

# ΚΕΝΤΡΟ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΚΑΙ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ ΑΙΤΟΥΝΤΩΝ ΑΣΥΛΟ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ: Θέτοντας τις βάσεις για μια συμμετοχική διοίκηση και διαδικασία λήψης αποφάσεων

Στέφανος Σπανέας<sup>1</sup>

## Περίληψη

Το άρθρο παρουσιάζει την ανάληψη μιας συστηματικής προσπάθειας μετασχηματισμού της λειτουργίας του Κέντρου Υποδοχής και Φιλοξενίας Αιτούντων Άσυλο, σε μια σύγχρονη οργανωσιακή δομή, όπου οι δυσκολίες διαβίωσης γίνονται κατανοητές και σχεδιάζονται παρεμβάσεις που θα τις αμβλύνουν υπό το πρίσμα της διαπολιτισμικής διαφορετικότητας. Αναλύονται η υφιστάμενη κατάσταση, οι παρουσιαζόμενες δυσκολίες καθημερινής λειτουργίας του Κέντρου και οι ενέργειες παρέμβασης που υλοποιήθηκαν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Μέσα από τις υλοποιούμενες ενέργειες και από τις εμπειρίες που αποκτήθηκαν υποστηρίζεται και τεκμηριώνεται σε θεωρητικό επίπεδο ότι και η ενεργός συμμετοχή φιλοξενούμενων κατοίκων και του προσωπικού παρέχει τις βάσεις για την ανάπτυξη πολιτικών που προωθούν τη συμμετοχική διοίκηση και διαδικασία λήψης αποφάσεων. Και αυτό ενδεχομένως μπορεί να οδηγήσει την κεντρική διοίκηση, τους κοινωνικούς επιστήμονες ή/και τους σχεδιαστές ανάλογων πολιτικών να υιοθετήσουν παρεμβάσεις που θα διακατέχονται από μια φιλοσοφία που θα επενδύει στη σταθερή ανατροφοδότηση από το κατώτατο ιεραρχικά σημείο στο ανώτερο επίπεδο και αντίστροφα.

**Λέξεις – κλειδιά:** Αιτούντες άσυλο, Κέντρο Υποδοχής και Φιλοξενίας Αιτούντων Άσυλο, διεπιστημονική συνεργασία, οργανωσιακή αλλαγή, οργανωσιακή κουλτούρα, κοινωνικός σχεδιασμός, συμμετοχικότητα χρηστών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

## Εισαγωγή

Η αύξηση της μετανάστευσης που ερμηνεύεται ως η διαδρομή των ανθρώπων που φεύγουν από τη χώρα τους με σκοπό την αναζήτηση ενός καλύτερου μέλλοντος, είτε αυτό γίνεται με δική τους επιλογή είτε λόγω των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών και άλλων συνθηκών που επικρατούν στις χώρες καταγωγής, δημιουργεί νέες δημογραφικές, κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές μεταβλητές.

Ιδιαίτερα έντονη παρουσιάζεται στο γεωγραφικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ).

1. Λέκτορας Κοινωνικής Εργασίας (Δρ.), Πανεπιστήμιο Λευκωσίας.

Ως οργανωμένη απάντηση, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, αναπτύχθηκε και προωθήθηκε μια κοινή πολιτική μετανάστευσης που προβλέπει μια σειρά από μέτρα για την ορθή μεταχείριση των υπηκόων τρίτων χωρών. Με βάση τη συνθήκη του Άμστερνταμ το 1999, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανέλαβε την ευθύνη του τομέα της κοινής μεταναστευτικής πολιτικής των κρατών μελών της ΕΕ. Θεσμοθετήθηκαν πολιτικές για το άσυλο και την ελεύθερη κυκλοφορία των ατόμων, κανόνες για τη διέλευση των εξωτερικών συνόρων της ΕΕ, όπως και τα δικαιώματα των υπηκόων τρίτων χωρών. Επιπλέον δημιουργήθηκαν ειδικά ταμεία υποστήριξης για την ανάληψη εθνικών πρωτοβουλιών βελτίωσης των συνθηκών διαβίωσης των ομάδων αυτών.

Η Κύπρος, ως πλήρες μέλος-κράτος της ΕΕ από το 2004 και αποτελώντας το νοτιο-ανατολικό φυσικό σύνορο της, παρουσιάζει ένα αυξημένο ρεύμα μετανάστευσης ιδιαίτερα στους αριθμούς των αιτήσεων ασύλου. Οι πρώτες μαζικές άδειες απασχόλησης αλλοδαπών (μεταναστών) δόθηκαν το 1990, ενώ οι πρώτες αιτήσεις έγιναν κατά το τέλος της ίδιας δεκαετίας (Χατζηβασίλης, 2009). Αρχικά οι αριθμοί της δεύτερης κατηγορίας ομάδων παρέμεναν χαμηλοί, μέχρι τη στιγμή που αποσαφηνίστηκε ότι η Κύπρος θα γινόταν πλήρες μέλος της ΕΕ. Το 2002 υπεβλήθηκαν 839 αιτήσεις ασύλου, το 2003 αυξήθηκαν στις 4.032 αιτήσεις, και το 2004 (έτος ένταξης στην ΕΕ) στις 9.285 αιτήσεις ασύλου (Solidarity Funds Sector 2008). Το 2005 ο αριθμός των νέων αιτήσεων ανήλθε στις 7.291, ενώ από το σημείο αυτό και έπειτα εμφανίζεται μια σταδιακή πτώση στον αριθμό των νέων αιτήσεων σε σχέση με τα δύο προηγούμενα χρόνια. Το 2006 έγιναν 4.286 αιτήσεις και το 2007 ο αριθμός τους ανήλθε στις 5.905 (Υπηρεσία Ασύλου, 2008). Για να γίνει αντιληπτό το μέγεθος του αριθμού των αιτήσεων ασύλου σε σχέση με τα μεγέθη της χώρας, εάν υπολογιστεί αναλογικά ο αριθμός των αιτήσεων σε σχέση με τον αριθμό κατοίκων, αυτές θα αντιστοιχούσαν με περίπου 600.000 αιτήσεις για το Ηνωμένο Βασίλειο ή 800.000 για την Γερμανία.

Η Κύπρος, προσπαθώντας να ανταποκριθεί στις προαναφερόμενες πιέσεις, ανέπτυξε, στο πλαίσιο των κατευθυντήριων οδηγιών της ΕΕ, μια σειρά από πολιτικές για την οργάνωση της νόμιμης μετανάστευσης και την αποτελεσματική καταπολέμηση της παράνομης (ανάλυση αυτών ακολουθεί στην επόμενη ενότητα). Από την άλλη πλευρά όμως, εντοπίζονται και διχαστικές ή/και αρνητικές απόψεις για την παρουσία μεγάλου αριθμού αιτούντων άσυλο (Μιχαρικόπουλος, 2009; Gazerian *et al.*, 2008; Trimikliniotis, 1999 & 2005; Georgiou *et al.*, 2006). Παρά την όποια θετική συνεισφορά τους στην εθνική οικονομία (Trimikliniotis, 1999 & 2005), οι ομάδες αυτές παραμένουν στο περιθώριο της κοινωνικής ζωής, αρκετά συχνά μέσα σε συνθήκες κατώτερες του ελαχίστου αποδεκτού ορίου που υπαγορεύει η ανθρώπινη αξιοπρέπεια. Η έλλειψη, επίσης, αποτελεσματικής ενημέρωσης της κοινής γνώμης συνέβαλλε στην ανάπτυξη στάσεων επιφυλακτικότητας ή και, κατά περίπτωση, έκδηλης φυλετικής ή εθνικής αποστροφής (Kazá, 2009; Gazerian *et al.*, 2008; Georgiou *et al.*, 2006; UNHCR, 2005; ECRI, 2005).

Σε γενικότερο, όμως, επίπεδο οι προαναφερόμενες δυσκολίες καταδεικνύουν την απουσία μιας ολοκληρωμένης μεταναστευτικής στρατηγικής. Απουσιάζει η παράμετρος προσμέτρησης στρατηγικών που θα έχουν πολλαπλασιαστική αξία για μια οργα-

νική ένταξη των ομάδων αυτών στις τοπικές κοινωνίες. Παρουσιάζεται ένα κενό στην ποσοτική και ποιοτική αποτύπωση της παρούσας κατάστασης, στην αναγνώριση των διαφόρων πτυχών του θέματος αλλά και στην υιοθέτηση οργανωσιακών θεωριών που μπορούν να συμβάλλουν στο σχεδιασμό δράσεων, πολιτικών και διαδικασιών ανατροφοδότησης, επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών.

Προτείνεται λοιπόν η δημιουργία και υιοθέτηση μηχανισμών οργάνωσης, σχέδια στρατηγικής και πρωτοβουλίες ενσωμάτωσης και συνεργασίας υπηρεσιών (επίπεδο κεντρικής πολιτικής), όπως επίσης και η διάχυση των πληροφοριών σε τοπικό επίπεδο.

Υιοθετώντας το προαναφερόμενο σκεπτικό το συγκεκριμένο άρθρο παρουσιάζει μια συστηματική παρέμβαση και αποτελεσματική διαχείριση κατά το πρώτο στάδιο υποδοχής τους, που μπορεί να βελτιώσει τόσο τις γενικές και ειδικές συνθήκες για τους άμεσα ενδιαφερόμενους, αλλά και να συμβάλλει θετικά στην αλλαγή στάσης της τοπικής κοινωνίας. Ειδικότερα αναλύεται η παρέμβαση που έγινε στο Κέντρο Υποδοχής Αιτούντων Άσυλο στην περιοχή της Κοφίνου, κατά τη χρονική διάρκεια μεταξύ των ετών 2007-2008.

Το άρθρο επιμερίζεται σε τρία βασικά μέρη. Το πρώτο μέρος αναφέρεται στο νομικό πλαίσιο που εφαρμόζεται στην Κυπριακή Δημοκρατία για τις κατηγορίες των αιτούντων άσυλο και των προσφύγων, ώστε να γίνει κατανοητή η αναγκαιότητα και η νομιμότητα των βασικών λειτουργιών του Κέντρου. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι υπηρεσίες που αναπτύχθηκαν ή/και εφαρμόστηκαν κατά τη διάρκεια της παρέμβασης. Το τρίτο μέρος αναφέρεται στο επιστημονικό σχεδιασμό της επιχειρησιακής μετεξέλιξης του Κέντρου και προτείνει ένα διαδοχικό σχήμα ανάπτυξης συνεργασιών με τη συμμετοχή τόσο των διαμέοντων όσο και του προσωπικού από όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες. Υποστηρίζεται ότι η υιοθέτηση ενός τέτοιου μηχανισμού παρέχει δυνατότητες και ευκαιρίες συνεχιζόμενης ποιοτικής αναβάθμισης των υπηρεσιών, αναπτύσσοντας ταυτόχρονα συμμετοχικές προσεγγίσεις διοίκησης και διαχείρισης της καθημερινής λειτουργίας του. Τέλος, το άρθρο προχωρά στην παρουσίαση μιας κριτικής ανάλυσης των πεπραγμένων και παραθέτει προτάσεις που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη ή/και λειτουργία παρόμοιων κέντρων ή εφάμιλλων πολιτικών.

### Το νομικό πλαίσιο

Η Κυπριακή Δημοκρατία προσπαθώντας να ανταποκριθεί στην αντιμετώπιση του αυξανόμενου αριθμού αιτούντων άσυλο, αλλά και στην αναγκαιότητα για εναρμόνιση με τις διεθνείς συμβάσεις και με το κοινοτικό κεκτημένο, έχει υπογράψει και επικυρώσει τη Συνθήκη της Γενεύης του 1951 και το Συμπληρωματικό Πρωτόκολλο της Νέας Υόρκης του 1967 – η εφαρμογή τους προωθείται ουσιαστικά με τον *Περί Προσφύγων Νόμο* του 2000<sup>2</sup> (Υπουργείο Δικαιοσύνης και Δημοσίας Τάξεως, 2003). Τα

2. Η Συνθήκη κυρώθηκε από το Ηνωμένο Βασίλειο και επεκτάθηκε στην Κύπρο το 1956. Μετά την ανεξαρτησία, η Κυβέρνηση της Δημοκρατίας γνωστοποίησε, στις 16/5/63, με δήλωσή της



κείμενα αυτά ορίζουν το γενικό πλαίσιο για την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και θέτουν τις βάσεις για τη γενικότερη διαχείριση του ασύλου. Ειδικότερα, έχει ενσωματώσει στο εθνικό της δίκαιο το σύνολο του κοινοτικού κεκτημένου σχετικά με το πεδίο αυτό (Μιχαρικόπουλος, 2009).

Σε εθνικό επίπεδο, το 2000 δημοσιεύτηκε ο Νόμος περί Προσφύγων (6(I)2000) – ενημερώνεται σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα σε ετήσια βάση – ο οποίος αναφέρεται στις νομικές, οικονομικές και ψυχοκοινωνικές παροχές για τους αιτούντες άσυλο, για τα άτομα που υπόκεινται στο καθεστώς της επικουρικής προστασίας και για τους αναγνωρισμένους πρόσφυγες. Προσδιορίζει τις διαδικασίες ρύθμισης που θα πρέπει να αναληφθούν από πλευράς του Κράτους για την προστασία και την περίθαλψη τους καθώς και τις σχέσεις μεταξύ κρατικής διοίκησης και αιτούντων άσυλο / προσφύγων σε διαφορετικά πεδία της οικονομικής και κοινωνικής ζωής. Ιδιαίτερο σημείο αναφοράς αποτελεί η ελεύθερη διακίνηση της ομάδας αυτής στο έδαφος της Κυπριακής Δημοκρατίας, εφόσον διαθέτουν προσωρινή άδεια παραμονής για το διάστημα εξέτασης της αίτησής τους. Το μέτρο αυτό αποσκοπούσε στη διευκόλυνση της κοινωνικής ενσωμάτωσης της ομάδας αυτής με την τοπική κοινωνία μέσω της αυτόνομης επιλογής της γεωγραφικής τοποθεσίας από τους ίδιους.

Την ίδια περίοδο λήφθηκαν και μια σειρά από επιπλέον μέτρα και κρατικές διαδικασίες. Το 2002, η Κυπριακή Δημοκρατία ανέλαβε την πλήρη αρμοδιότητα και ευθύνη για τον χειρισμό και τη διεκπεραίωση των αιτήσεων για άσυλο και άλλης μορφής προστασία, αντικαθιστώντας την Ύπατη Αρμοστεία των Ηνωμένων Εθνών για τους Πρόσφυγες (Υπηρεσία Ασύλου, xx). Υπό το πλαίσιο αυτό, συστάθηκε η Αρχή Προσφύγων που υπαγόταν στο Τμήμα Αρχείου Πληθυσμού και Μετανάστευσης (Μιχαρικόπουλος, 2009; Συλικιώτης, 2007). Στη συνέχεια, και ύστερα από σχετική τροποποίηση του *Περί Προσφύγων Νόμου* (2000) με την τροποποίηση του άρθρου 9(I) το 2004, θεσμοθετήθηκε και συστάθηκε η Υπηρεσία Ασύλου τον Φεβρουάριο του 2004 (Υπηρεσία Ασύλου, xx; Συλικιώτης, 2007). Ο κύριος σκοπός της είναι η εξέταση των αιτημάτων σε πρώτο βαθμό. Επιπλέον, αποτελεί και την υπεύθυνη Αρχή για το χειρισμό των θεμάτων υποδοχής των αιτούντων άσυλο.

Ιδιαίτερα για το δεύτερο, η Κυπριακή Δημοκρατία ήταν υποχρεωμένη με την οδηγία του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, 2010) για τις συνθήκες υποδοχής των αιτούντων άσυλο και των προσφύγων να δημιουργήσει Κέντρο Υποδοχής Αιτούντων Άσυλο. Το Κέντρο δημιουργήθηκε στην κοινότητα της Κοφίνου, και αποτελεί μέχρι σήμερα το μοναδικό προσωρινό χώρο φιλοξενίας αιτούντων άσυλο και των εξαρτώμενων μελών τους, εστιάζόμενο στην κάλυψη των βασικών και ψυχοσυναισθηματικών αναγκών τους. Ακολουθεί η περιγραφή των βασικών λειτουργιών του Κέντρου.

---

προς το Γενικό Γραμματέα Ο.Η.Ε., ότι δεσμεύεται από τη Συνθήκη. Ακολουθώντας ο πρώτος κυρωτικός νόμος ήταν ο 73/68 (Υπουργείο Δικαιοσύνης και Δημόσιας Τάξεως, 2003).

## Η λειτουργία του Κέντρου

Η λειτουργία του Κέντρου ξεκίνησε το 2004 (Υπηρεσία Ασύλου, xx), σε κρατική γη, όπου προϋπήρχε υποδομή για την προσωρινή φιλοξενία άλλης ειδικής κοινωνικής ομάδας (αθίγγανοι). Τοποθετήθηκαν λυόμενες οικιστικές μονάδες βαρέους τύπου (container) και διαμορφώθηκαν κατάλληλα ώστε να μπορούν να φιλοξενήσουν περί τα 120 άτομα. Λήφθηκε πρόνοια για τον εξοπλισμό δύο κοινόχρηστων κουζινών, δύο κλειστών πολυχώρων με κύρια δραστηριότητα την εστίαση και την εγκατάσταση 8 κοινόχρηστων χώρων υγιεινής (αποχωρητήρια και ντουζέριες) για άνδρες και γυναίκες. Η σίτιση των φιλοξενούμενων του Κέντρου γίνεται με εξωτερική τροφοδοσία και περιλαμβάνει πρωινό, μεσημεριανό και βραδινό.

Το Κέντρο υπάγεται στις διατάξεις του Νόμου 38 (I) του 1997 περί Κέντρων Ενηλίκων. Ειδικότερα, δεν είναι μονάδα με αυτοτελή νομική προσωπικότητα (νομικό πρόσωπο δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου), αλλά αποτελεί «υποστατικό στο οποίο παρέχεται φροντίδα, προστασία, απασχόληση, ψυχαγωγία, φαγητό και άλλες υπηρεσίες σε περισσότερα από πέντε άτομα ηλικίας άνω των δεκαοκτώ χρόνων, σε οποιοδήποτε χρόνο κατά τη διάρκεια της ημέρας».

Σκοπός του Κέντρου είναι η παροχή προσωρινής φιλοξενίας σε αιτούντες άσυλο και των εξαρτώμενων μελών τους, από τη στιγμή που δηλώσουν κατά την αίτησή τους στις αρμόδιες αρχές ότι δεν διαθέτουν χώρο διαμονής, μέχρι και την εξέταση της αίτησής τους. Δύναται όμως να παραπεμφθεί και άτομο που βρίσκεται σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας εξέτασης της αίτησης ασύλου, μέχρι και την έκδοση της απόφασης από την Αναθεωρητική Αρχή Προσφύγων. Αυτό είχε και ως αποτέλεσμα κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του, να υπάρχουν άτομα που διέμεναν στο κέντρο για χρονικό διάστημα δύο ή/και περισσότερων ετών. Σαφώς, όμως προτεραιότητα δίδεται στη φιλοξενία ευάλωτων ομάδων, όπως οικογένειες, άγαμες γυναίκες κτλ. Αξιοσημείωτο να τονισθεί είναι ότι στο Κέντρο δεν παραπέμπονται ασυνόδευτοι ανήλικοι. Το Κέντρο από την έναρξη της λειτουργίας του παρείχε σίτιση και διαμονή σε καθημερινή βάση και όλες τις ημέρες του χρόνου, καθώς και διαμεσολάβηση σε ιατροφαρμακευτική περίθαλψη.

Η ημερήσια λειτουργία του Κέντρου ανατέθηκε στο Συμβούλιο Κοινοτικής Ευημερίας (ΣΚΕ) της Κοφίνου υπό την «υψηλή εποπτεία» της Υπηρεσίας Ασύλου. Δημιουργήθηκε, δηλαδή ένα είδος συνεταιρισμού μεταξύ του Κράτους και του Εθελοντικού τομέα. Το ΣΚΕ Κοφίνου επιφορτίζεται με τα θέματα πρόσληψης και μισθοδοσίας του προσωπικού του Κέντρου, όπως επίσης και με την εφαρμογή των ημερησίων καθηκόντων και ευθυνών τους. Με την έναρξη λειτουργίας του προσλήφθηκαν έξι ιδρυματικοί λειτουργοί<sup>3</sup>, ένα άτομο γενικών καθηκόντων και δύο καθαρίστριες, αριθμός που παραμένει ακόμα και σήμερα (2010) ο ίδιος. Οι ιδρυματικοί λειτουργοί εργάζονται σε κυλιόμενη βάρδια όλο το εικοσιτετράωρο, καθ' όλη τη διάρκεια της εβδομά-

3. Ορολογία που προβλέπεται στην Κυπριακή νομοθεσία.

δας. Το Κέντρο είναι ανοικτού τύπου, που σημαίνει ότι τα φιλοξενούμενα άτομα μπορούν να βγαίνουν και να παραμένουν εκτός Κέντρου για χρονική περίοδο 48 ωρών.

Αρνητικός παράγοντας λειτουργίας του Κέντρου ήταν η ανυπαρξία κριτηρίων λειτουργίας του. Στον αρχικό σχεδιασμό δεν είχαν μελετηθεί τυχόν οργανωτικά και ψυχосυναισθηματικά προβλήματα που θα παρουσιάζονταν. Απόρροια της παράβλεψης αυτής ήταν η μη πρόσληψη επιστημονικού εξειδικευμένου προσωπικού, ικανού να αντιμετωπίσει τόσο γενικά όσο και εξειδικευμένα προβλήματα ψυχοκοινωνικής, κυρίως, φύσης. Η συνειδητοποίηση της έλλειψης γενικών και ειδικών γνώσεων επάνω σε θέματα ασύλου οδήγησε στη διεξαγωγή εντατικών σεμιναρίων μικρής, όμως, χρονικής διάρκειας, από την Ύπατη Αρμοστεία του ΟΗΕ για τους Πρόσφυγες (Υπουργείο Δικαιοσύνης και Δημοσίας Τάξεως, 2003).

Η απουσία επίσης εκτενών κανονισμών και ακολουθούμενων διαδικασιών συντέλούσε στην εμφάνιση προβλημάτων αναφορικά με την ερμηνεία των υποχρεώσεων και των δικαιωμάτων των φιλοξενούμενων, καθώς δεν ήταν ευδιάκριτα τα όρια της κάθε πλευράς με αποτέλεσμα την ύπαρξη εκατέρωθεν αντιδράσεων κατά καιρούς. Τα προσωπικά αρκετά συχνά αντιμετώπιζε αυτοβούλως τα προβλήματα που ανέκυπταν, ισορροπώντας ανάμεσα στα αναπόφευκτα συγκρουσιακά ρεύματα των φιλοξενούμενων αλλοδαπών και στην καθημερινή πραγματικότητα. Επίσης, η απουσία σαφών ορίων στις υποχρεώσεις του κάθε εργαζόμενου σε συνδυασμό με την επίπεδη ιεραρχία που εφαρμοζόταν (όλοι ήταν στην ίδια βαθμίδα ιεραρχίας) δημιουργούσε αρκετά συχνά εσωτερικές διενέξεις, αύξανε το αίσθημα της σύγκρουσης, της απογοήτευσης, και δυσκόλευε τις προσπάθειες επίτευξης συγκατάβασης και αρμονικής συνεργασίας.

### **Η αρχή της παρέμβασης**

Στα χρόνια που ακολούθησαν τη δημιουργία του Κέντρου, η Υπηρεσία Ασύλου αντιλαμβανόμενη τις καθημερινές δυσκολίες αποτελεσματικής λειτουργία του Κέντρου και κατανοώντας την ανάγκη εκσυγχρονισμού του, αλλά και της υποχρέωσής του να παρέχει ποιοτικές υποστηρικτικές και διοικητικές υπηρεσίες, προχώρησε στην προκήρυξη συμπληρωματικών υποστηρικτικών και διοικητικών υπηρεσιών, σε συγχρηματοδότηση με το Ευρωπαϊκό Ταμείο Προσφύγων. Ειδικότερα για το προγραμματικό έτος 2006, ζήτησε την προσφορά υπηρεσιών από επιστημονικό προσωπικό για την ψυχосυναισθηματική υποστήριξη των φιλοξενούμενων, καθώς και την περαιτέρω εκπαίδευση των λειτουργών σε θέματα διαπολιτισμικότητας, κατανόησης των συναισθημάτων και της διαφορετικότητας και της ανάπτυξης διοικητικών διαδικασιών, με θετικά αποτελέσματα (Υπηρεσία Ασύλου, 2009).

Για τη χρονική περίοδο 2007-2008 προκήρυξε πρόσκληση ανοικτού ενδιαφέροντος με στόχο τη διοικητική και επιστημονική υποστήριξη του Κέντρου, σε πιλοτική φάση για τη χρονική διάρκεια δώδεκα μηνών. Ειδικότερα, προβλεπόταν η πρόσληψη επαγγελματία κοινωνικού λειτουργού με στόχο την παροχή ψυχосυναισθηματικής και κοινωνικής στήριξης των φιλοξενούμενων και σχεδιασμού και υλοποίησης

μια σειράς από δημιουργικές και ψυχαγωγικές δραστηριότητες. Επιπρόσθετα ζητούσε την πρόσληψη διοικητικού λειτουργού που θα αναλάμβανε καθήκοντα οργάνωσης και συντονισμού των διοικητικών υπηρεσιών του Κέντρου.

Το Πανεπιστήμιο Λευκωσίας (Ν.Π.Ι.Δ.) και ειδικότερα το Πρόγραμμα Κοινωνικής Εργασίας, έχοντας συναίσθηση ότι ανάμεσα στους ρόλους του είναι και η βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης στην Κυπριακή κοινωνία, συμπεριλαμβανομένων και των ευπαθών ομάδων του πληθυσμού (όπως οι αιτούντες άσυλο και οι εξαρτώμενοί τους), ανταποκρίθηκε στην παραπάνω ανοικτή πρόσκληση προσφοράς υπηρεσιών, καταθέτοντας μία ολοκληρωμένη πρόταση για την **επιχειρησιακή μετεξέλιξη** του Κέντρου σε μια σύγχρονη οργανωσιακή δομή (learning organisation) που θα διακατέχεται από σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας (αλληλεπίδραση μεταξύ των φιλοξενούμενων και του προσωπικού) και πολυ-επίπεδης υποστήριξης των προσωρινά φιλοξενούμενων του. Η προσφορά υπηρεσιών τελικώς ανατέθηκε στο Πανεπιστήμιο Λευκωσίας και μέλη του ακαδημαϊκού προσωπικού ξεκίνησαν να υλοποιούν τον προαναφερόμενο σχεδιασμό για τη χρονική περίοδο 31/12/2007 έως 31/12/2008. Με την ανάθεση του Προγράμματος παρέμβασης, σχηματίστηκε μια επιστημονική ομάδα από το Πρόγραμμα Κοινωνικής Εργασίας, αποτελούμενη από τέσσερα άτομα, ακαδημαϊκά μέλη, ενώ ταυτόχρονα ξεκίνησαν άμεσα οι διαδικασίες για την πρόσληψη ενός κοινωνικού λειτουργού, ενός διοικητικού λειτουργού και ενός ψυχολόγου (ομάδα παρέμβασης).

### Η υλοποίηση της παρέμβασης

Η τεκμηρίωση της πρότασης που κατατέθηκε προς την Αναθέτουσα Αρχή και έγινε αποδεκτή προς υλοποίηση βασίστηκε σε πέντε πυλώνες λειτουργίας Κέντρων Υποδοχής, όπως έχουν αναπτυχθεί σε διάφορα κέντρα ανά την ΕΕ (όπως Φιλανδία, Νορβηγία, Σουηδία, Αγγλία, Ιρλανδία και Ελλάδα) (Hossain and Watters, 2008). Οι πυλώνες αυτοί ήταν:

**Καταστατική λειτουργία:** αναφέρεται στην κάλυψη των βασικών αναγκών διαβίωσης των φιλοξενούμενων και πιο συγκεκριμένα εξηγεί την πολιτική ασφάλειας, στέγασης, διατροφής και περίθαλψης όσων ατόμων διαμένουν στο Κέντρο.

**Ψυχο-συναισθηματική – Υποστηρικτική λειτουργία:** αναφέρεται στη διάγνωση και επιστημονική αντιμετώπιση των διαφορών δυσκολιών και ψυχοσυναισθηματικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι φιλοξενούμενοι. Συμπεριλαμβάνεται τόσο η ψυχοσυναισθηματική στήριξη ατόμων, οικογενειών ή/και ομάδων, όσο και οι συστηματικές προσπάθειες επίλυσης ατομικών και οικογενειακών προβλημάτων.

**Ψυχαγωγική λειτουργία:** αναφέρεται στην υλοποίηση εκδηλώσεων ή/και σεμιναρίων που αφενός θα προσφέρουν στους φιλοξενούμενους επιπρόσθετα προσόντα και αφετέρου θα καλύψουν την ανάγκη διαφοροποίησης από την καθημερινότητα και ταυτόχρονα θα συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη κοινωνική ενσωμάτωσή τους μέσα από την κατανόηση των δικών τους πολιτισμικών ηθών και εθίμων και των αντίστοιχων της κοινωνίας όπου φιλοξενούνται.

**Επικοινωνία – Διασύνδεση:** εστιάζεται στις διαδικασίες διατήρησης ή/και δημι-



ουργίας σχέσεων τόσο με άτομα από τις χώρες καταγωγής όσο και με την τοπική και ευρύτερη κυπριακή κοινωνία.

**Νομική λειπουργία:** αναφέρεται στη δυνατότητα παροχής ουσιαστικής νομικής συμβουλής σε θέματα ένταξης, καθώς είναι δεδομένη η αδυναμία, από πλευράς των φιλοξενούμενων, επαρκούς χρήσης και κατανόησης της γλώσσας, καθώς και της γνώσης των απαιτούμενων εγγράφων και διαδικασιών.

### **Παροχή συμβουλευτικών - υποστηρικτικών υπηρεσιών**

Η παρουσία μιας διεπιστημονικής ομάδας αποτέλεσε το βασικό σκεπτικό για την επίτευξη μιας ολιστικής προσέγγισης των συμβουλευτικών - υποστηρικτικών υπηρεσιών. Σκοπός της ήταν να προβαίνει σε διαγνώσεις και παρεμβάσεις υπό το πρίσμα διαφορετικών προσεγγίσεων. Υπό την προσέγγιση αυτή, προσλήφθηκε κοινωνική λειτουργός πλήρους απασχόλησης και ψυχολόγος μερικής απασχόλησης. Ταυτόχρονα, δύο φοιτήτριες κοινωνικής εργασίας στα πλαίσια της εργαστηριακής πρακτικής τους άσκησης υποστήριζαν, για τους πρώτους έξι μήνες, τη δουλειά των επαγγελματιών. Τέλος, η εποπτεία αλλά και η γενικότερη καθοδήγηση της ομάδας αναλήφθηκε από το Πρόγραμμα Κοινωνικής Εργασίας του Πανεπιστημίου Λευκωσίας (Κοινωνική Εργασία, Συμβουλευτική και Ψυχική Υγεία).

Μια σειρά από διαδικαστικές εργασίες έλαβαν χώρα με την έναρξη της Κοινωνικής Υπηρεσίας. Πρωταρχικό μέλημα ήταν η διαμόρφωση του ωραρίου λειτουργίας της, ώστε να καταστεί αφενός δυνατή η επικοινωνία με τις διάφορες δημόσιες υπηρεσίες, μη κυβερνητικές οργανώσεις συναφούς αντικειμένου ή/και αντίστοιχες ιδιωτικές επιχειρήσεις, και αφετέρου να υπάρχει άμεση επαφή με τα περισσότερα άτομα της πρωταρχικής ομάδας-στόχου σε ώρες που αυτά βρίσκονται στο Κέντρο (άντρες, γυναίκες και παιδιά). Για το λόγο αυτό συμφωνήθηκε να λειτουργεί έξι ημέρες την εβδομάδα (Δευτέρα έως Παρασκευή από τις 8:30 έως τις 8:30 το βράδυ και το Σάββατο από τις 9:00 έως τις 14:00).

Το ίδιο χρονικό διάστημα αναπτύχθηκαν διοικητικές διαδικασίες καταγραφής όλων των φιλοξενούμενων (φάκελοι περιπτώσεων, κοινωνικά ιστορικά, γνωματεύσεις) με πρόνοια μελλοντικής σύνδεσης με άλλες υπηρεσίες αλλά και μελλοντικής ηλεκτρονικής καταγραφής αυτών από αντίστοιχο λογισμικό σύστημα. Η τήρηση των στοιχείων αυτών αποσκοπούσε στην απόκτηση μια ολοκληρωμένης άποψης (επιστημονικά τεκμηριωμένης) για κάθε άτομο που διαμένει στο Κέντρο, ώστε ανά πάσα στιγμή να είναι δυνατή η ανάκτησή τους από εξουσιοδοτημένο προσωπικό. Υιοθετήθηκε η στρατηγική της άμεσης ανταπόκρισης σε καταστάσεις κρίσης. Ήταν η πρώτη φορά που, σε περίπτωση που ένας φιλοξενούμενος χρειαζόταν να επισκεφθεί κάποια άλλη κοινωνική υπηρεσία και κυρίως μια κρατική υπηρεσία, υπήρχε όλο το ιστορικό του και η δυνατότητα συνοδείας του από επιστημονικό προσωπικό που γνώριζε επακριβώς το κοινωνικό ιστορικό του ενδιαφερόμενου. Για την επίτευξη του στόχου αυτού, δόθηκε ιδιαίτερη πρόνοια για τη νόμιμη χρήση των στοιχείων τους, με την υπογραφή εντύπου συγκατάθεσης από τον ίδιο ή τους κηδεμόνες του σε περίπτωση που πρόκειται για ανή-



λικο άτομο. Σε επόμενη φάση, και ύστερα από εμπειρική διαπίστωση, καταγράφονταν και οι φαρμακευτικές αγωγές ή/και διαγνώσεις από κρατικά νοσοκομεία. Ήταν μια σειρά από περιστατικά που ώθησαν στη καταγραφή των ιατρικών ιστορικών, καθώς δεν υπήρχαν ενημερωμένοι ιατρικοί φάκελοι ή/και η αδυναμία άμεσης παρουσίας μεταφραστή στο νοσοκομείο, δυσχέραινε τη λήψη ιατρικού ιστορικού.

Η τήρηση όλων αυτών των αναλυτικών στοιχείων, αρχικά, παραξένεψε άλλες υπηρεσίες που δέχονται και εξυπηρετούν άτομα από την ειδική αυτή ομάδα. Η μεγαλύτερη δυσκολία που παρουσιάστηκε ήταν το να γίνεται αποδεκτή η παρουσία του επιστημονικού προσωπικού του προγράμματος (επιφυλακτικότητα νομιμότητας), καθώς εκπροσωπούσαν έναν εθελοντικό φορέα και δη, συγχρηματοδοτούμενο από ευρωπαϊκές πηγές. Οι όποιες δυσκολίες που προέκυψαν, ξεπεράστηκαν τόσο με άμεσες επισκέψεις των επαγγελματιών προς τις συγκεκριμένες υπηρεσίες με παράλληλη παρουσίαση των στόχων τους και επεξήγηση των χρησιμοποιούμενων εντύπων, όσο και από την υποστήριξη του Προγράμματος Κοινωνικής Εργασίας που εγγυόταν για τη βιβλιογραφική εγκυρότητα και αρτιότητα των εντύπων αυτών.

Μια άλλη σημαντική προτεραιότητα της Κοινωνικής Υπηρεσίας ήταν η εξυπηρέτηση των αιτούντων άσυλο και των εξαρτώμενων μελών τους. Πρωταρχικής σημασίας ήταν η λήψη πρόνοιας αναφορικά με την παροχή στήριξης και συμβουλευτικής καθοδήγησης για την επίλυση των προσωπικών, οικογενειακών και άλλων δυσκολιών που προϋπήρχαν αλλά και συντηρούνταν. Κατά τη λειτουργία του πρώτου μήνα, βαρύτητα δόθηκε στη γνωριμία και καταγραφή όλων των ατόμων με ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείριση των άμεσων περιστατικών. Η συγκέντρωση και καταγραφή των κοινωνικών ιστορικών συνέβαλε επίσης και στη δημιουργία συνεχούς και ανοικτής επικοινωνίας με τους φιλοξενούμενους. Η προσπάθεια δημιουργίας ανοικτών «διαύλων» επικοινωνίας συνέβαλε αφενός στην άμεση εκφόρτιση των (αρκετά συχνά αρνητικών) συναισθημάτων τους, ενώ γίνονταν κατανοητά τα καθημερινά προβλήματα διαβίωσης που αντιμετώπιζαν. Λήφθηκε μέριμνα για τη διατήρηση ισορροπιών τόσο ανάμεσα στις οικογένειες, όσο και στις διάφορες υπο-ομάδες. Διαφάνηκε ότι, η συνεχιζόμενη παραμονή τους για μεγάλο χρονικό διάστημα στο Κέντρο, οδηγούσε αρκετά συχνά στην εμφάνιση ρήξεων και συγκρούσεων μεταξύ τους.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να τονισθεί ότι την περίοδο που ξεκίνησε η παρέμβαση, ο μέσος όρος παραμονής τους ξεπερνούσε το χρονικό διάστημα του ενός έτους, ενώ ύστερα από διαβούλευση με την Υπηρεσία Ασύλου (σε μετέπειτα στάδιο), το χρονικό διάστημα μειώθηκε σταδιακά στους τέσσερις-έξι μήνες. Στη συνέχεια μπορούσαν να επιλέξουν χώρο παραμονής σε όποιο γεωγραφικό σημείο της Κυπριακής Δημοκρατίας επιθυμούσαν, και λάμβαναν κρατική ενίσχυση μέχρι την τελική απόφαση της αίτησης τους από την Αρμόδια Αρχή.

Το δεύτερο επίπεδο παρέμβασης της Κοινωνικής Υπηρεσίας ήταν να εντοπίσει τις ξεχωριστές ανάγκες των φιλοξενούμενων είτε σε ατομικό είτε σε οικογενειακό ή/και σε ομαδικό επίπεδο. Στο πλαίσιο της παροχής άμεσων υπηρεσιών, η Κοινωνική Υπηρεσία συνεργάστηκε με όλους τους φιλοξενούμενους για τον εντοπισμό των ατομι-

κών και οικογενειακών θεμάτων που τους απασχολούσαν καθώς και των προβλημάτων που προέκυπταν από την ομαδική συμβίωση. Εκτός της παροχής υπηρεσιών σε ατομικό επίπεδο, λήφθηκε πρόνοια για παρέμβαση σε ομαδικό επίπεδο με παιδιά και έφηβους. Ο στόχος ήταν διπλός. Από τη μια πλευρά αποσκοπούσε στην αποτελεσματικότερη ένταξή τους στο σχολικό περιβάλλον και από την άλλη στη συστηματική ενίσχυση και ενδυνάμωση των κοινωνικών δεξιοτήτων τους στο χώρο διαμονής τους.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συνεργασία με σχολείο της περιοχής. Ύστερα από επεισόδιο που σημειώθηκε μεταξύ γηγενών και φιλοξενούμενων από το Κέντρο μαθητών, οργανώθηκε εκδήλωση με σκοπό την ενημέρωση των μαθητών της συγκεκριμένης τάξης περί των συνθηκών διαβίωσης τους, των δυσκολιών και των καθημερινών προβλημάτων τους. Μέσα από συζητήσεις, ενεργό διάλογο, παιχνίδια και κοινές ομαδικές δραστηριότητες αναδείχθηκαν τα προβλήματα της ξеноφοβίας και του ρατσισμού. Ακολούθησε ανάλυση και προτάθηκαν, από τους ίδιους τους συμμετέχοντες, τρόποι επιτυχούς διαχείρισής τους. Η γνωριμία των διαφορετικών ομάδων και πολιτισμών είχε ως αποτέλεσμα την άμβλυνση των διαφορών τους και την ταυτόχρονη ανάπτυξη κοινών προσδοκιών, όπως η ειρηνική συμβίωση (στο σχολικό περιβάλλον αρχικώς) και η κοινωνική ενσωμάτωση των μεταναστών στις τοπικές κοινωνίες (σε δεύτερο βαθμό).

Ένας άλλος ιδιαίτερος τομέας ενασχόλησης της Κοινωνικής Υπηρεσίας ήταν η άμεση ή/και έμμεση συνηγορία υπέρ των φιλοξενούμενων<sup>4</sup>. Μεριμνούσε για την προάσπιση των δικαιωμάτων τους μέσα από διάφορους θεσμούς, σε τοπικό και κεντρικό επίπεδο. Λόγω της οικονομικής αδυναμίας του προγράμματος δεν κατέστη δυνατή η νομική αρωγή ή/και συμβουλευτική (νομική αρωγή) προς τους φιλοξενούμενους. Εναλλακτικά, όμως, η αδυναμία αυτή αντιμετωπίστηκε σε συνεργασία με άλλο πρόγραμμα που χρηματοδοτείται από το UNHCR και μισθώνει δικηγόρους. Σε περίπτωση που παρουσιάζονταν νομικά κωλύματα ή υπήρχαν απορίες νομικής φύσης, υπήρχε άμεση τηλεφωνική επικοινωνία με τους δικηγόρους ή απευθείας παραπομπή της συγκεκριμένης περίπτωσης προς το πρόγραμμα αυτό. Η συγκεκριμένη ενέργεια αποδείχθηκε ιδιαίτερα χρήσιμη σε κάποιες περιπτώσεις που αφορούσαν είτε παρερμηνείες της υφιστάμενης νομοθεσίας είτε της ανάγκης για έγκυρη ενημέρωση των φιλοξενούμενων προς υποβολή εφέσεων στις αρχικές απορριπτικές αποφάσεις της Αρμόδιας Αρχής.

Σημαντικός παράγοντας για την επιτυχή λειτουργία των παρεχόμενων υποστηρικτικών υπηρεσιών αποτέλεσε η εξασφάλιση της επιστημονικής εποπτείας των εργοδοτούμενων επαγγελματιών. Στα πλαίσια της πρότασης που κατατέθηκε προς την Υπηρεσία Ασύλου, περιλαμβανόταν και ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη μοντέλου επιστημονικής εποπτείας. Όλα τα μέλη της ομάδας (συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευόμενων κοινωνικών λειτουργών) λάμβαναν επιστημονική εποπτεία από ειδικευμένα μέλη (κοινωνικό λειτουργό και ψυχολόγο) με εμπειρία στην ενίσχυση των επαγ-

4. Ο παρελθοντικός χρόνος αναφέρεται για τη χρονική περίοδο της συγκεκριμένης παρέμβασης.

γελματιών και στην καθοδήγησή τους αναφορικά με την επιτυχή επίλυση σύνθετων και δύσκολων καταστάσεων. Επιπρόσθετα λειτουργούσε και ως μέθοδος αποφόρτισης συναισθημάτων συνέπεια μιας συνεχούς πίεσης για εξεύρεση άμεσων λύσεων σε μακροχρόνια προβλήματα.

Αποτέλεσμα όλων των προαναφερόμενων ενεργειών ήταν η παροχή ποιοτικών κοινωνικών υπηρεσιών που συνέβαλαν σημαντικά στην ανάπτυξη και παγίωση των βασικών αρχών της «καλής διακυβέρνησης», όπως είναι η συμμετοχή των φιλοξενούμενων, η συνεκτικότητα μεταξύ των διαφόρων πολιτικών και πολιτισμικών στοιχείων, η αποτελεσματικότητα, η διαφάνεια και η λογοδοσία.

### **Παροχή διοικητικών (οργανωτικών) υπηρεσιών και συντονισμός της καθημερινής λειτουργίας του Κέντρου**

Παράλληλα με τη λειτουργία της Κοινωνικής Υπηρεσίας, προσλήφθηκε και μια διοικητική λειτουργός. Της ανατέθηκε η διαχείριση και ο συντονισμός της καθημερινής λειτουργίας του Κέντρου, της επικοινωνίας με δημόσιες και άλλες υπηρεσίες. Ο ρόλος της, ιδιαίτερα κατά την πρώτη περίοδο, αποδείχθηκε αρκετά δύσκολος καθώς θα έπρεπε να ξεπεράσει τις αντιστάσεις του υφιστάμενου προσωπικού που με τη πάροδο του χρόνου είχαν αναπτύξει ένα δικό τους τρόπο σκέψης και ερμηνείας των διαφόρων κανονισμών (Lipsky, 1980). Εντοπίστηκε και μια έλλειψη κατανόησης του κοινού σκοπού από τους εργαζόμενους, οι οποίοι εργάζονταν έχοντας σχεδόν ο καθένας διαφορετικές προτεραιότητες, αξίες και προσδοκίες. Οι συνθήκες αυτές είχαν δημιουργήσει ένα αρνητικό κλίμα ως προς την ιεράρχηση των προβλημάτων που παρουσιάζονταν και τον τρόπο επίλυσης τους, ενώ συνέβαλαν σε μια απροθυμία για αποδοχή νέων οργανωσιακών διαδικασιών.

Ξεκινώντας με αφετηρία την προσπάθεια θετικής ανταπόκρισης των υφιστάμενων ιδρυματικών λειτουργών, ο αρχικός σχεδιασμός έδωσε έμφαση σε μια σειρά από μικρής κλίμακας αλλά διαδοχικές αλλαγές. Θεωρήθηκε ως ο ιδανικός τρόπος ώστε να υπερνικηθούν οι αντικειμενικές δυσκολίες, και να επιτευχθούν συμφωνίες με τα επηρεαζόμενα μέρη. Έτσι, εντοπίστηκαν και καταγράφηκαν οι προϋπάρχουσες οργανωτικές διαδικασίες και δυσκολίες διεκπεραίωσης της καθημερινής πρακτικής.

Αξιοποιήθηκαν σύνθετα μεθοδολογικά εργαλεία και τεχνικές, που διαρθρώθηκαν ανάλογα με το στάδιο εφαρμογής. Έγινε χρήση του εργαλείων και τεχνικών, όπως είναι η *Ανάλυση S.W.O.T.* (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) και η *Ανάλυση του Λογικού Πλαισίου* (Logical Framework), οι οποίες επιτρέπουν τη μελέτη της διάρθρωσης των παραμέτρων και της εσωτερικής λειτουργίας ενός φορέα, τη διερεύνηση της εσωτερικής και της εξωτερικής του συνάφειας με στόχο την υιοθέτηση του κατάλληλου συστήματος ελέγχου, παρακολούθησης και αξιολόγησης του.

Υπό το πρίσμα αυτό, δημιουργήθηκαν μια σειρά από έντυπα και θεσμοθετήθηκαν διαδικασίες για όλο το προσωπικό, οι περισσότερες των οποίων έγιναν αποδεκτές, ύστερα από διαβούλευση μαζί τους. Προβλήθηκε, λοιπόν, η ανάγκη υιοθέτησης μιας σύνθετης διαδικασίας εξισορρόπησης των προτεινόμενων αλλαγών, για τον υπερ-



κερασμό των διαφορετικών προτεραιοτήτων και των ενδιαφερόντων τους. Αρχικά δημιουργήθηκαν έντυπα διαδικασιών όπως φόρμα εξουσιοδότησης, φόρμα άδειας εισόδου στο Κέντρο προς τρίτα άτομα, φόρμα για άτομα ή Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης που εισέρχονται στο Κέντρο προς ενημέρωση τους κ.ά. Ταυτόχρονα υιοθετήθηκε η πολιτική της δεκαπενθήμερης συνάντησης του προσωπικού για τη συζήτηση εσωτερικών διαδικαστικών θεμάτων και γενικότερου προγραμματισμού.

Επιπλέον, λήφθηκε υπόψη ότι μέχρι τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο δεν υπήρξε καμιά προηγούμενη συστηματική διαδικασία διαχείρισης και παρακολούθησης των λειτουργιών του Κέντρου. Αναπτύχθηκε, λοιπόν, ένα ενιαίο μεθοδολογικό πλαίσιο διαχείρισης και παρακολούθησης, το οποίο αξιοποίησε τόσο την κωδικοποίηση των θεσμικών διατάξεων, όσο και τη συνθετική παρουσίαση των δυνατοτήτων και προϋποθέσεων εφαρμογής των διαφόρων μεθοδολογικών τεχνικών στο Κέντρο (π.χ. αξιοποίηση δεδομένων ύστερα από συστηματική καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης).

Σε δεύτερη φάση (με τη συμπλήρωση των έξι πρώτων μηνών), η Επιστημονική ομάδα δημιούργησε εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας του Κέντρου που απευθυνόταν προς τους φιλοξενούμενους και ο οποίος τέθηκε σε λειτουργία ύστερα από σύμφωνη γνώμη της Υπηρεσίας Ασύλου. Μέχρι τότε οι βασικές του λειτουργίες, σε σχέση με τους φιλοξενούμενους, συνοψίζονταν σε ένα έντυπο με τον τίτλο «Reception Centre Rules», εκδομένο από την Υπηρεσία Ασύλου. Το συγκεκριμένο έντυπο ρυθμίζει σε αδρές γραμμές τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των φιλοξενουμένων αλλοδαπών, περιέχοντας οδηγίες για τους τρόπους επικοινωνίας με τους λειτουργούς, επιδότησης για την κάλυψη βασικών αναγκών διαβίωσης, διαδικασιών διατροφής και ψυχαγωγίας, μετακίνησης, προϋποθέσεων παραμονής εκτός Κέντρου και αποβολής από αυτό (πειθαρχικά παραπτώματα). Στον κανονισμό, ο οποίος και επιδόθηκε σε όλους τους φιλοξενούμενους, αναφέρονταν αναλυτικά μια σειρά από καθημερινές διαδικασίες διαβίωσης, υποχρεώσεις και δικαιώματα τους κατά τη διάρκεια της διαβίωσής στο Κέντρο, καθώς και πληροφορίες για τη διαδικασία αξιολόγησης της αίτησής τους και εθελοντικές οργανώσεις που δραστηριοποιούνταν στη συνηγορία των αιτούντων άσυλο.

Παράλληλα η επιστημονική ομάδα υλοποίησε την εκπόνηση οργανογράμματος του Κέντρου με τη μορφή πρότυπου *Κανονισμού Λειτουργίας του Κέντρου*, που εξειδίκευε τις διοικητικές αρμοδιότητες του φορέα, τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντα των λειτουργών, τους τρόπους διαχείρισης συγκεκριμένων διοικητικών ζητημάτων κλπ. Το συγκεκριμένο έγγραφο παραδόθηκε στην Υπηρεσία Ασύλου με σκοπό τη διαβούλευση του με το ΣΚΕ Κοφίνου που διαχειρίζεται καθημερινά το Κέντρο. Δυστυχώς μέχρι τη λήξη της παρέμβασης, δεν υπήρξε ουσιαστική συζήτηση ή/και αποδοχή του.

Το σύνολο των παρεμβάσεων κατέδειξε θετικά αποτελέσματα στη συνολική προσπάθεια της διοικητικής αναδιάρθρωσης του Κέντρου και στην εξέλιξή του σε μια σύγχρονη κοινωνική μονάδα. Από την άλλη πλευρά, κρίνεται σκόπιμη η περαιτέρω ανάπτυξη διαδικασιών, ιδίως σε διοικητικό επίπεδο, με προϋπόθεση την αποδοχή αυτών των αλλαγών από τους ιδρυματικούς λειτουργούς. Το γεγονός αυτό θα συνδράμει

στην υιοθέτηση κοινών στάσεων και ανάπτυξη «επιχειρησιακού» κλίματος, που θα προλαμβάνει δυσχερείς καταστάσεις.

### **Σχεδιασμός, οργάνωση και διεξαγωγή ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων**

Ο σχεδιασμός, η οργάνωση και η διεξαγωγή ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων αποτέλεσε μια άλλη σημαντική δραστηριότητα της παρέμβασης στο Κέντρο. Βασικός σκοπός της επιστημονικής ομάδας ήταν, μέσα από την υλοποίηση μιας σειράς συστηματικών δραστηριοτήτων, η δημιουργία ενός συνεργατικού πνεύματος και ενεργούς συμμετοχής τόσο των διαμένωντων στο Κέντρο όσο και της ευρύτερης γεωγραφικής περιοχής. Απώτερος στόχος ήταν στο τέλος της παρέμβασης να τους παρέχεται η δυνατότητα οι ίδιοι να αποφασίζουν για μια σειρά από εκδηλώσεις, να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες σχεδιασμού και υλοποίησής τους και να κοινωνικοποιούνται σε διαφορετικά επίπεδα.

Η αρχική φάση περιελάμβανε τον συστηματικό εντοπισμό των κοινωνικών αναγκών των φιλοξενούμενων αλλά και των ενδιαφερόντων τους. Απόρροια των συλλεχθέντων στοιχείων ήταν ο σχεδιασμός μιας σειράς από δραστηριότητες αλλά και η αντιμετώπιση σχετικών δυσκολιών. Ο χώρος εφαρμογής των περισσότερων από αυτές τις εκδηλώσεις προβλημάτισε αρχικώς την ομάδα. Από τη μια πλευρά δεν υπήρχαν εύρωστα οικονομικά, ενώ από την άλλη επιδιωκόταν η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συμμετοχή από τους φιλοξενούμενους. Για το λόγο αυτό κρίθηκε αναγκαία η δημιουργία μιας αίθουσας ψυχαγωγίας που θα εξυπηρετούσε τις διαφορετικές ηλικιακές ομάδες των φιλοξενούμενων (ενήλικες και παιδιά). Ο χώρος που προτάθηκε ήταν η αίθουσα εστίασης που ήταν ανενεργή. Οι δύο κοινόχρηστοι χώροι στην πράξη, χρησιμοποιούνταν ελάχιστα, καθώς υπήρχε μια άρνηση από τους φιλοξενούμενους να σιπίζονται σε κοινό χώρο, και προτιμούσαν την ιδιωτικότητα των δωματίων τους.

Ύστερα από την ανάληψη σχετικής άδειας από την Αναθέτουσα Αρχή, στο συγκεκριμένο χώρο τοποθετήθηκαν Η/Υ, ενώ παράλληλα ενεργοποιήθηκε σύνδεση στο διαδίκτυο. Το σκεπτικό πίσω από την απόφαση αυτή συνίσταται στην ανάγκη παροχής δυνατότητας επικοινωνίας των φιλοξενούμενων με το εξωτερικό περιβάλλον και ιδιαίτερα με φιλικά τους πρόσωπα από τις χώρες καταγωγής τους. Μέρος του εξοπλισμού αγοράσθηκε από το πρόγραμμα, ενώ όλα τα υπόλοιπα παραχωρήθηκαν ως δωρεές από έναν εκπαιδευτικό οργανισμό και μια ιδιωτική τράπεζα. Τέλος, για ένα μικρό χρονικό διάστημα εξασφαλίστηκε η παροχή βασικών μαθημάτων χρήσης του υπολογιστή και του Ίντερνετ από τους ίδιους τους φιλοξενούμενους.

Στο ίδιο χώρο τοποθετήθηκαν και κάποια ηλεκτρονικά παιχνίδια (κονσόλες) και σαλόνι με τηλεόραση και δορυφορική σύνδεση (Τα δύο τελευταία επιτεύχθηκαν ύστερα από συνεργασία με την Υπηρεσία Ασύλου που ανέλαβε το κόστος αγοράς και εγκατάστασής τους). Συνέπεια της αλλαγής χρήσης του συγκεκριμένου χώρου ήταν η χρήση του από διαφορετικές ομάδες κατά τη διάρκεια της ημέρας (το πρωί κυρίως χρησιμοποιούνταν από γυναίκες, το απόγευμα από παιδιά και το βράδυ από άνδρες).

Ο δεύτερος χώρος εστίασης, που στο μεταξύ είχε μεταμορφωθεί (ανεπίσημα) σε

αίθουσα διδασκαλίας, εμπλουτίστηκε τόσο από ζωγραφιές, κάρτες και γλωσσικά αντικείμενα για την εκμάθηση της ελληνικής και αγγλικής γλώσσας, όσο και από εκπαιδευτικά παιχνίδια. Σημαντικό γεγονός είναι ότι έγινε αποδεκτή από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη η αποκλειστική χρήση του για σκοπούς εκπαίδευσης και παροχής σεμιναρίων προς τους φιλοξενούμενους ή/και το προσωπικό. Σε συνεργασία με το Κέντρο Επιμόρφωσης Ενηλίκων του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού της Κύπρου, παραδίδονταν μαθήματα ελληνικής και αγγλικής γλώσσας για ξένους. Παράλληλα οι κοινωνικοί λειτουργοί στον ίδιο χώρο λειτούργησαν ομάδες απασχόλησης (κυρίως για γυναίκες και παιδιά) και υποστήριξης μαθητών για την ευκολότερη και αποτελεσματικότερη προσαρμογή τους στο σχολικό πλαίσιο.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η δημιουργία ομάδας παιδιών υπό την εποπτεία της εκπαιδευόμενης κοινωνικής λειτουργού. Η ομάδα λειτούργησε υποστηρικτικά των μαθημάτων ελληνικών και αγγλικών, ώστε να απασχολούνται τα παιδιά κατά τη διάρκεια των μαθημάτων των ενηλίκων. Ανάλογα μαθήματα πραγματοποιήθηκαν και κατά τους καλοκαιρινούς μήνες με την επιστημονική ομάδα, αλλά και εθελοντές να αναλαμβάνουν τη διεξαγωγή τους.

Η ψυχολόγος της Κοινωνικής Υπηρεσίας ανέλαβε το σχεδιασμό και τη λειτουργία ομάδων ενηλίκων με σκοπό τη δημιουργική απασχόληση των φιλοξενούμενων σε σχέση με τη θετική ανάπτυξη στοιχείων της προσωπικότητας και ατομικών ικανοτήτων, ανάληψης καθηκόντων, κοινωνικής ενσωμάτωσης στην κυπριακή κοινωνία, ανάδειξης των πολιτιστικών διαφορών και ιδιαιτεροτήτων κλπ. Κατά τους φθινοπωρινούς μήνες μέχρι και τη λήξη του προγράμματος δημιουργήθηκαν διαφορετικές ομάδες δραστηριοτήτων (μεικτές ομάδες ανδρών και γυναικών αλλά και παιδιών), όπου και κατασκεύασαν κοσμήματα, καθρέπτες (διακόσμηση αυτών), κολλητική σε χαρτόνια, και χριστουγεννιάτικες κάρτες.

Ταυτόχρονα, για την καλύτερη προσαρμογή των φιλοξενούμενων, κατά τη διάρκεια παραμονής τους στο Κέντρο, σχεδιάστηκαν και υλοποιήθηκαν μια σειρά από ψυχαγωγικές εκδηλώσεις με επίκεντρο είτε το σύνολο των φιλοξενούμενων είτε συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η επίσκεψη των γυναικών σε σχολές αισθητικής τριτοβάθμιας μεταλυκειακής εκπαίδευσης με σκοπό τον καλλωπισμό τους, στα πλαίσια πρακτικής άσκησης των φοιτητών, η συμμετοχή ομάδας φιλοξενούμενων σε εκδήλωση κατά την περίοδο των αποκριών, ο εορτασμός της Πρωτοχρονιάς των Ιρανών, η οργάνωση ψυχαγωγικών εκδηλώσεων στο Κέντρο με τη συμμετοχή μαθητών από τη γύρω περιοχή, και η οργάνωση δέντροφύτευσης στο Κέντρο με τη συμμετοχή επαγγελματιών συνδέσμων και εθελοντών.

Οι διάφορες εκδηλώσεις που πραγματοποιήθηκαν, καθ' όλη τη διάρκεια του Προγράμματος προσέδωσαν μια θετική εικόνα, αλλά κρίνεται σκόπιμη μια συστηματικότερη, σε σταθερή βάση προσέγγιση, γεγονός που θα συντελέσει πιο αποτελεσματικά σε μια αναμενόμενη κοινωνική ένταξη – ενσωμάτωση των φιλοξενούμενων στην Κυπριακή κοινωνία. Οι φιλοξενούμενοι ένιωσαν ότι αποτελούν μέρος μιας «πολυπο-



λιτισμικής» κοινότητας, ενώ οι συμμετέχοντες από την τοπική κοινωνία είχαν την ευκαιρία να γνωρίσουν και να αντιληφθούν τα διαφορετικά πολιτισμικά στοιχεία των φιλοξενούμενων. Τελικό θετικό απολογιστικό στοιχείο, που θα πρέπει να τονισθεί, ήταν η συγκέντρωση των φιλοξενούμενων και η διαλογική διαδικασία που ακολουθήσαν για τη διαμόρφωση μιας εισηγητικής πρότασης.

### **Προσέλκυση εθελοντών και ενεργός συμμετοχή των φιλοξενούμενων**

Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, στους βασικούς στόχους του Προγράμματος ήταν και η ενεργός συμμετοχή και ανάμειξη των φιλοξενούμενων και της τοπικής κοινότητας. Η επιστημονική ομάδα με συστηματικότητα αναζήτησε χορηγίες από διάφορους ιδιωτικούς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, με σκοπό την κάλυψη τόσο βασικών καθημερινών αναγκών, όσο και για τη λειτουργία ή/και ανακατασκευή διαφόρων χώρων. Επιπρόσθετα, τέθηκε ως μακρόπνοος στόχος η ανάπτυξη μιας συλλογιστικής, όπου ιδιώτες και εθελοντές θα συμπλήρωναν τις ανάγκες του Κέντρου. Πέρα από την αναγκαία κάλυψη καθημερινών αναγκών αναμενόταν ότι θα παρουσιάζονταν και θετικά στοιχεία για την κοινωνική ενσωμάτωση των φιλοξενούμενων.

Υπό την προσέγγιση αυτή, μια σειρά από στοχευμένες ενέργειες σχεδιάστηκαν και υλοποιήθηκαν. Για παράδειγμα συγκεντρώθηκαν προσφορές και χορηγίες για τις ανάγκες βελτίωσης της διαμονής τους, όπως η ανακατασκευή της προϋπάρχουσας παιδικής χαράς και η λειτουργία δανειστικής βιβλιοθήκης με συγκέντρωση περίπου 1.500 τίτλων από δωρεές εθελοντών.

Η συγκεκριμένη δραστηριότητα αν και ξεκίνησε ουσιαστικά να υλοποιείται μετά το πρώτο τετράμηνο απέδωσε πέρα από τα αναμενόμενα. Το Κέντρο απέκτησε εθελοντές, φίλους και άτομα που ενδιαφέρονταν για τους φιλοξενούμενους και βοηθούσαν σε κάθε κάλεσμα για παροχή βοήθειας.

### **Θέτοντας τις βάσεις για μια συμμετοχική διοίκηση**

Οι προαναφερόμενες ενέργειες πέρα από την όποια θετική προσφορά για την ομάδα-στόχο, αποτελούσαν αναπόσπαστα μέρη της γενικότερης υιοθετημένης στρατηγικής για τη μετεξέλιξη του Κέντρου σε μια σύγχρονη κοινωνική οργάνωση, όπου θα αναπτυσσόταν μια συλλογική δομή και θα υλοποιούνταν δράσεις από τους ίδιους τους κατοίκους του. Η συλλογιστική αυτή ξεπερνούσε τους αρχικούς στόχους που αναφέρονταν σε αποτελεσματικές και ποιοτικές υπηρεσίες, και σκόπευε στην πρόληψη ανεπιθύμητων καταστάσεων μέσα από τη βαθύτερη κατανόηση και διάχυση της επίσημης (explicit) και ανεπίσημης (tacit) αποκτημένης γνώσης από την καθημερινή πρακτική. Από τα αρχικά στάδια εντοπίστηκε η ανάγκη ύπαρξης ενός μηχανισμού που θα επέτρεπε τη διάχυση της γνώσης και κατ' επέκταση θα συνέβαλε στον εκσυγχρονισμό της οργάνωσης, ενώ υποστηρίχτηκε η άποψη ότι πολύ πιθανόν θα επηρέαζε θετικά το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον (κρατικές και άλλες υπηρεσίες που ασχολούνται με το θέμα αυτό).

Η γενικότερη βιβλιογραφία συμβάλλει στην υιοθέτηση πολιτικών που ενθαρρύνουν

την αποτύπωση και αξιοποίηση της οργανωσιακής γνώσης (Garvin, 2000; Kirk, 1999). Για παράδειγμα, οι Hopkins and Austin (2004) θεωρούν επιτυχείς εκείνες τις κοινωνικές οργανώσεις που μπορούν να δημιουργήσουν νέα γνώση, να την εφαρμόσουν σε διαφορετικούς τομείς ενσωματώνοντας παράλληλα και νέες πρακτικές. Είναι ο χαρακτηρισμός που προσδίδουν σε οργανισμούς που ενθαρρύνουν τη μάθηση μεταξύ του προσωπικού τους (Learning Organisations). Αντίστοιχα και ο Gould (2000; 2004) περιγράφει την ικανότητα ενός οργανισμού να μαθαίνει και να εξελίσσεται ως μια γενικότερη δυναμική που υποβοηθά και συντελεί στο μετασχηματισμό του με την καθιέρωση ενός συστήματος (κουλτούρας) μάθησης που υπερβαίνει μια οριζόμενη, συνήθως από εξωτερικούς παράγοντες, ζήτηση για αλλαγή.

Από την άλλη πλευρά, ήταν όμως κατανοητό, ότι η αναδιοργάνωση δεν είναι εύκολος στόχος και συνεπάγεται χρόνο και συστηματική προσπάθεια για να ολοκληρωθεί και να πετύχει. Ο Peryer (2002) θεωρεί ότι *«όλες οι κοινωνικο-προνοιακές οργανώσεις συνέχεια μεταλλάσσουν τις προτεραιότητες τους»* (σ. 298), είτε λόγω των περιορισμένων πόρων, των εντάσεων που προκαλούνται από τις αντιλήψεις των επαγγελματιών, είτε λόγω των αιτημάτων για ελευθερία δράσης ενάντια στα πρότυπα αξιολόγησης του πολιτικού πλαισίου που συνυπάρχουν.

Οι Martin και Henderson (2001) πρότειναν ότι η επισήμανση της προσοχής των οργανώσεων στις συντελούμενες κοινωνικές αλλαγές, μπορεί να βοηθήσει στην εκπαίδευση του ευρύτερου περιβάλλοντος και επομένως να επηρεάσει και τις (εργασιακές) σχέσεις με άλλες οργανώσεις. Συνέχισαν προτείνοντας ένα περιβαλλοντικό μοντέλο που διαμορφώνεται σε τρία επίπεδα (εσωτερικό, κοντινό και μακρινό), υποστηρίζοντας ότι καμιά κοινωνική οργάνωση δεν μπορεί να υπάρξει ανεξάρτητα. Επεσήμαναν ότι οι πόροι (εσωτερικό περιβάλλον) εξαρτώνται από τις πολιτικές αποφάσεις (κοντινό και μακρινό περιβάλλον). Δεδομένου ότι όλες οι οργανώσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη λήψη των πόρων, πρέπει να εργασθούν συλλογικά, να προγραμματίσουν και να αξιοποιήσουν τις δεξιότητες του προσωπικού τους αποτελεσματικά για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Αντίστοιχα, ο Peryer (2002) υποστήριξε ότι οι κοινωνικοί φορείς οφείλουν να αναδομηθούν κάτω από τις συντελούμενες αλλαγές για να επιβιώσουν, δίνοντας βαρύνουσα υπόσταση στις ανάγκες των χρηστών, οι οποίοι θα πρέπει να είναι συμμετοχικοί στην επιδιωκόμενη αλλαγή. Οι Coulshed και Mullender (2001) υπογράμμισαν ότι η αυξανόμενη αλληλεξάρτηση θα προωθήσει ενδεχομένως κοινά προγράμματα προγραμματισμού ως αποτέλεσμα των νέων σύνθετων καταστάσεων, ενώ θα εμπλουτίσει και τις διάφορες οπτικές αλλαγής μέσα στις οργανώσεις.

Με βάση τις προαναφερόμενες θεωρητικές προσεγγίσεις και την αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή, προγραμματίστηκαν οι επιμέρους παρουσιαζόμενες δραστηριότητες στις προηγούμενες ενότητες. Υποστηρίζεται ότι αφενός συντελούν στην επιδιωκόμενη οργανωσιακή αλλαγή και αφετέρου προωθούν μια γενικότερη στρατηγική που αναδεικνύει τη σημαντικότητα της ενεργούς συμμετοχής των φιλοξενούμενων στη διαχείριση του Κέντρου.

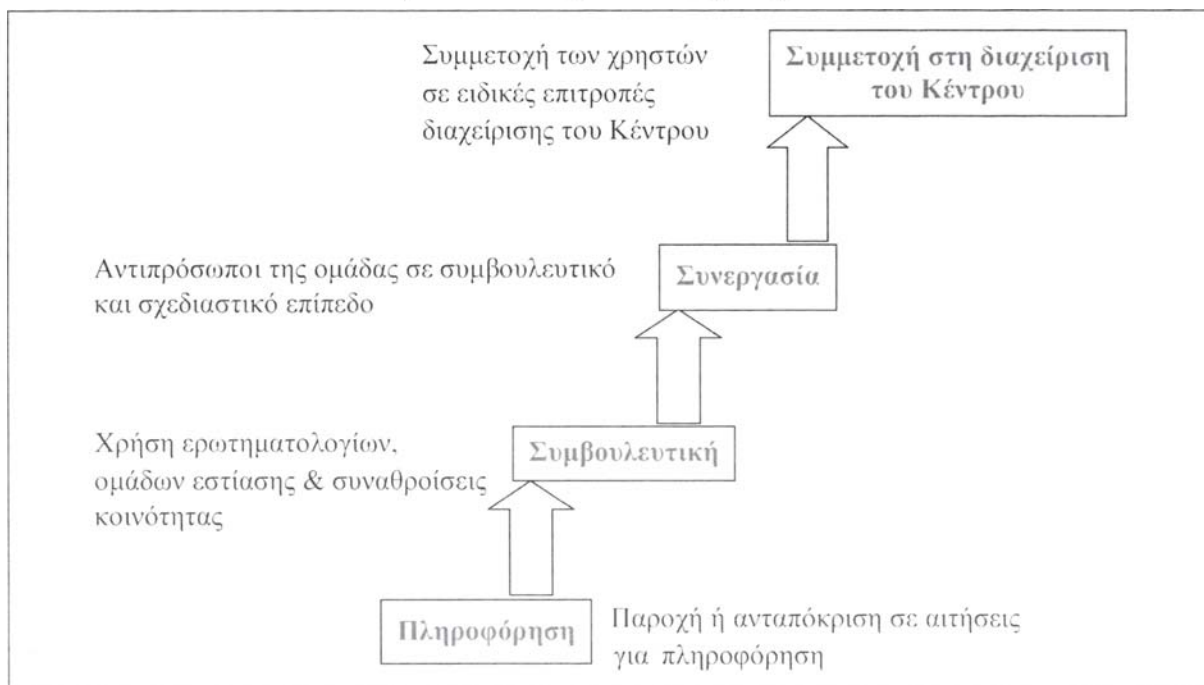
Επιπρόσθετα, η εμπειρία της παρέμβασης συνέβαλε στην ανάπτυξη ενός θεωρητικού μοντέλου (Σχήμα 1) που σταδιακά προάγει τη συμμετοχικότητα των φιλοξενούμενων και τους ενδυναμώνει ώστε με την απομάκρυνσή τους από τον προστατευμένο χώρο να μπορούν να «λειτουργούν θετικά» στα γεωγραφικά και κοινωνικά πλαίσια όπου θα διαβιούν.

Το προτεινόμενο μοντέλο στηρίζεται στη λογική της υιοθέτησης της λειτουργίας των συνεταιριστικών συμβουλίων (cooperative councils) που έχει δοκιμαστεί και λειτουργεί σε αντίστοιχα Κέντρα της Νορβηγίας (Valenta and Berg, 2009). Ανάλογες πολιτικές συμμετοχής των χρηστών στις αποφάσεις που αφορούν τους ίδιους έχουν πλέον γίνει αποδεκτές σε άλλους τομείς της Κοινωνικής Πρόνοιας σε όλη την επικράτεια της ΕΕ (Beresford and Croft, 2001). Οι πολιτικές αυτές υιοθετούν την άποψη ότι οι χρήστες των υπηρεσιών έχουν δικαίωμα στην έκφραση απόψεων για το είδος των υπηρεσιών που επιθυμούν, στο σχεδιασμό νέων προγραμμάτων, στη διαχείριση των υπηρεσιών, και σε μικρότερο βαθμό στη διαμεσολάβηση για την πρόσβαση σε εξειδικευμένες υπηρεσίες (Beresford and Croft, 2001).

Η διαδικασία επίτευξης του στόχου αυτού ξεκινά με την παροχή πληροφόρησης από τους ίδιους για διαδικασίες που είτε πρέπει να ακολουθήσουν για καθημερινές πρακτικές, είτε για άλλες που επιθυμούν να αναπτύξουν. Αναπτύσσεται, λοιπόν, ένας εποικοδομητικός διάλογος με ανταλλαγή σκέψεων και ιδεών, οριοθετημένος από το υπάρχον νομοθετικό πλαίσιο, υπό το πρίσμα του οποίου γίνονται αποδεκτά τα όποια δικαιώματά τους αλλά και οι αντίστοιχες υποχρεώσεις τους. Το επόμενο επίπεδο εκτείνεται στη διεξαγωγή ποιοτικών και ποσοτικών ερευνών για τη μέτρηση του βαθμού της αποδοτικότητας των προσδοκώμενων αλλαγών, της αποτελεσματικότητας κάποιων πρώτων αλλαγών που έχουν υλοποιηθεί, στη λειτουργία ομάδων εστίασης για μια συστηματικότερη ανταλλαγή απόψεων και στις τακτικές συναθροίσεις της κοινότητας για τη συζήτηση θεμάτων που τους απασχολούν. Η ωρίμανση των δύο πρώτων φάσεων αναμένεται να οδηγήσει στην τρίτη που αναφέρεται στη δημιουργία επιτροπών συμβουλευτικού και υποστηρικτικού κυρίως χαρακτήρα, όπου και η ανάπτυξη πλαισίων «καλής συνεργασίας» είναι το κύριο ζητούμενο. Από την επιτυχία του σταδίου αυτού εξαρτάται ο βαθμός επιτυχίας της τελικής φάσης: οι ίδιοι οι φιλοξενούμενοι να συμμετέχουν σε διάφορες επιτροπές διαχείρισης του Κέντρου. Οι στενοί δεσμοί συνεργασίας μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών σε συνδυασμό με την ύπαρξη ενός άτυπου επιπέδου επικοινωνίας αναμένεται να λειτουργήσει αποτρεπτικά ως προς την εμφάνιση ανεπιθύμητων καταστάσεων. Επιπλέον, σε μια τέτοια περίπτωση θα έχει επιτευχθεί η αναβίωση του αισθήματος μιας λειτουργικής κοινότητας, που θα μπορεί από μόνη της να ενεργήσει, να αποφασίσει και να αξιολογήσει τα τεκταινόμενα. Οι φιλοξενούμενοι θα αντιληφθούν τις αξίες της δημοκρατίας, της ισότητας, της αξιοπρέπειας του ατόμου και τις αρχές της Κοινωνίας των Πολιτών. Τα προαναφερόμενα στάδια συμπληρώνουν μια γενικότερη στρατηγική που συντελεί στην επίτευξη της κοινωνικής ένταξης των μεταναστών στην τοπική κοινωνία, αφού μαθαίνουν και λειτουργούν υπό το νομοθετικό, κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο αυτής.



**Σχήμα 1:** Διαδικασία επίτευξης συμμετοχικότητας φιλοξενούμενων σε Κέντρο Υποδοχής και Φιλοξενίας Αιτούντων Άσυλο



Κομβικό σημείο για τη λειτουργία του προαναφερόμενου συμμετοχικού μοντέλου αποτελεί η αποσαφήνιση, σε ανώτερο διοικητικό (κεντρικό) επίπεδο, της ακριβούς συνεισφοράς των συνεργαζόμενων μερών και των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα στη Νορβηγία, συμβούλια εκλεγμένα από τους φιλοξενούμενους έχουν αναλάβει τη διαχείριση και συντήρηση των υλικών μέσων που διατίθενται στα Κέντρα (π.χ. κοινόχρηστοι χώροι, τηλεοράσεις, Ίντερνετ, κουζίνες, αθλητικά εξαρτήματα, κλπ) (Valenta and Berg, 2009).

Ένα δεύτερο σημείο είναι η ανάγκη ανάπτυξης κοινών στόχων και επιδιώξεων από τα εργαζόμενα στελέχη. Οι τυχόν διαφορετικές επαγγελματικές ή ιδεολογικές προτιμήσεις και προτεραιότητες χρήζουν ανάγκης επισήμανσης και συνδυασμού, προκειμένου να παραχθεί μια αποτελεσματική αλλαγή. Καθώς η καθημερινή πρακτική χαρακτηρίζεται από τις ιδιαιτερότητες των φιλοξενούμενων, την ποικιλία των δυσκολιών και τις αντιξοότητες που αντιμετωπίζουν, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να καθίστανται ικανοί να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Πιθανόν οι επαγγελματίες και οι οργανώσεις να χρειασθεί να ξανασχεδιάσουν τις επαγγελματικές τους «ταυτότητες». Σαφώς, αναμένονται δυσκολίες στην υιοθέτηση μιας νοοτροπίας όπου όλοι εργάζονται ως μέρος μιας ομάδας και οι οποίοι θέτουν τις απόψεις και τις διαφωνίες τους σε αυτή, συμφωνώντας όμως να ακολουθήσουν την άποψη της πλειοψηφίας. Αξιολογώντας, όμως, τις αποκτηθείσες εμπειρίες, μπορούν να χρησιμοποιήσουν και να αναπτύξουν περαιτέρω την παραγόμενη «κοινή» γνώση. Μπορεί να ειπωθεί ότι η ανάπτυξη της γνώσης είναι ζήτημα των αποδεκτών να διαφοροποιήσουν τις απόψεις τους σε συνδυασμό με την παρουσία διαφορετικών γνωστικών πηγών καθώς προχωρούν σε πιο σύνθετα ζητήματα (Spaneas and Cochliou, 2008).

Παρ' όλη την πρόθεση του Προγράμματος για τη δοκιμαστική επίτευξη του προαναφερόμενου θεωρητικού στοχασμού, μόνο οι δύο πρώτες φάσεις επιτεύχθηκαν στα πλαίσια της συγκεκριμένης παρέμβασης. Πέρα από τις όποιες διαδικαστικές δυσκολίες που εντοπίστηκαν, υπήρξε μια καθυστέρηση στην απόφαση για τη δημιουργία των επόμενων σταδίων. Ένα πρώτο εμπόδιο που παρουσιάστηκε ήταν η δυσκολία εξεύρεσης κατάλληλου και έμπειρου προσωπικού. Ο συγκεκριμένος τομέας είναι σχετικά «καινούργιος» για την Κύπρο, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν ακόμα έμπειρα στελέχη να αναλάβουν τη διαχείριση ανάλογων δραστηριοτήτων. Η στρατηγική αντιμετώπισης που ακολουθήθηκε ήταν η εξεύρεση νέου σε ηλικία επιστημονικού προσωπικού, πρόθυμου να μάθει και να εργασθεί «σκληρά και μεθοδικά». Από την άλλη πλευρά όμως, αυτό ουσιαστικά σήμαινε και μεγαλύτερη διάρκεια παραμονής σε κάθε στάδιο. Στην αναβλητικότητα επίτευξης των μετέπειτα σταδίων συνέβαλε και ο μικρός αριθμός των διαμένωντων για ένα αρκετά σημαντικό χρονικό διάστημα, λόγω των συνεχόμενων αποχωρήσεων ύστερα από την πάροδο μεγάλου χρονικού διαστήματος παραμονής στο Κέντρο. Επιπλέον αρνητικό στοιχείο αποτέλεσε η αδυναμία επιρροής του Προγράμματος προς το Κοινοτικό Συμβούλιο για την προώθηση και στήριξη της συμμετοχής του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε όλες τις φάσεις εφαρμογής της. Πιθανόν στην αντίσταση μιας τέτοιας απόφασης να συνέβαλε και ο γρήγορος ρυθμός αλλαγής που επιβλήθηκε στο διάστημα των πρώτων οχτώ μηνών.

Οι παρουσιαζόμενες όμως δυσκολίες αποτελούν και μια πολύτιμη εμπειρία σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης κοινωνικών υπηρεσιών. Κρίνεται απαραίτητο οι διάφορες δυσκολίες και οι πολυ-επίπεδες συνθήκες (εσωτερικές και εξωτερικές) να γίνονται αντιληπτές, να καταγράφονται και να σχεδιάζονται εναλλακτικοί τρόποι διαχείρισης αυτών.

### Αντί επιλόγου

Το παρόν άρθρο παρουσίασε μια σχεδιασμένη παρέμβαση στο μοναδικό Κέντρο Υποδοχής και Φιλοξενίας Αιτούντων Άσυλο στην Κύπρο. Σκοπός της παρέμβασης ήταν, πέρα από την αναβάθμιση και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, να «εκσυγχρονίσει» τη διοικητική λειτουργία του Κέντρου και να το καταστήσει εφάμιλλο άλλων ευρωπαϊκών κέντρων. Να νιώσουν οι φιλοξενούμενοι ότι τους παρέχεται ένα μέρος όπου μπορούν να παραμείνουν με ασφάλεια και αξιοπρέπεια και θα καλύπτονται οι βασικές και ψυχοσυναισθηματικές τους ανάγκες. Ταυτόχρονα η υλοποίηση των παραπάνω στόχων έθεσε τις βάσεις για την τεκμηρίωση των διαδικασιών ως την παρουσίαση του ως «προτύπου καλής πρακτικής» για τη δημιουργία και άλλων ανάλογων κέντρων που σχεδιάζονται από την Κεντρική Κυβέρνηση. Στα πλαίσια αυτά, αναπτύχθηκαν μια σειρά από συμπληρωματικές υπηρεσίες ενώ αναδιαμορφώθηκαν και υφιστάμενες, τεκμηριώνοντας σε κάθε περίπτωση τη χρησιμότητά τους και καταγράφοντας με λεπτομέρεια τις όποιες δυσκολίες παρουσιάστηκαν. Τέλος, η συγκεκριμένη παρέμβαση προσέδωσε τη δυνατότητα να δημιουργηθεί πρωτογενής εμπειρία,

η οποία μεταφράστηκε στην κατασκευή ενός θεωρητικού μοντέλου συμμετοχικής διοίκησης που μπορεί να υιοθετηθεί και από άλλα ανάλογα Κέντρα.

Η εμπειρία από τη συγκεκριμένη παρέμβαση ανέδειξε πολύτιμα συμπεράσματα που αναμένεται να συμβάλλουν καθοριστικά είτε σε μια μελλοντική επέκταση του προγράμματος, είτε στη δημιουργία προϋποθέσεων για τη δημιουργία ή/και το μετασχηματισμό άλλων ανάλογων κέντρων. Ειδικότερα σημειώνονται τα ακόλουθα στοιχεία:

Η στρατηγική μετεξέλιξης ενός Κέντρου Υποδοχής θα πρέπει να υιοθετεί ένα σταθερό ρυθμό αλλαγής, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τη χρησιμότητα των αλλαγών και να μπορούν να ανταποκρίνονται σε αυτές. Οι γρήγορες μεταστροφές και αλλαγές χωρίς τον απαραίτητο προγραμματισμό και την εκτίμηση συνεπειών θα πρέπει να αποφεύγονται, καθώς αναμένεται να συναντήσουν μεγάλες αντιστάσεις κατά τη διάρκεια της υλοποίησής τους. Οι προτεινόμενες αλλαγές κρίνεται σκόπιμο να περιλαμβάνουν και ανάλογες πρωτοβουλίες κοινωνικής ενσωμάτωσης και συνεργασίας μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών (διοίκησης, εργαζόμενων και φιλοξενούμενων), ώστε να υιοθετούνται σε μεγαλύτερο βαθμό. Μια τέτοιου είδους προσέγγιση αναμένεται να ελαχιστοποιήσει κινδύνους αποτυχίας καθώς λαμβάνει υπόψη και αξιοποιεί τις γνώσεις, εμπειρίες και πρακτικές από τους εμπλεκόμενους και επηρεαζόμενους από τις προτεινόμενες αλλαγές. Παράλληλα συμβάλλει στη μείωση πιθανούς σύγχυσης συνέπεια των διαφορετικών ερμηνειών για την αναγκαιότητά τους και συμβάλλει στην αύξηση της διαφάνειας και της αμφίδρομης ροής της επικοινωνίας. Είναι αποδεκτό επίσης, ότι η αλλαγή συχνότερα ξεκινά από μια μικρή ομάδα ή μια ομάδα ατόμων που αναπτύσσουν μια φιλοσοφία αποδοχής και συνεχιζόμενης εκπαίδευσης την οποία και διαδίδουν τελικά σε ολόκληρη την οργάνωση. Εντούτοις, ο Baldwin (2004) διασαφηνίζει ότι η εκμάθηση από μερικά άτομα δεν είναι επαρκής για να αυξήσει την ικανότητα εκμάθησης της οργάνωσης, δεδομένου ότι δεν μπορούν να πείσουν ολόκληρη την οργάνωση να κινηθεί προς εκείνη την κατεύθυνση. Χρειάζονται, λοιπόν, οι στρατηγικές εκείνες που θα ωθήσουν όλη την οργάνωση να «μετασχηματισθεί» (Spaneas and Cochliou, 2008).

Από την άλλη πλευρά χρειάζεται και οι επαγγελματίες να αναπτύξουν μια φιλοσοφία αποδοχής του νέου και της αλλαγής και να είναι θετικά προδιατεθειμένοι προς τη νέα μάθηση. Μια τέτοια αλλαγή νοοτροπίας επιτυγχάνεται με την αποτύπωση και στη συνέχεια διαχείριση της γνώσης. Ξεκινώντας, λοιπόν, με αφετηρία την παραγόμενη γνώση μπορούν να αναπτύξουν την ποιότητα της πρακτικής. Σε αυτό μπορεί να συμβάλλει και η καθιέρωση οδηγών καλής πρακτικής από τα πρώτα βήματα καθώς ενισχύει τη μεταφορά γνώσης και τη μετέπειτα ανάπτυξή της μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών.

Αναπόσπαστο κομμάτι του εκσυγχρονισμού μιας υπηρεσίας αποτελούν η διενέργεια συζητήσεων και η ανάπτυξη διαλόγου χωρίς «κρυφές» προτιμήσεις και ιδιωτικά κίνητρα. Η χρήση των τεχνικών αυτών αποτελούν ουσιαστικές λύσεις για την υπερνίκηση των διάφορων δύσκολων και σύνθετων πρακτικών και καταστάσεων. Οι νόμιμοι και άτυποι ηγέτες θα πρέπει να καταλάβουν τη σημασία της ανάγκης για αλλαγή



και να προωθήσουν την ολοκλήρωση μιας τέτοιας στρατηγικής. Συνακόλουθα η υιοθέτηση μιας αμφίδρομης προσέγγισης από κάτω προς τα επάνω (bottom-up approach), και η ανάληψη κοινής ευθύνης από τους επαγγελματίες είναι στοιχεία που πρέπει να προωθηθούν για την καλύτερη κατανόηση των προβλημάτων (Spaneas and Cochliou, 2008). Συγχρόνως οι σχεδιαστές κοινωνικής πολιτικής και τα διευθυντικά στελέχη των κοινωνικών υπηρεσιών θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους τρόπους ενεργούς συμμετοχής των φιλοξενούμενων σε αντίστοιχα Κέντρα Υποδοχής.

Τα προαναφερόμενα αποτελούν πρόκληση και πρόσκληση ταυτοχρόνως για όλους. Η σημασία του παρόντος κεφαλαίου μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως αρχή για τη δοκιμή άλλων αντίστοιχων πρακτικών. Τονίζει, ότι ενώ μπορεί να παρέχονται κάποιες ή όλες από τις προαναφερόμενες λειτουργίες, μπορεί να υπολείπονται μια σειρά από διοικητικές και οργανωσιακές διαδικασίες που θα πρέπει είτε να θεσμοθετηθούν είτε να συμφωνηθούν από τα ενδιαφερόμενα μέλη.

Η λειτουργία του Κέντρου συνεχίζεται, αλλά με μια σειρά από διαφοροποιήσεις. Η Κοινωνική Υπηρεσία προσφέρει τις υπηρεσίες της, αλλά σε πενθήμερη βάση και κυρίως τα πρωινά, με νέα πρόσωπα και διαφορετική αντίληψη για την οργάνωση ομάδων και ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων. Από την άλλη πλευρά κάποιες από τις διαδικασίες εγκαταλείφθηκαν, όπως η επιστημονική εποπτεία του προσωπικού και η προώθηση της συμμετοχικής διαδικασίας των φιλοξενούμενων στο σχεδιασμό δραστηριοτήτων και στη λήψη αποφάσεων για την καθημερινή διαβίωσή τους.

Το Πανεπιστήμιο Λευκωσίας δεν συμμετείχε στην παροχή των όποιων υπηρεσιών προς το Κέντρο μετά το τέλος της συγκεκριμένης πρόσκλησης.

## Βιβλιογραφία

- Baldwin, M. (2004). Critical Reflection: Opportunities and Threats to Professional Learning and Service Development in Social Work Organizations, In Gould, N. and Baldwin, M.(Eds.) *Social Work, Critical Reflection and the Learning Organization*, Aldershot: Ashgate.
- Beresford, P. And Croft, S. (2001). Service Users' Knowledges and the Social Construction of Social Work, *Journal of Social Work*, 1(3), pp. 295-316.
- Coulshed, V. and Mullender, A. (2001). *Management in Social Work*, Basigstoke: Palgrave, 2nd ed.
- European Commission against Racism and Intolerance (ECRI) (2005). *Third Report on Cyprus*, Directorate General of Human Rights and Legal Affairs, Council of Europe, Strasburg, [http://hudoc.ecri.coe.int/XML/ECRI/ENGLISH/Cycle\\_03/03\\_CbC\\_eng/CYP-CbC-III-2006-17-ENG.pdf](http://hudoc.ecri.coe.int/XML/ECRI/ENGLISH/Cycle_03/03_CbC_eng/CYP-CbC-III-2006-17-ENG.pdf) made public on June 16, 2006, [accessed on 23/06/2009].
- Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2009). Εφαρμογή στην ΕΕ της οδηγίας ΕΚ για τις συνθήκες υποδοχής των αιτούντων άσυλο και των προσφύγων επισκέψεις της επιτροπής LIBE από το 2005 έως το 2008, (2010/C67

- E/11), <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:067E:0094:0101:EL:PDF>, [ημ/νία πρόσβασης 28/11/2010].
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in Action: a guide to putting the learning organization to work*, Boston, Mass.: Harvard Business School.
- Gazerian, B., Spaneas, S., Neocleous, G. and Athanasiou, A. (2008). *Pressures to the Asylum System in Cyprus*, for ERF Project of Frederick Institute of Technology, Nicosia.
- Georgiou, D., Papadopoulou, A. and Polykarpou, D. (2006). ENAR Shadow Report: Racism in Cyprus, European Network Against Racism, [http://cms.horus.be/files/99935/MediaArchive/pdf/Cyprus\\_2006.pdf](http://cms.horus.be/files/99935/MediaArchive/pdf/Cyprus_2006.pdf), [accessed on 23/06/2009].
- Gould, N. (2004). The Learning Organization and Reflective Practice-the Emergence of a Concept in Gould, N. and Baldwin, M. (Eds), *Social Work, Critical Reflection and the Learning Organization*, Aldershot: Ashgate.
- Gould, N. (2000). Becoming a learning organisation: a social work example. *Social Work Education*, 19(6), pp. 585-596.
- Gould, N. and Baldwin, M. (Eds.) (2004). *Social Work, Critical Reflection and the Learning Organization*, Aldershot: Ashgate.
- Hopkins, K. M. and Austin, M. J. (2004). The Changing Nature of Human Services and Supervision in Austin, M. J. and Hopkins, K. M. (Eds), *Supervision as Collaboration in the Human Services*, Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- Hossain, R., and Watters, C. (2008). *Policy in Practice, Reception Practices Minimum Standards: 10<sup>th</sup> European Conference on the Reception of Asylum Seeker*, Malta: ENARO, FEDASIL, COA & MASC.
- Kazá, A. (2009). Πετούν σκουπίδια, κυκλοφορούν μεθυσμένοι, βγάζουν μαχαίρια..., *Σημερινή*, (Κυπριακή εφημερίδα), ημ/νία έκδ.: 19/03/2009.
- Kirk, J. (1999). Information in organisations: directions for information management, *Information Research*, 4(3), (Available at: <http://informationr.net/ir/4-3/paper57.html>).
- Lipsky, M. (1980). *Street-level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*, New York: Russell Sage Foundation.
- Martin, V. and Henderson, E. (2001). *Managing in Health and Social Care*, London: Routledge and Open University.
- Μιχαρικόπουλος, Δ. (2009). *Πίσω από τον καθρέπτη: Κοινωνικά Δικαιώματα και Χαρακτηριστικά των Αιτούντων Άσυλο στην Κύπρο*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.
- Paryer, D. (2002). Reorganising Agencies, in Adams, R., et al. (Eds), *Critical Practice in Social Work*, Basingstoke: Palgrave.
- Περί Προσφύγων Νόμος* (2000) με τις αναθεωρήσεις από τους νόμους 6(I) του 2000, 6(I) του 2002, 53(I) του 2003, 67(I) του 2003, 9(I) του 2004, 241(I) του 2004, Κυπριακή Δημοκρατία, Λευκωσία.
- Περί Κέντρων Ενηλίκων Νόμος* (1997). 38 (I), Κυπριακή Δημοκρατία, Λευκωσία.
- Spaneas, S. and Cochliou, D. (2008). Co-operative Inquiry as a tool for inter-professional

- work development, in Michailidis, M. and Fargion, S. (eds), *Research Synergies in Social Professions*, EUSW Research Work Group.
- Solidarity Funds Sector (2008). Multi-annual program 2008-2013 European Refugee Fund [online]. Ministry of Interior of the Republic of Cyprus. Available from: [http://www.moi.gov.cy/moi/sf/sf.nsf/sf26\\_en/sf26\\_en?OpenDocument](http://www.moi.gov.cy/moi/sf/sf.nsf/sf26_en/sf26_en?OpenDocument) [Accessed 19 June 2009].
- Συλίκιωτης, Ν. (2008). *Η Μεταναστευτική Πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η Κύπρος*, Ομιλία Υπουργού Εσωτερικών, Γραφεία του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου για την Κύπρο και την Ελλάδα, Ξενοδοχείο Cyprus Hilton – 13 Ιουνίου 2008, [http://moi.gov.cy/new/admin/sections/filedepot/uploaded/file/PDF\\_FILES/MINISTER/OMILIES/METANASTEYTIKH%20POLITIKH%20E.E.pdf](http://moi.gov.cy/new/admin/sections/filedepot/uploaded/file/PDF_FILES/MINISTER/OMILIES/METANASTEYTIKH%20POLITIKH%20E.E.pdf) [accessed on 22/06/2009].
- Συλίκιωτης, Ν. (2007). *Πέντε Χρόνια Θεσμικού Πλαισίου και Πολιτικής Ασύλου στην Κύπρο: Προβλήματα και Προκλήσεις*, Ομιλία Υπουργού Εσωτερικών, Αναπτυξιακή Σύμπραξη “Ισότητα και Αλληλεγγύη για τους Αιτούντες Άσυλο, Εγγύηση Απασχόλησης και Ελευθερίας, Πύλη Αμμοχώστου, Λευκωσία – 23 Ιουνίου 2007, <http://www.cyprus.gov.cy/moi/pio/pio.nsf/All/CAB8748A61C28CB8C22573030024EE68?Opendocument&print> [accessed on 23/06/2009].
- Sylikiotis, N. (2006). Opening Statement of the Minister of Interior at the International Conference on Peoples in Migration in the 21st Century, organized by the Daedalos Institute of Geopolitics, in Nicosia, <http://www.cyprus.gov.cy/moi/pio/pio.nsf/All/b77622e4d20baffcc2257244005f8c0a?OpenDocument&print&Click=,> 14/12/2006 [accessed on 22/06/2009].
- Trimikliniotis, N. (2005). *Improving conditions of reception of asylum seekers and assisting with their integration into Cypriot Society, including the promotion of a multi-cultural society and the combating of racism and xenophobia, Needs Assessment Analysis*, for ERF Project of INEK-PEO.
- Trimikliniotis, N. (1999). New Migration and Racism in Cyprus: The Racialisation of Migrant Workers, in Anthias, F. and Lazaridis, G. (ed.) *Into the Margins: Migration and Exclusion in Southern Europe*, Ashgate, Aldershot, pp. 139-179.
- UNHCR, 2005. (2004). Global refugee trends: overview of refugee populations, new arrivals, durable solutions, asylum-seekers, stateless and other persons of concern to UNHCR, 15 June 2005 [online]. Available from: <http://www.unhcr.ch/statistics> [Accessed 24/06/2009].
- Υπηρεσία Ασύλου (2009). Πρόσκληση Υποβολής Προτάσεων για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Προσφύγων Αρ. 3, <http://www.moi.gov.cy/moi/SF/sf.nsf/All/69C647CC89ADF03BC225777B001D0E0E?OpenDocument>, [ημ/νία 28/11/2010].
- Υπηρεσία Ασύλου (2008). Η πολιτική Ασύλου στην Κύπρο, *Ρεύμα*, 1, [http://www.revma1.com.cy/revma1/revma01\\_07a.htm](http://www.revma1.com.cy/revma1/revma01_07a.htm), [accessed on 21/06/2009].
- Υπηρεσία Ασύλου (xx). Πληροφορίες για την αποστολή και το ρόλο της,



[http://www.moi.gov.cy/moi/asylum/Asylum.nsf/DMLmission\\_en/DMLmissionen?Open Document](http://www.moi.gov.cy/moi/asylum/Asylum.nsf/DMLmission_en/DMLmissionen?Open Document) [accessed on 22/06/2009].

Υπουργείο Δικαιοσύνης και Δημοσίας Τάξεως (2003). Έκθεση της Κυπριακής Δημοκρατίας σχετικά με την εφαρμογή των συμπερασμάτων της Ευρωπαϊκής και της Παγκόσμιας διάσκεψης κατά του ρατσισμού, Λευκωσία: Κυβερνητικό Τυπογραφείο, [http://www.mjpo.gov.cy/mjpo/mjpo.nsf/0e1012448b5b9766c2256ede00482425/b0fc8c0fcf7db557c2256f0a0037f720/\\$FILE/Ekthesis%20-%20ratsismos%202003%20grk.pdf](http://www.mjpo.gov.cy/mjpo/mjpo.nsf/0e1012448b5b9766c2256ede00482425/b0fc8c0fcf7db557c2256f0a0037f720/$FILE/Ekthesis%20-%20ratsismos%202003%20grk.pdf) [ημ/νία πρόσβασης, 13/11/2010].

Χατζηβασιλῆς, Μ. (2009). Καταφύγιο αλλοδαπών, *Φιλελεύθερος*, (Κυπριακή εφημερίδα), ημ/νία έκδ.: 18/06/2009.

Valenta, M. and Berg, B. (2009). User involvement and empowerment among asylum seekers in Norwegian reception centres, [www.nova.no/asset/3692/1/3692\\_1.pdf](http://www.nova.no/asset/3692/1/3692_1.pdf) [accessed on 31/07/2009].