

# PĒTĪJUMS

# IEKŠĒJĀ TRAUKSMES CELŠANA UZŅĒMUMOS



**Delna**  
SABIEDRĪBA PAR ATKLĀTĪBU  
TRANSPARENCY INTERNATIONAL  
LATVIJAS NODAĻA



Kultūras ministrija



Sabiedrības integrācijas  
fonds



**"Sabiedrība par atklātību — Delna"** ir starptautiskās pretkorupcijas organizācijas *Transparency International* Latvijas nodaļa. Delna ir Latvijas vadošā nevalstiskā organizācija pretkorupcijas jomā. Delnas mērķis ir veidot atklātu, taisnīgu un demokrātisku sabiedrību, kas ir brīva no korupcijas politikā, valsts un privātajā sektorā, kā arī personu savstarpējās attiecībās.

### **Pētījums "IEKŠĒJĀ TRAUKSMES CELŠANA UZŅĒMUMOS"**

Autors: "Sabiedrība par atklātību — Delna" / *Transparency International* LATVIA

Ziņojums ir sagatavots ar Sabiedrības integrācijas fonda finansiālu atbalstu no Kultūras ministrijas piešķirtajiem Latvijas valsts budžeta līdzekļiem. Par raksta saturu atbild biedrība "Sabiedrība par atklātību – Delna".

Šī pētījuma saturs atspoguļo tikai autora viedokli. Ir izdarīts viss iespējamais, lai pārbaudītu šajā pētījumā iekļautās informācijas pareizību. Uzskatām, ka 2022. gada oktobrī visa informācija bija pareiza. Tomēr Delna nevar uzņemties atbildību par sekām, ko rada šī dokumenta izmantošana citiem mērķiem vai citos nolūkos. Projekta finansētāji neuzņemas nekādu atbildību par to, kā ziņojumā ietvertā informācija var tikt izmantota.

Bezmaksas pētījumu "Iekšējā trauksmes celšana uzņēmumos" var lejupielādēt [www.delna.lv](http://www.delna.lv).

© 2022 Sabiedrība par atklātību – Delna. Visas tiesības paturētas. Daļēja vai pilnīga reproducēšana ir atļauta, ja tiek norādīta atsauce uz Delnu un, ja šāds daļēji vai pilnīgi reproducēts dokuments netiek pārdots vai iekļauts pārdotos darbos. Ja šādā reprodukcijā tiek pielāgots vai mainīts oriģinālais saturs, jālūdz rakstveida atļauja Delnai.

# SATURS

IEVADS .....	3
METODOLOĢIJA.....	5
1. IEKŠĒJĀS TRAUKSMES CELŠANAS SISTĒMAS IEVIEŠANA.....	7
1.1. Sistēmas ieviešanas process.....	7
1.2. Darbinieku informēšana darba tiesisko attiecību sākumā.....	8
1.3. Darbības nodrošināšana ilgākā laika posmā.....	9
2. IEKŠĒJĀS TRAUKSMES CELŠANAS SISTĒMAS RAKSTUROJUMS.....	13
2.1. Ziņojuma iesniegšana.....	13
2.2. Ziņojuma apstrāde.....	14
3. IEKŠĒJĀS TRAUKSMES CELŠANAS SISTĒMAS DARBĪBA.....	17
3.1. Trauksmes celšanas gadījumu skaits.....	17
3.2. Anonīmā ziņošana.....	18
3.3. Darbinieku motivēšana.....	19
4. TRAUKSMES CELŠANAS SISTĒMAS IETEKME UZ UZŅĒMUMU.....	21
4.1. Ieguvumi no trauksmes celšanas sistēmas.....	21
4.2. Kopējās izpratnes problemātika.....	22
SECINĀJUMI.....	25

## IEVADS

Trauksmes celšanas likums Latvijā stājās spēkā 2019. gada 1. maijā, nosakot, ka ir četri mehānismi, kā celt trauksmi: izmantojot iekšējo trauksmes celšanas sistēmu; vēršoties kompetentajā institūcijā; izmantojot trauksmes cēlēju kontaktpunktu, biedrību, nodibinājumu; tāpat trauksmi var celt publiski. Trauksmes cēlēju kontaktpunkts un Trauksmes celšanas likuma ieviešanas koordinators ir Valsts Kanceleja. Jau 2019. gadā Valsts Kanceleja publicēja labās prakses vadlīnijas trauksmes celšanas sistēmas izveidei. 2020. gadā biedrība "Sabiedrība par atklātību – Delna" (Delna) veica priekšizpēti par iekšējo trauksmes celšanas sistēmu ieviešanu, darbības efektivitāti, atbilstību Valsts Kancelejas vadlīnijās noteiktajam, identificējot problemātiku un komentējot problēmu rašanās iemeslus.<sup>1</sup>

2022. gada 4. februārī ir stājies spēkā jaunais Trauksmes celšanas likums (turpmāk – Likums)<sup>2</sup>, kura izstrādē arī [Izdarbojās Delna](#). Tā rezultātā gan valsts, gan privātajā sektorā nācās pārskatīt un aktualizēt ar iekšējo trauksmes celšanu saistītos jautājumus. Likums nosaka, ka privāto tiesību juridiskajām personām (tai skaitā uzņēmumiem un kapitālsabiedrībām), kurās ir vairāk nekā 50 nodarbināto, jāizveido iekšējā trauksmes celšanas sistēma, nodrošinot nodarbinātajiem iespēju droši ziņot par pārkāpumiem un garantējot viņu aizsardzību. Ņemot vērā, ka Likums paredz uzņēmumam brīvas iespējas lemt par to, kā veidot trauksmes celšanas mehānismu, pastāv dažādas pieredzes un vērojamas nozīmīgas atšķirības.

Delna 2022. gadā no augusta beigām līdz oktobrim veica šo pētījumu ar mērķi izzināt valsts un pašvaldību kapitālsabiedrību, kā arī privātu uzņēmumu pieredzi iekšējās trauksmes celšanas sistēmas izveidē, ieviešanā un darbībā. Pētījumā vēlējāmies noskaidrot atšķirīgās prakses, izprast, kas ir efektīvākie modeļi, lai ar praktiskiem piemēriem parādītu iespējamus risinājumus un palīdzētu uzņēmumiem pilnveidot savas iekšējās trauksmes celšanas sistēmas.

Pētījumā piedalījās desmit privātie uzņēmumi, kā arī valsts un pašvaldību kapitālsabiedrības. Intervijās piedalījās pārstāvji no starptautiskiem uzņēmumiem:

---

<sup>1</sup> "Sabiedrība par atklātību – Delna". Iekšēji trauksmes celšanas sistēmu ieviešana Latvijā. Priekšizpētes ziņojums. 10.2020.

<sup>2</sup> Trauksmes celšanas likums: LV likums. Pieņemts 21.01.2022.

Bonava Latvija, SCHWENK Latvija, Eoving Group, Tele2 Latvija; valsts kapitālsabiedrībām: Valsts nekustamie īpašumi, Paula Stradiņa klīniskā universitātes slimnīca, Latvijas Autoceļu uzturētājs; pašvaldības kapitālsabiedrībām: Rīgas Meži un Rīgas Satiksme; kā arī akciju sabiedrības Latvijas Finieris.

Sabiedrībā joprojām pastāv dažādi uzskati un izpratne par to, kas ir trauksmes celšana un kādēļ tā ir būtiska. Atšķiras ne tikai darbinieku uzskati, bet arī darba devēju nostāja, kas var gan veicināt, gan mazināt vēlmi celt trauksmi un runāt par atklātības nozīmi. Tādēļ ir būtiski izprast ne tikai formālo iekšējās trauksmes celšanas sistēmas pusi, normatīvo regulējumu, bet arī gūt priekšstatu par to, kā sistēma iekļaujas uzņēmuma kopējā kultūrā un, kā ieviestais mehānisms darbojas praksē. Izdalijām četras tēmas, kas veido pētījuma pamatstruktūru: iekšējās trauksmes celšanas sistēmas ieviešana, tās raksturojums, darbība, kā arī plašāka ietekme uz uzņēmumu kopumā.

## METODOLOĢIJA

Pētījums balstīts uz daļēji strukturētām individuālām intervijām tiešsaistē *MS Teams* platformā. Sarunas ilga no 25 līdz 45 minūtēm atkarībā no tā, vai uzņēmums ir saskāries ar trauksmes celšanas gadījumiem, vai īsteno kādas prakses regulārai darbinieku informēšanai, kā arī atkarībā no uzņēmuma pārstāvja ieinteresētības sarunā. Starptautisko uzņēmumu gadījumā sarunas bija īsākas, jo Latvijas pārstāvjiem nav zināma detalizēta informācija par visa uzņēmuma kopējo trauksmes celšanas gadījumu statistiku un raksturu. Uz intervijām tika aicināti uzņēmumu pārstāvji, kas ir atbildīgi vai saistīti ar iekšējās trauksmes celšanas sistēmas darbības nodrošināšanu, lai gūtu pēc iespējas detalizētāku ieskatu uzņēmuma ieviestās trauksmes celšanas sistēmas darbībā un izaicinājumos, ar ko tam nākas saskarties. Pēc individuālas iniciatīvas sarunai pievienojās arī dažu uzņēmumu valdes locekļi, vienā intervijā ar starptautisku uzņēmumu piedalījās arī divi ārvalstu pārstāvji, ļaujot gūt kompleksu izpratni par sistēmas darbību un atšķirībām, kas novērojamas Latvijas kontekstā.

Uzņēmumi dalībai pētījumā uzrunāti individuāli. Izvēle, kam izsūtīt aicinājumus, izdarīta balstoties uz vairākiem faktoriem. Tā kā pētījumā būtiski veidot priekšstatu par sistēmām, kuru darbība ir veiksmīga, meklēti uzņēmumi, kas iesaistījušies diskusijā par atklātības un atbildības nozīmi, kuru mājaslapās ir atrodama informācija par trauksmes celšanas sistēmu. Tas secināts pēc publiski pieejamās informācijas par uzņēmumu. Faktori, kas vēl ņemti vērā: uzņēmuma lielums, darbības apmērs un pārstāvētā darbības joma. Kā jau minēts, pētījumā iesaistītie uzņēmumi ir pašvaldību un valsts kapitālsabiedrības, tāpat arī starptautiski uzņēmumi ar nodaļām Latvijā. Svarīgi bija uzrunāt uzņēmumus, kas pārstāv dažādas sabiedrībai būtiskas nozares, tai skaitā būvniecības, veselības, tehnoloģiju, transporta, sakaru. Rezultātā uzaicinājumam atsaucās visi uzņēmumi, kas iesaistījušies Delnas iniciatīvā "Nulles tolerance pret korupciju", tāpat kapitālsabiedrības un starptautiskie uzņēmumi, kas pārstāv sabiedrībai būtiskas jomas un kuru darbs saistāms ar darba drošības, prettiesiskas rīcības riskiem, piemēram, iepirkumu jomā.

Jāpiemin, ka problēmas pētījuma gaitā radīja citu uzrunāto privāto uzņēmumu un reģionu pašvaldību kapitālsabiedrību attieksme, neatbildot uz e-pastiem, tādēļ

neizdevās iesaistīt citu pašvaldību kapitālsabiedrības – tikai Rīgas. Tikai vienā gadījumā kapitālsabiedrības pārstāvis atbildot, ka atsakās iesaistīties rīcību pamatoja ar trauksmes celšanas gadījumu trūkumu un svarīgākiem, ar pamatfunkcijām saistītiem darbiem.

Lai arī ir saprotams, ka valstī šobrīd jārisina dažādi izaicinājumi enerģētikas, veselības un citās jomās, uzrunāto uzņēmumu atturība piedalīties ar prettiesisku darbību novēršanu saistītu jautājumu aktualizēšanā ir negatīvi vērtējama tendence. Šobrīd valstij pieejamo resursu sadale pēc iespējas efektīvāk ir jāīsteno un jāuzrauga. Arī pandēmijas sakarā ir izskanējušas ziņas par dažādām prettiesiskām darbībām, tai skaitā saistībā ar iepirkumiem veselības jomā. Tādēļ tieši efektīva trauksmes celšanas sistēmas darbība un darbinieku informēšana ir kritiski svarīga. Delna aicina ikvienu uzņēmumu iekļaut to prioritāšu sarakstā!

Pirms intervijas uzņēmumiem nosūtīti pārrunājami jautājumi. Saruna veidota brīva, ļaujot pārstāvjiem izcelt sava uzņēmuma prioritātes un individuālās iezīmes. Tā kā trauksmes celšanas sistēma ir daļa no uzņēmuma kultūras, caur sistēmas iepazīšanu iespējams ieraudzīt un izprast, kā kopējā personālpolitika sasaucas ar atšķirīgajām pieejām un modeļiem.

Intervijās, pirmkārt, analizēti ar iekšējās trauksmes celšanas ieviešanas procesu saistītie jautājumi un pasākumi, kas veikti, lai nostiprinātu darbinieku izpratni. Otrkārt, aplūkots sistēmas raksturojums, raugoties no darbinieka un no atbildīgās personas perspektīvas. Treškārt, vērtēta sistēmas darbība, gadījumi, ar kuriem konkrētajam uzņēmumam nācies saskarties, skatīts arī jautājums – kādēļ gadījumu nav, kā tas skaidrojams kontekstā ar sabiedrības attieksmi un nostāju trauksmes celšanas sakarā. Ceturtkārt, pārstāvji aicināti izteikt viedokli par Likuma nozīmi uzņēmumam un plašākai sabiedrībai, Latvijai kopumā. Tāpat arī aktualizēts jautājums, kādas problēmas ir vērojamas saistībā ar tiesiskā regulējuma jautājumiem un kādi pasākumi, rīki palīdzētu nodrošināt veiksmīgāku sistēmas darbību. Lai saglabātu konfidencialitāti, pētījumā aprakstītie gadījumi netiks saistīti ar konkrētiem uzņēmumiem.

# 1. IEKŠĒJĀS TRAUKSMES CELŠANAS SISTĒMAS

## IEVIEŠANA

Efektīvu sistēmu iespējams izveidot tikai uz stabiliem pamatiem. Visos uzņēmumos trauksmes celšanas sistēmas ieviešana veikta atbilstoši Latvijas valsts normatīvajiem aktiem un pilnveidota jaunā Likuma ieviešanas rezultātā. Divi uzņēmumi sistēmu ieviesuši tikai pēc Likuma stāšanās spēkā. Daļa no aptaujātajiem nevarēja detalizēti skaidrot ieviešanas procesu, jo uzņēmumā tolaik vēl nestrādāja.

### 1.1. Sistēmas ieviešanas process

Iekšējās trauksmes celšanas sistēmas ieviešanu uzņēmumos motivējušas ne tikai tiesiskās prasības, bet arī trauksmes celšanas gadījumi, kas norādījuši uz problēmām uzņēmuma iekšējā komunikācijā un procesu pārvaldībā. Vienā gadījumā tas rezultējās sistēmas ieviešanā, otrā – tās nozīmīgā pilnveidošanā. Trauksmes celšana jau sākotnēji veidota kā daļa no uzņēmuma ētikas un morāles principiem. Veiksmīga integrācija novērojama vienā Latvijas un trīs starptautiskajos uzņēmumos, kas izcēlās ar tiesiskiem regulētiem ētikas jautājumiem, izkoptu un skaidru izpratni par tiem. Visos intervētajos starptautiskajos uzņēmumos trauksmes celšana iekļauta kopējā sistēmā, kas veidota uzņēmuma grupas līmenī, līdz ar to arī principi un tiesiskie jautājumi atrunāti tajā. Uzņēmumu pārstāvji uzsvēra, ka sistēmas ieviešanā palīdzēja grupas līmenī definētās uzņēmuma vērtības un detalizēti atrunātie principi par pieļaujamo rīcību.

Rīgā bāzētas kapitālsabiedrības pārstāvis uzsvēra, ka trauksmes celšanas prasības aktualizētas līdz ar politikas maiņu visā reģionā. Tas ļauj secināt, ka rīcība plašākā mērogā ir būtisks faktors, jo motivē uzņēmumus ieviest trauksmes celšanas sistēmu un to pilnveidot.

Septiņos gadījumos sistēma ieviesta, izmantojot iekšējos resursus – līdzdarbojoties juridiskās, risku vadības, cilvēkresursu, komunikācijas nodaļām. Tas raksturīgi uzņēmumiem ar lielāku darbinieku skaitu. Lai pilnveidotu sistēmu uzņēmumi konsultējušies, piemēram, ar Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroju (KNAB), veiksmīgi risinot tehniskus jautājumus un paplašinot izpratni par sistēmu kopumā.



Atbildību par trauksmes celšanas mehānisma pārvaldību uzņēmumā visbiežāk uzņemas viena persona. Amata nosaukumi un pienākumi atšķiras. Pārstāvēta juridiskā, risku, kvalitātes daļas un iekšējās drošības joma, revīzijas komiteja. Divās kapitālsabiedrībās pārstāvis vienlaikus ir arī ētikas komisijas priekšsēdētājs, vienā - ētikas padomdevējs, turklāt visos uzņēmumos, kur izveidota ētikas komisija, tajā pārstāvēta arī uzņēmuma valde, tāpat arī nodaļu pārstāvji, nodrošinot ātru informācijas apriti un iespēju koordinēt rīcību. Trīs starptautiskajos uzņēmumos trauksmes celšanas sistēma izveidota, iesaistot uzņēmuma grupas līmeni un Latvijas atbildīgos pārstāvjus, bet vienā piesaistīts ārējais pakalpojumu sniedzējs, kas nodrošina trauksmes celšanas sistēmu.

Starptautisko uzņēmumu gadījumā sistēmas ieviešanu atviegloja jau pastāvošie rīcības principi, labās pārvaldības prakses, piemēram, kopējais ētikas kodekss, kas regulē arī trauksmes celšanu. Pieejas ir dažādas, bet sistēma veidota, lai tiesiskais regulējums izpildītu visu uzņēmuma pārstāvēto valstu noteiktās tiesību normas. Vienā uzņēmumā trauksmes celšanas sistēma ilgstoši darbojusies centralizēti grupas līmenī un reizi gadā rīkotas kopīgas apmācības, kurās stāstīts par trauksmes celšanu, taču no šī gada vasaras atbildība pārnesta arī uz katras valsts līmeni. Atbildīgajai personai valstī ir jāinformē darbinieki par trauksmes celšanas mehānismu un vienlaikus jāstrādā kā alternatīvai kontaktpersonai, radot darbiniekam plašākas izvēles iespējas. Viena uzņēmuma pārstāvis izcēla, ka, veidojot kopējo uzņēmuma sistēmu, Latvijas Likums uzstādījis vienas no augstākajām prasībām, kam tad attiecīgi sistēma pielāgota.

## **1.2. Darbinieku informēšana darba tiesisko attiecību sākumā**

Visi uzņēmumi izpilda Likumā noteiktās prasības, par iekšējo trauksmes celšanas sistēmu darbinieku informējot, kad tiek uzsāktas darba tiesiskās, dienesta attiecības, prakse vai cita veida ar profesionālo darbību saistītas tiesiskās attiecības. Viena uzņēmuma pārstāvis īpaši uzsvēra, cik būtiski ir pašā sākumā jaunajam darbiniekam nodot skaidru ziņu, kas ir un kas nav pieņemams konkrētajam uzņēmumam, jo ir bijuši gadījumi, kad darbinieks iepriekšējā darba vietā pieradis pie tāda rīcības modeļa, kas jaunajā darbavietā ir pilnīgi nepieņemams, tādēļ jāpalīdz pierast pie citas sistēmas. Tas sagādā papildu grūtības gan uzņēmumam, gan pašam darbiniekam un norāda, ka valstī trūkst vienotas izpratnes par to, kāda rīcība ir ētiska un pieļaujama.

Likumā noteikts, ka darbavietā ir jānodrošina viegli pieejama informācija par sistēmu. Uzņēmumi trauksmes celšanas mehānisma aprakstus ievieto mājaslapās un darbiniekiem pieejamajā iekšējā tīklā, ja tāds ir izveidots, lai informāciju varētu atrast jebkurā laikā. Runājot par tehniskajām detaļām jāmin, ka labā prakse ir mājaslapā un uzņēmuma iekšējā sistēmā izveidot atsevišķu sadaļu par trauksmes celšanu un līdzīgiem jautājumiem – korupcijas novēršana un ētika; un personīgi parādīt darbiniekam, kur informācija ir atrodamā. Negatīvi vērtējama vienā gadījumā novērotā prakse darbiniekam nodot izskatāmos dokumentus, neiesaistoties to skaidrošanā.

Ieteicamā prakse vērojama divos uzņēmumos, kas, iepazīstinot darbinieku ar trauksmes celšanas sistēmu, liek arī praktiski izsūtīt e-pastu uz norādīto adresi vai iesniegt ziņojumu citā formā, pārliecinoties, ka visas neskaidrības ir novērstas. Lai panāktu personīgu atbildību, unikāls veids ieviests starptautiskā uzņēmumā, kur darbiniekam līdz ar darba līgumu jāparaksta arī saistību vēstule. Darbinieks ar to apstiprina, ka ievēros uzņēmuma kultūru, kas ietver arī trauksmes celšanas jautājumus. Ētikas kodeksa, ja uzņēmums tādu izveidojis, ievietošana mājaslapā uzskatāma par labās pārvaldības praksi, jo tādā gadījumā uzņēmums parāda savu atbildību un norāda uz atklātību gan pret darbiniekiem, gan klientiem un investoriem.

Ar trauksmes celšanas sistēmu saistītās informācijas apjoms un tās noformēšana ir katra uzņēmuma ziņā, tādēļ piemēri būtiski atšķiras. Jāizceļ divu kapitālsabiedrību veicinātā prakse veidot informatīvus grafikus un prezentācijas, lai padarītu ziņas pēc iespējas vieglāk uztveramas. Viens uzņēmums uzsvēra savu pozitīvo pieredzi un darbinieku atsaucību, veidojot vizuālus materiālus vienkāršā valodā, ko viegli izprast arī cilvēkiem bez juridiskās izglītības, kam ikdienas darbs saistās ar praktiskiem pienākumiem un nenotiek pie datora. Pozitīvi vērtējama cita uzņēmuma prakse vizuālus materiālus izvietot vidē, kurā darbinieks uzturas, palielinot iespēju, ka informāciju ievēros.

### **1.3. Darbības nodrošināšana ilgākā laika posmā**

Lai sistēmas funkcionētu veiksmīgi, nepieciešams regulāri pārskatīt mērķus, efektīvizēt procesus un veidot diskusiju dažādos līmeņos uzņēmuma iekšienē. Rīks, ar ko aktualizēt trauksmes celšanas nozīmi un padarīt to par pastāvīgu uzņēmuma politikas daļu, ir regulāras apmācības un semināri. To biežums un saturs ir dažāds atkarībā no iekšējās

politikas. Divi no intervētajiem uzņēmumiem tās rīko reizi divos gados, trīs - reizi gadā, viens uzņēmums četras reizes gadā. Trīs uzņēmumi vēl nav uzsākuši rīkot apmācības, bet plāno to darīt. Viens uzņēmums nerīko tieši trauksmes celšanas apmācības, bet četras reizes gadā ir uzņēmuma iekšējās apmācības, kurās stāstīts par vērtībām, mērķiem un aktuālo situāciju biznesa jautājumos, veicinot darbinieka iesaisti un stiprinot lojalitāti.

Visos aptaujātajos uzņēmumos strādā vairāk par 400 darbiniekiem, bet lielākajos pārsniedz 3000. Četri uzņēmumi piekrita, ka lielais personāla apjoms padara apziņošanu un apmācību rīkošanu laikietilpīgāku un sarežģītāku. Apmācības jāveda vairākas reizes, turklāt jāmeklē risinājumi, kā pārliecināties, vai katrs darbinieks ir tēmu izpratis. Tiešsaistes apmācību formātam ir gan pozitīvās, gan negatīvās iezīmes, tādēļ tā izmantošanas iespējas jāizsver katram uzņēmumam individuāli. Pozitīvi, ka tiešsaistes apmācības ir ērtāk pieejamas, turklāt pandēmijas laiks padarījis tiešsaistes komunikāciju par ikdienu, attālinātā darba specifika uzlabojusi darbinieku digitālās prasmes. Tomēr trīs uzņēmumi uzsvēra negatīvās iezīmes tiešsaistes formātam - nav iespējams pārliecināties, vai darbinieks patiešām sadzird un izprot teikto, tāpat vērojama arī mazāka interese uzdot jautājumus. Arī darbinieku digitālo prasmju līmenis joprojām atšķiras, daļai ikdienā nav jāstrādā pie datora, vienā gadījumā daļai tādēļ nav sava e-pasta un pieejas uzņēmuma iekšējai sistēmai. Taču arī apmācības klātienē prasa daudz laika un resursu.

Nav vērojams, ka visos gadījumos lielais darbinieku skaits padara apmācības retākas, divos uzņēmumos ar vienādu darbinieku skaitu mācības rīko attiecīgi reizi divos gados un četras reizes gadā. Atšķirība skaidrojama ar iekšējo kultūru un līdzšinējo pieredzi - viens uzņēmums nav saņēmis nevienu trauksmes celšanas ziņojumu, bet otrs uzņēmums ir pieredzējis trauksmes celšanas pozitīvās sekas un aktīvi cenšas dažādos veidos pilnveidot sistēmu, iesaistot darbinieku.

Ja apmācības notiek lekcijas vai prezentācijas formā, ir jāveic arī zināšanu pārbaude, lai pārliecinātos, vai pastāv izpratne par trauksmes celšanas būtību, ziņošanas mehānismu un darbinieku lomu uzņēmuma iekšējās vides pilnveidošanā. Pārsvārā pārbaude veidota testa formā, katru reizi mainot jautājumus. Labā prakse apmācību rīkošanā vērojama starptautiskajā uzņēmumā, kur tās rīko attālināti, bet kvalitatīvu komunikāciju panāk ar darbinieku sadali vidēji 10 cilvēku lielās fokusgrupās un mācību procesā izmanto speciāli izveidotu spēli, kas palīdz individuāli uzdot jautājumus un

iesaistīt katru, tā pārliecinoties par zināšanām. Izspēlētās situācijas, kas darbiniekiem ir jārisina, nav saistītas ar viņu ikdienas pienākumiem, bet kādas citas nodaļas izaicinājumiem, lai nostiprinātu pamata izpratni par trauksmes celšanas sistēmu. Apmācību kvalitāte palielinās un var vērst mazāku uzmanību uz kvantitatīvo faktoru - apmācību skaitu. Veiksmīgs un ērts modelis ir trauksmes celšanas sadaļas iekļaušana apmācībās par līdzīgu tēmu. Šādu praksi izmantojuši teju visi uzņēmumi, kas tās rīko regulāri. Uzteicama trīs gadījumos izmantotā jomas ekspertu piesaiste, piemēram, KNAB vai Delnas.

Intervētie pārstāvji uzsvēra, ka darbinieku interese par tēmu ir samērā neliela, bet, lai gūtu pašmotivāciju, no sākuma jāiegūst vismaz pamata izpratne. To var panākt tikai ar mērķtiecīgu komunikāciju – individuāla materiālu apguve un testi ir tikai papildu rīki. Pētījuma gaitā vairāki uzņēmumi uzsvēra, ka ikdienas komunikācija starp darbinieku un viņa tiešo vadītāju ir galvenais mehānisms, kā nepieļaut, lai situācija nonāk līdz nepieciešamībai celt trauksmi. Izpratne par trauksmes celšanas sistēmu jāveido ne tikai darbiniekiem, bet primāri tieši par trauksmes celšanas ziņojumu izskatīšanu atbildīgajai personai un uzņēmuma vadībai, lai sekmētu principu iedzīvināšanu uzņēmuma kultūrā un nodotu zināšanas darbiniekiem. Divi pārstāvji šogad apmeklējuši Delnas vadītu semināru, citos uzņēmumos tiek organizētas ētikas dilemmu mācības vai grupas līmeņa semināri. Vienā uzņēmumā atbildīgā persona šobrīd apmāca visus vadītājus, kas turpmāk paši varēs nodrošināt apmācības, uzlabojot un nostiprinot attiecības ar saviem tiešajiem padotajiem. Mērķis ir panākt vadītāju tiešāku iesaisti, lemjot, kad rīkot apmācības, kādā formātā un ar kādu fokusu tās veidot. Tikai tiešais vadītājs redz situāciju ikdienā un zina, kādas ir aktualitātes, par kurām jārunā. Uzņēmuma vadība šādā gadījumā nodrošina saturu, prezentāciju, lai panāktu vienotu pieeju. Citā uzņēmumā regulāri notiek individuālas pārrunas ar nodaļu pārstāvjiem. Par gūtajām atziņām informē uzņēmuma valdi, veidojot ciešāku sasaisti.

Darbinieku interesi un līdzdalību ar trauksmes celšanu saistīto jautājumu aktualizēšanā nozīmīgi palielina alternatīvās iesaistes formas, kā vienas kapitālsabiedrības veidotā darbinieku uzticības padome, kur darbinieki, vēlēšanu ceļā ievēl līdz desmit pārstāvjiem, aptverot plašu uzņēmuma struktūrvienību spektru. Cits variants ir nodrošināt atsevišķas darbinieku arodbiedrības sadarbību ar uzņēmumu, kā tas vērojams vienā gadījumā. Atsevišķas uzticības personas amats, kas konkrētajā

uzņēmumā atbild par iekšējās drošības jomu, ir solis tuvāk darbiniekam drošai, konfidencialai videi, ļaujot laicīgi risināt situāciju vai kļiedēt bažas. Uzticības personu pārstāvēto jautājumu spektru var pielāgot uzņēmuma specifikai.

## 2. IEKŠĒJĀS TRAUKSMES CELŠANAS SISTĒMAS

### RAKSTUROJUMS

*Transparency International* (TI) ir norādījusi, ka trauksmes celšanas sistēmas darbību visvairāk veicina darbinieku motivēšana, droši ziņošanas kanāli un aizsardzības garantijas, kā arī efektīva saziņas sistēma.<sup>3</sup> Šī pētījuma laikā iepazītās trauksmes celšanas sistēmas ir dažādas. Delna analizēja tās, izdalot labās prakses, ko katrs uzņēmums var piemērot savam sistēmas formātam un mērogam.

#### 2.1. Ziņojuma iesniegšana

Pirmais solis, kas jāveic trauksmes cēlējam, ja viņam radušās aizdomas par Likuma pārkāpumiem, ir ziņojuma sagatavošana un iesniegšana. Pamata prasības, kas sistēmai jānodrošina, ir ietvertas Likumā, attiecīgi visos uzņēmumos sistēma ir ieviesta, informācija par to darbiniekam ir pieejama, kā arī izveidoti vairāki kanāli, caur kuriem iespējams ziņot. Vienā uzņēmumā ir izveidots elektroniskais kanāls, caur kuru iesniegt ziņojumu, astoņos gadījumos nodrošināts anonīms e-pasts, tāpat atrunāta arī iespēja sūtīt ziņojumu pa pastu. Atbildīgās kontaktpersonas tālruņa numurs norādīts tikai uzņēmumos, kam ir pieejams iekšējās saziņas kanāls, lai informāciju lieki neizplatītu.

Lai pielāgotos darbiniekiem, kas ikdienā nestrādā pie datora, bet, piemēram, ražotnēs, transportā vai ārtelpās, trīs uzņēmumi darbinieku kopīgajās telpās ir izvietojusi kastītes vai pastkastītes, marķējot tās, lai ikviens zina, ka tajās iespējams atstāt trauksmes celšanas ziņojumu fiziskā formātā. Tas ir īpaši aktuāli, ja zināms, ka darbiniekam nav savs darba e-pasts un vajadzības regulāri lietot datoru. Alternatīva e-pastam ir atsevišķa sadaļa uzņēmuma iekšējā sistēmā, kur ievietota aizpildāma forma un ir iespēja pievienot veidlapu. Tajā darbiniekam tikai jāaizpilda pāris ailes, bet pamata struktūra jau dota, padarot procesu vieglu un ērtu. Uzņēmumu pieredze rāda - lai darbiniekam procesu padarītu saprotamāku, var izveidot vienu formu gan trauksmes celšanai, gan iesniegumiem par citām tēmām, piemēram, ētikas jautājumiem, praktiskas dabas sūdzībām. Trauksmes celšanas gadījumā darbinieks atzīmē, ka iesniedz trauksmes

---

<sup>3</sup>Martini, Maira. Best practices and challenges for whistleblowing systems in multinational companies. 19.09.2014.

celšanas ziņojumu un pievieno formai veidlapu. Viens uzņēmums iesaka saiti uz veidlapu ievietot galvenās lapas statistiskajā apakšsadaļā. Laba prakse ir starptautiskā uzņēmuma izveidotā lapa, kur pa soļiem uzrakstīts, kas jādara trauksmes cēlējam, uz kādiem jautājumiem jāatbild ziņojumā. Vispārīgi aprakstīti arī konkrētajam uzņēmumam raksturīgie gadījumi, kad jāceļ trauksme, lai novērstu gadījumus, kad trauksme celta nepamatoti.

Vairumā gadījumu uzņēmumos, kur bijuši trauksmes celšanas ziņojumi, tie iesniegti e-pastā vai iekšējā uzņēmuma sistēmā. Iekšējās trauksmes celšanas sistēmas izveidošana, kurā nav iespējams iesniegt ziņojumu anonīmi, ir jākombinē ar citu komunikācijas kanālu, piemēram, atsevišķu e-pastu. To aktualizē viena uzņēmuma piemērs, kurā darbinieki laicīgi neziņoja par nozīmīgu novērojumu, kas norādīja uz prettiesisku rīcību, jo nejutās pārliecināti, līdz ar to nevēlējās runāt atklāti. Rezultātā problēma ilgstoši netika risināta.

Starptautiskie uzņēmumi veicina darbinieku komunikāciju ar tiešo vadītāju, ziņošanu minētajos kanālos uzsverot kā sekundāru iespēju, ja jautājumu kādu iemeslu dēļ nevar pārrunāt "aci pret aci", baidoties par negatīvu attieksmi vai saskatot uzņēmuma līmeņa problēmu. Saņemto ziņojumu tulkošanu no latviešu valodas veic ārējs pakalpojumu sniedzējs, nodrošinot, ka iesaistīti pēc iespējas mazāk pietuvināti pārstāvji, kas informāciju varētu izplatīt.

Starptautiskais uzņēmums, kurš piesaistījis ārējo pakalpojumu sniedzēju, izceļ, ka tas veicina atvērtību ziņot, jo darbinieki apzinās, ka tas ir neatkarīgs, neitrāls kanāls. Darbinieks, izmantojot saiti, ieiet un pierēģistrējas pakalpojuma sniedzēja lapā, norādot, vai vēlas ziņot anonīmi, daļēji anonīmi vai pilnīgi atklāti. Trauksmes cēlējam izveidojas personalizēts konts un tā tiek nodrošināta datu aizsardzība. Darbinieks šeit iesniedz ziņojumu un turpmākā komunikācija notiek caur šo kontu, līdz ar to kontaktpersona arī anonīma ziņojuma gadījumā var turpināt sniegt precizējošu informāciju. Divi uzņēmumi izcēla, ka tiem bijušas grūtības sazināties ar anonīmu ziņotāju, jo vajadzēja precizēt lietas apstākļus, tādēļ šādai saziņas platformai ir nozīmīgas priekšrocības.

## **2.2. Ziņojuma apstrāde**

Par trauksmes celšanu atbildīgās personas pienākumos ietilpst trauksmes celšanas ziņojumu saņemšana, reģistrēšana un uzglabāšana, nodrošinot personas datu

aizsardzību. Pēc ziņojuma saņemšanas ir divi iespējamie tālākās rīcības varianti. Ja ziņojums netiek atzīts par trauksmes celšanas ziņojumu, visi uzņēmumi intervijās skaidroja, ka personas dati jebkurā gadījumā netiek izpausti trešajām personām. Trijos gadījumos ziņojumi reģistrēti tajā pašā sistēmā, jo uzņēmums sasaista gan trauksmes celšanas, gan citus ar ētikas pārkāpumiem saistītus jautājumus. Pēc ziņojumu izskatīšanas informē pašu trauksmes cēlēju, katru gadījumu izvērtējot individuāli un attiecīgi lemjot par risinājumu, iegūtās informācijas izmantošanu, lai uzlabotu vidi uzņēmumā. To risina iekšēji, sadarbojoties ar personāla daļas un citu jautājumā iesaistīto nodaļu pārstāvjiem. Ārpakalpojuma gadījumā iespējams atzīmēt, vai trauksmes celšanas gadījums bijis pamatots.

Ja ziņojums pēc atbilstošajiem kritērijiem atzīts par trauksmes celšanas ziņojumu, to reģistrē un datus pseidonimizē. Deviņos gadījumos izmantota atsevišķa datubāze vai serveris, kur ievietoti personas dati, piešķirot šifra kodu, numuru. Tā pieejama tikai kontaktpersonai un vietniekam, ja tāds ir. Starptautiskajā uzņēmumā persona, pie kuras nonācis ziņojums, to arī reģistrē, līdz ar to darbinieks var noteikt, kuram nodot personas datus. Citā datubāzē ievietots tikai situācijas apraksts, vairs to nesaistot ar konkrēto trauksmes cēlēju. Tālākais process saistās ar ziņojumā ietvertās informācijas izvērtēšanu un lēmumu par tālākajiem soļiem, kas veicami, lai problēmu novērstu. Vienā starptautiskajā uzņēmumā visus gadījumus izdala krāpšanas un personāla daļas kategorijās. Procesam piesaista uzņēmuma valdi un pārstāvjus no uzņēmuma iekšienes, lielākoties – ētikas komisijas vai padomes formātā, ko veido vidēji 6-8 cilvēki. Iesniegumu izskata ētikas komisijas sēdē, labā prakse ir to protokolēt, padarot pieejamu uzņēmuma valdei un arī nodaļu vadītājiem, lai veicinātu atklātību. Komisija vienojas par tālāko rīcību, lemjot, kuras nodaļas vai ārējos pārstāvjus jāiesaista situācijas risināšanā, piemēram, pašvaldības kapitālsabiedrību gadījumā var piesaistīt pašvaldības domi. Divu starptautisko uzņēmumu gadījumā Latvijas pārstāvji piesaistīti tikai pēc ziņojuma izskatīšanas, kad konstatēts, ka situācija risināma vietējā līmenī. Līdz tam Latvijas atbildīgās kontaktpersonas par ziņojumu sīkāk netika informētas, tādēļ pētījuma ietvaros veiktajās sarunās vērojams, ka pārstāvji tikai daļēji pārzina saņemto ziņojumu skaitu un tēmas, par ko celta trauksme. Vienā gadījumā arī Latvijas pārstāve ir tieši iesaistīta ziņojumu izskatīšanā kopā ar uzņēmuma grupas līmeņa pārstāvjiem. Citā



gadījumā ziņojumu izskata Latvijas vai starptautiskais pārstāvis atkarībā no tā, kam ziņojums adresēts.

Izpildot Likumā noteiktās prasības, ziņojumu izskata nedēļas laikā un uzņēmuma valde vai atbildīgā kontaktpersona sagatavo atbildi trauksmes cēlējam, informējot par tālāko rīcību. Ja ziņojums jārisina Latvijas līmenī, piemēram, tas ir saistīts ar ētiskas dabas jautājumu, to nodod atbildīgajai personai, piesaista atbilstošās iestādes vai ekspertus, saglabājot maksimālu konfidencialitāti. Visi uzņēmumi informāciju nosūta uzņēmuma valdei, padomei un Valsts Kancelejai, kā paredzēts Likumā. Valde attiecīgi var lemt par disciplinārsoda piemērošanu darbiniekam vai atlaišanu. Uzņēmumi visbiežāk ētikas kodeksā atrunā sodus, kas piemērojami par konkrētiem nodarījumiem. Uzņēmumi izmanto informāciju, veicot iesniegumu klasifikāciju, lai veidotu statistiku.

Kontekstā jāvērtē arī jautājums par to, cik publiskai jābūt informācijai par trauksmes celšanas gadījumiem. Uzņēmumu pieejā ir vērojamas nozīmīgas atšķirības, pat pretrunas. Vienā kapitālsabiedrībā vērojama teju pilnīga atklātība, publiskajā mājaslapā ievietojot informāciju par trauksmes celšanas gadījumiem, ievērojot konfidencialitāti. Divos citos uzņēmumos gadījumus izsver individuāli un publiski runā tieši par krāpšanas gadījumiem. Pamatā ir uzskats, ka uzņēmumam jāveido aktīva komunikācija ar darbiniekiem un plašāku sabiedrību, lai veidotu pozitīvāku attieksmi pret trauksmes celšanu kopumā, redzot atrisinātos gadījumus. Divos citos uzņēmumos valda uzskats, ka informācija jāzina tikai pāris personām, par gadījumiem netiek informēti ne darbinieki, ne plašāka sabiedrība. Izvērtējot piemērus jāuzsver, ka jautājums par labāko variantu ir atkarīgs no uzņēmuma veidotās iekšējās politikas, darbinieku individuālajiem uzskatiem. Ja darbinieks apzinās, ka trauksmes celšana ir vienlīdz viņa un uzņēmuma interesēs, atbalstāma arī informācijas publiskošana. Savukārt, ja starp darbiniekiem un vadību nav ciešu attiecību vai nu tādēļ, ka darbinieks nesen stājies darba tiesiskajās attiecībās vai neveiksmīgas komunikācijas, negatīvas personīgās pieredzes dēļ, informācijas publicēšana var radīt frustrāciju un bailes.

Ja informācija par trauksmes celšanas gadījumu izskanējusi publiski, ir svarīgi uzturēt ciešu komunikāciju ar darbiniekiem, lai novērstu iekšējās nesaskaņas un radītu darbiniekiem pozitīvu iespaidu par uzņēmuma spēju situāciju risināt. Ilgākā laika posmā tas veicina arī darbinieku atvērtību ziņot.

## 3. IEKŠĒJĀS TRAUKSMES CELŠANAS SISTĒMAS DARBĪBA

Trauksmes celšanas sistēmas ieviešana un normatīvajos aktos atrunātās prakses ir iespējams vērtēt tikai saskaroties ar reāliem piemēriem. Daļā Latvijas uzņēmumu joprojām nav bijusi pieredze ar trauksmes celšanas gadījumiem vai arī, ja ziņojums ir noformēts kā trauksmes celšanas, pēc izskatīšanas to par tādu neatzīst. Tas rada jautājumus par darbinieku vispārējo izpratni, kas ir trauksmes celšana, kāpēc ir nozīmīgi neklusēt, kā arī – kāda attieksme pret trauksmes celšanu pastāv plašākā sabiedrībā. Intervijās aktualizēti arī jautājumi par uzņēmuma iekšējās kultūras, kolektīva attiecību saistību ar darbinieka attieksmi pret trauksmes celšanu.

### 3.1. Trauksmes celšanas gadījumu skaits

Trauksmes celšanas gadījumu skaits ne vienmēr nozīmē, ka uzņēmumā problēmu nav. Pētījuma gaitā konstatēti krasi atšķirīgi uzskati un dažādas izpratnes pakāpes par to, kas ir trauksmes celšana un kādēļ tā ir nozīmīga. Principā šī pētījuma sakarā var runāt par desmit dažādām pieejām – katram uzņēmumam sava. Tādēļ trauksmes celšanas gadījumu skaitu un darbinieku attieksmi, zināšanas par sistēmu jāvērtē individuāli, kopsakarā ar uzņēmuma iekšējo vidi. To labi raksturo trīs uzņēmumu gadījumi, kuri nav saņēmuši trauksmes celšanas ziņojumus. Vienā gadījumā ir iesniegti ziņojumi, kas risina ar ētiskas vai praktiskas dabas jautājumiem saistītas tēmas un novērš situāciju eskalāciju. Otrā ziņojumu nav vispār, bet trauksmes celšanas sistēmas ieviešanu veicinājis nopietns gadījums, kura rezultātā šobrīd pastāvošā sistēma ir vērsta uz laicīgu, ciešu komunikāciju un uzņēmuma kultūras pilnveidi. Trešajā gadījumā ziņojumu nav, bet netiek rīkotas arī apmācības, kā arī atbildīgās personas ieskatā nav gadījumu, par kuriem uzņēmuma darbības sfērā varētu ziņot, parādot būtisku izpratnes trūkumu.

Apkopojot statistiskos datus par tiem uzņēmumiem, kas ir saņēmuši trauksmes celšanas ziņojumus, var secināt, ka darbinieku vēlme ziņot ir zema. Vienā gadījumā tie ir seši ziņojumi kopš sistēmas ieviešanas brīža 2019. gadā, divos citos – viens gadījums, kas risināts, piesaistot personāla daļu, vai ar plašāku problēmu, tādēļ pārsūtīts

kompetentajai iestādei. Kopējais iesniegto ziņojumu skaits, kas uzdoti par trauksmes celšanas, bet nav atbilduši kritērijiem, divos gadījumos pārsniedz 10. Tas liek secināt, ka jāuzlabo darbinieku izpratne par to, kas ir klasificējams kā trauksmes celšanas ziņojums.

Starptautisko uzņēmumu gadījumā precīzi dati par Latviju sniegti tikai vienā intervijā, minot, ka vidēji saņemti 6-8 iesniegumi katru gadu, bet jāņem vērā, ka tie ir saistīti ne tikai ar trauksmes celšanu, bet arī citiem pārkāpumiem, kas aprakstīti uzņēmuma ētikas kodeksā. Pārējos trīs gadījumos detalizētu datu par Latviju nav. Vienā ziņojumus reģistrē centralizēti, Latvijas pārstāvim dati nav pieejami, bet zināms, ka gadījumi ir bijuši. Otrā zināms, ka kopumā visā uzņēmumā saņemti vidēji 20-25 ziņojumi ik gadu, no Baltijas valstīm to ir salīdzinoši mazāk, uzņēmuma pārstāvji skaidro to ar efektīvu komunikāciju un preventīvām metodēm, kas iedrošina darbinieku laicīgi runāt ar savu tiešo vadītāju vai personāldaļu. Trešajā Latvijas līmeņa sistēma joprojām ir ieviešanas stadijā.

### **3.2. Anonīmā ziņošana**

Atsevišķa tēma, kas aktualizēta visās sarunās, ir anonīmās ziņošanas pozitīvie un negatīvie aspekti. Pamatoti argumenti ir abām pusēm, bet jāuzsver, ka anonīms ziņojums nav uzskatāms par trauksmes celšanas ziņojumu, jo tas neļauj nodrošināt trauksmes cēlēja aizsardzību, kas ir viens no galvenajiem Likuma mērķiem. Viena uzņēmuma pārstāvis uzsvēra, ka anonīmās ziņošanas nozīme nākotnē jāpielīdzina un jāpopularizē kā līdzvērtīga atklātai trauksmes celšanai. Uzskats balstās cerībā, ka cilvēki kļūs atvērtāki ziņot, būs iespējams laicīgi pamanīt problēmu, rīkoties proaktīvi. Anonīmās ziņošanas nozīmi apliecina gadījums, kad darbinieki šaubu dēļ ilgstoši neziņoja, jo bija pieejamas tikai atklātās ziņošanas iespējas. Rezultātā uzņēmums cieta zaudējumus, jo mērķtiecīga, sistemātiska uzņēmuma resursu piesavināšanās varēja turpināties. Pēc konsultācijas ar KNAB uzņēmums nolēma ieviest anonīmās ziņošanas e-pastu. Trauksmes celšana ir saistāma ne tikai ar uzņēmuma iekšējām problēmām, bet arī citiem uzņēmumiem, ar ko notiek sadarbība, piemēram, pakalpojumu sniedzējiem, piegādātājiem. Viens uzņēmums pēc anonīma ziņojuma saņemšanas veicis izpēti, kā rezultātā lauzis līgumu.

Citas kapitālsabiedrības pārstāvis pauda šaubas par anonīmās ziņošanas efektivitāti, jo tādējādi iespējams sniegt nepatiesu informāciju, radot papildu darbu, lai to izkontrolētu. Uzņēmumu pieredze rāda, ka arī nepatiesu, apmelojošo anonīmo

ziņojumu nav daudz. Uzņēmums ar pieredzi trauksmes celšanas ziņojumu saņemšanā uzskata, ka jebkurā gadījumā anonīmo e-pastu ir vērts uzturēt to pāris gadījumu dēļ, kad sistēma ļauj laicīgi uzzināt par problēmsituāciju un nepieļaut tās eskalāciju.

Anonīmās ziņošanas sakarā jāmin arī citas kapitālsabiedrības prakse, radot iespēju darbiniekiem anonīmi uzdot jautājumus uzņēmuma valdei, lai saprastu, vai pastāv vēlme runāt. Tā kā novērota darbinieku aktivitātes palielināšanās, uzņēmums secinājis, ka gadījumi, ko darbinieki vēlas aktualizēt, pastāv, bet vairums izvēlas to nedarīt. Pārstāvis līdž ar to atbalsta anonīmo ziņošanu un uzsvēra, ka svarīgāk ir nevis meklēt vainīgos, bet pakāpeniski vairojot darbinieku uzticību, tādēļ jāatbalsta ikkatra darbinieku iniciatīva, jo tikai tā var palielināt kopējo atvērtību. Ja anonīmā ziņošana tomēr nešķiet pieņemama, ieteicams informēt par ārējās ziņošanas iespējām, lai panāktu, ka darbinieks par problēmu neklusē.

### **3.3. Darbinieku motivēšana**

Pētījuma ietvaros tomēr noskaidrots, ka darbinieku atvērtība runāt par problēmām vairākos uzņēmumos palielinās. To veicina vairāki faktori – gan pasākumi, kas veikti uzņēmuma kopējās kultūras veidošanai, komunikācijas stiprināšanai, gan jaunu darbinieku piesaiste, kā arī Likuma sniegtās aizsardzības garantijas. Arī gadījumos, kad trauksmes celšanā nav redzami uzlabojumi, ir pieaudzis cita veida sūdzību, iesniegumu daudzums, norādot uz pozitīvu tendenci – atvērtības palielināšanos. Vienā uzņēmumā pēdējā gada laikā palielinājies ētikas komisijas saņemto iesniegumu skaits, citā gadījumā vērojams ziņojumu skaita pieaugums ar uzņēmuma darbības jomu saistītajā drošības sistēmā. Samazinās to ziņojumu skaits, kas noformēti kā trauksmes celšanas, bet netiek par tādiem atzīti. Atšķiras arī ziņojumu saturs. Ja sākotnēji iesniegti detalizēti situāciju apraksti, kas saistīti ar nopietniem pārkāpumiem, krāpšanu, tad ar laiku darbinieki sapratuši, ka trauksmes celšanas mehānismu var izmantot ne tikai kompleksu situāciju risināšanai, bet arī ikdienā ievērotu nepilnību sakarā, kas varētu pāraugt nopietnākā problēmā. Turklāt attiecīgajā uzņēmumā nav bijis neviens nepatiess vai nepareizi noformēts ziņojums, secināms, ka darbinieki patiesi izprot trauksmes celšanas sistēmu.

Uz starptautisko uzņēmumu priekšrocībām, risinot jautājumus grupas līmenī, norādīts divos gadījumos, izceļot, ka tas kļiedē bailes no informācijas noplūdes uzņēmumā, kam var sekot kādas sankcijas vai personīgas attieksmes maiņa, no kā

Likums nepasargā. Ziņošana augstāka līmeņa personālam ļauj darbiniekam noprast, ka trauksmes celšana ir nozīmīga visam uzņēmumam. Ja ziņojums nonāk pie kontaktpersonām citā valstī vai arī ārējā pakalpojumu sniedzēja, darbinieks jūtas drošāk, ka personas dati ir aizsargāti. Starptautiskā uzņēmuma pārstāvis skaidroja, ka nedrošība ziņot izteikti raksturīga Baltijas valstīm, salīdzinot ar citām pasaules valstīm, kurās uzņēmums darbojas, jo atšķiras cilvēku, tautu mentalitāte. Latvijas gadījumā jāņem vērā negatīvais vēsturiskās pieredzes faktors, atturība runāt par problēmām, neticot, ka tās tiks risinātas un baidoties, ka informāciju izmantos pret ziņotāju. To pamato cita uzņēmuma piemērs - pārstāvis norādīja, ka pēc uzņēmumā konstatētās krāpšanas, darbinieki izteicās, ka viņus kavēja ziņot bailes par atstādināšanu no darba. Darbinieki uzskatīja, ka kontaktpersona ir pietuvināta uzņēmuma vadībai un uzņēmuma iekšienē varētu viegli noprast, kurš ziņojumu iesniedzis. Darbiniekiem, kas ilgstoši strādājuši uzņēmumā, nav ticības, ka Likums viņus pasargās. Latvijas gadījumā risinājums, ko var izmantot, ja pastāv līdzīgas bailes, ir ārējā ziņošana atbildīgajām iestādēm, piemēram, Valsts ieņēmumu dienestam (VID), KNAB vai kādai organizācijai, biedrībai, kas uztur trauksmes celšanas kontaktpunktu, piemēram, Delnas Trauksmes celšanas centram. To intervijās akcentēja divi uzņēmumi.

Trīs uzņēmumu pārstāvji uzsvēra, ka trauksmes celšanas mehānisma ieviešanu praksē veicina skaļāki trauksmes celšanas gadījumi. Tie ļauj plašākam darbinieku lokam ieraudzīt, ka uzņēmumā pastāv iekšējās problēmas, uzņēmums tādēļ īsteno administratīvas, procesuālas pārmaiņas, maina kopējo kultūru un politiku.

Lielāko pozitīvo pienesumu var gūt, uzņēmumam šo mehānismu izmantojot kā vienu no elementiem kopējās politikas un attieksmes transformēšanā, jo darbinieks ierauga, ka sistēma nav tikai formalitāte. Uzņēmums ar katru gadījumu krāj pieredzi un pilnveidojas, piemēram, vienā gadījumā tas veicinājis iekšējās audita sistēmas pilnveidošanu, citā - motivējis veikt izmaiņas iekšējos normatīvajos aktos, atrunājot, kā darbiniekam jārikojas, saskaroties ar konkrēto situāciju.

## 4. TRAUKSMES CELŠANAS SISTĒMAS IETEKME UZ UZŅĒMUMU

Uzņēmumu pārstāvji vienprātīgi uzskata, ka Likums ir ieguvums gan plašākai sabiedrībai, gan konkrēti viņu uzņēmumam, bet līdz ar to atzīmēti arī izaicinājumi, ar ko nākas saskarties sistēmas ieviešanas un darbības procesā. Kopumā var secināt, ka sistēmas efektivitāte un ieguvumi no tās ir pilnībā atkarīgi no uzņēmuma kultūras un politikas, kā arī vadības un darbinieku izpratnes līmeņa. Jo atvērtāka un pozitīvāka attieksme, vēlme izprast trauksmes celšanas nozīmi, jo lielāks arī trauksmes celšanas sistēmas pienesums.

### 4.1. Ieguvumi no trauksmes celšanas sistēmas

Pateicoties trauksmes celšanas sistēmai iespējams laicīgi identificēt problēmas un tās novērst. Viena uzņēmuma pārstāvis izcēla, ka trauksmes celšanas sistēma ir pateicīgs rīks, radot tiesisku pamatu rīcībai. Nav nepieciešams iet cauri garākam birokrātiskam procesam, lai pierādītu, ka problēma eksistē, piemēram, veikt auditu.

Caur ziņošanas kanāliem cilvēki nereti ne tikai ceļ trauksmi, bet arī ziņo par citām problēmām. Vienā uzņēmumā, piemēram, darbinieki izmantoja sistēmas priekšrocības, lai ātrāk risinātu praktiskas dabas jautājumu – novecojušas tehnikas maiņu, tā cenšoties tikt sadzirdēti. Savukārt trīs uzņēmumos ziņojumi par personīgām problēmām nodoti uzņēmuma personāldalī. Rezultātā ziņojums, kas netiek atzīts par trauksmes celšanas ziņojumu, norāda uz nepilnībām un liek uzņēmumam domāt, kā pilnveidot komunikāciju, lai jautājumu risināšana notiktu efektīvi, bet trauksmes celšanas mehānismu nebūtu jālieto nevietā.

Labākajā gadījumā pēc trauksmes celšanas gadījuma uzņēmums veic situācijas analīzi, izvērtējot problēmas un rekomendējot uzlabojumus. Vienota prakse vairākos uzņēmumos ir pieredzēto trauksmes celšanas situāciju izmantošana apmācībās – gan ārējās, pārstāvjiem dodoties uz valsts vai starptautiskiem semināriem, gan iekšējās, darbiniekam liekot risināt reālu situāciju. Starptautiskajā uzņēmumā ir izdevīgi izmantot vienas valsts gadījumus citu valstu darbinieku apmācībās.

Divos uzņēmumos izcelts, ka trauksmes celšanas gadījumu sistematizēšana rada iespēju arī nodot informāciju investoriem, palielinot uzņēmuma atklātību, to pamato arī *Transparency International* publicētais ziņojums.<sup>4</sup> Vienā uzņēmumā investoram dota iespēja arī iepazīties ar gadījumu raksturojumu sīkāk, parādot, cik operatīvi tie risināti. Tas pamato, ka uzņēmums ir stabils, radot investoram drošības garantijas, mazinot iespēju, ka uzņēmumā pastāv apslēpti noziegumi, ka var rasties neparedzēti, finansiālo stāvokli un reputāciju apdraudoši apstākļi.

Lai atvieglotu gadījumu risināšanas procesu, ir svarīgi izcelt skaidrus soļus, kas jāveic, saskaroties ar nopietnākām prettiesiskām darbībām. Viena uzņēmuma pārstāvis norādīja, ka šobrīd lielā mērā viss ir atkarīgs no uzņēmuma attieksmes un spējas reaģēt, apzināt apstākļus un rīkoties piesardzīgi, iesaistot kompetentās institūcijas. Divi uzņēmumi aktualizēja priekšlikumu par skaidri definētām vadlīnijām, ieteikumiem. Tie noderētu gan par trauksmes celšanu atbildīgajām personām, gan uzņēmuma vadībai, kas var sekmēt arī darbinieku izpratnes pilnveidošanu.

Trauksmes celšanas gadījumi norāda arī uz nepieciešamību pilnveidot Likumu, piemēram, atrunājot, kā droši uzglabāt dokumentus, cik ilgi jāglabā konkrētie dokumenti, ja trauksmes celšanas gadījums novedis līdz krimināllietai.

#### **4.2. Kopējās izpratnes problemātika**

Lai arī pastāv labie prakses piemēri un pārstāvji norāda, ka viņi trauksmes celšanas mehānismu uzskata par būtisku rīku, lai mazinātu korupciju, veicinātu labās pārvaldības prakses un godprātīgu rīcību valstī, joprojām vairumā uzņēmumu iztrūkst viena nozīmīga elementa – komunikācijas. Ziņojumus, kas netiek atzīti par trauksmes celšanas ziņojumiem, darbinieki iesūta, jo trūkst izpratnes par to, kas ir trauksmes celšana un – kas ir citi rīki, kā jautājumus risināt. Trīs pārstāvji uzsvēra, ka paaudžu nomaiņa uzņēmumā, viņuprāt, vislabāk risinātu problēmas, bet divi piebilda, ka ar to vien nepietiek. Skaidrošana, regulāra saziņa un situāciju risināšana parādot, ka uzņēmumam rūp darbinieks, ir galvenie veidi, kā situāciju risināt. Jāraugās uz problēmu plašāk par uzņēmuma mērogu, jo izpratni, kā reaģēt uz prettiesisku rīcību, veido cilvēka personīgā pieredze, skolā un ģimenē iegūtās zināšanas.

---

<sup>4</sup> Transparency International. The business case for “speaking up”. Internal reporting mechanisms for companies. 31.07.2017.

Lai veidotu gan uzņēmumam, gan darbiniekam izdevīgu sadarbības formātu, jau pirmajos darba mēnešos ir jāiegūst pēc iespējas ciešāks kontakts ar katru darbinieku. Viena uzņēmuma piedāvātā iespēja darbiniekiem pašiem iepazīties ar materiāliem un jautāt, ja rodas neskaidrības, nav pieņemama. Uzticības nostiprināšanu un veiksmīgas komunikācijas formātu var veicināt caur individuālām sarunām ar tiešo vadītāju, kā arī veidojot sanāksmes nelielās grupās, ja uzņēmumā ir daudz darbinieku. Divi pārstāvji norādīja uz lielo dokumentu apjomu, ar ko darbiniekam jāiepazīstas. Ja šādā gadījumā paralēli netiek nodrošinātas personīgas konsultācijas, pastāv liela iespēja, ka darbinieka izpratne būs minimāla.

Interviju laikā konstatēts, ka darbinieku individuāla interese par trauksmes celšanu nav novērota, bet izceļas darbinieki, kas vēlas norādīt uz ieviešamiem uzlabojumiem, nepilnībām, ko pamanījuši. Izpratošāki par sistēmas nozīmi ir darbinieki, kas tiešāk saistīti ar problemātiskām jomām, kā iepirkumi, bet tiem, kam ikdienā nav jāsaskaras ar riskantām situācijām, var šķist, ka apmācību biežums ir pārspīlēts. Situāciju var risināt, pārvirzot daļu atbildības uz tiešajiem vadītājiem, kā to darījis viens starptautiskais uzņēmums, jo tādējādi var veidot lielāku uzticību, uzlabot komunikāciju, radot būtiskus ieguvumus ilgtermiņā.

Vairākas reizes sarunās pieminēta trauksmes celšanas gadījumu saistība ar uzņēmuma labo slavu un prestižu. Arī šajā pētījumā vienu reizi izskanēja maldīgais priekšstats, ka mazāks trauksmes celšanas ziņojumu skaits liecina, ka uzņēmumā viss ir kārtībā. Tomēr darbinieku attieksme, bailes, ko izcēluši citi uzņēmumi, kā arī Latvijas rezultāts *Transparency International* Korupcijas uztveres indeksā, 2021. gadā saņemot 59 no 100 punktiem<sup>5</sup>, norāda, ka prettiesiskas rīcības riski joprojām ir pietiekami augsti. Uzņēmumam tādēļ svarīgi darīt maksimālo, lai situāciju kontrolētu. Trauksmes celšanas sistēma ir viens no rīkiem, ar ko apzināt aktuālo situāciju. Labā prakse, ko izcēla viens uzņēmums, ir pozitīvā stimulēšana, apbalvojot darbiniekus par derīgas informācijas sniegšanu. Mērķis ir motivēt darbinieku, lai trauksmes celšana netiek uztverta kā nosodāmu rīcība, bet gan būtiska uzņēmuma iekšējās vides uzlabošanai.

---

<sup>5</sup> "Sabiedrība par atklātību - Delna". Korupcijas uztveres indekss 2021: Latvijas rezultāts uzlabojas, taču temps par lēnu. 25.01.2022. <https://delna.lv/lv/2022/01/25/korupcijas-uztveres-indekss-2021-latvijas-rezultats-uzlabojas-tacu-temps-par-lenu/>



Starptautiskā uzņēmuma pārstāvis norādīja, ka Baltijas valstu pārstāvju ziņojumi vienmēr ir īsāki, sūdzības par personīgas dabas jautājumiem ir ļoti retas, kamēr citu valstu pārstāvji, piemēram, no Āfrikas, raksta detalizēti. Zemais pilsoniskās līdzdalības līmenis Latvijā jāskata kopsakarā ar vēsturisko pieredzi, individuālismu, vēlmi nerisināt problēmas publiski, neuzticību uzņēmuma vadībai, kolēģiem un valsts amatpersonām. Trauksmes celšanas sistēma Latvijā ir ieviesta salīdzinoši nesen, tādēļ ir saprotams, kādēļ vērojama dažāda attieksme un sabiedrībai vēl tā jāizprot, lai rezultātā valsts un uzņēmumi kļūtu par ieguvējiem. Pārstāvis no starptautiskā uzņēmuma minēja, ka arī desmit gadi ir īss periods, Latvija vēl ir pārmaiņu ieviešanas sākumposmā. Jāpauž vēl ilgākam laikam līdz paradumi ieviesīsies ikdienā un negatīvās asociācijas izzudīs, taču pārmaiņu nebūs, ja neradīsīm iespējas gūt izpratni gan valstiskā, gan uzņēmumu līmenī.

## SECINĀJUMI

Pētījums parāda, ka tie uzņēmumi, kas trauksmes celšanu padara par daļu no ikdienas, nevis ko ārkārtēju un skandaložu, ir lielākie ieguvēji no sistēmas. Sarunas ar uzņēmumu pārstāvjiem ļauj secināt, ka trauksmes celšanas sistēma nav tikai formāls koncepts, kas realitātē nestrādā. Ceļot trauksmi ir iespējams savlaicīgi norādīt gan uz nelielām problēmām, gan nozīmīgiem pārkāpumiem, palīdzot tos atrisināt, lai zaudējumi būtu pēc iespējas mazāki.

Trauksmes celšanas mehānisms ir pateicīgs rīks ar ko parādīt, cik liela ir darbinieka ietekme un, kā viņa rīcība var palīdzēt uzņēmumam novērst riskus un uzlabot darba vidi sev un apkārtējiem. Lai to paveiktu, uzņēmuma vadībai sākumā jāpieņem apzināts lēmums par nepieciešamību pilnveidoties, varbūt pat politikas maiņu. Tas prasa aktīvu rīcību gan no uzņēmuma vadības, gan vidējā līmeņa vadītāju, gan darbinieku puses, lai pārnestu teorētisko sistēmas bāzi praksē, tādēļ no sākuma svarīgi apzināt pozitīvo ietekmi un ieraudzīt sistēmas lomu plašākā kontekstā.

Uzņēmumu dažādās pieejas un prakses, kas apkopotas pētījumā, parāda, ka visi uzņēmumi patiesi cenšas un ir spēruši soļus, lai veidotu iekļaujošu un darbiniekam draudzīgu darba vidi, kā arī mazinātu potenciālos prettiesiskas rīcības riskus. Atšķirīgās prakses rada dažādā izpratne un uzņēmumu struktūra, darbības principi. Izaicinājumi, ko sarežģīti atrisināt bez ārējas palīdzības, parāda, cik svarīgi ir veidot dialogu starp uzņēmumiem, lai apmainītos ar pieredzi, zināšanām, veiksmīgiem risinājumiem. Jāveicina arī uzņēmuma sadarbība ar kompetentajām iestādēm un organizācijām, kas var palīdzēt gan praktiski, gan ar teorētiskām zināšanām.

Paaudžu nomaiņa un trauksmes celšanas gadījumu parādīšanās publiskajā telpā pievērš uzmanību un sabiedrība sāk pierast pie tās, bet skaidrs, ka bez izpratnes veicināšanas to, kā jebkuru jaunu praksi, būs grūtības ieviest un sekmīgi izmantot. Iekšējo trauksmes celšanas sistēmu nevar atraut no uzņēmuma iekšējās kultūras un katra cilvēka individuālās pieredzes, morāles un ētikas normām. Ar sistēmu saistītā problemātika ir plašāka, jo attieksme pret sistēmu saistīta ar cilvēka personīgo dzīves filosofiju un morāli.

Likums kopumā ir kvalitatīvs, pielāgots, lai garantētu trauksmes cēlēja aizsardzību, motivētu ziņot. Nozīmīgākais trūkums, kas sabiedrībai neļauj izprast trauksmes celšanas mehānisma nozīmi, saistāms ar iztrūkstošo vai neefektīvo komunikāciju. Valstī kopumā jārada vairāk platformu, caur ko veidot sarunu par tēmām, par kurām iestājas arī trauksmes celšana. Tās ir: atklāta un atbildīga uzņēmējdarbība, labās pārvaldības prakses, korupcijas radītie riski, pilsoniskās līdzdalības nozīme demokrātiskā sabiedrībā.

Pētījumā gūtā pieredze Delnai liek izdarīt secinājumus par tēmām, ko ir būtiski pētīt, un kuru problēmu apzināšanai un risināšanai jāpievēršas plašākā mērogā. Turpmāk plānots pētīt situāciju reģionos, lai veidotu atbalstu iekšējām trauksmes celšanas sistēmām, kas palīdz uzņēmējiem, kā arī valsts un pašvaldību kapitālsabiedrībām un to darbiniekiem gūt pēc iespējas pozitīvāku pieredzi ikdienā un strādāt sava un sabiedrības kopīgā labuma vārdā.

©2022 Sabiedrība par atklātību – Delna /  
*Transparency International* LATVIA

Veru iela 6, Rīga, LV-1010, Latvija  
+371 67285585  
ti@delna.lv, www.delna.lv