

Rēzeknes valstspilsētas pašvaldības pieredze

Kritiskā personāla noteikšana.
Krīzes vadības sistēma. Krīzes vadības grupa.



Latvijas Pašvaldību izpilddirektoru asociācija

Krāslava, 04.09.2026.



JURISTA VĀRDS



MARGARITA VOICIŠA

Rēzeknes valstspilsētas pašvaldības
Centrālās administrācijas vadītāja,
RSU maģistrante



VITĀLIJS RAKSTIŅŠ

Drošības eksperts, RSU docētājs un
pētnieks

Publikācijas žurnālā “Jurista Vārds”

1

[Pašvaldību kritiskā personāla tiesiskais statuss valsts apdraudējuma laikā](#)

2

[Pašvaldību gatavība krīzēm pirmajās stundās: ceļā uz vienotu krīzes vadības modeli](#)

Kritiskā personāla noteikšana

Vispirms nosakām, kas nedrīkst apstāties. Tikai tad — kuri cilvēki to nodrošina.



Kas pašvaldībai ir jādara?

MK noteikumi Nr. 651

2024. gada 22. oktobra noteikumi nosaka mobilizācijas izņēmumu piemērošanas kārtību un kritiskā personāla identificēšanu.

Pašvaldības pienākums

Ja pašvaldība veic kritiskās funkcijas, tā identificē minimāli nepieciešamo personālu un nosaka konkrētus amatus.

Sarakstu apstiprina institūcijas vadītājs.

NBS + termiņš

Pašvaldība apkopo institūciju sarakstus un nosūta tos NBS rezerves uzskaites struktūrvienībai.

Dati aktualizējami ne retāk kā reizi gadā — līdz 1. martam — un pēc izmaiņām.

Svarīgi: juridiski precīzāk ir teikt “nosūtīšana NBS pārbaudei/uzskaitēi”, nevis “saskaņošana ar NBS”.

Sākam nevis ar cilvēkiem, bet ar kritiskajām funkcijām

DZĪVĪBA UN DROŠĪBA

Civilā aizsardzība • brīdināšana • pašvaldības policija

KRITISKĀ INFRASTRUKTŪRA

Ūdens • siltums • satiksme • avāriju seku likvidēšana • patvertnes

PĀRVALDĪBAS NEPĀRTRAUKTĪBA

Lēmumu pieņemšana • krīzes komunikācija • finanses • juridiskais atbalsts

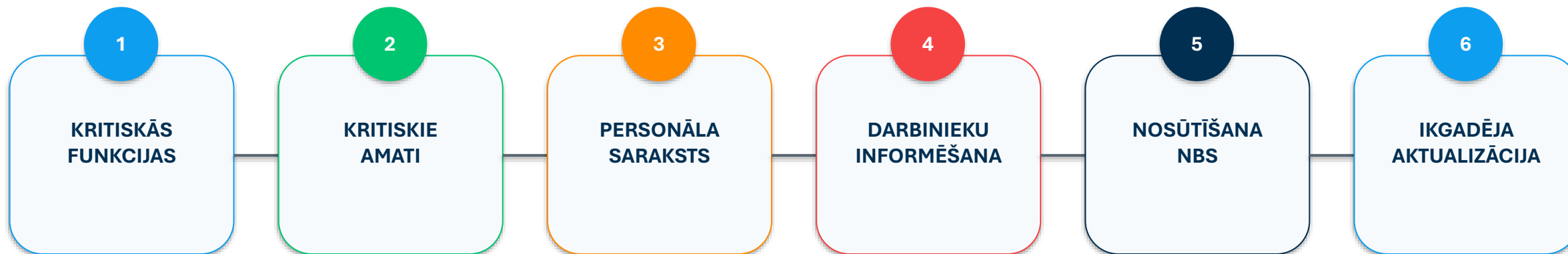
DIGITĀLĀ NOTURĪBA

IT sistēmas • kiberdrošība • datu aizsardzība

SOCIĀLĀ NOTURĪBA

Sociālā palīdzība • aprūpe • izmitināšana • atbalsts ievainojamām grupām

Kritiskā personāla noteikšanas algoritms



Pamatprincips: kritiskumu nosaka funkcijas nozīme un aizvietojamība, nevis amata nosaukums vai hierarhiskais līmenis.

Kuru amatu iekļaut kritiskajā personālā?

Funkcijas kritiskums

Vai amata nepildīšana apdraud cilvēku drošību vai kritiskas funkcijas izpildi?

Kompetences unikalitāte

Vai konkrētās zināšanas, piekļuves tiesības vai kvalifikācija ir grūti aizvietoama?

Aizvietojamība

Vai ir reāls aizvietotājs, kurš var nekavējoties pārņemt funkciju?

Savstarpējā atkarība

Vai šī amata neesamība aptur arī citas kritiskās funkcijas?

Nevis: “Kurš amats izklausās svarīgs?” → Bet: “Kuras funkcijas apstāšanās nav pieļaujama, un kurš to faktiski nodrošina?”

Darbinieks ir jāinformē par noteikto statusu

Ko darbiniekam jāzina?

- ka viņa amata vieta ir noteikta kā kritiskā personāla amats;
- kāpēc šis amats ir kritisks pašvaldības funkciju nepārtrauktībai;
- kāda rīcība no darbinieka var tikt sagaidīta krīzes vai mobilizācijas gadījumā;
- ka ikdienas darba tiesiskās attiecības ar pašu paziņojumu netiek mainītas.

Piemēram:

“Informējam, ka, izvērtējot Jūsu amata pienākumus un to nozīmi pašvaldības funkciju nepārtrauktības nodrošināšanā paaugstinātas gatavības, ārkārtējās situācijas, izņēmuma stāvokļa vai mobilizācijas gadījumā, Jūsu amata vieta ir noteikta kā kritiskā personāla amats. Tas nozīmē, ka krīzes situācijā Jums var tikt noteikts pienākums turpināt amata pienākumu izpildi pašvaldības interesēs atbilstoši normatīvajiem aktiem un pašvaldības civilās aizsardzības un mobilizācijas plāniem. Šī informācija pati par sevi nerada izmaiņas Jūsu darba tiesiskajās attiecībās ikdienas režīmā.”

Informēšanai jābūt saprotamai, rakstveida un praktiski izsekojamai.

7 jautājumi izpilddirektoram

1

Vai pašvaldībā ir noteikts, kas atbild par kritiskā personāla procesu?

2

Vai visās iestādēs ir identificētas kritiskās funkcijas?

3

Kas izvērtē un apstiprina kritiskos amatus un personu sarakstu?

4

Vai kritiskajiem darbiniekiem ir reāli aizvietotāji?

5

Vai pārbaudīts, kuri darbinieki ir zemessargi vai rezerves karavīri?

6

Vai visi sarakstā iekļautie darbinieki ir informēti par savu statusu?

7

Kas nodrošina saraksta aktualizāciju pēc izmaiņām un līdz 1. martam?

IETEICAMĀ PĀRVALDĪBA

1

Struktūrvienību vadītāji

identificē kritiskos amatus

2

Personāla funkcija

centralizē sarakstu

3

Iestādes vadītājs

apstiprina sarakstu

4

Pašvaldība

apkopo un nosūta NBS

5

Izpilddirektors

nodrošina procesa kontroli

Atbildība ir jānosaka, nevis jāpieņem.

Konstatētās problēmas → praktiskie risinājumi

PROBLĒMA

Nav vienotas metodikas

Pašvaldības kritiskās funkcijas un personālu var noteikt atšķirīgi.

Ārpakalpojuma speciālisti

IT, kibersdrošības un datu aizsardzības speciālisti bieži nav pašvaldības darbinieki. Kā nodrošināt viņu pieejamību krīzē?

Mobilizācijas interešu konflikts

Viena persona var būt vajadzīga gan NBS vai Zemessardzei, gan pašvaldībai.

Statuss saistīts ar speciālo režīmu

Kritisks personāls var būt vajadzīgs arī krīzē, kad izņēmuma stāvoklis nav izsludināts.

Darbinieku informēšana

Nav vienotas prakses, kā cilvēkam saprotami izskaidrot noteikto statusu.

RISINĀJUMS

Vienota valsts metodika

Noteikt kritisko funkciju, amatu, kompetenču un aizvietojamības kritērijus.

Nepārtrauktība ārpakalpojuma līgumos

Līgumā noteikt pieejamību krīzē, reaģēšanas laiku, aizvietošanu, piekļuves un drošības prasības. Identificēt kritisko kompetenci, nevis mākslīgi piešķirt pašvaldības darbinieka statusu.

Savlaicīga pārbaude

Pārbaudīt iespējamu personāla pārklāšanos un paredzēt aizvietotājus.

Darbības nepārtrauktības pieeja

Kritiskās kompetences plānot plašāk par mobilizācijas izņēmuma regulējumu.

Pašvaldības iekšējā kārtība

Noteikt atbildīgos, informēšanu, aktualizāciju un gatavības pārbaudi.

Kritiska var būt arī ārpakalpojumā esoša kompetence — tās nepārtrauktība jānodrošina jau līgumā.

Krīzes vadības sistēma pašvaldībā

Krīzē nav laika noskaidrot, kurš par ko atbild.
Katram jau iepriekš jāzina savi pienākumi, vieta komandķēdē un pirmā rīcība.



Kas ir pašvaldības krīzes vadība?

Nevis vēl viena komisija

Krīzes vadības kodols nav jauna institūcija. Tas strukturē jau esošās kompetences vienotā, iepriekš noteiktā organizatoriskā mehānismā.

Mērķis

Ātri aktivizēt vadību, iegūt kopīgu situācijas izpratni, pieņemt operatīvus lēmumus, koordinēt resursus un saglabāt kritisko funkciju nepārtrauktību.

Pirmās stundas

Svarīgākais nav dokumentu skaits, bet spēja nekavējoties pāriet no ikdienas darba uz iepriekš definētu komandķēdi un pārbaudītu rīcības algoritmu.

Krīzes vadība = aktivizēšana + situācijas izpratne + lēmumi + koordinācija + komunikācija + nepārtrauktība.

Četri krīzes vadības līmeņi

1

STRATĒGISKĀ VADĪBA

Domes priekšsēdētājs — Politiskie un stratēģiskie lēmumi • prioritātes • pārstāvība

2

OPERATĪVĀ VADĪBA

Izpilddirektors — KVG aktivizēšana • resursi • operatīvie lēmumi • nepārtrauktība

3

KRĪZES KOORDINĀCIJA

Krīzes vadības grupa — Informācijas apkopošana • risku analīze • uzdevumu koordinēšana

4

IZPILDES LĪMENIS

Iestādes • kapitālsabiedrības • partneri — Pieņemto lēmumu praktiska izpilde savas kompetences ietvaros

Krīzes vadības kodols

Izpilddirektors

KVG vadītājs

Krīzes vadības

koordinators

CA pārvaldības funkcija

Komunikācijas speciālists

Vienota informācija
sabiedrībai

Pašvaldības policija

Drošība un operatīvā
informācija

IT / sakaru speciālists

Sakari un sistēmu darbība

Infrastrukturā speciālists

Kritiskā infrastruktūra

Juridiskais atbalsts

Lēmumu tiesiskums

Paplašinātais sastāvs tiek piesaistīts pēc apdraudējuma veida un nepieciešamās kompetences.

Ko darām pirmajās stundās?



Mērķis: pēc iespējas ātrāk izveidot vienotu situācijas izpratni un pārvērst to konkrētos uzdevumos ar atbildīgajiem un termiņiem.

KVG apziņošanas un aktivizēšanas shēma



Apziņošanas kanāli: dienesta mobilais tālrunis → KVG WhatsApp grupa → operatīvā platforma → citi iepriekš noteikti elektroniskie sakaru līdzekļi.

Kā nepieļaut haosu informācijā un lēmumos?

SITREP

Pirmais situācijas ziņojums — ne vēlāk kā 30 minūtes pēc pirmās KVG sanāksmes.

Turpmāk — pēc būtiskām situācijas izmaiņām vai KVG vadītāja pieprasījuma.

Lēmumu žurnāls

Katram lēmumam: datums un laiks • lēmuma saturs • atbildīgais • izpildes termiņš • statuss.

Tas nodrošina izsekojamību un pēckrīzes izvērtēšanu.

Pēckrīzes izvērtējums

Kas nostrādāja? Kas nenostādāja? Vai resursi bija pietiekami? Kāda bija sadarbība un komunikācija?

Secinājumi pārtop procedūru un mācību uzlabojumos.

7 jautājumi izpilddirektoram

- 1 **Vai ir skaidri noteikts, kurš pašvaldībā vada krīzi operatīvajā līmenī?**
- 2 **Vai KVG var aktivizēt nekavējoties — arī ārpus darba laika?**
- 3 **Vai katrs KVG loceklis zina savu lomu, aizvietotāju un pirmo rīcību?**
- 4 **Vai apziņošanas shēma ir pārbaudīta praksē un darbojas arī sakaru traucējumu gadījumā?**
- 5 **Vai 30 minūšu laikā spējam iegūt vienotu situācijas ainu un noteikt prioritātes?**
- 6 **Vai ir skaidrs, kuras pašvaldības funkcijas nedrīkst apstāties un kas tās nodrošina?**
- 7 **Vai pēc mācībām un reālām krīzēm secinājumi tiek pārvērsti konkrētos uzlabojumos?**

Ja uz kādu no šiem jautājumiem nav skaidras atbildes, tā ir konkrēta vieta, kur stiprināt pašvaldības krīzes gatavību.

Kur šobrīd ir sistēmas vājā vieta?

Kompetence ir, mehānisms nav vienmēr vienots

Normatīvais regulējums nosaka pienākumus, bet ne visur detalizē komandķēdi un pirmo stundu algoritmu.

Krīzes vadība ≠ tikai CAK

Pašvaldības iekšējai operatīvajai vadībai jādarbojas arī ārpus CAK sasaukšanas un kompetences.

Atšķirīga gatavība pašvaldībās

Nav vienotas valsts metodikas, pēc kuras novērtēt, vai pašvaldības krīzes vadības sistēma reāli darbojas.

Dokuments bez treniņa nav gatavība

Apziņošanas shēmas, aizvietošana, sakari un lēmumu pieņemšana regulāri jāpārbauda praksē.

Vienots minimālais modelis

Valsts līmenī definēt minimālo krīzes vadības kodolu, lomas, aktivizēšanu un pirmo stundu principus.

Skaidra komandķēde

Stratēģiskā vadība → operatīvā vadība → KVG koordinācija → izpilde.

Gatavības novērtējums

Ieviest pašvaldību krīzes gatavības pašnovērtējumu / audita metodiku ar praktiskiem indikatoriem.

Regulāras mācības

Testēt apziņošanu, pirmo sanākumi, SITREP, sakaru rezerves kanālus un kritisko funkciju nepārtrauktību.

Paldies par uzmanību!

Kopā veidojam noturīgu, drošu un gatavu pašvaldību.

CILVĒKI | ATBILDĪBA | RĪCĪBA

