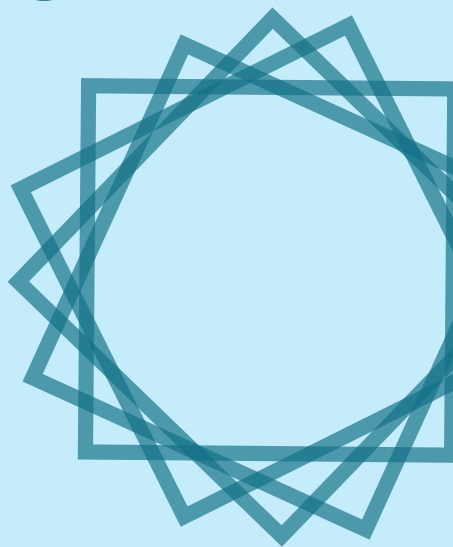




# **Behaviorálna veda v službách verejnej správy: behaviorálne intervencie v praxi**

Matúš Sloboda  
Emília Sičáková-Beblavá  
Anetta Čaplánová  
- editori







# **Behaviorálna veda v službách verejnej správy: behaviorálne intervencie v praxi**

Matúš Sloboda

Emília Sičáková-Beblavá

Anetta Čaplánová

(editori)

2022

Vedecká kniha vznikla aj vďaka finančnej podpore Agentúry na podporu výskumu a vývoja v rámci projektu Behaviorálne intervencie v miestnej samospráve: zvyšovanie účinnosti miestnych verejných politík (APVV-18-0435), ktorého zámerom je v praxi overiť potenciál behaviorálnych poznatkov na zvyšovanie jedného z kľúčových indikátorov kvality verejných politík.

Vydanie vedeckej knihy je tiež finančne podporené Vedeckou grantovou agentúrou MŠVVaŠ SR a SAV (VEGA) v rámci projektu Implikácie behaviorálnej ekonómie pre zefektívnenie fungovania súčasných ekonomík (VEGA 1/0239/19).

## **Autori ©**

|                                                                                   |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Úvod                                                                              | (editori)    |
| Matúš Sloboda                                                                     | (kapitola 1) |
| Emília Sičáková-Beblová, Artsiom Klunin, Patrik Pavlovský                         | (kapitola 2) |
| Mária Murray Svidroňová                                                           | (kapitola 3) |
| Anetta Čaplánová, Eva Sirakovová,<br>Katarína Vitálišová, Patrik Pavlovský        | (kapitola 4) |
| Nikoleta Jakuš Muthová, Roman Klimko                                              | (kapitola 5) |
| Mária Murray Svidroňová, Anetta Čaplánová,<br>Eva Sirakovová, Katarína Vitálišová | (kapitola 6) |
| Matúš Sloboda, Artsiom Klunin                                                     | (kapitola 7) |
| Eva Sirakovová, Anetta Čaplánová                                                  | (kapitola 8) |
| Záver                                                                             | (editori)    |

## **Recenzenti:**

doc. JUDr. Lucia Mokrá, PhD.

doc. Ing. Kornélia Beličková, PhD.

Jazykový redaktor: prom. fil. Igor Ďatko

Grafické spracovanie: Irena Mlynárová

**ISBN 978-80-225-4983-7**



# Obsah

|                                                                                                                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Úvod                                                                                                                                                         | 9         |
| <b>I. Behaviorálne vedy a význam poznania behaviorálnych vied pre verejnú správu</b>                                                                         | <b>13</b> |
| Zhrnutie                                                                                                                                                     | 14        |
| Úvod                                                                                                                                                         | 14        |
| 1. 1. Behaviorálna verejná správa                                                                                                                            | 15        |
| 1. 2. Behaviorálne poznatky vo verejnej správe                                                                                                               | 19        |
| Záverečné poznámky                                                                                                                                           | 26        |
| Referencie                                                                                                                                                   | 27        |
| <b>II. Behaviorálna agenda v kontexte verejných politík a manažmentu verejnej správy na Slovensku: pohľad na organizačné prístupy</b>                        | <b>33</b> |
| Zhrnutie                                                                                                                                                     | 34        |
| Úvod                                                                                                                                                         | 34        |
| 2. 1. Organizácie                                                                                                                                            | 35        |
| 2. 2. Behaviorálne nástroje                                                                                                                                  | 41        |
| 2. 3. Výskumné otázky a metodológia skúmania štruktúr v oblasti práce s behaviorálnymi nástrojmi v slovenskej verejnej správe a pre slovenskú verejnú správu | 42        |
| 2. 4. Výsledky zisťovania                                                                                                                                    | 43        |
| Záverečné poznámky                                                                                                                                           | 51        |
| Referencie                                                                                                                                                   | 52        |
| <b>III. Typy behaviorálnych intervencií vo verejnej správe</b>                                                                                               | <b>55</b> |
| Zhrnutie                                                                                                                                                     | 56        |
| Úvod                                                                                                                                                         | 56        |
| 3. 1. Nástroje verejnej politiky na základe behaviorálnych intervencií                                                                                       | 58        |
| 3. 2. Vybrané behaviorálne intervencie v slovenskej verejnej správe                                                                                          | 68        |
| Záverečné poznámky                                                                                                                                           | 75        |
| Referencie                                                                                                                                                   | 76        |
| <b>IV. Behaviorálne intervencie zamerané na zvyšovanie výberu daní a poplatkov na centrálnej a miestnej úrovni</b>                                           | <b>81</b> |
| Zhrnutie                                                                                                                                                     | 82        |
| Úvod                                                                                                                                                         | 82        |
| 4. 1. Skúsenosti s behaviorálnymi intervenciami zameranými na zvýšenie platenia daní a poplatkov v zahraničí                                                 | 83        |
| 4. 2. Behaviorálna intervencia zameraná na zníženie podielu neplatičov poplatku za komunálny odpad v meste Hlohovec                                          | 91        |
| 4. 3. Zvyšovanie výberu daní a poplatkov využitím behaviorálnych intervencií v meste Banská Bystrica                                                         | 94        |
| 4. 4. Zvyšovanie výberu dane z nehnuteľnosti zjednodušením úradnej komunikácie v meste Bratislava                                                            | 100       |
| Záverečné poznámky                                                                                                                                           | 107       |
| Referencie                                                                                                                                                   | 108       |
| Prílohy                                                                                                                                                      | 112       |

|                                                                                                                               |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>V. Zvyšovanie prosociálneho správania občanov prostredníctvom behaviorálnych intervencií</b>                               | <b>119</b> |
| Zhrnutie                                                                                                                      | 120        |
| Úvod                                                                                                                          | 120        |
| 5. 1. Stav poznania                                                                                                           | 122        |
| 5. 2. Riešenie žuvačiek na miestnych komunikáciách                                                                            | 127        |
| 5. 3. Riešenie cigaretových ohorkov                                                                                           | 131        |
| 5. 4. Riešenie psích exkrementov                                                                                              | 135        |
| 5. 5. Syntéza originálneho výskumu                                                                                            | 139        |
| Záverečné poznámky                                                                                                            | 140        |
| Referencie                                                                                                                    | 141        |
| <b>VI. Potenciál pre behaviorálne intervencie na zvýšenie efektívnosti činnosti verejnej správy v ďalších oblastiach</b>      | <b>147</b> |
| Zhrnutie                                                                                                                      | 148        |
| Úvod                                                                                                                          | 148        |
| 6. 1. Behaviorálne intervencie zamerané na zvyšovanie záujmu ľudí o prácu vo verejnom sektore                                 | 148        |
| 6. 2. Behaviorálne postrčenia v participatívnom plánovaní                                                                     | 158        |
| 6. 3. Ďalšie oblasti zefektívnenia verejnej správy s potenciálom využitia behaviorálnych intervencií                          | 168        |
| Záverečné poznámky                                                                                                            | 170        |
| Referencie                                                                                                                    | 170        |
| Prílohy                                                                                                                       | 173        |
| <b>VII. Obmedzenia a limity využitia experimentálnych prístupov v testovaní behaviorálnych intervencií vo verejnej správe</b> | <b>179</b> |
| Zhrnutie                                                                                                                      | 180        |
| Úvod                                                                                                                          | 180        |
| 7. 1. Experimentálne prístupy                                                                                                 | 181        |
| 7. 2. Obmedzenia a riziká experimentálnych prístupov a behaviorálnych intervencií v praxi                                     | 185        |
| 7. 3. Čo môžeme robiť lepšie                                                                                                  | 192        |
| Záverečné poznámky                                                                                                            | 198        |
| Referencie                                                                                                                    | 199        |
| <b>VIII. Kritika behaviorálnych intervencií a postrčení</b>                                                                   | <b>203</b> |
| Zhrnutie                                                                                                                      | 204        |
| Úvod                                                                                                                          | 204        |
| 8. 1. Behaviorálna ekonómia a libertariánsky paternalizmus                                                                    | 205        |
| 8. 2. Psychologické aspekty kritiky behaviorálnych postrčení                                                                  | 209        |
| 8. 3. Trvalý charakter vplyvu behaviorálnych intervencií                                                                      | 212        |
| 8. 4. Diskusia o etickosti behaviorálnych intervencií                                                                         | 215        |
| Záverečné poznámky                                                                                                            | 220        |
| Referencie                                                                                                                    | 221        |
| <b>Záver</b>                                                                                                                  | <b>225</b> |
| Slovník                                                                                                                       | 228        |
| <b>Autori a autorky</b>                                                                                                       | <b>231</b> |

# Tabulky, grafy, obrázky, boxy

|                        |                                                                                                                                                                      |     |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tabuľka 1. 1.:</b>  | Príklady intervencií                                                                                                                                                 | 24  |
| <b>Tabuľka 2. 1.:</b>  | Klasifikácia organizácií                                                                                                                                             | 37  |
| <b>Tabuľka 2. 2.:</b>  | Klasifikácia – druhy orgánov štátnej správy                                                                                                                          | 39  |
| <b>Tabuľka 2. 3.:</b>  | Prehľad organizácií venujúcich sa behaviorálnej agende vo verejnej správe a pre verejnú správu na Slovensku                                                          | 44  |
| <b>Tabuľka 2. 4.:</b>  | Prehľad prístupov organizácií venujúcich sa behaviorálnej agende vo verejnej správe a pre verejnú správu na Slovensku                                                | 48  |
| <b>Tabuľka 2. 5.:</b>  | Prehľad oblasti práce s behaviorálnymi nástrojmi vo verejnej správe a pre verejnú správu na Slovensku                                                                | 50  |
| <b>Tabuľka 3. 1. :</b> | Typológia behaviorálnych intervencií                                                                                                                                 | 59  |
| <b>Tabuľka 3. 2.:</b>  | Typy postrčení – zásahov do architektúry výberu                                                                                                                      | 60  |
| <b>Tabuľka 3. 3.:</b>  | Správanie podľa COM-B modelu                                                                                                                                         | 63  |
| <b>Tabuľka 3. 4.:</b>  | Analytický rámec ABCD                                                                                                                                                | 64  |
| <b>Tabuľka 3. 5.:</b>  | Koncept MINDSPACE                                                                                                                                                    | 65  |
| <b>Graf 4. 1. :</b>    | Zásady účinnej komunikácie verejných inštitúcií                                                                                                                      | 85  |
| <b>Obrázok 4. 1.:</b>  | Letáky použité pri behaviorálnej intervencii v meste Hlohovec                                                                                                        | 92  |
| <b>Obrázok 4. 2.:</b>  | Letáky využité pri realizácii experimentu v meste Banská Bystrica                                                                                                    | 96  |
| <b>Tabuľka 4. 1.:</b>  | Základné výsledky experimentu v jednotlivých skupinách                                                                                                               | 97  |
| <b>Tabuľka 4. 2.:</b>  | Vyhodnotenie experimentu podľa druhu dane a miestneho poplatku                                                                                                       | 98  |
| <b>Obrázok 4. 3.:</b>  | Ukážka štandardnej verzie listového rozhodnutia o výmere dane v experimente v Bratislave                                                                             | 102 |
| <b>Obrázok 4. 4.:</b>  | Ukážka zjednodušenia v experimente v Bratislave - upriamenie pozornosti na platobné informácie                                                                       | 103 |
| <b>Obrázok 4. 5.:</b>  | Ukážka zjednodušenia v kombinácii s extra apelmi (s deskriptívnou spoločenskou normou, so zastrešujúcim apelom a apelom na verejné blaho) v experimente v Bratislave | 104 |
| <b>Tabuľka 4. 3.:</b>  | Distribúcia výšky dane v experimente v meste Bratislava                                                                                                              | 104 |
| <b>Tabuľka 4. 4.:</b>  | Zoznam premenných v experimente v Bratislave                                                                                                                         | 105 |



|                        |                                                                                                                   |     |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tabuľka 4. 5.:</b>  | Miera zaplataenia aspoň časti dane podľa intervenčných skupín                                                     | 106 |
| <b>Príloha A:</b>      | Prehľad vybraných behaviorálnych intervencií zo zahraničia zameraných na zvýšenie miery platenia daní a poplatkov | 112 |
| <b>Tabuľka 5. 1.:</b>  | Prehľad intervencií a ich účinnosti                                                                               | 125 |
| <b>Obrázok 5. 1.:</b>  | Mesto Banská Bystrica – zastávky na Námestí slobody                                                               | 128 |
| <b>Obrázok 5. 2.:</b>  | Realizácia postrčenia – farebné zvýraznenie žuvačiek v mesiaci september 2021                                     | 129 |
| <b>Tabuľka 5. 2.:</b>  | Meranie účinnosti intervencie – farebného zvýraznenia žuvačiek vo vybranej lokalite                               | 130 |
| <b>Obrázok 5. 3.:</b>  | Mesto Banská Bystrica, MHD zastávka Tajovského, školy                                                             | 132 |
| <b>Obrázok 5. 4.:</b>  | Mesto Banská Bystrica – osadenie hlasovacieho koša na MHD zastávke Tajovského, školy                              | 133 |
| <b>Tabuľka 5. 3.:</b>  | Meranie účinnosti postrčenia vo vybranej lokalite                                                                 | 134 |
| <b>Obrázok 5. 5.:</b>  | Mesto Banská Bystrica MHD zastávka Tajovského, školy – meranie z mesiaca november 2021                            | 135 |
| <b>Obrázok 5. 6. :</b> | Oblasť experimentu                                                                                                | 137 |
| <b>Graf 5. 1.:</b>     | Efekt zavedenia oboch intervencií na počet nájdených psích exkrementov                                            | 138 |
| <b>Tabuľka 6. 1.:</b>  | Prehľad výberových konaní na pozíciu opatrovateľ/ka v domácnosti pred intervenciou a po intervencii               | 155 |
| <b>Tabuľka 6. 2.:</b>  | Výberové konanie na pozíciu referent/ka registratúrneho strediska                                                 | 156 |
| <b>Tabuľka 6. 3.:</b>  | Prehľad výberových konaní na pozíciu referent/ka stavebného úradu pred intervenciou a po intervencii              | 157 |
| <b>Tabuľka 6. 4.:</b>  | Využiteľné koncepty pri návrhoch a realizácii postrčení v oblasti občianskej participácie                         | 160 |
| <b>Tabuľka 6. 5.:</b>  | Návrh intervencií v projekte Zelené sídliská s využitím behaviorálneho postrčenia                                 | 167 |
| <b>Tabuľka 6. 6.:</b>  | Prehľad vybraných oblastí verejnej správy s potenciálom pre využitie behaviorálnych intervencií                   | 169 |
| <b>Box 7. 1.:</b>      | Experiment, kvázi-experiment, prirodzený experiment                                                               | 183 |
| <b>Box 7. 2.:</b>      | Ekologická a externá validita                                                                                     | 190 |
| <b>Tabuľka 7. 1.:</b>  | Opatrenia                                                                                                         | 192 |
| <b>Box 7. 3.:</b>      | Sila efektu                                                                                                       | 196 |
| <b>Tabuľka 8. 1.:</b>  | Smery kritiky behaviorálnej ekonómie a behaviorálnych intervencií                                                 | 207 |





# Úvod

Výskum v oblasti správania sa ľudí, a v rámci toho výskum usudzovania a rozhodovania, sa uskutočňuje v mnohých vedných odboroch, ktoré nazývame pre tieto účely *behaviorálnymi vedami*. Poznatky z daného výskumu naznačujú to, že ľudia sú skôr *humani* a menej *homo economicus*, a teda že na ich rozhodovanie majú vplyv aj emócie a intuícia.

Na mnohých akademických pracoviskách vo viacerých krajinách sa tak za ostatných 50 rokov vytvorili tímy výskumníkov a výskumníčok, čo robia primárny výskum v tejto oblasti, vedú kurzy na úrovni bakalárskych a magisterských programov, vedú doktorandov a vytvárajú partnerstvá s cieľom testovania zistení v aplikačnej praxi (a nielen na vzorke svojich študentov a študentiek).

Behaviorálne poznatky sa tak postupne prenášajú do rozhodovania v organizáciách a do aplikačnej praxe. Prácu s poznatkami behaviorálnych vied je možné vnímať v reklamách na rôzne tovary a služby. Počas ostatných desať rokov sa postupne dostáva aj do uvažovania o intervenciách realizovaných verejným sektorom. S daným cieľom sú vo verejnom sektore formované špecializované organizácie, ktoré vedia kvalifikovane identifikovať problém, vytvoriť dizajny intervencií a spôsoby merania ich účinnosti, implementovať a vyhodnotiť takéto intervencie s cieľom zvýšiť účinnosť a / alebo efektívnosť verejných politík. Behaviorálny prístup je sám osebe interdisciplinárny, pre lepšie pochopenie skúmaných javov a procesov však využíva aj poznatky a závery iných vedných disciplín, napr. evolučnej biológie, evolučnej psychológie a kognitívnej neurovedy.

Kniha, ktorú držíte v ruke, má ambíciu prispieť k tomu, aby čoraz viac organizácií vo verejnom sektore na Slovensku pracovalo s poznatkami behaviorálnych vied. Vznikla ako výstup aktivít uskutočnených v rámci projektu podporeného Agentúrou pre vedu a výskum (APVV) s názvom Behaviorálne intervencie v miestnej samospráve: zvyšovanie účinnosti miestnych verejných politík (v skratke BIMS), na ktorom sa podieľali tri tímy z troch akademických pracovísk na Slovensku, behaviorálny tím Ústavu verejnej politiky Fakulty sociálnych a ekonomických vied Univerzity Komenského v Bratislave pod vedením prof. Emílie Sičákovej-Beblavej, ďalej behaviorálny tím z Národohospodárskej fakulty pod vedením prof. Anetty Čaplánovej a behaviorálny tím z Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici pod vedením doc. Márie Murray Svidroňovej. Od roku 2019 spoločne pracovali na behaviorálnych experimentoch zameraných na zvýšenie účinnosti verejných politík na úrovni miestnych samospráv, napríklad v oblasti zvyšovania výnosu z miestnych daní a poplatkov, personálnej politiky či verejného poriadku. Viaceré uskutočnené behaviorálne experimenty riešiteľského tímu prezentujeme na nasledujúcich stranách. Štruktúra knihy je tak nasledujúca.

V prvej kapitole tejto knihy sa sústredíme na využívanie behaviorálnych a experimentálnych prístupov vo verejnej správe. Ukážeme, že tieto prístupy sú čoraz populárnejšie aj vo vedeckom odbore verejná správa a ich využitie môžeme nájsť nielen v kontexte výberu daní a poplatkov či šetrení energiami, ale aj v kontexte hodnotenia za výkon, účinnosť auditov motivácie manažérov a manažérov vo verejnom sektore alebo vnímania kvality verejných služieb. V tejto kapitole upozorňuje aj na dôležitú diskusiu o reálnej účinnosti behaviorálnych intervencií v praxi.

Nositelom poznania a jeho implementácie vo verejnom sektore bývajú zvyčajne konkrétne štruktúry, konkrétne organizácie. Ďalšia kapitola sa preto bližšie pozerá na štruktúry, ktoré sa venujú prenosu behaviorálneho poznania do činnosti verejnej správy. Predkladá klasifikácie organizácií a následne ponúka výsledky mapovania štruktúr, organizácií, ktoré sa tejto agende na Slovensku v kontexte verejnej správy venujú.

V tretej kapitole predstavujeme typy behaviorálnych intervencií vo verejnej správe. Zároveň tu nájdete príklady behaviorálnych intervencií, ktoré boli implementované v zahraničí, ako aj výsledky mapovania behaviorálnych intervencií aplikovaných v slovenskej verejnej správe.

Viacerým behaviorálnym intervenciám, ktoré sme realizovali v rámci nášho projektu BIMS, a to v oblasti zvyšovania výberu daní a poplatkov na centrálnej a miestnej úrovni, sa venujeme v štvrtej kapitole.

Podobne predstavujeme behaviorálne intervencie, ktoré náš tím uskutočnil v snahe zvýšiť pro-spoločenské správanie občanov. Tu nájdete popis experimentov v oblasti riešenia znečistenia cigaretovými ohorkami a žuvačkami na miestnych komunikáciách a experiment zameraný na riešenie problému pŕích exkrementov v parku.

V ďalšej, šiestej kapitole predstavujeme experimenty, ktoré boli uskutočnené s cieľom zvýšiť záujem o pracovné miesta v miestnej samospráve a záujem občanov o participáciu. Zároveň poskytujeme prehľad o tom, v akých ďalších oblastiach pôsobnosti verejnej správy je možné robiť behaviorálne experimenty.

Obmedzenia a limity využitia experimentálneho prístupu a behaviorálnych intervencií vo verejnej správe pomenujeme a analyzujeme v siedmej kapitole. V tejto kapitole ponúkame aj návrhy opatrení, ktoré môžu tieto obmedzenia a limity zmierniť, a mnohé z odporúčaní pochádzajú priamo z našej skúsenosti pri zavádzaní intervencií a testovaní ich účinnosti v praxi.

V ôsmej kapitole venujeme osobitnú pozornosť kritike behaviorálnych intervencií a postrčeniu, porovnávame výhody / nevýhody paternalistického a libertariánskeho prístupu k zásahom verejných inštitúcií do slobodného výberu jednotlivcov. Venujeme pozornosť aj etickým aspektom využitia experimentálneho prístupu.

Veríme, že vás táto vedecká kniha zaujme nielen pre rozšírenie poznania o tom, ako inovatívne sa dá pristupovať k spravovaniu vecí verejných, ale že vás postrčíme k tomu, aby ste takéto inovatívne prístupy skúsili zaviesť aj vo vašej organizácii.

Editori





Matúš Sloboda

# **I. Behaviorálne vedy a význam poznania behaviorálnych vied pre verejnú správu**

## Zhrnutie

- behaviorálna verejná správa je multidisciplinárna analýza verejnej správy s dôrazom na využívanie poznatkov behaviorálnej vedy a experimentálnych prístupov,
- využívanie behaviorálnych a experimentálnych prístupov vo verejnej správe má rastúci trend,
- pretrvávajúca medzera v poznaní vplyvu chýb a odchýlok v rozhodovaní na prácu úradníkov a úradníčok (tvorcov politik) a aktérov, ktorí o politikách rozhodujú (decízori),
- nedostatok empirických dát a štúdií o efektoch chýb a odchýlok v rozhodovaní v regióne strednej a východnej Európy v porovnaní so západnou Európou či anglosaským svetom,
- ani metaštúdie neposkytujú dostatočne presvedčivé dôkazy o univerzálnej účinnosti jednotlivých behaviorálnych intervencií – pretrváva potreba testovania a vedeckého bádania.

## Úvod

Výskumníci a výskumníčky v oblasti ekonómie či psychológie začali využívať experimentálne prístupy v testovaní účinnosti intervencií dávno pred ich výraznou popularizáciou vďaka behaviorálnej vede a jej hlavnými predstaviteľmi Sunsteinom a neskoršími laureátmi Nobelových cien Kahnemanom (2002) a Thalerom (2017). Stačí zadať do Google scholar dopyt po experimentálnych výskumoch a objavíme tisícky štúdií z oblasti experimentálnej ekonómie, psychológie, nehovoriac o medicíne. Využívanie experimentálnych prístupov spolu s aplikovaním poznatkov behaviorálnej vedy je historicky oveľa zriedkavejšie v oblasti verejnej správy (public administration). Cieľom tejto kapitoly je ukázať, aký prínos pre verejnú správu ako vedeckú disciplínu má aplikovanie aparátu poznania a metodologických prístupov z behaviorálnej vedy.

Tvorba pravidiel a regulácií bez zohľadnenia ľudského správania a iných kontextuálnych faktorov môže viesť k neúčinnosti týchto pravidiel (Van Rooij a Fine, 2021). Príkladom môže byť (ne)dodržiavanie pravidiel počas pandémie COVID-19. Van Rooij a Fine (2021) argumentujú, že zmena správania nebola primárne vyvolaná strachom z trestu alebo racionálnou kalkuláciou nákladov a benefitov. Dodržiavanie pravidiel bolo viac ovplyvnené morálnymi a spoločenskými aspektmi. Ľudia v Holandsku a USA boli viac ochotní dodržiavať



pravidlá, ak mali strach o svojich blízkych a videli, že ľudia v ich okolí neporušujú pravidlá. Prirodzene, relatívne častejšie dodržiavali pravidlá tí, ktorí mohli, či dokonca museli pracovať z domu, pretože im zavreli kancelárie. Van Rooij a Fine (2021) to nazývajú behaviorálnym kódom, ktorý má dva mechanizmy – motivácia dodržiavať pravidlá a situácia, v ktorej sa ľudia nachádzajú (kapacita rozumieť pravidlám, príležitosť na obchádzanie pravidiel a pod.).

V tejto kapitole budeme využívať termín *behaviorálna verejná správa* (Behavioral Public Administration). Aj vyššie spomenutý príklad o účinnosti pravidiel počas pandémie COVID-19 ukazuje, ako je dôležité zohľadňovať špecifiká ľudského správania a rozhodovania sa pri tvorbe pravidiel. A práve tým sa vyznačuje behaviorálna verejná správa. Behaviorálnu verejnú správu môžeme identifikovať ako vetvu behaviorálnej ekonómie a verejnej správy, ktorá sa orientuje na uplatňovanie experimentálnych prístupov a poznatkov zo psychológie na zvyšovanie účinnosti verejných politík, kvality a dostupnosti služieb a kvality spravovania vecí verejných z perspektívy správania občana, z takzvanej mikro-úrovne.

Zámerom tejto kapitoly je stručne ukázať postupný prienik behaviorálnych poznatkov do verejnej správy a na príkladoch ilustrovať, v akých sektoroch verejnej správy je možné ich praktické využitie. Hoci niektoré behaviorálne mechanizmy (napr. spoločenské normy, pripomienky) majú v priemere pozitívne a štatisticky významné efekty, v niektorých kontextoch nemusia automaticky fungovať. Aj tomuto aspektu venujeme pozornosť v tejto kapitole.

## 1. 1. Behaviorálna verejná správa

Jeden z najlepších vedeckých časopisov v odbore verejná správa, *Public Administration Review*, vznikol v druhej polovici 40. rokov 20. storočia. V podobnom období vznikli aj ďalšie elitné vedecké časopisy (napr. *Administrative Science Quarterly*). Uvedené ukazuje, aký silný a etablovaný je výskum v oblasti verejnej správy. V tejto časti však ukážeme, že vedecké štúdie, ktoré aplikujú behaviorálne a experimentálne prístupy v skúmaní fenoménov vo verejnej správe postupne, prenikajú aj do týchto tradičných a etablovaných vedeckých časopisov zameraných na výskum v oblasti verejnej správy. Zároveň definujeme, čo je to behaviorálna verejná správa, ako sa odlišuje od tradičného chápania verejnej správy a prečo je táto vetva verejnej správy relevantná aj v kontexte Slovenska.

Výrazom behaviorálna veda odkazujeme na poznanie, ktoré sa v posledných rokoch prezentuje ako behaviorálna ekonómia. Behaviorálna ekonómia upriamila našu pozornosť na systematické (predvídateľné) chyby (Ariely, 2010) alebo odchýlky (šum) v rozhodovaní ľudí (Kahneman a kol., 2021). Rovnako

upozorňuje na vplyv rôznych iných faktorov, ako sú napríklad nálada (English a Soder, 2009), teplota v miestnosti (Heyes a Saberian, 2019) alebo dostupnosť informácií a ich jednoduchosť spracovania (Bhanot, 2021), na (ne)rozhodnutia. Samotný význam behaviorálnej vedy spočíva v jej príspevku k pochopeniu príčin iracionálneho správania sa jednotlivcov a hľadaniu spôsobov, ako „postrčiť“ ľudí tak, aby robili lepšie rozhodnutia. Jedným z hlavných predstaviteľov behaviorálnej vedy vo verejnej správe a verejnej politike je aj Richard Thaler, ktorý získal v roku 2017 Nobelovu cenu za ekonómiu, za teóriu postrčenia (theory of nudging).

Chetty (2015) tvrdí, že behaviorálna ekonómia má implikácie pre verejnú politiku v troch doménach. Prvou je, že behaviorálna ekonómia poskytuje nové nástroje na ovplyvnenie konania jednotlivcov. Tieto nástroje nie sú založené na príkazoch a zákazoch, ale napríklad na využití predvolených možností (defaults) alebo rámcovania (framing). Druhá a tretia doména súvisia aj s využitím metodologického aparátu behaviorálnej vedy (napr. experimentov), ktoré umožňujú lepšie odhadovať efekty intervencií (verejných politík) nielen z hľadiska účinnosti, ale aj vplyvov na blahobyt jednotlivcov. Chetty (2015) dodáva, že precíznejšie odhadovanie efektov má, prirodzene, potenciál zlepšiť schopnosť tvorcov politik identifikovať optimálnu verejnú politiku.

Východiskovým dielom, nielen pre behaviorálnu verejnú správu, ale aj pre behaviorálnu vedu ako takú, je však už Simonovo dielo z roku 1947 *Administrative Behavior* a jeho koncept obmedzenej racionality (bounded rationality). V roku 1978 pri preberaní Nobelovej ceny povedal, že teoretické poznatky vo verejnej správe by mali vychádzať aj zo psychológie a poznania o tom, ako sa ľudia rozhodujú (Simon, 1978, v Gimmelikhuijsena a kol., 2017). Podobne aj Dahl, ktorý pôsobil v rovnakom období ako Simon, zdôrazňoval nevyhnutnosť pochopenia ľudského správania a že verejná správa mala byť doplnená poznatkami zo sociológie a psychológie (Gimmelikhuijsena a kol., 2017).

Mnohé dôležité rozhodnutia ľudí sú komplexné a neopakujúce sa v čase. Uvedené obmedzuje priestor na zdokonalenie sa v tejto aktivite. Príkladom môže byť podanie daňového priznania z nehnuteľností. Komplexné a ťažko zrozumiteľné tlačivo vyplní človek napríklad po nadobudnutí či po predaji nehnuteľnosti. Táto udalosť nastáva veľmi zriedkavo, nanajvýš párkrát za život. Podobným príkladom môže byť rozhodnutie o sporení na dôchodok. Aj v tomto prípade ide o aktivitu, v ktorej máme málo možností učiť sa z vlastnej skúsenosti. Dôsledky tohto rozhodnutia (sporiť alebo nesporiť) sú zároveň oneskorené v čase. Chetty (2015) upozorňuje, že klasické ekonomické modely fungujú v jednoduchých úlohách, v ktorých je možné pokus opakovať a učiť sa na vlastných skúsenostiach. Sporenie na dôchodok alebo splnenie daňovej povinnosti sú komplexné úlohy, ktoré môžu mať významný vplyv na blahobyt jednotlivca v budúcnosti. Aj preto mnohé

verejné organizácie zapájajú poznatky z behaviorálnej ekonómie a napríklad zavádzajú automatické sporenie na dôchodok s možnosťou vystúpenia (IRS, 2022) alebo systém pripomienok blížiacej sa daňovej povinnosti (BIT, 2019).

Už spomenuté naznačuje, že ak verejná správa a jej jednotliví aktéri majú ambíciu robiť účinnejšie verejné politiky, mali by intuitívne využívať a reflektovať aj poznatky zo psychológie a behaviorálnej vedy. Podľa Grimmelikhuijsena a kolektívu (2017) je behaviorálna verejná správa multidisciplinárna analýza verejnej správy s dôrazom na správanie, rozhodovanie a postoje jednotlivcov, ktorá zohľadňuje aktuálne vedecké poznanie zo psychológie a behaviorálnej vedy. Jej základným východiskom je, že využitím poznatkov zo psychológie a ďalších vedeckých odborov umožní lepšie pochopiť rôzne dôležité fenomény vo verejnej správe. Obzvlášť dôležitý je dôraz na skúmanie vzťahu medzi občanmi a ďalšími politickými aktérmi (napr. úradníkmi). Behaviorálna verejná správa má podľa Grimmelikhuijsena a kol. (2017) tri základné komponenty:

- jednotkou analýzy sú jednotlivci alebo skupiny občanov, zamestnancov, manažérov vo verejnom sektore
- dôraz kladie na správanie a postoje týchto ľudí
- integruje poznanie zo psychológie a behaviorálnej vedy.

Ako upozorňujú Sanders a kolektív (2018), behaviorálna verejná správa má tendenciu vnímať jednotlivcov ako širokú skupinu s rozdielnosťami na úrovni jednotlivcov. Dodávajú však, že je vhodné zvážiť v špecifických intervenciách, či nemožno očakávať rozdielnosť aj na úrovni skupín – pohlavie, etnicita, územná alebo kultúrna identita.

Využívanie poznatkov behaviorálnej vedy, jej metodologického aparátu, predovšetkým experimentálneho testovania, je dôležitou charakteristikou behaviorálnej verejnej správy. Vo vedeckej literatúre môžeme objaviť aj pomenovania behaviorálna verejná politika (Behavioral Public Policy) alebo behaviorálne responzívna regulácia (Behavioral Responsive Regulation) (Barak-Corren & Kariv-Teitelbaum, 2021). Barak-Corren a Kariv-Teitelbaum (2021) uvádzajú, že v oboch týchto konceptoch je kľúčové pochopenie, ako jednotlivci robia rozhodnutia a aké faktory vplývajú na ich správanie. Pre zjednodušenie a pre potrebu tejto vedeckej knihy využívame ďalej v texte len pomenovanie behaviorálna verejná správa.

Poznanie o tom, ako jednotlivci robia rozhodnutia a čo na nich vplyva, umožní tvorcom politik nasmerovať a upraviť správanie jednotlivcov (regulovaných) smerom k rozhodnutiam, ktoré im prinesú vyšší blahobyt. Aj preto sa podľa

Barak-Corren a Kariv-Teitelbaum (2021) tvorcovia politik stávajú architektmi výberu<sup>1</sup> (choice architects), ktorí pozorne štruktúrujú a analyzujú prostredie, v ktorom vznikajú rozhodnutia. Johnson (2021) hovorí, že architekti výberu sú v prenesenom slova zmysle akýmiśi pisateľmi mysle, ktorí robia rozhodnutia o dizajne opatrení, čím menia prístupnosť konkrétnych možností, a tým ovplyvňujú to, aké výbery robíme.

Nositelia Nobelovej ceny – Banerjee a Duflo (2020) ponúkajú inú ilustráciu toho, ako by mali o problémoch uvažovať nielen vedci, ale aj tvorcovia politik. Tvrdia, že musíme tráviť menej času diskusiou o tom, prečo niektoré veci fungujú tak, ako fungujú, a viac sa sústrediť na detaily, ako veci fungujú, inými slovami, byť viac v role „inštalatéry“ a menej v role „architekta“. Architekt sa usiluje nakresliť a popísať veci tak, ako by veci mali fungovať a existovať, na základe svojho expertného poznania a skúseností. Inštalátorka je tá, ktorá sa usiluje vyriešiť problém (únik vody) kombináciou intuície vychádzajúcej z expertného poznania, skúsenosti a testovania zvoleného riešenia. Najskôr však potrebuje identifikovať problém (kde a ako sa prejavuje) a následne nájsť riešenie a otestovať ho. Ak problém nebol odstránený, skúsi iné riešenie a opäť ho otestuje. Podľa Banerjee a Duflo (2020) ide o príklad experimentálneho prístupu opakovaného testovania zvolených opatrení a merania efektov. Ak napríklad občania podávajúci daňové priznanie robia opakované chyby v tlačíve, ponúka sa možnosť upravenia tlačíva a následného testovania účinnosti tejto zmeny. Alebo ak občania neplatia dane načas, ponúka sa možnosť proaktívneho a vhodne načasovaného pripomenutia ich povinnosti a opäť je potrebné testovať toto riešenie.

Od roku 2010 dochádza čoraz intenzívnejšie k praktickému využitiu poznania behaviorálnej vedy a vytváraniu inovačných a experimentálnych organizácií, ktoré uvedené poznanie testujú a, v prípade preukázania pozitívnych účinkov, škálujú a prenášajú do praxe verejnej správy. Príkladom je Behavioral Insight Team v Londýne, ktorý pôsobí v mnohých krajinách OECD. Samotná OECD, ako aj iné medzinárodné organizácie (napr. Svetová banka) v čoraz väčšej miere zdôrazňujú potrebu pracovať s behaviorálnym poznaním a tento prístup testovať a zavádzať do verejnej správy. Ku koncu júla 2022 OECD evidovalo až 202 organizácií po celom svete, ktoré aplikujú behaviorálny prístup vo verejnej politike (OECD, 2022). Zoznam však nie je úplný. Ako ukazujeme aj v kapitole 2, aj na Slovensku je mnoho výskumníkov a organizácií, čo aspoň čiastočne behaviorálny prístup vo verejnej politike a verejnej správe aktívne využívajú.

---

1 Podľa tohto konceptu mnoho odchýlok v našom rozhodovaní vyplýva z konkrétneho spôsobu, akým sú jednotlivcom v tej-ktorej situácii prezentované jednotlivé možnosti.

V nasledujúcej časti ukážeme, ako a kde môžeme pozorovať využitie behaviorálnych a experimentálnych prístupov vo verejnej správe. Taktiež ukážeme, že behaviorálne intervencie nie sú automaticky účinné a pretrvávajú potreba ďalšieho testovania a vedeckého bádania v tejto oblasti.

## 1. 2. Behaviorálne poznatky vo verejnej správe

Prienik behaviorálnych prístupov do verejnej správy je evidentný pri pohľade na publikované články v kvalitných vedeckých časopisov v oblasti verejnej správy. Využívanie teoreticko-empirického a metodologického aparátu behaviorálnych vied vo verejnej správe ilustrujú Li a Ryzin (2017) v analýze 20 najprestížnejších časopisov vo verejnej správe. Na dátach o publikovaných článkoch v týchto časopisoch zistili, že v rokoch 2012 až 2015 sa počet experimentov a kvázi-experimentov vo verejnej správe viac ako strojnásobil. Grimmelikhuisen a kol. (2017) na dátach z troch najvyššie indexovaných vedeckých časopisov vo verejnej správe ukazujú, že takmer každý desiaty článok v oblasti verejnej správy využíva poznatky z behaviorálnej vedy a psychológie a skúma rôzne kognitívne skreslenia a proces rozhodovania vo verejnej správe. Evidujeme teda rastúci trend, ktorý potvrdzujú aj vznikajúce nové vedecké časopisy ako napríklad Journal of Behavioral Public Administration fungujúci na princípe otvorenej vedy. Uvedené naznačuje, že behaviorálna verejná správa má potenciál priniesť praktické poznanie pre tvorcov politiky a decízorov, ktoré môže pozitívne ovplyvniť podobu a účinnosť verejných politík.

Skôr ako ukážeme príklady aplikácie behaviorálnej vedy vo verejnej správe, je potrebné upozorniť na pretrvávajúce medzery v poznaní. Tieto medzery vyvolávajú potrebu ďalšieho testovania v rôznych kontextoch, replikácií vedeckých štúdií, využívania robustnejších metód výskumu a ďalších metaštúdií o efektoch behaviorálnych intervencií (nielen poštuchnutí) vo verejnej správe.

Zavádzanie behaviorálnych a experimentálnych prístupov v oblasti verejnej správy je výraznejšie v krajinách mimo strednej a východnej Európy. Li a Ryzin (2017) a Battaglio Jr. a kolektív (2019) ukazujú, že prevažná väčšina štúdií v oblasti verejnej správy a manažmentu, ktorá využila experimentálne či behaviorálne prístupy, bola uskutočnená v krajinách západnej Európy, USA či Veľkej Británie. Je však možné predpokladať, že niektoré behaviorálne intervencie môžu fungovať odlišne v krajinách postkomunistickej časti Európy, a to nielen z dôvodu ich špecifického historického vývoja, ale napríklad aj v kontexte odlišnej sily sociálneho kapitálu. Ten sa môže prejavovať aj v nízkej miere dôvery v ostatných ľudí v krajine. Kým krajiny západnej Európy a predovšetkým Škandinávia vykazujú vysoké čísla dôvery v ostatných ľudí, postkomunistické krajiny sú, s výnimkou Estónska, výrazne pod priemerom krajín OECD (OECD, 2016).

Zistenia vychádzajúce z dát zozbieraných v krajinách v strednej a východnej Európe by preto pomohli doplniť a umožniť konfrontovať existujúce poznanie v tejto oblasti.

Thaler a jeho teória postrčenia (nudge) a neskôr aj už spomenutý analytický prístup behaviorálnej verejnej správy ukázali, že poznatky o systematických odchýlkach a chybách v rozhodovaní môžu tvorcovia verejných politík využiť pri tvorbe intervencií, ktoré dokážu ľudí postrčiť k racionálnejším formám správania – k lepším rozhodnutiam. A hoci testovanie efektov rôznych typov skreslení a heuristik prebieha niekoľko dekád, ani teraz ešte nemôžeme hovoriť o vedeckom konsenze o účinnosti postrčení, a to ani v dobre pokrytých oblastiach, ako napríklad zdravotníctvo alebo daňová politika (Hummel & Maedche, 2019). Príkladom môže byť použitie spoločenských noriem v daňovej politike. Popularita spoločenských noriem je pochopiteľná – sú jednoducho implementovateľné a majú nízku politickú citlivosť. Ani tie však nemusia automaticky fungovať. Ako ukazujú John a kolektív (2019), v syntéze literatúry o efektoch spoločenských noriem, s rastúcou veľkosťou vzorky klesajú ich efekty, často až blízko nuly. Inými slovami, sme ešte ďaleko od vyhlásenia spoločenských noriem za mechanizmus, ktorý univerzálne funguje a potrebujeme ďalšie štúdie s robustnými dizajnmi prevedené na veľkých vzorkách.

Hummel a Maedche (2019) analyzovali 100 behaviorálnych štúdií v oblastiach energetiky, prírodného prostredia, financií, zdravia či tvorby politík. V týchto štúdiách boli testované rôzne mechanizmy, ako sú napríklad spoločenské normy, predvolené možnosti, pripomienky, zjednodušenie, výstrahy, informovanie a iné. Podľa tejto analýzy, poštuchnutia boli štatisticky významné v priemere v dvoch z troch publikovaných štúdií. Tento výsledok sa nemusí na prvý pohľad javiť ako zlý. Nie všetky vykonané štúdie sú však aj publikované vo vedeckých časopisoch. Nepublikované zostávajú predovšetkým tie, ktoré nedokázali namerať štatisticky významné pozitívne efekty. Hovoríme o publikačnej zaujatosti, ktorá sa prejavuje sklonom publikovať pozitívne výsledky (tzv. publication bias, pozri kapitolu 7). Preto, ak chceme lepšie porozumieť priemerným efektom behaviorálnych intervencií, musíme zohľadniť aj množstvo nepublikovaných štúdií, ktoré nezistili štatisticky významné efekty. Urobili tak Maier a kolektív (2022), ktorí zistili, že ak upravíme silu nameraných efektov v jednotlivých publikovaných štúdiách o tendencii publikovať pozitívne výsledky, dáta nám neposkytnú dôkaz o systematickej účinnosti poštuchnutí. Na druhej strane DellaVigna a Linos (2022) analyzovali 126 experimentov, ktoré vykonali dve najväčšie behaviorálne jednotky v USA. V tejto vzorke boli publikované aj nepublikované štúdie. Autori zistili, že priemerné efekty týchto štúdií boli síce malé (približne 1,4 percentuálneho bodu), no štatisticky významné. Priemerné efekty behaviorálnych intervencií v publikovaných vedeckých článkoch boli na úrovni 8,7 percentuálneho bodu. Podľa DellaVigna a Linos (2022) sú v priemere silnejšie efekty behaviorálnych

intervencií v publikovaných štúdiách spôsobené tým, že štúdie s nulovými efektmi sú zriedkavejšie publikované vo vedeckých časopisoch. Priemerné efekty sú preto umelo nadhodnotené tendenciou publikovať pozitívne výsledky. Podobne aj Mertens a kolektív (2022) vo svojej metaanalýze viac ako 200 vedeckých štúdií zistili, že poštuchnutia, ktoré pracujú s architektúrou výberu, sú účinné a uplatniteľné naprieč rôznymi sektormi, populáciami a geografickými územiami. Dodávajú však, že namerané efekty sú síce štatisticky významné, no sila efektov je relatívne malá. Zároveň však sledovali variabilitu v sile efektov na základe typu intervencie či sektora. Dáta naznačujú, že poštuchnutia môžu byť účinnéjšie v typoch rozhodnutí, ktoré sú výraznejšie ovplyvnené zvyklosťami v správaní, napríklad ako sú konzumácia potravín, a sú náročnejšie meniteľné tradičnými nástrojmi (Mertens a kol., 2022).

Ak zohľadníme tendenciu publikovať prevažne štúdie, ktoré namerali štatisticky významné efekty, mali by sme zostať skeptickí a nebrať behaviorálne intervencie ako automatické víťazstvo. Behaviorálne intervencie sú rôznorodé z hľadiska uplatnených mechanizmov, rozsahu a kontextu, v ktorom boli implementované. Aj kvôli tejto heterogenite nevieme vopred presne určiť efekt intervencie a je vždy nevyhnutné účinnosť každej intervencie merať.

## 1. 2. 1. Aplikácia behaviorálnych poznatkov vo verejnej správe

V tejto časti kapitoly ilustrujeme príklady aplikácie behaviorálnych poznatkov vo verejnej správe. Prirodzene, neposkytujeme úplný a vyčerpávajúci zoznam, no zámerom je ukázať široké spektrum sektorov verejnej správy a typov verejných politík, v ktorých sa dajú aplikovať behaviorálne a experimentálne prístupy. Konkrétne príklady experimentov vykonaných v spolupráci s verejnou správou na Slovensku uvádzame aj v kapitolách 4 (daňová politika a poplatky), 5 (životné prostredia a čistota) a 6 (zefektívnenie procesov vo verejnej správe).

Daňová politika je dobrým začiatkom na túto diskusiu, pretože aj malé zmeny v správaní, môžu priniesť alebo ušetriť finančné zdroje verejnej správe. Táto oblasť je vhodným priestorom na využitie behaviorálnych poznatkov, a to nielen na úrovni zvýšenia miery včasného platenia daní jednotlivcami, ale aj firmami (Gillitzer & Sinning, 2020). Napríklad pri výbere daní môže zmenená štruktúra a obsah listovej komunikácie zvýšiť mieru plnenia daňovej povinnosti. Viacerí výskumníci (Sloboda et al., 2020; Hallsworth et al., 2017) ukázali, že využitie spoločenských noriem (napr. 9 z 10 obyvateľov mesta Prievidza platí poplatok za komunálny odpad načas) je účinné. Na tých, ktorí si nesplnili povinnosť, môže fungovať komunikácia mesta, ktorá má zámer odstrašiť od nedodržovania



pravidiel (Kettle et al., 2016). Aj napriek mnohým experimentom v tejto oblasti by bolo predčasné vyhlásiť spoločenské normy alebo odstránenie smerované na dlžníkov za vždy fungujúce mechanizmy. Odstrašujúce rámcovania v oficiálnej komunikácii verejnej organizácie na občanov môžu zlyhať či dokonca mať opačný efekt (spätný ráz) (Gangl a kol., 2014; Cranor a kol., 2020).

Ďalšou zaujímavou oblasťou sú životné prostredie a odpadové hospodárstvo. Takzvané zelené poštuchnutia (green nudges) sa stali populárne pre jednoduchosť ich zavedenia a potenciál z hľadiska očakávateľných pozitívnych efektov. Známym príkladom je Cialdiniho experiment, v ktorom poštuchovali domácnosti aby šetrili energiami. Jachimowicz a kolektív (2019) spravili na základe výsledkov metaanalýzy experimentov v tejto oblasti replikáciu a podobne ako Cialdini zistili, že spoločenské normy o správaní susedov v spotrebe energií sú účinným nástrojom na zníženie individuálnej spotreby. Takáto komunikácia je však účinná predovšetkým vtedy, ak jednotlivci majú vyššiu ako priemernú spotrebu, a teda aj priestor na zlepšenie v tejto oblasti. V kontexte globálneho otepľovania a čoraz väčšej potreby šetriť vodou je zaujímavý experiment z Francúzska. Chabé-Ferret a kolektív (2019) spravili dva terénne experimenty na vzorke približne 500 farmárov s cieľom optimalizovať ich spotrebu vody. Aj tento experiment ukazuje, že spoločenské normy, ktoré komunikujú správanie komunity, sú účinné a spolu s pravidelným komunikovaním aktuálnej spotreby vody viedli k zníženiu celkového objemu spotrebovanej vody v oblasti. Opäť však platí, že tí farmári, ktorí využívali minimálne množstvá vody, zistili, že ostatní spotrebujú viac vody, a preto mali tendenciu svoju spotrebu mierne zvýšiť. Oba výskumy však ukazujú, že firmy a domácnosti môžu na takéto intervencie reagovať veľmi podobne.

Administratívna záťaž je ďalším relevantným behaviorálnym konceptom, ktorý má priame uplatnenie vo verejnej správe. Náklady občanov, ktoré sú spojené s uchádzaním sa o sociálne benefity alebo s plnením povinností, nemožno zúžiť len na časové náklady v podobe času stráveného vyplňaním dokumentov, čakaním na úrade, cestovaním či platením poplatkov. Ako upozorňujú Herd a Moynihan (2018), dôležitým rozmerom sú aj náklady súvisiace s nadobudnutím informácií (učenie sa), napríklad v prípade zložitých zákonov, postupov a formulárov. V neposlednom rade ide aj o psychologické náklady, ako sú stigma v prípade uchádzania sa o sociálne dávky či stres a frustrácia v súvislosti s potrebou dodržania predpísaných administratívnych procesov. Viacero štúdií v tejto oblasti ukazuje, že znížením administratívnej záťaže občanov, napríklad vo forme zjednodušenia úradných potvrdení alebo zníženia počtu krokov potrebných na podanie žiadosti, dokážeme zvýšiť úspešnosť cieľovej skupiny uchádzať sa o sociálny benefit (Moynihan a kol., 2015), prípadne významne uľahčiť prechod z papierovej na online službu (Bhanot, 2021). Zjednodušenie postupu podávania žiadostí môže zvýšiť počet



úspešných uchádzačov o služby v sociálnej oblasti (Hanratty, 2006; Bhargava a Manoli, 2015) alebo zdravotníctve (Bettinger a kol., 2012).

Popularitu dotazníkových experimentov na vzorkách online respondentov a respondentiek evidujeme aj v oblasti zabezpečovania služieb. James a kolektív (2015) ukázali na vzorke britskej populácie, že občania vinia zo zlej kvality služieb politických predstaviteľov, a to aj v prípade, ak majú k dispozícii informáciu o tom, že službu poskytuje súkromná firma. Podobne aj Marvel a Girth (2016) ukázali na dátach z USA, že kontrahovanie poskytovania služieb na súkromný sektor významne nemení tendenciu občanov viniť za zlé služby miestnych politikov. Piatak a kolektív (2017) zistili, že v prípade, ak dôjde k zníženiu dotácie na službu poskytovanú nakontrahovanou firmou, občania majú tendenciu viniť za zníženú kvalitu súkromnú firmu, no v nižšej miere ako samotné mesto. Tieto výskumy naznačujú, že politici sa nezbavia kritiky za nekvalitné služby ani v prípade, ak ich poskytovanie kontrahujú na súkromný sektor.

Experimentálny dizajn je vhodný na skúmanie skrytých predsudkov voči menšinám napríklad v prístupe k službám alebo informáciám. Grohs a kolektív (2016) skúmali prístup k informáciám, pričom žiadateľmi boli fiktívne osoby buď s nemeckým, alebo tureckým menom. Výskumníci analyzovali rýchlosť odpovede na žiadosť, úplnosť informácie a proklientsky prístup. Nezistili však žiadnu systematickú diskrimináciu na základe etnicity. Opačný výsledok ukázala známa štúdia Inštitútu finančnej politiky (2014) o miere diskriminácie Rómov na pracovnom trhu. Experiment ukázal, že šanca byť pozvaný na pracovný pohovor je u Róma približne polovičná v porovnaní s majoritou.

Predvolené možnosti (defaults) s možnosťou vystúpenia (opt-out) sú široko využívané súkromnými firmami, napríklad vo forme automaticky označeného súhlasu so zasielaním reklamných emailov alebo selekciou konkrétneho balíčka služby. Firmy vedia, že ľudia zriedkavo vyvinú úsilie na zmenu predvolenej možnosti. Ako ukazuje Johnson (2021), takáto úprava v architektúre výberu môže byť vysoko účinná aj v programoch darcovstva orgánov, čo môže mať významné implikácie pre zdravotnícky systém. V Rakúsku je nastavená predvolená možnosť – súhlas s darovaním orgánov, v Nemecku naopak musia občania aktívne vyjadriť súhlas s darcovstvom orgánov. Výsledkom je priepastný rozdiel v podiele ľudí ochotných darovať orgány (Nemecko 12 %, Rakúsko 99,9 %). A ako je na tom Slovensko? Na Slovensku využívame taktiež systém predpokladaného súhlasu s darovaním orgánov s možnosťou zaslania písomného dokumentu so žiadosťou zaradenia do zoznamu nedarcov (EPRC, 2020).

Rozsiahla správa OECD (2017) mapuje behaviorálne intervencie vo verejnej správe a uvádza množstvo príkladov z rôznych oblastí verejnej politiky. Príklady uvedené v tabuľke 1.1. ilustrujú, že behaviorálne prístupy majú široké uplatnenie

vo verejnej správe a, ako môžeme vidieť, mnohokrát má intervencia podobu rámcovania komunikácie a zjednodušenia obsahu, procesu alebo nastavenia automatickej, predvolenej možnosti.

**Tabuľka 1. 1.: Príklady intervencií**

| Oblasti verejnej politiky     | Príklad intervencie                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ochrana spotrebiteľa          | Zjednodušenie a zvýšenie čitateľnosti účteniek s cieľom zvýšenia zrozumiteľnosti informácií                                                                                                                                                              |
| Zvyšovanie úrovne vzdelania   | Proaktívne posielanie povzbudzujúcich SMS s cieľom udržať študentov aktívnych vo vzdelávacom programe                                                                                                                                                    |
| Šetrenie elektrickou energiou | Kombinácia poskytnutia informácie o dôležitosti šetrenia elektrickou energiou spolu s pripomienkami o správaní šetriacom energiu a zapojenie gamifikácie – napr. súťaženie v množstve ušetrenej elektrickej energie medzi poschodiami (prípadne susedmi) |
| Zdravie a bezpečnosť          | Zvýšenie miery registrácie na darovanie orgánov apelom na reciprocitu, empatiu, zjednodušením registračného formulára a poskytnutím informácií                                                                                                           |
| Prírodné prostredie           | Porovnávanie spotreby vody s priemerom spotreby v susedstve aj za použitia emotikonov (usmiaty, mračiaci sa) spolu s informáciami (zoznamom), ako znížiť svoju spotrebu a možnosťou stanoviť si svoj vlastný cieľ                                        |
| Finančné produkty             | Zavedenie automatického zaradenia človeka vstupujúceho na pracovných trh, do dôchodkového sporenia s prednastavenou optimálnou stratégiou s možnosťou zmeny, a vystúpenia zo systému (opt-out)                                                           |
| Pracovný trh                  | Zníženie závislosti od sociálnych dávok pomocou proaktívneho prístupu spočívajúceho v zjednodušení – automatickom pridelení termínov na stretnutie s kontaktnou osobou a spoločnom nastavení plánu hľadania práce a ďalšej podpory                       |
| Verejné služby                | Zníženie miery chybovosti v tlačivách na registráciu firmy pomocou premiestnenia niektorých polí na viditeľnejšie miesta a podanie informácií o štruktúre povinných príloh                                                                               |

Zdroj: OECD (2017)

Pandémia COVID-19, ako aj vojna na Ukrajine ukázali, že dobrovoľníci môžu byť v krízových momentoch dôležitými aktérmi pri zabezpečovaní základných verejných služieb (napr. testovanie, organizácia humanitárnej pomoci a začleňovanie utečencov do spoločnosti). Jedným z prístupov verejnej správy môže byť motivovanie dobrovoľníkov jednorazovou finančnou odmenou. Výskum však naznačuje, že finančné odmeny nie sú najúčinnnejším a ani najefektívnejším nástrojom na zvýšenie motivácie ľudí zapojiť sa do týchto aktivít. Nízke finančné odmeny nezvyšujú motiváciu a vyššie finančné odmeny majú síce pozitívny, no malý efekt. Vhodnejšie je preto zvyšovať vnútornú motiváciu, ako je napríklad zmysel pre solidaritu (Voorberg et al., 2018).

Odmeňovanie zamestnancov na základe ich výkonu je veľká téma nielen v súkromnom, ale aj vo verejnom sektore. Zaujímavou výskumnou otázkou preto je, či finančné stimuly (odmeny) môžu zvyšovať výkon úradníkov a manažérov vo verejnom sektore. Belle a Cantarelli (2014) skúmali správanie 300 manažérov vo verejnom sektore (public managers) v Taliansku a to, ako by finančná odmena ovplyvnila ich motiváciu a snahu dosahovať vyšší výkon. Dáta naznačujú, že ani nízke, ani vysoké finančné bonusy nevedú k vyššiemu výkonu manažérov vo verejnom sektore. Úsilie zvyšovať výkon zamestnancov výhradne pomocou finančných odmien s najväčšou pravdepodobnosťou neprinesie želané výsledky. Ak však organizácia už finančne odmeňuje výkon, vhodnejším spôsobom môže byť nezverejňovanie výšky finančných bonusov medzi zamestnancami (Belle, 2015). To, do akej miery je tento predpoklad uplatniteľný aj napríklad na súkromný sektor, môže závisieť aj od miery a typu motivácie zamestnancov, úrovne miezd, inštitucionálneho nastavenia a ďalších faktorov.

Experimentálne prístupy sú využiteľné aj v kontexte kontroly hospodárnosti a dodržiavania zákonných noriem. V Brazílii napríklad testovali efekt predchádzajúcej kontroly hospodárnosti využívania verejných prostriedkov v miestnych samosprávach na závažnosť nájdených nedostatkov a podozrení z korupcie v nadschádzajúcej kontrole (Avis et al., 2018). Výskumníci na dátach ukázali, že skupina miestnych samospráv, v ktorých bola uskutočnená kontrola, mala menej závažné prehršky a podozrenia v budúcnosti. Kontrola tak môže byť účinným preventívnym nástrojom.

Ďalším príkladom môže byť úprava frekvencie, vizuálu a obsahu komunikácie verejnej správy smerom k občanom alebo súkromným organizáciám. Engel a kolektív (2017) v spolupráci s kontrolným úradom rozposlali listy náhodne vybraným štátnym a verejným organizáciám v Čile tesne pred koncom fiškálneho roka, v ktorých upozorňovali na možnosť kontroly. V porovnaní s kontrolnou skupinou (žiadny list), mala listová komunikácia štatisticky významný a pozitívny efekt na výšku dlhu a objem financií na verejné obstarávanie tesne pred koncom

fiškálneho roka. Jednoducho povedané, verejné organizácie si po upozornení dali väčší pozor na hospodárnosť a dodržanie limitov v rozpočte.

Ľudia sú zaneprázdnení a preto prirodzene môžu na svoju povinnosť zabudnúť či o nej ani vôbec nemať vedomosť. Analytici Inštitútu finančnej politiky spolu s Finančnou správou SR identifikovali problém častého neplnenia povinnosti priznania a platenia dane z príjmu pri predaji nehnuteľnosti do päť rokov od jej nadobudnutia. Predpokladali, že mnohí ľudia si nespĺnili povinnosť nie preto, že úmyselne chceli obchádzať pravidlá, ale preto, že o povinnosti nevedeli alebo na ňu zabudli. Preto sa rozhodli dlžníkom zaslať list, ktorý ich upozornil na túto povinnosť, a testovali na vzorke približne 9 tisíc daňovníkov varianty listov s morálnym apelom a variáciami hrozby (auditu, sankcie, vnímania konania ako úmyselného). Dáta ukazujú, že pripomenutie povinností bez ohľadu na rámcovanie listovej komunikácie, zvýšilo mieru doplatenia dane o približne 30 percentuálnych bodov a okamžitý prínos bol takmer dva milióny eur (IFP, 2021). Nie vždy však intervencie priniesú očakávaný výsledok. Oddelenie behaviorálnych inovácií (BRISK) v roku 2019 taktiež spolupracovalo s Finančnou správou SR. Usilovali sa pomocou letáka s jednoduchými inštrukciami zvýšiť mieru podania odloženého daňového priznania do zákonného termínu. Dáta však neukázali štatisticky významný efekt tejto intervencie (BRISK, 2019). Aj tento príklad ukazuje, že behaviorálne intervencie nie sú vždy účinné. Každé testovanie však priniesie dôkazy, ktoré umožnia informované rozhodnutie o implementovaní intervencie v budúcnosti a o tom, ako správne naškálovať a nastaviť ďalšiu intervenciu. Dáta prípadne naznačia potrebu iného ako behaviorálneho riešenia.

## Záverové poznámky

Behaviorálna verejná správa poskytuje príležitosť pre výskumníkov a výskumníčky využiť aktuálne poznanie behaviorálnej vedy a experimentálnych prístupov na testovanie východísk a predpokladov založených na teórii v oblasti verejnej správy. Využívanie experimentálnych prístupov je na vzostupe aj vo verejnej správe a otvára nové možnosti nielen v skúmaní vplyvu chýb a odchýlok v rozhodovaní na ľudí, ktorí sú subjektom regulácií, ale aj na prácu úradníkov a úradníčok (tvorcov politik) a aktérov, ktorí o politikách rozhodujú. Výrazný priestor je predovšetkým v oblasti skúmania rozhodovania tvorcov politik a manažérov vo verejnom sektore, ktorí sú vzácnym zdrojom dát.

Ako ilustrujeme aj na príkladoch v tejto kapitole, aplikácia behaviorálnych a experimentálnych prístupov vo verejnej správe má široké uplatnenie naprieč rôznymi sektormi verejnej politiky a verejnej správy. Zároveň platí, že výskumné projekty nemusia byť nevyhnutne odkázané na ochotu verejnej správy spolupracovať, zavádzať inovácie a testovať nové prístupy v tvorbe verejných

politik. Z dôvodu obmedzenej dostupnosti dát a vzorky klientov danej služby, úradníkov a manažérov vo verejnom sektore, môžu výskumníci testovať účinnosť intervencií v simulovaných podmienkach. Mnohé štúdie preto môžu testovať účinnosť intervencií na menších vzorkách, využívať experimentálne dotazníky a v niektorých prípadoch aj simulovanie scenárov v laboratóriu. Uvedené spôsoby však môžu čiastočne ohrozovať spoľahlivosť výsledkov a limitovať ich zovšeobecňovanie na populáciu občanov či úradníkov v reálnom svete. Tu pomôžu čoraz populárnejšie metaanalýzy, ktoré poskytujú komplexnejší pohľad na účinnosť konkrétnej behaviorálnej intervencie.

Na druhej strane terénne experimenty sú náročnejšie na realizáciu a nie vždy umožňujú kontrolovanie väčšiny premenných, no majú potenciál poskytovať kvalitnejšie a robustnejšie výsledky. Terénnych experimentov je však nielen vo verejnej správe výrazný deficit. Tento deficit je aj príležitosťou pre výskumníkov a výskumníčky v oblasti verejnej správy a vytvára priestor aj pre interdisciplinárnu spoluprácu. Nedostatok empirických dát a štúdií o efektoch chýb a odchýlok v rozhodovaní v regióne strednej a východnej Európy by mal byť pre vedeckú komunitu na Slovensku výzvou na doplnenie a konfrontovanie poznania v tejto oblasti, ktoré je prioritne postavené na dátach zo západnej Európy a anglosaského sveta.

## Referencie

- Ariely, D. (2010). *Predictably Irrational: The Hidden Forces that Shape Our Decisions*. HarperCollins: New York.
- Avis, E., Ferraz, C., & Finan, F. (2018). Do Government Audits Reduce Corruption? Estimating the Impacts of Exposing Corrupt Politicians. *Journal of Political Economy*, 126(5), 1912–1964. <https://doi.org/10.1086/699209>
- Banerjee, V., A., Duflo, E. (2020). *Good Economics for Hard Times: Better Answers to Our Biggest Problems*. Penguin Books: London
- Barak-Corren, N., & Kariv-Teitelbaum, Y. (2021). Behavioral responsive regulation: Bringing together responsive regulation and behavioral public policy. *Regulation & Governance*, 15(S1), S163–S182. <https://doi.org/10.1111/rego.12429>
- Battaglio Jr., R. P., Belardinelli, P., Bellé, N., & Cantarelli, P. (2019). Behavioral Public Administration ad fontes: A Synthesis of Research on Bounded Rationality, Cognitive Biases, and Nudging in Public Organizations. *Public Administration Review*, 79(3), 304–320. <https://doi.org/10.1111/puar.12994>
- Belle, N. (2015). Performance-Related Pay and the Crowding Out of Motivation in the Public Sector: A Randomized Field Experiment. *Public Administration Review*, 75. <https://doi.org/10.1111/puar.12313>

- Belle, N., & Cantarelli, P. (2014). Monetary Incentives, Motivation, and Job Effort in the Public Sector: An Experimental Study With Italian Government Executives. *Review of Public Personnel Administration*, 35. <https://doi.org/10.1177/0734371X13520460>
- Bettinger, E. P., Long, B. T., Oreopoulos, P., & Sanbonmatsu, L. (2012). The Role of Application Assistance and Information in College Decisions: Results from the H & R Block Fafsa Experiment\*. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(3), 1205–1242. <https://doi.org/10.1093/qje/qjs017>
- Bhanot, S. P. (2021). Good for you or good for us? A field experiment on motivating citizen behavior change. *Journal of Behavioral Public Administration*, 4(1), Article 1. <https://doi.org/10.30636/jbpa.41.207>
- Bhargava, S., & Manoli, D. (2015). Psychological Frictions and the Incomplete Take-Up of Social Benefits: Evidence from an IRS Field Experiment. *American Economic Review*, 105(11), 3489–3529. <https://doi.org/10.1257/aer.20121493>
- BIT. (2019). Evaluating the Impact of SMS Reminders on Tax Compliance. Final Project Report. Dostupné na: <https://www.bi.team/wp-content/uploads/2019/11/Guatemala-6-TR-Encourage-timely-declaration-of-tax-1.pdf>
- BRISK. (2019). Report z experimentu: A/B testovanie formou zasielania navigácie pre SZČO vo vzťahu k odloženému daňovému priznaniu.
- Chabé-Ferret, S., Le Coent, P., Reynaud, A., Subervie, J., & Lepercq, D. (2019). Can we nudge farmers into saving water? Evidence from a randomised experiment. *European Review of Agricultural Economics*, 46(3), 393–416. <https://doi.org/10.1093/erae/jbz022>
- Chetty, R. (2015). Behavioral Economics and Public Policy: A Pragmatic Perspective. *American Economic Review*, 105(5), 1–33. <https://doi.org/10.1257/aer.p20151108>
- Cranor, T., Goldin, J., Homonoff, T., & Moore, L. (2020). Communicating Tax Penalties to Delinquent Taxpayers: Evidence from a Field Experiment. *National Tax Journal*, 73(2), 331–360.
- DellaVigna, S., & Linos, E. (2022). RCTs to Scale: Comprehensive Evidence From Two Nudge Units. *Econometrica*, 90(1), 81–116. <https://doi.org/10.3982/ECTA18709>
- EPRC. (2020). Organ donation and transplantation: Facts, figures and European Union action. Dostupné na: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/649363/EPRS\\_BRI\(2020\)649363\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/649363/EPRS_BRI(2020)649363_EN.pdf)
- Engel, E., Jordan, F., Rau, T., & Repetto, A. (2017). Supreme Audit Institutions and Deterrence: Experimental Evidence from Chile. Preprint. Dostupná na: [shorturl.at/ejpyo](https://shorturl.at/ejpyo)
- Englich, B., & Soder, K. (2009). Moody experts—How mood and expertise influence judgmental anchoring. *Judgment and Decision Making*, 4(1), 41–50.
- Gangl, K., Torgler, B., Kirchler, E., & Hofmann, E. (2014). Effects of supervision on

tax compliance: Evidence from a field experiment in Austria. *Economics Letters*, 123(3), 378–382. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2014.03.027>

- Gillitzer, C., & Sinning, M. (2020). Nudging businesses to pay their taxes: Does timing matter? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 169, 284–300. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2019.11.020>
- Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L., & Tummers, L. (2017). Behavioral Public Administration: Combining Insights from Public Administration and Psychology. *Public Administration Review*, 77(1), 45–56. <https://doi.org/10.1111/puar.12609>
- Grohs, S., Adam, C., & Knill, C. (2016). Are Some Citizens More Equal than Others? Evidence from a Field Experiment. *Public Administration Review*, 76(1), 155–164.
- Hallsworth, M., List, J. A., Metcalfe, R. D., & Vlaev, I. (2017). The behavioralist as tax collector: Using natural field experiments to enhance tax compliance. *Journal of Public Economics*, 148, 14–31. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2017.02.003>
- Hanratty, M. J. (2006). Has the Food Stamp program become more accessible? Impacts of recent changes in reporting requirements and asset eligibility limits. *Journal of Policy Analysis and Management*, 25(3), 603–621.
- Herd, P., Moynihan, P. D. (2018). *Administrative Burden: Policymaking by Other Means*. Russell Sage Foundation: New York.
- Heyes, A., & Saberian, S. (2019). Temperature and Decisions: Evidence from 207,000 Court Cases. *American Economic Journal: Applied Economics*, 11(2), 238–265. <https://doi.org/10.1257/app.20170223>
- Hummel, D., & Maedche, A. (2019). How effective is nudging? A quantitative review on the effect sizes and limits of empirical nudging studies. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 80, 47–58. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2019.03.005>
- IFP. (2014). Bez práce nie sú koláče. IFP. Dostupné na: [https://www.mfsr.sk/files/archiv/priloha-stranky/4895/27/2014\\_16\\_Trh\\_prace.pdf](https://www.mfsr.sk/files/archiv/priloha-stranky/4895/27/2014_16_Trh_prace.pdf)
- IFP. (2021). Písať listy sa oplatí: ako zvýšiť daňové príjmy rýchlo a efektívne. Dostupné na: <https://www.mfsr.sk/files/archiv/17/Komentar.pdf>
- IRS. (2022). Retirement Topics - Automatic Enrollment. Dostupné na: <https://www.irs.gov/retirement-plans/plan-participant-employee/retirement-topics-automatic-enrollment>
- Jachimowicz, J. M., Duncan, S., Weber, E. U., & Johnson, E. J. (2019). When and why defaults influence decisions: A meta-analysis of default effects. *Behavioural Public Policy*, 3(2), 159–186. <https://doi.org/10.1017/bpp.2018.43>
- James, O., Jilke, S., Petersen, C., & Van de Walle, S. (2015). Citizens' Blame of Politicians for Public Service Failure: Experimental Evidence about Blame Reduction through Delegation and Contracting (SSRN Scholarly Paper No. 2692597). <https://papers.ssrn.com/abstract=2692597>

- John, P., Sanders, M., & Wang, J. (2019). A panacea for improving citizen behaviors? Introduction to the symposium on the use of social norms in public administration. *Journal of Behavioral Public Administration*, 2(2), Article 2. <https://doi.org/10.30636/jbpa.22.119>
- Johnson, J., E. (2021). *The Elements of Choice: Why the Way We Decide Matters*. Riverhead Books: New York
- Kahneman, D., Sibony, O., Sunstein, R., C. (2021). *Noise: A Flaw in Human Judgment*. HarperCollins: New York
- Kettle, S., Hernandez, M., Ruda, S., & Sanders, M. (2016). Behavioral Interventions in Tax Compliance: Evidence from Guatemala. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-7690>
- Li, H., & Ryzin, G. G. V. (2017). A systematic review of experimental studies in public management journals. *Experiments in Public Management Research: Challenges and Contributions*, 20–36. <https://doi.org/10.1017/9781316676912.003>
- Maier, M., Bartoš, F., Stanley, T. D., Shanks, D. R., Harris, A. J. L., & Wagenmakers, E.-J. (2022). No evidence for nudging after adjusting for publication bias. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 119(31), e2200300119. <https://doi.org/10.1073/pnas.2200300119>
- Marvel, J. D., & Girth, A. M. (2016). Citizen Attributions of Blame in Third-Party Governance. *Public Administration Review*, 76(1), 96–108.
- Mertens, S., Herberz, M., Hahnel, U. J. J., & Brosch, T. (2022). The effectiveness of nudging: A meta-analysis of choice architecture interventions across behavioral domains. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 119(1), e2107346118. <https://doi.org/10.1073/pnas.2107346118>
- Moynihan, D., Herd, P., & Harvey, H. (2015). Administrative Burden: Learning, Psychological, and Compliance Costs in Citizen-State Interactions. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 43–69. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu009>
- OECD. (2016). *Society at a Glance 2016: OECD Social Indicators*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264261488-en>
- OECD. (2017). *Behavioral Insights and Public Policy: Lessons from Around the World*. OECD Publishing: Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264270480-en>
- OECD. (2022). Behavioural insights. Dostupné na (Prevzaté 31. 7. 2022) : <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/behavioural-insights.htm>
- Piatak, J., Mohr, Z., & Leland, S. (2017). Bureaucratic accountability in third-party governance: Experimental evidence of blame attribution during times of budgetary crisis. *Public Administration*, 95(4), 976–989. <https://doi.org/10.1111/padm.12341>
- Sanders, M., Snijders, V., & Hallsworth, M. (2018). Behavioural science and policy: Where are we now and where are we going? *Behavioural Public Policy*, 2(2), 144–167.



- Sloboda, M., Pavlovský, P., & Sičáková-Beblavá, E. (2020). The effectiveness of behavioural interventions on increasing revenue from local fee. *Review of Behavioral Finance*, 14(1), 1–15. <https://doi.org/10.1108/RBF-06-2020-0126>
- Van Rooij, B., Fine, A. (2021). *The Behavioral Code: The Hidden Ways the Law Makes Us Better or Worse*. Beacon Press: Boston.
- Voorberg, W., Jilke, S., Tummers, L., & Bekkers, V. (2018). Financial Rewards Do Not Stimulate Coproduction: Evidence from Two Experiments. *Public Administration Review*, 78(6), 864–873. <https://doi.org/10.1111/puar.12896>





Emília Sičáková-Beblavá  
Artsiom Klunin  
Patrik Pavlovský

## **Behaviorálna agenda v kontexte verejných politík a manažmentu verejnej správy na Slovensku: pohľad na organizačné prístupy**

## Zhrnutie

- Verejná správa na Slovensku vykonáva behaviorálne aktivity v rámci už existujúcich štruktúr, zatiaľ nebol vytvorený na daný účel samostatný právny subjekt.
- Akademické inštitúcie začali pracovať s behaviorálnymi nástrojmi v kontexte verejných politík a manažmentu verejnej správy ako prvé, organizácie verejnej správy sa pridali neskôr.
- Organizácie verejnej správy na Slovensku pracujú s behaviorálnymi nástrojmi rovnako komplexne ako organizácie z akadémie či súkromného sektora.
- Akademické pracoviská a organizácie verejnej správy pracujú s behaviorálnymi nástrojmi v podobných oblastiach s výnimkou životného prostredia, kde organizácie verejnej správy zatiaľ nevyužívajú tieto nástroje.
- Akademické inštitúcie zabezpečujú pre svojich zamestnancov tréningové programy v oblasti práce s behaviorálnymi nástrojmi. Uvedené je menej častý jav v prípade organizácií verejnej správy.

## Úvod

Prehľad výskumov v oblasti behaviorálnych vied naznačuje, že ich autori a autorky sú zvyčajne afilovaní ku konkrétnym organizáciám a v rámci nich (alebo s ich spoluprácou) boli výskumy tohto typu uskutočnené. Nárast organizácií venujúcich sa behaviorálnej agende za ostatných 12 rokov naznačuje aj prieskum OECD<sup>2</sup>. V tejto kapitole sa tak venujeme mapovaniu organizácií, ktoré na Slovensku pracujú s behaviorálnymi nástrojmi, a to v kontexte verejných politík a manažmentu verejnej správy. Začíname predstavením pojmu organizácia a ponúkame stručný prehľad poznania spojeného so skúmaním organizácií. Teoretický úvod tejto kapitoly predstaví viacero klasifikácií organizácií, vrátane klasifikácie organizácií pôsobiacich vo verejnej správe na Slovensku. V druhej časti stručne predstavíme behaviorálne nástroje, keďže ide o nástroje, s ktorými štruktúry, organizácie, ktoré skúmame, pracujú. Tretia časť je venovaná metodológii nášho výskumu a štvrtá výsledkom. V poslednej časti stručne zhrnieme zistenia.

---

2      Bližšie pozri <https://oecd-opsi.org/bi-units/>

## 2. 1. Organizácie

Dvadsaťte storočie je považované za obdobie rozkvetu organizácií a organizačných teórií. V tomto kontexte Amitai Etzioni (1964) hovorí o organizačnej spoločnosti, teda spoločnosti, kde ľudia trávajú veľa svojho času v organizáciách. Pritom existencia organizácií nie je novodobým fenoménom, vznikali v starovekom Egypte a umožnili postavenie pyramíd, v Číne ich cisári vytvárali za účelom vybudovania zavlažovacích systémov. Pretrvali do súčasnosti a Etzioni (1964) uvádza, že existujú rozdiely medzi modernými a tradičnými organizáciami, pričom tie moderné dávajú dôraz na racionalitu, efektívnosť a účinnosť. V modernej spoločnosti je tak veľa rôznych formálnych organizácií, ktoré formujú to, ako sa spravuje spoločnosť. Pomocou organizácií totiž pracuje verejná správa (teda úrady). Organizácie sú aj školy, súdy, firmy.

### 2. 1. 1. Čo sú organizácie, prečo existujú a ako sa menia

Existujú širšia a užšia definícia organizácií. Pri širšom definovaní ide o abstraktný pojem spojený s koordináciou ľudskej činnosti a systémom riadenia (Rosenbloom a kol., 2022). V rámci tejto kapitoly sa na organizáciu pozeráme užšie ako na „racionálnu koordináciu aktivít skupiny ľudí s cieľom dosiahnutia explicitných cieľov a to cez rozdelenie práce a funkcií (pozícií) a cez hierarchiu riadenia a zodpovednosti“ (Chell, 1987). Podobne ich definuje Etzioni (1964), ktorý sa na organizácie pozerá ako na „spoločenské jednotky (zgrupovanie ľudí) vytvárané a menené za účelom dosahovania spoločných cieľov“. V takomto prípade sú súčasťou organizácie jej štruktúra, ľudia, ktorí tam pracujú, ako aj procesy, ktoré v nich prebiehajú a vďaka ktorým organizácia funguje (Rosenbloom a kol., 2022). Podľa Marcha a Simona (1993) sú organizácie chápané ako systémy koordinácie, ktoré sa líšia záujmami, preferenciami či vedomosťami.

Okrem definovania toho, čo organizácia je (teda jej definíčných znakov) sa výskumníci venujú aj dôvodom jej vzniku. Príkladom je teória transakčných nákladov Ronalda Coasa. Podľa neho sú hlavnými ekonomickými dôvodmi vzniku organizácií náklady spojené s používaním cenového mechanizmu (Williamson a Winter, 1993). Podľa autora z existencie transakčných nákladov vyplýva, že aj keď sú netrhové mechanizmy samy nákladné a v mnohých smeroch nedokonalé, môže sa im dávať prednosť pred spoliehaním sa na trhové mechanizmy koordinácie (Williamson a Winter, 1993). Dôvodom vzniku organizácií je tak podľa Coasa zníženie transakčných nákladov. O vysvetlenie existencie organizácií sa pokúsil aj Chester Barnard. Organizáciu chápe ako kooperatívny systém, systém výmeny a skúmal, prečo sa ľudia spoločensky organizujú. Svoju teóriu motivácie pôsobenia v organizácii pomenoval prospechovo-príspevkovou teóriou (inducement-contribution theory) a uvádza,

že ľudia prirodzene vytvárajú a vstupujú do organizácií vtedy, ak pomocou nich dosahujú to, čo by nemohli dosiahnuť samostatne (Barnard, 1968). Podľa Barnarda je tak možné chápať organizácie ako kooperatívne sociálne systémy a ľudia sú podľa Barnarda „fyzicky a biologicky limitovaní, spoločenski, aktívni, cieľavedomí a majú obmedzený stupeň slobodnej vôle“ (Barnard, 1968).

Ďalším autorom, ktorý sa venoval uvažovaniu a skúmaniu organizácií, bol Herbert Simon. Sústredil sa na racionálny model administratívy a pozornosť venoval tomu, ako by mala byť organizácia vytvorená a riadená, aby vykonávala svoju prácu účinne (Simon, 1976). Podľa neho je racionalita základom administratívnej organizácie.

Viacerí autori sa zhodujú na tom, že pri organizáciách je dôležitý tok informácií. Marschak a Radner (1972) v danom kontexte definujú koncept organizačnej formy, pomocou ktorého uvažujú nad tokom informácií a rámcov rozhodovania v organizácii. Uvádzajú, že organizačná forma má dve funkcie, a to jednak informačnú funkciu, keďže popisuje pravidlá potrebné na získanie, spracovanie a prenos informácií z externého prostredia. Zároveň má podľa autorov funkciu na spustenie aktivity – teda pravidlá používané na reakciu na dané informácie a formuláciu organizačnej reakcie (Hannan a Freeman, 1977). Na základe uvedeného autori vytvorili skupiny organizácií, klasifikáciu, kde sa dané skupiny líšia podľa toho, ako naplňajú tieto dve funkcie.

V rámci organizačných teórií sú skúmané aj inštitucionalizácia organizácií a zmeny v organizáciách. Weaver a Rockam (2010) uvádzajú, že organizácie nie sú statické, avšak inštitucionalizácia nie je nevyhnutným procesom v organizáciách, dokonca nie je jednosmerná ani jednotvárna a nemenná. Zvyčajne sú inštitúcie chránené vnútornými aktérmi a validované externými aktérmi. História inštitúcií je zakódovaná do pravidiel a rutín, ich vnútornej štruktúry a pravidiel, ktoré nemôžu byť zmenené arbitrárne (Clarke a Foweraker, 2001; March a Olsen, 1996). Na organizačné štruktúry sa pozerajú ako na výsledok kolektívnych adaptačných procesov v organizácii, kde štruktúra a zmena závisia od adaptívnosti sub-jednotiek a ich prístupu k zdrojom. Organizácie tak majú rôznu organizačnú formu.

Ďalší autori sa zamýšľajú nad tým, aké faktory ovplyvňujú organizačnú štruktúru, pričom za dôležitý faktor sa považuje prostredie, v ktorom organizácia vzniká, existuje a kde sa adaptuje (Hannan a Freeman, 1977). Z hľadiska adaptačnej perspektívy manažéri (prípadne dominantné koalície) v organizácii reagujú na výzvy a hrozby z ich prostredia a tomu prispôbujú organizačnú štruktúru. Zároveň viacerí autori poukazujú na faktory, ktoré podmieňujú istú inertnosť k zmene (Downs, 1993; Granovetter, 1973; Stinchcombe, 2011).

## 2. 1. 2. Klasifikácia organizácií

Ako sme už načrtli, existujú rôzne organizačné usporiadania, rôzne typy organizácií a pri ich klasifikácii je možné použiť viaceré kritériá. Z hľadiska miery formalizácie Barnard delí organizácie na formálne a neformálne, kde hlavným rozlišovacím znakom je existencia konkrétnej štruktúry (Barnard, 1968). Formálne organizácie sú také, kde spolupráca je vedomá, zámerná a účelová a ide o koordinované aktivity dvoch alebo viacerých ľudí (Barnard, 1968; Fry a Raadschelders, 2013). Príkladom formálnej organizácie sú firma, politická strana a rozpočtová organizácia. Mieru formalizácie je možné operacionalizovať cez viaceré indikátory, príkladom je (ne)existencia právnej subjektivity príslušnej organizácie. Väčšie formalizované organizácie s právnou subjektivitou tak zvyčajne majú organizačné jednotky, ktorým je delegovaný výkon vybranej činnosti. Príkladom sú sekcie, odbory a oddelenia na ministerstvách. Viac k organizačnej štruktúre načrtávame ďalej v časti 2. 3. 1.

Z hľadiska právneho základu ide o organizácie založené podľa verejného práva a podľa súkromného práva. Pritom aj štát môže vytvárať organizácie súkromného práva, napríklad štátne akciové spoločnosti (Beblavý, 2002). Na organizácie sa môžeme pozeráť aj z hľadiska ich motivácie k zisku a toho, komu sa zodpovedajú, teda kto ich vlastní. Organizácie je možné deliť aj z hľadiska miery štátneho donútenia. V tomto kontexte môže ísť o orgány verejnej moci, ktoré môžu autoritatívne rozhodovať o právach a povinnostiach subjektov buď priamo, alebo sprostredkované, a poskytovateľov služieb (Beblavý, 2002). Nasledujúca tabuľka 2. 1. ponúka pohľad na typy organizácií z viacerých hľadísk s príkladmi zo Slovenska.

**Tabuľka 2. 1.:** Klasifikácia organizácií

| Kritérium                                                       | Typy organizácií       | Príklady                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Miera formalizácie / napr. v podobe právnej subjektivity</b> | Formálne organizácie   | Firma<br>Štátny orgán v podobe rozpočtovej organizácie<br>Nezisková organizácia                     |
|                                                                 | Neformálne organizácie | Trieda žiakov<br>Skupina obyvateľov sídliska<br>Organizačná jednotka na ministerstve (napr. sekcia) |

|                                              |                                                |                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Právny základ</b>                         | Založené podľa verejného práva                 | Rozpočtová organizácia<br>Príspevkové organizácie<br>Verejnoprospešná organizácia,<br>napr. verejná vysoká škola<br>Štátny podnik |
|                                              | Založené na základe súkromného práva           | Akciová spoločnosť<br>Spol s ručením obmedzeným<br>Nezisková organizácia<br>Občianske združenie<br>Nezisková organizácia          |
| <b>Motivácia k zisku</b>                     | Ziskové organizácie                            | Akciová spoločnosť<br>Spoločnosť s ručením obmedzeným                                                                             |
|                                              | Neziskové organizácie                          | Rozpočtová organizácia<br>Verejnoprávna organizácia                                                                               |
| <b>Možnosť štátneho donútenia</b>            | Organizácie ako orgány verejnej moci           | Orgán verejnej správy,<br>napr. – ministerstvo<br>Orgán súdnej moci<br>Orgán legislatívnej moci                                   |
|                                              | Iné organizácie - producenti verejných služieb | Súkromná firma<br>Štátna firma<br>Štátny podnik<br>ne / štátna nezisková organizácia                                              |
| <b>Komu sa zodpovedajú / podľa vlastníka</b> | Štátne organizácie                             | Ministerstvo<br>Štátna akciová spoločnosť                                                                                         |
|                                              | Organizácie miestnej samosprávy                | Mestský úrad<br>Mestská rozpočtová organizácia                                                                                    |
|                                              | Organizácie krajskej samosprávy                | Krajská príspevková organizácia                                                                                                   |
|                                              | Verejnoprávne organizácie                      | Verejná vysoká škola                                                                                                              |
|                                              | Súkromné organizácie                           | TESCO<br>Sloboda zvierat                                                                                                          |

Zdroj: autori

Ako už bolo uvedené, okrem súkromného a mimovládneho sektora existujú organizácie aj vo verejnej správe. Nasledujúca tabuľka 2. 2. poskytuje klasifikáciu orgánov štátnej správy na Slovensku z hľadiska viacerých kritérií.

Podľa právneho základu môžu byť v štátnej správe organizácie zriadené priamo ústavou (ako príklad uvádzame vládu Slovenskej republiky) alebo zákonom



(ministerstvá). Z hľadiska kompetencií v štátnej správe máme na Slovensku všeobecnú štátnu správu, ale aj špecializovanú štátnu správu a z hľadiska ich územnej pôsobnosti rozlišujeme ústredné orgány štátnej správy (napr. ministerstvá) a územné orgány štátnej správy, kde patria napríklad okresné úrady. Líši sa aj spôsob rozhodovania a okrem monokratických organizácií, ako sú ministerstvá, existujú aj kolegiálne, kde patrí vláda Slovenskej republiky. Posledným hľadiskom, ktoré tu uvádzame, je postavenie danej organizácie v sústave štátnej správy. Tu je dôležité, kto nesie zodpovednosť za príslušnú verejnú politiku v danej oblasti. Ústredné orgány štátnej správy, ako sú ministerstvá, sú tak nositeľmi zodpovednosti za príslušnú verejnú agendu, avšak iné centrálné orgány s celoštátnou pôsobnosťou a miestne orgány štátnej správy (napr. okresné úrady) patria pod iný ústredný orgán, sú ním zriadené a príslušné verejné politiky implementujú.

**Tabuľka 2. 2.:** Klasifikácia – druhy orgánov štátnej správy

| Kritérium                                         | Kritérium členenia                                  | Príklady organizácií                 |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Podľa právneho základu vzniku                     | Zriadené priamo ústavou                             | Vláda                                |
|                                                   | Zriadené zákonom                                    | Ministerstvá                         |
| Podľa kompetencie                                 | Hľadisko rozsahu vecnej pôsobnosti:<br>– všeobecné  | Vláda, okresné úrady                 |
|                                                   | – špeciálne                                         | Ministerstvá                         |
|                                                   | Hľadisko rozsahu územnej pôsobnosti:<br>– ústredné  | Ministerstvá                         |
|                                                   | – územné                                            | Okresné úrady                        |
| Podľa spôsobu rozhodovania                        | Kolegiálne                                          | Vláda                                |
|                                                   | Monokratické                                        | Ministerstvo                         |
| Podľa postavenia orgánov v sústave štátnej správy | Ústredné orgány štátnej správy                      | Ministerstvo, Protimonopolný úrad SR |
|                                                   | Iné orgány štátnej správy s celoštátnou pôsobnosťou | Úrad na ochranu osobných údajov      |
|                                                   | Miestne orgány štátnej správy                       | Okresné úrady                        |

Zdroj: Beblavý (2002) a autori.

## 2. 1. 3. Organizačné dilemy verejnej správy

Ak sa verejná správa rozhodne pre prácu s nástrojmi behaviorálnych vied, má niekoľko organizačných možností. Tie hlavné sú vytvorenie interných organizačných kapacít na danú agendu a / alebo práca s externými organizačnými kapacitami.

V rámci prvej možnosti, teda vytvorenia interných organizačných kapacít, je možné vytvoriť internú organizačnú jednotku na príslušnom úrade a / alebo vytvoriť si vlastnú organizáciu (agentúru) s daným cieľom.

Väčšie organizácie majú explicitne určenú organizačnú štruktúru, to znamená, že vytvárajú v rámci väčšieho celku jednotlivé organizačné jednotky. To platí aj pre organizácie verejnej správy, ako sú napríklad ministerstvo alebo mestské úrady. Mintzberg (1992) definuje organizačné štruktúry ako „spôsoby, ktorými sa rozdeľuje práca na jednotlivé úlohy a potom sa dosahuje koordinácia medzi nimi“. Na organizačné štruktúry sa tak zvyčajne nazerá ako na koordinačný nástroj, ako na metódu / prístup k toku informácií v rámci organizácie, ktorá napomáha skupinám spolupracovať a manažovať úlohy. Zároveň organizačná štruktúra popisuje, čo zamestnanci robia, komu sa zodpovedajú, ako sa pripravujú a prijímajú rozhodnutia v rámci organizácie. Organizačné štruktúry môžu byť vertikálne alebo horizontálne. Môžu byť založené napríklad na úlohách, ktoré organizácia má, prípadne na produktoch, procesoch, na geografickom členení, prípadne môže mať vnútorné členenie založené na základe tímov, ktoré v organizácii pracujú. V rámci slovenskej verejnej správy sa zvyčajne stretávame s hierarchickými štruktúrami s týmto pomenovaním – sekcie, oddelenia, odbory, útvary a podobne. V oblasti aplikácie poznatkov behaviorálnych vied na verejnú politiku je príkladom takejto štruktúry BRISK – Oddelenie behaviorálnych inovácií, ktoré pôsobí v rámci Odboru riadenia eGovernmentu na Ministerstve inovácií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR.

Orgán verejnej moci sa môže rozhodnúť a časť agendy, ktorú má na starosti, úplne vyčleniť zo svojej štruktúry (Gill, 2002) a na naplnenie príslušnej úlohy vytvoriť samostatnú organizáciu s vlastnou právnou subjektivitou. V tomto prípade ide o vytvorenie agentúry Schick (2002). Z rezortného hľadiska pri takýchto agentúrach ide o interné kapacity, avšak z pohľadu vzťahu ministerstva (zriaďovateľa) a agentúry ide o vzťah dvoch právnych subjektov, a teda do istej miery o externú organizačnú kapacitu. V rámci slovenskej verejnej správy zatiaľ takýto právne samostatný subjekt s behaviorálnou agendou nebol vytvorený.

OECD (2022) mapuje inštitucionálne riešenia behaviorálnej agendy v rámci portálu Observatory of Public Sector Innovations a poskytuje vhľad do činnosti viac ako 180 konkrétnych organizácií v danej oblasti. Tieto dáta naznačujú

trend v oblasti inštitucionálnych riešení a ukazujú, že najviac štruktúr riešiacich príslušnú agendu je vytvorených na federálnej úrovni verejnej správy. V krajinách OECD sa postupne vytvorili aj organizácie venujúce sa behaviorálnej agende v súkromnom sektore a organizácie pôsobiace na úrovni jednotlivých štátov a decentralizovanej verejnej správy. OECD zároveň ukazuje záujem akademických organizácií vstupovať do tejto problematiky.

## 2. 2. Behaviorálne nástroje

Štruktúry, organizácie, ktorým sa venujeme v tejto kapitole, pracujú s behaviorálnymi nástrojmi. Na to, čo pod daným pojmom rozumieme, však existujú viaceré pohľady.

V rámci danej kapitoly k nástrojom verejnej správy pristupujeme tak ako Hood a Margetts (2007), ktorí prirovnávajú spravovanie k vyberaniu vhodného nástroja z kufríka nástrojov. Podľa nich má verejná správa dve hlavné motivácie používať v rámci spravovania rôzne nástroje, a to aby ovplyvnili (intervencie) alebo lepšie pochopili (detektory) svoje prostredie.

Behaviorálnymi nástrojmi tak v tomto kontexte sú:

- experimenty a metodické pomôcky (napr. EAST, MINDSPACE, ABCD, COM-B) a postupy (BASIC, TESTS a pod.) ako detektory, teda nástroje pomáhajúce verejnej správe lepšie pochopiť prostredie (Sloboda a kol., 2020 b);

- postrčenia (Thaler – Sunstein, 2008) ako intervencie do prostredia, teda akékoľvek zmeny, ktoré boli (ex-ante/ex-post) odôvodnené behaviorálnymi poznatkami s cieľom zmeniť alebo inak ovplyvniť správanie. Thaler a Sunstein (2008) označili behaviorálne poznatky za nový typ zdroja, ktorý dáva verejnej správe do pozornosti tzv. behaviorálne nástroje, ktoré jej majú pomôcť eticky porozumieť, respektíve ovplyvniť svoje prostredie;

- iné intervencie do prostredia, napr. zvažovanie (think), sebakontrola (steer) a pod. (Jones, Pykett a Whitehead, 2013, s. 184).

S behaviorálnymi poznatkami je možné pracovať v rôznej časti cyklu verejnej politiky a v rámci manažmentu zmeny (OECD, 2019). Je možné s nimi pracovať pri identifikovaní príčiny vyžadujúcej zmenu, pri vypracovaní štúdie uskutočniteľnosti alternatívnych zmien, ako aj pri výbere, vývoji a dizajne konkrétnej zmeny až po jej nasadenie do praxe, teda pri implementácii verejnej politiky.

## 2. 3. Výskumné otázky a metodológia skúmania štruktúr v oblasti práce s behaviorálnymi nástrojmi v slovenskej verejnej správe a pre slovenskú verejnú správu

Vzhľadom na to, že práca s behaviorálnymi nástrojmi vo verejnej správe je relatívne novou agendou na Slovensku a zároveň ide o agendu, ktorá sa týka tvorby verejných politík, naša prvá výskumná otázka je táto: Aké organizačné štruktúry v rámci verejnej správy na Slovensku sa venujú behaviorálnej agende? Viaceré výskumy venujúce sa alokácii agendy v rámci štruktúr vo verejnej správe poukazujú na to, že tvorba verejných politík je sústredená na ministerstvách a v interných štruktúrach verejnej správy (Beblavý a kol., 2002, Gill, 2002). Predpokladali sme tak, že vo verejnej správe zatiaľ neboli vytvorené samostatné agentúry, samostatné organizácie, ktoré by boli poverené danou agendou, a že behaviorálnu agendu majú na starosti interné organizačné jednotky v rámci organizácií verejnej správy.

Druhou výskumnou otázkou je, či sa líši spôsob práce s behaviorálnymi nástrojmi medzi akadémiou, verejnou správou a súkromnými firmami. Predpokladáme, že súkromné firmy a akadémia pracujú s behaviorálnymi nástrojmi komplexnejšie, teda viacerými spôsobmi, a to vzhľadom na potrebu reagovať na potreby trhu a tlaku na inovatívnosť napríklad aj prostredníctvom grantových schém a medzinárodných spoluprác.

Za účelom odpovedať na dané výskumné otázky sme uskutočnili kvantitatívny výskum vo forme dotazníka, a to s cieľom klasifikácie daných organizácií a ich agendy. Predtým sme uskutočnili identifikáciu základného súboru organizácií, ktoré sa vo verejnej správe, v súkromnom sektore a v akadémii venujú práci s behaviorálnymi nástrojmi. Danú identifikáciu sme uskutočnili na základe sekundárnych dát, konkrétne analýzou mediálnych výstupov v danej agende. Okrem priameho oslovenia sme na šírenie dotazníka a oslovenia ešte väčšieho počtu prípadných organizácií, ktoré pracujú s behaviorálnymi nástrojmi, použili aj sociálne médiá. Pre dodatočnú identifikáciu ďalších organizácií, ktoré pracujú s behaviorálnymi nástrojmi, sme použili aj metódu snehovej gule. Respondenti na konci dotazníka boli vyzvaní k tomu, aby pomenovali ďalšie im známe organizácie, ktoré pracujú s behaviorálnymi nástrojmi. Zároveň sme uskutočnili analýzu sekundárnych dát, konkrétne webových stránok daných organizácií a ich komunikácie v sociálnych médiách. Na základe daných metód sa nám podarilo identifikovať 24 organizácií, ktoré tvoria našu jednotku analýzy. Z oslovených 24 organizácií nám odpovedalo 15 (63 %). Pri niektorých otázkach respondenti mohli vybrať viac ako jednu odpoveď, preto celkový počet odpovedí na jednotlivé otázky môže byť vyšší ako počet respondentov, ktorí odpovedali na tieto otázky.

V rámci nášho skúmania sme sa bližšie pozreli aj na typy organizácií, ktoré sa na Slovensku venujú práci s behaviorálnymi nástrojmi pre verejnú správu. Dotazníkom sme sa snažili zistiť aj to, v ktorej fáze cyklu verejných politík pracujú príslušné organizácie s predmetnými behaviorálnymi nástrojmi a s poznaním behaviorálnych vied. Oslovené organizácie mali možnosť pri otázke, ako pracujete s behaviorálnymi nástrojmi, označením jednej alebo viacerých možností vyjadriť, ktorými zo siedmich spôsobov práce s behaviorálnymi nástrojmi sa v rámci organizácie venujú. Respondenti mali zároveň možnosť uviesť, že s behaviorálnymi nástrojmi nijako nepracujú (možnosť 8), alebo cez deviatu možnosť „iné“ uviesť akýkoľvek iný spôsob práce.

## 2. 4. Výsledky zisťovania

V tejto časti kapitoly sa venujeme výsledkom. Najprv predkladáme výsledky mapovania organizácií, ktoré sa v rámci verejnej správy a pre verejnú správu na Slovensku venujú práci s behaviorálnymi nástrojmi. Zároveň odpovedáme na prvú výskumnú otázku, a to – aké organizačné štruktúry v rámci verejnej správy na Slovensku sa venujú behaviorálnej agende.

Následne poskytujeme odpoveď na druhú výskumnú otázku, ktorá sa zamerala na to, či sa líši spôsob práce s behaviorálnymi nástrojmi medzi akadémiou, verejnou správou a súkromnými firmami.

### 2. 4. 1. Kto sa na Slovensku venuje behaviorálnej agende vo verejnej správe a pre verejnú správu

Najväčší podiel organizácií, ktoré sa zúčastnili daného prieskumu, je z verejnej správy. Ide o osem organizácií centrálnej štátnej správy a jednu organizáciu spadajúcu pod regionálnu samosprávu. Všetky identifikované organizácie vo verejnej správe sú neformálnymi, neziskovými organizáciami, ktoré fungujú v rámci verejného práva ako súčasť orgánu verejnej moci. Organizácie identifikované v rámci štátnej správy sú súčasťou najvyššie postavenej, monokratickej organizácie so špecifickou kompetenciou a ústrednou pôsobnosťou zriadenou zákonom.

Zo získaných odpovedí vyplýva, že verejná správa vykonáva behaviorálne aktivity v rámci už existujúcich štruktúr, teda s daným cieľom zatiaľ vo verejnej správe nebol vytvorený samostatný právny subjekt. Približne polovica tímov, ktoré sa venujú behaviorálnym intervenciám vo verejnej správe, pracuje v rámci samostatných špecializovaných behaviorálnych oddelení. Vo zvyšných

prípadoch sa pracuje s behaviorálnymi nástrojmi buď na odboroch, ktoré sa všeobecne venujú inováciám, alebo na oddeleniach, ktoré sa venujú konkrétnym témam, ako sú turizmus či sociálna politika.

Tak, ako sme predpokladali, vo verejnej správe zatiaľ neboli vytvorené samostatné agentúry, samostatné právne subjekty, ktoré by boli poverené danou agendou, a behaviorálnu agendu majú na starosti interné organizačné jednotky v rámci organizácií verejnej správy.

**Tabuľka 2. 3:** Prehľad organizácií venujúcich sa behaviorálnej agende vo verejnej správe a pre verejnú správu na Slovensku

| Štátna správa                                               | Samostatné oddelenie | Odbor                                                                            | Samostatný právny subjekt |
|-------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| BRISK – Oddelenie behaviorálnych inovácií (MIRRI)           | A                    | Odbor riadenia eGovernmentu                                                      | N                         |
| BEET – Behaviorálny a experimentálny ekonomický tím (MZ SR) | A                    | Odbor inovácií v zdravotníctve                                                   | N                         |
| Oddelenie behaviorálnych a experimentálnych analýz (MF SR)  | A                    | IFP – Inštitút finančnej politiky                                                | N                         |
| Inštitút sociálnej politiky (MPSVaR SR)                     | N                    | analytický útvar a v rámci daného útvaru pracujúci aj s behaviorálnymi nástrojmi | N                         |
| Odbor tvorby strategických zámerov (MZ SR)                  | N                    | v rámci daného útvaru sa pracuje aj s behaviorálnymi nástrojmi                   | N                         |
| Analytický útvar (MO SR)                                    | N                    | analytický útvar a v rámci daného útvaru pracujúci aj s behaviorálnymi nástrojmi | N                         |

|                                                                              |                                             |                                                                                                                   |   |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Centrum pre hospodárske otázky (MH SR)                                       | N                                           | analytický útvar a v rámci daného útvaru pracujúci aj s behaviorálnymi nástrojmi                                  | N |
| Inštitút dopravnej politiky (MDaV SR)                                        | N                                           | analytický útvar a v rámci daného útvaru pracujúci aj s behaviorálnymi nástrojmi                                  | N |
| <b>Regionálna samospráva</b>                                                 | <b>Samo-<br/>statné<br/>oddele-<br/>nie</b> | <b>Odbor</b>                                                                                                      |   |
| Oddelenie kultúry (BSK)                                                      | A                                           | Útvar riaditeľky Úradu BSK                                                                                        | N |
| Akadémia                                                                     |                                             | Katedra / ústav / fakulta                                                                                         |   |
| Behaviorálny Lab, Ústav verejnej politiky, FSEV UK v Bratislave              | N                                           | ÚVP, FSEV UK                                                                                                      | N |
| Katedra ekonomickej teórie, NHF EU v Bratislave                              | N                                           | NHF EU v Bratislave (v rámci daného útvaru pracujúca aj s behaviorálnymi nástrojmi)                               | N |
| Katedra verejnej ekonomiky a regionálneho rozvoja, EF UMB v Banskej Bystrici | N                                           | EF UMB (v rámci daného útvaru pracujúca aj s behaviorálnymi nástrojmi)                                            | N |
| Ústav sociálnej a behaviorálnej medicíny, Lekárska fakulta, UPJŠ v Košiciach | N                                           | Ústav sociálnej a behaviorálnej medicíny, Lekárska fakulta                                                        | N |
| Centrum spoločenských a psychologických vied, v. v. i., SAV                  | N                                           | Centrum spoločenských a psychologických vied, SAV (v rámci daného útvaru pracujúca aj s behaviorálnymi nástrojmi) | N |
| Súkromný sektor                                                              |                                             |                                                                                                                   |   |
| Mindworx, s. r. o.                                                           | N                                           | N                                                                                                                 | A |

Zdroj: autori

Vysvetlivky: áno – A, nie – N

Do prieskumu sme zahrnuli aj jednu organizáciu pôsobiacu v súkromnom sektore, tá má právnu formu spoločnosti s ručením obmedzeným (s. r. o.). Päť ďalších organizácií sú akademické inštitúcie – štyri univerzity a Slovenská akadémia vied (ďalej len SAV). Ide o formálne, verejnoprávne, neziskové organizácie založené podľa verejného práva. Ani tu neboli zatiaľ vytvorené samostatné organizácie, ktoré by sa venovali len behaviorálnej agende, ale behaviorálne tímy pracujú v rámci už existujúcich štruktúr.

Časť respondentov nevedela konkretizovať, od ktorého roku sa ich organizácia venuje používaniu behaviorálnych nástrojov. Jedna z univerzít používa behaviorálne nástroje od roku 1995, SAV to robí od roku 2004, zatiaľ čo ostatné univerzity a organizácia súkromného sektora začali tieto nástroje používať od roku 2015 až neskôr. Analytické tímy organizácií verejnej správy pracujú s behaviorálnymi nástrojmi prevažne od roku 2019 a neskôr. Zo získaných odpovedí vyplýva, že pracovať s behaviorálnymi nástrojmi pre slovenskú verejnú správu sa začalo najskôr v akademickom prostredí na vysokých školách, následne v súkromnom sektore. Neskôr sa do danej oblasti zapojili aj organizácie verejnej správy – výraznejší nárast organizácií z oblasti verejnej správy, ktoré pracujú v behaviorálnej oblasti, nastal v roku 2020, po ktorom túto agendu začalo riešiť päť organizácií centrálnej štátnej správy.

## 2. 4. 2. Prístupy k práci s behaviorálnymi nástrojmi skúmaných behaviorálnych tímov

Získané dáta ďalej naznačujú, že organizácie rozlične pracujú s behaviorálnymi nástrojmi. Dve organizácie (13 % zaznamenaných odpovedí) sa inšpirujú zahraničnými skúsenosťami a implementujú behaviorálne riešenia bez ich predošlého testovania. Osem organizácií (53 %) robí behaviorálne experimenty alebo kvázi-experimenty – testujú potenciálne behaviorálne riešenia existujúcich problémov. Príkladom môže byť experimentálne testovanie intervencií Inštitútom finančnej politiky (Rybošová a kol., 2021) alebo Ústavom verejnej politiky (Sloboda a kol., 2020a, 2022) s cieľom zvýšiť výber miestnych daní a poplatkov a daní na národnej úrovni.

Skoro polovica organizácií (47 %) používa behaviorálne nástroje pri ex-post vyhodnotení efektov prijatých riešení, čoho príkladom môžu byť analýzy Inštitútu sociálnej politiky<sup>3</sup>. Každá piata organizácia (20 %) uviedla, že s behaviorálnymi nástrojmi pracujú aj pri hodnotení prijatých riešení pri ich redizajne.

---

3      Pre viac pozri <https://institutsocialnejpolitiky.sk/analyticke-komentare/index.html>



Skoro polovica organizácií (40 %) používa behaviorálne nástroje pri ex-ante nastavovaní potenciálnych riešení, aby lepšie porozumeli problému, a pri formulácii hypotéz o efektoch potenciálnych riešení (47 %). Rovnaký podiel organizácií (47 %) používa behaviorálne nástroje pri výbere, dizajne alebo redizajne nástrojov, ktoré použijú na implementáciu jednotlivých riešení. Dané zistenia naznačujú variabilitu prístupu jednotlivých behaviorálnych tímov pri používaní jednotlivých nástrojov.

Z hľadiska spôsobu práce s behaviorálnymi nástrojmi získané dáta naznačujú isté odlišnosti medzi verejnou správou a akadémiou na Slovensku. Polovica (53 %) organizácií uviedla, že experimentálne testujú behaviorálne riešenia. Všetky akademické organizácie zapojené do prieskumu v práci s behaviorálnymi nástrojmi spája využívanie experimentov pre testovanie účinkov riešení. Takmer dve tretiny oslovených akademických inštitúcií (60 %) pracujú s behaviorálnymi nástrojmi aj iným spôsobom ako napríklad pri ex-ante analýzach, výbere a / alebo redizajne riešení a formulovaní hypotéz o ich efektoch. Avšak len o niečo viac ako tretina (38 %) organizácií verejnej správy, ktoré pracujú s behaviorálnymi nástrojmi, robí experimentálne testovania potenciálnych behaviorálnych riešení. Takmer polovica oslovených organizácií štátnej správy, ktoré odpovedali na otázku, uviedla, že okrem experimentálneho testovania používajú behaviorálne nástroje aj pri ex-ante štúdiách uskutočniteľnosti (44 %) alebo pri výbere a / alebo (re)dizajne nástrojov, ktoré aj implementujú (44 %). Tretina organizácií používa behaviorálne nástroje pri formulácii hypotéz o efektoch potenciálnych riešení (33 %).

Vysvetliť dôvody rozdielu vo využívaní rozličných behaviorálnych nástrojov a hlavne experimentálneho testovania medzi akadémiou a štátnou správou by mohol budúci kvalitatívny výskum. Rozdiel by mohol súvisieť napríklad s množstvom disponibilných zdrojov, ktoré majú jednotlivé typy organizácií na prácu s behaviorálnymi nástrojmi, alebo s rozsahom vecnej agendy, ktoré jednotlivé typy organizácií riešia. Zatiaľ čo výskumníci v akademickom sektore majú väčšiu slobodu a flexibilitu špecifikovať svoju agendu ako organizácie štátnej správy, ktoré sú zväčša gestormi konkrétnej vecnej agendy, na riešenie ktorej boli zriadené a ktorú riešiť musia.

**Tabuľka 2. 4.:** Prehľad prístupov organizácií venujúcich sa behaviorálnej agende vo verejnej správe a pre verejnú správu na Slovensku

| Použitie behaviorálnych nástrojov pri                                                                                    | Organizácie venujúce sa danej aktivite                                                                                                                                                                            | Podiel skúmaných organizácií (v %)⁴ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| ex-post vyhodnotení efektov prijatých riešení                                                                            | Inštitút sociálnej politiky, Analytický útvar (MO SR), Oddelenie kultúry BSK, Behaviorálny Lab ÚVP FSEV UK, Katedra ekonomickej teórie NHF EU, Katedra verejnej ekonomiky a regionálneho rozvoja EF UMB, Mindworx | 47                                  |
| formulácii ex-ante hypotéz efektoch potenciálnych riešení                                                                | BEET, IFP, Odbor tvorby strategických zámerov (MZ SR), Behaviorálny Lab ÚVP FSEV UK, Katedra ekonomickej teórie NHF EU, Katedra verejnej ekonomiky a regionálneho rozvoja EF UMB, Mindworx                        | 47                                  |
| ex-ante nastavovaní potenciálnych riešení (napr. v rámci štúdie uskutočniteľnosti), na lepšie porozumenie problému/výzve | BRISK, BEET, Behaviorálny Lab ÚVP FSEV UK, Katedra verejnej ekonomiky a regionálneho rozvoja EF UMB, Centrum pre hospodárske otázky, Inštitút dopravnej politiky                                                  | 40                                  |
| výbere a / alebo (re) dizajne nástrojov, ktorými riešenie implementujeme                                                 | BEET, IFP, Odbor tvorby strategických zámerov (MZ SR), Oddelenie kultúry BSK, Behaviorálny Lab ÚVP FSEV UK, Katedra ekonomickej teórie NHF EU, Mindworx                                                           | 47                                  |
| ex-post vyhodnotení efektov prijatých riešení pri ich redizajne                                                          | Behaviorálny Lab ÚVP FSEV UK, Katedra ekonomickej teórie NHF EU, Mindworx                                                                                                                                         | 20                                  |
| <b>Ďalšie prístupy</b>                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                   |                                     |
| Inšpirujeme sa zahraničnými skúsenosťami a implementujeme behaviorálne riešenia bez toho, aby sme ich testovali.         | Katedra ekonomickej teórie NHF EU, Mindworx                                                                                                                                                                       | 13                                  |

4 Od počtu získaných odpovedí.

|                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Testujeme možné behaviorálne riešenia (robíme behaviorálne experimenty).</b> | BRISK, BEET, IFP, Behaviorálny Lab ÚVP FSEV UK, Katedra ekonomickej teórie NHF EU, Katedra verejnej ekonomiky a regionálneho rozvoja EF UMB, Ústav sociálnej a behaviorálnej medicíny LF UPJŠ, Centrum spoločenských a psychologických vied SAV | 53 |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

Zdroj: autori

## 2. 4. 3. V akých oblastiach sa pracuje s behaviorálnymi nástrojmi

Najviac s behaviorálnymi nástrojmi pracujú v oblastiach podpory verejnej participácie (62 % zaznamenaných odpovedí) a v oblasti zvýšenia výberu daní a poplatkov (38 %). Len 23 % organizácií, ktoré sa zúčastnili prieskumu, sa venuje zlepšeniu správy vecí verejných (zníženiu administratívnej záťaže). Podľa získaných odpovedí iba 23 % organizácií používa behaviorálne nástroje v oblasti ochrany životného prostredia, rovnako ako len 23 % organizácií označilo podporu zdravého životného štýlu ako oblasť práce s behaviorálnymi nástrojmi. Ďalších 15 % organizácií používa behaviorálne nástroje v oblasti dopravy. Navyše, jedna organizácia sa hlbšie venuje otázkam verejného zdravotníctva. Ďalšia organizácia sa okrem podpory verejnej participácie a zdravého životného štýlu venuje aj aplikáciám behaviorálnych nástrojov na biznis – zmene správania zákazníkov a zvýšeniu predaja.

Jedným zo zaujímavých zistení je, že v práci s behaviorálnymi nástrojmi v oblasti ochrany životného prostredia sa venujú len akademické inštitúcie, zatiaľ čo organizácie verejnej správy nepracujú s behaviorálnymi nástrojmi v tejto oblasti. V iných oblastiach dáta už neumožňujú spoľahlivo povedať, či existujú ďalšie trendy v tom, ako organizačná forma ovplyvňuje oblasti práce s behaviorálnymi nástrojmi. Dôvodom môže byť relatívne nízky počet respondentov (zapojených organizácií). Avšak ak pozeráme na konkrétne organizácie, tak môžeme povedať, že akademické organizácie majú väčšiu variabilitu oblastí, v ktorých pôsobia. Celkovo najviac populárnymi oblasťami práce s behaviorálnymi nástrojmi sú podpora verejnej participácie a zvýšenie výberu daní.

S ohľadom na vzdelávanie zamestnancov jednotlivých organizácií v oblasti práce s behaviorálnymi nástrojmi iba jedna organizácia uviedla, že ich zamestnanci sa nevzdelávajú v danej oblasti a organizácia ani nemá záujem o takéto vzdelávanie v budúcnosti.

Polovica (50 %) organizácií, ktoré odpovedali na otázku, uviedla, že ich zamestnanci sa aktuálne zúčastňujú tréningov v tejto oblasti, zároveň rovnaký podiel organizácií odpovedal, že zamestnanci sa zúčastňovali tréningov v minulosti. Každá tretia organizácia (33 %) označila, že neprebli podobné tréningy, ale je záujem o takéto vzdelávanie v budúcnosti.

V téme vzdelávania zamestnancov vidíme isté rozdiely. Zatiaľ čo súkromný sektor a akadémia zabezpečuje pre svojich zamestnancov vzdelávacie programy v oblasti behaviorálnych vied, organizácie, ktoré pôsobia vo verejnej správe, v tomto ohľade zaostávajú. Dáta ukázali, že o niečo viac ako polovica (57 %) organizácií, ktoré sa zúčastnili tohto prieskumu a pôsobia vo verejnej správe, zabezpečovala v minulosti alebo aktuálne zabezpečuje pre svojich zamestnancov tréningové programy v behaviorálnej oblasti.

**Tabuľka 2. 5.:** Prehľad oblasti práce s behaviorálnymi nástrojmi vo verejnej správe a pre verejnú správu na Slovensku

| Oblasti aplikácie behaviorálnych nástrojov | Organizácie venujúce sa danej aktivite                                                                                                                                                          | Podiel skúmaných organizácií (v %) |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Zvýšenie výberu daní a poplatkov           | BRISK, IFP, Behaviorálny Lab ÚVP FSEV UK, Katedra ekonomickej teórie NHF EU, Katedra verejnej ekonomiky a regionálneho rozvoja EF UMB                                                           | 38                                 |
| Podpora verejnej participácie              | BEET, IFP, Analytický útvar (MO SR), Oddelenie kultúry BSK, Behaviorálny Lab ÚVP FSEV UK, Katedra ekonomickej teórie NHF EU, Katedra verejnej ekonomiky a regionálneho rozvoja EF UMB, Mindworx | 62                                 |
| Podpora zdravého životného štýlu           | BEET, Ústav sociálnej a behaviorálnej medicíny LF UPJŠ, Mindworx                                                                                                                                | 23                                 |
| Ochrana životného prostredia               | BEET, Behaviorálny Lab ÚVP FSEV UK, Mindworx                                                                                                                                                    | 23                                 |

|                                                                        |                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Lepšia správa vecí verejných (zníženie administratívnej záťaže)</b> | Inštitút sociálnej politiky, Behaviorálny Lab ÚVP FSEV UK, Katedra ekonomickej teórie NHF EU | 23 |
| <b>Doprava</b>                                                         | Centrum pre hospodárske otázky, Inštitút dopravnej politiky                                  | 15 |
| <b>Verejné zdravotníctvo</b>                                           | BEET                                                                                         | 8  |
| <b>Biznis</b>                                                          | Mindworx                                                                                     | 8  |

Zdroj: autori

## Záverečné poznámky

Výskum načrtol niekoľko rozdielov, ktoré sa v oblasti práce s behaviorálnymi nástrojmi pre verejnú správu a vo verejnej správe na Slovensku prejavujú medzi akademickým organizáciami a organizáciami verejnej správy. V prvom rade sa to týka začiatku práce s behaviorálnymi nástrojmi. Akademické organizácie začali pracovať s behaviorálnymi nástrojmi ako prvé, a to vo väčšine od roku 2015. Postupne, počnúc rokom 2019, s behaviorálnymi nástrojmi začali pracovať aj organizácie verejnej správy.

Rozdiely medzi akadémiou a verejnou správou v oblasti práce s behaviorálnymi nástrojmi sa prejavujú len v jednej sfére – ochrane životného prostredia. Dáta naznačujú, že s behaviorálnymi nástrojmi v tejto oblasti zatiaľ pracujú len akademické organizácie. V ostatných oblastiach, ako sú napríklad podpora verejnej participácie alebo zvýšenie výberu dane, rozdiely neboli identifikované.

Najčastejším spôsobom práce s behaviorálnymi nástrojmi je experimentálne testovanie. Venujú sa mu všetky typy oslovených organizácií, aj keď stále zostáva relatívne veľký podiel organizácií verejnej správy, ktoré nepoužívajú experimentálne testovanie možných behaviorálnych riešení. Výskum nepotvrdil náš predpoklad, že súkromné firmy a akadémie vzhľadom na potrebu reagovať na potreby trhu pracujú s behaviorálnymi nástrojmi komplexnejšie, teda viacerými spôsobmi. Jednou z možných interpretácií tohto zistenia je, že štátna správa od 2019 nadobudla dostatočnú kapacitu pracovať s behaviorálnymi nástrojmi zapojením sa do projektov podporovaných z európskych zdrojov zameraných na analytické jednotky v štátnej správe. Príkladom je Národný projekt Budovanie a rozvoj kapacít analytických útvarov vybraných ústredných orgánov štátnej správy, ktorý bol realizovaný v rokoch 2017 – 2021 v rámci Operačného programu

Efektívna verejná správa. Zapojenie sa do takýchto projektov mohlo posilniť odborné interné kapacity štátnej správy tak, ako to naznačujú zistenia nášho výskumu.

Ešte jednou odlišnosťou v práci akadémie a organizácií verejnej správy s behaviorálnymi nástrojmi je prístup k vzdelávaniu zamestnancov v danej oblasti. Výskum naznačil, že akademické inštitúcie zabezpečovali a zabezpečujú pre svojich zamestnancov tréningové programy v danej oblasti, zatiaľ čo približne polovica organizácií verejnej správy, ktoré sa zúčastnili výskumu, neponúka ani neponúkalai vzdelávacie programy v tejto oblasti pre svojich pracovníkov. Práca s novým poznaním a s inovatívnymi prístupmi by však mala byť súčasťou vzdelávacej agendy aj v rámci verejnej správy.

## Referencie

- Barnard, C. I. (1968). *The Functions of the Executive: Thirtieth Anniversary Edition*. Harvard University Press.
- Beblavý, M. (2002). *Manuál pre tvorbu verejnej politiky*. SGI. <https://www.martinus.sk/?uItem=89253>
- Chell, E. (1987). What are Organizations? In: *The Psychology of Behaviour in Organizations* (pp. 157 – 176). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-18752-2\\_7](https://doi.org/10.1007/978-1-349-18752-2_7)
- Clarke, P. B. & Foweraker, J. (Eds.). (2001). *Encyclopedia of Democratic Thought* (1<sup>st</sup> edition). Routledge.
- Downs, A. (1993). *Inside Bureaucracy*. Waveland Pr. Inc.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations* (1<sup>st</sup> edition). Pearson.
- Fry, B. R. & Raadschelders, J. C. N. (2013). *Mastering Public Administration: From Max Weber to Dwight Waldo* (3<sup>rd</sup> edition). CQ Press.
- Gill, D. (2002). Signposting the zoo: From Agencification to a More Principled Choice of Government Organisational Forms. *OECD Journal on Budgeting*, 2 (1), 27 – 79. <https://doi.org/10.1787/budget-v2-art3-en>
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360 – 1380.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5), 929 – 964.
- Hawley, A. H. (1986). *Human Ecology: A Theoretical Essay*. University of Chicago Press. <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/H/bo5958846.html>
- HM Treasure. (2022). *The green book: central government guidance on appraisal*

and evaluation. ISBN 978-1-5286-2229-5. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1063330/Green\\_Book\\_2022.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1063330/Green_Book_2022.pdf)

- Howlett, M., Ramesh, M. & Perl, A. (2009). *Studying public policy: Policy cycles & policy subsystems*. Don Mills, Ont. Oxford University Press. ISBN 9780195428025.
- Beblavý, M., Hollý, T., Javorčík, P., Kubánová, M., MacLeod, S., Pirošík, V., Salner, A., Sičáková-Beblavá, E., Staroňová, K., Tokoš, J., Young, R., Zemanovičová, D. (2002). *Manuál pre tvorbu verejnej politiky*. Róbert Vico – vydavateľstvo. ISBN 80-89041-51-5.
- Jones, R., Pykett, J. & Whitehead, M. (2013). *Changing behaviours: On the rise of the psychological state*. Edward Elgar Publishing.
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1996). *Institutional Perspectives on Political Institutions*. *Governance*, 9 (3), 247 – 264. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.1996.tb00242.x>
- March, J. G. & Simon, H. A. (1993). *Organizations* (2<sup>nd</sup> edition). Wiley-Blackwell.
- Marschak, J. & Radner, R. (1972). *Economic Theory of Teams*. Yale University Press.
- Mintzberg, H. (1992). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (1<sup>st</sup> edition). Pearson.
- OECD. (2019). *Tools And Ethics For Applied Behavioural Insights: The Basic Toolkit*. Dostupné na: [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/toolsand-ethics-for-applied-behavioural-insights-the-basic-toolkit\\_9ea76a8f-en#page9](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/toolsand-ethics-for-applied-behavioural-insights-the-basic-toolkit_9ea76a8f-en#page9). Naposledy navštívené: 17. 11. 2020.
- OECD. (2022). *Observatory of Public Sector Innovation, Behavioural Insights Units*. Dostupné na: <https://oecd-opsi.org/bi-units/>
- Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S. & Clerkin, R. M. (2022). *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector* (9<sup>th</sup> ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003198116>
- Rybošová, P., Gábik, R., Priesol, R. & Machlica, G. (2021). *Písať listy sa oplatí: Ako zvýšiť daňové príjmy rýchlo a efektívne*. Inštitút finančnej politiky.
- Schick, A. (2002). *Agencies in search of principles*. *OECD Journal on Budgeting*, 2 (1), 7 – 26. <https://doi.org/10.1787/budget-v2-art2-en>
- Selten, R. (1990). *Bounded Rationality*. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE) / Zeitschrift für die Gesamte Staatswissenschaft*, 146 (4), 649 – 658.
- Selznick, P. (2014). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Quid Pro. <https://www.scribd.com/book/214272558/Leadership-in-Administration-A-Sociological-Interpretation>
- Simon, H. A. (1976). *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*. Free Press.

- Sloboda, M., Pavlovský, P. & Sičáková-Beblavá, E. (2020a). The effectiveness of behavioural interventions on increasing revenue from local fee. *Review of Behavioral Finance*, 14 (1), 1 – 15. <https://doi.org/10.1108/RBF-06-2020-0126>
- Sloboda, M., Pavlovský, P. & Sičáková-Beblavá, E. (2020 b). *Chytré spravovanie samospráv*. ISBN 978-80-223-4924-6.
- Sloboda, M., Pavlovský, P. & Sičáková-Beblavá, E. (2022). Simplify and Deter: The Effective Way to Increase Payment Rates of Arrears from Waste Disposal Fees. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30940.46721>.
- Stinchcombe, A. L. (2011). Bureaucratic and Craft Administration of Production: A Comparative Study. In *The Sociology of Economic Life* (3<sup>rd</sup> ed.). Routledge.
- Weaver, R. K. & Rockman, B.A. (2010). *Do Institutions Matter? Government Capabilities in the United States and Abroad*. Brookings Institution Press.
- Williamson, O. E. & Winter, S. G. (Eds.). (1993). *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development* (Reprint edition). Oxford University Press.





Mária Murray  
Svidroňová

# Typy behaviorálnych intervencií vo verejnej správe

## Zhrnutie

- behaviorálna ekonómia využíva psychologické idey a ekonomické poznatky na lepšie pochopenie rozhodovania sa jednotlivcov a zároveň využívanie postrčení – behaviorálnych intervencií, ktoré majú pomôcť zlepšovať ich rozhodnutia,
- behaviorálne poznatky sú novým typom zdroja, ktorý môže verejná správa využívať pre lepšie pochopenie (behaviorálne detektory) alebo účinnejšie ovplyvňovanie (behaviorálne intervencie) svojho prostredia,
- behaviorálne intervencie možno deliť podľa stupňa miery donútenia na posotenie (shoves), postrčenia (nudges), natočenia (steers), povzbudenia (boosts) a ich účinky testuje experimentálna ekonómia,
- faktory ovplyvňujúce správanie v behaviorálnych intervenciách popisujú rôzne analytické modely (ABCD, COM-B, MINDSPACE, SIMPLER, EAST),
- v podmienkach slovenskej verejnej správy boli realizované viaceré experimenty, najviac sú zastúpené oblasti platenia daní a poplatkov či znečisťovania verejných priestranstiev.

## Úvod

Ekonómia sa v snahe lepšieho porozumenia ľudského konania snaží spolupracovať s inými vednými odbormi, ako sú napríklad psychológia, sociológia či antropológia (behaviorálna ekonómia – pozri viac kapitulu 1). Konkrétne, teória postrčenia Thaler a Sunsteina (2008) syntetizuje libertariánsko-paternalistickú etiku s poznaním mikroekonomickej teórie a súčasne kognitívnej a sociálnej psychológie o spôsoboch a obmedzeniach nášho usudzovania a rozhodovania. Na rozdiel od neoklasickej ekonomickej teórie, behaviorálna ekonómia nepredpokladá racionálneho jednotlivca. Práve naopak, zameriava sa na iracionálneho jednotlivca, pričom odhaľuje, čo naozaj vplyva na jeho rozhodnutie a na jeho konanie. Behaviorálna ekonómia sa zameriava na faktory, ktoré môžu mať za následok, že niekomu jednotlivec povie „áno“, zatiaľ čo v inom prípade môže na rovnakú požiadavku odpovedať „nie“ (Cialdini, 2012). Diamond a Vartiainen (2007) vyzdvihujú pozitívne snahy behaviorálnej ekonómie rozširujúce štandardnú ekonomickú teóriu o nové prístupy zohľadňujúce psychologické motívy konania jednotlivcov, ktoré sa snažia vysvetliť, prečo robíme iracionálne rozhodnutia, ktoré usmerňujú naše správanie. Ak totiž vieme porozumieť tomu, čo nás k iracionálnym rozhodnutiam, resp. činom privádza (t.j. v nesúlade s našimi vlastnými preferenciami), mohli

by sme sa pokúsiť vytvárať a realizovať dômyselnejšie verejné politiky, ktoré by v konečnom dôsledku proaktívne pomáhali občanom a organizáciám vyhýbať sa iracionálnym rozhodnutiam, resp. maximalizovať konanie tých racionálnych (Pavlovský, 2020).

Pokiaľ zohľadníme psychologické motívy pôsobiace na rozhodovanie jednotlivcov, výsledkom sú presnejšie predikcie s ohľadom na očakávané správanie sa jednotlivcov v danej situácii. Jednou z možností, ako zistiť, aké psychologické motívy ovplyvňujú konanie jednotlivcov, je využitie aparátu experimentálnej ekonómie. Typickým príkladom využitia experimentálnej ekonómie sú teória kolektívnych statkov a najmä problém čierneho pasažiera. Od experimentov overujúcich len platnosť koncepcie čierneho pasažiera (Marwell, Ames, 1979, 1981; Sweeney, 1973; Smith, 1979), resp. zameraných na stanovenie optimálnej alokácie zdrojov (Groves, Ledyard, 1977), sa ekonomické experimenty stali jednou zo základných metód formujúcou súčasnú teóriu kolektívnych statkov. Jedným z dôvodov popularity experimentov s kolektívnymi statkami je štúdium správania sa ľudí v modeli dobrovoľného prispievania na kolektívne statky postaveného na vážnej dileme (behaviorálna ekonómia). Možnosť ilustrácie rozporu medzi skupinovým a kolektívnym záujmom je zaujímavá nielen pre ekonómov, ale aj pre odborníkov z iných odborov, ako sú psychológia, sociológia alebo politológia (Spalek, 2011).

Mnoho verejných politik v súčasnosti sleduje paternalistické účely (Thaler, Sunstein, 2008). Paternalisti obhajujú ochránarsky prístup štátu k subjektom verejnej politiky, ktoré podľa nich potrebujú z času na čas pomoc s ochranou či dosahovaním svojho blahobytu (Dworkin, 2019). Pre dosahovanie cieľov verejných politik, napríklad pre ochranu blahobytu jednotlivcov, má verejná správa k dispozícii rôzne nástroje. Nástroje verejnej politiky predstavujú zdroje verejnej správy, ktorými sa snaží buď ovplyvniť efekty, resp. intervencie, alebo lepšie pochopiť svoje prostredie (detektory) (Hood, Margetts, 2007). Behaviorálne poznatky sú na základe tohto prístupu ku klasifikácii nástrojov verejnej politiky novým typom zdroja, ktorý môže verejná správa využívať pre lepšie pochopenie (behaviorálne detektory) alebo účinnejšie ovplyvňovanie (behaviorálne intervencie) svojho prostredia (Pavlovský, 2020).

Podľa teórie postrčenia (Thaler, Sunstein, 2008) môže porozumenie príčin iracionálneho rozhodovania a správania sa pomôcť paternalistickým politikám účinnejšie ochraňovať blahobyt jednotlivcov pred negatívnymi externalitami (negatívne dosahy na tretiu, priamo nezúčastnenú stranu, ktoré nie sú kompenzované), aj pred negatívnymi internalitami (úmyselné či neúmyselné škodenie si jednotlivca jeho vlastnými iracionálnymi rozhodnutiami). Zámerom tejto kapitoly je prezentovať behaviorálne nástroje ako súčasť nástrojov verejných politik.

### 3. 1. Nástroje verejnej politiky na základe behaviorálnych intervencií

Mises (2006) a Holman (2002) uvádzajú, že základným predpokladom ekonómie je racionálne sa správajúci jednotlivec, ktorý sa chce svojim konaním dostať do lepšej materiálnej situácie, ako je tá, v ktorej sa momentálne nachádza. Model racionálneho jednotlivca bol prevzatý z klasickej ekonómie a v súčasnosti sa argumentuje najmä tým, že model potvrdzuje pokrok ľudstva, je možné ho efektívnejšie a ľahšie uchopiť formálne a v praxi ekonomiky je relevantnejší. Štandardné ekonomické myslenie však úplne ignoruje správanie ľudí tak, ako ho skúmajú kognitívna a sociálna psychológia (Bačová, 2008). V 60. rokoch 20. storočia však v kognitívnej psychológii začala dominovať koncepcia, že mozog slúži na spracovanie informácií (information-processing), ktorá nahradila pôvodnú koncepciu mozgu ako „stroja“ na stimuly a odozvy (stimulus-response), čo sa pre neoklasickú koncepciu maximalizácie užitočnosti javilo ako relevantnejšie (Camerer, Loewenstein 2011). Psychológovia začali pracovať s ekonomickými modelmi ako s protikladmi psychologických modelov. Medzi najznámejších patria Tversky a Kahneman, ktorí v roku 1979 publikovali článok s názvom Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. V štúdiu sledovali, ako sa jednotlivci rozhodujú v situáciách rizika a neistoty, a jasne dokázali, že jednotlivci nekonajú tak, ako by sa rozhodovali v zhode s racionálnym ekonomickým modelom – vždy si zvolili horšiu alternatívu, a preto sa nedá tvrdiť, že sa rozhodovali racionálne. Thaler a Sunstein (2010) tak berú do úvahy jednotlivca, ktorý sa nesprává racionálne, ale ktorý má nadmerné sebadomie, dopúšťa sa extrémnych prognóz, podlieha kontextovému efektu, uprednostňuje súčasnosť a je do istej miery iracionálny. Tzn., ide o bežné ľudské rozhodovanie sa (homo sapiens), nie racionálne rozhodovanie sa „homo economicus“ (Thaler, 2017). Uplatnenie liberálneho paternalizmu môže, ako už bolo zmienené, pomôcť jednotlivcom dosiahnuť svoj cieľ, avšak s tým rozdielom, že jednotlivec má možnosť rozhodnúť sa, či dané riešenie prijme. V praxi to znamená, že keď sa vás niekto opýta na cestu, môžete ho presne naviesť, t. j., správate sa ako paternalista, avšak to, či vašu pomoc využije, je len na ňom, a to bez toho, aby ste mu v jeho konečnom rozhodnutí bránili, t. j., správate sa liberálne (Thaler, Sunstein, 2010).

Behaviorálne nástroje sa od klasických ekonomicko-regulačných nástrojov verejných politík odlišujú tromi aspektmi:

- mierou donútenia ich mechanizmov (redizajn, zdraženie alebo sťaženie výberu jednotlivých možností),
- typom zvolenej teórie výberu (racionalita verzus obmedzená racionalita),
- spôsobom, akým na implikácie zvolenej teórie výberu reaguje (snaha prekonať / využiť obmedzenia racionality) (Pavlovský, 2020).

## Prehľad behaviorálnych nástrojov sumarizuje tabuľka 3. 1.:

**Tabuľka 3. 1. :** Typológia behaviorálnych intervencií

|                             | Behaviorálna intervencia:             |                              |                                           |                                |                                                                                             |
|-----------------------------|---------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | ...jej cieľom je ovplyvniť správanie? | ...ponecháva slobodnú voľbu? | ...adresuje obmedzenia našej racionality? | ...chceme ich pomôcť prekonať? | ...za podstatu behaviorálneho problému primárne pokladá nízku motiváciu alebo sebakontrolu? |
| <b>Bič (sticks)</b>         | ✓                                     |                              |                                           |                                |                                                                                             |
| <b>Cukor (carrots)</b>      | ✓                                     | ✓                            |                                           |                                |                                                                                             |
| <b>Postrčenia (nudges)</b>  | ✓                                     | ✓                            | ✓                                         |                                |                                                                                             |
| <b>Povzbudenie (boosts)</b> | ✓                                     | ✓                            | ✓                                         | ✓                              |                                                                                             |
| <b>Natočenia (steers)</b>   | ✓                                     | ✓                            | ✓                                         | ✓                              | ✓                                                                                           |

Zdroj: Pavlovský (2020)

Najznámejším behaviorálnym nástrojom liberálneho paternalizmu sú tzv. **postrčenia (nudges)**. Podľa Thaler a Sunsteina (2008) možno za postrčenia považovať zmenu akéhokoľvek aspektu voľby, ktorá ovplyvní ľudské správanie predvídateľným spôsobom. Intervencie sú postrčeniami, ak sú jednoduché a lacné na obídienie, tzn., žiadnu z možností by nemali explicitne zakazovať alebo prikazovať a ani príliš ekonomicky znevýhodňovať.

V praxi sa postrčenia prejavujú ako relatívne malé zásahy do architektúry, resp. dizajnu situácie, v ktorých nastáva správanie, ktoré chcú ovplyvniť (OECD, 2017). Osoby zodpovedné za cieľavedomé usporiadanie súvislostí a kontextu, v ktorom sa jednotlivci rozhodujú, nazývajú Thaler a Sunstein (2010) architektmi výberu. Vláda alebo inštitúcie súkromného sektora, lekári, ktorí pacientom zostavujú plán liečby, tréneri, dietológovia sú tiež architektmi výberu.

Ich úlohou je zámerne zostaviť možnosti výberu tak, aby pomohli jednotlivcom pri lepšej voľbe. Príklady postrčení ako možných zásahov do vzhladu a obsahu komunikácie štátu / miestnej samosprávy sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

**Tabuľka 3. 2.: Typy postrčení – zásahov do architektúry výberu**

| Typ postrčenia                                                            | Štúdie zaoberajúce sa daným postrčením                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Farebné zvýraznenia dôležitého textu                                      | Castelo a kol., 2015                                                                     |
| Pridanie textu apelujúceho na sociálnu normu                              | Cialdini a kol., 1990; Wenzel, 2004; Coleman, 2007; Kettle a kol., 2016; Del Carpi, 2014 |
| Pridanie textu zdôrazňujúceho verejné blaho                               | Hallsworth a kol., 2014; Hernandez a kol., 2017                                          |
| Pridanie textu vyzdvihujúceho reálnosť rizika kontroly a následnej pokuty | IGEES, 2017; Castro & Scartascini, 2015                                                  |
| Prednastavenie výberu                                                     | Johnson, Goldstein, 2004; Thaler, Bernatzi, 2004                                         |
| Pridávanie, rozdeľovanie alebo zoskupovanie možností                      | Ariely, 2008; 2011                                                                       |
| Zjednodušenie podania informácií                                          | IGEES, 2017                                                                              |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Pavlovského (2020)

Z tabuľky 3. 2. je zrejmé, že i keď sa na prvý pohľad postrčenia intenzitou podobajú informačným nástrojom (Vedung a kol., 1998), z hľadiska formy však ďaleko presahujú informačné nástroje, pretože reprezentujú akékoľvek zásahy do architektúry výberu, a to nielen tie v podobe komunikačných kampaní (letáky, plagáty, a pod.).

Poznávacím znakom postrčení je využitie limitov nášho uvažovania a rozhodovania na to, aby nás dovedli ku konkrétnemu správaniu. Tvorcovia postrčení vedia, že občas prehliadame dôležité a dostupné informácie, príliš lipneme na správaní nášho okolia, že pri uvažovaní nad naším správaním využívame mentálne skratky alebo že sa niekedy rozhodujeme na základe skresleného úsudku. Postrčeniami sa nám však tieto tendencie nesnažia pomôcť odhaliť alebo pochopiť. Naopak, postrčeniami sú intervencie, ktoré sa vplyv týchto tendencií na naše rozhodovanie snažia paternalisticky zužitkovať v náš prospech.

Z oblasti financií môžeme uviesť ako príklad postrčenie, ktoré realizoval The Behavioral Insights Team (BIT) v Spojenom kráľovstve. V spolupráci s Ofgemom (Energetický regulátor pre Spojené kráľovstvo) pracovali na lepšej ponuke pre odberateľov energie vzhľadom na to, že množstvo domácností nemení poskytovateľa energií aj napriek tomu, že by im to mohlo ušetriť peniaze. V listoch, ktoré zasielali nezainteresovaným domácnostiam, uviedli trikrát vyššiu mieru zmeny dodávateľa oproti pôvodnej, ktorá mala hodnotu jedného percenta. Tento ukazovateľ, tzv. switching rate, predstavuje podiel domácností, ktoré zmenili dodávateľa energií a odráža schopnosť flexibilne reagovať na cenový vývoj energií na trhu. Zákazníci, ktorí po prijatí listu zmenili dodávateľa, ušetrili v priemere o 50 £ viac ako tí, ktorí zmenili dodávateľa samovoľne (BIT, 2019).

Darcovstvo orgánov je tiež jednou z oblastí, na ktorú sa The Behavioral Insights Team v spolupráci s National Health Service zamerali. Ich cieľom malo byť zvýšenie počtu registrovaných darcov vzhľadom na to, že zo štatistik vyplýva, že kvôli nedostatku orgánov zomrú v Spojenom kráľovstve v priemere traja ľudia každý deň. Aj keď darcovstvo orgánov podporovalo 9 z 10 ľudí, registrovaných bolo menej ako jedna tretina (BIT, 2013). Intervenciu realizovali na najnavštevovanejšej webovej stránke gov.uk; správy, ktorými povzbudzovali ľudí zaregistrovať sa ako darca, mali 8 rôznych dizajnov. V porovnaní s kontrolnou skupinou by správa, pomocou ktorej sa zaregistrovalo najviac darcov, mohla v prípade, že sa bude používať celý rok, viesť k zvýšeniu počtu registrovaných darcov o približne 96 000. Znenie správy bolo založené na reciprocite: „V prípade, že by ste potrebovali transplantáciu orgánu, podstúpili by ste ju? Ak áno, prosím, pomôžte ostatným.“ Jedna zo správ nečakane znížila počet registrovaných darcov oproti kontrolnej skupine. Šlo o správu využívajúcu sociálnu normu: „Každý deň sa tisíce ľudí, ktorí vidia túto stránku, rozhodnú zaregistrovať“, v kombinácii s obrázkom ľudí. Tzn., táto správa bola testovaná v 3 designoch webovej stránky: 1) čistý text, 2) text s logom registra darcov orgánov National Health Service a 3) text s obrázkom skupiny ľudí. Prvé dve verzie mali pozitívny účinok, ale variant s obrázkom ľudí mal negatívny efekt v porovnaní s kontrolnou skupinou. Autori štúdie predpokladajú, že použitím obrázka ľudí z fotobanky, odradili jednotlivcov, ktorí to mohli považovať za marketingový ťah. Aj preto je dôležité behaviorálne intervencie najskôr testovať, aby sa vhodne zvolili parametre, ktoré hrajú dôležitú rolu v rozhodovaní jednotlivcov.

Okrem postrčenia sa vo veľkej miere používajú aj **natočenia (steers)** a **povzbudenia (boosts)** (tabuľka 3.1). Natočenie ako druh behaviorálneho nástroja za najvýznamnejšie obmedzenie racionality považuje slabú, resp. chýbajúcu motiváciu alebo sebakontrolu. Natočenia sa nám snažia pomôcť prekonávať toto obmedzenie pridávaním či odoberaním námahy, ktorú treba na vykonanie rozhodnutia vynaložiť (OECD, 2019). Zatiaľ čo mechanizmus

postrčenia je založený na aktívnom využití prirodzených limitov našej racionality, povzbudení nám tieto obmedzenia chcú pomôcť prekonať povzbudením našich rozhodovacích kompetencií (Hertwig, Grüne-Yanoff, 2017; Reijula a kol., 2018). Varovné cedule, vysvetľujúce infografiky či špecificky zarámčované faktické informácie, sú z behaviorálneho hľadiska povzbudeniami, a nie postrčeniami, pretože sa nám snažia uľahčiť pochopenie správneho rozhodnutia v danej situácii. Napríklad Sarfati a kol. (1998) testovali účinok dvoch rôznych rámcovaní tej istej informácie o potenciálnom znížení rizika úmrtia onkologických pacientov pri pravidelnom testovaní. O 30 % viac pacientov, ktorým zinterpretovali šance na zníženie rizika v relatívnom vyjadrení („pravidelné testovanie vám zníži riziko úmrtia približne o 1/3“), vyjadriло záujem o pravidelné testovanie v porovnaní s pacientmi, ktorým bolo rovnaké riziko interpretované v absolútnych číslach („pravidelné testovanie vám zníži riziko úmrtia z približne 3 ku 1000 na 2 ku 1000“).

Nástroje s nízkym stupňom donútenia však nemusia byť vždy účinné. Príklady, resp. zákazy snažiac sa predchádzať negatívnym internalitám a odvolávajúce sa i napriek svojmu silnému, donucovaciemu charakteru na koncepciu obmedzenej racionality definoval Oliver (2017) ako **posotení (shoves)**. Posotení by sa napríklad správanie fajčiarov snažili regulovať prostredníctvom zákazov, trestov alebo iných, prísnych pravidiel.

Podľa Soman (2015), behaviorálne intervencie zasahujú do architektúry výberu, aby „opravili našu voľbu“ (choice repair), tzn., aby znížili alebo úplne eliminovali pravdepodobnosť negatívnych internalít. Behaviorálne nástroje verejnej politiky majú dva hlavné mechanizmy – buď sa limity našej racionality snažia využiť (využitie zaujatostí – re-biasing), alebo odbúrať (odbúranie zaujatostí – debiasing). To sa uskutočňuje:

- motivačne – napr. zvýraznením zmysluplnosti danej aktivity,
- kognitívne – napr. poskytnutím argumentov pre a proti, alebo
- technologicky – prostredníctvom rozhodovacích pomôcok, napr. pripomienok (Soman, 2015).

### 3. 1. 1. Faktory ovplyvňujúce správanie v behaviorálnych intervenciách

Predvídateľná účinnosť behaviorálnych intervencií (postrčenia, povzbudení, natočenia) je podmienená dôkladným a hĺbkovým porozumením relevantných



(a teda aj etických) aspektov daného správania prostredníctvom účinných behaviorálnych detektorov (Pavlovský, 2020).

Dešifrovaniu faktorov správania pomáhajú rôzne analytické modely. Behaviorálny B=MATT model (Fogg, 2007) vidí úzke miesta v nedostatočnej motivácii, zložitosti vykonania želaného správania či dostatočnosti pripomienok. Model COM-B (Capability, Opportunity, Motivation – Behaviour, teda Spôsobilosť, Príležitosť, Motivácia – Správanie) bol vytvorený na základe analýzy existujúcich modelov pre zmenu správania a navrhovanie behaviorálnych intervencií (Michie a kol., 2011). Predstavuje tak integratívny model, ktorý pomáha určiť, aké behaviorálne intervencie sú vhodné pre daný typ problému. Správanie je podľa COM-B modelu (Michie a kol., 2014) výsledkom kombinácie fyzickej a psychologickej spôsobilosti, fyzickej a spoločenskej príležitosti a v neposlednom rade reflexívnej a automatickej motivácie jeho vykonávateľov (tabuľka 3. 3.).

**Tabuľka 3. 3.:** Správanie podľa COM-B modelu

| Aspekt správania podľa COM-B modelu (stručná definícia aspektu)                                                                                                                                                            | Príklad                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <b>FYZICKÁ SPÔSOBILOSŤ</b><br>(fyzické zručnosti, sila alebo energia)                                                                                                                                                      | byť schopný zobrať krvnú vzorku                                         |
| <b>PSYCHOLOGICKÁ SPÔSOBILOSŤ</b><br>(vedomosť alebo psychologická zručnosť, sila či energia pustiť sa do potrebných mentálnych procesov)                                                                                   | pochopenie dôsledkov CO2 na životné prostredie                          |
| <b>FYZICKÁ PRÍLEŽITOSŤ</b><br>(príležitosť poskytnutá fyzickým prostredím zahŕňajúca čas, zdroje, polohu, podnety a fyzický priestor)                                                                                      | byť schopný bežať kvôli vlastníctvu adekvátnej obuvi                    |
| <b>SPOLOČENSKÁ PRÍLEŽITOSŤ</b><br>(príležitosť poskytnutá medziľudskými vplyvmi, spoločenskými indíciami a kultúrnymi normami ovplyvňujúcimi spôsob rozmýšľania o veciach – ako napr. slová a koncepty tvoriace náš jazyk) | možnosť fajčiť v dome fajčiara, ale nie uprostred pracovného stretnutia |

|                                                                                                                                                                |                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>REFLEXÍVNA MOTIVÁCIA</b><br>(reflexívne procesy zahŕňajúce plánovanie – vedomé úmysly a prehodnocovanie – domnienky o dobrom a zlom)                        | zámer prestať fajčiť (z dôvodu škodlivosti nám a nášmu okoliu)         |
| <b>AUTOMATICKÁ MOTIVÁCIA</b><br>(automatické procesy zahŕňajúce emocionálne reakcie, túžby, chcenie a potreby, impulzy a prekážky, reflexy a ostatné pohnútky) | pocit očakávaného potešenia z vyhladky na zjedenie čokoládového koláča |

Zdroj: Michie a kol. (2014)

Podľa OECD (2019) ABCD analytického rámca (tabuľka 3. 4.) súvisia faktory správania najčastejšie so zle alokovanou pozornosťou, skreslenými domnienkami, nedostatočnou rozhodnosťou alebo so spôsobom prezentácie našich možností v rámci danej situácie (architektúra výberu).

**Tabuľka 3. 4.:** Analytický rámec ABCD

| Attention<br>(pozornosť)                                                 | Belief formation<br>(domnienky)                                         | Choice (architektúra<br>výberu)                     | Determination<br>(rozhodnosť)                      |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Zábudlivosť                                                              | Sebapotvrdzujúca predpojatosť                                           | Ex ante neistota a pochybovačnosť pri rozhodovaní   | Kognitívna disonancia                              |
| Prehliadanie                                                             | Štatistické skreslenia (skreslené odhady pravdepodobnosti alebo rizika) | Ex post sklamanie a ľútosť z vykonaného rozhodnutia | Psychická záťaž, mentálne vyčerpanie či preťaženie |
| Zameranie pozornosti na menej podstatné úlohy (na úkor tých podstatných) | Prehnane veľká (resp. malá) sebadôvera                                  | Zotrvanie s prednastavenou možnosťou                | Nekonanie či prokrastinácia                        |

|                                             |                                                            |                                                                    |                          |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Paralelné vykonávanie úkonov (multitasking) | Nadmerné spoliehanie sa na intuíciu alebo mentálne skratky | Citlivosť na rámcovanie a usporiadanie (informácií alebo možností) | Nadmerné sebaobviňovanie |
| Rozptýlenie                                 |                                                            | Prítomnosť spoločenských noriem                                    |                          |

Zdroj: OECD (2019)

Dolan a kol. (2012) zadefinovali deväť najvýznamnejších faktorov (tabuľka 3. 5.) ovplyvňujúcich konanie jednotlivcov označovaných ako koncept MINDSPACE. Predpoklad je, že jednotlivci pri rozhodovaní analyzujú informácie vo forme nespočetného množstva podnetov (DellaVigna, 2009), ktoré majú k dispozícii od politikov, štátu, samospráv a trhu, a výsledkom sú rozhodnutia, ktoré odrážajú, vzhľadom na tieto podnety, ich najlepšie záujmy (Dolan a kol., 2012).

**Tabuľka 3. 5.:** Koncept MINDSPACE

|                        |                                                                                                                                                      |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>M (messenger)</b>   | šíritel informácií (vzdelanie, resp. znalosť problematiky, vzhľad, pohlavie, vek) – príjemca správy (demografická podobnosť, charisma vodcu, dôvera) |
| <b>I (incentives)</b>  | stimuly / podnety (vnímania situácie -- averzia k riziku, dôvera)                                                                                    |
| <b>N (norms)</b>       | sociálne (etnická príslušnosť, veľkosť skupiny, príslušnosť k skupine, rôzne typy sociálnych skupín), kultúrne (vierovyznanie), spoločenské normy    |
| <b>D (defaults)</b>    | predvolená možnosť, opakovanie danej situácie                                                                                                        |
| <b>S (salience)</b>    | výraznosť / nápadnosť / vzbudenie pozornosti                                                                                                         |
| <b>P (priming)</b>     | upriamenie pozornosti                                                                                                                                |
| <b>A (affects)</b>     | emocionálne asociácie                                                                                                                                |
| <b>C (commitments)</b> | záväzok, sľub jednotlivca                                                                                                                            |
| <b>E (Ego)</b>         | centrum osobnosti / ego                                                                                                                              |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa autorov Dolan a kol. (2012)

### 3. 1. 2. Experimentálna ekonómia pre testovanie účinnosti behaviorálnych intervencií

Ako sme už v úvode kapitoly naznačili, experimentálna ekonómia sa stala jednou z tradičných metód ekonomického skúmania, napr. pri overovaní platnosti koncepcie čierneho pasažiera, či celkovo teórie kolektívnych statkov.

Z hľadiska verejnej správy sú relevantnými experimentmi prirodzené (natural), terénne (field), dotazníkové (survey) alebo laboratórne (lab) experimenty. Ako uvádza Špalek (2011), ekonomické experimenty s kolektívnymi statkami môžu priniesť základné overenie fungovania skúmaných techník i napriek obmedzeniam, ktoré ekonomické experimenty majú (nereprezentatívny výber testovaných osôb, zjednodušenie modelovej situácie a spôsob odmeňovania), nielen v podobe laboratórneho experimentu, ale aj v podobe terénneho experimentu.

Prirodzeným experimentom môže byť akákoľvek náhodná udalosť, počas ktorej je jedna časť určitej skupiny ľudí vystavená novému javu alebo zmene, zatiaľ čo druhá časť tejto skupiny mu vystavená nie je (John, 2017). Príkladom môžu byť prípady povolávania do armády na základe lotérie (Angrist, 1991). Terénne experimenty sa od tých prirodzených líšia zámernosťou intervenovania na určitú časť skupiny ľudí, ako je napr. experiment v Belgicku zameraný na neplatičov daní z príjmu na národnej úrovni, ktorý sa realizoval zasielaním rôznych pripomienkových listov skupinám daňových subjektov s cieľom zistiť, ktorá z alternatív pripomienok bola najúčinnnejšia a postrčila neplatičov k zaplateniu dane (Luts a Roy, 2019). Pri laboratórnych experimentoch prebieha intervenovanie v laboratóriách, ktoré na rozdiel od terénnych experimentov umožňujú experimentátorom extrémne vysokú mieru kontroly faktorov, ktoré môžu vplývať na skúmaný vzťah. Cenou za schopnosť extrémnej kontroly nad priebehom a nastavením experimentu je však neautentickosť laboratórneho prostredia. Dotazníkové experimenty zas testujú účinky zásahu v rámci prieskumov verejnej mienky (Pavlovský, 2020).

Dizajn (prevedenie) experimentov (experimental design) však musí splniť niekoľko kvalitatívnych predpokladov, aby sa umožnil legitímne vyvodiť záver o (ne)kauzalite vplyvu nástrojov verejnej politiky na správanie cieľovej skupiny predmetnej politiky.

Jedným z nich je napríklad náhodnosť výberu (randomization) subjektov experimentu kontrolným (bez zmeny) a zmeneným (intervenčným) podmienkam. Randomizáciou totiž eliminujeme šancu, že potenciálne nevyvážený spôsob, akým subjekty experimentu vystavujeme kontrolným, resp. intervenčným podmienkam, nepoplietol, resp. neovplyvnil naše dáta o skúmanom vzťahu. Bez ohľadu na výsledok samotnej randomizácie totiž predpokladáme, že všetci účastníci

experimentu sú si vo svojej podstate podobní, a teda majú rovnakú šancu reagovať na intervenciu rovnakým spôsobom. Randomizácia má zabezpečiť, že predpoklad rovnakej reakcie na jednotlivé podmienky neskreslí nerovnomerné alebo inak upravené prerozdelenie do skupín (John, 2017), napríklad že v jednej skupine nebude príliš veľa mužov alebo mladých ľudí na úkor žien alebo starších ľudí.

Experimentálne štúdie majú taktiež svoj protokol. Realizácia terénnych experimentov prechádza tromi fázami: prípravnou, realizačnou a vyhodnocovacou (Pavlovský, 2020).

## **Prípravná fáza**

Prvým krokom prípravnej fázy je identifikovanie relevantných, anonymizovateľných a dostupných údajov, ktoré by dostatočne presne vysvetľovali skúmaný vzťah intervencie voči cieľovej skupine.

Druhým krokom je určenie spôsobu, akým budú subjekty zapojené do experimentu vystavené intervencii. Spôsob vystavenia intervencii môže závisieť od typu intervencie, ktorej účinnosť má experiment otestovať, aj od spôsobilosti a fyzických možností inštitúcie, ktorá experimentuje.

Tretím krokom v rámci prípravnej fázy je identifikovanie tzv. experimentálnej vzorky (sample), teda dostatočne početnej skupiny subjektov, na ktorých sa bude v rámci experimentu účinnosť intervencie pilotne testovať.

Štvrtým krokom je randomizácia subjektov na začlenenie do intervenčnej a kontrolnej skupiny pre potreby neskoršej analýzy. Piatym a posledným krokom prípravnej fázy experimentu je určenie vhodnej dĺžky trvania experimentu pre zabezpečenie výpovednej hodnoty nameraných hodnôt.

## **Realizačná fáza**

V realizačnej fáze sú subjekty v intervenčných skupinách najprv vystavené pripravenej intervencii, zatiaľ čo subjekty v kontrolnej skupine sú vystavené nezmeneným podmienkam. Nasleduje monitorovanie – priebežné exportovanie získaných dát z intervencie a analyzovanie dostupných údajov identifikovaných v prvom kroku prípravnej fázy experimentu.

## **Vyhodnocovacia fáza**

V poslednej fáze sa experiment končí štatistickým vyhodnotením nazbieraných údajov od spustenia experimentu a interpretáciou zistení z experimentu (Pavlovský, 2020).

## 3. 2. Vybrané behaviorálne intervencie v slovenskej verejnej správe

V tejto podkapitole uvedieme prehľad vybraných intervencií, ktoré boli realizované v prostredí slovenskej verejnej správy. Vychádzame pritom z informácií dostupných online, je teda možné, že prehľad nie je vyčerpávajúci.

Celkovo možno povedať, že využívanie behaviorálnych intervencií (BI) vo verejnej správe na Slovensku je len v začiatkoch a je spojené najmä s realizáciou projektov. Hlavní iniciátori zavádzania BI v samosprávach sú organizácie ako Civita Center, Ústav verejnej politiky Fakulty sociálnych a ekonomických vied (ÚVP FSEV) na Univerzite Komenského v Bratislave, SBEN (Slovak Behavioral Economics Network), Mindworx a BEET (Behavioral and Experimental Economics Team).

### 3. 2. 1. Platenie daní a poplatkov

#### Listová kampaň zameraná na výber dane z príjmu z predaja nehnuteľnosti

Finančná správa Slovenskej republiky v spolupráci s Inštitútom finančnej politiky, Útvárom hodnoty za peniaze, Vysokou školou ekonomickou v Prahe a City University v Londýne spustila experiment, ktorého cieľom bolo upozorniť daňovníkov na povinnosť platiť daň z príjmu z predaja nehnuteľnosti a zvýšiť tak úspešnosť jej výberu. Daňovníkovi totiž zo zákona vzniká povinnosť podať daňové priznanie, ak predá nehnuteľnosť do 5 rokov od jej nadobudnutia alebo 5 rokov od jej vyradenia z obchodného majetku. V rokoch 2016 až 2019 sa uskutočnilo vyše 15 tisíc predajov nehnuteľností, ktorých by sa toto zdanenie mohlo týkať, avšak iba v tretine prípadov bolo podané daňové priznanie. Tieto nehnuteľnosti boli identifikované na základe zmien v databáze katastra nehnuteľností, pričom väčšina prevodov, ktoré podľa zákona nepodliehajú zdaneniu, bola zo skúmanej vzorky vylúčená. Odhadovaný ročný výpadok na daniach a odvodoch predstavuje približne 22 mil. eur. Identifikované subjekty, ktorým mohla vzniknúť daňová povinnosť, boli následne rozdelené do dvoch skupín na základe času vzniku daňovej povinnosti – potenciálni dlžníci a potenciálni daňovníci. Podstatou experimentu bolo zistiť, aký typ upozornenia funguje na potenciálnych dlžníkovo a daňovníkov najlepšie. Identifikované subjekty boli preto ešte pred zaslaním listov náhodne rozdelené na kontrolnú a testovaciu skupinu. Osoby v kontrolnej skupine nedostali žiadny list, kým osobám v testovacej skupine bolo zaslaných niekoľko foriem listov s rôznymi behaviorálnymi modifikáciami (odstrašujúci efekt: hrozba auditu a hrozba sankcií, morálny apel, skrytá hrozba). Zaslanie upozornení prinieslo dodatočných 2,5 mil. eur do štátneho rozpočtu, z čoho

približne 1,8 mil. eur sa podarilo získať od potenciálnych dlžníkov (ex-post) a približne 0,7 mil. eur sa podarilo získať od potenciálnych daňovníkov (ex-ante). Táto suma je už očistená o kontrolnú skupinu, t. j. o sumu vyzbieraných finančných prostriedkov od subjektov, ktorým nebol zaslaný žiadny list. Potvrdilo sa tak, že behaviorálne intervencie sú efektívnou metódou na oslovenie daňových dlžníkov a na pripomenutie plnenia daňových povinností za minimálne náklady pre štátnu správu. Tento výsledok okrem iného naznačuje, že za neplnením si daňových povinností po predaji nehnuteľnosti je skôr nevedomosť ako vedomá snaha daňovníkov vyhnúť sa plateniu daní. Na základe výsledkov experimentu bude Finančná správa každoročne posilať upozornenia daňovníkom, v ktorých sa zameria na povinnosť priznať príjem z predaja nehnuteľnosti. Vzhľadom na časté nepriznávanie príjmov z predaja domov a bytov sa v blízkej budúcnosti zameria aj na ďalšie typy nehnuteľností, napr. na pozemky (Rybošová a kol., 2021).

## **Zvýšenie miery platenia dlhov na poplatku za komunálny odpad**

Zavedenie intervencie bolo súčasťou projektu Behaviorálna politika pre mesto starajúce sa o svojich občanov, ktorý nadväzuje na svetový trend s cieľom využiť behaviorálne poznatky v prospech obyvateľov miestnej samosprávy. Na intervencii spolupracovali Ústav verejnej politiky FSEV UK v Bratislave a Civita Center. Intervencia bola realizovaná v meste Prievidza v mesiaci máj 2019, pričom mapovanie agendy mesta a dizajnovanie intervencie prebehlo v mesiacoch máj 2018 – apríl 2019. Intervencia testovala nielen účinnosť samotnej pripomienky nedoplatku na komunálnom odpade, ale testovala aj účinnosť dvoch typov rámcovania – sociálna norma a poďakovanie. Pomocou intervencie sa podarilo vyzbierať 7 % z celkovej dlžnej sumy. Výsledky regresnej analýzy ukazujú, že najúčinnější intervencia je pripomienka spolu so sociálnou normou, ktorá zvýšila o 1,7-krát šancu na zaplatenie aspoň časti nedoplatku. Ďalšie testovanie a replikácia výskumného dizajnu sú veľmi dôležité. Prvé testovanie však naznačuje potenciál nástroja pripomienky a zároveň rámcovania výzvy vo forme sociálnej normy. Zároveň sa ukazuje, že miestne samosprávy by mali pripomienkami oslovovať predovšetkým dlžníkov, ktorí nemajú dlhú históriu neplatenia (Civita Center, 2020a).

## **Štandardný list dlžníkom na poplatku za komunálny odpad v meste Prievidza**

Ústav verejnej politiky FSEV UK v Bratislave a Civita Center testovali aj druhú behaviorálnu intervenciu zameranú na zvýšenie miery platenia dlhov na poplatku za komunálny odpad. Zavedenie intervencie bolo taktiež súčasťou projektu „Behaviorálna politika pre mesto starajúce sa o svojich občanov“. Behaviorálna intervencia testovala účinnosť štandardnej pripomienky nedoplatku na komunálnom odpade a porovnávala ju s účinnosťou dizajnovanejšieho

pripomienky obohatenej o informačné zdôraznenie rizika dodatočných nákladov, resp. s účinnosťou zjednodušenej pripomienky obohatenej o varovanie pred dodatočnými stratami v kombinácii s deskriptívnou sociálnou normou. Najvyššia suma a zároveň aj najvyšší podiel dlžníkov, ktorí zaplatili dlh na poplatku za komunálny odpad, boli v intervenčnej skupine Štandardná výzva – zjednodušenie a dôraz na riziko straty. Táto intervencia sa zdá najúčinnnejšia a podstatne účinnejšia ako v prípade Štandardnej výzvy bez zmeny. Výsledky intervencie naznačujú, že upravené štandardné výzvy môžu mať vyššiu účinnosť ako bežná komunikácia mesta. Do úvahy je však potrebné brať limity intervencie, keďže hoci údaj o (ne)prevzatí Prievidza bežne eviduje, z organizačných dôvodov, ktoré si neštandardná situácia okolo pandémie Covid-19 vyžiadala, nebol v danom roku 2019, keď intervencia prebiehala, predmetný údaj evidovaný v digitálnej forme. Vzhľadom na toto obmedzenie – prevzatie výzvy dlžníkom – nie je možné očistiť dataset o dlžníkovi, ktorí neprevzali výzvu, a preto táto ani nemohla ovplyvniť ich správanie. Taktiež dlžníci mohli vykonať platbu aj bez prevzatia výzvy, napríklad z dôvodu, že účelovo platia poplatok za komunálny odpad na konci roka (Civita Center, 2020d).

### 3. 2. 2. Odpady a znečisťovanie verejných priestranstiev

#### **Separovanie odpadu (Vplyv komunikácie navrhutej podľa modelu COM-B a princípu autority na informovanosť a postoje voči separovaniu a deklarované správanie občanov)**

Cieľom intervencie realizovanej občianskym združením Civita Center bolo skúmanie vplyvu informačného letáka navrhnutého podľa modelu COM-B a oficiálneho listu od primátorky mesta s využitím princípu autority na informovanie občanov mesta Prievidza o separovaní, na ich postoje voči separovaniu a deklarované správanie. Občania Prievidze boli rozdelení do 3 skupín: prvá skupina dostala leták s listom, druhá skupina dostala len informačný leták a tretia skupina slúžila ako kontrolná. Následne boli náhodne vybraní občania zaradení do telefonického prieskumu pomocou štruktúrovaného dotazníka. Keďže sa ukázalo, že intervencia z pohľadu letákovkej kampane má významné obmedzenia, pokiaľ ide o možnosti merania jej účinnosti, v budúcnosti je odporúčané realizovať ďalšie behaviorálne intervencie podporujúce separovanie, ktoré však vyžadujú meranie konkrétneho správania občanov pri separovaní (Civita Center, 2020 b). Inšpirácie možno čerpať zo zahraničia, napr. z toho, aký vplyv by mohli mať na správanie ľudí rôzne dizajny nálepiek na smetných košoch inštruujúce ľudí, ako správne separovať (McNabb, 2017) či vytvorenie odmeňovacieho systému, ktorý by motivoval ľudí separovať (Pickles, 2010).



## **Znečistenie verejných priestranstiev – zníženie počtu cigareto- vých ohorkov na verejných priestranstvách v meste Prievidza**

Aj túto intervenciu realizovalo Civita Center, o. z. v rámci projektu „Behaviorálna politika pre mesto starajúce sa o svojich občanov“. Cieľom behaviorálnej intervencie bolo zníženie počtu cigareto-  
vých ohorkov odhodnených na zem na verejných priestranstvách. Na základe predchádzajúcich výskumov a analýzy problému pomocou modelu COM-B bol využitý špeciálny hlasovací kôš, ktorý využíva efekt nápadnosti, prvky herného dizajnu a princíp sociálneho schválenia. Hypotéza, ktorá predpokladala, že nainštalovanie špeciálneho hlasovacieho koša BallotBin, ktorý využíva uvedené prvky, povedie k zmene správania fajčiarov, sa potvrdila. Po nainštalovaní hlasovacieho koša na problematické miesto pred obchodným domom Prior sa znížil počet cigareto-  
vých ohorkov odhodnených na zem až o 79,03 – 80,06 %. Ukázalo sa, že zmena tzv. architektúry voľby pomocou „postrčenia“ vo forme tohto hlasovacieho koša môže byť účinnejšia pre zmenu správania občanov než pokuty (Civita Center, 2020f).

### **3. 2. 3. Elektronická komunikácia**

#### **Zmena procesu a elektronizácia organizácie trhov (modelový proces) v meste Prievidza**

Ústav verejnej politiky FSEV UK v Bratislave v spolupráci s o. z. Civita Center testovali behaviorálnu intervenciu zameranú na zvýšenie miery komunikácie občanov s mestom Prievidza v agende organizácie trhov. Intervencia bola zložená z viacerých elementov a bola realizovaná v mesiacoch marec – október 2019 v období pred Baníckym jarmokom. Mapovanie agendy mesta a návrh dizajnu intervencie prebehlo v mesiacoch máj 2018 – marec 2019. Intervencia sa skladá zo zatraktívnenia podávania žiadostí online s cieľom zvýšenia podielu ľudí, ktorí žiadosti podávajú prostredníctvom e-mailu alebo podpísaním cez elektronický občiansky preukaz. Pre účely zjednodušenia a zatraktívnenia podávania žiadosti bol zavedený na stránke mesta v sekcii príležitostných trhov obrázok s rámcovaním a výzvou na podávanie žiadosti online podporený video manuálom. Hoci vzhľadom na množstvo premenných a obmedzenia v práci s mestom nie je možné štatisticky jednoznačne preukázať kauzálnu súvislosť s intervenciou a zvýšeným podielom trhovníkov, ktorí podali žiadosť online, je zrejmé, že intervencia mala efekt na zníženie počtu žiadostí podaných poštou – pokles podielu žiadostí podaných poštou bol oproti roku 2018 nižší až o 48 % (Civita Center, 2020e).

## Platenie daní online

Civita Center realizovalo aj intervenciu zameranú na skúmanie vplyvu rôznych druhov zarámčovania (ako strata alebo ako zisk času) a navodenia pocitu jednoduchosti na správanie platcov daní v meste Prievidza. Navrhli 2 verzie letáka, ktorý sprevádzal tradičný list o výmere daní, a následne sledovali, akým spôsobom zaplatili – či to bolo online alebo osobne na úrade. Porovnali 2 experimentálne skupiny s kontrolnou skupinou a zároveň s dátami o platbe daní z predošlého roku 2018 (kombinácia medzi-skupinového a vnútrosubjektového dizajnu). Zistili, že zarámcovanie letáka ako zisk času fungovalo efektívnejšie ako zarámcovanie ako straty a zvýšilo počet občanov platiacich online o 10 % oproti kontrolnej skupine a potvrdila sa hypotéza, že v roku 2019 dane a poplatky online zaplatil významne vyšší počet platcov daní, tzn. verzie letáka, ktoré sprevádzali tradičný list o výmere daní, nech už išlo o zarámcovanie ako stratu alebo ako zisk času, sa ukázali ako efektívnejšie než kontrolná skupina, ktorá dostala len tradičnú komunikáciu. Zamestnancom Mestského úradu v Prievidzi sa tak ušetrilo necelých 24 hodín, ktoré mohli využiť efektívnejšie. Navrhnuté intervencie predstavovali len jednoduché zmeny, ktoré by bolo možné zapracovať do samotného listu o výmere daní, ktorý platcovia daní každoročne dostávajú. Z nulové náklady tak môže samospráva ušetriť podstatný čas, ktorý by pracovníci úradu mohli využiť na iné úlohy, a zefektívniť svoje fungovanie. Podobné princípy je možné využiť aj v prípade iného druhu oficiálnej komunikácie s občanmi a dosiahnuť ešte výraznejšie ušetrenie času pracovníkov samosprávy. Zároveň tak samospráva zlepšuje skúsenosť občanov so samosprávou, pretože ukazuje, že myslí najmä na ich dobro a šetrí im vzácny čas, ktorý tiež vedia využiť lepšie ako čakaním v rade na mestskom úrade (Civita Center, 2019).

## 3. 2. 4. Behaviorálne intervencie v školstve

### Vplyv SMS a emailových pripomienok na prospech a seba-účinnosť žiakov na základných školách

Školstvo zvyčajne nepatrí medzi hlavné oblasti, na ktoré sa zameriavajú intervencie samospráv, a to vzhľadom na to, že v tejto oblasti majú len obmedzené možnosti. V rámci projektu o. z. Civita Center „Behaviorálna politika pre mesto starajúce sa o svojich občanov,“ však bolo školstvo identifikované ako jedna z oblastí, ktorá by mohla benefitovať z behaviorálnych intervencií podľa vzoru podobných zahraničných iniciatív (napr. Hume a kol., 2018; The Behavioral Insights Team, 2018; Education Endowment Foundation, 2017). Zámerom týchto iniciatív bolo pomáhať zlepšiť prospech žiakov jednoduchými intervenciami, a tak zlepšovať aj celkové hodnotenie kvality školy. Cieľom intervencie bolo skúmanie vplyvu

SMS a emailových pripomienok na prospech žiakov základných škôl v Prievdzi a Michalovciach v testoch z matematiky a slovenského jazyka a na ich vnímanú seba-účinnosť. Niektoré výskumy naznačujú, že seba-účinnosť je možné pomocou rôznych stratégií zvýšiť (napr. Schunk a Zimmerman, 2007; Weinberg a kol., 1992). Okrem pozitívnych afirmácií vlastných schopností, sociálneho učenia a modelovania alebo vizualizácie sa ukázalo ako účinné aj extenzívne precvičovanie danej činnosti. Preto je možné predpokladať, že príprava na test s rodičom môže zvýšiť seba-účinnosť žiakov a nepriamo tak znížiť stres, ktorý žiak zažíva pri teste. Rodičia žiakov v experimentálnej skupine dostávali SMS pripomienku a email 3. a 1. deň pred písaním testu, v ktorej ich nabádali, aby sa s dieťaťom pripravovali. Intervencia dosiahla štatisticky významné výsledky najmä na školách s nižším hodnotením kvality. Na ostatných školách bola zaznamenaná vyššia vnímaná pripravenosť žiakov na testy (Civita Center, 2020c).

## **Behaviorálne intervencie na „zelených školách“**

Zámerom projektu je za pomoci postrčení zmeniť správanie cieľovej skupiny – žiakov a zamestnancov základných škôl, ktoré sú zapojené do projektu Zelená škola. Cieľom behaviorálnych intervencií bude postrčiť žiakov a zamestnancov základných a stredných škôl k ekologickejšiemu a hospodárnejšiemu správaniu. Žiaci základných škôl aktívne participujú na intervenciách a Ústav verejnej politiky Fakulty sociálnych a ekonomických vied pôsobí ako expertný tím v oblasti metodológie a aplikácie behaviorálnych vied v praxi. Projekt je realizovaný v spolupráci s CEEV ŽIVICA (Behaviorálna verejná politika, b. d.).

### **3. 2. 5. Behaviorálne intervencie v zdravotníctve**

V závere prehľadu uvádzame intervencie, ktoré síce neboli realizované priamo v miestnej verejnej správe, ale súvisia s oblasťou zdravia, ktoré je súčasťou verejných politík.

## **Skvalitnenie darcovstva pre Národnú transfúznú službu Slovenskej republiky**

Behavioral and experimental economics team (BEET) s partnermi pomáhali riešiť Národnej transfúznej službe Slovenskej republiky (NTS SR) zámer rozšíriť portfólio služieb o odber krvnej plazmy s cieľom postupne dosiahnuť sebestačnosť Slovenskej republiky v liekoch z plazmy pri zachovaní sebestačnosti v odbere celej krvi. Pre dosiahnutie cieľa je potrebné vhodne nastaviť komunikáciu smerom k existujúcim darcom a potenciálnym prvodarcom tak, aby (1) sa zefektívnili odber od súčasných darcov; (2) došlo k rozšíreniu kmeňa o nových darcov a (3) bolo možné na základe aktuálnych potrieb efektívne smerovať

darcov medzi odber krvi a plazmy. Na základe dotazníkového prieskumu preferencií súčasných darcov (3205 respondentov) realizovaného v marci – máji 2019 zisťovali postoj aktuálnych darcov krvi k darovaniu plazmy a testovali vplyv štruktúry a formy informácií na motiváciu darcov darovať krv a plazmu v budúcnosti. Darcovia krvi sú podľa dotazníkového prieskumu vo všeobecnosti spokojní s priebehom darovania krvi (6,3 bodu zo 7). Jeden z hlavných rozdielov medzi darovaním krvi a plazmy je celkový čas darovania od príchodu do odchodu, ako aj samotného odberu s ihlou v ruke. Preto sa v dotazníku darcov pýtali na ochotu prísť v budúcnosti darovať krv a plazmu v závislosti od rozdielne stanovenej dĺžky odberu a celkovej návštevy. Pri krvi bolo viac ako 80 % darcov ochotných akceptovať stanovenú dĺžku darovacieho procesu, pri plazme ich bolo menej ako polovica. Literatúra potvrdzuje, že 38 %-ný nárast doby čakania vedie k 10 %-nému zníženiu darcovstva krvi (Craig a kol., 2016). Najúčinnější spôsob, ako zvýšiť darcovstvo krvi a plazmy, sú elektronický systém / pozvánka. Výsledkom odporúčani pre zavedenie odberu plazmy a skvalitnenie odberu krvi v SR je zavedenie behavioriálneho registra preferencií darcov, pomocou ktorého by sa využívali „na mieru ušité“ dizajny založené na preferenciách darcov. Poznanie individuálnych preferencií umožní zaviesť individualizovaný cyklus pozvánok a odberov tak, aby sa maximalizoval počet odberov, o ktoré má v jednotlivých obdobiach NTS SR záujem. Register zároveň umožní kontinuálne sledovať, testovať a zároveň vylepšovať odber krvi a plazmy na Slovensku pomocou zvyšovania efektívnosti odberu a znižovania nákladov na komunikáciu s darcami a zvyšovania spokojnosti darcov. To bude mať z dlhodobého hľadiska vysoko pozitívny efekt na proces odberu krvi a plazmy (Sekelský, 2019).

## **SMS kampaň pre Ligu proti rakovine**

Postrečenie realizovali prostredníctvom SMS kampane mimovládna nezisková organizácia Liga proti rakovine v spolupráci s O2 a Mindworx. Z O2 svojim klientom zasielali SMS správy v štyroch verziách. Prvej skupine bola zaslaná správa zahŕňajúca behaviorálny koncept sociálnych noriem a určenie identity (ľudia sú silno ovplyvnení tým, čo robia a ako sa správajú ostatní) v tomto znení: „Tisíce ľudí sa aj tento rok zapoja do Dna narcisov. Stante sa aj Vy darcom a zaslite prazdnu SMS v hodnote 2 € na 848. Dakujeme! Liga proti rakovine a O2.“ Druhej skupine bola zaslaná rovnaká správa, ale s inou formuláciou (tento princíp je najsilnejší, ak sú nám ľudia, ktorých správanie pozorujeme, čo najpodobnejší): „Pridajte sa aj Vy k tisícom zakazníkov O2, ktorí tento rok podporia Den narcisov. Zaslite prazdnu SMS...“, a tretej skupine bola doručená správa navrhnutá recipročne: „Ak by ste boli v nuzi, pomohli by sme aj Vám. Vy môžete pomôcť už dnes podporou Dna narcisov zaslaním...“ Tento princíp hovorí, že ak spravíme prvý ústretový krok my, druhá strana bude mať podvedomú tendenciu opätovať ho. Pôvodná a zároveň kontrolná verzia správy znela takto: „Pomozte ľuďom s onkologickým ochorením a zapojte sa do Dna narcisov. Poslite do 15. 4. 2017

prazdnu SMS v hodnote 2 € na 848. Dakujeme! Liga proti rakovine a O2“, (Mindworx, 2017). Posledná verzia SMS správy bola v porovnaní s pôvodnou verziou o 55 % efektívnejšia. Na mieste je však otázka, či forma tejto SMS správy nie je skrytou manipuláciou v snahe vymámiť od jednotlivcov čo najväčšiu finančnú sumu aj napriek tomu, že peniaze majú podporiť dobrú vec.

Ďalšie behaviorálne intervencie realizované v slovenskej verejnej správe, ktoré sú súčasťou projektu „Behaviorálne intervencie v miestnej samospráve: zvyšovanie účinnosti miestnych verejných politík“, sú postupne predstavené v kapitolách 4, 5 a 6.

## Záverečné poznámky

Pre politikov, profesionálov a komunity predstavuje skúmanie faktorov (motívov) ovplyvňujúcich ochotu jednotlivcov spolupracovať potenciálne nový spôsob, akým možno meniť správanie sa jednotlivcov.

Behaviorálne poznatky sa ako zdroj pre intervencie vo verejnej správe dajú aplikovať rozličnými spôsobmi, vďaka čomu je možné rozlíšiť základné behaviorálne nástroje:

- postrčenia, ktoré využívajú behaviorálne poznatky v náš prospech;
- povzbudenie, ktoré využívajú behaviorálne poznatky, aby nám pomohli urobiť informovanejšie rozhodnutie;
- natočenia, ktoré na základe behaviorálnych poznatkov cielene pridávajú / odstraňujú prekážky na dosiahnutie daného správania.

Tieto označujeme ako behaviorálne efekторы. Intervencie prostredníctvom behaviorálnych efektorov umožňujú behaviorálne detektory. Sú to analytické nástroje, ktoré majú za cieľ identifikovať relevantné faktory správania jednotlivcov a zhromaždiť poznatky pre posúdenie vhodnosti výberu, resp. dizajnu nástroja verejnej politiky. Experimentálne testovanie umožňuje predvídať vplyv behaviorálnych intervencií na správanie a overovať ich účinnosť. V podmienkach slovenskej verejnej správy boli realizované viaceré experimenty, najviac sú zastúpené oblasti platenia daní a poplatkov či znečisťovania verejných priestranstiev (pozri aj kapitoly 4 a 5). I keď väčšina experimentov poukazuje na sľubné výsledky intervencií, nie všetky sa skončili podľa očakávaní a viedli k zvýšeniu efektívnosti činnosti verejnej správy. Možno konštatovať, že doteraz vykonané experimenty neposkytujú dostatočné dôkazy o univerzálnej účinnosti jednotlivých behaviorálnych intervencií a pretrvávajú potreba ďalšieho testovania a vedeckého bádania v tejto oblasti.

Ako sme v tejto kapitole ukázali, intervencie sú realizované v rôznych oblastiach verejných politík. Môžu to byť napríklad verejné financie, miestne samosprávy, verejné služby, bezpečnosť, medzinárodný rozvoj, vzdelávanie, energetika, environmentalistika a udržateľnosť, zdravie a iné.

## Referencie

- Angrist, J. D. (1991). The Draft Lottery and Voluntary Enlistment in the Vietnam Era. *Journal of the American Statistical Association*, 86(415), 584–595. <https://doi.org/10.1080/01621459.1991.10475083>
- Ariely, D. (2008). *Predictably Irrational*. HarperCollins.
- Ariely, D. (2011). *The Upside of Irrationality: The Unexpected Benefits of Defying Logic*. Harper Perennial.
- Bačová, V. (2008). Behaviorálna ekonómia a ekonomická psychológia. Rôzne pohľady – rovnaký cieľ? In: Fedáková, D. a M. Kentoš. *Psychológia práce a organizácie*, s. 7-12. Dostupné na: [https://ppao.upol.cz/wp-content/uploads/2016/02/zbornik\\_ppao\\_2008.pdf](https://ppao.upol.cz/wp-content/uploads/2016/02/zbornik_ppao_2008.pdf)
- Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory. In R. Vasta (Ed.), *Annals of Child Development. Six Theories of Child Development* (Vol. 6, pp. 1-60). Greenwich, CT: JAI Press.
- Behaviorálna verejná politika. (b. d.). Naša práca. Dostupné na: <https://www.behavioralnaverejnapolitika.sk/#nasaprac>
- Camerer, C. F. & Loewenstein, G. (2011). *Behavioral Economics: Past, Present, Future*. Princeton University Press.
- Castelo, N., Hardy, E., House, J., Mazar, N., Tsai, C., & Zhao, M. (2015). Moving citizens online: Using salience & message framing to motivate behavior change. *Behavioral Science & Policy*, 1(2), 57-68.
- Castro, L., & Scartascini, C. (2013). Tax Compliance and Enforcement in the Pampas: Evidence from a Field Experiment. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2367709>
- Cialdini, R. B. (2012). *Zbraně vlivu: Manipulativní techniky a jak se jim bránit*. Jan Melvil Publishing.
- Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1015–1026. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.6.1015>
- Civita Center. (2019). Online platenie daní (Vplyv zarámčovania ako zisku a straty a pocitu jednoduchosti na presmerovanie občanov na platbu daní

online). Dostupné na: [https://www.civitacenter.sk/wp-content/uploads/2019/11/Sprava\\_o2Platenie\\_dani\\_online\\_final-1.pdf](https://www.civitacenter.sk/wp-content/uploads/2019/11/Sprava_o2Platenie_dani_online_final-1.pdf)

- Civita Center. (2020a). Pripomienky dlžníkom na poplatku za komunálny odpad. Dostupné na: [https://www.civitacenter.sk/wp-content/uploads/2020/05/04\\_Ciastkovy\\_doc\\_Sprava\\_o1Reminders\\_final.pdf](https://www.civitacenter.sk/wp-content/uploads/2020/05/04_Ciastkovy_doc_Sprava_o1Reminders_final.pdf)
- Civita Center. (2020 b). Separovanie (Vplyv komunikácie navrhutej podľa modelu COM-B a princípu autority na informovanosť a postoje voči separovaniu a deklarované správanie občanov). Dostupné na: [https://www.civitacenter.sk/wp-content/uploads/2020/03/Ciastkovy\\_doc\\_Sprava\\_Separovanie\\_final-1.pdf](https://www.civitacenter.sk/wp-content/uploads/2020/03/Ciastkovy_doc_Sprava_Separovanie_final-1.pdf)
- Civita Center. (2020c). Školstvo (Vplyv SMS a emailových pripomienok na prospech a seba-účinnosť žiakov na základných školách). Dostupné na: [https://www.civitacenter.sk/wp-content/uploads/2020/04/10\\_Ciastkovy\\_doc\\_Sprava\\_skolstvo\\_final.pdf](https://www.civitacenter.sk/wp-content/uploads/2020/04/10_Ciastkovy_doc_Sprava_skolstvo_final.pdf)
- Civita Center. (2020d). Štandardný list dlžníkom na poplatku za komunálny odpad. Dostupné na: [https://www.civitacenter.sk/wp-content/uploads/2020/05/12\\_Ciastkovy\\_doc\\_Sprava\\_StandardnyListDane\\_final.pdf](https://www.civitacenter.sk/wp-content/uploads/2020/05/12_Ciastkovy_doc_Sprava_StandardnyListDane_final.pdf)
- Civita Center. (2020e). Zlepšenie procesov a elektronizácia organizácie trhov (modelový proces) v meste Prievidza. Dostupné na: [https://www.civitacenter.sk/wp-content/uploads/2020/02/Sprava\\_o4Procesy\\_el\\_kom\\_trhy.pdf](https://www.civitacenter.sk/wp-content/uploads/2020/02/Sprava_o4Procesy_el_kom_trhy.pdf)
- Civita Center. (2020f). Znečistenie verejných priestranstiev (Vplyv „postrčenia“ s využitím herného dizajnu a sociálneho schválenia na zníženie počtu cigaretových ohorkov na verejných priestranstvách). Dostupné na: [https://www.civitacenter.sk/wp-content/uploads/2020/02/Sprava\\_o3Znečistenie\\_VP\\_web.pdf](https://www.civitacenter.sk/wp-content/uploads/2020/02/Sprava_o3Znečistenie_VP_web.pdf)
- Coleman, S. (2007). The Minnesota Income Tax Compliance Experiment: Replication of the Social Norms Experiment. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1393292>
- Del Carpi, L. (2014). Are the Neighbors Cheating? Evidence from a Social Norm Experiment on Property Taxes in Peru. Princeton University. Dostupné na: [https://faculty.insead.edu/lucia-del-carpio/documents/Are\\_the\\_neighbors\\_cheating\\_Apr2014.pdf](https://faculty.insead.edu/lucia-del-carpio/documents/Are_the_neighbors_cheating_Apr2014.pdf)
- DellaVigna, S. (2009). Psychology and Economics: Evidence from the Field. *Journal of Economic Literature*, 47(2), 315–372. <https://doi.org/10.1257/jel.47.2.315>
- Diamond, P. A., Vartiainen, H. (2007). *Behavioral Economics and Its Applications*. Princeton University Press.
- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., Metcalfe, R., & Vlaev, I. (2012). Influencing behaviour: The mindspace way. *Journal of Economic Psychology*, 33(1), 264–277. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.10.009>
- Dworkin, G. (2019). Paternalism. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Dostupné na: <https://plato.stanford.edu/entries/paternalism/>

- Education Endowment Foundation. (2017). Texting Parents: Evaluation report and executive summary. Dostupné na: [https://educationendowmentfoundation.org.uk/public/files/Projects/Evaluation\\_Reports/Texting\\_Parents.pdf](https://educationendowmentfoundation.org.uk/public/files/Projects/Evaluation_Reports/Texting_Parents.pdf)
- Fogg, B. J. (2007). A Behavior Model for Persuasive Design [FBM / B=MAT]. Dostupné na: <https://cutt.ly/MjtD4gG>
- Groves, T., & Ledyard, J. (1977). Optimal Allocation of Public Goods: A Solution to the „Free Rider“ Problem. *Econometrica*, 45(4), 783. <https://doi.org/10.2307/1912672>
- Hallsworth, M., List, J. A., Metcalfe, R. D., & Vlaev, I. (2017). The behavioralist as tax collector: Using natural field experiments to enhance tax compliance. *Journal of Public Economics*, 148, 14–31. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2017.02.003>
- Hernandez, M., Jamison, J., Korczyk, E., Mazar, N. & Sormani, R. (2017). Applying Behavioural Insights to Improve Tax Collection. Dostupné na: <http://pubdocs.worldbank.org/en/693361497392827604/Tax-report-EN-05-www.pdf>
- Holman, R. (2002). Mikroekonomie: Středně pokročilý kurz. C. H. Beck.
- Hood, C., & Margetts, H. (2007). The Tools of Government in the Digital Age (Public Policy and Politics, 10) (2<sup>nd</sup> ed.). Red Globe Press.
- Hume, S., O'Reilly, F., Groot, B., Selley, E., Barnes, J., Soon, X.-Z., Chande, R., & Sanders, M. (2018). Retention and Success in Maths and English: insights from behavioural research. Dostupné na: [http://www.ememathshub.org/uploads/1/1/9/2/119209091/improving\\_engagement\\_and\\_attainment\\_in\\_maths\\_and\\_english-courses.pdf](http://www.ememathshub.org/uploads/1/1/9/2/119209091/improving_engagement_and_attainment_in_maths_and_english-courses.pdf)
- IGEES – Irish Tax and Customs. (2017). Applying Behavioural Science in Tax Administration – A Summary of Lessons Learned. Dostupné na: <https://www.revenue.ie/en/corporate/documents/research/applying-behavioural-science.pdf>
- John, P. (2017). Field Experiments in Political Science and Public Policy: Practical Lessons in Design and Delivery. Routledge.
- Johnson, E. J., & Goldstein, D. (2003). Do defaults save lives? *Science*.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979) Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47, (2), 263-292.
- Kettle, S., Hernandez, M., Ruda, S. & Sanders, M. (2016). Behavioral Interventions in Tax Compliance: Evidence from Guatemala. Policy Research Working Paper 7690. The World Bank. Dostupné na: <http://38r8om2xjhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2016/07/Kettle-et-al.-2016-Guatemala-Tax-World-Bank-Working-Paper-June2016.pdf>
- Luts, M., Roy, M. (2019). Nudging in the Context of Taxation. Intra-European Organisation of Tax Administrations. IOTA. Dostupné na: [https://www.iota-tax.org/sites/default/files/documents/iota\\_paper\\_belgium\\_nudging\\_final.pdf](https://www.iota-tax.org/sites/default/files/documents/iota_paper_belgium_nudging_final.pdf)
- Marwell, G., & Ames, R. E. (1979). Experiments on the Provision of Public Goods. I.



Resources, Interest, Group Size, and the Free-Rider Problem. *American Journal of Sociology*, 84(6), 1335–1360. <https://doi.org/10.1086/226937>

- Marwell, G., & Ames, R. E. (1981). Economists free ride, does anyone else? *Journal of Public Economics*, 15(3), 295–310. [https://doi.org/10.1016/0047-2727\(81\)90013-x](https://doi.org/10.1016/0047-2727(81)90013-x)
- McNabb, L. (2017). 'Nudging' environmentally friendly behavior? Experiments on recycling at Uppsala university. Dostupné na: <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:111096/FULLTEXT01.pdf>
- Mitchie, S., Atkins, L., & West, R. (2014). *The Behaviour Change Wheel: A Guide To Designing Interventions*. Silverback Publishing.
- Mises, L. (2006). *Lidské jednání: Pojednání o ekonomii*. Liberální institut.
- OECD. (2017). *Behavioral Insights and Public Policy*. Dostupné na: <https://doi.org/10.1787/9789264270480-en>
- OECD. (2019). *Tools And Ethics For Applied Behavioural Insights: the basic toolkit*. Dostupné na: [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/tools-and-ethics-for-applied-behavioural-insights-the-basic-toolkit\\_9ea76a8f-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/tools-and-ethics-for-applied-behavioural-insights-the-basic-toolkit_9ea76a8f-en)
- Oliver, A. (2017). *The Origins of Behavioural Public Policy*. Cambridge University Press.
- Pavlovský, P. (2020). *Teória postrčenia v koncepciách verejnej politiky a spravovania:(a príklady jej aplikácie v rámci slovenskej samosprávy)*. Městská knihovna Břeclav.
- Pickles, E. (2010). We'll boost recycling with a gentle nudge. *The Guardian*. Dostupné na: <https://www.theguardian.com/commentisfree/cifgreen/2010/jun/08/recycling-reward-scheme>
- Rybošová, P., Gábik, R., Priesol, R. & Machlica, G. (2021). Písať listy sa oplatí: ako zvýšiť daňové príjmy rýchlo a efektívne. Dostupné na: <https://www.mfsr.sk/files/archiv/49/Komentar.pdf>
- Sarfati, D., Howden-Chapman, P., Woodward, A., & Salmond, C. (1998). Does the frame affect the picture? A study into how attitudes to screening for cancer are affected by the way benefits are expressed. *Journal of Medical Screening*, 5(3), 137–140. <https://doi.org/10.1136/jms.5.3.137>
- Sekelský, L. a kol. (2019). *Stratégia „Skvalitnenie darčovstva krvi NTS 2019“*. Dostupné na: <https://www.health.gov.sk/Zdroje/?Sources/dokumenty/BEET/Skvalitnenie-darcovstva-krvi-NTS-2019.pdf>
- Schunk, D. H., & Zimmerman, B. J. (2007). Influencing Children's Self-Efficacy and Self-Regulation of Reading and Writing Through Modeling. *Reading & Writing Quarterly*, 23(1), 7–25.
- Smith, V. (1979). Incentive compatible experimental process for the provision of public goods. *Research in experimental economics*, (1), 59–168.

- Soman, D. (2017). *The Last Mile: Creating Social and Economic Value from Behavioral Insights*. University of Toronto press.
- Sucha, M. (2017). Ako sme malou zmenou zvýšili efektivitu SMS kampane o 55%. Mindworx. Dostupné na: <https://mindworx.net/sk/ako-sme-malou-zmenou-zvysili-efektivitu-sms-kampane-o-55>
- Sweeney, J. W. (1973). An experimental investigation of the free-rider problem. *Social Science Research*, 2(3), 277–292. [https://doi.org/10.1016/0049-089x\(73\)90004-5](https://doi.org/10.1016/0049-089x(73)90004-5)
- Špalek, J. (2011). *Veřejné statky: Teorie a experiment*. H. C. Beck.
- Thaler, R. (2017). *Neočekávané chování. Podivuhodný příběh behaviorální ekonomie*. Argo.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness* (Illustrated ed.). Yale University Press.
- Thaler, R., & Benartzi, S. (2004). Save More Tomorrow™: Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving. *Journal of Political Economy*, 112(S1), S164–S187. <https://doi.org/10.1086/380085>
- Thaler, R., Sunstein, C. R. (2010). *Nudge (Šťouch): jak postrčit lidi k lepšímu rozhodování o zdraví, majetku a štěstí*. Kniha Zlín.
- The Behavioral Insights Team. (2018). Four principles to support learners: Our new reports from the Behavioural Research Centre for Adult Skills and Knowledge. Dostupné na: <https://www.bi.team/blogs/four-principles-to-support-learners-our-new-reports-from-the-behavioural-research-centre-for-adult-skillsand-knowledge/>
- The Behavioral Insights Team. (2015). *The Behavioral Insights Team Annual Report 2013-15*. Dostupné na: [https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/08/BIT\\_Update-Report-Final-2013-2015.pdf](https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/08/BIT_Update-Report-Final-2013-2015.pdf)
- The Behavioral Insights Team. (2019). *The Behavioral Insights Team Annual Report 2017-18*. Dostupné na: <https://www.bi.team/wp-content/uploads/2019/01/Annual-update-report-BIT-2017-2018.pdf>
- Weinberg, R., Grove, R., & Jackson, A. (1992). Strategies for Building Self-Efficacy in Tennis Players: A Comparative Analysis of Australian and American Coaches. *The Sport Psychologist*, 6(1), 3–13.
- Wenzel, M. (2004). The social side of sanctions: Personal and social norms as moderators of deterrence. *Law and Human Behavior*, 28(5), 547–567.



Anetta Čaplánová  
Eva Sirakovová  
Katarína Vitálišová  
Patrik Pavlovský

## **IV. Behaviorálne intervencie zamerané na zvyšovanie výberu daní a poplatkov na centrálnej a miestnej úrovni**

## Zhrnutie

- Behaviorálne intervencie môžu byť vhodným, účinným a nenákladným nástrojom na zníženie podielu neplatičov daní a poplatkov na miestnej i centrálnej úrovni.
- Pozitívne vplyvy využitia behaviorálnych intervencií v tejto oblasti dokumentujú aj početné štúdie uskutočnené v zahraničí.
- Autori uskutočnili behaviorálne intervencie zamerané na zníženie podielu neplatičov daní a poplatkov v meste Hlohovec, Banská Bystrica a Bratislava, pričom využili dôraz na spoločenskú normu, odstrašenie.
- Výsledky uskutočnených intervencií ukazujú, že vybrané intervencie pomohli dosiahnuť stanovený cieľ.
- Replikáciou uskutočnených experimentov by bolo možné zvýšiť kredibilitu dosiahnutých výsledkov ak by sa experimenty replikovali v rovnakých mestách, umožnilo by to tiež identifikované, či pozorované vplyvy majú dlhodobý účinok.

## Úvod

Uskutočňované zmeny vo verejných politikách založené na behaviorálnych poznatkoch využívajú najmä tzv. behaviorálne postrčenia (nudges) a menia výber a nastavenie predvolených možností (default options). Ich doplnkom, resp. alternatívou sú tzv. behaviorálne povzbudenia (boosts), ktoré sa zameriavajú na zlepšenie informovanosti a znalostí ľudí, ak hrozí riziko, že urobia zlé rozhodnutie. Behaviorálne postrčenia sa teda spájajú so zásahmi, ktoré usmernia konanie ľudí pri zachovaní ich slobodnej voľby. Behaviorálne povzbudenia sa zameriavajú na zlepšenie tých znalostí a schopností, ktoré im umožnia lepšie sa rozhodnúť. Spravidla je ich cieľom zvýšiť transparentnosť a zrozumiteľnosť komunikácie, informovať a vzdelávať.

Zavádzanie behaviorálnych intervencií v tvorbe verejných politík sa využíva aj v oblasti platenia daní a poplatkov. Pri výbere daní a poplatkov často dochádza k problému vyhýbania sa plateniu daní, resp. krátenia daňovej povinnosti. Napriek tomu, že ide protiprávne konanie, riešenie tohto problému nie je jednoduché. Tento problém má aj etický rozmer, keď ľudia, ktorí majú úžitok z verejne poskytovaných služieb, neprispievajú na tieto služby v takej miere, ako je ich zákonná povinnosť. Súčasne sú vybrané nižšie verejné príjmy na centrálnej alebo miestnej úrovni a je k dispozícii menej zdrojov na zabezpečenie verejne poskytovaných služieb.

Neplatenie daní a poplatkov je problémom na centrálnej i miestnej úrovni. Návrhy na zvýšenie efektívnosti daňových systémov opierajúce sa o behaviorálny prístup sú spravidla založené na malých a nenákladných zmenách. Napríklad väčší rozsah daňových kontrol sa bežne považuje za efektívny spôsob zvýšenia výberu daní. Predpokladá sa, že ľudia platia dane, aby sa vyhli pokutám, pričom pokuty a iné tresty sú vnímané ako hlavný spôsob zabezpečenia dodržiavania daňových predpisov. Ukazuje sa však, že správanie daňovníkov významne ovplyvňujú aj behaviorálne faktory, ku ktorým možno priradiť napr. spoločenské normy, pocit pre spravodlivosť, ale aj jednoduchosť a ľahkú pochopiteľnosť daňových systémov. Behaviorálne experimenty zamerané na zlepšenie dodržiavania daňových zákonov, ktoré odkazovali na spoločenské normy a zdôrazňovali, že väčšina daňových poplatníkov platí dane včas, zvýšili počet tých, ktorí včas dane zaplatili. Vysvetliť to možno tým, že ak ľudia nevedia, čo majú robiť, pozrú sa, ako sa v podobnej situácii správajú iní, najmä tí, s ktorými sa identifikujú. Ak majú informáciu, že títo ľudia dane zaplatili, majú tendenciu tak tiež urobiť. Skúsenosti využitia behaviorálnych intervencií v rôznych krajinách sveta ukazujú, že spravidla nenákladné behaviorálne intervencie umožňujú aspoň čiastočne tento problém riešiť. Často sa pritom využíva aj tzv. rámcovanie založené na zmene formy formulárov, prípadne využitie sprievodných letákov, ktoré majú nasmerovať konanie ľudí žiaducim smerom.

V prvej časti tejto kapitoly uvádzame prehľad vybraných realizovaných behaviorálnych intervencií z tejto oblasti. V ďalšej časti uvádzame intervencie, ktoré sme realizovali s cieľom zvýšiť platenie daní/poplatkov vo vybraných slovenských miestnych samosprávach. Na záver uvádzame zhrnutie a diskusiu.

#### **4. 1. Skúsenosti s behaviorálnymi intervenciami zameranými na zvýšenie platenia daní a poplatkov v zahraničí**

Britský Behavioral Insights Team (BIT) testoval, ako možno využiť spoločenské normy, aby neplatiči boli motivovaní zaplatiť dane (Haper, 2015). Neplatičom sa zasielajú upomienky, ktoré doplnili o text poukazujúci na spoločenské normy. V niektorých upomienkach zdôraznili, že veľká väčšina ľudí v blízkom okolí adresáta zaplatila daň včas, geografická oblasť pritom nebola presne pomenovaná. V alternatívnej formulácii text upomienky zdôrazňoval, že väčšina podobných dlžníkov už daň zaplatila. Niektorí neplatiči dostali listy, ktoré kombinovali obe informácie. Výsledky ukázali, že čím špecifickejší bol text zaslanej upomienky, tým sa zvyšovala aj pravdepodobnosť, že neplatič daň zaplatí. Ak v texte skombinovali obe zdôrazňované informácie, zvýšil sa podiel zaplatenej dane neplatičmi o 5 percent. V rozpočtovom roku 2012/13 tak vo

Veľkej Británii viedlo zaslanie upomienok poukazujúcich na spoločenské normy k dodatočným daňovým príjmom vo výške 210 miliónov GBP.

Ďalší spôsob, ako zvýšiť efektívnosť komunikácie s občanmi, ktorý možno využiť pri výbere daní, je personalizácia správ. V experimente, ktorý sa zameriaval na neplatičov cestnej dane, BIT zistil, že zaslanie upomienok doplnených fotografiou vozidla, za ktoré nebola zaplatená cestná daň, zvýšilo výber dane o 9 percent. Táto intervencia bola založená na predpoklade, že ak ľudia dostanú od verejnej inštitúcie personalizovaný list, zreálni to náklady a úžitky spojené s konaním, na ktoré list odkazuje. Ak napr. subjekt, ktorý nezaplatil včas daň, dostane personalizovaný list, v ktorom sú popísané možné dôsledky nedodržania daňových predpisov, jeho príjemca môže mať pocit, že verejné inštitúcie majú o jeho konaní presné a podrobné informácie a dôsledky, ktoré sú popísané v liste, bude považovať za veľmi reálne.

V rokoch 2014 – 2015 sa v Írsku uskutočnil experiment, ktorý mal ukázať, ako formulácia textu upomienok založená na personalizácii a zjednodušení textu ovplyvní neplatičov dane. Experiment sa zameriaval na daňové subjekty, ktoré nepodali včas daňové priznanie a omeškali sa s platením korporátnej dane. Niektorým firmám zaslali všeobecne formulovaný list. Druhej skupine firiem zaslali upomienku, v ktorej uviedli, že podľa informácií od tretieho subjektu daná firma stále funguje. V porovnaní so všeobecne formulovaným textom, viedla táto úprava textu sama o sebe k rastu podania daňových priznaní oneskorenými o 17 percent. Ďalšej skupine firiem zaslali upomienku so zjednodušeným textom, ktorý bol kratší a obsahoval len kľúčové informácie. Nahradenie zložitých právnických formulácií jasným a jednoduchým jazykom viedlo v roku 2015 v Írsku k rastu počtu podaných daňových priznaní o 3 percentá a viedlo k asi 2,8 milióna eur dodatočných daňových príjmov. Aj výsledky tohto experimentu ukazujú, že písomná komunikácia verejných inštitúcií s občanmi je účinnejšia, ak je napísaná jednoduchým jazykom, hneď v úvode jasne komunikuje podstatu správy a je vysoko personalizovaná (zásady efektívnej komunikácie verejných inštitúcií sú prehľadne uvedené v grafe 4. 1.).

**Graf 4. 1. :** Zásady účinnej komunikácie verejných inštitúcií



Zdroj: Service, O. a kol. (2014). EAST Four simple ways to apply behavioural insights. Dostupné na internete: [http://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST\\_FA\\_WEB.pdf](http://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf)

Ukazuje sa tiež, že aj malá prekážka, napr. nutnosť urobiť dodatočný preklik na web stránke, môže vo veľkej miere ovplyvniť konanie ľudí. Preto i jednoduchá a nenákladná intervencia spojená so zjednodušením prístupu k dokumentom a s nasmerovaním klientov priamo na stránku, na ktorej sa im otvorí potrebný formulár, môže viesť k výrazným pozitívnym dopadom. V experimente uskutočnenom BIT len odstránenie jedného prekliku v prístupe k daňovým formulárom zvýšilo podiel vyplnených daňových priznaní neplatičmi z 19 na 23 percent.

Ako veľmi dôležité sa ukázalo aj načasovanie intervencie. Výskum ukazuje, že ľudia majú tendenciu menej podvádzať, ak musia svojím podpisom potvrdiť správnosť údajov na začiatku formulára, a nie na jeho konci. Vysvetlenie tohto zistenia je založené na tom, že vlastnoručný podpis krátkodobo aktivuje zmysel ľudí pre povinnosť, aj keď si to ani nemusia uvedomovať. Ak správnosť údajov potvrdia podpisom pred tým, ako začnú vyplňať daňové priznanie, možno predpokladať, že ho vyplnia zodpovednejšie a pravdivo. Navrhuje sa tiež, aby sa daňové úrady zamerali na poskytovanie konzultačných služieb pri príprave daňových priznaní a platení daní najmä novovzniknutým subjektom, pretože ak firmy zaplatia správne dane v prvých rokoch svojej existencie, budú mať tendenciu správať sa rovnako aj neskôr. Ak si však zvyknú platiť dane neskoro alebo neplatiť ich vôbec, budú mať tendenciu robiť tak opakovane (Hapern, 2015).

Záľubu ľudí v hrách možno využiť aj pri platení daní a poplatkov. Návrhy využiť túto ľudskú vlastnosť na zníženie počtu daňových priznaní podaných na poslednú chvíľu a odstránenie súvisiacich dodatočných nákladov (vznikajúcich napríklad kvôli potrebe predĺžiť otváracie hodiny na daňových úradoch a poštách) spočívajú napr. v zriadení lotérie, do ktorej by boli zaradené subjekty, ktoré podajú daňové priznanie s časovým predstihom. Výhry by tak bolo možné zaplatiť z pokút vybraných od daňových subjektov, ktoré daňové priznanie nepodali včas.

Početné behaviorálne experimenty zamerané na zvýšenie platenia daní a poplatkov sa uskutočňujú aj vo forme modifikácie upomienok alebo výmerov zasielaným daňovým subjektom. Aby bolo možné experiment vyhodnotiť, spravidla existujú kontrolná skupina, ktorej je zaslaná upomienka/výmer bez akejkoľvek zmeny, t. j. v štandardnom formáte, a jedna alebo viac intervenčných skupín a subjektom, ktorí sú zaradené v týchto skupinách, sa zasielajú modifikované dokumenty.

V rokoch 1995 až 1996 sa v Minnesote v USA uskutočnili experimenty zamerané na zvýšenie dodržiavania daňových predpisov (Coleman, 2007). Intervencia využívala reformuláciu upomienok, ktoré apelovali na platenie daní a konfrontovali daňové subjekty s vnímanými spoločenskými normami. Členovia intervenčnej skupiny dostali upomienku o povinnosti platby dane s odkazom na spoločenskú normu. V upomienke zameriavajúcej sa na upozornenie na spoločenské normy sa uvádzalo, že 93 percent ľudí platí dane načas. Výsledky tejto intervencie potvrdili, že výber daní bol štatisticky vyšší u tých subjektov, ktorým bola doručená upomienka obsahujúca odkaz na spoločenskú normu v porovnaní so subjektmi v kontrolnej skupine. Hernandez a kol. (2017) uskutočnili v Poľsku terénny experiment s cieľom zvýšiť podiel platcov dane z príjmu fyzických osôb spomedzi tých, ktorí daň včas nezaplatili. Celoštátne randomizované hodnotenie zahŕňalo 149 952 daňových subjektov a skúmalo ako formulácia listov s využitím postrčení ovplyvní mieru úhrady, výšku platby, neuhradenú daňovú povinnosť, a aký vplyv má spôsob doručenia listov (bežný alebo doporučený). Tento výskum potvrdil, že zmena formulácie upomienok viedla k štatisticky významnému zvýšeniu podielu tých, ktorí túto daň zaplatili. Listy obsahujúce postrčenie ovplyvnili správanie jednotlivcov v porovnaní s kontrolným listom pozitívne, listy napísané hrubým tónom boli efektívnejšie ako listy s jemným tónom, ktoré boli dokonca menej účinné ako štandardné listy, hoci účinnosť závisela aj od charakteristik jednotlivých poplatníkov. Spôsob doručenia listu nemal vplyv na správanie daňových poplatníkov. Najväčší pozitívny vplyv mala tzv. odstrašujúca upomienka, ktorá viedla k poklesu podielu neplatičov o 8,4 %. Najmenší pozitívny vplyv mala upomienka, ktorá obsahovala informáciu, že neplatenie daní negatívne ovplyvňuje financovanie verejne poskytovaných statkov alebo služieb, ako sú školy, cesty či obrana



a bezpečnosť. Aj zaslanie tejto upomienky však zvýšilo podiel neplatičov, ktorí daň po upomienke zaplatili (o 6,7 % v porovnaní s kontrolnou skupinou).

V dvoch rozsiahlych terénnych experimentoch Hallsworth a kol. (2017) testovali vplyv rôznych foriem rámcovania na dodržiavanie daňových predpisov. Analyzovali údaje od viac ako dvestotísíc jednotlivcov v Spojenom kráľovstve. Tento výskum ukázal, že zahrnutie informácie obsahujúcej spoločenskú normu do štandardných upomienok zvyšuje mieru zaplatenia daní neplatičmi. Všetky upomienky, ktoré zasielali intervenčným skupinám, boli úspešné a viedli k zvýšeniu podielu platcov dane, najlepšie výsledky dosiahli v prípade upomienky upozorňujúcej na spoločenskú normu. Upomienky, ktoré poukazovali na nedostatok verejných služieb v dôsledku výpadkov v rozpočte, ak subjekty neplatia dane, nevedli k výrazne lepším výsledkom ako upomienky, ktoré poukazovali na pozitívne dôsledky platenia daní v súvislosti s lepším poskytovaním verejných statkov financovaných z daňových príjmov. O rok neskôr bol tento terénny experiment zreplikovaný, aby sa zistilo, či sa dosiahnuté výsledky v čase neznižujú. Výsledky ukázali, že zasielané upomienky viedli k očakávaným dopadom aj v nasledujúcom roku.

V rokoch 2012-2013 sa v Nórsku realizovali experimenty zamerané na zvýšenie výberu daní z príjmov v zahraničí (Bott a kol., 2017). Pred zavedením intervencie nahlasovali daňovníci výšku príjmov zo zahraničia bez akejkoľvek výzvy. V intervencii boli daňovníci rozdelení do štyroch skupín, jednej kontrolnej a troch intervenčných skupín. Kontrolná skupina nedostala od daňového úradu žiadny list. Subjektom v intervenčných skupinách bol zaslaný list. Všetky listy, ktoré boli zaslané, pozitívne ovplyvnili výšku vybraných daní v porovnaní s kontrolnou skupinou. Počas intervencie sa nórskemu daňovému úradu podarilo zvýšiť výnos z tejto dane o 25 miliónov USD. K zvýšeniu výberu daní najviac prispeli tie formulácie listov, ktoré poukazovali na spoločenské normy a na to, že daňový úrad má informácie o príjme jednotlivca zo zahraničia.

Terénny experiment zameraný na zvýšenie dodržiavania predpisov pri platení dane z nehnuteľností sa uskutočnil v miestnej samospráve v Argentíne (Castro a Scartascini, 2015). Vo výskume sa zamerali na jednotlivé úrovne zabezpečenia dodržiavania predpisov, reciprocitu spojenú s použitím výnosu z dane a vplyv postojov ostatných platiteľov dane v danej samospráve. Zaslané správy, ktoré mali odstrašiť platiteľov dane od toho, aby daň nezaplatili (napr. informujúce o vymáhaní daní a pokutách), mali pozitívny, štatisticky významný vplyv na dodržiavanie predpisov. Zaslanie takejto komunikácie zvýšilo dodržiavanie daňových predpisov o takmer 5 percent. Komunikácia o tom, ako platia dane iní občania žijúci v samospráve, resp. ako výnos z dane samospráva využije, nemala štatisticky významný vplyv na zvýšenie dodržiavania predpisov.

Možnosť daňovníkov rozhodnúť o použití časti svojich daní môže zvýšiť vnímanie výhod, ktoré im plynú z platenia daní a zvýšiť dodržiavanie daňových povinností (Lamberton, 2013). Ak daňoví poplatníci majú možnosť nasmerovať časť svojich daní na konkrétne služby poskytované vládou (napr. na vzdelávanie, rozvoj komunity atď.), môže to zvýšiť podiel tých, ktorí daň zaplatia.

Experiment v Guatemale (Kettle a kol., 2016) bol realizovaný so zameraním na neplatičov dane z príjmov fyzických a právnických osôb. Experiment ukázal, že najvyšší vplyv na zvýšenie platenia daní neplatičmi mali listy, ktoré obsahovali odkaz na webovú stránku, na ktorej môže daňový subjekt daň z príjmu priznať, informáciu o možnostiach platieb v splátkach a tiež odstrašujúcu správu o možnosti daňovej kontroly a vyvedení náležitých dôsledkov. Účinné sa ukázalo aj upozornenie: „Toho času sme považovali vaše nepriznanie dane za nedopatrenie. Ak ju tentokrát nepriznáte, budeme to považovať za úmyselnú voľbu, a preto môžete čeliť kontrole a postupu stanovenému zákonom.“ (Kettle a kol. 2016, s. 18)

V Belgicku bol realizovaný podobne zameraný experiment, ktorý sa zameriaval na neplatičov dane z príjmov na národnej úrovni (Luts a Roy, 2019). Zasielali rôzne pripomienkové listy daňovým subjektom, ktoré nezaplatili daň. Využitých bolo 7 alternatív listov (vrátane kontrolnej skupiny), v ktorých uplatnili postrčenia rôzneho charakteru. Prvý z listov využíval spoločenské normy formulované tak, že 95 % daní sa v Belgicku zaplatí včas. V ďalšom liste informovali daňovníkov o oblastiach, ktoré sú vďaka daniam financované (školsťvo, zdravotníctvo a pod.) a aj negatívnu verziu tohto listu. Ostatné verzie listov využívali napríklad heuristiku, status quo, averziu voči strate a informovali o sankciách, ktoré plynú za nezaplatenie dane, prípadne boli kombináciou viacerých verzií listov. Najúčinnější verzia listu obsahovala informáciu o sankcii. Viedla k zvýšeniu platieb o 20 % vporovnaní s kontrolnou skupinou.

Vo Veľkej Británii sa experiment zameriaval na aktivizáciu daňovníka a včasnú úhradu dane. Listy obsahujúce behaviorálne postrčenie boli vyhodnotené ako úspešné a pomohli zvýšiť výber dane. Najúspešnejším bol list, ktorý zdôrazňoval daňovníkovi, že patrí do menšiny, ktorá ešte daň nezaplatila (Doshi, 2017).

V Kanade bol realizovaný experiment medzi zamestnávateľmi, ktorí meškali so zaplatením dane v predošlých rokoch. Listy obsahujúce postrčenie poskytovali informácie, kde a kedy je možné vyplniť daňové priznanie. Výsledkom tejto intervencie bol nárast v úhrade dane v prvom roku o 4,2 % a v druhom roku o 6,1 % v porovnaní s kontrolnou skupinou (OECD 2017).

Experiment na Novom Zélande bol tiež zameraný na daňovú oblasť, sústredoval sa však prioritne na zvýšenie efektívnosti procesu výberu dane. Zamestnanci

tzv. Tax Collection tímov (vymáhacích tímov) boli školení v oblasti kontaktovania dlžníkov s dôrazom na využitie behaviorálneho prístupu. Kontrolnú skupinu tvorili zamestnanci, ktorí neboli takto vyškolení a rozhovor s neplatičmi viedli štandardným spôsobom. Výsledok experimentu poukázal na zlepšenie výsledkov tímov o 7 až 10 % v úhrade dlhu a zníženie dĺžky priemernej telefonickej komunikácie o 1 minútu a 27 sekúnd v porovnaní s kontrolnou skupinou (OECD 2017, s. 337).

Početné štúdie skúmajú aj dopady zníženia administratívnej záťaže na správanie občanov. K intervenciám inšpirovaným výskumom dopadov tzv. administratívnej záťaže na rozhodovanie sa jednotlivcov, ktorí si voči štátu v rozličných životných situáciách snažia uplatniť svoje práva alebo splniť si svoje povinnosti, patria napr. štúdie autorov Bhanot (2021) a Bækgaard, Tankink (2021). Za administratívnu záťaž sa v literatúre považujú rozličné formy nákladov, ktoré v tom môžu jednotlivcom brániť. Takými nákladmi môžu byť napr. náklady na získanie informácií, psychologické náklady spojené napr. s porozumením, alebo ekonomické náklady (Moynihan a kol., 2015). Zatažujúce psychologické náklady môže vytvárať napríklad aj taký detail, akým je zrozumiteľnosť inštrukcie (Song, Swartz, 2008; Swartz a kol., 2021).

Nadmerná administratívna záťaž môže napríklad odradiť potenciálnych uchádzačov od vysokej školy (Bettinger a kol., 2009; Hoxby, Turner, 2013), žiadateľov o pomoc (Page a kol., 2019; Bird a kol., 2021) alebo žiadateľov o pôžičku (Barr a kol., 2019; Rosinger, 2019).

Štúdia Bhargava a Manoli (2015) napríklad overovala, či zložitosť informácií, nedostatočná informovanosť, alebo nedostatočné porozumenie programu môžu spôsobovať nízky záujem o výhody poskytované Americkou federálnou daňovou autoritou. Navrhli a experimentálne testovali alternatívne, zjednodušené verzus komplexné verzie identickej oficiálnej daňovej pošty (oznámenie a pracovný list), kde odhalili výrazne vyššiu (+ 64 % a + 100 %) a štatisticky významnú účinnosť oboch testovaných zjednodušení úradnej komunikácie.

Zjednodušovanie ako forma odbúravania administratívnej záťaže sa už v mnohých prípadoch osvedčilo a pomohlo zvýšiť počet úspešných žiadostí (Hanratty, 2006). Proaktívna, zrozumiteľná komunikácia môže zvýšiť motiváciu komunikovať so štátom digitálne (Hanratty, 2006), alebo zvýšiť počet žiadostí o daňové výhody (Bhargava & Manoli, 2015). Predvolenie možnosti a zjednodušenie dokumentácie znížili neúčast na súdnych konaniach (Fishbane a kol., 2020). Dwenger a kol. (2016) ukazujú, ako môže zvýraznenie zákonných povinností a termínov znížiť pravdepodobnosť daňových únikov.

Faktormi ovplyvňujúcimi rozhodnutie ľudí o tom, ako sa zachovať, sa zaoberali viaceré štúdie. Zastrasenie upriamením pozornosti na riziko a/alebo nákladovosť odhalenia poskytuje ľuďom racionálny dôvod, prečo to-ktoré správanie nerobiť (Iyer a kol., 2010). Účinky zastrašenia na zvýšenie miery dodržiavania daňových predpisov patria k dobre preskúmaným opatreniam (Antinyan & Asatryan, 2019; Chirico a kol., 2019; Dai a kol., 2015; De Neve a kol., 2021; Dwenger a kol., 2016; Iyer a kol., 2010; Kogler a kol., 2022).

Dodržiavanie, resp. nedodržiavanie noriem má svoju morálnu hodnotu, ktorú ľudia môžu zvažovať pri rozhodovaní sa, ako sa zachovať. Negatívne morálne náklady môžu byť vyvolané pocitmi viny, očakávaním zahanbenia, či prívlastkom 'outsidera', domnienkami o nemorálnosti, protispoločenskosti, alebo priameho rozporu s vlastnou identitou (Levitt - List, 2007; Akerlof - Kranton, 2000; Gazzaniga, 2005; Gorecki - Letki, 2021; Hibbing - Alford, 2004; Onu - Oats, 2015).

Castro a Scartascini (2013) sa napríklad snažili postrčiť daňovníkov k plneniu si daňových povinností stimulovaním pocitu negatívnych morálnych nákladov. V liste od daňového úradu im poskytli dodatočnú informáciu o tom, ako sa správajú ostatní daňovníci (deskriptívna spoločenská norma), čím sa im podarilo zvýšiť plnenie daňových povinností o 20 %. Bott a kol. (2014) podobným využitím deskriptívnej spoločenskej normy dosiahli pozitívnu zmenu v miere dodržiavania daňových predpisov v Nórsku.

Apel na verejné blaho sa, naopak, snaží prisúdiť tomu-ktorému správaniu pozitívnu morálnu, resp. ekonomickú hodnotu. Upramuje pozornosť na fakt, že z daní sa financujú mnohé verejné projekty, či služby, z ktorých pre daného jednotlivca, ale aj pre iných členov komunity môžu vyplývať výhody. Takýto apel sa už viackrát preukázal ako účinný v oblasti daňových politik (Hallsworth a kol., 2014; Hernandez a kol., 2017).

Intervencie, ktoré sme opísali v predchádzajúcom texte, sa nachádzajú prehľadovo spracované v prílohe A.

## **4. 2. Behaviorálna intervencia zameraná na zníženie podielu neplatičov poplatku za komunálny odpad v meste Hlohovec**

V meste Hlohovec existoval problém s neplatičmi poplatku za komunálny odpad. Realizácia behaviorálnej intervencie bola zameraná na zníženie podielu neplatičov tohto poplatku. Mesto štandardne posielala upomienku občanom, ktorí nezaplatia poplatok načas. Ak subjekty nezaplatia ani po lehote určenej na oneskorenú platbu, mesto postúpi prípad právnomu oddeleniu, ktoré začne proces vymáhania a exekúcie.

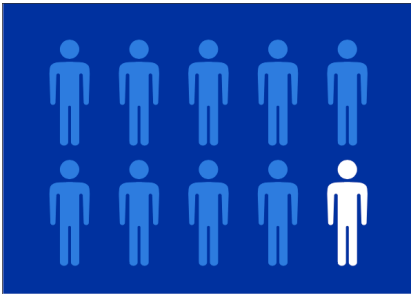
Cieľom navrhnutej behaviorálnej intervencie bolo maximalizovať želané správanie, t. j. zvýšiť mieru platenia poplatku za komunálny odpad v meste Hlohovec. Tento experiment je pomerne ľahko replikovateľný aj v iných samosprávach a jeho výsledky možno využiť aj inde.

V navrhnutom experimente sme použili letáky, ktoré boli spolu s platobným výmerom za komunálny odpad zaslané fyzickým osobám bežnou poštou, t. j., do experimentu neboli zahrnuté subjekty, ktoré využívajú elektronickú formu komunikácie s mestom. Domácnosti boli rozdelené do troch skupín, v každej skupine bolo približne 3 000 domácností. Domácnosti v kontrolnej skupine, nedostali žiadny leták, bol im zaslaný len štandardný výmer poplatku. Domácnostiam v prvej intervenčnej skupine bol zaslaný s výmerom poplatku leták zameriavajúci sa na odstrašenie od ilegálneho správania, ktorý pripomínal, že ak poplatok nezaplatia včas, môže nasledovať exekučné konanie. Domácnosti v druhej intervenčnej skupine dostali s výmerom poplatku leták orientujúci sa na spoločenskú normu, ktorá mala formu informácie o tom, že veľká väčšina domácností poplatok platí. V súlade s predchádzajúcim výskumom (napríklad Dell'Anno, 2009; Castro a Scartascini, 2015) cieľom letáka je ovplyvniť vnímanie miery dodržiavania termínov platenia poplatku za odpad zo strany ostatných obyvateľov mesta. Vzory použitých letákov sú znázornené na obrázku 4.1.

**Obrázok 4. 1.:** Letáky použité pri behaviorálnej intervencii v meste Hlohovec

A) Odstrašenie

B) Spoločenská norma

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                          |
| <p><b>Pridajte sa k platiacej väčšine!</b></p> <p>Vedeli ste o tom, že <b>9 z 10</b> Hlohovčanov platí poplatok za komunálny odpad včas? Staňte sa aj <b>VY</b> súčasťou platiacej väčšiny a <b>zaplaťte poplatok v stanovenom termíne!</b></p>  | <p><b>Zaplaťte poplatok za odpad včas a vyhnite sa exekučnému konaniu!</b></p> <p>Ak poplatok za komunálny odpad nezaplatíte v stanovenom termíne, môže byť Váš prípad postúpený na exekučné konanie.</p> |

Zdroj: Vytvorené v rámci projektu APVV-18-0435 Behaviorálne intervencie v miestnej samospráve – zvyšovanie účinnosti miestnych verejných politik

Hlavná hypotéza nášho výskumu bola založená na predpoklade, že využitie vhodných behaviorálnych postrčení povedie k zmene individuálneho správania platiteľov poplatku za komunálny odpad a k zvýšeniu miery jeho zaplatenia v riadnom termíne v porovnaní s kontrolnou skupinou a obdobím pred intervenciou.

Informovanie občanov o možnom exekučnom konaní pri nedodržaní lehoty na zaplatenie poplatku a odvolanie sa na spoločenskú normu by mali viesť k tomu, že miera neplatičov poplatku za komunálny odpad sa zníži.

Intervencia sa uskutočnila od jari 2021 a trvala do jesene 2021, keď uplynul termín na zaplatenie poplatku za komunálny odpad. Dáta boli zozbierané do konca roka 2021 a následne boli analyzované.

Následne sme zozbierané dáta vyhodnotili s využitím metódy rozdielu v rozdieloch (angl. difference in differences - DID), ktorá nám umožňuje analyzovať kauzálny efekt zavedenia behaviorálnej intervencie. Túto analýzu sme doplnili o analýzu s využitím metódy Probit.

Z výsledkov analýzy vyplynulo, že intervencia využívajúca pozitívnu správu (t. j. priloženie letáka so spoločenskou normou) mala pozitívny a štatisticky významný vplyv na zaplatenie poplatku za komunálny odpad v pointervenčnom období. Pritom odhad bol štatisticky významný na hladine významnosti 1 %. To znamená, že subjekty, ktoré dostali výzvu na zaplatenie poplatku za komunálny odpad spolu s letákom, z ktorého sa dozvedeli, že prevažná väčšina občanov platí poplatky za komunálny odpad včas, s väčšou pravdepodobnosťou zaplatili tento poplatok tiež včas ako občania v kontrolnej skupine, ktorým bol zaslaný len platobný výmer.

Ďalšia analýza ukázala, že v tejto intervenčnej skupine kleslo saldo nezaplatených poplatkov platiteľov poplatku za komunálny odpad v post-intervenčnom období približne o 8 percent, pričom tento odhad bol tiež významný na jednopercenťnej hladine významnosti.

V prípade výsledkov v intervenčnej skupine, ktorej bol spolu s výmerom poplatku za komunálny odpad zaslaný leták zameraný na odstrašenie, ľudia v tejto intervenčnej skupine, naopak, zaplatili poplatok za komunálny odpad s nižšou pravdepodobnosťou. Tento výsledok však nebol štatisticky významný.

Výsledky uskutočnenej analýzy ukazujú, že obyvatelia mesta Hlohovec pozitívne reagovali na behaviorálne postrčenie vo forme listu zameriavajúceho sa na spoločenskú normu, keď priloženie takéhoto typu letáka štatisticky významne znížilo mieru neplatičov poplatku za komunálny odpad. Na druhej strane priloženie odstrašujúceho listu nevedlo k štatisticky významnému pozitívnemu zvýšeniu výberu poplatku za komunálny odpad. Ďalší výskum v tejto oblasti a zopakovanie experimentu by umožnili ďalej testovať účinnosť a vplyv tohto typu intervencie.

Doterajšie výsledky sú v súlade so závermi podobných štúdií, keď ukazujú význam a vplyv zdôraznenia pozitívneho vzoru správania sa na rozhodovanie sa jednotlivcov o tom, či poplatok zaplatia. Na druhej strane negatívny typ intervencie zameraný na zdôraznenie postihov spojených s nezaplatením poplatku nemal takýto vplyv. Môže to znamenať, že správanie obyvateľov viac ovplyvňuje pozitívne rámcovanie. Informácia o podiele občanov, ktorí včas platia poplatky za komunálny odpad, motivovala občanov k tomu, aby aj oni zaplatili poplatok včas a v súlade so stanovenými predpismi. Takýto spôsob intervencie je možné aplikovať aj v iných situáciách, keď je potrebné zvýšiť dodržiavanie predpisov, zvýšiť mieru výberu daní alebo iných poplatkov.

### 4. 3. Zvyšovanie výberu daní a poplatkov využitím behaviorálnych intervencií v meste Banská Bystrica

Miestne samosprávy na Slovensku tiež bojujú s problémom neplatičov daní a poplatkov. Zväčša sa snažia eliminovať tento problém prostredníctvom zasielania upomienok, ktoré majú štandardizovanú formu, často obsahujúce veľa informácií uvedených neprehľadne vrátane dôsledkov, ktoré neplatičia čakajú, ak daň či poplatok neuhradí. Podobná situácia je aj v meste Banská Bystrica. Vďaka projektu APVV-18-0435 Behaviorálne intervencie v miestnej samospráve: zvyšovanie účinnosti miestnych verejných politík a opakovaných stretnutí bola predstaviteľom mesta Banská Bystrica predstavená možnosť využitia behaviorálneho postrčenia ako vhodného nástroja pre efektívnejší výber daní a nedoplatkov.

Mesto na svojej internetovej stránke zverejňuje vždy k 31. 12. daného roka zoznam neplatičov, ak nedoplatok presiahol v prípade fyzickej osoby 160 € a v prípade právnickej osoby 1600 €. Za rok 2021 evidovalo mesto Banská Bystrica 2604 takýchto subjektov, ktorých spoločný dlh dosiahol 2826 497,17 eura. Neplatičom daní mesto zasiela upomienku – výzvu na zaplatenie raz za 2 roky. V prípade, ak dlžníci neuhradia nedoplatok ani po uplynutí lehoty na jeho zaplatenie stanovenej v zaslanej výzve, pristúpi sa k vymáhaniu. nedoplatkov v daňovom exekučnom konaní.

Hlavným cieľom realizovaného experimentu bolo aktívne prispieť k riešeniu problému s neplatičmi miestnych daní a miestneho poplatku za komunálny odpad v meste Banská Bystrica prostredníctvom využitia behaviorálneho postrčenia, a tým maximalizovať želané správanie dlžníkov – zaplatiť miestnu daň alebo poplatok. Využitím behaviorálnej intervencie sme zisťovali, ako neplatiči zareagujú na rôzne formy behaviorálnych postrčení zakomponované v letáku, ktorý bol súčasťou upomienky zaslanej dlžníkovi.

Experiment sa uskutočnil počas mesiacov október a november 2021, keď daňoví správcovia spravidla zasielajú upomienky dlžníkom (výmery daní sú zasielané v máji), formou zasielania letákov obsahujúcich jednoduchú infografiku reflektujúcu určitý typ postrčenia na posilnenie ich účinku. Letáky sa zasielali neplatičom zaradeným do jednotlivých intervenčných skupín (Intervenčná skupina 1 – Leták s morálnou normou, Intervenčná skupina 2 – Leták so spoločenskou normou, Intervenčná skupina 3 – Leták s intervenciou zameranou na strach zo straty) spolu s výzvou na zaplatenie daňového nedoplatku.

Prvý leták využívajúci spoločenskú normu zdôrazňoval skutočnosť, že ak neplatič uhradí nedoplatok, stane sa súčasťou platiacej väčšiny (prvý leták na obrázku 1). Pri tvorbe letáka a využití tejto morálnej normy sme sa inšpirovali úspešnými



experimentmi (napr. Hallsworth a kol., 2014; Popper, 2015; Hernandez a kol., 2017, Kettle a kol., 2016, Sičáková-Beblová, Sloboda, Pavlovský, 2019), kde sa preukázala efektívnosť takéhoto postrčenia. Účinnosť morálnych noriem zabezpečuje najmä spoločenská mienka, keďže hodnotia správanie občanov. Medzi morálne normy patrí, čestnosť, spravodlivosť, zodpovednosť a pod.

Leták zaslaný druhej skupine poukazuje na spoločenské normy, a najmä na presvedčenie človeka, že by mal konať istým spôsobom. Pri tvorbe letáku sme sa zamerali na príslušnosť k skupine ľudí, ktorí majú rovnaké priezvisko (leták 2 na obrázku 1). Aj keď tento prístup prioritne nie je založený na výsledkoch experimentu v Brne, kde sa to javí ako vhodná forma eliminácie čiernych pasažierov v mestskej hromadnej doprave. Dopravný podnik mesta informuje svojich cestujúcich o najčastejších menách cestujúcich, ktorí sa správajú ako čierni pasažieri, v podobe rozsiahlej propagačnej kampane #jezdimpactive (DPMB, 2017).

Leták vytvorený pre tretiu skupinu má pôsobiť zastrašujúco. Nabáda neplatičov zaplatiť vyrubenú daň, aby sa vyhli exekučnému konaniu. Leták pracuje s koncepciou averzie voči strate a informuje neplatičov, že: „Je vysoká pravdepodobnosť, že po zistení nezrovnalosti v platení daní, bude váš prípad postúpený do exekučného konania, a mimo iného, môže Vám byť odobraný vodičský preukaz, alebo nedoplatok stiahnutý z dôchodku, zo mzdy alebo z účtu“ (obr. 4.2, leták 3). V neplatičovi má táto informácia navodiť pocit dôležitosti toho, že daň zaplatí a možných následkov plynúcich z nezaplatenia dane. Neplatič by mal začať konať tak, aby predišiel strate z neplnenia si svojich povinností. Stratou v tomto prípade môže byť aj odobranie vodičského preukazu, preto je na upútanie pozornosti na letáku graficky zobrazené aj auto.

Všetky tri intervenčné letáky boli vytvorené v rovnakom štýle a môžeme na nich vidieť aj typické farby mesta, červené a biele pásiky, ktoré sa nachádzajú na erbe a vlajke mesta Banská Bystrica. Letáky boli konzultované s pracovníčkami ekonomického oddelenia mesta, aby poskytovali správne a pravdivé informácie.

**Obrázok 4. 2.:** Letáky využité pri realizácii experimentu v meste Banská Bystrica



Zdroj: Vytvorené v rámci projektu APVV-18-0435 Behaviorálne intervencie v miestnej samospráve – zvyšovanie účinnosti miestnych verejných politík

Do experimentu bolo zapojených 520 daňových subjektov, po 130 subjektov v každej intervenčnej skupine a 130 subjektov v kontrolnej skupine. Daňové subjekty boli vybrané rozhodnutím ekonomického oddelenia náhodne. Išlo o neplatičov dane z nehnuteľností, dane za psa a miestneho poplatku za komunálny odpad.

V rámci experimentu boli po rozoslaní letákov zozbierané základné údaje o všetkých 520 daňových subjektoch. Evidovali sa druh dane, za ktorý má daňový subjekt nedoplatok, výška nedoplatku (zároveň aj výška zaplatenej a nezaplatenej časti nedoplatku) a či si daňové subjekty leták zaslaný mestským úradom prebrali alebo neprebrali. Výzvu na uhradenie daňového nedoplatku, resp. upomienku, si z 520 daňových subjektov prevzalo 393 (75,58 %). Zvyšných 127 daňových subjektov si výzvu neprevzalo. Výrazný rozdiel v počte prevzatých a neprevzatých výziev sa nepreukázal (75,38 %, t. j. 98 ks prevzatých v 1. a v 2. skupine; 74,61 %, t. j. 97 ks prevzatých v 3. skupine a 77 %, t. j. 100 ks prevzatých v kontrolnej skupine).

Z celkového počtu 520 daňových subjektov sa nedoplatok vzťahoval na dani z nehnuteľnosti na 190 daňových subjektov, nedoplatok na dani za psa na 77 daňových subjektov a nedoplatok z miestneho poplatku za komunálny odpad na 253 daňových subjektov. V každej skupine boli zastúpené v rovnakom počte dlžníci dane z nehnuteľnosti (50), dane za psa (19) a poplatku za komunálny odpad (61) okrem druhej intervenčnej skupiny ktorú tvorilo 40 neplatičov dane z nehnuteľností, 20 dlžníkov dane za psa a 70 neplatičov poplatku za komunálny odpad. V nasledujúcej tabuľke uvádzame mieru úhrady nedoplatku podľa jednotlivých sledovaných skupín experimentu.

**Tabuľka 4. 1.:** Základné výsledky experimentu v jednotlivých skupinách

| Skupina                          | Suma v €    | Suma v % | Počet výziev | Účinnosť – % zaplatených daní/poplatkov z prevzatých výziev |
|----------------------------------|-------------|----------|--------------|-------------------------------------------------------------|
| Kontrolná skupina                |             |          |              |                                                             |
| Uhradené výzvy                   | 8 471,26 €  | 50,60 %  | 75           | 75                                                          |
| Neuhradené výzvy                 | 8 270,65 €  | 49,40 %  | 55           |                                                             |
| Spolu                            | 16 741,91 € | 100 %    | 130          |                                                             |
| 1. skupina (morálna norma)       |             |          |              |                                                             |
| Uhradené výzvy                   | 6 457,23 €  | 52,99 %  | 66           | 67,35                                                       |
| Neuhradené výzvy                 | 5 727,78 €  | 47,01 %  | 64           |                                                             |
| Spolu                            | 12 185,01 € | 100 %    | 130          |                                                             |
| 2. skupina (spoločenská norma)   |             |          |              |                                                             |
| Uhradené výzvy                   | 4 487,28 €  | 43,76 %  | 69           | 70,41                                                       |
| Neuhradené výzvy                 | 5 767,88 €  | 56,24 %  | 61           |                                                             |
| Spolu                            | 10 255,16 € | 100 %    | 130          |                                                             |
| 3. skupina (averzia voči strate) |             |          |              |                                                             |
| Uhradené výzvy                   | 3 956,19 €  | 34,13 %  | 53           | 54,64                                                       |
| Neuhradené výzvy                 | 7 635,03 €  | 65,87 %  | 77           |                                                             |
| Spolu                            | 11 591,22 € | 100 %    | 130          |                                                             |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov experimentu

Tabuľka 4. 1. uvádza prehľad prevzatých výziev podľa jednotlivých skupín experimentu a tiež prehľad súm uhradených a neuhradených výziev. Najúspešnejšou skupinou bola kontrolná skupina, v ktorej bolo zaplatených 75 nedoplatkov v celkovej sume 8 471,26 € a nezaplatených zostalo 30 nedoplatkov v celkovej sume 8 270,65 €. Z hľadiska skupín, v rámci ktorých sa uplatnila intervencia, bola najúspešnejšou druhá intervenčná skupina. Intervencia v tejto skupine sa ukazuje ako účinná, aj keď nie je možné jednoznačne identifikovať podiel vplyvu intervencie a ostatných faktorov, ktoré mohli rozhodovanie neplátiča ovplyvniť. Z hľadiska počtu prevzatých výziev bola tretia v poradí prvá intervenčná skupina. Uhradených bolo 66 poplatkov na základe výziev, čo predstavuje 51 %. Celková výška zaplatených nedoplatkov bola 6 457,23 €. Posledná z hľadiska prevzatia upomienok, ako aj z hľadiska úhrady nedoplatku skončila prekvapujúca štvrtá skupina apelujúca na možnú stratu v dôsledku nezaplatenia. Môžeme konštatovať, že celkovo bolo uhradených v rámci intervenčných skupín 188 nedoplatkov z 390, t. j. 48,20 %. V kontrolnej skupine, ktorá s upomienkou leták nedostala, bolo uhradených 75 nedoplatkov zo 130, t. j. 57,69 %. Na základe uvedených výsledkov sa daná behaviorálna intervencia javí ako neúspešná.

Pre hlbšiu analýzu efektívnosti intervencie sme preskúmali vplyv intervencií na jednotlivé skupiny daní a poplatkov, na ktorých nedoplatky bol experiment zameraný. Výsledky porovnania prezentuje nasledujúca tabuľka.

**Tabuľka 4. 2.:** Vyhodnotenie experimentu podľa druhu dane a miestneho poplatku

| Druh dane/poplatku  | Skupina           | Počet výziev | Počet prebraných výziev | % prebraných výziev | Výška zaplateného nedoplatku pre prevzatí výzvy | Výška zaplateného nedoplatku celkovo | % účinnosti - výška nedoplatku pri pre prevzatí/výška zaplateného nedoplatku |
|---------------------|-------------------|--------------|-------------------------|---------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Daň z nehnuteľností | Kontrolná skupina | 50           | 34                      | 68,00 %             | 1728,3                                          | 1833,3                               | 94,27 %                                                                      |
|                     | 1. skupina        | 50           | 38                      | 76,00 %             | 1777,45                                         | 1872,95                              | 94,90 %                                                                      |
|                     | 2. skupina        | 40           | 32                      | 80,00 %             | 787,2                                           | 787,2                                | 100,00 %                                                                     |
|                     | 3. skupina        | 50           | 38                      | 76,00 %             | 911,75                                          | 1198,01                              | 76,11 %                                                                      |

|                                    |                   |    |    |         |         |         |          |
|------------------------------------|-------------------|----|----|---------|---------|---------|----------|
| <b>Daň za psa</b>                  | Kontrolná skupina | 19 | 17 | 89,47 % | 299     | 335     | 89,25 %  |
|                                    | 1. skupina        | 19 | 15 | 78,95 % | 428     | 428     | 100,00 % |
|                                    | 2. skupina        | 20 | 15 | 75,00 % | 582     | 618     | 94,17 %  |
|                                    | 3. skupina        | 19 | 14 | 73,68 % | 432     | 540     | 80,00 %  |
| <b>Poplatok za komunálny odpad</b> | Kontrolná skupina | 61 | 49 | 80,33 % | 6270,02 | 6302,96 | 99,48 %  |
|                                    | 1. skupina        | 61 | 45 | 73,77 % | 4156,28 | 4156,28 | 100,00 % |
|                                    | 2. skupina        | 70 | 51 | 72,86 % | 2928,78 | 3082,08 | 95,03 %  |
|                                    | 3. skupina        | 61 | 45 | 73,77 % | 2202,08 | 2218,18 | 99,27 %  |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov experimentu

V tabuľke vidíme, že z hľadiska účinnosti jednotlivých intervencií vo vzťahu k vybraným daniam alebo poplatku sa ako potenciálne účinná intervencia preukázala intervencia využívajúca spoločenskú normu v prípade dane z nehnuteľností. Všetci, ktorí prevzali výzvu a letáčik, nedoplatok aj zaplatili. Pri dani za psa a rovnako pri poplatku za komunálny odpad sa ako najúčinnnejšia intervencia javí intervencia založená na morálnej norme poukazujúca na fakt, že 9 z 10 daňovníkov už daň alebo poplatok zaplatilo.

Aj keď celkovo sa javilo, že intervencia bola neúspešná a nenaplnila naše očakávania, hlbšia analýza výsledkov experimentu poukazuje na skutočnosť, že jednotlivé typy intervencií mali rôzny vplyv na správanie obyvateľov a vyvolanie ich aktivity. Na dosiahnuté výsledky experimentu môže mať vplyv viacero faktorov.

Najdôležitejším faktorom je pravdepodobne zloženie daňovníkov v jednotlivých intervenčných skupinách a kontrolnej skupine. Riešiteľský tím nemohol priamo ovplyvniť zloženie výberovej vzorky, čo sa zároveň ukázalo ako kľúčové pri vyhodnotení realizovaného experimentu. Aj keď náhodný výber je považovaný za jeden z najvhodnejších z pohľadu štatistiky, jeho využitím sa vytvorili veľmi heterogénne skupiny. Vhodnejším by bolo zloženie skupín s dlžníkmi s rovnakým proporcionálnym zastúpením jednotlivých typov daní a poplatku. Zároveň absentovali ďalšie údaje o daňových subjektoch a ich správaní (napr. pohlavie, vek, dĺžka obdobia, za ktoré je evidovaný nedoplatok), ktoré by umožňovali vyvodiť hodnotnejšie závery z realizovaného experimentu.

Mestom vybrané typy nedoplatkov, na ktoré chcelo realizovať intervenciu, sú z hľadiska predmetu zdaňovania či poplatku, diametrálne odlišné, pričom aj výška nedoplatkov je výrazne odlišná. Podľa poskytnutých údajov boli najvyššie nedoplatky za poplatok za komunálny odpad a najnižšie z dane za

psa. Túto skutočnosť podporujú výsledky skúmania závislosti medzi zaplatením nedoplatku v druhej intervenčnej skupine a výškou nedoplatku v druhej intervenčnej skupine, kde sa potvrdila nízka až stredná miera závislosti ( $p = 0,021$ , Cramerovo  $V = 0,243$ ).

Realizáciu experimentu mohlo ďalej ovplyvniť aj to, že mesto vopred upozornilo občanov na realizáciu experimentu prostredníctvom mediálnych správ, čo mohlo mať negatívny vplyv na obyvateľov Banskej Bystrice a mohol to byť jeden z dôvodov, prečo intervencia stratila svoju účinnosť. Nemenej podstatnou je aj skutočnosť, že k realizácii experimentu došlo po roku a pol od prvej informácii predstaviteľom mesta o zámere realizovať intervenciu. Považujeme preto za veľmi dôležité, aby realizátori intervencie boli dostatočne argumentačne pripravení a vedeli preukázať úspešné príklady intervencie, a to optimálne z krajiny, v ktorej sa intervencia realizuje, čo môže prispieť k skráteniu lehoty od návrh intervencie po jej realizáciu. Podporu zo strany samosprávy pre realizáciu intervencie považujeme za rozhodujúcu pre úspešnosť behaviorálnej intervencie ako takej.

Za zmienku stoja aj možné faktory zo strany daňových subjektov, ako sú ich aktuálna finančná situácia, existenčné problémy v dôsledku pandémie Covid-19, sociálny status (napr. neúplné rodiny, domácnosti s jednou alebo viacerými chráneným osobami a pod).

Na druhej strane, z realizácie uvedeného experimentu je možné sa poučiť a inšpirovať sa pri realizovaní ďalších behaviorálnych intervencií, či už v Banskej Bystrici alebo v iných slovenských miestnych samosprávach.

#### **4. 4. Zvyšovanie výberu dane z nehnuteľnosti zjednodušením úradnej komunikácie v meste Bratislava**

Bratislava je ďalšou z mnohých slovenských samospráv, ktoré iniciatívne skúšali zvýšiť výber miestnych poplatkov a daní pomocou behaviorálnej intervencie. V rámci fiškálnej decentralizácie podľa zákona č. 582/2004 Z. z., je v pôsobnosti samospráv aj daň z nehnuteľnosti. Detailné podmienky a náležitosti, vrátane formy oznámenia výšky dane si tak každá samospráva môže upravovať sama. Napr. podľa VzN 13/2019 hlavného mesta Bratislavy, musia túto daň každoročne zaplatiť každá fyzická alebo právnická osoba, ktoré na jej území užívajú alebo sú oprávnené užívať nehnuteľnosť.

Užívateľovi nehnuteľnosti vzniká daňová povinnosť vždy v januári nasledujúceho roka po tom, ako tú-ktorú nehnuteľnosť kúpil. V prípadoch vydraženia alebo zdedenia nehnuteľnosti, táto povinnosť vzniká do 30 dní od tejto udalosti.

Prvým štandardným úkonom v rámci plnenia si tejto daňovej povinnosti je podanie daňového priznania (DP), najneskôr do 31. 1. Následne daňovník spravidla v priebehu mesiacov máj – jún od samosprávy dostane tzv. rozhodnutie o výmere dane za predmetnú nehnuteľnosť. Prevzatie tohto rozhodnutia je právnym predpokladom vzniku povinnosti. Mesto Bratislava pošle za rok približne 200 000 rozhodnutí. Výška dane z nehnuteľnosti je odvodená napríklad od jej účelu a rozlohy, daň môže daňovník zaplatiť aj v splátkach. Prvú splátku musí daňovník zaplatiť do 15 dní od prevzatia rozhodnutia. Zvyšné dve splátky môže zaplatiť k 21. dňu v auguste (2.) a v októbri (3.).

Aj spôsob reakcie na prípadných neplatičov si každé mesto stanovuje samo. Hlavné mesto Bratislava príjmy z tejto dane priebežne monitoruje. Konať však začína až po termíne splatnosti tretej splátky.

Prvým krokom je vyzvanie. Daňovníkov, od ktorých neevidujú po uplynutí hraničného termínu celú platbu, štandardne vyzvú (formou listu), aby si svoju daňovú povinnosť dodatočne splnili. Štandardne sa to v Bratislave robí v priebehu mesiaca november.

Bratislava každoročne vyberie na dani z nehnuteľnosti od fyzických osôb približne 8 miliónov EUR, čo predstavuje približne 2 % celkových príjmov mesta (Bratislava, 2020). Ako každý iný príjem, tak aj pri tomto príjme je dôležité, aby do rozpočtu mesta prišiel včas a zabezpečil tak likviditu potrebnú pre prevádzku a rozvoj samosprávy.

Oddelenie miestnych daní, poplatkov a licencií (OMDPL) Magistrátu mesta Bratislava v priebehu roku 2021 prejavilo záujem minimalizovať riziko oneskorených alebo žiadnych platieb tejto dane. Na Ústave verejnej politiky Univerzity Komenského sme navrhli a experimentálne otestovali štyri alternatívne intervencie do formy úradného rozhodnutia o výmere dane z nehnuteľnosti.



|                |                                                                                        |                 |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Spívka dane    | Hlavné mesto Slovenskej republiky Bratislava<br>Pravoslávna ulica 5, 814 99 Bratislava | V Bratislave    |
| Vybaruje       | evyb_nazov                                                                             | Oha_eakt_datum  |
| Telefon/ Mail: | evyb_telefon_pracas                                                                    | evybavuje_email |
| Číslo konania  | ecislo_konania                                                                         |                 |

```

<subject_nazev>
<ulica_th_celos>
<opse_ref_tbs> <obec_nazev_tbs>
Identifikator daljovnika: <subject_ref>

```

Hlavné mesto Slovenskej republiky Bratislava ako správca číne podľa § 4 ods. 1 zákona č. 563/2009 Z. z. o správe daní (ďalej "poriadok") a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len "ďalový poriadok") v nadväznosti na § 99 ods. 1 a 3 zákona č. 582/2004 Z. z. o miestnych daniach a miestnom poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady v znení neskorších predpisov vydáva

Správca dane **vyrubuje** podľa § 98a ods. 1 zákona č. 582/2004 Z. z. o miestnych daniach a miestnom poplatku  
 za komunálne odpady a drobné stavebné odpady v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon“) a podľa § 63 daňového poriadku  
 daňovníkovi (základovci určenému dohodou spoluvlastníkov)  
 „TXT\_MENO“ **esobjekt\_nazev**  
 „TXT\_UL“ **ulica, tit\_cislo , epsc\_ref,ib esobjec\_nazev, ibs**  
 Identifikátor daňovníka: **esobjekt\_refero**

| Dati s pozemku                                                                       |                                 |                        |                     |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------|---------------------|--|
| Předmět data                                                                         | Výměra pozemku v m <sup>2</sup> | Základ data            | Dati EUR            |  |
| A – orná půda, orná půda, výměra ostatní půdy 1) 8 m <sup>2</sup> 1. půln. v zřízení | oib_posuzovny_VYMERA_A          | oib_posuzovny_ZAKLAD_A | oib_posuzovny_SAK_A |  |
| B – orná půda, orná půda 1) 10 m <sup>2</sup> 1. půln. v zřízení                     | oib_posuzovny_VYMERA_B          | oib_posuzovny_ZAKLAD_B | oib_posuzovny_SAK_B |  |
| C – orná půda 1) 8 m <sup>2</sup> 1. půln. v zřízení                                 | oib_posuzovny_VYMERA_C          | oib_posuzovny_ZAKLAD_C | oib_posuzovny_SAK_C |  |
| D – orná půda, orná půda 1) 10 m <sup>2</sup> 1. půln. v zřízení                     | oib_posuzovny_VYMERA_D          | oib_posuzovny_ZAKLAD_D | oib_posuzovny_SAK_D |  |
| E – orná půda, orná půda 1) 10 m <sup>2</sup> 1. půln. v zřízení                     | oib_posuzovny_VYMERA_E          | oib_posuzovny_ZAKLAD_E | oib_posuzovny_SAK_E |  |
| F – orná půda, orná půda 1) 10 m <sup>2</sup> 1. půln. v zřízení                     | oib_posuzovny_VYMERA_F          | oib_posuzovny_ZAKLAD_F | oib_posuzovny_SAK_F |  |
| G – orná půda, orná půda 1) 10 m <sup>2</sup> 1. půln. v zřízení                     | oib_posuzovny_VYMERA_G          | oib_posuzovny_ZAKLAD_G | oib_posuzovny_SAK_G |  |
| H – orná půda, orná půda 1) 10 m <sup>2</sup> 1. půln. v zřízení                     | oib_posuzovny_VYMERA_H          | oib_posuzovny_ZAKLAD_H | oib_posuzovny_SAK_H |  |
| I – orná půda, orná půda 1) 10 m <sup>2</sup> 1. půln. v zřízení                     | oib_posuzovny_VYMERA_I          | oib_posuzovny_ZAKLAD_I | oib_posuzovny_SAK_I |  |
| J – orná půda, orná půda 1) 10 m <sup>2</sup> 1. půln. v zřízení                     | oib_posuzovny_VYMERA_J          | oib_posuzovny_ZAKLAD_J | oib_posuzovny_SAK_J |  |
| K – orná půda, orná půda 1) 10 m <sup>2</sup> 1. půln. v zřízení                     | oib_posuzovny_VYMERA_K          | oib_posuzovny_ZAKLAD_K | oib_posuzovny_SAK_K |  |
| L – orná půda, orná půda 1) 10 m <sup>2</sup> 1. půln. v zřízení                     | oib_posuzovny_VYMERA_L          | oib_posuzovny_ZAKLAD_L | oib_posuzovny_SAK_L |  |
| M – orná půda, orná půda 1) 10 m <sup>2</sup> 1. půln. v zřízení                     | oib_posuzovny_VYMERA_M          | oib_posuzovny_ZAKLAD_M | oib_posuzovny_SAK_M |  |
| N – orná půda, orná půda 1) 10 m <sup>2</sup> 1. půln. v zřízení                     | oib_posuzovny_VYMERA_N          | oib_posuzovny_ZAKLAD_N | oib_posuzovny_SAK_N |  |
| O – orná půda, orná půda 1) 10 m <sup>2</sup> 1. půln. v zřízení                     | oib_posuzovny_VYMERA_O          | oib_posuzovny_ZAKLAD_O | oib_posuzovny_SAK_O |  |
| P – orná půda, orná půda 1) 10 m <sup>2</sup> 1. půln. v zřízení                     | oib_posuzovny_VYMERA_P          | oib_posuzovny_ZAKLAD_P | oib_posuzovny_SAK_P |  |
| Q – orná půda, orná půda 1) 10 m <sup>2</sup> 1. půln. v zřízení                     | oib_posuzovny_VYMERA_Q          | oib_posuzovny_ZAKLAD_Q | oib_posuzovny_SAK_Q |  |
| R – orná půda, orná půda 1) 10 m <sup>2</sup> 1. půln. v zřízení                     | oib_posuzovny_VYMERA_R          | oib_posuzovny_ZAKLAD_R | oib_posuzovny_SAK_R |  |
| S – orná půda, orná půda 1) 10 m <sup>2</sup> 1. půln. v zřízení                     | oib_posuzovny_VYMERA_S          | oib_posuzovny_ZAKLAD_S | oib_posuzovny_SAK_S |  |
| T – orná půda, orná půda 1) 10 m <sup>2</sup> 1. půln. v zřízení                     | oib_posuzovny_VYMERA_T          | oib_posuzovny_ZAKLAD_T | oib_posuzovny_SAK_T |  |
| U – orná půda, orná půda 1) 10 m <sup>2</sup> 1. půln. v zřízení                     | oib_posuzovny_VYMERA_U          | oib_posuzovny_ZAKLAD_U | oib_posuzovny_SAK_U |  |
| V – orná půda, orná půda 1) 10 m <sup>2</sup> 1. půln. v zřízení                     | oib_posuzovny_VYMERA_V          | oib_posuzovny_ZAKLAD_V | oib_posuzovny_SAK_V |  |
| W – orná půda, orná půda 1) 10 m <sup>2</sup> 1. půln. v zřízení                     | oib_posuzovny_VYMERA_W          | oib_posuzovny_ZAKLAD_W | oib_posuzovny_SAK_W |  |
| X – orná půda, orná půda 1) 10 m <sup>2</sup> 1. půln. v zřízení                     | oib_posuzovny_VYMERA_X          | oib_posuzovny_ZAKLAD_X | oib_posuzovny_SAK_X |  |
| Y – orná půda, orná půda 1) 10 m <sup>2</sup> 1. půln. v zřízení                     | oib_posuzovny_VYMERA_Y          | oib_posuzovny_ZAKLAD_Y | oib_posuzovny_SAK_Y |  |
| Z – orná půda, orná půda 1) 10 m <sup>2</sup> 1. půln. v zřízení                     | oib_posuzovny_VYMERA_Z          | oib_posuzovny_ZAKLAD_Z | oib_posuzovny_SAK_Z |  |

| Dati za stvarnost                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |               | Dati EUR |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|--|
| Prosdjeno dane                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Zakladno dane |          |  |
| a - stvarnost u skladu s 13. i 14. i 15. i 16. i 17. i 18. i 19. i 20. i 21. i 22. i 23. i 24. i 25. i 26. i 27. i 28. i 29. i 30. i 31. i 32. i 33. i 34. i 35. i 36. i 37. i 38. i 39. i 40. i 41. i 42. i 43. i 44. i 45. i 46. i 47. i 48. i 49. i 50. i 51. i 52. i 53. i 54. i 55. i 56. i 57. i 58. i 59. i 60. i 61. i 62. i 63. i 64. i 65. i 66. i 67. i 68. i 69. i 70. i 71. i 72. i 73. i 74. i 75. i 76. i 77. i 78. i 79. i 80. i 81. i 82. i 83. i 84. i 85. i 86. i 87. i 88. i 89. i 90. i 91. i 92. i 93. i 94. i 95. i 96. i 97. i 98. i 99. i 100. i 101. i 102. i 103. i 104. i 105. i 106. i 107. i 108. i 109. i 110. i 111. i 112. i 113. i 114. i 115. i 116. i 117. i 118. i 119. i 120. i 121. i 122. i 123. i 124. i 125. i 126. i 127. i 128. i 129. i 130. i 131. i 132. i 133. i 134. i 135. i 136. i 137. i 138. i 139. i 140. i 141. i 142. i 143. i 144. i 145. i 146. i 147. i 148. i 149. i 150. i 151. i 152. i 153. i 154. i 155. i 156. i 157. i 158. i 159. i 160. i 161. i 162. i 163. i 164. i 165. i 166. i 167. i 168. i 169. i 170. i 171. i 172. i 173. i 174. i 175. i 176. i 177. i 178. i 179. i 180. i 181. i 182. i 183. i 184. i 185. i 186. i 187. i 188. i 189. i 190. i 191. i 192. i 193. i 194. i 195. i 196. i 197. i 198. i 199. i 200. i 201. i 202. i 203. i 204. i 205. i 206. i 207. i 208. i 209. i 210. i 211. i 212. i 213. i 214. i 215. i 216. i 217. i 218. i 219. i 220. i 221. i 222. i 223. i 224. i 225. i 226. i 227. i 228. i 229. i 230. i 231. i 232. i 233. i 234. i 235. i 236. i 237. i 238. i 239. i 240. i 241. i 242. i 243. i 244. i 245. i 246. i 247. i 248. i 249. i 250. i 251. i 252. i 253. i 254. i 255. i 256. i 257. i 258. i 259. i 260. i 261. i 262. i 263. i 264. i 265. i 266. i 267. i 268. i 269. i 270. i 271. i 272. i 273. i 274. i 275. i 276. i 277. i 278. i 279. i 280. i 281. i 282. i 283. i 284. i 285. i 286. i 287. i 288. i 289. i 290. i 291. i 292. i 293. i 294. i 295. i 296. i 297. i 298. i 299. i 300. i 301. i 302. i 303. i 304. i 305. i 306. i 307. i 308. i 309. i 310. i 311. i 312. i 313. i 314. i 315. i 316. i 317. i 318. i 319. i 320. i 321. i 322. i 323. i 324. i 325. i 326. i 327. i 328. i 329. i 330. i 331. i 332. i 333. i 334. i 335. i 336. i 337. i 338. i 339. i 340. i 341. i 342. i 343. i 344. i 345. i 346. i 347. i 348. i 349. i 350. i 351. i 352. i 353. i 354. i 355. i 356. i 357. i 358. i 359. i 360. i 361. i 362. i 363. i 364. i 365. i 366. i 367. i 368. i 369. i 370. i 371. i 372. i 373. i 374. i 375. i 376. i 377. i 378. i 379. i 380. i 381. i 382. i 383. i 384. i 385. i 386. i 387. i 388. i 389. i 390. i 391. i 392. i 393. i 394. i 395. i 396. i 397. i 398. i 399. i 400. i 401. i 402. i 403. i 404. i 405. i 406. i 407. i 408. i 409. i 410. i 411. i 412. i 413. i 414. i 415. i 416. i 417. i 418. i 419. i 420. i 421. i 422. i 423. i 424. i 425. i 426. i 427. i 428. i 429. i 430. i 431. i 432. i 433. i 434. i 435. i 436. i 437. i 438. i 439. i 440. i 441. i 442. i 443. i 444. i 445. i 446. i 447. i 448. i 449. i 450. i 451. i 452. i 453. i 454. i 455. i 456. i 457. i 458. i 459. i 460. i 461. i 462. i 463. i 464. i 465. i 466. i 467. i 468. i 469. i 470. i 471. i 472. i 473. i 474. i 475. i 476. i 477. i 478. i 479. i 480. i 481. i 482. i 483. i 484. i 485. i 486. i 487. i 488. i 489. i 490. i 491. i 492. i 493. i 494. i 495. i 496. i 497. i 498. i 499. i 500. i 501. i 502. i 503. i 504. i 505. i 506. i 507. i 508. i 509. i 510. i 511. i 512. i 513. i 514. i 515. i 516. i 517. i 518. i 519. i 520. i 521. i 522. i 523. i 524. i 525. i 526. i 527. i 528. i 529. i 530. i 531. i 532. i 533. i 534. i 535. i 536. i 537. i 538. i 539. i 540. i 541. i 542. i 543. i 544. i 545. i 546. i 547. i 548. i 549. i 550. i 551. i 552. i 553. i 554. i 555. i 556. i 557. i 558. i 559. i 560. i 561. i 562. i 563. i 564. i 565. i 566. i 567. i 568. i 569. i 570. i 571. i 572. i 573. i 574. i 575. i 576. i 577. i 578. i 579. i 580. i 581. i 582. i 583. i 584. i 585. i 586. i 587. i 588. i 589. i 590. i 591. i 592. i 593. i 594. i 595. i 596. i 597. i 598. i 599. i 600. i 601. i 602. i 603. i 604. i 605. i 606. i 607. i 608. i 609. i 610. i 611. i 612. i 613. i 614. i 615. i 616. i 617. i 618. i 619. i 620. i 621. i 622. i 623. i 624. i 625. i 626. i 627. i 628. i 629. i 630. i 631. i 632. i 633. i 634. i 635. i 636. i 637. i 638. i 639. i 640. i 641. i 642. i 643. i 644. i 645. i 646. i 647. i 648. i 649. i 650. i 651. i 652. i 653. i 654. i 655. i 656. i 657. i 658. i 659. i 660. i 661. i 662. i 663. i 664. i 665. i 666. i 667. i 668. i 669. i 670. i 671. i 672. i 673. i 674. i 675. i 676. i 677. i 678. i 679. i 680. i 681. i 682. i 683. i 684. i 685. i 686. i 687. i 688. i 689. i 690. i 691. i 692. i 693. i 694. i 695. i 696. i 697. i 698. i 699. i 700. i 701. i 702. i 703. i 704. i 705. i 706. i 707. i 708. i 709. i 710. i 711. i 712. i 713. i 714. i 715. i 716. i 717. i 718. i 719. i 720. i 721. i 722. i 723. i 724. i 725. i 726. i 727. i 728. i 729. i 730. i 731. i 732. i 733. i 734. i 735. i 736. i 737. i 738. i 739. i 740. i 741. i 742. i 743. i 744. i 745. i 746. i 747. i 748. i 749. i 750. i 751. i 752. i 753. i 754. i 755. i 756. i 757. i 758. i 759. i 760. i 761. i 762. i 763. i 764. i 765. i 766. i 767. i 768. i 769. i 770. i 771. i 772. i 773. i 774. i 775. i 776. i 777. i 778. i 779. i 780. i 781. i 782. i 783. i 784. i 785. i 786. i 787. i 788. i 789. i 790. i 791. i 792. i 793. i 794. i 795. i 796. i 797. i 798. i 799. i 800. i 801. i 802. i 803. i 804. i 805. i 806. i 807. i 808. i 809. i 810. i 811. i 812. i 813. i 814. i 815. i 816. i 817. i 818. i 819. i 820. i 821. i 822. i 823. i 824. i 825. i 826. i 827. i 828. i 829. i 830. i 831. i 832. i 833. i 834. i 835. i 836. i 837. i 838. i 839. i 840. i 841. i 842. i 843. i 844. i 845. i 846. i 847. i 848. i 849. i 850. i 851. i 852. i 853. i 854. i 855. i 856. i 857. i 858. i 859. i 860. i 861. i 862. i 863. i 864. i 865. i 866. i 867. i 868. i 869. i 870. i 871. i 872. i 873. i 874. i 875. i 876. i 877. i 878. i 879. i 880. i 881. i 882. i 883. i 884. i 885. i 886. i 887. i 888. i 889. i 890. i 891. i 892. i 893. i 894. i 895. i 896. i 897. i 898. i 899. i 900. i 901. i 902. i 903. i 904. i 905. i 906. i 907. i 908. i 909. i 910. i 911. i 912. i 913. i 914. i 915. i 916. i 917. i 918. i 919. i 920. i 921. i 922. i 923. i 924. i 925. i 926. i 927. i 928. i 929. i 930. i 931. i 932. i 933. i 934. i 935. i 936. i 937. i 938. i 939. i 940. i 941. i 942. i 943. i 944. i 945. i 946. i 947. i 948. i 949. i 950. i 951. i 952. i 953. i 954. i 955. i 956. i 957. i 958. i 959. i 960. i 961. i 962. i 963. i 964. i 965. i 966. i 967. i 968. i 969. i 970. i 971. i 972. i 973. i 974. i 975. i 976. i 977. i 978. i 979. i 980. i 981. i 982. i 983. i 984. i 985. i 986. i 987. i 988. i 989. i 990. i 991. i 992. i 993. i 994. i 995. i 996. i 997. i 998. i 999. i 1000. i 1001. i 1002. i 1003. i 1004. i 1005. i 1006. i 1007. i 1008. i 1009. i 1010. i 1011. i 1012. i 1013. i 1014. i 1015. i 1016. i 1017. i 1018. i 1019. i 1020. i 1021. i 1022. i 1023. i 1024. i 1025. i 1026. i 1027. i 1028. i 1029. i 1030. i 1031. i 1032. i 1033. i 1034. i 1035. i 1036. i 1037. i 1038. i 1039. i 1040. i 1041. i 1042. i 1043. i 1044. i 1045. i 1046. i 1047. i 1048. i 1049. i 1050. i 1051. i 1052. i 1053. i 1054. i 1055. i 1056. i 1057. i 1058. i 1059. i 1060. i 1061. i 1062. i 1063. i 1064. i 1065. i 1066. i 1067. i 1068. i 1069. i 1070. i 1071. i 1072. i 1073. i 1074. i 1075. i 1076. i 1077. i 1078. i 1079. i 1080. i 1081. i 1082. i 1083. i 1084. i 1085. i 1086. i 1087. i 1088. i 1089. i 1090. i 1091. i 1092. i 1093. i 1094. i 1095. i 1096. i 1097. i 1098. i 1099. i 1100. i 1101. i 1102. i 1103. i 1104. i 1105. i 1106. i 1107. i 1108. i 1109. i 1110. i 1111. i 1112. i 1113. i 1114. i 1115. i 1116. i 1117. i 1118. i 1119. i 1120. i 1121. i 1122. i 1123. i 1124. i 1125. i 1126. i 1127. i 1128. i 1129. i 1130. i 1131. i 1132. i 1133. i 1134. i 1135. i 1136. i 1137. i 1138. i 1139. i 1140. i 1141. i 1142. i 1143. i 1144. i 1145. i 1146. i 1147. i 1148. i 1149. i 1150. i 1151. i 1152. i 1153. i 1154. i 1155. i 1156. i 1157. i 1158. i 1159. i 1160. i 1161. i 1162. i 1163. i 1164. i 1165. i 1166. i 1167. i 1168. i 1169. i 1170. i 1171. i 1172. i 1173. i 1174. i 1175. i 1176. i 1177. i 1178. i 1179. i 1180. i 1181. i 1182. i 1183. i 1184. i 1185. i 1186. i 1187. i 1188. i 1189. i 1190. i 1191. i 1192. i 1193. i 1194. i 1195. i 1196. i 1197. i 1198. i 1199. i 1200. i 1201. i 1202. i 1203. i 1204. i 1205. i 1206. i 1207. i 1208. i 1209. i 1210. i 1211. i 1212. i 1213. i 1214. i 1215. i 1216. i 1217. i 1218. i 1219. i 1220. i 1221. i 1222. i 1223. i 1224. i 1225. i 1226. i 1227. i 1228. i 1229. i 1230. i 1231. i 1232. i 1233. i 1234. i 1235. i 1236. i 1237. i 1238. i 1239. i 1240. i 1241. i 1242. i 1243. i 1244. i 1245. i 1246. i 1247. i 1248. i 1249. i 1250. i 1251. i 1252. i 1253. i 1254. i 1255. i 1256. i 1257. i 1258. i 1259. i 1260. i 1261. i 1262. i 1263. i 1264. i 1265. i 1266. i 1267. i 1268. i 1269. i 1270. i 1271. i 1272. i 1273. i 1274. i 1275. i 1276. i 1277. i 1278. i 1279. i 1280. i 1281. i 1282. i 1283. i 1284. i 1285. i 1286. i 1287. i 1288. i 1289. i 1290. i 1291. i 1292. i 1293. i 1294. i 1295. i 1296. i 1297. i 1298. i 1299. i 1300. i 1301. i 1302. i 1303. i 1304. i 1305. i 1306. i 1307. i 1308. i 1309. i 1310. i 1311. i 1312. i 1313. i 1314. i 1315. i 1316. i 1317. i 1318. i 1319. i 1320. i 1321. i 1322. i 1323. i 1324. i 1325. i 1326. i 1327. i 1328. i 1329. i 1330. i 1331. i 1332. i 1333. i 1334. i 1335. i 1336. i 1337. i 1338. i 1339. i 1340. i 1341. i 1342. i 1343. i 1344. i 1345. i 1346. i 1347. i 1348. i 1349. i 1350. i 1351. i 1352. i 1353. i 1354. i 1355. i 1356. i 1357. i 1358. i 1359. i 1360. i 1361. i 1362. i 1363. i 1364. i 1365. i 1366. i 1367. i 1368. i 1369. i 1370. i 1371. i 1372. i 1373. i 1374. i 1375. i 1376. i 1377. i 1378. i 1379. i 1380. i 1381. i 1382. i 1383. i 1384. i 1385. i 1386. i 1387. i 1388. i 1389. i 1390. i 1391. i 1392. i 1393. i 1394. i 1395. i 1396. i 1397. i 1398. i 1399. i 1400. i 1401. i 1402. i 1403. i 1404. i 1405. i 1406. i 1407. i 1408. i 1409. i 1410. i 1411. i 1412. i 1413. i 1414. i 1415. i 1416. i 1417. i 1418. i 1419. i 1420. i 1421. i 1422. i 1423. i 1424. i 1425. i 1426. i 1427. i 1428. i 1429. i 1430. i 1431. i 1432. i 1433. i 1434. i 1435. i 1436. i 1437. i 1438. i 1439. i 1440. i 1441. i 1442. i 1443. i 1444. i 1445. i 1446. i 1447. i 1448. i 1449. i 1450. i 1451. i 1452. i 1453. i 1454. i 1455. i 1456. i 1457. i 1458. i 1459. i 1460. i 1461. i 1462. i 1463. i 1464. i 1465. i 1466. i 1467. i 1468. i 1469. i 1470. i 1471. i 1472. i 1473. i 1474. i 1475. i 1476. i 1477. i 1478. i 1479. i 1480. i 1481. i 1482. i 1483. i 1484. i 1485. i 1486. i 1487. i 1488. i 1489. i 1490. i 1491. i 1492. i 1493. i 1494. i 1495. i 1496. i 1497. i 1498. i 1499. i 1500. i 1501. i 1502. i 1503. i 1504. i 1505. i 1506. i 1507. i 1508. i 1509. i 1510. i 1511. i 1512. i 1513. i 1514. i 1515. i 1516. i 1517. i 1518. i 1519. i 1520. i 1521. i 1522. i 1523. i 1524. i 1525. i 1526. i 1527. i 1528. i 1529. i 1530. i 1531. i 1532. i 1533. i 1534. i 1535. i 1536. i 1537. i 1538. i 1539. i 1540. i 1541. i 1542. i 1543. i 1544. i 1545. i 1546. i 1547. i 1548. i 1549. i 1550. i 1551. i 1552. i 1553. i 1554. i 1555. i 1556. i 1557. i 1558. i 1559. i 1560. i 1561. i 1562. i 1563. i 1564. i 1565. i 1566. i 1567. i 1568. i 1569. i 1570. i 1571. i 1572. i 1573. i 1574. i 1575. i 1576. i 1577. i 1578. i 1579. i 1580. i 1581. i 1582. i 1583. i 1584. i 1585. i 1586. i 1587. i 1588. i 1589. i 1590. i 1591. i 1592. i 1593. i 1594. i 1595. i 1596. i 1597. i 1598. i 1599. i 1600. i 1601. i 1602. i 1603. i 1604. i 1605. i 1606. i 1607. i 1608. i 1609. i 1610. i 1611. i 1612. i 1613. i 1614. i 1615. i 1616. i 1617. i 1618. i 1619. i 1620. i 1621. i 1622. i 1623. i 1624. i 1625. i 1626. i 1627. i 1628. i 1629. i 1630. i 1631. i 1632. i 1633. i 1634. i 1635. i 1636. i 1637. i 1638. i 1639. i 1640. i 1641. i 1642. i 1643. i 1644. i 1645. i 1646. i 1647. i 1648. i 1649. i 1650. i 1651. i 1652. i 1653. i 1654. i 1655. i 1656. i 1657. i 1658. i 1659. i 1660. i 1661. i 1662. i 1663. i 1664. i 1665. i 1666. i 1667. i 1668. i 1669. i 1670. i 1671. i 1672. i 1673. i 1674. i 1675. i 1676. i 1677. i 1678. i 1679. i 1680. i 1681. i 1682. i 1683. i 1684. i 1685. i 1686. i 1687. i 1688. i 1689. i 1690. i 1691. i 1692. i 1693. i 1694. i 1695. i 1696. i 1697. i 1698. i 1699. i 1700. i 1701. i 1702. i 1703. i 1704. i 1705. i 1706. i 1707. i 1708. i 1709. i 1710. i 1711. i 1712. i 1713. i 1714. i 1715. i 1716. i 1717. i 1718. i 1719. i 1720. i 1721. i 1722. i 1723. i 1724. i 1725. i 1726. i 1727. i 1728. i 1729. i 1730. i 1731. i 1732. i 1733. i 1734. i 1735. i 1736. i 1737. i 1738. i 1739. i 1740. i 1741. i 1742. i 1743. i 1744. i 1745. i 1746. i 1747. i 1748. i 1749. i 1750. i 1751. i 1752. i 1753. i 1754. i 1755. i 1756. i 1757. i 1758. i 1759. i 1760. i 1761. i 1762. i 1763. i 1764. i 1765. i 1766. i 1767. i 1768. i 1769. i 1770. i 1771. i 1772. i 1773. i 1774. i 1775. i 1776. i 1777. i 1778. i 1779. i 1780. i 1781. i 1782. i 1783. i 1784. i 1785. i 1786. i 1787. i 1788. i 1789. i 1790. i 1791. i 1792. i 1793. i 1794. i 1795. i 1796. i 1797. i 1798. i 1799. i 1800. i 1801. i 1802. i 1803. i 1804. i 1805. i 1806. i 1807. i 1808. i 1809. i 1810. i 1811. i 1812. i 1813. i 1814. i 1815. i 1816. i 1817. i 1818. i 1819. i 1820. i 1821. i 1822. i 1823. i 1824. i 1825. i 1826. i 1827. i 1828. i 1829. i 1830. i 1831. i 1832. i 1833. i 1834. i 1835. i 1836. i 1837. i 1838. i 1839. i 1840. i 1841. i 1842. i 1843. i 1844. i 1845. i 1846. i 1847. i 1848. i 1849. i 1850. i 1851. i 1852. i 1853. i 1854. i 1855. i 1856. i 1857. i 1858. i 1859. i 1860. i 1861. i 1862. i 1863. i 1864. i 1865. i 1866. i 1867. i 1868. i 1869. i 1870. i 1871. i 1872. i 1873. i 1874. i 1875. i 1876. i 1877. i 1878. i 1879. i 1880. i 1881. i 1882. i 1883. i 1884. i 1885. i 1886. i 1887. i 1888. i 1889. i 1890. i 1891. i 1892. i 1893. i 1894. i 1895. i 1896. i 1897. i 1898. i 1899. i 1900. i 1901. i 1902. i 1903. i 1904. i 1905. i 1906. i 1907. i 1908. i 1909. i 1910. i 1911. i 1912. i 1913. i 1914. i 1915. i 1916. i 1917. i 1918. i 1919. i 1920. i 1921. i 1922. i 1923. i 1924. i 19 |               |          |  |

III. Dział z bytów

| Predmet dane                         | Zaklad dane v m <sup>2</sup> | Dan EUR              |
|--------------------------------------|------------------------------|----------------------|
| A - kpl (≤ 14 zbirane)               | edat_zaklad_dane_kytl        | edat_dan_kytl_kytl   |
| B - reljefni preostri (≤ 14 zbirane) | edat_zaklad_dane_reljef      | edat_dan_kytl_reljef |
|                                      | <b>Skupni</b>                | <b>edat_hybn</b>     |

| IV. Dali z nezhnutnosti celokom                                                                                                                                                                 | edan, spolus |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1. Dali z nezhnutnosti zakochizhen na eurocenty naddi<br>(pochet dane z pozemkov, dane za stavbu a dane za bytov)                                                                               |              |
| 2. Spravna dane urci spolnash dane z nezhnutnosti po dlu raddu: 1 v zmysle § 96 ods. 1 zakona<br>anebo spolnash spolash dane v zmysle § 96 ods. 2 zakona v rozdeleni shote pechashno<br>povsha: |              |
| »TXTSPL1,1»TXTSPL4,1»                                                                                                                                                                           | »SPL1,1»     |
| »TXTSPL1,2»TXTSPL4,2»                                                                                                                                                                           | »SPL1,2»     |
| »TXTSPL1,3»TXTSPL4,3»                                                                                                                                                                           | »SPL1,3»     |

Další subjekt je povinný dle z neuhrazení uhradit na účet správcu dle IBAN: SK75 0900 0000 0053 5353 5353 SWIFTBIC: GIBASKEZ vedený v Slovenskej sporiteľni, a.s. alebo na číslo účtu IBAN: SK31 7500 0000 0000 2574 7653, SWIFTBIC: CEKOSKIBZ vedený v Československej obchodnej banke, a.s. Platbu treba označiť nasledovne: konštantný symbol 8147, variabilný symbol *variabilný symbol*.

**Odlovedbenia:**  
 Dali z nehnuteľností bola vyrušená na základe podaného priznania k dani z nehnuteľnosti, dokladov a skutočnosti zistených správcami dane v zmysle zákona č. 582/2004 Z. z. o miestnych daniach a miestnom poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady v znení neskorších predpisov, daňového poriadku a podľa všeobecne záväzného nariadenia hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy č. 1/2007 Z. n. o miestnej dani z nehnuteľností a miestnom poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady.

Sačby dane z nehnuteľností platné na území Bratislavy na rok «ROK» a spôsob výpočtu dane z nehnuteľností na rok «ROK» správa dane určí v súlade so zákonom (č. 8, § 12 a § 16 zákona) vo všeobecne záväznom nariadení hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy č. 13/2019, účinnom od 1.1.2020 (ďalš z pozemkov v § 3 VZN č. 13/2019, ďalš zo stavieb v § 5 VZN č. 13/2019 a ďalš z bytov v § 7 VZN č. 13/2019).

**Poučenie:** Proti tomuto rozhodnutiu je možné podať odvolanie podľa § 72 ods. 2, 3 a 4 daňového poriadku v lehote do 30 dní odo dňa jeho doručenia u správcu dane, ktorým je Hlavné mesto Slovenskej republiky Bratislava, na Magistráte hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislava, oddelenie miestnych daní, poplatkov a licencií, Bлагoвoгa 2, P.O. Box 76, 850 05 Bratislava 55. Včas podané odvolanie má podľa § 72 ods. 7 daňového poriadku odlišný účinok.

referat dany z nieruchomości fizycznej osoby

**2020** Lepšie cesty, chodníky  
a verejné priestory

Na tomto mieste sme plánovali uviesť záväzný zoznam vlnkových ciest, chodníkov a verejných priestorov, ktoré z týchto peňazí opravíme počas roku 2009.

Dôsledky krízy spôsobenej novým koronavírusom nás však núti  
v prípade mnohých mestských projektov prehodnotiť priority.  
Definitívny zoznam projektov spolu s odpodtom ich plnenia budú

Sledujte, prosím, túto stránku a dozviete sa, ako financie z dané z nehnuteľností pomôžu zlepšiť dopravu

Prvým zásahom do rozhodnutia bolo zjednodušenie. Okrem referencií na legislatívu, na základe ktorej je daň vymeraná a samotnej výšky tejto dane, rozhodnutie daňovníka štandardne informuje o:

- Zjednodušenie formou zhrnutia týchto kľúčových informácií pre platbu v úvode (obrázok 4) listu malo za cieľ znížiť náklady daňovníkov na porozumenie, čo musia spraviť, aby si svoju daňovú povinnosť splnili. Súčasťou sumára boli aj údaje o výške dane, QR kód s predvyplynenými platobnými údajmi v mobilnej aplikácii, ako aj informácia o termínoch.



**Obrázok 4. 4.:** Ukážka zjednodušenia v experimente v Bratislave - upriamenie pozornosti na platobné informácie



HLAVNÉ MESTO SLOVENSKEJ REPUBLIKY BRATISLAVA



Zaplatiť celú sumu  
týmto QR kódom

### ČO?

**Zaplatte daň z nehnuteľnosti**  
za rok 2021 vo výške **XXX €**.

Zaplatiť môžete aj v troch splátkach:

**Platba 1:** XX € do 15 dní odo dňa nadobudnutia právoplatnosti rozhodnutia.

**Platba 2:** XX € do 21.8.2021

**Platba 3:** XX € do 21.10.2021

### AKO?

**Číslo účtu - ČSOB**  
SK31 7500 0000 0000 2574 7653  
SWIFT/BIC: CEKOSKBX

alebo

**Číslo účtu - Slovenská sporiteľňa**  
SK75 0900 0000 0053 5353 5353  
SWIFT/BIC: GIBASKBX

**Váš variabilný symbol:** xxxxx  
**Konštantný symbol:** 8147

V prípade otázok kontaktujte  
Vašu správkyniu.

QR kódom v pravom hornom rohu môžete jednoducho zaplatiť celú sumu na pošte, v pokladni magistrátu, cez telefón alebo internet banking.

|                     |                                                                                       |                     |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Správca dane</b> | Hlavné mesto Slovenskej republiky Bratislava<br>Primaciálne nám. 1, 814 99 Bratislava | <b>V Bratislave</b> |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|

Zdroj: Sloboda a kol. (2022)

Tri zvyšné intervencie v tomto experimente mali podobu podania dodatočnej (extra) informácie v úradnom rozhodnutí. Komunikovali rozlične zarámčované odkazy (obrázok 4.5):

- Deskriptívna spoločenská norma (*98 zo 100 Bratislavčanov a Bratislavčaniek platí daň z nehnuteľnosti načas*).
- Zastrášenie (*Aby ste sa vyhli sankčnému úroku až vo výške 15 %, zaplatte včas alebo kontaktujte svojho správcu dane*).
- Apel na verejné blaho (*Prijem z dane z nehnuteľnosti pomáha rozvíjať mesto Bratislava*).

**Obrázok 4. 5.:** Ukážka zjednodušenia v kombinácii s extra apelmi (s deskriptívnou spoločenskou normou, so zastrašujúcim apelom s apelom na verejné blaho) v experimente v Bratislave



Zdroj: Sloboda a kol. (2022)

Experiment sledoval dva hlavné ciele. V prvom rade mal pomôcť zistiť, ako efektívne jednotlivé varianty listového rozhodnutia o výmere dane z nehnuteľnosti (vrátane štandardného) postrkávajú daňovníkov k včasnému zaplateniu dane. Nastavenie experimentu malo zároveň zabezpečiť, aby bolo možné jednotlivé varianty porovnať a zistiť, či a do akej miery jednotlivé intervencie mali štatisticky významný vplyv na účinnosť tohto nástroja verejnej politiky.

Experiment prebiehal v roku 2021 na vzorke (po očistení) 170 197 fyzických osôb s povinnosťou zaplatiť v danom roku daň z nadobudnutia/predaja nehnuteľnosti. Daňovníci boli náhodným spôsobom rozdelení do 5 skupín, pričom každá skupina bola v tom istom čase vystavená inému variantu listového rozhodnutia o výmere dane z nehnuteľnosti. Finálny dataset prešiel pred analýzou očistením (Sloboda a kol., 2022), t. j., boli z neho odstránené extrémne nízke a extrémne vysoké hodnoty – celkovo 9 106 jednotlivcov.

**Tabuľka 4. 3.:** Distribúcia výšky dane v experimente v meste Bratislava

| Min. výška | Max. výška | Median | Priemer | ŠD    |
|------------|------------|--------|---------|-------|
| 14.80      | 395,99     | 63,65  | 81,41   | 65,07 |

Zdroj: Sloboda a kol. (2022)

**Tabuľka 4. 4.:** Zoznam premenných v experimente v Bratislave

| Premenná                  | Popis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Platba                    | Závislá premenná<br>Faktorová dummy nominálna premenná<br>– 1 (aspoň 1. platba bola k 21. októbru prijatá),<br>– 0 (ani jedna platba nebola prijatá)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Intervencia               | Nezávislá premenná<br>Faktorová kategorická premenná<br>– Kontrolný variant A (štandardné rozhodnutie, N = 38 553, obrázok 3)<br>– Variant B (len zjednodušené rozhodnutie, N = 33 000, obrázok 4)<br><br>– Variant C (zjednodušené rozhodnutie + deskriptívna spoločenská norma, N = 33 412, obrázok 5)<br>– Variant D (zjednodušené rozhodnutie + zastrašenie, N = 32 657, obrázok 6)<br>– Variant E (zjednodušené rozhodnutie + apel na verejné blaho, N = 32 575, obrázok 6) |
| Vek                       | Kontrolná spojená premenná                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Pohlavie                  | Kontrolná dummy faktorová premenná<br>muž (1 – áno, 0 – nie)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Výška výmeru dane ('tax') | Kontrolná spojená premenná<br>Celková veľkosť dane v eurách                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Zdroj: Sloboda a kol. (2022)

Miera zaplatenia sa v rámci experimentu (tabuľka 4. 5.) pohybovala okolo 93 – 94 %, pričom najnižšia bola pri kontrolnej variante A (92,7 %), a najvyššia pri variante B (len zjednodušenie, 94,4 %).

**Tabuľka 4. 5.:** Miera zaplatenia aspoň časti dane podľa intervenčných skupín

|                                                                   | Variant A          | Variant B          | Variant C          | Variant D          | Variant E          | Spolu   |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------|
| Miera nezaplatenia dane - ani jedna splátka                       | 2 821<br>(7,3 %)   | 1 862<br>(5,6 %)   | 1 976<br>(5,9 %)   | 2 043<br>(6,3 %)   | 2 010<br>(6,2 %)   | 10 712  |
| Miera zaplatenia dane - aspoň jedna splátka                       | 35 732<br>(92,7 %) | 31 138<br>(94,4 %) | 31 436<br>(941 %)  | 30 614<br>(93,7 %) | 30 565<br>(93,8 %) | 159 485 |
| Miera zaplatenia celej dane                                       | 31 243<br>(81 %)   | 27 365<br>(82,9 %) | 27 694<br>(82 9 %) | 27 170<br>(83,2 %) | 26 955<br>(82,7 %) | 140 427 |
| Miera platenia dane v splátkach                                   | 4 489<br>(11,6 %)  | 3 773<br>(11,4 %)  | 3 742<br>(11,2 %)  | 3 444<br>(10,5 %)  | 3 610<br>(11,1 %)  | 19 058  |
| N<br>(celkový počet daňovníkov vystavených danému variantu listu) | 38 553<br>(22,7 %) | 33 000<br>(19,4 %) | 33 412<br>(19,6 %) | 32 657<br>(19,2 %) | 32 575<br>(19,1 %) | 170 197 |

Zdroj: Sloboda a kol. (2022)

Tabuľka 4. 5. taktiež ukazuje podiel tých daňovníkov, ktorí zaplatili celú čiastku výmeru dane do termínu splatnosti. Miera platenia celej sumy v tejto skupine osciluje okolo 81 až 83 %, pričom najnižšiu mieru zaplatenia celej čiastky sme odpozorovali pri kontrolnej variante A (81 %), najvyššiu pri variante D (odstrašenie, 83,2 %).

Možnosť zaplatenia dane na splátky (tabuľka 4.5) využili v najnižšej miere daňovníci vystavení variantu D (odstrašenie, 10,5 %). Ponaučením pre samosprávy teda je, že ak je zámer zvyšovať podiel daňovníkov, ktorí zaplatia celú sumu výmeru dane, má zmysel uvažovať o začlenení rámcovania formou odstrašenia už do výmeru dane.

Každá z intervencií (Sloboda a kol., 2022) do rozhodnutia o výmere dani z nehnuteľnosti štatisticky významne ( $p < 0,001$ ) zvýšila šancu, že daňovník zareaguje na list a zaplatí časť alebo celkovú výšku dane načas, v porovnaní s kontrolnou skupinou, ktorá bola vystavená štandardnému, nezmenenému listu. Najmenej účinné z testovaných intervencií sú variant D (zastrašenie, + 18 %) a variant E (verejné blaho, + 20 %), najviac variant B (len zjednodušenie, + 32 %) a variant C (spoločenská norma, + 26 %). Samosprávam sa, inými slovami v snahe včasne vyzbierať daň z nehnuteľnosti oplatiť popri formálnom vysvetľovaní práv a povinností kľúčové informácie k vykonaniu želaného správania zjednodušovať a k plateniu daní motivovať aj jednoduchými apelmi. Očakávanú daň tak vyberú pravdepodobnejšie načas, než keby kľúčové posolstvo takejto úradnej komunikácie nezjednodušili.

Takéto zmeny v úradnej komunikácii zapôsobili v tomto experimente o niečo výraznejšie na ženy než mužov, ktorí vykazovali mierne nižšiu pravdepodobnosť včasného zaplatenia. Súčasne sa ako relatívne najpoctivejšia skupina daňovníkov v platení dane prejavila veková skupina 60 +.

Experiment potvrdil naše predpoklady, že testované intervencie do dizajnu štandardného rozhodnutia zvýšia jeho účinnosť v motivovaní k včasnému plateniu dane z nehnuteľnosti. So štatisticky významnou istotou vieme povedať, že všetky testované intervencie do rozhodnutia o výške dane z nehnuteľnosti do pokladnice mesta priniesli načas viac peňazí, než štandardný, nezmenený list. Najúčinnnejšie k včasnému zaplateniu aspoň časti dane v tomto experimente motivovalo zjednodušenie kľúčových informácií pre zaplatenie, ktoré do pokladnice mesta prinieslo o 1,7 percentuálneho bodu viac daní, než štandardný list. Tak ako výsledky zahraničných štúdií, tak aj výsledky nášho experimentu podporujú zmyslupnosť behaviorálnych intervencií do obsahu a formy štandardnej, úradnej komunikácie v snahe zvyšovať podiel daňovníkov, ktorí zaplatia celú sumu vymeranej dane.

## Záverečné poznámky

Pri realizácii experimentov zameraných na využitie postrčení s cieľom znížiť nedoplatky na daniach a poplatkoch, vzhľadom na to, že ide o relatívne citlivú tému, zohráva rozhodujúcu úlohu ochota predstaviteľov verejnej moci spolupracovať a vytvoriť adekvátny priestor pre jeho realizáciu.

Dôležitým faktorom je aj správne vytvorená metodika experimentu, ktorá zároveň vždy musí reflektovať príslušný legislatívny rámec, špecifiká jednotlivých úrovní vlády a ich kompetencie a musí byť rešpektovaná všetkými zapojenými aktérmi. Úspešnosť experimentu môže ovplyvňovať veľké

množstvo faktorov, z ktorých nie všetky je možné vopred očakávať a reflektovať ich v metodike realizovaného experimentu.

Napriek tomu skúsenosti z podobných realizovaných experimentov dostupné v literatúre a čiastočne aj výsledky, ktoré sme dosiahli v našom výskume, naznačujú, že s behaviorálnymi intervenciami zameranými na zvýšenie platenia poplatkov a daní, je potrebné uvažovať ako s účinným a nenákladným spôsobom znižovania podielu neplatičov daní a poplatkov nielen na miestnej, ale aj na centrálnej úrovni.

## Referencie

- Akerlof, G. A., Kranton, R. E. (2000). Economics and Identity. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3). str. 715–753. DOI: 10.1162/003355300554881
- Antinyan, A., Asatryan, Z. (2019). Nudging for Tax Compliance: A Meta-Analysis. Working paper. Dostupné na: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/208370/1/1684447070.pdf>
- Baekgaard, M., Tankink, T. (2022). Administrative Burden: Untangling a Bowl of Conceptual Spaghetti, Perspectives on Public Management and Governance. 5 (1). Str. 16–21. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvabo27>
- Barr, A., Bird, K., & Castleman, B. L. (2019). The effect of reduced student loan borrowing on academic performance and default: Evidence from a loan counseling experiment. Providence, RI: Annenberg Institute at Brown University
- Bettinger, E. P., Long, B. T., Oreopoulos, P., & Sanbonmatsu, L. (2012). The role of application assistance and information in college decisions: Results from the H & R Block FAFSA experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(3), 1205–1242.
- Bhargava, S., & Manoli, D. (2015). Psychological frictions and the incomplete take-up of social benefits: Evidence from an IRS field experiment. *The American Economic Review*. 105(11). 3489–3529
- Bhanot, S. (2021). Good For You Or Good For Us? A Field Experiment On Motivating Citizen Behavior Change. *Journal Of Behavioral Public Administration*. Volume 4, Issue 1. DOI: 10.30636/jbpa.41.207. Dostupné na: <https://works.swarthmore.edu/fac-economics/497>
- Bird, K. A., Castleman, B.L., Denning, J.T., Goodman, J., Lambertson, C., Rosinger, K.O. (2021). Nudging at scale: Experimental evidence from FAFSA completion campaigns. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Elsevier. 183(C). 105–128. DOI:10.1016/j.jebo.2020. 12. 022
- Bratislava (2020). Záverečný účet hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy za rok 2020 a Hodnotiaci správa programového rozpočtu za rok 2020.

Dostupné na: <https://bratislava.sk/sk/zaverecny-ucet>

- Bratislava (2019). Všeobecne záväzné nariadenie hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy č. 13/2019. Dostupné na: [https://bratislava.blob.core.windows.net/media/Default/Dokumenty/Str%C3%A0inky/VZN\\_13\\_2019.pdf](https://bratislava.blob.core.windows.net/media/Default/Dokumenty/Str%C3%A0inky/VZN_13_2019.pdf)
- Bott, K. M., Cappelen, A. W., Sorensen, E., & Tungodden, B. (2017a). You've Got Mail: A Randomised Field Experiment on Tax Evasion. *SSRN Electronic Journal*. Published. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3033775>
- Castro, L., & Scartascini, C. (2015). Tax compliance and enforcement in the pampas evidence from a field experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116, 65–82. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.04.002>
- Cialdini, R. B., Reno, R. R., Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1015–1026. DOI: 10.1037/0022-3514.58.6.1015
- Coleman, S. (2007). The Minnesota Income Tax Compliance Experiment: Replication of the Social Norms Experiment. *SSRN Electronic Journal*. Published. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1393292>
- Dai, Z. (2019). Endogenous Crackdowns, Information Disclosure, and Tax Compliance: An Experimental Investigation. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3401689>
- De Neve, J.E., Imbert, C., Spinnewijn, J., Tsankova, T., and Luts, M. (2021). How to improve tax compliance? Evidence from population-wide experiments in Belgium. Evidence from Population-Wide Experiments in Belgium. The Warwick Economics Research Paper Series (TWERPS) 1252.
- Dell'Anno, R. (2009). Tax evasion, tax morale and policy maker's effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), 988–997. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.06.005>
- DPMB (2017) Kampaň Jezdime poctive.
- Dwenger, N., Kleven, H., Rasul, I. and Rincke, J. (2016) Extrinsic and intrinsic motivations for tax compliance: Evidence from a field experiment in Germany. *American Economic Journal: Economic Policy*, 8(3), 203–232.
- Fishbane A, Ouss A, Shah AK. (2020). Behavioral nudges reduce failure to appear for court. *Science*. DOI: 10.1126/science.abb6591
- Gazzaniga, M. S. (2005). *The Ethical Brain*. New York: Dana Press. ISBN 978-1-932594-01-0.
- Górecki, M.A., Letki, N. (2021). Social Norms Moderate the Effect of Tax System on Tax Evasion: Evidence from a Large-Scale Survey Experiment. *Journal of Business Ethics*, Springer. 172(4).727–746
- Hallsworth, M., List, J. A., Metcalfe, R. D. & Vlaev, I. (2014) *The Behavioralist as Tax Collector*. Cambridge.: National Bureau of Economic Research. [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w20007/w20007.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w20007/w20007.pdf)

- Hallsworth, M., List, J. A., Metcalfe, R. D., & Vlaev, I. (2017). The behavioralist as tax collector: Using natural field experiments to enhance tax compliance. *Journal of Public Economics*, 148, 14–31. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2017.02.003>
- Hapern, D. Inside the Nudge Unit, How small changes can make a big difference, London, Penguin, 2015.
- Hanratty, M. (2006). Has the Food Stamp program become more accessible? Impacts of recent changes in reporting requirements and asset eligibility limits. *Journal of Policy Analysis and Management*, 25, 603–621
- Hernandez, M., Jamison, J., Korczyk, E., Mazar, N., & Sormani, R. (2017). Applying Behavioral Insights to Improve Tax Collection. World Bank Group - E-Library. Published. <https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/27528>
- Hibbing, J. R., Alford, J. R. (2004). Accepting authoritative decisions: Humans as wary cooperators. *American Journal of Political Science*. 48(1). 62–76.
- Hoxby, C., Turner, S. (2013). Expanding college opportunities for high-achieving, low income students. Stanford Institute for Economic Policy Research Discussion Paper. 12 (014). Dostupné na: <https://www8.gsb.columbia.edu/programs/sites/programs/files/finance/Applied%20Microeconomics/Caroline%20Hoxby.pdf>
- Chirico, M., Inman, R., Loeffler, C., MacDonald, J., and Sieg, H. (2019). Deterring Property Tax Delinquency in Philadelphia: An Experimental Evaluation of Nudge Strategies. *National Tax Journal*, 72(3). 479–506.
- Iyer, G. S., Reckers, P. M.J., Sanders, D.L. (2010). Increasing Tax Compliance in Washington State: A Field Experiment. *National Tax Journal*, 63(1), 7–32.
- Kettle, S., Hernandez, M., Ruda, S., & Sanders, M. (2016). Behavioral Interventions in Tax Compliance. Washington D.C.: World Bank Group. Dostupné na: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/24530>
- Kogler, C., Olsen, J., Müller, M., & Kirchler, E. (2022). Information processing in tax decisions: a MouselabWEB study on the deterrence model of income tax evasion. *Journal of Behavioral Decision Making*, 1– 15. <https://doi.org/10.1002/bdm.2272>
- Lamberton, C. (2013). A Spoonful of Choice: How Allocation Increases Satisfaction with Tax Payments. *Journal of Public Policy & Marketing*, 32(2), 223–238. <https://doi.org/10.1509/jppm.11.084>
- Levitt, S.D., List, J.A. (2007). What Do Laboratory Experiments Measuring Social Preferences Reveal About the Real World? *Journal of economic perspectives*, v.21(2), str. 153–174. DOI:10.1093/acprof:oso/9780195328325.003.0015
- Luts, M., Van Roy, M. (2019). Nudging in the Context of Taxation. Intra- European Organisation of Tax Administrations IOTA. Dostupné na: [https://www.iota-tax.org/sites/default/files/documents/iota\\_paper\\_belgium\\_nudging\\_final.pdf](https://www.iota-tax.org/sites/default/files/documents/iota_paper_belgium_nudging_final.pdf)
- Moynihan, D., Herd, P., Harvey, H. (2015). Administrative Burden: Learning, Psychological, and Compliance Costs in Citizen-State Interactions, *Journal of Public*



*Administration Research and Theory*, 25 (1). str. 43–69. <https://doi.org/10.1093/jopart/uuu009>

- OECD (2017). Behavioral Insights and Public Policy. Paris: OECD Publishing. Dostupné na: <https://doi.org/10.1787/9789264270480-en>
- Onu, D., & Oats, L. (2015). The role of social norms in tax compliance: Theoretical overview and practical implications. *Journal of Tax Administration*, 1(1), 113–137.
- Page, L. C., Iriti, J. E., Lowry, D. J., & Anthony, A. M. (2019). The promise of place-based investment in postsecondary access and success: Investigating the impact of the Pittsburgh Promise. *Education Finance and Policy*, 14(4), 572–600
- Popper, M. (2015). Vymedzenie noriem, prvopočiatky morálky a vzájomná dôvera. *Filosofie dnes*. Hradec Králové: KFSV FF UHK, 2015, 7(1), 22–38.
- Purcell, K. (2016). Applying Behavioural Economics in Irish Policy, Irish Government Economic & Evaluation Service, Department of Public Expenditure and Reform, dostupné na internete: <http://igees.gov.ie/wp-content/uploads/2016/10/Applying-Behavioural-Economics-in-Irish-Policy-October-2016.pdf>
- Rosinger, K. O. (2019). Can simplifying financial aid offers impact college enrollment and borrowing? Experimental and quasi-experimental evidence. *Education Finance and Policy*. 14(4). 601–626
- Service, O. Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S., Ruda, S., Sanders, M., Pelenur, M., Gyani, A., Harper, H., Reinhard, J. Kirkman, E. (2014). EAST Four simple ways to apply behavioural insights, Owain Service, Dostupné na internete: [http://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST\\_FA\\_WEB.pdf](http://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf)
- Sičáková-Beblavá, E., Sloboda, M., Pavlovský, P. (2019). Záverečná správa z realizovanej behaviorálnej intervencie: Pripomienky dlžníkom na poplatku za komunálny odpad. online]. Dostupné na: [https://www.behavioralnaverejnapolitika.sk/wp-content/uploads/2020/03/pripomienky\\_dlznikom\\_na\\_poplatku\\_za\\_komunalny\\_odpad.pdf](https://www.behavioralnaverejnapolitika.sk/wp-content/uploads/2020/03/pripomienky_dlznikom_na_poplatku_za_komunalny_odpad.pdf)
- Song, H., & Schwarz, N. (2008). Fluency and the detection of misleading questions: Low processing fluency attenuates the Moses illusion. *Social Cognition*, 26(6), 791–799. <https://doi.org/10.1521/soco.2008.26.6.791>
- Schwarz, N., Jalbert, M., Noah, T. and Zhang, L. (2021). Metacognitive experiences as information: Processing fluency in consumer judgment and decision making. *Consum Psychol Review*, 4: 4–25. <https://doi.org/10.1002/arcp.1067>
- Sloboda, M., Pavlovský, P., Sičáková-Beblavá, E. (2022). Simplify and deter: The Effective Way to Increase Payment Rate of Arrears from Local Fees. DOI: 10.13140/RG.2.2.30940.46721

## Prílohy

**Príloha A:** Prehľad vybraných behaviorálnych intervencií zo zahraničia zameraných na zvýšenie miery platenia daní a poplatkov

| Autor                                               | Krajina výskumu | Forma intervencie | Behaviorálna koncepcia              | Detail intervencie                                                                                                                                                                                             | Dosiahnuté výsledky                                                                                            |
|-----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Behavioral Insights Team (BIT) (Hapern, 2015)       | Veľká Británia  | Upomienka – list  | Spoločenské normy                   | V upomienkach zdôraznili, že veľká väčšina ľudí v blízkom okolí adresáta zaplatila daň včas. V alternatívne text zdôrazňoval, že väčšina dlžníkov už daň zaplatila. Niektoré listy kombinovali obe informácie. | Kombinácia oboch informácií zvýšila podiel zaplatenej dane o 5 %. Daňové príjmy sa zvýšili o 210 miliónov GBP. |
| Behavioral Insights Team (BIT) (Hapern, 2015)       | Veľká Británia  | Upomienka – list  | Personalizácia                      | Zasielanie upomienok doplnených fotografiou vozidla, za ktoré nebola zaplatená cestná daň.                                                                                                                     | Nárast výberu dane o 9 %.                                                                                      |
| Behavioral Insights Team (BIT) Service a kol., 2015 | Írsko           | Upomienka – list  | Personalizácia, zjednodušenie textu | Daňové subjekty, ktoré sa omeškali s platením korporátnej dane dostali personalizované upomienky a upomienky so zjednodušenou formuláciou.                                                                     | Rast počtu podaných daňových priznaní o 3 %, približne 2,8 milióna eur dodatočných daňových príjmov.           |

|                                 |                     |                      |                                                                                            |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------|---------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Coleman,<br>2007                | Minneso-<br>ta, USA | Upomien-<br>ka- list | Apel, spo-<br>ločenské<br>normy                                                            | Intervencia vyu-<br>žívala reformu-<br>láciu upomien-<br>nok, apelovali<br>na platenie daní<br>a konfrontovali<br>daňové subjekty<br>s vnímanými<br>spoločenskými<br>normami. | Výber daní<br>bol štatisti-<br>cky vyšší<br>u subjektov,<br>ktorým bola<br>doručená<br>upomienka<br>obsahujúca<br>odkaz na<br>spoločens-<br>kú normu.                                                                                                                     |
| Hernan-<br>dez a kol.<br>(2017) | Poľsko              | Upomien-<br>ka- list | Postrčenia,<br>spoločens-<br>ké normy,<br>prístup<br>k verejným<br>statkom,<br>odstrašenie | Formulácia<br>listov s využi-<br>tím vybraných<br>behaviorálnych<br>konceptíí<br>a vplyv spôsobu<br>doručenia listov<br>(bežný alebo<br>doporučený) na<br>výber daní.         | Zmena<br>formulácie<br>upomien-<br>nok viedla<br>k štatisticky<br>významné-<br>mu zvýše-<br>niu podielu<br>tých, ktorí<br>daň zapla-<br>tili. Najväčší<br>pozitívny<br>vplyv mala<br>tzv. od-<br>strašujúca<br>upomienka<br>(pokles<br>podielu<br>neplatičov<br>o 8,4 %). |

|                                |                   |                    |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------|-------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hallsworth<br>a kol.<br>(2017) | Veľká<br>Británia | Upomienka-<br>list | Rámcovanie,<br>spoločenské<br>normy                                                                                                                | Využitie rôznych<br>foriem rámco-<br>vania a ich vplyv<br>na dodržiavanie<br>daňových pred-<br>pisov.                                                                                         | Zahrnutie<br>informácie<br>obsahujúcej<br>spoločens-<br>kú normu<br>do štan-<br>dardných<br>upomienok<br>zvýšilo mie-<br>ru zapla-<br>tenia daní<br>neplatičmi.<br>Najlepšie<br>výsledky<br>dosiahnuté<br>pri upo-<br>mienke<br>upozor-<br>ňujúcej na<br>spoločens-<br>kú normu. |
| Bott a kol.<br>(2017)          | Nórsko            | List               | Zjednodu-<br>šenie infor-<br>mácií, per-<br>sonalizácia,<br>spoločenské<br>normy,<br>morálny<br>apel, spra-<br>vodlivosť,<br>spoločenský<br>úžitok | Intervencia<br>cielila na zvý-<br>šenie výberu<br>daní z príjmov<br>v zahraničí.<br>Subjekty v in-<br>tervenčných sku-<br>pinách dostali<br>listy s vybranými<br>behaviorálnymi<br>konceptmi. | Zvýšenie vý-<br>nosu z dane<br>z príjmov<br>v zahraničí<br>o 25 milió-<br>nov USD.<br>Najúspeš-<br>nejšie boli<br>listy so spo-<br>ločenskými<br>normami.                                                                                                                        |

|                                    |                |                          |                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------|----------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Castro<br>a Scartasci-<br>ni, 2015 | Argentína      | List                     | Reciprocita<br>spojená<br>s použitím<br>výnosu dane,<br>spoločens-<br>ké normy,<br>postoje<br>ostatných<br>daňovníkov | Zameraná<br>na zvýšenie<br>dodržiavania<br>predpisov pri<br>platení dane<br>z nehnuteľností.<br>Daňové sub-<br>jekty dostávali<br>listy s vybranými<br>behaviorálnymi<br>konceptmi.                               | Listy ob-<br>sahujúce<br>odstraše-<br>nie mali<br>pozitívny,<br>štatisticky<br>významný<br>vplyv na do-<br>držiavanie<br>predpisov<br>(zvýšenie<br>dodržiava-<br>nia da-<br>ňových<br>predpisov<br>o takmer<br>5 %. |
| Kettle<br>a kol., 2016             | Guate-<br>mala | Upomien-<br>ka- list     | Podnietenie<br>k akcii, zjed-<br>nodušenie,<br>spoločenské<br>normy, od-<br>strašenie                                 | Intervencia<br>bola zameraná<br>na neplatičov<br>dane z príjmov<br>fyzických a práv-<br>nických osôb.<br>Subjekty dostali<br>s upomienkami<br>rôzne správy<br>obsahujúce vy-<br>brané behavior-<br>álne koncepty. | Najúčín-<br>nejšie boli<br>listy s od-<br>strašením<br>a so spo-<br>ločenskou<br>normou.<br>Nárast<br>daňových<br>príjmov<br>o približne<br>760 000<br>USD.                                                         |
| Luts a Roy,<br>2019                | Belgicko       | Pripomien-<br>kové listy | Spoločenské<br>normy, apel,<br>postrčenie,<br>heuristika,<br>status quo,<br>averzia voči<br>strate, od-<br>strašenie  | Intervencia<br>zameraná na<br>neplatičov dane<br>z príjmov. Sub-<br>jekty dostávali<br>upomienkové<br>listy s vybranými<br>behaviorálnymi<br>konceptmi.                                                           | Najúčín-<br>nejšia bola<br>verzia s in-<br>formáciami<br>o sankciách<br>za nezapla-<br>tenie. Spolu<br>sa zvýšila<br>miera za-<br>platenia<br>o 18 %.                                                               |

|                         |             |                                                                                          |                                                |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                              |
|-------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OECD, 2017              | Kanada      | Listy                                                                                    | Postrčenia, zjednodušené informácie            | Intervencia realizovaná medzi zamestnávateľmi, ktorí meškali so zaplatením dane v minulých rokoch. Listy s rôznymi behaviorálnymi konceptmi.                                                                             | Nárast v úhrade dane v 1. roku o 4,2 %, a v 2. roku o 6,1 %.                                                                 |
| OECD, 2017              | Nový Zéland | Školenia v oblasti kontaktovania dlžníkov s dôrazom na využitie behaviorálneho prístupu. | Behaviorálny prístup v komunikácii s dlžníkom. | Intervencia zameraná na zvýšenie efektívnosti procesu výberu dane. V intervenčnej skupine zamestnanci absolvovali školenie s dôrazom na využívanie behaviorálneho prístupu.                                              | Zlepšenie výsledkov tímov o 7 až 10 % v úhrade dlhu a zníženie dĺžky priemernej telefonickkej komunikácie o 1,5 minúty.      |
| Bhargava a Manoli, 2015 | USA         | Listy – oznámenie, pracovný list                                                         | Zjednodušenie                                  | Zistiť či zložitost informácií, nedostatočná informovanosť, nedostatočné porozumenie môžu spôsobovať nízky záujem o daňové výhody. Testovali zjednodušené verzie komplexných verzií identickej oficiálnej daňovej pošty. | Zjednodušené verzie oficiálnej daňovej pošty viedli k štatisticky významnej účinnosti úradnej komunikácie (+ 64 % a + 100 %) |
| Fishbane a kol. 2020    | USA         | Formuláre, dokumentácia                                                                  | Zjednodušenie, predvolené možnosti             | Testovali, či zjednodušenie dokumentácie a predvolené možnosti znížia neúčast na súdnych konaniach.                                                                                                                      | Intervencie znížili neúčast na súdnych konaniach o 13–21 %.                                                                  |

|                      |                 |                    |                                                                                                      |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------|-----------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dwenger a kol., 2016 | Nemecko         | List, dokumentácia | Zjednodušenie, odradenie od neplatenia daní, spoločenské uznanie, vnútorná a vonkajšia motivácia     | Formou behaviorálnych stimulov skú mali platenie cirkevných daní v Nemecku (oznámenia o daňovej povinnosti)             | Vnútorná motivácia ovplyvňuje dodržiavanie predpisov pozitívne, vonkajšia motivácia dodržiavanie daňových predpisov ovplyvňuje negatívne. Zvýraznenie zákonných povinností a termínov znižuje pravdepodobnosť daňových únikov. |
| Iyer a kol., 2010    | Washington, USA | List               | Zastrašenie, upriamenie pozornosti na riziko a/alebo nákladov odhľadovania, edukácia ohľadom sankcií | Oznámenia týkajúce sa daňovej povinnosti s behaviorálnymi konceptmi a edukačné správy o dodržiavaní daňových predpisov. | Zasielanie edukačných listov o sankciách za nedodržanie predpisov alebo zvyšovanie povedomia o riziku odhľadovania bolo spojené s výrazným zvýšením vykázaného základu dane.                                                   |

|                         |                        |                      |                                                                                  |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------|------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Chirico<br>a kol., 2019 | Philadel-<br>phia, USA | Upomien-<br>ka– list | Zjednoduše-<br>nie, odstra-<br>šenie, mo-<br>rálny apel,<br>spoločenská<br>norma | Neplatičom<br>dane z nehn-<br>teľnosti boli<br>zasielané upo-<br>mienky obsa-<br>hujúce vybraný<br>behaviorálny<br>koncept. | Najúspeš-<br>nejšie boli<br>upomienky<br>obsahujúce<br>odstraše-<br>nie.                                                                                                                                                                    |
| De Neve<br>a kol., 2019 | Belgicko               | Upomien-<br>ka– list | Zjednoduše-<br>nie, odstra-<br>šenie, morál-<br>ny apel                          | Neplatičom<br>dane boli zasie-<br>lané upomienky<br>obsahujúce vy-<br>braný behavio-<br>rálny koncept.                      | Zjedno-<br>dušenie<br>komuniká-<br>cie zvýšilo<br>pravdep-<br>odobnosť do-<br>držania<br>daňových<br>zákonov<br>v priemere<br>o 10 %. Od-<br>strašujúce<br>správy mali<br>najvyšší<br>pozitívny<br>účinnok (ná-<br>rast platcov<br>o 1,2 %) |

Zdroj: vlastné spracovanie autorov





Nikoleta Jakuš Muthová  
Roman Klimko

# **V. Zvyšovanie prospoločenského správania občanov prostredníctvom behaviorálnych intervencií**

## Zhrnutie

- Faktor / efekt nápadnosti sa ukazuje ako rozhodujúci pri zvyšovaní prospoločenského správania občanov.
- Aj v slovenských podmienkach je možné realizovať nízkonákladové behaviorálne intervencie v oblasti údržby verejných priestranstiev s výsledkami porovnateľnými so zahraničím.
- Podpora realizácie experimentov zo strany verejnej správy je kľúčová pre ich úspech.
- Pri určitých typoch behaviorálnych intervencií v oblasti údržby verejných priestranstiev je náročné získať vstupné dáta potrebné pre zhodnotenie účinnosti intervencie.
- Pri realizácii behaviorálnych intervencií v oblasti údržby verejných priestranstiev je nutné zohľadniť sezónnosť, vplyv počasia a iné vplyvy (napr. pandémie).

## Úvod

Jedným z problémov, ktorému čelia miestne samosprávy, je znečisťovanie verejných priestranstiev žuvačkami, cigaretovými ohorkami, psími exkrementmi alebo komunálnym odpadom. Uvedené znečistenie je typom negatívnej externality, ktorá výrazne zasahuje kvalitu života obyvateľov a zvyšuje náklady miestnych samospráv. Namiesto nákladného čistenia ulíc by sa použité finančné prostriedky dali použiť napríklad na skvalitňovanie poskytovaných verejných služieb, zvyšovanie verejnej hodnoty a investície.

Množstvo žuvačiek na miestnych komunikáciách nie je len problémom miest na Slovensku. Podľa prieskumu realizovaného neziskovou organizáciou Keep Britain Tidy (2017) až 87 % spýtaných miest vo Veľkej Británii uviedlo, že ich miestne komunikácie sú znečistené žuvačkami. Podľa autorov Cox a kolektív (2015) až 88 % respondentov si myslí, že odhodené žuvačky je nutné považovať za odpad. Predpokladáme, že v prípade podobne zameraného prieskumu by výsledky boli podobné aj v miestnych samosprávach na Slovensku. Pokiaľ sa samosprávy rozhodnú pre odstránenie žuvačiek z miestnych komunikácií, môžu využiť napríklad horúcovodný vysokotlakový čistič, ktorý okrem žuvačiek dokáže odstrániť aj grafity, olejové škvrny, cement, masť, usadeniny, lepidlá a iné nečistoty. Jeho využitie je však finančne nákladné. Samozrejme, samosprávy môžu zvoliť aj paternalistické riešenie, t. j., v prípade zahodenia žuvačky na zem

môže mestská polícia jednotlivcovi uvaliť pokutu. Z praktického hľadiska (nízky počet príslušníkov mestskej polície) je aj toto riešenie často nedostatočné.

Druhým typom znečistenia je produkcia cigaretových ohorkov. Na svete sa každý rok vyhodí 4,5 milióna cigaretových ohorkov (Slaughter a kol., 2011). Podľa štúdie organizácie Keep America Beautiful (2021) má cigaretový odpad najvyšší podiel na produkcii odpadu (9,7 milióna kusov odpadu). Keďže sú cigaretové filtre vyrábané z acetátu celulózy, čo je typ plastu, ich rozklad môže trvať až 13 rokov, čím dochádza k environmentálnemu znečisteniu (Joly a Coulis, 2018; Srbínoska a kol., 2018). Cigaretový odpad má okrem iného aj negatívny vplyv na ľudské zdravie (Kolodko a Read, 2018), keďže obsahuje minimálne 150 toxínov, ktoré môžu spôsobiť rakovinu (Araújo a Costa, 2019) a mať aj iné negatívne dôsledky na ľudské zdravie. Zároveň až 80 % ľudí je nahnevaných a frustrovaných z viditeľného odpadu a nechce sa v takejto oblasti zdržiavať (Pavlovský a kol., 2022).

Znečisťovanie verejných priestranstiev psími exkrementmi je ďalším závažným problémom, ktorým sú konfrontované samosprávy na celom svete. Tento problém je potrebné riešiť hlavne z dôvodu zdravotných rizík, finančnej nákladnosti na čistenie, nespokojnosti občanov so znečistením priestranstiev. Neodstraňovanie psích exkrementov a ich ponechávanie v parkoch má zdravotné riziká, ktoré sú spojené napríklad s parazitárnymi ochoreniami (Chen a kol., 2018). V tomto kontexte je mimoriadne dôležitá osobná hygiena, čo môže byť problematické pri deťoch (Macpherson, 2013). Potreba riešenia problému znečisťovania verejných priestranstiev psími exkrementmi z dôvodu množstva sťažností zo strany obyvateľov bola identifikovaná aj v priebehu riešenia sociálneho experimentu organizácie Keep Britain Tidy (2014) v Anglicku v roku 2013. Štúdia organizácie Keep Wales Tidy (2016a) tiež považuje množstvo sťažností za jeden z hlavných dôvodov, pre ktorý je dôležité riešiť problém so psími exkrementmi na verejných priestranstvách. V podmienkach Slovenska sme sa dosiaľ nestretli s tým, aby si jednotlivé samosprávy viedli špeciálnu evidenciu zameranú na počet sťažností na nájdené psie exkrementy na verejných priestranstvách. Občania obcí a miest na Slovensku môžu využívať rôzne komunikačné kanály na nahlasovanie znečistenia na verejnom priestranstve. Problém psích exkrementov nájdeme napríklad na platforme Odkaz pre starostu. Oficiálne sa problém so znečisťovaním verejných priestranstiev v rámci Slovenska javí ako neexistujúci. Potvrdzujú to napríklad aj výročné správy mestských polícii v Hlohovci a Bratislave (Hlohovec, 2020; Bratislava, 2020). To v žiadnom prípade nezodpovedá realite.

V tejto kapitole popisujeme terénne experimenty uskutočnené v Banskej Bystrici a Hlohovci, ktoré mali za cieľ znížiť mieru znečistenia verejných priestranstiev žuvačkami, ohorkami a psími exkrementmi. Na riešenie znečistenia od týchto troch typov odpadu sme využili gamifikáciu, upriamenie

pozornosti (priming) a upozornenie na vážnosť problému jednoduchou a zrozumiteľnou komunikáciou.

## 5. 1. Stav poznania

Je však možné predchádzať vzniku znečistenia vo forme žuvačiek, cigaretových ohorkov alebo psích exkrementov? Namiesto riešenia finančne nákladných už zmienených problémov, či už čistením verejných priestranstiev alebo zavádzaním kontrolných hliadok, je vhodnejšou stratégiou prevencia, t. j. predchádzanie vzniku samotného znečistenia. V prípade, že samosprávy uprednostnia prevenciu v podobe postrčenia, je možné relatívne lacným spôsobom apelovať na jednotlivca. Výsledným efektom zavedenia postrčenia by mali byť čisté verejné priestranstvá.

Pre úspešné využitie behaviorálnych intervencií, resp. postrčení je nutné mať poznatky zo psychológie a kognitívnych vied, ktoré skúmajú správanie jednotlivca. Tieto poznatky nám dávajú odpoveď aj na otázku, prečo sa jednotlivec rozhodne zahodiť odpad na zem.

Behaviorálne intervencie v oblasti znečistenia verejného priestranstva by mali vychádzať podľa Dolana a kolektívu (2009) z faktora nápadnosti (salience). V praxi to znamená, že pozornosť jednotlivca je upútaná tým, čo je pre jednotlivca nové a relevantné (napr. chytlavý slogan, farebne vyznačené stopy, farebne rozlíšené smetné koše). Využitie faktora nápadnosti vedie k tomu, že takto zakódovaná správa je pre jednotlivca lepšie čitateľná a zrozumiteľnejšia. Jednotlivci dokážu lepšie porozumieť veľkosti verejných výdavkov, keď sú predstavené ako výška verejných výdavkov na hlavu, a nie ako absolútne číslo (Dolan a kol., 2009, Chetty a kol., 2009). Podľa autorov Duffy and Verges (2009) farebné rozlíšenie smetných košov prispelo k zvýšeniu recyklácie odpadu o 34 %. Podľa Cialdiniho (2016) faktor, ktorý v konečnom dôsledku upúta pozornosť jednotlivca, respektíve s najväčšou pravdepodobnosťou určí voľbu jednotlivca, je ten, na ktorý je v okamihu rozhodovania upriamená pozornosť. V okamihu rozhodovania u jednotlivca je teda dôležité vedieť, na čo jednotlivec upriamuje svoju pozornosť, pretože nie každá pozornosť je vedomá (Fang a kol., 2007; Mandel and Johnson, 2002). Často dokážu jednotlivci pri rozhodovaní upútať podnety, ako sú symbol peňazí, pohodlia (Mandel and Johnson, 2002) alebo reklamný banner (Fagh a kol. 2007).

Relatívne nenákladným experimentom na minimalizovanie množstva žuvačiek na miestnej komunikácii bol experiment realizovaný v mestách Chelmsford (Curtis, 2016) a Salisbury vo Veľkej Británii (BBC, 2020). Realizátori experimentu zvýraznili množstvo žuvačiek na ulici farebným sprejom, čím chceli ľudí postrčiť,

aby vyhodili žuvačku do koša, a nie na zem. Problémom týchto typov intervencií sú náročnosť zberu dát a ich spoľahlivosť, čo v konečnom dôsledku vplýva na meranie účinnosti intervencie. Zaujímavosťou je, že v meste Derbyshire v Anglicku (Kreft, 2020) bol podobný experiment realizovaný zrejme „frustrovaným“ jednotlivcom. Na rozdiel od predchádzajúcich experimentov, kde chceli samosprávy poukázať na množstvo žuvačiek na chodníkoch a vyvolať zmenu správania u jednotlivca, v meste Derbyshire hľadali vinníka zodpovedného za vandalizmus v podobe označenia žuvačiek sprejom na chodníku. Mesto následne takto označené žuvačky (a chodník) muselo vyčistiť. Podľa štúdie Coxa a kolektívu (2015) až 98 % respondentov si v prípade cigaretových ohorkov myslí, že je nutné ich považovať za odpad, avšak aj napriek tomu ich hádzu na zem.

Podľa prieskumu verejnej mienky realizovaného v USA (Keep America Beautiful, 2020) až 59 % opýtaných niekedy videlo iných obyvateľov zahodiť odpad na zem, pokiaľ sa v blízkosti nenachádzal odpadkový kôš. Ďalej až 56 % opýtaných niekedy videlo iných obyvateľov zahodiť odpad na zem bez ohľadu na prítomnosť koša, pokiaľ išlo o cigaretový odpad, a 53 % opýtaných niekedy videlo iných obyvateľov zahodiť odpad na zem, pokiaľ bola oblasť už znečistená. Ukazuje sa teda, že minimálne polovica (respektíve až 75 %) obyvateľov (Tidy Britain Group, 1996) niekedy zahodila cigaretový odpad na zem. Uvedený podiel ľudí predstavuje preto vhodnú východiskovú pozíciu pre zavedenie behaviorálnej intervencie.

Druhý typ experimentu, na ktorý sa zameriavame aj v tejto kapitole, je zmena správania u fajčiarov. Jager (2003) uvádza, že fajčenie cigariet predstavuje u jednotlivca silný návyk, pričom zahodenie cigaretového ohorku na zem predstavuje len akúsi automatizáciu. Jednotlivec zahodí ohorok mimovoľne, bez toho, aby si uvedomil, že dané správanie je nevhodné (Kolodko a Read, 2018). Na jednej strane Kahneman (2013) takéhoto človeka predstavuje ako lenivého jednotlivca, ktorý nemá záujem pohladať v danej chvíli odpadkový kôš, a na druhej strane Kolodko a Read (2018) hovoria o jednotlivcovi, ktorý po zvážení prínosov a nákladov uprednostní zvyk zahodiť cigaretový ohorok na zem, pretože nájdenie vhodného odpadkového koša pre neho predstavuje oveľa vyšší náklad, ako je prínos z čistého okolia.

Správanie fajčiara tak môžeme do istej miery ovplyvniť podvedomými podnetmi, napríklad vytvorením fajčiarskych zón na verejných priestranstvách. Na jednotlivca súčasne vplýva aj správanie sa ostatných. Milford a kolektív (2015) vo svojom experimente využili vplyv sociálnych noriem na rozhodovanie jednotlivcov, keď domácnostiam zaslali list informujúci ich o celkovom množstve odpadu a množstvách odpadu v porovnateľných skupinách domácností. Domácnosti vďaka tomu dokázali mesačne znížiť množstvo vyprodukovaného odpadu o 1,1 kg (Milford a kol., 2015).

Pre znečistenie verejných priestranstiev cigaretovými ohorkami je možné využiť faktor nápadnosti a sociálne normy v postrčení v podobe hlasovacieho koša (Ballot Bin), ktorý umožňuje jednotlivcovi zistiť, aký názor majú ostatní z jeho okolia. Ten využila anglická mimovládna nezisková organizácia The Hubbub (2015), ktorá v roku 2015 otestovala takýto hlasovací kôš. Vychádzali z poznatku, že jednotlivci sú radi spytovaní, odpovedajú na otázky a prejavujú svoj názor. Otázky typu, čo bolo skôr: sliepka alebo vajce? alebo kto vyhrá sobotný zápas? stimulujú mozog a vedú k aktivite. Počas 6 týždňov, keď bolo postrčenie realizované v Londýne na Villiers Street, došlo k poklesu odhadzovania ohorkov na zem o 20 %.

Kodaň je v súčasnosti považovaná za jedno z najčistejších a najzelenších miest na svete. Nebolo to tak vždy a mesto hľadalo spôsoby, ako situáciu zlepšiť a zbaviť sa problému nadmerného množstva odpadkov na verejných priestranstvách. V roku 2011 profesor Pelle G. Hansen so svojimi študentmi realizoval experiment s názvom Zelené stopy, ktorého cieľom bolo znížiť množstvo odpadkov na uliciach Kodane. Výskumníci sa zamerali na zviditeľnenie odpadkových košov formou nalepenia zelených stôp na zem. Tie smerovali k odpadkovým košom. Výskumníci najprv rozdali na ulici okoloidúcim viac ako 1000 zabalených cukríkov a následne sa snažili nájsť čo najviac zahodených obalov od cukríkov. O týždeň neskôr experiment zopakovali s tým, že na chodník nalepili zelené stopy vedúce k odpadkovým košom, následne rozdali cukríky a hľadali obaly z cukríkov. Výsledkom intervencie bolo zníženie množstva nájdených obalov od cukríkov o 46 % (Hansen and Jespersen, 2013). Experiment vo forme postrčenia bol úspešný a predstavitelia mesta sa ho rozhodli rozšíriť do celého mesta.

Vo West Dunbartonshire (Škótsko) sa rozhodli na neupratané psie exkrementy nastriekať výraznú ružovú farbu, čo malo zahanbiť psičkárov pri ich opätovnom návrate na inkriminované miesto. V rámci intervencie bol použitý sprej obsahujúci farbu na báze kriedy, ktorá, v závislosti od počasia, po použití prirodzene zmizne v priebehu niekoľkých týždňov. Výsledkom bolo zníženie celkového množstva psích exkrementov v mestskom parku (BBC, 2012a). Využívanie ružového spreja na označovanie na zemi nechanch psích exkrementov sa stáva čoraz populárnejšie, a to z viacerých dôvodov. Na prvom mieste je nápadnosť – ružovou farbou označený exkrement je neprehliadnuteľný a okrem zahanbenia pre psičkára pri jeho návrate na inkriminované miesto pôsobí aj ako prevencia neželaného styku s pôvodne málo viditeľným exkrementom. Intervencia s použitím ružového spreja bola realizovaná aj v meste Blaenau Gwent (Wales) a výsledkom bolo zníženie počtu nájdených psích exkrementov o polovicu (Keep Wales Tidy, 2016 b). Ďalšie príklady využívania ružového spreja na označovanie psích exkrementov nájdených na verejných priestranstvách nájdeme aj v anglických mestách Brixton (MyLondon, 2019), Bath (Somerset Live, 2021) a Falmouth (Newsweek, 2021). V tabuľke 5. 1. sú prehľadne spracované vybrané intervencie, z ktorých sme pri príprave experimentov vychádzali.

**Tabuľka 5. 1.:** Prehľad intervencií a ich účinnosti

| Autor / i                  | Lokalita (krajina)    | Problém                                                      | Intervencia                                   | Účinnosť          |
|----------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------|
| Hansen (2013)              | Kodaň (Dánsko)        | Odhadzovanie odpadkov                                        | Stopy na chodníkoch vedúce k odpadkovým košom | 46 %              |
| Keep Britain Tidy (2015)   | Anglicko              | Odhadzovanie odpadkov                                        | Stopy na chodníkoch vedúce k odpadkovým košom | 15,9 % až 46,1 %  |
| Zero Waste Scotland (2022) | Anglicko              | Znečisťovanie verejných priestranstiev žuvačkami             | Maskot                                        | 20 %              |
| Zero Waste Scotland (2022) | Anglicko              | Znečisťovanie verejných priestranstiev žuvačkami             | Zásobník na žuvačky – Gumdrop                 | 46 %              |
| Zero Waste Scotland (2022) | Anglicko              | Znečisťovanie verejných priestranstiev žuvačkami             | Gumdrop ako klúčienka                         | 56,5 %            |
| BBC (2020)                 | Salisbury (Anglicko)  | Znečisťovanie verejných priestranstiev žuvačkami             | Označovanie žuvačiek sprejom                  | nemera-ná         |
| Curtis (2016)              | Chelmsford (Anglicko) | Znečisťovanie verejných priestranstiev žuvačkami             | Označovanie žuvačiek žltým sprejom            | nemera-ná         |
| Selagea a kol. (2016)      | Sibiu (Rumunsko)      | Znečisťovanie verejných priestranstiev cigaretovými ohorkami | Ballot Bin                                    | 60 %              |
| Bernátová a kol. (2019)    | Prievidza (Slovensko) | Znečisťovanie verejných priestranstiev cigaretovými ohorkami | Ballot Bin                                    | 79,03 % až 80,6 % |

|                          |                               |                                                              |                                                                     |                  |
|--------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------|
| Huang a kol. (2019)      | Milano (Taliansko)            | Znečisťovanie verejných priestranstiev cigaretovými ohorkami | Terč na cigaretové ohorky                                           | 14 % až 41 %     |
| Hall a Campbell (2020)   | Bristol, Cardiff (Anglicko)   | Znečisťovanie verejných priestranstiev cigaretovými ohorkami | Plagáty a stopy na chodníkoch vedúce k odpadkovým košom             | 41,8 %           |
| Bobčíková (2016)         | Bratislava (Slovensko)        | Znečisťovanie verejných priestranstiev cigaretovými ohorkami | Zelené stopy na chodníku vedúce k odpadkovému košu                  | 4,44 % až 16,8 % |
| Keep Britain Tidy (2014) | Anglicko                      | Znečisťovanie verejných priestranstiev cigaretovými ohorkami | Fajčiarske zóny                                                     | 34 %             |
| Curnow a Spehr (2017)    | Anglicko                      | Znečisťovanie verejných priestranstiev cigaretovými ohorkami | Fajčiarske zóny                                                     | 32 %             |
| Keep Britain Tidy (2014) | Anglicko                      | Znečisťovanie verejných priestorov psími exkrementmi         | Vyobrazenie očí na plagátoch                                        | 49 %             |
| BBC (2013a)              | Boston (Anglicko)             | Znečisťovanie verejných priestorov psími exkrementmi         | Zapichovanie vlajok do exkrementov s vtipnými a uštipačnými odkazmi | nemera-ná        |
| BBC (2012a)              | West Dunbartonshire (Škótsko) | Znečisťovanie verejných priestorov psími exkrementmi         | Označovanie exkrementov ružovou farbou                              | nemera-ná        |
| Keep Wales Tidy (2016 b) | Blaenau Gwent (Wales)         | Znečisťovanie verejných priestorov psími exkrementmi         | Označovanie exkrementov ružovou farbou                              | 50 %             |



|                                      |                      |                                                      |                                        |           |
|--------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------|
| MyLondon (2019)                      | Brixton (Anglicko)   | Znečisťovanie verejných priestorov psími exkrementmi | Označovanie exkrementov ružovou farbou | nemera-ná |
| Somerset Live (2021)                 | Bath (Anglicko)      | Znečisťovanie verejných priestorov psími exkrementmi | Označovanie exkrementov ružovou farbou | nemera-ná |
| Newsweek (2021)                      | Falmouth (Anglicko)  | Znečisťovanie verejných priestorov psími exkrementmi | Označovanie exkrementov ružovou farbou | nemera-ná |
| Huffington Post (2013); BBC (2013 b) | Brunete (Španielsko) | Znečisťovanie verejných priestorov psími exkrementmi | Zasielanie psích exkrementov majiteľom | 70 %      |
| BBC (2012 b)                         | Slough (Wales)       | Znečisťovanie verejných priestorov psími exkrementmi | Označovanie exkrementov zelenou farbou | 72 %      |

Zdroj: autori

## 5. 2. Riešenie žuvačiek na miestnych komunikáciách

Jednou z problematických oblastí týkajúcich sa údržby verejných priestranstiev v meste Banská Bystrica je žuvačkový odpad na miestnych komunikáciách. Na riešenie problému odhodených žuvačiek je možné využiť behaviorálne poznatky a apel na správanie sa jednotlivcov. V prípade žuvačiek sme sa zamerali na pozornosť jednotlivca vďaka využitiu faktora nápadnosti pôsobiaceho na jednotlivca (Dolan a kol., 2009). Kvôli upútaniu pozornosti jednotlivcov sme navrhli jednotlivé žuvačky zvýrazniť dočasným značkovacím žltým a ružovým kriedovým sprejom, čím by nedošlo k znehodnoteniu miesta striekania. Predpokladali sme, že z dlhodobého hľadiska dôjde k zníženiu množstva žuvačiek na vybranej miestnej komunikácii.

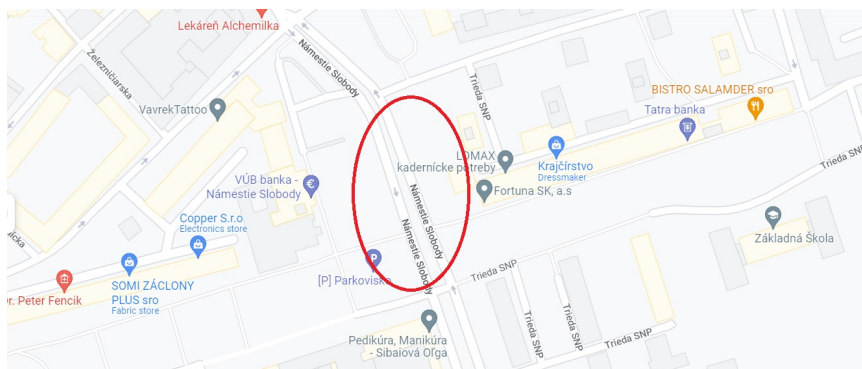
### 5. 2. 1. Návrh a realizácia intervencie

V prípade mesta Banská Bystrica sme identifikovali niekoľko oblastí, v ktorých by bolo možné realizovať uvedené postrčenie v závislosti od vysokej koncentrácie ľudí. Jednotlivé lokality boli následne prediskutované na spoločnom stretnutí so zamestnancami mesta Banská Bystrica, konkrétne so zamestnancami oddelenia odpadového hospodárstva a údržby verejných

priestranstiev a oddelenia údržby miestnych komunikácií a inžinierskych sietí.

Na základe diskusií so zástupcami mesta Banská Bystrica bola následne vybraná pre realizáciu postrčenia lokalita „zastávky na Námestí slobody“ (ďalej len lokalita) v dôsledku vysokej frekvencie ľudí a rozsahu plochy (cca 1000 m<sup>2</sup>), na ktorej by bolo možné realizovať intervenciu (obrázok 5. 1.).

**Obrázok 5. 1.:** Mesto Banská Bystrica – zastávky na Námestí slobody



Zdroj: Mapy Google (2021)

Pôvodný plán realizácie postrčenia vo forme farebného zvýraznenia žuvačiek mal byť v marci až apríli 2021. Pre negatívny vývoj v súvislosti s pandemiou COVID-19 a výberom vytypovanej oblasti, t. j. zastávky MHD, sme pristúpili k začatiu behaviorálnej intervencie až v septembri 2021. Problémom pri takto vybranej lokalite boli znížená frekvencia využívania mestskej hromadnej dopravy počas pandémie COVID-19 a zároveň v letných mesiacoch obmedzenie mestskej hromadnej dopravy v dôsledku školských prázdnin. Vzhľadom na charakter postrčenia nie je vhodné realizovať postrčenie v zimných mesiacoch, pretože v prípade napadnutia snehu by sa znížila viditeľnosť intervencie.

Realizácia intervencie vo forme farebného vyznačenia žuvačiek prebehla v mesiacoch september (23. 9. 2021) až október 2021 (13. 10. 2021). Žuvačky boli farebne zvýraznené na ploche približne 1000 m<sup>2</sup>. Zástupcovia Ekonomickej fakulty UMB (ďalej len EF UMB) spolu so študentmi a študentkami EF UMB farebne vyznačili žuvačky prilepené na miestnej komunikácii vo vybranej lokalite žltým, zmývateľným sprejom.

Pri striekaní sme vychádzali zo skúseností zo zahraničia, že bežný okoloidúci sa na takéto žuvačky nezameriava a neuvedomuje si ich množstvo. Ihneď ako sa však jednotlivé žuvačky vyznačia, aktivuje sa faktor nápadnosti u jednotlivca v dôsledku upriamenia pozornosti na ne. V dôsledku zvýraznenia žuvačiek sa znížila estetická funkcia danej lokality. Cieľom takto realizovaného postrčenia boli upozornenie na závažnosť problému a uvedomenie si, že žuvačky sú odpad a ako také patria do odpadkového koša, a nie na zem.

**Obrázok 5. 2.:** Realizácia postrčenia – farebné zvýraznenie žuvačiek v mesiaci september 2021



Zdroj: autori

## 5. 2. 2. Výsledky intervencie a vyhodnotenie

Mesto Banská Bystrica do času pred realizáciou intervencie zámerne nerealizovalo odstránenie žuvačiek z danej lokality. V rámci údržby komunikácií sa využíva čistenie tvrdou kefou, čím je do istej miery možné odstrániť najmä staršie a už stvrdnuté žuvačky. Posledné takéto čistenie bolo realizované v auguste

2021, t. j. približne mesiac pred farebným zvýraznením žuvačiek. Počas prvého striekania bolo farebne zvýraznených 4512 žuvačiek (obrázok 5. 2.). Daný počet žuvačiek pre nás predstavoval východiskový stav.

Aktivita bola následne zverejnená aj na sociálnych sieťach mesta Banská Bystrica, pričom reakcie obyvateľov na zvýraznené žuvačky boli rozdielne. Na jednej strane boli názory, ktoré ocenili takto zvýraznené žuvačky, a na druhej strane boli obyvatelia, ktorí by namiesto zvýraznenia preferovali pridanie odpadkových košov v danej lokalite (Facebook mesta Banská Bystrica, 2021).

Pre zmeranie efektu postrčenia, t. j., či dané postrčenie zmenilo správanie jednotlivcov vo vzťahu k zahodeniu žuvačky na miestnu komunikáciu, sme po troch týždňoch realizovali druhé farebné zvýraznenie žuvačiek (zvýraznenie ružovým sprejom). V prípade druhého farebného vyznačenia žuvačiek bolo v danej lokalite po troch týždňoch od prvého značenia farebne zvýraznených 186 nových žuvačiek. V tabuľke 5. 2. uvádzame efekt danej intervencie.

**Tabuľka 5. 2.:** Meranie účinnosti intervencie – farebného zvýraznenia žuvačiek vo vybranej lokalite

| Sledované obdobie | Aktivita                    | Počet žuvačiek na komunikácii           |
|-------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|
| August 2021       | Letná údržba komunikácií    | Počet žuvačiek pred čistením je neznámy |
| 23. 9. 2021       | Zvýraznenie žltým sprejom   | 4512                                    |
| 13. 10. 2021      | Zvýraznenie ružovým sprejom | 186                                     |

Zdroj: autori

Za problém v súvislosti s meraním účinnosti postrčenia považujeme, že vzhľadom na vysoký počet vyznačených žuvačiek počas prvého merania je možné, že niektoré žuvačky sa prehliadli a označili sa až pri druhom striekaní.

Mesto Banská Bystrica doteraz nerealizovalo fyzické odstránenie žuvačiek z miestnych komunikácií, keďže sú existujúce technológie finančne nákladné. Verejné priestranstvá (MHD zastávky, chodníky a pod.) sú v pravidelných intervaloch čistené, avšak žuvačky doteraz neboli zámerne odstránené. Z toho dôvodu nevieme presne posúdiť, aký dlhý časový úsek trvalo nahromadenie tohto počtu zvýraznených žuvačiek.

V každom prípade však môžeme konštatovať, že nami realizovaný experiment upútal pozornosť jednotlivcov, a to či už v pozitívnom, respektíve negatívnom smere, ako to vyplýva aj z komentárov na sociálnych sieťach mesta Banská Bystrica.

## 5. 3. Riešenie cigaretových ohorkov

Ďalší spôsob, ako možno prispieť k zníženiu odpadu nielen v okolí odpadkových košov, ale vo všeobecnosti aj na ulici, je eliminácia cigaretových ohorkov. Cigaretové ohorky sú vážnym problémom aj v meste Banská Bystrica. V meste Banská Bystrica sme sa na základe diskusie so zamestnancami a zamestnankyňami mestského úradu rozhodli pre osadenie hlasovacieho koša v problémovej lokalite. Hlavným cieľom experimentu bolo prostredníctvom postrčenia zmeniť správanie fajčiarov vo vybranej lokalite o 50 %. Pri stanovení percenta sme vychádzali z terénnych experimentov a štúdií realizovaných doma a v zahraničí (The Hubbub, 2015; Selagea et al., 2016; Huang et al., 2019; Hall & Campbell, 2020; Pavlovský, 2020; Pavlovský a kol., 2022).

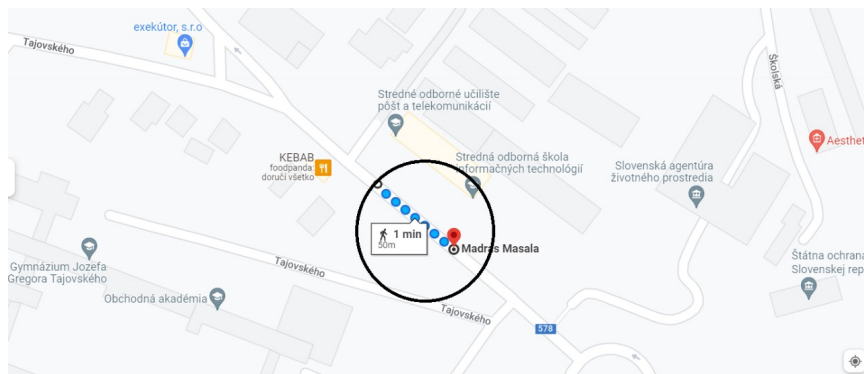
### 5. 3. 1. Návrh a realizácia intervencie

Výberu vhodného postrčenia predchádzali diskusie, ktoré sa týkali aj negatívneho vplyvu hlasovacieho koša na počet fajčiarov. Zamestnanci a zamestnankyne mestského úradu sa obávali, či dané postrčenie nezvýši záujem ľudí o fajčenie. Ako je však uvedené aj na [ballotbin.co.uk](http://ballotbin.co.uk), zmyslom hlasovacieho koša nie je podpora fajčenia, ale povzbudenie fajčiarov zahodiť cigaretový ohorok do hlasovacieho koša, a nie na zem.

Hlasovací kôš má formu schránky, ktorá je rozdelená na dve presklené časti. Na vrchu sa nachádza otázka spolu s dvoma možnosťami pre hlasovanie. Aktivita osadenia hlasovacieho koša vychádza z predpokladu, že jednotlivci radi vyjadrujú svoj názor. Fajčiar, resp. osoba, ktorá sa rozhodne zahodiť cigaretový ohorok do hlasovacieho koša, môže zahlasovať za odpoveď, o ktorej je viac presvedčená, resp. s ktorou súhlasí, čím vyjadrí svoj názor. V dôsledku presklenia je možné vidieť, ktorá odpoveď je populárnejšia, respektíve ako hlasovali ostatní. V tomto prípade môže zapôsobiť na jednotlivca aj sociálne určenie, t. j., prikloní sa k odpovedi, ku ktorej sa priklonila väčšina. Výhodou hlasovacieho koša je, že otázky sú ľahko meniteľné a je možné ich prispôsobiť podľa potreby. Predpokladáme, že čím dlhšie sa v hlasovacom koši nachádza rovnaká otázka, tým skôr dôjde k zníženiu účinnosti postrčenia. Otázky môžu byť vtipné, aktuálne, provokatívne, čokoľvek čo vyvolá záujem v ľuďoch. Kapacita hlasovacieho koša je 400 až 600 cigaretových ohorkov.

Pre mesto Banská Bystrica bol zakúpený hlasovací kôš Ballot Bin. Náklady na zakúpenie koša boli približne 405 €. Cena závisí od vybraného spôsobu umiestnenia. Hlasovací kôš bol osadený na zastávke MHD Tajovského školy (obrázok 5. 3.) – najmä z dôvodu vysokej koncentrácie žiakov stredných škôl, ktorí na tejto zastávke fajčia, a tak znečisťujú okolie zastávky MHD.

**Obrázok 5. 3.:** Mesto Banská Bystrica, MHD zastávka Tajovského, školy



Zdroj: Mapy Google, 2021

Hlasovací kôš bol osadený v mesiaci október 2021 (28. 10. 2021) na Tajovského ulici, neďaleko zastávky MHD – školy v blízkosti schodov do stredoškolského internátu (obrázok 5. 4.). Umiestnenie koša bolo zvolené na základe vysokej koncentrácie odhodených ohorkov z cigariet a plechoviek od nápojov, a to napriek tomu, že na zastávke MHD je trvalo umiestnený smetný kôš. Vzdialenosť odpadkového koša od schodov do internátu je približne 50 m.

**Obrázok 5. 4.:** Mesto Banská Bystrica – osadenie hlasovacieho koša na MHD zastávke Tajovského, školy



Zdroj: autori

Na zastávke Tajovského, školy bol umiestnený hlasovací smetný kôš s heslom: „Kto je lepší? Zvolení – Banská Bystrica.“ Vhodením ohorku tak ľudia mohli zahlasovať za vybranú odpoveď na zvolenú otázku. Mestu Banská Bystrica sme okrem tejto otázky navrhli ešte iné, ktoré by bolo v danej lokalite vhodné využiť. Pri koncipovaní otázok sme vychádzali z toho, pre akú demografickú skupinu sú otázky prioritne určené. V danej lokalite, t. j. v blízkosti stredných škôl, by bolo vhodné využiť ešte napríklad otázku: „Aký máte operačný systém v telefóne (Android / iOS)?“.

### 5. 3. 2. Výsledky intervencie a vyhodnotenie

Účinnosť postrčenia sme merali v priebehu mesiaca november 2021. Pôvodne sa mal hlasovací kôš osádzať dňa 5. 10. 2021, ale kvôli nepriaznivému počasiu bolo osadenie hlasovacieho koša presunuté na 28. 10. 2021. Do osadenia hlasovacieho koša sa v predmetnej lokalite nemali odstraňovať cigaretové ohorky<sup>5</sup>. Východiskový stav počtu cigaretových ohorkov pred osadením hlasovacieho koša uvádzame v tabuľke (tabuľka 5. 3.). Najbližší odpadkový kôš

5 V zmysle pôvodného harmonogramu sa nemali cigaretové ohorky odstrániť do 5. 10. 2021. V dôsledku neskoršieho osadenia hlasovacieho koša sa daná lokalita priebežne vyčistila.



sa nachádza cca 35 metrov od miesta osadenia hlasovacieho koša na zastávke MHD Tajovského, školy. V blízkosti schodov do stredoškolského internátu sa nenachádza žiadny odpadkový kôš. Dňa 28. 10. 2021 sme osadili hlasovací kôš v predmetnej lokalite. V čase osadenia bolo na nej narátaných viac ako 350 kusov voľne odhodnených cigaretových ohorkov, čo považujeme za východiskový stav merania účinnosti intervencie. Daná lokalita sa následne pred prvým meraním vyčistila. Je nutné poznamenať, že v priebehu mesiaca september až október došlo v dôsledku vývoja pandémie COVID-19 k zatvoreniu niekoľkých tried, čo sa mohlo prejaviť na nižšom počte cigaretových ohorkov v danej lokalite pred realizáciou intervencie.

V nasledujúcej tabuľke (tabuľka 5. 3.) vidíme, ako sa vyvíjal experiment, a teda koľko cigaretových ohorkov sa po osadení hlasovacieho koša vyhodilo na zem v danej lokalite.

**Tabuľka 5. 3. :** Meranie účinnosti postrčenia vo vybranej lokalite

| Sledované obdobie (r. 2021)        | Počet ohorkov na zemi |
|------------------------------------|-----------------------|
| Pred osadením od 24. 9. do 5. 10.  | > 200 ohorkov         |
| Pred osadením od 6. 10. do 28. 10. | > 350 ohorkov         |
| 28. 10.–7. 11.                     | 161 ohorkov           |
| 7. 11.–15. 11.                     | 123 ohorkov           |
| 15. 11.–27. 11.                    | 136 ohorkov           |

Zdroj: autori

Meranie sa realizovalo na ploche približne 100 m<sup>2</sup> so začiatkom od zastávky Tajovského, školy po schody vedúce do stredoškolského internátu (obrázok 5. 3.). Na nasledujúcom obrázku 5. 5. sú výsledky merania v hlasovacom koši v priebehu mesiaca november 2021 v jednotlivých týždňoch. Meranie realizovala študentka EF UMB vždy v nedeľu. Hlasovací kôš bol následne vysypaný v mesiaci december.



**Obrázok 5. 5. :** Mesto Banská Bystrica MHD zastávka Tajovského, školy – meranie z mesiaca november 2021



Zdroj: autori

Po prvom mesiaci od osadenia sa výrazne znížilo znečistenie verejného priestranstva vo vybranej lokalite. Účinnosť intervencie bola v priebehu merania od 54 do 65 %. Dáta potvrdzujú, že osadenie hlasovacieho koša prispieva k zníženiu znečistenia vybranej lokality. V hlasovacom koši sa na konci merania nachádzalo približne 400 ohorkov. Aj v porovnaní s naplnenosťou hlasovacieho koša a znečistenia chodníka vieme vyhodnotiť, že takáto intervencia bola účinná a jej realizácia napomohla znížiť znečistenie tejto lokality. Môžeme tiež vyhodnotiť, že fajčiari takáto anketa v podobe otázky v hlasovacom koši zaujala. Najčastejšie si fajčiari vyberali možnosť odpovede – Banská Bystrica (obrázok 5. 5.). Pre ďalšie úspešné využitie hlasovacieho koša sme zamestnancom mestského úradu navrhli priebežne meniť otázku v hlasovacom koši, keďže sa ukázalo, že po istom časovom období začína klesať záujem o jeho využitie, prípadne zmeniť miesto pre osadenie samotného hlasovacieho koša.

## 5. 4. Riešenie psích exkrementov

Mesto Hlohovec má dlhodobý problém so znečisťovaním verejného priestranstva zo strany psičkárov, a to najmä v parkoch. Aj napriek tomu, že mesto Hlohovec poskytuje svojim obyvateľom vrecká na exkrementy, niektorí psičkári ich nepoužívajú a exkrementy po svojich psoch v mnohých prípadoch nezberajú. Z analýzy vyplynulo, že problém je dlhodobý, rozšírený vo viacerých lokalitách a mesto eviduje množstvo sťažností zo strany obyvateľov.

Hlavným cieľom experimentu bolo prostredníctvom intervencií zmeniť správanie psičkárov v parku na ulici R. Dilonga v Hlohovci tak, aby sa počet

psích exkrementov ponechaných na zeleni v parku znížil o 25 %. Tento cieľ sme si stanovili na základe výsledkov a odporúčaní terénnych experimentov a štúdií realizovaných s cieľom zmeny správania psičkárov a zníženia počtu psích exkrementov ponechaných na verejných priestranstvách (BBC, 2013 b; Keep Wales Tidy, 2016a; Nagyová, 2016).

## 5. 4. 1. Návrh a realizácia intervencie

Vzhľadom na to, že na Slovensku neboli realizované behaviorálne intervencie zamerané na zmenu správania ľudí smerom k neznečisťovaniu verejných priestranstiev psími exkrementmi, vychádzali sme zo zahraničnej literatúry. Na základe nej sme identifikovali možné intervencie, ktoré by sa dali aplikovať na riešenie problému v meste Hlohovec. V rámci konzultácie s mestom Hlohovec bola identifikovaná problematická oblasť – park na ulici R. Dilonga – a časový rámec experimentu. Oblasť experimentu je znázornená na obrázku 5. 6. svetlozelenou farbou. Pôvodný časový harmonogram bol nastavený tak, že experiment zrealizujeme v priebehu mesiacov marec a apríl (2021). Z objektívnych dôvodov zapríčinených pandémiou COVID-19 sa realizácia experimentu posunula na jún a júl 2021.

Experiment pozostával z dvoch intervencií – postrčení. Prvé postrčenie spočívalo v aplikácii farebného spreja na exkrementy. Na základe skúseností a odporúčaní autorov štúdií, ako aj realizátorov terénnych experimentov (Hansen a Jespersen, 2013; Keep Britain Tidy, 2015; BBC, 2013 b; Keep Wales Tidy, 2016a) sme sa rozhodli pre využitie ružového spreja, a to pre jeho výraznosť a viditeľnosť. Vzhľadom na to, že ide o experiment na verejnom priestranstve, je dôležité, že ide o ekologický výrobok, ktorý nepoškodzuje označované predmety vrátane rastlín. Je založený na báze kriedy a ľahko sa odstraňuje vodou i dažďom. Výrobca udáva trvanlivosť niekoľko dní až týždňov, a to v závislosti od počasia a iných externých vplyvov.

**Obrázok 5. 6. :** Oblasť experimentu



Zdroj: freemap.sk, vlastné spracovanie

Prvé postrčenie využíva efekt nápadnosti, ktorý vychádza z použitej jasne ružovej farby. Tá vytvorí s okolím želaný kontrast a exkrementy budú tak viditeľné aj z väčšej vzdialenosti. Okrem efektu nápadnosti je experiment v rámci prvého postrčenia založený aj na princípe sociálneho schválenia. Predpokladáme, že jasná viditeľnosť exkrementov spôsobí v ľuďoch zahanbenie, šok či pobúrenie (BBC, 2013 b; Keep Wales Tidy, 2016a). Následkom toho sa budú usilovať zmeniť či už svoje správanie alebo (aj) správanie iných. Prvé postrčenie bolo realizované počas druhého a tretieho týždňa trvania experimentu (22. 6. 2021 – 6. 7. 2021).

Žlté stopy z reflexnej a protišmykovej (aj vďaka skleneným guľôčkam na povrchu) pásky tvorili druhé postrčenie. Stopy nalepené na chodník smerovali k existujúcim odpadkovým košom a tým ich zviditeľnili. Cieľom bolo zvýšiť povedomie psičkárov o dostupnosti odpadkových košov v danej lokalite. Ako pri prvom postrčení, podobne aj pri druhom postrčení využívame efekt nápadnosti. Ten je zabezpečený výraznou žltou a zároveň reflexnou farbou, čo je dôležité najmä pri zhoršených vizuálnych podmienkach v parku (šero, tma a pod.). Druhé postrčenie bolo realizované v súbehu s prvým postrčením počas tretieho týždňa trvania experimentu. Predpokladali sme, že kombinácia prvého a druhého postrčenia posilní vplyv na čistotu parku na ulici R. Dilonga oproti stavu pred ňou.

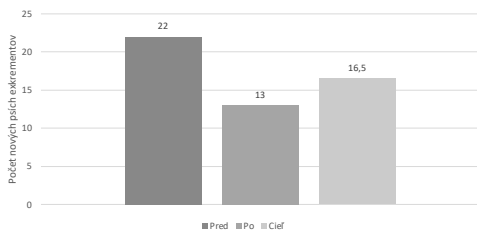
Na základe výsledkov štúdií a skúseností z ich realizácie (Blenderman a kol., 2018; Keep Britain Tidy, 2015; Lowe a kol., 2014) sme sa pôvodne rozhodli experiment uskutočniť v mesiacoch marec a apríl 2021, keď sa predpokladajú najvhodnejšie podmienky na realizáciu experimentu. Avšak situácia spojená s pandémiou COVID-19 nám neumožnila prístup k realizácii experimentu v jarňých mesiacoch. Po konzultácii s mestom Hlohovec sme realizovali experiment v parku na ulici R. Dilonga od 15. júna 2021 do 6. júla 2021.

Dáta sme zbierali v dňoch 15. 6. , 22. 6. , 29. 6. a 6. 7. 2021. Presné polohy nájdených psích exkrementov boli zaznamenané v dňoch 15. 6. , 22. 6. , 29. 6. a 6. 7. 2021. Týmto spôsobom je zabezpečený prehľad o pôvodných a nových psích exkrementoch v parku. V rámci monitorovania počiatočného stavu bol zmapovaný prírastok psích exkrementov v období 15. 6. 2021 – 22. 6. 2021. V ďalších fázach realizácie experimentu boli prírastky psích exkrementov zaznamenané v obdobiach 22. 6. 2021 – 29. 6. 2021 a 29. 6. 2021 – 6. 7. 2021. Dňa 22. 6. 2021 sa pristúpilo k implementácii prvého postrčenia a dňa 29. 6. 2021 k implementácii prvého postrčenia v súbehu s druhým postrčením.

## 5. 4. 2. Výsledky intervencie a vyhodnotenie

Hlavným cieľom experimentu bolo prostredníctvom intervencií zmeniť správanie psícháro v parku na ulici R. Dilonga v Hlohovci tak, aby sa počet psích exkrementov ponechaných na zeleni v parku znížil o 25 %. Implementáciou intervencií (prvé aj druhé postrčenie) sa v sledovanom období znížil počet psích exkrementov ponechaných na zeleni v parku o 40,9 %. Stanovený cieľ sa tak podarilo splniť. V rámci monitorovania počiatočného stavu sme identifikovali celkovo 22 psích exkrementov a v priebehu konečného zberu dát sme našli 13 psích exkrementov ponechaných na zeleni v parku (graf 1). V grafe 1 predstavuje sivý stĺpec (Cieľ) cieľovú hodnotu zníženia o 25 % (absolútna hodnota 16,5 psích exkrementov).

**Graf 5. 1.:** Efekt zavedenia oboch intervencií na počet nájdených psích exkrementov



Zdroj: autori

Pri aplikácii ružového spreja i žltých stôp sme využívali skúsenosti z podobných experimentov realizovaných v zahraničí, aby sme sa dopracovali k čo najspoľahlivejším výsledkom a najsilnejším efektom. Použili sme vysokokvalitný biodegradovateľný sprej, ako aj odolné, dobre viditeľné a protišmykové stopy. Zo zistení zaznamenaných počas experimentu vyplýva, že sme neidentifikovali žiadne poškodenia na chodník nalepených stôp, a preto môžu byť využívané aj v priebehu dlhšieho časového obdobia, čo má pozitívny vplyv na náklady. Ružový sprej bol aj po siedmich dňoch dobre viditeľný, a tým plnil svoju funkciu.

## 5. 5. Syntéza originálneho výskumu

V prípade riešenia žuvačiek na miestnych komunikáciách sme vychádzali zo zahraničných štúdií, v ktorých terénne experimenty vykazovali účinnosť od 20 do 56,5 % (Zero Waste Scotland, 2022). Zmienené experimenty sú však finančne náročnejšie na realizáciu. Preto sme sa rozhodli zrealizovať terénny experiment vyžadujúci len nízke počiatočné finančné náklady vo forme kúpy kriedového spreja (Curtis, 2016; BBC, 2020; Kreft, 2020). Pri tomto type experimentu sa stretávame s problémom presného vyhodnotenia účinnosti, ktorý je pri žuvačkách spojený práve s už znečisteným verejným priestranstvom. Ideálnym východiskovým bodom by bolo najprv farebne vyznačiť žuvačky, následne pristúpiť k ich odstráneniu s odkomunikovaním nákladov potrebných na ich odstránenie, najlepšie prezentovaných ako náklady na hlavu a následne na vyčistenej komunikácii začať po určitom časovom odstupe sledovať znečisťovanie. Podobnú metodiku hodnotenia účinnosti navrhuje aj [tacklegumlittering.co.uk](https://tacklegumlittering.co.uk) (2022). Takýto postup však vyžaduje vysoké vstupné náklady na čistenie priestranstva. Nami zvolený postup testoval riešenie, ktoré vyžaduje minimálne vstupné náklady.

Jedným z odporúčaní pre miestnu samosprávu by mohlo byť v závislosti od najvyššej koncentrácie farebného označenia žuvačiek prispôbenie rozmiestnenia odpadkových košov. Ako však ilustrujú naše fotografie z realizácie terénneho experimentu (obrázok 5. 2.), nie vždy je prítomnosť koša v danej oblasti rozhodujúca. V súvislosti so značením žuvačiek by do budúcnosti bolo vhodné doplniť v blízkosti lokality, v ktorej sa značili žuvačky, aj oznam: „Pozor, na zemi sú žuvačky!“ Tak by jednotlivci poznali dôvod striekania. Prípadne, ako uvádza [tacklegumlittering.co.uk](https://tacklegumlittering.co.uk) (2022), bolo by vhodné doplniť v predmetnej lokalite plagáty, ktoré budú jednotlivcov nabádať, aby zahodili žuvačky do koša, a nie na zem.

Experimenty týkajúce sa znečistenia verejných priestranstiev cigaretovými ohorkami dosahujú, podobne ako experimenty týkajúce sa žuvačiek, rozdielnu mieru účinnosti v závislosti od toho, o aký experiment ide (4,44 po 80,6 % – Selagea a kol., 2016; Bernátová a kol., 2019; Hall a Campbell, 2020; Bobčíková,

2016; Curnow a Spehr, 2017; Keep Britain Tidy, 2014). V nami vybranom type experimentu, t. j. využitie hlasovacieho koša, je priemerná miera účinnosti približne 60 %. V prípade, že sa samospráva rozhodne pre využitie hlasovacieho koša, je nutné poznať demografickú štruktúru jednotlivcov, ktorí sa v predmetnej lokalite nachádzajú, a následne tomu prispôbiť položenú otázku. Pre účinné využitie hlasovacieho koša navrhujeme miestnej samospráve pravidelne meniť položenú otázku, pretože sa ukazuje, že po istom čase klesá záujem o odpovedanie, t. j. zahodenie cigaretového ohorka do hlasovacieho koša. Výsledky experimentu avšak preukázali, že postrčenie vo forme hlasovacieho koša na cigaretové ohorky prispelo k významnému zníženiu znečistenia na MHD zastávke Tajovského smerom ku internátu. Do budúcnosti by mesto Banská Bystrica mohlo uvažovať aj o nahradení hlasovacieho koša trvalým odpadkovým košom umiestneným blízko schodov do stredoškolského internátu.

Zo zahraničných štúdií, ktoré obsahujú výsledky podobných terénnych experimentov zameraných na znečisťovanie verejných priestranstiev psími exkrementmi s konkrétnymi údajmi o ich účinnosti, vyplýva, že účinnosť sa v ich rámci pohybuje od 49 % do 72 % (Huffington Post, 2013; Keep Britain Tidy, 2015; BBC, 2012a; BBC, 2012 b; BBC, 2013a; BBC, 2013 b; Keep Wales Tidy, 2016a). V iných štúdiách nebol konkrétny údaj o účinnosti realizovaných intervencií vyčíslený a konštatovalo sa len výrazné, respektíve významné zníženie počtu nájdených psích exkrementov na verejných priestranstvách (MyLondon, 2019; Newsweek, 2021; Somerset Live, 2021). Experimentom sa preukázalo, že je možné dosiahnuť nízke počty psích exkrementov v parku pri minimálnych nákladoch, k čomu prispela aj výrazná farba stôp a spreja.

## Záverčné poznámky

Experimentmi v oblasti zvyšovania prospoločenského správania občanov prostredníctvom behaviorálnych intervencií sme preukázali, že aj v slovenských podmienkach je možné realizovať nízkonákladové behaviorálne intervencie s výsledkami porovnateľnými so zahraničím. Pozitívne skúsenosti z Banskej Bystrice a Hlohovca môžu byť povzbudením pre ďalších výskumníkov, aby participovali na obdobných typoch experimentov. Tým môžu pomôcť miestnym samosprávam a ďalším organizáciám verejnej správy naprieč celým Slovenskom zlepšiť životné prostredie, ako aj subjektívnu spokojnosť so životom na lokálnej úrovni pre všetkých svojich obyvateľov.

Musíme zdôrazniť, že počas celého procesu súvisiaceho s plánovaním, prípravou a realizáciou experimentu bola spolupráca s mestami Banská Bystrica a Hlohovec kľúčová. Podpora výskumného zámeru či dokonca iniciácia spolupráce zo strany verejnej správy výrazne uľahčila prácu výskumníkov a realizáciu intervencií.



Terénne experimenty sú špecifické aj z dôvodu vplyvu ťažko kontrolovateľných externých faktorov. Ide napríklad o vplyv počasia alebo pandémie COVID-19. Samozrejme, ideálne by bolo jednotlivé experimenty realizovať v dlhšom časovom období, respektíve sledovať, či pozitívna zmena správania je dlhodobá. Realizované experimenty museli byť z dôvodu obmedzení súvisiacich s pandemiou COVID-19 presunuté z jari na letné mesiace. Aj napriek tomu bolo potrebné rátať s prípadnými náhlymi a nepredvídateľnými novými obmedzeniami a opatreniami či zmenami už existujúcich obmedzení a protipandemických opatrení. Relatívne krátke obdobie trvania experimentov však s ohľadom na cieľové skupiny a ich nastavenie nemusí predstavovať problém z hľadiska validity výsledkov. Fajčenie cigariet, žutie žuvačiek a venčenie psov sú totiž pravidelne sa opakujúce činnosti, a to aj počas pandémie.

Príprava experimentov, ktorá spočíva v analýze problému, štúdiu literatúry, dizajne intervencie a zabezpečení technickej realizácie, je veľmi dôležitá fáza, ktorú netreba podceňovať. V rámci tejto fázy je potrebné mať pripravené aj alternatívne riešenia. Potrebné je tiež rátať s tým, že nežiaduce správanie by sa mohlo vplyvom aplikácie intervencií vo zvolenej lokalite presunúť do iných lokalít, príľahlých ulíc a podobne. Plánovacia fáza môže takéto nežiaduce efekty pomôcť odhaliť.

## Referencie

- Araújo, M. C. B. & Costa, M. F. (2019). A critical review of the issue of cigarette butt pollution in coastal environments. *Environmental Research*, 172, 137 – 149. <https://doi.org/10.1016/j.envres.2019.02.005>
- BBC. (2020, March 12). Chewing gum spray-painted by Salisbury City Council. BBC News. <https://www.bbc.com/news/uk-england-wiltshire-51854098>
- BBC. (2012a). Dog mess to be spray-painted pink by West Dunbartonshire Council. BBC News. <https://www.bbc.com/news/uk-scotland-glasgow-west-18598092>
- BBC. (2012 b). Spray-painting reduces dog fouling by almost three-quarters. BBC News. <https://www.bbc.com/news/uk-england-berkshire-19064119>
- BBC. (2013a). Boston Council 'flags up' dog dirt to shame pet owners. BBC News. BBC: <https://www.bbc.com/news/uk-england-lincolnshire-22691529>
- BBC. (2013 b). Eight radical solutions to the problem of dog mess. BBC News. <https://www.bbc.com/news/magazine-22853270>
- Bernatová, N., Šucha, M. & Plevka, M. (2019). Záverečná správa z realizovanej behaviorálnej intervencie: Znečistenie verejných priestranstiev (Vplyv „postrčenia“ s využitím herného dizajnu a sociálneho schválenia na zníženie počtu cigaretových ohorkov na verejných priestranstvách).

[https://www.civitacenter.sk/wp-content/uploads/2020/02/Sprava\\_03Znecistenie\\_VP\\_web.pdf](https://www.civitacenter.sk/wp-content/uploads/2020/02/Sprava_03Znecistenie_VP_web.pdf)

- Blenderman, A., Taff, B. D., Schwartz, F. & Lawhon, B. (2018). *Dog Guardians' Perceptions and Behaviors Related to the Disposal of Pet Waste in City of Boulder Open Space and Mountain Parks*. Final Report prepared for City of Boulder, Colorado, Open Space and Mountain Parks by Pennsylvania State University and the Leave No Trace Center for Outdoor Ethics.
- Bobčíková, N. (2016). *Nudge and behaviour change: Smoking experiment on Bratislava main station* [Master thesis, Comenius University Bratislava].
- Bratislava. (2020). *Správa o plnení úloh Mestskej polície hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy za rok 2019*. <https://zastupitelstvo.bratislava.sk/data/att/46721.pdf>
- Cialdini, R. B. (2016). *Před-svědčování: Revoluční způsob, jak ovlivnit a přesvědčit*. Brno: Jan Melvil Publishing.
- Cox, J., King, G. & Hughes, O. (2015). Public perceptions and concerns around litter: Qualitative insight research. Brooklyndhurst. <https://www.zerowastescotland.org.uk/sites/default/files/Public%20Perceptions%20and%20Concerns%20around%20Litter%20report.pdf>
- Curtis, J. (2016, June 9). Chew this over! Council bosses use yellow spray paint to circle hundreds of spat out blobs of gum instead of cleaning them up. Daily Mail. <https://www.dailymail.co.uk/news/article-3632749/Chew-Council-bosses-use-yellow-spray-paint-circle-hundreds-spat-blobs-gum-instead-cleaning-up.html>
- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D. & Vlaev, I. (2009). *MINDSPACE influencing behaviour through public policy*. Discussion document – not a statement of government policy. <https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/07/MINDSPACE.pdf>
- Duffy, S. & Verges, M. (2008). It Matters a Hole lot. Perceptual Affordances of Waste Containers Influence Recycling Compliance. *Environment and Behavior*, 41(5), 741 – 749. <https://doi.org/10.1177/0013916508323737>
- Fang, X., Singh, S. & Ahluwala, R. (2007). An Examination of Different Explanations for the Mere Exposure Effect. *Journal of Consumer Research*, 34, 98 – 103. <https://doi.org/10.1086/513050>
- Hall, D. & Campbell, R. (2020). Testing New Behaviour Change Methods To Tackle Littered Gum. *Journal Of Litter And Environmental Quality*, 4 (1), 5 – 16.
- Hansen, P. G. & Jespersen A. M. (2013). Nudge and the Manipulation of Choice: A Framework for the Responsible Use of the Nudge Approach to Behaviour Change in Public Policy. *European Journal of Risk Regulation*, 4 (1), 3 – 28.
- Hlohovec. (2020). *Správa o činnosti Mestskej polície Hlohovec za rok 2019*. [https://www.hlohovec.sk/download\\_file\\_f.php?id=1393325](https://www.hlohovec.sk/download_file_f.php?id=1393325)
-



- Huang, S., Scurati, G. W., Elzeney, M., Li, Y., Lin, X., Ferrise, F. & Bordegoni, M. (2019). Aim: An Interactive Ashtray to Support Behavior Change Through Gamification. *Proceedings of the 22<sup>nd</sup> International Conference on Engineering Design (ICED19)*, 3811 – 3820. <https://doi.org/10.1017/dsi.2019.388>
- Huffington Post. (2013). *Town Mails Dog Poop Back To Negligent Owners In Spain*. [https://www.huffpost.com/entry/town-mails-dog-poop-spain\\_n\\_3390191?utm\\_hp\\_ref=world&\\_guc\\_consent\\_skip=1596027816&guccounter=1](https://www.huffpost.com/entry/town-mails-dog-poop-spain_n_3390191?utm_hp_ref=world&_guc_consent_skip=1596027816&guccounter=1)
- Chen, J., Liu, Q., Liu, G. H., Zheng, W. B., Hong, S. J., Sugiyama, H., Zhu, X. Q. & Elsheikha, H. M. (2018). Toxocariasis: a silent threat with a progressive public health impact. *Infectious Diseases of Poverty*, 7 (1), 1 – 59. <https://doi.org/10.1186/s40249-018-0437-0>
- Chetty, R., Looney, A. & Kroft, K. (2009). Salience and taxation: Theory and evidence. *American Economic Review*, 99 (4), 1145 – 1177. <https://doi.org/10.1257/aer.99.4.1145>
- Jager, W. (2003). Breaking 'bad habits': A dynamical perspective on habit formation and change. In: L. Hendrickx, W. Jager & L. Steg (Eds.) *Human decision making and environmental perception: Understanding and assisting human decision making in real-life settings: Liber amicorum for Charles Vlek* (pp. 1 – 12). University of Groningen.
- Joly, F. X. & Coulis, M. (2018). Comparison of cellulose vs. plastic cigarette filter decomposition under distinct disposal environments. *Waste Management*, 72, 349 – 353. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2017.11.023>
- Kahneman, D. (2013). *Thinking, Fast and Slow* (1<sup>st</sup> ed.). Farrar, Straus and Giroux.
- Keep America Beautiful. (2021). 2020 National Litter Study: Summary Report: May 2021. [https://kab.org/wp-content/uploads/2021/05/Litter-Study-Summary-Report-May-2021\\_final\\_05172021.pdf](https://kab.org/wp-content/uploads/2021/05/Litter-Study-Summary-Report-May-2021_final_05172021.pdf)
- Keep Britain Tidy. (2014). How can we change smokers' littering behaviour? [https://www.keeppbritaintidy.org/sites/default/files/KBT\\_How-can-we-change-smokers-littering-behaviour\\_2015.pdf](https://www.keeppbritaintidy.org/sites/default/files/KBT_How-can-we-change-smokers-littering-behaviour_2015.pdf)
- Keep Britain Tidy. (2014). *Keeping an eye on it: A social experiment to combat dog fouling*. [https://www.keeppbritaintidy.org/sites/default/files/resource/Keeping%20an%20eye%20on%20it\\_Final%20report.pdf](https://www.keeppbritaintidy.org/sites/default/files/resource/Keeping%20an%20eye%20on%20it_Final%20report.pdf)
- Keep Britain Tidy. (2015). *Green Footprints: An experiment to nudge people towards responsible litter disposal*. [https://www.keeppbritaintidy.org/sites/default/files/resources/KBT\\_CFSI\\_Green\\_Footprints\\_Report\\_2015.pdf](https://www.keeppbritaintidy.org/sites/default/files/resources/KBT_CFSI_Green_Footprints_Report_2015.pdf)
- Keep Wales Tidy. (2016a). *Dog fouling: a review of interventions*. <https://www.keeppwalestidy.cymru/Handlers/Download.ashx?IDMF=8e88b9fo-cd98-4162-8dd0-b5cf995c7d2d>
- Keep Wales Tidy. (2016 b). *Tackling dog fouling through social marketing: a trial by Keep Wales Tidy*. <https://www.keeppwalestidy.cymru/Handlers/Download.ashx?IDMF=2bf9b2bd-8b41-492c-ab18-223a933794c9>

- Keep Britain Tidy. (2017). *Chewing Gum litter*. <https://www.keepbritaintidy.org/local-authorities/reduce-litter/gum-litter>
- Kolodko, J. & Read, D. (2018). Using Behavioural Science To Reduce Littering: Understanding, Addressing And Solving The Problem Of Litter Using A Commons Dilemma Approach. *Journal Of Litter And Environmental Quality*, 2 (1), 21 – 36.
- Kreft, H. (2020). Mystery person spray paints chewing gum stuck to pavement on housing estat. <https://www.derbytelegraph.co.uk/burton/mystery-person-spray-paints-chewing-4484538>
- Lowe, C. N., Williams, K. S., Jenkinson, S. & Toogood, M. (2014). Environmental and social impacts of domestic dog waste in the UK: investigating barriers to behavioural change in dog walkers. *International Journal of Environment and Waste Management*, 13 (4), 331 – 347.
- Macpherson, C. N. (2013). The epidemiology and public health importance of toxocarasis: a zoonosis of global importance. *International Journal for Parasitology*, 43 (12 – 13), pp. 999 – 1008. <https://doi.org/10.1016/j.ijpara.2013.07.004>
- Mandel, N. & Johnson, E. J. (2002). When Web Pages Influence Choice: Effects of Visual Primes on Experts and Novices. *Journal of Consumer Research*, 29, 235 – 245. <https://doi.org/10.1086/341573>
- Milford, A. B., Øvrum, A. & Helgesen, H. (2015). Nudges to increase recycling and reduce waste. Norwegian Agricultural Economics Research Institute. Discussion paper. <https://pdfs.semanticscholar.org/d396/a4c23bob4600860cb55b60b83d806be6a7b3.pdf>
- MyLondon. (2019). *People in Brixton are spray painting dog poo pink*. <https://www.mylondon.news/news/south-london-news/people-brixton-spray-painting-dog-16269442>
- Nagyová, M. (2016). Účinnosť vybranej intervencie vo forme postrčenia (nudging) zameranej na zmenu správania. [Master thesis, Comenius University Bratislava].
- Newsweek (2021). *Town Volunteers Spray Paint Ditched Dog Feces Pink to Shame Owners*. <https://www.newsweek.com/town-volunteers-spray-paint-ditched-dog-feces-pink-shame-owners-1581364>
- Pavlovský, P. (2020). *Nudging Theory in the Concepts of Public Policy and Governance (and Examples of its Application within the Slovak Municipalities)* (1<sup>st</sup> ed.). Břeclav City Library.
- Pavlovský, P., Sloboda, M., Sičáková-Beblavá, E. & Klunin, A. (2022). Not Always an Easy Win: The Effectiveness of a Ballot Bin Experiment to Prevent Cigarette Butt Littering. *Ekonomika a spoločnosť*, 23 (1), 32 – 49. <https://doi.org/10.24040/eas.2022.23.1.32-49>
- Selagea, V. I., Simeanu, C. M. & Stancu, E. A. (2016). *Nudge: Cigarette butts – Not for littering but for voting*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3734.8886>

- Slaughter, E., Gersberg, R. M., Watanabe, K., Rudolph, J., Stransky, C. & Novotny, T. E. (2011). Toxicity of cigarette butts, and their chemical components, to marine and freshwater fish. *Tobacco Control*, 20 (Suppl. 1), i25 – i29. <https://doi.org/10.1136/tc.2010.040170>
- Somerset Live. (2021, March 21). *Bath community group sprays dog poo pink to highlight «extreme» level of mess at park*. SomersetLive. <https://www.somersetlive.co.uk/news/local-news/bath-community-group-sprays-dog-5193319>
- Srbinoska, M., Radojičić, V., Đulančić, N. & Kirkova, S. (2018). Possibilities for Managing the Cigarette Butts Waste. The 26<sup>th</sup> International Conference Ecological Truth and Environmental Research, 349 – 354.
- The Hubbub. (2015). Neat Streets. <https://www.hubbub.org.uk/neat-streets>
- Tidy Britain Group. (1996). *Attitudes Towards Cigarette Disposal Outdoors* (No. N403; Issue N403, p. 38). <https://www.industrydocuments.ucsf.edu/tobacco/docs/#id=nffy0090>
- Tackle gum littering. (2022). Chewing gum task force. <https://tacklegumlittering.co.uk/campaigns>
- Zero Waste Scotland. (2022). Preventing chewing gum litter. <https://www.zerowastescotland.org.uk/litter-flytipping/chewing-gum>





Mária Murray Svidroňová  
Anetta Čaplánová  
Eva Sirakovová  
Katarína Vitálišová

# **VI. Potenciál pre behaviorálne intervencie na zvýšenie efektívnosti činnosti verejnej správy v ďalších oblastiach**

## Zhrnutie

- Behaviorálne intervencie majú potenciál zvyšovať efektívnosť vo verejnej správe.
- Experiment v meste Hlohovec potvrdil účinnosť behaviorálnych intervencií zameraných na zvyšovanie záujmu ľudí o prácu vo verejnom sektore.
- Analýza participatívneho plánovania v projekte Zelené sídliská v meste Banská Bystrica poukázala na priestor pre využitie behaviorálnych intervencií.
- Behaviorálne intervencie sú uplatniteľné aj v ďalších oblastiach verejnej správy ako bytová politika, bezpečnosť na cestách, parkovanie, vandalizmus a iné.
- Pomocou poznatkov behaviorálnej vedy tak možno zvyšovať aj kvalitu života obyvateľov a obyvateľiek daných samospráv.

## Úvod

V tejto kapitole predstavíme ďalšie dve oblasti: nábor zamestnancov vo verejnom sektore a participatívne verejné plánovanie. V závere kapitola prináša prehľad vybraných oblastí verejnej správy, kde je možné aplikovať behaviorálne intervencie v záujme zvyšovania efektívnosti.

### 6. 1. Behaviorálne intervencie zamerané na zvyšovanie záujmu ľudí o prácu vo verejnom sektore

Verejné inštitúcie musia často riešiť problém nedostatočného záujmu o prácu v tomto sektore. Daný problém existuje nielen na Slovensku, ale aj v iných krajinách (napr. Linos, 2018). Príčiny, prečo ľudia často uprednostňujú zamestnanie v súkromnom sektore, sú založené na viacerých faktoroch. Často spomínaným argumentom napríklad je, že verejné inštitúcie nedokážu poskytnúť dostatočné stimuly na to, aby prilákali na voľné pracovné miesta kvalifikovaných kandidátov, resp. sa poukazuje aj na to, že o prácu vo verejnom sektore majú záujem ľudia, ktorí sú averzní voči riziku a viac si cenia stabilitu svojho pracovného miesta ako neistotu, aj keď je spojená s vyšším zárobkom.

V tejto podkapitole sa zameriame na skúsenosti s využitím behaviorálnych intervencií zameraných na zvýšenie záujmu uchádzačov o zamestnanie v súkromnom i vo verejnom sektore, pričom osobitnú pozornosť budeme venovať štúdiám zameraným na podporu záujmu o prácu vo verejnom sektore. Konkrétne uvádzame dizajn z realizovanej intervencie vo vybranej samospráve na Slovensku (mesto Hlohovec) a jej finálne výsledky.

## **6. 1. 1. Výskumné štúdie zamerané na zvýšenie záujmu o vybrané pracovné pozície**

V literatúre nájdeme viacero štúdií, ktoré sa zamerali na potenciál behaviorálnych poznatkov zvýšiť záujem ľudí o prácu vo vybranom odvetí alebo spoločnosti. Napr. Linos (2018) uskutočnila behaviorálny experiment, keď sa v spolupráci s mestskou políciou v americkom meste Chattanooga (Tennessee, USA) s využitím behaviorálnej intervencie zamerala na zvýšenie záujmu o prácu policajta. Intervencia spočívala v zaslaní pohľadníc registrovaným voličom v meste a mala formu randomizovaného kontrolovaného experimentu. Voličov rozdelili do jednej kontrolnej a štyroch intervenčných skupín. Zaslané pohľadnice vykazovali rovnaké základné charakteristiky, ktoré vychádzali zo záverov behaviorálnych vied, napr. všetky pohľadnice boli personalizované, na jednej strane pohľadnice bola fotografia skutočného mestského policajta, druhá strana obsahovala podpísanú správu od tohto policajta. Ľudia v prvej experimentálnej skupine dostali pohľadnicu s textom, ktorý upriamil ich pozornosť na to, že práca vo verejnom sektore je výzvou a ak adresát dokáže výzvy prekonávať, mal by sa uchádzať o toto zamestnanie. Druhý typ pohľadnice obsahoval otázku, či je človek pripravený slúžiť, t. j., poukazovala na to, že ak niekto pracuje v mestskej polícii, slúži ľuďom. Text tretej pohľadnice sa zameriaval na osobnostné hodnoty. Obsahoval behaviorálne postrčenie, kde potenciálny uchádzač o zamestnanie v mestskej polícii si mal predstaviť, čo by pre neho aj komunitu znamenalo, ak by sa stal mestským policajtom. Posledný typ pohľadnice obsahoval text, v ktorom kládol príjemcovi otázku, či hľadá dlhodobú kariéru. Najlepšie výsledky sa dosiahli na základe využitia prvej a poslednej formulácie, t. j. poukázanie na to, že práca na mestskej polícii je výzva, ako aj poukázanie na benefity práce v mestskej polícii a možnosť budovať si v tomto zamestnaní dlhodobú kariéru, štatisticky významne zvýšili záujem o prácu v pozícii mestského policajta.

Schmidt a kol. (2014) uskutočnili terénny experiment, v ktorom zmenili formulácie dovtedy zaužívaných pracovných ponúk. Inzeráty rozdelili do dvoch skupín. Prvá skupina obsahovala pracovné ponuky formulované tak, aby poukazovali na príležitosti, ktoré pracovné miesto prináša a obsahovali aj jeho podrobný opis. V druhej skupine inzerátov sa pracovné ponuky viac zameriavali na konkrétny

popis vlastností osoby, ktorá by mala na pracovnom mieste pracovať, napr. vzdelanie, mäkké zručnosti a pod. Na základe tohto prístupu zmenili znenie 56 pracovných inzerátov kanadskej centrály veľkej nadnárodnej inžiniersko-poradenskej firmy. Dosiahnuté výsledky ukázali, že pracovné inzeráty obsahujúce podrobný popis osoby, ktorá by mala na pracovnom mieste pôsobiť, viedli k vyššiemu počtu žiadostí a vyššej kvalite uchádzačov. To naznačuje, že pracovné inzeráty, popisujúce špecifické vlastnosti kandidátov môžu priaznivo ovplyvniť záujem uchádzačov ako aj ich kvalitu.

Uskutočnil sa aj terénny experiment v spolupráci s platformou LinkedIn (Gee, 2018). Ľudia registrovaní na tejto platforme, ktorí vyhľadávali pracovné ponuky, boli náhodne zaradení do intervenčnej alebo do kontrolnej skupiny. Záujmom o prácu zaradených do intervenčnej skupiny sa počas prezerania si inzerátu ukázal počet záujemcov o danú prácu, na druhej strane ľuďom v kontrolnej skupine sa tento počet neukázal. Táto forma intervencie zvýšila pravdepodobnosť, že sa osoba v intervenčnej skupine prihlási do výberového konania, o 3,5 %. Výsledky sa líšili z hľadiska pohlavia ľudí v intervenčnej skupine — pravdepodobnosť, že sa prihlásia do výberového konania, bola vyššia u žien, ako u mužov.

Viacero formulácií pracovných inzerátov testovali aj Feldman a kol. (2006). Každý jednotlivec v experimentálnej skupine dostal opis pracovnej ponuky, ktorý sa líšil v troch smeroch: špecifické informácie o spoločnosti (t.j. stručná história spoločnosti a jej postavenie na trhu), špecifické informácie o danej práci (t.j. kvalifikačné požiadavky, náplň práce) a všeobecné informácie o pracovnej pozícii (t.j. platové rozpätie, miesto výkonu práce, potreba pracovných ciest a pod.). Ľudia v kontrolnej skupine dostali len všeobecné informácie o danej pracovnej pozícii. Výsledky experimentu naznačujú, že špecifické informácie v pracovných inzerátoch ovplyvňujú vnímanú vhodnosť inzerovaných pracovných miest potenciálnymi uchádzačmi, vnímanú pravdivosť inzerátov, postoj k inzerátu a k organizácii. Poskytnutie konkrétnych informácií v pracovných inzerátoch však v tomto výskume nemalo štatisticky významný vplyv na pravdepodobnosť, že sa ľudia prihlásia do výberového konania.

Britský Behavioural Insight Team (BIT) vytvoril náborovú platformu „Applied“, ktorá bola navrhnutá v súlade so závermi behaviorálnej vedy a výsledkami behaviorálnych experimentov. Platforma sa snaží prekonávať predsudky pri náboe uchádzačov. Využíva napríklad ich anonymizáciu, uchádzači sú posudzovaní podľa schopností, a nie podľa pohlavia, farby pleti a pod. Experimenty uskutočnené na tejto platforme viedli k viacerým pozitívnym výsledkom. Pri porovnaní výsledkov pracovného pohovoru, prípadne pri vyplňaní životopisu cez túto platformu sa ukázala pozitívna korelácia medzi úspešnosťou kandidáta na pohovore a takzvaným náborovým testovaním, ktoré prebiehalo formou vypracovania jednoduchých úloh súvisiacich s danou



pozíciou. Ukázalo sa, že neexistuje štatisticky významný vzťah medzi kvalitou životopisu uchádzača a počtom bodov, ktoré získal na pracovnom pohovore. Pôsobivý životopis teda nie je rozhodujúci pre úspech uchádzača a nepostačuje na jeho prijatie do zamestnania. Táto platforma poskytuje tiež spätnú väzbu neúspešným uchádzačom, čo im pomáha zlepšiť sa na ďalších pracovných pohovoroch a identifikovať svoje silné a slabé stránky (Briscese, Tan, 2018).

Niekoľko štúdií sa zameriavalo aj na preskúmanie motivačných faktorov ľudí pre prácu vo verejnom sektore. Giaucque a kol. (2010) skúmali, do akej miery ovplyvňuje záujem ľudí o prácu vo verejnom sektore tzv. motivácia k verejnej službe (public service motivation) a či je tento faktor významný pre zvýšenie motivácie ľudí pracovať vo verejnom sektore. Porovnávali dva faktory. Za prvé to boli hmotné stimuly, napr. platové ohodnotenie a odmeny, a druhým tzv. vzťahové stimuly, napr. tímová práca, podpora zo strany nadriadených, pracovný kolektív a pod. Do toho výskumu bolo zapojených viac ako 3700 zamestnancov verejnej správy vo Švajčiarsku. Výsledky jednoznačne preukázali význam motivácie k verejnej službe, ktorá preukázateľne ovplyvňuje motiváciu a záujem ľudí pracovať vo verejnom sektore. Dospeli tiež k záveru, že tímová spolupráca, kvalitné pracovné vzťahy a podpora zo strany nadriadených majú na pracovnú motiváciu tiež silný pozitívny vplyv. Druhým najvýznamnejším faktorom ovplyvňujúcim motiváciu pracovať vo verejnej správe boli vzťahy na pracovisku a podpora zo strany zamestnávateľa.

Vnútorňú (intrinsic) a vonkajšiu (extrinsic) motiváciu pri hodnotení potenciálneho zamestnávateľa skúmali Schott a kol. (2020). Ich výskum pozostával z dvoch fáz. V prvej fáze účastníci vyplnili dotazník, v druhej fáze sa realizoval laboratórny experiment. V druhej fáze účastníkov náhodne rozdelili do jednej kontrolnej a dvoch experimentálnych skupín. Všetky subjekty dostali popis pracovnej pozície a mali si predstaviť, že si pre seba hľadajú prácu. Popis pracovnej pozície bol v experimentálnych skupinách doplnený o tzv. hodnoty verejného a súkromného sektora. V prvej intervenčnej skupine boli všeobecné informácie doplnené o hodnoty verejného sektora (rovnosť, sebaobetovanie a spravodlivosť, boj proti korupcii). V druhej intervenčnej skupine boli doplnené hodnoty súkromného sektora (efektívnosť, inovácia, zisk a kvalita). Výsledky ukázali, že uvedenie hodnôt súkromného sektora malo štatisticky významný negatívny vplyv na vnímanú atraktivitu organizácie. Externá motivácia bola významným pozitívnym faktorom a pozitívne ovplyvnila vnímanú atraktivitu pracovnej pozície. V tejto štúdii sa motivácia k verejnej službe nepotvrdila ako štatisticky významný faktor. Výskum však dospel k záveru, že čím je vyššia úroveň externej motivácie, tým je vyššia aj vnímaná atraktivita zamestnávateľa z pohľadu potenciálneho zamestnanca.

Výsledky uvedených štúdií potvrdili, že zmena obsahu a formy pracovných inzerátov v súlade s vybranými závermi behaviorálnej vedy môže zvýšiť záujem uchádzačov o inzerovanú pracovnú pozíciu. Dané poznatky boli využité aj pri dizajne výskumu v meste Hlohovec.

## 6. 1. 2. Dizajn výskumu a použitá metodológia

Mesto Hlohovec identifikovalo problém s nízkym záujmom zo strany uchádzačov o niektoré pracovné pozície. Na základe zistení z rozhovorov so zástupcami mesta vyplynulo, že mesto malo trvalý problém s obsadzovaním najmä vedúcich pozícií v rámci jednotlivých odborov na mestskom úrade. Príčiny videli najmä v systéme tabuľkových platov, ako aj vo verejnosťou vnímanej nízkej mzdovej úrovni vo verejnom sektore. V situácii, keď sú mzdy v súkromnej sfére vyššie ako vo verejnom sektore, je pre mesto často problémom nájsť kvalifikovaných zamestnancov. Vzhľadom na to, že mesto poskytuje svojim obyvateľom rôzne typy služieb, obsadzuje sa relatívne široké spektrum pracovných pozícií. Zamestnanci mesta majú spravidla dobré možnosti uplatniť sa vo vyštudovanom odbore, prípadne v odbore, v ktorom majú pracovné skúsenosti.

V rámci výskumnej spolupráce s mestom sme navrhli behaviorálnu intervenciu, ktorá má zvýšiť záujem uchádzačov o prácu v tejto samospráve a v jej rôznych organizáciách.

Intervencia vychádzala z poznatkov behaviorálnej vedy a zo skúseností s uskutočnenými podobnými intervenciami. Pristúpili sme k zmenám vo formulovaní vybraných pracovných inzerátov.

Zmeny v inzerátoch mali nasledujúce črty:

1. Zjednodušenie – príliš komplikované pracovné inzeráty s množstvom nepodstatných informácií a neprehľadných požiadaviek na uchádzača môžu znížiť jeho motiváciu uchádzať sa o inzerovanú pracovnú pozíciu.
2. V uskutočnenej intervencii sme zjednodušenie využili v dvoch formách:
3. Zjednodušenie znenia inzerátu – odstránili sme nepotrebné alebo zrejme informácie, odstránili sme duplicitné informácie. Zvýraznili sme tie informácie, ktoré považujeme za najpodstatnejšie pre uchádzača.
4. Zjednodušenie prístupu k povinným prílohám k žiadosti o zamestnanie – pôvodná verzia pracovných inzerátov obsahovala zoznam povinných príloh, ktoré musí uchádzač predložiť, napr. žiadosť o účasť vo výberovom

konaní, súhlas so spracovaním osobných údajov a čestné vyhlásenie o bezúhonnosti. Vzor ani konkrétny formulár týchto dokumentov však mestský úrad neposkytoval, preto si uchádzač musel štruktúru a obsah dokumentu sám pripraviť. V rámci intervencie sme vytvorili vzory všetkých príloh, ktoré sme zjednodušili, takže uchádzačovi postačuje doplniť svoje osobné údaje. Vytvorili sme v pracovnej ponuke priame preklíky na vzory príloh (ak je pracovná ponuka zverejnená online).

5. Personalizácia – personalizáciu sme zapracovali do pracovných inzerátov formou zmeny spôsobu oslovenia potenciálnych uchádzačov. Namiesto formálneho oslovenia bez personalizácie sme v úvode pracovnej ponuky doplnili napr. výzvy „Neváhajte a pridajte sa k nám!“, alebo „Staňte sa súčasťou nášho kolektívu!“. Personalizáciu sme využili aj pri uvedení zoznamu pracovných činností a benefitov, keď sme text pracovných inzerátov preformulovali ako napr.: „Čo bude súčasťou/náplňou Vašej práce?“ a „Na čo sa môžete u nás tešiť?“
6. Dôraz na jednotlivca – s personalizáciou bezprostredne súvisí aj dôraz na jednotlivca. V prvej časti pracovného inzerátu boli umiestnené požiadavky na jednotlivca, ktoré sme formulovali v súlade so závermi behaviorálnej vedy. Pôvodnú formuláciu, požiadavky na pracovnú pozíciu“ sme nahradili formuláciou: „Ste ten, koho hľadáme, ak...“. Následne sme v zjednodušenej forme popísali, aké požiadavky sú kladené na uchádzača.
7. Externá motivácia a možnosť budovania si dlhodobej kariéry – pri zmene znenia inzerátu sme bližšie vyšpecifikovali platové ohodnotenie uchádzača, napriek tomu, že výsledná mzda sa odvíja od počtu rokov praxe a od ďalších faktorov, umiestnili sme doň aspoň rozpätie mzdového ohodnotenia a zdôraznili sme možnosť získať osobné ohodnotenie v tých pracovných pozíciách, v ktorých je to relevantné. V prvej časti pracovnej ponuky sme umiestnili zoznam benefitov, na ktoré má zamestnanec nárok nad rámec mzdy a Zákonníka práce. Zdôraznili sme aj to, že pracovná pozícia sa obsadzuje na dobu neurčitú, prípadne na dlhšie obdobie.

V rámci výskumu sme formulovali túto hypotézu:

H1: Využitie behaviorálnej intervencie vo forme úpravy formy a obsahu pracovných inzerátov povedie k zvýšeniu počtu uchádzačov o prácu v inzerovanej pracovnej pozícii.

Napriek tomu, že výsledky podobných behaviorálnych intervencií je spravidla náročné vyhodnotiť, podľa nášho názoru aj ich čiastočné zhodnotenie umožní naznačiť, či uskutočnené formálne aj obsahové zmeny v pracovných inzerátoch

viedli k zvýšeniu záujmu o pracovnú pozíciu zo strany uchádzačov. Testovanie vyššie formulovanej hypotézy uskutočníme v nasledujúcich dvoch krokoch:

1. Porovnanie so situáciou pred intervenciou – porovnáme počet záujemcov o prácu pred intervenciou a po intervencii. Porovnáme aj počet úspešných uchádzačov o danú pracovnú pozíciu pred a po intervencii. To nám umožní čiastočne vyhodnotiť, či intervencia pomohla zvýšiť záujem uchádzačov/kvalifikovaných uchádzačov.
2. Porovnanie reakcie na pôvodnú a upravenú verziu pracovného inzerátu – za účelom možnosti porovnať reakciu uchádzačov na pôvodnú a upravenú verziu pracovnej ponuky Mestský úrad Hlohovec zverejnil pracovnú ponuku v pôvodnej forme a obsahu a v upravenej verzii. Upravenú verziu zverejnili na webovej stránke mesta, pôvodnú verziu inzerátu zverejňujú inými kanálmi (www.profesia.sk, UPSVaR – Služby zamestnanosti). Do formulára žiadosti o zamestnanie sme pridali otázku ohľadom zdroja, odkiaľ sa uchádzač dozvedel o pracovnej ponuke. Týmto spôsobom dokážeme zistiť, či sa uchádzač do výberového konania prihlásil na základe pôvodnej verzie pracovnej ponuky alebo jej upravenej verzie.

### 6. 1. 3. Výsledky intervencie

Intervencia bola doteraz uskutočnená v prípade troch pracovných pozícií, ako sú: opatrovatel/ka v domácnosti, referent/ka registratúrneho strediska a referent/ka stavebného úradu. V nasledujúcom texte uvádzame prehľad skúseností so zavedením intervencie s cieľom zvýšiť záujem potenciálnych uchádzačov o tieto pracovné pozície.

#### — Opatrovateľ/ka v domácnosti

Prvým pracovným inzerátom, ktorý bol zverejnený v pôvodnej aj v upravenej verzii, bola pracovná ponuka na pozíciu opatrovatel/ka v domácnosti. Inzerát bol zverejnený od 4. januára 2022 do 18. januára 2022. Pôvodný aj modifikovaný pracovný inzerát na túto pracovnú pozíciu sú uvedené v prílohe B a v prílohe C.<sup>6</sup>

Na pracovný pohovor sa prihlásili štyria uchádzači, všetci splnili podmienky účasti na výberovom konaní a všetci reagovali na upravenú verziu pracovného inzerátu. Na základe výberového konania komisia vybrala jednu uchádzačku, ktorej bola ponúknutá uvedená pracovná pozícia.

---

6 Pôvodné a upravené inzeráty v prípade ďalších pracovných inzerátov, pri ktorých sa realizovala intervencia, sú dostupné na vyžiadanie u autoriek.

V nasledujúcej tabuľke uvádzame prehľad a výsledky výberových konaní na pozíciu opatrovateľ/ka v domácnosti pred intervenciou a po intervencii.

**Tabuľka 6. 1.:** Prehľad výberových konaní na pozíciu opatrovateľ/ka v domácnosti pred intervenciou a po intervencii

| PRED INTERVENCIOU                  |                                |                                                      |                                       |                                                                          |                                          |
|------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Dátum zverejnenia pracovnej ponuky | Počet voľných pracovných miest | Počet prijatých žiadostí o účasť na výberovom konaní | Počet uchádzačov pozvaných na pohovor | Počet uchádzačov, reagujúcich na modifikovanú verziu pracovného inzerátu | Výsledok výberového konania              |
| 27. 1. 2021                        | 1                              | 1                                                    | 1                                     | n. a.                                                                    | Úspešne obsadené 1 voľné pracovné miesto |
| 2. 3. 2021                         | 1                              | 3                                                    | 3                                     | n. a.                                                                    | Úspešne obsadené 1 voľné pracovné miesto |
| 4. 6. 2021                         | 1                              | 1                                                    | 1                                     | n. a.                                                                    | Voľné pracovné miesto zostalo neobsadené |
| 2. 8. 2021                         | 2                              | 2                                                    | 2                                     | n. a.                                                                    | Úspešne obsadené 2 voľné pracovné miesta |
| PO INTERVENCI                      |                                |                                                      |                                       |                                                                          |                                          |
| 4. 1. 2022                         | 1                              | 4                                                    | 4                                     | 4                                                                        | Úspešne obsadené 1 voľné pracovné miesto |

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov poskytnutých mestom Hlohovec

Ako vyplýva z údajov v tabuľke 6. 1. , po zavedení intervencie bol zaznamenaný najvyšší počet prijatých žiadostí o túto pracovnú pozíciu, pričom podobne ako v predchádzajúcich výberových konaniach aj v tomto výberovom konaní všetci uchádzači boli pozvaní na výberové konanie.

## — Referent/ka registratúrneho strediska

Ďalšou pracovnou ponukou, ktorú mesto Hlohovec zverejnilo v pôvodnej a v upravenej verzii, bola pracovná ponuka na miesto referent/ky registratúrneho strediska. Tento inzerát bol zverejnený od 2. 3. 2022 do 1. 4. 2022.

Na pracovný pohovor sa prihlásili dve uchádzačky, obe reagovali na modifikovanú verziu pracovnej ponuky. Na základe pohovoru komisia vybrala jednu uchádzačku, ktorej bola ponúknutá pracovná pozícia. Uchádzačka ponuku prijala.

Pracovná pozícia sa inzerovala prvýkrát, neexistujú údaje za predchádzajúce obdobia, preto v tomto prípade nie je možné porovnať situáciu pred intervenciou a po intervencii. Intervencia sa však javí ako úspešná, keďže obe uchádzačky reagovali na upravený inzerát (tabuľka 6. 2.).

**Tabuľka 6. 2.:** Výberové konanie na pozíciu referent/ka registratúrneho strediska

| Dátum zverejnenia pracovnej ponuky | Počet voľných pracovných miest | Počet prijatých žiadostí o účasť na výberovom konaní | Počet uchádzačov, pozvaných na výberový pohovor | Počet uchádzačov, reagujúcich na modifikovanú verziu pracovného inzerátu | Výsledok výberového konania              |
|------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 2. 3. 2022                         | 1                              | 2                                                    | 2                                               | 2                                                                        | Úspešne obsadené 1 voľné pracovné miesto |

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov poskytnutých mestom Hlohovec

## — Referent/ka stavebného úradu

Ďalším pracovným inzerátom, ktorý bol zverejnený v pôvodnej aj v modifikovanej podobe, bola pracovná ponuka na miesto referent/ka stavebného úradu. Ako vyplýva z tabuľky 6. 3. , toto miesto sa mestu nedarilo dlhšie obsadiť. Následne sa inzercia stala predmetom intervencie. Pracovná ponuka bola na toto miesto zverejnená prvýkrát v pôvodnej a modifikovanej forme v termíne od 1. 4. 2022

do 14. 4. 2022. Na pôvodný inzerát sa prihlásili dve uchádzačky, ktoré splnili podmienky účasti na výberovom konaní, ale na základe uskutočneného pohovoru komisia rozhodla o ich neprijatí a odporučila vypísať výberové konanie opätovne. Výberové konanie bolo vypísané následne od 3. 5. 2022 do 17. 5. 2022, do výberového konania sa však neprihlásil nikto. Tretíkrát bol inzerát zverejnený od 19. 5. 2022 do 2. 6. 2022. Prihlásil sa jeden uchádzač, ktorý reagoval na modifikovanú verziu inzerátu a na základe výberového pohovoru bol prijatý do zamestnania.

**Tabuľka 6. 3.:** Prehľad výberových konaní na pozíciu referent/ka stavebného úradu pred intervenciou a po intervencii

| PRED INTERVENCIU                   |                                |                                                      |                                                 |                                                                          |                                          |
|------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Dátum zverejnenia pracovnej ponuky | Počet voľných pracovných miest | Počet prijatých žiadostí o účasť na výberovom konaní | Počet uchádzačov, pozvaných na výberový pohovor | Počet uchádzačov, reagujúcich na modifikovanú verziu pracovného inzerátu | Výsledok výberového konania              |
| 1. 7. 2021                         | 1                              | 4                                                    | 2                                               | n. a.                                                                    | Voľné pracovné miesto zostalo neobsadené |
| 8. 9. 2021                         | 1                              | 3                                                    | 1                                               | n. a.                                                                    | Voľné pracovné miesto zostalo neobsadené |
| PO INTERVENCI                      |                                |                                                      |                                                 |                                                                          |                                          |
| 1. 4. 2022                         | 1                              | 2                                                    | 2                                               | 0                                                                        | Voľné pracovné miesto zostalo neobsadené |
| 3. 5. 2022                         | 1                              | 0                                                    | 0                                               | 0                                                                        | Voľné pracovné miesto zostalo neobsadené |
| 19. 5. 2022                        | 1                              | 1                                                    | 1                                               | 1                                                                        | Úspešne obsadené 1 voľné pracovné miesto |

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov poskytnutých mestom Hlohovec

## Zhodnotenie intervencie

Viacere štúdie potvrdili, že poznatky behaviorálnej vedy možno využiť v širokej škále oblastí verejnej politiky. Behaviorálny prístup možno využiť aj v oblasti manažmentu ľudských zdrojov. Existujúce štúdie ukázali, že zmena znenia pracovných inzerátov môže zvýšiť záujem o zamestnanie vo verejnom sektore.

V nadväznosti na tieto poznatky sme pripravili behaviorálnu intervenciu zameranú na zvýšenie záujmu ľudí o prácu na Mestskom úrade v Hlohovci. V intervencii sme využili viaceré typy zmien, zjednodušenie pracovných inzerátov, ich personalizáciu a dôraz na jednotlivca. Sústredili sme sa aj na vonkajšie motivačné faktory a možnosť budovať si prácou v samospráve dlhodobú kariéru. Súčasťou intervencie bolo aj uľahčenie prístupu k online vzorom príloh, ktoré musia uchádzači priložiť k žiadosti o zamestnanie. Napriek problematike vyhodnotenia intervencie, výsledky ukazujú, že intervencia bola úspešná a viedla k zvýšeniu počtu uchádzačov o zamestnanie najmä pri pozícii opatrovateľ/ka v domácnosti. Menej úspešná bola intervencia v prípade pozície referent/ka stavebného úradu. V prvom kole, keď mesto zverejnilo aj pôvodnú, aj modifikovanú verziu, sa do výberového konania prihlásili dve uchádzačky, ktoré reagovali na pôvodnú verziu pracovného inzerátu a vo výberovom konaní neboli úspešné. V druhom kole sa do výberového konania neprihlásil nikto. Za úspešné možno považovať až tretie kolo, keď sa prihlásil jeden uchádzač, ktorý reagoval na modifikovanú verziu pracovného inzerátu, úspešne prešiel výberovým konaním, a miesto sa podarilo obsadiť.

Napriek tomu, že validita dosiahnutých výsledkov je obmedzená, aj výsledky nášho výskumu naznačujú, že dizajn pracovných inzerátov v súlade s poznatkami behaviorálnej vedy môže zvýšiť ich účinnosť.

## 6. 2. Behaviorálne postrčenia v participatívnom plánovaní

V súčasnosti majú občania na výber veľa možností, ako sa zapojiť do verejného diania, a to či už prostredníctvom formálnych alebo menej formálnych nástrojov občianskej participácie. Výber formy občianskej participácie závisí predovšetkým od „riešeného problému verejnej politiky, ale aj od možností legislatívneho prostredia, inštitucionálneho a organizačného rámca fungovania verejnej politiky a mnohých ďalších faktorov“ (Vitálišová a kol., 2017, s. 82). Jedným z inovátnych nástrojov verejnej politiky je participatívne plánovanie.

**Participatívne plánovanie** (alebo tzv. spoločné plánovanie) predstavuje spôsob plánovania, do ktorého sú zapojené rôzne zainteresované subjekty. Subjekty participujú vo všetkých fázach strategického plánovania rozvoja územia, a to od



stanovenia priorit až po dosiahnutie konsenzu, realizáciu aktivít a ich následné vyhodnotenie. Participácia zainteresovaných subjektov, najmä občanov, na plánovacom procese prispieva k rastu informovanosti a najmä legitimizácii plánovaných aktivít. Kľúčovou súčasťou participatívneho plánovania je komunikácia. Komunikácia musí byť obojsmerná, rovnomerne orientovaná na všetky participujúce subjekty, otvorená, autentická a dôveryhodná. Počas celého procesu participatívneho plánovania by mala byť komunita neustále informovaná o stupni implementácie. Informovanosť by mala byť podporená verejnými stretnutiami, kde môžu zainteresované subjekty vyjadriť svoje záujmy, požiadavky v dialógu tvárou v tvár a spoločne vypracovať stratégiu, ktorá vhodne rieši identifikované problémy (Innes, Gruber, 2008). Plánovači vystupujú v pozícii odborníkov na priestorové plánovanie, ktorí preklenujú rozdiely medzi profesionálmi a laikmi a posilňujú kreatívne myslenie. Prispievajú k tvorbe znalostí formujúcich participatívny proces a k formovaniu pracovnej agendy (Lin, Wang, 2015). Pre reálne uplatnenie participatívneho plánovania a rozhodovanie participatívnych subjektov je nevyhnutné vytvorenie inštitucionálneho rámca pozostávajúceho zo subjektov verejného, súkromného a neziskového sektora.

Aj v procese participatívneho plánovania je možné použitím postrčení ovplyvňovať jeho efektívnosť, zmeniť správanie či rozhodovanie zainteresovaných strán, najmä občanov. Anzelone a kol. (2018) hovoria o troch spôsoboch, ktoré pôsobia na správanie a rozhodovanie občanov. Ich použitím možno priamo zvýšiť participáciu zo strany občanov. Ide o zvýšenú pozornosť poskytovaním informácií, motiváciou a premenou motivácie v konanie. Zo strany samosprávy je dôležité zabezpečiť, aby sa občania rozhodovali najmä na základe úplných a objektívnych informácií o možných prínosoch svojej účasti. Ak sa tak nestane, občan jednoducho nebude motivovaný aktívne participovať (Anzelone a kol., 2018; Dolan a kol., 2009).

Samosprávy sa niekedy snažia motivovať občanov k aktívnej účasti cez rôzne finančné odmeny. Podľa autorov je zvyšovanie občianskej participácie prostredníctvom finančných odmien nedostatočné. Vo veľa prípadoch aj napriek poskytnutej finančnej odmene nedochádza k želanému zvýšeniu účasti občanov (Anzelone a kol., 2018; Dolan a kol., 2009). Premeniť motiváciu na skutočnú participáciu zo strany občanov je možné len vtedy, keď samosprávy získajú značnú pozornosť občanov (Anzelone a kol., 2018).

V rámci zefektívnenia procesu participatívneho plánovania je možné využiť kombináciu viacerých prístupov k tvorbe a implementácii behaviorálnych intervencií. Prvým je koncept SIMPLER (Anzelone a kol., 2018), ktorým sa dá zvýšiť a upútať pozornosť občanov a motivovať ich k tomu, aby sa skutočne zapojili do riešenia problémov verejnej politiky. Druhým konceptom je MINDSPACE (Dolan a kol., 2009; Cialdini, 2016), ktorý zahŕňa deväť najvplyvnejších faktorov

pôsobiacich na správanie a rozhodovanie jednotlivcov. Faktory sú identifikované na základe výskumov v oblasti sociálnej psychológie a behaviorálnej ekonómie. Ide o faktory: správa, stimuly, normy, predvolené možnosti, význačnosť, podnet, pocit, záväzok a ego. Koncept MINDSPACE predkladá overené spôsoby, akými možno občanov postrčiť k aktívnej účasti na veciach týkajúcich sa verejného života. Posledným konceptom je koncept EAST, ktorý vznikol vo Veľkej Británii (BIT, 2014). Prístup vychádzal z konceptu MINDSPACE. EAST poukazuje na to, ako robiť účinnejšie postrčenia aj v oblasti občianskej participácie. Navrhnuté postrčenie by malo spĺňať v ideálnom prípade kombináciu jednotlivých atribútov konceptu súčasne. Koncept EAST zdôrazňuje atribúty, ktorými sú jednoduchosť, atraktivnosť, spoločenskosť, včasnosť (viď kapitolu 4).

V nasledujúcej tabuľke prezentujeme zhrnutie jednotlivých konceptov, ktoré môžeme využiť pri navrhovaní a implementovaní postrčení v rámci participatívneho plánovania.

**Tabuľka 6. 4.:** Využitelné koncepty pri návrhoch a realizácii postrčení v oblasti občianskej participácie

| Koncept SIMPLER                                                                             | Koncept MINDSPACE<br>(viď kapitolu 3)                                  | Koncept EAST                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Spoločenský vplyv (social influence) – presvedčanie miestnou komunitou alebo jednotlivcom   | Šíriteľ informácií - informácie od experta v rámci územného plánovania | Jednoduchý (easy) – zjednotenie dotazníka v elektronickej podobe s predvolenými možnosťami |
| Výzva na implementáciu (implementation prompts) – pocitové mapy                             | Stimuly – spôsob prezentovania procesu a komunikácie s občanmi         |                                                                                            |
| Stanovené záväzné termíny (mandated deadlines) – stanovenie hraničných termínov, plánovanie | Normy – poukázanie na participáciu občanov v procese v inej samospráve | Zaujímavý / vzbudzujúci pozornosť (attractive) – pocitové mapy                             |
| Personalizácia (personalization) – online alebo osobné stretnutia s občanmi                 | Predvolené možnosti – (využitie QR na online dotazník                  |                                                                                            |

|                                                                                                |                                                                                                |                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Averzia voči strate (loss aversion) – poukázanie na dôsledok pri absencii rozvoja v samospráve | Výraznosť – využívanie vizualizácie daného územia                                              | Spoločenský (social) – poukázanie na participáciu občanov v procese v inej samospráve |
| Jednoduchosť (ease) – jednoduché možnosti na participáciu                                      | Upriamenie pozornosti – nevedomá manipulácia                                                   |                                                                                       |
| Pripomienky (reminders) – systematické opakovanie verejných stretnutí                          | Emocionálne asociácie – občanov z prezentácie procesu a komunikácie zo strany hlavných aktérov | Včasne (timely) – použitie postrčenia v dostatočnom predstihu pred začatím procesu    |
|                                                                                                | Závazok – časovo ohraničený do-<br>tazník                                                      |                                                                                       |
|                                                                                                | Ego – rôzne kampane                                                                            |                                                                                       |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa autorov Anzelone a kol., 2018; Dolan a kol., 2009; BIT, 2014

## 6. 2. 1. Projekt participatívneho plánovania Zelené sídliská

Projekt Zelené sídliská je zameraný na hľadanie riešení a vytváranie spoločnej predstavy obyvateľov mesta Banská Bystrica, samosprávy a odborníkov ako skvalitniť verejné priestory na mestských sídliskách tak, aby riešenia reagovali adaptačnými opatreniami na zmenu klímy. Prioritným zámerom projektu je revitalizácia verejných priestranstiev, ktoré sa nachádzajú v jednotlivých mestských častiach mesta Banská Bystrica. Ambíciou mesta je pripraviť pomocou zapojenia širokej verejnosti do plánovacích a rozhodovacích činností projekty komplexnej obnovy, ktoré by mali byť zamerané na zelenú a modrú infraštruktúru. Do projektu bolo vybraných sedem lokalít, a to lokality Mládežnícka – Družby – Okružná; Podháj; Magurská – Krivánska – Jelšovský hájik; Bernolákova – Radvanská; Severná; Vansovej; Gaštanová – Lipová – Limbová – Povstalecká (Projekt Zelené sídliská, 2022). V rámci projektu boli naplánované v každej vybranej lokalite dve verejné stretnutia s cieľom zbierania podnetov a návrhov verejnosti pre riešenie verejných priestorov s dôrazom na zelenú a modrú infraštruktúru, ktoré slúžili ako podklady pre tvorbu kvalitného projektového návrhu.

Mesto Banská Bystrica, zastúpené primátorom a oboma viceprimátormi, poverilo zabezpečením procesu participácie verejnosti v rámci projektu neziskovú organizáciu Dialogue Center. Poverení členovia neziskovej organizácie mali za úlohu zapojiť širokú verejnosť, predovšetkým obyvateľov jednotlivých

mestských častí a ďalších kľúčových aktérov do procesu plánovania obnovy vybraných lokalít. Ich úlohou bola koordinácia, dizajn a implementácia celého participatívneho procesu. Pri prípravách a realizácii procesu spolupracovali s expertmi z Interaktívnej školy urbanizmu a územného plánovania, n. o.

Odbornými garantmi projektu boli pracovníci oddelenia územného plánovania a architekta mesta Banská Bystrica. Na verejných stretnutiach vystupovali ako experti, ktorí konzultovali možnosti revitalizácie s občanmi, usmerňovali ich pri diskutovaní o vlastných návrhoch, upozorňovali na limity, na potenciál danej lokality a pod. Pripravili všetky metodické a odborné materiály (mapy daných lokalít, prezentácie, ktoré sa využívali na diskusiách). Zároveň bolo náplňou ich práce vytvoriť programy revitalizácie pre dané lokality ako výsledok participatívneho procesu plánovania verejných priestorov. Lokálny program obsahoval zhrnutie podnetov a požiadaviek miestnych občanov z dotazníkového prieskumu a verejných diskusií.

Pre každú riešenú lokalitu bol vytvorený prípravný tím, ktorý sa skladal z miestnych lídrov, teda členov občianskych rád. Úlohou prípravného tímu bolo identifikovať ďalších miestnych lídrov, ako sú aktívni občania, občianske iniciatívy a združenia, aktívni podnikatelia, resp. akékoľvek aktívne komunity v lokalite, s cieľom aktivizácie a maximalizácie zapojenia verejnosti. Ich ďalšími úlohami bolo podieľať sa na organizovaní verejných stretnutí, pomáhať pri komunikačných a propagačných aktivitách za účelom zvýšenia povedomia o participatívnom procese v danej lokalite a poskytovať informácie z komunity v danej lokalite.

Hlavným cieľom participatívneho procesu projektu bolo informovať verejnosť o plánovaných aktivitách, získať spektrum názorov a argumentácií, hľadať inovatívne riešenia v prospech väčšiny a v neposlednom rade nájsť vzájomnú dohodu medzi obyvateľmi, mestom a odborníkmi. Participatívny proces tvorili tri fázy, a to prípravné a informačné práce; realizácia verejných stretnutí; formulovanie výstupov z verejných stretnutí (Dialogue Center, 2022).

Prvá etapa procesu participatívneho plánovania trvala od augusta do prvej polovice septembra 2021. Prípravnú časť práce tvorila príprava podkladov pre verejné stretnutia, ktoré boli vypracované za účasti odborných zamestnancov mestského úradu. Podklady slúžili účastníkom projektu, aby mali dostatok informácií o súčasnom stave danej lokality, jej limitoch a zámeroch. V prvej etape bola vypracovaná aj analýza výsledkov dotazníkového prieskumu zameraná na názory o želaných zmenách na sídliskách. Analýza výsledkov prieskumu bola ďalším podkladom, ktorý mala verejnosť k dispozícii. Druhou aktivitou v rámci prvej etapy bolo nadväzovanie spolupráce s miestnymi lídrami. V rámci prípravy sa vytvorilo sedem tímov v každej mestskej lokalite. Každý tím sa skladal z dvoch

miestnych poslancov a dvoch alebo troch členov občianskych rád. V polovici augusta poverení členovia z neziskovej organizácie spolu s mestom Banská Bystrica zorganizovali stretnutie s prípravnými tímami, na ktorom sa vzájomne dohodli na aktivitách, ktoré budú tímy zabezpečovať. Následne sa uskutočnili individuálne stretnutia s každým prípravným tímom v danej lokalite, aby sa naplánovali prechádzky lokalitou, ktoré sa uskutočnili spolu s obyvateľmi počas prvého verejného stretnutia. Miestni lídri vytvorili aj vizuálne prechádzky, ktoré boli využívané ako vstupné predstavenie danej lokality na každom verejnom stretnutí. Cieľom informačných aktivít boli zvýšenie povedomia o zelenej a modrej infraštruktúre, oboznámenie sa so súčasnými trendmi v riešeníach verejných priestranstiev v tejto oblasti, ale aj s celým participatívnym procesom projektu. V rámci informačných aktivít sa vytvorili informačné brožúry, ktoré boli pomocou miestnych lídrov priamo doručované obyvateľom lokalít. Taktiež sa vytvorili propagačné plagáty a letáky o plánovaných verejných stretnutiach, ktoré boli miestnymi lídrami distribuované v daných lokalitách a propagované mestom cez svoje internetové kanály. Na začiatku septembra bola otvorená informačná výstava na Lazovnej ulici. Informačné panely obsahovali termíny verejných diskusií, špecifiká danej lokality, princípy zelenej a modrej infraštruktúry, prvé návrhy obyvateľov lokality, ale aj základné informácie o participácii. Následne boli panely umiestnené v jednotlivých lokalitách. Na paneloch boli umiestnené aj schránky s názvom „nápadovník“, do ktorých mohli všetci obyvatelia lokality vhadzovať svoje písomné návrhy. Poslednou aktivitou v rámci prvej etapy bolo podujatie s názvom: „Spoločne hľadáme riešenie na adaptáciu sa na zmenu klímy.“ Cieľom podujatia bolo informovať občanov mesta o projekte Zelené sídliská, dostať do povedomia tému adaptácie a zmeny klímy v mestskom prostredí a vysvetliť im, ako a prečo to robiť participatívnym spôsobom. Podujatia sa zúčastnili aktívni občania mesta Banská Bystrica, zastúpenie zo strany mesta – zamestnankyne z oddelenia územného plánovania a architekta mesta, primátor a viceprimátori, ale aj zástupcovia iných zelených projektov v meste (Kariková, 2021).

**Druhá etapa** prebiehala od prvej polovice septembra do druhej polovice októbra roku 2021. V rámci druhej etapy sa pripravovali facilitačná stratégia a fyzické priestory pre realizáciu dvoch verejných stretnutí v každej lokalite. Okrem dotazníkového prieskumu boli verejné stretnutia ďalším nástrojom na zapojenie verejnosti do plánovania revitalizácie daných mestských lokalít (Kariková, 2021). Verejných stretnutí sa zúčastnili vybraní členovia neziskovej organizácie Dialogue Center, zamestnankyne z oddelenia územného plánovania a architekta mesta Banská Bystrica, primátor a obidvaja viceprimátori mesta Banská Bystrica, členovia občianskych rád, ale aj odborníci na rôzne témy a predovšetkým obyvatelia jednotlivých mestských častí. Absentovalo zastúpenie podnikateľského sektora, rovnako skupina účastníkov zastupovala najmä obyvateľov stredného veku s minimálnym zastúpením marginalizovaných

skupín. Vo februári 2022 sa uskutočnilo ďalšie stretnutie miestnych lídrov so zamestnancami z oddelenia územného plánovania a s expertmi na zeleň a urbanizmus z externého prostredia. Hlavným cieľom stretnutia bolo získanie informácií od miestnych lídrov, či si občania v daných lokalitách vedia niektoré finančne nenáročné aktivity zrealizovať individuálne, v rámci komunity alebo na úrovni mesta. Realizovali sa obhliadky priamo v teréne daných lokalít, aby sa overili možnosti konkrétnych návrhov, ktoré odzneli od občanov počas diskusií. Za slabú stránku prvých dvoch etáp vnímame nevyužitie príkladov dobrej praxe zo Slovenska alebo zo zahraničia, ktoré by mohli byť inšpiráciou pre prípravu a realizáciu participatívneho procesu.

**Tretia, posledná etapa** participatívneho procesu ešte nebola zrealizovaná. Vypracovanie a následne predstavenie finálnych verzií projektov na obnovu jednotlivých lokalít sú naplánované na letné a jesenné obdobie 2022, ktoré už je v kompetencii oddelenia územného plánovania a hlavného architekta mesta Banská Bystrica.

## **6. 2. 2. Odporúčania pre skvalitnenie občianskej participácie v projekte Zelené sídliská prostredníctvom postrčení**

Tím EF UMB participujúci na projekte Behaviorálne intervencie v miestnej samospráve: zvyšovanie účinnosti miestnych verejných politík (BIMS) bol požiadaný mestom Banská Bystrica o spoluprácu v hodnotení ukončených krokov participatívneho procesu Zelené sídliská. Na základe analýzy týchto krokov, ktorej stručné zhrnutie sme predstavili v predchádzajúcej podkapitole, sme vytvorili súhrn odporúčaní založených na využití behaviorálnych intervencií pre zlepšenie procesov participatívneho plánovania v budúcnosti. Tieto odporúčania zároveň môžu slúžiť ako inšpirácia pre podobné procesy participatívneho plánovania verejných priestorov v iných mestách a obciach.

V podmienkach Slovenskej republiky sa realizovalo niekoľko úspešných projektov participatívneho plánovania, ktoré sa dajú považovať za príklady dobrej praxe. Poukázanie na takéto príklady je spojené s využitím sociálnej normy v postrčení. Jedným z nich je revitalizácia sídlisk vnútroblokov v Trnave (Trnava, 2021). Využitie postrčenia by bolo založené na pozvaní primátora Trnavy alebo ním poverenej osoby na osobné edukačné stretnutie so zainteresovanými subjektmi projektu Zelené sídliská. Zámerom je prostredníctvom osobnej skúsenosti predstaviť účastníkom celý proces participatívneho plánovania, identifikovanie kľúčových aktérov, vysvetlenie ich úlohy v procese, definovanie foriem spolupráce, ale aj informovania a pod.

Jedným z rozhodujúcich faktorov úspechu realizácie projektu založeného na participácii je vhodne nastavená informačná kampaň. V projekte Zelené sídliská realizátori participatívneho procesu projektu využili na informovanie občanov mesta rôzne letáky, plagáty či panely na sídliskách. V rámci informačnej kampane práve postrčenia vytvárajú viaceré možnosti, ako podnietiť aktivitu jednotlivých cieľových skupín. Postrčenia sa dajú vhodne využiť pri formulovaní letáka o realizovanom projekte. Je možné využiť postrčenie, ktoré bude zdôrazňovať tzv. straty z nerealizovania projektu. Postrčenie môže mať formu sloganu uvedeného na letákoch so zvýraznením textom: „Aj váš názor je dôležitý na budovanie nových ihrísk, nových parkovacích miest, na zriadenie nových lavičiek, na opravu existujúcich chodníkov a mnoho iného.“ Na plagátoch je možné využiť obrázky aktuálneho stavu ihriska a na porovnanie obrázkov s novým ihriskom po revitalizácii. Vhodné je účinnosť letáka vopred otestovať s ohľadom na zrozumiteľnosť pre jednotlivé cieľové skupiny. Ďalšou možnosťou je obohatiť letáky, ako aj ďalšie využívané formy komunikácie o QR kódy. Cez uvedený QR kód by sa občania jednoduchým spôsobom presmerovali na oficiálnu internetovú stránku projektu, na ktorej by sa dočítali všetky informácie o projekte, o aktuálne riešenej fáze projektu a možnostiach na zapojenie sa. S tým priamo súvisí aj posilnenie informačnej kampane cez sociálne siete a internetové stránky. Rovnako QR kód na propagačných materiáloch je možné využiť pre zapojenie sa do dotazníkového prieskumu, keďže v súčasnej podobe bol dotazník zverejnený len na sociálnych sieťach a internetovej stránke mesta a bolo potrebné ho vyhľadať. Práve QR kód by zjednodušil jeho prístupnosť, a tak by sa zvýšil počet respondentov.

Postrčenia je možné využiť aj pre skvalitnenie dotazníka využívaného v dotazníkových prieskumoch. Okrem klasických otázok a slovných odpovedí je možné v rámci odpovedí graficky demonštrovať potenciálne situácie, ktoré môžu nastať pri realizácii projektu, t. j., ako sa zmení situácia v riešenom území. Alternatívou je aj, aby do mapky priamo respondenti zaznačovali svoje návrhy revitalizácie. Využitie máp lokalít v dotazníku zabezpečí, že respondenti budú poskytovať návrhy len v danej riešenej lokalite. Navrhnuté postrčenie v podobe mapky nie len vedie k značnému získaniu pozornosti od respondentov, tiež pre respondentov môže byť zakresľovanie do mapiek jednoduchšou voľbou, ako vyberať z rôznych návrhov odpovedí.

Dôležitou časťou participatívneho procesu je realizácia verejných stretnutí. Prvým krokom je pozývanie účastníkov na stretnutia. V prvom kole verejných stretnutí je vhodné vytvoriť zoznam mailových kontaktov účastníkov, ktorí tak následne môžu byť opakovane prizývaní na stretnutia. Pozvánky môžu byť aj personalizované. V rámci textu pozvánky je tiež možné uplatniť formulácie, ktoré reflektujú postrčenia občanov k aktivite. Pozvánka môže obsahovať sociálnu normu, napríklad: „Prvého verejného stretnutia v Podlaviciach sa zúčastnilo 30

tvojich susedov, zapoj sa aj ty!“, alebo môže obsahovať morálnu normu: „Aj na tvojom rozhodnutí záleží! Staraj sa o sídlisko, na ktorom žiješ!“

Vzhľadom na to, že do súčasnosti sa do projektu Zelené sídliská zapojili prevažne obyvatelia v strednom veku, je vhodné hľadať spôsoby oslovenia mladších obyvateľov. Možnosťou je využiť šírenie informácií cez rôzne komunitné skupiny, napríklad verejné Facebook skupiny „SOM Z BB“, „Banská Bystrica – kam mieriš?“. Prínosné by mohlo byť aj zapojenie ambasádorov z jednotlivých lokalít v podobnej vekovej kategórii, ktorí by aktívne vťahovali do aktivít zástupcov zo svojej vekovej kategórie, t. j., postrčenie by využívalo demografickú a charakterovú podobnosť. Podobne by bolo možné osloviť obyvateľov staršej vekovej kategórie, kde sú vhodným komunikačným kanálom stretnutia klubov dôchodcov; prípadne iných marginalizovaných skupín (napr. rómsku komunitu prostredníctvom Združenia mladých Rómov).

Obohatením verejných stretnutí by bolo využitie virtuálnej prechádzky počas druhého kola verejných stretnutí. Virtuálna prechádzka by predstavovala návrh riešenia revitalizácie sídliska na základe vyhodnotených návrhov a účastníci by tak mali možnosť hodnotiť návrh revitalizácie. Postrčenie v podobe sprístupnenia virtuálnej prechádzky zabezpečí okrem zaujímavého prevedenia danej riešenej lokality aj to, že riešenej lokalite porozumejú všetci účastníci stretnutia.

V poslednej tretej fáze procesu, v rámci finalizácie návrhov revitalizácie sídlisk, odporúčame usporiadať stretnutie, ktorého by sa mali zúčastniť všetci účastníci projektu – vedenie mesta, kompetentní pracovníci z mestského úradu, experti na zeleň, miestni lídri a najmä participujúci občania. Stretnutie by mohlo byť prepojené s prechádzkou po danej lokalite, počas ktorej by boli účastníkom predstavené finálne návrhy revitalizácie. Následne by stretnutie malo slúžiť predovšetkým na pripomienkovanie účastníkov k spracovaným lokálnym programom. Pripomienkovanie by sa malo zabezpečiť aj online formou, aby aj tí účastníci, ktorí sa nemôžu zúčastniť finálneho prezentovania, mohli vyjadriť svoje postoje k lokálnym programom. Zároveň je potrebné nezabudnúť, že pripomienky majú byť riadne vyhodnotené a pripomienkujúci má byť informovaný o ich riešení. Existuje viacero riešení, ako zvýšiť povedomie o pripomienkovaní k lokálnym programom. Na zvýšenie informovanosti o pripomienkovaní k lokálnym programom navrhujeme uplatniť postrčenie, ktoré bude zamerané na vyvolanie rôznych pocitov u občanov. Postrčenie zamierené na pocity by mohlo byť vo forme sloganu, ktorý bude znieť: „Nebud' pohodlný, presad' svoj názor a vybuduj kvalitnejší život na tvojom sídlisku!“ Slogan by sa mohol využiť v príspevkoch uvedených na facebookovej stránke mesta, prípadne v článku publikovanom v Radničných novinách mesta. Navrhnutým sloganom by sa mohla docieľiť vyššia účasť občanov na pripomienkovaní k lokálnym programom.



V nasledujúcej tabuľke prezentujeme zhrnutie intervencií obsahujúcich prvky behaviorálneho postrčenia, ktoré by mohli zefektívniť projekt participatívneho plánovania Zelené sídliská, sú tiež uplatniteľné aj v iných miestnych samosprávach.

**Tabuľka 6. 5.:** Návrh intervencií v projekte Zelené sídliská s využitím behaviorálneho postrčenia

| Intervencia                                                    | Popis intervencie                                                                                                                                                                                                          | Faktor postrčenia<br>vplyvajúci na správanie a rozhodovanie občanov |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Porovnanie s príkladom z praxe o realizácii podobného projektu | Využitie príkladu participatívneho plánovania sídliskových vnútroblokov v meste Trnava                                                                                                                                     | Sociálna norma                                                      |
| Posilnenie informačnej kampane                                 | Informačná kampaň venovaná edukačným aktivitám a ich systematickému upozorňovaniu na termíny                                                                                                                               | Faktor podnetu                                                      |
|                                                                | Vyvesenie letákov na nástenky do vchodov                                                                                                                                                                                   | Faktor podnetu                                                      |
|                                                                | Umiestnenie QR kódu na letákoch, plagátoch, v Radničných novinách                                                                                                                                                          | Predvolené možnosti                                                 |
| Posilnenie informačnej kampane                                 | Na letákoch uvedenie tzv. strát z ne-realizovania projektu: „Aj váš názor je dôležitý na budovanie nových ihrísk, nových parkovacích miest, na zriadenie nových lavičiek, na opravu existujúcich chodníkov a mnoho iného.“ | Faktor stimulu                                                      |
| Posilnenie informačnej kampane                                 | Na plagátoch uvedenie tzv. strát z ne-realizovania projektu:<br>Porovnanie starého zničeného ihriska s novým ihriskom po revitalizácii.                                                                                    | Faktor stimulu                                                      |
|                                                                | Sociálne siete a využitie komunitných skupín („SOM z BB“, „Banská Bystrica – kam mieriš?“).                                                                                                                                | Faktor význačnosti                                                  |

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                      |                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Kvalitnejšie a zaujímavejšie zostavenie dotazníkového prieskumu                     | Zakomponovanie mapiek lokalít do dotazníka na zakresľovanie návrhov namiesto výberu odpovedí.                                                                                                        | Faktor význačnosti + Predvolené možnosti |
| Posielanie pozvánok občanom na verejné stretnutia                                   | Zvýšenie účasti v druhom kole stretnutí: „Prvého verejného stretnutia sa zúčastnilo 30 tvojich susedov, zapoj sa aj ty!“<br>„Aj na tvojom rozhodnutí záleží! Staraj sa o sídlisko, na ktorom žiješ!“ | Sociálna a morálna norma                 |
| Posilnenie informovanosti o verejných stretnutiach medzi hlavnými aktérmi a občanmi | Vytvorenie určitej demografickej a charakterovej podobnosti.                                                                                                                                         | Faktor správy                            |
| Zavedenie virtuálnych prechádzok počas druhého kola verejných stretnutí             | Virtuálne prechádzky predstavujú zaujímavé prevedenie riešenej lokality a porozumejú im všetci účastníci stretnutia,                                                                                 | Faktor význačnosti                       |
| Zvýšenie povedomia o pripomienkovaní k lokalitným programom                         | Zvýšenie účasti na pripomienkovaní: „Nebud' pohodlný, presad' svoj názor a vybuduj kvalitnejší život na tvojom sídlisku!“                                                                            | Faktor pocitu                            |

Zdroj: vlastné spracovanie

### 6. 3. Ďalšie oblasti zefektívnenia verejnej správy s potenciálom využitia behaviorálnych intervencií

Na základe mapovania oblastí v jednotlivých mestách zapojených do projektu BIMS sme hľadali priestor pre behaviorálne intervencie na zvýšenie efektívnosti verejnej správy, ale aj zvýšenie kvality života obyvateľov daných miest.

Pre limitovaný rozsah projektu BIMS sme nerealizovali experimenty vo všetkých oblastiach, prinášame však prehľad vybraných oblastí, kde je možné aplikovať riešenia s pomocou poznatkov behaviorálnej vedy. Zhrnutie je uvedené v tabuľke 6. 6.

**Tabuľka 6. 6.:** Prehľad vybraných oblastí verejnej správy s potenciálom pre využitie behaviorálnych intervencií

| Oblasť                                                                                                     | Štúdie venujúce sa danej problematike                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bytová politika (prenájom mestských / sociálnych bytov)                                                    | Brzezicka a kol. (2016); Egener (2016)                                                                 |
| Parkovanie v meste                                                                                         | Okinaka & Shimazaki (2010); Chakrabarti & Mazumder (2010)                                              |
| Bezpečnosť na cestách (púšťanie chodcov cez prechody, pripútanie sa v aute, nepoužívanie mobilov za jazdy) | Rispler & Luria (2020); Nathanail & Adamos (2013); Adamos & Nathanail (2016); Rosenbloom a kol. (2008) |
| Bezdomovectvo                                                                                              | Altena a kol. (2010); O'Toole a kol. (2013)                                                            |
| Vandalizmus                                                                                                | Brahim (2021); Feick (2022)                                                                            |
| Koordinácia cestovného ruchu                                                                               | Johannes a kol. (2022); Nikolova (2020); Tussyadiah (2017)                                             |
| Zber a odvoz odpadu                                                                                        | Duffy & Verges (2009); Milford a kol. (2015); Schiller (2011)                                          |
| Starostlivosť o verejný priestor                                                                           | Anderson a kol. (2017); Douville (2012)                                                                |
| Korupcia                                                                                                   | Prabowo & Cooper (2016); Denisova-Schmidt a kol. (2015); Aremu (2017)                                  |

Zdroj: vlastné spracovanie na základe prehľadu literatúry

## Závěrečné poznámky

Táto kapitola sa venovala potenciálu behaviorálnych intervencií na zvýšenie efektívnosti činnosti verejnej správy mimo oblastí analyzovaných v kapitolách 4 a 5.

Predbežné výsledky intervencie zameranej na zvýšenie záujmu o vybrané pracovné pozície priniesli sľubné zistenia, že nový dizajn pracovných inzerátov v súlade s poznatkami behaviorálnej vedy môže zvýšiť ich účinnosť. I keď výsledky nemožno zovšeobecniť, rozhodne môžu byť inšpiráciou v ďalších slovenských samosprávach pri náboře zamestnancov. Podobne aj návrhy odporúčaní v projekte Zelené sídliská môžu byť využité v iných mestách a obciach. Odporúčania síce neboli overené v praxi, boli však zostavené na základe detailnej analýzy vykonaných krokov participatívneho plánovania v danom projekte a je možné ich rozpracovať do konkrétnych intervencií.

Posledná podkapitola priniesla stručný prehľad vybraných oblastí verejnej správy, v ktorých sa dajú hľadať riešenia na zvyšovanie efektívnosti pomocou behaviorálnych intervencií. Z prehľadu je zrejmé, že ide o široký záber aktivít samosprávy pri zabezpečovaní a poskytovaní verejných služieb obyvateľom mesta či obce.

## Referencie

- Adamos, G., & Nathanail, E. (2016). Predicting the effectiveness of road safety campaigns through alternative research designs. *Journal of safety research*, 59, 83-95.
- Altena, A. M., Brilleslijper-Kater, S. N., & Wolf, J. R. (2010). Effective interventions for homeless youth: A systematic review. *American journal of preventive medicine*, 38(6), 637-645.
- Anderson, J., Ruggeri, K., Steemers, K., & Huppert, F. (2017). Lively social space, well-being activity, and urban design: findings from a low-cost community-led public space intervention. *Environment and behavior*, 49(6), 685-716.
- Anzelone, C. a kol. (2018). Using Behavioral Insights to Increase Participation in Social Services Programs: A Case Study. MDRC.
- Aremu, O. (2017). Governance and public corruption in Nigeria. *Public Corruption: Regional and National Perspectives on Procurement Fraud*, 143.
- Brahim, M. I. (2021). Reducing vandalism in elevators: the use of visual cues to nudge an altruistic behavior. (Dizertačná práca).

- Briscese, G., Tan, C. 2018. Applying Behavioural Insights to Labour Markets. The Behavioural Insights Team. Dostupné na: <https://www.bi.team/wpcontent/uploads/2018/11/TheBehaviouralInsightsTeam-LabourMarketsReport.pdf>
- Brzezicka, J., Wiśniewski, R., & Napiórkowska-Baryła, A. (2016). Libertarian paternalism and self-government housing policy in Poland. *Olsztyn Economic Journal*, 11(2), 103-118.
- Cialdini, R. B. (2016). *Prědsvědčování: Revoluční způsob, jak ovplivnit a přěsvědčit*. Jan Melvil Publishing.
- Denisova-Schmidt, E., Huber, M., & Prytula, Y. (2015). An experimental evaluation of an anti-corruption intervention among Ukrainian university students. *Eurasian Geography and Economics*, 56(6), 713-734.
- Dialogue Center. (2022). Aktivita participativneho procesu v rámci projektu Zelené oázy. Dostupné online: <https://www.banskabystrica.sk/zelene-oazy/aktivita-participativneho-processu>.
- Dolan, P. a kol. (2009). *Mindspace: Influencing behaviour thought public policy*. Institute of Government.
- Douville, C. (2012). *Enabling Sustainable Behavior| Interventions in Public Space*. (Dizertačná práca).
- Duffy, S., & Verges, M. (2009). It matters a hole lot: Perceptual affordances of waste containers influence recycling compliance. *Environment and Behavior*, 41(5), 741-749.
- Egner, S. (2016). *A Quantitative and Behavioral Analysis of Sustainable Behavioral Interventions within the Residential Sector: With a Specific Look at the University of Colorado-Boulder SCORE Program*. (Dizertačná práca).
- Feick, A. L. (2022). *Application of behavioral science and nudging in public areas: a field study on the reduction of vandalism in elevators*. (Dizertačná práca).
- Feldman, D. C., Bearden, W.O., Hardesty, D.M.2006. Varying the content of job advertisements: The Effects of Message Specificity. *Journal of Advertising*, 35(1), 123-141.doi:10.2753/joa0091-3367350108
- Gee, L. 2018. The More You Know: Information Effects on Job Application Rates in a Large Field Experiment. *Management Science*, 65(5). doi: 10.1287/mnsc.2017.2994
- Giauque, J. et al. 2010. Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter? *International Public Management Journal*, 13 (3), 213-246. doi: 10.1080/10967494.2010.503783
- Chakrabarti, S., & Mazumder, T. (2010). Behavioral characteristics of car parking demand: a case study of Kolkata. *Institute of Town Planners, India Journal*, 7-4.

- Innes, J., Gruber, J. (2008). Planning style in conflict: The metropolitan transportation commission. In: T. Harper, A. G. O. Yeh & H. Costa (Eds). *Dialogues in urban and regional planning*. (177-188 s.). Routledge.
- Johannes, J., Yacob, S., & Pasaribu, J. P. K. (2022). Examining the behavioral intentions of tourism destination communities: A critical approach to smart rural tourism information system. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 11(2), 329-335.
- Kariková, S. (2021). Z denníka projektu „Zelené sídliská (zelené oázy)“ Dostupné online: <http://www.dialoguecentre.eu/projekt-zelene-sidliska/>.
- Lin, D., Wang, Z. (2015). Collaborative planning in the new media age: The Dafo Temple controversy, China. *Cities*, 45 (2015). 41–50.
- Linos, E. 2018. More Than Public Service: A Field Experiment on Job Advertisements and Diversity in the Police. *Journal of Public Administration Research And Theory*, 67-85. doi: 10.1093/jopart/mux032
- Milford, A. B., Øvrum, A., & Helgesen, H. (2015). Nudges to increase recycling and reduce waste. Norwegian Agricultural Economics Research Institute. Discussion paper. Dostupné na: <https://pdfs.semanticscholar.org/d396/a4c23bob4600860cb55b60b83d806be6a7b3.pdf>
- Nathanail, E., & Adamos, G. (2013). Road safety communication campaigns: Research designs and behavioral modeling. *Transportation research part F: traffic psychology and behaviour*, 18, 107-122.
- Nikolova, M. S. (2020). *Behavioral Economics for Tourism: Perspectives on Business and Policy in the Travel Industry*. Academic Press.
- O'Toole, T., Pape, L., & Kane, V. (2013). Ending homelessness – then what?. *American Journal of Public Health*, 103(S2), 185-S187.
- Okinaka, T., & Shimazaki, T. (2010). Behavioral analytic approach to illegal parking of bicycles and motorcycles: Effects of a feedback poster and marks on the ground. *Japanese journal of behavior analysis*, 25(1), 22-29.
- Prabowo, H. Y., & Cooper, K. (2016). Re-understanding corruption in the Indonesian public sector through three behavioral lenses. *Journal of Financial Crime*, 23(4), 1028-1062. <https://doi.org/10.1108/JFC-08-2015-0039>
- Projekt Zelené sídliská (2022). Dostupné na internete: <https://www.banskabystrica.sk/zelenesidliska/>.
- Rispler, C., & Luria, G. (2020). Employee perseverance in a „no phone use while driving“ organizational road-safety intervention. *Accident Analysis & Prevention*, 144, 105689.
- Rosenbloom, T., Haviv, M., Peleg, A., & Nemrodov, D. (2008). The effectiveness of road-safety crossing guards: Knowledge and behavioral intentions. *Safety Science*, 46(10), 1450-1458.

- Schiller, B. (2011). U of recycling: creative signage gives a nudge. Fastcompany. Dostupné na: <https://www.fastcompany.com/1678836/u-of-recycling-creative-signage-gives-a-nudge>
- Schmidt, J.A., Chapman, D.S. & Jones, D.A. 2015. Does Emphasizing Different Types of Person – Environment Fit in Online Job Ads Influence Application Behavior and Applicant Quality? Evidence from a Field Experiment. *Journal of Business and Psychology*, 30, 267–282 <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9353-x>
- Schott, C. 2020. Attracting Future Civil Servants with Public Values? An Experimental Study on Employer Branding. *International Public Management Journal*, 23(5), 677-695. doi: 10.1080/10967494.2018.1541830
- The Behavioural Insights Team (2014). EAST: Four simple ways to apply behavioral insights. Dostupné na internete: <https://www.bi.team/publications/east-four-simple-ways-to-apply-behavioural-insights/>.
- Trnava. (2021). Rozbieha sa participatívne plánovanie obnovy vnútrobloku medzi Bučianskou, Vladimíra Clementisa a Tehelnou. Dostupné na: <https://www.trnava.sk/sk/aktualita/rozbieha-sa-participativne-planovanie-obnovy-vnutrobloku-medzi-bucianskou-vladimira-clementisa-a-tehelnou>.
- Tussyadiah, I. P. (2017). Technology and behavioral design in tourism. In *Design science in tourism* (pp. 173-191). Springer, Cham.
- Vitálišová, K. a kol. (2017). Verejná politika a úloha občana v nej. Belianum.

## Prílohy

### Príloha A – Opatrovateľka v domácnosti – pôvodný inzerát

#### MESTO HLOHOVEC

zastúpené primátorom XXX

v súlade s § 6 ods. 1 zák. č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme v znení neskorších predpisov informuje o voľnom pracovnom mieste na Odbore spoločenských služieb a VYHLASUJE POHOVOR na obsadenie pracovnej pozície:

#### OPATROVATEĽ / OPATROVATEĽKA V DOMÁCNOSTI

##### Pracovná náplň:

- Vykonávanie pracovných úkonov v rámci opatrovateľskej služby v domácnosti, ktoré sú súčasťou starostlivosti o mobilných občanov, ktorí pre svoj nepriaznivý zdravotný stav potrebujú pomoc inej osoby pri zabezpečovaní úkonov sebaobsluhy, úkonov starostlivosti o domácnosť a základných sociálnych aktivitách.

- Vykonávanie sebaobslužných úkonov predstavuje bežné úkony osobnej hygieny vrátane holenia, kúpanie vrátane umytia vlasov, pomoc pri obliekaní a vyzliekaní, pomoc pri presune na vozík a z vozíka, na lôžko a z lôžka, pomoc pri použití toalety, starostlivosť nahrádzajúca prirodzené rodinné prostredie.
- Vykonávanie úkonov starostlivosti o domácnosť predstavuje nákup potravín a iného drobného spotrebného tovaru, prípravu jedla, zohrievanie jedla, donáška obeda alebo iného jedla do domu, pomoc pri podávaní jedla a pri pití, ďalšie nevyhnutné činnosti súvisiace s prevádzkou a udržiavaním domácnosti ako bežné upratovanie v domácnosti, umytie riadu, vynášanie drobného odpadu do zbernej smetnej nádoby, umytie sociálneho zariadenia a pod.
- Vykonávanie základných sociálnych aktivít ako sú sprievod na lekárske vyšetrenie, na vybavenie úradných záležitostí, sprievod na kultúrne podujatia, telovýchovné a iné verejné podujatia, predčítanie pre nevidiacich najmä pri vybavovaní úradných záležitostí a nakupovaní.
- Vykonávanie dohľadu pri úkonoch sebaobsluhy, úkonoch starostlivosti o svoju domácnosť a pri vykonávaní základných sociálnych aktivít.
- Vykonávanie ďalších činností a plnenie úloh podľa príkazov alebo pokynov priameho nadriadeného, prednostu alebo primátora, ak sú vydané v súlade s právnymi predpismi.

#### **Podmienky účasti:**

- minimálne požadované vzdelanie: akreditovaný kurz opatrovania najmenej v rozsahu 220 hodín, v zmysle zákona č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách,
- pozícii vyhovuje aj uchádzač so vzdelaním:
  - nižšie stredné odborné vzdelanie získané v odbore vzdelávania so zameraním na opatrovanie alebo na poskytovanie zdravotnej starostlivosti
  - úplné stredné odborné vzdelanie získané v odbore vzdelávania so zameraním na opatrovanie alebo na poskytovanie zdravotnej starostlivosti
  - vyššie odborné vzdelanie získané v odbore vzdelávania so zameraním na opatrovanie alebo na poskytovanie zdravotnej starostlivosti
- bezúhonnosť
- zdravotná spôsobilosť na prácu, ktorá má byť vykonávaná
- spôsobilosť na právne úkony v plnom rozsahu
- plné nasadenie pri práci a skutočný záujem o prácu

#### **Osobnostné predpoklady:**

- príjemné vystupovanie,
- empatia,
- organizačné schopnosti,
- flexibilita voči individuálnym potrebám klientov,
- asertívne správanie,
- komunikatívnosť,
- odolnosť voči psychickej aj fyzickej záťaži
- administratívne zručnosti.



**Platové podmienky:**

- funkčný plat v zmysle zákona č. 553/2003 o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme

**Zamestnanecké benefity:**

- odmeny, príspevok do III. piliera – dôchodkové sporenie
- zvýšený výmer dovolenky o 1 týždeň nad rámec zákona
- príspevky zo sociálneho fondu v zmysle kolektívnej zmluvy
- pravidelné školenia

**Žiadosť o prijatie do zamestnania spolu so:**

- štruktúrovaným životopisom (s uvedeným platným telefonickým a emailovým kontaktom)
- čestným vyhlásením o bezúhonnosti
- fotokópiou dokladu o vzdelaní (maturitné vysvedčenie alebo výučný list)
- fotokópiou dokladu o absolvovaní akreditovaného kurzu opatrovania ľudí (rozsah 220 hodín)
- súhlasom so spracovaním osobných údajov v zmysle zákona č. 18/2018 Z. z. o ochrane osobných údajov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (formulár je súčasťou inzerátu zverejneného na webovej stránke mesta Hlohovec v časti Kariéra, Voľné pracovné miesta).

**Bez súhlasu so spracovaním osobných údajov nebude možné prijať žiadosť uchádzača.** je potrebné do 31. 08. 2021 do 11.00 h odovzdať osobne do podateľne MsÚ v Hlohovci alebo doručiť poštou na adresu:

**MESTO HLOHOVEC**

M. R. Štefánika č. 1

920 01 Hlohovec

Pre posúdenie dodržania lehoty je rozhodujúci dátum doručenia žiadosti do podateľne v Klientskom centre Mestského úradu Hlohovec, resp. jej odovzdanie poverenému zamestnancovi Mesta Hlohovec poskytovateľom poštových služieb. Žiadosti doručené po stanovenom termíne nebudú akceptované a nebudú do pohovoru zaradené.

Uzatvorenú obálku je potrebné označiť heslom:

**„Opatrovateľ/ka v domácnosti – neotvárať“.**

Pracovný pohovor bude prebiehať formou individuálneho rozhovoru. Na pracovný pohovor budú pozvaní uchádzači, ktorí na základe predložených dokladov spĺňajú požadované predpoklady a požiadavky. Uchádzači budú na pracovný pohovor pozvaní telefonicky. Vyhlasovateľ si vyhradzuje právo pohovor bez udania dôvodu zrušiť.

Obsadzujeme dve pracovné miesta na pozíciu opatrovateľa/ky v domácnosti.

Bližšie informácie poskytne: XXX, XXX

## Príloha B – Opatrovateľ/ka v domácnosti – modifikovaný inzerát

### MESTO HLOHOVEC

zastúpené primátorom XXX

v súlade s § 6 ods. 1 zák. č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme v znení neskorších predpisov informuje o voľnom pracovnom mieste na Odbore spoločenských služieb a vyhlasuje pohovor na obsadenie pracovnej

pozície **Opatrovateľ/Opatrovateľka v domácnosti**

**Radi podávate pomocnú ruku tým, ktorí to potrebujú, a starostlivosť o človeka vám nerobí problém? Pridajte sa k nám!**

V rámci Odboru spoločenských služieb v Hlohovci hľadáme šikovného kolegu / šikovnú kolegyniu na pozíciu:

### **Opatrovateľ / opatrovateľka v domácnosti.**

#### **Čo bude náplňou vašej práce?**

- Starostlivosť o mobilných občanov, ktorí pre svoj nepriaznivý zdravotný stav potrebujú pomoc inej osoby (zabezpečovanie úkonov sebaobsluhy, starostlivosť o domácnosť, sociálne aktivity).
- Pomoc s úkonmi osobnej hygieny (holenie, kúpanie, umývanie vlasov, použitie toalety, prezliekanie).
- Starostlivosť o domácnosť – nákup predmetov dennej potreby, príprava / donáška jedla, pomoc pri podávaní jedla a nápojov, bežné domáce práce.
- Sociálne aktivity – sprievod na lekárske vyšetrenie, na vybavenie úradných záležitostí, na kultúrne, telovýchovné a iné podujatia, predčítanie pre nevidiacich (najmä v úradných veciach a pri nakupovaní).
- Plnenie ďalších činností podľa usmernenia nadriadeného v súlade s právnymi predpismi.

#### **Na čo sa môžete u nás tešiť?**

- Profesijný rast, školenia a semináre, ktoré vám pomôžu lepšie robiť svoju prácu a odborne napredovať.
- Príspevok na dôchodkové sporenie do III. piliera, na rekreáciu a na sociálny fond.
- Týždeň dovolenky navyše nad rámec Zákonníka práce.

#### **Ste ten / tá, koho hľadáme, ak:**

- Máte akreditovaný kurz opatrovania najmenej v rozsahu 220 hodín v zmysle zákona č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách.
- Máte nižšie stredné odborné / úplné stredné odborné / vyššie odborné vzdelanie získané v odbore vzdelávania so zameraním na opatrovanie alebo na poskytovanie zdravotnej starostlivosti.
- Ste bezúhonný/á, máte spôsobilosť na právne úkony v plnom rozsahu a ste zdravotne spôsobilý/á vykonávať túto prácu.
- Ste nadšený/á pre túto prácu, flexibilný/á, empatický/á, komunikatívny/a a schopný/á znášať psychickú a fyzickú záťaž pri práci.

### Platové podmienky

Funkčný plat podľa zákona č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme.

#### Na tejto pozícii máme voľné dve pracovné miesta!

Ak vás naša ponuka zaujala, neváhajte a doručte nám nasledovné dokumenty:

- Žiadosť o prijatie do zamestnania, formulár je tu:
- plus prílohy:
- Štruktúrovaný životopis
- Fotokópiu dokladu o vzdelaní (diplom)
- Fotokópiu dokladu o absolvovaní akreditovaného kurzu opatrovania ľudí (rozsah 220 hodín)
- Čestné vyhlásenie o bezúhonnosti, formulár je tu.
- Súhlas so spracovaním osobných údajov v zmysle zákona č. 18/2018 Z. z. o ochrane osobných údajov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, formulár je tu

Všetky dokumenty je potrebné doručiť osobne do podateľne MsÚ v Hlohovci alebo poštou na adresu:

Mesto Hlohovec  
M. R. Štefánika č. 1  
920 01 Hlohovec

najneskôr do...

Uzatvorenú obálku označte heslom

#### „Opatrovateľ/ka v domácnosti“ – neotvárať.“

Na pracovný pohovor budú uchádzači, ktorí spĺňajú požiadavky a doručia kompletnú dokumentáciu, pozvaní telefonicky. Pracovný pohovor bude prebiehať formou individuálneho rozhovoru.

Pre posúdenie dodržania lehoty doručenia prihlášky je rozhodujúci dátum jej doručenia do podateľne Mestského úradu Hlohovec, resp. jej odovzdanie poverenému zamestnancovi mesta Hlohovec poskytovateľom poštových služieb. Žiadosti doručené po stanovenom termíne nebudeme akceptovať. Výhradujeme si právo pohovor bez udania dôvodu zrušiť.

Ak potrebujete ďalšie informácie, neváhajte a obráťte sa na našu kolegyňu:

XXX, telefónne číslo: XXX.

Tešíme sa na vás!





**VII.**

Matúš Sloboda  
Artsiom Klunin

# **Obmedzenia a limity využitia experimentálnych prístupov v testovaní behaviorálnych intervencií vo verejnej správe**

## Zhrnutie

- behaviorálne veda neposkytuje riešenie na všetky druhy problémov, v niektorých prípadoch môžu byť účinnejšie príkazy a zákazy,
- replikačná kríza by nemala byť dôvodom na zavrhnutie experimentálnych prístupov, práve naopak, mala by byť impulzom pre testovanie vo väčšej miere a uplatnenie prístupov otvorenej vedy,
- testovanie a pilotovanie by malo predchádzať zavedeniu verejných politík, obzvlášť tých, ktorých vplyv na blahobyť a správanie jednotlivcov nevieme na základe existujúcich dát dostatočne presne odhadnúť,
- aktívna spolupráca a záujem verejnej správy aplikovať a testovať intervencie sú dôležitým predpokladom na prevedenie terénnych experimentov na veľkých vzorkách,
- dizajn výskumu, metodologický postup (výber vzorky, použitie štatistickej metódy a pod.) ovplyvňujú validitu výsledkov, a tým aj mieru zovšeobecňovania efektov na populáciu.

## Úvod

Na začiatku roka 2021, keď sa už zdalo, že bola nájdená cesta von z pandémie koronavírusu, Slovensko čelilo výzve – ako zaočkovať kritické množstvo populácie. Prvé mesiace očkovania bola vakcína určená kritickej infraštruktúre. Záujem doktorov, zdravotných sestier, vojakov či vysokých štátnych úradníkov neprekvapil. Z vakcíny sa stal pre jej nedostatok vzácny tovar a ľudia mimo zoznamov boli ochotní predbehnúť iných alebo inak si zabezpečiť získanie vakcíny (Cosculluela, 2021). Na Slovensku ochota ľudí zaočkovať sa, prirodzene, rástla v čase prvých mesiacov vysokého výskytu ochorenia a pravdepodobne súvisela aj s chýbajúcou skúsenosťou s touto chorobou. Po niekoľkých mesiacoch, a to aj v dôsledku klesajúcej incidencie v letných mesiacoch, výrazne klesol záujem o očkovanie. Verejná správa prichádzala s rozličnými riešeniami, ktoré mali zvýšiť motiváciu ľudí ísť sa zaočkovať. Skúšali sa verejné politiky cukru a biča. Zaočkovani ľudia sa mohli zúčastniť očkovacej lotérie. Plne zaočkovani seniori dostali jednorazový príspevok vo výške 300 €. Na druhej strane nezaočkovani ľudia sa dostali do niekoľko týždňového lockdownu a bol obmedzený ich prístup k niektorým službám. Nezaočkovani mali povinnosť systematického testovania, ak sa chceli dostať do práce alebo k službám. Ministerstvo zdravotníctva robilo rozličné mediálne kampane, ako je napríklad: „Vakcína je riešenie“. Viac ako rok po spustení

očkovania všetkých vekových skupín od 5 rokov však chýbalo na dosiahnutie 60-percentnej zaočkovanosti pol milióna ľudí (NCZI, 2022).

Po implementácii spomenutých riešení záujem o očkovanie výrazne nestúpil, stagnoval a mierne klesal. Prečo sa tak stalo? Ako ukazujú aj Kerekes a Onuferová (2021), odmerať účinnosť jednotlivých opatrení a aj napríklad očkovacej lotérie je náročné vzhľadom na množstvo premenných, ktoré vplývajú na ochotu dať sa zaočkovať. Žiadne z opatrení nebolo pred plošným zavedením do praxe pilotované na menšej vzorke. Tvorcovia politik taktiež nevyužili rýchlo vznikajúce nové štúdie o efektoch, a to nielen behaviorálnych, intervencií. Inými slovami, nebol zvolený prístup prijatia rozhodnutí na základe dát, informácií a dôkazov (evidence based public policy). Viacerí odborníci upozorňovali na to, že zavádzané opatrenia nemusia spolu fungovať a ich efekty sú otázne (Machlica et al., 2021). Zahraničné dáta a dôkazy môžu pomôcť odhadnúť účinnosť zamýšľaných opatrení. Dôležité však je v prvom rade pred implementovaním verejných politik urobiť pilotné testovania, ktoré poskytnú informácie o funkčnosti a efektívnosti riešenia.

V predchádzajúcich kapitolách sme ukázali, ako sa dajú využiť experimentálne a behaviorálne prístupy vo verejnej správe. Zámerom tejto kapitoly sú stručná definícia experimentálnych prístupov a identifikovanie silných a slabých stránok tohto prístupu. Táto kapitola upozorňuje na možné obmedzenia behaviorálnych experimentov vo verejnej správe, chýbajúce poznanie v tejto oblasti, limity štatistickej významnosti a aj na krízu replikácií v behaviorálnej vede. Neposkytujeme úplné a ani vyčerpávajúce zhrnutie obmedzení a limitov. Naším cieľom je zamerať sa na tie najdôležitejšie. Na záver kapitoly naznačíme, čo môžu vedci a tvorcovia politik robiť lepšie a ako znížiť vplyv potenciálnych obmedzení behaviorálnych a experimentálnych prístupov v praxi, a tak získať spoľahlivé dáta a dôkazy na prijatie rozhodnutí.

## 7. 1. Experimentálne prístupy

Ako sme uviedli v prvej kapitole, behaviorálna verejná správa sa zameriava na skúmanie mikro-perspektívy správania a postojov jednotlivcov, pričom využíva poznatky z behaviorálnej vedy aj za využitia experimentálnych prístupov (Grimmelikhuijsen a kol., 2017). Experimentálny prístup je vhodný na skúmanie jednotlivcov a skupín ako jednotky analýzy. Výhodou experimentov je, že sú nástrojom na získavanie poznatkov o správaní ľudí a umožňujú testovať efekty vychádzajúce z teoretických východísk (James a kol., 2017a).

Experimentálne prístupy zahŕňajú dotazníkové experimentálne dizajny, laboratórne experimenty, terénne experimenty, ktoré môžu byť vo forme čistých

experimentov, kvázi-experimentov alebo prirodzených experimentov. Kľúčovou zložkou experimentov sú intervencie (nazývané aj manipulácie). Experimenty pozostávajú z troch základných zložiek. Po prvé, obsahujú manipuláciu (intervenciu) jednej alebo viacerých nezávislých premenných. Po druhé, je to randomizovaná kontrolovaná štúdia, čo znamená, že účastníci experimentu sú náhodne priradení k experimentálnym podmienkam a kontrolnej skupine bez intervencie.

Intervencie pozostávajú z úmyselných zmien, ktoré majú za cieľ ovplyvniť postoje alebo konanie jednotlivcov či skupín. Jednotlivci sú náhodným spôsobom zaradení do skupín a dochádza k porovnaniu efektov intervencie medzi experimentálnou skupinou (skupinami) a kontrolnou skupinou (bez intervencie) (Jilke et al., 2016). Silu a relevantnosť experimentálnych prístupov vo vede potvrdzujú aj nositelia Nobelovej ceny za ekonómiu – Abhijit Banerjee, Esther Duflo a Michael Kremer (2018) ju získali za využitie experimentálnych prístupov na znižovanie miery chudoby, David Card (2021) za prirodzené experimenty v oblasti trhu práce a Joshua Angrist a Guido Imbens (2021) za ich metodologický prístup v analýze kauzálnych vzťahov.

Ako uvádzame v prvej kapitole, počet experimentov vo verejnej správe sa stále zvyšuje. Viacerí výskumníci hovoria dokonca o takzvanom „experimentálnom obrať“ v odbore verejnej správy (Jilke et al., 2016). Li a Van Ryzin (2017) pri analýze 20 najlepších časopisov vo verejnej správe podľa Google scholars zistili, že v časovom úseku 2012 až 2015 počet experimentov a kvázi-experimentov vo verejnej správe sa viac ako stonásobil. Dnes približne každá desiatka štúdia využíva experimentálny prístup (Grimmelikhuijsen et al., 2017). Ide však o experimenty v anglosaských krajinách (USA, Veľká Británia) a krajinách západnej Európy.

Príame výhody behaviorálnych experimentov v oblasti verejnej správy spočívajú predovšetkým v odhaľovaní kauzálnych vzťahov a hodnotenia účinnosti jednotlivých intervencií (James et al., 2017c). Je však dôležité upozorniť, že nie každý dizajn, ktorý zapája prvky experimentálnych prístupov, musí byť automaticky čistý experiment. Mnohokrát ide z objektívnych dôvodov o kvázi-experimenty, keďže nespĺňajú podmienku náhodného prideľovania intervencie jednotlivcom. Kvázi-experimentálny dizajn sa využíva čoraz častejšie, keďže metodologicky rieši prirodzené obmedzenia pri realizácii terénnych experimentov vo verejnej správe, ktoré súvisia so zberom dát (napr. v súvislosti s ochranou osobných údajov) a rozdelením do skupín (na základe párovania kľúčových charakteristík, vytvorenia podobných skupín). Dôležitým obmedzením však je, že v prípade kvázi-experimentov nemôžeme vylúčiť vplyv ďalších faktorov, ktoré ovplyvnili výsledky testovania. Potom z dôvodu možného vplyvu endogénnych premenných je riziko nepresného odhalenia skutočných



kauzálny vztáchoch vyššie (Kirk, 2013). Kvázi-experimenty však nie sú menej hodnotné ako čisté experimenty. Je však dôležité transparentné označenie týchto štúdií. Avšak niektorí autori poukazujú, že v behaviorálnej verejnej správe sa stáva aj to, že respondenti označujú kvázi-experimenty len ako „experimenty“, čo môže viesť k nesprávnej interpretácii zistení a ich validity (Hassan & Wright, 2020).

#### **Box 7. 1.: Experiment, kvázi-experiment, prirodzený experiment**

**Experimentálny dizajn** využíva aj náhodný výber vzorky a náhodné rozdelenie do skupín, pričom všetky skupiny sú si navzájom podobné a jedna zo skupín je tzv. kontrolná skupina je skupina, ktorá nebola súčasťou intervencie. Najčastejšie je vo forme A/B testovaní a RCT experimentov.

**Kvázi-experimentálny dizajn** sa využíva čoraz častejšie, keďže metodologicky rieši prirodzené obmedzenia pri realizácii terénnych experimentov, ktoré súvisia so zberom dát a rozdelením účastníkov do skupín. Ide o formu experimentálneho testovania, pri ktorej nebolo možné dokonale dodržať potrebné metodologické pravidlá experimentu, ako sú napr.:

náhodné rozdelenie účastníkov do testovacích skupín,  
veľkosť vzorky,  
kontrola nad premennými, od ktorých sa predpokladá významný vplyv na správanie účastníkov experimentu.

**Prirodzený (kvázi) experiment** – v niektorých špecifických prípadoch môže kontext poskytnúť priestor na prirodzený experiment. Bez cieľeného zásahu situácia/kontext dovoľujú identifikovať experimentálnu skupinu, kontrolnú skupinu a testovať účinnosť verejnej politiky, napríklad porovnanie hospodárskych výsledkov vodárenských spoločností na Slovensku (experimentálna skupina), kde prebehla čiastočná privatizácia, a Českej republiky, kde privatizácia neprebehla.

Zdroj: autori na základe Imas a Rist (2009)

Terénne experimenty majú oproti čistým experimentom výhodu, pretože manipulácie sa odohrávajú v reálnom kontexte a reálnych situáciách, čo zvyšuje externú a hlavne ekologickú validitu daných experimentov (pozri box 7. 2.). V prípade laboratórneho experimentu je potrebné dbať na čo najvierohodnejšiu simuláciu kontextu, podmienok a zároveň aj na vzorku respondentov a respondentiek. Približne tretina laboratórnych experimentov vo verejnej správe sa robí na vzorke študentov, čo značne znižuje externú a ekologickú validitu týchto výskumov (Li a Van Razyn, 2017). Aj preto je bežné, že efekty pozorované v replikáciách laboratórnych experimentov sú výrazne nižšie alebo nulové ako výsledky namerané v pôvodných štúdiách. Efekty namerané pomocou terénnych experimentov bývajú približne dvakrát menej nadhodnotené ako výsledky laboratórnych experimentov (Vanhove & Harms, 2015).

Rovnako sa zvyšuje aj počet online dotazníkových experimentov, a to predovšetkým kvôli ich nízkej cene, jednoduchosti v nastavení dizajnu, randomizácie a manipulácie, prístupu k respondentom a zberu dát. Avšak tento nárast vo využívaní dotazníkových experimentov môže nepriamo viesť aj k tomu, že respondenti majú záujem vyplňať dotazník rýchlo a vo veľkom počte s cieľom maximalizovať odmenu. Prípadne títo respondenti postupne dokážu odhaľovať manipulácie a svojimi odpoveďami môžu skresľovať výsledky, a tým aj celkovú externú validitu (pozri box 7. 2.). Goodman a kolektív (2013) tvrdia, že respondenti, ktorí vyplňajú dotazníky na platformách ako MTurk (crowdsourcingové trhovisko), môžu poskytovať dostatočne dôveryhodné a spoľahlivé odpovede – dáta. Dôležité je však zahrnúť do dotazníkov kontrolu pozornosti, nepýtať sa na faktické otázky, ktoré by mohli respondenti vyhľadávať na internete, a zohľadniť socioekonomické rozdiely medzi respondentmi pri interpretácii dát.

Dotazníkové experimenty sú vo väčšine prípadov dizajnované na použitie takzvaných viniet (vignette), ktoré sú hypotetické príklady, popisy ľudí alebo udalostí (James et al. 2017 b). Podiel používania viniet v experimentoch v oblasti behaviorálnej verejnej správy môže byť na úrovni 30 až 50 % (Hassan & Wright, 2020). Ako každý prístup, tak aj využitie viniet má svoje nevýhody, no mnohokrát je ich použitie z etických či praktických dôvodov jediným možným riešením (pozri to v časti 7. 3.).

Zároveň je dôležité upozorniť, že pri čítaní zistení iných autorov a autoriek je potrebné vnímať a rozlišovať medzi postojmi (attitudes) a správaním (behavior). Výskumníci môžu často testovať zmenu postojov, a nie zmenu správania jednotlivca. Aj napriek tomu, že postoje môžu byť prediktorom správania, neplatí to automaticky. Existuje mnoho faktorov, ktoré môžu ovplyvniť správanie a vytvoriť medzeru medzi zámerom a samotným aktom správania. V odbornej literatúre je tento fenomén zvyčajne pomenovaný ako medzera medzi postojmi a správaním (attitude-behavior gap) alebo medzera medzi zámermi a správaním (intention-behavior gap). Jednoducho povedané, stáva sa, že ľudia nerobia vždy to, čo sú nimi deklarovaný záujem a úmysel (Sheeran, 2002). Hlavným dôvodom, prečo výskumníci častejšie merajú postoj k istému problému ako samotné správanie jednotlivcov, je jednoduchosť merania. Uvedené však vytvára medzeru poznania o správaní jednotlivcov (Rubenstein a kol., 2018, Mesmer-Magnus, 2005, Webb a Sheeran, 2006).

## 7. 2. Obmedzenia a riziká experimentálnych prístupov a behaviorálnych intervencií v praxi

Tisíce dostupných vedeckých štúdií z oblasti experimentálnej ekonómie, psychológie, ale aj klinickej medicíny nám umožňujú získať akýsi nadhľad, vďaka ktorému môžeme vidieť obmedzenia a riziká experimentálnych prístupov a behaviorálnych intervencií. Vedecká komunita na mnohé z týchto obmedzení a rizík priebežne reagovala a vytvárala systémy, ktoré prinútili vedcov a vedkyne robiť výskum eticky, nevykazovať len štatisticky významné výsledky, nemanipulovať vzorku, odkryť celú metodológiu výskumu a v neposlednom rade aj anonymné oponentské posudzovanie vedeckých príspevkov.

Tvorcovia verejných politík by mali v zmysle tvorby verejných politík na základe dôkazov (evidence-based) pri dizajnovaní verejných politík vychádzať z vedeckej literatúry. Preto je dôležité, aby týmto obmedzeniam a rizikám experimentálnych prístupov a behaviorálnych intervencií v praxi nerozumeli len vedci a vedkyne, ale aj úradníci a úradníčky. V tejto časti sa sústreďíme predovšetkým na technické parametre testovania intervencií a ich vyhodnocovania.

Obmedzenia a riziká experimentálnych prístupov a behaviorálnych intervencií v praxi:

- (ne)ochota verejnej správy testovať verejné politiky a intervencie
- populárne „poštuchnutia“ nevyriešia každý problém, no môžu pomôcť
- chýbajúce poznanie o sklonoch v rozhodovaní verejných manažérov a úradníkov
- otázne dlhodobé efekty behaviorálnych intervencií
- chýbajúce poznanie z terénnych experimentov
- sklon uverejňovať len pozitívne (štatisticky významné) výsledky
- reprodukčná kríza
- etické otázky experimentálneho testovania

### **(Ne)ochota verejnej správy testovať verejné politiky a intervencie**

Jedným z prirodzených obmedzení uplatňovania experimentálnych prístupov a behaviorálnych intervencií v praxi je miera ochoty verejnej správy spolupracovať na výskumných projektoch. Táto ochota spolupracovať môže byť ovplyvnená viacerými faktormi, ako sú transakčné náklady na spoluprácu, vnímanie inovácií, technická a technologická infraštruktúra a interpretácia ochrany osobných údajov (GDPR).

Aj z našej viacročnej skúsenosti v spolupráci s verejnou správou registrujeme, že úradníci a verejní manažéri môžu mať nízku ochotu a záujem robiť veci inak (status quo bias – postoj proti zmenám). Každá intervencia a jej testovanie nevyhnutne majú svoje náklady spojené s prípravou a realizáciou intervencií. Intervencie, ktoré vyžadujú vysokú mieru koordinácie viacerých zložiek organizácií verejnej správy a presvedčenie vedenia týchto organizácií o potrebe intervenovať, majú nižšiu mieru realizovateľnosti v praxi. Dôvodom je riziko spojené s vysokými nákladmi na koordináciu jednotlivých zložiek, získaním dôvery u vedúcich oddelení a kľúčovej podpory od vedenia úradu.

Verejná správa využíva informačné systémy, prostredníctvom ktorých tam spravujú jednotlivé agendy, pričom slúžia aj ako databázy údajov. Nevyhovujúca technická a technologická infraštruktúra môže byť prekážkou niektorých typov intervencií, ktoré vyžadujú sofistikovanejšie administratívne dáta.

Regulácia známa pod skratkou GDPR (General Data Protection Regulation) spôsobila chaos medzi úradníkmi a úradníčkami na lokálnej, regionálnej a národnej úrovni. Je potrebné priznať, že úradníci a úradníčky pracujú vo veľkej neistote z dôvodu nejasného výkladu pravidiel ochrany osobných údajov. Taktiež pracujú v strachu, pretože v prípade porušenia pravidiel GDPR hrozia vysoké finančné pokuty. V praxi sa tak bežne stáva, že úradníci a úradníčky zamietajú žiadosti o zverejnenie dát, ktorými disponuje verejná správa, a to aj v prípade anonymizácie údajov a ich použitia na vedecké účely. Citlivými údajmi, ktoré vyžadujú podľa GDPR vyššiu mieru ochrany, sú dáta, na základe ktorých je možné identifikovať konkrétneho jednotlivca / spotrebiteľa. Ide teda o dáta, ktoré často využívajú výskumníci, a to minimálne vo forme kontrolných premenných.

## **Populárne „poštuchnutia“ nevyriešia každý problém, no môžu pomôcť**

Ako ukazujeme v kapitole 1, uplatňovanie vedeckých poznatkov z behaviorálnej vedy sa stalo populárne vo verejnej správe a popularizátorom tohto prístupu bol aj britský *Behavioral Insight Team* (ďalej len BIT). Ako však upozorňujú Barak-Corren a Kariv-Teitelbaum (2021), populárne poštuchnutia (nudge), natočenia (steer) alebo povzbudenie (boost) nie sú automaticky záračným riešením na každý problém. James a kolektív (2017) ukazujú, že tieto populárne behaviorálne intervencie ponechávajú voľnosť jednotlivcovi konať inak, ako zamýšľa tvorca verejných politík. V niektorých oblastiach verejnej politiky je však tradičná regulácia (tzv. command-control measure) účinnejšia (Barak-Corren & Kariv-Teitelbaum, 2021). Príkladom môže byť regulácia dopravy v meste. Dánsky urbanista Jan Gehl (2010) na dátach ukázal, že jedine uzavretie ulíc pre automobily pomôže výrazne znížiť ich počet a zvýšiť množstvo ľudí využívajúcich tento verejný priestor.

Uvedené však nevylučuje, že behaviorálne intervencie môžu fungovať v synergii s reguláciou. Príkladom môže byť regulácia fajčenia. Najúčinnějšími opatreniami, ktoré znižujú množstvo fajčiarov, sú zákaz fajčenia napr. v reštauráciách, verejných priestranstvách a výrazné zvýšenie ceny cigariet aspoň o 50 percent. Na druhej strane ďalšie opatrenia, ako napríklad varovné obrázky na škatulkách alebo informácie o pomoci pre fajčiarov, ktorí by chceli skončiť s fajčením, môžu pomôcť znížiť počet fajčiarov (Levy et al., 2018). Schmidt a Engelen (2020) tvrdia, že práve kumulácia efektov je argumentom v prospech kombinácie tradičnej regulácie (príkazov a zákazov) a behaviorálnych intervencií. Dôvodom je, že aj veľmi účinné intervencie zvyčajne zmenia správanie jednotlivcov o nie viac ako 10 – 20 percent. Vždy však zostane časť populácie, ktorá nezmení svoje správanie ani po intervencii. Inými slovami, pripomienky alebo deskriptívne spoločenské normy môžu fungovať v prípade skupiny jednej, no už menej druhej.

## **Chýbajúce poznanie o sklonoch v rozhodovaní verejných manažérov a úradníkov**

Jednou z viacerých príčin problematickej reprodukcie výsledkov uskutočnených štúdií (reproducibility crisis) je spôsob vytvárania vzorky (sampling), na ktorej je výskum uskutočnený. Častým fenoménom, ktorý sa vyskytuje nielen v psychológii, je uskutočnenie štúdie na vzorke univerzitných študentov a študentiek. Ako uvádzajú Andrews a de Vries (2021), výskumná vzorka je vždy vhodný podozrivý a potenciálne problematický prvok dizajnu štúdie. Ak je vzorka skreslená, vygeneruje aj skreslené výsledky. Henrich a kolektív (2010) hovoria o pojme „čudná“ vzorka (W. E. I. R. D). Zástupcovia v tejto vzorke sú významne viac ako všeobecná populácia scestovaní (world), vzdelaní (educated), technologicky zdatní (industrial), bohatí (rich) a demokraticky zmýšľajúci (democratic). Aj preto nie je prekvapením, že výskumy na týchto vzorkách nemusia poskytovať validné zovšeobecnenia na celú populáciu. Inými slovami, štúdia skúmajúca kognitívne skreslenia v rozhodovaní (napr. rozhodovanie pod časovým tlakom) na vzorke študentov bakalárskeho stupňa, nám pravdepodobne nedá dostatočne spoľahlivú odpoveď o tom, ako vyzerá rozhodovanie manažérov vo verejnom sektore v stresovej situácii.

Battaglio Jr. a kolektív (2019) uvádzajú, že výskumníci a výskumníčky by mali viac svoju pozornosť zamerať na skúmanie toho, ako kognitívne skreslenia vplývajú na tvorbu rozhodnutí v rámci verejných organizácií. Pritom tvorcovia politík, úradníci a manažéri nie sú v princípe menej náchylní na kognitívne skreslenia, predsudky a heuristiky v rozhodovaní ako bežní občania, ktorých správanie je regulované verejnými politikami. Tieto skreslenia môžu, prirodzene, vplývať na rozhodnutia tvorcov politík, úradníkov a verejných manažérov (Barak-Corren & Kariv-Teitelbaum, 2021). Aj preto by sa mali vedci a vedkyne vo verejnej správe a verejnej politike zameriavať vo svojich behaviorálnych

a experimentálnych výskumoch na úplné spektrum aktérov verejnej politiky a nevynechávať tých, ktorí regulácie vytvárajú a schvaľujú. OECD (2017) upozorňuje, že väčšia pozornosť by sa mala venovať aj skúmaniu správania organizácií (tzv. organizačného správania) v rámci verejnej správy aj mimo nej. Môže ísť napríklad o správanie regulovaných subjektov (napr. nemocníc) na trhu.

## Otázne dlhodobé efekty behaviorálnych intervencií

Jednou z často opakovaných kritík behaviorálnych intervencií, ktorú ďalej rozoberáme aj v nasledujúcej kapitole, je krátkodobosť ich efektov (Barak-Corren a Kariv-Teitelbaum, 2021). Sanders a kolektív (2018) tvrdia, že dôležitou výzvou pre behaviorálnu vedu je pracovať na systematickom získavaní poznania a dôkazov o dlhodobých efektoch a opakovaných testovaniach. Taktiež je podľa nich potrebné ísť nad rámec jednorazových štúdií (one-shot) a tradičných zhora navrhnutých intervencií (top-down prístup). Uvedené sa dá dosiahnuť opakovaným meraním efektov intervencií v čase. Jedným z pozitívnych príkladov spolupráce vedcov a verejnej správy v oblasti merania dlhodobých efektov môže byť terénny experiment v Guatemale. V tomto experimente výskumníci testovali účinnosť viacerých intervencií na mieru včasného zaplatenia dane z príjmu a taktiež merali dlhodobý efekt na správanie daňovníkov rok po uskutočnení experimentu (Kettle et al., 2016).

Sanders, Snijders a Hallsworth (2018) sú dlhodobými spolupracovníkmi behaviorálnej jednotky BIT a priznávajú, že aj oni sa z praktických dôvodov zameriavajú predovšetkým na jednorazové intervencie, ktoré majú potenciál relatívne rýchlo ukázať pozitívne výsledky (tzv. nízko visiace ovocie, resp. rýchle opatrenia (quick-win)). Aj Mikk Vainik (2022) z estónskej inovačnej a behaviorálnej jednotky *Accelerate Estonia* hovorí, že verejné organizácie majú tendenciu zameriávať sa na nízko visiace ovocie. Dôvodom je relatívne nízka ochota riskovať v porovnaní so súkromným sektorom.

Preferencia jednorazových štúdií a tlak na rýchle výsledky sú vyvolané aj nastavením grantových schém, ktoré nepodporujú merania dlhodobých efektov a replikácie (Sanders a kol., 2018), a taktiež aj nízka motivácia výskumníkov a zamestnancov verejnej správy škálovať intervencie. Práve úroveň spolupráce výskumníkov a verejnej správy môže byť v mnohých prípadoch rozhodujúca. Výskumníci sú motivovaní predovšetkým možnosťou testovania teoretických predpokladov a zberom dát, na základe ktorých môžu napísať kvalitné publikácie. Zamestnanci organizácií verejnej správy sú dôležitou súčasťou spolupráce – sú to práve oni, ktorí môžu najúčinnnejšiu intervenciu škálovať a zaviesť inováciu do praxe.

Ako ďalej upozorňujú Sanders a kolektív (2018), efekty mnohých intervencií môžu časom klesať, a to predovšetkým v prípade, ak je jednotlivec opakovane

vystavený intervencii. Takéto intervencie sa stávajú menej výrazné, a tým aj menej účinné. Tento efekt môže nastať aj v prípade častého využívania jedného nástroja alebo mechanizmu. Využívanie spoločenských noriem sa stalo veľmi populárne v rôznych oblastiach a môžeme sa s nimi stretnúť na dennej báze. Otvorenou otázkou pre Sandersa a kolektív (2018) zostáva, ako účinné budú spoločenské normy, keď ich jednotlivec uvidí na výpise svojej spotreby elektrickej energie, pri komunikácii s daňovým úradom, v kampani za cestovanie hromadnou dopravou alebo na šetrenie elektrickej energie.

## **Chýbajúce poznanie z terénnych experimentov**

Na to, aby vedecká literatúra dokázala poskytnúť viac relevantných dôkazov pre verejnú správu, je potrebné upraviť aj metodologické postupy. Battaglio Jr. a kolektív (2019) hovoria, že práve experimentálny prístup a terénne experimenty na vzorkách úradníkov a verejných manažérov môžu pomôcť zvýšiť ekologickú a v niektorých prípadoch aj externú validitu výsledkov výskumu, a tým aj ich pridanú hodnotu pre prax. Podľa Battaglio Jr. a kolektív (2019), terénne experimenty predstavujú menej ako jednu desatinu všetkých výskumov, ktoré uplatnili experimentálny dizajn. Zároveň, väčšina štúdií bola uskutočnená v prostredí USA (38 %) a západnej Európy (42 %). Sanders a kolektív (2018) súhlasia s tým, že empirické dôkazy o účinnosti porovnateľných intervencií z terénnych experimentov v rôznych kontextoch a krajinách nie sú na dostatočnej úrovni. Rozvoj behaviorálnych tímov aj v krajinách, ktoré v minulosti neaplikovali behaviorálne a experimentálne prístupy vo verejnej politike a verejnej správe, môže výrazne pomôcť vyplniť túto medzeru v poznaní. Len replikáciou výskumov môžeme identifikovať také skreslenia a heuristiky, ktoré sú univerzálne, a identifikovať premenné, ktoré moderujú rozdielnosti vo výsledných efektoch (Sanders a kol., 2018).

## Box 7. 2.: Ekologická a externá validita

### Externá validita

Ak zistenia výskumu môžu byť uplatniteľné a zovšeobecniteľné aj v inom kontexte, v akom bola uskutočnená štúdia, hovoríme o externej validite. Jedným zo spôsobov, ako zvýšiť externú validitu výsledkov, je testovať účinnosť intervencií na reprezentatívnej vzorke a uplatniť náhodné rozdelenie jednotlivcov do skupín – intervenčnej a kontrolnej skupiny. Externú validitu môže negatívne ovplyvniť napríklad to, ak nie sú vo vzorke zahrnuté relevantné socioekonomické skupiny (vek 60 +, jednotlivci s nízkou úrovňou vzdelania, etnické skupiny a pod.).

### Ekologická validita

Ekologická validita je podmnožina externej validity a môžeme ju považovať za vysokú, ak výsledky výskumu môžu byť uplatniteľné a zovšeobecniteľné v praxi, v reálnom živote. Rizikom pre ekologickú validitu môžu byť výskumné dizajny, ktoré testujú intervencie v prostredí (laboratórium) a na jednotlivcoch (napr. študenti), ktorí sú výrazne iní ako v skutočnej situácii (napr. na úrade vystresovaní ľudia žiadajúci o dávku). Terénne experimenty majú potenciál výrazne zvýšiť ekologickú validitu, pretože prebiehajú v reálnom prostredí (napr. na úrade) a účastníkmi experimentu sú reálni ľudia (napr. klienti úradu).

Zdroj: Andrade (2018)

## Reprodukčná kríza

Prirodzenou výhodou experimentov je, že môžu byť replikované. Inými slovami, výskumníci použijú ten istý dizajn a metodológiu a zopakujú výskum ešte raz na inej vzorke. Takáto replikácia výskumu by zvýšila dôveru v efekty namerané v pôvodnej štúdii. Ako však upozorňujú Andrews a de Vries (2021), replikácie experimentov nie sú také bežné, obzvlášť tie behaviorálne.

Projekt *Open Science Collaboration* (2015) bol kolaboratívnou snahou výskumníkov a výskumníčov replikovať 100 najznámejších experimentov v psychológii. Replikáciami svojich výskumov však dokázali prísť k podobným zisteniam len v približne každom treťom experimente (39 zo 100). Navyše, replikované výsledky mali v priemere o polovicu menšiu silu efektov (Kelley a Preacher, 2012). Bergstrom a West (2021) upozorňujú, že problém nízkej miery replikácie zistení je problémom aj v biológii (6 z 53) alebo ekonómii (11 z 18). Problém je taký veľký, že v akademickom žargóne sa ustálil pojem replikačná kríza (replication crisis), no môžeme sa stretnúť aj s pojmom – reprodukčná kríza (reproducibility crisis). Ako vysvetľujú Andrews a de Vries (2021), replikácia štúdie je uskutočnená (bez ohľadu na výsledok), ak bolo možné štúdiu zopakovať na základe metodológie pôvodnej štúdie. Reprodukovaná je štúdia len v tom prípade, ak replikácia štúdie priniesla porovnateľné výsledky s originálnou štúdiou. Ak nevieme replikovať alebo reprodukovať originálnu štúdiu, zvyšuje to mieru neistoty v spoľahlivosti výsledkov originálnej štúdie. Zároveň hovoríme o probléme v kontexte externej validity, teda či výsledky zostávajú relevantné v prípade, ak reprodukuje štúdiu na podobných, no nie identických dátach.



## Sklon uverejňovať len pozitívne výsledky

Kvalitné vedecké časopisy (tzv. top tier journals) sa, prirodzene, usilujú publikovať štúdie, ktoré majú zaujímavé, dostatočne prekvapujúce a hlavne štatisticky významné výsledky. Táto publikačná zaujatosť, ktorá sa prejavuje sklonom uverejňovať pozitívne výsledky (tzv. publication bias), je potenciálnym rizikom aj pre tvorcov politik a dizajnérov intervencií vo verejnej správe. Aj preto je vhodné vo fáze štúdia literatúry využívať metaanalýzy, ktoré v mnohých prípadoch upravujú silu priemerných efektov intervencií o spomenutý sklon uverejňovať pozitívne výsledky (napr. Mertens a kol. (2022)).

Bergstrom a West (2021) uvádzajú, že tlak na výskumníkov publikovať štúdie, ktoré dátami podporia stanovené hypotézy a nájdú štatisticky významné výsledky, môže viesť k nekalým praktikám vo vede. Takýmito praktikami sú manipulácia datasetov alebo skúšanie rôznych štatistických metód do momentu, kým nezískajú štatisticky významné zistenia (tzv. p-hacking). Prípadne možno chápať aj úpravu hypotéz a výskumných otázok podľa výsledkov experimentu (harking). Toto negatívne vplýva na validitu výsledkov i celkového vedeckého poznania a priamo zväčšuje krízu replikovateľnosti a reprodukovateľnosti výsledkov.

Ďalším, rovnako významným rizikom aj pre tvorcov verejných politik a dizajnérov intervencií vo verejnom sektore, je skreslenie vedeckého poznania. Tým, že vedecké časopisy prioritizujú štatisticky významné výsledky a nerady publikujú replikácie výskumov, dochádza k skresleniu verejne dostupného poznania na danú tému. Jednoducho chýbajú publikované a verejne dostupné štúdie, ktoré dosiahli nulové výsledky, a štúdie, ktoré nedokázali reprodukovať výsledky pôvodnej štúdie. Ako upozorňujú Battaglio Jr. a kolektív (2019), nadreprezentácia štúdií so štatisticky významnými efektmi vo vedeckých časopisoch môže viesť k nadhodnoteniu očakávaní z potenciálnych efektov navrhutej intervencie. K realistickému obrazu čo, ako a kedy funguje, často chýbajú štúdie, ktoré neboli publikované, napríklad aj z dôvodu štatisticky nevýznamných výsledkov.

## Etické otázky experimentálneho testovania vo verejnej správe

Nie vždy je možné z rozličných dôvodov využiť behaviorálne a experimentálne prístupy v praxi (finančné alebo ľudské capacity, náročnosť technickej realizácie a pod.). Prekážkou však môžu byť aj zákonné a etické obmedzenia v uskutočňovaní behaviorálnych experimentov v kontexte nielen samotnej intervencie (jej obsahu), ale aj vytvorenia kontrolnej skupiny, ktorej účastníci nebudú vystavení intervencii (napríklad finančnej podpore). Samostatnou otázkou je, do akej miery behaviorálne intervencie skutočne ponechávajú priestor na slobodné rozhodnutie jednotlivca konať inak (Pavlovský, 2020 b). Etike behaviorálnych

intervencií a vplyvu transparentnosti, respektíve informovania účastníkov experimentu o tom, že sú predmetom konkrétnej intervencie, sa do väčšej hĺbky venujeme v kapitole 8.

### 7. 3. Čo môžeme robiť lepšie

Spomenuté obmedzenia a limity experimentálnych a behaviorálnych prístupov však neznamenajú, že od týchto prístupov by sme mali radšej upustiť (Barak-Corren a Kariv-Teitelbaum, 2021). Práve naopak, ich poznanie ešte viac zdôrazňuje potrebu behaviorálnych intervencií, ktoré budú transparentné, demokratické, vyhýbajúce sa manipulácii a ktoré budú mať za cieľ zvýšiť blahobyt jednotlivcov a verejného blaha. S tým súhlasia aj Schmidt a Engelen (2020), ktorí tvrdia, že práve diskusia o limitoch a obmedzeniach behaviorálnych prístupov pomôže výskumníkom a tvorcom politik zvážiť vhodnosť daného behaviorálneho riešenia a upriami našu pozornosť aj na alternatívne možnosti. Týmito alternatívnymi možnosťami môžu byť napríklad povzbudenia (*boost*), ktoré môžu mať podobu podávania adresných informácií s cieľom aktivizovať reflexívne schopnosti jednotlivca. Príkladom môžu byť varovania o škodlivosti fajčenia (Pavlovský, 2020a).

V tejto časti postupne stručne predstavíme opatrenia, ktoré môžu aspoň čiastočne zmierniť spomenuté obmedzenia a limity behaviorálnych a experimentálnych prístupov.

**Tabuľka 7. 1.:** Opatrenia

|                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| spolupráca a kolaboratívne výskumné projekty a proaktívna komunikácia s verejnou správou, |
| kombinácia viacerých výskumných dizajnov,                                                 |
| Jednoduchosť a zrozumiteľnosť dizajnov intervencií (ľahšia replikovateľnosť),             |
| predregistrácia výskumu,                                                                  |
| zameriavanie sa aj na silu efektov, nielen na p-hodnoty,                                  |
| nespoliehanie sa výhradne len na experimentálne metódy,                                   |
| etický prístup, vyhýbanie sa nepravdivým a zavádzajúcim informáciám,                      |
| práca s očakávaniami, nie každá intervencia bude účinná.                                  |

Zdroj: autori na základe Andrews a de Vries (2021), James a kol. (2017a), Sanders a kol. (2018), OECD (2017)

## **Spolupráca, kolaboratívne výskumné projekty a proaktívna komunikácia s verejnou správou**

Spolupráca a širšie výskumné kolektívy môžu byť prínosné už vo fáze definovania výskumného problému. Markman (2022) tvrdí, že v tejto fáze je kľúčové mapovať poznanie ľudí, ktorí sa už zaoberajú skúmaním a riešením zvoleného výskumného problému. Každý, kto sa usiluje riešiť daný problém, vie niečo, čo môže uľahčiť nájdenie vhodného riešenia. Zapojenie komunity a prepojenie aktérov z akademického, súkromného a verejného sektora je efektívnejšie, ako začať uvažovať o probléme od nuly.

Andrews a de Vries (2021) hovoria, že výskumníci a výskumníčky by mali aktívne vstupovať do širšej spolupráce a kolaboratívnych projektov, pretože odborné diskusie o metodológii a dizajne výskumu môžu pomôcť odhaliť potenciálne problémy, slabé stránky zvoleného prístupu, ale aj identifikovať nové oblasti výskumu. Širšie výskumné tímy taktiež umožňujú uskutočnenie replikácií výskumu, čím zvýšia validitu a robustnosť výsledkov a zistení.

Každá spolupráca na projekte má vstupné náklady tak na strane výskumníkov, ako aj na strane úradu. Tieto transakčné náklady možno znížiť zapojením vedenia úradu a vedenia príslušných oddelení na úrade s dostatočným časovým predstihom (6 mesiacov pred realizovaním intervencie). Zároveň je vhodné zapojiť do dizajnu intervencie aj jednotlivé oddelenia na úrade. Pociť „vlastníctva“ intervencie znižuje náklady na neskoršiu koordináciu. Je pravdepodobné, že úradníci a úradníčky budú rezistentní voči návrhom na zmeny v spôsobe realizácie ich agendy. Tento sklon odmietať inovácie z externého prostredia je možné čiastočne eliminovať zapojením úradníkov a úradníčok do identifikovania možného priestoru na intervencie a následne aj do dizajnu intervencie. Nevyhnutným predpokladom však je podpora politického vedenia úradu alebo organizácie, v spolupráci s ktorou prebieha výskumný projekt.

## **Kombinácia viacerých výskumných dizajnov**

Mnoho výskumníkov nielen v akadémii, ale aj v behaviorálnych jednotkách uprednostňuje jednorazové štúdie bez merania dlhodobých efektov. Dôvodom sú predovšetkým kapacitné, časové a v niektorých prípadoch aj technické obmedzenia. Andrews a de Vries (2021) však upozorňujú, že je vhodné kombinovať výskumné dizajny a skúmať nielen jednotlivcov medzi sebou (between-subject), ale aj zmeny v rámci tých istých jednotlivcov (within-subject). V prípade prvého dizajnu zvyčajne priradíme jednotlivcov do skupín (intervenčnej a kontrolnej) a sledujeme zmeny v ich správaní či postojoch. V prípade druhého dizajnu prebieha opakované meranie a každý jednotlivec reaguje tak na intervenciu, ako aj na status quo (kontrolná skupina). Práve toto opakované meranie

umožní lepšie porozumieť efektom intervencie. Ďalšou možnosťou je zapojenie pred a po testovania (pre-test a post-test). Mnohé výskumné problémy (napr. úroveň vedomostí žiakov) umožňujú vykonať najskôr predtestovanie, odmerať východiskový stav ešte pred náhodným rozdelením jednotlivcov do intervenčnej a kontrolnej skupiny a spustením experimentu. Začlenenie pred a po testovania do dizajnu výskumu môže výrazne zvýšiť externú validitu výsledkov.

Ako sme už uviedli, obmedzené poznanie o dlhodobých efektoch je významným priestorom na zlepšenie v behaviorálnej vede. OECD (2017) odporúča zahrnúť do výskumných dizajnov monitorovanie dlhodobých efektov intervencií. Takéto monitorovanie by dokázalo identifikovať zmeny v správaní alebo adaptáciu ľudí v čase a prípadne aj nezamýšľané dôsledky intervencií.

## **Jednoduchosť a zrozumiteľnosť dizajnov intervencií (ľahšia replikovateľnosť)**

Jasný a presný popis metodológie a dizajnu výskumu umožní replikáciu výskumu v budúcnosti a dovoľí ostatným výskumníkom a tvorcom politík posúdiť relevantnosť a validitu zistení pre ich kontext a situáciu. Uvedené zahŕňa popísanie všetkých krokov a procedúr, ktoré výskumníci vykonali pri príprave, realizácii, ale aj vyhodnotení zozbieraných dát. Patria sem popis intervencie, výber vzorky, štatistickej metódy, premenných, postup v manažmente dát a iných dôležitých kontextuálnych informácií (napr. výskyt neočakávanej situácie počas realizácie experimentu, ktorá mohla ovplyvniť výsledky).

OECD (2017) tiež odporúča, aby tvorcovia politík a výskumníci plánovali uskutočnenie replikácie uskutočneného výskumu. Tento postup umožní overiť, výsledky či sú platné pri použití rovnakého dizajnu v rovnakom kontexte (interná validita) a či budú platiť aj v inom kontexte (externá validita). Tieto replikácie nemusia nevyhnutne spraviť tí istí výskumníci a tie isté výskumníčky. Práve preto sú dôležité jednoduchosť, zrozumiteľnosť a transparentnosť dizajnov intervencií. Samozrejmosťou by preto malo byť publikovanie nielen zistení, ale aj celej metodológie a dizajnu a teoretických východísk. Príkladmi môžu byť Inštitút finančnej politiky (2021) a ich experiment zameraný na zvýšenie miery plnenia daňovej povinnosti po predaji nehnuteľnosti.

## **Predregistrácia výskumu**

Odpoveďou na spomenutú krízu nízkej miery úspešných reprodukcí pôvodných štúdií v psychológii je úsilie o zvýšenie transparentnosti recenzných konaní, a to napríklad aj tým, že kvalitné časopisy vyžadujú predloženie datasetov, čestného vyhlásenia a deklarácie konfliktu záujmov. Ďalším opatrením je tlak na výskumníkov a výskumníčky, aby svoj výskum predregistrovali, teda publikovali

metodológiu ešte pred zberom dát. Vhodnými platformami sú napríklad Centre for Open Science<sup>7</sup> alebo Open Science Framework<sup>8</sup>. Problémom však zostáva, že kvalitné časopisy naďalej nerady publikujú štúdie, ktoré nezistili štatisticky významné efekty, čím sa dostávame k už spomenutému sklonu uverejňovať len pozitívne (štatisticky významné) výsledky.

## Zameriavanie sa aj na silu efektov, nielen na p-hodnoty

Zozbierané dáta neimplikujú automaticky dôkazy. Kľúčové sú zozbieranie spoľahlivých dát, ktoré skutočne merajú to, čo chceme merať, a taktiež aj výber vhodnej vzorky (veľkosť, reprezentatívnosť), ktorá zabezpečí dostatočnú internú a externú validitu výsledkov (OECD, 2017). Prirodzenou súčasťou je v prípade použitia kvantitatívnych metód využitie vhodného postupu v spracovaní dát a vyhodnotení výsledkov. Kvantitatívne výsledky a predovšetkým ich interpretácia však do značnej miery trpia na mnohokrát až dogmatické sledovanie hodnoty štatistickej významnosti (p-value). Nazeranie na výsledky len cez hodnotu štatistickej významnosti však môže byť nedostatočné a krátkozraké.

Sila efektu je dôležitá z hľadiska toho, či konkrétny fenomén má citeľný, významný vplyv. Na druhej strane, sila efektu predstavuje kvantitatívne vyjadrenú veľkosť istého fenoménu (Kelley a Preacher, 2012). Behaviorálne experimenty vo verejnej správe, prirodzene, nachádzajú inšpiráciu v psychologických experimentoch, pre ktoré donedávna nebolo bežné zverejňovať silu efektu, až pokým sa to nezmenilo začiatkom 21. storočia (Schäfer a Schwarz, 2019).

---

7 Pozri viac na: <https://www.cos.io/initiatives/prereg>

8 Pozri viac na: <https://help.osf.io/>

### Box 7.3.: Sila efektu

V roku 2021 Ústav verejnej politiky (ÚVP) Fakulty sociálnych a ekonomických vied Univerzity Komenského v Bratislave, realizoval projekt v Ivanke pri Dunaji. Zámerom bolo postrčiť návštevníkov Námestia sv. Rozálie, aby nevyhadzovali odpad mimo košov. ÚVP najskôr odmeral východiskový stav a následne zaviedol behaviorálne intervencie, ktorých účinnosť priebežne monitoroval. Zozbierané dáta ukázali, že množstvo odpadu sa nielen že neznižil, ale naopak, sa mierne zvýšilo. Intervencie teda neboli účinné. Výskumníci sa usilovali nájsť odpoveď na to, čo mohlo ovplyvniť výsledky, a našli jeden potenciálny faktor – vietor. Dáta naznačovali, že pri vyššej rýchlosti vetra sa zvýšilo aj množstvo odpadkov mimo košov. Heuréka! Mohol za to silný vietor! Zrejme odfukoval odpad buď priamo z košov, alebo z príslušného okolia, ktoré nebolo súčasťou výskumu. Bližší pohľad na dáta však odhalil, že hoci vietor ako kontrolná premenná bol štatisticky významný prediktor množstva odpadkov ( $p < .001$ ), sila efektu je zanedbateľná – pri zvýšení rýchlosti vetra o desať metrov za sekundu sa množstvo odpadkov zvýšilo iba o jeden kus. Ani silnejší vietor teda nebol s najväčšou pravdepodobnosťou dôvodom, prečo intervencie neboli neúčinné.

Zdroj: autori

Andrews a de Vries (2021) upozorňujú, že hodnota štatistickej významnosti ( $p$  hodnota) poskytuje informáciu o tom, či môžeme, pri stanovenom riziku falošne pozitívneho zistenia (zväčša na úrovni 5 %), zamietnuť alebo nezamietnuť nulovú hypotézu. Táto hodnota nám však neposkytuje informáciu o pravdivosti alternatívnej hypotézy. Ak je vzťah štatisticky významný, zasluhuje si našu pozornosť vo forme ďalšieho experimentovania a testovania, no nie je to sám o sebe dostatočný dôkaz. Opakované testovania, ktoré sú bežné v štúdiách, ktoré majú viacero hypotéz, zároveň zvyšujú pravdepodobnosť falošne pozitívneho výsledku. Toto riziko je možné čiastočne znížiť uplatnením korekcie (Bonferroni method) v hranici štatistickej významnosti, ktorá spočíva v jej znížení podľa počtu pozorovaní ( $p$  hodnota / počet pozorovaní) (Spiegelhalter, 2020).

### Nespoliehanie sa výhradne len na experimentálne metódy

Ako sme ukázali v časti 7.1., experimentálne metódy majú viaceré významné výhody a ak sú využité korektne, umožnia zvýšiť validitu výsledkov a dovoľia identifikovať kauzálne vzťahy. Ako však upozorňujú James a kolektív (2017), využitie experimentálnych metód v podobe behaviorálnych experimentov, teda zavedenia manipulácie / intervencie a sledovania jej vplyvu na závislú premennú nevyklúčujú trianguláciu alebo rozšírenie o neexperimentálne metódy. Každá metóda (aj experimentálna aj neexperimentálna) má svoje výhody a nevýhody. Dáta získané pomocou viacerých metód a ich vzájomné porovnanie sú jedným z možných spôsobov, ako prekonať obmedzenia a limity jednotlivých metód. Andrews a de Vries (2021) uvádzajú, že vo verejnej správe môžeme napríklad v kontexte výkonnosti úradníkov identifikovať množstvo

relevantných premenných, ktoré môžu výkonnosť ovplyvňovať, ako sú napríklad organizačná štruktúra a kultúra, forma manažmentu a typ lídra, úroveň motivácie úradníkov a ich kolegov, úroveň vlády (lokálna, regionálna, centrálna). Skúmanie vzťahu týchto premenných s výkonnosťou úradníkov neexperimentálnymi metódami je mnohokrát ľahšie realizovateľné v praxi ako zavedenie experimentu a zároveň prináša poznanie, ktoré môžu doplniť prave behaviorálne experimenty.

## **Etický prístup – vyhýbanie sa nepravdivým a zavádzajúcim informáciám**

Verejná správa je špecifická aj tým, že by za žiadnych okolností nemalo dochádzať k úmyselnej, nepravdivej alebo zavádzajúcej komunikácii, napríklad o možnosti čerpania sociálneho benefitu alebo komunikovania daňových povinností. Výskumníci a tvorcovia politik preto stoja pred otázkou, ako testovať účinnosť špecifickej informácie a komunikácie, alebo hypotetickej situácie. V niektorých prípadoch môže byť takéto testovanie problematické, neetické z dôvodu citlivosti témy (etnické menšiny) alebo neférové v kontexte nerovného prístupu k občanom. V týchto prípadoch je vhodné využiť takzvané vinety (vignette), t. j. opis hypotetickej situácie alebo opis ľudí, objektov alebo scenárov vývoja. James a kolektív (2017) však upozorňujú, že tento postup môže znížovať externú validitu výsledkov, keďže dôsledky rozhodnutí jednotlivcov v rámci viniet nie sú rovnaké ako v realite. Zároveň účastníci a účastníčky experimentu môžu byť skôr zainteresovaní spraviť „správne“ rozhodnutie a vyzerat' lepšie v očiach výskumníkov, aj keď v praxi by sa rozhodovali inak (Li & Van Ryzin, 2017). Využívanie viniet je však vo vedeckej komunite bežne používané a akceptované, keďže často to je jediný spôsob, ako uskutočniť meranie.

## **Práca s očakávaniami – nie každá intervencia bude účinná**

Cieľom testovania účinnosti intervencií je identifikovať intervenciu, ktorá je v danom kontexte najviac účinná. Prirodzene sa však môže stať, že ani jedna intervencia nie je štatisticky významne účinnejšia ako status quo (kontrolná skupina), resp. pôvodná verejná politika. Aj takéto zistenie je hodnotné a nemalo by byť vnímané ako zlyhanie.

Ako upozorňuje Vainik (2022), dôležitá je aj organizačná kultúra, ktorá nepovažuje chyby a prípadný neúspech intervencie za fatálne zlyhanie. Aj pre verejnú správu je dôležitá ochota riskovať, testovať a riešiť aj komplikované problémy, nielen tie jednoduché. V tomto kontexte je kľúčová podpora vedenia organizácie a jej politických zástupcov. Zároveň je nevyhnutné uviesť si potrebu testovania vždy, ak zavádzame novú intervenciu. Ako uvádzame aj

v kapitole I, ešte sme ďaleko od vyhlásenia „uzavretého prípadu“ o univerzálnej účinnosti, napríklad spoločenských noriem. Nové výskumy a ich replikácie na väčších vzorkách naznačujú, že efekty intervencií nemusia byť vždy významné (John et al., 2019).

## Záverečné poznámky

Ako sme spomenuli v úvode, prijaté verejné politiky, ktoré cielili na zvýšenie záujmu o očkovanie, neboli predtestované a pilotované pred zavedením do praxe. Účinnosť týchto opatrení bola spochybňovaná analytikmi a vedeckou obcou ešte pred ich implementáciou. Ako sa ukázalo neskôr, obavy boli opodstatnené a záujem o očkovanie nestúpal. Táto skúsenosť ilustruje, akú dôležitú úlohu majú experimentálne testovanie a pilotovanie verejných politík pred ich zavedením do praxe.

Využitie behaviorálnych experimentov a kvázi-experimentov pomáha testovať účinnosť opatrení. Tento postup môže v budúcnosti ušetriť verejné financie alebo napríklad aj účinnejšie chrániť zdravie. Experimentálne prístupy nám umožňujú identifikovať príčinnú súvislosť intervencie na zmenu správania alebo postojov jednotlivcov alebo skupín. Takto získané informácie a dáta by mali pomáhať tvorcom politík dizajnoviť rozumné rozhodnutia a tvoriť verejnú politiku na základe dôkazov.

Podobný prístup je však omnoho bežnejší v zahraničí ako u nás. Vedci a vedkyne zareagovali na pandémiu COVID-19 okamžite a skúmali nielen účinnosť vakcín či testov, ale aj verejných politík na zvýšenie zaočkovanosť. V Nemecku testovali, aká komunikácia a formulácia výzvy dať sa zaočkovať sú najúčinnnejšie (Keppeler a kol., 2022). Výskumníci zo Spojených štátov amerických vo svojom výskume ukázali, ako SMS upozornenia o priradení termínu očkovania a pripomenutí tohto termínu zvyšujú podiel zaočkovaného obyvateľstva (Patel, 2018). Dave a kolektív (2021) napríklad vo svojej štúdii upozorňovali na nízke až nulové efekty zavedenia lotérie na zvýšenie zaočkovanosť. Naznačili, že motiváciu zaočkovať sa môžu zvýšiť relatívne malé, ale okamžité platby – kompenzácie a transparentné informovanie o očkovaní. To potvrdili aj Campos-Mercade a kolektív (2021), čo ukázali na dátach zo Švédska, že približne 20-eurová kompenzácia je účinnejšia ako poštuchnutia vo forme presviedčania argumentmi a apelom na solidaritu. Petersen a kolektív (2021) na dátach z USA a Dánska ukázali, že transparentné informovania o pozitívach a možných rizikách vakcinácie síce z krátkodobého hľadiska znížia ochotu zaočkovať sa, no z dlhodobého hľadiska zvýšia dôveru vo verejnú inštitúciu a vedu. Zvýšená dôvera následne pozitívne vplýva na ochotu zaočkovať sa (Lindholt a kol., 2021).



Aktívna spolupráca a záujem verejnej správy testovať alternatívne riešenia pred ich zavedením do praxe, môžu výrazne prispieť k rozšíreniu poznania v oblasti vplyvu chýb a odchýlok v rozhodovaní občanov, alebo aj tvorcov politík a decízorov. Verejné organizácie, ako sú napríklad Finančná správa SR alebo Sociálna poisťovňa, majú veľký a nevyužitý potenciál na aplikovanie behaviorálnych poznatkov v praxi a možnosti na ich testovanie vo forme terénnych experimentov. Takáto spolupráca verejnej správy a akademického sektora môže významne zvýšiť validitu výsledkov, a tak rozšíriť vedecké poznanie.

Ako však ukazujeme v tejto kapitole, experimentálne prístupy majú svoje limity. Najvypuklejšími problémami sú reprodukčná kríza a vysoká variabilita v externej validite výsledkov experimentálnych štúdií, aj tých publikovaných vo vedeckých časopisoch. Uvedené môže odradiť ľudí z verejnej správy od experimentálnych štúdií. Avšak hlavným odkazom projektu Open Science Collaboration a celej replikačnej krízy je práve potreba robiť viac experimentov, ich replikácií a aktívne komunikovať výsledky všetkých štúdií, a to aj tých, ktoré nezistili štatisticky významné efekty. Výskumníci a výskumníčky, čo majú expertízu vo verejnej správe a verejnej politike, môžu mať, prirodzene, menej poznatkov z behaviorálnej vedy, napríklad o obmedzenom racionálnom správaní. Nemusia mať taktiež skúsenosť s experimentálnymi dizajnami výskumov. Uvedené môže spôsobiť chyby a nedostatky v metodológii výskumu, dizajnovaní a zavádzaní (kvázi)experimentov v praxi. To môže zároveň viesť k nepresným interpretáciám výsledkov experimentov (Hassan & Wright, 2020). Aj v tomto prípade nie je riešením zanevrieť na behaviorálne a experimentálne prístupy, ale skôr rozširovať výskumné tímy a interdisciplinárny výskum.

## Referencie

- Andrade, C. (2018). Internal, External, and Ecological Validity in Research Design, Conduct, and Evaluation. *Indian Journal of Psychological Medicine*, 40(5), 498–499. [https://doi.org/10.4103/IJPSYM.IJPSYM\\_334\\_18](https://doi.org/10.4103/IJPSYM.IJPSYM_334_18)
- Andrews, C., & de Vries, M. (2021). The experimental method in Public Administration: Lessons from replication in Psychology. *Revista de Administração Pública*, 55, 1017–1033. <https://doi.org/10.1590/0034-761220200746>
- Barak-Corren, N., & Kariv-Teitelbaum, Y. (2021). Behavioral responsive regulation: Bringing together responsive regulation and behavioral public policy. *Regulation & Governance*, 15(S1), S163–S182. <https://doi.org/10.1111/rego.12429>
- Battaglio Jr., R. P., Belardinelli, P., Bellé, N., & Cantarelli, P. (2019). Behavioral Public Administration ad fontes: A Synthesis of Research on Bounded Rationality, Cognitive Biases, and Nudging in Public Organizations. *Public*

Administration Review, 79(3), 304–320. <https://doi.org/10.1111/puar.12994>

- Bergstrom, C. T., & West, J. D. (2020). *Calling bullshit: The art of skepticism in a data-driven world*. New York, NY: Random House.
- Campos-Mercade, P., Meier, A. N., Schneider, F. H., Meier, S., Pope, D., & Wengström, E. (2021). Monetary incentives increase COVID-19 vaccinations. *Science*, 374(6569), 879–882. <https://doi.org/10.1126/science.abm0475>
- Cosculluela, V. (2021). Sexi vakcína: Cibulková vytvorila z očkovania produkt hodný predbiehania v rade. Plus 7 dní. Dostupné na (prevzaté 28. 7. 2022): <https://plus7dni.pluska.sk/domov/sexi-vakcina-cibulkova-vytvorila-ockovania-produkt-hodny-predbiehania-rade>
- Dave, D., Friedson, A. I., Hansen, B., & Sabia, J. J. (2021). Association Between Statewide COVID-19 Lottery Announcements and Vaccinations. *JAMA Health Forum*, 2(10), e213117. <https://doi.org/10.1001/jamahealthforum.2021.3117>
- Gehl, J. (2010). *Cities for People*. Island Press. ISBN: 9781597265737
- Goodman, J. K., Cryder, C. E., & Cheema, A. (2013). Data Collection in a Flat World: The Strengths and Weaknesses of Mechanical Turk Samples. *Journal of Behavioral Decision Making*, 26(3), 213–224. <https://doi.org/10.1002/bdm.1753>
- Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L., & Tummers, L. (2017). Behavioral Public Administration: Combining Insights from Public Administration and Psychology. *Public Administration Review*, 77(1), 45–56. <https://doi.org/10.1111/puar.12609>
- Hassan, S., & Wright, B. E. (2020). The Behavioral Public Administration Movement: A Critical Reflection. *Public Administration Review*, 80(1), 163–167. <https://doi.org/10.1111/puar.13130>
- Henrich, J., Heine, S. J., & Norenzayan, A. (2010). The weirdest people in the world? *Behavioral and Brain Sciences*, 33(2–3), 61–83. <https://doi.org/10.1017/S0140525X0999152X>
- IFP. (2021). Písať listy sa oplatí: ako zvýšiť daňové príjmy rýchlo a efektívne. Dostupné na: <https://www.mfsr.sk/files/archiv/17/Komentar.pdf>
- Imas, L. G. M., Rist, R. (2009). *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. World Bank: Washington D.C. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-7891-5>
- James, O., Jilke, S. R., & Van Ryzin, G. G. (2017a). Behavioural and experimental public administration: Emerging contributions and new directions. *Public Administration*, 95(4), 865–873. <https://doi.org/10.1111/padm.12363>
- James, O., Jilke, S. R., & Van Ryzin, G. G. (Eds.). (2017 b). *Experiments in Public Management Research: Challenges and Contributions*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316676912>

- James, O., Jilke, S., & Van Ryzin, G. G. (2017c). Causal Inference and the Design and Analysis of Experiments. In G. G. Van Ryzin, O. James, & S. R. Jilke (Eds.), *Experiments in Public Management Research: Challenges and Contributions* (pp. 59–88). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316676912.005>
- Jilke, S., Van de Walle, S., & Kim, S. (2016). Generating Usable Knowledge through an Experimental Approach to Public Administration. *Public Administration Review*, 76(1), 69–72.
- John, P., Sanders, M., & Wang, J. (2019). A panacea for improving citizen behaviors? Introduction to the symposium on the use of social norms in public administration. *Journal of Behavioral Public Administration*, 2(2), Article 2. <https://doi.org/10.30636/jbpa.22.119>
- Kelley, K., & Preacher, K. J. (2012). On effect size. *Psychological Methods*, 17(2), 137–152. <https://doi.org/10.1037/a0028086>
- Kettle, S., Hernandez, M., Ruda, S., & Sanders, M. (2016). Behavioral Interventions in Tax Compliance: Evidence from Guatemala. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-7690>
- Kirk, R. (2013). *Experimental Design: Procedures for the Behavioral Sciences*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483384733>
- Levy, D. T., Tam, J., Kuo, C., Fong, G. T., & Chaloupka, F. (2018). The Impact of Implementing Tobacco Control Policies: The 2017 Tobacco Control Policy Scorecard. *Journal of Public Health Management and Practice*, 24(5), 448–457. <https://doi.org/10.1097/PHH.0000000000000780>
- Li, H., & Van Ryzin, G. G. (2017). A Systematic Review of Experimental Studies in Public Management Journals. In G. G. Van Ryzin, O. James, & S. R. Jilke (Eds.), *Experiments in Public Management Research: Challenges and Contributions* (pp. 20–36). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316676912.003>
- Lindholt, M. F., Jørgensen, F., Bor, A., & Petersen, M. B. (2021). Public acceptance of COVID-19 vaccines: Cross-national evidence on levels and individual-level predictors using observational data. *BMJ Open*, 11(6), e048172. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-048172>
- Markman, A. (2022). How You Define the Problem Determines Whether You Solve It. *Harvard Business Review*. Dostupné na (prevzaté 18. 07. 2022): <https://hbr.org/2017/06/how-you-define-the-problem-determines-whether-you-solve-it>
- Mertens, S., Herberz, M., Hahnel, U. J. J., & Brosch, T. (2022). The effectiveness of nudging: A meta-analysis of choice architecture interventions across behavioral domains. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 119(1), e2107346118. <https://doi.org/10.1073/pnas.2107346118>
- NCZI. (2022). Koronavírus a Slovensko. Dostupné online (prevzaté 30. 8. 2022): <https://covid-19.nczisk.sk/sk>

- OECD. (2017). Behaviorál Insights and Public Policy: Lessons from Around the World. OECD Publishing: Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264270480-en>
- Onuferová, M., Kerekes, D. (2021). Bola očkovacia lotéria úspešná? Zlom určite nepriniesla, hovorí šéf Útvaru hodnoty za peniaze. Denník E. Dostupné na (prevzaté 28. 7. 2022): <https://e.dennikn.sk/2600945/bola-ockovacia-loteria-uspesna-zlom-urcite-nepriniesla-hovori-sef-hodnoty-za-peniaze/>
- Open Science Collaboration. (2015). Science. 249 (6251). doi: 10.1126/science.aac4716
- Pavlovský, P. (2020a). Behaviorálny prístup chytrých miest. In: Sloboda, M., Pavlovský, P., Sičáková-Beblová, E. Chytré spravovanie samospráv: Nová paradigma modernizácie verejnej správy a slovenská prax.
- Pavlovský, P. (2020 b). TEÓRIA POSTRČENIA V KONCEPCIÁCH VEREJNEJ POLITIKY A SPRÁVOVANIA (a príklady jej aplikácie v rámci slovenskej samosprávy). Městská knihovna Břeclav. ISBN 978-80-905381-5-3
- Petersen, M. B., Bor, A., Jørgensen, F., & Lindholt, M. F. (2021). Transparent communication about negative features of COVID-19 vaccines decreases acceptance but increases trust. Proceedings of the National Academy of Sciences, 118(29), e2024597118. <https://doi.org/10.1073/pnas.2024597118>
- Sanders, M., Snijders, V., & Hallsworth, M. (2018). Behavioural science and policy: Where are we now and where are we going? Behavioural Public Policy, 2(2), 144–167.
- Schäfer, T., & Schwarz, M.A. (2019). The Meaningfulness of Effect Sizes in Psychological Research: Differences Between Sub-Disciplines and the Impact of Potential Biases. Frontiers in Psychology, 10. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.00813>
- Schmidt, A. T., & Engelen, B. (2020). The ethics of nudging: An overview. Philosophy Compass, 15(4), e12658. <https://doi.org/10.1111/phc3.12658>
- Sheeran, P. (2002). Intention—Behavior Relations: A Conceptual and Empirical Review. European Review of Social Psychology, 12(1), 1–36. <https://doi.org/10.1080/14792721430000003>
- Spiegelhalter, D. (2020). The Art of Statistics Learning from Data. Pelican Books: Londýn.
- Vainik, M. (2022). Why risky thinking can benefit government. Apolitical. Dostupné na (Prevzaté 18. 07. 2022): <https://apolitical.co/solution-articles/en/why-risky-thinking-can-benefit-government>
- Vanhove, A. J., & Harms, P. D. (2015). Reconciling the two disciplines of organisational science: A comparison of findings from lab and field research. Applied Psychology: An International Review, 64(4), 637–673. <https://doi.org/10.1111/apps.12046>



Eva Sirakovová  
Anetta Čaplánová

# **VIII. Kritika behaviorálních intervencí a postrčení**

## Zhrnutie

- Behaviorálne intervencie a libertariánsky paternalizmus sa stali aj predmetom kritiky.
- Predmetom kritiky behaviorálnych intervencií sú psychologické aspekty, ktoré sa sústreďujú na kognitívne zlyhania architektov výberu, nemožnosť zamedziť iracionálnemu správaniu sa subjektov, či rozdielne správanie subjektov v rôznych situáciách pod vplyvom intervencie a bez vplyvu intervencie.
- Výskum trvalého vplyvu behaviorálnych postrčení poukazuje na prínos toho, aby sa intervencie po určitom čase zopakovali, pretože jednorazové postrčenia zväčša nevedú k trvalým zmenám.
- Poukazuje sa tiež na potrebu reflektovať etické aspekty a uskutočňovať intervencie transparentne a umožniť jednotlivcom, aby sa rozhodovali autonómne.
- Behaviorálny prístup by mal reflektovať túto kritiku a prispôbiť intervencie tak, aby sa zohľadnili ich slabé miesta.

## Úvod

Napriek tomu, že behaviorálne intervencie sa stali veľmi populárnym nástrojom vo verejnej politike vo svete, nevyhli sa ani kritike. Táto kritika sa sústreďuje najmä na otázky etickosti behaviorálnych intervencií a postrčení, ich dlhodobej účinnosti a tiež vplyvu na slobodu rozhodovania jednotlivcov. Objavujú sa názory, že sa nevenuje dostatočná pozornosť analýze dlhodobých účinkov behaviorálnych intervencií a teda nie je možné jednoznačne určiť, či rôzne formy intervencií dokážu aj dlhodobo zmeniť správanie jednotlivcov želaným smerom. Diskutuje sa tiež o etickosti behaviorálnych intervencií a o tom, že môžu viesť k manipulácii jednotlivcov a k výraznému obmedzeniu možnosti slobodného rozhodnutia konať inak, ako zamýšľa intervencia.

Závery tejto kritiky nie sú jednoznačne prijímané alebo odmietané. Je však potrebné, aby zástancovia behaviorálneho prístupu, ako aj jeho odporcovia registrovali obmedzenia tohto prístupu a argumenty, ktoré obe strany používajú. Takáto diskusia a aj prijatie opodstatnenej kritiky umožní predchádzať chybám v dizajne intervencií.

V tejto kapitole sa budeme podrobnejšie zaoberať jednotlivými argumentmi, ktoré kritici behaviorálneho prístupu využívajú najmä pri hodnotení potenciálu ich využitia vo verejnej správe a verejných politikách. Osobitne sa sústreďíme psychologické aspekty tejto kritiky, trvalosť ich vplyvu behaviorálnych intervencií a diskusiu o ich etickosti. V závere túto problematiku stručne zhrnieme.

## 8. 1. Behaviorálna ekonómia a libertariánsky paternalizmus

V súvislosti s behaviorálnymi intervenciami a postrčeniami sa často spomína pojem libertariánsky paternalizmus (Thaler a Sunstein, 2003). Ide o spojenie dvoch prístupov – paternalizmu a libertariánstva. Libertariánstvo uznáva slobodu voľby jednotlivca a považuje za dôležité, aby bola zachovaná. Paternalistický prístup poukazuje na nedostatky slobodných volieb jednotlivcov a potrebu zásahov do ich slobodného rozhodovania s cieľom zlepšiť kvalitu ich rozhodnutí. Pojem libertariánsky paternalizmus po prvýkrát použili Richard Thaler a Cass Sunstein v roku 2003 (Thaler a Sunstein, 2003), ktorí argumentovali v prospech využitia tzv. mäkkého paternalizmu pôsobiaceho bez nátlaku a snažiaceho sa ovplyvniť jednotlivcov v ich voľbách tak, aby robili lepšie rozhodnutia. Odmietajú tvrdšie formy štátneho paternalizmu, ktorým by sa obmedzoval rozsah dostupných možností a volieb pre jednotlivcov. Libertariánsky paternalizmus vychádza z predpokladu, že ľudia sa nesprávajú racionálne a preto nemusia byť schopní urobiť optimálne rozhodnutia, z ktorých budú mať prospech. Preto je potrebná forma mäkkého paternalizmu, ktorý umožní zlepšiť rozhodnutia jednotlivcov bez toho, aby bola obmedzená ich slobodná voľba. Thaler a Sunstein (2008) sú zástancami zlepšenia tzv. architektúry výberu (choice architecture) pri uplatnení mäkkého paternalizmu, namiesto toho, aby sa obmedzovala sloboda voľby prostredníctvom štátom uložených príkazov a zákazov v duchu tvrdého paternalizmu. Týmto spôsobom je podľa nich možné jednotlivcov postrčiť k tomu, aby sami robili lepšie rozhodnutia.

V literatúre sa libertariánsky paternalizmus niekedy zamieňa so samotným mechanizmom postrčenia, ale, ako uvádza Robonato (2012), libertariánsky paternalizmus je širší pojem. Definuje ho ako súbor intervencií zameraných na prekonanie stabilných kognitívnych predsudkov ľudí tak, aby smerovali k rozhodnutiam, ktoré by sami urobili, ak by sa správali racionálne.

Výskum v oblasti behaviorálnych vied (napr. Kahneman a Tversky, 1974) ukazuje, že ľudia nekonajú racionálne a trpia tzv. kognitívnymi skresleniami. Prejavuje sa to v ich chybných úsudkoch a systematických odchýlkach od racionality. Ariely (2008) uvádza, že ľudia nie sú len iracionálni, ale predvídateľne iracionálni.

Inými slovami, v ľudskom správaní je možné pozorovať systematické odchýlky od racionálneho správania, ktoré sú predvídateľné.

Thaler a Sunstein (2003) sa snažili odpovedať na otázku, ako by sa mal zachovať rozumný architekt výberu, ktorý chce ľudí nasmerovať k určitej „optimálnej“ voľbe spomedzi všetkých možností. Správnu voľbu autori chápu ako voľbu, ktorá zvýši blahobyť jednotlivca. Zdôrazňujú, že jednotlivci často nemajú dostatok informácií alebo majú obmedzené kognitívne schopnosti, čo ich vedie k voľbám, ktoré neprispievajú k rastu ich blahobytu. Navrhli dva prístupy. Prvý prístup predpokladá využitie analýzy nákladov a úžitkov. V rámci tejto alternatívy je možné porovnať úplné dôsledky každého rozhodnutia. Príkladom môže byť automatické prihlasovanie sa na dôchodkové sporenie, keď sa porovná, koľko ľudí sa zo systému odhlásilo po tom, ako boli doň automaticky prihlásení, s tým, koľko ľudí by sa prihlásilo, ak by nebol systém nastavený automaticky. Ukázalo sa, že väčšina ľudí v prípade automatickej registrácie zostane v systéme a len veľmi málo subjektov sa rozhodne zo systému odhlásiť. Intervenciu možno považovať za úspešnú, keďže zmenila správanie subjektov a nasmerovala ich k zvýšeniu ich individuálneho blahobytu. Autori tiež vychádzajú z predpokladu, že náklady spojené s príliš nízkymi dôchodkovými úsporami, prevyšujú náklady spojené s nadmerným sporením na dôchodok.

Druhý prístup je aplikovateľný v situáciách, v ktorých nie je možné identifikovať náklady a úžitky spojené s jednotlivými rozhodnutiami. V tejto situácii je vhodným riešením nájsť nepriame indikátory, ktoré umožnia odpovedať na otázku, či rozhodnutie prispieva k zvýšeniu blahobytu. Je možné na to využiť tri metódy v súlade s prístupmi libertariánskeho paternalizmu. Mohlo by ísť o zvolenie si takého prístupu, pre ktorý by sa rozhodla väčšina ľudí, ak by otvorene odhalili svoje voľby. Tento prístup má napodobniť fungovanie trhu. Autori však vidia riziko v tom, že voľba väčšiny nemusí byť vždy správna, napríklad v dôsledku zlej informovanosti, prípadne táto voľba nemusí prispievať k zvýšeniu blahobytu spoločnosti. Druhou alternatívou môže byť prístup, ktorý by ľudí nasmeroval k tomu, aby uskutočnili explicitnú (aktívnu) voľbu. Ide o konkrétnu voľbu, ktorá je vopred zadaná, a jednotlivci sa pre ňu musia aktívne rozhodnúť, napríklad prihlásiť sa na dôchodkové sporenie. Tento prístup možno zvoliť napríklad vtedy, ak nie je zrejmé, ktorú voľbu by si vybrala väčšina. Existuje však riziko, že uplatnenie tohto prístupu nemusí viesť k rastu celkového spoločenského blahobytu, keďže nemusí vyhovovať každému. Príkladom môže byť dôchodkové sporenie. Prax ukazuje, že ak sú ľudia automaticky zapojení do systému, bude podiel sporiteľov vyšší v porovnaní so systémom vyžadujúcim aktívny vstup (opt-in), keď sa musia do systému sporenia sami prihlásiť. V tomto prípade by sa mohol použiť systém, ktorý minimalizuje počet odhlásení (opt-outs). Opäť to možno dokumentovať na príklade dôchodkového poistenia. Ukázalo sa, že len veľmi málo zamestnancov sa zo sporenia odhlási, ak sú doň



automaticky zaradení, aj keď mnohí by sa doň prihlásili aj bez existencie systému automatického prihlásenia. Ak ex post zistíme preferencie jednotlivcov, môžeme na tomto základe určiť optimálny spôsob nastavenia systému. Ak napríklad zistíme, že väčšina sa rozhodne zo systému neodhlásiť, aj keď je doň automaticky prihlásená a zároveň je to optimálna väčšinová stratégia z hľadiska zvýšenia blahobytu jednotlivcov v dlhodobom horizonte, možno automatické prihlásenie považovať za vhodný nástroj na zvýšenie sporenia na dôchodok pri rešpektovaní možnosti pre každého slobodne sa rozhodnúť, či v systéme zotrvá.

Līga Pūce (2019) vo svojej štúdií analyzovala viaceré aspekty kritiky behaviorálneho prístupu, ich prehľad je uvedený v tabuľke 8. 1. Autorka uvádza tri hlavné oblasti kritiky: a) ideologické dôvody, b) empirické dokazovanie, c) uplatňovanie postrčení vo verejnej politike. Ku každej oblasti uvádzame najpodstatnejšie prvky kritiky a charakterizujeme tie oblasti, na ktoré sa autorka zamerala.

**Tabuľka 8. 1.:** Smery kritiky behaviorálnej ekonómie a behaviorálnych intervencií

| Oblasti kritiky                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Ideológia                                                                             | Empirické dokazovanie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Kritika uplatnenia postrčení vo verejnej politike                                     |
| Nedostatok jednotnej teórie<br>Veľké množstvo modelov, niektoré vo vzájomnom rozpore. | Metodologické nedostatky experimentálneho výskumu<br><br>Nedostatok dostatočných stimulov, žiadne trvalé finančné dôsledky, správanie nemusí byť odrazom reality.<br><br>Účastníci vedia, že sú subjektmi pozorovaní – deklarované preferencie nemusia byť reálne.<br><br>Úzka vzorka účastníkov.<br><br>Nedostatok kontroly, nesprávna interpretácia, skreslenia. | Riziko nežiadúcej tendencie k paternalizmu<br>Možné nadužívanie štátnych intervencií. |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Nedostatok normatívnych záverov</p> <p>Teórie majú popisný charakter.</p> <p>Nedostatok normatívnosti pri zlepšovaní rozhodnutí.</p>                                                                                                                                                                                       | <p>Nadhodnotenie výsledkov pozorovaní</p> <p>Prehnaný entuziazmus v zisteniach.</p> <p>Konfirmačné skreslenie.</p> <p>Skreslenie selektívneho vykazovania výsledkov, publikačné skreslenie.</p> | <p>Riziko nežiaducich postrčení</p> <p>Nekompetentné postrčenia.</p> <p>Postrčenia v záujme tvorcu verejnej politiky a nie v záujme jednotlivcov.</p> |
| <p>Nedostatočná schopnosť predpovedať udalosti</p>                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                 | <p>Rozhodnutia, ktoré nie sú ničím ovplyvnené sú lepšie ako postrčenia</p> <p>Postrčenia eliminujú schopnosť učiť sa z vlastných chýb.</p>            |
| <p>Nedostatok novosti</p> <p>Myšlienky nie sú nové.</p> <p>Mnohé myšlienky boli prijaté bez zámeru zmeniť existujúce modely.</p>                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                 | <p>Obmedzenia pri aplikovaní do praxe</p> <p>Obmedzené oblasti pôsobnosti.</p> <p>Krátkodobý efekt.</p>                                               |
| <p>Nepravdivosť</p> <p>Trh je efektívny – predpokladá sa, že iracionalita jednotlivcov je anulovaná skupinovým správaním.</p> <p>Ľudia sú racionálni – iracionálne rozhodnutia možno racionalizovať, ak sa zohľadnia aj nepeňažné aspekty.</p> <p>Heuristiky sú skratky, ktoré zamieňajú menej úsilia za menšiu presnosť.</p> |                                                                                                                                                                                                 | <p>Neetickosť</p> <p>Manipulácia ľudí bez toho, aby si to ľudia uvedomovali.</p> <p>Porušenie autonómie jednotlivcov.</p>                             |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa autorky Püce, L. (2019).

Mertensová a kolektív publikovali v roku 2021 komplexnú metaanalýzu výsledkov výskumu viac ako 200 postrčení. Zistili, že vo všeobecnosti zásahy do architektúry výberu dokážu zmeniť správanie ľudí a sú málo alebo stredne účinné, čo zmerali veľkosťou tzv. Cohenovho  $d^9$ . Zistili tiež, že účinnosť zásahov do architektúry výberu sa výrazne líši v závislosti od použitej techniky a oblasti verejnej politiky. Intervencie, ktoré sa zameriavajú na organizáciu a štruktúru alternatív voľby (štruktúra rozhodovania), vedú konzistentne silnejším efektom, ako intervencie, ktoré sa zameriavajú na popis alternatív (informácie o rozhodovaní) alebo posilnenie správania (pomoc pri rozhodovaní). Tiež zistili, že účinnosť behaviorálnych intervencií je relatívne nezávislá od takých faktorov ako sú geografická poloha, alebo cieľová populácia intervencie. Autori štúdie tiež zistili miernu publikačnú zaujatosť, keď sa častejšie publikujú štúdie, v ktorých sa dosiahli pozitívne výsledky.

Aj na túto publikáciu reagovali Maier a kolektív (2022), ktorí sa bližšie venovali publikačnej zaujatosti a Mertensovej štúdiu podrobili opätovnej analýze. Ukázali, že štúdie, ktoré publikovali výsledky behaviorálnych intervencií, boli pod silným vplyvom publikačnej zaujatosti. Po pridaní tohto faktora do analýzy konštatovali, že neexistujú dôkazy, že postrčenia sú účinným nástrojom na zmenu správania subjektov.

V nasledujúcich podkapitolách popíšeme kritiku behaviorálnych intervencií z hľadiska dôrazu na psychologické aspekty kritiky, trvalosť vplyvu behaviorálnych intervencií a o etickosti behaviorálnych intervencií.

## 8. 2. Psychologické aspekty kritiky behaviorálnych postrčení

Pomerne širokú kritiku behaviorálnej ekonómie a neskôr aj libertariánskeho paternalizmu možno nájsť v prácach nemeckého psychológa Gerda Gigerenzera. Vo svojom príspevku z roku 1996 (Gigerenzer a Goldstein, 1996) rozpracoval teóriu heuristik, ktorá sa považuje za protikladnú k výskumu Kahnemana a Tverského, a to najmä z dôvodu Gigerenzovho chápania racionality subjektov a heuristik. Gigerenzer a Goldstein predstavili tzv. pravidlá rýchlosti a úspornosti (fast and frugal heuristics), ktoré zdôrazňujú, že pri rozhodovaní nie je nevyhnutne potrebné množstvo informácií (úspornosť) a je možné spoliehať sa na rýchle a jednoduché algoritmy v rozhodovaní (rýchlosť). Rýchle a úsporné heuristiky podľa nich dokážu účinne využiť obmedzenú kognitívnu kapacitu jednotlivcov

---

9 Cohen's D alebo standardized mean difference je jeden zo spôsobov ako merať veľkosť efektu.

a obmedzené množstvo informácií pri rozhodovaní. Najznámejšími koncepciami v tejto oblasti sú pravidlo „menej je viac“ (less-is-more heuristics) a pravidlo „vezmi to najlepšie“ (take-the-best heuristics). Podľa Gigerenzera a Gaissmaiera (2011) efekt „menej je viac“ poukazuje na to, že ak máme k dispozícii menej informácií a pri rozhodovaní vynakladáme menej mentálnej námahy a to môže viesť k lepším a presnejším rozhodnutiam. Ľudia podľa toho za určitých podmienok dokážu s menším množstvom dostupných informácií urobiť lepšie rozhodnutia ako informovanejší jedinci, čo je v rozpore s prístupom Kahnemana a Tverského (Kahneman a Tversky, 1974). Kľúčovou myšlienkou pravidla „vezmi to najlepšie“ je ignorovanie menej podstatných informácií, čo môže viesť k presnejším záverom v porovnaní s inými typmi rozhodovacích stratégií založených na racionalite. Gigerenzer a Goldstein (1996) vo svojom výskume ukazujú, že pridávanie doplnkových informácií môže viesť k nepresným rozhodnutiam. Gigerenzer a Brighton (2009) tiež zdôraznili, že pravidlo „vezmi to najlepšie“ je menej náchylný na skreslenia, ktoré spôsobujú prebytočné informácie, pretože subjekty robia rozhodnutia rýchlo a bez zvažovania všetkých informácií. Opis Gigerenzerevho rýchleho rozhodovania s opomenutím časti informácií sa podobá na Kahnemanov (Kahneman, 2011) systém 1, pod vplyvom ktorého sa rozhodujeme rýchlo, automaticky a bez uvaženia. Podľa Kahnemana (2011) však využívanie tohto systému môže viesť k iracionálnym a nesprávnym rozhodnutiam.

Gigerenzer (2015) o niekoľko rokov neskôr po prvotnej kritike behaviorálneho prístupu publikoval štúdiu, v ktorej sa venuje kritike samotných behaviorálnych intervencií. Uvádza viacero námietok poukazujúc na nezrovnalosti v samotnom koncepte kognitívnej zaujatosti. Prikláňa sa k názoru, že za predpokladu, ak budú jednotlivci dobre informovaní, je možné, aby sa vyhli iracionálnym rozhodnutiam. Hlavným problémom libertariánskeho paternalizmu však podľa neho je, že implicitne pripisuje všetku vinu jednotlivcovi a ignoruje, že inštitúcie môžu mať svoj vlastný záujem na manipulovaní jeho správania.

Mitchell (2004) kritizoval libertariánsky paternalizmus vo svojom článku „Libertariánsky paternalizmus je oxymoron“. Konštatuje, že Thaler a Sunstein zanedbali alternatívne prístupy ako sa vyrovnáť s iracionálnym správaním sa jednotlivcov, ktoré by boli viac v súlade s libertariánskymi princípmi. Podľa neho libertariánsky paternalizmus neodstráni tendenciu jednotlivcov k iracionálnemu rozhodovaniu, len ich posunie tým smerom, ktorý architekt volby považuje za najlepší. Podľa neho vlády, ktoré skutočne vyznávajú libertariánske princípy, majú obmedzený priestor na ovplyvnenie iracionálneho správania ľudí.

Podobne reagoval aj Salvat (2008), podľa ktorého si implementácia nenákladných, ale účinných štandardných pravidiel, ku ktorým možno priradiť napríklad tichý súhlas pri darcovstve orgánov, zaslúži uznanie, a to

nielen z pragmatického hľadiska, ale aj z liberálneho a libertariánskeho pohľadu. Zastáva názor, že Thaler a Sunstein prispievajú k obnove liberalizmu, ktorý bol často ochromený dichotómiou medzi štátom a jednotlivcom. Bolo by však vhodné voľbu architekta výberu rozdeliť na jej funkčnú a osobnú časť. Tieto zložky autor bližšie špecifikuje využitím príkladu, ktorý použili aj Thaler a Sunstein (2008). Ide o príklad Carolyn, ktorá je riaditeľkou školskej jedálne a zistí, že dokáže formou jednoduchej zmeny usporiadania jedál dosiahnuť zmenu v stravovaní detí. Ak sa Carolyn rozhodne usporiadať jedlá tak, že deti si začnú voliť zdravšie alternatívy jedál, toto rozhodnutie spája jej osobnú zložku, t. j., Carolyn má rada deti, s jej funkčnou úlohou plánovačky, t. j. poskytovanie vyváženej stravy deťom. Salvat (2008) definuje paternalizmus ako osobné benevolentné rozhodnutie plánovača, respektíve architekta voľby (funkčná časť). Takéto chápanie by umožnilo zúžiť oblasť paternalistických zásahov len na „osobné“ rozhodnutia realizátora intervencie a obmedziť neistotu v oblasti ďalších zásahov. Architekti výberu sa tak môžu slobodne rozhodnúť, či budú paternalistickí. Libertariánsky záujem, tak ako ho chápali Thaler a Sunstein (2003), by sa mal viac orientovať na osobu plánovača, pretože iba on sa v systéme libertariánskeho paternalizmu slobodne rozhoduje. Salvat (2008) nepovažuje libertariánsky paternalizmus za formu mäkkého paternalizmu, keďže voľby jednotlivcov v ňom nepovažuje za dobrovoľné. Nedobrovoľné voľby vysvetľuje na príklade zdravého stravovania. Poukazuje na to, že ľudia síce chcú byť štíhli, nechcú však jesť zdravé jedlá. V prípade dôchodkového sporenia jednotlivci chcú mať síce v dôchodkovom veku určitý príjem, nechcú si však naň odkladať dostatočné množstvo peňazí. Mitchell (2004) aj Salvat (2008) sa zhodujú, že rozhodovanie jednotlivcov je základné právo každého (Salvat (2008) doslovne spomína právo konať iracionálne), ktoré by nemalo byť narušené navádzaním ľudí formou intervencií do rozhodnutí.

Lodge a Wegrich (2016) považujú za dôležité obmedzenie behaviorálnych postrčení, že vychádzajú z predpokladu, že kognitívnymi skresleniami sú postihnutí ľudia, ktorí majú byť postrčení. Malá pozornosť sa však venuje tomu, že kognitívne obmedzenia môžu mať (a pravdepodobne aj majú) aj jednotlivci, ktorí behaviorálne postrčenia navrhujú a implementujú. Neexistuje dôvod, prečo by vláda mala byť imúnna voči rovnakým kognitívnym chybám, akými sú postihnutí všetci jednotlivci.

Bovens (2009) argumentuje, že vplyvom rôznych postrčení možno správanie ľudí skúmať v situáciách, keď sú alebo nie sú ovplyvnení postrčeniami. Ľudia vykazujú iný typ správania, ak nie sú vystavení postrčeniu, a inak sa správajú vtedy, ak sú ovplyvnení vybranou intervenciou. Možno to opäť dokumentovať na príklade zdravého stravovania. Pod vplyvom navrhutej intervencie si v jedálni človek zvolí zdravšiu alternatívu, čo však neznamená, že sa bude rovnako správať v každej situácii. Ak nie sme vystavení postrčeniu, môžeme si vybrať menej

zdravé alternatívy. Autor tiež upozorňuje, že súčasťou kritiky intervencií by mal byť aj ich vplyv na schopnosť ľudí byť zodpovední za svoje vlastné rozhodnutia.

Hagman a kolektív (2019) realizovali výskum s cieľom zistiť, či úspešnosť postrčení závisí od akceptácie verejnosti. Autori skúmali, či prezentácia alternatívnych politík (napríklad legislatíva/prijatie zákona/nariadenie) ovplyvní vnímanie postrčení verejnosťou. Kládli si otázku, či ľudia budú meniť postoje, ak im postrčenia budú prezentované spolu s paternalistickou alternatívou (prijatie zákona), alebo, ak im budú prezentované spoločne s alternatívou bez zasahovania do ich rozhodnutí. Tento výskum bol realizovaný formou online dotazníka v dvoch reprezentatívnych štúdiách. Dotazník sa začína všeobecným úvodom v ktorom autori vysvetlili subjektom podstatu behaviorálnych intervencií a uviedli, že sa stávajú čoraz populárnejšou alternatívou legislatívy a nariadení. Následne účastníkom prezentovali štyri postrčenia, ktoré boli realizované formou predvolených možností v rôznych oblastiach (darcovstvo orgánov, klimatické zmeny a zelené riešenia, dôchodkové sporenie, skrining rakoviny). Jednou z oblastí bolo darcovstvo orgánov, kde popísali, ako úspešné zavedenie predvolenej možnosti – automatického súhlasu s darovaním orgánov zvýšilo počet darcov. Po predstavení predvolenej možnosti nasledovala prezentácia alternatív, kde subjektom uviedli: „Alternatívou k tomuto postrčeniu je nerobiť vôbec nič preto, aby sa zvýšil počet darcov.“ a, „Alternatívou k tomuto postrčeniu je prijať zákon, kde budú všetky subjekty automaticky registrované ako darcovia, bez možnosti zrušenia registrácie.“ Následne subjektom kládli otázky, na základe ktorých vyjadrovali svoje postoje a preferencie. Výsledky prvej štúdie ukázali, že ak účastníkom poskytli informácie o prijatí zákona ako alternatíve k postrčeniam, nevedlo to k zmene ich akceptácie. V druhej štúdii zistili, že prijatie zákona ako alternatíva k postrčeniu bola hodnotená ako najmenej akceptovateľná možnosť. Zistili teda nízky vplyv informácií o alternatíve k postrčeniu na celkovú akceptáciu samotných postrčení, a to bez ohľadu na to s akou alternatívou sa uvažovalo. Ak bolo alternatívou postrčenia legislatívne opatrenie, akceptovateľnosť postrčenia poklesla. Z tohto výskumu vyplynulo, že akceptovateľnosť postrčení sa nemusí vždy zvýšiť, ak sa postrčenia porovnávajú s paternalistickou alternatívou (legislatívou) alebo ak sa legislatíva použije ako referenčný bod.

### 8. 3. Trvalý charakter vplyvu behaviorálnych intervencií

Ďalšou oblasťou skúmania obmedzení behaviorálnych intervencií je ich dlhodobá účinnosť. Mnohí vedci a vedkyne si kladú otázku, či efekt postrčenia funguje dlhodobo a či želané správanie pretrvá aj po intervencii. Vybrané štúdie a ich závery popíšeme v tejto časti.

Brandon a kolektív (2017) skúmali dlhodobé efekty behaviorálnych intervencií zameraných na znižovanie spotreby energie. Výskum realizovali na vzorke 38 terénnych behaviorálnych experimentov. Výsledky výskumu potvrdili, že želané správanie pretrvá aj po ukončení intervencie, pričom toto správanie vysvetlili tzv. technologickou adaptáciou, ktorá znamená osvojenie si novej technológie ako kľúčového determinantu pretrvávajúcej zmeny, ktorá je výsledkom trvalých účinkov postrčení. Na základe toho vyvodili záver, že technológia má dôležité miesto pri vytváraní trvalých zmien správania a na dizajnovanie behaviorálnych intervencií a ich dlhodobých sociálnych vplyvov.

Znižovaniu spotreby energie a účinnosti behaviorálnych intervencií v tomto smere sa venovali Allcott a Rogers (2014), ktorí si kládli otázku, či behaviorálne postrčenia budú mať vplyv v dlhodobom horizonte. Na základe dát za päťročné obdobie zistili, že účinok konkrétnych postrčení sa v čase neznižoval a spotrebiteľia si vytvárali nové návyky, ktoré prispeli k znižovaniu spotreby energie v čase. Táto štúdia však ukázala, že občasné posilňovanie želaného správania formou opakovania intervencií je veľmi dôležité, keďže v domácnostiach, pri ktorých bola intervencia aplikovaná iba jedenkrát a následne zastavená, spotreba energie začala stúpať na úroveň pred intervenciou.

Arno a Thomas (2016) skúmali účinnosť behaviorálnych intervencií zameraných na zdravé stravovanie dospelaj populácie. Výsledky meta-analýzy ich výskumu ukázali, že behaviorálne postrčenia sú účinnou stratégiou pre budovanie verejného zdravia najmä pri podporovaní zdravších možností stravovania u dospelých.

Schubert (2017) uvádza, že v niektorých prípadoch sa môžu zdať behaviorálne intervencie ako nedostatočné, najmä ak je potrebná ďalšia inštitucionálna zmena. To dokumentoval na intervenciách, ktoré sa týkali ochrany životného prostredia. Tzv. „zelené postrčenia“ by sa mali považovať skôr za doplnok ako za náhradu tradičných opatrení založených na stimulácii subjektov. Ako príklad uvádza odklon od ekonomiky fosílnych palív, ktorý si vyžaduje inštitucionálnu zmenu, a nie len zmenu v správaní jednotlivcov. Behaviorálna ekonómia má však potenciál, aby ukázala, aká kombinácia paternalistických a libertariánskych opatrení je pre spoločnosť ideálnou stratégiou. Optimálne nastavenie kombinácie týchto alternatív si však vyžaduje ďalší výskum.

Venema, Kroese a Ridder (2017) hodnotili vplyv predvolenej možnosti, ktorá sa týkala znižovania času stráveného sedením v práci, na rozhodnutia jednotlivcov. Táto intervencia vychádzala so záveru, že ľudia s tzv. sedavým zamestnaním presedia v práci viac ako 70 % pracovného času. Kládla si za cieľ tento podiel znížiť zmenou predvolenej možnosti zo sedenia za vyšším stolom s počítačom, za státie pri stole. Intervencia bola úspešná, po jej zavedení sa miera státia

v práci zvýšila z 1,82 % na 13,13 %. Sledovanie správania sa ľudí po intervencii ukázalo, že aj mesiac po intervencii miera práce v stoji pretrvala na úrovni 10,01 % a dva mesiace po intervencii bola na úrovni 7,78 %. Tieto výsledky naznačujú dlhodobý vplyv behaviorálnych intervencií. Aj keď sa miera státia dva mesiace po intervencii znížila, stále bola viac ako štyrikrát vyššia v porovnaní s obdobím pred intervenciou.

Výskum Salazara a Alberta (2012) sa zameriaval na to, v akej miere je účinné postrčiť spotrebiteľov k zdravému stravovaniu. Dospeli k záveru, že rôzne formy behaviorálnych intervencií, respektíve postrčení, môžu viesť len k drobným a krátkodobým zmenám správania a fungovať len u nutrične uvedomelých spotrebiteľov. Takéto intervencie však môžu prehliadať, zakryjú množstvo ďalších dôležitých problémov, ktoré sú základom nezdravého stravovania a epidémie obezity<sup>10</sup> (Behaviorálna intervencia podľa nich vytvára ilúziu výraznej zmeny správania a vyvoláva nereálne očakávania zlepšenia stravovania v spoločnosti. Nebezpečenstvo využitia postrčení vidia najmä v tom, že vedú vlády k podceňovaniu obmedzení a limitov tohto prístupu a k vylúčeniu iných regulačných zásahov v oblasti zdravého stravovania. Programy využívajúce behaviorálne postrčenia môžu byť pre spoločnosť aj nákladné, implementácia programov s malým vplyvom na zmenu dlhodobého správania môže byť spojená s plytvaním verejnými a súkromnými zdrojmi, ale môže vyvolať aj nerealistické očakávania o vplyve zásahov zameraných na zmenu návykov nezdravého stravovania a na zlepšenie zdravia spotrebiteľov.

Shaffer (2017) skúmal účinnosť behaviorálnych postrčení pri poskytovaní zdravotnej starostlivosti. Ak sa behaviorálne intervencie používajú cieľovým spôsobom, môžu mať zásadný a pozitívny vplyv na správanie ľudí v oblasti zdravia. Využitie zodpovedných zdôvodnení, štandardných nastavení a architektúry výberu patrí k účinným metódam na zlepšenie zdravotne prospešného správania a dodržiavania klinických odporúčaní. Poukazuje však tiež na to, že behaviorálne postrčenia pravdepodobne neposkytnú riešenie pre všetky typy a formy zdravotných problémov, ktorým v súčasnosti štáty čelia. Navrhované riešenia musia byť komplexné a musia kombinovať tradičné ekonomické opatrenia a stratégie založené na zmenách v správaní subjektov.

---

10

Napríklad: vnímanie zdravého jedla, tzv. negatívna kalorická ilúzia, existujúce znalosti, postoje a hodnoty, ktoré bránia dlhodobej zmene správania spojenej s nezdravým stravovaním, problémy spojené s navrhovaním posunu k zdravému stravovaniu v dôsledku potenciálnych zlyhaní architektov výberu alebo regulátorov alebo negatívny vplyv zvoleného výberu zdravých potravín na spoločenský blahobyt, životné prostredie a ekonomickú nerovnosť.



Dlhodobú účinnosť behaviorálnych postrčení skúmali aj Tagliabue a Sandaker (2019). Považujú ich za silný a neinvazívny spôsob zmeny individuálneho správania pri voľbách a rozhodnutiach. Podľa nich koncepcný rámec behaviorálno-analytického prístupu môže prispieť k vytvoreniu kooperatívnejších praktík. Trvalo udržateľné riešenia je však potrebné začleniť do sociálneho a kultúrneho systému.

## 8. 4. Diskusia o etickosti behaviorálnych intervencií

Ďalším smerom kritiky libertariánskeho paternalizmu a behaviorálnych postrčení je poukazovanie na to, že sú neetické a manipulujú ľuďmi (napr. White (2013), Hausman a Welch (2010), Furedi (2011)). Hanna (2015) konštatuje, že táto kritika nie je úplne opodstatnená. Paternalizmus, ktorý formuje preferencie jednotlivcov, nie je vo všeobecnosti manipulatívny, a to z dvoch dôvodov: po prvé, niekedy povzbudzuje ľudí, aby zohľadnili silu dôvodov relevantných pre ich správanie, a po druhé, zvyčajne je založený na predsudkoch, ktoré by uvažovanie jednotlivcov ovplyvnili aj vtedy, ak by sa intervencia nerealizovala.

Kritike postrčení a ich etickým otázkam sa podrobne venoval Mark White v svojej publikácii z roku 2013 „Manipulácia voľby – etika libertariánskeho paternalizmu“. Zastáva názor, že libertariánsky paternalizmus síce môže v určitých prípadoch fungovať veľmi dobre, architektúra výberu však nie je schopná dosiahnuť to, čo sľubuje, t. j. pomáhať ľuďom robiť za každých okolností lepšie rozhodnutia. Vysvetľuje to tým, že regulačné úrady nemajú prístup k takému druhu informácií, ktoré by im to umožňovali, keďže ani samotní ľudia nedokážu úplne presne definovať svoje vlastné záujmy. Preto je podľa Whitea presnejšie uviesť, že postrčenia nasmerujú ľudí k rozhodnutiam, ktoré im na základe ich vlastného úsudku vybrali behaviorálni ekonómovia a libertariánski paternalisti.

White (2013) tiež nepovažuje behaviorálne postrčenia za etické najmä preto, že majú v skutočnosti donucovací charakter, keďže sú navrhnuté tak, aby zmenili správanie ľudí v záujme niekoho iného, a sú tiež postavené na nevedomých anomáliách v rozhodovaní. Poukazuje na to, že behaviorálne postrčenia využívajú nedostatky v rozhodovaní, aby nasmerovali rozhodovanie ľudí k podpore iných ako vlastných záujmov, čo považuje za dôkaz, že využívajú nátlak. White obhajuje tradičný paternalizmus, ktorý je síce založený na zákazoch, príkazoch a sankciách, má však výhodu v tom, že každý ich môže ľahko pochopiť. Na druhej strane postrčenia možno považovať za skryté a manipulatívne, navádzajúce ľudí na rozhodnutia, ktoré nie sú v súlade s ich vôľou.

Furedi (2011) spomína okrem manipulácie aj problém infantilizácie ľudí. V tomto smere je libertariánsky paternalizmus kritizovaný pre jeho vplyv na podnety

a zodpovednosť ľudí. Podľa neho libertariánsky paternalizmus vníma vzťah medzi štátom a občanom podobne, ako vzťah medzi dospelým a dieťaťom. Takto vnímaný vzťah a manipulačný potenciál postrčení sú nebezpečné pre spoločnosť. Okrem toho považuje za ďalší problém infantilizácie ľudí nebezpečenstvo eskalácie štátnych intervencií. Vysvetľuje to tým, že ľudia sú pod vplyvom postrčení zbavovaní podnetov pre rozvoj vlastného rozhodovacieho potenciálu, čím sa vytvára tlak na potrebu štátnych intervencií.

Sunstein (2016) skúmal, ako ľudia vnímajú postrčenia. Dospel k záveru, že väčšina ľudí vníma postrčenia pozitívne, pokiaľ nepodporujú ciele, ktoré považujú za nezákonné, alebo nezlučiteľné so záujmami a hodnotami väčšiny ľudí. Ľudia majú tendenciu uprednostňovať intervencie, ktoré sa zameriavajú na vedomé procesy, a negatívnejšie sa stavajú k intervenciám, ktoré sa zameriavajú na nevedomé procesy.

Carlin, Gervais a Manso (2009) rozpracovali teoretický model s cieľom skúmať vplyvy libertariánskeho paternalizmu na sociálne učenie sa. Ukázali, že libertariánsky paternalizmus môže niekedy znižovať blahobyt, pretože predvolené možnosti spomaľujú združovanie informácií na trhu. V takom prípade je potrebné byť pri aplikácii libertariánskeho paternalizmu v praxi veľmi opatrný a myslieť na to, že sloboda jednotlivcov na trhu môže viesť k vedľajším a nezamýšľaným vplyvom, ktoré znižujú sociálny blahobyt. Carlin, Gervais a Manso (2009) však dodávajú, že predvolené možnosti s väčšou pravdepodobnosťou zlepšia sociálny blahobyt vtedy, keď je získavanie informácií nákladné, informácie nie je možné medzi jednotlivcami ľahko šíriť a vlastnosti ľudí a ich potreby sú heterogénne. Naopak, predvolené možnosti pravdepodobne povedú k zníženiu blahobytu vtedy, ak má vláda málo, alebo takmer žiadne informácie o jednotlivcoch a naopak jednotlivci si navzájom môžu informácie ľahko šíriť.

Hands (2021) považuje za opodstatnené využiť mäkký paternalizmus vtedy, ak preň existuje širšia verejná podpora. Mal by však byť založený na vedeckých dôkazoch o tom, čo ľuďom škodí a následne by ich mal nasmerovať od takéhoto škodlivého správania. Reaguje tým na jeden z aspektov kritiky behaviorálnych intervencií, ktorým je rozhodovanie architekta výberu, najmä vo vzťahu k otázkam typu „Kto a na základe čoho môže rozhodovať o tom, čo je pre ľudí optimálny výber“. Ak sa má paternalizmus využiť, mal by smerovať k tomu, aby boli ľudia zdravší, žili dlhšie a sledovať podobné ciele, a nie sa pokúšať odhaliť skutočné preferencie a konkrétne heuristiky a predsudky, ktoré bránia ľuďom robiť optimálne rozhodnutia. Kritizuje stanovovanie cieľov na mikroekonomických základoch, najmä cieľ maximalizácie užitočnosti jednotlivca. Kladie si otázku, prečo vo svete, ktorý sa stáva čoraz prepojenejším a hustejšie osídleným, v ktorom dochádza k čoraz významnejším sociálnym problémom, napríklad

klimatickým zmenám a pandémiám, by malo byť cieľom vlády pomáhať ľuďom maximalizovať užitočnosť jednotlivca. Súkromný trh najlepšie dokáže umožniť ľuďom získať to, čo osobne chcú, pričom vládam sa takýto cieľ spravidla nedarí naplňať. Vláda však býva úspešnejšia pri zmiernovaní negatívnych externalít veľkého rozsahu, ku ktorým patria napríklad škody spôsobené klimatickými zmenami a pandémiami. Podľa tohto prístupu je vhodné, aby sa paternalizmus využíval čo najmenej, a ak je potrebné ho využiť, navrhovať také riešenia, ktoré sú v súlade so širšími spoločenskými záujmami.

John, Smith a Stoker (2009) porovnali stratégiu postrčenia (nudge strategy) so stratégiou zvažovania (think strategy). Stratégia zvažovania vychádza z predpokladu, že ak majú občania dostatok informácií v správnom kontexte a rámci, dokážu spoločne uvažovať o problémoch a prijímať lepšie a účinnejšie kolektívne riešenia, čím sa vyhnú orientácii na vlastné krátkodobé záujmy. Podľa tejto stratégie úvahy a dialóg pomôžu občanom robiť informované a lepšie rozhodnutia o kolektívnych problémoch a smerovaní verejnej politiky. Obe stratégie možno považovať za nové prístupy vo verejnej politike. Vlády sa už nemôžu spoliehať len na vydávanie príkazov a vytváranie stimulov, ale je potrebné sa zaoberať samotnými občanmi a ich úlohe pri tvorbe verejnej politiky. Tieto dve stratégie sa snažia ľudí naučiť pracovať s obmedzenou racionalitou a môžu sa vzájomne dopĺňať. John, Smith a Stoker (2009) kritizujú stratégiu postrčenia, keď zdôrazňujú, že sa až príliš zameriava na jednotlivca a málo pozornosti venuje kolektívnym a inštitucionálnym faktorom. Nástrahy stratégie uvažovania vidia v tom, že rôzne úvahy jednotlivcov môžu byť výsledkom kognitívnych skreslení a mentálnych skratiek v rozhodovaní.

Schmidt a Engelen (2020) sa zaoberali problémami súvisiacimi so zavádzaním intervencií v reálnom politickom a ekonomickom kontexte a analyzovali postrčenia vo vzťahu k štrukturálnym zmenám v krajine. Ich obavy vychádzajú z predpokladu, že postrčenia a behaviorálne intervencie vo všeobecnosti neriešia základné sociálno-ekonomické príčiny mnohých spoločenských problémov, s ktorými sa spoločnosť stretáva. Napríklad obezitu nemožno chápať len ako výsledok zlého rozhodnutia jednotlivcov, ale ako zložitú biologickú a spoločenskú chorobu. Ľudia by si nemali voliť medzi postrčeniami a štrukturálnymi reformami, ale oba nástroje by sa mali dopĺňať. Postrčenie ako forma verejnej politiky by nemalo nahrádzať programy inštitucionálnych zmien, malo by skôr prispievať k naplneniu cieľov. Nie vždy je však možné zaviesť širšiu inštitucionálnu reformu. Práve v týchto prípadoch je prínosné využitie postrčení, ktoré môžu zmierniť spoločenský problém, ktorý nie je možné riešiť systematickými a štrukturálnymi zmenami.

Hausman a Welch (2010) sa podrobne zaoberali možnými rizikami uplatnenia behaviorálneho prístupu a využívania rôznych foriem postrčení. Za najväčšie

riziko využívania behaviorálnych intervencií považujú, že vláda môže zneužiť snahu ovplyvniť rozhodovanie ľudí. Vláda môže prostredníctvom behaviorálnych intervencií primäť ľudí k rozhodnutiam, ktoré sú v rozpore z ich preferenciami. Jedným z dôležitých spôsobov, ako takémuto zneužitiu zabrániť a rešpektovať autonómiu rozhodovania jednotlivcov je transparentnosť. Vláda by mala informovať ľudí o snahe ovplyvniť ich rozhodnutia, a to aj za cenu, že postrčenia budú menej účinné. Bez ohľadu na to, že snahy vlády o ovplyvnenie a formovanie rozhodnutí ľudí môžu byť dobre mienené, zneužívanie kognitívnych odchýlok od ich racionálnych volieb môže v konečnom dôsledku znižovať ich autonómne rozhodovacie schopnosti. Nespochybnujú pritom účinnosť vybraných behaviorálnych intervencií, ale upozorňujú najmä na riziká, ktoré môže priniesť kontrola nad rozhodovaním iných jednotlivcov.

Wright a Ginsburg (2012) uskutočnili behaviorálnu analýzu práva a ekonómie vo vzťahu k libertariánskemu paternalizmu. Jadrom ich kritiky je najmä to, že definícia blahobytu zo strany architektov výberu je často nevhodne špecifikovaná, alebo nie je podložená robustnými údajmi. Za problém tiež považujú, že existujúce údaje o behaviorálnych intervenciách sú často zle interpretované, čo môže umelo podporovať presadzovanie paternalistických zásahov. Podľa tohto názoru využitie nástrojov libertariánskeho paternalizmu je spojené s nátlakom, kontrolou správania, intervenciami zameranými na priame, alebo nepriame obmedzenia výberu jednotlivcov alebo trestanie jednotlivcov za presadzovanie svojich vlastných preferencií. Podľa tohto názoru, ak sa bude ďalej ignorovať ekonomická hodnota blahobytu a individuálna sloboda, spočívajúca v tom, že sa jednotlivcom ponechá sloboda výberu, a teda aj sloboda dopustiť sa omylov pri prijímaní dôležitých rozhodnutí, libertariánsky paternalizmus bude spojený s rizikom zníženia blahobytu a slobody v celej spoločnosti.

Problém transparentnosti vo vzťahu k predvoleným možnostiam empiricky testovali Paunov, Wänke a Vogel (2020). Potvrdil sa ich predpoklad, že transparentnosť zvyšuje účinnosť predvolených možností, ktoré možno považovať za jeden z najvyužívanějších nástrojov libertariánskeho paternalizmu. Na skúmanie transparentnosti volieb si zvolili metódu online experimentu, v ktorom rozdelili účastníkov do viacerých skupín. V prvej kontrolnej skupine, mali jednotlivci slobodnú voľbu, t. j., bez možnosti voľby predvolenej možnosti. V druhej kontrolnej skupine ponúkli účastníkom predvolenú možnosť bez toho, aby im o nej poskytli doplňujúce informácie. V ďalších troch intervenčných skupinách bola uvedená predvolená možnosť, menili sa však informácie, ktoré mali účastníci k dispozícii. V jednej z týchto intervenčných skupín mali účastníci okrem predvolenej možnosti aj informáciu o tom, že predvolená možnosť bola zvolená preto, že experimentátori chceli, aby si vybrali túto možnosť, t. j., účastníci boli informovaní o celi intervencie. V ďalšej skupine poskytli účastníkom informáciu, prečo je predvolená možnosť nastavená daným

spôsobom, a informovali ich, že toto nastavenie je najúčinnnejšie v zmysle zvýšenia ich individuálneho blahobytu. V poslednej intervenčnej skupine deklarovali, že ak je predvolená možnosť nastavená, väčšina ľudí ju nezmení za inú. Zverejnenie účelu nastavenia možnosti a požadovaného cieľového správania mali pozitívny vplyv na úspešnosť predvolenej možnosti (t. j., účastníci ju nezmenili za inú). Informácia o tom, že ľudia nezvyknú meniť predvolenú možnosť, ak sa pre ňu rozhodnú, významne neovplyvnila rozhodnutie účastníkov.

Transparentnosť behaviorálnych intervencií skúmali aj Wachner, Adriaanse a De Ridder (2020) vo vzťahu k autonómií rozhodovania, spokojnosti s rozhodnutím a vnímaniu tlaku pri rozhodovaní. Ich štúdia podrobne analyzovala, či transparentnosť postrčení definovaná buď ako odhalenie účelu postrčenia, alebo ako odhalenie účelu postrčenia v kombinácii s ďalšími informáciami o realizovanej intervencii, pomôže odstrániť hrozbu straty autonómie, ktorá sa používa ako významný protiargument voči libertariánskemu paternalizmu. Výskum realizovali formou online experimentu, v ktorom subjekty vyjadrovali postoj k vnímanej autonómii, spokojnosti s výberom a vnímanému tlaku na ich rozhodovanie. Nenašli dôkaz o tom, že transparentnosť intervencií ovplyvňuje autonómnosť rozhodovania. A to aj vtedy, keď nebolo nastavenie intervencie transparentné, t. j., účastníkom neboli poskytnuté žiadne informácie o intervencii, účastníci deklarovali vysokú úroveň autonómie v rozhodovaní a spokojnosť s výberom. Tiež deklarovali, že necítili významný tlak na svoje rozhodovanie. Inými slovami, v tomto výskume transparentnosť nastavenia alternatív neovplyvnila pocit subjektívnej autonómnosti pri rozhodovaní subjektov.

Podobný výskum realizovali aj Loewenstein a kolektív (2015). Zistili, že predvolená možnosť ovplyvňuje rozhodnutie jednotlivcov aj vtedy, ak sú ľudia o predvolenej možnosti informovaní. Účastníkov výskumu rozdelili do dvoch skupín, pričom prvá skupina bola informovaná o predvolenej možnosti pred rozhodnutím, v druhej skupine boli účastníci informovaní o predvolenej možnosti až po rozhodnutí, mali však možnosť rozhodnutie prehodnotiť. Toto nastavenie malo ukázať, že použitie predvolenej možnosti je účinné len vtedy, ak o nej subjekt nevie, t. j., ak sa manipuluje voľba jednotlivcov. Výsledky však ukázali, že predvolená možnosť ovplyvní rozhodnutie aj vtedy, ak je človek o nej informovaný. Takáto informovanosť by mohla eliminovať obavy z manipulativnosti pri využití postrčení a z ohrozenia autonómie rozhodovacích procesov ľudí, ak sa behaviorálne postrčenie využije. Výsledky tohto výskumu však neumožňujú vyvodiť závery o dlhodobej účinnosti tohto typu intervencií a teda nie je zrejmé, či by tento vplyv pretrval aj dlhšie časové obdobie potom, ako boli ľudia o intervencii informovaní. Vo všeobecnosti však možno povedať, že vplyv predvolených možností nie je založený na tom, že ľudia nie sú o nich informovaní, alebo že by boli manipulovaní. Výsledky tohto výskumu môžu

poskytnúť tvorcom verejných politík argument v prospech ich využitia a môžu zmierniť obavy, že behaviorálne intervencie sú manipulatívne, alebo že hraničia s podvodom.

## Záverečné poznámky

V tejto kapitole sme sústredili pozornosť na oblasti kritiky libertariánskeho paternalizmu spájaného s behaviorálnymi intervenciami, ako aj kritiku samotných behaviorálnych intervencií. Hlavnou oblasťou kritiky je tvrdenie, že libertariánsky paternalizmus obmedzuje slobodné voľby jednotlivcov. Okrem toho sa poukazuje na to, že zástancovia tohto prístupu venujú malú pozornosť samotnej osobe architekta výberu (dizajnéra intervencie), ktorý je zodpovedný za to, ako budú jednotlivé výbery pre jednotlivcov nastavené a rámcované a ako ich dokážu ovplyvniť. Pozornosť kritikov sa sústreďuje aj na to, že rovnako ako ostatní, ktorých voľby chceme ovplyvniť určitým smerom, aj architekti výberu, môžu byť postihnutí kognitívnymi obmedzeniami a nimi nastavené voľby nemusia viesť k rastu spoločenského blahobytu. Uvažuje sa aj s rizikom, že nastavenie volieb bude ovplyvnené lobingom záujmových skupín, respektíve, že alternatívy budú nastavené tak, aby podporovali záujmy samotného architekta výberu.

Výskum založený na snahe reagovať na kritiku, že behaviorálne intervencie nemajú dlhodobý vplyv na správanie jednotlivcov, potvrdil, že intervencie nevedú vždy k trvalej zmene správania, je však prínosné, aby sa v určitom časovom intervale opakovali (napr. Allcot a Rogers, 2014).

Kritika etickosti a transparentnosti behaviorálnych intervencií poukazuje na potrebu venovať pozornosť týmto aspektom. Uskutočnený behaviorálny výskum ukázal, že transparentnosť spojená s oboznámením jednotlivcov s nastavením alternatív, respektíve s cieľmi, ktoré sa majú takýmto nastavením dosiahnuť, nevedie k poklesu účinnosti prednastavených možností (Loewenstein a kol., 2015). Poskytnutie týchto informácií subjektom, ktorých sa intervencia dotýka, môže na druhej strane účinne reagovať na kritické názory, ktoré označujú behaviorálne intervencie ako manipulatívne a poukazujú na to, že bez ich vedomia nútia ľudí k určitému vopred nalinkovanému správaniu, ktoré zodpovedá preferenciám architektov voľby.

Je pomerne dobre zdokumentované, že behaviorálne intervencie dokážu prispieť k lepšiemu rozhodovaniu sa jednotlivcov, že umožňujú aspoň čiastočne riešiť viaceré spoločenské problémy. Ich uplatnenie má obzvlášť význam ak nie je z rôznych dôvodov možné riešiť problém systematicky štrukturálnymi reformami. Je však potrebné, aby behaviorálny prístup zohľadnil a reagoval

na kritiku a aby behaviorálni ekonómovia a praktici testovali ich relevantnosť, respektíve prispôsobili behaviorálne intervencie tak, aby sa minimalizovali ich slabé miesta.

## Referencie

- Alberto, R., Salazar, V. (2012). Libertarian Paternalism and the Dangers of Nudging Consumers. *King's Law Journal*, 23(1), <https://doi.org/10.5235/096157612800081222>
- Allcott, H., Rogers, T. (2014). The Short-Run and Long-Run Effects of Behavioral Interventions: Experimental Evidence from Energy Conservation. *American Economic Review*, 104(10), 3003–3037. <https://doi.org/10.1257/aer.104.10.3003>
- Ariely, D. (2008). Predictably Irrational, Revised and Expanded Edition: The Hidden Forces That Shape Our Decisions (Revised and Expanded ed.). HarperCollins e-books.
- Arno, A., Thomas, S. (2016). The efficacy of nudge theory strategies in influencing adult dietary behaviour: a systematic review and meta-analysis. *BMC Public Health*, 16(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-016-3272-x>
- Brandon, A. a kol. (2017). Do The Effects of Nudges Persist? Theory and Evidence from 38 Natural Field Experiments. NBER WORKING PAPER SERIES, 1–44. <https://doi.org/10.3386/w23277>
- Carlin, B I., Gervais, S., Manso, G. (2009). When Does Libertarian Paternalism Work? NBER Working Paper No. w15139, Dostupné online: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1434653>
- Furedi, F. (2011). Defending moral autonomy against an army of nudgers. *Spiked*. <https://www.spiked-online.com/2011/01/20/defending-moral-autonomy-against-an-army-of-nudgers/>
- Gigerenzer, G., Goldstein, D. G. (1996). Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality. *Psychological Review*, 103(4), 650–669. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.103.4.650>
- Gigerenzer, G., Brighton, H. (2009). Homo heuristicus: Why biased minds make better inferences. *Topics in Cognitive Science*, 1(1), 107–143. <https://doi.org/10.1111/j.1756-8765.2008.01006.x>
- Gigerenzer, G., Gaissmaier, W. (2011). Heuristic Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 62(1), 451–482. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346>
- Gigerenzer, G. (2015). On the Supposed Evidence for Libertarian Paternalism. *Review of Philosophy and Psychology*, 6(3), 361–383. <https://doi.org/10.1007/s13164-015-0248-1>

- Hagman, W. a kol. (2019). The effect of paternalistic alternatives on attitudes toward default nudges. *Behavioural Public Policy*, 6(1), 95–118. <https://doi.org/10.1017/bpp.2019.17>
- Hands, D. W. (2021). Libertarian Paternalism: Making Rational Fools. *Review of Behavioral Economics*, 8(3–4), 305–326. <https://doi.org/10.1561/105.00000144>
- Hanna, J. (2015). Libertarian Paternalism, Manipulation, and the Shaping of Preferences. *Social Theory and Practice*, 41(4), 618–643. <https://doi.org/10.5840/soctheorpract201541434>
- Hausman, D. M., Welch, B. (2010). Debate: To Nudge or Not to Nudge\*. *Journal of Political Philosophy*, 18(1), 123–136. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9760.2009.00351.x>
- John, P., Smith, G., Stoker, G. (2009). Nudge Nudge, Think Think: Two Strategies for Changing Civic Behaviour. *Political Quarterly*, 80(3), 361–370. <https://doi.org/10.1111/j.1467-923x.2009.02001.x>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow* (1st ed.). Farrar, Straus and Giroux.
- Lodge, M., Wegrich, K. (2016). The Rationality Paradox of Nudge: Rational Tools of Government in a World of Bounded Rationality. *Law & Policy*, 38(3), 250–267. <https://doi.org/10.1111/lapo.12056>
- Loewenstein, G. a kol. (2015). Warning: You are about to be nudged. *Behavioral Science & Policy*, 1(1), 35–42. <https://doi.org/10.1353/bsp.2015.0000>
- Maier, M.A. kol. (2022). No evidence for nudging after adjusting for publication bias. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 119(31). <https://doi.org/10.1073/pnas.2200300119>
- Mertens, S. a kol. (2021). The effectiveness of nudging: A meta-analysis of choice architecture interventions across behavioral domains. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 119(1). <https://doi.org/10.1073/pnas.2107346118>
- Mitchell, G. (2004). Libertarian Paternalism is an Oxymoron. FSU College of Law, Public Law Research Paper No. 136; FSU College of Law, Law and Economics Paper No. 05-02. Dostupné online: <https://ssrn.com/abstract=615562>
- Paunov, Y., Wänke, M., Vogel, T. (2020). Combining Defaults and Transparency Information to Increase Policy Compliance. *Social Psychology*, 51(5), 354–359. <https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000419>
- Püce, L. (2019). Criticism Of Behavioural Economics: Attacks Towards Ideology, Evidence And Practical Application. *Journal of WEI Business and Economics*, 8, 32–46. <https://doi.org/10.36739/jweibe.2019.v8.i1.3>
- Rebonato, R. (2012). A Critical Assessment of Libertarian Paternalism. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2346212>
- Salvat, C. (2008). Is Libertarian Paternalism an Oxymoron? HAL. <https://ideas.repec.org/p/hal/wpaper/hal-00336528.html>



- Schmidt, A. T., Engelen, B. (2020). The ethics of nudging: An overview. *Philosophy Compass*, 15(4). <https://doi.org/10.1111/phc3.12658>
- Schubert, C. (2017). Green nudges: Do they work? Are they ethical? *Ecological Economics*, 132, 329–342. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.11.009>
- Shaffer, V. (2017). Nudges for Health Policy: Effectiveness and Limitations. *Missouri Law Review*, 82(3), 1–10.
- Sunstein, C.R. (2016). People Prefer System 2 Nudges (Kind Of), 66 *Duke Law Journal* 121-168. Dostupné online: <https://scholarship.law.duke.edu/dlj/vol66/iss1/3>
- Tagliabue, M., Sandaker, I. (2019). Societal Well-Being: Embedding Nudges in Sustainable Cultural Practices. *Behavior and Social Issues*, 28(1), 99–113. <https://doi.org/10.1007/s42822-019-0002-x>
- Thaler, R. H., Sunstein, C. R. (2003). Libertarian Paternalism. *American Economic Review*, 93(2), 175–179. <https://doi.org/10.1257/000282803321947001>
- Thaler, R. H., Sunstein, C. R. (2008). *Nudge*. Van Haren Publishing.
- Tversky, A., Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Venema, T. A., Kroese, F. M., de Ridder, D. T. (2017). I'm still standing: A longitudinal study on the effect of a default nudge. *Psychology & Health*, 33(5), 669–681. <https://doi.org/10.1080/08870446.2017.1385786>
- Wachner, J., Adriaanse, M.A., de Ridder, D. T. D. (2020). And How Would That Make You Feel? How People Expect Nudges to Influence Their Sense of Autonomy. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.607894>
- White, M. (2013). *The Manipulation of Choice: Ethics and Libertarian Paternalism* (2013th ed.). Palgrave Macmillan.
- Wright, J.D., Ginsburg, D.H. (2012). Behavioral Law and Economics: Its Origins, Fatal Flaws, and Implications for Liberty. *Northwestern University Law Review*, Vol. 106, No. 3.





# Záver

Dostali sme sa na záver tejto knihy. Veríme, že jej obsah nielen poskytol pohľad na potenciálne prínosy behaviorálneho a experimentálneho prístupu vo verejnej správe, ale tiež naznačil úskalia, ktoré sú spojené s využívaním a testovaním poznatkov behaviorálnej vedy v praxi. Hoci projekt BIMS, ktorého výsledky v tejto knihe prezentujeme, bol zameraný na uplatnenie behaviorálneho a experimentálneho prístupu vo verejných politikách na miestnej úrovni, veríme, že sme poskytli inšpiráciu pre ľudí zodpovedných za dizajn verejných politik nielen v miestnej samospráve, ale aj v celom verejnom sektore.

Ako sme uviedli, behaviorálna veda je úzko prepojená so psychológiou, poukazuje na nerealistickosť predpokladu, že jednotlivci sa správajú ako človek ekonomický („homo economicus“), a sústreďuje sa na procesy rozhodovania, pričom zohľadňuje psychologické aspekty v konaní ľudí. Behaviorálna veda skúma aj systematické chyby a skreslenia v usudzovaní a rozhodovaní jednotlivcov, ktoré sa často vysvetľujú procesmi, ku ktorým dochádza v ľudskom mozgu.

Rozšírenie využitia behaviorálneho prístupu však súčasne viedlo aj k čoraz komplexnejšej analýze jeho nedostatkov a slabých miest. Poukazuje sa napríklad na potrebu zohľadniť pri analýze rozhodovacích procesov nielen psychologické, ale aj sociologické a politické premenné, ktoré tiež ovplyvňujú rozhodnutia jednotlivcov. Zdôrazňuje sa aj obmedzenosť výsledkov uskutočnených intervencií a experimentov, ktoré sa spravidla vyhodnocujú využitím štatistických metód. Za dôkaz ich účinnosti sa považuje, ak sú výsledky zo štatistického hľadiska významné. Popri štatistickej významnosti výsledkov intervencií je však pri ich vyhodnocovaní potrebné zohľadniť aj celkový kontext štúdie (vzorka, čas,

typ intervencie, veľkosť problému a pod.), z ktorých vychádza, ako aj prostredie, v ktorom sa uskutočnila.

Pri vyhodnocovaní výsledkov intervencie sa často výsledky zberajú k určitému časovému okamihu, čo nezohľadňuje, že v danom okamihu mohol rozhodnutie ľudí ovplyvniť nejaký náhodný faktor (napríklad pandémie či prudká inflácia). Preto sa odporúča, aby boli intervencia a súvisiaci zber údajov rozložené na dlhšie časové obdobie, čo by umožnilo neutralizovať vplyv náhodných udalostí na vyhodnotenie dosahov intervencie.

Behaviorálny prístup je tiež založený na predpoklade, že konanie a rozhodovanie ľudí sú zaťažené početnými skresleniami. Avšak samotný pojem skreslenie nie je jednoznačne zadefinovaný. To môže viesť k tomu, že za skreslenie sa môžu považovať aj tie faktory, ktoré skreslením v skutočnosti vôbec nie sú.

Doteraz sa tiež v behaviorálnom výskume nevenovala dostatočná pozornosť tomu, prečo ľudia robia vo svojom rozhodovaní chyby a prečo sa ich voľby odchyľujú od, z hľadiska užitočnosti, ideálnej stratégie. Nebolo dostatočne objasnené, či je to tak v dôsledku nedostatočných rozhodovacích schopností jednotlivcov, alebo ich osobnostných charakteristík.

Využitie behaviorálneho prístupu v oblasti verejných politík venuje pozornosť najmä architektúre voľby a dizajnu postrčení, ktoré majú primäť jednotlivcov, aby uskutočňovali lepšie voľby, ktoré prispievajú k rastu individuálneho, respektíve spoločenského blahobytu.

Pri využívaní behaviorálnych intervencií v nastaveniach verejných politík je „správna“ alternatíva definovaná architektmi voľby, nie je však zrejmé, prečo sa očakáva, že ľudia, ktorí majú takúto zodpovednosť, budú schopní vedieť lepšie ako ostatní identifikovať a nastaviť tú najlepšiu alternatívu pre jednotlivca alebo spoločnosť ako celok. Ak majú byť architekti voľby skutočne schopní definovať optimálne alternatívy, je potrebné, aby existovalo inštitucionálne prostredie, ktoré ich k tomu nasmeruje, a disponovali schopnosťami a znalosťami, ktoré zlepšia ich rozhodovanie ako aj schopnosť nadizajnovať alternatívy, ktoré umožnia dosiahnuť očakávané výsledky. Architekti voľby musia tiež zohľadniť, že rozhodovanie sa uskutočňuje v prostredí časových, informačných a iných obmedzení a reflektovať tieto obmedzenia pri dizajne prednastavených alternatív. Rozhodovanie ľudí ovplyvňujú aj emócie a emocionálny stav, v ktorom rozhodnutia prijímajú, čo by dizajn volieb mal tiež zohľadňovať, spravidla sa to však často neberie do úvahy.

Architekti voľby by mali uvažovať aj o tom, v akom prostredí sa voľby uskutočňujú, keďže rozhodovací proces je ovplyvnený aj prostredím, v ktorom jednotlivci robia

rozhodnutia. Ak si architekti voľby uvedomia, že nevedomé kognitívne procesy ovplyvňujú veľkú väčšinu individuálnych rozhodnutí, mali by sa snažiť ich pri dizajne volieb predvídať a reflektovať. Napríklad v súčasných podmienkach energetickej krízy a rýchlo rastúcich cien energií, ktoré dopadajú na drobných podnikateľov, ovplyvňuje ich rozhodnutie, ako sa vyrovnáť s touto situáciou, napríklad aj váhavosťou politických predstaviteľov pri prijímaní pomoci podnikateľom z verejných zdrojov. V takomto prostredí môžu podnikatelia prijímať rozhodnutia, ktoré síce sú z dlhodobého hľadiska sub-optimálne, neznamená to však, že sú pre nich z hľadiska súčasnej situácie iracionálne.

Pozornosť je potrebné venovať aj načasovaniu intervencie, aby sa maximalizovala pravdepodobnosť, že sa prostredníctvom nej dosiahnu pozitívne vplyvy a tieto vplyvy budú čo najväčšie. Ukázalo sa napríklad, že ľudia sú viac otvorení prijímať rozhodnutia, ktoré súvisia s ich finančnou budúcnosťou na začiatku kalendárneho roka, t.j. v období, keď sú pod vplyvom svojich novoročných predsavzatí. Preto je vhodné načasovať intervenciu, ktorá ich má poštuchnúť k žiaducim finančným rozhodnutiam, práve na toto obdobie v roku.

Napriek tomu, že využitie behaviorálneho prístupu má svoje obmedzenia, ktoré je potrebné mať na pamäti a podľa možnosti reflektovať pri dizajne verejných politík a prednastavených volieb, doterajšie skúsenosti potvrdzujú, že nenákladnými behaviorálnymi intervenciami je možné ovplyvniť rozhodnutia ľudí a nasmerovať ich k tomu, aby konali vo svojom záujme, respektíve v záujme spoločnosti ako celku. V tomto kontexte považujeme za pozitívne, že behaviorálny výskum a jeho výsledky sa čoraz viac využívajú aj vo formulácii verejných politík na Slovensku a existujú viaceré iniciatívy, ktoré presadzujú testovanie behaviorálnych intervencií aj ich trvalé uplatnenie na centrálnej, regionálnej i miestnej úrovni. Napriek týmto iniciatívam však v súčasnosti na Slovensku neexistuje rámec pre systematické uplatnenie behaviorálnych poznatkov vo verejných politikách. Považujeme za prínosné, ak by sa podľa vzoru iných krajín (napr. Behavioural Insights Team vo Veľkej Británii, ale aj podobných inštitúcií v USA alebo v Austrálii) vytvorili inštitucionálne predpoklady na systematické využitie poznatkov behaviorálnej vedy v širokom spektre oblastí a opatrení verejných politík na centrálnej, regionálnej i miestnej úrovni. Akademické inštitúcie rady prispievajú k budovaniu ekosystému, ktorý bude priaznivý pre lepšie uplatňovanie poznatkov behaviorálnych vied vo verejnej správe na Slovensku.

Editori

## Slovník

| Anglický názov             | Preklad                                         |
|----------------------------|-------------------------------------------------|
| affect                     | emocionálne asociácie                           |
| attention                  | pozornosť                                       |
| attitude                   | postoj                                          |
| attitude-behavior gap      | medzera medzi postojmi a správaním              |
| attractive                 | zaujímavý/vzbudzujúci pozornosť                 |
| ballot bin                 | hlasovací kôš                                   |
| belief formation           | domnienka                                       |
| boosts                     | povzbudenie                                     |
| capability                 | spôsobilosť                                     |
| choice architecture        | architektúra výberu                             |
| choice repair              | oprava výberu                                   |
| commitment                 | záväzok, sľub jednotlivca                       |
| debiasing                  | od búranie zaujatostí                           |
| default                    | predvolená možnosť                              |
| descriptive social norm    | deskriptívna spoločenská norma (čo ľudia robia) |
| determination              | rozhodnosť                                      |
| deterrence                 | odstrašenie                                     |
| difference in differences  | metóda rozdielu v rozdieloch                    |
| ease                       | jednoduchosť                                    |
| ego                        | centrum osobnosti/ego                           |
| experimental design        | dizajn experimentu                              |
| extrinsic motivation       | vonkajšia motivácia                             |
| fast and frugal heuristics | pravidlo "rýchlosti a úspornosti"               |
| field experiment           | terénny experiment                              |
| implementation prompts     | výzva na implementáciu                          |

|                           |                                                                                                                             |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| incentives                | stimuly/podnety                                                                                                             |
| information-processing    | spracovanie informácií                                                                                                      |
| injunctive social norm    | očakávaná/vyžadovaná spoločenská norma (čo ľudia považujú za správne)                                                       |
| intention-behavior gap    | medzera medzi zámermi a správaním                                                                                           |
| intrinsic motivation      | vnútorná motivácia                                                                                                          |
| lab experiment            | laboratórny experiment                                                                                                      |
| less-is-more heuristics   | pravidlo "menej je viac"                                                                                                    |
| libertarian paternalism   | libertariánsky paternalizmus                                                                                                |
| loss aversion             | averzia voči strate                                                                                                         |
| mandated deadlines        | stanovené záväzné termíny                                                                                                   |
| messenger                 | šíriteľ informácií                                                                                                          |
| moral appeal              | morálny apel                                                                                                                |
| natural experiment        | prírodný experiment                                                                                                         |
| norms                     | normy                                                                                                                       |
| nudge                     | postrčenie                                                                                                                  |
| nudge strategy            | stratégia postrčenia                                                                                                        |
| opportunity               | príležitosť                                                                                                                 |
| opt-out                   | možnosť vystúpiť z programu                                                                                                 |
| personalization           | personalizácia                                                                                                              |
| priming                   | upriamenie pozornosti                                                                                                       |
| public service motivation | motivácia k verejnej službe                                                                                                 |
| publication bias          | publikačná zaujatosť (napríklad v kontexte sklonu vedeckých časopisov publikovať pozitívne (štatisticky významné) výsledky) |
| randomization             | náhodnosť výberu                                                                                                            |
| re-biasing                | využitie zaujatostí                                                                                                         |
| reminder                  | pripomienka                                                                                                                 |
| reproducibility crisis    | nízka miera reprodukcie výsledkov uskutočnených štúdií                                                                      |

|                          |                                                                                   |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| salience                 | všeobecne: výraznosť (špecifikovať môžeme cez - nápadnosť / vzbudenie pozornosti) |
| shove                    | posotenie                                                                         |
| social                   | spoločenský, normálny                                                             |
| social influence         | spoločenský vplyv                                                                 |
| social norm              | spoločenská norma                                                                 |
| soft paternalism         | mäkký paternalizmus                                                               |
| status quo bias          | postoj proti zmenám                                                               |
| steer                    | natočenie, alebo ako sebakontrola (závisí od kontextu)                            |
| stick and carrot         | bič a cukor                                                                       |
| stimulus-response        | odozva na stimuly, podnety                                                        |
| switching rate           | miera zmeny                                                                       |
| take-the-best heuristics | pravidlo "vezmi to najlepšie"                                                     |
| theory of nudging        | teória postrčenia                                                                 |
| think                    | zvažovanie                                                                        |
| think strategy           | stratégia zvažovania                                                              |
| timely                   | včasne                                                                            |



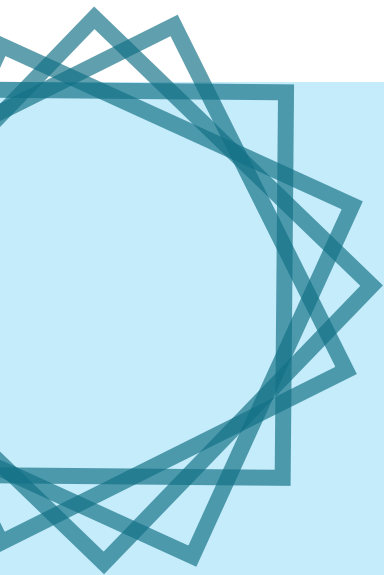


## Autori a autorky

- **Matúš Sloboda, PhD.** pôsobí ako odborný asistent na Ústave verejnej politiky FSEV UK a odborne sa venuje téme účinnosti verejných politík v kontexte behaviorálnych intervencií, dobrého spravovania v miestnej samospráve, inováciám vo verejnej správe (v kontexte smart governance a e-participatívnych nástrojov) a súťaživosti a úspešnosti vo voľbách. ORCID iD: 0000-0002-3760-2385.
- **prof. Emília Sičáková Beblavá PhD.** pôsobí ako profesorka na Ústave verejnej politiky FSEV UK v Bratislave. Výskumne sa venuje otázkam činnosti verejného sektora, najmä z hľadiska transparentnosti, korupcie, efektívnosti a inovácií a to aj v kontexte behaviorálnych intervencií. ORCID ID: 0000-0001-8159-8080.
- **prof. Ing. Anetta Čaplánová, PhD.** je profesorkou na Katedre ekonomickej teórie Národohospodárskej fakulty Ekonomickej Univerzity v Bratislave. Vo svojom výskume sa zameriava na ekonomiu verejného sektora, pričom osobitnú pozornosť venuje vplyvu inštitúciálneho usporiadania na jeho fungovanie. V poslednom období sa venuje aj behaviorálnej ekonomii a využitiu jej poznatkov vo verejných politikách na miestnej a centrálnej úrovni. ORCID iD: 0000-0003-3767-7042
- **Ing. Roman Klimko, PhD.** je odborným asistentom na Národohospodárskej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave. Jeho výskum a pedagogická činnosť sa orientujú na trh práce, zelenú ekonomiku, spoločenskú zodpovednosť podnikov a na realizáciu behaviorálnych intervencií v miestnej samospráve. ORCID iD: 0000-0003-4290-7471

- **doc. Ing. Mária Murray Svidroňová, PhD.** pôsobí ako docentka na Katedre verejnej ekonomiky a regionálneho rozvoja na Ekonomickej fakulte Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. Jej pedagogická a vedecko-výskumná činnosť sa zameriava na mimovládne neziskové organizácie (manažment a financovanie), verejný sektor a verejné služby a sociálne inovácie, vrátane behaviorálnych intervencií v miestnej samospráve. ORCID iD: 0000-0002-4414-479X
- **Ing. Eva Sirakovová, PhD.** je odborná asistentka na Katedre ekonomickej teórie, Národohospodárskej fakulty, Ekonomickej univerzity v Bratislave. Jej výskumné a pedagogické oblasti sú behaviorálna ekonómia, experimentálna ekonómia a ekonómia verejného sektora. Vo svojom výskume uplatňuje behaviorálny prístup k riešeniu rôznych socioekonomických problémov. ORCID iD: 0000-0003-1591-4166.
- **doc. Ing. Katarína Vitálišová, PhD.** pôsobí ako docentka a vedúca Katedry verejnej ekonomiky a regionálneho rozvoja, Ekonomickej fakulty, Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. Jej pedagogické a vedecko-výskumné zameranie na vybrané oblasti verejnej politiky, vrátane regionálnej a miestnej, problematiku participácie, manažmentu a marketingu územných samospráv a nové trendy v miestnom a regionálnom rozvoji. ORCID iD: 0000-0002-5830-4862.
- **Ing. Nikoleta Jakuš Muthová, PhD.** pôsobí ako odborná asistentka na Katedre verejnej ekonomiky a regionálneho rozvoja na Ekonomickej fakulte Univerzity Mateja Bela v Banskej. Vo svojej pedagogickej a vedeckej činnosti sa zameriava na aplikáciu poznatkov behaviorálnej ekonómie do verejnej politiky, experimentálnu ekonómiu, verejný sektor a na kontrahovanie služieb v miestnej samospráve. ORCID iD: 0000-0001-8700-5055
- **Patrik Pavlovský, MA.** je výskumník pôsobiaci na Ústave verejnej politiky FSEV UK. Verejnej správe radí, ako čo najefektnejšie namotivovať ľudí alebo organizácie k dobrovoľnému zosúladeniu svojho správania s pravidlami tejto politiky. Je spoluiniciátorom o.z. Slovak Behavioral Economics Network a pôsobí aj ako behaviorálny konzultant v rámci oddelenia behaviorálnych inovácií na MIRRI. ORCID iD: 0000-0002-2058-503X
- **Mgr. Artsiom Klunin** v súčasnosti pôsobí ako interný doktorand na Ústave verejnej politiky FSEV UK. Jeho výskumné zameranie je v oblasti behaviorálnej politiky a vo svojej dizertačnej práci skúma mieru stranického skreslenia s využitím dotazníkov s experimentálnym dizajnom. ORCID iD: 0000-0002-3155-5311





**ISBN 978-80-225-4983-7**



9 788022 549837