



UZNĒMUMA GATAVĪBA UN RĪCĪBA KARA GADĪJUMĀ

Šī rokasgrāmata ir paredzēta uzņēmumu īpašniekiem un vadītājiem, kuri vēlas sagatavot savas organizācijas iespējamam valsts apdraudējumam, kā arī ar saviem resursiem būt noderīgi valsts aizsardzībā. Tās pamatā ir 2025. gadā Ziemeļvalstu noturības organizācijas (CIREN) izdots materiāls, kurš tagad ir pārstrādāts un papildināts ņemot vērā drošības ekspertu un uzņēmēju ieteikumus.

Ojārs Stūre
Vitālijs Rakstiņš



Šajā publikācijā izmantotie apzīmējumi un materiālu noformējums nenozīmē, ka CIREN pauž jebkādu viedokli par jebkuras valsts, teritorijas, pilsētas vai apgabala vai to iestāžu juridisko statusu vai robežām. Šajā publikācijā paustās atziņas un viedokļi ir autoru atziņas un viedokļi; tie ne vienmēr atspoguļo CIREN nostāju un neuzliek saistības Organizācijai.

2. pārstrādātais un papildinātais izdevums

Rīga, ©CIREN, 2026

PRIEKŠVārds

Valsts drošība nozīmē daudz vairāk nekā tikai spēju sevi aizstāvēt militāriem līdzekļiem. To nosaka arī sabiedrības un ekonomikas spēja darboties sarežģītos apstākļos. Ja krīzes vai militāra apdraudējuma laikā tiek saglabāta ikdienas dzīves nepārtrauktība – darbojas uzņēmumi, tiek nodrošinātas piegādes, cilvēki var strādāt, saņemt ienākumus un maksāt nodokļus –, sabiedrība spēj pārvarēt satricinājumus ar daudz lielāku spēku un pārliecību.

Liela daļa šīs noturības balstās uzņēmējdarbībā. Uzņēmumi nodrošina preces, pakalpojumus, darbavietas un ekonomisko apriti, kas uztur valsts funkcionēšanu arī sarežģītos laikos. Tādēļ uzņēmumu gatavība darboties krīzes situācijās nav tikai atsevišķu organizāciju iekšējs jautājums – tā ir būtiska visas sabiedrības drošības sastāvdaļa. Jo labāk uzņēmumi ir plānojuši darbības nepārtrauktību un sagatavojušies dažādiem apdraudējumiem, jo stabilāka kļūst valsts kopumā.



Šīs rokasgrāmatas mērķis ir palīdzēt uzņēmumu īpašniekiem un vadītājiem domāt par savu organizāciju noturību. Tajā ir aplūkoti galvenie jautājumi, kas var palīdzēt uzņēmumiem sagatavoties darbam militāra apdraudējuma apstākļos, kā arī ietverti praktiski padomi darba organizēšanai. Ukrainas pieredze skaidri apliecina, ka uzņēmumu spēja ātri pielāgoties un turpināt darbu, kad apkārt valda briesmas un haoss, var būt izšķiroša sabiedrības pamatvajadzību nodrošināšanā un dažkārt ir vienlīdz svarīga ar panākumiem kaujas laukā.

Šis ir jau otrais rokasgrāmatas izdevums. Tas turpina uzsākto darbu, aktualizējot un papildinot iepriekš sniegtos ieteikumus. Konflikta saasināšanās Tuvajos Austrumos, politiskās pārbīdes Latīņamerikā un hibrīduzbrukumu pastiprināšanās Eiropā pēdējā gada laikā dod jaunu impulsu uzņēmējiem savlaicīgi domāt par iespējamajiem riskiem un stiprināt organizāciju gatavību dažādiem izaicinājumiem. Gatavība krīzēm nenožīmē pesimismu vai panikas celšanu – tā ir atbildīga pieeja plānošanai, uzņēmuma sagatavošanai, darbinieku apmācībai, kā arī ieguldījums sabiedrības drošībā un stabilitātē dažādos nākotnes scenārijos.

Raimonds Vējonis

Latvijas Valsts Prezidents (2015-2019),
CIREN līdzdibinātājs

Foto - Kaspars Dobrovoļskis

IEVADS

Situācijā, kad mūs apdraud ārējais ienaidnieks vai draud izcelties iekšējie nemieri, kuri ir vērsti pret demokrātisku valsts iekārtu visā valstī vai tās daļā, var tikt ieviests speciāls tiesiskais režīms – izņēmumastāvoklis. To izsludina Ministru kabinets, un tas ļauj normatīvajos aktos noteiktajā apjomā un kārtībā ierobežot fizisko un juridisko personu tiesības un brīvības, kā arī uzlikt tām papildu pienākumus.

Izņēmuma stāvokļa gadījumā ir svarīgi, ka valsts un pašvaldību institūcijas, paralēli apdraudējuma likvidēšanai un teritorijas aizsardzībai, turpina savu darbību. Tāpat ir nepieciešams, ka arī citas organizācijas, tajā skaitā uzņēmumi, nepārtrauc savu darbu un nodrošina gan kritiskās infrastruktūras pastāvēšanu, gan arī, iespēju robežās, citas kritiskās funkcijas, kuras ir svarīgas valsts un sabiedrības funkcionēšanai izņēmuma stāvokļa un kara apstākļos.

Ja ārējs ienaidnieks ir izdarījis militāru iebrukumu vai citādi vērsies pret valsts neatkarību, tās konstitucionālo iekārtu vai teritoriālo integritāti, iestājas kara laiks. Šādā gadījumā Nacionālie bruņotie spēki un mūsu sabiedrotie izvērsīs savu darbību atbilstoši apdraudējuma apmēram un tā raksturam, un ir svarīgi, ka mēs katrs individuāli, kā arī katra iestāde un uzņēmums sniedz

bruņotajiem spēkiem visu iespējamo atbalstu, kā to nosaka Valsts aizsardzības koncepcija un Nacionālās drošības likums. Ir jāņem vērā, ka kara gadījumā atbalsts būs nepieciešams ne tikai mūsu armijas vienībām, bet arī sabiedrotajiem, kuri ieradīsies Latvijas teritorijā, un kuru skaits būs mērāms daudzos desmitos vai pat simtos tūkstošu.

Der atcerēties, ka X stundā atbalsts būs nepieciešams ne tikai Nacionālajiem bruņotajiem spēkiem, bet arī valsts pārvaldes institūcijām un pašvaldībām, un it īpaši to civilās aizsardzības organizācijām. Tāpat ne mazāk svarīgs pienesums valsts noturības un pastāvēšanas kontekstā ir uzņēmuma darbības turpināšana, ražojot produkciju un veidojot pakalpojumus, kā arī turpinot izmaksāt algas un nodokļus.

Šī rokasgrāmata ir sadalīta divās daļās. Pirmajā daļā tā runā par to, kā Tavam uzņēmumam labāk sagatavoties darbam X stundas apstākļos, savukārt otrajā daļā Tu uzzināsi, kā tieši Tavs uzņēmums var atbalstīt bruņotos spēkus un iesaistīties valsts aizsardzībā.

Atceries, ka tas, vai Tavs uzņēmums būs sagatavots turpināt darboties, ir Tava atbildība!

KĀ SAGATAVOTIES DARBAM X STUNDAS APSTĀKĻOS

Tava uzņēmuma darbības nepārtrauktības nodrošināšana

X stunda ir īpaši apstākļi, kad darbs ierastajā režīmā nav iespējams. Šādā reizē parasti ir divi lieli izaicinājumi. Pirmais ir novērst radušos apdraudējumu, un otrs – saglabāt pieņemamus dzīves un darba apstākļus. Ja ārēju draudu gadījumā vislielākā loma to novēršanā ir bruņotajiem spēkiem un operatīvajiem dienestiem, tad otrais uzdevums visbiežāk ir iestāžu, uzņēmumu un pašu cilvēku ziņā. X stundā Tu pats esi atbildīgs par sava uzņēmuma darbību.

Šādā situācijā ir ļoti svarīgi, ka apdraudētajā reģionā un visā valstī kopumā turpinās iespējami normāla

dzīve – valsts un pašvaldību iestādes nodrošina leģitīmu varu un veic citas tām paredzētās funkcijas, savukārt uzņēmumi turpina ražot preces un sniegt pakalpojumus, kā arī maksāt algas un nodokļus. Lai to panāktu, tam ir apzināti un mērķtiecīgi jāgatavojas.

Vispārējas vadlīnijas organizācijas sagatavošanai X stundai sniedz 2026. gada 13. janvāra Ministru kabineta noteikumi nr. 10 “Kritiskās infrastruktūras apzināšanas, darbības nepārtrauktības, drošības un noturības pasākumu plānošanas, īstenošanas un incidentu paziņošanas kārtība.” Lai arī

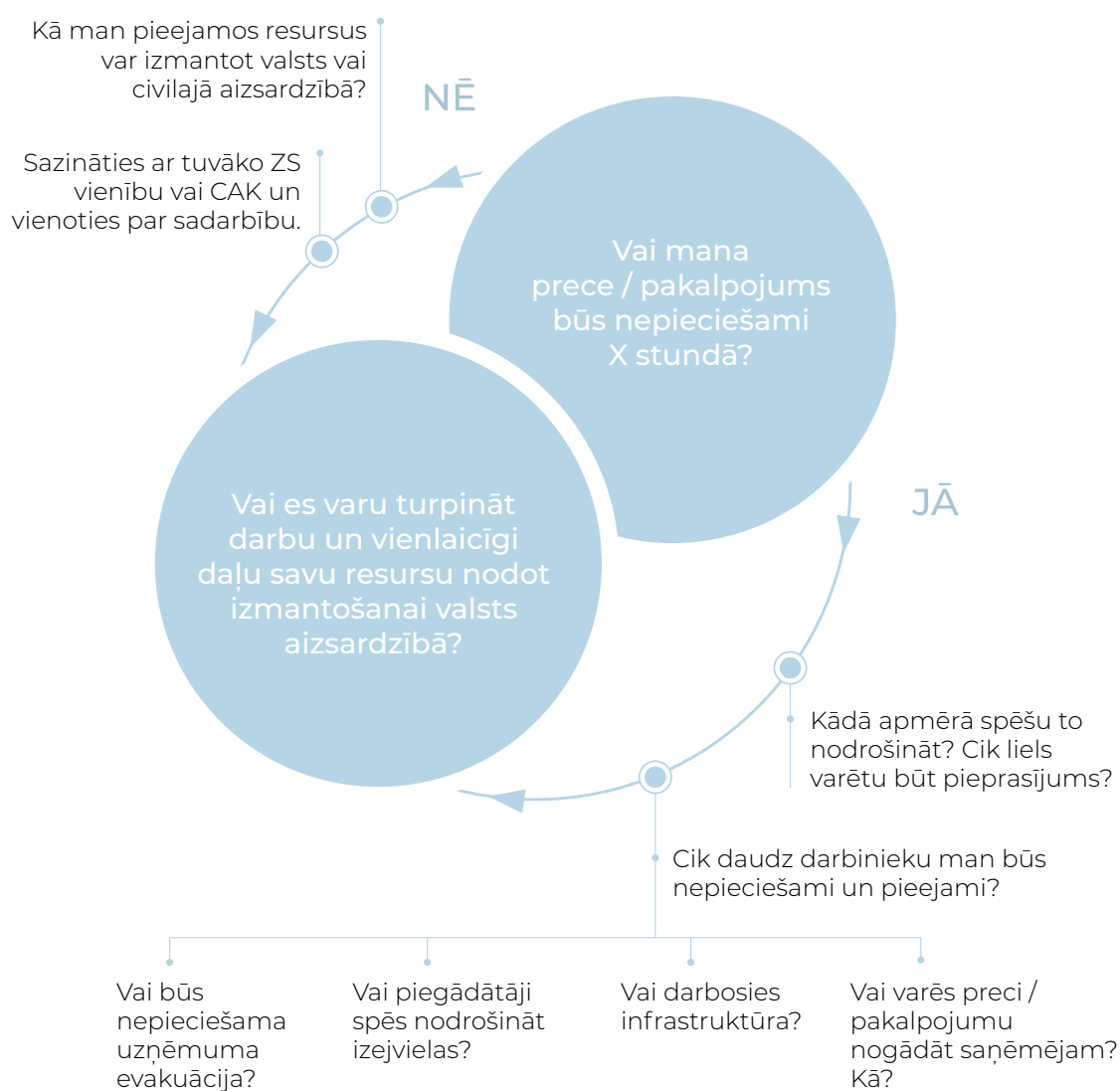


tie ir paredzēti kritiskās infrastruktūras ilgtspējas un darbības nepārtrauktības nodrošināšanai, tos var piemērot jebkurai organizācijai.

Dokumentā ietvertās pamatnostādnes sniedz norādes par darbības nepārtrauktības plānā ietveramajām nozīmīgākajām sastāvdaļām – kritiskajiem pakalpojumiem un to minimālā apjoma noteikšanu, par kritiskā personāla apzināšanu, darbībai nepieciešamo nodrošinājumu, un rīcības algoritmu.

Šeit gan jāņem vērā, ka šo Ministru kabineta noteikumu sniegtā ievirze ir samērā vispārēja, un katrai organizācijai būs mērķtiecīgi jāstrādā, lai izveidotu praktiski izmantojamu un efektīvu rīcības plānu darbības nepārtrauktības nodrošināšanai, kurā ir ņemtas vērā tās īpatnības un unikālie apstākļi.

Kā palīgu šajā darbā var izmantot lēmumu pieņemšanas koku, kurš uzdos Tev vajadzīgos jautājumus un ļaus secīgi pārdomāt Tava uzņēmuma galvenos darbības nepārtrauktības aspektus.



Turpinājumā pieskarsimies šiem un vairākiem citiem praktiskiem aspektiem,

kas palīdzēs sagatavot Tavu uzņēmumu valsts militāra apdraudējuma gadījumam.

Turpināt vai neturpināt darbu X stundā?

Domājot par uzņēmuma darbu militāra apdraudējuma apstākļos, pirmais jautājums, uz kuru Tev jāatbild, ir vai Tava prece vai pakalpojums būs nepieciešami patērētājiem, un cik liels būs pieprasījums.

Visticamāk, ka šādā situācijā patērētāju uzvedība ievērojami mainīsies. Sajūtot nenoteiktību, lielā daļā sabiedrības pieprasījums pārorientēsies par labu tūlītējai drošībai un izdzīvošanai. Izvēloties starp īstermiņu un ilgtermiņu, pamata vajadzībām un luksusu, patērētāji, visticamāk, dos priekšroku lietām ar taustāmu un praktisku vērtību konkrētajā brīdī.

Vienlaicīgi, izmaiņas patērētāju uzvedībā paver jaunas iespējas – pieaugs pieprasījums pēc precēm un pakalpojumiem saistībā ar militāro un civilo aizsardzību. Var gadīties, ka Tava uzņēmuma izdzīvošanas atslēga slēpjas ne tik daudz ierastajā darbības virzienā, cik tā pārorientēšanā uz izmaiņām apkārtējo vajadzībās.

Objektīvi izvērtē savas spējas un sāc jau tagad plānot tālākās darbības!



Darbinieki un viņu drošība

Ja esi izlēmis turpināt darbu, darbinieku pieejamība un sagatavotība kļūs par svarīgāko darbības nepārtrauktības jautājums X stundā. Pat vislabāk sagatavotie plāni nestrādās, ja nebūs apmācīti cilvēki, kuri tos īsteno.

Nav grūti paredzēt, ka nopietna apdraudējuma gadījumā daļā sabiedrības sākotnēji valdīs apjukums. Cilvēki būtu dezorientēti, jo viņiem nāksies pieņemt tādus lēmumus, ar kuriem līdz šim viņi nav saskārušies. Ukrainas pieredze māca, ka īpaši sarežģītas ir pirmā strīdīd piecas dienas – var nestrādāt veikali, aptiekas un var nebūt pieejami daudzi citi pakalpojumi. Darbā var neierasties līdz pat 80% no personāla. Šādā situācijā cilvēki primāri domā par savu un savu tuvinieku drošību.

Veidojot savus darbības nepārtrauktības plānus, ir jāņem vērā, ka izņēmuma stāvokļa vai kara gadījumā tiktu izsludināta mobilizācija. Tas nozīmē, ka Tavā kolektīvā strādājošie rezerves karavīri, zemessargi un daļa citu darbinieku (rezervisti) saskaņā ar Mobilizācijas likumu tiktu iesaistīti valsts aizsardzībā.

Tāpat ir jārēķinās ar cilvēku privātajām izdzīvošanas stratēģijām. Nevar izslēgt, ka daudzi emigrētu uz ārzemēm vai pārceltos uz citu vietu valsts iekšienē. Iespējams, kāds jau tagad ir izlēmis, ka iesaistīsies brīvprātīgo darbā un dosies palīgā slimnīcām vai humānās palīdzības centriem. Citiem darbiniekiem, savukārt, var būt apstākļi, kas ierobežo viņu spēju piedalīties darbā krīzes laikā, tādēļ ir jārēķinās ar šādu iespēju.

Apzinoties šos riskus savlaicīgi, Tu varēsi daudz precīzāk prognozēt, ar cik un kuriem darbiniekiem vari rēķināties.

Nākamais solis ir skaidri noteikt funkcijas un pienākumus, bez kurām uzņēmuma darbība nav iespējama, un salāgot tos ar sagaidāmo darbinieku skaitu. Iespējams, ka savā rīcības plānā Tev nāksies paredzēt gan kā strādāt ar mazāku cilvēku skaitu un kā sadalīt pienākumus, gan kā efektīvi aizvietot tos, kuri nevar piedalīties organizācijas darbā, un kā apmācīt jaunus darbiniekus.

Tāpat der padomāt par veidiem, kā likt saviem darbiniekiem justies drošāk pašiem, gan arī saistībā ar saviem tuviniekiem. Piemēram, domājot par iespējamo uzņēmuma evakuāciju un izmitināšanu citviet, paredzēt šādu iespēju ne tikai saviem darbiniekiem, bet arī viņu ģimenes locekļiem un pat mājdzīvniekiem.

Tu pats vislabāk pazīsti savus darbiniekus. Pacienties paredzēt, kāds tieši atbalsts viņiem būtu nepieciešams, lai X stundas gadījumā pārdzīvotu gan sākotnējo apjukumu, gan arī turpinātu uzņēmuma darbu, un jūs visi kopā varētu palīdzēt arī citiem.

Darbības vieta un iekārtas

Lai kāds būtu Tava uzņēmuma darbības veids, parasti tam ir nepieciešamas iekārtas, ar kurām tiek veikta preču ražošana, un vieta, kurā tas notiek. Līdzīgi ir arī ar pakalpojumu izveidi – tam ir nepieciešamas noteiktas ierīces un fiziska vai virtuāla vieta, kurā tas tiek veidots un nodots tālāk. Pat tad, ja Tavs uzņēmums pilnībā strādā attālinātā režīmā, tam ir nepieciešamas datorierīces vai citas iekārtas, kas veic vajadzīgās funkcijas un nodrošina saziņu.

Šajā sakarā būtu jāpadomā par iekārtu darbībai nepieciešamajiem priekšnosacījumiem. Tie varētu būt rezerves daļu, degvielas, smērvielu un

kurināmā uzkrājumu veidošana, kā arī alternatīvu elektrības padeves veidu ieviešana. Piemēram, ģeneratoru vai saules paneļu uzstādīšana.

Tāpat ir jāparedz, kādi resursi būs nepieciešami alternatīvajā lokācijas vietā, ja Xstundas gadījumā Tava darbība tiks pārcelta citviet. Arī par to ir laicīgi jāpārliedzinās – kas no nepieciešamā tur ir pieejams, ko varēs paņemt līdzi un kas ir jāsarūpē papildus.

Izejvielas un piegādātāji

Jebkurai organizācijai, lai tā varētu darboties, ir vajadzīgi izejmateriāli. Ražošanas uzņēmumam tie būs koks, metāls, ķīmiskie savienojumi vai citas izejvielas. Transporta uzņēmumam tā būs degviela un rezerves daļas. Savukārt, pakalpojumu sniedzējam šādas darbībai nepieciešamās izejvielas var būt pieeja elektrības padevei un interneta pieslēgums. Katrai organizācijai procesi var atšķirties, taču bez tiem nav iespējams darboties ne miera, ne arī kara apstākļos.

Piegāžu stabilitāte un drošība arī ir viens no svarīgākajiem darbības nepārtrauktības jautājumiem. Tāpēc apzini, cik gatavi darbam krīzes apstākļos ir Tavi piegādātāji, un vai vari ar tiem rēķināties.

Šeit der atcerēties, ka kara apstākļos ierastās piegādes ķēdes, visticamāk, būs apgrūtinātas. Īpaši apdraudētas būs starptautiskās piegādes. Tās ievērojami kavēsies vai nebūs iespējamās vispār. Tāpēc laikus der padomāt par piegādātāju dažādošanu un sadarbību ar vietējiem partneriem tepat Latvijā vai kādā no Baltijas valstīm.

Vislabākais rādītājs tam, vai uz piegādātāju var paļauties, būs tas, vai viņa organizācijā arī ir padomāts par darbību kara apstākļos un vai arī viņš mērķtiecīgi plāno savu rīcību. Ja tā ir, tad saskaņojiet savus plānus jau tagad! Ja Tavs partneris nav par to padomājis, aicini viņu to darīt!

Sakari un saziņa

Viens no svarīgākajiem veiksmīgas darbības priekšnoteikumiem ir sakaru līdzekļu pieejamība un savstarpējās saziņas iespējas. Mēs nevaram paredzēt, kāda tieši būs situācija, ja iestāsies X stunda, un kādas saziņas iespējas mums būs pieejamas. Var gadīties, ka uz īsāku vai ilgāku laiku nav pieejami mobilie sakari un internets. Arī šādam scenārijam ir jāgatavojas savās organizācijās.

Piemēram, mēs varam savstarpēji vienojoties, kur katrs dosies, kur atradīsies un kā rīkosies sakaru pārrāvuma gadījumā. Vienkārša vienošanās par to, ka, pazūdot sakariem, jūs tiksieties savā darba vietā, būs labs sākums, lai varētu plānot savas nākamās darbības.

Cita lieta, par kuru var vienoties jau tagad un atstrādāt to mācībā, ir, kā tieši jūs nokļūsiat savā darba vietā. Vai tas būs uzņēmuma nodrošināts transports, vai arī savstarpēji palīdzot viens otram ar savu privāto transportu. Šādā gadījumā būtu precīzi jāvienojas, kurš kuru un kādā secībā ved.

Tāpat, ja uzņēmuma rocība to atļauj, var padomāt par tādām alternatīvām sakaru iespējām kā satelīta internets un lineārie telefona sakari. Šāds risinājums nodrošinātu ne tikai neatkarīgus sakarus organizācijas iekšējai saziņai, bet kalpotu par saziņas līdzekli ar ārpasauli sakaru blokādes gadījumā.



Nauda un norēķini

Arī saistībā ar naudas apriti un maksājumiem ir jānorēķinās, ka X stundā ikdienā ierastie norēķinu veidi un kārtība var tikt traucēti. Uzņēmuma noturība nozīmē arī spēju turpināt veikt norēķinus situācijā, ja ierastās maksājumu metodes ir daļēji vai pilnībā nepieejamas. Tādējādi ikvienam – gan uzņēmumiem, gan iedzīvotājiem nepieciešams plānot un stiprināt arī savu spēju norēķināties.

Finanšu pakalpojumus krīžu situācijās iespēju robežās nodrošinās visas Latvijas komercbankas. Stiprinot maksājumu noturību, Latvijas Banka ir noteikusi vairākas papildu prasības lielākajām komercbankām un ir ieviesusi papildu maksājumu risinājumus:

Privātpersonu norēķiniem:

- Ir izveidots kritisko bankomātu tīkls, kuriem ir noteiktas papildus prasības to darbības nodrošināšanai un kuri krīzes situācijā ar naudas apgādi tiks nodrošināti pastiprināti. Proti, ārkārtas un izņēmuma stāvokļa gadījumā četrām lielākajām komercbankām ir jānodrošina ne mazāk kā 100 bankomātu darbība visā valsts teritorijā. To izvietojums ir noteikts, ņemot vērā iedzīvotāju blīvumu dažādās valsts daļās, un to nodrošināšana ar skaidru naudu ir prioritāra (kritisko bankomātu karte atrodama Latvijas Bankas mājas lapā: <https://www.bank.lv/pakalpojumi/bankomatu-karte>).

- Gadījumos, kad nedarbojas tiešsaistes karšu maksājumi, noteiktās pārtikas, medikamentu un degvielas tirdzniecības vietās par pirkumiem, kuru summa nepārsniedz 200 eiro, varēs norēķināties ar fiziskajām maksājumu kartēm bezsaistes režīmā.

Juridisko personu norēķiniem:

- Četrām lielākajām komercbankām (SEB, Swedbanka, Luminor un Citadele) jānodrošina, ka bezskaidrās naudas maksājumu pakalpojumu atsevišķs pārtraukums nav ilgāks par 12 stundām diennaktī.
- Ja Eiropas pārrobežu maksājumu sistēmas nav pieejamas, komercbankas Latvijā nodrošina iekšzemes naudas pārskaitījumus vismaz reizi dienā.
- Ja uzņēmums vismaz vienu darba dienu nevar iesniegt maksājumu failus tiešsaistē, banka nodrošina iepriekš ar Latvijas Banku saskaņotu alternatīvu veidu, kā šos maksājumus iesniegt. Šāds risinājums četrām lielākajām kredītiestādēm jāizstrādā un jāievieš līdz 2026. gada 31. decembrim, un tas ir paredzēts atsevišķiem valstiski nozīmīgiem uzņēmumiem. Vienojoties ar savu banku, tas varētu būt pieejams arī citām juridiskām personām.

Degviela un elektroenerģija

Lai nodrošinātu darbības nepārtrauktību, uzņēmumam ir jāaprēķina minimālais operatīvais apjoms degvielas krājumiem gan transportlīdzekļiem, gan ģeneratoru patēriņam. Tiek ieteikts glabāt par 20% vairāk nekā aprēķinātais apjoms, lai segtu dzesēšanas sistēmu vai palielinātas slodzes radīto enerģijas iztrūkumu.

Katram uzņēmumam pašam ir jāizvērtē labākais apgādes modelis, paturot prātā, ka krīzē vienīgā garantija tiks pie degvielas ir pašam savi krājumi. Tāpat ir jāņem vērā iespējamie piegādes ķēžu pārrāvumi, degvielas uzpildes staciju kapacitāte un priekšroka operatīvajiem dienestiem. Glabājot degvielu nepieciešams nodrošināt tās rotāciju (glabāšanas termiņš, vasaras / ziemas), lai novērstu neatbilstošas klases degvielas pieejamību. Pieredze liecina, ka krīzē uzņēmumi bieži apstādina savu darbību nevis tieša uzbrukuma dēļ, bet tāpēc, ka viņu ģeneratori apstājas pēc dažām stundām, jo neviens nav veicis degvielas rotāciju un tvertnē ir uzkrājies kondensāts vai vasaras dīzelis.

Plānojot degvielas glabāšanu objektā jāpatur prātā, ka degvielas tvertnes nedrīkst būt vizuāli izteikti mērķi. Rekomendējam tās aprakt vai izmantot aizsargvalņus (Hesco barjeras) vai smilšu maisus, kas pasargā no šķembām un triecienviļņa.

Iespēju robežās tiek rekomendēts iegādāties dīzeļģeneratoru, lai nodrošinātu uzņēmuma kritisko funkciju darbības nepārtrauktību. Ja ir iespējams, daliet jaudu – neizmantojiet vienu milzīgu ģeneratoru visam

uzņēmumam. Tā vietā divi vai vairāk mazāki ģeneratori, kas saslēgti paralēli, veidos noturīgāku sistēmu – ja viens tiek sabojājas, otrs uztur vismaz kritiskās sistēmas (serverus, sakarus, apsardzi).

Glabājot ģeneratorus ir jāparūpējas par gaisa un dzesēšanas aizsardzību, jo standarta ģeneratori nav paredzēti darbam putekļos, ko rada drupas vai sprādzieni. Uztādiet pastiprinātus gaisa filtrus un nodrošiniet, ka dzesēšanas radiatoru ir pasargāti no šķembām.

Nekad neuzstādiet galveno ģeneratoru atklātā vietā vai uz jumta. Tam jāatrodas pazemē vai aiz dzelzsbetona sienām vai (Hesco barjerām). Ja ģenerators ir ārā, tam jābūt maskētam ar tīkliem, kas neatstaro infrasarkanā starojumu.

- Jums uz vietas jābūt rezerves daļām trim pilnām apkopēm: eļļas filtri, degvielas filtri, gaisa filtri un siksnas. Piegādes kara laikā var kavēties mēnešiem ilgi.
- Nepaļaujieties uz pakalpojuma līgumiem. Jūsu tehniskajam personālam (nevis ārpakalpojumam) kritiskā situācijā ir jāprot veikt pilna ģeneratora apkope un vienkāršs remonts.
- Lielākā daļa ģeneratoru “nomirst” pirmajā nedēļā, jo tajos ielej netīru degvielu no mucas dibena / vai vasaras degvielu ziemā. Pievērsiet tam uzmanību!

Digitālā noturība un darbības nepārtrauktība

Mūsdienās uzņēmuma darbība nav iespējama bez tīmekļa vietnes un digitāliem rīkiem, tādēļ ir nepieciešams nodrošināt sistēmu noturību un darbības nepārtrauktību pat ja tiek pārauti maģistrālie optiskie kabeļi.

Ņemot vērā, ka publiskais internets un mobilie sakari krīzes sākumā varētu būt pārslogoti vai mērķtiecīgi slāpēti, nepieciešams padomāt par alternatīviem risinājumiem, piemēram, Starlink vai GLIX¹ interneta kabeļiem.

Digitālā nepārtrauktība nav iespējama bez enerģētiskās neatkarības. Rekomendācija IT mezglus (serveru telpas, maršrutētājus) aprīkot ar viedajām UPS sistēmām, kas integrētas ar uzņēmuma ģeneratoriem, nodrošinot automātisku pārslēgšanos bez sesiju pārtraukuma.

Lai nodrošinātu IKT sistēmu drošību, uzņēmumam ir vērts ieviest uzņēmumā Ministru kabineta 2025. gada 25. jūnija noteikumu Nr. 397 "Minimālās kibernetikas prasības" prasības, tostarp 9.pielikuma "Minimālās prasības darbības nepārtrauktības plāna izstrādei valsts apdraudējuma gadījumam" prasības, tostarp paredzot:

- kritiski svarīgu iekārtu un materiāltehnisko līdzekļu uzskaitījumu;
- nepārtrauktības nodrošināšanu iekārtu un materiāltehnisko līdzekļu zaudējuma vai nedarbošanās gadījumā;
- rīcību attiecībā uz iekārtu remontu, atjaunošanu, uzlabošanu vai alternatīvu izveidi (tai skaitā ārpakalpojumu nodrošinātāju aizvietošanu);

- digitālo sistēmu un iekārtu savlaicīgu dublēšanu, lai nodrošinātu pieejamību datiem, sistēmām un procesiem arī no alternatīvās lokācijas;
- piegāžu drošības ietekmi uz iekārtu darbības nepārtrauktību (atbalsta personāla pieejamība, rezerves daļu pieejamība, remonts);
- informācijas sistēmu elektroapgādes pieslēguma dublēšanu un aprīkojumu ar autonomu elektroapgādes sistēmu;
- kritiskā pakalpojuma sniegšanas nepārtrauktības nodrošināšanu alternatīvā veidā ar alternatīviem līdzekļiem, ja Latvijas teritorijā neatrodas informācijas sistēmas, kas nodrošina kritiskā pakalpojuma sniegšanu.

Nav ieteicams izmantot tādu uzņēmumu ražotās tehnoloģijas, kuru reputācija Eiropas Savienības un NATO dalībvalstīs tiek apšaubīta saistībā ar aizdomām par privātuma pārkāpumiem, publiski nepieejamas informācijas nesankcionētu iegūšanu vai valsts drošības apdraudējumu.

Iespēju robežās nodrošiniet datu analogo dublēšanu - aktuālu fizisku (papīra) reģistru ar kritisko personālu, piegādātāju kontaktiem un loģistikas shēmām. Digitālais paraksts /e-paraksts kara apstākļos varētu nebūt pieejams, tādēļ būtu vērts sagatavot fiziskus zīmogus un autorizācijas veidlapas darbības turpināšanai ārkārtas stāvoklī.

¹ Vienotais valsts interneta plūsmu apmaiņas punkts (GLV-IX) ir droša un stabila datu plūsmas apmaiņas platforma Latvijas teritorijā, kas ļauj valsts un kritiskās infrastruktūras informācijas sistēmām turpināt darboties pat globālā interneta nepieejamības gadījumā.

Kādas būs izmaiņas uzņēmuma darba procesos?

Kad ir padomāts par uzņēmuma darbībai nepieciešamajiem priekšnoteikumiem, ir arī jāparedz, kā tieši kara apstākļos notiks pats ražošanas vai pakalpojumu izveides process. Iespējams, ka darbs būs jāveic ar mazāku darbinieku skaitu vai nāksies pārcelties uz citu vietu. Varbūt lielāks uzsvars jāliek uz procesu automatizāciju vai procesu pārskatīšanu, lai mazinātu cilvēku dzīvības riskus. Līdz ar to mainīsies ierastā darba kārtība – no kaut kā būs jāatsakās vai arī tieši otrādi, darba procesam būs vajadzīgi jauni papildu posmi.

Piemēram, samazinoties darba apjomam, var nākties pārskatīt vienā maiņā strādājošo skaitu un veikt izmaiņas darba procesā. Citā gadījumā, pārceļot uzņēmumam piederošās transporta vienības uz jaunu vietu,

var nākties dalīt auto novietošanas un remonta telpas ar citu kompāniju un pielāgoties tur esošajām iespējām.

Iespējamo pārmaiņu variācijas darba organizācijā būs atkarīgas no Tava uzņēmuma jomas un specifikas, kā arī apstākļiem, kas X stundā veidosies Tavā apkārtnē un valstī kopumā. Taču ir svarīgi būt gatavam kā paredzamām pārmaiņām, tā arī apzināties, ka būs izaicinājumi, par kuriem mēs šobrīd pat nenojaušam.



Par ko stāstīt un ko paturēt slepenībā?

Izstrādājot darbības nepārtrauktības plānus un veidojot darbības algoritmus izņēmuma stāvokļa gadījumam, der padomāt, kāda informācija un kam būtu izpaužama un kāda paturama slepenībā.

Var gadīties, ka arī Tavas organizācijas rīcībā ir materiālie resursi vai ziņas, kuras kara gadījumā būtu jāsargā no pretinieka. Piemēram, tāds varētu būt nodoms izmantot Tavam uzņēmumam piederošo smago tehniku aizsardzības pozīciju izveidē Tavā novadā vai izgatavot bruņu tehnikas mulāžas Tev piederošā mēbeļu ražotnē. Šajā gadījumā būtu lietderīgi izvērtēt, kam ir nepieciešams zināt šādu informāciju un kam to labāk neizpaust.

Savā uzņēmumā Tu pats vari noteikt, kādas ziņas būtu klasificējamās, kā arī kārtību, kādā tas būtu darāms. Paraugam vari izmantot likumā "Par valsts noslēpumu" noteiktās informācijas slepenības pakāpes vai noteikt savus aizsardzības līmeņus, kas vairāk atbilst Tavas organizācijas specifikai.

Piemēram, Tu vari visas ziņas iedalīt trīs kategorijās un katras pieejai noteikt citu personu loku:

ZAĻĀ: ziņas, kuras ir pieejamas visiem darbiniekiem un plašākai sabiedrībai;

DZELTENĀ: ziņas, kuras ir pieejamastikai darbiniekiem vai noteiktam darbinieku lokam, un nav tālāk izpaužamas;

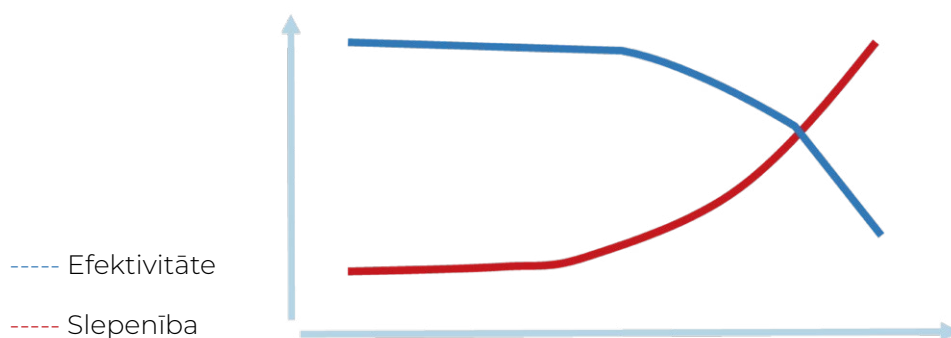
SARKANĀ: ziņas, kuras ir pieejamas atsevišķiem atbildīgajiem darbiniekiem un ir īpaši aizsargājamās.

Viens no veidiem, kā novērst informācijas nonāksanu nevēlamās rokās, ir sadalīt to un izklāstīt tikai daļu, kura konkrētajam cilvēkam ir nepieciešama savu uzdevumu veikšanai.

Nosakot informācijas aizsardzības pakāpi, uzmanīgi izvērtē, kādos gadījumos un cik lielā apmērā tas ir nepieciešams. Atceries, ka pārmērīga slepenība var traucēt sekmīgai organizācijas darbībai un veiksmīgai uzdevumu izpildei, jo:

Samazinās informācijas apmaiņa organizācijas iekšienē, zūd savstarpējā uzticība un darbinieku iesaiste risinājumu meklēšanā;

Ir apgrūtināta sadarbība ar ārējiem partneriem un piegādātājiem.



Noturība un pretdarbība dezinformācijai un informācijas operācijām

Nepieciešams nozīmēt atbildīgo personu (vai komandu), kas veic monitoring par uzņēmuma pieminēšanu medijos un sociālajos tīklos. Sagatavojiet rīcības shēmas dažādiem scenārijiem: ko darīt, ja tiek uzlauzta uzņēmuma mājaslapa, ja sociālajos tīklos izplatās viltus video ar vadītāju, vai ja tiek kompromitēta iekšējā sarakste.

Kritiski svarīga ir iekšējā komunikācija. Viens no ieteikumiem ir izveidot vienu, iepriekš apstiprinātu un tehniski drošu kanālu (piemēram, šifrētu lietotni, uzņēmuma MS Teams grupu vai iekšējo portālu), kurā darbinieki saņem oficiālo informāciju. Visiem darbiniekiem jāzina: ja ziņa nav šajā kanālā, tā nav patiesa.

Ienaidnieks var izplatīt viltus ziņas par jūsu uzņēmuma bankrotu vai sadarbību ar okupācijas spēkiem, lai izraisītu paniku darbiniekos un klientos. Veiciet darbinieku instruktāžu par psiholoģisko operāciju (PsyOps) metodēm.

Darbiniekiem jāspēj atpazīt emocionāli lādēta satura pazīmes, kas mērķētas uz šķelšanas un baiļu radīšanu kolektīvā.

Kara laikā publicitāte ir risks. Samaziniet publiski pieejamo informāciju par uzņēmuma iekšējiem procesiem, darbinieku pārvietošanos un loģistikas maršruti. Jo mazāk datu ir publiskajā telpā, jo grūtāk ienaidniekam ir konstruēt ticamu dezinformāciju.

Informācijas operācijas bieži notiek caur vājāko posmu – jūsu partneriem. Pārliecinieties, ka jūsu galvenie piegādātāji ievēro līdzīgus informācijas drošības standartus, lai viņu kompromitēšana nekļūtu par vārteju uzbrukumam jums.



Kā vēl iespējams stiprināt uzņēmumu?

Papildus iepriekš minētajam ir jārēķinās, ka X stundā ārkārtas dienesti var būt pārslogoti, un ikdienā mums tik ierastā ugunsdzēsēju, glābēju, policistu un neatliekamā palīdzība var nebūt uzreiz pieejama. Tāpēc laikus ir jāpadomā, kā savā uzņēmumā uzlabot spējas palīdzēt sev un sniegt palīdzību citiem. Šeit daži ieteikumi, ko Tu savā uzņēmumā vari darīt jau šobrīd:

- Ugunsdrošības un citu civilās aizsardzības prasību ievērošana.
- Papildu ugunsdzēsāmās iekārtas un darbinieku apmācība.
- Darba drošības un pirmās palīdzības kursi uzņēmuma darbiniekiem.
- Paplašinātās aptieciņas pieejamība.
- Apsardzes un novērošanas sistēmas. Pastiprini tās ar nakts redzamības video, izveido atgriezenisko saikni ar reģionālajām kopienām un kaimiņu uzraudzības biedrībām.

Uzņēmuma telpu slēgšana un kontrolēta fiziskā drošība. X stundas gadījumā pastiprini iekļūšanas prasības uzņēmuma teritorijā un telpās.

Pastāvīgas vai modulāras patvertnes ierīkošana uzņēmuma teritorijā. Sprādziena radītās ietekmes mazināšanas materiālu sagādāšana (logu lentes, smilšu maisi, logu aizklājamais materiāls) un darbinieku apmācība to pielietošanā.

Uzņēmuma IT sistēmu aizsardzība pret kiberuzbrukumiem.

Pārtikas, ūdens un medikamentu krājumi 7 dienām, saliekamās gultas, gāzmaskas utt.

Ukrainas pieredze: izaicinājumi, ar kuriem uzņēmumi ir saskārušies kara laikā

Personāla (un ģimenes locekļu) drošība un aizsardzība;

Apdraudējuma situācijā personāls varētu neierasties darbā, pamest valsti vai tikt mobilizēts;

Iedzīvotāju pirktspējas un pieprasījuma samazināšanās;

Pieaug kibernetiskumu riski;

Iespējama paniska iepirkšanās;

Finansējuma / kredītu nepieejamība, visur priekšapmaksa;

Izejvielu, materiālu un enerģijas izmaksu pieaugums;

Sakaru / interneta traucējumi;

Laupīšana un marodierisms;

Kvalificēta darbaspēka trūkums;

Izceļošanas ierobežojumi (t.sk. ierobežotas iespējas doties komandējumos vai apmācībās ārvalstīs);

Infrastruktūras iznīcināšana, bojāšana vai pārņemšana;

Piegādes ķēžu pārrāvumi un izaicinājumi ar loģistiku, kā rezultātā varētu paildzināties piegāžu laiks (just-in-time biznesa modelis tiktu ietekmēts);

Komunālo pamatvairadzību (ūdens, kanalizācija, siltums, atkritumu izvešana u.tml.) nenodrošināšana;

Elektroenerģijas piegādes traucējumi var ietekmēt ražošanas procesus;

Komandantstunda (darbs nakts stundās) un pārvietošanās ierobežojumi;

Datu bāžu nedarbošanās / valsts e-pakalpojumu nepieejamība;

Transportlīdzekļu mobilizācija un rekvizīcija;

Ilgtermiņā projektu apturēšana (īss plānošanas horizonts).

Kā apmācīt un iesaistīt darbiniekus?

Nekas no augstāk minētā nestrādās, ja Tavi darbinieki neatbalstīs nodomu turpināt strādāt arī X stundas apstākļos un rīkoties saskaņā ar Tevis izstrādāto plānu. Netaupi pūles un laiku, skaidrojot savus nodomus un katra darbinieka lomu to īstenošanā. Viņiem noteikti būs daudz jautājumu un priekšlikumu, kā to uzlabot. Ja ierosinājumi palīdz sasniegt plānoto mērķi, ir vērts apdomāt to ieviešanu.

Šis process parādīs, kādas ir Tavu darbinieku privātās stratēģijas, un tieši kuri ir gatavi iesaistīties. Neatstumjot tos, kuri vēl šaubās, vispirms centies iesaistīt tos, kuri ir gatavi līdzdarboties jau tagad.

Kad plāns ir pietiekami izdiskutēts un papildināts, nākamais solis ir cilvēku apmācība rīkoties saskaņā ar tajā izvirzītajiem mērķiem un to sasniegšanas veidu. Pirmais solis šajā virzienā būtu skaidri sadalīt pienākumus un izskaidrot tos katram darbiniekam. Svarīgi, ka cilvēki ne tikai saprot, kas tiek sagaidīts, bet arī akceptē to, un ir gatavi rīkoties saskaņā ar Taviem plāniem.

Nākamais posms ir apmācība un testēšana. Piemēram, ja Tavs nodoms ir X stundā pārorientēt savu ražošanu no produkta A uz izstrādājumu B, tad tas noteikti ir jāizmēģina praktiski, vienlaicīgi simulējot arī apstākļus, kādos tas notiks (pastiprināta drošība, ierobežots darbinieku skaits, traucētas izejvielu piegādes utt.).

Savukārt, ja Tavs nodoms ir apdraudējuma gadījumā pārcelt sava uzņēmuma darbību uz citu vietu, arī tad tas ir jāizmēģina praktiski, ņemot vērā iespējamās apstākļus. Piemēram, kā notiks darbinieku apziņošana un pulcēšanās, kas nodrošinās transportu, kādi ir iespējamie evakuācijas maršruti (A, B un C), un kā tieši tiks organizēts darbs jaunajā vietā, pārliecinoties gan par vietējās infrastruktūras (elektrība, siltums utt.) darbību un pārbaudot pašiem savas spējas darbam jaunajā vietā.

Darbinieku apmācība un praktiska plānu testēšana izgaismos trūkumus un parādīs, kas ir maināms un papildināms. Novērs radušās nepilnības un veic nepieciešamos uzlabojumus! Atceries: neviens plāns nav perfekts, pirms tas nav vairākkārtīgi pārbaudīts un papildināts.

Attālināti vadāmo ierīču radīto draudu novēršana

Izvērtējot dronu apdraudējumu, ir jāņem vērā visa veida attālināti vadāmās ierīces – zemes, gaisa un ūdens aparāti. Plānojot savas darbības ir nepieciešams:

1. identificēt attālināti vadāmo ierīču potenciāli apdraudētos objektus;
2. novērtēt iespējamās uzbrukumu sekas no objektiem.
3. identificēt potenciālās vietas, no kurām varētu darboties dronu operators
4. iespēju robežās iegādāties sensorus vai novērošanas kameras, lai spētu identificēt potenciālus bezpilota gaisa kuģus un dotu laiku personāla patvērumam vai kritisko procesu apturēšanai
5. izstrādāt rīcības algoritmus, ja tiek pamanīts drons vai tiek ziņots par šāda apdraudējuma iespējamību.

Tāpat savlaicīgi ir jānosaka personāla pienākumi un uzdevumi attālināti vadāmo ierīču apdraudējuma un incidentu gadījumu risināšanā, kā arī jāievieš rīcības algoritmi un jāizveido sadarbību ar Valsts policiju un NBS.

Ne mazāk svarīgi ir identificēt infrastruktūras elementus, kas ir jutīgi pret nelieliem lādiņiem (ventilācijas šahtas, āra dzesēšanas bloki, transformatori). Nocietini tos ar smilšu maisiem, pretdronu tīkliem un metāla sietiem, lai liegtu dronam tiešu piekļuvi mērķim.



KĀ ATBALSTĪT BRUNOTOS SPĒKUS UN IESAISTĪTIES VALSTS AIZSARDZĪBĀ

Kā Tavs uzņēmums var palīdzēt NBS un sabiedrotajiem kara gadījumā

Lai arī armijas vienības tiek veidotas kā autonomi spēka elementi, kurš pats var nodrošināt sevi ar visu nepieciešamo, tomēr pieredze rāda, ka aktīvs sabiedrības atbalsts un vietējo resursu pieejamība būtiski palielina armijas kaujas spējas.

Ja Tava uzņēmuma rīcībā ir materiālie resursi vai citas spējas, kas var būt noderīgas bruņotajiem spēkiem savu uzdevumu veikšanai, un Tu esi gatavs sniegt atbalstu, sazinies ar sev tuvāko NBS apakšvienību un vienojieties par to, kā vislabāk vari palīdzēt!



Ar ko Tu vari būt noderīgs.

Pieejas nodrošināšana nekustamajiem īpašumiem, kuros ir iespējams izvietot karavīrus, štābus, sakaru un militārās loģistikas centrus u.c.;

Pārtikas ražošana un ēdiena gatavošana;

Smagā tehnika (ekskavatori, iekrāvēji, buldozeru u.c.) pretmobilitātes barikāžu, aizsardzības konstrukciju vai fortifikāciju izveidošanai;

Betona un tērauda izstrādājumu ražošana pretmobilitātes nodrošināšanai;

Ceļu būves un remonta tehnika un speciālisti;

Degvielas rezervju uzglabāšana un piegāde;

Zāļu un medicīnas līdzekļu piegāde un rezervju veidošana;

Visa veida transports, kas var nodrošināt personāla, ekipējuma, tehnikas vai degvielas pārvadājumus;

Transporta un tehnikas remonta iespējas;

Elektro ģeneratori un iespēja izmantot saules paneļu enerģiju, kā arī pieeja mazajiem HES un vēja ģeneratoriem;

IT un sakaru speciālisti;

Informācijas kanāli, ar kuru palīdzību var efektīvi nodod ziņu iedzīvotājiem: mediju, sabiedrisko attiecību un komunikācijas speciālisti;

Cilvēki ar labām svešvalodu (angļu, vācu, franču u.c.) zināšanām;

Mežistrādes tehnika un speciālisti;

Koksne un citi materiāli aizsardzības fortifikāciju izveidei;

Celtniecības un ceļu izstrādes speciālisti un tehnika;

Ieroči un to darbnīcas;

Droni un dronu operatori, kā arī to remonta vai uzlabošanas iespējas.

Papildus tam, iespējams, ka Tavs uzņēmums spēj pilnībā pārorientēt savu līdzšinējo darbību un pielāgot to militārām vajadzībām. Piemēram, Tavs mēbeļu ražošanas uzņēmums ir gatavs veikli pārkārtot ražošanu, un spēj izgatavot ātri saliekamas un viegli pārvadājamās bruņu tehnikas mulāžas. Vai arī Tavs šūšanas uzņēmums spēj izgatavot maskēšanās vai pretdronu tīklus, kas būtu ļoti noderīgi cilvēku un tehnikas pasargāšanai no pretinieka acīm vai bezpilotu lidaparātu uzlidojumiem.

Šie ir tikai daži piemēri tam, kā Tavs uzņēmums var būt noderīgs bruņotajiem spēkiem. Iespējams, ka ir vēl citi veidi, par ko mēs pat šobrīd nezinām vai nevaram iedomāties.

Neatkarīgi no tā, vai Tev jau šobrīd ir gatavs sadarbības piedāvājums, vai arī Tu tikai par to domā, vērsies tuvākajā NBS vienībā. Tur Tu varēsi precizēt atbalsta veidus un, vajadzības gadījumā Tev palīdzēs ar Ukrainas kara pieredzē balstītu metodiku uzņēmuma darbības pārorientēšanai. Jebkurš atbalsts, kas var palīdzēt, stiprinās mūsu valsts aizsardzības spējas, ir noderīgs.

Kā vēl Tu vari palīdzēt.

Tiešs atbalsts bruņotajiem spēkiem un mūsu sabiedrotajiem nav vienīgais veids, kā Tavs uzņēmums var palīdzēt valsts aizsardzībā. Iespējams, ka Tev pieejamie resursi būs vairāk piemēroti civilā sektora atbalstam, jo arī šajā jomā izaicinājumu netrūks, un Tavs atbalsts var lieki noderēt.

NATO alianses ietvaros ir noteiktas septiņas jomas, kuras ir īpaši svarīgas civilās aizsardzības noturības izveidē:

- Valsts pārvaldes un kritisko pakalpojumu nepārtrauktība;
- Noturība enerģijas apgādē;
- Spēja efektīvi rīkoties cilvēku masveida pārvietošanās gadījumā;
- Noturīga pārtikas un ūdens apgāde;
- Spēja rīkoties masveida ievainoto un upuru gadījumā;
- Noturīgas civilās komunikācijas sistēmas;
- Noturība transporta pieejamībā.

Valsts un pašvaldību līmenī jau šobrīd šīs jomas tiek stiprinātas – tām tiek novirzīti papildu resursi un veikti nepieciešamie uzlabojumi. Taču, līdzīgi kā militārajā jomā, arī civilā aizsardzība ir daudz noturīgāka, ja tai ir vietējās sabiedrības atbalsts.

Par atbalsta sniegšanu civilās aizsardzības jomā vērsies savā pašvaldībā!



NOBEIGUMS

Šīs rokasgrāmatas mērķis ir palīdzēt Tev sagatavot savu uzņēmumu iespējamajiem apdraudējumiem, īpaši tiem, kuri ir saistīti ar ārēja ienaidnieka iebrukumu un X stundu, kā arī aicināt līdzdarboties valsts aizsardzībā. Lai arī centāties sniegt konkrētus padomus, mēs pilnībā apzināties, ka šis nav gatavs plāns, kuru tiešā veidā varētu ieviest Tavā uzņēmumā. Tas ir saistīts ar to, ka katrs uzņēmums ir īpašs – tam ir sava nozare, tehniskās īpatnības, ražošanas mērogi, darbības vieta un daudzi citi apstākļi, kas nosaka šāda plāna saturu. Taču ar apkopoto informāciju mēs

centāties mudināt Tevi domāt par šiem jautājumiem un sniegt ierosmes Tava gatavības plāna tapšanā.

Šis izdevums ir tapis papildinot rokasgrāmatas sākotnējo versiju, kas iznāca 2025. gadā. Mēs apņemamies turpināt sadarbību ar drošības ekspertiem, ieklausīties Tavos un citu uzņēmēju priekšlikumos un nākotnē atkārtoti pilnveidot šīs rekomendācijas.

Seko līdz **CIREN** jaunumiem!

Sagatavoja



Ojārs Stūre

Križu vadības treneris un konsultants
Ziemeļvalstu Noturības organizācijas
(CIREN) biedrs



Vītālijs Rakstiņš

Noturības eksperts
Ziemeļvalstu Noturības organizācijas
(CIREN) līdzdibinātājs