



Руководители НПЗУ: вводное руководство



ASIA PACIFIC FORUM
ADVANCING HUMAN RIGHTS IN OUR REGION

Содержание

ГЛОССАРИЙ И СОКРАЩЕНИЯ	2
1. ВВЕДЕНИЕ.....	4
2. ХАРАКТЕР НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРАВОЗАЩИТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ.....	5
2.1 Что такое национальное правозащитное учреждение?	5
2.2 ПАРИЖСКИЕ ПРИНЦИПЫ.....	6
2.3 ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРАВОЗАЩИТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ.....	7
2.4 Модели НПЗУ	9
3. РУКОВОДИТЕЛИ	11
3.1 Кто входит в руководящий состав НПЗУ?	11
3.2 ПРАВОВЫЕ КРИТЕРИИ для руководителей НПЗУ.....	12
3.3 Пять основных требований к руководителям НПЗУ	13
3.4 Что необходимо знать руководителям НПЗУ?	15
4. ФУНКЦИИ И ОБЯЗАННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НПЗУ	17
4.1 СТАТУТНЫЕ И ОБЩИЕ ФУНКЦИИ И ОБЯЗАННОСТИ.....	17
4.2 УПРАВЛЕНИЕ.....	17
4.3 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И НАПРАВЛЕНИЯ	18
4.4 РАЗРАБОТКА ПОЛИТИКИ	19
4.5 УПРАВЛЕНИЕ.....	20
4.6 ДРУГИЕ СТАТУТНЫЕ ФУНКЦИИ И ОБЯЗАННОСТИ	20
5. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ И ОБЯЗАННОСТЕЙ	21
5.1 ГЛАВА УЧРЕЖДЕНИЯ.....	21
5.2 ДРУГИЕ СТАТУТНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ.....	22
5.3 КОМИССИЯ.....	24
5.4 СТАРШИЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ СОТРУДНИК.....	25
5.5 ДРУГИЕ СОТРУДНИКИ РУКОВОДЯЩЕЙ ГРУППЫ.....	26
5.6 ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ПОРЯДКА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ФУНКЦИЙ И ОБЯЗАННОСТЕЙ	27
6. УСЛУГИ АТФ для руководителей НПЗУ	28
7. РЕСУРСЫ.....	31

Глоссарий и сокращения

АТФ	Азиатско-Тихоокеанский форум национальных правозащитных институтов
Главный уполномоченный	самая высокая должность в НПЗУ, созданных по модели комиссии; его официальное название может быть президент, председатель или главный уполномоченный; в данном руководстве термин «главный уполномоченный» используется в качестве общепринятого термина
комиссия	коллегиальный руководящий орган в НПЗУ, созданном по модели комиссии, состоящий из главного уполномоченного и других уполномоченных
НПЗУ по модели комиссии	НПЗУ с руководящим органом из нескольких членов, действующее коллективно или коллегиально и обладающее широким мандатом в области поощрения и защиты прав человека
уполномоченный(е)	член(ы) руководящего органа НПЗУ, действующего по модели комиссии, за исключением главного уполномоченного
учредительный закон	национальный закон, в соответствии с которым создается НПЗУ
ГАНПЗУ	Глобальный альянс национальных правозащитных учреждений
руководитель учреждения	главный уполномоченный НПЗУ, созданного по модели комиссии, или омбудсмен НПЗУ, созданного по модели омбудсмена
НПЗУ	национальное правозащитное учреждение(я)
Руководители НПЗУ	главный уполномоченный и уполномоченные НПЗУ по модели комиссии или омбудсмен и заместители омбудсмена, если таковые имеются, в НПЗУ по модели омбудсмена, а также старший исполнительный сотрудник и другие старшие сотрудники
омбудсмен	самая высокая должность в НПЗУ по модели омбудсмена; его официальное название может быть омбудсмен, уполномоченный, омбудс, проведор, защитник или публичный защитник; в данном руководстве термин «омбудсмен» используется в качестве общепринятого термина

НПЗУ по модели омбудсмена	представлено одним членом, работающим на полную ставку при поддержке значительного числа сотрудников и, главным образом, осуществляющим расследование жалоб или ситуаций, связанных с нарушением прав человека
Парижские принципы	Принципы, касающиеся статуса национальных учреждений, закрепленные в резолюции 1992/54 Комиссии ООН по правам человека и резолюции 48/134 Генеральной Ассамблеи ООН
ПКА	Подкомитет ГАНПЗУ по аккредитации
СИС	Старший исполнительный сотрудник
старший исполнительный сотрудник	самая высокая должность в НПЗУ, часто именуемая исполнительный директор, главный управляющий, генеральный секретарь или секретарь
старшие сотрудники	директора или руководители штатных подразделений
руководящая группа	старший исполнительный сотрудник и другие старшие сотрудники
руководители высшего звена	главный уполномоченный и другие уполномоченные НПЗУ, созданного по модели комиссии; омбудсмен и его заместители НПЗУ, созданного по модели омбудсмена
ООН	Организация Объединенных Наций

1. Введение

Национальные правозащитные учреждения (НПЗУ) - это независимые органы, созданные в соответствии с законодательством страны с целью поощрения и защиты прав человека. Они являются государственными учреждениями, а не неправительственными организациями. Они расследуют нарушения прав человека и представляют отчеты о них, помогают формировать законы, политику и практику, направленные на защиту и поощрение прав человека, повышают осведомленность по вопросам прав человека и ведут просветительскую работу по правовым нормам и обязательствам в области прав человека. Они проводят работу по изменению отношения к правам человека с целью создания справедливых, инклюзивных сообществ, основанных на правах человека. Они сотрудничают с международной системой прав человека и другими НПЗУ в целях укрепления законодательства и практики в области прав человека на национальном и международном уровнях. Сильное, независимое и эффективное руководство является ключевым фактором выполнения НПЗУ своего мандата.

В силу уникального характера НПЗУ руководство его деятельностью является важной задачей. Новые руководители НПЗУ могут столкнуться с трудностями в процессе понимания своих новых функций и обязанностей, а также в связи со сложностью работы НПЗУ. Даже опытные руководители НПЗУ регулярно сталкиваются с новыми проблемами и трудностями в своей работе. Данное краткое руководство является инструментом, помогающим руководителям решать эти задачи.

В руководстве дается краткое описание структуры НПЗУ и требований, предъявляемых к руководству НПЗУ. В нем изложены функции и обязанности различных категорий руководителей - тех, кто возглавляет учреждение, других лиц, назначенных на официальные должности в учреждении, старшего исполнительного сотрудника (СИС) и других старших сотрудников, действующих индивидуально и коллективно. Все они являются руководителями НПЗУ и играют важную роль в руководстве и управлении НПЗУ и его деятельностью и обеспечении ее эффективности.

В руководстве в общих чертах рассматриваются функции и обязанности руководителей НПЗУ. Каждое НПЗУ имеет свое собственное законодательство, свою политику и процедуры. НПЗУ существенно отличаются друг от друга. Данное краткое руководство не может охватить все различия между НПЗУ. Поэтому в нем рассматриваются общие или типичные для НПЗУ вопросы. В конце каждого раздела приведен ряд вопросов для руководителей, которые помогают обратить внимание на конкретную ситуацию в НПЗУ, в котором работает данный руководитель. Таким образом, данное руководство призвано дать руководителям возможность лучше понять как общую практику НПЗУ, так и конкретную практику их собственного НПЗУ.

В конце руководства, в разделе 7, приводится перечень источников для дальнейшего изучения и консультирования. Когда существует возможность, приводится ссылка на сайт, позволяющая быстро и легко получить доступ к конкретному источнику. Перечень не является исчерпывающим, в него включены ресурсы, имеющие непосредственное отношение к руководству НПЗУ и, следовательно, наиболее полезные для руководителей НПЗУ. В перечень включены все пособия для НПЗУ, подготовленные Азиатско-Тихоокеанским форумом национальных правозащитных учреждений (АТФ) - региональной ассоциацией НПЗУ. Эти пособия содержат подробный обзор НПЗУ, направлений их работы и мероприятий. Они служат дополнением к данному краткому

руководству для тех, кто хочет более глубоко изучить конкретные аспекты деятельности НПЗУ и руководства им.

Выпуская данное руководство, АТФ продолжает свою работу по наращиванию потенциала НПЗУ и повышению эффективности их деятельности в сфере поощрения и защиты прав человека. Он призван оказать поддержку руководителям НПЗУ в выполнении ими своих важных и ответственных функций. АТФ оказывает помощь руководителям НПЗУ, предоставляя такие услуги, как оценка потенциала, диалоги на высоком уровне и информационные программы для председателей. В разделе 6 настоящего руководства представлена информация об этих услугах для руководителей НПЗУ.

2. Характер национальных правозащитных учреждений¹

- НПЗУ являются официальными независимыми правовыми институтами, учрежденными государством в соответствии с законодательством, в сфере поощрения и защиты прав человека.
- Они создаются на основании конституции или решения парламента, гарантирующего их независимость от политического направления и политического вмешательства, как со стороны правительства, так и со стороны неправительственных организаций.
- Они должны соответствовать минимальным международным стандартам для НПЗУ - Парижским принципам.

2.1 Что такое национальное правозащитное учреждение?

НПЗУ являются государственными учреждениями, входящими в официальную структуру государственного управления. Они учреждаются на основании закона, либо конституции государства, либо специального законодательства, принимаемого парламентом. Они проводят расследования и сообщают о нарушениях прав человека, содействуют в разработке законов, политики и практики защиты и поощрения прав человека, повышают осведомленность по вопросам прав человека и ведут информационно-просветительскую работу по правовым нормам и обязательствам в области прав человека. Они работают над изменением мировоззрения с целью создания справедливых, инклюзивных сообществ, основанных на правах человека. Они сотрудничают с международной системой прав человека и другими НПЗУ в целях укрепления законодательства и практики в области прав человека на национальном и международном уровнях.

Несмотря на то, что НПЗУ являются государственными учреждениями, они отличаются от других государственных учреждений. Они имеют свой собственный статус, функции и роли. Они не являются единственными государственными институтами, на которые

¹ Данный раздел руководства взят из *Руководства АТФ для национальных правозащитных учреждений*, размещенного на сайте <https://www.asiapacificforum.net/resources/manual-on-nhris/>. Руководство доступно на сайте АТФ на английском, арабском и русском языках. Оно также было переведено на другие языки другими организациями.

возложены обязанности в области защиты прав человека; парламенты, правительства и суды также играют важную роль в поощрении и защите прав человека. Однако НПЗУ создаются с конкретной целью поощрения и защиты прав человека и при выполнении этой задачи должны действовать независимо от любого внешнего управления или влияния, за исключением распоряжений судов, касающихся толкования и соблюдения законов.

НПЗУ также отличаются от неправительственных организаций. Будучи государственными учреждениями, они обладают сильными сторонами, которых нет у НПО. Они обладают более широкими полномочиями по сравнению с НПО в силу своего официального статуса. Они обладают более широкими полномочиями по проведению расследований нежели НПО, включая право получать документы, вызывать свидетелей и посещать такие учреждения, как тюрьмы и изоляторы временного содержания. Они зачастую располагают более значительными ресурсами, чем НПО. Однако они не обладают той свободой, которой располагают НПО. Они не только учреждены в соответствии с законом, но и имеют определенные законодательные ограничения. Они могут говорить и действовать только в рамках закона, в соответствии с которым они учреждены.

НПЗУ, как правило, наделяются следующими функциями и имеют необходимые юридические полномочия для их реализации:

- осуществление мониторинга ситуации с правами человека в стране и действий государства
- предоставление консультаций государству в отношении законов, политики, программ и мер, направленных на выполнение государством своих международных и внутренних обязательств в области прав человека
- получение, расследование и урегулирование жалоб на нарушение прав человека
- содействие повышению уровня осведомленности и понимания прав человека посредством образовательных программ для всех слоев общества
- взаимодействие с международным правозащитным сообществом с целью привлечения внимания к актуальным проблемам и адвокации рекомендаций, вынесенных государству со стороны НПЗУ.

2.2 Парижские принципы

Парижские принципы являются международными минимальными стандартами для НПЗУ². Они не представляют собой желательные стандарты, - какими НПЗУ следует быть, они представляют собой обязательные стандарты - какими НПЗУ должны быть, чтобы быть легитимными, заслуживающими доверия и эффективными в поощрении и защите прав человека. Они расположены в четырех секциях:

- компетентность и ответственность
- состав и гарантии независимости и плюрализма

² Принципы, касающиеся статуса национальных учреждений, прилагаемые к резолюции 1992/54 Комиссии по правам человека и резолюции 48/134 Генеральной Ассамблеи, доступны по ссылке <https://ganhri.org/paris-principles/>.

- методы работы
- дополнительные принципы, касающиеся статуса комиссий с квазисудебной компетенцией.

Парижские принципы были предметом Общих замечаний, которые разрабатывались в течение нескольких лет Подкомитетом по аккредитации (ПКА) Глобального альянса национальных правозащитных учреждений (ГАНПЗУ)³. Общие замечания являются авторитетными, объяснительными наблюдениями, которые помогают в понимании и осуществлении Парижских принципов⁴. Они являются «важной совокупностью юриспруденции, которая придает смысл содержанию и сфере применения Принципов»⁵.

Несмотря на определенные ограничения, Парижские принципы оказались важной отправной точкой для НПЗУ во всем мире. На их основе ПКА проводит аккредитацию НПЗУ. НПЗУ, полностью соответствующие Парижским принципам, аккредитуются с присвоением статуса А, а те, которые соответствуют им лишь частично, аккредитуются с присвоением статуса В. Учреждения со статусом А признают и уважают на национальном и международном уровне в качестве законных, авторитетных экспертов по правам человека и поэтому они могут принимать полноценное участие в работе форумов ООН. Учреждения со статусом В не имеют такого уровня признания и одобрения и имеют лишь ограниченный доступ к форумам ООН. Новые НПЗУ могут в любое время подать заявку на аккредитацию, и ПКА определяет, какой статус им следует присвоить - А или В. НПЗУ со статусом А подлежат регулярному пятилетнему циклу пересмотра аккредитации. Кроме того, они должны сообщать ПКА о любых существенных изменениях в их положении, которые происходят в любое время, и на основании этих сообщений или по собственной инициативе ПКА может провести внеочередную оценку. В настоящее время НПЗУ со статусом В не подлежат регулярной проверке. Однако НПЗУ со статусом В может в любой момент подать заявку на пересмотр статуса, что позволит повысить его до статуса А при условии, что оно соответствует всем требованиям Парижских принципов. По завершении каждого обзора ПКА публикует свои комментарии относительно положения НПЗУ и высказывает любые опасения, которые могут возникнуть в связи с законодательством, положением или работой НПЗУ применительно к Парижским принципам.⁶

2.3 Основные характеристики национального правозащитного учреждения

Первым и наиболее важным требованием для НПЗУ является независимость. Хотя НПЗУ являются государственными учреждениями, они должны быть независимыми и действовать независимо от всех других учреждений и организаций, правительственных и неправительственных. Независимость имеет пять измерений, предусмотренных Парижскими принципами, а также шестое, которое является наиболее важным из всех:

³ Ранее назывался Международным координационным комитетом национальных учреждений по поощрению и защите прав человека.

⁴ Общие замечания ПКА ГАНПЗУ, принятые в Женеве в мае 2013 года и пересмотренные в феврале 2018 года, доступны по ссылке <https://ganhri.org/accreditation/general-observations/>.

⁵ Общие замечания ПКА ГАНПЗУ, принятые в Женеве в феврале 2018 г., введение, п. 4, доступны по ссылке <https://ganhri.org/accreditation/general-observations/>.

⁶ См. <https://ganhri.org/accreditation/>.

- юридическая независимость - устанавливается конституцией или законодательным актом⁷
- функциональная независимость - независимость в определении своих приоритетов, программ и проектов, т.е. всех аспектов своей деятельности с учетом законодательства и имеющихся ресурсов
- независимость политики - сами НПЗУ определяют свою политику, свои заключения, выводы и рекомендации в ходе своей работы
- финансовая независимость - независимость в осуществлении контроля исполнения бюджета после его выделения, а также в распределении финансовых и иных ресурсов по своему усмотрению и в соответствии с собственными приоритетами
- независимые члены - независимость, обеспечиваемая процессом открытого, прозрачного, конкурсного отбора и назначения
- независимое мышление - личные качества, отношение, мышление, ориентация и решимость членов и сотрудников НПЗУ быть свободными от влияния правительства и других лиц, не быть подверженными чувству, что они являются защитниками действующего правительства или действующей политической системы, или что они несут какие-то обязательства перед правительством, или что они должны быть лояльны правительству.

Полное соответствие формальным требованиям Парижских принципов является необходимым, но недостаточным условием для обеспечения независимости НПЗУ. Только независимое мышление в рамках всего учреждения обеспечит подлинную независимость.

В Парижских принципах также приведены другие важнейшие характеристики НПЗУ:

- **плюрализм**, обеспечивающий представительство всего сообщества среди членов и сотрудников
- широкий **мандат**, позволяющий заниматься всеми правами человека
- широкие **функции**, включая расследования, исследования, правовой анализ, образование в области прав человека и адвокацию
- надлежащие **полномочия**, обычно включающие полномочия по получению документов, вызову свидетелей и посещению таких учреждений, как тюрьмы и следственные изоляторы
- адекватные **ресурсы**, включая персонал, финансы, помещения, информационно-коммуникационные технологии, транспорт, учебные материалы, а также мероприятия по наращиванию кадрового и институционального потенциала
- **механизмы сотрудничества** со всеми заинтересованными сторонами, такими как правительство, парламент, суды, гражданское общество, бизнес и научные круги

⁷ Если НПЗУ создано в соответствии с конституцией, то, как правило, для реализации конституционного положения принимается соответствующий закон. Закон, регламентирующий учреждение НПЗУ, в данном руководстве называется «учредительным законом».

- **международное взаимодействие** с международной правозащитной системой, другими НПЗУ и их глобальными и региональными ассоциациями, а также с международным гражданским обществом.

Кроме того, подразумеваются еще две отличительные черты:

- **доступность**, особенно для тех лиц и групп, которые сталкиваются с нарушениями прав человека или подвергаются риску их нарушения, с учетом социально-экономических, культурных, географических и процедурных аспектов
- **подотчетность** - юридическая подотчетность, вытекающая из того, что они являются государственными институтами, созданными в соответствии с законом, и моральная подотчетность в качестве правозащитной организации.

Требование Парижских принципов о соблюдении плюрализма имеет важное значение для того, чтобы каждое НПЗУ отражало общество, которому оно служит. Особое значение это имеет для женщин, поскольку исторически сложилось так, что женщины недостаточно представлены в государственных учреждениях, особенно на руководящих должностях, связанных с принятием решений. НПЗУ должны стремиться к обеспечению представленности женщин в составе своих высших руководителей и назначать женщин на старшие руководящие должности в штате.

Парижские принципы являются минимальными международными стандартами. НПЗУ могут выходить за рамки требований Парижских принципов, например, обладать большей независимостью, более широким мандатом в области прав человека, более широкими полномочиями, более значительными ресурсами и т.д. Однако полное соответствие Парижским принципам - это минимум, необходимый для того, чтобы НПЗУ были легитимными, авторитетными и эффективными.

2.4 Модели НПЗУ

Парижские принципы не предписывают какой-либо конкретной модели структуры НПЗУ. Они определяют общие рамки, но оставляют за каждым отдельным государством право «выбирать рамки, которые наилучшим образом отвечают их конкретным потребностям на национальном уровне»⁸. Учредительный закон о НПЗУ определяет модель учреждения. В Азиатско-Тихоокеанском регионе НПЗУ учреждены в соответствии с двумя моделями - моделью комиссии и моделью омбудсмена.

Отличительной чертой модели комиссии является наличие руководящего органа, состоящего из нескольких членов, действующих коллективно или коллегиально, и обладающего широкими полномочиями в области поощрения и защиты прав человека⁹. Руководящий орган обычно называется комиссией, а его члены - уполномоченными. Возглавляет ее один из членов комиссии, именуемый президентом, председателем или главным уполномоченным. В настоящем руководстве глава НПЗУ в общепринятом смысле именуется «главным уполномоченным».

Модель омбудсмена построена на одном работнике, который работает полный рабочий день при поддержке значительного числа сотрудников. Эта должность называется по-

⁸ См. *Руководство по Национальным правозащитным учреждениям* АТФ, глава 4 стр. 29 и далее по ссылке <https://www.asiapacificforum.net/resources/manual-on-nhris/>.

⁹ *Руководство по Национальным правозащитным учреждениям* АТФ, стр.30 по ссылке <https://www.asiapacificforum.net/resources/manual-on-nhris/>.

разному: омбудсмен или уполномоченный, проведор, защитник или публичный защитник/гарант. В настоящем руководстве глава НПЗУ именуется обобщенно «омбудсмен». Эти НПЗУ в основном проводят расследование жалоб или ситуаций нарушения прав человека¹⁰.

Настоящее руководство предназначено для руководителей обоих типов НПЗУ.

Вопросы для руководителей

- Каковы функции вашего НПЗУ в соответствии с учредительным законом?
- Как эти функции соотносятся с типовыми функциями НПЗУ, изложенными в данном разделе руководства?
- Полностью ли ваше НПЗУ соответствует Парижским принципам? Если нет, то каковы его недостатки?
- Какие рекомендации Подкомитет по аккредитации ГАНПЗУ вынес вашему НПЗУ в предыдущих докладах? Приняло ли НПЗУ эти рекомендации и выполнило ли их? Если нет, то почему?
- Каковы видение и миссия вашего НПЗУ? Изложены ли они в стратегическом плане?

¹⁰ *Руководство по Национальным правозащитным учреждениям* АТФ, стр. 31 доступно по ссылке <https://www.asiapacificforum.net/resources/manual-on-nhris/>.

3. Руководители

- Руководителями НПЗУ являются все те, кто выполняет руководящую роль. К ним относятся руководитель учреждения, другие должностные лица, занимающие штатные должности, старший исполнительный сотрудник и другие члены руководящей группы.
- Критерии, предъявляемые к руководителям НПЗУ, часто прописываются в учредительном законе.
- Существует пять основных требований к руководителям НПЗУ: независимость, добросовестность, компетентность, опыт и коллегиальность.
- При назначении на должность новые руководители НПЗУ должны получить ресурсы и информацию, необходимые для понимания деятельности учреждения, его законодательства, политики и процедур, планов работы и штатного расписания.

3.1 Кто входит в руководящий состав НПЗУ?

Руководящая роль в НПЗУ является коллективной. Все, кто принимает ключевые решения, кто является главным защитником учреждения, кто осуществляет руководство и контроль, а также кто несет ответственность за результаты деятельности учреждения, выполняют руководящую роль. Таким образом, к руководителям относятся как лица, занимающие штатные должности, так и руководящий состав. Это не означает, что все руководители имеют одинаковые функции и обязанности. Каждый сотрудник участвует в руководстве учреждением в соответствии с характером и функциями занимаемой должности, а также с учетом индивидуальных знаний и опыта.

Учредительный закон НПЗУ предусматривает одну или несколько статутных должностей в этом учреждении. Названия и характер этих должностей в разных НПЗУ различны. Существенные различия обусловлены также выбором модели учреждения - модель комиссии или модель омбудсмена.

В НПЗУ, созданных по модели комиссии, учредительный закон назначает одно лицо в качестве руководителя учреждения. Это лицо может называться президентом, главным уполномоченным или председателем. Кроме того, законом предусматривается назначение ряда других членов комиссии. Глава учреждения и другие члены комиссии образуют комиссию - коллегиальный орган, возглавляемый главой учреждения и несущий коллективную ответственность за руководство и деятельность НПЗУ. Как правило, они несут коллективную ответственность перед парламентом за деятельность НПЗУ. В некоторых учреждениях руководитель учреждения выступает в качестве главного исполнительного сотрудника, осуществляющего руководство учреждением от имени комиссии. В других учреждениях эта функция является коллективной и выполняется комиссией.

В НПЗУ, созданных по модели омбудсмена, учредительный закон назначает одно лицо в качестве руководителя учреждения. Обычно это лицо называется омбудсменом, уполномоченным по правам человека или омбудсом. В некоторых НПЗУ, созданных по модели омбудсмена, руководитель может называться проведором или защитником, или публичным защитником. Это лицо несет полную ответственность за осуществление руководства и деятельности НПЗУ. Законом также могут быть предусмотрены

должности заместителей, оказывающих помощь руководителю учреждения. Закон может определять конкретные функции и полномочия этих лиц, но в целом заместители действуют от имени руководителя учреждения в тех областях и с теми полномочиями, которые руководитель может делегировать заместителям. Руководитель учреждения является главным должностным лицом и несет персональную ответственность за управление НПЗУ и результаты его деятельности.

Независимо от модели учреждения - модель комиссии или модель омбудсмана, в НПЗУ, как правило, есть старший исполнительный сотрудник, который руководит персоналом. В зависимости от характера учреждения и положений учредительного закона этот сотрудник подчиняется непосредственно руководителю учреждения или комиссии в целом. Повседневное управление учреждением осуществляет старший исполнительный сотрудник.

Наконец, руководящую роль выполняют и другие старшие сотрудники. Это директора или руководители структурных подразделений, которые отвечают за работу этих подразделений, осуществляют руководство персоналом этих подразделений и контролируют их бюджет. Вместе со старшим исполнительным сотрудником они являются руководящей группой.

Признавая, что руководство осуществляется совместно всеми, кто занимает такие должности, важно максимально повысить эффективность работы НПЗУ и обеспечить полноценный вклад всех руководителей в его деятельность. Такой подход обеспечивает коллегиальность, взаимное уважение и поддержку, а также общую ответственность. Деятельность НПЗУ не может осуществляться одним человеком.

3.2 Правовые критерии для руководителей НПЗУ

Учредительный закон НПЗУ обычно устанавливает определенные критерии для лиц, занимающих статутные должности. Некоторые критерии могут касаться личных качеств и квалификации сотрудников, другие - более широкого профиля учреждения в целом, в частности плюрализма. Для каждой штатной должности необходимо разработать должностные обязанности и критерии отбора, причем некоторые критерии касаются конкретной должности, а некоторые являются общими.

Учредительный закон о НПЗУ в разных учреждениях отличается. Как правило, закон устанавливает ряд стандартных критериев, которым должны соответствовать руководители НПЗУ, чтобы получить право на назначение на эту должность:

- (a) способность исполнять свои обязанности независимо и беспристрастно
- (b) обширные знания, навыки или опыт в одной или нескольких из следующих областей:
 - i. принципы прав человека и соответствующие нормы внутреннего и международного права в области прав человека
 - ii. поощрение и защита прав человека
 - iii. эффективное руководство и государственное управление
- (c) наличие подтвержденной приверженности достижению целей НПЗУ.

Кроме того, в законах о НПЗУ, созданных по образцу комиссии, часто устанавливаются критерии, касающиеся руководящего состава НПЗУ в целом. При рассмотрении вопроса о назначениях может потребоваться рассмотреть вопрос об общем составе комиссии для обеспечения того, чтобы комиссия в целом обладала

- a) знаниями или опытом по следующим вопросам
 - i. внутреннее законодательство в области прав человека и международное законодательство в области прав человека
 - ii. актуальные вопросы экономики, занятости и социальной сферы
 - iii. культурные вопросы, а также потребности и стремления отдельных лиц, различных сообществ и групп населения в обществе
 - iv. другие разнообразные вопросы, которые могут быть вынесены на рассмотрение комиссии
- (b) навыками или опытом в сфере
 - i. адвокации прав человека
 - ii. общественного образования
 - iii. государственного управления, администрации и финансового менеджмента и
 - iv. гражданского общества, научных кругов, социального обеспечения, общественного развития и права
- (c) справедливым представительством мужчин и женщин и представленности разнообразия общества с учетом таких факторов, как этническая принадлежность, религия, культура и язык.

3.3 Пять основных требований к руководителям НПЗУ

В силу того, что независимость занимает центральное место в Парижских принципах, **независимость** является важнейшим критерием для руководителя НПЗУ. Руководители НПЗУ должны быть независимыми и мыслящими самостоятельно. Независимость предполагает наличие независимого мышления, которое позволяет руководителю думать и действовать, не будучи зависимым от правительства, не стремясь добиться его расположения и не испытывая страха перед ним. Однако на момент назначения этот фактор трудно оценить. Потенциальные кандидаты должны продемонстрировать реальный опыт самостоятельного мышления и способности действовать без каких-либо опасений или предпочтений. В период работы руководители НПЗУ не должны быть связаны с какой-либо политической партией или политическим движением. Они должны быть фактически независимыми и рассматриваться в качестве независимого лица.

Во-вторых, все руководители НПЗУ должны быть людьми, обладающими высочайшей **честностью**. Учредительный закон часто предусматривает, что лица, осужденные по уголовным статьям, не могут быть назначены на должность. Это один из аспектов честности, но понятие честности гораздо шире. Честность подразумевает добросовестность, отсутствие фактической, возможной или предполагаемой коррупции. Она требует действий без страха или выгоды. Она требует беспристрастности. Честность предусматривает отсутствие конфликта интересов, действительного или предполагаемого, отсутствие финансовой заинтересованности в процессе принятия решения, отсутствие семейных или дружеских отношений или связей с кем-либо из участников расследования, а также отсутствие фаворитизма или

враждебности, которые могут повлиять на принятие внутреннего решения о назначении на должность, продвижении по службе или дисциплинарном взыскании в отношении сотрудников. Кроме того, она предполагает наличие и применение в деятельности НПЗУ недискриминационного подхода по основаниям, запрещенным национальным или международным правом, включая расовую или этническую принадлежность, пол, гендерную идентичность, семейное положение, сексуальную ориентацию, беременность, национальное происхождение, религию, возраст, инвалидность и т.д.

В рамках соблюдения требований, касающихся честности и неподкупности, от руководителей НПЗУ при назначении на должность может потребоваться заполнение декларации об интересах, касающихся финансовых дел, деловых отношений и значимого членства. Декларация должна обновляться ежегодно. Декларация является средством обеспечения прозрачности и подотчетности в связи с функционированием НПЗУ и принятием решений.

Кроме того, при назначении на должность и до момента вступления в должность руководители НПЗУ должны стремиться выявить все возможные конфликты интересов и по возможности устранить их. Если конфликт интересов выявлен и его невозможно устранить, о нем следует открыто заявить другим руководителям НПЗУ и официально зафиксировать этот факт в документации НПЗУ, а само заинтересованное лицо не должно принимать участие в рассмотрении каких-либо вопросов, дел или решений, имеющих отношение к конфликту интересов. Если конфликт интересов возникает или становится очевидным после назначения на должность, о нем следует немедленно заявить и официально зафиксировать этот факт, и с этого момента заинтересованное лицо не должно принимать участие в рассмотрении каких-либо вопросов, дел или решений, имеющих отношение к конфликту интересов.

Компетентность в области прав человека - третий важный критерий при назначении руководителей НПЗУ. Это общий критерий, который применим ко всем руководителям НПЗУ. Компетентность может быть как результатом формальной квалификации в области прав человека, так и опыта, в том числе жизненного опыта человека, пострадавшего от нарушений прав человека или подвергающегося риску их нарушения, индивидуально или в составе группы.

Никто не обладает знаниями во всех областях прав человека. Одна из первых задач после назначения руководителя - определить, какие дополнительные возможности необходимо предоставить новому руководителю, чтобы он/она мог стать экспертом в тех областях прав человека, которые связаны с должностью, на которую он/она был назначен. Эти возможности могут включать в себя дальнейшее формальное образование и подготовку, знакомство с реальными ситуациями нарушения прав человека или риска их нарушения, а также консультации и изучение опыта жертв нарушений, правозащитников, научных и других экспертов. Руководители НПЗУ должны иметь возможности для повышения квалификации в течение всего срока пребывания в должности, а не только в момент назначения.

Руководители НПЗУ, особенно новые, должны иметь возможность обмениваться мнениями и опытом с сотрудниками других НПЗУ, выполняющих аналогичные функции и обязанности, а также с сотрудниками Организации Объединенных Наций (ООН) и других международных правозащитных учреждений и механизмов, имеющих мандат ООН в области прав человека. Международные и региональные сети НПЗУ и руководителей НПЗУ оказывают очень ценную поддержку руководителям НПЗУ, которую можно использовать, в частности, при назначении руководителя НПЗУ на эту должность или в случае возникновения ситуации или проблемы, с которыми он/она ранее не сталкивался. Каждый человек время от времени нуждается в поддержке и

совете, а руководители НПЗУ должны учиться всю жизнь. Поэтому нет ничего зазорного в том, чтобы учиться на опыте других руководителей.

Несмотря на то, что все люди учатся, каждый руководитель НПЗУ должен обладать определенным **опытом работы**, соответствующим должности, на которую он/она назначен. Руководящие должности - это самые высокие посты в НПЗУ. Поэтому те, кто возглавляет конкретную область правозащитной деятельности, должны иметь опыт работы в этой области. Те, кто выполняет функциональные обязанности, например, в сфере управления, политики и исследований или расследований и примирения, должны иметь опыт работы в соответствующей сфере. Они могут не обладать опытом работы сопоставимого уровня, но уровень их опыта должен быть достаточным, чтобы заложить основу для получения новых знаний и дальнейшего профессионального развития.

В-пятых, руководители НПЗУ должны придерживаться принципа **коллегиальности** в своей работе. Коллегиальность особенно важна для НПЗУ, созданных по модели комиссии, где ответственность за деятельность учреждения в целом лежит на руководителе учреждения и других членах комиссии. При отсутствии коллегиальности среди членов комиссии эти учреждения не смогут работать эффективно. Коллегиальность важна и для НПЗУ, созданных по модели омбудсмана. Омбудсмен в отдельности может обладать всей полнотой власти в НПЗУ, однако ответственность за работу НПЗУ разделяют другие лица, например, заместители и старшие сотрудники. Омбудсмен не может делать все в одиночку, он/она должны руководить командой, чтобы обеспечить успешное функционирование учреждения.

Коллегиальность необходима как для всех руководителей НПЗУ - высшего руководства и старшего персонала, так и для этих двух групп в отдельности - для высшего руководства и для старшего персонала. В обоих случаях основным методом работы должна быть командная работа. Это требует высокого уровня доверия, общего видения и взаимной подотчетности руководителей НПЗУ. Эти требования не возникают сами собой, а должны сознательно формироваться и развиваться. Общее видение формируется в процессе стратегического планирования. Этот процесс позволяет выработать согласованный план для учреждения в целом, который осуществляют все руководители и все сотрудники посредством участия в этом процессе. Процесс планирования также может способствовать укреплению доверия, а его продукт - стратегический план - может стать механизмом взаимной подотчетности.

3.4 Что необходимо знать руководителям НПЗУ?

Приход в НПЗУ нового руководителя может оказаться непростой задачей. Скорее всего, НПЗУ работает уже много лет, а иногда и десятилетий, и имеет устоявшиеся стратегии, политику, программы, операционные процедуры и общественный авторитет. Новый руководитель может пересмотреть и изменить все эти положения, но для начала ему/ей необходимо понять, как обстоят дела в учреждении на момент его/ее прихода.

Новым руководителям будет полезно узнать, в частности, информацию, касающуюся следующих вопросов:

- правовая база НПЗУ, касающаяся роли и мандата руководителя, включая учредительный закон
- международные стандарты в области прав человека, изложенные во Всеобщей декларации прав человека и международных договорах по правам человека, участником которых является страна

- международная система прав человека для НПЗУ, включая Парижские принципы, резолюции Совета по правам человека ООН и Генеральной Ассамблеи, касающиеся НПЗУ и роли НПЗУ в связи с деятельностью Совета по правам человека, договорных органов по правам человека, специальных процедур и Универсального периодического обзора, а также с региональными и глобальными ассоциациями НПЗУ, включая АТФ и ГАНПЗУ¹¹
- все доклады о соблюдении НПЗУ Парижских принципов, подготовленные ПКА ГАНПЗУ
- текущие стратегические и оперативные планы НПЗУ, его приоритеты и программы, результаты осуществления предыдущих инициатив НПЗУ, основные жалобы и расследования, проведенные НПЗУ, а также другие вопросы, которые оказались в поле зрения НПЗУ
- штатное расписание и обязанности сотрудников НПЗУ, включая внутреннюю систему отчетности, а также обязанности и функции ключевых должностей
- внутренняя административная, финансовая и кадровая политика и процедуры, в том числе касающиеся учета гендерной проблематики и привлечения женщин к работе в НПЗУ
- обязанности руководителей НПЗУ в отношении СМИ, включая вопрос о том, будет ли им полезна программа обучения по работе со СМИ.

В НПЗУ должен быть пакет ключевых документов для предоставления каждому новому руководителю НПЗУ. По мере обновления этих ключевых документов необходимо информировать об этом руководителей.

Вопросы для руководителей

- Кто является руководителями вашего НПЗУ?
- Какие критерии отбора кандидатов для работы в НПЗУ предусмотрены учредительным законом вашего НПЗУ?
- В дополнение к пяти основным требованиям к руководителям НПЗУ, изложенным в данном разделе руководства, какие еще требования вы считаете важными
- Каковы критерии назначения старших сотрудников в вашем НПЗУ?
- Какие виды конфликтов интересов могут возникнуть у руководителя НПЗУ в связи с выполнением им своих функций и обязанностей в НПЗУ?
- Какую информацию и ресурсы вы получили, когда начинали работать в вашем НПЗУ? Какие материалы получают новые руководители вашего НПЗУ в момент своего назначения? Какая дополнительная информация и ресурсы им требуются?
- Какая дополнительная информация и ресурсы необходимы вам для более эффективного выполнения своих функций и обязанностей?

¹¹ Более подробную информацию по этой теме можно найти в пособии АТФ по вопросам, касающимся международных норм в области прав человека и международной системы по защите прав человека, по ссылке: [International Human Rights and the International Human Rights System: A Manual for National Human Rights Institutions](#) (Международные нормы в области прав человека и международная система по защите прав человека: Руководство для национальных правозащитных учреждений)

4. Функции и обязанности руководителей НПЗУ

- Учредительные законы НПЗУ определяют статутные функции и обязанности руководителей НПЗУ
- Руководители всех НПЗУ имеют общие функции и обязанности, как правило, вытекающие из статутных функций и обязанностей
- Руководители высшего звена НПЗУ несут ответственность за управление.
- Стратегическое планирование и руководство осуществляют все руководители НПЗУ, которые должны привлекать всех сотрудников НПЗУ к участию в разработке концепции, миссии, стратегий и приоритетов НПЗУ
- Разработка политики является общей функцией руководителей НПЗУ, при этом ответственность распределяется в зависимости от значимости той или иной области политики
- Руководители высшего звена НПЗУ несут полную ответственность за управление. Они определяют направления деятельности и создают структуру управления. Старшие исполнительные сотрудники и другие старшие сотрудники, входящие в руководящую группу, несут ответственность за повседневное управление.
- Руководители НПЗУ также выполняют конкретные функции, закрепленные в учредительном законе каждого учреждения.
- Все руководители НПЗУ несут ответственность за внедрение гендерных принципов во всех сферах деятельности НПЗУ.

4.1 Статутные и общие функции и обязанности

Учредительный закон НПЗУ определяет основные функции и полномочия НПЗУ. Закон, как правило, определяет конкретные функции и обязанности руководителей НПЗУ. Это статутные функции и обязанности руководителей. Поскольку содержание учредительного закона для разных НПЗУ различно, то и конкретные функции, полномочия и обязанности могут различаться. Однако функции и обязанности находятся в рамках ряда общих областей во всех законах. Это общие функции и обязанности руководителей НПЗУ. Как правило, они вытекают из статутных функций и обязанностей. В данном разделе руководства основное внимание уделяется общим функциям и обязанностям.

4.2 Управление

Управление охватывает систему правил, отношений, систем и процессов, с помощью которых осуществляются полномочия, контроль и деятельность организации, а также механизмы подотчетности организации и ее сотрудников. Этические нормы, управление рисками, соблюдение требований и администрирование - все это элементы управления¹². Обязанности, связанные с управлением, содержатся в учредительном

¹² См. Институт управления Австралии по ссылке: <https://www.governanceinstitute.com.au/resources/what-is-governance/>.

законе каждого НПЗУ, а также в других законах, которые в целом применимы к государственным учреждениям, например, в законах, касающихся финансового аудита, найма персонала, проведения оценки и отчетности.

Ответственность за управление возлагается на руководителей НПЗУ самого высокого уровня - коллективно на членов комиссии в НПЗУ по модели комиссии или индивидуально на омбудсмена в учреждении по модели омбудсмена. Эти руководители не могут делегировать свою конечную ответственность за управление. Они должны обеспечить, осуществление деятельности НПЗУ в рамках закона, выполнение обязанностей и соблюдение обязательств, касающихся подотчетности. Они также должны обеспечить полное соответствие деятельности НПЗУ и всех его руководителей и сотрудников самым высоким этическим стандартам честности, добросовестности и прозрачности. Они являются хранителями ценностей НПЗУ.

Обязанности высшего руководства состоят в следующем:

- осуществление деятельности в соответствии с учредительным законом, видением и миссией, целями и функциями НПЗУ
- соблюдение высоких этических стандартов в духе служения обществу
- мониторинг и повышение эффективности работы, а также поощрение высоких результатов
- обеспечение объективности отчетности НПЗУ
- обеспечение учета гендерных вопросов и гендерных концепций в работе НПЗУ, а также в его политике и процедурах
- развитие конструктивных отношений с заинтересованными сторонами НПЗУ с целью стимулирования их участия в его деятельности
- создание прочной основы для управления, надзора и стандартов, а также для эффективной и результативной работы
- обеспечение подотчетности и прозрачности
- защита репутации НПЗУ
- признание и управление рисками
- осуществление добросовестной, рациональной и финансово ответственной деятельности
- осуществление деятельности честно, принципиально, добросовестно и не в ущерб интересам НПЗУ
- выполнение обязанностей работодателя, придерживающегося передового опыта
- публикация отчетов о результатах деятельности НПЗУ и использовании финансовых, кадровых и иных ресурсов.¹³

4.3 Стратегическое планирование и направления

В обязанности руководства входит стратегическое планирование и управление, но здесь эти обязанности распределены между старшим исполнительным сотрудником и руководящей группой. В целом, процессом стратегического планирования управляет старший исполнительный сотрудник, а продукт, стратегический план входит в компетенцию комиссии в НПЗУ по модели комиссии и омбудсмена в НПЗУ по модели омбудсмена, соответственно. Только они имеют право утверждать стратегический план НПЗУ, а затем контролировать его выполнение и отчитываться о результатах.

¹³ По материалам *Справочника уполномоченного Комиссии по правам человека Новой Зеландии* 2008 г.

Стратегический план определяет видение, миссию, цели и задачи, стратегии и приоритеты НПЗУ. Он также должен включать показатели эффективности для оценки и отчетности о достигнутых результатах. В нем должны быть определены группы, которым НПЗУ будет уделять особое внимание, исходя из опыта нарушений прав человека или риска их нарушения. Особое внимание должно уделяться положению и потребностям женщин, а план должен обеспечивать учет гендерных аспектов в деятельности НПЗУ.

Стратегическое планирование, в ходе которого разрабатывается стратегический план, должно быть широким, консультативным процессом, в который каждый из руководителей и сотрудников НПЗУ может внести свой вклад. Таким образом, окончательный план отражает видение всего учреждения, которому привержен каждый его сотрудник.

Циклы стратегического планирования в разных НПЗУ различны. Они также зависят от времени назначения членов комиссии. В некоторых НПЗУ, созданных по модели комиссии, все члены комиссии назначаются одновременно, группой. В других члены комиссии назначаются на разные сроки, так что некоторые из них увольняются и назначаются новые. В НПЗУ по модели комиссии, где все члены комиссии назначаются одновременно, и в НПЗУ по модели омбудсмана целесообразно разработать и принять новый стратегический план на этапе формирования каждой новой руководящей группы на срок полномочий этой группы. В НПЗУ по модели комиссии, где назначение новых членов комиссии происходит на постоянной основе и они присоединяются к уже существующей руководящей группе НПЗУ, целесообразно обсудить с каждым новым членом комиссии, какой вклад он/она может внести в решение приоритетных задач НПЗУ в течение оставшегося срока действия стратегического плана, а затем привлечь его/её к участию в разработке последующего стратегического плана.

4.4 Разработка политики

НПЗУ вырабатывают политику по очень широкому кругу вопросов в самых разных областях. Политика может касаться значимых тем, ситуаций и проблем в области прав человека, стратегий, программ и мероприятий, процедур и административного управления, в том числе управления финансами и кадрами. При разработке политики необходимо обеспечить учет гендерных аспектов.

Разработка политики является общей функцией для всех руководителей НПЗУ. Высший руководящий состав - главный уполномоченный и другие уполномоченные или омбудсмен - определяют широкую политику и принимают наиболее важные политические решения. Старшие сотрудники, как правило, имеют право принимать решения по менее значимым вопросам в рамках общей политики, определяемой высшим руководством. Наиболее важным требованием является четкое определение порядка принятия политических решений. Аналогично ситуациям совместного выполнения любых функций, проблемы могут возникнуть, если существует неопределенность в отношении распределения обязанностей.

Необходимо периодически проводить обзор и анализ политики в соответствии с установленным графиком, чтобы обеспечить их актуальность и соответствие постоянно меняющемуся контексту. Процесс обзора позволяет определить наличие в политике недостатков, пробелов, дублирования, излишнего или ненадлежащего содержания, а также необходимость внесения в нее изменений. Уполномоченные или омбудсмен

должны контролировать график пересмотра, чтобы обеспечить постоянную актуальность и целесообразность политики. При этом фактический обзор и анализ конкретной политики могут проводить старшие сотрудники по поручению уполномоченных или омбудсмана.

4.5 Управление

Необходимо обеспечить надлежащее управление НПЗУ. Руководство должно обеспечивать результативность, т.е. достижение НПЗУ поставленных перед ним целей по поощрению и защите прав человека в максимально возможной степени. Руководство также должно обеспечивать эффективность, т.е. максимально рациональное и стратегическое использование имеющихся у НПЗУ ограниченных ресурсов для достижения максимального эффекта.

Конечная ответственность за управление лежит на уполномоченных НПЗУ или омбудсмене. Однако эта ответственность не распространяется на повседневное управление. В центре их внимания должны быть разработка и принятие стратегического плана и ежегодных планов реализации или оперативных планов в рамках стратегического плана, а затем мониторинг и предоставление отчетов о выполнении. За повседневное управление отвечают старший исполнительный сотрудник и другие старшие сотрудники руководящей группы. Они осуществляют управление учреждением в соответствии со стратегическими и оперативными планами и политикой, утвержденной руководителями высшего звена.

4.6 Другие статутные функции и обязанности

Руководители НПЗУ также наделены определенными функциями, закрепленными в учредительном законе учреждения. Иногда эти функции связаны с конкретными областями прав человека, например, равенством и недискриминацией, или с правами конкретных групп населения, например, детей или женщин. В других случаях конкретные функции связаны с управлением, например, отчетностью о деятельности, финансовым контролем и аудитом. Большинство конкретных статутных обязанностей возлагается на высшее руководство - главного уполномоченного и других уполномоченных или омбудсмена, однако в законе могут быть прописаны и конкретные обязанности старшего исполнительного сотрудника. Все руководители НПЗУ должны знать свои статутные обязанности и обеспечивать их выполнение. Каждое НПЗУ должно предоставить список уставных обязанностей каждого руководителя, чтобы обеспечить их четкое понимание и ответственность за их выполнение.

Вопросы для руководителей

- Что говорится в учредительном законе вашего НПЗУ о функциях и обязанностях руководителей НПЗУ?
- Каковы ваши собственные статутные функции и обязанности в соответствии с законом?
- Как ваше НПЗУ выполняет свои обязанности по управлению? Если учреждение создано по модели комиссии, то комиссия принимает все решения в целом или некоторые из них? Если это так, то какие именно?
- Когда был принят действующий стратегический план вашего НПЗУ? Каков был процесс его разработки и утверждения? Когда начнется процесс планирования следующего стратегического плана?

5. Распределение функций и обязанностей

- Главой учреждения является президент, председатель или главный уполномоченный в учреждении, созданном по модели комиссии, или омбудсмен в учреждении, созданном по модели омбудсмена. Глава учреждения является самым высокопоставленным руководителем НПЗУ и его публичным лицом на внешнем уровне.
- Остальные статутные руководители - это конкретные должности, которые предусмотрены в учредительном законе. Им можно поручить общие обязанности или возложить на них конкретные обязанности в соответствии с законом. Они также могут иметь конкретные обязанности, возложенные на них руководителем учреждения.
- В учреждениях по модели комиссии главный уполномоченный и все остальные уполномоченные проводят заседания коллективного органа - комиссии. Комиссия является высшим органом, принимающим решения в учреждении.
- Должность старшего исполнительного сотрудника - это самая высокая должность в НПЗУ. Эта должность является ключевой в учреждении, и он/она обеспечивает связь между высшим руководством и персоналом.
- Старший исполнительный сотрудник обеспечивает руководство персоналом, работая в тесном контакте с директорами и управленцами, которые непосредственно подчиняются старшему исполнительному сотруднику. Вместе они образуют руководящую группу
- Распределение функций и обязанностей на уровне высшего руководства, между руководящей группой и старшим исполнительным сотрудником, а также между старшим исполнительным сотрудником и другими членами руководящей группы должно быть четко определено и задокументировано

5.1 Глава учреждения

Президент, председатель или главный уполномоченный в учреждении, созданном по модели комиссии, или омбудсмен в учреждении, созданном по модели омбудсмена,

является руководителем учреждения. Глава учреждения является самым высокопоставленным руководителем НПЗУ и его публичным лицом на внешнем уровне.

В учреждениях, созданных по модели комиссии, руководитель учреждения обычно

- созывает заседания комиссии и председательствует на них
- определяет повестку дня заседаний комиссии
- является главным представителем НПЗУ в целом
- является основным контактным лицом НПЗУ с правительством и парламентом
- курирует внешние партнерские отношения НПЗУ, в том числе с организациями гражданского общества и научными кругами
- является лицом, которому непосредственно подчиняется старший исполнительный сотрудник, даже если старший исполнительный сотрудник формально подотчетен комиссии
- осуществляет непосредственный надзор за работой персонала и исполнением бюджета НПЗУ
- является лицом, обеспечивающим работу НПЗУ в соответствии с высокими стандартами честности, справедливости и равенства, гарантируя активное внедрение гендерных аспектов в политику и процедуры.

В дополнение к этим стандартным функциям руководитель учреждения может выполнять специальные функции, предусмотренные учредительным законом НПЗУ или решениями комиссии. В разных НПЗУ эти функции различны. Согласно учредительному закону или решениям комиссии, руководитель учреждения наделяется следующими функциями:

- выполнять функции главного исполнительного директора НПЗУ
- распределять направления работы, конкретные программы или проекты между другими уполномоченными
- утверждать все расходы
- утверждать все публичные заявления.

Согласно другим учредительным законам, комиссия в целом осуществляет эти функции.

Будучи главой учреждения, в состав которого входит определенное число сотрудников, главный уполномоченный выполняет негласную функцию по формированию консенсуса среди членов группы. Это тяжелая и сложная обязанность, поскольку эффективность работы НПЗУ часто зависит от уровня внутреннего консенсуса между уполномоченными в отношении политики, программ и деятельности учреждения.

В учреждениях, созданных по модели омбудсмана, омбудсмен обладает всеми полномочиями учреждения в соответствии с учредительным законом. Омбудсмен определяет, как должно функционировать учреждение и что оно должно делать.

5.2 Другие статутные руководители

Другие уставные руководители - это конкретные должности, предусмотренные учредительным законом. В учреждениях, созданных по модели комиссии, это другие

уполномоченные. В учреждениях, созданных по модели омбудсмана, это могут быть заместители омбудсмана.

Другие статутные руководители могут быть назначены в качестве специалистов общего профиля, либо некоторые или все из них могут быть назначены как специалисты, наделенные особыми статутными обязанностями в конкретных областях прав человека (например, права детей или права коренных народов, дискриминация по признаку пола или расы) или конкретными функциями в области прав человека (например, расследования, судебные разбирательства или образование) или в конкретных регионах страны (например, в отдаленных районах или районах проживания коренных народов или меньшинств). Даже в тех случаях, когда учредительный закон предусматривает наличие специалистов общего профиля, главный уполномоченный или комиссия в целом, или омбудсмен могут распределять конкретные сферы ответственности между статутными руководителями. Если в соответствии с распределением обязанностей согласно закону или на уровне учреждения отдельные руководители наделены индивидуальной ответственностью в определенной сфере, они возглавляют работу в этой сфере от имени НПЗУ. В НПЗУ, созданных по модели комиссии, комиссия определяет сферу ответственности отдельных уполномоченных, т.е. вопросы, которые они могут решать индивидуально в рамках своих полномочий, и вопросы, которые должны быть переданы на решение комиссии в целом.

Независимо от того, являются ли уполномоченные НПЗУ, созданного по модели комиссии, универсальными специалистами или экспертами в определенной области, они выполняют свои функции в рамках комиссии как корпоративного органа. Они являются равноправными членами комиссии и несут совместную ответственность за разработку концепции НПЗУ, его стратегических и оперативных планов, а также за мониторинг, оценку и предоставление отчетов о деятельности НПЗУ. Они также несут общую ответственность за достижение консенсуса внутри самой комиссии и НПЗУ в целом. Это означает, что они обязаны посещать заседания комиссии и принимать в них полноценное участие, а также поддерживать решения комиссии.

Члены комиссии могут выполнять определенные функции от имени НПЗУ, в том числе, например:

- формирование внешнего имиджа НПЗУ путем выступлений, интервью в СМИ и презентаций
- подготовка, составление или участие в подготовке отчетов высокого уровня, политических материалов и документов для внешнего потребления
- проведение основных внешних мероприятий от имени НПЗУ
- выстраивание стратегических отношений с внешними партнерами, включая организации гражданского общества и научных экспертов
- оказание поддержки в разработке программ
- реализация проектов и проведение мероприятий
- рассмотрение жалоб и проведение расследований
- участие в подготовке отчетов.

В учреждениях, созданных по модели омбудсмана, должность омбудсмана может быть единственной должностью, предусмотренной законом. Иногда закон может также предусматривать наличие одного или нескольких заместителей омбудсмана, но эти должностные лица подчиняются омбудсмену, и их функции обычно сводятся к поддержке омбудсмана. На практике омбудсмен, как правило, распределяет

конкретные сферы ответственности между своими заместителями, и те берут на себя руководство работой в этих областях. Омбудсмену важно определить круг обязанностей каждого заместителя, т.е. вопросы, которые он/она может решать самостоятельно в рамках своих полномочий, и вопросы, которые необходимо передавать омбудсмену для принятия решения.

5.3 Комиссия

В НПЗУ, созданных по модели комиссии, все уполномоченные, включая руководителя учреждения, участвуют в заседаниях коллективного органа - комиссии. Комиссия является высшим органом, принимающим решения в НПЗУ. Комиссия

- определяет стратегию и порядок работы, политику и приоритеты
- осуществляет мониторинг, проводит оценку и представляет отчеты о результатах деятельности
- распределяет ресурсы в соответствии со стратегическими и оперативными планами и приоритетами
- принимает управленческие решения высокого уровня и контролирует их выполнение
- получает отчеты от старшего исполнительного сотрудника и другие материалы по результатам внутренних и внешних оценок и отчеты
- проводит оценку рисков и обеспечивает управление ими
- осуществляет надзор за выполнением НПЗУ своей политики и процедур, касающихся кадрового обеспечения и деятельности, в том числе в отношении учета гендерных аспектов
- делегирует функции и полномочия отдельным уполномоченным и сотрудникам
- выполняет иные обязанности, возложенные на него законодательством.

Все члены комиссии, как штатные, так и работающие неполный рабочий день, должны присутствовать и принимать полноценное участие во всех заседаниях комиссии. Обсуждение на заседаниях должно быть свободным, открытым и уважительным. Члены комиссии должны стремиться к достижению консенсуса, но если консенсус невозможен, необходимо проводить голосование и принимать решение большинством голосов¹⁴. Уполномоченные несут коллективную ответственность за решения комиссии, принятые как на основе консенсуса, так и путем голосования. Все уполномоченные обязаны выполнять решения комиссии и при необходимости должны публично поддерживать их. Некоторые обсуждения на заседаниях комиссии должны рассматриваться в качестве конфиденциальных за пределами НПЗУ, в том числе, когда речь идет о людях, которые подвергаются или могут подвергнуться риску или когда речь идет о конфиденциальной личной информации, например, касающейся сотрудников.

На каждом заседании комиссии уполномоченные должны заявить о фактическом, возможном или предполагаемом конфликте интересов в связи с любым вопросом повестки дня, а затем отказаться от обсуждения этого вопроса. Если фактический, возможный или предполагаемый конфликт интересов выявляется в ходе заседания, соответствующий уполномоченный должен немедленно заявить о нем и прекратить дальнейшее участие в обсуждении данного вопроса. Все заявления о конфликте

¹⁴ Некоторые учредительные законы требуют особого большинства, например, двух третей, для принятия решений комиссией в тех случаях, когда консенсус невозможен. Другие НПЗУ принимают решения простым большинством голосов.

интересов должны быть занесены в протокол заседания комиссии с указанием того, что соответствующий уполномоченный отказался от участия в обсуждении любого вопроса, с которым связан конфликт.

5.4 Старший исполнительный сотрудник

Старший исполнительный сотрудник является старшим должностным лицом в НПЗУ. Старший исполнительный сотрудник обычно подчиняется непосредственно руководителю учреждения. В учреждениях, созданных по модели комиссии, лицо на этой должности может подчиняться комиссии. В этом случае все сотрудники подчиняются старшему исполнительному сотруднику напрямую или опосредованно в соответствии с конкретной штатной структурой НПЗУ.

Должность старшего исполнительного сотрудника является основным звеном в НПЗУ и занимает промежуточное положение между высшим руководством и персоналом. Высшее руководство - это должностные лица с независимыми полномочиями, юридическими функциями и обязанностями, а также с высокой степенью публичной подотчетности непосредственно перед парламентом. Сотрудники, как правило, являются государственными служащими или приравнены к ним и действуют в рамках иерархической структуры в соответствии с правилами и процедурами государственной службы или приравненной к ней организации, а также в соответствии с законодательством, ожиданиями и требованиями со стороны руководства и нижестоящих организаций. Поэтому эта должность может быть самой тяжелой и самой сложной в НПЗУ. Зачастую ни высшее руководство, ни сотрудники не осознают этой сложности. Для эффективной работы старший исполнительный сотрудник нуждается в поддержке как со стороны высшего руководства учреждения, так и со стороны других руководителей и сотрудников в целом.

Важнейшая задача старшего исполнительного сотрудника - быть главным советником руководителей высшего звена и содействовать их работе. Старший исполнительный сотрудник должен иметь широкое представление как о ситуации с правами человека в стране, так и о деятельности НПЗУ, чтобы иметь возможность предоставлять консультации высшему руководству. Речь не идет о детальном знании всех вопросов - это невозможно. Но требуется хорошее общее понимание ситуации с правами человека, а также национального и международного законодательства в области прав человека. Это необходимо для того, чтобы иметь возможность реализовывать стратегические и оперативные планы НПЗУ, его политические и иные решения. Старший исполнительный сотрудник должен осуществлять управление, мониторинг и предоставлять отчетность по реализации политики и процедур НПЗУ в части кадрового обеспечения и ресурсов, включая вопросы гендерного равенства и учета гендерной проблематики. Эти две роли - консультанта и помощника - являются основными составляющими ключевой роли старшего исполнительного сотрудника в НПЗУ.

Старший исполнительный сотрудник осуществляет управление НПЗУ от имени руководителя учреждения, а в НПЗУ, созданном по модели комиссии, от имени комиссии в целом. Высшее руководство определяет направление, стратегию, приоритеты, выделяет ресурсы, а старший исполнительный сотрудник осуществляет оперативное управление. Старший исполнительный сотрудник несет ответственность за повседневное управление. Сложности могут возникнуть в том случае, если высшее руководство излишне вмешивается в текущее управление.

Например, сотрудники могут оказаться в замешательстве, если они получают инструкции как от высшего руководства, так и от своего непосредственного руководителя. Они могут перестать понимать, чьи указания выполнять, что делать в случае их расхождения и перед кем отчитываться. В результате нарушается система руководства, контроля и подотчетности, а деятельность НПЗУ становится нестабильной, некоторые мероприятия не выполняются, либо начинаются, но не завершаются, либо выполняются по-разному и порой непоследовательно. Старший исполнительный сотрудник должен получать поддержку в определении и поддержании четких направлений руководства, контроля и подотчетности в рамках всей штатной структуры.

Комиссия в НПЗУ, созданном по принципу комиссии, или омбудсмен в НПЗУ, созданном по принципу омбудсмана, делегирует старшему исполнительному сотруднику определенные функции и полномочия, для того чтобы старший исполнительный сотрудник мог выполнять возложенные на него/неё обязанности. Указанные полномочия в определенных пределах и под надзором и контролем комиссии или омбудсмана могут предусматривать право

- назначать, командировать и руководить должностными лицами и персоналом
- утверждать и корректировать расходы, заключать договоры на оказание услуг, аренду имущества, списывать активы и/или обязательства, осуществлять инвестиции
- разрабатывать политику и процедуры в рамках установленных НПЗУ параметров
- разрабатывать годовые рабочие программы с соответствующим бюджетом и ресурсами
- руководить и контролировать оперативной деятельностью НПЗУ, особенно в части оперативной координации и корпоративного управления, с целью обеспечения выполнения статутных функций
- обеспечивать реализацию политики и процедур НПЗУ, касающихся женщин, включая обеспечение гендерного равенства и учета гендерной проблематики, а также других политик и процедур, касающихся равенства и недискриминации
- обеспечивать соблюдение соответствующих административных и финансовых требований к государственной службе
- согласовывать охват и основные направления годового плана аудита, получать, анализировать и принимать меры в связи с отчетом по результатам внешнего аудита, а также выносить рекомендации высшему руководству в связи с отчетом по результатам аудита
- рассматривать проект годовой финансовой отчетности и рекомендовать его к утверждению
- оказывать помощь уполномоченным или омбудсмену в связи с осуществлением программ по планированию и координации коммуникаций, исследований, расследований, рассмотрения жалоб и образовательных функций
- предоставлять комиссии или омбудсмену консультации по вопросам деятельности и управления НПЗУ.

5.5 Другие сотрудники руководящей группы

Старший исполнительный сотрудник руководит персоналом, наиболее тесно взаимодействуя с директорами и управленцами, которые подчиняются непосредственно старшему исполнительному сотруднику. Все вместе они формируют руководящую группу. Именно на них старший исполнительный сотрудник будет больше

всего опираться при вынесении своих рекомендаций руководителям высшего звена и в процессе выполнения решений высшего руководства. В силу своей значимости для деятельности НПЗУ старший исполнительный сотрудник, а также директора и управленцы являются составной частью руководства.

Фактическая штатная структура в разных НПЗУ будет отличаться в зависимости от конкретных потребностей учреждения и особенностей государственной службы, а также законодательства и практики конкретной страны. Правозащитный контекст также будет иметь значение, например, при принятии решения о необходимости создания специализированных подразделений для работы по определенным вопросам прав человека, группам населения или регионам. Старший исполнительный сотрудник и другие руководители должны регулярно анализировать структуру и выносить рекомендации высшему руководству НПЗУ относительно необходимых изменений, которые позволят сотрудникам наиболее эффективно выполнять свою работу.

Руководящая группа и ее отдельные руководители, как правило, несут ответственность за:

- руководство, мотивацию и развитие персонала
- управление ресурсами
- предоставление консультаций руководителям высшего звена по вопросам разработки и реализации стратегических и оперативных планов
- обеспечение стратегической реализации планов
- определение и поддержание стандартов работы персонала
- разработку и внедрение процедур, систем, инфраструктуры и методов работы в целях управления организацией
- обеспечение выполнения обязанностей НПЗУ в качестве добросовестного работодателя
- управление финансами, распределение людских и других ресурсов НПЗУ
- проведение оценок и подготовку отчетов о результатах деятельности.

Для выполнения этих обязанностей комиссия или омбудсмен, а также старший исполнительный сотрудник могут делегировать функции и полномочия сотрудникам руководящей группы.

5.6 Документирование порядка распределения функций и обязанностей

Распределение функций и обязанностей внутри группы высшего руководящего состава, между этой группой и старшим исполнительным сотрудником, а также между старшим исполнительным сотрудником и другими руководителями должны быть четко определены и задокументированы. Это лучший способ обеспечить информированность о подразделении и возможность обращения к нему в любое время. Это также хорошее средство для озвучивания ожиданий различных категорий руководителей. Некоторые НПЗУ разработали и приняли руководства или справочники для руководителей НПЗУ, в которых рассматриваются вопросы, описанные в данном руководстве, и излагаются функции и обязанности руководителей. В некоторых руководствах перечислены конкретные обязанности различных руководителей и представлен протокол для уполномоченных. АТФ также разработал руководство по передовым оперативным практикам для старших исполнительных сотрудников. Эти руководства и справочники

могут быть полезны другим НПЗУ при разработке аналогичных руководств, определяющих функции и обязанности¹⁵.

Вопросы для руководителей

- Каковы соответствующие функции и обязанности руководителя учреждения, других лиц, занимающих статутные должности, должность старшего исполнительного сотрудника и других руководителей в вашем НПЗУ?
- Как вы считаете, следует ли внести какие-либо изменения в такое распределение функций и обязанностей между руководителями вашего НПЗУ? Какие изменения вы бы предложили?
- Существует ли документ, определяющий различные функции и обязанности руководителей вашего НПЗУ? Если есть, то насколько он актуален? Нуждается ли он в пересмотре? Когда это должно быть сделано?
- Если документа, определяющего функции и обязанности различных руководителей НПЗУ, не существует, считаете ли вы, что его необходимо разработать? Что вы можете сделать для того, чтобы такой документ был разработан и принят?

6. Услуги АТФ для руководителей НПЗУ

Предоставление услуг руководителям НПЗУ является одной из основных функций АТФ. Эти услуги помогают руководителям создавать НПЗУ, которые глубоко привержены делу поощрения и защиты прав человека, полностью соответствуют Парижским принципам, действуют и развивают культуру независимости, ведут необходимые диалоги и проявляют инициативу. Оказание услуг руководителям НПЗУ включено в Результат 2 Стратегического плана АТФ на 2022-2027 годы, а именно в Результат 2.2 «НПЗУ демонстрируют руководящую роль в своих внутренних и внешних действиях»¹⁶. Данный подрезультат направлен на поддержку и расширение возможностей НПЗУ в качестве ведущих организаций в области поощрения и защиты прав человека.

Услуги, оказываемые АТФ руководителям НПЗУ, реализуются в рамках шести основных программ.

Программа АТФ **Leadership Solidarity Outreach (Деятельность АТФ по укреплению солидарности руководителей)** была инициирована в начале пандемии COVID-19¹⁷. Она предусматривает регулярную связь с лидерами стран-членов АТФ для оказания им поддержки в преодолении трудностей, связанных с пандемией и другими проблемами. Программа предоставляет возможность обсуждения работы и приоритетов НПЗУ. Совещания выполняют функцию «форума» для получения консультаций и получения доступа НПЗУ к другим услугам АТФ. Проведение совещаний в виртуальном режиме позволило наладить и поддерживать институциональные и личные связи с председателями и членами комиссий, когда международные поездки в 2020-21 гг. были невозможны. В силу своей значимости эти встречи продолжаются и после того, как границы вновь открылись и поездки возобновились. Виртуальные услуги продолжают

¹⁵ См. раздел 7 настоящего руководства, ресурсы.

¹⁶ См. Стратегический план АТФ на 2022-27гг. по ссылке <https://www.asiapacificforum.net/resources/apf-strategic-plan-2022-27/>.

¹⁷ См. <https://www.asiapacificforum.net/news/supporting-nhri-leadership-during-covid/>.

оказывать руководителям НПЗУ, поскольку они доказали свою исключительную полезность.

Программа **Introduction to APF (Знакомство с АТФ)** позволяет вновь назначенным руководителям стран-членов АТФ ознакомиться с функциями и услугами АТФ и обмениваться мнениями. Аналогичная возможность предоставляется и руководителям НПЗУ, желающим вступить в АТФ. Программа «Знакомство с АТФ» представляет собой короткое двухчасовое занятие, проводимое в виртуальном режиме. Эта программа позволила руководителям НПЗУ получить более полное представление об АТФ, его услугах и программах, а также информацию по таким вопросам, как процесс аккредитации ГАНПЗУ. Благодаря этой программе НПЗУ приняли участие в других программах АТФ, например, «Диалог на высоком уровне».

APF Virtual Dialogue Series (Серия виртуальных диалогов АТФ) регулярно собирает руководителей высшего звена стран-членов АТФ для обмена опытом работы в области поощрения и защиты прав человека. Каждый диалог представляет собой 90-минутное виртуальное мероприятие, организованное совместно АТФ и одним из НПЗУ. Тема диалога определяется председателем одного из НПЗУ. В прошлом темами диалога были: мониторинг центров содержания под стражей во время пандемии, защита уязвимых групп населения во время пандемии, права людей с инвалидностью, дискриминация в сфере занятости и равная оплата труда, а также роль НПЗУ в связи с изменением климата.

В рамках программы **High-Level Dialogue (Диалог на высоком уровне)** при содействии АТФ проводятся диалоги для вновь назначенных руководителей НПЗУ. Это всеобъемлющие и конфиденциальные дискуссии на высоком уровне, которые проводятся в течение нескольких дней с экспертами и коллегами из НПЗУ. Они могут охватывать широкий круг тем, включая тематические, стратегические и оперативные вопросы, а также обсуждение управленческих обязанностей руководителей на индивидуальном и коллективном уровне. Краткий видеофильм АТФ о диалоге на высоком уровне доступен по ссылке <https://youtu.be/0NQTgBJRWpQ>.

Программа **Capacity Assessment (Оценка потенциала)** является инициативой АТФ, направленной на создание сильных и эффективных НПЗУ¹⁸. Она помогает действующим членам АТФ и его потенциальным членам проводить оценку имеющегося у них потенциал и те возможности, которые им необходимо развивать для выполнения своего мандата по поощрению и защите прав человека на национальном уровне. Это совместный проект АТФ, Программы развития ООН и Управления Верховного комиссара по правам человека. Каждая оценка потенциала проводится после запроса руководства НПЗУ и основана на процессе самооценки с опорой на опыт и знания сотрудников НПЗУ, включая их руководителей и весь персонал. Это ориентированный на перспективу процесс, который позволяет определить как текущий потенциал НПЗУ, так и тот, который необходимо развивать или наращивать в течение последующего пятилетнего периода. По результатам оценки потенциала составляется доклад для НПЗУ, в котором содержится анализ существующих и будущих потребностей в развитии потенциала и предлагаются стратегии по укреплению НПЗУ, развитию индивидуального и коллективного потенциала сотрудников, а также повышению эффективности и результативности внутренних процессов НПЗУ. После проведения оценки и по просьбе НПЗУ АТФ оказывает постоянную поддержку. Видеофильм АТФ об оценке потенциала доступен на сайте <https://youtu.be/rxPsPYThIsW>.

¹⁸ См. <https://www.asiapacificforum.net/support/what-we-do/capacity-assessments/>.

Программа **Capacity Assessment Review (Обзор оценки потенциала)** - еще одна инициатива АТФ, направленная на обобщение опыта и мнений руководителей и сотрудников НПЗУ через несколько лет после проведения оценки потенциала, а также с целью анализа хода выполнения рекомендаций, которые были приняты НПЗУ в ходе оценки потенциала. Обзор проводится при содействии НПЗУ и секретариата АТФ. Видеоролик АТФ, посвященный процессу оценки потенциала, доступен по ссылке <https://youtu.be/N9GiIWo1Gjw>.

7. Ресурсы

Международные стандарты для НПЗУ

Принципы, касающиеся статуса национальных учреждений, закрепленные в резолюции 1992/54 Комиссии ООН по правам человека и резолюции 48/134 Генеральной Ассамблеи ООН, доступны по ссылке: <https://ganhri.org/paris-principles/>

Общие замечания Подкомитета по аккредитации Глобального альянса национальных правозащитных учреждений доступны по ссылке: <https://ganhri.org/accreditation/general-observations/>

Руководства АТФ для НПЗУ

АТФ подготовил серию практических пособий для НПЗУ, касающихся НПЗУ и международной системы в целом, конкретных вопросов прав человека, которыми занимаются НПЗУ, и конкретных функций НПЗУ. Со всеми пособиями можно ознакомиться на сайте АТФ по ссылке: <https://www.asiapacificforum.net/resources/country:all/type:manual-full/issue:all/skill:all/?keywords=>.

В настоящее время доступны следующие руководства.

Общие вопросы

[Manual on National Human Rights Institutions](#) (Руководство по национальным правозащитным учреждениям)

[International Human Rights and International Human Rights Mechanisms: A Manual for NHRIs](#) (Международные права человека и международные правозащитные механизмы: Руководство для НПЗУ)

конкретные вопросы прав человека

[NHRI Guide on Responding to COVID-19 Impacts on LGBTI people](#) (Руководство НПЗУ по мерам реагирования на воздействие COVID-19 на ЛГБТИ)

[Impact of COVID-19 on Women and Girls](#) (Воздействие COVID-19 на женщин и девочек)

[Human Rights and Disability: A Manual for NHRIs](#) (Права человека и инвалидность: Руководство для НПЗУ)

[Implementing Guidelines for the APF Regional Action Plan on Human Rights Defenders](#) (Руководство по выполнению Регионального плана действий АТФ в поддержку правозащитников)

[The UN Declaration on Rights of Indigenous Peoples: A Manual for NHRIs](#) (Декларация ООН о правах коренных народов: Руководство для НПЗУ)

[Promoting and Protecting Rights of Migrant Workers: A Manual for NHRIs](#) (Поощрение и защита прав трудящихся-мигрантов: Руководство для НПЗУ)

[Promoting and Protecting Human Rights: Sexual Orientation, Gender Identity, and Sex Characteristics](#) (Поощрение и защита прав человека: Сексуальная ориентация, гендерная идентичность и половые признаки)

[Preventing Torture: An Operational Guide for NHRIs](#) (Предотвращение пыток: Оперативное руководство для НПЗУ)

[Promoting and Protecting the Human Rights of Women and Girls: A Manual for NHRIs](#) (Поощрение и защита прав человека женщин и девочек: Руководство для НПЗУ)

индивидуальные функции НПЗУ

[Capacity Assessment Manual for NHRIs](#) (Руководство по оценке потенциала НПЗУ)

[Human Rights Education: A Manual for National Human Rights Institutions](#) (Образование в области прав человека: Руководство для национальных правозащитных учреждений)
[Facilitating an NHRI Gender Audit: A Toolkit for NHRIs](#) (Содействие гендерному аудиту НПЗУ: Пособие для НПЗУ)

[NHRI Guidelines for mainstreaming the human rights of women and girls into our everyday work](#) (Руководство НПЗУ по внедрению прав человека женщин и девочек в ходе ежедневной работы)

[Undertaking Effective Investigations: A Guide for National Human Rights Institutions](#) (Проведение эффективных расследований: Руководство для национальных правозащитных учреждений)

[Media Handbook for NHRIs](#) (Руководство по работе со СМИ для НПЗУ)

[Defending Dignity: A Manual for NHRIs on Monitoring Economic, Social and Cultural Rights](#) (Защита достоинства: Руководство для НПЗУ по мониторингу соблюдения экономических, социальных и культурных прав)

[Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning: A Guide for NHRIs](#) (Мониторинг, оценка, подотчетность и обучение: Руководство для НПЗУ)

[National inquiries into systemic patterns of human rights violation](#) (Проведение расследований системных нарушений прав человека на национальном уровне)

Руководства АТФ для НПЗУ

Guidelines on mainstreaming the human rights of women and girls in our everyday work (Руководство по внедрению прав человека женщин и девочек в нашей ежедневной работе) <https://asiapacificforum.net/resources/nhri-guidelines-mainstreaming-rights-women/>

Gender mainstreaming guidelines for trainers (Руководство по внедрению гендерных принципов для тренеров) <https://asiapacificforum.net/resources/apf-gender-mainstreaming-guidelines-trainers/>

Guidelines on mainstreaming sexual orientation, gender identity and sex characteristics work (Руководство по обеспечению учета сексуальной ориентации, гендерной идентичности и половых признаков в работе) <https://asiapacificforum.net/resources/guidelines-mainstreaming-sexual-orientation-gender-identity-and-sex-characteristics-work/>

APF Operational Good Practice Guide (Руководство АТФ по передовым оперативным практикам)

Руководства НПЗУ для руководителей НПЗУ

Некоторые НПЗУ разработали собственные руководства для своих руководителей, касающиеся функций и обязанностей руководителей НПЗУ. Так, например, поступили НПЗУ Малайзии и Новой Зеландии. Копии этих руководств можно запросить у самих НПЗУ.

Пояснение

Обозначения, используемые в данной публикации, и представленный в ней материал не означают выражения какого-либо мнения со стороны АТФ относительно правового статуса той или иной страны, территории, города или района, или их властей или относительно делимитации границ или рубежей.

Руководители НПЗУ: вводное руководство

© Авторское право Азиатско-Тихоокеанский форум национальных правозащитных учреждений
январь 2023 г.

Перепечатка без предварительного письменного согласия АТФ не допускается.