








-  **J**ednoducho
-  **A**traktívne
-  **S**ociálne
-  **N**ačas
-  **E**xperimentálne

PATRIK PAVLOVSKÝ  
MARTIN KONEČNÝ

Päť behaviorálnych princípov  
pre zmysluplné zmeny verejných politík a služieb



# Obsah

|   |    |
|---|----|
| Manažérske zhrnutie . . . . .   | 5  |
| 1. Prečo potrebujeme behaviorálnu verejnú správu . . . . .                    | 6  |
| 2. Behaviorálne princípy pre (re)dizajn verejných politík a služieb . . . . . | 8  |
| 3. Aplikovanie behaviorálnych princíпов v praxi . . . . .                     | 19 |
| 4. Mýty o experimentovaní . . . . .   | 21 |
| 5. Staňte sa dátovo pripravení . . . . .                                      | 23 |
| Slovník užitočných pojmov. . . . .  | 32 |
| Register. . . . .   | 34 |



# Manažérske zhrnutie

Vo svete sa na zlepšovanie verejných politík a služieb v čoraz väčšej miere vyžívajú poznatky behaviorálnych vied v kombinácii s občanocentrizmom. Vlády a úradníci si vďaka tomu osvojujú realistickejší obraz ľudského správania, čo im pomáha odhaliť alebo predvídať nezamýšľané dôsledky svojich politík, ale aj zvyšovať používateľskú prívetivosť a proklientský charakter a využívanie verejných služieb.

J.A.S.N.E. jednoducho a stručne sumarizuje vybrané behaviorálne poznatky a postupy občanocentrického dizajnu. Ambíciou tejto publikácie je uľahčiť slovenským úradníkom a úradníčkam ústrednej a miestnej verejnej správy zoznámenie sa s týmto poznaním.

Ak chcete robiť zmysluplné zmeny v nastavení vašich politík alebo služieb, urobte ich J.A.S.N.E. V tejto publikácii nájdete stručne vysvetlené, prečo a ako na to. Vysvetlenie jednotlivých princípov je navyše popretkávané referenciami na užitočné príklady, prípadové štúdie a jednoduché tipy, ako princípy J.A.S.N.E. využiť pri výkone vašej práce.

# 1. Prečo potrebujeme behaviorálnu verejnú správu

Rozvoj technológií exponenciálne zvýšil objem okamžite dostupného informačného obsahu pripraveného na konzumáciu. Naše kognitívne schopnosti sú však obmedzené, technológiou znásobené množstvo dostupných informácií prevyšuje našu kapacitu ich identifikovať a adekvátne spracovať. O dianí okolo nás tak máme prirodzene obmedzené a často skreslené povedomie. Doba informačného prebytku len zvýraznila našu prirodzenú tendenciu selektívne upriamovať pozornosť na jednoduché, nie nevyhnutne pravdivé či situačne relevantné informácie okolo nás.

Ľudská pozornosť je obmedzená komodita. Verejná správa by o ňu mala vedieť efektívne súperiť, pri vymáhaní pravidiel verejných politík a poskytovaní verejných služieb jej to môže priniesť množstvo výhod.

Efektívna navigácia pravidlami a postupmi zvyšuje nákladovú-efektívnosť vymáhania súladu s ustanovenými pravidlami. Väčšina z nás dobrovoľne chce ustanovené pravidlá a postupy dodržiavať a byť s nimi v súlade. Čím jednoduchšie je zistiť a porozumieť tomu, čo, ako a dokedy máme spraviť, aby sme boli v súlade, tým pravdepodobnejšie verejná správa na vymáhaní pravidiel ušetrí. Na námahe a čase porozumieť pravidlám ušetrí aj občan, ktorému to môže navyše ušetriť aj financie za zbytočné kópie, opakované cesty na úrad a prípadne pokuty z nedodržania pravidiel.

Vhodné upriamovanie pozornosti na výhody a nevýhody (ne)súladného správania môže navyše pôsobiť motivačne. Kognitívne limity neznamenajú stratu schopnosti robiť racionálne rozhodnutia. Tie sa však v podmienkach informačného prebytku dosahujú ťažšie, pretože je ťažšie vyselektovať a kriticky posúdiť relevantné informácie. Ak chce verejná správa v ekosystéme informačného pretlaku efektívne motivovať k dobrovoľnému dodržiavaniu pravidiel, musí vedieť účinne dávať do pozornosti informácie, z ktorých si sami vyvodíme úžitok dobrovoľného dodržania pravidiel.

Limity našich kognitívnych schopností však niekedy môžu naozaj predstavovať neprekonateľnú bariéru presvedčania. Na naše rozhodnutia môže mať vplyv obrovské množstvo kognitívnych skreslení. Niekedy preto môže byť efektívnejšie namiesto presvedčania k súladnému správaniu eticky postrčiť a limity našich kognitívnych schopností nevnímať ako prekážku, ale ako faktor zmysluplných spoločenských zmien, ktorý v snahe ich dosiahnutia treba zobrať do úvahy.

Občanicentrický dizajn politík a služieb pomáha verejnej správe určiť, kedy sa ešte oplatí presvedčať, a kedy sa už oplatí postrčiť. V praxi to znamená (1.) presné zameranie a dobré vykonanie ex ante analýzy problému, ktorého príčinou je správanie jednotlivcov alebo organizácií. Návrh implementácie politiky či služby do praxe by mal následne (2.) reflektovať zistenia z ex ante analýzy. Znamená to, že dizajn služieb alebo opatrení v rámci verejných politík predvída, ako na ne jednotlivci alebo organizácie zareagujú. Predvídateľnosť reakcie na opatrenia verejných politík alebo na dizajn služieb, uľahčuje vytváranie nefunkčných a funkčných prototypov a ich predtestovanie s cieľovými skupinami a až následné škálovanie do plnej prevádzky.

Udržateľnosť občanicentrického dizajnu politík a služieb taktiež predpokladá (3.) aktívne a vhodné monitorovanie kľúčových indikátorov výkonu vášho opatrenia alebo služby. Čím skôr (hoc aj dodatočne) s monitoringom začnete, tým skôr získate ponaučenia o (ne)fungovaní súčasného stavu. Tým skôr taktiež budete schopní vami poskytované služby alebo vykonávané opatrenia vašich politík iterovať s cieľom zlepšiť sa.

Vlády po celom svete v čoraz väčšej miere vyžívajú poznatky behaviorálnych vied v kombinácii s občanicentrizmom pre lepší návrh politík a služieb verejnej správy a ich následné prehodnocovanie a zlepšovanie. Dedikované tímy pre aplikáciu týchto poznatkov do praxe boli vytvorené v štruktúrach verejnej správy napríklad v Spojenom kráľovstve, USA, Nemecku a Austrálii. Mnohé ďalšie krajiny zaradili podobné tímy do fungovania verejnej správy. Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD) publikovala 150 prípadových štúdií behaviorálnych intervencií,

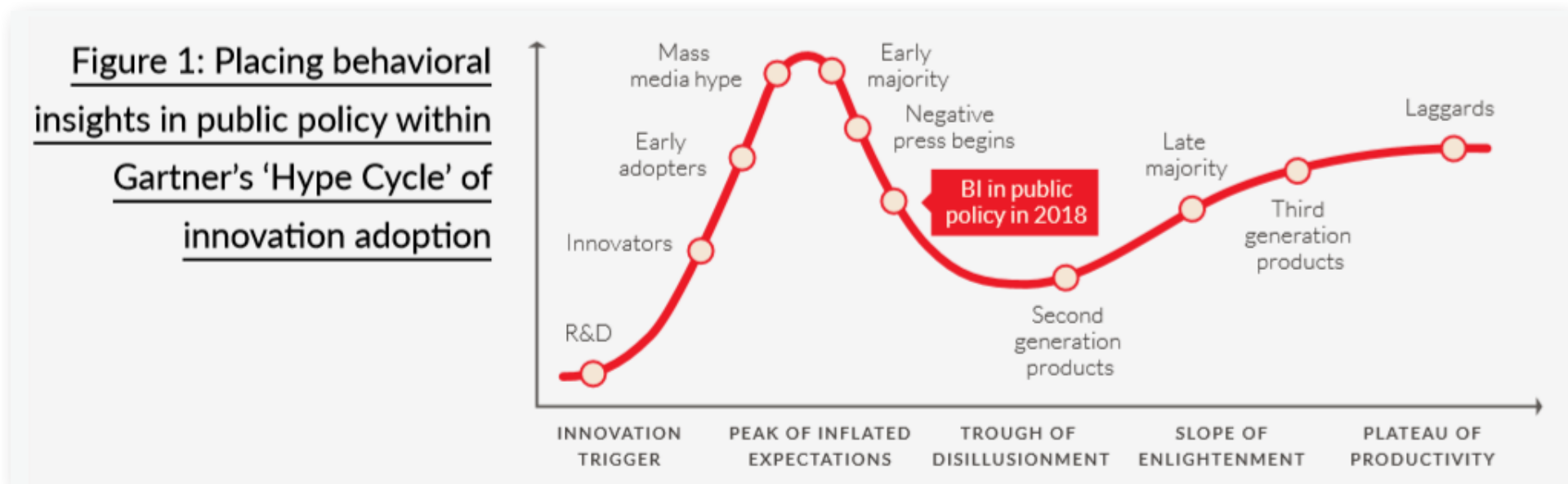
ktoré boli aplikované do politik v rôznych oblastiach verejnej správy. Európska komisia a Svetová banka tiež zaradili reportovanie behaviorálnych intervencií do svojho publikačného portfólia.

Aplikovanie týchto poznatkov a vznik „behaviorálnych verejných politik“ naznačuje, že vlády si čoraz viac osvojujú realistickejší obraz ľudského správania. Ešte v nedávnej minulosti vlády vytvárali zákony a verejné politiky na základe presvedčenia, že ľudia dôkladne a racionálne zvážia plusy a mínusy svojich ponúkaných možností a učinia plne informované rozhodnutie. Behaviorálne poznatky z psychológie, ekonómie a ďalších vied nás ale poučujú, že ľudské rozhodnutia sú silne obmedzenými a skreslenými informáciami, heuristikami (mentálnymi skratkami) a navyknutými, často podvedome zautomatizovanými reakciami na bezprostredné prostredie.

Zatiaľ čo v mnohých situáciách takéto zautomatizované, heuristické správanie pomáha ľuďom fungovať efektívnejšie v každodennom živote, pri

niektorých dôležitých rozhodnutiach môže viesť k výsledkom, ktoré neskôr ľudia ľutujú, prípadne majú následky, ktoré sú spoločensky nežiadúce.

Nazeranie na existujúce verejné politiky lupou behaviorálnych poznatkov môže zákonodarcom a úradníkom v neposlednom rade pomôcť odhaliť niektoré nezamýšľané dôsledky týchto politik a následne ich upraviť, nahradiť alebo úplne zrušiť. Zákonodarcovia a úradníci si tiež môžu napríklad uvedomiť, že dosiahnutie cieľa pripravovanej politiky by si vyžadovalo ne-realisticky veľkú zmenu správania ľudí a môžu pripravovanú politiku prispôbiť reálnemu rozhodovaniu a správaniu ľudí, namiesto zavádzania niečoho, čo je vopred odsúdené na neúspech. Vnímanie behaviorálnych poznatkov ako lupy pre lepšie porozumenie fungovania verejnej správy a nie iba ako nástroja pre dosiahnutie krátkodobých cieľov je počiatčným bodom snahy nášho tímu.



Zdroj: Svetová banka (2019). BEHAVIORAL SCIENCE AROUND THE WORLD.

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/710771543609067500/pdf/132610-REVISED-00-COUNTRY-PROFILES-dig.pdf>

Chcete robiť zmysluplné zmeny v nastavení vašich politík alebo služieb?

Urobte ich...





## Jednoduché

Sme vypočítavé tvory. Je nám prirodzené v dôsledkoch našich činov hľadať hodnotu. Každý z nás si ohodnocuje svoje činy na základe svojich kritérií. Nieкто sa snaží maximalizovať úžitok pre seba alebo svojich blízkych, iní zas hodnotu svojich činov nepotrebuju maximalizovať, postačuje im konať dostatočne dobre.

Sme však kognitívni lakomci. Mentálnej energie a ani pozornosti nemáme na rozdávanie a tak je nám prirodzené sa tento mentálny proces snažiť robiť čo najefektívnejšie. Naučili sme sa prehodnocovať naše činy podvedome a automaticky a používať pri tom rôzne mentálne skratky (heuristiky).

Našu vypočítavosť však ovplyvňujú externé stimuly. Jedným z nich môže byť napríklad administratívna záťaž. Administratívnou záťažou sú psychologické alebo fyzické náklady vytvárané akoukoľvek prekážkou pri dohľadávaní, porozumení a snahe využiť verejné služby.

Napríklad ťažko čitateľné, resp. ťažko porozumiteľné inštrukcie vytvárajú nadbytočnú psychologickú záťaž. Kvôli nadmernej administratívnej záťaži môžeme pri využívaní verejných služieb alebo snahe dodržať pravidlá verejnej politiky prehliadať potencionálne podstatné informácie, kvôli čomu napríklad nezaplatíme včas, správne, resp. riadne dane či miestne poplatky.

Administratívna záťaž môže priam demotivovať od využívania verejných služieb. Nepochopenie schémy daňových úľav kvôli zložitosti a nedostatku informácií napríklad spôsobuje nízke využívanie úľav pri dani z príjmu. Zjednodušená verzia oficiálneho oznámenia výrazne zlepšila mieru ich využívania a pomohla tak daňovníkom využiť dostupný benefit. Uľahčenie porozumenia upriamením pozornosti na lehoty zas môže zlepšiť mieru platenia miestnych daní a poplatkov.

Redukovať administratívnu záťaž je možné aj zjednodušením procesu prihlasovania sa do sociálnych služieb. Krajiny ktoré tak urobili zvýšili mieru ich využívania. Zníženie administratívnej záťaže proaktívnou a ľahko porozumiteľnou komunikáciou už preukázateľne zvýšilo mieru elektronickej

komunikácie so štátom na úkor papierovej. Efektívnou formou zníženia administratívnej záťaže s potenciálnym dlhodobým pozitívnym efektom môže byť aj zjednodušenie formulárov a nastavenie dômyselných predvolených možností.

## Využite silu predvolených nastavení.



TIP

Ako kognitívny lakomci máme pri rozhodovaní silnú tendenciu nasledovať predvolené nastavenia. Častokrát je to cesta najmenšieho odporu. Pokiaľ nejakú možnosť nastavíte ako predvolenú, je veľmi pravdepodobné, že ju tak väčšina ľudí ponechá.

## Zredukujte námahu.



TIP

Zredukujte námahu potrebnú na odoslanie elektronickeho podania elektronicou službou na minimum. Akákoľvek dodatočná námaha nutná na prekonanie komplikácií pri využívaní služby ľudí odradzuje. Hoc by išlo o klik navyše. Zníženie vyžadovanej námahy pomôže zvýšiť mieru využívania verejných služieb.

## Zjednodušte úradnú komunikáciu.



TIP

Zjednodušenie textu a obsahu úradnej komunikácie často výrazne zvýši počet odpovedí na takúto komunikáciu. Obzvlášť účinné je rozdelenie komplexnej úlohy, ktorú musí používateľ služby splniť do jednoduchších, jasných krokov.

**Príklad:** Keď boli do výzvy neplatičom pridané **personalizované fotky** daného vozidla, miera zaplataenia vzrástla zo 40 na 49%<sup>27</sup>.

**Príklad: Automatické prihlasovanie do dôchodkového alebo sporiaceho programu.** Za prvých 6 mesiacov, odkedy boli zamestnanci veľkých firiem automaticky zaradovaní do dôchodkového sporenia, vzrástla miera participácie z 61 na 83%<sup>28</sup>.

**Príklad: Pritiahnutím pozornosti** na vzdialenosť najbližších košov a „miesto činu“ znečisťovania ohorkami sa v Bratislave a Ivanke pri Dunaji pokúsili s čiastočným úspechom znížiť mieru znečistenia na verejných priestranstvách<sup>29</sup>.



**Príklad: Zjednodušenie úradného listu** v kombinácii so zastrašením zvýšilo mieru zaplataenia miestneho poplatku za komunálny odpad v Prievidzi o 123%.

**MESTO PRIEVIDZA**  
Podateľňa: Mestský úrad Prievidza, Námestie slobody 14, 971 01 Prievidza

Evidenčné číslo: 0166152  
Číslo konania: 2.2.4- 927 -2017 / 115158  
Vybavuje: Ing. Andrea Podoláková  
Tel. číslo: 046-5179223, 0904 752 651

Dátum: 03.11.2017

**Výzva na zaplataenie daňového nedoplatku**


Mesto Prievidza ako správca dane podľa § 4 ods. 1 zákona č. 563/2009 Z.z. o správe daní (daňový poriadok) a o zmene a doplnení niektorých zákonov v platnom znení s použitím § 80 citovaného zákona V á s v y z ý v a na zaplataenie daňového nedoplatku, ktorý vznikol na

| Typ poplatku    | Rok  | Variabilný symbol | Špecifický symbol | Nedoplatok k 30.09.2017 v € |
|-----------------|------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Komunálny odpad | 2014 | 1620166152        | 1403000001        | 67.98                       |
| Komunálny odpad | 2015 | 1620166152        | 1503000001        | 643.86                      |
| Komunálny odpad | 2016 | 1620166152        | 1603000001        | 399.10                      |
| Komunálny odpad | 2016 | 1620166152        | 1603000002        | 295.20                      |
| Komunálny odpad | 2017 | 1620166152        | 1703028159        | 134.13                      |
| Komunálny odpad | 2017 | 1620166152        | 1703002719        | 479.70                      |
| <b>Spolu :</b>  |      |                   |                   | <b>2019.97</b>              |

Nedoplatok uhradte v lehote do 15 dní od doručenia tejto výzvy na účet mesta Prievidza, IBAN SK27 7500 0000 0040 0570 3897, BIC kód CEKOSKIBX vedený v pobočke Československej obchodnej banky, a.s., v Prievidzi, alebo v pokladni Mestského úradu v Prievidzi. Pri platbe je nutné uviesť variabilný symbol a špecifický symbol.

Upozorňujeme Vás, že ak nedoplatok nezaplatíte v stanovenej lehote, mesto ako správca dane príkročí k vymáhaniu nedoplatku v súlade s § 88 zákona č. 563/2009 Z.z. v platnom znení. Zároveň Vás upozorňujeme, že z dôvodu nezaplataenia poplatku v lehote alebo vo výške určenej v rozhodnutí, Vám až do zaplataenia nedoplatku plynie úrok z omeškania z dlžnej sumy podľa § 156 vyššie citovaného zákona.

**Poučenie:**  
Proti tejto výzve možno podľa § 80 zákona č. 563/2009 Z.z. v platnom znení podať námietku do 15 dní od jej doručenia písomne u správca dane - Mesto Prievidza, Mestský úrad Prievidza, Námestie slobody 14, 971 01 Prievidza. Podanie námietky má odkladný účinok.

 JUDr. Katarína Macháčková, primátorka mesta zastupená zamestnancom  
Ing. A. Podolákovou na zákl. pov.č. 1.2-325-2012/8997 zo dňa 07.02.2012



## MESTO PRIEVIDZA

Námestie slobody č.14, 971 01 Prievidza

Vybauje: **Meno Priezvisko**  
Telefonický kontakt  
Číslo konania:  
Dátum: 1.1.20XX

**MENO PRIEZVISKO**  
Dátum narodenia 1.1.2001  
HORNÁ 47  
971 01 Prievidza

### Výzva na zaplatenie daňového nedoplatku podľa § 80 zákona č. 563/2009 Z.z.

Mesto Prievidza ako správca dane podľa § 4 ods. 1 zákona č. 563/2009 Z.z. o správe daní (daňový poriadok) a o zmene a doplnení niektorých zákonov v platnom znení s použitím § 80 citovaného zákona Vás **vyzýva** na zaplatenie daňového nedoplatku, ktorý vznikol na miestnom poplatku v obdobiach a sumách uvedených v tabuľke.

| Typ poplatku    | Rok  | Variabilný symbol | Špecifický symbol | Nedoplatok k 30.09.2017 v € |
|-----------------|------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Komunálny odpad | 2014 | 1620166152        | 1403000001        | 67.98                       |
| Komunálny odpad | 2015 | 1620166152        | 1503000001        | 643.86                      |
| Komunálny odpad | 2016 | 1620166152        | 1603000001        | 399.10                      |
| Komunálny odpad | 2016 | 1620166152        | 1603000002        | 295.20                      |
| Komunálny odpad | 2017 | 1620166152        | 1703028159        | 134.13                      |
| Komunálny odpad | 2017 | 1620166152        | 1703002719        | 479.70                      |
| <b>Spolu :</b>  |      |                   |                   | <b>2019.97</b>              |

### Ako zaplatiť?

|   |   |  |
|---|---|--|
| <br>PREVOD  |   | <br>POKLADŇA   |
| SK27 7500 0000 0040 0570 3897   | Naskenujte QR vašou mobilnou aplikáciou a zaplatte poplatok | <b>Pondelok:</b> 7.30 - 15.00<br><b>Utorok:</b> 7.30 - 15.00<br><b>Streda:</b> 7.30 - 16.00<br><b>Štvrtok:</b> 7.30 - 15.00<br><b>Piatok:</b> 7.30 - 12.00 |
| Kód banky: CEKOSKBX<br>Variabilný symb.: v tabuľke<br>Špecifický symb.: v tabuľke |   |  |

Lehota na zaplatenie  
je **15 dní** od doručenia tejto výzvy

**Neriskujte** vysoký úrok z omeškania, **zaplatte** poplatok za komunálny odpad **čo najskôr**.

### Ako nezabudnúť?



Naskenovanie  
QR kódu vám  
vytvorí udalosť  
vo vašom mobil-  
nom kalendári

Upozorňujeme Vás, že ak nedoplatok nezaplatíte v stanovenej lehote, mesto ako správca dane prikróčí k vymáhaniu nedoplatku v súlade s § 88 zákona č. 563/2009 Z.z., v platnom znení. Zároveň Vás upozorňujeme, že z dôvodu nezaplatenia poplatku v lehote alebo vo výške určenej v rozhodnutí, Vám až do zaplatenia nedoplatku plynie úrok z omeškania z dlžnej sumy podľa § 156 vyššie citovaného zákona.

#### Poučenie:

Proti tejto výzve možno podľa § 80 zákona č. 563/2009 Z.z. v platnom znení podať námietku do 15 dní od jej doručenia písomne u správcu dane - Mesto Prievidza, Mestský úrad Prievidza, Námestie Slobody 14, 971 01 Prievidza. Podanie námietky má odkladný účinok.



JUDr. Katarína Macháčková, primátorka mesta zastúpená zamestnancom  
Ing. A. Podolákovou na zákl. pov.č. 1.2-325-2012/8997 zo dňa 07.02.2012

## Atraktívne

Podstatné informácie pri využívaní verejných služieb alebo dodržiavaní pravidiel politik prehládame aj preto, že naša pozornosť je obmedzovaná a selektívna. Našu pozornosť občas prílišne sústreďujeme len na jednu konkrétnu časť informácie (tzn. kotvu) na úkor iných, dôležitých informácií<sup>1</sup>.

Inokedy ju zas nevieme dostatočne sústrediť. Veciam okolo nás v priemere venujeme našu pozornosť približne 8 sekúnd<sup>2</sup>. Aj krátky čas sme schopní využívať superefektívne. Najefektívnejšie, keď sú nám informácie podávané vizuálne. Ľudský mozog vie totiž spracovať informácie podané vizuálne 60-tisíc krát rýchlejšie, než inak podané informácie<sup>3</sup>.

Naša pozornosť môže byť preťažená. Ak čelíme príliš veľa možnostiam naraz, môžeme mať problém si z nich vybrať<sup>4</sup>. Možno aj preto si 87% dizajnérov myslí, že preplnenie priestoru obsahom je najčastejšia chyba pri vytváraní digitálnych produktov<sup>5</sup>.

Obrázky a farby priťahujú našu pozornosť v online priestore. Každý tretí používateľ na obrázky alebo iné prvky webu s výraznými farbami upriami svoju pozornosť<sup>6</sup>. Na druhej strane však obrázky pripomínajúce bannery máme tendenciu ignorovať (tzv. banerová slepota), pretože ich intuitívne považujeme za reklamu<sup>7</sup>. Sme navyše kognitívni lakomci. Našou pozornosťou neradi mrháme, aj preto majú na naše rozhodnutia vplyv rôzne kognitívne skreslenia<sup>8</sup>.

Pozornosť je nutné vnímať aj ekonomickú surovinu, ktorej máme nedostatok, a preto nám schopnosť efektívne s ňou narábať môže poskytovať konkurenčnú výhodu<sup>9</sup>.

Ikonickou demonštráciou selektívnej pozornosti<sup>10</sup> je experiment Daniela Simonsa (2010) a jeho kolegov, ktorí skupine participantov zadali úlohu spočítať nahrávky basketbalovej lopty v rámci driblujúcej skupiny ľudí na videu. Participantovi však netušili, že primárna otázka, ktorá Simonsa zaujíma, sa nebude týkať počtu nahrávok, ale toho, či vo videu zhládli gorilu. Štatisticky významná skupina participantov gorilu nevidela kvôli tomu, že svoju pozornosť sústredila na počítanie prihrávok, nie na sledovanie pohybu na videu.

## Používatelia nečítajú každé slovo.



Používatelia webových stránok nečítajú každé slovo na stránke. Namiesto toho obsah skenujú. Snažia sa byť efektívni a vynakladajú čo najmenej práce na dosiahnutie svojho cieľa. Naučili sa, že skenovanie môže poskytnúť takmer rovnaké množstvo informácií ako čítanie, ale s výrazne kratším časom a úsilím. Neuromarketingový výskum ukazuje, že existujú 4 hlavné vzory skenovania textových informácií na webových stránkach:

### F-vzor

### Spotted pattern

### Layer-cake pattern

### Commitment pattern

Zohľadnite to pri vytváraní online obsahu. Sumarizujte obsah do perexov, text štruktúrujte podnadpismi a dôležité informácie zvýrazňujte formátovaním.

**Príklad:** Dobrým príkladom **štruktúrovaného a stručného obsahového dizajnu** je obsah stránok úradov a ministerstiev Veľkej Británie gov.uk, napríklad téma sociálnych príspevkov pri výchove dieťaťa.



Zdroj: [www.nngroup.com/articles/text-scanning-patterns-eyetracking/](http://www.nngroup.com/articles/text-scanning-patterns-eyetracking/)



## Sociálne

Sme spoločenské bytosti. Pri rozhodovaní ako sa zachovať pozorujeme a zohľadňujeme správanie ľudí okolo nás v rovnakých situáciách (tzv. deskriptívna sociálna norma). Okrem reálneho správania zohľadňujeme aj to, čo si ostatní (asi) myslia, že je správne správanie sa (tzv. injuktívna sociálna norma). Tieto spoločenské normy používame ako heuristiku, aby sme si uľahčili rozhodovanie<sup>11</sup>. Tzn. občas sa zachováme tak, ako sa v danej situácii zachovali iní alebo, ako si myslíme, že by sme sa podľa nich mali vtedy zachovať.

Naša identita v očiach nášho okolia je pre nás stále podvedome dôležitá. Dbáme na to, čo o nás signalizuje naše správanie v očiach ľudí okolo nás<sup>12</sup>. Svet okolo nás podvedome triedime kmeňovou logikou a je pre nás dôležité byť stotožnený s tým, do akého kmeňa našim správaním patríme<sup>13</sup>. Členov našej skupiny napríklad na úkor nečlenov podvedome zvýhodňujeme.

### Ukážte, že väčšina ľudí dodržiava požadované správanie.



Popísanie toho ako sa ľudia chovajú v určitej situácii povzbudzuje ostatných k rovnakému chovaniu. Avšak tvorcovia politik a úradníci by mali byť opatrní a nepoukazovať na neželané chovanie zdôrazňovaním jeho vysokého výskytu.

**Príklad:** Keď sa príjemcovia dopisov od daňového úradu v liste dočítali, že väčšina ľudí platí dane načas, **zvýšilo to mieru zaplataenia dane o 3,5%**<sup>14</sup>.

### Využite silu sietí.



Ľudia sú vpletení v sieti sociálnych vzťahov a ostatní ľudia s ktorými prichádzajú do kontaktu tvarujú ich rozhodnutia. Úradníci a tvorcovia politik môžu podporovať siete, aby umožnili kolektívnu akciu, poskytl vzájomnú podporu alebo povzbudili určité správanie medzi jednotlivcami.

### Povzbudzujte ľudí k záväzkom.



Ľudia často používajú záväzok voči sebe samým ako nástroj, ktorý im umožní oddať sa nejakej aktivite alebo sa chovať určitým spôsobom. Záväzky majú aj sociálnu rovinu. Signalizujú ostatným kým chceme byť. To nás motivuje, pretože sa chceme v očiach ostatných javiť ako konzistentní.

**Príklad:** Infokampaň s využitím noriem znížila spotrebu vody v domácnostiach takmer o 7%<sup>15</sup>.

## Načasovane

Zmysluplnosť zmenám vo vašich službách či politikách dáva aj ich načasovanie z pohľadu zákazníckej skúsenosti. Zmeny v zákazníckej skúsenosti robte najmä vtedy, keď sú vaše cieľové skupiny na ne najviac náchylné reagovať.

Rovnaká upomienka alebo upozornenie doručené v rozličných časoch, môže mať dramaticky odlišnú mieru úspechu. Vo všeobecnosti je jednoduchšie zmeniť určité návyky keď už sú nejakým spôsobom narušené, napríklad pri dôležitých životných udalostiach<sup>16</sup>.

Čas je niekedy náš nepriateľ. Hoci sme dobrí plánovači, keď nadíde čas vykonať, čo sme si predsavzali, často zlyhávame. Táto, tzv. „medzera medzi našimi zámermi a našim správaním“ má komplexné príčiny. Dôležitým faktorom úspechu vykonania predsavzatého je napríklad zarámcovanie cieľa. Vykonaniu predsavzatého môže pomôcť sformulovanie implementačných plánov („Ak ..., tak....“).

Náklady a benefity navyše vnímame inak, ak sú okamžité, než keď majú prísť neskôr<sup>17</sup>. Okamžitým benefitom máme tendenciu prikladať neúmerne vyššiu váhu než tým, ktoré prídu neskôr, pretože sú oveľa hmatateľnejšie<sup>18</sup>. Zároveň systematicky podceňujeme oneskorené náklady, pretože v čase, kedy by sme ich mali zväžiť, sa nám javia abstraktnejšie.

V niektorých životných situáciách príchod reálnych benefitov či nákladov nie je možné ovplyvniť. Výhody zdravého životného štýlu pocítíme až po niekoľkých týždňoch či mesiacoch, výhody dlhodobého sporenia, či prírode prospešného správania až o niekoľko desiatok rokov. Ovplyvniť však môžete ich vnímanie.

## Predsavzaté zámery.



Výskum ukazuje, že predsavzaté zámery vykonáme pravdepodobnejšie, ak

- ▶ sú zarámcované ako dosahovanie, nie ako zabraňovanie určitému výsledku<sup>19</sup>,
- ▶ sa s nimi stotožňujeme a vnímame ich ako naše vlastné, autonómne zvolené ciele<sup>20</sup>,
- ▶ ich napĺňanie vnímame ako zdokonaľovanie sa, nie podávanie výkonu<sup>21</sup>,
- ▶ sú špecifické a nie abstraktné<sup>22</sup>;
- ▶ Ich vykonanie vnímame ako nenáročné<sup>23</sup>.

## Pomôžte ľuďom napláňovať si odpoveď.



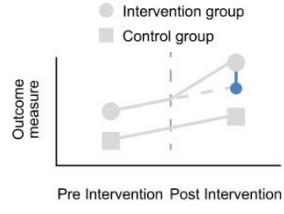
Pomôžte ľuďom napláňovať si odpoveď na nejakú udalosť, napr. priložením digitálnej pripomienky, ktorá sa sama po prečítaní správy (alebo po naskenovaní QR) vloží do kalendára v mobile.

### **Príklad: Zvýšenie miery zaplatenia pomocou SMS správ.**

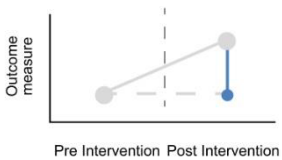
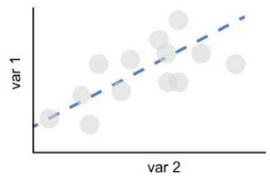
Upozornenie poslané dlžníkom prostredníctvom SMS správy 10 dní pred termínom návštevy exekútora zdvojnásobilo hodnotu splatenej sumy, bez nutnosti ďalšej intervencie<sup>24</sup>.



**Tabuľka 1: Tabuľka sumarizujúca hlavné ciele, priority a obmedzenia siedmich metód pilotovania.**

| Your preferred method is:     | Randomised Controlled Trial (RCT) studies   | A/B testing studies  | Difference-In-Difference (Diff-In-Diff) studies  |
|-------------------------------|---|--|--|
| ... when your goal is to:     | Investigate the effects of one or more policy solutions against a control group.  | Compare the effect of two policy solutions.  | Investigate the effects of one or more policy solutions over a period of time.   |
| ... when your priority is to: | Provide a reliable test of the cause-effect relationship between solution and effects.  | Provide a fast(er) and cheap(er) comparison of two solutions' effects.*<br><br>* This is a rough estimate of the duration of an average A/B study, and might not apply to all.                                 | Provide a reliable test of the cause-effect relationship between solution and effects over time.   |
| ... when you can handle:      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• High costs (research funds, time, and experienced personnel, creation of a control group).</li> <li>• Not investigating a relationship over time.</li> <li>• Not explaining why this relationship exists.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Not as reliable as RCTs (no control group).</li> <li>• Not investigating a relationship over time.</li> <li>• Not explaining why this relationship exists.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Not very reliable in assessing a causeeffect relationship unless randomisation is also performed.</li> <li>• High costs (research funds, time, and experienced personnel).</li> <li>• Not explaining why this relationship exists.</li> </ul> |
| Graphics:                     |  <p>• are the differences significant?</p>  |  <p>• is the difference significant?</p>  |  <p>• is the difference significant?</p>  |



| Before-After studies  | Longitudinal studies   | Correlational studies   | Qualitative studies   |
|---|--|---|---|
| <p>Compare the effect of a policy solution between two points in time.</p>  | <p>Better understand how different variables associated with a policy challenge develop over time.</p>   | <p>Better understand which of the variables involved in a policy challenge are related to each other.</p>   | <p>Investigate which/how variables are involved in a policy challenge, and/or the starting points for solution designs .</p>  |
| <p>Provide a fast(er) and cheap(er) comparison of the effect of a solution over time.*</p> <p>* This is a rough estimate of the duration of an average Before-After, and might not apply to all.</p>    | <p>Provide a broad, quantitative overview of how different variables associated with a policy challenge develop over extended periods of time.</p>   | <p>Provide a broad, quantitative overview of how different variables associated with a policy challenge are related to each other.</p>  | <p>Provide a rich and deep account of the factors behind a policy challenge, ideally formulating a testable hypothesis.</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Not being as reliable as Diff-In-Diff.</li> <li>• Not investigating more than one solution.</li> <li>• Not explaining why this relationship exists.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• High costs (research funds, time, and experienced personnel).</li> <li>• Not explaining why this relationship exists.</li> <li>• Not testing cause-effect relationships.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Needing access to a large data base.</li> <li>• Not explaining why this relationship exists.</li> <li>• Not testing cause-effect relationships.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Not being as broad as longitudinal and correlational studies.</li> <li>• Not for estimating cause-effect relationships.</li> </ul> |
|  <p>• is the difference significant?</p>   |    |    |    |

# Checklist – na čo nezabudnúť

## Uvedomenie si problému (I. fáza)

- Popis a definícia problému.
- Kvantifikovať definovaný problém (odhad, aký závažný je problém).

## Behaviorálny audit (II. fáza)

- Identifikovať stakeholderov (koho sa intervencia dotkne).
- Odmerať baseline (východiskový stav – kvalitatívne a kvantitatívne dáta).
- Vytvoriť prvých predpokladov o príčine problému.
- Definovať, kedy problém nastáva, ako a kde sa prejavuje.

## Identifikácia intervencie (III. fáza)

- Vypracovať prehľad existujúcej literatúry (čo kde a ako fungovalo na riešenie daného problému).
- Vypracovať long-list možných intervencií.
- Odhad nákladov možných intervencií.
- Prioritizácia identifikovaných možných riešení (z hľadiska potenciálnej účinnosti, realizovateľnosti, nákladovosti) – short-list možných intervencií.

## Dizajn intervencie (IV. fáza)

- Vytvoriť ilustráciu a/alebo hrubý náčrt intervencie.
- Konzultácia predbežného dizajnu intervencie so spolupracujúcou organizáciou/donorom o navrhovanej intervencii.
- Vypracovať metodológiu merania účinnosti intervencie.
- Vypracovať postup vytvorenia vzorky.
- Vykonať predtestovanie navrhovaného riešenia na malej vzorke.
- Upraviť metodológiu navrhovanej intervencie na základe dát z predtestu.
- Vytvoriť prototyp intervencie.

### 3. Aplikovanie behaviorálnych princípov v praxi

Existuje viacero metodík (napr. BASIC, TESTS, Behaviorální impulsy) pre tvorbu resp. zavádzanie zmysluplných zmien založených na behaviorálnych princípoch v praxi. Tím Ústavu verejnej politiky ich spracoval do jednoduchého manuálu, ktorý vám pomôže na nič nezabudnúť.

Tvorba a zavádzanie zmien vo verejnej správe prechádza podľa tohto manuálu siedmymi fázami.

#### Otázky, ktoré je nutné zvážiť pri určovaní merateľného cieľa:

- ▶ Aká je hlavná metrika, podľa ktorej vyhodnotíme úspešnosť projektu alebo politiky? Môžeme použiť dáta, ktoré sú okamžite k dispozícii? Ako ťažké bude získať dáta?
- ▶ Ako veľká musí byť zmena, ktorú sa snažíme dosiahnuť na to, aby bol projekt rentabilný/opodstatnený? Zodpovedanie tejto otázky sa odvíja od nákladov a prínosov pre daný projekt (intervencia, ktorá nič nestojí je odôvodniteľná na dosiahnutie aj malej pozitívnej zmeny v správaní používateľov). Tiež je potrebné zvážiť akú veľkú testovaciu vzorku budeme potrebovať na dokázanie účinnosti intervencie.
- ▶ V akom časovom úseku očakávame dosiahnutie zlepšenia? Odpoveď na túto otázku nám pomôže lepšie zdefinovať projekt podľa toho, či je možné očakávať okamžitú zmenu správania alebo účinky našej intervencie budú pozorovateľné až po dlhšom čase.

#### I. Uvedomenie si problému

To, ako zdefinujeme problém výrazne ovplyvní, ako a či ho vôbec budeme riešiť. Na to, aby sme mohli riešiť alebo zmierniť problémy behaviorálnym prístupom, musí problém súvisieť s ľudským správaním a mal by byť

riešiteľný aj mäkko, bez príkazov a zákazov. Po uvedomení si problému nasleduje jasné zadenovanie cieľa. Ten spravidla spočíva v merateľnej zmene správania, ktoré chceme intervenciou ovplyvniť. Zvolenie vhodnej merateľnej metriky je dôležité, pretože následne ovplyvňuje návrh a proces následnej intervencie.

#### II. Behaviorálny audit problému

Behaviorálny audit je forma ex-ante analýzy, ktorej cieľom je zozbierať čo najviac relevantných dát pre pochopenie ako, kedy a prečo problém nastáva.

##### Zmapovanie používateľského procesu

Príliš často sa prijímajú rozhodnutia bez dobrého a detailného pochopenia toho ako je služba používaná alebo prevádzkovaná. Toto spôsobujú problémy z troch dôvodov. Po prvé: Vieme, že na prostredí a kontexte záleží – aj malé detaily môžu mať veľký vplyv na správanie. Pozorné skúmanie detailov procesu a prostredia môže vnuknúť skvelé nápady ohľadne jednotlivých krokov procesu, ktoré ovplyvňujú správanie. Po druhé: Je nutné sa uistiť, že naša intervencia nebude neudržateľne zatažovať prevádzkovateľov procesu alebo služby. Po tretie: Ľudia zapojení do procesu služby (používatelia aj prevádzkovatelia) majú hodnotné postrehy ohľadne jeho fungovania, avšak často môžu zle odhadnúť ako hypotetická zmena ovplyvní správanie používateľov. Stále však, budú mať lepšie postrehy ako niekto, kto sa snaží službu analyzovať zvonku.

V tejto fáze projektu náš tím úzko spolupracuje s ľuďmi zahrnutými v procese poskytovania služby a aj s používateľmi. Vykonáva používateľský výskum a mapuje cestu používateľa. Najdôležitejšie v tomto bode je nenechať sa zlákať rýchlym navrhovaním riešení, ale skutočne do detailov pochopiť proces a používateľov a odkryť obmedzenia a príležitosti pre návrh intervencie. V tejto fáze je dôležité zachovať si otvorenú myseľ.

### Ako pracuje britský behaviorálny tím

Pri návrhu behaviorálnych intervencií pre nezamestnaných ľudí hľadajúcich si prácu strávili konzultanti behaviorálneho tímu niekoľko týždňov pozorovaním interakcií nezamestnaných občanov a úradníkov na úradoch práce. Okrem iného napríklad zistili, že nezamestnaní musia pri prvej návšteve úradu práce, ktorá trvala v priemere hodinu a pol, vyplniť deväť rôznych formulárov. Jednou z intervencií následne bolo zníženie formulárov na dva, aby úradníci mohli viac času venovať produktívnemu hľadaniu vhodnej pracovnej pozície pre nezamestnaných.

### III. Identifikácia a výber vhodného riešenia

Po vykonaní behaviorálneho auditu vieme, aké faktory ovplyvňujú správanie, ktoré vyvoláva potrebu intervenovať. Zákonodarcovia a úradníci majú niekoľko spôsobov, ako tvarovať ľudské správanie (zákazy, príkazy, fiškálne opatrenia). Behaviorálnou intervenciou môže byť akákoľvek zmena nastavenia situácie v ktorej jednotlivci robia rozhodnutia, ktorej hypotetické účinky (hypotézy) sú zdôvodnené a podporené konkrétnymi poznatkami o správaní sa jednotlivcov alebo skupín. Návrh intervencie je často opakujúci sa proces a často sa pri ňom vraciame ku kroku 1 a 2.

### IV. Dizajn riešení a ich pilotného nasadenia

Zvolenú intervenciu je nutné čo najskôr zhmotniť do hmatateľného prototypu riešenia, ktorý môže byť v rámci testu pilotne zavedený do praxe. Dizajn intervencie môže prechádzať niekoľkými štádiami s rôznym stupňom detailu. Počnúc ilustráciou budúceho riešenia (mock-up), cez hrubý náčrt intervencie, až po konkrétny návrh intervencie. Na mnoho spoločenských problémov neexistuje jednoznačné riešenie. Znižovať mieru neistoty v priebehu opakovaného redizajnu intervencie môže predbežné testovanie vášho prototypu na malej vzorke. Pomôže vám to predísť odstrániteľným nedostatkom v dizajne, ktoré by inak zbytočne znížili účinnosť intervencie.

### V. Zabezpečenie produkcie

Pri koordinácii tvorby, výroby a umiestnenia konkrétnej intervencie je potrebné brať do úvahy čas a špecifické zručnosti, ktoré súvisia s uskutočnením daných aktivít. Zmenu treba ilustrovať, načrtnúť nahrubo a následne aj vyrobiť prototyp. Od zložitosti intervencie sa odvíja aj náročnosť zabezpečenia potrebných zručností v tíme, prípadne kontrahovanie vybraných aktivít na externý subjekt.

### VI. Implementácia

Po technickej príprave intervencie (IV. a V. fázy) nasleduje fáza implementácie, ktorá zahŕňa nielen samotné zavedenie intervencie do praxi, ale aj jej priebežnú údržbu a zber dát. Začiatkom tejto fázy je meranie východiskového stavu (baseline), teda odmeranie stavu problému tesne pred zavedením zmeny. Východiskový stav nám dovolí neskôr určiť rozdiel medzi stavom pred a po intervencii. Pomáha teda určiť, či intervencia bola účinná.

### VII. Vyhodnotenie a aplikovanie poznatkov ďalej do praxe

Záverečnou fázou zavádzania akýchkoľvek zmien do praxe je vyhodnotenie nielen účinnosti intervencie, ale aj nákladov a prínosov.

Celý manuál [nájdete tu](#).

## 4. Mýty o experimentovaní

Randomizované kontrolované experimenty (RCT, angl. Randomised controlled trials) sú najlepším spôsobom určenia či intervencia, inovácia alebo politika naozaj funguje. RCT sú v súčasnosti široko využívaná forma testovania. Napríklad v medicíne alebo pri testovaní nových produktov slúži na identifikovanie, ktorá verzia produktu alebo lieku je najefektívnejšia.

Verejná správa môže RCT využiť na otestovanie hodnoty za peniaze nových opatrení alebo zmien nastavenia verejných služieb alebo politík. Na Slovensku sa zatiaľ systematicky nevyužívajú. To môže byť z časti spôsobené nedostatkom povedomia o RCT. Dôvodom však môžu byť aj rôzne nedorozumenia, ktoré od využitia RCT odradia. Niektoré z nich sme sa preto rozhodli vyvrátiť.

### I. My predsa vieme „čo funguje“

Tvorcovia politík a odborníci majú často pocit, že vedia čo pravdepodobne funguje zo svojich skúseností a využívajú toto presvedčenie pri tvorbe politík. Aj keď existujú dobré dôvody veriť, že daná politika bude účinná, bez overenia experimentov to bude vždy iba názor, hypotéza.

Odhady expertov na danú politiku bývajú často nesprávne. RCT by preukázali, že intervencie, ktoré boli vytvorené ako efektívne, nie sú naozaj efektívne a naopak, že intervencie, ktoré boli vnímané skepticky môžu naozaj fungovať. Existuje veľa príkladov RCT, ktoré vyvrátili pôvodné predpoklady o tom čo funguje a ukázali nám, že intervencie, o ktorých sme si mysleli, že sú účinné sú v skutočnosti škodlivé.

RCT sú najlepším spôsobom, ako sa vyhnúť týmto chybám pri celoplošnom zavádzaní politík do praxe. Poskytnú tvorcom politík a odborníkom silný dôkaz o účinnosti intervencie.

### II. Na testovanie nemáme rozpočet

Náklady na RCT závisia od toho, ako je experiment navrhnutý. Pokiaľ sú k dispozícii vhodné dáta je vykonanie experimentu finančne nenáročné.

V dnešnej dobe aj služby verejnej správy prechádzajú z papierovej formy do elektronickej. To môže značne uľahčiť spustenie RCT, pretože potrebné údaje sa už teraz zbierajú (v ideálnom prípade) na vyhodnotenie služieb ako takých.

Pri analýze nákladov na RTC treba pamätať na to, že je to najlepší spôsob ako stanoviť, či dané opatrenie ponúka dobrú hodnotu za peniaze. Inými slovami aj keď na RCT vyžadujú určité náklady v konečnom dôsledku môžu ušetriť oveľa viac prostriedkov ako spustenie politiky bez testovania. Ukázaním o koľko viac alebo menej bola intervencia účinná oproti status quo môžu tvorcovia politík určiť, či náklady na intervenciu sú odôvodnené vzhľadom na prínos.

### III. Je neetické zdržiavať prospešné opatrenia

Ďalšou námietkou proti RCT vo verejnej politike je, že je neetické pozdržať nové opatrenia, z ktorých by mohli ľudia okamžite profitovať.

Táto diskusia je rovnaká ako pri liekoch alebo potravinách, ktoré majú veľký vplyv na naše zdravie. Na jednej strane existuje tlak na rýchle zavedenie lieku, ktorý by okamžite mohol zachraňovať životy, na druhej strane je možné nájsť mnoho príkladov liekov, ktoré bez dostatočného testovania skôr škodili. Pri liekoch a potravinách existuje veľký spoločenský dopyt na bezpečnosť. Každý si totiž dokáže dobre predstaviť negatívne dôsledky škodlivého lieku na svoje zdravie. Pri verejných politikách môžu byť tieto dôsledky bežným ľuďom menej zrozumiteľné. Napriek tomu nastavenie a fungovanie právneho, inštitucionálneho a sociálneho systému definuje motivácie občanov a firiem a tým ich správanie.

Pokiaľ napríklad prijmeme zdanlivo rozumné opatrenia a politiky, ktoré ale budú ľudí odrádzať od sporenia na dôchodok, budeme mať v budúcnosti triedu zbedačených dôchodcov. Pokiaľ budeme mať opatrenia a procesy, ktoré sťažujú cudzincom prácu na Slovensku, podkopeme si náš ekonomický rast a budeme všetci chudobnejší. Pokiaľ budeme mať systém, ktorý nadaných žiakov nemotivuje študovať na Slovensku a nedokáže priťahovať talenty zo zahraničia, zostaneme navždy iba montážnou dielňou s nízkymi platmi.

Prijímané politiky a opatrenia a nastavenie procesov vo verejnej správe teda zásadne ovplyvňujú našu budúcnosť. Mali by sme vyžadovať podobnú mieru dôkladnosti a testovania ako pri liekoch.

Musíme mať však jasno v tom, aké sú hranice našich vedomostí. Niekedy sú intervencie, o ktorých sa myslelo, že sú efektívne práve neefektívne ak nie až škodlivé. To môže byť prípad politik, pri ktorých by sme si mohli myslieť, že intuitívne budú fungovať.

#### IV. Je to komplikované, nevieme ako to urobiť

Všetko nové sa na prvý krát javí ako komplikované a každú novú vec je potrebné sa naučiť. Našťastie existujú ľudia a tímy, ktorí vám pomôžu RTC testovanie rozbehnúť. Na Ministerstve investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie (MIRRI) vznikol v roku 2019 tím pre behaviorálne inovácie (BRISK), ktorý vám pomôže experimenty navrhnuť a zrealizovať. Akademici vám tiež často radi pomôžu pri zrealizovaní experimentu, pretože výsledky im poskytnú nové údaje oblasti ich výskumu alebo pri písaní odborného článku.

### Tabuľka 2

#### 9 krokov potrebných k správne nastaveniu RTC podľa expertov z BIT 26

#### TESTOVANIE

1. Identifikujte 2 a viac intervencií pre porovnanie – napr. stará a nová politika, odlišné varianty politiky.
2. Určte prínos (výsledok), ktorý má intervencia dosiahnuť a ako sa bude tento prínos merať.
3. Rozhodnite mieru randomizácie (náhodného rozdelenia): či bude kontrolná skupina a intervenovaná skupina rozdelená na úrovni jednotlivcov alebo organizácií (školy, okresné úrady..), alebo podľa miestneho členenia (okresov, obcí) atď.
4. Určte koľko jednotiek (osôb, subjektov, organizácií alebo okresov) je potrebných pre robustné výsledky.
5. Priradte každej jednotke jednu z testovaných intervencií metódou robustnej randomizácie.
6. Zaveďte intervencie pre vybrané skupiny.

#### UČENIE SA

7. Merajte výsledky a určite vplyv intervencie.
8. Prispôbte politiku tak, aby odzrkadľovala vaše zistenia.

#### ADAPTÁCIA

9. Vráťte sa na krok 1 pre kontinuálne zlepšovanie vášho porozumenia čo funguje.

## 5. Staňte sa dátovo pripravení

Ak sú experimenty motorom inovácií, tak dáta sú palivo, ktoré ho poháňa. Avšak získať kvalitné dáta je často najväčšou výzvou inovácií projektu. Verejná správa momentálne zaostáva za trendom riadenia na základe dát. Jednotlivé inštitúcie síce zbierajú často veľké množstvá dát, nemajú však software, infraštruktúru, ľudské zdroje ani znalosti k tomu, aby tieto dáta analyzovali, spracovávali do zmysluplných a odporúčaní a využívali ich v rozhodovacom procese. Pre experiment často môžu chýbať zásadné dáta, pretože sa vôbec nezbierajú a tým pádom nie je možné vyhodnotiť účinnosť intervencie. Vo všeobecnosti sa dá konštatovať, že nám chýba „kultúra riadenia na základe dát“. Vzhľadom na zásadnosť dostupných a kvalitných dát pre behaviorálne intervencie sme vytvorili „Metodiku pre posúdenie dátovej vyzrelosti organizácie pre projekty behaviorálnych intervencií“. Táto metodika pozostáva z dotazníka a dvoch vyhodnocovacích metrixov, ktoré pomôžu odhaliť slabé mieste vo vašom „riadení dát“.

Ako konzultanti chápeme, že verejná správa musí dodržiavať zásady ochrany osobných údajov a všetky legislatívne regulácie nakladania s osobnými dátami. Avšak aj práca našich kolegov zo zahraničia, ktorí pri vykonávaní behaviorálnych intervencií čelia rovnakým problémom (v mnohých krajinách sú pravidlá pre ochranu osobných údajov ešte prísnejšie) nám ukazuje, že pokiaľ majú zúčastnené strany skutočný záujem zaviesť kultúru testovania, experimentov a riadenia na základe dát, existujú cesty ako tieto prekážky prekonať. Osobné dáta je možné anonymizovať a zároveň ponechať pohľad na jednotlivca. Žiadny experiment nepotrebuje identifikovať konkrétneho človeka, podstatné je mať dáta na individuálnej úrovni. Tiež dokážeme vykonávať niektoré analýzy na interných systémoch danej organizácie, pokiaľ nie je možné dáta zdieľať mimo organizácie.

**Pre vykonanie experimentu je z pohľadu dát nutné splniť štyri podmienky:**

- 1.** Pre odmeranie vplyvu intervencie musia byť k dispozícii relevantné dáta.
- 2.** Dáta musia byť dostupné vykonávateľom experimentu v dostatočnej kvalite a rozsahu.
- 3.** Vykonávatelia experimentu musia mať podporu vedenia organizácie, sekcie, oddelenia a ďalších relevantných zúčastnených strán. Zamestnanci organizácie pracujúci s dátami (najčastejšie IT oddelenie, dodávateľ) musia byť schopní a ochotní spolupracovať na experimente.
- 4.** Použitie potrebných dát na experiment musí byť v súlade s legislatívou a musí spĺňať etické štandardy.

Napriec verejnou správou vidíme snahy digitalizovať služby a transformovať spôsob, akým občania komunikujú so štátnou správou. V ďalšom kroku digitalizácie verejnej správy musíme dbať na to, aby dáta, ktoré štát zbiera, boli použiteľné pre experimentovanie, automatizáciu procesov a nové technológie, ako napríklad strojové učenie.



**Tabuľka 3 – Dotazník na posúdenie dátovej pripravenosti pre projekty behaviorálnych intervencií**

| <b>POSUDZOVANÁ KATEGÓRIA</b>                        | <b>OTÁZKA</b>  | <b>ODPOVEĎ</b> |
|---|--|----------------|
| <b>DEFINÍCIA BEHAVIORÁLNEHO/SOCIÁLNEHO PROBLÉMU</b> |  |                |
| <b>Definícia problému / hypotézy</b>                | Zadefinujte a popíšte problém, ktorý sa snažíte vyriešiť. Čo sa musí stať, aby bol problém vyriešený? Aká veľká (kvantifikovateľná) zmena je nutná pre vyriešenie problému?                                    |                |
| <b>Intervencie</b>                                  | Aké behaviorálne intervencie navrhujete na vyriešenie problému?  |                |
| <b>Dopad</b>  | Pokiaľ bude intervencia úspešná, aký bude jej sociálny dopad? Ako môže úspešný projekt povzbudiť budúce projekty?  |                |
| <b>Dostupné dáta</b>                                | Popíšte všetky dostupné dáta, ktoré sú pre váš problém relevantné.   |                |
| <b>Datasety</b>                                     | Presne popíšte dátové polia a atribúty, ktoré obsahujú vaše dostupné dátové zdroje.  |                |
| <b>Veľkosť</b>                                      | Koľko dátových záznamov (jednotlivcov/adries/prevádzok) obsahuje váš dataset? Koľko z toho je unikátnych záznamov?   |                |
| <b>Cieľová populácia</b>                            | Aká veľká je vaša cieľová populácia pre danú intervenciu/projekt? (Vyjadrené ako % z dostupného datasetu.)   |                |
| <b>RIADENIE DÁT</b>                                 |  |                |
| <b>Vlastníctvo</b>                                  | Pre datasety identifikované vyššie – je vaša organizácia vlastníkom týchto dát? Máte povolenie na používanie a manipuláciu s týmito dátami? Pokiaľ nie ste vlastníkom dát, aký je váš vzťah k vlastníkovi dát? |                |
| <b>Fyzická dostupnosť</b>                           | Sú dáta dostupné aj mimo Vašej inštitúcie? Existuje možnosť prístupu cez VPN (Virtual Private Network)?  |                |
| <b>Bezpečnostná politika</b>                        | Ktoré bezpečnostné nariadenia a postupy je potrebné dodržať pri práci s datasetmi?   |                |



**Tabuľka 3 – Dotazník na posúdenie dátovej pripravenosti pre projekty behaviorálnych intervencií**

| POSUDZOVANÁ KATEGÓRIA          | OTÁZKA  | ODPOVEĎ         |                 |                  |                  |
|--------------------------------|---|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| <b>IMPLEMENTÁCIA A ÚDRŽBA</b>  |   |                 |                 |                  |                  |
| <b>Technická implementácia</b> | Máte v rámci organizácie zamestnancov, ktorí dokážu s dátami manipulovať v zmysle exportu, čistenia, randomizácie, importu dát do iných SW a ďalších úprav datasetov potrebných pre výkon projektu? |                 |                 |                  |                  |
| <b>Dátová infraštruktúra</b>   | Máte k dispozícii potrebné systémy/infraštruktúru umožňujúce nepretržité nahrávanie dát z produkčných systémov (živé dáta)? Je možné meniť štruktúru týchto dát?                                    |                 |                 |                  |                  |
| <b>Údržba</b>                  | Ste schopní aktualizovať, udržiavať a technicky podporovať implementované riešenie?   |                 |                 |                  |                  |
| <b>DATOVÁ PRIPRAVENOSŤ</b>     |   | <b>Zaostalé</b> | <b>Základné</b> | <b>Pokročilé</b> | <b>Rozvinuté</b> |
| <b>Dostupnosť</b>              | Ako dostupné sú požadované dáta?  |                 |                 |                  |                  |
| <b>Úložisko</b>                | Ako a kde sú požadované dáta uložené?   |                 |                 |                  |                  |
| <b>Integrácie</b>              | Ako sú rôzne dátové zdroje integrované?   |                 |                 |                  |                  |
| <b>Relevantnosť a úplnosť</b>  | Sú k dispozícii dáta, ktoré sú pre projekt relevantné?<br>Sú tieto dáta dostačujúce?  |                 |                 |                  |                  |
| <b>Kvalita</b>                 | Aká je kvalita dostupných dát?  |                 |                 |                  |                  |
| <b>Frekvencia zberu</b>        | Ako často sú dáta zbierané?   |                 |                 |                  |                  |
| <b>Granularita</b>             | Aká je úroveň detailu v požadovaných datasetoch?  |                 |                 |                  |                  |
| <b>História</b>                | Pri časových a panelových dátach – ako dlho do histórie dáta siahajú?<br>Ako sú aktualizované?  |                 |                 |                  |                  |
| <b>Ochrana súkromia</b>        | Existujú pravidlá na ochranu súkromia ?   |                 |                 |                  |                  |
| <b>Dokumentácia</b>            | Je dostupná dokumentácia k dátam?   |                 |                 |                  |                  |

**Tabuľka 3 – Dotazník na posúdenie dátovej pripravenosti pre projekty behaviorálnych intervencií**

| POSUDZOVANÁ KATEGÓRIA OTÁZKA                          |   | ODPOVEĎ  |          |           |           |
|---|---|----------|----------|-----------|-----------|
| ORGANIZAČNÁ PRIPRAVENOSŤ                              |   | Zaostalé | Základné | Pokročilé | Rozvinuté |
| <b>Podpora zamestnancov</b>                           | Akú veľkú podporu má dátová kultúra u zamestnancov naprieč organizáciou?<br>Aké percento zamestnancov sa podieľa na zbere dát?<br>Aké percento pracuje na dátovej analýze?                |          |          |           |           |
| <b>Podpora zberateľov dát</b>                         | Akú veľkú podporu má dátová kultúra u zamestnancov poverených zberom dát?<br>Rozumejú dôležitosti a nuansám metodiky zberu dát?<br>Sú ohodnocovaní na základe kvality zberu dát?          |          |          |           |           |
| <b>Podpora vedenia</b>                                | Akú veľkú podporu má dátová kultúra u vedenia organizácie?<br>Prijíma vedenie rozhodnutia na základe štatistík a tvrdých dát?   |          |          |           |           |
| <b>Ľudské zdroje</b>                                  | Akú veľkú podporu má projekt u zamestnancov, ktorí budú musieť na základe výsledkov projektu zmeniť spôsob alebo náplň svojej práce?  |          |          |           |           |
| <b>Pravidlá pre používanie dát</b>                    | Existujú pravidlá určujúce kto môže manipulovať s dátami, pristupovať k nim, za akým účelom a kedy?<br>Existujú pravidlá určujúce rozdelenie dát na citlivé, menej citlivé a pod.?        |          |          |           |           |
| <b>Podpora tvorcov politik</b>                        | Má projekt podporu u ľudí, ktorí budú musieť na základe výsledkov projektu zmeniť alebo upraviť politiku, nariadenie alebo zákon?   |          |          |           |           |
| <b>Podpora financovateľa (pridelovateľa rozpočtu)</b> | Ako sa na dáta pozerá orgán, ktorý vašej organizácii schvaľuje/prideluje rozpočet?<br>Ktoré dáta o fungovaní vašej organizácie požadujú?<br>Akým spôsobom poskytujete dáta tomuto orgánu? |          |          |           |           |



**Tabuľka 4 – Matrix dátovej a technickej pripravenosti**

| OBLASŤ                       | KATEGÓRIA              | ZAOSTALÉ  | ZÁKLADNÉ   | POKROČILÉ  | ROZVINUTÉ  |
|------------------------------|------------------------|---|--|--|--|
| <b>Ako sú dáta ukladané?</b> | Dostupnosť             | Dáta sú dostupné iba v aplikácii, v ktorej sú zbierané/generované.  | Dáta sú dostupné aj v iných aplikáciách, ale v proprietárnom formáte, ktorý vyžaduje špecifický SW na ich analýzu.   | Všetky dáta sú dostupné vo strojovo čitateľných otvorených formátoch (CSV, JSON, XML, databáza).   | Všetky dáta sú dostupné v strojovo čitateľných otvorených formátoch a sú dostupné cez API. |
|                              | Úložisko               | Papier  | PDF alebo obrázky  | Textové/tabuľkové súbory alebo editory   | Databáze   |
|                              | Integrácie             | Dáta existujú iba v aplikácii, v ktorej sú zbierané/generované.   | Dáta sa príležitostne exportujú a používajú na báze ad-hoc.  | Existuje centrálny dátový sklad – agregácia dát prebieha v reálnom čase a prepájanie datasetov automaticky.  | Do dátového skladu sú integrované aj externé dáta (napr. on-line alebo cez API).           |
| <b>Ako sú dáta zbierané?</b> | Relevantnosť a úplnosť | Dáta, ktoré sú dostupné, nie sú pre projekt relevantné. (Např. chcete prediktívne predvídať, ktorí žiaci budú potrebovať doučovanie, ale nemáte k dispozícii dáta o ich prospechu). | Niektoré existujúce dáta sú relevantné, ale nie je to dostatočné, pretože kľúčové časti dát chýbajú. (Např. je k dispozícii priemerný prospech žiakov, ale nie pre jednotlivé predmety, ďalej chýba história dochádzky a pod.) | Sú k dispozícii relevantné dáta pre vyriešenie problému, ale nie je to postačujúce, aby bol problém vyriešený holisticky/lepšie. (Např. je k dispozícii prospech aj dochádzka, ale chýbajú údaje o navštevovaných krúžkoch). | Sú dostupné všetky dáta, ktoré potrebujete pre kompletne vyriešenie problému.              |
|                              | Kvalita                | Chýbajúce celé riadky (např. pre niektoré kategórie chýbajú mená, adresy).  | Chýbajúce stĺpce (niektoré premenné v datasete chýbajú).   | Nechýbajú dáta, ale v datasete sú chyby (preklepy, duplicity...)   | Dáta sú úplné a vyčistené.   |

| OBLASŤ                       | KATEGÓRIA        | ZAOSTALÉ  | ZÁKLADNÉ   | POKROČILÉ  | ROZVINUTÉ   |
|------------------------------|------------------|---|--|--|---|
| <b>Ako sú dáta zbierané?</b> | Frekvencia zberu | Jednorázovo, bez ďalšej aktualizácie.                       | Ročne.   | Viackrát do roka.  | V reálnom čase.   |
|                              | Granularita      | Agregáty na najvyššej úrovni (napr. priemerný plat v meste) | Agregáty na nižších úrovniach (priemerný plat na každej ulici, mestskej časti....)     | Dáta na individuálnej úrovni (plat každého obyvateľa..)  | Sú dostupné všetky dáta na individuálnej úrovni a ich vývoj v čase (časové rady, panelové dáta).  |
|                              | História         | Historické dáta neexistujú – staré dáta sú vymazávané.      | Historické dáta sa ukladajú, ale aktualizácie ich automaticky zmažú a nahradia novými. | Historické dáta sú ukladané a pri aktualizácii dostanú nové dáta časovú značku a staré hodnoty sú zachované.     | Celá história dát a zberu je uchovávaná. Pri aktualizácii je nová dátová schéma namapovaná na starú schému tak, že so starými dátami sa dá pracovať.                      |
| <b>Ostatné</b>               | Ochrana súkromia | Neexistuje žiadna ochrana súkromia.                         | PII dáta (Personal Identifiable Data – Osobné dáta) môžu byť použité bez obmedzenia.   | Je potrebné ad-hoc povolenie, ktoré dovoľuje použiť vybrané PII dáta na schválené projekty.                      | Software má zabudované definované pravidlá pre kontrolu ochrany PII dát. Je možné robiť dátové analýzy v súlade s pravidlami pre ochranu PII dát.                         |
|                              | Dokumentácia     | Neexistuje žiadna digitálna dokumentácia dát ani metadáta.  | Existuje dátový slovník. Sú zadané kategórie a premenné.                               | Existuje dátový slovník a podrobné metadáta (zachycujúce mimo iné aj podmienky, pri ktorých boli dáta zbierané). | Existuje dátový slovník a podrobné metadáta, vrátane metodológie zberu, popisu dát, ktoré zbierané neboli a možných omylov/ chýb/predsudkov (biases) v metodológii zberu. |

**Tabuľka 5 – Matrix organizačnej pripravenosti**

| KATEGÓRIA                     | ZAOSTALÉ   | ZÁKLADNÉ  | POKROČILÉ   | ROZVINUTÉ  |
|-------------------------------|--|---|---|--|
| <b>Podpora zamestnancov</b>   | Zamestnanci vedia, že nejaké dáta existujú, ale nevedia k čomu by mohli byť užitočné.  | Je pár zamestnancov, ktorí dátam rozumejú a dokážu si predstaviť, k čomu by mohli slúžiť.   | Organizácia má jasnú predstavu o tom, ako im dáta môžu pomôcť pri prijímaní rozhodnutí (aj iných ako iba získanie financovania).  | Organizácia má zažitú kultúru prijímania rozhodnutí na základe tvrdých dát. Dátové analýzy sa vyžadujú pri prijímaní všetkých dôležitých rozhodnutí.   |
| <b>Podpora zberateľov dát</b> | Prevádzkový a terénny personál občas poskytuje dáta, ktoré sú ale nepravidelné a neúplné, pretože reportovanie dát považujú za prekážku v “skutočnej práci”. | Prevádzkový a terénny personál poskytuje dáta pravidelne, pretože sa to od nich vyžaduje.   | Prevádzkový a terénny personál poskytuje dáta pravidelne a spätne sú im poskytované analýzy a postrehy, ktoré im pomôžu pri práci.  | Prevádzkový a terénny personál poskytuje dáta v reálnom čase a robí operatívne rozhodnutia na základe dostupných analýz, ktoré sú tiež vyhodnocované v reálnom čase. Personál aktívne dáva návrhy na zlepšenie zberu dát a poskytovaných analýz. |
| <b>Podpora vedenia</b>        | Vedenie nevie, ako by im dáta a analýzy mohli pomôcť v prijímaní rozhodnutí.   | Vedenie by rado využívalo dáta k posúdeniu prijímaných rozhodnutí, ale nemajú žiadnu stratégiu alebo plán pre využívanie dát.   | Vedenie má jasnú predstavu o tom ako im dáta môžu pomôcť pri prijímaní rozhodnutí (aj iných ako iba získanie financovania).   | Vedenie má zažitú kultúru prijímania rozhodnutí na základe tvrdých dát. Dátové analýzy sa vyžadujú pri prijímaní všetkých dôležitých rozhodnutí.   |
| <b>Ľudské zdroje</b>          | Jednotliví zamestnanci spravujú izolované datasety.  | Organizácia chce používať dáta pri rozhodovaní, ale chýbajú vhodní zamestnanci, dátové nástroje (software), infraštruktúra (databáze) a metodika k tomu, aby dáta mohli byť zmysluplne analyzované a použité pri rozhodovaní. | Organizácia chce používať dáta pri rozhodovaní, ale buď chýbajú vhodní zamestnanci alebo dátové nástroje (software) alebo infraštruktúra (databáze) alebo metodika k tomu, aby dáta mohli byť zmysluplne analyzované a použité pri rozhodovaní. | Organizácia má dedikovaných vlastníkov dátovej infraštruktúry a úložiska a (iných) dedikovaných vlastníkov dátovej kvality a výstupov analýzy.   |

| KATEGÓRIA   | ZAOSTALÉ   | ZÁKLADNÉ  | POKROČILÉ   | ROZVINUTÉ  |
|---|--|---|---|--|
| <b>Pravidlá pre používanie dát</b>                    | Neexistujú žiadne pravidlá pre používanie, posielanie a zdieľanie dát.   | Organizácia má pravidlá pre používanie, posielanie a zdieľanie dát, ale tieto pravidlá sa nevzťahujú na všetky dáta, ktoré organizácia zbiera/generuje. | Organizácia má pravidlá pre interné používanie, posielanie a zdieľanie dát.   | Organizácia má pravidlá pre externé aj interné používanie, posielanie a zdieľanie dát.   |
| <b>Podpora tvorcov politík</b>                        | Neexistuje žiadna dohoda/spolupráca medzi organizáciou a tvorcami politík.   | Dohoda/spolupráca medzi organizáciou a tvorcami politík existuje, ale dáta si vzájomne nezdieľajú.  | Dohoda/spolupráca medzi organizáciou a tvorcami politík existuje a existuje a dáta sa zdieľajú ad-hoc a manuálne.                         | Dohoda/spolupráca medzi organizáciou a tvorcami politík existuje a existuje a dáta sa zdieľajú automaticky/v reálnom čase.   |
| <b>Podpora financovateľa (pridelovateľa rozpočtu)</b> | Financovateľ nepožaduje žiadne dáta o fungovaní organizácie, prípadne postačujú dáta, ktoré sú nevyvoditeľné o skutočnom stave organizácie a/alebo môžu byť ľahko manipulovateľné. | Financovateľ požaduje základné výkonnostné ukazovatele (KPIs)   | Financovateľ požaduje základné výkonnostné ukazovatele (KPIs) a poskytuje dedikovaný rozpočet pre rozvoj a údržbu dátovej infraštruktúry. | Financovateľ požaduje, aby rozhodnutia organizácie boli prijímané a doložené dôveryhodnými a relevantnými dátami. Poskytuje dedikovaný rozpočet na rozvoj a údržbu dátovej infraštruktúry a analýzu dát. |

# Slovník užitečných pojmů

| Anglický název            | Preklad   |
|---------------------------|---|
| affect                    | emocionálne asociácie                           |
| attention                 | pozornosť                                       |
| attitude                  | postoj  |
| attitude-behavior gap     | medzera medzi postojmi a správaním              |
| attractive                | zaujímavý/vzbudzujúci pozornosť                 |
| ballot bin                | hlasovací kôš                                   |
| belief formation          | domnienka                                       |
| boosts                    | povzbudenie                                     |
| capability                | spôsobilosť                                     |
| choice architecture       | architektúra výberu                             |
| choice repair             | oprava výberu                                   |
| commitment                | záväzok, sľub jednotlivca                       |
| debiasing                 | od búranie zaujatostí                           |
| default                   | predvolená možnosť                              |
| descriptive social norm   | deskriptívna spoločenská norma (čo ľudia robia) |
| determination             | rozhodnosť                                      |
| deterrence                | odstrašenie                                     |
| difference in differences | metóda rozdielu v rozdieloch                    |
| ease                      | jednoduchosť                                    |
| ego                       | centrum osobnosti/ego                           |
| experimental design       | dizajn experimentu                              |
| extrinsic motivation      | vonkajšia motivácia                             |

| Anglický název             | Preklad   |
|----------------------------|---|
| fast and frugal heuristics | pravidlo „rýchlosti a úspornosti“                                     |
| field experiment           | terénny experiment  |
| implementation prompts     | výzva na implementáciu  |
| incentives                 | stimuly/podnety   |
| information-processing     | spracovanie informácií  |
| injunctive social norm     | očakávaná/vyžadovaná spoločenská norma (čo ľudia považujú za správne) |
| intention-behavior gap     | medzera medzi zámermi a správaním                                     |
| intrinsic motivation       | vnútorná motivácia  |
| lab experiment             | laboratórny experiment  |
| less-is-more heuristics    | pravidlo „menej je viac“  |
| libertarian paternalism    | libertariánsky paternalizmus  |
| loss aversion              | averzia voči strate   |
| mandated deadlines         | stanovené záväzné termíny   |
| messenger                  | šíriteľ informácií  |
| moral appeal               | morálny apel  |
| natural experiment         | prirodzený experiment   |
| norms                      | normy   |
| nudge                      | postrčenie  |
| nudge strategy             | stratégia postrčenia  |
| opportunity                | príležitosť   |
| opt-out                    | možnosť vystúpiť z programu   |
| personalization            | personalizácia  |
| priming                    | upriamenie pozornosti   |
| public service motivation  | motivácia k verejnej službe   |





# Register

- 1 Gilbert, D. T., & Wilson, T. D. (2000). Miswanting: Some problems in the forecasting of future affective states; Wilson, T. D., Wheatley, T., Meyers, J. M., Gilbert, D. T., & Axsom, D. (2000). Focalism: A source of durability bias in affective forecasting
- 2 <https://www.ambitionsaba.com/resources/average-human-attention-span-statistics>
- 3 <https://www.manypixels.co/blog/post/design-statistics>
- 4 Barry Schwartz (2016). The Paradox of Choice: Why More is Less
- 5 <https://www.manypixels.co/blog/post/design-statistics>
- 6 <https://topdesignfirms.com/web-design/blog/website-redesign-checklist>
- 7 <https://www.nngroup.com/articles/banner-blindness-old-and-new-findings/>
- 8 Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. Pozri aj napr. Creative bias codex od DesignHacks.com
- 9 [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/attention\\_economy\\_feb.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/attention_economy_feb.pdf)
- 10 Simmons, D.j., Chabris, C.F. (1999)). Gorillas in our midst: sustained inattentional blindness for dynamic events. DOI: 10.1068/p281059.
- 11 Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social Influence: Compliance and Conformity
- 12 Krijnen, J., Tannenbaum, D., Fox, C.R. (2018). Choice architecture 2.0: Behavioral policy as an implicit social interaction.
- 13 Akerlof, G. A., Kranton, R. E. (2000). Economics and Identity.
- 14 Hernandez, M., Jamison, J., Korczyk, E., Mazar, N., & Sormani, R. (2017). Applying Behavioral Insights to Improve Tax Collection: Experimental Evidence from Poland
- 15 Jaime Torres, Mónica Marcela & Carlsson, Fredrik (2016). Social Norms and Information Diffusion in Water-saving Programs: Evidence from a Randomized Field Experiment in Colombia
- 16 Thompson, S., Michaelson, J., Abdallah, S., Johnson, V., Morris, D., Riley, K., & Simms, A. (2011). Moments of change
- 17 Frederick, S., Loewenstein, G., & O'Donoghue, T. (2002). Time Discounting and Time Preference: A Critical Review.
- 18 29 Loewenstein, G., & Thaler, R. (1989). Anomalies: Intertemporal Choice. The Journal of Economic Perspectives, 3(4), str. 181-193
- 19 Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain.
- 20 Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being.
- 21 Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality.
- 22 Locke, A. E., & Latham, G. (Eds.). (2013). New Developments in Goal Setting and Task Performance.
- 23 Sheeran, P., Trafimow, D., & Armitage, C. J. (2003). Predicting behavior from perceived behavioural control: Tests of the accuracy assumption of the theory of planned behaviour.
- 24 Haynes, L., Green, D. P., Gallagher, R., John., O. & Torgerson, D.J. (2013). Collection of delinquent fines: An adaptive randomized trial to access the effectiveness of alternative text messages.
- 25 Varazzani, C., et al. (2023), „Seven routes to experimentation in policymaking: A guide to applied behavioural science methods“
- 26 Haynes, L., Service, O., Golcare, B., Torgerson, D. Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials. Dostupné na <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7488c8e5274a7f9c586c23/TLA-1906126.pdf>
- 27 BIT (2012). [Applying behavioural insights to reduce fraud, error and debt](#)
- 28 Madrian, B. C. & Shea, D. F. (2001). The power of suggestion: Inertia in 401(k) participation and savings behavior. The Quarterly Journal of Economics, 116(4), 1149-1187
- 29 <https://envipak.sk/clanok/behavioralny-projekt-ukazal-co-plati-na-ludi-aby-nehadzali-odpad-na-zem>



