

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
NÁRODOHOSPODÁRSKA FAKULTA

Evidenčné číslo: 101006/D/2021/36100139017457156

DAŇOVÁ DISCIPLÍNA A DAŇOVÉ
ÚNIKY PRI PLATENÍ MIESTNYCH DANÍ

Diplomová práca

2021

Bc. Ján Semjan

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
NÁRODOHOSPODÁRSKA FAKULTA

DAŇOVÁ DISCIPLÍNA A DAŇOVÉ
ÚNIKY PRI PLATENÍ MIESTNYCH DANÍ

Diplomová práca

Študijný program: Daňovníctvo a daňové poradenstvo

Študijný odbor: Ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra financií

Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Erika Neubauerová, PhD.

Bratislava 2021

Bc. Ján Semjan



Ekonomická univerzita v Bratislave
Národohospodárska fakulta

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Bc. Ján Semjan
Študijný program: daňovníctvo a daňové poradenstvo (Jednoodborové štúdium, inžiniersky II. st., denná forma)
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Typ záverečnej práce: Inžinierska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Daňová disciplína a daňové úniky pri platení miestnych daní

Anotácia: Zámerom diplomovej práce je rozvinúť problematiku daňových únikov na úrovni územnej samosprávy. Diplomant sa pokúsi identifikovať kľúčové problémy spájajúce sa s platením miestnych daní a vyhodnotí ich možné príčiny. Práca by mala vyústiť do návrhov riešení smerujúcich k posilneniu dodržiavania daňovej disciplíny na úrovni miestnych samospráv.

Vedúci: doc. Ing. Erika Neubauerová, PhD.
Katedra: KF NHF - Kat. financií NHF
Vedúci katedry: prof. Ing. Pavol Ochotnický, CSc.
Dátum zadania: 17.01.2020

Dátum schválenia: 21.01.2020

prof. Ing. Pavol Ochotnický, CSc.
vedúci katedry

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som záverečnú prácu vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum:

Týmto vyjadrujem úprimné pod'akovanie vedúcej mojej záverečnej diplomovej práce, doc. Ing. Erike Neubauerovej, PhD., za odbornú spoluprácu, vedenie, poskytnutie rád a usmernení, ktoré boli nápomocné pre úspešné spracovanie danej problematiky.

Bratislava 2021

Bc. Ján Semjan

ABSTRAKT

SEMJAN, Ján: *Daňová disciplína a daňové úniky pri platení miestnych daní.* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Národohospodárska fakulta; Katedra financií. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Erika Neubauerová, PhD. – Bratislava: Národohospodárska fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave, 2021, 70 s.

Cieľom diplomovej práce je identifikovať kľúčové problémy spojené s dodržiavaním daňovej disciplíny na úrovni miestnej samosprávy s dôrazom na perspektívu využitia nudgingu ako moderného nástroja behaviorálnej ekonómie, ktorým je možné daňovú disciplínu zvýšiť. Práca je rozdelená do troch kapitol, pričom v prvej kapitole je vymedzená teoretická rovina skúmanej problematiky, slovenský daňový systém a daňová sústava a taktiež je pozornosť zameraná na behaviorálnu ekonómiu. Druhá kapitola charakterizuje ciele a metodiku skúmania. Záverečná kapitola sa zameriava najmä na riadený rozhovor s predstaviteľmi mestských častí v Bratislave a taktiež sa venuje svetovým experimentom venujúcich sa téme nudgingu. Výsledkom riešenia danej problematiky je odporúčanie pre samosprávy so zámerom zvýšenia daňovej disciplíny ich občanov.

Kľúčové slová:

nudging, postrčenie, behaviorálna ekonómia, daňová disciplína, miestne dane

ABSTRACT

SEMJAN, Ján: *Tax discipline and tax evasion in the payment of local taxes.* – University of Economics in Bratislava. Faculty of National Economy; Department of Finance. – doc. Ing. Erika Neubauerová, PhD. – Bratislava: Faculty of National Economy, University of Economics in Bratislava, 2021, 70 p.

The aim of the final work is to identify key problems associated with tax compliance discipline at local government level with an emphasis on perspective of nudging as a modern tool of behavioral economy, which can increase tax discipline. The work is divided into three chapters, while in the first chapter is defined the theoretical plane of the research, the Slovak tax system and work is also focused on behavioral economics. The second chapter characterizes the objectives and methodology of the examination. The final chapter focuses mainly on a managed interview with representatives of urban parts in Bratislava and also deals with world experiments dedicated to the theme of the nudging. The result of the solution of the given issue is a recommendation for self-governments with the intention of increasing the tax discipline of their citizens.

Key words:

nudging, behavioral economics, tax discipline, local taxes

Obsah

OBSAH	8
ÚVOD	9
1 DAŇOVÉ ÚNIKY A NÁSTROJE NA ZVYŠOVANIE DISCIPLÍNY PRI PLATENÍ DANÍ	10
1.1 SLOVENSKÝ DAŇOVÝ SYSTÉM A DAŇOVÁ SÚSTAVA	11
1.2 DAŇOVÉ ÚNIKY, ICH FORMA A PRÍČINY	14
1.3 BEHAVIORÁLNY PRÍSTUP	17
1.3.1 Aplikovanie teoretických poznatkov psychológie vo verejnej správe	18
1.3.2 Prínosy behaviorálnych vied v praxi verejnej správy	20
1.4 NUDGING	22
2 CIEĽ A METODIKA SKÚMANIA PRÁCE	26
3 VÝSLEDKY PRÁCE	29
3.1 VÝCHODISKOVÝ STAV V BRATISLAVE	29
3.2 DISCIPLÍNA PRI PLATENÍ DANÍ V MESTSKÝCH ČASTIACH BRATISLAVY	32
3.2.1 Formulované otázky a výsledky riadeného rozhovoru	32
3.2.2 Zhrnutie stavu mestských častí v Bratislave	39
3.3 EXPERIMENT S PODPISMI	40
3.4 JEDNA VETA A DAŇOVNÍCI SÚ RÝCHLEJŠÍ	44
3.5 AKO SPRÁVNE REALIZOVAŤ NUDGING	48
3.5.1 <i>Lahko</i>	48
3.5.2 <i>Atraktívne</i>	51
3.5.3 <i>Sociálne</i>	53
3.5.4 <i>Včasne</i>	55
3.6 ZHRNUTIE ODPORÚČANÍ NA ZVÝŠENIE DAŇOVEJ DISCIPLÍNY	58
ZÁVER	63
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV	65
TLAČENÉ KNIHY, MONOGRAFIE A VEDECKO-KVALIFIKAČNÉ PRÁCE:	65
ČLÁNKY V TLAČENOM ČASOPISE:	67
INTERNETOVÉ ZDROJE:	67
PRÍLOHA 1	71

ÚVOD

Problémy spojené s výberom daní v našej spoločnosti nachádzame od momentu ich zavedenia do praxe a dodnes sme ich nedokázali úplne odstrániť. Základné formy daní sa postupne vyvinuli v dane z nehnuteľností, dane z dedičstva a dane z obratu v starodávnych štátoch Grécka, Perzie, Ríma a Egypta.¹ S takouto daňovou sústavou prirodzene prichádzali aj daňové úniky. V časoch Mongolskej ríše roľníci v Indii opúšťali svoje pozemky, aby sa tak vyhli nadmernému zdaneniu. Podobné správanie je zaznamenané na vrchole Rímskej ríše, kedy sa poľnohospodári vzdávali svojich pôd blízko Ríma, aby nemuseli platiť vysokú daň z pôdy. Počas stredoveku nebolo jediným dôvodom na pripojenie sa do života v kláštore náboženské presvedčenie, ale tiež hľadanie útočiska pred nekompromisnými vyberačmi daní.² Od týchto časov uplynuli stáročia a pochopenie toho, ako motivovať jednotlivcov, aby ochotne a čestne platili dane, sa stalo predmetom mnohých ekonomických výskumov a diskusií tvorcov verejných politík. Aké sú najmodernejšie možnosti na zvyšovanie daňovej disciplíny občanov si uvedieme v tejto diplomovej práci.

V prvej kapitole si priblížime aktuálny stav problematiky daňových únikov na Slovensku, pozrieme sa na našu daňovú sústavu a daňový systém a v neposlednom rade sa budeme podrobne venovať téme behaviorálnej ekonómie ako aj možnostiam jej uplatnenia v praxi v podobe nudgingu. Je takýto postup morálny a efektívny? Aj na tieto otázky sa v diplomovej práci pokúsime nájsť odpovede.

Druhá kapitola je venovaná použitej metodike predkladanej práce a taktiež charakteristike cieľov práce.

V záverečnej kapitole bude naša pozornosť smerovaná na situáciu v Bratislave, konkrétne na to, akým spôsobom financujú mestské časti v Bratislave svoje pôsobenie a taktiež uvedieme výsledky riadených rozhovorov so zástupcami jednotlivých mestských častí Bratislavy, ktorí nám odpovedali na otázky týkajúce sa daňovej disciplíny pri platení miestnych daní v jednotlivých mestských častiach. Neskôr si uvedieme viacero príkladov dobrej praxe zo sveta na tému nudgingu, vďaka ktorým je možné zvyšovať daňovú disciplínu občanov a tým znižovať daňové úniky. Aj na základe týchto poznatkov si priblížime štyri hlavné zásady nudgingu, ktoré neskôr zohľadníme pri záverečnom vypracovaní odporúčania pre samosprávy na tému, ako dosahovať vyššiu efektivitu pri výbere daní.

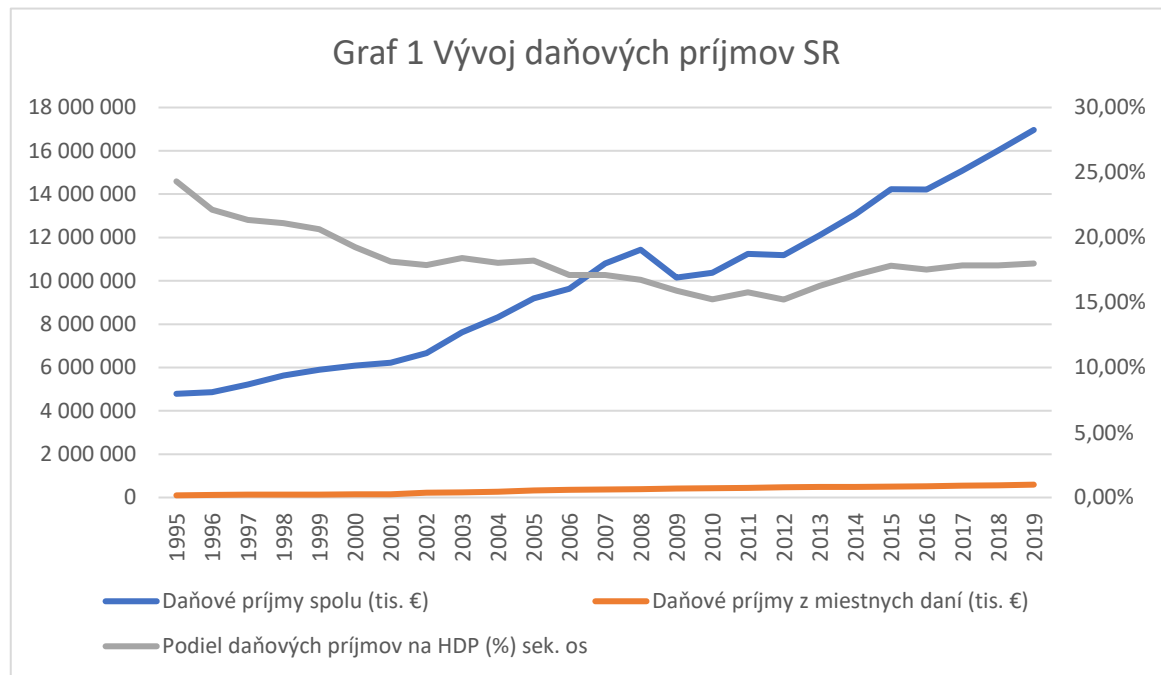
¹ WEBLEY, Paul et al. *Tax evasion: an experimental approach*. New York : Cambridge University Press, 1991. 160 s. ISBN 0521374596.

² ANDREONI, James – ERARD, Brian – FEINSTEIN, Jonathan. Tax compliance. In *Journal of Economic Literature* [online]. Nashville : American Economic Association, 1998, roč. 36, č. 2, s. 818 – 860 [cit. 2021-02-07]. Dostupné na: [http://darp.lse.ac.uk/papersdb/Andreoni_etal_\(JEL98\).pdf](http://darp.lse.ac.uk/papersdb/Andreoni_etal_(JEL98).pdf)

1 DAŇOVÉ ÚNIKY A NÁSTROJE NA ZVYŠOVANIE DISCIPLÍNY PRI PLATENÍ DANÍ

Nadmerné daňové úniky môžu stať štátne pokladnice kritické množstvo finančných zdrojov a vo výsledku tak hrozí zlyhanie štátu pri plnení svojich úloh. Problémy spojené s nedostatočnou daňovou disciplínou riešia všetky štáty sveta, aby sa ochránili pred ekonomickým, ale aj spoločenským rozkladom krajiny. Daňovým podvodom sa nemožno vyvarovať v plnom rozsahu, preto sa neustále hľadajú spôsoby, ako tieto trendy znižovať a udržiavať ich na čo najnižšej úrovni.

Daňové úniky a daňové príjmy sú prepojené témy, preto sa pozrieme na dlhodobý trend vývoja daňových príjmov v podmienkach Slovenskej republiky od roku 1995 až do roku 2019. Budeme tiež sledovať jednoduchú daňovú kvótu, teda pomer daňových príjmov k hrubému domácejmu produktu, ktorý vyjadríme v bežných cenách.



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa MF SR³⁴

Daňové príjmy z miestnych daní tvoria len zanedbateľnú časť z toho, čo každoročne vyberú štátne a miestne orgány na daniach. Kým daňové príjmy v absolútnom vyjadrení rastú, daňová kvóta mala až do roku 2012 klesajúci trend, čo bolo spôsobené rýchlejšim

³ MF SR, *Daňové príjmy* [online] Prevezaté dňa 26.09.2020 Dostupné na internete <<https://www.mfsr.sk/sk/financie/institut-financnej-politiky/ekonomicke-statistiky/danove-prijmy/>>

⁴ MF SR, *Fiškálne indikátory* [online] Prevezaté dňa 26.09.2020 Dostupné na internete <<https://www.mfsr.sk/sk/financie/institut-financnej-politiky/ekonomicke-statistiky/fiskalne-indikatory/>>

rastom HDP ako daňových príjmov a podobný vývoj majú aj ostatné vyspelé trhové ekonomiky sveta.

Jedna z možností, ako sa štát môže brániť pred daňovými podvodmi, je vykonávanie **daňových kontrol**. Finančná správa ich uskutočňuje každoročne, pričom za posledných 5 rokov našli pochybenie v 70,58 % prípadov a daňový únik predstavoval v priemere 115 tisíc eur.

Tabuľka 1 Štatistiky daňových kontrol

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Počet vykonaných kontrol	10 417	11 823	10 965	7 916	10 261
z toho počet kontrol s nálezom	4 776	5 683	6 475	5 469	7 745
Nález z vykonaných kontrol (v tis. €)	647 293	701 368	670 056	618 611	776 149
Priemerný nález na jednu kontrolu (v tis. €)	135	123	103	113	100
Celková efektivita kontrol v %	73,7	75,5	59,1	69,1	75,5

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z výročných správ FS SR⁵

Na základe výsledkov v Tabuľke 1 môžeme konštatovať, že daňové úniky sa dejú čoraz častejšie, absolútna hodnota daňových únikov rastie, avšak relatívna hodnota má klesajúci trend, čo je želaný stav. Priemernú efektivitu daňových kontrol hodnotíme ako dobrú.

1.1 Slovenský daňový systém a daňová sústava

Systém metód, nástrojov a pracovných postupov, ktoré uplatňujú inštitúcie zodpovedné za správu daní, ich kontrolu, vymáhanie a výpočet, označujeme tiež pojmom **daňový systém**. Ten nie je možné vytvoriť v univerzálnej podobe efektívny pre všetky krajiny sveta, avšak existujú základné princípy, ktoré by sa mali aplikovať pri tvorbe

⁵ Finančná správa SR, *Výročné správy 2015 - 2019* [online] Prevzaté dňa 26.09.2020 Dostupné na internete <https://www.financnasprava.sk/sk/financna-sprava/vyroczne-spravy/_1/D%3a1tum%20publikovania/MTE=/NjY=/OTk=/MQ==/MTA=/bnVsbA==/opb>

každého daňového systému za účelom maximalizácie jeho efektivity. Adam Smith uviedol štyri daňové kánony, ktoré by mal každý daňový systém spĺňať⁶. Sú to:

1. **Spravodlivosť** – každý občan by sa mal na chode štátu podieľať podľa svojich možností, teda najmä v závislosti od dosiahnutého príjmu.
2. **Určitosť** (presnosť) – je nutné, aby bola výška daňovej povinnosti jasne a jednoznačne určená, rovnako ako aj lehota splatnosti a spôsob platby.
3. **Jednoduchosť** – proces výberu daní by mal byť čo najjednoduchší. Čím viac sa spôsob a obdobie výberu daní priblíži k potrebám daňovníka, tým lepšie.
4. **Nízke náklady na výber dane** – každá daň by mala byť natoľko premyslená a správne organizovaná, aby boli náklady na jej výber minimalizované.

Významným subsystémom každého daňového systému je **daňová sústava**. Chápeme ju ako súbor daní, ktoré sú súčasťou legislatívy v danom zdaňovacom období. V roku 2020 tvoria daňovú sústavu SR tieto dane:

Priame dane

1. Majetkové dane:
 - daň z nehnuteľností
 - daň z pozemkov,
 - daň zo stavieb,
 - daň z bytov a nebytových priestorov v bytovom dome.
2. Dane z príjmu:
 - daň z príjmov fyzickej osoby,
 - daň z príjmov právnickej osoby.
3. Ostatné priame dane:
 - daň za psa,
 - daň za užívanie verejného priestranstva,
 - daň za ubytovanie,
 - daň za predajné automaty,
 - daň za nevýherné hracie prístroje,
 - daň za vjazd a zotrvanie motorového vozidla v historickej časti mesta,

⁶ SMITH, Adam. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národu*. Praha : Liberální institut, 2001. 849 s. ISBN 978-80-86389-60-8. Dostupné na internete: <https://libinst.cz/wp-content/uploads/2017/04/Bohatstvi-narodu-Adam-Smith.pdf>

- daň za jadrové zariadenie,
- daň z motorových vozidiel.

Nepriame dane

1. Univerzálna daň zo spotreby:
 - daň z pridanej hodnoty.
2. Selektívne dane:
 - spotrebná daň z alkoholických nápojov (vína, liehu, piva),
 - spotrebná daň z tabakových výrobkov,
 - spotrebná daň z minerálneho oleja,
 - spotrebná daň z elektriny, uhlia a zemného plynu.

Pod pojmom dane rozumieme platbu „fyzických alebo právnických osôb, ktorá je vynútiteľná, nenávratná, spravidla neúčelová, zákonom určená a pravidelne sa opakujúca, a ktorú vyberá štát a orgány miestnej samosprávy v prospech verejných rozpočtov a účelových fondov na úhradu verejných výdavkov vo vopred určenej výške a s presne určeným termínom splatnosti.“⁷ Kým priame dane sa týkajú dôchodku daňovníka, ktorý si daň aj sám odvádza, pri nepriamych daniach je daňové bremeno presunuté na spotrebiteľov, ktorí daň zaplatia v cene tovarov a služieb.

Výška zaplatenej dane závisí aj od daňovej sadzby, ktorá môže byť percentuálna (stanovuje sa daným percentom zo základu dane), pričom sa podrobnejšie delí na lineárnu, progresívnu a regresívnu, alebo môže byť pevná⁸ (presne určená, bez ohľadu na hodnotu základu dane, pričom ju vyjadrujeme v eurách na naturálnu jednotku, napríklad pri spotrebných a niektorých majetkových daniach) a taktiež aj kombinovaná, ktorá sa aplikuje pri zdaňovaní cigariet.

Daňové príjmy tvoria **najvýznamnejšiu** príjmovú položku štátneho rozpočtu, čo motivuje štátne orgány dohliadať na dodržiavanie daňovej disciplíny.

⁷ KRÁLIK, Jozef – JAKUBOVIČ, Daniel. *Slovník finančného práva*. 1. vyd. Bratislava : Veda, 2004. 47-49 s. ISBN 80-224-0814-X.

⁸ BOHUŠ, Andrej. *Degresívna sadzba dane z príjmu a daňové príjmy Slovenskej republiky : Diplomová práca*. Školiteľ: Lenka Ostrožlíková. Banská Bystrica, 2014. 12 s.

1.2 Daňové úniky, ich forma a príčiny

Jedným zo základných nástrojov, akým spoločnosť vytvára prijateľné prostredie pre život, sú dane. Ich úlohou je nielen financovanie potrieb štátu, ale taktiež ovplyvňujú a usmerňujú správanie podnikateľských subjektov aj domácností a tým prispievajú k zabezpečeniu hospodárskej rovnováhy. Niektorí daňovníci sa snažia stanovené pravidlá obchádzať a spôsobujú spoločnosti škody vo forme **daňových únikov**. S daňovými únikami sa môžeme stretnúť na miestnej, štátnej aj celosvetovej úrovni. Je dôležité tejto téme venovať pozornosť a znižovať trend daňových únikov, ktorý narúša princípy transparentného a spravodlivého zdaňovania, vytvára nevyvážené podmienky pri hospodárskej súťaži, spôsobuje straty na všetkých úrovniach rozpočtu a tým aj spomaľuje samotný hospodársky rast krajín.

Aby nedošlo k mylnému chápaniu dane ako poplatku alebo inej formy platby, spomenieme **definíciu dane**, ktorá je chápaná ako „povinná, nenávratná, zákonom určená platba do verejného rozpočtu. Je to platba neúčelová a neekvivalentná, ktorú daňové subjekty platia a odvádzajú v presne určenej výške. Daň sa pravidelne opakuje v časových intervaloch (napr. každoročné platenie dane z príjmu), alebo je nepravidelná a platí sa za určitých okolností.“⁹

Jedným z najstarších nápadov ľudstva v oblasti financií sú práve dane, ktorých pointu dokonca nachádzame v samotnej **Biblii**, kedy 10 % zo svojej úrody mali farmári venovať kňazom na podporu ich činnosti. Už v starovekom **Grécku** nachádzame prípady, kedy sa daňovníci stavali na fyzický odpor voči vysokému daňovému zaťaženiu. Tento pohľad na dane ostal vo veľkej časti obyvateľstva dodnes, avšak forma odporu už nie sú občianske nepokoje, ale snaha o realizáciu daňových únikov. **Francúzsko** na tento trend zareagovalo aj legislatívne a v 20. storočí definovalo daňový únik ako trestný čin v rámci vnútroštátnych zákonov.

Pre rôznorodú legislatívu krajín nenachádzame jednotnú definíciu toho, čo môžeme označiť ako daňový únik. Mnoho ekonómov sa však zhoduje na tom, že pokiaľ sa daňový subjekt snaží vyhnúť daňovej povinnosti, či už legálnou cestou zneužívania medzier v zákonoch alebo ich priamym porušovaním, môžeme takéto správanie chápať ako realizáciu daňového úniku.

⁹ KUBÁTOVÁ, Květa - VÍTEK, Leoš. Daňová politika : teorie a praxe. Praha : Codex, 1997. 9 s. ISBN 808596323X.

Pokiaľ ide o **legálne daňové úniky**, častokrát sa v praxi označujú aj ako **daňová optimalizácia**, čo však nemusí vždy znamenať, že sa jedná o daňový únik (väčšina daňovníkov realizuje daňovú optimalizáciu oprávnene a v takej miere, v akej to aj zákonodarcovia predpokladali pri tvorbe príslušnej legislatívy). Chápeme tým takú postupnosť krokov, ktorá umožňuje daňovníkovi odvieť najnižšiu možnú sumu na daniach do príslušného rozpočtu, pričom pri realizácii tohto postupu koná v súlade s platnou legislatívou. Jedna z možností, ako môže právnická (prípadne aj fyzická) osoba znížiť svoje daňové zaťaženie, je umiestnenie **sídla** spoločnosti (alebo trvalého bydliska) do krajiny s nižším daňovým zaťažením. Krajiny, ktoré ponúkajú nulové alebo takmer nulové sadzby dane, označujeme aj ako tzv. **daňové raje**. Daňová optimalizácia sa týka najmä daní z príjmov, z pridanej hodnoty, taktiež pri prenájme hnutel'ných aj nehnuteľných vecí, ale tiež pri zamestnávaní pracovníkov na dohody.

Na základe postavenia prostriedkov na daňovú optimalizáciu v zákone č. 595/2003 Z.z. o dani z príjmov ich môže členiť na dve skupiny:

1. položky znižujúce základ dane (nezdaniteľná časť základu dane; výdavky na kúpeľnú liečbu; príspevky na doplnkové dôchodkové sporenie; odpočet straty; daňový bonus; uplatnenie oslobodenia),
2. položky, ktoré umožňujú na základe rozhodnutia daňovníka ovplyvniť základ dane (prerušenie odpisovania; voľba spôsobu odpisovania; započítanie kurzových rozdielov; uplatnenie paušálnych výdavkov, opravných položiek a rezerv; daňové výdavky až po zaplatení).

Môžeme tiež predpokladať, že pokiaľ uvedomelý daňovník dobrovoľne platí vysoké dane tak, ako má a súčasne vidí vo svojom okolí, že sa ostatné daňové subjekty snažia tajiť zdaniteľné príjmy alebo si nadhodnocovať výdavky, oprávnene to hodnotí ako daňovú **nespravodlivosť**. Takýto pocit ho môže motivovať k tomu, aby sa aj on snažil vyhnúť daňovej povinnosti, prípadne ju aspoň minimalizovať.

Dôvody vzniku daňových únikov môžu byť spôsobené viacerými faktormi, vo všeobecnosti však platí, že „rozhodnutie daňovníka k daňovému úniku považuje za racionálnu voľbu v neistote.“¹⁰ Medzi hlavné faktory vedúce k takémuto správaniu a jeho formám sú:

¹⁰ ZUBALOVÁ, A. a kol. *Daňové teórie a ich využitie v praxi*. Bratislava : Iura Edition, 2008. 65 s. ISBN 978-80-8078-228-3.

- A. **Ekonomické faktory.** Ekonomické prostredie štátu do značnej miery ovplyvňuje formy daňových únikov, pričom platí, že čím ekonomicky vyspelejšia krajina je, tým sú aj daňové úniky sofistikovanejšie. Nestabilný a nepriaznivý ekonomický vývoj zvyšuje daňové úniky.
- B. **Legislatívne faktory.** Pokiaľ sú daňové zákony zložité, nepresné a neprehľadné, demotivuje to daňovníkov k plneniu si svojich daňových povinností. Kvalitná legislatíva s jasnými pojmami a absenciou zákonných „dier“ je kľúčovým predpokladom na elimináciu daňových únikov.
- C. **Daňovo-technické faktory.** Mechanizmus zdanenia a daňové kontroly taktiež ovplyvňujú správanie sa daňovníkov. Pokiaľ si daňovník sám počíta daňový základ, daňovú povinnosť, vedie účtovníctvo a uplatňuje odpočítateľné položky, môže ho to viesť (niekedy len z nevedomosti) k daňovým únikom. Naopak, pokiaľ sa daň vyberá zrážkou, priestor na daňový únik sa značne znižuje. Dôkladné a časté daňové kontroly taktiež znižujú daňové úniky.
- D. **Spoločensko-politické faktory.** Daňovníci môžu byť k daňovým únikom motivovaní aj svojou nespokojnosťou s vládou a najmä jej daňovou politikou. Častokrát je znižovanie daní predvolebným sľubom mnohých politických strán, pričom očakávania daňovníkov sa len niekedy naplnia a daňové subjekty tak môžu inklinovať ku znižovaniu svojho daňového zaťaženia obchádzaním zákonov. Rozvíja sa tiež tendencia spoločenského schvaľovania daňových únikov, pričom zo štátneho hľadiska sa jedná o veľmi závažné delikty. Napríklad, v Spojených štátoch amerických sú daňové podvody hodnotené ako tretí najväčší zločin, hneď po vražde a obchode s drogami.
- E. **Psychologické faktory.** Daňové subjekty rôzne vnímajú daňové zaťaženie a jeho zvyšovanie a podľa toho aj upravujú svoje správanie. Niektorí zvyšovanie daní kompenzujú ochotou podstupovať vyššie riziko, že kontrola odhalí ich daňové úniky, iní svoju daňovú povinnosť znižujú substitúciou pracovnej činnosti za voľný čas. Významnú úlohu zohráva aj druh dane – pri priamych daniach je snaha daňovníka realizovať daňový únik podstatne vyššia ako pri nepriamych daniach, kde sa daň platí v menšej absolútnej hodnote a častokrát si to daňovník ani neuvedomí. Psychológiu daňovníka ovplyvňuje aj historické pozadie dane. Dane, ktoré sú súčasťou daňového systému desiatky rokov vzbudzujú menej emócií ako novo zavedené dane, nakoľko daňový subjekt potrebuje čas, aby si na novú daň zvykol a počítal s ňou.

F. **Sociálne a etické faktory.** Nízka občianska uvedomelosť, neznalosť práva a absencia zmyslu pre daňovú povinnosť a spravodlivosť je živnou pôdou pre realizáciu daňových únikov. Medializované kauzy porušovania zákonov, kedy častokrát vrcholní štátni predstavitelia ostávajú nepotrestaní za svoje priestupky, demotivujú tých občanov, ktorí k plateniu daní pristupujú zodpovedne a môže sa tak stať, že k daňovým únikom sa uchýlia aj tí daňovníci, ktorí by nad tým v civilizovanejšom štáte ani neuvažovali.

Pôsobenie vyššie uvedených faktorov podnecuje vznik a rast daňových únikov, ako aj rozvoj tieňovej ekonomiky, do ktorej daňovníci presúvajú činnosti za účelom vyhnutiu sa odvedenia daní z ich majetku a príjmov.

1.3 Behaviorálny prístup

Ľudské rozhodovanie ovplyvnené mnohými faktormi je skúmané behaviorálnou vedou, ktorá má rôzne podoblasti a zamerania. Za účelom tejto diplomovej práce nás zaujíma najmä behaviorálna ekonómia, ktorá skúma **správanie sa** jednotlivcov pri výbere alternatívy. Podľa behaviorálneho prístupu sa človek každodenne dopúšťa chýb, ktoré má v pamäti poznačené, neuvedomuje si ich, koná ich systematicky a vieme ich tak predvídať v súvislosti s existujúcim iracionálnym vzorcom správania. Behaviorálny prístup ďalej skúma vplyvy pôsobiace na správanie človeka ako aj spôsoby, ktorými dokážeme správanie ovplyvniť a usmerniť. Na rozdiel od behaviorálnej ekonómie, tradičná ekonómia vníma správanie človeka ako racionálne, pričom sa predpokladá, že dokážeme vďaka analýze správania sa spotrebiteľa kvantifikovať dosiahnutý úžitok daným rozhodnutím.

V tejto problematike zohráva kľúčovú úlohu **psychológia**, pričom táto behaviorálna veda je úzko prepojená aj s inými vednými disciplínami. V poslednom čase sa čoraz viac pozornosti venuje skúmaniu vzťahu verejnej správy a psychológie a nie je výnimkou, že niektoré samosprávy tieto poznatky aplikujú aj v praxi. Mnoho rokov pomáhali pri tvorbe politík ekonómia svojimi zjednodušenými ekonomickými modelmi, ktoré vychádzali z predpokladu, že sa človek rozhoduje racionálne. Podľa psychológov sa naše správne nie vždy opiera o racionalitu a treba ho vnímať zo širšieho pohľadu. Behaviorálna ekonómia v určitom zmysle pomáha verejnej správe integráciou psychologických poznatkov do bežného života. Pri prepojení verejnej správy s psychológiou tak môžeme hovoriť o behaviorálnej verejnej správe.

1.3.1 *Aplikovanie teoretických poznatkov psychológie vo verejnej správe*

Technologický pokrok v posledných desaťročiach napreduje vysokou rýchlosťou, čo prináša nové možnosti aj v oblasti vedy a výskumu. Aj vďaka tomu sú odborníci schopní vymieňať si medzi sebou informácie a aplikovať poznatky z iného odvetvia, pričom psychológia tento trend vníma zásadne a to najmä v prepojení so spoločenskými a humanitnými vedami, ktoré jej poznania využívajú v praxi čoraz viac. Vďaka takejto spolupráci (najmä s ekonómiou) môžeme analyzovať ľudské správanie a na základe toho navrhovať potrebné opatrenia, ktoré upravujú naše správanie v záujme celospoločenského úžitku.

Naše správanie je častokrát dôsledkom prostredia a okolností, ktoré v značnej miere **ovplyvňujú** naše rozhodovanie. Práve tieto prepojenia sú predmetom skúmania behaviorálnych vied, ktoré v poslednej dobe získavajú čoraz väčšiu a väčšiu pozornosť a snažia sa tiež prinášať metódy, ako ovplyvňovať správanie ľudí. Pod behaviorálnymi vedami rozumieme nielen psychológiu, ale aj iné spoločenské vedy ako sú ekonomické, sociálne, politické (vrátane verejnej správy) alebo právne vedy. Podľa ekonómov Kahnemana a Tverskyho¹¹ sú poznatky z behaviorálnych vied spoľahlivo a efektívne využiteľné aj v praxi, pretože sú výsledkom množstva výskumov realizovaných najlepšimi univerzitami a výskumnými inštitúciami na svete.

Množstvo štúdií sa zhoduje, že behaviorálny prístup dokáže mať značný **kladný** efekt vo verejnej správe, najmä pri študovaní postojov a správania sa skupín občanov, zamestnancov ako aj orgánov moci. Hlavným prínosom takéhoto štúdia je znalosť toho, ktorá fáza nášho rozhodovania je spojená s predvídateľnými chybami a ponúknuť riešenia, ako pomôcť ľuďom robiť **lepšie** rozhodnutia. Napríklad, v Spojených štátoch amerických sa v minulosti pri predaji áut uvádzala spotreba paliva ako vzdialenosť, ktorú bolo vozidlo schopné zvládnuť pri použití galónu paliva. Pre toto chaotické označenie, ktoré bolo pre mnohých vodičov veľmi abstraktné, sa pri kúpe vozidla často robili chybné rozhodnutia a kupujúci si tak zaobstarali vozidlo, ktoré malo väčšiu spotrebu paliva, ako si mohli dovoliť. Keď americká vláda vďaka poznatkom z behaviorálnych vied vydala smernicu, ktorou prikázala uvádzať spotrebu paliva vo formáte objemu minutého paliva na sto míľ (teda rovnakou logikou, na ktorú sme zvyknutí v Európe), pomohlo to občanom v lepšom rozhodovaní pri kúpe nového vozidla.

¹¹ KAHNEMAN, Daniel - TVERSKY, Amos. Choices, Values, and Frames. New York : Cambridge University Press/Russel Sage Foundation, 2000. 840 s. ISBN 0-521-62749-4.

Nebolo vždy samozrejmosťou, že sa do ekonomických štúdií zahŕňali aspekty z psychológie. Hlavný prúd ekonomického myslenia v minulosti nezohľadňoval vo svojich modeloch a teóriách poznatky z psychológie. Pri modelovaní ekonomických javov sa zjednodušuje videnie skutočnosti a tak vznikajú aj jednoduché modely, ktoré zohľadňujú iba málo hlavných faktorov. Vytvoriť natoľko prepracované modely, ktoré budú vedieť spoľahlivo vnímať aj abstraktné a nemerateľné faktory ako je ľudské myslenie, je v princípe nemožné, čo zapríčinilo nezáujem ekonómov o poznatky z psychológie. Táto situácia sa zmenila až v 70. rokoch 20. storočia, kedy sa psychológia začala využívať aj v ekonomických vedách. Konalo tak mnoho ekonómov, ako napríklad E. Chamberlin, tvorca jednoduchých experimentov skúmajúcich nedokonalosť fungovania trhu, H. Sauermann venujúci sa teórii hier alebo H. Simon, ekonóm, ktorý sa taktiež veľmi významne podpísal pod využitie psychológie v ekonómii.

Po úspešnom spojení psychológie a ekonómie vznikla **behaviorálna ekonómia** venujúca sa objasňovaniu motívov ľudí robiť **iracionálne** ekonomické rozhodnutia pri investovaní, sporení a podobne. Využitie behaviorálnej ekonómie je značné práve vo verejnej správe, keďže ekonómovia majú spomedzi všetkých odborníkov na spoločenské vedy najväčší vplyv na tvorbu politik. Kým v minulosti ekonómovia poskytovali prognózy dopadov ekonomických opatrení, nad ktorými vláda uvažovala a používali pri tom klasickú ekonómiu predpokladajúcu racionálne správanie sa spotrebiteľov, dnes sa čoraz viac zvyšuje dopyt práve po analýzach postavených na behaviorálnej ekonómii zohľadňujúcej sociálne, emocionálne aj kognitívne faktory. Vo výsledku tak ekonóm Heshmat¹² v roku 2017 poukázal na to, že donedávna sme na základe klasickej ekonómie boli svedkami snahy vlády a vedenia samospráv priniesť občanom čo najviac možností na uspokojenie ich potrieb vychádzajúc z predpokladu, že si racionálnym správaním vyberú to, ktoré im najviac vyhovuje. Dnes sa pozornosť venuje viac tomu, aby verejné orgány **pomohli** daňovníkom takéto možnosti identifikovať a využiť vo vlastný prospech, ako aj v prospech celej spoločnosti.

¹² HESHMAT, Shahram. What Is Behavioral Economics? In *Psychology Today* [online]. New York : John Thomas, 03.05.2017 [cit. 2021-02-07]. Dostupné na: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/science-choice/201705/what-is-behavioral-economics>

1.3.2 *Prínosy behaviorálnych vied v praxi verejnej správy*

S procesom rozhodovania sa stretávame na dennej báze, niekedy je rozhodovanie jednoduché, inokedy náročné, čo závisí od množstva faktorov. Rozhodnúť sa nie je problém, ale rozhodnúť sa **správne** je o niečo komplikovanejšie, najmä vo verejnom sektore. Pokiaľ sa rozhodujeme v neistote, pod vplyvom tejto skutočnosti a ďalších činiteľov môžeme dôjsť k iracionálnemu záveru. Predpokladom na správne rozhodnutie je dostatok relevantných informácií a tiež čas, ktorý na rozhodnutie máme. Vo verejnej správe navyše treba vnímať, akú náladu v spoločnosti naše rozhodnutie vyvolá, komu prinesie úžitok a tiež, kto daný nápad zaplatí. Tvorcovia politik tieto skutočnosti vnímajú a za pomoci behaviorálnej ekonómie sa snažia dôjsť k takému riešeniu, ktoré bude pre spoločnosť najprínosnejšie aj za cenu, že bude potrebné legálnymi a morálnymi nástrojmi ovplyvniť správanie sa občanov v záujme kladného výsledku. Aby bolo možné určiť, ktoré faktory najviac ovplyvňujú správanie sa ľudí v danej téme a najmä, ako toto správanie usmerniť, využívajú sa **experimentálne** metódy. Navrhované politiky sa tak často opierajú o empirické výsledky práve z takýchto sociálnych experimentov.

Veľký prínos v tejto oblasti prináša prvá vládna inštitúcia na svete venujúca sa aplikácií behaviorálnych vied s názvom „The Behavioural Insights Team“, založená vo Veľkej Británii. Ich cieľom je, aby sa verejné služby stali nákladovo efektívnejšie, jednoduchšie na využitie a aby prinášali lepšie výsledky zavedením realistických modelov ľudského správania sa. Svoj cieľ naplňujú empirickým výskumom aktivít štátov a samospráv po celom svete, pričom analyzujú, či daný postup fungoval a prečo. Ani Slovenská republika neunikla pozornosti tejto organizácie. Zaujalo ich naše celoplošné testovanie antigénovými testami na koronavírus a rozhodli sa náš postup analyzovať, pričom došli k záveru, že táto akcia bola z ich pohľadu veľmi úspešná.¹³ Organizácia má k dispozícii viac ako 200 zamestnancov, pričom po celom svete majú až 8 pobočiek vrátane Austrálie, New Yorku alebo Singapuru. Podarilo sa im vykonať stovky štúdií, pričom ich hlavné témy sú sociálna mobilita, hospodársky rast alebo riešenie korupcie. Na základe svojich skúseností sa snažia vysvetliť, že behaviorálnu ekonómiu je potrebné do praxe aplikovať jednoducho, sociálne, atraktívne a včas.

Zásadu jednoduchosti je potrebné aplikovať najmä v spôsobe, ako občanom uľahčiť rozhodovanie. Poukazujú na to, že každé rozhodovanie je spojené s nákladmi (vrátane

¹³ <https://www.bi.team/blogs/how-slovakia-tested-3-6-million-people-for-covid-19-in-a-single-weekend/>

venovania času a mentálnej koncentrácie) a pokiaľ nejaké rozhodnutie vyžaduje veľkú investíciu (väčšinou práve tú časovú), človek má tendenciu ju odkladať na neskôr, až sa nakoniec môže stať, že sa nikdy nerozhodne.

Súkromný sektor veľmi dobre ovláda zásadu atraktívnosti, najmä formou reklamných kampaní, akcií v supermarketoch, online nákupoch a podobne. Vo verejnom sektore je podstatne zriedkavejšie, že sa orgán verejnej moci snaží marketingovo „predať“ svoje novo zavedené opatrenia. Hlavným cieľom verejného sektora by malo byť upútanie pozornosti v záujme maximalizácie efektu daného opatrenia. Behavioural Insight Team v spolupráci so štátnymi inštitúciami využili tento poznatok v experimente¹⁴, v ktorom sa snažili motivovať občanov Veľkej Británie, aby prihlasovali svoje vozidlá a uhradili tiež svoju daňovú povinnosť. V rámci experimentu zjednodušili list, ktorý bol daňovníkom bez registrovaného vozidla štandardne zasielaný. Okrem prehľadnejšej štruktúry listu taktiež pridali informáciu, že je potrebné daň zaplatiť, inak štát zabaví vozidlo. Zistili, že takýto krok nemal žiadny vplyv na úspešnosť zasielaných listov. Avšak, keď následne do listu pridali obrázok vozidla, ktorý pritiahol pozornosť daňovníkov a tí si tak ľahšie uvedomili, že o vozidlo môžu prísť, zaplatená daň sa po aplikovaní nového listu zvýšila o 9 %.

Myšlienka sociálnej zásady je postavená na vplyve okolia na naše správanie sa. Je pre človeka prirodzené ísť s davom a pohodlné opakovať to, čo robia ostatní. Ak vidíme, že sa členovia domácnosti snažia šetriť náklady na energiu, aj nás to smeruje k tomu, aby sme míňali menej vody alebo zhasínali svetlo, ak ho nepotrebujeme.¹⁵ Pokiaľ sa kolegovia v práci vyberú na obed, je značná šanca, že sa k nim pridáme. Ak pôjdu výtahom a ostane tam miesto, len málokto by sa vybral schodmi. Pochopiť, ako sociálne vplyvy môžu ovplyvniť naše správanie, dokáže tvorcom politik umožniť vytvárať efektívnejšie opatrenia. Behavioural Insight Team sa v tejto oblasti pozrel na zdravotníctvo, konkrétne sa snažil zvýšiť darcovstvo orgánov. Stratégiu zvolili, že pokiaľ občan zaplatil za svoje vozidlo štátu daň online, dostal správu s otázkou, či má záujem sa podieľať na darovaní orgánov. Autori pripravili osem rôznych znení týchto správ s tým, že najväčší úspech priniesla verzia: „Ak by ste potrebovali transplantáciu orgánov, boli by ste ochotní ich darovať aj vy?“ Vďaka

¹⁴ Behavioral Insights Team. *EAST – Four simple ways to apply behavioural insights* [elektronický zdroj]. 2014 [cit. 2021-02-07]. Dostupné na: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/60539/BIT_FraudErrorDebt_accessible.pdf

¹⁵ SCHULTZ, Wesley P. et al. The Constructive, Destructive, and Reconstructive Power of Social Norms. In *Psychological science* [online]. Londýn : SAGE Publishing, 2007, roč. 18, č. 5, s. 429 – 434 [cit. 2021-02-07]. Dostupné na: <https://www.jsmf.org/meetings/2008/july/social%20norms%20Cialdini.pdf>

tejto správe sa približne 100 000 ľudí ozvalo s ochotou tak spraviť, pričom autori štúdie tento efekt pripisujú prirodzenej ľudskej túžbe po spravodlivosti.

Na záver táto organizácia zdôrazňuje význam časového hľadiska. Uvádza, že rovnaká ponuka v rôznych časoch môže mať rozdielne úrovne úspešnosti. Načasovanie výziev je vhodné vtedy, ak daňovník vníma a mení správanie sa oplatí najviac v prípadoch, kedy má občan narušené svoje návyky. Ako príklad posluži štúdia, v ktorej tím výskumníkov spolupracoval s úradom, ktorý s občanmi písal ich posledné vôle. Ukázalo sa, že pokiaľ bola občanom v okamihu písania závete položená otázka, či majú záujem po smrti venovať časť peňazí na charitatívne účely, tak suma smerujúca na tento účel sa strojnásobila.¹⁶

1.4 Nudging

V súčasnosti prebieha intenzívna diskusia o možnostiach štátov a obcí participovať na implementácii nových, moderných opatrení. Vyhl'adávané sú najmä také postupy, ktoré predchádzajú negatívnym rozhodnutiam a vzorcom správania sa. Jedna z inovatívnych foriem behaviorálnej ekonómie je označovaná ako **nudging** alebo **postrčenie**. Ide o takú metódu, ktorá vo výsledku pomáha a ovplyvňuje správanie ľudí smerom, aby mali správne rozhodovanie, myslenie a aby sa dosiahla cieľná zmena v ich vzorcoch správania. Robí sa tak nenátlakovo, bez príkazov či zákazov a človek, ktorý je postrčený, si častokrát ani neuvedomí, že sa autor nudgingu snažil ovplyvniť jeho správanie a preto považuje svoje rozhodnutie za plne autonómne a slobodné, čo zvyšuje jeho dobrý pocit z takéhoto kroku. Podľa Hansena sa jedná o psychologický efekt akejkoľvek snahy ovplyvniť rozhodnutie, správanie alebo voľbu človeka predvídateľným spôsobom postaveným na kognitívnych obmedzeniach, predsudkoch, rutinách či zvykoch v rozhodovaní nezávisle od zákazov alebo racionálne dôležitých možností voľby.

Nudging môžeme vnímať ako možnú **stratégiu** v rukách politikov, ktorá odstraňuje ľudskú iracionalitu. Ide o techniky motivujúce ľudí k správnym rozhodnutiam, pričom sa dbá na ich aplikovanie pri čo najnižších nákladoch. Je legitímnou právomocou vlády k nudgingu pristúpiť, aby dosiahli pre spoločnosť želané správanie sa občanov a zamedzili tak neoptimálnym výsledkom spôsobeným prirodzenou neracionalitou pri správaní sa človeka. Pomocou nudgingu dokáže štát alebo samospráva nasmerovať človeka k tomu, aby

¹⁶ Behavioral Insights Team. Applying Behavioural Insights to Charitable Giving [elektronický zdroj]. 24.05.2013 [cit. 2021-02-07]. Dostupné na: https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/07/BIT_Charitable_Giving_Paper-1.pdf

si vybral pre seba to najlepšie riešenie. Je dôležité nudging chápať ako nástroj a nie cieľ verejnej politiky.

Rozhodnutia opreté o preferencie ľudí a ich správanie nachádzame častejšie v súkromných firmách, avšak je vítaný trend, že aj verejný sektor začína chápať takýto prístup ako štandard, aspoň v niektorých oblastiach. Môžeme sa stretnúť s otázkou, či je morálne takýmto spôsobom ovplyvňovať, niekedy až manipulovať správanie ľudí. Podľa libertariánskeho paternalizmu, z ktorého nudging vychádza, je nudging prijateľný, pokiaľ má kladný dopad na spoločnosť, zdravie a bezpečnosť. Libertariánska časť tohto pojmu zastupuje slobodu voľby občanov, minimalizáciu štátnych zásahov v oblasti rozhodovania obyvateľov a paternalizmus je chápaný ako nadradenosť, riadenie, ochrana a vedenie občanov k správnym rozhodnutiam. Keď sa tieto protichodné termíny v praxi aplikujú súčasne, môže to priniesť **želané** výsledky.

Trom vedným disciplinám v najväčšej miere vdáčíme za existenciu nudgingu a to psychológii, ekonómii a etike. **Psychológia** poskytla poznatky o našom vnímaní, premýšľaní a rozhodovaní v našich životoch. Taktiež poskytuje pohľady na to, ako môžeme zmienené body ovplyvňovať. **Ekonómia** prispela v rozvoji nudgingu ideálom racionálneho rozhodnutia, ktorý je predpokladom nového prúdu skúmajúceho ekonomické správanie sa ľudí. Ukázalo sa, že správanie ľudí je iracionálne a vyžaduje si nudging, pričom je treba vnímať aj morálne hľadisko. Tomu sa venuje **etika** zameriavajúca sa na slobodu voľby. Je dôležité, aby sme vnímali opodstatnenosť toho, že niekto ovplyvňuje naše správanie smerom, ktorý by sme si sami od seba nezvolili. Ekonómovia poukazujú tiež na to, že samotná metóda nudgingu nemusí byť dostačujúca a je vhodné ju kombinovať aj s konvenčnými nástrojmi ako sú pravidlá, príkazy a obmedzenia. Ako vhodný príklad veľmi efektívnej kombinácie povinnosti a dobrovoľnosti je dôchodkový systém Veľkej Británie, v ktorom sa každý občan povinne stáva jeho súčasťou, avšak pokiaľ chce, môže dobrovoľne z tohto systému vystúpiť. Takáto forma nudgingu spôsobila, že až 92 % Britov je súčasťou ich dôchodkového systému.

Ďalší príklad, kedy účelovo zavedený krok dokázal podvedome zlepšiť správanie ľudí, je postup americkej vlády, ktorá na začiatok tlačíva slúžiaceho na výber daní umiestnila priestor na podpis, pričom štandardne bývalo toto pole umiestnené na konci. Ukázalo sa, že keď respondenti vyplnili formulár až potom, čo sa podpísali, odpovedali pravdivejšie a vláda tak značne zvýšila svoje výnosy. Americká vláda v tomto prípade využila poznatky z experimentu z roku 2012, ktorý si priblížime v kapitole 3.3.

Častokrát sú na behaviorálnu ekonómiu kladené kritické otázky ohľadom toho, do akej miery je vhodné využívať znalosti psychológie pri riadení vecí verejných, či sa jedná o manipuláciu a či postupy ako nudging nie sú skôr cestou k ovládnutiu mysli voličov. Viacero svetových autorov sa tejto otázke venuje a ponúka odpovede na otázky, aký záujem nudging sleduje, ako je to s autonómym rozhodovaním občanov, aby obhájili metódu nudgingu, ale aj behaviorálnu ekonómiu ako takú pred prichádzajúcou kritikou. Ekonóm Wilkinson odmieta, že sa jedná o manipuláciu, nakoľko tá má ovládať osobu v prospech manipulátora, obmedzuje jej autonómiu a úspešne ovplyvňuje, ako sa manipulovaná osoba rozhoduje a správa. Nudging má síce rovnako za cieľ ovplyvniť voľbu, avšak nie násilným spôsobom a najmä pripúšťa možnosť, že sa človek **môže** rozhodnúť inak, ako si to autor nudgingu želal a ak sa tak stane, nehrozí takému človeku žiadny nátlak, agresia alebo prejavy hnevu zo strany verejného orgánu, čo pri manipulácii nie vždy platí. Manipulácia sa snaží využiť všetky možnosti a prostriedky na to, aby dosiahla svoj cieľ, nudging sa len snaží občanovi ukázať správnu cestu a naviesť ho na ňu, avšak nenúti ho ňou ísť. Jedným z hlavných argumentov tiež je, že nudging je realizovaný v záujme celej spoločnosti a nie jednotlivca.

Ekonómovia ako C. R. Sunstein a ďalší zdôrazňujú, že na túto problematiku sa dá pozrieť aj z opačného hľadiska a kritizovať štátne orgány za to, že nudging nerobia tam, kde je vyslovené potrebný. Ak aj napriek vedomosti, že by využitie nudgingu zvýšilo blahobyť spoločnosti, ho orgány v praxi nepoužijú, môže byť práve pasivita v riešení problému vnímaná ako **nemorálna**. Taktiež poukazujú na to, že je potrebné si uvedomiť, či skutočne nasmerovanie ľudí k danému rozhodnutiu podporuje ich blaho. Ako príklad sú uvádzané voľby. Pri nich si predstavitelia vládnej moci môžu myslieť, že najlepšie pre spoločnosť je, ak by ich občania opäť zvolili a za týmto účelom by mohli využívať metódu nudgingu, aby ich k tomuto motivovali. Ekonómia však odporujú takémuto postupu, keďže v tomto prípade môže občan legitímne vnímať inú politickú stranu ako tú, ktorá zvýši úroveň jeho života. Ak by bol v tomto prípade ovplyvnený nudgingom, autonómia jeho rozhodnutia by bola oslabená a bolo by na mieste hodnotiť takýto postup štátnych orgánov ako nemorálny a neprofesionálny. Ak niekto plánuje do praxe zaviesť nudging, podľa Sunstaina by mal uprednostniť možnosť aktívnej voľby, pri ktorej sa občan sám rozhodne, čo a ako spraví. V takomto prípade sa občan cíti slobodne a svoje rozhodnutie považuje za autonómne a je ochotný sa zaň postaviť. Nudging formou predvoleného pravidla (ako napríklad automatická účasť v dôchodkovom systéme), by sa mal použiť len veľmi výnimočne, ak to je skutočne

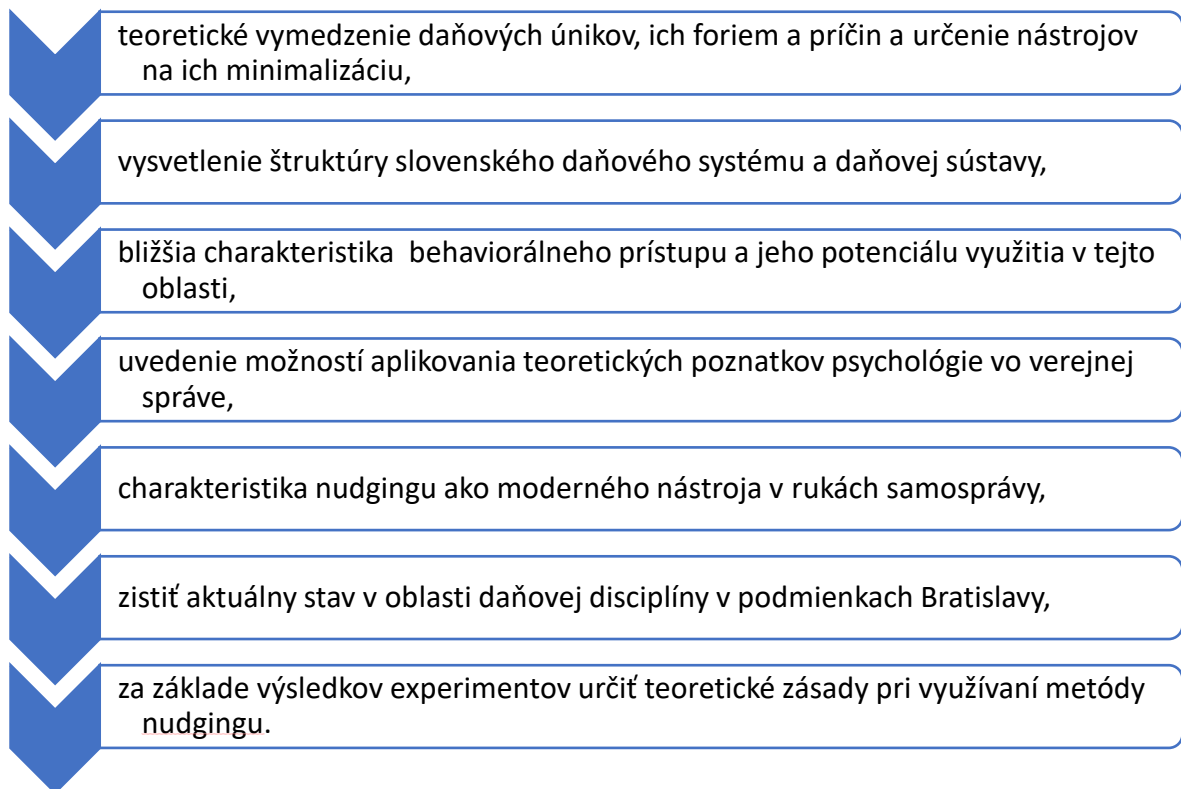
potrebné a hrozilo by, že nesprávne rozhodnutie občana môže mať veľmi neblahé dopady či už na neho, alebo na celú spoločnosť.

R. Thaler¹⁷ upozorňuje, že najmä v **súkromnom** sektore, konkrétne pri realizácii marketingu, sa častokrát aplikuje nudging, avšak s rozdielom, že sleduje zámer danej firmy a nie celej spoločnosti alebo občana, na ktorého je mierený. V tomto prípade tento postup neoznačuje ako „nudge“ ale ako „**sludge**“, čo v preklade znamená **bahno**. Supermarkety túto techniku využívajú veľmi často, kedy sa snažia docieľiť, aby spotrebiteľ minul v ich pobočke čo najviac peňazí a sledujú tak iba svoje záujmy. Robia tak najmä rozmiestnením tovarov, regálov a pokladní. Platí, že pokiaľ sa pokladne nachádzajú vpravo od vchodu, je to pre človeka prirodzené (nakoľko čítame zľava doprava), človek sa tak cíti pokojnejšie a je menšia šanca, že mu supermarket príde chaotický. Väčší čas v supermarkete strávime, pokiaľ je pustená pomalá, relaxačná hudba. Tá nás upokojuje a naše podvedomie si pobyt v obchode užíva a je rado za každú minútu navyše, ktorú môže byť pod vplyvom týchto pozitívnych podnetov. Sludging v zriedkavých prípadoch využívajú aj vládne orgány. Napríklad, v americkom štáte Ohio v minulosti odstránili zo zoznamu voličov tých ľudí, ktorí sa v posledných voľbách nezúčastnili a nereagovali ani na list, ktorý im bol doručený. Je zrejmé, že vláda tak sledovala svoj vlastný záujem, aby znemožnila možnosť voľby tým, ktorí ich v minulosti nevolili, preto nemôžeme hovoriť o nudgingu, aj keď mnohé predpoklady tento postup spĺňal.

¹⁷THALER, Richard H. *Neočekané chování: příběh behaviorální ekonomie*. Preložil Jan KALANDRA. Praha: Argo, 2017, 377 s. Zip, 56. ISBN 978-80-257-2121-6.

2 CIEĽ A METODIKA SKÚMANIA PRÁCE

Primárnym cieľom diplomovej práce je identifikovať kľúčové problémy spojené s dodržiavaním daňovej disciplíny na úrovni miestnej samosprávy s dôrazom na perspektívu využitia nudgingu ako moderného nástroja behaviorálnej ekonómie, ktorým je možné daňovú disciplínu zvýšiť. Aby sme boli schopní komplexne spracovať problematiku daňovej disciplíny a splniť primárny cieľ, potrebovali sme v diplomovej práci spracovať aj tieto čiastkové ciele:



V súvislosti s formulovanými cieľmi sme si stanovili dve výskumné otázky.

VO 1: V akom rozsahu sa samosprávy stretávajú s daňovými únikmi pri platení miestnych daní?

VO 2: Má nudging, ako jeden z nástrojov behaviorálnej ekonómie, potenciál prispieť k zvýšeniu daňovej disciplíny aj v priestore územnej samosprávy?

V prvej otázke nás zaujímalo, či sú porovnateľné problémy v tejto oblasti na celoštátnej a miestnej úrovni. Druhá otázka sa týkala priamo nudgingu.

Na vypracovanie diplomovej práce sme využili viacero metód za účelom naplnenia primárneho cieľa aj čiastkových cieľov. V prvom kroku sme záverečnú prácu spracovali

metódou literárnej rešerše, vďaka ktorej sme pomocou dostupnej literatúry a ďalších uvedených zdrojov získali potrebné teoretické poznatky, ktoré sme následne upravili metódou selekcie do finálnej podoby.

V diplomovej práci bola okrem štandardných párových dvojíc vedeckých metód ako sú indukcia, dedukcia, analýza a syntéza použitá aj metóda riadeného alebo štruktúrovaného rozhovoru. Jedná sa o formálnu komunikáciu, pri ktorej je presne stanovené, ktorý účastník otázky kladie a ktorý na ne odpovedá. Riadený rozhovor, na rozdiel od neriadeného rozhovoru, je charakteristický tým, že sú otázky vopred známe, teda osoba, ktorá na ne odpovedá, si vie odpovede dôkladne premyslieť. Vďaka tejto metóde je možné zhromažďovať odpovede od viacerých respondentov a následne ich spracovať a porovnať.

V praktickej časti diplomovej práce sme začali riadeným rozhovorom s predstaviteľmi mestských častí v Bratislave, s ktorými sme konzultovali aktuálny stav v oblasti daňovej disciplíny v ich mestských častiach a tiež sme zisťovali, aké zmeny by z ich pohľadu zlepšili výsledky v tejto oblasti. Hľadali sme také územné samosprávy, u ktorých bude najväčšia šanca, že sa téme nudgingu venujú. Vzhľadom na to, že nudging je v Slovenskej republike pomerne neznámy, metódou selekcie sme zvolili práve Bratislavu a jej mestské časti. Kontaktovali sme všetkých 17 mestských častí a taktiež Magistrát Bratislavy, pričom prvotné oslovenie prebehlo formou zaslania e-mailu osobám, ktoré sme na základe verejných internetových stránok identifikovali ako tie, ktoré sa venujú téme miestnych daní. Vysvetlili sme im zámer, pod ktorým ich prosíme o spoluprácu v riadenom rozhovore, poslali sme im znenie otázok a súčasne sme im ponúkli všetky formy následnej komunikácie, teda písomne prostredníctvom mailu, telefonicky, internetový rozhovor a taktiež osobné stretnutie. Vzhľadom na zhoršujúci sa priebeh pandémie Covid-19 sa všetky riadené rozhovory realizovali prostredníctvom mailovej komunikácie, čo si zvolili samotné mestské časti. Na prvé oslovenie reagovali iba dve mestské časti, ktoré rovno zaslali odpovede a taktiež Magistrát Bratislavy, ktorý sa pre časové vyťaženie ospravedlnil a odmietol svoju účasť. Po týždni sme sa na rovnaké mailové adresy pripomenuli, pričom späť nám odpísalo trinásť mestských častí – niektoré poslali rovno odpovede, niektoré sa vyjadrili, že pošlú odpovede neskôr a niektoré pre časové vyťaženie ospravedlnili svoju neúčasť. Po dvoch týždňoch sme oslovili iných pracovníkov na danom úrade, ktorým sme, v prípade nereagovania, opätovne napísali o týždeň. Po týchto spolu štyroch mailových snáh o nadviazanie komunikácie stále ostalo päť mestských častí, ktoré nereagovali. Všetkých päť pracovníkov mestských častí sme telefonicky kontaktovali, aby sme im dali do

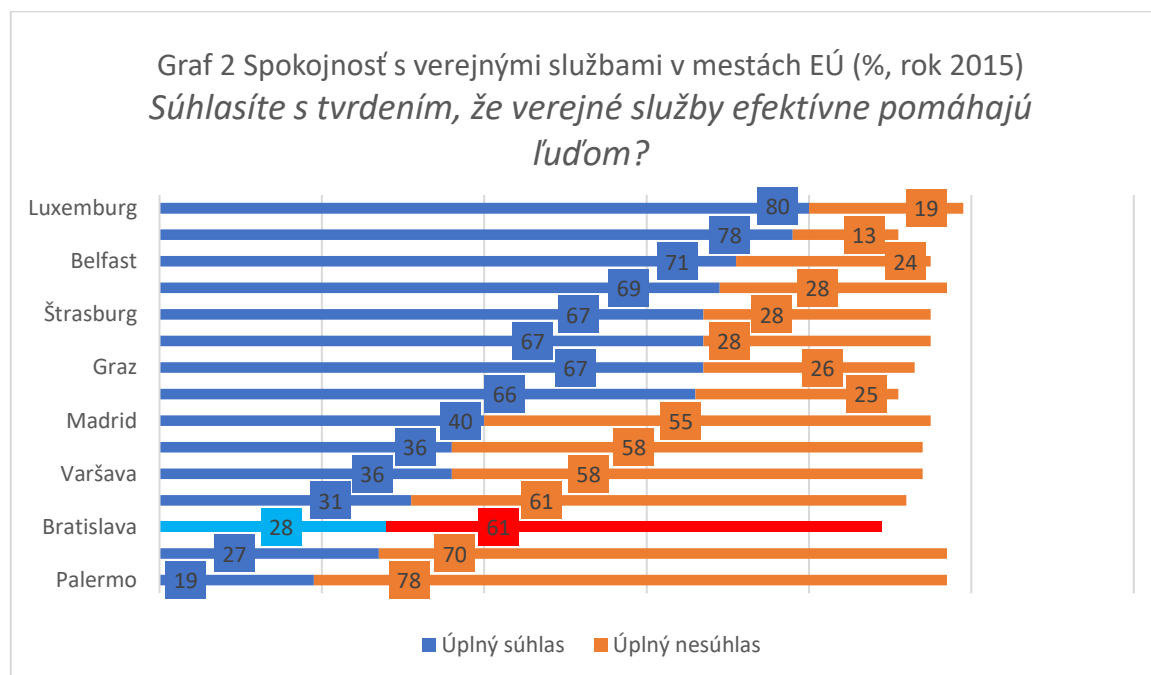
pozornosti tento e-mail. Jeden nám rovno povedal, že s ich mestskou časťou nemáme pre časové vyťaženie počítať, dvaja prisľúbili, že sa pokúsia spolupracovať, pričom svojej odpovede neskôr neposlali a predstavitel'ov dvoch mestských častí sme našou iniciatívou nahnevali, pretože mali nedostatok času. Vo výsledku sme získali odpovede od deviatich mestských častí, teda od polovice opýtaných.

Keď sa nám aj na základe spolupráce s mestskými časťami Bratislavy podarilo identifikovať, s akými problémami sa stretávajú samosprávy pri platení miestnych daní, začali sme hľadať svetové príklady dobrej praxe, ktoré sa venujú daňovej problematike, v ideálnom prípade priamo miestnym daniam. Vďaka tomu sme v praktickej časti uviedli priebeh a výsledky mnohých svetových experimentov na tému nudgingu, na základe ktorých sme boli schopní pomocou metódy syntézy vypracovať konkrétne odporúčania pre samosprávy so zámerom zvýšenia daňovej disciplíny ich občanov.

3 VÝSLEDKY PRÁCE

3.1 Východiskový stav v Bratislave

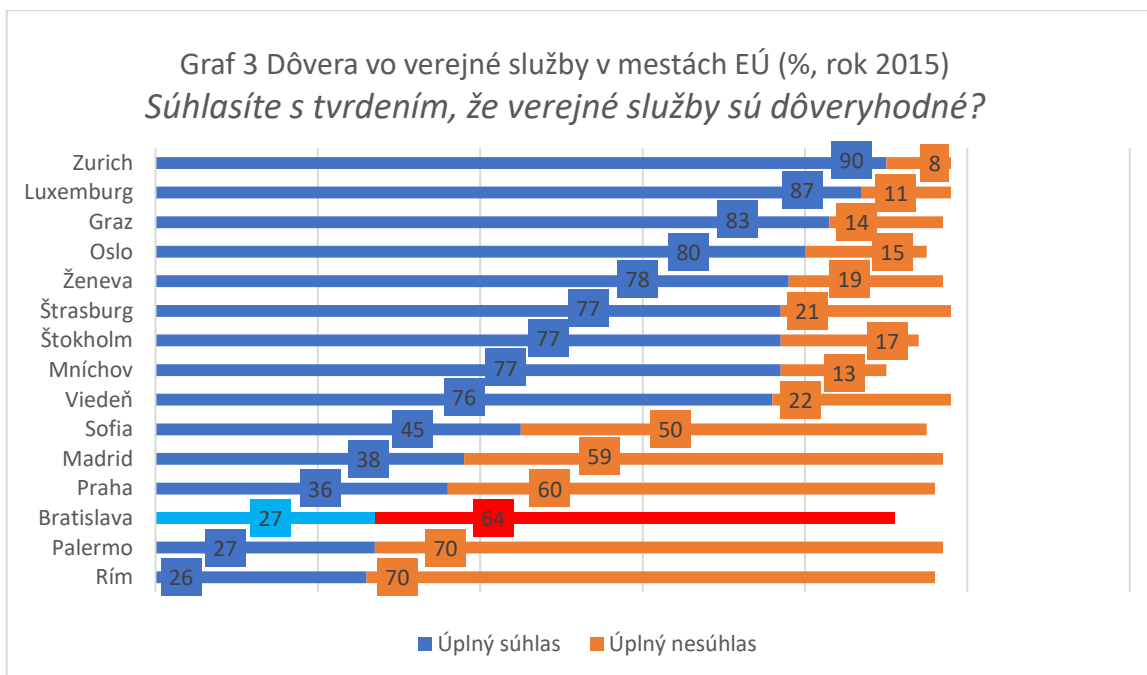
Ochota prispievať na chod a správu mesta je do značnej miery ovplyvňovaná tým, do akej miery daňovník vidí zmysel jeho financovania, teda ako veľmi dokáže mesto uspokojiť jeho potreby a súčasne, či vzbudzuje spravovanie verejných statkov dôveru v občanoch. Pokiaľ bude úroveň verejných služieb nedostatočná a občania nadobudnú pocit nedôvery v takýto spôsob manažmentu, ich snaha na vykonávanie daňových únikov sa zvýši. Bratislava sa v prieskume Flash Eurobarometru¹⁸, ktorý hodnotil spokojnosť občanov a ich dôveru vo verejné služby, umiestnila na posledných priečkach medzi vybranými mestami Európskej únie (Graf 2, 3). Na základe výsledkov prieskumu je zrejmé, že vyššia dôvera občanov vo verejné služby je priamoúmerná vyššej miere spokojnosti občanov s efektívnosťou týchto služieb.¹⁹



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe uvedenej štúdie

¹⁸ Prieskum vykonaný Európskou komisiou o vnímaní kvality života v európskych mestách. Prieskum sa konal v 79 krajinách EÚ, na Islande, v Turecku, Nórsku a Švajčiarsku. V prieskume oslovili viac ako 40 tisíc respondentov. Dostupné na internete dňa 28.01.2021: https://data.europa.eu/euodp/sk/data/dataset/S1035_366

¹⁹ Hodnota korelačného koeficientu je 0,843



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe uvedenej štúdie

Poznámka: V grafoch sú uvedené mestá s najvyšším a najnižším skóre.

Diplomová práca sa zameriava na miestne dane, špeciálne na podmienky v Bratislave.

Mestské časti v Bratislave financujú svoje činnosti z výnosov z/zo:

- a) miestnych daní,
- b) miestneho poplatku za rozvoj,
- c) správnych poplatkov za úkony a konania mestskej časti,
- d) pokút,
- e) vlastníctva majetku mestskej časti a z jeho prevodu, ako aj z prevodu vlastníctva majetku Bratislavy zvereného do správy mestskej časti,
- f) jej činnosti a z činnosti jej rozpočtových organizácií,
- g) ich finančných prostriedkov,
- h) sankcií za porušenie finančnej disciplíny,
- i) darov a dobrovoľných zbierok,
- j) podielov na daniach v správe štátu,
- k) dotácií z rozpočtu Bratislavy, vyššieho územného celku alebo obce,
- l) prostriedkov z Európskej únie a od iných zahraničných subjektov,
- m) úhrad trov konania o priestupkoch,
- n) iných príjmov, ktoré ustanovujú osobitné predpisy.

Niektoré daňové a nedaňové príjmy Bratislavy smerujú do mestských častí (a naopak) a delia sa tak, že príjmy:

- a) z dotácie štátneho rozpočtu, ktorú získava Bratislava z titulu plnenia úloh hlavného mesta Slovenskej republiky, sa prerozdelia aj medzi mestské časti podľa toho, do akej miery sa podieľajú na plnení týchto úloh; pokiaľ výška dotácie pre mestské časti nie je určená v štátnom rozpočte, určí ju mestské zastupiteľstvo pri schvaľovaní rozpočtu,
- b) z výnosu dane z nehnuteľností smerujú do rozpočtu Bratislavy v pomere 50 % a do rozpočtov miestnych častí taktiež 50 %,
- c) z výnosu dane z príjmov fyzických osôb sa delia v pomere 68 % v prospech rozpočtu Bratislavy a 32 % v prospech rozpočtu mestských častí, pričom mestské časti si tieto finančné zdroje rozdelia v závislosti od počtu obyvateľov, žiakov a obyvateľov starších ako 62 rokov,
- d) z výnosu miestneho poplatku za komunálny a drobný stavebný odpad sa delia v pomere 90 % pre rozpočet Bratislavy a 10 % smeruje do rozpočtu mestských častí podľa počtu obyvateľov,
- e) z výnosu z predaja nehnuteľného majetku vo vlastníctve Bratislavy v pomere 90 % smerujú do rozpočtu Bratislavy a 10 % do rozpočtov mestských častí, pričom tie si príjem rozdelia rovnakým vzorcom ako pri dani z príjmu fyzických osôb,
- f) z výnosu z predaja nehnuteľného majetku vo vlastníctve mestskej časti v pomere 90 % pre mestskú časť a 10 % pre Bratislavu,
- g) z výnosu z predaja nehnuteľného majetku vo vlastníctve Bratislavy, ktorá ho zverila do správy mestskej časti s počtom obyvateľov nad 40 000, rozdelia rovným dielom medzi Bratislavu a mestskú časť,
- h) z výnosu z predaja nehnuteľného majetku vo vlastníctve Bratislavy, ktorá ho zverila do správy mestskej časti s počtom obyvateľov do 40 000, rozdelia v pomere 60 % pre rozpočet mestskej časti a 40 % pre rozpočet Bratislavy,
- i) z finančných náhrad za výrub drevín sa delia v pomere 65 % pre mestskú časť a 35 % pre Bratislavu,
- j) z výnosu miestneho poplatku za rozvoj sa delia v pomere 68 % pre mestskú časť a 32 % pre Bratislavu,
- k) z výnosu poplatkov za dočasné parkovanie motorových vozidiel sa delia v pomere 50 % v prospech rozpočtu Bratislavy a 50 % v prospech rozpočtu

príslušnej mestskej časti, pokiaľ sa jedná o parkovacie karty a 85 % v prospech rozpočtu Bratislavy a 15 % v prospech rozpočtu príslušnej mestskej časti, pokiaľ sa jedná o parkovacie lístky; pokiaľ vozidlo parkuje v mestskej časti Staré Mesto, mestská časť získava do svojho rozpočtu 30 % v prípade parkovacích kariet aj lístkov.

3.2 Disciplína pri platení daní v mestských častiach Bratislavy

Praktická časť diplomovej práce sa zameriava najmä na zhrnutie dobrých príkladov z praxe svedčiacich o tom, ako je možné prostredníctvom nudgingu zvýšiť daňovú disciplínu aj pri platení miestnych daní. Oslovili sme tiež všetky mestské časti v Bratislave a aj Magistrát Bratislavy, aby sme zistili aktuálnu daňovú disciplínu Bratislavčanov a taktiež, či sa nudging v podmienkach daňovej správy v Bratislave už využíva. Výsledky prieskumu sú nasledovné.

Nereagovali: Podunajské Biskupice; Vrakuňa; Ružinov; Nové Mesto; Karlova Ves.

Ospravedlnili sa (najmä pre časové vyťaženie): Lamač; Devínska Nová Ves; Záhorská Bystrica; Magistrát Bratislavy.

3.2.1 Formulované otázky a výsledky riadeného rozhovoru

Otázky, ktoré sme zaslali predstaviteľom mestských častí v Bratislave, mali nasledovné znenie, pričom za znením otázky uvádzame získané odpovede.

Prvá otázka: „*Ako hodnotíte daňovú disciplínu pri platení miestnych daní vo Vašej mestskej časti?*“

Staré Mesto: „Daňová disciplína je vo všeobecnosti uspokojivá. V našej mestskej časti sa vyberajú miestne dane a) za užívanie verejného priestranstva, kde sme v súvislosti s pandémiou COVID-19 pristúpili k zníženiu dane do 31.12.2020 – konkrétne pri dani za užívanie verejného priestranstva formou umiestnenia exteriérového sedenia a za stanovište vyhlíadkových vozidiel. V prípade, že sú daňovníci v platobnej neschopnosti, poskytujeme možnosť zaplata nedoplatku dane v splátkach, ktoré sú poskytované nad rámec bežnej úhrady dane v splátkach, b) za psa, predajné automaty a nevýherné hracie prístroje – bez problémov, c) za vjazd a zotrvanie motorového vozidla v historickej časti mesta – platené

priamo na mieste v centre služieb občanov – bez problémov, d) miestny poplatok za rozvoj – bez problémov.“

Rača: „Daňová disciplína je veľmi dobrá, ako príklad uvediem stav k 31.12.2019: Počet daňovníkov za psov 1 379, počet evidovaných psov 1 533, daň za psa uhradilo 1 377 daňovníkov, neuhradili 2. Súčasný stav k 06.11.2020 je nasledovný: počet daňovníkov za psov 1 372, počet psov 1 542, daň uhradilo 1 357 daňovníkov, neuhradili 15 - do konca roka sľúbili uhradiť.“

Dúbravka: „Vzhľadom na dvojstupňové delenie samosprávy v Bratislave (magistrát a mestské časti), je mestská časť Bratislava - Dúbravka správcom iba vybraných miestnych daní. Situáciu navyše komplikuje skutočnosť, že každá mestská časť môže pristupovať k miestnym daniam mierne odlišne - niektoré mestské časti napr. spravujú vyhradené parkovacie miesta na základe zmluvy o prenájme, iné mestské časti, ako aj Bratislava - Dúbravka, to majú definované ako osobitné zaujatie verejného priestranstva, teda ako miestnu daň. Mestská časť Bratislava - Dúbravka pravidelne sleduje a mesačne vyhodnocuje daňovú disciplínu platiteľov miestnych daní a preto ju považujeme za dobrú.“

Devín: „Platobná disciplína je priaznivá. Je to spôsobené aj charakterom obce – dedina s menším počtom obyvateľstva, kde sa miestne dane darí úspešne vyberať.“

Rusovce: „Platobná disciplína je v našej mestskej časti na dobrej úrovni. Napríklad za predchádzajúce zdaňovacie obdobie sme evidovali pri dani za psa z 517 daňových subjektov len štyroch dlžníkov.“

Petržalka: „Daňová disciplína je rôznorodá. Veľa záleží, do akej miery je disciplinovaný daňovník ako človek. Sú disciplinovaní, ktorí sa snažia uhrádzať dane načas a v správnej výške, ale nájdu sa aj takí (a je ich dosť veľa), ktorí vyčkávajú buď na telefonické upozornenie, alebo začnú uhrádzať až na základe písomnej výzvy. Určitú nedisciplinovanosť vidíme aj v prípadoch, kedy je daňovníkovi poskytnutý splátkový kalendár, ako napríklad pri dani za užívanie verejného priestranstva, konkrétne za vyhradené parkovanie. V rozhodnutí je uvedená výška a splatnosť dane, ale mnohí platia splátky v inej výške - asi tak ako im aktuálna finančná situácia dovoľí. Toto riešime dosť často.“

Nové Mesto: „Daňová disciplína pri platení miestnych daní v našej MČ je uspokojivá. Nedodržiavanie daňových predpisov sa objavuje len sporadicky.“

Druhá otázka: „*Aké skúsenosti máte s daňovými únikmi pri platení miestnych daní vo Vašej mestskej časti? Ktoré miestne dane sú najčastejšie predmetom daňových únikov vo Vašej mestskej časti?*“

Staré Mesto: „Nemáme skúsenosti s daňovými únikmi. Správkyne miestnych daní a taktiež inšpektori verejného poriadku vykonávajú miestne zisťovania priamo v „teréne“. Pri dani za užívanie verejného priestranstva sme prepojení s oddelením dopravy, kde po vydaní povolenia užívať komunikáciu 3. a 4. triedy má správkyňa informáciu o zábere verejného priestoru. Pri dani za psa má občan povinnosť nahlásiť psa do evidencie po 3 mesiacoch od narodenia psa, kedy dostane známku. Správkyňa dane si vie na základe tejto evidencie odsledovať následné podanie daňového priznania. Poplatok za rozvoj je vyrubovaný na základe rozhodnutí (stavebných povolení) vydaných stavebným úradom. Všetky takéto rozhodnutia sú v zmysle interných smerníc posielané prostredníctvom registratúry na finančné oddelenie priamo správkyni poplatku. Takže pri tomto poplatku možno dodať, že sú všetky stavby v katastrálnom území našej mestskej časti spoplatnené v zmysle platných predpisov.“

Rača: „Najčastejším predmetom daňových únikov je predpokladám daň za psa, aj keď naša mestská časť ako prvá začala zverejňovať na webovej stránke evidenciu psov, kde je uvedená ulica, orientačné číslo, plemeno psa, č. známky mestskej časti, farba psa. Každý občan MČ Bratislava-Rača si tak môže pozrieť túto evidenciu a nahlásiť neevidovaných psov. Následne vyzvem ich majiteľov k plneniu daňovej povinnosti k dani za psa.“

Dúbravka: „V súvislosti s miestnymi daňami je ťažké hovoriť o daňových únikoch. Niektoré typy miestnych daní ako napr. vyhradené parkovacie miesta sú preukazne bez daňových únikov, v prípade iných daní (napr. daň za psa) nám legislatíva neumožňuje použiť kontrolné mechanizmy, ktorými by sme zistili skutočný počet daňovníkov a preto maximálne využívame vlastné databázy a podľa toho sa snažíme dosiahnuť 100 % -nú efektivitu výberu dane.“

Devín: „Vyberáme len daň za psa a daň za zaujatie verejného priestranstva. Daňové úniky sú minimálne. Evidujeme len nedoplatky na dani za psa aj to z dávnejších období. V súčasnosti sú ľudia viacej informovaní.“

Rusovce: „Daňové úniky budú asi vždy. Najčastejším predmetom daňových únikov je daň za psa a daň za zaujatie verejného priestranstva, napr. skládka stavebného materiálu.“

Petržalka: „Daňové úniky - najväčšie daňové úniky vidíme pri dani za psa. Riešením problému môže byť častejšia kontrola v teréne zo strany mestskej polície. Kontroly, ktoré boli vykonané v poslednej dobe sa týkali porušenia zákona, respektíve neprihlásenia psa do evidencie, čo oddelenie životného prostredia riešilo uložením pokuty v rozkaze konaní. Podľa nás daňové úniky mohla spôsobiť aj zmena v zákone o miestnych daniach pri zdaňovaní nevýherných hracích prístrojov. Predmetom dane sú hracie prístroje, ktoré sa spúšťajú za odplatu, čiže vhadzovaním minci. Tak si šikovní prevádzkovatelia prerobili automaty na žetóny.“

Nové Mesto: „Vyhybanie sa daňovej povinnosti mierne evidujeme pri dani za psa. Je to spôsobené aj tým, že daňovníci si neplnia oznamovaciu povinnosť v zákonom predpísanej lehote. Nenahlásia zmeny adresy trvalého pobytu, prípadne psa chovaného v Bratislave „zdaňujú“ v obci, kde majú nahlásený trvalý pobyt. Zo strany MČ nie je možné preukázať dôkazy o tom, kde sa pes v danom roku prevažne nachádza. Pri ostatných miestnych daniach zavedenými kontrolnými mechanizmami predchádzame prípadným daňovým únikom.“

Tretia otázka: „*Podniká Vaša mestská časť nejaké kroky k tomu, aby pozitívne motivovala daňovníkov k dobrej daňovej disciplíne? Ak áno, aké? Hodnotíte tieto kroky ako efektívne?*“

Staré Mesto: „Napríklad pri dani za psa pozitívne motivujeme daňovníkov odovzdaním balíka odpadových vriec na psie exkrementy, ktoré si môžu prevziať po úhrade dane. Taktiež vytvorením voľných výbehov pre psov, odpadkových košov na psie exkrementy. Pri ostatných daniach nemám informácie o pozitívnej motivácii. Možno pri poplatku za rozvoj dostupnosť informácií v záverečnom účte, kde sa uvádza spôsob použitia výnosu z poplatku za rozvoj za predchádzajúci rok.“

Rača: „Na území MČ Rača máme rozmiestnených 50 košov na psie exkrementy, do ktorých pravidelne dopĺňame papierové sáčky. Pre tých, ktorí zaplatia daň za psa, mestský úrad poskytuje zadarmo ešte plastové vrecia v počte 200 kusov na osobu s cieľom podporiť zber psích exkrementov. Máme vyčlenenú jednu osobu, ktorá celú pracovnú dobu zbiera psie exkrementy, ktoré ostávajú veľakrát na chodníkoch a trávnikoch. Z finančných prostriedkov okrem košov, sáčkov a celoročnej mzdy jedného pracovníka financujeme aj informačné tabule, ktoré sú umiestňované v súvislosti s pohybom psov a nedodržiavaním zákona a platného VZN. Mestská časť tiež uhrádza zneškodňovanie psích exkrementov ako súčasť odpadu z čistenia ulíc.“

Dúbravka: „Áno, máme program motivácie daňovníkov a do všetkých nových schém sa snažíme zapojiť aj faktor včasného a úplného splnenia daňových povinností. No vzhľadom na obmedzenia podľa bodu č. 2 je ťažné posúdiť efektivitu týchto opatrení.“

Devín: „Daňovníci sú informovaní na našej webovej stránke o daňových povinnostiach, taktiež využívame služby SMS hlásnik (hromadné zasielanie SMS obyvateľom) alebo sú informovaní aj v miestnom časopise Devínčan o aktuálnom spoločenskom dianí a prípadných aktuálnych povinnostiach.“

Rusovce: „Naším daňovníkom dane za psa napríklad poskytujeme raz ročne zdarma 50 kusov vreciek na psie exkrementy. Podmienkou je úhrada dane. Osobne tento krok považujem za pozitívny a daňovníci ho aj radi využívajú.“

Petržalka: „V minulosti sme napríklad po úhrade dane za psa dávali daňovníkovi jednorazovú poukážku na veterinárne ošetrovanie. To sme mali dohodnuté s vybranými veterinármi. Aktuálne však tento motivátor už neaplikujeme.“

Nové Mesto: „Pozitívne motivovanie daňových subjektov ako je napríklad zavedenie indexu daňovej spoľahlivosti vo finančnej správe naša MČ nemá. Pri miestnych daniach „zvýhodnenie“ niektorých daňovníkov nie je podložené existenciou právneho základu. Pri dani za psa máme oproti ostatným mestským častiam omnoho viac možností uplatnenia si úľavy na dani za psa, ktoré sme určili všeobecne záväzným nariadením, čo môže byť tiež forma pozitívneho motivovania k zdaňovaniu psov v našej MČ.“

Štvrtá otázka: „*Vykonáva Vaša mestská časť tzv. „nudging“ v tejto oblasti za účelom zvýšenia daňovej disciplíny? Ak áno, ako? Hodnotíte to ako efektívne?*“

Staré Mesto: Bez odpovede na túto otázku.

Rača: „Nevieme sa vyjadriť.“

Dúbravka: „V minulosti boli snahy o personalizáciu informácií za účelom zvýšenia daňovej disciplíny, no vzhľadom k obmedzeniam podľa zákona na ochranu osobných údajov sú tieto opatrenia značne limitované.“

Devín: „Zrejme nie. Neplatičom sú zasielané riadne výzvy, ak po telefonicknej výzve daň nie je stále uhradená, alebo pripomíname povinnosti cestou spomínanou v otázke č. 3. Občasné kontroly robí aj okrskár mestskej polície, ktorý kontroluje, či venčené psy majú známku pre psa, ktorú vydáva mestská časť po zaplatení dane.“

Rusovce: „Nudging nevykonávame.“

Petržalka: „Takéto postrčenie správnym smerom aktuálne nevykonávame.“

Nové Mesto: „Naša mestská časť zatiaľ nepoužíva nudging v oblasti daňového konania.“

Piata otázka: „*Pokiaľ evidujete vo Vašej mestskej časti daňové úniky, prípadne nie dokonalú daňovú disciplínu, čím to je podľa Vás spôsobené?*“

Staré Mesto: „Momentálne evidujeme väčšie množstvo žiadostí o možnosť zaplatenia dane v splátkach, ale celkovo nemáme problém s daňovou disciplínou. Je to spôsobené nepriaznivou pandemickou situáciou a z toho vyplývajúcej platobnej neschopnosti mnohých daňovníkov (výpadky v príjmoch od marca tohto roku) – hlavne prevádzkovateľov reštauračných zariadení, a teda k nim zriadených exteriérových zariadení (terás).“

Rača: „Nezodpovednosť, nevedomosť a zábudlivosť.“

Dúbravka: „Obmedzujúca a nekompatibilná legislatíva.“

Devín: Bez odpovede na túto otázku.

Rusovce: „Myslím si, že ak by mali správcovia dane prístup do Centrálnej evidencie psov spoločenských zvierat SR, kde sú údaje o majiteľoch psov, a následne si tam mohli vyselektovať všetkých začipovaných psov, ktorí sú v katastri, únikov by bolo pomenej. Ďalšou možnosťou by bolo hliadkovanie mestskej polície, ktorá by taktiež zachytila neprihlásených psov v obci, prípadne by vedela podchytiť napr. umiestnenie už spomínanej skládky stavebného materiálu či iné zabratie verejného priestranstva bez povolenia úradu.“

Petržalka: „Okrem nášho stanoviska v druhej otázke tiež nedokonalá daňová disciplína môže tkvieť v úmyselnom vyhýbaní sa plateniu dani, respektíve je častokrát spôsobená finančnou insolventnosťou daňovníka.“

Nové Mesto: „Nedokonalú daňovú disciplínu evidujeme opakovane u konkrétnych daňových subjektov, ktoré s mestskou časťou nekomunikujú. Predpokladáme, že je to spojené so zlou finančnou situáciou týchto osôb, prípadne aj zlou informovanosťou o možnom riešení situácie.“

Šiesta otázka: „Cieľom tejto diplomovej práce je tiež **vypracovať odporúčania opatrení a zmien**, ktoré by mestské časti uvítali za účelom zvýšenia daňovej disciplíny a zníženia daňových únikov pri platení miestnych daní. Môžete mi prosím uviesť Váš názor, čo by podľa Vás **zvýšilo úspechy** v tejto oblasti?“

Staré Mesto: „Ocenili by sme väčšiu informovanosť hlavne fyzických osôb o spôsobe využívania elektronických služieb. Takmer každý občan má zriadenú elektronickú schránku na portáli slovensko.sk, ale v skutočnosti ju málo využívajú. Správkyne daní kontaktujú FO iným spôsobom, aby ich upozornili na fakt, že im zaslali rozhodnutie do el. schránky.“

Rača: „Častejšie kontroly prevádzané mestskou políciou v uliciach mestských častí pri kontrole evidenčných známkov psov a následné oznámenie majiteľov psov, ktorých pes nemal evidenčnú známku, teda majiteľ psa nemá psa prihláseného.“

Dúbravka: „Zákon o obecnom zriadení je z roku 1990, ďalšie zákony sa prijímali skôr na riešenie parciálnych problémov, nie na komplexnú úpravu činnosti. Podľa môjho názoru je potrebné, aby sa prehodnotilo celkové postavenie samospráv z pohľadu ich funkcie, úloh vlastných, alebo zverených, ale aj z pohľadu efektívnosti.“

Devín: „Ľudia zabúdajú pri dani za psa po úmrtí psa na odhlasovaciu povinnosť, mestská časť potom týchto psov stále vedie v evidencii, respektíve v prípade úmrtia majiteľa (osamelo žijúceho) sa ťažko pátra, kam sa pes posunul. Zvýšenou informovanosťou obyvateľstva cez médiá, webstránky našej mestskej časti, hromadnými SMS aj informovaním v časopise Devínčan je platobná disciplína čoraz lepšia v našej mestskej časti. Možno pri pripravovanom sčítaní obyvateľstva by sa mohol kontrolovať aj počet psov v domácnosti a následne porovnávať s počtom psov prihlásených do evidencie. Alebo by sme mohli hromadne poslať ľuďom SMS – poďakovanie za zaplatenie dane v zmysle, že nám tým opäť pomohli naplniť rozpočet. To sme ešte neskúsili.“

Rusovce: „Pre mesto Bratislava by som považovala za efektívne zriadenie jedného centrálného správcu dane za psa pre celú Bratislavu s jedným Všeobecne záväzným nariadením. Daň z nehnuteľnosti a daň za psa vyrubovať (a aj doručovať) jedným rozhodnutím.“

Petržalka: „Stálo by za úvahu opätovne nastaviť určitú skupinu motivátorov, ako sme to robili pri dani za psa, respektíve ako to aj naša MČ stále robí – transparentne a jasne

špecifikovať použitie týchto zdrojov z miestnych dani na rozvoj a zveľad'ovanie našej mestskej časti.“

Nové Mesto: „Privítali by sme legislatívnu úpravu, ktorá by umožňovala elektronické prepojenie databázy čipovaných psov, kde by boli kompletne údaje držiteľa psov s daňovým programom. MČ by mala v krátkom čase informácie o novom chove psa a vedela by promptne reagovať a upozorniť držiteľa psa na jeho zákonné povinnosti. Zároveň by sme zrušili povinnosť vydávania evidenčných známok psov, nakoľko je už zavedené povinné čipovanie psov. Vydávanie a vracanie evidenčných známok znemožňuje prihlásiť do evidencie a odhlásiť psa z evidencie elektronicky, nakoľko je povinné evidenčnú známku fyzicky vydať, respektíve vrátiť.“

Mestská časť Vajnory poskytla na otázky stanovisko: „Disciplínu občanov pri výbere miestnych daní hodnotíme vysoko pozitívne, máme len niekoľko neplatičov pri dani za psa. Opatrenia neplánujeme.“

Mestská časť Jarovce poskytla na otázky stanovisko: „My sme malá mestská časť, všetci sa tu poznáme. Vyberáme len daň za psa vo výške 10 Eur na rok za jedného psa, daň za užívanie verejného priestranstva, daň za predajné automaty a daň za nevýherné hracie prístroje. Nedoplatky na dani nemáme. Fyzické aj právnické osoby platia daň riadne a v termíne. Stane sa, že niektorí pozabudnú uhradiť daň za psa, ale stačí ich kontaktovať a hneď všetko uhradia. Taktiež si chodia vznik daňovej povinnosti riadne nahlasovať, dokonca niektorí aj v predstihu. Možno tým, že tá daň nie je vysoká, nie je dôvod ju nepriznať.“

Mestská časť Čuňovo uviedla, že až na pár výnimiek je daňová disciplína v ich mestskej časti veľmi dobrá. Vedomosť ani skúsenosť s daňovými únikmi nemajú, preto ani nemotivujú daňovníkov k zvýšeniu daňovej disciplíny. Taktiež uvádzajú, že v prípade platobnej neschopnosti daňovníka sa vedia dohodnúť na splátkovom kalendári, čím sa problém vyrieši.“

3.2.2 Zhrnutie stavu mestských častí v Bratislave

Vzhľadom na vyjadrenia mestských častí sme na základe nášho subjektívneho vnímania rozdelili mestské časti do štyroch skupín podľa toho, ako s nudgingom v súčasnosti pracujú a do akej miery ho poznajú. Robíme tak so zámerom, aby bolo v budúcnosti možné opätovne porovnať progres mestských častí v tejto oblasti. Štyri skupiny sa líšia podľa nasledujúcich kritérií:

Tabuľka 2 Kritéria na rozdelenie mestských častí

MČ nudging nepozná a ani ho nevyužíva. Taktiež sem radíme tie mestské časti, ktoré neposkytli odpovede na otázky.	MČ pozná koncept nudgingu, v praxi ho však zatiaľ neaplikuje.
MČ, ktorá nudging ako nový smer ovplyvňovania verejných vecí alebo procesov nepozná, ale aktívne využíva nástroje, ktoré sa dajú identifikovať ako forma nudgingu.	MČ, ktorá nudging ako nový smer ovplyvňovania verejných vecí alebo procesov pozná a aktívne využíva nástroje, ktoré sa dajú identifikovať ako forma nudgingu a môže slúžiť ako príklad dobrej praxe.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Mestské časti sme na základe ich stanovísk rozdelili nasledovne:

Tabuľka 3 Výsledné rozdelenie mestských častí

Podunajské Biskupice; Vrakuňa; Ružinov; Nové Mesto; Karlova Ves; Lamač; Devínska Nová Ves; Záhorská Bystrica; Vajnory; Jarovce; Čuňovo.	Devín; Rusovce; Petržalka; Nové Mesto.
Staré Mesto; Rača.	Dúbravka.

Zdroj: Vlastné spracovanie

K vyjadreniam mestských častí sa vrátíme v kapitole 3.6, predtým si priblížime príklady dobrej praxe na tému zvyšovania daňovej disciplíny pri platení aj miestnych daní.

3.3 Experiment s podpismi

V roku 2012 sa na pôde Northwestern University zrealizoval experiment²⁰ pod vedením Lisa Shu a jej tímom, pričom výsledky z neho uverejnili v odbornom časopise PNAS. Autori štúdie sa zamysleli nad nasledujúcim stavom. Mnoho oficiálnych dokumentov, ktoré majú občania alebo firmy vyplniť, sa spoliehajú na úprimné a pravdivé poskytovanie informácií. Dôkazom toho má byť aj **podpis**, ktorý musí osoba vyplňajúca formulár na závere tlačiva poskytnúť. Aj napriek tomu sa nájdu jedinci, ktorí pre svoj vlastný finančný prospech v takýchto tlačivách klamú, čím tiež okrádajú celú spoločnosť. Autori experimentu skúsili umiestniť priestor na podpis na začiatok formulára veriac, že si občan hneď uvedomí, že má písať pravdivé údaje.

²⁰ GINO, Francesca et al. Signing at the beginning makes ethics salient and decreases dishonest self-reports in comparison to signing at the end. In *Publicaciones periódicas* [online]. Washington, D.C. : National Academy of Sciences, 27.08.2012, roč. 109, č. 38, s. 15 197 – 15 200 [cit. 2021-02-07]. ISSN 1091-6490. Dostupné na: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/shu_et_al_pnas_2012_a269c421-642b-4ecb-9120-1ea8e73f2a47.pdf

Autorov táto téma oslovila aj pre alarmujúce údaje o daňových únikoch a poistných podvodoch. V roku 2012, kedy sa štúdia realizovala, boli odhadované ročné daňové úniky v Spojených štátoch amerických vo výške 345 miliárd amerických dolárov, čo predstavuje 3,65-krát väčšiu sumu peňazí, ako HDP celého Slovenska v tom čase. Americké úrady odhadujú, že vyše polovica z tejto sumy je spôsobená nepravdivými údajmi v daňových priznaniach, uplatňovaním si nárokov na vrátenie dane bez dodržania pravidiel, podávaním podvodných poistných hlásení, nepravdivým evidovaním odpracovaných hodín a taktiež uplatňovaním si nadhodnotených daňových nákladov firiem. Poistné podvody za rok 2006 boli odhadované vo výške 80 miliárd amerických dolárov, čo taktiež motivovalo autorov k riešeniu tejto situácie.

Hlavnou príčinou takéhoto nekalého konania má byť skutočnosť, že sa pri vyplňovaní formulárov štát príliš spolieha na čestnosť a uvedomelosť občanov. Štát, ale aj súkromné firmy, dávajú do svojich tlačív priestor na podpis, ktorým má osoba potvrdiť pravdivosť zadaných údajov. Prax však ukázala, že takéto opatrenie neprinieslo dostatočné a očakávané výsledky. Autori tak skúsili veľmi jednoduchú zmenu umiestnenia tohto priestoru na podpis na začiatok dokumentu.

Spravili tak na základe predpokladu, že aj jemné náznaky čohokoľvek, čo na človeka upriami pozornosť, má prekvapivo silné účinky vedúce k **morálnemu a čestnému správaniu**. A práve podpísanie sa je aktivita, ktorá pri písomnej komunikácii donúti občana zamerať pozornosť na samého seba. Pochopiteľne tak Lisa Shu uvažovala, či má efekt zvýšenie morálky človeka potom, čo celý dokument vyplnil a domnievala sa, že opačný postup môže byť efektívnejší. Podľa odborníkov nedokáže podpis spätne zvrátiť to, že sme klamali, nakoľko hneď, ako nepravdivý údaj do formulára uvedieme, náš mozog nájde dôvod, prečo toto správanie ospravedlniť a nepovažuje ho tak za niečo zlé. Je teda neskoro snažiť sa žiadať o morálku po vykonaní nemorálneho činu. Ako príklad z praxe uvádzajú, že na súde taktiež svedok zloží prísahu o čestnom a pravdivom svedectve ešte predtým, než niečo povie, aby sa spomínaný efekt docielil. Navyše, pri vyplňaní tlačív, kedy sú morálne zásady mierne v pozadí, je pre ľudí ľahšie klamať, ako pri osobnej komunikácii a preto je aj vyplňanie takýchto tlačív náchylnejšie na nepoctivé správanie.

V **prvom experimente** pozvali 101 študentov a zamestnancov blízkych univerzít, aby za finančnú odmenu dvoch amerických dolárov prišli pomôcť vo výskume s tým, že si budú môcť počas experimentu zarobiť viac. Na začiatku boli informovaní o tom, že prvá úloha je vyriešiť matematické zadania pod časovým tlakom. Tiež ich oboznámili s tým, že za túto

časť im zaplatia viac, ako štandardne zvyknú odmeňovať účastníkov experimentu, pretože ich príjmy budú musieť byť na konci zdanené. Viac informácií im nateraz neposkytli.

Pracovný list, ktorý dostali, obsahoval 20 matematických úloh, pričom každá úloha sa skladala z dvanástich trojčiferných čísel štýlu 1.01, 5.46 a podobne. V priebehu piatich minút mali v každej úlohe nájsť také dve čísla z dvanástich, ktorých súčet je presne 10. Za každý pár na konci získajú odmenu 1 americký dolár. Po vypršaní časomier mali do hároku uviesť, koľko úloh úspešne vyriešili. Ani pracovný list, ani hárok neboli nijako označené a ani sa nepodpisovali. Na konci sa tieto dokumenty pozbierali a účastník tak predpokladal, že nikto okrem neho nevie, koľko zadaní naozaj vyriešil práve on.

Po tejto úlohe sa presunuli účastníci do druhej miestnosti, kde mali vyplniť jednostranný formulár určený na evidenciu príjmov a zaplataenie dane. Tretina účastníkov dostala formulár, ktorý **nepodpisovali**, tretina mala priestor na **začiatku** dokumentu a tretina na **konci**. Účastníci do formulára uviedli, koľko dolárov zarobili za riešenie úloh, pričom sa im z tohto príjmu následne odvedla 20 % daň. Vo formulári tiež mali uviesť, ako dlho im trvala cesta do laboratória a aké náklady s dopravou mali s tým spojené. Organizátori im totiž uviedli informáciu, že o túto sumu im navýšia ich zdaniteľné príjmy, aby ich tak odškodnili za náklady, ktoré vynaložili, aby sa experimentu zúčastnili. Maximálny limit, ktorý bol stanovený, bol 12 amerických dolárov za cestovné náklady a 12 amerických dolárov za čas, pričom jednu minútu kompenzovali 0,1 americkým dolárom.

V daňovom tlačive mohli účastníci **podvádzať** viacerými spôsobmi. Jednak si mohli navýšiť **príjem**, keďže nikto nekontroloval, koľko úloh reálne vyriešili a tiež si mohli navýšiť **cestovné výdavky**, ktoré taktiež nikto neoveroval. Po vyplnení tlačiva dostali svoje peniaze tak, ako si to v daňovom priznaní vypočítali. Účastníci však nevedeli, že každý formulár daňového priznania obsahoval číselný identifikátor, vďaka ktorému dokázali presne spárovať daňové priznanie s konkrétnym matematickým zadaním, nakoľko každý účastník mal mierne odlišné zadanie (čísla). Rozdiel v zadaniach bol v jednej cifre, čiže autori sú presvedčení, že si to nikto z účastníkov nevšimol. Vedeli tak porovnať skutočný výkon pri riešení úloh a nahlásený výkon v daňovom priznaní.

Najskôr skúmali, koľko účastníkov do daňového priznania uviedlo vyšší počet vyriešených úloh, ako to uviedli pri samotnom riešení týchto úloh. Pokiaľ bol priestor na podpis vo formulári umiestnený na **začiatku**, podvádzalo 37 % respondentov. Ak bol podpis na **konci** formulára, podvádzalo až 79 % opýtaných. Respondenti **bez podpisu** podvádzali v 64 % prípadov, čo sa viac podobá tým, ktorí sa podpísali na záver. Keď sa pozreli na

vykázané cestovné náklady, platilo rovnaké rozdelenie, teda najvyššie náklady uviedli účastníci s podpisom na konci a najnižšie tí, ktorí sa podpísali na začiatku.

Na základe štatistickej analýzy usúdili, že pokiaľ je priestor na podpis umiestnený na konci, efekt to nemá žiadny a výsledky sú porovnateľné s tými, kedy sa daňové priznanie nepodpisovalo vôbec. Naopak, dokázali, že pokiaľ účastník hneď na začiatku svojim podpisom potvrdil, že tlačivo vyplní čestne, diali sa podvody oveľa **zriedkavejšie**.

Druhý experiment, na ktorom sa zúčastnilo iných 60 študentov a zamestnancov okolitých univerzít, bol mierne upravený. Organizátori používali dva druhy daňových tlačív, s podpisom na začiatku a na konci, teda vynechali formulár bez podpisu. Ďalším rozdiel bolo, že sa zvýšili príjmy za vyriešenu úlohu (z jedného amerického dolára na dva doláre) a tiež sa zvýšilo daňové zaťaženie týchto príjmov (z 20 % na 50 %).

Upravili aj štruktúru tlačiva. Účastník si najprv vypočítal svoj hrubý príjem, následne v tlačive uviedol cestovné náklady, po odčítaní získal čistý príjem, ktorý sa potom zdaniť. Keď účastník vyplnil formulár, dostal papier, na ktorom bolo napísaných 6 slov, avšak chýbali v nich písmená. Ich úloha bola doplniť písmená tak, aby vzniklo slovo, ktoré im ako prvé napadlo. Autori štúdie aplikovali závery z iných výskumov venujúcich sa kognitívnym procesom, aby zistili, do akej miery sú u účastníka prítomné morálne hodnoty. Tri z týchto šiestich slov (_ _ R A L, _ I _ _ _ E, E _ _ _ C _ _) mohli byť doplnené slovami spojenými s etikou (morálka = moral, cnosť = virtue, etický = ethical).

Následné vyhodnotenie ukázalo, že 37 % účastníkov navýšilo svoje príjmy, pokiaľ sa podpísali na **začiatku** a 63 % tak spravilo, pokiaľ bolo miesto na podpis umiestnené na **konci** formulára. Rovnaký trend bol aj pri uplatňovaní si nákladov. Účastníci, ktorí sa podpísali na záver, v priemere vykazali 2,19-krát väčšie cestovné náklady ako tí, ktorí sa podpísali na začiatku.

Výsledky vytvárania slov dokázali, že účastníci s podpisom na začiatku mali väčšie sklony k **etickému** správaniu (v priemere vyplnili 1,4 slova spojeného s etikou) než tí, ktorí najprv podvádzali a potom podpisom ospravedlnili svoje konanie (0,87 slova).

Autori štúdie pomocou štatistického modelovania dokázali, že podpis na začiatku formulára zvyšuje význam morálnych štandardov daňovníka, čo ho následne odrádza od nečestného správania sa.

Posledný experiment, ktorý zrealizovali, sa udial v podmienkach reálneho života, nie v laboratóriu. Na základe spolupráce s poisťovňou, ktorá podnikala v poisťovaní prenajatých vozidiel, sa pýtali klientov poisťovne (ktorá to robila aj predtým a v dotazníku kladie aj iné otázky), koľko kilometrov najzdili na požičanom vozidle. Polovici opýtaných

predložili bežne používaný formulár, ktorý sa podpisoval na konci a ostatní klienti mali vyplniť rovnaký formulár, ale podpisový priestor mal na začiatku. Svojim podpisom klienti potvrdili výrok: „Sľubujem, že informácie, ktoré poskytujem, sú pravdivé“.

Autori prieskumu vychádzali z predpokladu, že klienti sa budú snažiť poisťovni vykazovať čo najnižšie najjazdené kilometre, aby ich riziko pre poisťovňu bolo taktiež čo najnižšie a mohli mať tak, minimálne do budúcnosti, nižšie poistné. Boli si vedomí, že nemajú možnosť zistiť skutočný stav najjazdených kilometrov, predpokladali však, že klienti s podpisom na konci dotazníka uvedú v priemere nižší počet najjazdených kilometrov ako tí, ktorí sa podpíšu na začiatku. Pri vzorke 13 488 respondentov by mohli takýto záver považovať (aj vďaka štatistickým modelom) za spoľahlivý dôkaz vplyvu umiestnenia podpisu na klamanie v dotazníku.

Ich predpoklad sa naplnil. Kým klienti s podpisom na konci uviedli počet najjazdených míľ v priemere 23 670, tí, ktorí sa najprv podpísali, uviedli číslo vyššie o 2 427 míľ (3 906 kilometrov), teda 26 204 míľ. Autori štúdie tak dokázali, že pokiaľ požiadali zákazníkov o podpísanie prehlásenia na začiatku formulára, viedlo to k 10,25 % nárastu uvedených najjazdených kilometrov, ako keď poisťovňa využila pôvodný formulár s podpisom na konci.

Autori štúdie pripúšťajú, že tento výsledok nemusí znamenať, že sa znížil počet ľudí, ktorí klamú. Efekt podpisu na začiatku dotazníka mohol v klientoch vyvolať silnejší pocit zodpovednosti a preto dôslednejšie vypočítali počet najjazdených kilometrov (napríklad nezaokrúhľovali vo svojom prospech, prípadne sa reálne pozreli na tachometer namiesto subjektívneho odhadu). Aby túto špekuláciu aspoň čiastočne overili, pozreli sa na to, koľko klientov uviedlo počet najjazdených míľ s nulou (prípadne viacerými nulami) na konci. Je logický predpoklad, že práve títo zákazníci zaokrúhľovali alebo odhadovali počty míľ. Ukázalo sa, že klienti s podpisom na začiatku uviedli číslo končiacie nulou v 19,9 % prípadov, zatiaľ čo druhá skupina tak spravila v 20,8 % prípadov. Tento rozdiel sa zdá byť príliš malý na to, aby sa z toho dali vyvodzovať nejaké závery. Tak či onak, ukázalo sa, že umiestnenie podpisu na začiatku formulára splnilo svoj očakávaný kladný efekt.

3.4 Jedna veta a daňovníci sú rýchlejší

Využitie behaviorálnych poznatkov, najmä čo sa sociálnych noriem týka, v oblasti daňovej disciplíny sa v posledných rokoch venuje mnoho vedcov vo svojich štúdiách, v ktorých skúmajú prepojenie platenia daní a tým ako prosociálna túžba podporiť svoju komunitu, podmienená spolupráca, vôľa prispôbiť sa či strach zo sankcií. Keď britský

daňový systém v roku 2015 zápasil s veľkým počtom daňovníkov, ktorí neplatili dane včas, zavolali na pomoc vedcov v oblasti správania aby zistili, aké sú možnosti riešenia tejto situácie. Tí vykonali experiment²¹ v oblasti zdaňovania miestnych samospráv vo Veľkej Británii, pričom testovali potenciál využitia apelu na **sociálne normy** pri platení daní. Ukázalo sa, že poznatky, na ktoré prišli, sú podstatne účinnejšie pri miestnych daniach ako pri celonárodných, čo je jeden z hlavným motívov, prečo sa tejto štúdiu venujeme v diplomovej práci.

Výskumníci prišli na to, že jednoduché vylepšenie úradnej komunikácie môže mať veľký vplyv na efektívnosť a najmä rýchlosť výberu daní. Pokiaľ bol daňovník v omeškaní, daňový úrad mu zaslal list, v ktorom ho na toto omeškanie upozorňuje. Vedci do listu vložili dve vety: „**Veľká väčšina ľudí vo Vašej mestskej časti platí svoju daň načas. Väčšina ľudí s dlhom, aký máte aj Vy, tento dlh už splatili.**“

Britskí úradníci vypočuli rady vedcov a tieto vety do svojich listov zahrnuli. Počet platieb, ktoré daňovému úradu prišli načas, sa **zvýšil o 15 %**. Nakoľko tento systém aplikovala Veľká Británia na celom svojom území, odhadujú zvýšenie daňových príjmov zaplatených načas o takmer 200 miliónov Eur.

Elsbeth Kirkman, riaditeľka tímu stojaceho za výskumom, to vysvetľuje tým, že ľudia majú prirodzenú potrebu správať sa tak, ako sa správajú **ostatní**, čo je spôsobené vrozenými inštinktnými z dávnych čias, kedy hrozilo, že sa ak niekto nesprával tak, ako väčšina, mohol byť v divočine zjedený napríklad šablozubým tigrom.

Jej kolegovia pracovali na obdobných štúdiách založených na nudgingu, kedy posielali SMS nezamestnaným ľuďom, v ktorých im odporúčali zúčastniť sa pracovných pohovorov. Uvádzajú, že sa šanca na príchod na pracovný pohovor zvýšila trojnásobne. Podobný experiment vykonali aj v školskej komunite, kedy študentom vysokej školy formou SMS pripomínali, že majú vyučovanie a odporúčajú im sa naň dostaviť. Takýto krok viedol až k 36 % zníženiu predčasného ukončenia štúdia.

²¹ Behavioral Insights Team. *One sentence can make you pay all your taxes*. [elektronický zdroj]. 29.05.2015 [cit 2021-02-07]. Dostupné na: https://money.cnn.com/2015/05/29/news/economy/bloomberg-taxes/index.html?iid=SF_LN

Vedkyňa Elspeth Kirkman na záver uviedla, že cesta k úspechu je nechať občanov **slobodne** sa rozhodnúť a súčasne sa im snažiť **pomôcť**, aby ich rozhodnutie nepatrilo medzi tie zlé.

Ďalší rozsiahli experiment²² na rovnakú tému potvrdzuje vyššie uvedené závery. Tím ekonómov pod vedením Michaela Hallswortha vykonal experimenty na tému nudgingu na vzorke viac ako 100 000 britských občanov, pričom pozorovali efekt zahrnutia viet na tému sociálnych noriem a verejných statkov do listov adresovaných daňovníkom, ktorí meškali pri platení daní. Aj oni dospeli k záveru, že takýto postup zvyšuje daňovú disciplínu a keďže takéto vylepšenie nestojí daňovú správu žiadne finančné prostriedky, demonštruje to o to viac význam takýchto zásahov pri zvyšovaní daňovej disciplíny.

Vychádzajú z predpokladu, že sú dva hlavné motívy daňovníkov na nedodržiavanie termínov splatnosti dane. Prvý z nich je **insolventnosť** a druhý **prokrastinácia**, pod ktorou chápajú tú skupinu občanov, ktorí majú finančné prostriedky na úhrade dane, ale odkladajú si ju na neskôr, až nakoniec zmeškajú termín splatnosti, možno aj úmyselne s cieľom daňového úniku. Vo svojej štúdií sa zamerali najmä na prekonanie prokrastinácie apelovaním na **morálne** hodnoty.

Tím výskumníkov sa zameral na 100 000 britských daňovníkov, ktorí meškali so zaplatením dane. Pointa výskumu bola, že znenie listu, ktorý daňový úrad zvykol posilať, upravili piatimi rôznymi spôsobmi, a to, že do listov pridali rôzne znenia viet. Cieľom týchto úprav bolo presvedčiť daňovníka, aby **zaplatil** dlžnú sumu, pričom verzie správ rozdelili do dvoch kategórií. Prvé tri verzie odkazovali na **sociálne normy** a ďalšie dve modifikácie sa zameriavali na **benefity** z verejných služieb.

Znenie prvej vety „Deväť z desiatich ľudí platí dane načas.“ pomenovali ako verziu **„základ“**, keďže sa ju snažili spraviť veľmi všeobecnú a s minimom informácií. Táto fráza mala za cieľ napraviť akékoľvek mylné predstavy o tom, že dodržiavanie daňových predpisov v spoločnosti je na nízkej úrovni, čo by mohlo slúžiť ako ospravedlnenie za neplatenie, pretože to robia aj všetci ostatní.

²² Behavioral Insights Team. *One sentence can make you pay all your taxes*. [elektronický zdroj]. 29.05.2015 [cit 2021-02-07]. Dostupné na: https://money.cnn.com/2015/05/29/news/economy/bloomberg-taxes/index.html?iid=SF_LN

Druhá verzia pridanej vety bola totožná so základnou verzou, ale vyslovene sa spájala so Spojeným kráľovstvom - „Deväť z desiatich ľudí v Spojenom Kráľovstve platí dane načas.“, pričom dostala pracovný názov „**krajina**“. Autori sa týmto zamerali na zdôraznenie uvedenej normy. Apel na národnosť zvolili ako zdroj dôrazu z dôvodu, že iný výskum v Austrálii (pod vedením ekonóma Wenzela) dokázal, že keď v daňovníkoch prepojili svoje národné povedomie s potrebou platiť dani, malo to pozitívny účinok. Ekonóm Torgler vo svojej štúdii z roku 2007, ktorá sa venovala daňovej morálke, taktiež potvrdil, že **národná hrdosť** hrá významnú úlohu pri daňovej disciplíne. Britskí vedci predpokladali, že dostatočný počet z vybraných daňovníkov sa stotožňuje s Veľkou Britániou a preto považovali túto formuláciu za výraznejšiu, čo by mohlo priniesť významnú zmenu v správaní sa daňovníkov v porovnaní so základnou správou.

Tretia fráza skúmala efekt pridania doslovného stanoviska, že sa daňovník svojim správaním zaraďuje medzi menšinu. Tím vedcov vo svojej štúdií uvádza, že sa jedná o jeden z prvých experimentov na svete, ktorý sa venuje tomuto spôsobu nudgingu. Verzia správy „**menšina**“ mala znenie: „Deväť z desiatich ľudí v Spojenom Kráľovstve platí dane načas. Vy ste aktuálne vo veľmi malej menšine ľudí, ktorí ešte nezaplatili.“

Druhá kategória správ sledovala stratégiu, ktorá sa pokúšala presvedčiť daňovníka na zaplatenie dane tým, že sa zamerali na výhody zdanenia, teda možnosť fungovania verejných statkov. Väčšina ľudí si uvedomuje, že zdaňovanie je nevyhnutné na financovanie verejných služieb, z ktorých majú prospech všetci, vrátane konkrétneho daňovníka. Jedna z týchto správ vyjadrovala princíp „niečo za niečo“, teda poukazovala na to, že daň sa platí za účelom získania iného benefítu. Spomenuli preto aj konkrétne benefity, ktoré daňovníci pravdepodobne využili. Štvrtá verzia „Platenie daní znamená, že všetci benefitujeme z fungujúcich verejných služieb ako je zdravotná starostlivosť, cesty alebo školy.“ dostala pracovný názov „**zisk**“.

Pochopiteľne, ak platenie daní prináša určité výhody, tak neplatenie ich môže ohroziť. Neplatenie daní môže mať pre jednotlivca z krátkodobého hľadiska výhody, avšak takéto správanie ohrozuje verejné financie a vo výsledku by sa mohlo stať, že prehrajú všetci. Je teda taktiež relevantné smerovať pozornosť daňovníka na potenciálnu stratu výhod, ktoré zdaňovanie prináša. Aby tím výskumníkov vyskúšal takýto rámcový efekt, predstavili aj piatu verziu správy, „**strata**“ v znení „Neplatenie daní znamená, že všetci

strácame z nefungujúcich verejných služieb ako je zdravotná starostlivosť, cesty alebo školy.“

Po analýze výsledkov dospeli k záveru, že všetkých 5 verzií týchto správ **zvýšilo** počet tých daňovníkov, ktorí do 23 dní od doručenia listu daň zaplatili. Zistili však značné rozdiely v účinnosti jednotlivých verzií viet. Kým verzia „**základ**“ zvýšila úspešnosť o 1,3 %, tak z tých daňovníkov, ktorí si prečítali verziu „**krajina**“, zaplatilo daň až o 2,1 % viac ako by ich zaplatilo bez modifikácie týchto listov. Rozhodne najväčší efekt mala verzia „**menšina**“, ktorá dokázala zvýšiť počet daňovníkov, ktorí zaplatili daň do 23 dní, až o **5,1 %**. Naopak, verzie „**zisk**“ a „**strata**“ sa ukázali ako menej účinné, obe dokázali vylepšiť štatistiky iba o 1,6 %. Vyjadrené v číslach, britská pokladnica získala vďaka tomuto experimentu v horizonte 23 dní o 3 milióny libier viac, ako by získala bez uvedených modifikácií. Navyše, pokiaľ by pre všetkých daňovníkov použili verziu „**menšina**“, suma by sa podľa odhadov zvýšila o ďalších 8,3 milióna libier. V porovnaní s nulovými nákladmi na zavedenie tohto opatrenia sa to preukázalo ako veľmi výhodný krok.

3.5 Ako správne realizovať nudging

Behavioural Insights Team vydal štúdiu²³ s názvom EAST, v ktorej zhŕňa ich skúsenosti s tým, aké princípy je vhodné dodržiavať pre správnu realizáciu nudgingu. Skratka EAST predstavuje:

- E = Easy = ľahko,
- A = Attractive = atraktívne,
- S = Social = sociálne,
- T = Timely = včasne.

3.5.1 Ľahko

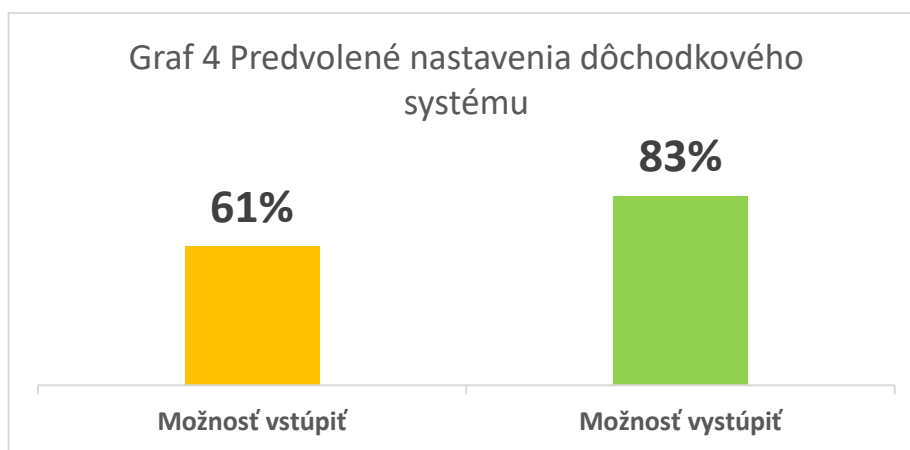
Väčšina z nás pozná pokušenie prokrastinácie alebo lenivosti, kedy sme mali na pláne niečo vykonať, ale nikdy sme sa k tomu nakoniec nedostali. Môžu to byť malé veci ako usporiadanie si zbierky známok, väčšie ako zmena dodávateľa elektrickej energie za

²³ Behavioral Insights Team. *EAST – Four simple ways to apply behavioural insights* [elektronický zdroj]. 2014 [cit 2021-02-07]. Dostupné na: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/60539/BIT_FraudErrorDebt_accessible.pdf

účelom úspory finančných prostriedkov alebo skutočne životne dôležité veci ako založenie dôchodkového plánu, prípadne prihlásenie sa na univerzitu. Odborníci poukazujú na to, že aj malé, zdanlivo zanedbateľné detaily, ktoré robia úlohu **namáhavejšou**, rozhodujú o tom, ktoré činnosti vykonáme a na ktoré si nenájdeme čas. Prvá zásada preto vraví, že ak máme záujem, aby daňovník vykonal želanú aktivitu, máme mu tento proces čo najviac uľahčiť.

Prvá možnosť, ako docieľiť zjednodušenie, je využívať **predvolené nastavenie**, pokiaľ to je možné. Máme tendenciu prikláňať sa k predvoleným možnostiam, pod ktorými chápeme tie, ktoré sa aplikujú, ak sa nerozhodneme inak. Pochopenie predvoleného nastavenia a spôsobu, akým ho je možné upraviť, vie výrazne dopomôcť k želanému efektu.

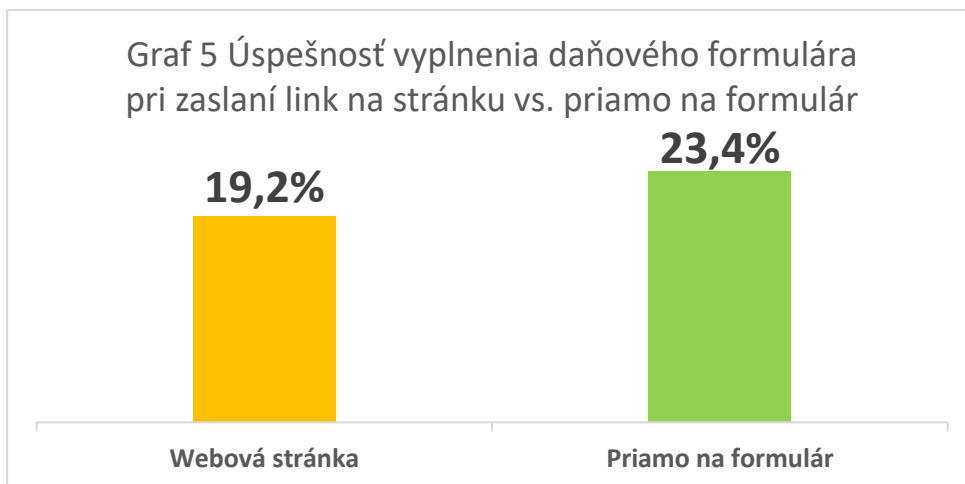
Jedným z najlepších príkladov sú dôchodkové systémy, pri ktorých je predvolený stav taký, že občan je súčasťou tohto systému, avšak pokiaľ sa rozhodne, môže z neho vystúpiť. Na grafe 4 je znázornený výsledok výskumu vo Veľkej Británii, na ktorom vidíme, že pokiaľ sa musel do dôchodkového systému občan sám prihlásiť (keďže predvolená možnosť bola jeho neúčast' v dôchodkovom systéme), tak iba 61 % Britov takýto krok spravilo. Naopak, odkedy Veľká Británia spravila účasť v dôchodkovom systéme ako predvolenú možnosť, až 83 % zamestnancov toto predvolené nastavenie zachováva bez zmeny.



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/227039/opt-out-research-large-employers-ad_hoc.pdf

Pokiaľ predvolenú možnosť nie je možné zakomponovať z dôvodu, že daňovník skrátka musí akciu vykonať (napríklad zaplatať dane), tak tvorcovia politik by mali vykonať také opatrenia, aby bol proces realizácie potrebných krokov čo najjednoduchší. Napríklad, autori štúdie uvádzajú výsledok výskumu (graf 5), že pokiaľ vyzvali daňovníka na zaplatať dane formou e-mailu, v ktorom priložili **odkaz** priamo na daňový formulár

a nie iba na webovú stránku, kde si mal daňovník tento formulár sám nájsť, tak úspešnosť vyplnenia daňových formulárov sa zvýšila z 19 % na 23 %.



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe http://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf

Verejné aj súkromné systémy je možné prepracovať tak, aby znižovali zaťaženie používateľov aj ich správcov. Takáto úprava nemusí znamenať ďalšie výdavky, stačí si uvedomiť, ktorá konkrétna časť želaného procesu obmedzuje šancu na úspech a súčasne sa dá jednoducho **odstrániť**. Pokiaľ sa tak podarí spraviť, tak analýza problémových faktorov bude vo výsledku vysoko nákladovo efektívna.

Ako ďalšiu cestu na uľahčenie vykonania činnosti pre občana je zjednodušenie komunikácie. Autori štúdie vykonali desiatky štúdií vo verejnej sfére, pri ktorých dospeli k záveru, že pokiaľ občan **pochopil** obsah správy alebo listu, ktorý mu bol adresovaný, tak šanca na uposlúchnutie výzvy sa zvýšila medzi 5 % až 10 %. Zvyčajne to docielili tým, že hlavnú požiadavku, ktorá bola predmetom listu, vyjadrili jasnejšie a jednoduchšie. Pokiaľ sa túto zásadu podarí realizovať pri masových správach zasielaných v miliónoch ročne, tak sa jednak zvýši úspešnosť akcie, ale tiež sa ušetrí čas na štátnych infolinkách, na ktoré by inak zmätení občania volali alebo písali e-maily.

Príkladom môže byť vylepšenie v oblasti zdravotníctva, kedy mali lekári pri vydávaní predpisov pre pacientov sami vypíňať, v akých jednotkách hmotnosti majú lekárnici liek vystaviť. Často sa stávalo, že si miligramy mýlili s mikrogramami, najmä keď lekár používal skratky. Keď zodpovedné osoby zmenili formát týchto predpisov a lekár mal za úlohu iba zakrúžkovať správnu možnosť z predtlačenej ponuky v riadku, nedorozumenia sa odstránili.

Tím výskumníkov zhrnul, že aby bola táto zásada správne presadená v praxi, je vhodné, aby bola **hlavná myšlienka** listu prezentovaná čo **najskôr**, ideálne v prvej vete, prípadne priamo v predmete správy. Taktiež pomôže používanie jednoduchých výrazov a nie odborných termínov, presná špecifikácia odporúčaných/požadovaných krokov, ktoré má občan spraviť, poskytnutie jedného kontaktného miesta, na ktoré občan zašle svoju reakciu v prípade potreby a rovnako tak je želané, aby boli z listu odstránené všetky informácie, ktoré nie sú nevyhnutné pre vykonanie želanej akcie.

Predmetná štúdia ukázala, že je obzvlášť užitočné stanoviť, ako možno veľký cieľ (napríklad prestať fajčiť) **rozdeliť** na jednoduchšie, ľahko splniteľné kroky (napríklad objednanie nikotínových žuvačiek). Nielen že sú takéto medzi kroky ľahšie pochopiteľné, ale aj realizovateľné a práve tým je možné efektívnejšie smerovať správanie sa cieľovej skupiny. Je úlohou tvorcov politik zistiť, ako možno požadovanú akciu rozdeliť na konkrétne, jednoduché kroky.

3.5.2 *Atraktívne*

Súkromný sektor je obzvlášť úspešný v robení vecí **atraktívnymi**. Či už ide o ponuku v supermarkete, spôsob, akým internetový vyhľadávač prispôsobuje reklamy na základe nedávnych nákupov alebo darčeky zdarma, ktoré získavame pri kúpe veľkých položiek. Marketingoví experti nám dokážu predať viac svojich tovarov, pokiaľ ich spravia v našich očiach atraktívnejšie.

Verejný sektor má taktiež možnosti, ako môže svoje služby a procesy spraviť atraktívnejšími. Niektoré z nich sú intuitívne (napríklad personalizácia správ), iné o niečo sofistikovanejšie (napríklad prezentácia výhod z aktívneho verejného života). V zásade platí, že zatraktívnenie akcie spočíva v zaujatí našej **pozornosti** a v spravení akcie prítiažlivejšou.

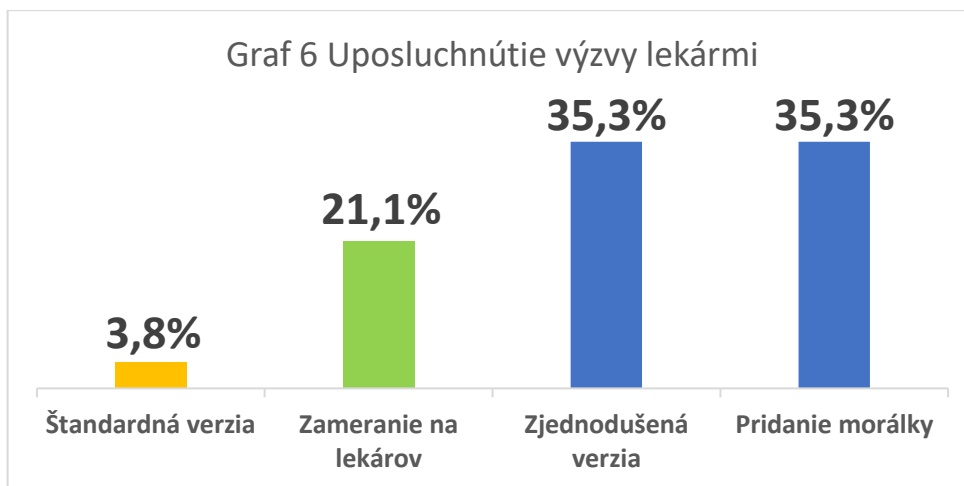
Behaviorálni ekonómovia prezentujú myšlienku, že ľudia oveľa viac reagujú na podnety, ktoré sú nové, jednoduché a prístupné. Inak povedané, je vyššia šanca na vykonanie akcie, pokiaľ je naša pozornosť **zaujatá**. Existuje viacero spôsobov, ako upútať ľudskú pozornosť. Jednou z možností je kognitívny prístup zdôrazňujúci dôsledky nášho správania smerovaním našej pozornosti na výnosy a náklady spojené s tým, ako sa rozhodneme. Vieme byť zaujatí aj menej priamymi faktormi, ako sú pocity alebo asociácie spojené s objektom, prípadne s prezentovanou myšlienkou.

Dobrým príkladom z praxe je experiment²⁴ v Írsku, v ktorom štátna inštitúcia posielala malým a stredným podnikom obálky s dotazníkom. Ten v prípade záujmu mohli vyplniť a poslať naspäť. Ukázalo sa, že pokiaľ bola v obálke priložená **rukou** písaná prosba o vyplnenie dotazníka, tak pomer firiem, ktoré dotazník zaslali, sa zvýšil z 19,2 % na 36 %.

V praxi sa ukázalo, že existuje osobitný priestor na prilákanie pozornosti prostredníctvom **personalizácie**. V posledných rokoch sa začal kvantifikovať behaviorálny dopad prispôsobovania zasielaných správ štátnymi inštitúciami a výsledky sú veľmi priaznivé. Všetky informácie, ktoré náš mozog spracováva, súčasne aj vyhodnocuje a snaží sa nás upozorniť na tie, ktoré pokladá za užitočné. Napríklad, ak počujeme naše **meno**, hneď zbystríme pozornosť, aj keď sa oslovenie týkalo inej osoby. Personalizáciou správ vie autor pomôcť k tomu, aby si prijímateľ ľahšie predstavil, aké náklady a úžitky sú spojené s možnosťami, medzi ktorými sa rozhoduje. Pokiaľ sa list sústreďí na negatívne dôsledky, personalizácia spraví v očiach občana takúto situáciu zdanlivo pravdepodobnejšou, pretože občan vidí, že štát disponuje s osobnými údajmi a v prípade potreby ich použije. Aj keď personalizované správy môžu vyžadovať viac času a práce na strane odosielateľa, tak rastúce možnosti dátovej analýzy nám umožňujú sofistikovanejšiu segmentáciu čoraz rýchlejšie, ľahšie a lacnejšie.

Pre ilustráciu efektu personalizácie uvádzame výskum, ktorý vykonali autori štúdie na lekároch. Približne 3 000 lekárom, u ktorých evidovali nezaplatenú daňovú povinnosť, zaslali 4 rôzne výzvy na zaplatenie dane. Prvá správa bola **štandardná**, teda taká, ktorú dostali aj všetci ostatní daňovníci – bez využitia personalizácie. V druhej verzii výzvy uviedli, že sa jedná o kampaň zameranú na **lekárov**. Tretia alternatíva bola stručnejšia a správca dane v nej uviedol, že **vedia** o tom, že prvé pripomenutie o blížiacej sa splatnosti dane daný lekár nevyriešil a kým vtedy to brali ako prehliadnutie tejto skutočnosti, teraz budú nezaplatenie vnímať ako aktívnu voľbu daňovníka. Vo štvrtej výzve navyše pridali **morálny apel** o tom, že podľa prieskumov väčšina ľudí lekárom dôveruje. Jednoduché zdôraznenie toho, že sa výzvy zameriavali na konkrétnu skupinu (lekárov) malo značný vplyv – viac ako päťnásobné zvýšenie počtu odpovedí. Keď správu zjednodušili a pridali ďalšiu personalizovanú informáciu, efekt sa zvýšil ešte viac (graf 6).

²⁴ KENNEDY, Seán. Survey of SME Taxpayers 2013 [elektronický zdroj]. 10.02.2016 [cit. 2021-02-07]. Dostupné na: <https://www.revenue.ie/en/corporate/documents/research/business-survey-2013.pdf>



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe http://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf

Je známe, že jednotlivci skôr uskutočnia nejakú akciu, ak sú k tomu motivovaní. Štát častokrát používa **finančné stimuly** na motivovanie zmien správania, či už vo forme daní a pokút, ktoré majú odrádzať od konkrétnej činnosti (napríklad spotrebné dane), ale aj vo forme dotácií, grantov a daňových oslobodení (napríklad daňové oslobodenia pri niektorých formách investovania). Nielen tieto konvenčné nástroje dokážu robiť verejné služby atraktívnejšími. Iná americká štúdia²⁵ poukazuje na efektivitu upútavania pozornosti obrazom samotného daňovníka. Človek má prirodzenú potrebu vyzerat' v očiach druhých, ale aj vo svojich vlastných, dobre. Využiť potrebu cítiť sa a vyzerat' dobre môže byť výborný (aj keď podvedomý) stimul, ako dopomôcť k želanému výsledku. Spomínaná štúdia toto potvrdenie demonštrovala na vzorke amerických občanov, ktorú rozdelila na dve skupiny. Prvej z nich položili otázku: „Ako dôležité je pre Vás byť voličom v nasledujúcich voľbách?“, pričom druhej skupiny sa spýtali: „Ako dôležité je pre Vás voliť v nasledujúcich voľbách?“. Prvá verzia otázky zabezpečila vyššiu účasť vo voľbách práve tým, že pozornosť opýtaných sústredila na ich samotných.

3.5.3 Sociálne

Ľudia sú **spoločenské** tvory. Sme silne ovplyvnení tým, čo naše okolie robí a čo si myslí. Online portály na hodnotenie služieb alebo tovarov prinášajú firmám veľké zisky,

²⁵ BRYAN Christopher J. et al. Motivating voter turnout by invoking the self. In Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America [online]. Washington, D.C. : National Academy of Sciences, 02.08.2011, roč. 108, č. 31, s. 12 653 – 12 656 [cit. 2021-02-07]. ISSN 1091-6490. Dostupné na: <https://www.pnas.org/content/108/31/12653>

pretože spotrebitelia sú ochotní viac zaplatiť za to, či iní ľudia označili ako dobré.²⁶ Pokiaľ niekomu povieme, že niečo vykonáme, cítíme oveľa väčšiu potrebu to naozaj spraviť. Tieto sociálne vplyvy častokrát ostávajú verejnými orgánmi nepovšimnuté a pokiaľ začnú sociálne faktory zohľadňovať pri tvorbe politík, je tu priestor na zvýšenie efektivity vykonávaných opatrení. Ako sme už naznačili, vhodným spôsobom, ako nudging vykonávať sociálne je zabezpečiť, aby si bol občan vedomý toho, že väčšina ľudí sa správa tak, ako mu to je odporúčané. Príklad z praxe nájdeme v kapitole 3.4.

Ďalšia cesta ako docieľiť sociálnosť pri nudgingu je využívanie sily **skupín** ľudí, ktorí sa v rámci skupiny vzájomne ovplyvňujú a podporujú.²⁷ Keď zahraničný distribútor elektrickej energie založil internetovú skupinu pre tých, ktorí majú záujem nájsť najvýhodnejšieho poskytovateľa elektrickej energie v danej oblasti, prihlásilo sa do skupiny takmer 290 000 ľudí, pričom vyše 37 000 z nich zmenilo dodávateľa, vďaka čomu ušetrili v priemere 252 Eur ročne. Siete ľudí umožňujú šíriť vzorce správania sa, čo potvrdzuje aj ďalší výskum.²⁸ Ten zaznamenal, že ak do domácnosti prišla návšteva, ktorá ich mala podporiť v ich účasti vo voľbách, tak šanca, že sa k voľbám skutočne dostavia sa zvýšila o 10 %. Navyše, u susedov, ktorí dvere neotvorili, sa taktiež zvýšila šanca na účasť vo voľbách o 6 %, čo preukázalo efekt šírenia správania sa v rámci susedstva.

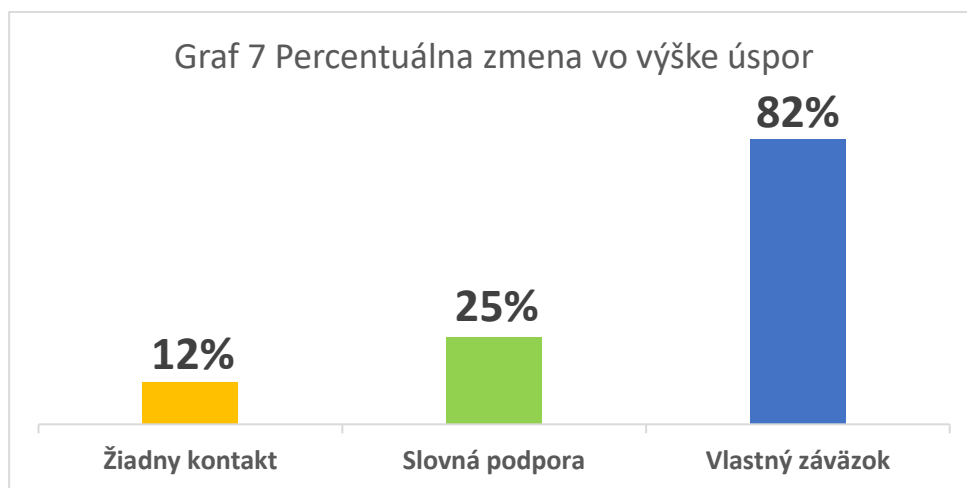
Podporovať ľudí v tom, aby sa slovne zaviazali ostatným, vie taktiež pomôcť. **Záväzky** ovplyvňujú správanie ľudí v mnohých sférach života, pričom nie vždy majú slovnú podobu. Na finančnom trhu sa človek zaviazá k dodržaniu investičného horizontu napríklad tým, že v prípade predčasného zrušenia termínovaného vkladu musí zaplatiť pokutu. Existuje mnoho spôsobov, ako možno efekt záväzku posilniť, napríklad jasným vymedzením želaného výsledku, čím sa sťažuje priestor na neskoršiu dezinterpretáciu toho, aký bol náš cieľ. Sociálny charakter záväzku zastáva v tejto oblasti značnú úlohu. Najjednoduchší spôsob, ako takýto záväzok vytvoriť je povedať náš zámer na verejnosti, prípadne konkrétnej osobe, ktorej názor si vážime.

²⁶ LUCA, Michael. Reviews, Reputation, and Revenue: The Case of Yelp.Com. In SSRN Electronic Journal [online]. New York : SSRN, 16.09.2011, s. 12 – 016 [cit. 2021-02-07]. Dostupné na: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-016_a7e4a5a2-03f9-490d-b093-8f951238dba2.pdf

²⁷ AXELROD, Robert. The evolution of cooperation. New York : Basic Books, 2006. 241 s. ISBN 9780465005642.

²⁸ NICKERSON, David W., Is Voting Contagious? Evidence from Two Field Experiments. In American Political Science Review [online]. Washington D.C. : American Political Science Association, 02.2008, roč. 102, č. 1, s. 49 – 57 [cit. 2021-02-07]. ISSN 0003-0554. Dostupné na <https://www.jstor.org/stable/27644497?seq=1>

Zaujímavý a hodnotný výskum²⁹ na túto tému sa realizoval na Filipínach, v ktorom autori štúdie v spolupráci s miestnou bankou predstavili niektorým z jej klientov nový sporiaci účet, ktorý ponúkal rovnakú úrokovú sadzbu ako bežný sporiaci účet, avšak klient mal možnosť vzdať sa práva na výber peňazí bez poplatku až do momentu, kým buď nenasporí zvolenú čiastku, alebo kým neprejde stanovený čas (podľa voľby klienta). Klient si tak dobrovoľne dal záväzok, že dodrží stanovené podmienky. Ďalšiu skupinu klientov kontaktovala banka s cieľom podporiť ich v bežnom sporení a posledná vzorka klientov banky nebola kontaktovaná vôbec. Po roku analyzovali, v akej miere sa zvýšili majetky na sporiacich účtoch týchto troch skupín klientov. Z grafu 7 vidíme, že pokiaľ si dal klient dobrovoľný záväzok, tak jeho odhodlanie dodržať cieľ, pre ktorý si sporiaci účet založil, bolo silnejšie ako pri iných klientoch.



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe https://ashrafnava.files.wordpress.com/2016/07/tyingodysseus_qje.pdf

3.5.4 *Včasne*

Na výzvy reagujeme rôzne v závislosti od toho, v akom čase prídu. Je oveľa pravdepodobnejšie, že na prelome dôležitých životných kapitol zmeníme svoje zvyky – po presťahovaní sa, po svadbe, po narodení dieťaťa alebo úmrtí v rodine.³⁰ Platí tiež, že naše rozhodnutia a správanie sú ovplyvnené tým, na čo aktuálne myslíme alebo v akej spoločnosti

²⁹ ASHRAF, Nava – KARLAN, Dean – YIN, Wesley. Tying Odysseus to the Mast: Evidence From a Commitment Savings Product in the Philippines. In *The Quarterly Journal of Economics* [online]. Oxford : Oxford University Press, 2006, roč. 121, č. 2, s. 635 – 672 [cit. 2021-02-07]. Dostupné na: https://ashrafnava.files.wordpress.com/2016/07/tyingodysseus_qje.pdf

³⁰ THOMPSON, Sam. 'Moments of Change' as opportunities for influencing behaviour [elektronický zdroj]. Department for Environment, Food and Rural Affairs. Londýn : Defra. 2009 [cit 2021-02-07]. Dostupné na: <http://sciencesearch.defra.gov.uk/Default.aspx?Menu=Menu&Module=More&Location=None&Completed=0&ProjectID=16193>

sme.³¹ Napríklad, hodnotenie ľudí ohľadom ich spokojnosti so životom je veľmi závislé od toho, aké otázky im boli v rámci výskumu ešte kladené a teda sa nad nimi zamýšľali.³² **Načasovanie** býva prehliadaným aspektom pri procese tvorby politík a vedci prišli na viacero spôsobov, ako to možno napraviť.

Prvé odporúčanie na túto tému hovorí o tom, aby boli občania vyzvaní na spoluprácu práve vtedy, keď sú najviac **vnímaví**. Viaceré štúdie preukazujú, že rovnaká ponuka predložená v rôznych časoch môže mať dramaticky odlišnú úspešnosť prijatia. Odborná literatúra sa zhoduje na tom, že kontext a prostredie, v akom sa človek v danom momente nachádza, sú kľúčové pre následné rozhodnutie. Napríklad, pokiaľ prišla občanom krátka textová správa s výzvou na zaplatenie súdnych pokút 10 dní pred príchodom súdneho exekútora, tak šanca na zaplatenie tejto pokuty bola dva až trikrát vyššia v porovnaní s občanmi, ktorí takúto správu nedostali.^{33 34}

Orgány verejnej moci by sa preto mali snažiť pochopiť, ako môžu rôzne podmienky ovplyvniť reakcie občanov a podľa toho zvoliť správne načasovanie. Faktory pritom môžu byť niekedy očakávané a zrejmé, inokedy budú vyžadovať hlbšiu analýzu. Existujú taktiež experimenty, ktoré poukazujú na to, že aj samotný deň v týždni, v ktorom sa daná intervencia realizuje, vie ovplyvniť výsledok. Zvýšiť kvalitu nudgingu môžeme aj tým, že pomôžeme cieľovej skupine uvedomiť si, aké okamžité výnosy a náklady predstavujú jednotlivé rozhodnutia. Sme značne viac motivovaní nákladmi a výnosmi, ktoré sa prejavia **okamžite**, ako tými, ktoré nás ovplyvnia v budúcnosti. Je to spôsobené tým, že kým súčasnosť je pre nás hmatateľná, tak budúcnosť je príliš abstraktná a hypotetická.³⁵ Pri

³¹ DOLAN, Paul et al. Mindspace : influencing behaviour through public policy [elektronický zdroj]. Londýn : Institute for Government a Cabinet Office, 2010 [cit. 2021-02-07]. Dostupné na: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/MINDSPACE.pdf>

³² DEATON, Angus S. The financial crisis and the well-being of Americans. In National Bureau of Economic Research Working Paper Series [online]. Cambridge : National Bureau of Economic Research, 01.2012, roč. 64, č. 1, s. 1 - 26 [cit. 2021-02-07]. Dostupné na: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w17128/w17128.pdf

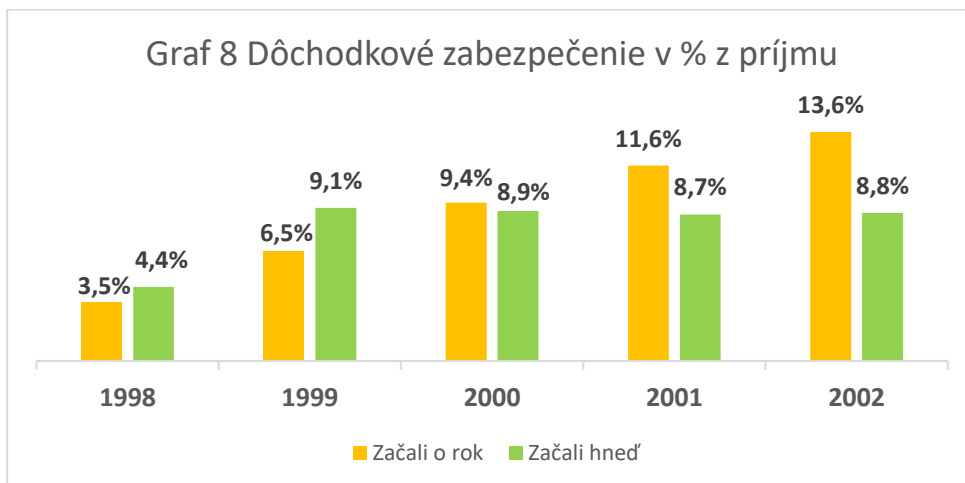
³³ Behavioral Insights Team. Applying behavioural insights to reduce fraud, error and debt [elektronický zdroj]. 2012 [cit. 2021-02-07]. Dostupné na: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/60539/BIT_FraudErrorDebt_accessible.pdf

³⁴ HAYNES, Laura et al. Collection of Delinquent Fines: An Adaptive Randomized Trial to Assess the Effectiveness of Alternative Text Messages. In Journal of Policy Analysis and Management [online]. New Jersey : Wiley-Blackwell, jeseň 2013, roč. 32, č. 4, s. 718 – 730 [cit. 2021-02-07]. ISSN 0276-8739. Dostupné na: <https://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/research-paper/694%20Collection%20of%20Delinquent%20Fines%20May2013.pdf>

³⁵ ZAUBERMAN, Gal et al. Discounting Time and Time Discounting: Subjective Time Perception and Intertemporal Preferences. In Journal of Marketing Research [online]. Londýn : SAGE Publishing, 09.2009, roč. 46, č. 4, s. 543 – 556 [cit. 2021-02-07]. ISSN 0022-2437. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/230794008_Discounting_Time_and_Time_DiscountingSubjective_Time_Perception_andIntertemporal_Preferences

výbere automobilu sa kupujúci rozhoduje najmä podľa kúpnej ceny, náklady na údržbu vozidla sú pre väčšinu menej podstatné. Vzhľadom na to, že súčasnosť má veľký vplyv na naše rozhodovanie, by jej mali tvorcovia politik venovať osobitnú pozornosť. Bude sa okamžitý účinok rozhodnutia vnímať ako zisk alebo strata? Je možné dlhodobé náklady vyjadriť pomocou krátkodobých?

Existuje systém „Save More Tomorrow“, v preklade „Ušetri viac zajtra“, zameriavajúci sa na dôchodkové sporenia pre občanov. Už názov ich upokojuje, že to nemusia riešiť dnes, stačí zajtra. Myšlienka tohto systému bola skúmaná aj v praxi³⁶, kedy odborníci ľuďom odporúčali, aby si začali na dôchodok sporiť okamžite. Kým prvej skupine (na grafe 8 je znázornená zelenou farbou) sa tento nápad páčil a začali ho realizovať, ostatní oslovení klienti mali pocit, že ich aktuálna finančná situácia im to nedovoľuje. Tým navrhli alternatívu, aby začali so sporením až o rok a každým rokom toto sporenie zvýšili. Klienti, ktorí tento návrh prijali, tvoria druhú skupinu (znázornenú oranžovou farbou). Ukázalo sa, že prvé dva roky si prvá skupina na dôchodok odkladala zo svojho príjmu viac finančných prostriedkov. Následne už však prestali navyšovať vklady, čo však neplatilo pre druhú skupinu, ktorá svoje dôchodkové sporenie vnímala ako rok oneskorené a ľahšie sa im tak aj navyšovali vklady.



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe http://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf

³⁶ BENARTZI, Shlomo – LEWIN, Roger. Save more tomorrow : practical behavioral finance solutions to improve 401K plans. New York : Portfolio/Penguin, 2012. 272 s. ISBN 9781591844846.

3.6 Zhrnutie odporúčaní na zvýšenie daňovej disciplíny

Nasledujúca kapitola predstavuje zhrnutie opatrení, zmien a úprav aktuálneho stavu v oblasti daňovej správy s cieľom priblížiť tento stav k tým samosprávam alebo štátom, ktoré vnímame ako príklady dobrej praxe a zabezpečiť tak zvýšenie daňovej disciplíny pri platení nielen, ale aj miestnych daní a súčasne znížiť priestor a atmosféru na daňové úniky.

Na úvod spomenieme opatrenia, ktoré niekto mestské časti v Bratislave už realizujú a aj vďaka nim dosahujú dobré výsledky. Ukázalo sa, že najväčší problém Bratislavy v oblasti miestnych daní je daň za **psa**, keďže značné množstvo daňovníkov nehlási svojich psov do evidencie a neodvádzajú tak daňovú povinnosť. Mať na stránke mesta verejný **register** zaregistrovaných psov spolu s údajmi ako ulica, orientačné číslo a plemeno psa, podľa vzoru Starého Mesta, považujeme za prvý krok k nudgingu, vďaka ktorému sa môžu ostatní daňovníci presvedčiť, že ich susedia si psov registrujú a preto by mali aj oni. Pri tomto opatrení vidíme priestor na jeho podporu tým, že by občania mestskej časti boli listovou alebo e-mailovou formou informovaní o tom, že väčšina vlastníkov psov v ich mestskej časti si už psa zaregistrovala (čo si môžu tiež pozrieť na príslušnej webovej stránke) a pokiaľ si prijímateľ listu psa nezaregistroval, patrí do **menšiny** tých obyvateľov mestskej časti, ktorí tak ešte nespravili a je mu odporúčané si psa zaregistrovať. Mestská časť Petržalka v tejto oblasti odporúča zvýšiť **kontroly** psíčkarov zo strany polície. Je zrejmé, že pokiaľ v mestskej časti neexistujú kontrolné mechanizmy a občania preto oprávnené nadobudnú pocit, že ich vedomý daňový únik v tejto oblasti nebude potrestaný, tak to nie je správne a najmä **spravodlivé**. Jedno z riešení môže byť komunikácia tejto témy s mestskou políciou, aby aspoň príležitostne robila takéto kontroly na verejných priestranstvách, ak ich zatiaľ nevykonáva. Naopak, pozitívna motivácia pre registráciu svojho psa sa opláca viacerým mestským častiam, ktoré odmeňujú daňovníkov tým, že im po zaplatení dane **venujú** odpadové vrecia na psie exkrementy a zabezpečujú adekvátnu **infraštruktúru** pre psíčkarov v podobe voľných výbehov pre psov, košov na spomínané vrecia a podobne, vďaka čomu daňovníci vidia **zmysel** a pridanú hodnotu a sú ochotnejší si svoju daňovú povinnosť reálne plniť. Mestská časť Devín sa nad témou nudgingu zamyslela a navrhla zasielať poďakovanie za naplnenie pokladnice formou krátkej textovej správy tým daňovníkom, ktorí zaplatili daň za psa. Príde nám to ako milé riešenie a za pokus to určite stojí.

Viacero mestských častí poukázalo na **legislatívne medzery**, ktoré podporujú priestor na daňové úniky respektíve daňovú optimalizáciu. Petržalka vidí priestor na

vylepšenie v podobe novely zákona o miestnych daniach pri zdaňovaní nevýherných hracích prístrojov, ktoré sú predmetom zdanenia v prípade, že sa spúšťajú vhadzením mince, avšak ak si prevádzkovateľ zmení automat na vhadzovanie **žetónov**, daň už platiť nemusí. Dúbravka, ktorá z nášho pohľadu pristupuje k zvyšovaniu daňovej disciplíny najlepšie, považuje **legislatívu** za obmedzujúcu a nekompatibilnú, preto odporúčame zákonodarcom, aby si vypočuli argumenty tejto mestskej časti a skúsili sa zamyslieť nad legislatívnou úpravou. Mestské časti Rusovce a Nové Mesto navrhujú, aby bol správcom dane umožnený prístup do **Centrálneho registru spoločenských zvierat**, vďaka čomu by sa zvýšila možnosť kontroly v tejto oblasti. Taktiež by Rusovce ocenili **centralizáciu** správy dane za psa a tiež **zlúčenie** doručovania informácií ohľadom dani z nehnuteľnosti a dani za psa v jednom rozhodnutí.

Skúsenosti zo sveta v oblasti nudgingu preukázateľne zvýšili disciplínu daňovníkov a tým aj znížili daňové úniky. Prvým z odporúčaných opatrení, ktoré je ľahko realizovateľné a predošlé kapitoly demonštrujú jeho opodstatnenie, je úprava súčasných daňových **formulárov** používaných v Slovenskej republike tak, aby priestor na podpis bol na začiatku a nie na konci, ako je to v súčasnosti. Pokiaľ sa aj v našej spoločnosti prejaví rovnaký efekt tohto opatrenia, tak pri tých daňových úkonoch, pri ktorých má daňovník priestor na daňový únik, ho bude realizovať približne dvakrát zriedkavejšie, prípadne v dvojnásobne nižšom rozsahu.

Ďalším opatrením, ktoré má nulové náklady na zavedenie, je úprava znenia **listov**, ktoré posielajú kompetentné orgány tým daňovníkom, ktorí majú meškanie pri plnení si svojej daňovej povinnosti. Pokiaľ sa bavíme o miestnej úrovni, ukázalo sa vysoko efektívne na začiatku listu uviesť „Veľká väčšina ľudí vo Vašej mestskej časti platí svoju daň načas. Väčšina ľudí s dlhom, aký máte aj Vy, tento dlh už splatili.“ Nielenže sa bude musieť vykonať menej exekúcií, takéto opatrenie má, podľa spomenutých štúdií, aj výchovný charakter a približne **15 %** daňovníkov, ktorí takýto list dostali, sa o rok zaradia medzi riadne platiacich. V prípade iných ako miestnych daní odporúčame do listov alebo e-mailov pridať vety „Deväť z desiatich ľudí v Slovenskej republike platí dane načas. Vy ste aktuálne vo veľmi malej menšine ľudí, ktorí ešte nezaplatili.“ samozrejme za predpokladu, že uvedená štatistika je pravdivá. Očakávaný efekt takejto úpravy je, že o **5,1 %** daňovníkov viac daň naozaj zaplatí a vyhne sa tak exekúcií v porovnaní s listom, ktorý by túto úpravu neobsahoval.

U občana, ktorý **pochozí** obsah listu z daňového alebo iného úradu, je podľa spomenutých štúdií o 5 % až 10 % vyššia šanca na to, že vykoná tak, ako je v liste uvedené. Viacero mestských častí v Bratislave spomínalo, že komunikácia medzi nimi a občanom nie je na ideálnej úrovni a občania častokrát nie sú informovaní, prípadne iba nedostatočne o tom, aké daňové povinnosti majú. Naše odporúčanie je vykonať prieskum, do akej miery občania rozumejú tým povinnostiam, ktoré sa ich týkajú a súčasne, či im listy a informácie poskytované úradmi na to určenými pomáhajú lepšie sa zorientovať v tejto oblasti. Pokiaľ sa preukáže, že príliš odborne napísaný list z úradu nezabezpečí, aby občan pochopil potrebné kroky pre registráciu psa a následné zaplatenie dane, tak tu vidíme priestor na **zjednodušenie** takýchto listov.

Samostatnú pozornosť treba venovať aj forme nudgingu, ktorá dokáže lepšie predchádzať exekúciám spôsobeným nezaplatením dane. Pokiaľ občan nereagoval na viacnásobné výzvy na zaplatenie daní, ostáva daňovému úradu ešte jedna možnosť, a to zaslať daňovníkovi krátku textovú **správu** 10 dní pred podstúpením jeho dlhu exekútorovi, v ktorej bude o tejto skutočnosti informovaný. Takéto **načasovanie** nudgingu má potenciál na dvoj až trojnásobné zvýšenie počtu daňovníkov, ktorí sa nakoniec exekúcii vyhnú.

Táto kapitola zhrnula iba tie najväčšie a najkonkrétnejšie možné opatrenia. Kladieme veľký dôraz aj na realizáciu ďalších foriem nudgingu spomenutých v štúdií (personalizácia správ, vytváranie komunit, načasovanie vzdelávania daňovníka v daňovej oblasti pri životných udalostiach ako je nast'ahovanie do obce alebo svadba), ako aj na dodržiavanie zásad správneho nudgingu (ľahkosť, atraktivnosť, sociálnosť a včasnosť), ktoré sme si podrobne priblížili aj s príkladmi z praxe. Mestské časti alebo obce, ktoré majú záujem vyskúšať jednotlivé opatrenia na zvýšenie daňovej disciplíny ich občanov, tu nájdú mnoho inšpirácií na formy nudgingu, ktoré im dokonca ani nezaťažia nápor na ich rozpočet (napríklad vkladanie do úradných obálok rukou napísanú prosbu o zaplatenie dane). Pokiaľ niečo z tohto vyskúšajú a preukážu, že aj v podmienkach Slovenskej republiky sa takéto vylepšenia môžu ukázať ako efektívne, môžu tak pomôcť nielen svojej obci alebo mestskej časti, ale svojim dobrým príkladom vedia zvýšiť daňovú disciplínu na celom Slovensku za predpokladu, že sa nimi inšpirujú ďalšie samosprávy.

Za účelom aplikovania uvedených poznatkov a skúseností do praxe uvádzame aj „Desatoro samosprávy“, teda stručné zhrnutie, ktoré odporúčame samosprávam vnímať pri výkone svojej činnosti. Graficky spracovaná verzia tohto odporúčania, ktorú nájdeme

v prílohe, bude elektronicky zaslaná aj mestským častiam Bratislavy a tiež do každého krajského mesta, ktoré bude môcť, v prípade záujmu, posunúť tento dokument ďalej.

1. *Vedíme svoje mesto transparentne, čestne a svedomito.* Jedine v prípade, že vrcholní predstavitelia pôjdu svojim občanom vzorom, tak aj oni sami budú ochotní spolupracovať vo veciach verejných.
2. *Občana považujeme za partnera, ktorému poskytujeme kvalitné služby vďaka jeho finančnej podpore.* Ak bude mať občan oprávnený pocit, že je pre svoje mesto váženou súčasťou, tak sa bude radšej podieľať na jeho financovaní platením daní.
3. *Pracujeme na rozvoji nášho mesta a proaktívne o tom občanov informujeme.* Daňovníci ocenia, keď vidia zmysel v platení daní. Dôležité je najmä správne udržiavanie chodu mesta, avšak príležitostne je vhodné existujúci štandard zvýšiť, napríklad novým detským ihriskom alebo verejným osvetlením.
4. *Občanovi umožníme jednoduchý prístup k informáciám.* Aj to je prejavom transparentnosti a ak by občanovi ostali nezodpovedané otázky, mohol by byť menej otvorený na spoluprácu. Dôrazne odporúčame zaviesť minimálne jednotnú e-mailovú adresu, na ktorej sa vie občan opýtať akúkoľvek otázku.
5. *Komunikácia s občanom je stručná, jasná a pochopiteľná.* Daňovník viac ocení, ak mu príde krátke a zrozumiteľné usmernenie na to, čo má vykonať, než aby si čítal viacstranový úradný článok, ktorý má hlavnú myšlienku skrytú uprostred textu.
6. *Pýtame si spätnú väzbu a pracujeme s ňou.* Je dôležité, aby mal občan oprávnený pocit, že mesto jeho názor zaujíma a má svoju dôležitosť. Môžeme to jednoducho docieľiť napríklad elektronickými dotazníkmi.
7. *S občanom komunikujeme v správny čas.* Ak je nutné občana opätovne upozorniť na potrebu splnenia niektorej povinnosti (napríklad zaplatenia dane), spravíme tak naposledy niekoľko dní pred poslednou možnou lehotou na splnenie povinnosti, pričom na túto skutočnosť dôrazne upozorníme.
8. *Občana, ktorý spolupracuje menej, ako by mal, upozorníme na to, že takéto správanie je menšinové.* Na základe spomenutých štúdií je značná šanca, že občan zmení svoje správanie, aby sa pridal k väčšine.

9. *Vykonávame kontroly dodržiavania pravidiel.* Čím sa zabezpečí spravodlivosť pre všetkých a tí, ktorí sa snažia realizovať daňové úniky, stratia výhodu beztrestnosti, čím súčasne znižujú morálku v platení daní.
10. *Vyvíjame legislatívnu iniciatívu.* Pokiaľ máme pocit, že sú niektoré zákony zastaralé alebo neefektívne a obmedzujú tak činnosť našej samosprávy, snažíme sa na to upozorniť kompetentné osoby a prispieť tak k náprave.

ZÁVER

Skutočnosť, že sú vedné disciplíny úzko prepojené, vie byť v teórii aj praxi mimoriadne prínosná, čoho dôkazom je aj aktuálny trend čoraz častejšieho využívania poznatkov behaviorálnych vied na celom svete. Jednou z vedných disciplín, ktorá je v praxi zohľadňovaná aj inými vednými disciplínami, je práve psychológia, ktorej prínos môžeme vidieť aj vo verejnej správe pri integrovaní psychologických teórií a metód do praxe. Diplomová práca poukázala na viacero príkladov, kedy vie byť psychologický prístup vo verejnej správe dôrazne vítaný. Človek sa správa iracionálne a práve behaviorálne vedy sú tie, ktoré nám môžu pomôcť pochopiť motívy na takéto správanie a súčasne ponúknuť opatrenia, vďaka ktorým vieme správanie sa spoločnosti usmerniť želaným spôsobom. Aj pomocou experimentálnych techník, ktoré sme si v diplomovej práci priblížili, odborná verejnosť skúmala, ako je možné ľuďom pomôcť rozhodnúť sa správne alebo aspoň lepšie, ako by sa rozhodli bez cielených zásahov, akým je napríklad nudging, ktorý je schopný zabrániť behaviorálnym zlyhaniam.

Akým spôsobom sme preukázali význam nudgingu pri riešení daňovej disciplíny? Jeden zo spomenutých experimentov preukázal, že pokiaľ sa daňovník pri vyplňaní daňových tlačív, ako je napríklad daňové priznanie, najprv podpíše a až následne začne tlačivo vyplňať, bude poskytovať pravdivejšie údaje. Takýto jednoduchý administratívny úkon v podobe presunu miesta na podpis na začiatok daňových tlačív by mohol zabezpečiť približne dvojnásobné zníženie daňových únikov, prípadne v dvojnásobne nižšom rozsahu.

Podarilo sa nám demonštrovať aj význam písomnej komunikácie s daňovníkmi. Ak daňovníkom, ktorí si neplnia svoje daňové povinnosti pri platení miestnych daní, bude doručený list, ktorý obsahuje vetu: „Veľká väčšina ľudí vo Vašej mestskej časti platí svoju daň načas. Väčšina ľudí s dlhom, aký máte aj Vy, tento dlh už splatili.“, tak sa až 15 % z nich o rok zaradí medzi včas platiacich obyvateľov svojej obce. V prípade celoštátnych daní sa preukázalo vhodné do listov vložiť vety: „Deväť z desiatich ľudí v Slovenskej republike platí dane načas. Vy ste aktuálne vo veľmi malej menšine ľudí, ktorí ešte nezaplatili.“, pričom odhadovaný efekt takejto zmeny by bol nárast počtu daňovníkov, ktorí daň dobrovoľne zaplatia, o 5,1 %. Mnoho ďalších praktických príkladov nájdeme v tretej kapitole tejto diplomovej práce.

Ako primárny cieľ diplomovej práce sme si zvolili identifikovať kľúčové problémy spojené s dodržiavaním daňovej disciplíny na úrovni miestnej samosprávy s dôrazom na perspektívu využitia nudgingu ako moderného nástroja behaviorálnej ekonómie, ktorým je

možné daňovú disciplínu zvýšiť. S týmto cieľom súvisia obe položené výskumné otázky, prvá v znení: „V akom rozsahu sa samosprávy stretávajú s daňovými únikmi pri platení miestnych daní?“. Z vyjadrení predstaviteľov mestských častí Bratislavy sme zistili, že daňová disciplína pri platení miestnych daní v Bratislave je veľmi dobrá a za najväčší problém sa považujú neprihlásené psy, čo spôsobuje úniky na dani za psa a sekundárnym problém sú zriedkaví neplatiči, prípadne daňovníci s omeškami pri platení miestnych daní. Môžeme konštatovať, že daňové úniky na úrovni samosprávy sú neporovnateľne nižšie ako daňové úniky na úrovni štátu, kedy sa, napríklad na dani z pridanej hodnoty, každoročne realizujú úmyselné a organizované daňové podvody v podstatne väčších rozmeroch.

Má nudging, ako jeden z nástrojov behaviorálnej ekonómie, potenciál prispieť k zvýšeniu daňovej disciplíny aj v priestore územnej samosprávy? Odpoveď na druhú výskumnú otázku je zrejme, samozrejme má. Veľká časť diplomovej práce sa venuje konkrétnym príkladom toho, ako sa dá nudging v praxi využiť a zabezpečiť tak zvýšenie daňovej disciplíny. Taktiež príloha „Desatoro samosprávy“ slúži ako zhrnutie toho, akým spôsobom využiť nudging v prospech celej obce. Primárny cieľ diplomovej práce tak hodnotíme ako splnený.

Jedným z čiastkových cieľov diplomovej práce bolo zistiť aktuálny stav v oblasti daňovej disciplíny v podmienkach Bratislavy, pričom na splnenie tohto cieľa nám výrazne pomohli samotné mestské časti, ktoré ochotne spolupracovali v riadenom rozhovore a zodpovedali naše otázky týkajúce sa tejto témy. Ďalším zámerom bolo priniesť riešenia, ktoré sa v zahraničí osvedčili a preukázali ako efektívne, vhodné a najmä jednoducho a lacno realizovateľné. V diplomovej práci tak vieme nájsť niekoľko príkladov z vyspelého sveta, ktoré sú dôkazom toho, ako nudging dokáže pomôcť spoločnosti zvýšiť efektivitu pri výbere daní. Spomenuli sme si aj základné pravidlá a odporúčania, ktoré je potrebné dodržiavať za účelom správneho a efektívneho realizovania nudgingu v praxi. Všetky zistené poznatky sme na záver zhrnuli v kapitole 3.6, pričom súčasťou tohto zhrnutia je aj „Desatoro samosprávy“, teda graficky spracovaný propagačný materiál, ktorý má za cieľ v stručnosti samosprávam priblížiť desať hlavných bodov smerujúcich k zvýšeniu daňovej disciplíny ich občanov.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

Tlačené knihy, monografie a vedecko-kvalifikačné práce:

1. ARIELY, Dan – KREISLER, Jeff. *Psychológia peňazí*. Preložil Ľubomíra KUZMOVÁ. Bratislava: Premedia, 2017, 228 s. ISBN 978-80-8159-570-7.
2. AXELROD, Robert. *The evolution of cooperation*. New York : Basic Books, 2006. 241 s. ISBN 9780465005642.
3. BALOGOVÁ, Michaela. *Behaviorálna verejná správa : diplomová práca*. Školiteľ: Iveta Jeleňová. Košice, 2019. 67s.
4. BENARTZI, Shlomo – LEWIN, Roger. *Save more tomorrow : practical behavioral finance solutions to improve 401K plans*. New York : Portfolio/Penguin, 2012. 272 s. ISBN 9781591844846.
5. BOHUŠ, Andrej. *Degresívna sadzba dane z príjmu a daňové príjmy Slovenskej republiky : Diplomová práca*. Školiteľ: Lenka Ostrožlíková. Banská Bystrica, 2014. 80 s.
6. BUDÁČOVÁ, Lucia. *Daňové úniky : Diplomová práca*. Školiteľ: Zuzana Dobšinská. Zvolen, 2016. 76 s.
7. DUNAJOVÁ, Martina. *Daňové úniky a opatrenia vlády SR na ich zamedzenie : bakalárska práca*. Školiteľ: Marta Orvinská, Banská Bystrica 2016. 64 s.
8. HOLT, Charles A. *Markets, Games, and Strategic Behavior: Introduction to Experimental Economics*. 2. vydanie. Princeton: Princeton University Press, 2019, 677 s. ISBN 978-0-691-17924-7.
9. KAHNEMAN, Daniel - TVERSKY, Amos. *Choices, Values, and Frames*. New York : Cambridge University Press/Russel Sage Foundation, 2000. 840 s. ISBN 0-521-62749-4.
10. KAMODY, Mário. *Daňové úniky v podmienkach slovenskej republiky : bakalárska práca*. Školiteľ: Ďurinová Ivona, Bratislava 2015. 52 s.
11. KARASOVÁ, Erika. *Inovatívne riešenia zmeny správania v mestskej mobilite : diplomová práca*. Školiteľ: Oto Hudec. Košice, 2008. 99 s.
12. KOLLÁR, Vojtech – ŠKULTÉTY, Peter. *Kompetencie a služby územnej samosprávy*. Bratislava: ZMOS, 2015, 103 s. [8,23 AH]. ISBN 978-80-89809-08-0.
13. KRÁLIK, Jozef – JAKUBOVIČ, Daniel. *Slovník finančného práva*. 1. vyd. Bratislava : Veda, 2004. 283 s. ISBN 80-224-0814-X.

14. KUBÁTOVÁ, Květa - VÍTEK, Leoš. *Daňová politika : teorie a praxe*. Praha : Codex, 1997. 259 s. ISBN 808596323X.
15. NEUBAUEROVÁ, Erika – ZUBALOVÁ, Alena. Zabezpečovanie verejných statkov ako predpoklad spolupráce súkromného a verejného sektora. *Verejná správa a partnerstvo: recenzovaný zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie konanej pod záštitou dekana Národohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity prof. Ing. Jána Lisého, PhD.* Bratislava: Katedra verejnej správy a regionálneho rozvoja NHF EU, 2007. ISBN 978-80-225-2425-4.
16. NEUBAUEROVÁ, Erika – BRINDZOVÁ, Zuzana. *Financie územnosprávnych celkov: aplikačné praktikum*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, 173 s. [8,8 AH]. ISBN 978-80-225-4240-1.
17. PEČÁLKOVÁ, Soňa. *Daňové úniky v Európskej únii : diplomová práca*. Školiteľ: Andrea Vavírková. Bratislava, 2010. 77 s.
18. SMITH, Adam. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národu*. Praha : Liberální institut, 2001. 1040 s. ISBN 978-80-86389-60-8.
19. THALER, Richard H. *Neočekávané chování: příběh behaviorální ekonomie*. Preložil Jan KALANDRA. Praha: Argo, 2017, 377 s. Zip, 56. ISBN 978-80-257-2121-6.
20. THALER, Richard H. – SUNSTEIN, Cass R. *Nudge (Šťouch): jak postrčit lidi k lepšímu rozhodování o zdraví, majetku a štěstí*. Zlín : Kniha Zlín, 2010, 309 s. Edice TEMA, svazek 6. ISBN 978-80-87162-66-8.
21. TOKÁROVÁ, Jana. *Daňové úniky a daňové podvody : bakalárska práca*. Školiteľ: Saxunová Darina, Bratislava, 2018. 55 s.
22. ŠIMONOVÁ, Jana. *Daňové úniky v Slovenskej republike: možnosti ich eliminácie vybranými opatreniami*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2017. 176 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8168-603-0.
23. WEBLEY, Paul et al. *Tax evasion: an experimental approach*. New York : Cambridge University Press, 1991. 160 s. ISBN 0521374596.
24. ZUBALOVÁ, Alena a kol. *Daňové teórie a ich využitie v praxi*. Bratislava : Iura Edition, 2008. 198 s. ISBN 978-80-8078-228-3.

Články v tlačennom časopise:

25. LÉNÁRTOVÁ, Gizela. Faktory vzniku daňových únikov. In *Ekonomické rozhľady: vedecký časopis Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2000, roč. 29, č. 3, s. 241 - 255. ISSN 0323-262X.
26. NEWMAN, Rochelle S. The cocktail party effect in infants revisited : listening to one's name in noise. In *Developmental Psychology*. Washington D.C. : American Psychological Association, 01.03.2005, roč. 41, č. 2, s. 352 – 362. ISSN 0012-1649.
27. ZUBALOVÁ, Alena - Matej BOÓR - Jana KOČKOVIČOVÁ. The Size of the Shadow Economy as an Indicator of Tax Collection Efficiency. In *Ekonomické rozhľady: vedecký časopis Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2019, roč. 48, č. 2, s. 125 - 140. ISSN 0323-262X.

Internetové zdroje:

28. ANDREONI, James – ERARD, Brian – FEINSTEIN, Jonathan. Tax compliance. In *Journal of Economic Literature* [online]. Nashville : American Economic Association, 1998, roč. 36, č. 2, s. 818 – 860 [cit. 2021-02-07]. Dostupné na: [http://darp.lse.ac.uk/papersdb/Andreoni_etal_\(JEL98\).pdf](http://darp.lse.ac.uk/papersdb/Andreoni_etal_(JEL98).pdf)
29. ASHRAF, Nava – KARLAN, Dean – YIN, Wesley. Tying Odysseus to the Mast: Evidence From a Commitment Savings Product in the Philippines. In *The Quarterly Journal of Economics* [online]. Oxford : Oxford University Press, 2006, roč. 121, č. 2, s. 635 – 672 [cit. 2021-02-07]. Dostupné na: https://ashrafnava.files.wordpress.com/2016/07/tyingodysseus_qje.pdf
30. BRYAN, Christopher J. et al. Motivating voter turnout by invoking the self. In *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* [online]. Washington, D.C. : National Academy of Sciences, 02.08.2011, roč. 108, č. 31, s. 12 653 – 12 656 [cit. 2021-02-07]. ISSN 1091-6490. Dostupné na: <https://www.pnas.org/content/108/31/12653>
31. CAMPBELL, Nicholas. *Automatic enrolment opt out rates: findings from research with large employers* [elektronický zdroj]. 08.08.2013 [cit 2021-02-07]. Dostupné na: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/227039/opt-out-research-large-employers-ad_hoc.pdf

32. DEATON, Angus S. The financial crisis and the well-being of Americans. In *National Bureau of Economic Research Working Paper Series* [online]. Cambridge : National Bureau of Economic Research, 01.2012, roč. 64, č. 1, s. 1 - 26 [cit. 2021-02-07]. Dostupné na: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w17128/w17128.pdf
33. DOLAN, Paul et al. *MindSPACE : influencing behaviour through public policy* [elektronický zdroj]. Londýn : Institute for Government a Cabinet Office, 2010 [cit. 2021-02-07]. Dostupné na: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/MINDSPACE.pdf>
34. GINO, Francesca et al. Signing at the beginning makes ethics salient and decreases dishonest self-reports in comparison to signing at the end. In *Publicaciones periódicas* [online]. Washington, D.C. : National Academy of Sciences, 27.08.2012, roč. 109, č. 38, s. 15 197 – 15 200 [cit. 2021-02-07]. ISSN 1091-6490. Dostupné na: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/shu_et_al_pnas_2012_a269c421-642b-4ecb-9120-1ea8e73f2a47.pdf
35. HALLSWORTH, Michael et al. The Behavioralist as tax collector: Using natural field experiments to enhance tax compliance. In *National Bureau of Economic Research Working Paper Series* [online]. Cambridge : National Bureau of Economic Research, 24.07.2014, č. 20 007, s. 45 [cit. 2021-02-07]. Dostupné na: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w20007/w20007.pdf
36. HAYNES, Laura et al. Collection of Delinquent Fines: An Adaptive Randomized Trial to Assess the Effectiveness of Alternative Text Messages. In *Journal of Policy Analysis and Management* [online]. New Jersey : Wiley-Blackwell, jeseň 2013, roč. 32, č. 4, s. 718 – 730 [cit. 2021-02-07]. ISSN 0276-8739. Dostupné na: <https://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/research-paper/694%20Collection%20of%20Delinquent%20Fines%20May2013.pdf>
37. HESHMAT, Shahram. What Is Behavioral Economics? In *Psychology Today* [online]. New York : John Thomas, 03.05.2017 [cit. 2021-02-07]. Dostupné na: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/science-choice/201705/what-is-behavioral-economics>
38. KENNEDY, Seán. *Survey of SME Taxpayers 2013* [elektronický zdroj]. 10.02.2016 [cit. 2021-02-07]. Dostupné na: <https://www.revenue.ie/en/corporate/documents/research/business-survey-2013.pdf>

39. LARKIN, Christopher et al. Testing local descriptive norms and salience of enforcement action: A field experiment to increase tax collection. In *Journal of Behavioral Public Administration* [online]. New York : SSRN, 12.05.2018, roč. 2, č. 1, s. 1 – 11 [cit. 2021-02-07]. Dostupné na: <https://bit.ly/3oUFvEI>
40. LUCA, Michael. Reviews, Reputation, and Revenue: The Case of Yelp.Com. In *SSRN Electronic Journal* [online]. New York : SSRN, 16.09.2011, s. 12 – 016 [cit. 2021-02-07]. Dostupné na: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-016_a7e4a5a2-03f9-490d-b093-8f951238dba2.pdf
41. NICKERSON, David W., Is Voting Contagious? Evidence from Two Field Experiments. In *American Political Science Review* [online]. Washington D.C. : American Political Science Association, 02.2008, roč. 102, č. 1, s. 49 – 57 [cit. 2021-02-07]. ISSN 0003-0554. Dostupné na <https://www.jstor.org/stable/27644497?seq=1>
42. SCHULTZ, Wesley P. et al. The Constructive, Destructive, and Reconstructive Power of Social Norms. In *Psychological science* [online]. Londýn : SAGE Publishing, 2007, roč. 18, č. 5, s. 429 – 434 [cit. 2021-02-07]. Dostupné na: <https://www.jsmf.org/meetings/2008/july/social%20norms%20Cialdini.pdf>
43. THOMPSON, Sam. 'Moments of Change' as opportunities for influencing behaviour [elektronický zdroj]. Department for Environment, Food and Rural Affairs. Londýn : Defra. 2009 [cit 2021-02-07]. Dostupné na: <http://sciencesearch.defra.gov.uk/Default.aspx?Menu=Menu&Module=More&Location=None&Completed=0&ProjectID=16193>
44. ZAUBERMAN, Gal et al. Discounting Time and Time Discounting: Subjective Time Perception and Intertemporal Preferences. In *Journal of Marketing Research* [online]. Londýn : SAGE Publishing, 09.2009, roč. 46, č. 4, s. 543 – 556 [cit. 2021-02-07]. ISSN 0022-2437. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/230794008_Discounting_Time_and_Time_DiscountingSubjective_Time_Perception_andIntertemporal_Preferences
45. Behavioral Insights Team. *One sentence can make you pay all your taxes.* [elektronický zdroj]. 29.05.2015 [cit 2021-02-07]. Dostupné na: https://money.cnn.com/2015/05/29/news/economy/bloomberg-taxes/index.html?iid=SF_LN
46. Behavioral Insights Team. *Applying behavioural insights to reduce fraud, error and debt* [elektronický zdroj]. 2012 [cit 2021-02-07]. Dostupné na:

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/60539/BIT_FraudErrorDebt_accessible.pdf

47. Behavioral Insights Team. *EAST – Four simple ways to apply behavioural insights* [elektronický zdroj]. 2014 [cit 2021-02-07]. Dostupné na: http://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf
48. Behavioral Insights Team. *Applying Behavioural Insights to Charitable Giving* [elektronický zdroj]. 24.05.2013 [cit 2021-02-07]. Dostupné na: https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/07/BIT_Charitable_Giving_Paper-1.pdf
49. Najvyšší kontrolný úrad Slovenskej republiky, odbor stratégie a analýz. *Ako ďalej s reformou samosprávy v Bratislave?* [elektronický zdroj]. Október 2019 [cit 2021-02-07]. Dostupné na: <https://www.nku.gov.sk/documents/10157/1460168/Samospr%C3%A1va+Bratislava+-+anal%C3%BDza>
50. Štatút hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy [elektronický zdroj]. 2008 [cit 2021-02-07]. Dostupné na: <https://bit.ly/2Zf1Thn>

PRÍLOHA 1

Desatoro samosprávy

Ako zabezpečiť rast a prosperitu v našej obci?



- 1. Vedeť svoje mesto transparentne, čestne a svedomito.**

- 2. Občana považujeme za partnera, ktorému poskytujeme kvalitné služby vďaka jeho finančnej podpore.**

- 3. Pracujeme na rozvoji nášho mesta a proaktívne o tom občanov informujeme.**

- 4. Občanovi umožníme jednoduchý prístup k informáciám.**

- 5. Komunikácia s občanom je stručná, jasná a pochopiteľná.**

- 6. Pýtame si spätnú väzbu a pracujeme s ňou.**

- 7. S občanom komunikujeme v správny čas.**

- 8. Občana, ktorý spolupracuje menej, ako by mal, upozorníme na to, že takéto správanie je menšinové.**

- 9. Vykonávame kontroly dodržiavania pravidiel.**

- 10. Vyvíjame legislatívnu iniciatívu.**
