

Vedou vyšší výdaje na úředníka k nižšímu riziku korupce? Analýza českých krajů

Milan PŮČEK*

Do Higher Expenditures on Civil Servants Lead to a Reduced Corruption Risk? Analysis of Czech Regions

Abstract

This paper has two objectives: (1) to propose an approach to corruption risk assessment with the FMEA (Fault Mode and Effect Analysis) method and verify it on a case study (taking decisions on monument protection in the Czech Republic), and (2) to find out whether higher salary expenditures per civil servant reduce corruption risk. The paper works with the principal-agent theory and the NPM (New Public Management) concept. Results of the research point out that an increase in staff expenditures does not automatically reduce corruption. What needs to go side by side is also higher quality of institutions themselves. Correlation between resistance against corruption and higher salary has not been proven.

Keywords: corruption in the Czech Republic, corruption risk, principal – agent, FMEA, salary

JEL Classification: D73, H11, H76, O15

1. Korupce – nastolení problému

Efektivita veřejných výdajů, stejně jako problém korupce ve veřejném sektoru, patří k významným otázkám jak z teoretického, tak praktického hlediska. Vztahem korupce a efektivnosti se v literatuře zabývali například Becker a Stigler (1974), Bó a Rossi (2007), Svensson (2005), ve vztahu k ČR Otáhal (2006), Lopourová (2004), Smith (2008), Ochrana a Maaytová (2012). Podrobné vymezení definice korupce v českých nebo slovenských podmínkách poskytují například práce Sičáková-Beblavá a Beblavý (2007), Grochová a Otáhal (2011). Z hlediska korupce v oblasti veřejných služeb jsou nejčastěji zmiňovány (řazeno

* Milan PŮČEK, Karlova univerzita v Praze, Fakulta sociálních věd, Centrum pro sociální a ekonomické strategie, Celetná 20, 116 36 Praha 1, Česká republika; e-mail: milan.pucek@seznam.cz

dle četnosti na základě TI – STEM, 2012): stanice technické kontroly vozidel, lepší péče u lékaře, prominutí dopravního přestupku policistou, přijetí dítěte do mateřské školy, složení řidičské zkoušky v autoškole, rychlé stavební řízení. Jen poslední dvě činnosti (řidičská zkouška, stavební řízení) se týkají státní správy přenesené na samosprávu (na obce), žádná z nich se netýká přímo krajů, resp. u stavebního řízení jsou krajské úřady odvolacím orgánem. Navazující aktivitou na stavební řízení je ochrana národních kulturních památek prováděná kraji (téma případové studie – část 3.3).

Problém vztahu vyšších platů pro úředníky a snížení korupce nemá v odborné literatuře jednoznačné řešení – žádné důkazy pro tvrzení, že vyšší platy snižují korupci, nebyly nalezeny v pracích Rauch a Evans (2000), nebo Treisman (2000), naopak studie Rijckeghema a Wedera (2001) tvrdí opak –, resp. je považováno jako prokázané jen za jasně vymezených podmínek, které jsou spojeny zejména s důslednou kontrolou „pochtivé třetí strany“ (Svensson, 2005). Doporučení zvýšení platů pro úředníky jako protikorupční opatření vychází z práce Beckera a Stiglera (1974), kteří tvrdili, že lze předpokládat, že vyšší plat pro úředníka povede k poctivému chování. Toto tvrzení zpochybnili například Mokherjee a Png (1995), kteří uvádí, že vyšší plat pro úředníka může vést spíše k vyžadování vyššího úplatku. Práce Di Tella a Schargrodsky (2003), která se zabývala opatřeními proti korupci při zadávání veřejných zakázek, prokázala vztah výše platu a úspor při zadávání veřejných zakázek, ale neprokázala, že by výše platu měla pozitivní vliv na odolnost proti korupci.

Teoretickým základem řešení vztahu výše platů a rizika korupce je v rámci článku teorie *principal – agent* (viz studie Becker a Stigler, 1974). Teorie *principal – agent* chápe tento problém z pozice pána (*principal*) a správce (*agent*), kde se každý z nich snaží prosadit vlastní zájem (Althaus, 1997). Teorie *principal – agent* upozorňuje na riziko selhání¹ v podobě morálního hazardu a informační asymetrie. Chce-li pán efektivně kontrolovat chování správce, pak mu vznikají náklady zastoupení (Šulc, 2012). V teorii je popsána řada vztahů *principal – agent* (Marek, 2007; Ochrana, 2003).

V našem případě, kdy se zabýváme analýzou rizika korupce při výkonu státní správy (tedy ne korupcí v oblasti veřejných zakázek či rozdělování dotací), věnujeme se zejména vztahem zaměstnavatel (vedoucí úředník) – zaměstnanec (úředník). Někteří autoři teorii *principal – agent* z hlediska využití pro analyzování korupce kritizují (Tullock, 1996), nebo omezuje její platnost na jasné vztahy, například zaměstnavatel – zaměstnanec (Sičáková-Beblavá a Beblavý, 2007).

¹ Marek (2007) rozděluje selhání správců do 4 skupin: (1) podvodné jednání správců (zde řadíme také problém korupce); (2) nadměrná spotřeba správců – negativní důsledky chování úředníků na efektivnost popsal například Ochrana (2003, s. 26); (3) neschopnosti správců; (4) lhostejnost správců.

Těžiště analýzy spočívá ve zkoumání vztahu výše platu a rizika korupce. V tomto kontextu si klademe následující cíle:

(1) Navrhnout – s využitím metody FMEA (*Fault Mode and Effect Analysis*; česky *Analýzy možných chyb a jejich následků*) – metodický postup pro analýzu rizik korupce pro výkon státní správy přenesené na kraje v ČR a ověřit jej na konkrétním příkladu ochrany památek. V návaznosti na tento cíl budeme testovat hypotézu, že metoda FMEA je po úpravě vhodná pro analyzování rizika korupce.

(2) Odpovědět na následující problémové otázky týkající se rizika korupce ve vztahu k výši platu ve veřejném sektoru: (a) Vedou vyšší výdaje na zaměstnance k lepším výsledkům indikátorů korupce? (b) Lze na příkladu ČR prokázat vztah mezi počtem případů korupce a průměrným platem zaměstnanců a hodnotou indikátoru korupce? (c) Lze na základě analýzy v médiích prezentovaných kauz vyvodit, že lépe placení lidé jsou odolnější proti korupci? (d) Je výše platu úředníka rozhodujícím opatřením z hlediska rizika korupce, resp. jeví se zvýšení platu jako racionální opatření?

2. Výzkumné metody a prameny

2.1. Data, metody

V rámci výzkumu jsme zpracovali data Ministerstva financí ČR (data týkající se rozpočtů obcí a krajů v oblasti výdajů na platy), Ministerstva práce a sociálních věcí ČR (statistika platů), statistiky policie ČR (počet zjištěných a objasněných případů) a Ministerstva spravedlnosti ČR (počet obžalovaných a odsouzených osob). Data o korupčních kauzách jsme čerpali z veřejných zdrojů – internetové portály. Další podkladové materiály a údaje jsme získali z odborné literatury zabývající se problematikou korupce, řízením rizik a metodou FMEA. V rámci analýz dat jsme použili Pearsonův korelační koeficient, nebo jsme provedli porovnání Pearsonova a Spearmanova korelačního koeficientu (viz bod 3.1 – tab. 3).

Mezi technikami, které je vhodné používat k hodnocení rizik (zejména finančních rizik včetně korupce) je uvedena také metoda FMEA. Běžné přístupy hodnocení rizika pracují se dvěma veličinami – výskytem a dopadem. Metoda FMEA k nim přidává pravděpodobnost odhalení (odhalitelnost) jako třetí kritérium (např. Carbone a Tippet, 2004; dos Santos a Cabral, 2008).

Metoda FMEA byla vyvinuta původně ve 40. letech minulého století v USA pro armádní účely. Rozpracována byla v šedesátých letech v NASA, následně se začala používat v průmyslu. Setkáme se také s označením FMECA pro hodnocení rizik (Lipol a Haq, 2011) nebo také RFMEA (risk FMEA) u rizik projektů (např. Carbone a Tippet, 2004).

Ve veřejném sektoru se využití metody FMEA nejčastěji zmiňuje ve zdravotnictví (např. Reiling, Knutzen a Stoecklein, 2003; Revere a Black, 2006; Sini a Locatelli, 2009), ale také při analyzování různých druhů selhání nebo rizik. Jde například o využití metody FMEA pro hodnocení rizik v rámci SWOT analýzy (Koo et al., 2011), ve vztahu k definování nápravných opatření v místní samosprávě (Carducci, Bochicchio a Longo, 2003), pro audit rizik veřejných služeb (Liu et al., 2012), pro snižování rizik v rámci *e-government* (Kefallinos, Lambrou a Sykas, 2009).

K dosažení prvního stanového cíle jsme formulovali metodiku hodnocení rizika korupce (odvozenou od metody FMEA), která staví na metodách indukce, dedukce, analýzy, syntézy a komparace. Metodiku výpočtu rizika korupce jsme ověřili na případové studii (viz bod 3.3).

Přenos zkušeností ze ziskového do veřejného sektoru patří k základním principům konceptu *New Public Management* (dále jen NPM²). Základy konceptu NPM vychází z celé řady směrů a proudů, jimiž byly ovlivněny, např. teorie transakčních nákladů, teorie principal – agent, teorií veřejné volby atd. (Nemec, Meričková a Vozárová, 2011).

Koncept NPM je v rámci tohoto článku využíván jako teoretický rámec (společně s teorií principal – agent) i praktický rámec pro transfer osvědčených metod ze ziskového sektoru do prostředí veřejné správy. V tomto smyslu jsme používali zejména metodu analogie a komparace. Přenosem metod ze ziskového sektoru nebo otázkami efektivnosti ve smyslu konceptu NPM se zabývala celá řada autorů. Z českých a slovenských autorů se tomuto tématu věnují například Nemec et al. (2012), Nekola a Ochrana (2009), Šikula (2011), Špaček a Neshybová (2010) a další.

2.2. Postup výpočtu rizika korupce v případové studii (v bodě 3.3)

Na riziko korupce je možné pohlížet jako na druh rizika a pro jeho snížení je možné použít nástroje rizikového managementu (v literatuře se v tomto smyslu věnuje tvorbě protikorupčních strategií např. Beblavý, 2007).

V analýzách rizik se setkáme se dvěma základními přístupy vyjádření veličin pro hodnocení rizika – kvantitativní a kvalitativní metody. Obvykle se používá jeden z těchto přístupů, nebo jejich kombinace (což je způsob, se kterým pracuje také metoda FMEA; viz Lipol a Haq, 2011). Nejčastější výpočet hodnoty rizika

² *New Public Management* je možné charakterizovat následujícími trendy a přístupy: (1) decentralizace; (2) výkonnost a efektivita; (3) možnost volby a konkurence; (4) orientace na zákazníky; (5) motivace a řízení lidských zdrojů; (6) *e-government*; (7) zlepšení kvality regulace; (8) ozdravění funkce centra (tzv. štíhlé řízení); (9) transfer osvědčených stylů řízení ze soukromého sektoru; (10) zlepšení kooperace veřejného a soukromého sektoru (World Bank, 1996; Rumpel, 2002, s. 28).

(RC) v analýzách rizik vypadá jako součin pravděpodobnosti výskytu a dopadu (Tarantino a Cernauskas, 2009; Doležal a kol., 2009):

$$RC = O * I \quad (1)$$

kde

- RC – hodnota rizika (*Risk Score*);
- O – výskyt (*Occurrence*);
- I – dopad (*Impact*).

V rámci výzkumu jsme použili metodu analogie a zkoumali jsme, do jaké míry je metoda FMEA použitelná pro analýzu rizika korupce. Běžná FMEA hodnotí riziko pomocí ukazatele priority rizika (*Risk Priority Number*, dále jen RPN) jako součin výskytu, závažnosti a odhalení podle následujícího vzorce (ČSJ-FMEA, 2008; Lipol a Haq, 2011):

$$RPN = O * S * D, \text{ přičemž } RPN_{\min} = 1 \text{ zatímco } RPN_{\max} = 1000 \quad (2)$$

kde

- RPN – ukazatele priority rizika (*Risk Priority Number*);
- O – výskyt (četnost výskytu, *Occurrence*);
- S – závažnost (pro zákazníka či pro organizaci, *Severity*); závažnost je obdobná jako dopad u klasických analýz rizik;
- D – odhalení (odhalitelnost, *Detection*).

Podobný výpočet najdeme také u *risk FMEA* (RFMEA), kde je nejprve zjištěna hodnota rizika (RC), která se násobí pravděpodobností odhalení (Carbone a Tippet, 2004):

$$RPN_{\text{risk}} = RC * D, \text{ přičemž } RC = O * S \quad (3)$$

V našem případě pro hodnocení rizika korupce pomocí metody FMEA vyjdeme z výpočtu (4) a pro tento postup budeme v rámci článku používat označení *risk corruption FMEA*, (RC-FMEA). Základní odlišností je to, že „dopad“ na organizaci nebo zákazníka je nahrazen „prospěchem“ pro korumpovaného (výše prospěchu je považována za klíčovou dle Beckerova-Stiglerova modelu z roku 1974). V případě hodnocení rizika korupce pomocí metody FMEA (resp. RC-FMEA) vypočítáme ukazatel priority rizika korupce (RPN_C) takto:

$$RPN_C = RC_C * D_C, \text{ přičemž } RC_C = O_C * P \quad (4)$$

kde

- RPN_C – ukazatel priority rizika korupce;
- RC_C – hodnota rizika korupce;
- O_C – výskyt (četnost výskytu příležitostí, *Occurrence*);
- P – prospěch (pro korumpovaného s porovnáním s měsíčním platem, *Profit*);
- D_C – odhalení (odhalitelnost korupce, *Detection*).

3. Vztah korupce a výdajů na zaměstnance – výsledky a diskuse

3.1. Vztah vnímání korupce a výdajů na veřejnou správu

Z hlediska prováděného výzkumu je důležité odpovědět na otázku: „Vedou vyšší výdaje na zaměstnance veřejné správy k lepším výsledkům indikátorů korupce?“. Vnímání korupce lze měřit pomocí jednoho z indikátorů vládnutí – jde o indikátor *kontroly korupce*. Podle World Bank Institute má míra kontroly korupce napříč zeměmi korelační koeficient 0,95 jak s mírou efektivity státu, tak s mírou vlády zákona (Smith, 2008). V tabulce 1 jsou uvedeny hodnoty 3 indikátorů vládnutí, korelace s mediánovými hodnotami hrubé měsíční mzdy a v posledním sloupci *p*-hodnota pro Pearsonův korelační koeficient.

Tabulka 1

Korelace kontroly korupce s efektivností vládnutí v ČR a hrubou mzdou

	Rok							Korelace s mediánovými hodnotami hrubé měsíční mzdy	P-hodnota pro Pearsonův korelační koeficient
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009		
Efektivnost vládnutí – hodnota indikátoru	75.2	75.7	81.1	83.0	78.3	80.2	79.0	0.437	0.327
Indikátor „vlády“ zákona – hodnota	77.6	73.3	76.7	72.9	77.1	78.9	81.1	0.547	0.204
Indikátor kontroly korupce – hodnota	70.9	69.4	70.4	67.5	65.2	66.7	69.5	-0.565	0.186
Hrubá měsíční mzda (v Kč), nepodnikatelská sféra	16 458	19 012	20 082	20 087	22 434	23 122	24 167		

Pramen: Vlastní zpracování; data dle World Bank (2012); MPSV-ISPV (2012).

Poslední řádek tabulky uvádí medián hrubé měsíční mzdy v celé nepodnikatelské sféře. Ve sledovaném období rostla v ČR mzda z 16 458 Kč v roce 2003 (za rok 2003 jde o údaj za podnikatelskou sféru, údaj za nepodnikatelskou nebyl k dispozici) až na 24 167 Kč v roce 2009. Na základě hodnot *p*-hodnoty pro jednotlivé korelace nemůžeme na hladině významnosti 0,05 zamítnout hypotézu $H_0: \rho = 0$. Nenacházíme tedy statisticky významnou závislost mezi mediánem hrubé měsíční mzdy v Kč v nepodnikatelské sféře a indikátorem kontroly korupce, indikátorem efektivnosti vládnutí a indikátorem vlády zákona. Nelze prokázat, že zvyšující se mzda vede k lepším hodnotám indikátoru kontroly korupce.

Podobný pohled na vnímání korupce udává korupční index CPI (*Consumer Price Index*) dle Transparency International. Ta považuje korupci za zneužití svěřené moci pro soukromé obohacení. Srovnání výdajů na zaměstnance veřejného

sektoru (v % HDP), korupčního indexu a kvality veřejných institucí (dle Word Economic Forum, 2010) uvádí tabulka 2. V tabulce jsou zvýrazněny výsledky České republiky, Slovenska, Polska a Maďarska.

T a b u l k a 2

Porovnání výdajů na zaměstnance v % HDP s korupčním indexem a kvalitou institucí

Země EU-27	Výdaje na zaměstnance veřejného sektoru		Korupční index – CPI 2010		Kvalita veřejných institucí zemí EU (pořadí EU-27)
	v % HDP	pořadí EU-27	hodnota indexu	pořadí EU-27	
Dánsko	19.4	1	9.3	1	3
Kypr	15.6	2	6.3	14	12
Švédsko	15.2	3	9.2	2 – 3	1
Finsko	14.8	4	9.2	2 – 3	2
Malta	14.5	5	5.6	17	14
Řecko	13.5	6	3.5	27	24
Francie	13.3	7	6.8	11	10
Litva	12.9	8	5.0	19	19
Belgie	12.8	9	7.1	10	11
Estonsko	12.8	10	6.5	12	13
Slovinsko	12.4	11	6.4	13	16
Irsko	12.3	12	8.0	6	9
Portugalsko	12.3	13	6.0	16	15
Lotyšsko	12.1	14	4.3	22 – 23	21
Spojené království	12.1	15	7.6	9	8
Španělsko	11.9	16	6.1	15	17
Itálie	11.3	17	3.9	24	26
Maďarsko	11.3	18	4.7	20	22
Rumunsko	10.8	19	3.7	25	23
Polsko	10.2	20	5.3	18	18
Nizozemsko	10.0	21	8.8	4	5
Rakousko	9.9	22	7.9	7 – 8	7
Bulharsko	9.4	23	3.6	26	27
Česká republika	8.1	24	4.6	21	20
Lucembursko	8.0	25	8.5	5	4
Slovensko	7.8	26	4.3	22 – 23	25
Německo	7.4	27	7.9	7 – 8	6

Pramen: Vlastní zpracování dle TI (2010); Word Economic Forum (2010); Eurostat (2012).

K výdajům na zaměstnance veřejného sektoru je třeba uvést, že například Německo (27. místo z hlediska výdajů na zaměstnance) či Rakousko (22. místo) mají srovnatelné výdaje na státní zaměstnance jako Česká republika nebo Slovensko, ale výrazně vyšší kvalitu institucí a lepší výsledek vnímání korupce. Z hlediska korupčního indexu ČR zaujala 21. místo s hodnotou indexu 4,6. V kvalitě veřejných institucí je ČR na 20. místě a z hlediska výdajů na zaměstnance veřejného sektoru s 8,1 % HDP na 24. místě.

Tabulka 3 přináší charakteristiky zkoumaných veličin a hodnoty Pearsonova a Spearmanova korelačního koeficientu pro analýzu závislosti korupčního indexu (TI, 2010) a kvality veřejných institucí zemí EU na výdajích na zaměstnance veřejného sektoru.

Tabulka 3

Deskriptivní statistiky a výsledky analýzy závislosti

	Průměr	StDev	Minimum	Median	Maximum	Pearsonův koeficient korelace	Spearmanův koeficient korelace
Korupční index (TI 2010)	6.300	1.881	3.500	6.300	9.300	0.300	0.258
Kvalita veřejných institucí	14.00	1.00	1.00	14.00	27.00	-0.322	-0.298
Výdaje na zaměstnance v % HDP	11.930	2.697	7.400	12.100	19.400	–	–

Pramen: Vlastní zpracování.

Korelační analýza neprokázala na hladině významnosti 0,05 statisticky významnou závislost korupčního indexu (TI 2010) a indexu kvality veřejných institucí na výdajích na zaměstnance veřejného sektoru v % HDP. Významných hodnot dosahuje Pearsonův koeficient korelace (-0,980) a Spearmanův koeficient korelace (-0,975) mezi korupčním indexem (TI 2010) a indikátorem kvality veřejných institucí zemí EU. Potvrdilo se, že existuje vysoká míra korelace mezi pořadím států dle kvality institucí a vnímáním korupce. Nicméně vyšší výdaje na zaměstnance mohou, ale nemusí (viz situace Řecka) vytvořit podmínky pro zvýšení kvality institucí a zlepšení vnímání korupce. Z analýzy vyplývá, že vyšší výdaje na státní zaměstnance nezaručují lepší výsledek indexu vnímání korupce.

3.2. Počty případů korupce v ČR a korupční kauzy ve vztahu k výši platu

V dalším výzkumu vztahu korupce a jejího vztahu k výdajům na plat úředníka v ČR jsme se snažili odpovědět na dvě otázky: (1) Lze na příkladu ČR prokázat vztah mezi počtem případů korupce a (a) průměrným platem zaměstnanců ve veřejném sektoru a (b) hodnotou indikátoru korupce? (2) Lze na základě analýzy v médiích prezentovaných kauz vyvodit, že lépe placení lidé jsou odolnější proti korupci? K zodpovězení první otázky byly analyzovány statistiky policie (z hlediska počtu zjištěných a objasněných případů) a statistiky Ministerstva spravedlnosti ČR (z hlediska počtu obžalovaných a odsouzených osob) v letech 2003 až 2009.

Při analýze jsme použili Pearsonův korelační koeficient. Korelace indikátoru kontroly korupce vyšla u celkově zjištěných případů 0,595; u objasněných případů 0,662; u počtu obžalovaných osob 0,667; u počtu odsouzených osob 0,590. Korelace průměrné hrubé měsíční mzdy vyšla u celkově zjištěných případů -0,729; u objasněných případů -0,829; u počtu obžalovaných osob -0,901; u počtu odsouzených osob -0,694. Počty případů jistě ovlivňuje celá řada skutečností. Nicméně lze říci, že trend zjištěných a řešených trestných činů byl ve sledovaném období klesající, zatímco průměrná mzda rostla.

Pro zodpovězení druhé otázky jsme provedli analýzu 50 náhodně vybraných korupčních kauz prezentovaných na internetu a v českých médiích v období 2003 až 2012, které se týkaly státní správy nebo samosprávy. Při analýze jsme vyřadili duplicity (tedy kauzy, o kterých média informovala opakovaně). Ačkoliv data u řady kauz nebyla jednoznačná, je možné konstatovat, že v 84 % těchto případů se kauzy týkaly lépe placených osob – politiků nebo vedoucích zaměstnanců. U ostatních to nebylo možné na základě informací konstatovat, nebo se skutečně týkali řadových zaměstnanců. Námitku, že do médií se dostávají zejména velké kauzy, lze jako relevantní akceptovat, nicméně souvislost mezi vyšší odolností proti korupci prostřednictvím vyššího platu nebyla prokázána. Potvrdilo se nicméně, že lépe placené osoby vyžadují vyšší úplatky (viz např. Mookherjee a Png, 1995; Svensson, 2005).

3.3. Výše platu jako jeden z faktorů ovlivňujících riziko korupčního jednání

Má-li vyšší plat úředníka působit jako prevence proti korupci, lze to chápat jako opatření ke snížení rizika korupce. Hledáme odpověď na otázku: „Je výše platu úředníka rozhodujícím faktorem z hlediska rizika korupce, respektive jeví se zvýšení platu jako racionální opatření?“ Metodika výpočtu rizika korupce a ukazatele priority rizika byla popsána v bodě 2. Jak plyne ze vzorce (4), je-li četnost výskytu korupčních příležitostí vysoká a výše prospěchu v porovnání s platem také vysoká, a současně odhalitelnost nízká, riziko korupce (RC_c) a ukazatel rizika korupce (RPN_c) jsou velmi vysoké. Pro stanovení RPN_c je nezbytné dle vzorce (4) stanovit škálu a kritéria hodnocení v rozmezí mezi 1 až 10 pro výskyt, prospěch a odhalení. To je v rámci této případové studie navrženo ve třech následujících tabulkách. Návrh bodového hodnocení četnosti výskytu korupčních příležitostí je uveden v tabulce 4.

T a b u l k a 4

Návrh hodnocení výskytu korupčních příležitostí – rozhodování při výkonu státní správy

Výskyt – četnost výskytu korupčních příležitostí	Bodové hodnocení	Kritérium Příležitost korupce se vyskytuje:
velmi vysoká – opakovaná	10	obvykle vícekrát za den, opakovaně, roční četnost je vyšší než 1 000
velmi vysoká	9	denně, roční četnost je v rozmezí <500 až 999>
vysoká	8	obvykle denně, roční četnost je v rozmezí <500 až 999>
vyšší	7	Týdně, nebo vícekrát týdně, roční četnost je v rozmezí <52 až 99>
střední – vyšší	6	cca týdně, roční četnost je v rozmezí <20 až 52>
střední	5	cca měsíčně, roční četnost je v rozmezí <5 až 19>
střední – nižší	4	každoročně, roční četnost je v rozmezí <1 až 4>
malá	3	méně často než jednou za rok, ale častěji než jednou za 5 let
velmi malá	2	cca jednou za 5 let
nepatrná	1	je pravděpodobné, až takřka jisté, že příležitost nenastane

Pramen: Vlastní zpracování s využitím Carbone a Tippet (2004); Smejkal a Rais (2010); Franke (1993); ČSJ-FMEA (2008); Zrůst a Pyšný (2010); Chrysler a Ford (1995); ČSN EN 60812 (2007); Lipol a Haq (2011); Fritzsche (2011); Chen (2007).

Návrh hodnocení bodového hodnocení prospěchu pro korumpovaného s porovnání s měsíčním platem je uveden v tabulce 5. V tomto případě chápeme prospěch jako peněžitý příjem či nepeněžitý příjem (např. dar, protislužby nebo jiné výhody) pro korumpovaného.

T a b u l k a 5

Návrh hodnocení prospěchu pro korumpovaného s porovnání s měsíčním platem – rozhodování při výkonu státní správy

Prospěch – prospěch pro korumpovaného	Bodové hodnocení	Kritérium Prospěch pro komponovaného vzhledem k platu:
velmi vysoký a atraktivní	10	převyšuje ekvivalent jeho 4 ročních platů
velmi vysoký	9	převyšuje ekvivalent jeho ročního platu, ale méně než 4 ročních platů
vysoký	8	převyšuje ekvivalent 50% ročního platu, ale méně než 1 ročního platu
vyšší	7	převyšuje ekvivalent 1 měsíčního platu, ale méně než 6 měsíčních platů
střední – vyšší	6	převyšuje ekvivalent jeho 50% měsíčního platu, ale méně než 1 plat
střední	5	převyšuje ekvivalent 10% měsíčního platu, ale méně než 50% platu
střední – nižší	4	převyšuje ekvivalent 5% měsíčního platu, ale méně než 10% platu
malý	3	převyšuje ekvivalent 1% měsíčního platu, ale méně než 5% platu
velmi malý	2	je velmi malý – méně než 1 % měsíčního platu
nepatrný – takřka nulový	1	je s ohledem k jeho platu takřka nulový

Pramen: Vlastní zpracování s využitím Carbone a Tippet (2004); Smejkal a Rais (2010); Franke (1993); ČSJ-FMEA (2008); Zrůst a Pyšný (2010); Chrysler a Ford (1995); ČSN EN 60812 (2007); Lipol a Haq (2011); Fritzsche (2011); Chen (2007).

Návrh hodnocení bodového hodnocení odhalení korupce uvádíme v tabulce 6. Hodnocení je vázáno ke stávajícímu postupu provádění a kontroly.

T a b u l k a 6

Návrh hodnocení odhalení korupce – rozhodování při výkonu státní správy

Odhalitelnost korupce	Bodové hodnocení	Kritérium Stávající postup provádění činnosti a její kontroly:
nemožná	10	Pro úřad nejsou dostupné postupy, které korupci odhalí
téměř nemožná	9	Velmi nízká odhalitelnost, je otázkou spíše nahodilosti, než kontrolního postupu
velmi malá	8	Velmi malá pravděpodobnost, že korupce bude odhalena
malá	7	Malá pravděpodobnost, že korupce bude odhalena
podprůměrná	6	Podprůměrná pravděpodobnost, že korupce bude odhalena
průměrná	5	Průměrná pravděpodobnost, že korupce bude odhalena
nadprůměrná	4	Nadprůměrná pravděpodobnost, že korupce bude odhalena
velká	3	Velká pravděpodobnost, že korupce bude odhalena
velmi velká	2	Stávající systém, je-li proveden, zaručeně odhalí korupci
takřka jistá	1	Stávající systém zaručeně odhalí korupci

Pramen: Vlastní zpracování s využitím Carbone a Tippet (2004); Smejkal a Rais (2010); Franke (1993); ČSJ-FMEA (2008); Zrůst a Pyšný (2010); Chrysler a Ford (1995); ČSN EN 60812 (2007); Lipol a Haq (2011); Fritzsche (2011); Chen (2007).

Případová studie se věnuje hodnocení dvou klíčových pracovníků (úředník a jeho vedoucí) při rozhodování při výkonu státní správy (památková péče) – viz tabulka 7. Popsali jsme prováděnou činnost, která se s ohledem na riziko korupce člení na velké a běžné investice nebo opravy (celkem 7 rizikových událostí). Tabulka stanovuje dle vzorce (4) a tabulek 4 – 6 hodnocení rizika korupce (RC_C) a ukazatel rizika korupce (RPN_C). Nejvyšší hodnotu rizika korupce vykazuje událost č. 5 (jde o rozhodovací pravomoc vedoucího, který podepisuje rozhodnutí u velké akce v oblasti památkové péče), následují události 1, 3 a 7 se stejnou hodnotou $RC_C = 24$. Z hlediska ukazatele rizika se pořadí změní – nejnebezpečnější je událost č. 7, u které je $RPN_C = 168$. Událost č. 5 je na druhém místě s hodnotou $RPN_C = 128$.

Tabulka 7

Příklad hodnocení rizika korupce (RC_C) a ukazatele rizika korupce (RPN_C) dle RC-FMEA – dvě vybrané pozice kraje (památková péče)

Název pozice	Prováděná činnost úředníkem kraje (Rozsah je chápán z hlediska výše prostředků na investici či opravu památkově chráněného objektu ze strany investora)	Ukazatel rizika korupce RPN _C = RC _C * D _C						
		RC _C = O _C * P			D _C	RPN _C		
		O _C	P	RC _C				
		Četnost výskytu	Prospěch	Hodnota rizika	Odhalitelnost korupce	Ukazatel rizika korupce		
Úředník památkové péče	Příprava rozhodnutí v oblasti památkové péče národních kulturních památek	1	velký	3	8	24	4	96
				5	3	15	4	60
	Příprava rozhodnutí o odvolacím řízení ostatních kulturních památek	3	velký	3	8	24	3	72
				4	2	8	3	24
Vedoucí památkové péče	Kontrola a podpis všech typů rozhodnutí vydávané útvarem	5	velký	4	8	32	4	128
				5	2	10	4	40
		7	velký + převzetí případu	3	8	24	7	168

Pramen: Vlastní zpracování.

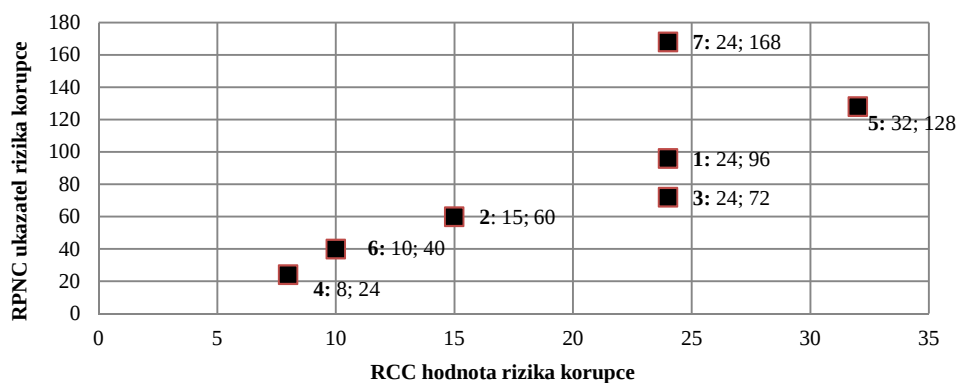
Lépe tuto situace zobrazuje graf 1, kde je znázorněn výsledek ukazatele rizika korupce (RPN_C) a hodnoty rizika korupce (RC_C).

Události č. 7 ($RC_C = 24$; $RPN_C = 168$) jsou společně s událostmi č. 5 ($RC_C = 32$; $RPN_C = 128$), č. 1 ($RC_C = 24$; $RPN_C = 96$) a č. 3 ($RC_C = 24$; $RPN_C = 72$) události, u kterých by mělo být přijato opatření ke snížení rizika korupce (v našem případě je nastavena mez pro přijímání opatření takto: $\text{prospěch } P \geq 8$, $RC_C \geq 100$), přičemž velká pozornost by měla být věnována události č. 7. Jde o situaci, kdy si vedoucí pracovník převezme významné případy od svého podřízeného pracovníka

a vyřizuje je osobně (tedy v tabulce řádek 1 – úředník vyřizuje sám, řádek 7 – vedoucí od něj převezme důležitý případ, což je v jeho pravomoci). Hodnota odhalitelnosti korupce se u takového případu změní z hodnoty 4 na hodnotu 7 z důvodu narušení běžných kontrolních mechanismů (rozhodnutí již nejde přes dvě osoby). Návrh opatření v tomto případě jistě není zvýšení platu, ale systém, kdy vedoucí pracovník je povinen o převzetí významného případu informovat nadřízeného, který převezme kontrolu.

G r a f 1

Ukazatel rizika korupce (RPN_C) a hodnota rizika korupce (RC_C)



Pramen: Vlastní zpracování.

Druhou nejvyšší hodnotu má událost č. 5 – týká se situace, kdy je korumpován vedoucí. Ten si sice případ nepřevzal (jako u události č. 7), ale svým metodickým dohledem má možnost úředníka ovlivňovat při přípravě rozhodnutí. Protože přes vedoucího procházejí všechna rozhodnutí, je četnost příležitostí vyšší (z hodnoty 3 u události č. 1, na hodnotu 4). Tím vyšší je RC_C (32) oproti události č. 1 ($RC_C = 24$). Odhalitelnost je však stejná, jako u události č. 1 (úředník může rozpoznat, že je manipulován). Ani u této situace není pravděpodobné, že by zvýšení platu bylo možné považovat za efektivní opatření (v možnostech ve veřejné správě je zvyšování platu např. o procenta, tedy ne výrazně).

Z našeho hlediska – tedy zvýšení platu jako opatření proti korupci – jsou zajímavé situace s malým prospěchem z korupčního jednání (tedy události č. 2 a č. 4). Jde o běžnou činnost úředníka (četnost je tedy vyšší) a potenciální úplatek je malý (zejména zaplacení oběda, protislužba, dárek, drobná pozornost atd.). Výše pravděpodobnosti odhalení (s ohledem na menší „dozor“ ze strany vedoucího) je menší, na druhé straně je riziko, že ten, kdo drobný úplatek poskytl, o tom nebude mlčet. V tomto případě by zvýšení platu úředníkovi mohlo dávat smysl, ale v porovnání s jinými možnými opatřeními se jeví jako neúčinné.

Nicméně pokud je plat považován úředníky jako nespravedlivý ve vztahu k prováděné činnosti a situaci ve společnosti, lze se domnívat, že v tomto případě je plat jednoznačně rizikovým faktorem. To se sice projeví více ve slabém výkonu a kvalitě, ale může se projevit také ve vyšší ochotě brát úplatky jako „dorovnání“ nespravedlivého platu. Zvýšení platu však nelze považovat za jednoznačně racionální opatření snižující korupci, neboli lze navrhnout opatření, které mají na snížení korupce podstatně vyšší vliv (opatřeními ve veřejném sektoru ke zlepšení kontrolních mechanismů se zabývali např. Nemec a kol., 2010; Plaček, 2013). Podle autorů zkoumajících vztah mezi principal – agent musí „pán“ najít vhodnou kombinaci pobídek a monitorování „správcovy“ činnosti (viz např. Stiglitz, 1974; Sappington, 1991). Grochová a Otáhal (2011) s odkazem na Beckerův-Stiglerův model (Becker a Stigler, 1974) uvádí tři opatření proti korupci: (1) zvýšení platu; (2) zvýšení trestů a (3) zvýšení dohledu. Z našeho hlediska je mnohem účinnější (1) zvýšit dohled (lepší postupy práce a kontrolu), (2) jakýkoli náznak korupce tvrdě trestat (včetně ztráty zaměstnání) a (3) (až třetí v pořadí) zvyšovat platy.

Z hlediska řízení rizik (např. Smejkal a Rais, 2010; Tichý, 2006) se uplatňují obvykle čtyři strategie ke snížení rizika: (1) Strategie *Take* – převezmi: Jsme si vědomi rizika a jeho následků, ale převezmeme jej bez protioopatření. Ve veřejném sektoru je tento scénář častý – rizika se nehodnotí buď vůbec, nebo jen formálně. Rizika tak za neschopné manažery a politiky ve veřejném sektoru přebírá občan jako daňový poplatník. (2) Strategie *Treat* – ošetři (toto je standardní postup při metodě FMEA, k uplatňování této strategie má přispět i tento článek): Cílem této strategie je buď odstranit příčiny rizika, nebo snížit jeho nepříznivé důsledky. (3) Strategie *Transfer* – přenes: Nejčastěji pojištění. (4) Strategie *Terminate* – ukonči: Ukončení činnosti (to u výkonu státní správy není možné buď vůbec, nebo jen při změně zákonů).

Závěry

Článek na příkladu státní správy přenesené na kraje řešil otázku vztahu výše platu k riziku korupce. V rámci provedeného výzkumu byly nalezeny odpovědi na problémové otázky:

(1) Na základě návrhu postupu a jeho ověření na případové studii týkající se rozhodování při výkonu státní správy v oblasti památkové péče (část 3.3 článku) byla testována hypotéza, že metoda FMEA je po úpravě vhodná pro analyzování rizika korupce při rozhodování při výkonu státní správy. Bylo testováno 7 nejrizikovějších událostí u dvou pracovníků památkové péče poskytované kraji. Podle navržené škály pro výskyt rizika (O_C), prospěch (P) a odhalení (D_C) bylo vypočítáno

riziko korupce ($RC_C = O_C * P$) a ukazatel rizika korupce ($RPN_C = RC_C * D_C$). V rámci omezení daných případovou studií považujeme hypotézu za potvrzenou. V další fázi výzkumu bude nezbytné ji ověřit na dalších činnostech.

(2) Z hlediska analýzy korupce ve vztahu k výdajům na zaměstnance odpovídal výzkum na následující problémové otázky:

(2a) *Vedou vyšší výdaje na zaměstnance k lepším výsledkům indikátoru korupce?* Závěry: Z analýzy vyplývá, že vyšší výdaje na zaměstnance nezaručují lepší výsledek indexu vnímání korupce (korelace mezi nimi má hodnotu 0,3). K výdajům na zaměstnance je třeba uvést, že například Německo či Rakousko mají srovnatelné (mírně vyšší) výdaje na státní zaměstnance, ale výrazně vyšší kvalitu institucí a lepší výsledek vnímání korupce. Nicméně vyšší výdaje na zaměstnance mohou, ale nemusí (viz situace Řecka) vytvořit podmínky pro zvýšení kvality institucí a zlepšení vnímání korupce.

(2b) *Lze na příkladu ČR prokázat vztah mezi počtem případů korupce a průměrným platem zaměstnanců ve veřejném sektoru a hodnotou indikátoru korupce?* Závěry: Byly analyzovány statistiky policie (počet zjištěných a objasněných případů) a Ministerstva spravedlnosti ČR (počet obžalovaných a odsouzených osob) ve vztahu k indikátorům kontroly korupce a hrubé měsíční mzdy. Počty případů jistě ovlivňuje celá řada skutečností, proto nelze odvodit, jak významný faktor může být rostoucí průměrná mzda.

(2c) *Lze na základě analýzy v médiích prezentovaných kauz vyvodit, že lépe placení lidé jsou odolnější proti korupci?* Závěry: Na základě provedeného šetření je možné konstatovat, že v 84 % případů se kauzy týkaly lépe placených osob – politiků nebo vedoucích zaměstnanců. Souvislost mezi vyšší odolností proti korupci prostřednictvím vyššího platu nebyla prokázána. Potvrdilo se nicméně, že lépe placené osoby vyžadují vyšší úplatky (viz např. Mookherjee a Png, 1995; Svensson, 2005).

(2d) *Je výše platu úředníka rozhodujícím faktorem z hlediska rizika korupce?* Závěry: Na základě analýzy a hodnocení vybraných pozic (viz případová studie v bodu 3.3) pomocí metody FMEA lze uvést, že výše platu není v současné situaci rozhodujícím faktorem z hlediska korupce. Výši platu nelze považovat za jednoznačně racionální opatření snižující korupci, neboli, lze navrhnout opatření, které mají na snížení korupce podstatně vyšší vliv.

Literatura

- ALTHAUS, C. (1997): The Application of Agency Theory to Public Sector Management. In: GLYN, D. et al. (eds): The New Contractualism? Melbourne: Macmillan, s. 137 – 154.
- BEBLAVÝ, M. (2007): Ekonomický pohľad na škodlivosť korupcie a jej možné riešenia. Ekonomický časopis/Journal of Economics, 55, č. 7, s. 697 – 711.

- BECKER, G. S. – STIGLER, G. J. (1974): Law Enforcement, Malfeasance, and Compensation of Enforcers. *Journal of Legal Studies*, 3, č. 1, s. 1 – 18.
- BÓ, E. D. – ROSSI, M. A. (2007): Corruption and Inefficiency: Theory and Evidence from Electric Utilities. *Journal of Public Economics*, 91, č. 5 – 6, s. 939 – 962.
- CARBONE, T. A. – TIPPETT, D. D. (2004): Project Risk Management Using the Project Risk FMEA. *Engineering Management Journal*, 16, č. 4, s. 28 – 35.
- CARDUCCI, M. – BOCHICCHIO, M. A. – LONGO, A. (2003): Reducing Normative and Informative Asymmetries in Fiscal Management for Local Administrations. In: *E-Commerce, E-Business, E-Government (I3E)*. [The Third IFIP Conference, September, s. 21 – 24.] São Paulo.
- CHEN, J. K. (2007): Utility Priority Number Evaluation for FMEA. *Journal of Failure Analysis and Prevention*, 7, č. 5, s. 321 – 328.
- CHRYSLER Corporation, Ford Motor Company & General Motors Corporation (1995): Potential Fail-ure Mode and Effects Analysis (FMEA). AIAG, (810) s. 358 – 3003.
- ČSJ – FMEA (2008): Analýza možných vad a jejich důsledků (FMEA). Uživatelská příručka. 4. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost. ISBN 80-02-01198-8.
- ČSN EN 60812 (2007): Techniky analýzy bezporuchovosti systémů – Postup analýzy způsobů a důsledků poruch (FMEA). Praha: Český normalizační institut.
- DOLEŽAL, J. – MÁCHAL, P. – LACKO, B. a kol. (2009): Projektový management podle IPMA. Praha: Grada Publishing, 512 s.
- EUROSTAT (2012): Government Finance Statistics. Luxembourg: European Commission, Eurostat. Dostupné na: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database>.
- FRANKE, W. D. (1993): FMEA: Analýza možností vzniku vad a jejich následků. Praha: Česká společnost pro jakost, 95 s.
- FRITZSCHE, R. (2011): Failure Mode and Effects Analysis (FMEA): A Comparison between VDA-Approach Versus QS-9000. [SAE Technical Paper 2011-01-2280.] Warrendale: SAE International. doi:10.4271/2011-01-2280.
- GROCHOVA, L. – OTAHAL, T. (2011): Corruption in the Czech and the Slovak Republics: Did the EU Pressure Improve Legal Enforcement? [MENDELU Working Papers in Business and Economics 4/2011.] Brno: Mendel University in Brno.
- KEFALLINOS, D. – LAMBROU, M. A. – SYKAS, E. (2009): An Extended Risk Assessment Model for Secure E-Government Projects. *International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)*, 5, č. 2, s. 72 – 92.
- KOO, H. – CHAU, K. Y. – KOO, L. C. – LIU, S. – TSUI, S. C. (2011): A Structured SWOT Approach to Develop Strategies for the Government of Macau, SAR. *Journal of Strategy and Management*, 4, č. 1, s. 62 – 81.
- LIPOL, L. S. – HAQ, J. (2011): Risk Analysis Method: FMEA/FMECA in the Organizations. *International Journal of Basic & Applied Sciences*, 11, č. 5, s. 74 – 82.
- LIU, L. – XU, C. Q. – WANG, Q. P. – SHI, X. (2012): Research on the Application of FMEA in Public Works' Risk Audit. *Journal of Engineering Management*, č. 5.
- LOPOUROVÁ, V. (2004): Koncept korupce v českém transformačním kontextu. *Politologický časopis/Czech Journal of Political Science*, č. 4, s. 354 – 369.
- MAREK, P. (2007): Vliv teorie zastoupení na teorii podnikových financí. *Český finanční a účetní časopis*, 2, č. 2, s. 6 – 16.
- MOOKHERJEE, D. – PNG, I. P. L. (1995): Corruptible Law Enforcers: How Should They Be Compensated? *Economic Journal*, 105, č. 1, s. 145 – 159.
- MPSV-IPSV (2012): Informační systém o průměrném výdělků. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Dostupné na: <<http://www.mpsv.cz/cs/1928>>.
- NEKOLA, M. – OCHRANA, F. (2009): Economic Evaluation of Public Programs. *Journal of Economics*, 57, č. 5, s. 458 – 474.

- NEMEC, J. – MERIČKOVÁ, B. M. – VOZAROVA, Z. (2011): Agencification in Slovakia: The Current Situation and Lessons Learned. *Transylvanian Review of Administrative Sciences, Special Issue*, s. 140 – 159.
- NEMEC, J. – OCHRANA, F. – PAVEL, J. – ŠAGÁT, V. (2010): *Kontrola ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer.
- NEMEC, J. – ŠPAČEK, D. – SUWAJ, P. – MODRZEJEWSKI, A. (2012): Public Management as a University Discipline in New EU Member States. *Public Management Review*, 14, č. 8, s. 1087 – 1108.
- OCHRANA, F. (2003): *Veřejná volba a řízení veřejných výdajů*, Praha: Ekopress.
- OCHRANA, F. – MAAYTOVÁ, A. (2012): Výhodiska pro vytváření transparentního a nekorupčního systému zadávání. *Ekonomický časopis/Journal of Economics*, 60, č. 7, s. 732 – 745.
- OTÁHAL, T. (2006): Ekonomická analýza definice korupce. *Národohospodářský obzor*, 4, č. 1, s. 50 – 60.
- PLAČEK, M. (2013): Utilization of Benford's Law by Testing Government Macroeconomics Data. In: *European Financial Systems 2013. [Proceedings of the 10th International Scientific Conference*, s. 258 – 264.] Brno: Masaryk University.
- RAUCH, J. – EVANS, P. (2000): Bureaucratic Structure and Bureaucratic Performance in Less Developed Countries. *Journal of Public Economic*, 75, č. 1, s. 49 – 71.
- REILING, J. G. – KNUTZEN, B. L. – STOECKLEIN, M. (2003): FMEA – the Cure for Medical Errors. *Quality Progress*, 36, č. 8, s. 67 – 71.
- REVERE, L. – BLACK, K. (2003): Integrating Six Sigma with Total Quality Management: A Case Example for Medication Errors. *Journal of Healthcare Management*, 48, č. 6, s. 377 – 391.
- RIJCKEGHEM, C. – WEDER, B. (2001): Bureaucratic Corruption and the Rate of Temptation: Do Wages in the Civil Service Affect Corruption, and by How Much? *Journal of Development Economics*, 65, č. 2, s. 307 – 331.
- RUMPEL, P. (2002): Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje. In: *Spisy Přírodovědecké fakulty OU*, č. 145. Ostrava: Ostravská universita, Přírodovědecká fakulta.
- SANTOS, dos F. – CABRAL, S. (2008): FMEA and PMBOK Applied to Risk Management. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 5, č. 2, s. 347 – 364.
- SAPPINGTON, D. E. M. (1991): Incentives in Principal-Agent Relationships. *The Journal of Economic Perspectives*, 5, č. 2, s. 45 – 66.
- SICÁKOVÁ-BEBLAVÁ, E. – BEBLAVÝ, M. (2007): Prístupy k definovaniu korupcie. *Sociológia/Slovak Sociological Review*, 39, č. 4, s. 316 – 336.
- SINI, E. – LOCATELLI, P. – RESTIFO, N. – TORRESANI, M. (2009): Healthcare Professionals Identification at Regional and Local Level: An RFID Integrated Scenario Based on Synergic Experiences. *European Journal of ePractice*, 1, č. 6., s. 39 – 49.
- SMEJKAL, V. – RAIS, K. (2010): *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích* Praha: Grada Publishing.
- SMITH, M. (2008): *The Perception and Reality of Corruption: New Research, Methods and Approaches*. Prague: Institute for Social and Economic Analysis (ISEA).
- STIGLITZ, J. E. (1974): Incentives and Risk-Sharing in Sharecropping. *Review of Economic Studies*, 41, č. 2, s. 219 – 255.
- SVENSSON, J. (2005): Eight Questions about Corruption. *Journal of Economic Perspectives*, 19, č. 3, s. 19 – 42.
- ŠIKULA, M. (2011): Minimalizácia alebo modernizácia štátu? *Ekonomický časopis/Journal of Economics*, 59, č. 8, s. 763 – 785.
- ŠPAČEK, D. – NESHYBOVÁ, J. (2010): Brief History and Current Trends of Public Administration Reform in the Czech Republic. *Public Administration in Times of Crisis*. Bratislava: NISPAcee, s. 1 – 18.
- ŠULC, M. (2012): Význam informační asymetrie pro regionální správu. *Ekonomická revue – Central European Review of Economic*, 15, č. 15, s. 191 – 199.

- TARANTINO, A. – CERNAUSKAS, D. (2009): Risk Management in Finance: Six Sigma and Other Next Generation Techniques. Hoboken, NJ: John Wiley&Sons.
- TELLA, Di R. – SCHARGRODSKY, E. (2001): The Role of Wages and Auditing During a Crackdown on Corruption in the City of Buenos Aires. [Working Paper, No. 87.] Stanford, CA: Stanford University, Center for Research on Economic Development and Policy Reform.
- TI (Transparency International) (2010): Index CPI 2010. Index vnímání korupce v roce 2010. Praha: Transparency International – ČR. Dostupné na:
<<http://www.transparency.cz/index-cpi-2010/>>.
- TICHÝ, M. (2006): Ovládání rizika: analýza a management. Praha: C. H. Beck, 369 s.
- TI – STEM (2012): Výzkum Neber úplatky. Praha: Transparency International ČR – STEM. Dostupné na: <<http://www.transparency.cz/ti-predstavila-klub-bojovniku-proti-korupci/>>.
- TREISMAN, D. (2000): The Causes of Corruption: A Cross-National Study. Journal of Public Economics, 76, č. 3, s. 399 – 457.
- TULLOCK, G. (1996): Corruption Theory and Practise. Contemporary Economic Policy, 14, č. 3, s. 9 – 20.
- WORLD BANK (2012): Worldwide Governance Indicators (WGI). Washington, DC: World bank. Dostupné na: <<http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>> nebo <<http://data.worldbank.org/data-catalog/worldwide-governance-indicators>>.
- WORLD BANK (1996): From Plan to Market. [World Development Report.] Oxford: Oxford University Press.
- WEF (2010): The Global Competitiveness Report 2010 – 2011. Geneva: World Economic Forum.
- ZRŮST, J. – PYŠNÝ, T. (2010): The Theoretical Aspects of the Methodology of Risk Analysis in Chosen Business Enterprise. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, LVIII, č. 6, s. 653 – 660.