

Jogi melléklet

Külgazdaság, LXIII. évf., 2019. május–június (47–63. o.)

Viselkedéstudományi eredmények beépítése a szakpolitikai tervezési folyamatokba

BELÉNYESI PÁL

A sikeres és eredményes közpolitika az előkészítési és a szakpolitika-ellenőrzési szakaszokban dől el. A sikeresség és eredményesség megállapításának a politikai indítatású és szubjektív elbíráláson túl objektív mérői is ismertek a szakirodalomban. Az egyik, egyre inkább elterjedő irányzat a közpolitikai tervezés tényalapú, tudományos és empirikus úton való megalapozását és az ellenőrzés rendszerességét hangsúlyozza. Az ilyen tudományos igényű tervezési és ellenőrzési folyamatok elterjedése szorosan egybefonódott a viselkedéstudományi, joggazdaságtani és viselkedési közgazdaságtani alapokra épült ún. viselkedési alapú közszolgáltatás-tudomány kialakulásával (behavioural public administration). Ez a diszciplína nem más, mint az egyének és csoportok viselkedésének pozitivista, élményalapú vizsgálata, amely a gazdasági jellegű jogalkotásba és döntéshozatalba a tesztesési folyamat részeként a pszichológiában és közgazdaságtanban felgyűlt tapasztalatokat integrálja. A folyamat elsősorban az Egyesült Királyságban nyert teret kormányzati szinten, de a UK Behavioural Insights Teamnek (BIT) köszönhetően ma már világszinten is egyre inkább elterjedt. Míg az Európai Bizottság 2016-os jelentése kitér néhány magyarországi példára is, más nemzetközi felmérések kritikusabbak, és egyelőre nem beszélhetünk általánosan bevett nemzeti gyakorlatról. Jelen tanulmány röviden felvázolja az elméleti hátteret, bemutatja a BIT működését, kitekint néhány Magyarországgal kapcsolatos idevágó és friss nemzetközi kritikára, valamint javaslatokat fogalmaz meg. A tanulmány egyik központi következtetése az, hogy a tapasztalat azt mutatja,

<https://doi.org/10.47630/KULG.2019.63.5-6.47>

Belényesi Pál LLM, PhD, Igazgató, Brussels Consulting. Egyetemi oktató, Károli Gáspár Református Egyetem és MOME. E-mail: bp@brusselsconsulting.hu

hogy a viselkedési/kísérleti közgazdaságtan segíthet abban, hogy a fogyasztók viselkedését jobban megértse a jogalkotó, hiszen az a szakpolitikák eredményességén és sikerességén túl tájékozottabb fogyasztói tömegekhez és eredményesebb fogyasztóvédelemhez vezetett-vezethet.

Journal of Economic Literature (JEL): J18, Z18, D9, P35.

Bevezetés

Jó kormányzásról (*bonum commune* – közjó érdekében végzett munkáról),¹ a kormányzati tevékenységgel érintett jogalanyok életfeltételeinek legoptimálisabb megteremtéséről és felügyeletéről akkor beszélhetünk, ha a kormányzat által alakított és felügyelt közpolitikák hatékonyak és eredményesek. A hatékony és eredményes közpolitika-tervezés, valamint szakpolitikai feladatvégrehajtás a demokratikusan megválasztott képviselők és az általuk létrehozott kormányok egyik alapvető feladata. *Hatékony* a szakpolitikai tervezés, ha a jogszabályok kialakítása, bevezetése, fenntartása és ellenőrzése kevésbé költséges, mint a szabályozásból származó, pénzben és egyéb jóléti juttatásokban kifejezhető össztársadalmi haszon (*money and other amenities*). *Eredményes*, amennyiben a kívánt társadalmi és szociokulturális célokat el tudja érni, azaz a szabályozásnak a társadalom tagjai által való követése tetten érhető.

Eredményes lehet például egy energiatakarékosságot ösztönző intézkedés, ha az okosmérők felszerelése következtében megváltozó fogyasztói magatartás energiamegtakarításhoz vezet, hiszen statikus jogszabályi előírások helyett végső soron a fogyasztói döntéshozatal-hozzáállást változtatta meg, és vezetett ezáltal a kívánt eredmény eléréséhez.² Megfigyelt intézkedések szerint az adatvédelmi szabályokat a felhasználók jobban megértik (28%-os tesztelt növekedés), ha a hosszú és bonyolult adatvédelmi szabályokat rövidebben és érthetőbben teszik közzé, csak a legfontosabb információra fókuszálva. A gyorsajtás 20%-os csökkenéséhez vezet, ha a gyorsajtásban rajtakapott vezetőknek a rendőrség egy oldalban elmagyarázza a gyorsajtással kapcsolatos cselekvési tervét és érvelési rendszerét.

Az ex ante viselkedési formákat tesztelő, tudományos igényű felméréseket követően bevezetésre került nemzetközi példákat oldalakon keresztül lehetne sorolni, a

¹ A közigazgatás-filozófiai megközelítésről lásd bővebben: Kis [2014].

² A példákat az Egyesült Királyság *Behavioural Insights Team* honlapjáról vettem. Lásd: <https://www.bi.team>

magyar gyakorlat azonban egyelőre keresendő.³ A közpolitikát tudományos eszközrendszerrel is megközelítő, munkaerőpiacot reformáló, munkanélküliséget növelő szakpolitikai intézkedések rendszerváltozás utáni folyamatát elemző bemutatása így fogalmaz: „[a közpolitikák kidolgozásakor alkalmazott] az ex ante értékelések még ritkábban – vagy azért, mert a politikusok rögtön szakpolitikai eszközöket (közmunka) és nem társadalmi-gazdasági-politikai célrendszereket határoznak meg, vagy azért, mert minden kapkodva történik, és nincs idő, vagy azért, mert a köztisztviselők nem is rendelkeznek azzal a tudással és autonómiával, hogy ilyen ex ante értékeléseket elvégezzenek.”⁴ Az idézett tanulmány megállapította, hogy a foglalkoztatáspolitikai döntéshozatali rendszere Magyarországon inkrementált, azaz egyes eszközökre, változtatásokra, mellékhatásokra koncentrált, miközben az egész terület beszorul egy szuboptimális állapotba. Továbbá a döntés-előkészítők információs és egyéb kognitív torzításai (például a munkahelyi szocializációjuk a nyolcvanas években, vagy értékelés-módszertani vagy munka-gazdaságtani továbbképzésük hiánya) is kihatnak a szakpolitika-alkotás folyamatára.⁵ Az eredményességet és a hatékonyságot alapvetően befolyásolja tehát a szakpolitikai tervezés (vagy jogszabályalkotás, vagy közpolitika)⁶ társadalmi elfogadottsága. A közpolitika elfogadottságát azonban leggyakrabban az intézkedések bevezetése után mérik, változatos módszertanokat alkalmazva. Ezt nevezik a szabályozás utólagos értékelésének. Ez tökéletlen képet ad, és sokszor ún. „szabályozási holtteherveszteséget” okoz. Az ún. tényalapú szakpolitikai tervezést tovább lehetne tökéletesíteni a szabályozás alanyainak – egyéni vagy csoportos – előzetes, tényalapú, viselkedéstudományi vizsgálatával.⁷ Ebben a cikkben ezt fogom hangsúlyozni.⁸ Tényalapú döntés-előkészítés minden olyan tevékenység, beavatkozás vagy munkamódszer, amelyet azon eredmények alapján alakítottak ki, amelyek igazolják az adott megközelítés (politika és/vagy gyakorlat) hatékonyságát. A tényalapú politika használatának egyik konkrét példája, amikor nemzeti szinten szisztematikusan gyűjtik az adatokat a pálya- és szakmai útmutatás-szolgáltatás használatát és az iránta való igényt illetően azért, hogy olyan szakpolitikát fejlesszenek ki, amely a különböző csoportok legeredményesebb és

³ Idem.

⁴ A tényalapú közpolitikai tervezést Magyarországon többek között *Várad Balázs* munkáiból lehet megismerni. *Várad* [2012]. Lásd még: *Hervainé-Kovács-Schuchman* [2015].

⁵ *Várad* [2012].

⁶ A két fogalom nem mindig fedi egymást, hiszen jogszabály nélkül is lehet szakpolitikát alakítani-tervezni. Ez persze kontextusfüggő, és befolyásolja a létező jogszabályi keretrendszer. Az egyszerűség kedvéért és gyakorlati következetességet alkalmazva, ebben a cikkben felváltva fogom használni.

⁷ Lásd: *Head* [2009].

⁸ A közpolitikai tervezésről bővebben lásd: *Hajnal-Gajdusчек* [2010].

leghatékonyabb kiszolgálását célozza meg, azáltal hogy a csoport tagjai viselkedése változásának megváltoztatására törekszik.⁹ A tudományos igényű kutatásokkal fel-térképezett, tényalapú szakpolitikai tervezés (*fact-based* vagy *evidence-based po-licy-making*)¹⁰ másik formája a viselkedési párhuzamokat rögzítő kutatások (*beha-vioural insights*) rendszeres alkalmazása a szakpolitika tervezés korai szakaszában, azaz a döntés-előkészítés folyamatában. Az ilyen folyamatban központi szerepet játszó és egyre nagyobb teret nyerő viselkedési közgazdaságtan gyakorlatilag nem más, mint az egyének viselkedésének pozitivista, élményalapú vizsgálata, amely a gazdasági jellegű döntéshozatalba a pszichológia tudományában felgyűlt tapasztalatokat integrálja. Egy ideje ugyanis ismert, hogy az emberek viselkedése – pontos-sabban döntéshozatala – nem racionális, és a döntékényszerben lévő egyedek vagy csoportok csak ritkán optimalizálnak a folyamat során.¹¹ Legáltalánosabban ez úgy írható le, hogy az információ mennyisége és komplexitása arra készteti az embereket, hogy egyes döntési helyzetekben a komplexitás megértését szolgáló torzításokat (heurisztikus gondolatfolyamat) hívjanak segítségül.¹² A logikai és kognitív tényeket nem megfelelő súllyal kezelő döntési folyamatnak három típusa van. Egyrészt, az emberek nem megfelelően értékelik az egyes lehetőségek valószínűségét, köszönhe-tően a túlzott önbizalomnak (*overconfidence*), a lehetőségek rendelkezésre állásának (*availability*) és a beragadásnak (*anchoring*).¹³ Másrészt, ugyanarra a problémára eltérően reagálnak, ha a problémát máshogyan prezentálják nekik (*framing*).¹⁴ Har-madrészt, az emberek túl nagy súlyt adnak a jelenben történő eseményeknek, szem-ben a jövőbeli lehetőségekkel (*time-inconsistent choices*): halogatnak, preferálják a status quo-t, inerciába kerülnek a döntéseik meghozatala során.¹⁵ Fontos hangsú-lyozni, hogy – szemben a közhiedelemmel – a viselkedési közgazdaságtan nem arra

⁹ Lásd: <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/hungarian/az-europai-palyaorien-tacios-szakpolitikai-halozat-elgpn-szakszotara-elgpn-glossary/>

¹⁰ A tényalapú szakpolitikai tervezésnek több elnevezése ismert: Tényalapú szakpolitika-terve-zés (*evidence-based policy making*); Tényalapú politika és gyakorlat (*evidence-based policy making and practice*); Tényekkel jobban alátámasztott szakpolitikai döntéshozatal; Tényalapú szakpolitikák; Tényalapú programtervezés; Tényalapú döntéstámogatás. Az elnevezések használata Magyarországon még nem tökéletesen kialakult álláspontot. Az egyszerűség kedvéért ebben a tanulmányban a tényalapú szakpolitikai tervezést használok.

¹¹ Gilovich–Griffin–Kahneman [2002]; Kahneman [1992]; Kahneman–Tversky [2000].

¹² Szinte senki nincs ugyanis egy adott pillanatban minden lehetséges információ birtokában, míg ezzel együtt egyben végtelen ideje és határtalan kognitív képessége is lenne, kiegészítve azzal, hogy a döntési akaratát nem befolyásolja semmi. A leíró közgazdaságtanban az optimális és racionális döntéshozatalhoz ezekre lenne szükség.

¹³ Tversky–Kahneman [1974].

¹⁴ Tversky–Kahneman [1981].

¹⁵ Kahneman et al. [1991].

törekszik, hogy normatív, teoretikus-analitikus elméletek helyébe lépjen, hanem hogy a normatív, racionalista megközelítésen alapuló feltételezéseket pontosítsa.¹⁶

A viselkedéstudományt segítségül hívó szakpolitika-alkotás a fentiekben is túlmegy, ugyanis a viselkedési közgazdaságtanon túl a neurológia, szociológia és a biológia eredményeire is tekintettel van. Annak ellenére, hogy a jogszabály-alkotással először már 1998-ban kapcsolatba hozták,¹⁷ létjogosultságának a kérdése a mai napig vita tárgya. A *behavioural insights*-ra épülő szakpolitikai tervezésnek még nincs széles körben elfogadott magyar elnevezése, ezért a tanulmány szempontjából a továbbiakban a „*viselkedési párhuzamokra épülő tervezést*” használom.

Kifejtés

A pszichológiai alapú egyéni és csoportelemzések alkalmazhatóságát és hasznosságát a közszolgálatban már vizsgálták.¹⁸ Az ilyen kutatások kiindulópontja az az elmúlt tíz-tizenöt évben népszerűvé vált elmélet volt, mely szerint a szakpolitikai tervezésnek a lehető legkorábbi szakaszban figyelembe kell vennie a célalanyok viselkedését – és a szakpolitikát erre a viselkedési formára kell tervezni – úgy, hogy az alanyok szabad választási lehetőségét ne vonja el a kialakított beavatkozás. Lehetőség szerint mindezt úgy kell kialakítani, hogy közben a szabad döntéseket a viselkedésmódosító design (*libertarian paternalism*) az osztársadalmi jólét szempontjából¹⁹ hasznosan ösztönözze (*nudging*).

A közelmúltban megjelent kutatások eredményeképpen beszélhetünk a közszolgálat-tudomány hagyományos közszolgáltatási elméleteket kiegészítő egyik alkategóriájáról, a *behavioural public administration*-ról, azaz viselkedési alapú közszolgáltatásról.²⁰ Ezen (új) tudományág – amely már 1945-ben formálódni kezdett,²¹ és amely az új közszolgálati irányítás (*new public management*) professzionális irányítási és racionális elméleteket hangsúlyozó keretrendszeréből indul ki – fókusza a közszolgáltatások és szakpolitikai tervezések elemzése a mikroszintű (egyéni),

¹⁶ Kuehnhanss [2018], 6. o.

¹⁷ Jolls et al. [1998]; Thaler–Sunstein [2003].

¹⁸ Grimmelikhuijsen et al. [2017].

¹⁹ A cikk tehát nem a *nudging* alapvetően személyes jólét-véleményére koncentrál, hanem kiterjeszti az egyénnel kapcsolatos megállapításokat a társadalmi jólétre.

²⁰ A tudományágnak 2018 óta már saját, mindenki számára hozzáférhető, ún. „open access” folyóirata is Journal of Behavioural Public Administration néven. Elsősorban a viselkedési és kísérletező munkák közlésére építkezik. Lásd: <https://journal-bpa.org/index.php/jbpa>

²¹ Alapvető mű ebben a tekintetben: Truman [1945].

valamint csoportos viselkedés- és attitűdvizsgálatok által.²² Az ilyen vizsgálatok leginkább pszichológiai és közgazdaságtani indíttatásúak. Az egyéni és csoportos viselkedésre vonatkozó elemzések azonban nemcsak elméleti szinten érdekesek, hanem azért is, mert a gyakorlati oldalon bizonyítottan közvetlenül hatékonyságnövelő lehet, ha a szakpolitikai döntés-előkészítő folyamat széleskörűen alkalmazza őket.

A jelen cikk abból indul ki, hogy a makroszintű szakpolitikai tervezés helyes kiindulópontja az egyéni és csoportos adatfelvétel és -elemzés, valamint az ilyen tapasztalatok pszichológiai és szociokulturális feltérképezése és megértése. A módszer hasznossága könnyen érthető, hiszen ez egy alulról építkező (*bottom-up*) folyamat, egyén- vagy csoportspecifikus jellemzőket is képes azonosítani, és – ami talán még fontosabb – a kontextusfüggőséget is kezeli.²³ Mint ilyen komplex elemzés részletesebb képet tud adni minden más módszernél. A kontextusfüggőség elsősorban a behatárolt célcsoport (nemzeti, helyi, iparági) jellemzőit tömöríti, és így pontosabb képet ad a szabályozni kívánt alanyokról. A viselkedési jellemzőket kutató vizsgálatok az egyéni és csoportos viselkedések alapos feltérképezésére épülnek, és vezetnek végül a szociokulturális kontextus pontosabb megértéséhez.²⁴ A jól tervezett és végrehajtott viselkedési elemzések elkerülhetetlenül felfedik az esetleges torzításokat²⁵ is, ezek az eredmények pedig a tényalapú döntéshozatalban másként meg nem szerezhető adatokkal szolgálnak. Az ilyen vizsgálatok alkalmazása és közpolitikai alkalmazásának kutatása nem teljesen új keletű.²⁶ Nézzünk most néhány gyakorlati példát.

A teljesség igénye nélkül a tényekre, emberi viselkedésre reflektáló szakpolitikai döntéshozatalt vizsgálták az oltások elterjedésének akadályoztatására vonatkozóan egy összefoglaló szerkesztői kommentárban a *Vaccine* folyóiratban.²⁷ A Világbank „Hatáselemzés a gyakorlatban”²⁸ kiadványa is szánt a témának több fejezetet.²⁹ Az elektronikusan is elérhető interaktív kiadvány azt mutatja be, hogy a szakpolitikában mit és miért elemzünk, miért érdemes a szakpolitikai tervezés és végrehajtás hatását

²² *Grimmelikhuijsen et al.* [2017].

²³ A kontextusfüggőséget nemcsak pszichológusok, hanem kulturális antropológiával foglalkozók is kutatták. A kontextusfüggőséget tárgyalja pl. Hall meghatározó műveiben. Lásd: *Hall* [1959, 1976].

²⁴ Lásd még: *Viswanathan et al.* [2014].

²⁵ Mint ismeretes, az emberi döntéshozatalban torzítások mindig vannak, a feltételes mód használata inkább tudományos alázatosságot tükröz.

²⁶ A teljesség igénye nélkül: *Howelett* [2009], *Leeuw* [1991]; *Lynn* [1978]; *MacRae* [1985, 1991].

²⁷ *Thomson* [2018].

²⁸ World Bank [2016].

²⁹ World Bank [2016].

mérni, azaz gyakorlati útmutatás a hatáselemzések megtervezéséhez és végrehajtásához. A kiadvány nagy hangsúlyt fektet a tényalapú tervezés értékelésére, valamint kitér a kutatási etikára és a kutatásban résztvevők közötti együttműködésre. Igazából használati útmutató: mit értékeljünk és miért, milyen módszertant használjunk, milyen adatelemzések léteznek és azokat hogyan lehet menedzselni és testre szabni. A „Tényekkel jobban alátámasztott szakpolitikai döntéshozatal”³⁰ című OECD-kiadvány szintén a témát elemezte, többek között Magyarország vonatkozásában is. Az OECD megállapította, hogy a szakpolitikai tervezés felügyelete „(...) és az értékelés nem alapulhat kizárólag a szubjektív észlelést mérő felmérésekre (...)”, valamint „(...) a nyílt és tényállású szakpolitikai döntéshozatalt támogató intézményi megoldások és kapacitások még nem teljes mértékben állnak rendelkezésre Magyarországon.” A döntés-előkészítésnek elsősorban megfelelő eredményalapú célok és mutatók alapján kellene történnie. Az OECD arra a következtetésre jutott, hogy a magyarországi „(...) szabályozók előzetes hatásvizsgálatának és utólagos értékelésének minőségét, arányosságát és mélységét (...)” javítani kell. Az ilyen változások után lehet majd megfelelően megítélni, hogy a szabályozási lépések az eredetileg kitűzött célhoz képest milyen hatást váltanak ki.³¹

Az angol modell

A viselkedési párhuzamokra épülő tervezés legismertebb példája az angol kormány által létrehozott és amellet működő *Behavioural Insights Team (BIT)*, amely a „Nudge Unit” néven került be a szélesebb köztudatba.³² A viselkedési közgazdaságtan, pszichológia, etnográfia és neurológiai tudományok eredményeit kereső-összesítő szervezet feladata az, hogy az emberek kinyilvánított viselkedését elemezve, a szabályozásra hatva a vizsgáltak életét és közösségüket jobbá tegye. A Nudge Unit felállítását megelőzően mintegy 10 évre visszamenőleg megfigyelhetők voltak a tényalapú, reflexív társadalmi tanulási folyamatra épülő közpolitikai tervezés jelei. A társadalomtudomány közpolitikában való használata a hatvanas években kezdődött,³³ de a „*piloting*” és „*prototyping*” típusú szakpolitikai tesztelesek az ún.

³⁰ OECD Policy Brief [2016].

³¹ Idem.

³² A Nudge Unit elnevezés a Nobel-díjas viselkedési közgazdász, *Richard Thaler* és *Cass Sunstein* könyvére való hivatkozás. Lásd: *Thaler–Sunstein* [2008].

³³ Bővebben lásd: *Bulmer* [1987]; *Newby* [1993].

interaktív kormányzati folyamat szerves részévé csak a Blair-kormányzat alatt váltak.³⁴

A 2010-ben életre keltett, eredetileg hét főből álló kormányzati egységből mára már az Egyesült Királyságban, Ausztráliában, az Egyesült Államokban, Új-Zélandon és Szingapúrban hat irodával jelen lévő szervezet jött létre.³⁵ Az Egyesült Királyságban a központi BIT mellett 13 minisztériumnak van saját Nudge Unitja. A BIT létrejöttével párhuzamosan vagy azt követve más országokban is megnyílt az érdeklődés a viselkedéstudomány szakpolitikai tervezéshez való használatára. Az Európai Bizottságban a Behavioural Science and Foresight Team, az OECD-ben a Behavioural Science Coordination, a Világbankban a Global Insights Initiative, az USA-ban több szervezeti egység – White House Social and Behavioural Sciences Team, a Chicago Nudge Unit, a New York-i Ideas42, Kanadában számos kisebb szervezet, Finnországban egy miniszterelnöki hivatal alá beosztott szervezeti egység, Dániában a Danish Nudging Network, Norvégiában a Greenudge, Írországban a Behavioural Economics Unit, Németországban a Kancellári Hivatal alatt lévő szervezet, Svédországban a Swedish Nudging Network végez hasonló feladatokat. Európán és Észak-Amerikán túl is kezd teret nyerni a közpolitikai tervezés ilyen jellegű reformja: Kuvaitban létrehozták a Behavioural Insights Unitot, Japánban a Nudge Unit, Szingapúrban a Miniszterelnöki Hivatal és az Emberi Erőforrás Minisztériuma (Ministry of Manpower) égisze alatt létezik hasonló tevékenységet ellátó szervezeti egység. Banglades,³⁶ Ausztrália,³⁷ Indonézia³⁸ és Új-Zéland kormányai is létrehoztak viselkedéstudományi tervező és ellenőrző egységeket.

Az angol BIT kezdetekben a kormányzati tervezésben működött közre, azaz szakpolitikai beavatkozások megalapozásában segített, előkészített és tesztelt. Ma már stratégiai tanácsadással, oktatással és kompetenciafejlesztéssel is foglalkozik, valamint a szakpolitikai teljesítmény- és folyamatértékelésben is részt vesz. Egyik új fókuszterülete az adatgyűjtés és -elemzés, amelyben a legújabb mesterséges intelligencia területén elért fejlesztéseket használják. A csapat munkáját ezen a területen az emberi adatelemzési határokat kitágító automatizált algoritmusok elemzései segítik. A BIT legújabb kezdeményezése a BI Ventures, amely a BIT termékfejlesztési

³⁴ Például: *Sanderson* [2002].

³⁵ Lásd: https://www.mi-is.be/sites/default/files/documents/behavioural_insights_and_poverty_-_k_gandy_0.pdf

³⁶ a2i BIT.

³⁷ Behavioural Economics Team of the Australian Government; Department of Premier and Cabinet, Victoria; Behavioural Insights Unit, New South Wales.

³⁸ DG Tax Behavioural Insights Task Force.

részlege. A BI Ventures termékfejlesztéseket és új folyamatokat keres, amelyek viselkedési párhuzamokra épülő tapasztalattal azonosítható társadalmi haszna alapotlan feltételezhető.

A BIT munkája három fő pillérré épül: a kevert metódusú hatás- és folyamatértékelési elemzések, a viselkedési párhuzamokat vizsgáló akadémiai kutatások és a viselkedési párhuzamokat kereső gyakorlati elemzések. *A BIT az utóbbi kettő segítségével hozta létre a TEST-folyamatot. A TEST a Target – Explore – Solution – Trial szavak kezdőbetűinek a rövidítéséből adódik.* A TEST-folyamat a szakpolitikai tervezés célja (1), a szakpolitikai tervezés tervezett bevezetése környezetének empirikus úton való megértése és a szerzett tapasztalatoknak a szintetizálása (2), a tanultak alapján a lehetséges változások és megoldások többrétegű megtervezése (3), és az új szakpolitikának a valós környezetben való kipróbálása, igazítása (4) részekből áll. A folyamat vége az eredmények elemzése és a tapasztalatok levonása, amely a szakpolitika bevezetését megelőzően kerül be a tervezési folyamatba.

A TEST további fejlesztése a TEST + Build digitális felület, amely a viselkedési párhuzamokra épülő eredmények közvetlen próbáját teszi lehetővé azáltal, hogy megnyitja a vállalkozások előtt a lehetőséget arra, hogy az ilyen eredményeket futó projekteknél is alkalmazzák.³⁹ A BIT tevékenységének elemzése számos hasznos információval szolgál: egyrészt betekintést ad abba, hogy milyen *szervezeti működés mellett kell viselkedéstudományi tesztelést végezni* kormányzati szinten, valamint hogyan lehet *csökkenteni kis befektetés mellett a szabályozási beavatkozások költségeit*. A szervezet hasznos példával szolgál a már *létező szakpolitikák és szabályrendszerek hatékonyabb alkalmazása vonatkozásában* is.

A BIT szervezeti működése

A kezdeti, közvetlenül az aktuális kormányzat alá rendelt funkcionalitást már felváltotta a társadalmi célú gazdasági társaságként való működés. Kezdetben nem titkolt cél volt a deskriptív, állampolgári magatartást meghatározó jogszabályok alkotásának cseréje olyan előírásokra, amelyek a jogalkalmazók magatartásának organikus alakítása által kívántak eredményeket elérni – elsősorban a viselkedéstudományok használata által. Ezzel együtt a közszolgáltatások felhasználóbarátibb és hatékonyabb átalakítása, az állampolgári magatartás saját döntéseken alapuló

³⁹ Például e-mailek, információt tartalmazó szöveges üzenetek, levelek megfogalmazásában.

pozitív befolyásolása (*nudge*), valamint a szakpolitikai szabályozás végrehajtásának javítása – reálisabb célok kitűzése által – is központi elemekké váltak.

Hamarosan a társasági szerkezetben is változás történt, mára a BIT de facto tulajdonosai részben a kormányzati kabinet, részben a tagok, részben pedig a Nesta. A szervezetben 2017-ben már hatvanan dolgoztak.⁴⁰ A kormányzati tervezés segítése és a stratégiai tanácsadás mellett más, külsős megkereséseknek is eleget tud tenni, sőt, működésének jelentős része is erre összpontosul. A Home Office, Department of Health és a Department of Business, Innovation and Skills a leggyakrabban visszatérő „ügyfelekké” váltak.

A szabályozási beavatkozások költségeinek csökkentése

A szabályozási beavatkozás költségcsökkentése a jelen fogalmi keretrendszerben azt célozza meg, hogy a viselkedéstudomány eredményeit felhasználó pszichológusok és közgazdászok által formált szakpolitikák úgy változzanak meg, hogy ennek következtében a jogszabályi magatartások célalanyai könnyebben és önkéntesebben hajtsák végre a kitűzött célokat. Azaz minimális szabályozási költséggel a legnagyobb szabályozásból származó eredményt éri el.

A költségcsökkentés, ahogyan a tanulmány elején utaltam rá, valójában az eredményesebb és hatékonyabb szabályozásrendszer kialakítását jelenti. Másként, mielőtt a szakpolitika kialakítója ténylegesen bevezetné az új rendszert, és annak alkalmazása a gyakorlatban is kipróbált, a jogszabályalkotó meggyőződik arról, hogy a tervezetre tényleg szükség van és a kitűzött célt – magatartásmódosítást – képes hatékonyan elérni. Az egyéni és csoportreakciók tesztelésének legfőbb indoka az, hogy az elméleti próbák nem alkalmasak arra, hogy elfogadható biztonsággal megjósolják a kívánt eredményeket, ugyanis azok elemeit élethelyzetben nem próbálják ki soha. Példaként a BIT egyik, immár több országban alkalmazott gyakorlatát mutatom be, amelynek a tervezése és tesztelése az egyik legnagyobb vállalkozás volt a szervezet működése alatt. A két évig tartó folyamat részleteit a BIT módszertanát is szem előtt tartva a TEST alapján vázolólok fel. A folyamat a Gollwitzer által kidolgozott „*implementation intentions*” elméletre épült, melynek alapja, hogy a cél érdekében kialakított tervezési folyamat növeli annak az esélyét, hogy a céltársaság cselekményekkel követni fogja a tervezésben meghatározott akciópontokat.⁴¹

⁴⁰ Lásd: BIT, Update Report 2013–2016.

⁴¹ Gollwitzer [1999].

A tervezett szakpolitikai munkafolyamat célja a munkanélküliség csökkentése és a munkavállalók gyorsabb munkapiaci reintegrációja volt (1). A beavatkozást a felmérések alapján egyértelmű lassú reintegráció és a munkakeresők közvetítőkkal kapcsolatos csalódottsága indokolta. A szakpolitikai eszközök tervezett bevezetése előtt a BIT néhány munkatársa két hónapot töltött el a munkakeresők környezetének elemzésével Loughtonban, ahol a munkakeresőkkel és munkaközvetítőkkal beszélgetéseket folytatott, valamint munkaközvetítői központokat látogatott (2).

A folyamatban résztvevőkkel eltöltött idő, kérdőívek és interjúk alapján kiderült, hogy a munkával kapcsolatos első interjúra több mint két hetet kell várni. Az interjú túlságosan a munkavállalás feltételeire összpontosított és végtelenül formalizált volt: többször azonos tartalmú nyomtatványt kell kitölteni a munkakeresőnek. A rendszer a minimum munkakeresői tevékenységre koncentrált: három megjelenés után már munkanélküli-járulékra jogosult a kereső, azaz a keresők nem voltak megfelelően motiválva vagy nagyon könnyen elveszítették a motivációjukat. Végül, az is kiderült, hogy a munkakeresés csak nagyon ritkán történt pontos keresési információ alapján, ami újabb idővesztéshez vezetett. A tapasztalatok alapján az egyik megoldásnak az első munka nélküli napon való azonnali interjú bevezetését javasolták. Ennek az interjúnak a munkakeresési központban dolgozó segítsége mellett a fő célja a munkakeresés megtervezésének a folyamata volt. A BIT ezt kiegészítette egy pozitív attitűdöt tanító fogalmazási gyakorlattal, amelynek lényege volt, hogy a munkát keresők a képességeiket pozitívan, a verseny fényében jelenítsék meg. A kidolgozott javaslatokat ezután a BIT valós környezetben, tényleges munkakeresőkkel tesztelte: egy intézményben, két elkülönített emeleten, egy megváltoztatott struktúrájú és egy kontrollcsoporttal vizsgálták a bevezetett intézkedések eredményességét és hatását. Az eredmények alapján a megváltoztatott feltételek mellett munkát keresők munkapiaci integrációja 6%-kal növekedett. A teszt alapján a tervezett intézkedésekből egyet – a pszichológiai mélyinterjút – kihagyták, ami költségoptimalizációhoz vezetett. A próba utáni szakpolitikai intézkedések nemzeti szintű bevezetése éves szinten 50–100 millió font társadalombiztosítási megtakarításhoz vezetett. A sikeres gyakorlatot később Ausztráliában és Szingapúrban is bevezették.

A már létező szakpolitikai intézkedések hatékonyságnövelése

A már kialakult szakpolitikai irányvonalat – azaz a megtervezett és bevezetett jogszabályokat – többféleképpen lehet javítani: a gazdasági szereplők és egyének

jogszabályi keretek közötti önszabályozásával, a régi szabályozás jogalkotó általi megváltoztatásával, a végrehajtásért felelős felügyeleti szerv jogszabály-értelmező tevékenységével, a bírói apparátus jogformáló tevékenységével, illetve a nemzeti berendezkedés fölött álló szervezeti rendszer beavatkozása által, amennyiben erre a nemzetközi jog lehetőséget biztosít. Mindegyik példa alkalmas a hatékonyság növelésére, és mindegyik lehetőséget is biztosít a viselkedéstudomány eredményeinek tesztelésére és alkalmazására.

Az önszabályozásnak számos formája van, a mikroszintű tapasztalatszerzés ebben az esetben egyértelmű, annak alkalmazása önszabályozási kérdés. A szabályozás felülírása a legegyszerűbb lehetőség a szélesebb körben felmért tapasztalatok rendszerezésére és alkalmazására, hiszen a jogalkotónak lehetősége van alaposabb tervezési folyamatra. A felügyeleti szervek végrehajtási tevékenysége és a bírói kar vizsgálódása általában időkorlátok közé szorított, itt a szakértők és a kisebb mintafelvétel alkalmazására van inkább lehetőség. A szupranacionális intézkedések – jellegüktől függően – akár kisebb, akár nagyobb vizsgálódást is biztosíthatnak, egyéni és csoportos adatgyűjtésre és elemzésre is van lehetőség.

A jelen cikk a BIT tevékenységére helyezte a hangsúlyt. A bemutatott – és számtalan egyéb – BIT-példa⁴² által a szakpolitika-designra gyakorolt hatás, ezáltal pedig az érezhetően hatékonyabb tervezés eredményessége az egyes intézkedésekhez köthető költségmegtakarításban érvényesül. A BIT vezetőjének nyilatkozatai szerint, a beavatkozásoknak és a redesignnak köszönhetően az adófizetéssel kapcsolatos tesztelések következtében 30 millió font extra adóbevételhez jutott az Egyesült Királyság központi költségvetése, 100 000-rel emelkedett a regisztrált szervi donorkok száma, 20%-kal emelkedett az energiaszolgáltatót lecserélők száma, valamint a korábbinál kétszer többen jelentkeztek a brit hadseregbe.⁴³ Annak az egyszerű közlése az orvosokkal, hogy a kollégáik nyolcvan százalékához képest több antibiotikumot írnak fel, 3,5%-os csökkenéshez vezetett az antibiotikumok felírását illetően (itt a szakpolitikai cél az volt, hogy az antibiotikumok felírása csökkenjen). Hasonlóan, 12%-kal emelkedett a vizsgákra készülő hallgatók sikeres vizsga-mutatója, miután a tesztelés után újraírt és átalakított intézkedésrendszer következtében minden hallgató szöveges üzenetekben rendszeres értesítést kapott, amely a tanulásra buzdította.⁴⁴

A BIT jogszabályalkotást segítő tevékenysége azonban nem teljesen egyedi. Ahogyan korábban utaltam rá, az Európai Bizottságnak is van hasonló tevékenység-

⁴² A példák az évente megjelenő beszámolókból (Update Reports) kereshetők szakterületenként.

⁴³ Lásd: <https://www.centreforpublicimpact.org/case-study/behavioural-insights-team-in-the-uk/>

⁴⁴ Lásd: BIT, Update Report 2015–2016, 6. o.

get végző szervezeti egysége. A cikk vége felé, és a hatékonyságnövelés viselkedéstudományt felhasználó változatának alátámasztásaként – egyben a teljesség igénye nélkül – vessünk egy pillantást a bizottság egyik kezdeményezésére.

A létező szakpolitikák viselkedéstudományi alapú átalakítását tűzte ki célul az Európai Bizottság és a felügyelete alatt működő Joint Research Centre (JRC) 2016-os jelentése is. A *Behavioural Insights Applied to Policy: European Report 2016* kiadványt egy workshop követte. A munkabeszélgetések és előadások azt vizsgálták, hogy egyes szakpolitikai tervezési folyamatban hogyan lehet alkalmazni a viselkedési közgazdaságtan és a pszichológia tudományának eredményeit. Az előadások többek között a fogyasztóvédelem, környezetvédelem, munkavállalás, egészségügy és adózás területével foglalkoztak. Mindegyik területen az volt a cél, hogy olyan intézkedéseket vezessenek be, amelyek elsősorban az érintettek magatartásának megváltoztatására törekednek, nem pedig új keretrendszert alkotnak. A környezetvédelemmel kapcsolatban a központi kérdés volt például, hogy hogyan lehet arra ösztönözni a felhasználókat, hogy környezetbarátabb módon válogassák a szemetet.

A JRC módszertana a felmérés-vizsgálat-tesztelés elveken, a következő ötlépcsős sémán nyugszik:

- Hogy néz ki a létező szakpolitika? (Mi az aktuális jogszabály hiányossága? Lassú folyamatok, alacsony részvétel stb.)
- Van-e viselkedéstudomány által is leírható központi eleme a politikának? (Ismerethiány, a veszteség elkerülésének kiemelten magasabb értékelése a lehetséges nyereséggel szemben, a jelenbeli jólét előnyben részesítése a jövőbeni nagyobb haszonnal szemben, hiperbolikus diszkontálás, idő-inkonzisztencia, túlságos önbizalom a befektetési döntéseket illetően, limitált kognitív képességek, rekrutációs torzítások/ismeretlentől való félelem,⁴⁵ inercia, motivációs hiányok stb.)
- Milyen viselkedési szinteken kezelhető a probléma (egyéni, csoportos)?
- Hogyan lehet ezeket a szinteket steril környezetben tesztelni és a gyakorlatban kipróbálni? Azaz az általános kérdések helyett az egyénspecifikus problémák kezelése. (Visszajelzés, ösztönző szabványok, önszabályozás, társadalmi normák alakítása, létező normák megkérdőjelezése.)
- Milyen problémás területeket tudunk beazonosítani, amikor az eredményeket próbáljuk a gyakorlatba ültetni? Hogyan tudjuk a közvélemény felé kom-

⁴⁵ A munkáltatók olyan munkavállalókat vesznek fel szívesebben, akik saját magukra emlékeztek, és negatív preferenciát manifesztáltak a „más” képzettségű munkát keresőkkel szemben.

munikálni a viselkedési tesztek? (Túlságosan zavaró beavatkozás elkerülése, nyitott ösztönzés.)

Látható, hogy az európai integráció működését felügyelő szervezet hasonló célkitűzések és elvi megfontolások mellett törekszik arra, hogy az emberi magatartások jóindulatú befolyásolása által eredményesebb és hatékonyabb szakpolitikai tervezésre kerüljön sor. Hogy erre milyen gyakran kerül sor, egyelőre nem tudjuk.⁴⁶ A BIT-példa azonban ígéretes párhuzamok felállítására ad lehetőséget.

Befejezés

Az OECD 2016-os véleménye szerint „(...) a szakpolitikák hatékonyságának felügyeletére és értékelésére alkalmas intézményi kapacitások megerősítése, illetve a teljesítményre vonatkozó információk a szolgáltatások tervezésével és nyújtásával való összekapcsolása kulcsfontosságú az inkluzív növekedés, a közintézmények iránti bizalom és a közszolgáltatások színvonalának javítása szempontjából. A felhasználók véleményére való odafigyelés és ennek az információknak a hasznosítása a szakpolitikák tervezése és végrehajtása során általában kedvezően befolyásolja az állampolgárok és a vállalkozások számára nyújtott szolgáltatások folyamatos javítását rövid és hosszú távon egyaránt.”

A bemutatottak alapján elmondható, hogy a viselkedésalapú eredmények használata és a szakpolitikai design minden bizonnyal egyre szélesebb körben fog elterjedni az egyes szakpolitikák tervezésével kapcsolatosan. Ez mindenképpen üdvözlendő. Jó lenne a magyar jogalkotásban és jogalkalmazásban is látni ennek jeleit.

A fentiekkel kapcsolatos lelkesedés azonban egyben óvatosságra is int: a gyakorlati megközelítések általában több irányból, eltérő normatív helyzetből kezelik a holisztikus problémaköröket. Az átfogó problémák kezelésére összetett és többretegű megoldásokra van általában szükség.⁴⁷ A viselkedési közgazdaságtan segít abban, hogy a fogyasztók viselkedését jobban megértse a jogalkotó, ami tájékozottabb fogyasztói tömegekhez és eredményesebb fogyasztóvédelemhez vezetett. Az informáltság segíthet abban, hogy az információs hiány miatt kialakult torzítások következtében hozott szuboptimális fogyasztói döntések száma csökkenjen. Ugyan-

⁴⁶ Az persze indokolt lenne, hogy a Bizottság is sokkal eredményalapúbb megközelítést és a tervezés ellenőrzését végezze. Átfogó felmérések hiányában egyelőre csak párhuzamokat tudunk vonni.

⁴⁷ *Kuehnhanss* [2018], 19. o.

akkor a jogalanyoknak a viselkedési adatokat elemző kormányok általi manipulációja etikai és adatvédelmi kérdéseket vet fel. Egyes beavatkozások normatív igazolása vitatható.⁴⁸

Érdeemes arra is tekintettel lenni, hogy a libertariánus atyáskodás és a döntésekre való ösztönzés ne szorítkozzon túlságosan kevés lehetőségre, valamint már a policy-designban hordozza a viszonylag egyszerű döntés-visszafordítás lehetőségét. Az emberi viselkedésben ugyanis változás állhat be, ami rövid távon már a szélesebb élettér (kontextus, trendek) megváltozásával is észlelhető. Az azonban nehezen alátámasztható, hogy az idejétmúlt, *ex cathedra* leíró és erősen normatív szabályozási rendszerre 2019-ben megdönthetetlenként kell tekinteni. Különösen azért, mert megkérdőjelezhető a közpolitikai döntéshozó intézmények egyéni, gyakran látnens, racionális érdekeket számba vevő, ugyanakkor a közjót összességében javító képessége, tekintettel arra, hogy a szakpolitikai döntés-előkészítés legtöbbször nem más, mint egymással szemben álló csoportok érdekérvényesítési harca.

A viselkedéstudományi alapokon alakított közpolitika bevezetése tehát indokolt. A folyamat kétségtelenül szakaszos, és nem várható el, hogy minden szakpolitikai területen azonnal átvegye a helyét a létező, ám régimódi, normatív alapú policy-designnak. A fogalom nemzetközi térnyerése azonban továbbra is táplálja azt a hitet, hogy következetes és jogalanyi elvárásokra reflektáló közpolitika által igenis van lehetőség társadalmi haladásra.

Irodalomjegyzék

- Bulmer, M.* (szerk.) [1987]: *Social science research and government: comparative essays on Britain and the United States.* Cambridge, Cambridge University Press.
- Gilovich, T. – Griffin, D. W. – Kahneman, D.* (szerk.) [2002]: *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment.* Cambridge, MA, Cambridge University Press.
- Gollwitzer, P. M.* [1999]: Implementation intentions: strong effects and simple plans. *American Psychologist*, Vol. 54., No. 7., 493–503. o.
- Grimmelikhuijsen, S. – Jilke, S. – Olsen, A. L. – Tummers, L.* [2017]: Behavioral Public Administration: Combining Insights from Public Administration and Psychology. *Public Administration Review*, Vol. 77., No. 1., 45–56. o.
- Hajnal György – Gajdusчек György* [2010]: *Közpolitika. A gyakorlat elmélete és az elmélet gyakorlata.* HVG-Orac, Budapest.
- Hall, E. T.* [1959]: *The Silent Language.* New York, Doubleday.
- Hall, E. T.* [1976]: *Beyond culture.* New York, Doubleday.

⁴⁸ Lásd többek között: *Kapsner* [2015]; *Kuehnhanss* [2018]; *Whitman* [2015].

- Head, B. [2009]: Evidence-based policy: Principles and requirements. Strengthening evidence-based policy in the Australian Federation. Melbourne, Australia, Productivity Commission, 13–26. o.
- Hervainé Szabó Gyöngyvér – Kovács László – Schuchmann Júlia [2015]: A globális jól-léti közpolitikai áramlat fogadtatása és hatása az OECD-tagországra. Kodolányi János Főiskola, különösen 1.1. fejezet. Lásd: <http://mek.oszk.hu/14500/14586/14586.pdf>
- Howelett, M. [2009]: Policy analytical capacity and evidence-based policy-making: Lessons from Canada. *Canadian Public Administration*, Vol. 52., Issue 2., 153–175. o.
- Jolls, C. – Sunstein, C. R. – Thaler, R. H. [1998]: A behavioral approach to law and economics. *Stanford Law Review*, Vol. 50., No. 5., 1471–1550. o.
- Kahneman, D. – Knetsch, J. L. – Thaler, R. H. [1991]: Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5., No. 1., 193–206. o.
- Kahneman, D. [1992]: Reference points, anchors, norms, and mixed feelings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 51., No. 2., 296–312. o.
- Kahneman, D. – Tversky, A. [2000]: Choices, Values, and Frames. New York, NY, Cambridge University Press.
- Kapsner, A. – Sandfuchs, B. [2015]: Nudging as a threat to privacy. *Review of Philosophy and Psychology*, Vol. 6., No. 3., 455–468. o.
- Kis Norbert [2014]: A kormányzás minőségének értékdimenziói. In: Kaiser Tamás (szerk.): Hatékony közszolgálat és jó közigazgatás – nemzetközi és európai dimenziók. NKE, Budapest, 13–57. o.
- Kuehnhanss, C. R. [2018]: The challenges of behavioural insights for effective policy design. *Policy and Society*, September 2018. Lásd: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14494035.2018.1511188>
- Leeuw, F. L. [1991]: Policy theories, knowledge utilization, and evaluation. *Knowledge and Policy*, Vol. 4., No. 3., 73–91. o.
- Lynn Jr., L. [1978]: Knowledge and Policy: The Uncertain Connection. Washington, D.C., National Academy of Sciences.
- MacRae Jr., D. – James, A. W. [1985]: Policy Analysis for Public Decisions. Lanham, Maryland, University Press of America.
- MacRae Jr., D. [1991]: Policy analysis and knowledge use. *Knowledge and Policy*, Vol. 4., No. 3., 27–40. o.
- Newby, H. [1993]: Social science and public policy. Swindon, Economic and Social Research Council.
- Sanderson, I. [2002]: Evaluation, Policy Learning and Evidence-Based Policy Making. *Public Administration*, Vol. 80., No. 1., 1–22. o.
- Thaler, R. H. – Sunstein, C. R. [2003]: Libertarian paternalism. *American Economic Review*, Vol. 93., No. 2., 175–179. o.
- Thaler, R. – Sunstein, C. [2018]: Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness. Yale University Press.
- Thomson, A. [2018]: Strategies to increase vaccine acceptance and uptake: From behavioral insights to context-specific, culturally-appropriate, evidence-based communications and interventions. *Vaccine*, Vol. 36., No. 44., 6457–6458. o.
- Truman, D. B. [1945]: Public Opinion Research as a Tool of Public Administration. *Public Administration Review*, Vol. 5., No. 1., 62–72. o.
- Tversky, A. – Kahneman, D. [1974]: Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, Vol. 185., No. 4157., 1124–1131. o.
- Tversky, A. – Kahneman, D. [1981]: The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, Vol. 211., No. 4481., 453–458. o.
- Váradi Balázs [2012]: Döntéshozatali mechanizmusok az országos szintű szakpolitikában. In: Scherle Ágota (szerk.): A foglalkoztatás két évtizede. Lásd: http://www.budapestinstitute.eu/uploads/3_A_szakpolitika_alkotas_minosege.pdf

- Viswanathan, M. – Jung, K. – Venugopal, S. – Minefee, I. – Jung, I. W.* [2014]: Subsistence and Sustainability: From Micro-Level Behavioral Insights to Macro-Level Implications on Consumption, Conservation, and the Environment. *Journal of Macromarketing*, Vol. 34., No. 1., 8–27. o.
- Whitman, D. G. – Rizzo, M. J.* [2015]: The problematic welfare standards of behavioral paternalism. *Review of Philosophy and Psychology*, Vol. 6., No. 3., 409–425. o.

Egyéb forrás

- Behavioural insights and poverty, 2017. Lásd: https://www.mi-is.be/sites/default/files/documents/behavioural_insights_and_poverty_-_k_gandy_0.pdf
- Behavioural Insights Team. Lásd: <https://www.bi.team/publications/the-behavioural-insights-team-update-report-2016-17/>
- BIT, Update Reports, 2013-2016. Lásd: http://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT_Update-Report-Final-2013-2015.pdf
- BIT, Update Reports. Lásd: <http://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2016/09/BIT-Update-Report-2015-16.pdf>, <https://www.bi.team/publications/the-behavioural-insights-team-update-report-2016-17/>
- Európai Pályaorientációs Szakpolitikai Hálózat Szakszótára. Lásd: <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/hungarian/az-europai-palyaorientacios-szakpolitikai-halozat-elgpn-szakszotara-elgpn-glossary/>
- Journal of Behavioural Public Administration. Lásd: <https://journal-bpa.org/index.php/jbpa>
- OECD Policy Brief, 2016. Lásd: https://www.oecd.org/policy-briefs/hungary-evidence-based-policy-making_HU.pdf
- World Bank, Impact Evaluation in Practice. Második kiadás, 2016. Lásd: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25030/9781464807794.pdf?sequence=2&isAllowed=y>