

**INSTITUTIONAL GOVERNANCE
AND THE TRUSTEES OF ANATOLIA COLLEGE**

**ΘΕΣΜΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ
ΚΑΙ ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ
ΤΟΥ ΚΟΛΛΕΓΙΟΥ ΑΝΑΤΟΛΙΑ**

Serge Hadji-Mihaloglou
Σέργιος Χατζημιχάλογλου





The “Front Gate” Gift of the Athens Alumni Association

Anatolia College (www.anatolia.edu.gr) provides pioneering education in Thessaloniki, Greece’s northern capital and crossroads of SE Europe. A nonprofit, independent institution founded in 1886 in Massachusetts, it is governed by a Board of Trustees of American and Greek members, half of whom are alumni, all serving *pro bono publico*. In 2012, over \$1,600,000 was awarded in financial aid to almost 300 students.

The renowned six year high school, also called, Anatolia College, has two Gymnasia, two Lykeia, and an International Baccalaureate (IB) program with about 1,300 pupils altogether. Graduates enroll in leading US, UK and other European universities and colleges, including Anatolia’s American College of Thessaloniki or ACT. Over 10,000 alumni have distinguished themselves throughout Greece and abroad. Since 2004, Anatolia Elementary School opened its doors to 550 students (K-6).

ACT, began in 1981, offers majors in Business, Business and Computing, English, and International Relations, supported by liberal arts and leading to B.A., B.S., and M.B.A. degrees. As with IB all instruction is in English. Approximately 500 students attend from Greece, SE Europe and the US. ACT is accredited by NEASC, holds EU program validation, and is also licensed by Greece as a private post-secondary educational institution (KEME).

A range of additional educational services is offered including public lectures and seminars, English language training and proficiency testing in association with MSU. The traditional philanthropy oriented annual Thanksgiving, Bazaar and Homecoming celebrations are testimony to Anatolia’s spirit and loyal alumni.

INSTITUTIONAL GOVERNANCE
AND THE TRUSTEES OF ANATOLIA COLLEGE

ΘΕΣΜΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ
ΚΑΙ ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ
ΤΟΥ ΚΟΛΛΕΓΙΟΥ ΑΝΑΤΟΛΙΑ

ΔΕΙ ΤΟΝ ΝΟΜΟΝ ΑΡΧΕΙΝ ΠΑΝΤΩΝ
The law should rule all
Aristotle Politics IV. IV. 6 – v.1

Serge Hadji-Mihaloglou
Σέργιος Χατζημιχάλογλου



©The Board of Trustees of Anatolia College 2012. All Rights Reserved.

ISBN: 978-960-7294-41-8

Editorial Advice: Rania Semertzian ('87), Director College Relations, Anatolia College ("AC"), Dr. Deborah Kazazis, former ACT Dean, and Spyros D. Petrounakos

Translation: Athanasia Margoni in collaboration with Serge Hadji-Mihaloglou ('60) and Theodoros Filaretos, VP Secondary Education AC

Text Editing: Christos Plousios ('67), Dean Second Lyceum AC, Dionysia Rosgova, Elena Charalabides, President's Assistant AC and Marina Charitopoulou ('03) AC

Jacket and Art: Sandra Chatzikyriakou ('90) AC

Maps and Photos: Stathis Georgiadis ('75) and his EKATER S.A. associates and Yiannis Tsorbatzoglou ('86) VP AC (Thessaloniki campus map p. 83) and AC Archives

Marketing: Theodoros Papanestoros (ACT '91) and Elias Y. Sarris

Media: Rania Semertzian ('87)

Institutional Advancement: Peter Chressanthakes VP AC

♫ Publisher: Lucy Braggiotti

Printed: Athens, Greece (2,000 copies)

Chorigi: Serge ('60) and Yanna Hadji-Mihaloglou

*This work is dedicated to all those who have served as
Chair of the Board of Trustees of Anatolia College.
Those who have enjoyed the benefit of an Anatolia Education
and the generations to come
are all in their debt.*



*Η εργασία αυτή είναι αφιερωμένη σε όλους που έχουν διατελέσει
Πρόεδροι του Διοικητικού Συμβουλίου του Κολλεγίου Ανατόλια.
Όσοι έχουν ωφεληθεί από την παιδεία του Ανατόλια
και οι επερχόμενες γενιές αποφοίτων
τους είναι ευγνώμονες.*

ANATOLIA COLLEGE BY-LAWS

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΚΟΛΛΕΓΙΟΥ ΑΝΑΤΟΛΙΑ

Section 5.5. Chairperson.

Subject to the direction of the Trustees, the Chairperson shall have general charge and control over the affairs of the corporation and the development and execution of its programs...

Άρθρο 5.5. Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου.

Σύμφωνα με τις οδηγίες των Μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, ο Πρόεδρος του έχει την γενική ευθύνη και τον έλεγχο όλων των υποθέσεων της (μη κερδοσκοπικής) εταιρείας (Μασαχουσέτης) καθώς και της εξειδίκευσης και εκτέλεσης των προγραμμάτων της...

BOARD CHAIRS ANATOLIA COLLEGE
ΠΡΟΕΔΡΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ
ΚΟΛΛΕΓΙΟΥ ΑΝΑΤΟΛΙΑ

John H. Clymer (2006 –)
George S. Bissell (1993 – 2006)
Julian F. Haynes (1987 – 1993)
Norman Landstrom (1986 – 1987)
Edmund Gullion (1978 – 1986)
Everett W. Stephens (1971 – 1978)
John F. Chapman (1959 – 1971)
Russell H. Stafford (1929 – 1959)
Shepherd Knapp (1922 – 1929)
Arthur Perry (1920 – 1922)
Edward M. Noyes (1919 – 1920)
Arthur Perry (1916 – 1919)
Francis O. Winslow (1914 – 1916)
Edward G. Moore (1913 – 1914)
Edward M. Noyes (1907 – 1913)
Rev. A. H. Plumb (1902 – 1907)
Board of Trustees (1894 – 1902)

The Institution's seal and logo reflect Anatolia's history and values. The School's name is derived from the Greek work "anatoli," meaning "sunrise" and the word "Anatolia," of course, is a synonym for Asia Minor. On the contemporary seal, Macedonia Hall is depicted with Mt. Hortiatis in the background as the sun's rays break forth. Hence the School colors, sun-gold and sky-blue, and its motto, "Morning Cometh," as the Anatolia Anthem rejoices. To quote, former Board Chair, Everett Stephens from the title of his history, Anatolia "survived against all odds." The original backdrop was Mt. Akdag (White Mountain), which rose beyond the Marsovan plain.



Η εταιρική σφραγίδα που είναι και το σήμα του Ιδρύματος αντικατοπτρίζει την ιστορία του Κολλεγίου Ανατόλια. Το όνομα του Σχολείου αναφέρεται στην ανατολή του ήλιου και ο γεωγραφικός όρος Ανατόλια είναι και το συνώνυμο της Μικράς Ασίας από όπου ξεκίνησε το Κολλέγιο. Στην εταιρική σφραγίδα διακρίνεται το Macedonia Hall με τον Χορτιάτη στο βάθος όπως φαίνεται κατά την ανατολή. Εξ ου και τα χρώματα του Σχολείου: το χρυσαφί κίτρινο και το γαλάζιο του ουρανού καθώς και το έμβλημα του Ανατόλια "Morning Cometh" που είναι και ο ύμνος του Σχολείου. Όπως αποτυπώθηκε και από τον πρώην καθηγητή μας και Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου του Ανατόλια Everett Stephens στον τίτλο της ιστορίας του για το Σχολείο, το Ανατόλια "επέζησε παρά τα δύσκολα". Το ιστορικό σήμα είχε στο βάθος το Όρος Akdag (Λευκό Όρος) το οποίο φαίνεται από την πεδιάδα της Μερζεφούντας.

CONTENTS

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

INSTITUTIONAL GOVERNANCE	13
PRELIMINARY REMARKS	15
Panos Vlachos	17
Yiannis Boutaris	19
Anastasia Grammaticaki-Alexiou	21
Jack Clymer	23
Hans Giesecke	25
PRESENTATION	27
INTRODUCTION	29
I. BOARD PROFILE	31
Background	31
Governance Report and Recommendations	32
Board Demographics	33
Board Backgrounds	34
Board Culture	35
II. TRUSTEE DUTIES AND RESPONSIBILITIES	36
III. BOARD-PRESIDENCY RELATIONSHIP	38
IV. BOARD AND COMMITTEE ORGANIZATION	40
V. NON-PROFIT CORPORATE STRUCTURE	42
The Corporation	42
Non-Profit Status	43
Trustees	44
Officers	44
VI. REGULATORY AUTHORITIES AND ACCREDITING ORGS.	45

Trustee Oversight: Quis Custodiet Custodes?	45
Regulatory Authorities	46
Accreditation Agencies	47
VII. OPERATIONS AND ASSETS	48
Operations, Financial Aid and Development	48
Infrastructure and Endowment	49
Financials and Transparency	49
School Performance	49
VIII. THE EMERGING HORIZON	51
EPILOGUE	53
Town Hall on Governance	55
NOTES	57



ANATOLIA CAMPUS MAPS - ΧΑΡΤΕΣ ΤΟΥ ΑΝΑΤΟΛΙΑ

Marsovan and Thessaloniki - Μερζιφούντα και Θεσσαλονίκη	81
Campus Photos - Φωτογραφίες Σχολείου	84



ΘΕΣΜΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	85
ΠΡΟΚΑΤΑΡΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	87
Πάνος Βλάχος	89
Γιάννης Μπουτάρης	92
Αναστασία Γραμματικάκη - Αλεξίου	94
Jack Clymer	96
Hans Giesecke	98
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ	101
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	103
I. Η ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ	105
Ιστορικό	105

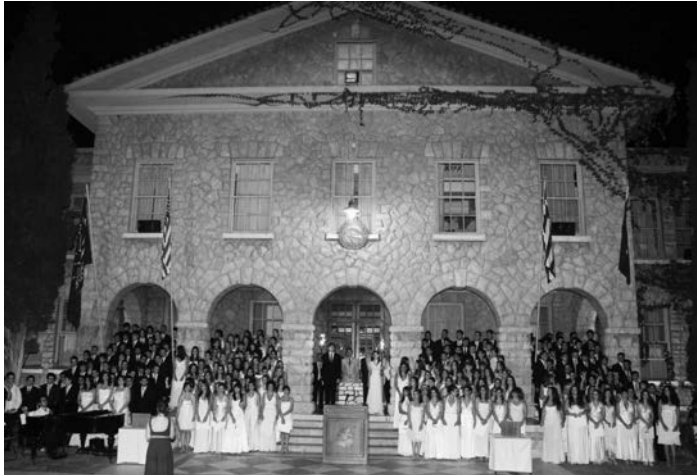
Μελέτη και Προτάσεις Διακυβέρνησης	106
Δημογραφική του Διοικητικού Συμβουλίου	107
Ιστορικό και Προσόντα των Μελών του Δ.Σ.	108
Το Πνεύμα και η Γραμμή του Δ.Σ.	110
II. ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ Δ.Σ.	111
III. ΣΧΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ – ΠΡΟΕΔΡΙΑΣ.	113
IV. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ Δ.Σ. ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΠΙΤΡΟΠΩΝ ΤΟΥ	115
V. ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΗ ΝΟΜΙΚΗ ΔΟΜΗ	118
Νομικό Πρόσωπο	118
Μη Κερδοσκοπική Ιδιότητα	119
Μέλη του Δ.Σ.	121
Διοικητικά Στελέχη	121
VI. ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	122
Εποπτεία από το Δ.Σ.: Quis Custodiet Custodes?	122
Ρυθμιστικές Αρχές.	123
Διαπιστευτικοί Οργανισμοί.	124
VII. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	126
Δραστηριότητες, Οικονομική Βοήθεια και Ανάπτυξη	126
Υποδομή και Αποθεματικά Δωρεών	127
Οικονομικά και Διαφάνεια	127
Επιδόσεις Μαθητών	128
VIII. ΟΙ ΔΙΑΦΑΙΝΟΜΕΝΟΙ ΟΡΙΖΟΝΤΕΣ	129
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	131
Phil Holland	133
ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ	137



APPENDIX - ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	165
Board of Trustees of Anatolia College	166
Το Διοικητικό Συμβούλιο του Κολλεγίου Ανατόλια	167
INDEX - ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ	169



ΤΕΛΕΤΗ ΑΠΟΦΟΙΤΗΣΗΣ ΑΝΑΤΟΛΙΑ



AN ANATOLIA COLLEGE GRADUATION CEREMONY

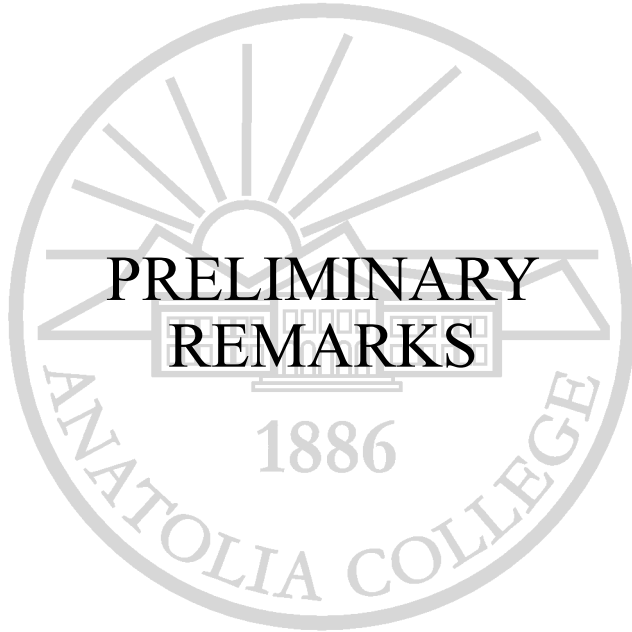
*“In loyalty to the ideals of my Alma Mater, the hopes of my parents
and the needs of my country,
I pledge
That wherever I go, whatever I do,
I will make the guiding light of my life
not wealth, nor fame, nor power,
but the love of God and the love of my fellowmen.
I will live not for myself alone
but for the good of my community, my country
and the whole brotherhood of man.”*

Commencement Oath
Carl C. Compton, 4th President of Anatolia College

INSTITUTIONAL GOVERNANCE AND THE TRUSTEES OF ANATOLIA COLLEGE

*“In departing from the College at this time,
our conscience demands a pledge
which will point the direction we intend our lives to take:
We promise
That we will enrich our knowledge and learning
not for the objectives of glory or wealth or power,
but rather in order to respect the dignity of our fellow-man,
to improve society and to defend the honor
and democracy of our country.”*

Anatolia High School Graduates' Pledge



**PRELIMINARY
REMARKS**

1886

ANATOLIA COLLEGE

Dr. Panos Vlachos

Acting President Anatolia College (2012-)

Anatolia's history affirms the success of its system of governance and, by extension, our approach to discharging our educational mission to nurture the talents of our students.

In this case study Serge Hadji-Mihaloglou, a corporate lawyer, Alumnus ('60) and Anatolia Trustee, describes the governance of our Institution. More generally, this cogent analysis is an introduction to the structure, composition, culture, and challenges facing the Boards of Trustees governing American nonprofit organizations (NPO's). The focus is on how such boards are set up to best fulfill their oversight and fundraising responsibilities. Most significantly for an academic institution, we believe, this original work enriches the Greek literature.

At this point when Greece is reviewing critical governance, financing, and development issues, Anatolia's time-tested and successful NPO model is noteworthy. Well managed NPO's combine private initiative, leadership and funding with state enablement in legal and tax regulation. They facilitate developing services for the common good guided by community needs, and in so doing reconcile public and private sector interaction and partnership.

To my mind, Anatolia projects tend to bear the fruit of numerous collaborators while still distinguishing the talents of individual contributors. This work is no exception as Serge emphasizes in tracing the common thread. I might add that inclusive participation in this project was quintessential. The common goal of analyzing our School's governance inspires, unites,

and guides us all. The difficult times that we are living in, underscore the relevance and timeliness of this assignment.

Notably, the Presentation of this work in March 2012 met with general acclaim in an all hands Anatolia Town Hall meeting on institutional governance attended by over 150 faculty and staff - the first of its kind in recent years. The positive participation and audience response augurs well for the requisite community buy-in to a better understanding of these constitutional issues and the challenges that need to be faced.

The Preliminary Remarks were expanded by a subsequent submission from Aristotle University Law Prof. Grammaticaki-Alexiou. This insightful contribution added the academic point of view to the socio-political dimensions outlined by the Mayor of Thessaloniki, Yiannis Boutaris ('60). The institutional perspectives were vividly sketched by our Board Chair, Jack Clymer, and the then President Hans Giesecke. We are indebted to all who have made this project possible.

What is paramount is that the long Anatolia tradition of good governance continues to be passed on and to serve our School and our Society. In deep appreciation of their loyal and selfless leadership, *"this work is dedicated to all those who have served as Board Chairs over the years."* As Serge puts it, *"those who have enjoyed the benefit of an Anatolia education, and the generations of Anatolians to come, are all in their debt."* The Administration and our Educators, which I am now privileged to head, echo these sentiments and remain steadfastly committed to advancing Anatolia's mission. In going forward, this work will serve us well.

Yiannis Boutaris

Mayor of Thessaloniki

I salute the initiative taken by the Trustees of Anatolia College to outline the philosophy behind the governing principles of one of our City's most important educational institutions based on the case study of its Board Member and my classmate Serge Hadji-Mihaloglou.

Serge's text clearly and concisely analyzes the desired makeup, mission and goals of Anatolia's Board of Trustees as well as their responsibilities. Furthermore, it describes the relationship between the Members of the Board and the School's Administration and the greater guiding principles that define the direction of the Board and Anatolia. This Presentation fittingly covers a wide range of subjects, ranging from the tax ramifications of charitable donations made in the United States and Greece to the regulatory framework of tertiary education in three separate jurisdictions: in our own country, in the United Kingdom, and in the United States.

No organization is perfect, Anatolia included. The spirit of constructive criticism and the insightfulness that characterize Serge's analysis, however, bear witness to the quality of Anatolia's governance over the long term - governance that has provided Anatolia with the strength to survive catastrophic events and radical changes in the past, so that it continues to prosper, evolve and contribute to the City's shared experience today. Herein lies the greater value of this effort, as well as of the guiding philosophy that has led to the drafting of this case study and to the discussion it has fostered among Members of the Board and the wider public of which

Anatolia consists, namely its staff, faculty, students, parents, and alumni.

We are living in a time when Greece as a whole is fighting for economic survival. This situation is directly related to the fact that the majority of the most important institutions in our country, both public and private, profit-based and non-for-profit alike, as well as their governing bodies, have either failed to live up to their missions or failed to realize what their missions were in the first place. A significant number of our institutions have been unsuccessful in their attempts to improve and develop their sphere of operations and the quality of their leadership. The instances of failed leadership are visible everywhere. In our ports and in our hospitals. In our museums and our athletic teams. In our universities and our railroads.

Our Country will not be able to recover and regain its potential if these institutions and organizations, as well as the people responsible for their mission and performance, do not take a good hard look in the mirror – and if they are unable to realize what exactly it is that they are doing and how they are doing it. And if, having reached a point of self-awareness, they fail to assume responsibility for the painful process of reformulating their mission, renewing their leadership, and raising the level at which they function in society.

In conclusion, I would like to congratulate Anatolia and the Author, not only as an alumnus, but in my capacity as Mayor of Thessaloniki, for taking on the fruitful endeavor of analyzing matters of governance and mission. This step lays the necessary groundwork for Anatolia to continue to be one of the most successful educational institutions in Thessaloniki. Even more importantly, however, I congratulate Anatolia for setting the best possible example for all of the institutions and organizations in Thessaloniki, institutions and organizations which will determine the future of our City.

Anastasia Grammaticaki-Alexiou

Professor of Law Aristotle University of Thessaloniki

I have known Anatolia College for a long time, both as a Law Faculty member at the Aristotle University interested in education in general, and as a parent of two daughters who graduated from this School. I was always impressed by its long history, its smooth operation, and its successes in the educational sector, but I never had the opportunity to learn enough about its governance. Serge Hadji-Mihaloglou's case study has triggered my interest and has offered me food for thought.

I must admit that the thorough analysis of the College's governance system by Serge Hadji-Mihaloglou, who, being an experienced corporate lawyer, has employed his experience and has devoted a lot of time and effort as a Trustee of the Institution, has impressed me and has helped me to understand the factors on which the successful development of Anatolia is based. Reading his paper one becomes aware that this success is not accidental. The framework of the system is very carefully structured, with designated targets and specifications, according to which the persons who will govern the Institution are selected. The balance regarding the attributes and qualifications of the Trustees is quite apparent. The system possesses control mechanisms, the competence of each organ is clearly defined and well distributed, and is governed by the - so correct - principle of "*guarding the guardians.*" It is evident that at Anatolia there is a working system of checks and balances.

I have focused my attention to the duties and activities of the Trustees of

the Institution: they may originate from two different cultures, the American and the Greek one, but they all seem to be driven by the same faith towards the aims of Anatolia, to be inspired by their love for it and to feel the selfless desire of cooperation and contribution to the College. They offer their knowledge and their time without any compensation, and their only gain is their satisfaction as they see that Anatolia College continues its successful course. It seems to me that it is this desire of cooperation, collegiality and transparency, serving no other purpose except the constant improvement of Anatolia, which makes its governance so special.

Serge Hadji-Mihaloglou's detailed analysis brings grim thoughts to anyone who might want to make comparisons between the successful governance model of Anatolia College and the ankylosis of the Greek higher education institutions, where any attempt to introduce new or foreign governance models, that have worked elsewhere for a long time and have paid off, is treated with suspicion, even with hostility. Especially now, in a country immersed in an unprecedented financial crisis, an effort towards the adoption of some of the tested and trusted principles of the Anatolia governance could be enticing. For this reason the description of such principles in Serge Hadji-Mihaloglou's case study is precious, not only for those who want to know more about Anatolia itself, but also for those who dream of a modernized and efficient governance of Greek higher education institutions.

Jack Clymer

Chair of the Board of Trustees of Anatolia College

Serge Hadji-Mihaloglou is an Alumnus and Trustee of Anatolia College. He currently chairs the College's Board Governance Committee. In this Presentation on corporate governance he draws on his extensive background as a corporate lawyer in the United States, his Greek heritage, and his decades of service as a Trustee of Anatolia and offers a cogent analysis of Anatolia's governance model and its impact on the School's achievements.

The Anatolia Board of Trustees serves as the governing body of this remarkable charitable and educational institution. The Board's primary goals are to ensure that Anatolia remains financially strong and continues to provide an exemplary educational program, one of which its students and their parents, its faculty, its graduates, its employees and the citizens of Greece will be forever proud. Achieving this goal requires that the College maintains a Board constituted of individuals with talent and experience who are willing to contribute in every way – offering their time, talent and treasure – towards realization of this vision.

Anatolia Board of Trustee members bring years of professional experience on boards of various corporations, both charitable and business, to the task of governing Anatolia and providing guidance and direction to the President and his Cabinet. As the Board of Trustees is self-perpetuating, it is critical that it continues to attract highly capable individuals who are willing to volunteer for this service (since none of them is paid for the effort).

Their service is largely meaningful to them only if they believe that it will, in turn, be valuable to Anatolia. The best assurance that can be given of that is the sense of collegiality and cooperative effort among the Board members themselves.

Because this quality of collegiality depends upon the integrity, transparency and effectiveness of the Board's processes, Serge Hadji-Mihaloglou was asked by the Board to review the Board's practices, from how individuals are nominated for election to the Board, to how the Board expects them to contribute to Anatolia, to how individual Board members and the Board itself are evaluated for their effectiveness. His description of Anatolia's present governance practices is cast in the context of the College's long and distinguished history, its mission to be a bi-cultural institution of excellence, and the culture of Greece, the country where it operates. It also accurately reflects how the boards of well-governed American charitable institutions function.

As a result, this Presentation provides a thoughtful and incisive view of the governance practices of a non-profit, educational institution which values both its American roots and its Greek heritage and has successfully melded them, to the benefit of Greek students as well as those coming from countries in Southeastern Europe and North America.

Hans Giesecke

10th President Anatolia College

Serge Hadji-Mihaloglou's ('60) Presentation on institutional governance is a most valuable resource for our entire academic community, as it reflects the special, benevolent character of Anatolia's DNA. It provides very helpful and insightful descriptions of the governance and administrative processes here at Anatolia and reveals how they are linked together under the "*inspiring guidance and direction*" of the Board of Trustees.

Anatolia's stated ambition is that of being an "*integrated academic community*." Each student, teacher, parent, administrator, staff, and alumnus or alumna is a vital member of this community. Thus, it is essential that everyone understands how the community is governed, and especially, that decisions about the Campus' present and future circumstances are not made in a vacuum, but that there is extensive discussion and consideration of key policy issues and questions by multiple parties as decisions are reached and implemented.

One of the key features of being a member of the Anatolia community is a spirit of mutual accountability. Everyone here is accountable to other members of the community. In my own case, I am accountable to the 34 members of the Board of Trustees, its 11 Standing Committees, to my own Cabinet colleagues, and to my family members who are also part of this residential campus. In the cases of our dedicated and committed staff and faculty, they may be directly responsible to a vice president, or a dean, or a department head, but they are also responsible to the students (and their

families) whom they serve so well in their capacities as teachers, administrators, or staff members.

Over the decades of its educational service, Anatolia College has strived consistently to live up to its ideals and values. These values largely revolve around the related concepts of “*responsible personal behavior*” and “*being a role model institution*” that will have a positive impact on its home base in Thessaloniki and the larger world. In this context, Anatolia seeks to create, sustain, and enhance a strong campus culture, or ethos, that – in turn – encourages our students to make a significant difference in whatever professional and social circumstances that their life’s journeys take them. For the vast majority of Anatolians, the motto headlining our graduation poster from the year 1899 still rings true; it reads, “*Dare to Do Right.*”

Anatolia has a uniquely powerful impact on the lives of our students because of the wide span of our educational continuum. Given that our students have the option of enrolling here in Kindergarten and staying on through graduate school, the duration of their time with us is, in most cases, much longer and more intense than at most other schools and colleges of the world. For this fundamental reason, we must provide an educational environment here that consistently inspires greater involvement and commitment in our common cause of educational excellence, innovation, creativity, critical thinking and the development of talents. For me, this is what it means to be part of a community with transcendent values and aspirations, and that is what makes service at Anatolia such a profoundly impactful experience.



PRESENTATION

INTRODUCTION

The “*Graduates’ Pledge*” to serve society stands unwavering through the years and defines Anatolia’s values.¹

Judging from the more than 10,000 alumni who distinguish themselves in all walks of life, Anatolia and its Faculty provide an outstanding education.² Within the ambit of state regulation, this is achieved in a liberal environment, emphasizing extra-curricular activities, on an idyllic campus. The education is shaped to nurture the students’ talents, while supporting the aspirations of the parents, and drawing on the best aspects of the American experience. “*That exquisite school that gave me the education and principles of my life,*” to quote Dimitris Zannas.³

A propos of the national debate on governance, the questions for us today are how is this Institution governed, and what example does that set?

Prof. Georgopapadakos,⁴ taught us that Plato took the nautical term “*κυβερνάω*” (*kyvernáo, i.e. govern*) and used it for the first time metaphorically for guiding the ship of state - or any organization for that matter.⁵ The image invoked could not be more apt for the storms that our society is crossing and the leadership that is called for.⁶

As far as educational organizations are concerned, let’s look at what makes Anatolia different in Greece with respect to institutional governance and continues to inspire on that front.⁷ A number of factors play a critical role in building a successful non-profit educational institution and we must not lose sight of them.⁸ The spotlight, here, will be on the “*Trustees,*” or

the “*Ephors*, to use Anatolia’s parlance”⁹ They are the directors of the Institution. Their role is not well known in the Anatolian community and in Greece. And boards of directors and the corporate governance system are becoming increasingly relevant.¹⁰

My assignment is to describe Anatolia’s governance, the form and function of its Board of Trustees, and to further advance the role model claim.¹¹

I will start by profiling Board membership and culture, in view of the defining human element (Section I).

Next, I will go over the structural parts by outlining the duties and responsibilities of the Trustees (Section II) and how the Board relates to the Presidency (Section III).¹² I will proceed by sketching how the Board and its Committees are organized for their assignments (Section IV). Following that, I will highlight the legal and tax regime of the Institution’s non-profit organization (Section V). I will then identify the authorities which regulate and the agencies which accredit the Institution (Section VI).¹³

Finally, I will review briefly the operations and assets - the results of what the Board has been able to rebuild in Thessaloniki since 1924 and which it oversees for the common good (Section VII).

In conclusion, I will add my voice to those who advocate that well governed non-profit organizations (NPO’s), such as Anatolia, and institutions based along similar lines, are increasingly useful and merit support.¹⁴

I. BOARD PROFILE

Background

The composition and talents that an effective board needs to muster in pursuit of its mission are ever-changing with the circumstances and the conditions. In Anatolia's case, both the Greek and US elements continue to evolve to better serve Greek youth. Before describing the Board's approach to this challenge, a brief review may help.

At least since the School relocated to Greece, the Trustees apparently relied for local advice mostly on the President, senior faculty/administrators, and alumni.¹⁵ To keep reaching out, Greek Americans and Greek-born Trustees with strong ties to Greece were added to the Board.

Following WWII, an auxiliary Thessaloniki Advisory Board was also tried under the chairmanship of Prof. Ch. Frangistas, the distinguished former Minister of Northern Greece.¹⁶ Post WWII Trustees included one of my mentors, the renowned international intellectual property lawyer, Dr. Steve Ladas, after whom Ladas Hall is named, and the prominent MIT Prof. Elias Gyftopoulos, who was Vice-Chair. Thessalonian alumni started coming on board in 1974.

The process continued with Thessaloniki residents being invited to join the Board, starting with one of its leading citizens, Dimitris Zannas ('38). He was followed by several other alumni with a lifetime of service to Anatolia: Stavros Constantinidis ('47), who, *inter alia*, has given more schol-

arships to Anatolia than any other individual and who has become a Vice-Chair; Petros Apostolides ('54), former Alumni (ΣΑΑΚ) President, and Angelos Billis ('47), former Friends' President. The inclusion of a recent graduate each year was also tried.

Board size grew. Since the 1980's, the Trustees also started meeting on campus annually. More recently, Athenians, including alumni, have been systematically enrolled.

The present nucleus was formed under George Bissell, our longest serving Trustee since 1965, former Board Chair and Anatolia's leading benefactor, after whom the Bissell Library is named. Throughout, the Presidents have been in the vanguard of the Board's nominations advancing the School's outreach and development goals as part of this process as well. Today's communications and globe-trotting Board members facilitate matters.

Governance Report and Recommendations

In May 2010 the Board approved the Report and Recommendations on Governance by the Subcommittee on Trustees (hereinafter "Recommendations" or "R"),¹⁷ which had been commissioned by the Board Chair with the President's support. The mandate had been *"to review and recommend ways and means of enhancing the efficiency and operations of the Board."* (R Background). Specifically, the Subcommittee had been *"tasked with reviewing and making recommendations on: ideal board composition and demographics"¹⁸ (including skill sets and culture);¹⁹ trustee performance evaluation and tenure; trustee categories; trustee orientation and transparency; board meeting logistics; and committee structure and operations."* (R Background). The By-Laws were amended, as necessary, and the Recommendations have started to be implemented. This Presentation reflects them.

<i>BOARD DEMOGRAPHICS</i>				
	<i>R Targets</i>	<i>Nov. 2011</i>	<i>Oct. 2010</i>	<i>Oct. 2009</i>
<i>Alumni</i>	50%	48%	44%	39%
<i>Greek Residents</i>	50%	48,5%	50%	53%
<i>US Residents</i>	50%	48,5%	53%	49%
<i>International Res.</i>		3%	3%	3%
<i>Age</i>				
<i>Under 40</i>	10% min.	6%	6%	0%
<i>40-49</i>	10% min.	11%	19%	6%
<i>50-59</i>	10% min.	28%	16%	25%
<i>60-69</i>	10% min.	31%	31%	39%
<i>70 & Above</i>	10% min.	24%	28%	30%
<i>Average Age</i>		62	63	65
<i>M/F</i>	F 20% min.	86% /14%	85% / 15%	83% / 17%

Board Demographics

To keep going forward, it was concluded that the Board needed to gain still broader outreach and younger members. The Chart reflects Board membership as of November, 2011. Excepting the under-representation of women,²⁰ the demographics are changing in the right direction.²¹

While Anatolia has a deep pool of talented Alumni to draw upon, recruitment of graduates is expected to remain challenging given the demanding search criteria and the desired balancing under the Recommendation’s demographic and skill-set targets. Equally challenging is the courting of non-profit talent in America which is in great demand.

This may not be the best time for recruitment. Greece has lost much of its appeal for philanthropy since it is no longer economically “*underdeveloped*,” and more recently sympathy for the Crisis is unfortunately lagging. The US is faced with harsh realities of its own.

Nonetheless, we are following the course set by the Recommendations steadfastly, including the retention of the American/Greek balance. This course of action is basic to Anatolia’s well-being and the American dimen-

sion is an inextricable part of the School complementing its Greek identity. This is also essential to good governance since the US pioneering experience in non-profit associations is unique besides being the most extensive. Difficult times call for drawing on all resources and we are well positioned.

Board Backgrounds

The backgrounds and skill-sets of the Trustees need cover a broad span given the complexities of what may be a unique K (kindergarten) - MBA institution which, moreover, operates bi-nationally. This illustrative listing shows professional fields targeted by the Recommendations in which the Trustees are believed to be experienced:²²

BOARD BACKGROUNDS

Stewardship

Financial/Investment Advice and Fund Management; Auditing; Accounting; Legal (US, EU and Greek); and Government/Regulatory Agency service, in all three jurisdictions and at various levels of government.

Operating Know-How

Trustees with *pro bono publico* service on boards of various educational institutions, including universities, colleges and preparatory schools, as well as NPO's in other fields; CEO's of educational organizations, including universities, colleges, and related NPO's; University Professors in unaffiliated institutions; CEO's in diverse business and civic organizations (over a dozen, by my count, in the US and Greece); Executives/ Consultants; Communications/ PR; Marketing/Advertising; IT; and Philanthropy.

Economic Sectors

Finance/Banking; Real Estate; Shipping; Aviation; Manufacturing; Agriculture; Retail; Imports/Exports; Education; Philanthropy; Consulting; Law; and Government.

Graduate Education

12 Ph.D.'s/L.H.D.'s; 6 J.D./LL.B.'s; and 17 M.B.A./Master's degrees.

Board Culture

Looking beyond demographics and a sound legal framework, it is evident that there are transcending intangibles to Board effectiveness. Board culture stands out.

Anatolia has benefited from a socially responsible and harmonious corporate ethos led by a dedicated nucleus. Though debates are vigorous, civility and mutual respect for everyone's contributions bridges any differences.

BOARD CULTURE

There is a great deal of developed consensus despite the diversity of views. This is not a coincidence and it requires nurturing. Buying into the mission, professionalism, self-discipline, and bonding all play a part. The common understanding, that insofar as their obligations to Anatolia are concerned, Trustees are, first and foremost, Anatolia Trustees – and not Greek Trustees or American Trustees or anything else – is another treasured key to cohesiveness.

Comparisons to divided boards, or cliques with preferments for insiders, are in sharp contrast and enervating.²³

The challenge in the future will be to retain that culture which has served Anatolia so well and distinguishes its Board. What is more, to mentor, and pass it on to our new Board members – the future leaders of the Institution.²⁴

II. TRUSTEE DUTIES AND RESPONSIBILITIES

The duties of the Trustees are derived from their legal,²⁵ and fiduciary obligations,²⁶ and the Trustees' personal commitments. They are charted in the "*Trustees Duties Policy*"²⁷ as follows:²⁸

I. Mission, Program and Strategic Planning

1.0 Define and approve the institutional mission statement, core values, and program priorities.

2.0 Work with the President to help develop, implement, and monitor the strategic plan.

3.0 Support the President and the strategic plan.

II. Legal and Financial

1.0 Ensure compliance with the legal and financial requirements that govern the Institution.

2.0 Select the President and provide support and advice, as may be necessary, within the shared governance structure of the Institution. The President is responsible for carrying out the policies approved by the Board, and reports to the Board as requested. The Board periodically reviews the performance of the President, who serves at the pleasure of the Board.

3.0 Approve the annual budgets, and monitor revenues and expenditures.

4.0 Oversee the investment policies, and the performance of the endowment funds.

III. Governance

1.0 Approve the election of new Trustees, Committee assignments, and the selection of Officers. Approve the selection of the Board Chair.

2.0 Attend scheduled Board meetings in Boston and in Greece. Trustees should inform themselves, be prepared, and bring the full focus of their experience and expertise to Board discussions in order to help ensure quality decision making.

3.0 Participate in periodic Board self-evaluation reviews designed to enhance Board effectiveness.

4.0 Trustees should conduct themselves with the highest level of personal ethics and integrity.²⁹ Maintaining confidentiality of all Board discussions is essential and at the core of our work as a Board. Participate in a Trustee orientation program on campus or in Boston.

IV. Development

1.0 Anatolia should be among the highest philanthropic priorities of a Trustee. Trustees are expected to financially support the annual fund, periodic capital campaigns, and special fund raising initiatives that are designed to enhance the academic and extracurricular lives of Anatolia students, faculty and staff.

2.0 Participate in institutional development and outreach programs to achieve and enhance fund raising goals in cooperation with the President and the Development Office.

This Policy helps guide the Trustees.³⁰ The personal and collective legal liability is a sobering reminder of society's expectations. "*The buck stops here.*"³¹

III. BOARD-PRESIDENCY RELATIONSHIP

The focus on Trustees should not detract from the leading role played by the President, the Cabinet, and the Administration, which together with the Faculty, embody the School. They are the persons who nurture our students. They are the persons whom the graduates remember.

The President is the CEO. “*The President (is) directly responsible to the Trustees for the overall administration of the Campus*” (By-Laws Art. 5.7). To put it another way, the Board determines the policies, and the President implements them. In this the President is aided by the Administration, whose senior members are now called the “*Cabinet*,” and which consists of the Vice Presidents for Academic Affairs, Administration, Finance, Institutional Advancement, and Secondary Education.³²

As a practical matter, the Board is largely dependant on the information and recommendations of the President and the Cabinet. They are the executives; and they are the only persons managing the affairs of the Institution full-time.

This governance model places the Presidents in the eye of the storm. Anatolia’s history is a dramatic reminder.³³ The American evangelical missions in Asia Minor may have been unique.³⁴ They dealt with establishment issues in a hostile environment, divisive matters of personal faith and community needs, wars, and even genocide.³⁵

Extraordinary and cataclysmic events continued. Forcible expulsion, expropriation, and relocation to Greece alongside more than a million

refugees. Almost a decade later, the acquisition and beginning of construction on the new Pylea campus during the Great Depression. Communications complicated matters.³⁶

Following WWII and the Civil War devastations, there was relative normalcy - albeit with the twists and turns of a growing operation and the hurdles of doing business in Greece.³⁷

Trying issues were encountered in the early Andreas Papandreou years. Starting in 1981, the new Prime Minister and the PASOK party embarked on a far-reaching course of social reforms with anti-elitist elements. Anti-American sentiments due to the Junta and Turkey's invasion of Cyprus remained intense. There was substantial friction with the regulatory authorities and campus agitation. The "CIA agents" slurs were the order of the day. The Hellenic American Union and Deree were both the targets of bomb attempts. With their broad popular bases, Athens, Pierce/Deree, and Anatolia Colleges, weathered the storms.³⁸

Today, we are faced with the unprecedented Crisis - grave enough to reveal EU fault lines - and in search of a safe harbor.

"*Surviving against all odds,*" Anatolia's institutional governance and charter have proven to be soundly constructed.³⁹ There have inevitably been differing viewpoints and personal approaches. They should always be expected and are welcome.⁴⁰ When the time comes to vote, however, the Board "*has the last word.*"⁴¹ That avoids constitutional tensions and provides great strength.

As we look forward, we need appreciate - and respect - that "*shared governance*" turns on cooperation and circumspection in operating within interdependent areas of responsibilities.⁴²

IV. BOARD AND COMMITTEE ORGANIZATION

This is particularly so in Anatolia's case since the Trustees do a great deal of their work through their Committees in which the President and the Cabinet have key roles. Crews divide watches and duties. The Board works through its Committees year-round. The Board Chair and President are *ex officio* members of all Committees.

Each Committee has a Chair and a Staff Liaison/Secretary who is a Cabinet member. Each Trustee is usually a member of 2 or more Committees. Committee membership ranges from 5 to 9 or more persons. Except for the Executive Committee, Committees may include non-Trustees. (Art. 6 of the By-Laws covers Committees.)

Committee responsibilities are derived from the By-Laws and their own Charters. Their role is to act as working groups for the Board. They meet as necessary in person or by teleconferencing. Minutes are kept, and circulated electronically to all the Trustees and the Cabinet. Special Committees may also be appointed. Presently, there are 11 standing Committees.

The *Executive Committee* stands in for the full Board, to a great extent, between plenary meetings and exercises most Trustee powers. Extraordinary powers, however, such as to elect or remove Trustees, amend the Articles of Incorporation or seek dissolution, consolidate or merge with any other organization, or dispose of assets, are retained by the Board. Executive Committee membership is composed of all Committee Chairs, the Board Chair and the President *ex officio*. Cabinet members attend. This Committee meets monthly.

The effectiveness of the Board is the responsibility of *Board Governance*. This Committee reviews trustee standards and performance of both individual Trustees as well as the Board of Trustees as a body or as a whole. It is also the Nominating Committee for prospective members, Committee Membership, and Officers.

Turning to the educational divisions, there is a Governance Committee supervising each of them - *High School* (covering the 2 lykeia, the 2 gymnasias, and IB – Internationale Baccalaureate), *ACT*, and *Elementary School Governance*. Each oversees all aspects of development and operations of its division.

For the entire organization, the *Institutional Advancement Committee* promotes Anatolia and its asset development and fundraising. *Facilities* oversees the campus infrastructure and the construction and maintenance of all the buildings. *Library and Technology* covers the Bissell and Eleftheriades Libraries and Niarchos Technology Center and all IT infrastructure and instructional technologies.

On financial matters, *Finance* reviews operating and capital budgets and all operations to ensure the sound condition of the Corporation. *Investments* reports to the Treasurer and the Board on the “*Endowment*.”⁴³ Outside investment advisers and managers are employed. *Audit* reviews all financial controls and the scope of the audit each year. Public auditors are engaged and report annually.

There are normally two regular plenary Board meetings every year: the Annual Meeting in November in Boston; and another one in May in Thessaloniki. Special plenary Meetings may also be called. (Art. 4 of the By-Laws covers Trustee Meetings.)

V. NON-PROFIT CORPORATE STRUCTURE

The Corporation

Looking at the legal vessel, Anatolia College is a fairly typical American non-profit⁴⁴ corporation without members.⁴⁵ It is incorporated since 1894 under the laws of the Commonwealth of Massachusetts, with its principal office in Boston. It is a legal entity or person and its basic governing provisions are set forth in its charter, called the “*Act of Incorporation*,” or “*Restated Articles of Organization*,” as well as its By-Laws. Formally, the Corporation itself is called “*the Trustees of Anatolia College*” (Act of Incorporation Art.1).

Its purpose is “(t)o maintain an institution for the education of young men and women” (Act of Incorporation Art. 2). The By-Laws amplify that “(t)he primary purpose of the corporation is to establish and maintain an educational institution in Greece which currently consists of “*Anatolia College*” (“*the High School*” i.e. the two *Lykeia*, the two *Gymnasia* and the *I.B.*), “*The American College of Thessaloniki*,” an accredited institution of higher learning (the “*College*,” i.e. “*ACT*”), and the “*Anatolia Elementary School*” (By-Laws Art.1). The Massachusetts corporation operates the High School and the Trustees have formed two local associations, or somatia, the “*Anatolia Association of Post-Secondary Education and Vocational Training*,” and the “*Anatolia Educational Group*,” to control ACT and the Elementary School respectively.⁴⁶

Non-Profit Status

The Act of Incorporation provides that “*the activities of the Corporation shall be non-profit and for the common good*” (Art. 4.7) and that “*(n)o part of the assets or net earnings of the Corporation shall inure to the benefit of or be distributed to its Trustees, officers or other private persons or be appropriated for any purposes other than the purposes of the Corporation*” (Art. 4.3 (a)). The By-Laws reiterate that “*the activities of the Corporation shall be charitable and for the common good*” (Art.1). Moreover, under its corporate powers, the Corporation is authorized “*(t)o solicit and receive contributions from any and all sources and receive and hold in trust or otherwise, funds received by gift or bequest*” (Act of Incorporation Art. 4.1(o)).

Significantly, Anatolia is recognized as a Section 501(c) (3) corporation under the US Internal Revenue Code. It enjoys non-profit status. Favorable tax treatment is critical since it exempts the Corporation from federal, state and local taxation on its revenues, properties, and donations made to it.⁴⁷ In Greece, Anatolia has limited tax exemptions. Owners of “*Large Real Estate*” are now subject to tax. Donations are also taxed and, in addition, only small deductions are allowed.⁴⁸

Deductibility is, of course, essential as it encourages and leverages fundraising. This revenue is vital to self-funding educational institutions which aspire to provide greater resources to their students than can be supported by tuition alone.

An illustration may be useful. Let’s assume hypothetically that an American donor in the 35% tax bracket gives Anatolia \$100. Anatolia receives \$100 and the donor’s US taxes are reduced by \$35. The \$100 gift winds up costing the donor \$65, while earning goodwill and the satisfaction of contributing. The \$35 is the tax policy cost assumed by the government.

What does that buy? First, it reduces the burden on the State by enlisting volunteering social services. Secondly, it empowers community organizers.

Societal cost effectiveness results. Ideologically, a broad spectrum is covered. After all, NPO’s combine public and private sector elements and advance fundamental social goals. They are regulated and publicly accountable, without relying on direct state funding.

In short, NPO's are hybrid educational institutions balancing state/private concerns and meriting facilitating regulation. Strict rules and regulations need to be followed. A NPO gains favorable tax status because it is exercising a public trust, but it can lose it for non-compliance. This social engineering - well known and widely used - presupposes consistent tax policy, enforcement, and education.⁴⁹

Trustees

Going back to corporate structure, the directors of the Corporation are called "*Trustees*," in Anatolia's case,⁵⁰ to emphasize the trust or fiduciary overseer duty. Collectively, they are the "*Board*."⁵¹ The Trustees "*have the powers of general management and oversight of the Corporation and... ..exercise all the powers of the Corporation...*" (By-Laws Art. 3.1). They are those persons elected from time to time by the serving Trustees. They all volunteer and cannot be compensated for their services as trustees (By-Laws Arts. 3 and 7).

Officers

The Corporation has officers, or executives, to carry out its work. They are headed by "*The Chairperson*" or "*Board Chair*" who has "*the general charge over the affairs of the Corporation and the development and execution of its programs.*" Each of two Vice-Chairs can fill in.

"*The President*," who is a Trustee *ex officio*, is the chief executive officer and reports to the Board.

The "*Treasurer*" and "*Assistant Treasurer*" are responsible for the financial affairs of the Institution. It cannot be stressed enough that in a NPO this office has added importance. Sound finances are indispensable to public trust, both for tax and fundraising reasons. With NPO's, there are no governmental bail-outs to help with run-away budgets.

Finally, there is the "*Clerk*," who acts as the corporate secretary (By-Laws Art. 5).

VI. REGULATORY AUTHORITIES AND ACCREDITING ORGANIZATIONS

The “*private school*” characterization should not obscure how extensively Anatolia is regulated. Anatolia’s Board of Trustees and its operations are supervised by a number of state authorities and accreditation agencies - both in Greece and the US.

Trustee Oversight: Quis Custodiet Custodes?

First of all - and this is not to be underestimated - the Board of Trustees is itself legally responsible for the oversight of the operations and assets in its “*trust*.” The Board goes about this in a systematic manner consistent with “*best practices*.” Each Committee oversees the areas falling within its responsibilities. As an illustration, I will focus on the operations of the Board Governance Committee.⁵²

This Committee is charged with the age-old concern of “*guarding the guardians*.” The peer review is carried out by evaluating each of the Trustees individually as against the *Trustee Duties Policy*. The effectiveness of the Board, as a whole or as a body, is also evaluated. Excepting Lifetime Trustees, every Trustee is formally reviewed during the last year of his or her term. The Board of Trustees as a whole is reviewed from time to time.

As part of the nomination process, the Committee considers each mem-

ber's oversight and development record. This includes participation in Board meetings, in Boston and Thessaloniki, as well as Committee meetings and performance. On development, personal contributions and outreach records are taken into account.⁵³ Re-nomination by the Board is not automatic. Periodic Board review includes Trustee surveys and comparisons.

These reviews are indispensable even though peer review is not easy - or always pleasant - to implement - let alone among volunteers. In addition, academia has its own personality and rhythms and is not a business. Nonetheless, performance is essential; and meaningful and systematic review starts at the top.

While the Committee has every reason to believe - based on practices and performance of many other institutions with which it is familiar - that Anatolia has an effective Board, it looks to continuous improvement. That sets the stage and the standard for the whole organization within the scope of applicable regulations.

Regulatory Authorities

The Trustees function under the general authority of the Massachusetts Attorney General who is responsible for enforcing state law.⁵⁴ That includes fiduciary obligations, which is the general body of law that regulates the conduct of the Trustees. Moreover, the non-profit tax aspects of the Corporation are regulated by the IRS under the Internal Revenue Code and Regulations.⁵⁵ Furthermore, the Massachusetts and the Federal courts have jurisdiction.

The educational operations in Greece fall under the jurisdiction of the Education Ministry which considers Anatolia a foreign private school. The Somatia, comprised of Anatolia College Trustees, hold the ACT and Elementary School licenses and are also supervised by the Education Ministry. The Finance Ministry regulates tax obligations. In addition, the Greek courts have jurisdiction. More recently, EU authority is becoming more noticeable.

Accreditation Agencies

Anatolia's International Baccalaureate ("IB") diploma program follows the English language curriculum of the IB Organization in Geneva, Switzerland and enjoys that accreditation.⁵⁶

At the college level, ACT was the first and is presently one of two "*post - secondary colleges*" in Greece that hold both US accreditation and UK validation.

In the US, ACT holds institutional accreditation by the Commission on Institutions of Higher Education of the New England Association of Schools and Colleges ("NEASC") www.neasc.org⁵⁷ and the Trustees may award tertiary education degrees as provided by Anatolia's charter.

In addition, ACT's undergraduate programs are validated by the University of Wales www.wales.ac.uk, en.wikipedia.org/wiki/University_of_Wales. This validation was replaced in late 2012 with that of the Open University (U.K.). In Greece, ACT is licensed as a "*Post-Secondary Educational Institution-KEME*,"⁵⁸ and is not considered or can call itself a university. ACT degrees do not enjoy academic recognition by the Greek State and they are not equivalent to State University degrees given the legal restrictions at the present.

VII. OPERATIONS AND ASSETS

Anatolia celebrated its 125th Anniversary in 2011. Let's review its operations and assets:⁵⁹

Operations, Financial Aid and Development

	<i>OPERATIONS</i>		
	<i>Students</i>	<i>Faculty</i>	<i>Administrative Staff</i>
<i>High School</i>	1,300	152	75
<i>Elem. School</i>	560	47	26
<i>College (ACT)</i>	440	45	30
<i>Other (MSU)</i>	3,000 MSU/ACT/SAT/GMAT/BMAT exam takers approx.		

Financial Aid and Development:

In 2010, \$1.5M (approx.) to 168 students from:

- Endowment (53%),
- Development/fundraising (25%), and
- Operations (22%).

In 2012 total financial aid was even higher.

- Over \$1.6M was awarded to almost 300 students. This was raised from over 600 individual and corporate donors, half of which were alumni. Of the overall financial aid, half was from the Endowment.

Infrastructure and Endowment

Anatolia's Thessaloniki campus is renowned and unique in Greece (see Campus Map on p. 83 *infra*).

Buildings/Real Estate: 28 buildings, including 115 classrooms, 23 labs, 9 amphitheaters, and a dorm of 36 rooms housing up to 95 students. The real estate consists of 200 stremmata (approximately 180 owned and 20 leased).

Endowment: Approximately \$30M.

Financials and Transparency

Audited by KPMG.

IRS Form 990 (Return of Organization Exempt From Income Tax) is publicly available.

Anatolia sites are at: www.anatolia.edu.gr (includes President's Annual Report) and www.act.edu.

School Performance

IB placed 33 of its 72 students in 27 US universities and colleges, of which 13 will go to top -25 rated schools including Harvard (2), MIT, Brown University, Chicago University, Smith College, Tufts University, and Reed College. The amount of annual US financial aid received by our students from American Universities and Colleges was \$730,245 for their first year alone or approximately \$3M altogether.

The *High School* placed 100% of its graduates, or 163 students, in institutions of higher learning, including the Schools of Law, Medicine, Mathematics, Architecture, and the Polytechnic School of Aristotle University of Thessaloniki.⁶⁰

The *Elementary School* graduated 87 students, of which 77 took the HS entrance exam and 69 passed.

ACT graduated 11 B.A.'s, 41 B.S.'s, and 18 M.B.A.'s. Over 280 US college year/semester abroad students attended – further diversifying and enriching the overall experience at Anatolia for everyone.

Public Lectures and Events on and off Campus, dozens of events and public lectures, including the 125th celebrations, drew broad interest and alumni participation.

Goodwill: The *Alumni* are the School's ambassadors wherever they venture. Anatolia's reputation remains untarnished.

VIII. THE EMERGING HORIZON

Looking beyond Anatolia, this Presentation indicates that public and private interests in Greek education are facing many of the same socio-economic, legal regulatory and tax challenges. In this milieu, NPO's with their governance and fundraising experience can be trail blazers - as is Anatolia.

It is becoming increasingly apparent to an ever broader segment of the electorate that pressing governance⁶¹ and funding⁶² needs require dramatic reforms and greater flexibility.⁶³ New role models are being sought and proposed legislation is being considered promoting hybrid structures for education. The prime example is the Draft Bill which has now been enacted.⁶⁴ The centerpiece is a board and a CEO, who can also raise additional revenues to supplement state support.⁶⁵

A friendlier legal and tax regime can surely be an enabler to both State and NPO institutions. At best, Greek taxation policy has been short-term and collection oriented.⁶⁶ Statism has not courted or cultivated philanthropy as a natural ally,⁶⁷ let alone supported and institutionalized it as part of the social services system.⁶⁸ Beyond taxes, better targeted and liberalized controls allow for greater flexibility and effectiveness. Would not enlightened reform improve the quality and variety of legal structures, spur competition, lead to higher rankings,⁶⁹ and better equip graduates?⁷⁰ The State cannot do it all, but it can surely overhaul laws and regulations and engineer support and options.⁷¹

For Anatolia the challenges that I see, are to cross today's storm and nav-

igate the regulatory reefs. Are not reforms such as liberalizing the secondary education curriculum, recognizing accredited foreign college degrees, facilitating foreign student visas, reviewing price and labor controls, exempting NPO's from tax, and even creating new legal structures for organized charity, all overdue? Is not what is paramount advancing Anatolia's progressive mission educating Greek youth with exemplary governance? In these waters, should not our corporate American flag and the Greek flag of our 10,000 graduates be flown proudly to continue advancing pioneering education?⁷²

Anatolia has a long tradition of looking to its Presidents to show the way. Significantly, President Giesecke exhorted all Anatolians to: "*Dare To Do Right*"- the motto of the Class of 1899. That is to say, "*following and practicing a code of ethics in how one handles both one's personal and public affairs...*"⁷³

The compass is set. Our Graduation Pledges are not at risk. "*Anatolia For Ever!*"⁷⁴



THE ANATOLIA TOWN HALL ON GOVERNANCE

Dr. Phil Holland, Former Chair of English Department

(reprinted from the *Anatolian*, Fall 2012)

What, actually, is a Board of Trustees? And what is the Board's role at Anatolia, an American-incorporated non-profit organization operating in Greece? What began as the Anatolia Board's own review of its governance processes prompted Serge Hadji-Mihaloglou ('60) to compile the Board's policies and practices in a comprehensive analysis for his fellow trustees.

This, in turn, led to a public forum for staff and faculty from Anatolia's three divisions, on March 16th, 2012 in Raphael Hall, aimed at providing some definition to the issue of how Anatolia is governed.

In Greece, where non-profit institutions are few and far between and where most private schools are run as businesses, such matters are often not well understood, even by many members of Anatolia's own staff. With the Board's own oversight responsibilities for Anatolia on heightened alert during this time of financial crisis, and with matters of the governance of Greece's institutions, including its universities, very much in the news, the timing was right for such a forum.

Besides Hadji-Mihaloglou, Trustees Leonidas Evangelidis ('53), Jack Florentin ('66), Fanis Varvoglis ('74), and former Trustee Antonis Kamaras ('83), now serving in the administration of Thessaloniki Mayor Yiannis Boutaris ('60), were on hand to speak to a full house in Raphael Hall.

The Trustee presenters began with a few pertinent facts about the Board and its history. It has 34 Members, 15 Emeritus Members, and two Honorary Members. Not only do its Members receive no salary or other benefits

from the School, but they are expected to contribute “*time, talent, and treasure*” to Anatolia. Why do board members serve? Because they believe in advancing Anatolia’s mission. They look upon service to the Board as a trust that they share with each other and with those who have guided and supported the School before them – and with those who will come after them.

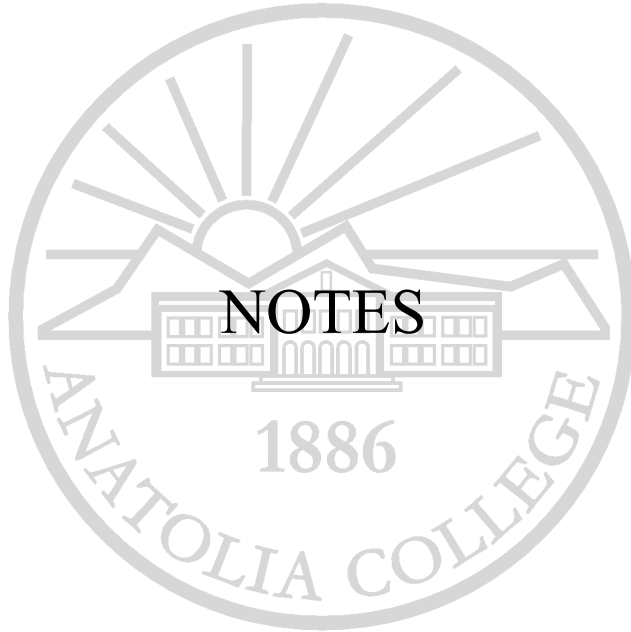
And who are the Trustees, exactly? Half are Greek, half American. Half are graduates of the High School. Their average age at present is 62. The men outnumber the women six to one, and an increase in the number of women on the Board is among the governance targets.

The backgrounds of Board Members vary widely, the better to bring wide experience of the world to bear on the responsibilities they accept on behalf of Anatolia. More than a dozen are CEO’s in business and civic organizations. Many serve on the boards of other charitable institutions, including other schools and colleges. Some practice law, while others are involved in academia, consultancy, accountancy, investments, commerce, IT, and other fields.

It is, moreover, a hallmark of the Anatolia Board that its Members work together cooperatively. Despite a diversity of views on any given question, an *esprit de corps* prevails.

But doesn’t Anatolia already have a President to run the School? Yes, and the Board appoints him to do just that. The Board determines the policies, the President implements them according to the Board’s designs. “*This governance model,*” noted Hadji-Mihaloglou, with a nod to the School’s turbulent history, “*places the Anatolia College President in the eye of the storm. Ultimate legal responsibility for the Institution, however, rests with the Board.*”

What emerged from the Town Hall was undoubtedly a better understanding of the way an institution dedicated to serving the public interest is run – one whose mode of governance, moreover, could serve as a model as Greece urgently looks for solutions to the management of its own public institutions. This positive benefit for Greece lies at the core of Anatolia’s mission of service and outreach.



Serge Hadji-Mihaloglou chairs Anatolia's Board Governance Committee and has served the School since 1974 as the first Thessalonian alumnus Trustee. He is a member of the New York Bar and was formerly Senior Counsel of TRW Inc. An Anatolia graduate ('60), he also graduated from the State University of New York at Buffalo (B.A.), Michigan State University Law School (J.D.), and New York University Law School (LL.M. in International Law).

N.B. The views expressed in this Presentation are the Author's only; and he is solely responsible for any errors.

The Author appreciates the opportunities he had to discuss and work governance issues with John H. ("Jack") Clymer, Jr., Esq., Board Chair, and Albert H. ("Chip") Elfner, III, his Co-Chair on the Subcommittee on Trustees which evolved into the Board Governance Committee. Notably, the Subcommittee's Report and Recommendations on Governance in May 2010 was the starting point and foundation of this work.

Jack Clymer is a member of the Massachusetts Bar and practices in Boston with the law firm of Nixon Peabody and previously with Hutchins, Wheeler & Dittmar. He is named in *Best Lawyers in America* in the trusts and estates field and has a long record of *pro bono* service to NPO's, including the Anatolia Board since 1981. He received a B.A. degree in American Civilization from Princeton University and a J.D. degree from Harvard Law School.

Chip Elfner is a former CEO of Keystone Investments with more than thirty years' experience in investment management. He is a former Trustee of Middlebury College, where he chaired the Budget and Finance Committee, and was also a Trustee of Middlesex School, as well as other NPO's. He has served Anatolia since 1986 and is a graduate of Middlesex, Middlebury, and the Harvard AMP and is a Chartered Financial Analyst (CFA).

Many other Anatolians and friends of the School, starting with the Author's distinguished classmate, and former Trustee, Thessaloniki Mayor Yiannis Boutaris, the first Alumnus ('60) to be elected Mayor of Thessaloniki, also contributed to making this Presentation possible. They are identified as their roles are noted. The Author is grateful to each and all.

1. Carl Compton's memoirs, "*The Morning Cometh: My 45 Years with Anatolia College*," are a riveting account of 1913-1959. They were republished under that title "*Supplemented by Carl Compton's UNRRA Letters to his Wife Ruth*" (2nd Rev. Ed. William R. Compton, Dr. Deborah Brown Kazazis, and Serge Hadji-Mihaloglou, Lucy Braggiotti, Athens 2008, hereinafter "CCC"). Former Trustee Antonis Kamaras' ('83) inspirational Commencement Address to the HS Class of 2011 which urges public service carries that tradition forward.

2. The backing of the Faculty is exemplified by the employment of progressive academics, such as Profs. N. Papahadjis and A. Georgopapadakos, even in the face of hostile governmental policies. Richard L. Jackson, 9th President of Anatolia College (1999-2009), places it in perspective in his CCC Foreword:

"...(R)equired 'Certificates of Political Beliefs' foreclosed...employment in the public sector... In the omnipresent Greek State with its pervasive and onerous regulations (those who did not sympathize with the regime) were virtual outcasts."

3. Eminent Thessalonian ('38) and Trustee Emeritus. Excerpt from his letter to the Board upon his May 2011 election to Emeritus.

4. Gymnasiarch of the then six-grade Boys' Gymnasium (High School) and nationally renowned Anatolia philologist (1950's-1980's). Author of the "*Large Dictionary of the Modern Greek Language*" (in Greek, A. Georgopapadakos, Athens-Thessaloniki Malliaris-Pedia 1992-1993.)

5. The historic tertiary education governance proposal is the *Προσχέδιο Νόμου Οργάνωσης Ανώτατης Εκπαίδευσης* ("*Draft Bill Organizing Higher Education*") appearing, *inter alia*, in *Naftemboriki* July 5, 2011 and summarized in the press (hereinafter "Draft Bill"). See, e.g. «*Αλλάζουν Όλα Στο Πανεπιστήμιο*» ("*Everything Changing In The Universities*") *Ta Nea* July 5, 2011 and Note 64 *infra*.

This legislation passed on Aug. 24, 2011 with over 250/300 votes in Parliament (excluding only the two left parties - KKE and ΣΥΡΙΖΑ). The entrenched administrators' opposition and sit-ins by student political factions are finally yielding to the overwhelming majority. Law 4009/2011 (Sept. 6, 2011) entitled «*Δομή, Λειτουργία, Διασφάλιση της Ποιότητας των Σπουδών και Διεθνοποίηση των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων*» ("*Structure, Operation, Protection of the Quality of Studies and Internationalization of the Higher Educational Institutions*") www.et.gr, as amended.

6. The Crisis features Greece in the international headlines without pause. Informative analyses include: John Psaropoulos blog www.thenewathenian.com; and Spyros Economides LSE Hellenic Observatory “*The Politics of Greece’s Financial Crisis*” *BBC Viewpoint* June 17, 2011. One of the innumerable scandals concerned the Vatopedi Monastery. See Michael Lewis in “*Beware of Greeks Bearing Bonds*” *Vanity Fair* October 1, 2010. An unprecedented mass “*indignation*” movement developed. *The Lancet* reported World Health Organization study findings that stress led to the Greek suicide rate during 2007-2009 becoming the highest in Europe *Ta Nea* July 9, 2011. Former Finance Minister Evangelos Venizelos exhorted that: “*(i)t is vitally necessary for us to become re-acquainted and reorganised as a society, as a state and as a nation...*” *New Athenian* July 1, 2011.

7. Thessaloniki Mayor Yiannis Boutaris cites Anatolia’s governance as exemplary and encourages Anatolians to participate in public forums. «*Η Αστικοποίηση της Θεσσαλονίκης*» (“*On Civic Consciousness*”) Alumni Association (“ΣΑΑΚ”) address March 2011. The Mayor refers to the following governance elements:

“(s)trict, written commitment on the part of Trustees to avoid conflicts of interest while serving on the Board; commitment by Trustees to offering ‘time and treasure’ to the School to the greatest possible personal extent; transparent, international, competitive search methods for the selection of new Presidents of Anatolia; annual audits by certified accountants of Anatolia’s financial reports; systematic attempts to draw on the resources of sponsors and donors in the service of the non-profit, public-oriented aims of the School; transparent and meritocratic procedures for entrance to the junior and senior high school, the flagship of Anatolia.” (Translated by Dr. Phil Holland.)

8. This Presentation suggests that, starting with Board composition, the confluence of several sources is essential to the success of a non-profit educational institution. Is it unreasonable to assume that the following are included?

Moral and meritocratic institutional ethos nurturing personal growth and social conscience; a transparent, accountable and cohesive board of trustees with appropriate culture, composition, outreach, and skills to discharge fiduciary oversight and institutional development duties; an elected president following an international and open search, leading an administration focused on continuous improvement and institutional development; fulltime faculty dedicated to educational excellence; parent/student demand and direction; alumni systematic support in institutional development and student/graduate mentoring; enlightened state regulation

allied to educational initiatives and relevance; and availability of a responsive and dependable legal and tax regime.

9. Part of the reason for the lack of broader knowledge of the Trustees' role may be due to the vagaries of legal translations. Both the term "trustee" and the "trust" concept present difficulties.

In the Anatolia lexicon, "trustees" is translated as "ephors," since apparently the School first came to Greece. "Ephors" hints at oversight, but it is legally vague. It refers to several different types of officials with different powers in diverse organizations and mutates the trustee role. In ancient Sparta the Ephors were the five Overseers alongside the two Kings (Herodotus, "The Constitution of Sparta"). Today, the term is used by both government and private associations, ranging from Tax and Archaeology officials to the Boy Scouts. In my view, "Διοικητικό Συμβούλιο" - or "Δ.Σ." ("board of directors," and individually, "member of...") is the better translation. We overlook that exact term, "Board of Directors," is used in Anatolia's Act of Incorporation as a synonym for "Board of Trustees."

For the comparative law oriented, "trusts" are unknown in Greek law as these legal entities are exclusive to the Common Law. Trusts cannot be created under Greek domestic law since the Anglo-American concept of dividing title into legal title and equitable interest is unique. The Civil Law, generally, accomplishes similar ends through contracts and wills, public policy permitting. Athanassios Yiannopoulos "Property" 7 IV in "Introduction to Greek Law" eds. Konstantinos D. Kerameus and Phaedon J. Kozyris (3d. Rev. Ed. Kluwer Law International and Ant. N. Sakkoulas 2008, the collective work hereinafter "K and K").

According to Prof. Anastasia Grammaticaki-Alexiou, the term for a "trust" in Greek is "εμπίστευμα" K and K 10 II H 2. (In this Presentation, "trust" is used in its ordinary sense to refer to public trust and entrustment.)

10. Evidenced by the Draft Bill, Note 5 *supra*. For those boards' structure and composition see Note 64 *infra*.

11. The suggestion for this Presentation was made by Dr. Fanis Varvoglis ('74), former Trustee and member of Board Governance and the Subcommittee on Trustees, and former President of ΣΑΑΚ. As always, Robert DeNormandie, fellow Trustee and Audit Chair, counseled. Trustee Irina Taka-Michaelidou, Esq. ('95) provided a fresh eye. President Giesecke was extremely encouraging throughout

as was Acting President Dr. Panos Vlachos. The Author aimed at a broad coverage or treatment of the subject extending from boiler plate to specialized law in order to anticipate widely varying audience backgrounds. Hopefully, not everything will be “old news” to everyone.

12. The President serves as the lead administrator of Anatolia’s three educational divisions: Anatolia High School (including the International Baccalaureate or IB Program), Anatolia Elementary School, and the American College of Thessaloniki or ACT.

Anatolia’s 10th President was Dr. Hans Giesecke. He was appointed in August 2009 and served through July 2012. At the present, Dr. Panos Vlachos is the Acting President. Prior to this appointment Dr. Vlachos was Vice President for Academic Affairs of Anatolia College and Provost of ACT having served the Institution for 20 years in leadership positions as a teacher and administrator. He holds a B.S. in Mathematics from the Aristotle University of Thessaloniki and an M.Sc. in Mathematics and a Ph.D. in Applied Mathematical Sciences from the University of Rhode Island.

13. Yiannis Tsorbatzoglou (’86), VP Administration, assisted in reviewing the Institution’s community organizations. The membership associations of Thessaloniki Alumni (ΣΑΑΚ), Friends, and Parents (for each of the Schools and the High School’s divisions), as well as the Athens Alumni are independent legal entities (*somatia*). Nonetheless, they are very much part of the life of the Institution. Their activities are reported in ΣΑΑΚ’s quarterly *Anatolia Alumnus* journal.

14. Beyond Greece see, e.g., Steven Rathgeb Smith reviewing the US evolution “*Non-Profits, Philanthropy and Public Policy*” (Oct. 2009) cpnl.georgetown.edu; Dr. Caroline Gijselinck analyzing the Belgian experience “*Foundations: Catalysts of Innovation, Social Change And Civic Action*” (July 2008) at www.istr.org; McKinsey’s Irish study “*Philanthropy In The Republic Of Ireland*” (July 2009) at www.mckinsey.com; “*Charity at Home*” on NPO’s in Japan *The Economist* (July 9, 2011); and Gerry Salole on remedying inadequate legal structures in “*Why The European Foundation Statute Is Needed*” 11 *ICNL* 1 (International Journal of Non-Profit Law) November, 2008.

15. The Board Minutes provide the official record of those who served as Trustees and their terms. The outreach for the earlier Greek years can be gleaned from CCC and other Anatolia histories and memoirs. Long serving Trustees are

familiar first-hand with more recent deliberations. President McGrew touched on Board evolution in his insightful previews for Anatolia's 125th year celebrations in May and September 2011. Dr. McGrew's history of Anatolia College, which will include his term as the 8th President (1974-1999), is expected soon.

16. Trustee Emeriti Dimitris Zannas and Petros Apostolides were also members.

17. This Subcommittee on Trustees (part of the Governance Committee, now Board Governance Committee), was composed of George Antoniadis (presently Institutional Advancement Chair); Jack Clymer, Esq. (Board Chair); Chip Elfner (Subcommittee Co-Chair/Rapporteur); Ambassador Leonidas Evangelidis ('53); Jack Florentin ('66, ACT Governance Chair and presently HS Governance Chair, former ΣΑΑΚ President); Serge Hadji-Mihaloglou, Esq. ('60, Subcommittee Co-Chair/Rapporteur and presently Board Governance Chair); Nestor Nicholas, Esq. (Board Vice-Chair and Clerk); Charlie Raphael (then Institutional Advancement Chair, after whose family Raphael Hall is named); Dr. Fanis Varvoglis ('74, at the time Trustee and former ΣΑΑΚ President); and the 10th President Dr. Hans Giesecke.

“The aim was to pull together a small working group with professional experience in corporate and institutional governance that would also be fairly representative of the whole Board.” (R Background.)

18. *“The optimal size of the Board should not exceed 39 members, including the President sitting ex officio. An even smaller Board might arguably be more efficient. However, the basic bi-national, nature of Anatolia and its bridging mission require a larger number of members, as does the complexity of its diverse operations which also calls for increased breadth in oversight skills. On the other hand, Anatolia's experience with a Board that has reached as many as 50 members demonstrated that widely varying levels of interest and commitment are not conducive to informed deliberations and decisions and in meeting required fiduciary responsibilities of a Trustee.”*

The target composition is tabulated in the Board Profile (Demographics and Backgrounds), Section I *supra*. (Italicized script in Notes 17, 18, 19 and 21 signifies Recommendations and related annotations by the Co-Chairs/Rapporteurs.)

19. *“A broad range of skills are required to cover Anatolia's needs – and, ideally, on a basis that reflects Anatolia's bi-continental character. This is especially*

important when it comes to institutional advancement disciplines which encompass development, fundraising and outreach, alumni relations, and marketing/PR.

The Subcommittee believes that these skills include: Stewardship (e.g. financial, accounting, legal, and regulatory); Operating Know-How (e.g. education, information technology, management, marketing, and communications); Greek business sector representation (e.g. banking, real estate/tourism, and shipping); and bi-cultural work experience.”

...There are no prescriptions for the personal characteristics to be taken into account for prospective Trustees. However, several qualities strike the Subcommittee as desirable. In no particular order, they are: Integrity; Courageousness; Sociability; Competence; Open-mindedness; Enthusiasm; Commitment; and a Sense of Humor. Few of us, if any, possess all of the virtues described above. Yet, as a leading bi-cultural institution we should aspire to the kind of leadership qualities and excellence that have been a hallmark of Anatolia’s tradition.” (Recommendations.)

20. *“On July 6th 2011 the European Parliament passed (a non-binding) resolution calling for EU-wide legislation stipulating that at least 40% of seats on listed companies’ boards shall be reserved for women by 2020.”* Excerpt from *“Still Lonely At The Top”* *The Economist* July 23, 2011. The editorial, *“The Wrong Way to Promote Women”* notes that *“(w)omen are...only 15% of board members of big American firms, and 10% in Europe.”* In *“Why We Have Too Few Women At The Top”* Sheryl Sandberg, Facebook COO, reports similar dismal statistics: *“women are not making it to the top. (Out of a) hundred and ninety heads of state, nine are women.”* *TEDWomen Conference* presentation, December, 2010. This speech has been widely reported and acclaimed as inspirational in that it analyzes the socio-economic environment insightfully and makes thoughtful suggestions. www.ted.com. The European Parliament subsequently reconsidered its bold position.

21. *“A final comment on Board composition. We should move, above all, in a systematic and measured way. At the same time, we need to be intentional in achieving our broader age, gender and geographical diversity targets. We have been very fortunate to have benefited from a nucleus of leaders who have served the School so loyally for many years. A challenge for the Board and the Committee on Trustees (now Board Governance) will be to identify, develop and to promote key committee and board leadership in the years ahead to build on and sustain the excellent oversight and exemplary leadership that we currently enjoy.*

In view of the current initiatives led by President Giesecke, the time is right for the Board to commit itself to a program of reinvigoration and renewal, particularly as Greece embarks on fundamental and broad societal review, including educational reform.” (Annotations to R.)

22. Listing based on Author’s review and reading of the Anatolia Board of Trustees Directory with his advance apologies for under-stating the talents of his colleagues at www.Anatolia.edu.gr. Honorary, Emeriti, and non-Trustee Committee members are not included. It is only appropriate to add that parenting and mentoring experience is not in short supply.

23. The *esprit de corps* was expressed in May 2011 by Antonis Kamaras (’83) in his interview with the Author following his resignation as an Anatolia Trustee (2005-2010) to join Mayor Boutaris’ team.

“I served as a Trustee of the Board of Anatolia for nearly as much time as I spent as a student at the High School and I can say that I acquired, as a Trustee, an education as valuable as the one that I did as a student. An education on how, through civility and process, a group of men and women can achieve over time great things together. An education that Europeans have been having at least since De Toqueville noted, after his travels in the United States, the American genius for civic action and collectively undertaken enterprise.

As a Trustee of the Board of Anatolia you learn to attain a delicate balance which involves as much the disciplining of your ego as expressing and fighting for those aims that you personally believe are in the best interest of the School. You learn this because the Board rewards exactly this combination. It demands the personal contribution of every Trustee, but it also expects that this contribution will be realised in such a way so as not to destabilise the collective spirit of the Board.

From a longer term perspective you learn that this combination, even when it involves good as opposed to perfect choices, is the most desirable for the overall direction of Anatolia. It is the most desirable combination because, in this way, the Board keeps itself in being as a group of people with diverse and complementary experiences and perspectives - and Anatolia, due to the complexity of its mission, needs to be served by such a group of people. It is also the most desirable combination because such a group of people needs to enjoy continuity and cohesion if it is to address the always long term mission of an organisation such as Anatolia. In the same spirit, when significant decisions are taken for the future of

Anatolia, with which a minority of Trustees will not be in agreement, the spirit of civility and mutual respect is such that these Trustees, with very few exceptions, will accept the decisions of the majority and will continue to contribute to the efficient functioning of the Board.

Evolution and stability, disagreement and eventual synthesis of views or maximum possible consensus for significant decisions and the collective spirit that allows for such interactions: This is the biggest lesson that I learned as a Trustee of Anatolia and which is applicable to any form of collective action and certainly in public life.

This lesson naturally does not come with a manual, the instructions of which one learns by heart, but is communicated by specific personalities of the Board. Here I would like to praise the tact with which Members of the Board would communicate their disapproval on such occasion when one of us, no doubt out of the passion that he had for the School, defended and promoted his views in a way that, even unintentionally, undermined the collective spirit of the Board or the processes on which the Board relies upon for its successful functioning. Particularly the US Members of the Board, on the basis of my own experience, balanced in an admirable fashion the need for an always honest and robust discussion with the understated but convincing censure of behavior that, were it to be left unchecked, would compromise the Board's ability to fulfil its mission. Nonetheless, I am convinced that the now substantially bi-national Board, Greek and American, is converging around a common culture due to the fact that its Greek Members have accumulated such professional and other experiences, in Greece and abroad, that it enables the Board to 'speak the same language.'

*There is, however, one area where the Board should and can improve spectacularly its performance. In my present capacity, as simply one of the 9,000 plus alumni of Anatolia, I can say that the Board must communicate, with much greater force than it has done in the past, to each and every one of us how fragile an institution like Anatolia is, and how it can only survive with the maximum care and support. The Board, in other words, must be much more bolder, much more ambitious, and much more persistent in convincing more of us, the alumni, to relate to Anatolia like every Trustee does and support, materially and intellectually, the mission of our School." (On the fundraising challenge see Note 49 *infra*.)*

24. The Recommendations provide for a formal orientation process on Campus, distribution of materials such as the "Trustee Bible," and for older Trustee mentors.

25. Under all applicable laws, including Massachusetts law, the Act of Incorporation and the By-Laws, US and Massachusetts tax laws and regulations, and Greek legal and tax requirements.

26. In the Board setting, fiduciaries are directors. In non-profit institutions (as with for-profit organizations) they have two basic legal obligations: the “*duty of care*” and the “*duty of loyalty*.”

“The ‘Duty of Care’ requires directors to exercise the care, diligence and skill that an ordinary, prudent person would exhibit under similar circumstances. For directors, this means, at the least, understanding, questioning, and following up on substantive matters...

The ‘Duty of Loyalty’ requires pursuit of the organization’s best interest, avoidance of self-dealing and conflicts of interests, as well as disclosure of potential conflicts and obtaining prior Board approval of any transactions or situations that might be considered self-dealing or a conflict.” Governance For Non Profit Organizations (“GNPO”)

http://www.governanceprofessionals.org/society/Governance_for_Non_profits_Board_Legal_Obligation.asp?SnID=2.

As with “*Caesar’s wife*,” even the appearance of conflict is inappropriate. It clouds good governance and alienates support for an institution. That Greece labors under a clientelist/godfather culture should not discourage and deter compliance. For Anatolia, the observance of conflicts rules is a proven comparative advantage. (On financial conflicts of interest, see Note 29 *infra*.)

In Greece, the Civil Law imposes additional general obligations, not to mention the provisions of the Criminal Code. Uneven enforcement of the laws is another matter.

27. Its full name is “*Anatolia Policy on Duties and Responsibilities of the Trustees of Anatolia College*.” This Policy was approved by the Board in 2009 to formalize the standards expected of all Trustees in their obligations to the Institution. It was prepared by the Subcommittee on Trustees, chaired by Chip Elfner for that purpose, and subsequently incorporated in the Recommendations.

28. On best practices on trustee duties and board effectiveness, see Fisher Howe “*Welcome to the Board: Your Guide to Effective Participation*” (Jossey - Bass, Wiley, 1995), which is part of the “*Trustee Bible*.” Also see Chait, Richard P.,

Holland, Thomas P., Taylor, Barbara E. *“The Effective Board of Trustees”* (Oryx Press, 1993). There do not appear to be any authoritative Greek commentaries so far. See Note 44 *infra*.

29. Besides the *Trustees Duties Policy*, there is an additional *“Anatolia Policy on Conflicts of Interest”* to disclose financial conflicts on an annual basis. *“Although 501(c) (3) organizations (See Non-Profit Status Section V supra) are exempt from paying income tax, they must nonetheless file an annual return with the IRS - on Form 990. While the IRS does not directly regulate corporate governance, the information on the Form 990 enables the IRS to watch for evidence of excessive compensation of the staff or transactions which create a conflict of interest, either of which can be the basis for the IRS to withdraw the exempt status or impose other penalties.”* GNPO (Note 26 *supra*).

30. Conceptual and cultural differences may help explain the not uncommon desire of Greek directors to be involved in executive management. Unlike Greek corporations, the supervisory and executive powers in an American corporation are separated as between the directors and the executive officers. *“The division of corporate management into an executive branch as in France and Germany and other countries is not known in Greece. The board collegially manages... and, in practice, a managing director or an outside general manager is appointed.”* Phaedon J. Kozyris *“Business Associations”* 12 II K in K and K (emphasis added).

31. Under Art. 9 of the By-Laws, indemnification by the Corporation is dependent upon a judicial adjudication of *“good faith,”* even when it is available. For breaches of the *“duty of loyalty,”* e.g., it is not.

32. In consultation with the Board on senior appointments, the President hires staff. The President, on his own authority, is responsible for the recruitment, selection, and dismissal of all instructors and staff members (By-Laws Art. 5.7). Among other things, the President also makes recommendations to the Board as to the curriculum.

33. The essence and spirit of the School and its trials were portrayed by a former Anatolia teacher and Board Chair Dr. Everett W. Stephens (after whom Stephens Hall is named) and his wife Mary who also taught at Anatolia in *“Survival Against*

All Odds” (Caratzas 1986, hereinafter “Stephens”). The Chronology in Stephens, updated in CCC through 2008 by Dr. Phil Holland, lists the Institution’s historical highlights.



MERZIFON TO THESSALONIKI

Anatolia College evolved out of the reorganized Merzifon (Marsovan) Seminary in 1886. Its origins may be tracked back to the “*Haystack Meeting*” at Williams College in 1806 and to Bebek Seminary, founded in Constantinople by Cyrus Hamlin in 1840. The Seminary portion of the School moved inland to Marsovan in 1862, while the liberal arts division remained in Constantinople and became Robert College (and eventually, the modern-day Bogazici University).

Anatolia College itself was founded in 1886 and chartered by the Commonwealth of Massachusetts in 1894. Following the forced closure and expropriation of the Marsovan campus by the Turkish government in 1921, the School relocated 800 miles due west to Thessaloniki in 1924. Prime Minister Eleftherios Venizelos had encouraged then-President George E. White to re-open the School there in order to serve the city’s increased educational needs resulting from the “*Asia Minor Catastrophe*” and massive influx of refugees.

34. Anatolia histories and memoirs abound. (See, e.g., Notes 1 and 33 *supra*.) Dr. George E. White, 2nd President of Anatolia College (1913-1933), describes the beginnings in “*Adventuring with Anatolia College*” (Herald-Register 1940).

35. See Peter Balakian “*Burning Tigris: The Armenian Genocide and America’s Response*” (2003), which received the 2005 Raphael Lemkin Prize and was a *New York Times* “*bestseller.*” As to the hangings of the Anatolia students Symeon Ananiadis, Pavlides, and their professors in 1921, also see Efthymios Kouzinos, “*Twenty-three Years in Asia Minor 1899-1922*” (Vantage, New York 1969).

36. It should be recalled that before popular air travel in the 1950’s and 1960’s, a trans-Atlantic and European crossing could take a fortnight - not to mention the cost. Contacts were by mail and telegraph.

37. Together with two other American Hellenic Institute colleagues, Trustee Emeritus Gene Rossides and Jim Marketos, the Author is the editor of the two volume foreign investment service on “*Doing Business In Greece*” (AHI Foundation, Washington, D.C. 1996, 2000), which contributed in part to paying off the mortgage on the Hellenic House in Washington, D.C.

38. In Thessaloniki during the 1970’s and 1980’s, USIS, American Express, and US military cars were struck with bombs. It is clear from recovered surveillance reports that the terrorist organization “*17 November*” surveilled other American institutions in Thessaloniki during 1990-92, but apparently not Anatolia. (Interview with Brady Kiesling, author and former US diplomat, citing 17 November Computer Files in *To Vima* 2002.)

39. To paraphrase the Stephens title that says it all (Note 33 *supra*).

40. Well-founded initiatives and development are clearly favored. This is indicated, in part, by great growth over the last 38 years. Among others, the Business School, ACT, MBA, IB, Elementary and Kindergarten, and MSU were added. As President Jackson pointed out (CCC Forward) this extended the Institution’s services to parallel Asia Minor levels. What is more, the high representation of Presidents and CEO’s of other organizations on the Board is particularly well positioned to identify with the executive perspective.

41. Anatolia Presidents, as is typical, serve at the pleasure of the Board. The President can be “*removed (by the Trustees) whenever in their judgment the best interests of the corporation would be served...*” (By-Laws Art. 5.3).

42. “*Shared governance*” was introduced into the Anatolia vocabulary by the *Trustee Duties Policy (2.2.0)*. The intent was to emphasize interdependence and cooperation within the bounds of the corporate concept of dividing responsibility between directors and executives hierarchically. This is to be distinguished from the constitutional concept of “*checks and balances,*” or similar horizontal power sharing arrangements, between equal government branches.

43. The “*Endowment*” consists of accumulated unrestricted funds that are invested (By-Laws Art. 9).

44. The largest US database on non-profits is Guidestar, which as of 2010 contained over 5 million IRS Form 990 filings on 1.9 million organizations. www.guidestar.org. BoardSource is an organization that assists NPO’s and has a helpful site. boardsource.org. The Warren Buffet Public Finance Initiative includes a general review of US and international non-profits. www.buffettbank.com. The Practising Law Institute (“PLI”) and the American Law Institute-American Bar Association (“ALI - ABA”) provide continuing legal education on non-profit governance. Deloitte Consulting has published a summary of its survey on worldwide education entitled “*Making the grade 2011: A study of the top 10 issues facing higher education institutions.*”

To date, guidance on Greek institutional governance appears to be of a general nature and remains limited to the business context. (Interview with Dr. Antonis Ananiadis, ’65, of the Athens Bar.) Research for this Presentation did not reveal any authoritative Greek commentaries on non-profit governance. The on-going educational debate may be expected to produce Greek data and literature. It is also expected to consider American structures eclectically since that experience may be the most instructive. The US is generally believed to offer the greatest diversity in educational governance, including state, parochial, non-profit and proprietary institutions, and the broadest range of funding mechanisms and practices.

45. In Greece corporations, i.e. “*anonymes eteries*” or “*AE*”, are commercial law creatures and do not have a non-profit form (Art. 29 et seq. Law on Commerce, Arts. 888-900 and Law 2190/1920, as amended and codified).

American corporations are either business or non-profit legal persons with limited liability. They are formed under state laws and, though these statutes vary, they have accommodating provisions that are supervised through the judicial system. The basic incorporation formalities are generally simple and can often be accomplished in a day. The corporate “charter” is “the articles of incorporation.” This is typically brief and complemented by more detailed “by-laws.” These two documents correspond to the Greek form of charter, i.e. the “*katastatiko*.” American directors have broad powers in organizing internal management structures, appointing statutory auditors, and amending the articles and by-laws, further empowering them and enabling this legal structure to be fairly flexible. Phaedon J. Kozyris, “*Business Associations*” 12 II K in K and K.

46. Four forms of non-profit entities can be created under Greek domestic law: (a) the “*membership association*” (“*somatio*” or “*somatia*,” in the plural) of 20 plus persons, the majority of whom are Greek, who are pursuing a common purpose, and whose general assembly governs (Civil Code or “CC” Arts.78-107); (b) the “*foundation*” (“*idryma*”), which is truly institutional, but focused on managing property donated for a given purpose (CC Arts.108-121); (c) the short-term charitable “*fundraising committee*” (“*epitropi eranou*”), which can transform into a foundation (CC Arts. 122-126); and (d) the “*civil company*” or “*partnership*” (“*astiki etairia*”), of two or more partners, which can either have an economic or philanthropic purpose. (CC Arts.741-784). The somatio and civil company are created by court approval and the foundation and fundraising committee by Presidential Decree.

In addition, there are domestic operations of foreign legal entities and Orthodox charity organizations. Also, in the public sector, there are certain private law companies performing non-profit functions that are governed by boards appointed by the Government. The usefulness of these organizations is limited by the political and funding dependence on government.

More important, none of these entities allow the flexibility of the American non-profit corporation. As matters stand, the civil company is the least formalistic and is favored by many cultural and educational organizations. It is indicative of the limitations faced by international philanthropy intended for Greek causes - and such limitations include political risk and tax considerations besides legal structure - that foreign legal entities are used. The Onassis Liechtenstein Foundations (www.onassis.gr) stand out. Also see, Gijssels on the Belgian and Salole on the EU legal experiences in Note 14 *supra*.

47. There are limitations to these exemptions, such as for unrelated business activities. In some cases, cash-strapped local governments in the US seek to tax NPO real property in their jurisdictions.

48. Pavlos Floros, VP Finance, was extremely helpful in advising on the tax complexities. Under the current regime (as of March 2012), non-profit institutions are, generally speaking, not taxed on their non-commercial activities (Law 2238/1994 Art. 99 Paragraphs ε and στ). They are subject to the annual *ad valorem* proportional Large Real Estate Property Tax (Law 3842/2010 Arts. 27 and 35). Also, tax deductions available to donors are limited to 10% of the amount given; and the deduction cannot exceed 10% of the overall taxable income (Law 2238/1994 Art. 9, as amended by Law 3842/2010). In addition, non-profit beneficiaries pay a tax of 0,5% on this amount (POL 1048 28/4/2010). Notably, Greek tax law changes constantly, particularly during the Crisis. This results in even greater uncertainty and dramatic consequences.

49. Unfortunately, Anatolia's systemic fundraising pressures are not well understood or warmly embraced by the broader community (see, e.g., the last paragraph in Note 23 *supra*). It may help to keep two numbers in mind. The School is tuition-dependent (typically 70 - 80% of annual revenues) and the primary expenditure (around 70 - 80% annually) is staff cost. See President's Annual Report at www.anatolia.edu.gr. Without heavily promoting development and implanting that responsibility in everyone's conscience and budget, how else are financial aid/scholarships, campus infrastructure, and other pioneering initiatives to be funded?

50. American educational institutions, whether state or private universities, colleges, or preparatory schools, use a variety of names for their boards. These include: "*board of directors*;" "*board of trustees*;" "*board of overseers*;" and "*board of regents*." These terms are broadly understood as synonyms.

51. In addition to the Trustees who serve for 4 year terms (except newly elected ones who serve for 3 for the first test term), there are "*Lifetime Trustees*" (active Trustees over 75 no longer subject to election), "*Trustee Emeriti*" (former Trustees with long and loyal service as Trustees), and "*Honorary Trustees*" (honorees not having served as Trustees). Except for grandfathered Lifetime Trustees over 75, these classes of Trustees do not vote, but continue to be involved at will (By-Laws Art. 3).

52. The Board Governance Committee Charter amplifies the By-Laws and outlines its responsibilities (Art. 6). They include formulation of the governance and trusteeship standards for the Board, the Trustee performance review functions for both the Trustees individually and the Board as a body or as a whole, as well as the Trustee, Committee and Officer nominating assignments.

The By-Laws provide that “(a) *Trustee may be removed by a vote of the majority of the Trustees... whenever in their judgment the best interests of the corporation would be served...*” (Art. 3.2).

53. On personal financial contributions and in the tradition of volunteerism, the *Trustee Duties Policy* takes the position that the giving level is a matter of one’s conscience. Participation is expected, however, as that is an indication of commitment and a measure by which the Institution is judged by prospective donors. “*Rather than set hard and fast rules for areas, such as ... financial support by a Trustee, it is the intent of these requirements that should be promoted,*” (Recommendations on *Trustee Duties Policy* 4.1.0.)

54. The Restated Articles of Organization of the Trustees of Anatolia College (i.e. the Act of Incorporation) are filed pursuant to the Commonwealth of Massachusetts General Laws, Chapter 180, Section 7.

55. IRC 501(c) (3), USC Title 26.

56. The IBO is an NGO affiliated with UNESCO and it is renowned for establishing and supervising a system of high school diplomas recognized for university and college entrance worldwide – though not Greece. Anatolia’s program is a division of its High School, and is presently one of 14 educational institutions offering this option in Greece. The IBO site is at [www. ibo.org](http://www.ibo.org).

57. Acting President Dr. Panos Vlachos, graciously continues to guide the Author in fathoming accreditation issues. NEASC is the oldest regional US accreditation association serving over 2,000 public and independent schools, colleges and universities in New England, including 253 degree-granting colleges, universities, and other post-secondary institutions. en.wikipedia.org.

58. Under Law 3696/2008 Arts. 6 and 7, as amended by Law 3848/2010 Art. 45 Para. 3, which is expected to be further revised to fully comply with EU requirements. KEME is the acronym for the classification.

59. The Author thanks Peter Chressanthakes, VP Institutional Advancement, for his support and initiatives. Mr. Chressanthakes is the Board Governance Committee's Secretary and Cabinet Liaison, and, among other things, tracked and compiled the data for the Section I and VII tabulations *supra*.

60. *The Anatolian* of Fall 2011 reports that in the preceding academic year the High School graduated 235 students, including 72 from the IB program. In his Sept. 2, 2011 HS Faculty address, Theodoros Filaretos, VP Secondary Education, noted that of the students who were accepted by Greek institutions of higher education, 85% were accepted at Greek State Universities and only 15% by TEI's (the three-year technical institutes). Of these, 6 students enrolled in Greek medical schools, 2 will study pharmacy, 39 engineering, 16 law, and 15 economics.

President Giesecke sums up: "*Adding these results to the placement of IB graduates at both US and other European Universities, the aggregate picture makes Anatolia justifiably proud. Overall, 33 Anatolia High School graduates have elected to enroll in the US for fall 2011. Two Anatolia IB students have enrolled at Harvard; others have chosen to enroll at MIT, University of Chicago, Smith College, Tufts University, Reed College, and many others. In addition, there were 37 who elected to attend university in the UK...(including) Imperial College London, University College London, King's College London, the University of Edinburgh, and City University London. Two IB students were admitted to medical schools in the UK (Glasgow, East Anglia). This year's IB acceptances span many other EU countries, notably France (Université de Montpellier), Hungary (Semmelweis Medical School), Italy (Bocconi University), Switzerland (University of Geneva), and Austria (University of Innsbruck).*" *Anatolia College News Briefs For Trustees* Oct. 1, 2011.

61. "(A) recent study by Transparency International in Greece found that 9 out of 10 Greeks said their politicians are corrupt, and 80 percent said that Parliament had lost credibility" Rachel Donadio "In Greece Politicians Are Seen As Common Foe" (p.1 and continued on p.18 as) "Greeks who elected Politicians As Obstacle To Revival" *International Herald Tribune* June 27, 2011.

62. In 2009/2010, the Transparency International Greek PCI (perceived corruption index) was the highest in the 27 EU countries. A study found that corruption is a lesser known obstacle to educational reform (besides the unions, vested interests, and bureaucratic chokes) and any improvement would need to limit it.

A small PCI improvement could increase education funding significantly. Even in developed countries education funding is barely over 4%. The Greek 2011 budget is 2.59% and for 2013 it is 2.23%. Prof. Th. Polyvos and Dr. Anastasia Litina “*Corruption and Tax Evasion in Economies with Public and Private Education*” (Macedonia Univ. study in Greek, funded by the J. Latsis Foundation). Apostolos Lakasas “*Corruption Does Not Allow Educational Reform*” (in Greek) *Kathimerini* June 18, 2011.

63. Thessaloniki Mayor Boutaris advocates governance and funding reforms and more flexible regulations, including recognizing foreign college degrees. «*Πόλις και Πανεπιστήμιο*» (“*City and University*”) Aristotle Univ. May 2011, and «*Κάνει ο Δήμαρχος Εξωτερική Πολιτική;*» (“*Does A Mayor Engage In Foreign Policy?*”) ELIAMEP May, 2011.

64. Also see Draft Bill Note 5 *supra*. The restructuring of state universities and technical institutes (“AEI” and “TEI”) is modeled on foreign boards of directors and contemplates a shared governance structure with a “*Symvoulío Idrymatos*” (“*Institutional Council*”) and a Dean/Executive. As the Draft Law or Bill was proposed, the Council has oversight and audit responsibilities and is composed of 9-15 members depending on the institution’s size. The majority consists of professors elected from the faculty. They elect the outside members.

The Dean is elected by the Faculty based on a short list of 3 candidates composed by the Council following a public search. The Dean, together with the “*Synglitos*” (“*Faculty Council*”), are responsible for academic affairs. A private law legal person reporting to the Council will be formed to manage assets and R & D. State funding is dependant on evaluation. Apostolos Lakasas, “*Radical Changes In The Institutions Of Higher Education: New Election Procedure For The Deans According To The New Draft Bill*” (in Greek) *Kathimerini* June 4, 2011.

The Draft Law proposed by former Education Minister Anna Diamantopoulou covered a very wide scope of reforms beyond board structure provisions. It has been hailed as one of the most significant legislative pieces and crucial to long term development. Headlines were being made by the opposing university leadership offset by growing public support. See press reports following July 4, 2011.

65. For background on the constitutional issues see Prof. Nikos K. Alivizatos in “*The Constitution And Its Enemies in Modern Greek History 1800-2010*” (in Greek, Polis 2011) and his article with Prof. Ant. Manitakis «*Πανεπιστήμια: Ας*

Κατεβάσουμε λίγο τους Τόνους» (“Universities: Let’s Be More Low Key”) *Kathimerini* July 19, 2011.

66. Contrast to the deductibility illustration in *Non-Profit Status*, Section V and Notes 47 and 48 *supra*.

67. There are exceptions. See, e.g., Basil Markesinis in “*A New Foreign Policy for Greece*” (in Greek, Livanis 2010) pointing to political largesse and lack of transparency in supporting certain NGO’s and such other undisclosed clientelist funding.

68. Is it really productive to tax philanthropy which yields relatively little revenue since this sector is so limited? For example, the proportion and number of Greek foundations is one of the smallest in the EU at 4.4 per 100,000, or about 500 in total. European Foundation Center “*Foundation Facts and Figures*” (2005-8) www.efc.be.

69. Over one hundred thousand (114,000 -139,000) university graduates, or approximately 8.5 -10.5%, work abroad and primarily in the UK (31.7%) and the US (28.7%). Forty per cent have obtained degrees from one of the top 100 universities in the world and only 5.9% return to Greece. Lois Lampryanidis “*Investing in Flight*” (Macedonia Univ. study in Greek) *Imerisia* June 24, 2011.

70. This is not to say that there are not any “*centers of excellence.*” In 2010, The Metsovion National Technical University of Athens was ranked as the 17th best research institution, and the 10th best university in Europe. *Ta Nea*, July 23, 2011 quoting www.researchranking.org/index. In the same ranking, Athens University was 87th. Global rankings place Greek universities considerably lower.

71. Note the Japanese developments of friendlier Government measures and taxation leading to increased NPO activity to supplement State services following the recent catastrophes. Note 14 *supra*.

72. Anatolia is a member of AAICU and AACG, the American Association of International Colleges and Universities and its Greek-based equivalent. The Greek-based educational NPO’s do not have a formal Greek identity.

73. President's Column *Anatolia Alumnus* June/July/August 2011 Vol. 121.

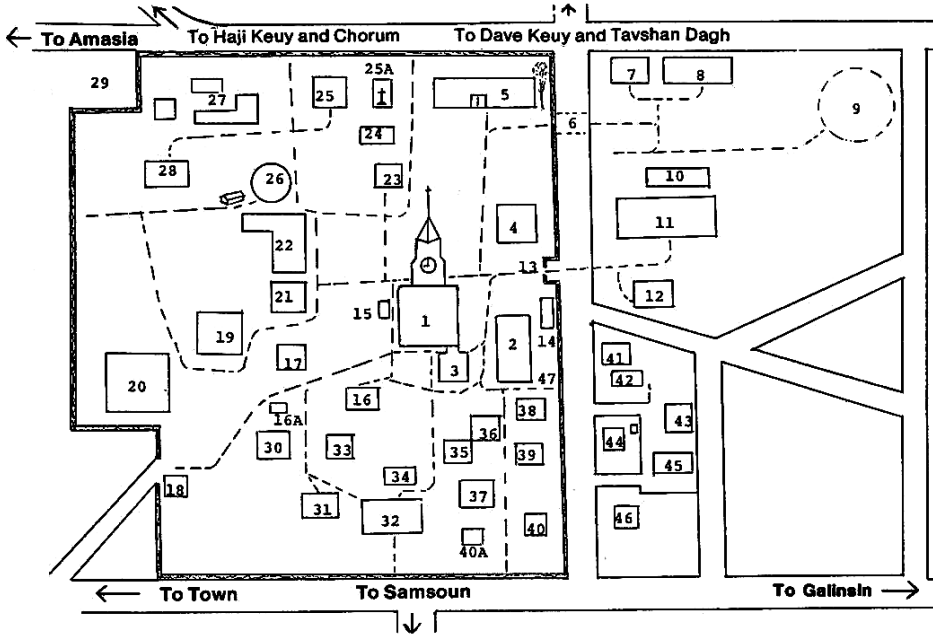
74. For non-Anatolians, this is a Chorus cheer from the "*Morning Cometh*" anthem authored by Dr. Charles C. Tracy, 1st President (1886-1913), and set to music by Prof. A.D. Daghlian. The most notable commencement address in recent years may well be Steve Job's 2005 Stanford Address. *Christian Science Monitor* Oct. 6, 2011 and www.csmonitor.com.

In 2011 Honorary Trustee Governor Mike Dukakis named and dedicated the *Hope and Remembrance Amphitheater* on behalf of the Board of Trustees: "(T)o the Memory of All Anatolians who were Victims of Human Cruelty and Brutality ..."

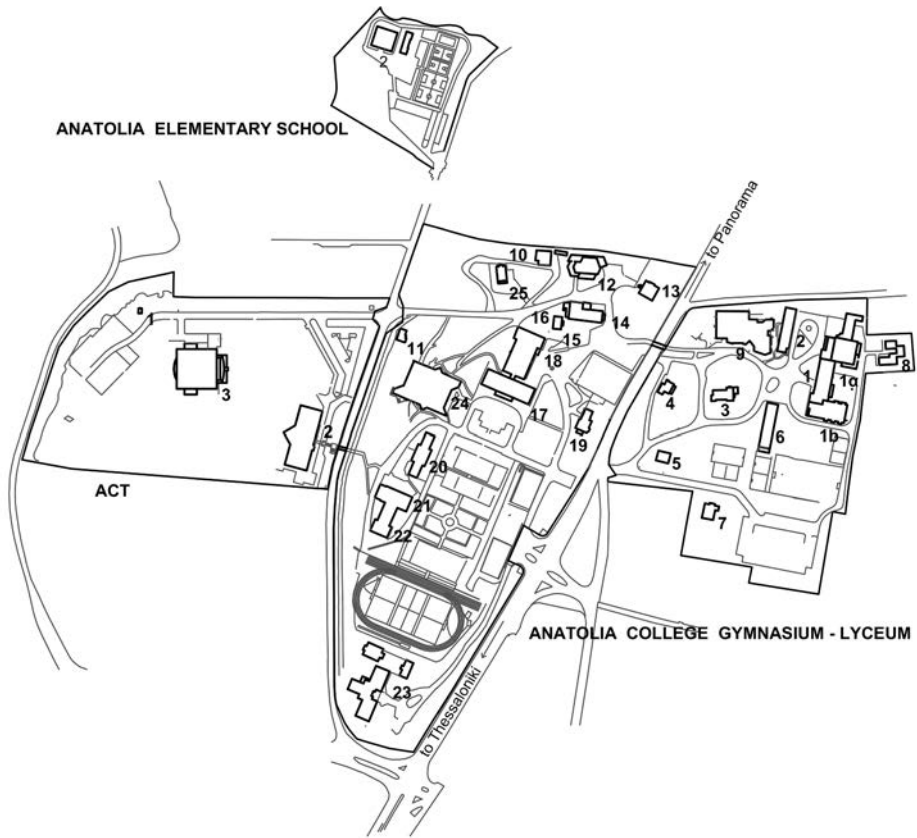


ANATOLIA
CAMPUS MAPS

ΧΑΡΤΕΣ
ΑΝΑΤΟΛΙΑ



- | | |
|--|---|
| 1. Main College Hall | 25A. Cemetery |
| 2. North Hall | 26. Bath House |
| 3. Dormitory | 27. Carpenter Shop and Self-help Complex |
| 4. Main Office – Museum Library | 28. Residence |
| 5. Union Hall unfinished foundation | 29. Turkish Cemetery (outside the college compound) |
| 6. Tunnel | 30. Rev. T.A. Elmer's Residence |
| 7. D.K. Getchell's Residence | 31. D.K. Getchell's Old Residence |
| 8. Kennedy House for Young Boys | 32. Old Boys House |
| 9. Grinnell Field | 33. Residence |
| 10. Laundry | 34. Residence |
| 11. New Hospital | 35. Prof. A. T. Daghlian's Residence |
| 12. Pharmacy and Dr. J.K. Marden's Residence | 36. Prof. D. Theocharides' Residence |
| 13. Main Gate | 37. Prof. K. A. Gulian's Residence |
| 14. Lavatories | 38. Prof. J. J. Manissadjian's Residence |
| 15. Garden, Pond, Foundation | 39. Prof. A. G. Sivaslian's Residence |
| 16. A. Kindergarten | 40. Residence |
| 17. Dr. E. Pye's Residence | 40A. Residence |
| 18. Gatehouse | 41. Prof. V. H. Hagopian's Residence |
| 19. Old Girls' School | 42. Mother Marinos Khubesian's Cottage (built by Dr. Tracy) |
| 20. New Girls' School | 43. Dildilian Photo Studio and Residence |
| 21. Residence | 44. Jizmejjan's Residence |
| 22. Old Hospital | 45. H. Sivaslian's Residence |
| 23. Dr. G.E. White's Residence | 46. Nerso's Residence |
| 24. Tennis Court | 47. Professor's Gate |
| 25. Prof. J.P. Xenides's Residence | |



ANATOLIA COLLEGE GYMNASIUM-LYCEUM

1. Ingle Hall (1954-56)
- 1a. Ingle Hall - Dorm (1980)
- 1b. Ingle Hall - Annex (2005)
2. White Hall (1950-52)
3. White House (1936)
4. Willard House (1947)
5. Yerousis House (1934)
6. Riggs Hall (1950-52)
7. Chapman House (1969)
8. Staff Residences (1980)
9. Eleftheriadis Library (1987)
10. Maintenance Workshop (1974)
11. Electric Power Substation (1974)
12. Raphael Hall (1961)
Renovation (2006)
13. Morley House (1934)
14. Pappas Hall (1940)
Renovation (1980)
15. Canteen (1950)
16. Music Room (1950)
17. Macedonia Hall (1935)

18. Kyrides Hall (1960)
19. Westervelt (1950)
20. Stephens (1935)
21. Compton Hall (1936)
22. Ladas Hall (1963)
23. Pinewood Main Building (1964)
Pinewood Auxiliary Building (1971)
24. Gym (1974)
Renovation (2007)
25. Three Hierarchs Greek Orthodox Church (1993)

ACT

1. Water Pump Station (1976)
2. ACT New Building (1993)
3. Bissell Library (2000)

ANATOLIA ELEMENTARY SCHOOL

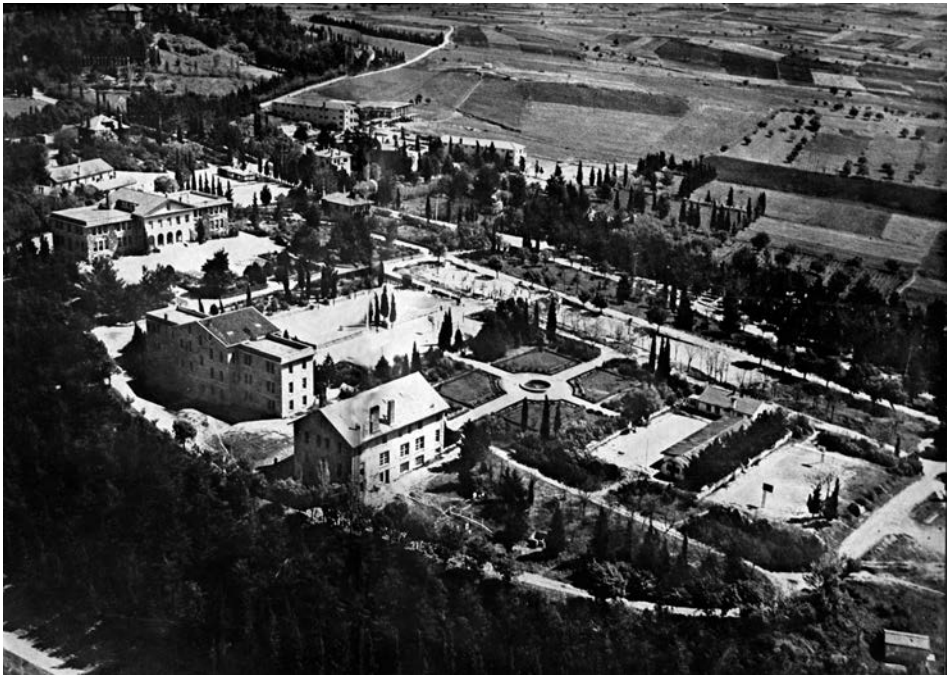
1. Auxiliary Building (1992)
2. Main Building (1996)

OFF CAMPUS

1. Water Softener (1973)



SOUTH VIEW OF THE ANATOLIA COLLEGE CAMPUS
MARSOVAN 1901



AERIAL VIEW OF THE ANATOLIA COLLEGE CAMPUS
THESSALONIKI c. 1951

*«Με πίστη στα ιδανικά του Σχολείου Μας, στους πόθους των Γονέων Μας
και στις προσδοκίες της Πατρίδας Μου*

Υπόσχομαι

Όπου κι αν πάω, και ό,τι κι αν κάνω,

Το φως που θα με οδηγεί στη ζωή μου

Δεν θα είναι ούτε ο πλούτος, ούτε η δόξα, ούτε η δύναμις,

Αλλά η αγάπη του Θεού και η αγάπη για τον συνάνθρωπό μου.

Δεν θα ζω μόνο για τον εαυτό μου,

Αλλά για το καλό της Κοινωνίας μου, της Πατρίδας μου,

και όλης της ανθρωπότητας.»

Όρκος Αποφοίτων

Carl C. Compton, 4ος Πρόεδρος Κολλεγίου Ανατόλια

ΘΕΣΜΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΤΟΥ ΚΟΛΛΕΓΙΟΥ ΑΝΑΤΟΛΙΑ

«Φεύγοντας από το Κολλέγιο,

Νιώθουμε την εσωτερική ανάγκη να δώσουμε μια υπόσχεση

Που θα καθορίζει την πορεία μας στην υπόλοιπη ζωή μας.

Υποσχόμαστε

Ότι θα αξιοποιήσουμε τις γνώσεις και τη μόρφωση μας

Έχοντας ως στόχο όχι την δόξα, ή τον πλούτο, ή την δύναμη,

Αλλά την προστασία και τον σεβασμό της αξιοπρέπειας

των συνανθρώπων μας, τη βελτίωση της Κοινωνίας,

και την προάσπιση της Τιμής και Δημοκρατίας της Πατρίδας μας.»

Υπόσχεση Αποφοίτων Λυκείων Ανατόλια



**ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΕΣ
ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ**

Δρ Πάνος Βλάχος

Εκτελεστικός Πρόεδρος Κολλεγίου Ανατόλια (2012-)

Η ιστορία του Ανατόλια μας δείχνει πόσο το Σχολείο έχει ωφεληθεί από το σύστημα διακυβέρνησής του και, κατ' επέκταση, από την προσέγγιση στην εκπαιδευτική αποστολή μας που αποσκοπεί στην καλλιέργεια και την ανάδειξη των ταλέντων των μαθητών μας.

Σε αυτή την εργασία ο Σέργιος Χατζημιχάλογλου που είναι δικηγόρος Νέας Υόρκης, απόφοιτος ('60) και Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου αναλύει το σύστημα διοίκησης του Ιδρύματός μας. Σε γενικότερο πλαίσιο, περιγράφει τη δομή, τη σύνθεση, τη φιλοσοφία και τις προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα Διοικητικά Συμβούλια των αμερικανικών μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Για ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα σαν το δικό μας έχει ιδιαίτερη σημασία ότι το πρωτοπόρο αυτό έργο εμπλουτίζει την ελληνική βιβλιογραφία.

Σε μια περίοδο που η Ελλάδα επανεξετάζει κρίσιμα θέματα της διακυβέρνησης, οικονομίας και ανάπτυξής της, το δοκιμασμένο και επιτυχημένο πρότυπο μη κερδοσκοπικού οργανισμού του Ανατόλια είναι άξιο αναφοράς και μελέτης. Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί που χαίρουν χρηστής διακυβέρνησης συνδυάζουν την ιδιωτική πρωτοβουλία, την ανεξάρτητη ηγεσία και την αυτοχρηματοδότηση με τον φιλοπρόοδο κρατικό σχεδιασμό σε επίπεδο νομοθεσίας και φορολογίας. Συμβάλλουν στην παροχή υπηρεσιών υπέρ του κοινού συμφέροντος με βάση τις ανάγκες της

τοπικής κοινωνίας και ενισχύουν τη συνεργασία μεταξύ του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Πιστεύω ότι το έργο του Ανατόλια είναι καρπός της κοινής προσπάθειας πολυάριθμων συνεργατών χωρίς ωστόσο να παραγνωρίζεται το ταλέντο και η ξεχωριστή συμβολή κάθε ατόμου. Αυτή η εργασία δεν αποτελεί εξαίρεση καθώς ο Σέργιος προβάλλει αυτόν τον πυλώνα. Η καθολική συμμετοχή όντως ήταν καθοριστικής σημασίας. Ο κοινός στόχος της κατανόησης του τρόπου διοίκησης του Σχολείου μας μάς εμπνέει, μας ενώνει και μας καθοδηγεί. Οι δύσκολοι καιροί που διανύουμε υπογραμμίζουν τη σημασία και τη χρονική συγκυρία του εγχειρήματος.

Η Παρουσίαση αυτή τον Μάρτιο του 2012 έτυχε γενικής αποδοχής στην – πρώτη τα τελευταία χρόνια – πολυμερή συνάντηση τύπου “Town Hall”. Συμμετείχαν πάνω από 150 μέλη του εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού και οι θετικές αντιδράσεις είναι ένας ευνοϊκός οiwόνος. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουμε είναι μεγάλες αλλά και τα θεσμικά μας θεμέλια είναι γερά.

Οι Προκαταρκτικές Παρατηρήσεις εμπλουτίστηκαν με τα σχόλια της Καθηγήτριας της Νομικής Σχολής του ΑΠΘ κας Γραμματικάκη-Αλεξίου. Η ουσιαστική αυτή συνεισφορά προσέφερε επιστημονική σκοπιά στις κοινωνικοπολιτικές διαστάσεις που εξέθεσε ο Δήμαρχος Θεσσαλονίκης, κ. Γιάννης Μπουτάρης πρώην Μέλος του Δ.Σ. και Απόφοιτος (’60). Ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου μας, κ. Jack Clymer, και ο τότε Πρόεδρος του Ανατόλια, Δρ Hans Giesecke, επίσης σκιαγράφησαν με γλαφυρό τρόπο τη συμβολή αυτής της εργασίας. Σε όλους που συνέβαλαν στην κοινή προσπάθεια θέλουμε να εκφράσουμε την απέραντη ευγνωμοσύνη μας.

Αυτό που έχει πρωταρχική σημασία είναι η αδιάλειπτη συνέχιση της μακρόχρονης παράδοσης του Ανατόλια στην χρηστή διοίκηση και στη συνεισφορά της στην κοινωνία μας. Σε αναγνώριση της αφοσίωσης και της ανιδιοτελείας τους, το έργο αυτό είναι αφιερωμένο «σε όλους που έχουν διατελέσει Πρόεδροι του Διοικητικού Συμβουλίου». Όπως το διατυπώνει ο Σέργιος «όσοι έχουν ήδη ωφεληθεί από την παιδεία του Ανατόλια αλλά και

οι επερχόμενες γενιές αποφοίτων, τους είναι ευγνώμονες». Η Διοίκηση και οι Εκπαιδευτικοί μας, των οποίων έχω την τιμή να είμαι επικεφαλής, συμμερίζονται αυτά τα συναισθήματα και παραμένουμε σταθερά προσηλωμένοι στην προώθηση των στόχων και την εκπλήρωση της αποστολής του Ανατόλια. Η συμβολή αυτής της εργασίας θα είναι καίρια στη μελλοντική μας πορεία.

Γιάννης Μπουτάρης

Δήμαρχος Θεσσαλονίκης

Χαιρετίζω την πρωτοβουλία του Διοικητικού Συμβουλίου του Ανατόλια να αποτυπώσει, χάρη στην προσπάθεια του Μέλους του και συμμαθητή μου Σέργιου Χατζημιχάλογλου, την φιλοσοφία της θεσμικής διακυβέρνησης αυτού του τόσου σημαντικού εκπαιδευτικού οργανισμού της πόλης μας.

Το κείμενο αυτό αναλύει συνοπτικά όσο και ευδιάκριτα την επιθυμητή σύνθεση, την αποστολή και τους στόχους του Δ.Σ. του Ανατόλια και τον ορισμό της ευθύνης των Μελών του. Αναλύει επίσης την διασύνδεση των Μελών του Δ.Σ. με την Διοίκηση του Ανατόλια όσο και το ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο το οποίο ορίζει την λειτουργία τόσο του Δ.Σ. όσο και του ίδιου του Ανατόλια. Αυτή η ανάλυση καλύπτει, όπως πρέπει άλλωστε, σημαντική ευρύτητα θεμάτων, από την φορολογική αντιμετώπιση των δωρεών στις ΗΠΑ και την Ελλάδα μέχρι και το κανονιστικό πλαίσιο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε τρεις δικαιοδοσίες: της χώρας μας, της Βρετανίας και των ΗΠΑ.

Κανένας οργανισμός δεν είναι τέλειος και σίγουρα ούτε το Ανατόλια. Ο θετικός προβληματισμός και η εις βάθος ανάλυση που χαρακτηρίζει την Παρουσίαση του Σέργιου Χατζημιχάλογλου αποτελεί σαφή ένδειξη, όμως, της διαχρονικής ποιότητας της διακυβέρνησης του Ανατόλια, διακυβέρνησης που έδωσε την δυνατότητα στο Ανατόλια να επιβιώσει κατακλυσμαία γεγονότα και ριζικές αλλαγές και να συνεχίζει σήμερα να ευημερεί, να εξελίσσεται και να προσφέρει στον συλλογικό βίο της πόλης μας. Και σε αυτό το σημείο έγκειται η γενικότερη αξία αυτού του πονήματος αλλά και της

φιλοσοφίας που οδήγησε στην συγγραφή του και στην συζήτηση του από την ευρύτερη κοινότητα, πέραν του Δ.Σ., που ορίζει το Ανατόλια: το προσωπικό, τους καθηγητές, τους γονείς και τους μαθητές, φοιτητές, και αποφοίτους του.

Ζούμε σε μια περίοδο που η χώρα μας δίνει την μάχη για την οικονομική της επιβίωση διότι ακριβώς οι περισσότεροι και σημαντικότεροι φορείς και οργανώσεις της, δημόσιοι και ιδιωτικοί, κερδοσκοπικοί και μη, και τα διοικητικά τους όργανα, είτε δεν ανταποκρίθηκαν στην καταστατική τους αποστολή είτε δεν κατάλαβαν ποτέ ποια είναι αυτή. Σημαντικός αριθμός αυτών των φορέων και οργανισμών δεν αποπειράθηκαν, με επιτυχία τουλάχιστον, να βελτιώσουν και να εξελίξουν το πλαίσιο και την ποιότητα της λειτουργίας και της ηγεσίας τους. Αυτή η αποτυχία διακυβέρνησης συναντάται παντού. Στα λιμάνια μας και στα νοσοκομεία μας. Στα μουσεία μας και στις αθλητικές μας ομάδες. Στα πανεπιστήμια μας και στα τρένα μας.

Η χώρα μας δεν θα ανακάμψει και δεν θα επανακτήσει την προοπτική της εάν αυτοί οι φορείς και οργανώσεις, και αυτοί που διαμορφώνουν την αποστολή και τις επιδόσεις τους, δεν κοιταχτούν καλά στον καθρέφτη, δεν καταλάβουν τι ακριβώς κάνουν και πώς το κάνουν. Και εάν, έχοντας αποκτήσει αυτό το γνώθι σαυτόν, δεν αναλάβουν το επίπονο έργο της αναδιαμόρφωσης της αποστολής τους, της ανανέωσης της ηγεσίας τους, της αναβάθμισης της λειτουργίας τους.

Καταλήγοντας λοιπόν θέλω να συγχαρώ το Ανατόλια και τον Συγγραφέα με την ιδιότητα μου όχι ως απόφοιτου αλλά ως Δημάρχου της Θεσσαλονίκης, διότι αναλαμβάνοντας αυτή την γόνιμη προσπάθεια ανάλυσης της διακυβέρνησης και της αποστολής του θέτει τις απαραίτητες βάσεις για να συνεχίζει να είναι ένας από τους πιο πετυχημένους εκπαιδευτικούς οργανισμούς της Θεσσαλονίκης. Ακόμη σημαντικότερο όμως συγχαίρω το Ανατόλια διότι, με αυτόν τον τρόπο, δίνει το καλύτερο δυνατό παράδειγμα και στους υπόλοιπους φορείς και οργανισμούς της Θεσσαλονίκης, φορείς και οργανισμούς οι οποίοι θα καθορίσουν και το μέλλον της πόλης μας.

Αναστασία Γραμματικάκη - Αλεξίου

Καθηγήτρια της Νομικής Σχολής του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης

Έχω γνωρίσει το Κολλέγιο Ανατόλια ως λειτουργός στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο η οποία ενδιαφέρεται γενικά για την εκπαίδευση και ως γονέας δύο παιδιών που αποφοίτησαν από αυτό. Πάντα με εντυπωσίαζε η μακρά ιστορία του, η ομαλή λειτουργία του, όπως και οι άριστες επιδόσεις του στον εκπαιδευτικό τομέα, αλλά ποτέ στο παρελθόν δεν είχα την ευκαιρία να μάθω αρκετά για τον τρόπο διακυβέρνησής του. Η παρούσα εργασία του κ. Σέργιου Χατζημιχάλογλου μου έδωσε πολλά σχετικά εναύσματα και τροφή για σκέψη.

Θα πρέπει να ομολογήσω ότι η ενδελεχής ανάλυση του συστήματος διακυβέρνησης του Κολλεγίου από τον κ. Χατζημιχάλογλου, που, όντας ο ίδιος πεπειραμένος νομικός σύμβουλος εταιριών, έχει προσφέρει τη σχετική εμπειρία του καθώς και πολύ χρόνο και προσπάθεια ως Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του Ιδρύματος, με εντυπωσίασε και με βοήθησε να καταλάβω σε ποιους παράγοντες οφείλεται η τόσο επιτυχημένη πορεία του Ανατόλια. Διαβάζοντας κανείς το κείμενό του διαπιστώνει ότι η επιτυχία αυτή δεν είναι καθόλου τυχαία. Το πλαίσιο του συστήματος είναι πολύ προσεκτικά δομημένο, με συγκεκριμένους στόχους και προδιαγραφές, βάσει των οποίων επιλέγονται εκείνοι που θα διοικήσουν το Ίδρυμα. Διακρίνεται από ισορροπία των ιδιοτήτων και προσόντων των Μελών του Δ.Σ. Διαθέτει ελεγκτικούς μηχανισμούς και σαφώς κατανεμημένες αρμοδιότητες των διαφόρων οργάνων. Ταυτόχρονα διέπεται από την – ορθή – αντί-

ληψη της «φύλαξης των φυλάκων». Είναι προφανές ότι στο Ανατόλια κανείς δεν δρα ανεξέλεγκτα.

Θα σταθώ όμως ιδιαίτερα στο ρόλο των Μελών του Διοικητικού Συμβουλίου του Ιδρύματος, που μπορεί μεν να προέρχονται από δύο διαφορετικές κουλτούρες, την αμερικανική και την ελληνική, αλλά όλοι διαπνέονται από τα ίδια αισθήματα πίστης στους σκοπούς του Ανατόλια, εμπνέονται από την αγάπη τους γι' αυτό και διακατέχονται από την αφιλοκερδή διάθεση συνεργασίας και προσφοράς προς το Κολλέγιο. Προσφέρουν τις γνώσεις και το χρόνο τους χωρίς αντάλλαγμα, με μόνο κέρδος την ικανοποίηση ότι το Κολλέγιο συνεχίζει την επιτυχημένη πορεία του. Είναι, νομίζω, αυτή η διάθεση συνεργασίας, συλλογικότητας και διαφάνειας, που δεν εξυπηρετεί άλλους σκοπούς εκτός από την διαρκή βελτίωση της λειτουργίας και των υπηρεσιών του Ανατόλια, η οποία κάνει τη διακυβέρνησή του ξεχωριστή.

Η αναλυτική περιγραφή του κ. Χατζημιχάλογλου βάζει σε ζοφερές σκέψεις όποιον θελήσει να κάνει παραλληλισμούς ανάμεσα στον επιτυχή τρόπο διοίκησης του Κολλεγίου Ανατόλια και στις αγκυλώσεις των ελληνικών ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, όπου κάθε απόπειρα εισαγωγής νέων ή αλλοδαπών προτύπων, που έχουν λειτουργήσει κι έχουν αποδώσει σε άλλα ιδρύματα, αντιμετωπίζεται με καχυποψία έως και εχθρότητα. Ιδιαίτερα τώρα, μέσα στο κλίμα οικονομικής δυσπραγίας που βιώνουμε ως χώρα, θα ήταν ελπιδοφόρα μια προσπάθεια υιοθέτησης κάποιων από τις δοκιμασμένες στην πράξη αρχές που διέπουν τη διακυβέρνηση του Ανατόλια και που έχουν αποδείξει τη διαχρονική τους αξία και αποτελεσματικότητα. Είναι συνεπώς ιδιαίτερα χρήσιμη η αποτύπωση των αρχών αυτών στο κείμενο του κ. Χατζημιχάλογλου, όχι μόνο για όσους θέλουν να μάθουν περισσότερα για το Ανατόλια, αλλά και για εκείνους που ονειρεύονται μια εκσυγχρονισμένη και αποτελεσματική διακυβέρνηση των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων της Ελλάδας.

Jack Clymer

Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου του Κολλεγίου Ανατόλια

Ο Σέργιος Χατζημιχάλογλου είναι απόφοιτος, Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του Κολλεγίου Ανατόλια, καθώς και Πρόεδρος της Επιτροπής Διακυβέρνησης του Δ.Σ. Η παρούσα εργασία για την εταιρική διακυβέρνηση αντλεί από την εκτενή του εμπειρία ως νομικού συμβούλου στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, από την ελληνική του καταγωγή και τη μακρόχρονη θητεία του ως Μέλους του Δ.Σ., ενώ προσφέρει μια αναλυτική περιγραφή του μοντέλου διακυβέρνησης του Ανατόλια και της σημασίας που διαδραματίζει για την επίτευξη των στόχων του Σχολείου.

Το Διοικητικό Συμβούλιο υπηρετεί ως διοικητικό σώμα αυτού του αξιόλογου κοινωφελούς εκπαιδευτικού ιδρύματος. Οι πρωταρχικοί στόχοι του Συμβουλίου είναι να διασφαλίσει ότι το Ανατόλια παραμένει οικονομικά υγιές και συνεχίζει να προσφέρει ένα υποδειγματικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα, για το οποίο μαθητές, γονείς, καθηγητές, εργαζόμενοι, απόφοιτοι και η ελληνική κοινωνία είναι περήφανοι. Για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί είναι απαραίτητο το Σχολείο να διατηρεί ένα συμβούλιο το οποίο να απαρτίζεται από προικισμένα και έμπειρα άτομα διατεθειμένα να προσφέρουν με κάθε δυνατό τρόπο το χρόνο, τις ικανότητες και την οικονομική τους υποστήριξη με στόχο την πραγματοποίηση αυτού του οράματος.

Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, μέσω της πολυετούς επαγγελματικής εμπειρίας τους σε συμβούλια διαφόρων επιχειρήσεων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών συμβάλλουν καθοριστικά στη διακυβέρνηση του Ανατόλια και παρέχουν καθοδήγηση στον Πρόεδρο και στη Διοίκηση.

Δεδομένου ότι το ίδιο το Διοικητικό Συμβούλιο εκλέγει τα νέα μέλη του, είναι κρίσιμο να συνεχίσει να προσελκύει εξαιρετικά αξιόλογα άτομα που έχουν τη διάθεση να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους εθελοντικά (καθώς κανένα μέλος δεν πληρώνεται για τις υπηρεσίες του). Η προσφορά τους έχει νόημα στους ίδιους μόνο εάν και εφόσον πιστεύουν ότι αυτή θα έχει αξία για το Ανατόλια. Η καλύτερη επιβεβαίωση αυτού του γεγονότος είναι η αίσθηση συλλογικότητας και συνεργασίας μεταξύ των Μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.

Επειδή η ποιότητα της συλλογικότητας βασίζεται στην ακεραιότητα, διαφάνεια και αποτελεσματικότητα με την οποία λειτουργεί το Διοικητικό Συμβούλιο, ζητήθηκε από τον Σέργιο Χατζημιχάλογλου να κάνει μια ανασκόπηση των κανόνων που διέπουν το Συμβούλιο, το πώς προτείνονται οι υποψήφιοι προς εκλογή, τον τρόπο με τον οποίο προσδοκάται η συνεισφορά τους στο Ανατόλια, και το πώς κάθε Μέλος αλλά και το ίδιο το Διοικητικό Συμβούλιο αξιολογούνται για την αποτελεσματικότητά τους. Η περιγραφή της σημερινής πρακτικής της διακυβέρνησης του Ανατόλια στρέφεται στο πλαίσιο της μακράς και διακεκριμένης ιστορίας του Σχολείου καθώς και στην αποστολή του να παραμείνει ένα εξαιρετικό ίδρυμα που συνδυάζει δύο παραδόσεις. Επίσης, αντανακλά πολύ εύστοχα τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν με επιτυχία τα αμερικανικά διοικητικά συμβούλια μη κερδοσκοπικών ιδρυμάτων.

Σαν αποτέλεσμα η εργασία αυτή προσφέρει μια στοχαστική και διεισδυτική ματιά στην πρακτική διακυβέρνησης ενός κοινωφελούς ιδρύματος που εκτιμά τις αμερικανικές ρίζες του και την ελληνική του κληρονομιά και τις έχει συγχωνεύσει επιτυχημένα προς όφελος τόσο των ελλήνων μαθητών και φοιτητών όσο και αυτών που προέρχονται από την νοτιοανατολική Ευρώπη και την Βόρειο Αμερική.

Hans Giesecke

10ος Πρόεδρος Κολλεγίου Ανατόλια

Η μελέτη του Σέργιου Χατζημιχάλογλου, απόφοιτου του '60, για τη θεσμική διακυβέρνηση του Αμερικανικού Κολλεγίου Ανατόλια αποτελεί πολύτιμη παρακαταθήκη για το σύνολο της ακαδημαϊκής μας κοινότητας, διότι αντανακλά τον διακριτό φιλανθρωπικό χαρακτήρα που διαποτίζει τον γενετικό κώδικα του Ανατόλια. Παρέχει πολύ χρήσιμες και οξυδερκείς περιγραφές της διακυβέρνησης και των διοικητικών διαδικασιών στο Ανατόλια και αποκαλύπτει πώς αυτές συνδυάζονται λειτουργικά υπό την *«εμπνευσμένη καθοδήγηση και κατεύθυνση του Διοικητικού Συμβουλίου»*.

Η φιλοδοξία του Ανατόλια είναι να αποτελεί μία *“ολοκληρωμένη ακαδημαϊκή κοινότητα”*. Κάθε μαθητής, εκπαιδευτικός, γονέας, διοικητικό στέλεχος, μέλος του διοικητικού προσωπικού, απόφοιτος ή απόφοιτη του Κολλεγίου είναι ένα ζωτικό μέλος αυτής της κοινότητας. Γι' αυτό το λόγο είναι σημαντικό να κατανοούν όλοι πώς διοικείται αυτή η κοινότητα, και κυρίως, ότι οι αποφάσεις σχετικά με το παρόν και το μέλλον του Ιδρύματος δεν λαμβάνονται στο κενό, αλλά ότι προηγείται εκτενής συζήτηση και εξέταση των βασικών πολιτικών του Σχολείου και των επιμέρους ερωτημάτων σε πολλά επίπεδα πριν ληφθούν και εφαρμοστούν.

Βασικό γνώρισμα κάθε μέλους της κοινότητας του Ανατόλια είναι ένα πνεύμα αμοιβαίας λογοδοσίας. Ο καθένας μας είναι υπόλογος στα υπόλοιπα μέλη της κοινότητας. Στη δική μου περίπτωση, είμαι υπόλογος απέναντι στα 34 Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, τις 11 Διαρκείς Επιτροπές, το Συμβούλιο του Προέδρου (το *“Cabinet”*), και τα μέλη της οικογένειάς μου

που επίσης αποτελούν μέρος αυτής της κοινότητας. Τα μέλη του αφοσιωμένου μας διοικητικού και διδακτικού προσωπικού, μπορεί να είναι άμεσα υπόλογα σε κάποιον Αντιπρόεδρο, ή Γυμνασιάρχη/Λυκειάρχη, ή στον Διευθυντή του τμήματος του καθενός, αλλά είναι επιπλέον υπόλογα στους μαθητές (και τις οικογένειές τους) τους οποίους υπηρετούν τόσο καλά είτε ως εκπαιδευτικοί, είτε ως μέλη του διοικητικού ή του τεχνικού προσωπικού.

Κατά τη διάρκεια δεκαετιών προσφοράς στην εκπαίδευση, το Ανατόλια πάντοτε προσπαθεί να ανταποκριθεί στα ιδανικά και τις αξίες του. Αξίες που περιστρέφονται γύρω από δύο αλληλένδετες έννοιες: την καλλιέργεια μιας «υπεύθυνης προσωπικής συμπεριφοράς» και του «να αποτελεί ένα παράδειγμα προς μίμηση» που και οι δύο θα έχουν θετικό αντίκτυπο στην ίδια την πόλη, τη Θεσσαλονίκη αλλά και στον κόσμο ευρύτερα. Στο πλαίσιο αυτό, το Ανατόλια ως οργανισμός επιδιώκει να δημιουργήσει και να διατηρήσει μια ισχυρή παράδοση ή ήθος, το οποίο - με τη σειρά του - ενθαρρύνει τους μαθητές και τους φοιτητές μας να κάνουν μια σημαντική διαφορά σε ό,τι επαγγελματικά και κοινωνικά μονοπάτια το ταξίδι της ζωής τους οδηγεί. Για τη συντριπτική πλειονότητα, το επίγραμμα που πλαισιώνει την αναμνηστική φωτογραφία της αποφοίτησης της τάξεως του 1899 εξακολουθεί να ακούγεται καθαρά: *“Τόλμησε να κάνεις το σωστό”*.

Το Ανατόλια έχει μια μοναδικά ισχυρή επίδραση στις ζωές των μαθητών μας, λόγω του ευρύτατου φάσματος της προσφερόμενης εκπαίδευσης. Δεδομένου ότι οι μαθητές μας έχουν τη δυνατότητα να εγγραφούν στο Νηπιαγωγείο και να παραμείνουν στο Ανατόλια ως τα χρόνια της μεταπτυχιακής τους εκπαίδευσης, η διάρκεια της σχέσης τους με το Σχολείο είναι, στις περισσότερες περιπτώσεις, πολύ μεγαλύτερη και πιο έντονη από ό,τι στα περισσότερα άλλα σχολεία και σχολές του κόσμου. Για αυτόν το θεμελιώδη λόγο, πρέπει να παρέχουμε ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον που σταθερά εμπνέει τη μεγαλύτερη συμμετοχή και δέσμευση στους κοινούς μας στόχους, την αριστεία στην εκπαίδευση, την καινοτομία, τη δημιουργικότητα, την κριτική σκέψη και την ανάπτυξη των κλίσεων και ταλέντων των μαθητών μας. Για μένα, αυτό σημαίνει να είσαι μέρος μιας κοινότητας με ανώτερες αξίες και επιδιώξεις, και αυτό είναι που κάνει την προσφορά στο Ανατόλια μια ανεξίτηλα δυνατή εμπειρία.



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Υπόσχεση των Αποφοίτων να προσφέρουν στην κοινωνία παραμένει ακλόνητη με την πάροδο του χρόνου και εξακολουθεί να καθορίζει τις αξίες του Ανατόλια¹.

Το Σχολείο και οι καθηγητές του προσφέρουν εξαιρετική παιδεία όπως φαίνεται και από τις επιτυχίες των αποφοίτων μας που είναι πια περισσότεροι από 10.000². Αυτό επιτυγχάνεται μέσα σε ένα ειδυλλιακό περιβάλλον, όπου κυριαρχεί ένα φιλελεύθερο κλίμα που δίνει έμφαση στις εξωσχολικές δραστηριότητες στο πλαίσιο, πάντοτε, των κανονισμών της Πολιτείας. Η προσωπικότητα και τα ταλέντα του κάθε μαθητή αναδεικνύονται σύμφωνα με τις προσδοκίες των γονέων του και με βάση τα καλύτερα υποδείγματα που προσφέρει η φιλοπρόοδος εκπαιδευτική εμπειρία των Ηνωμένων Πολιτειών. Όπως είπε χαρακτηριστικά και ο Δημήτρης Ζάννας «αυτό το εξάισιο Σχολείο που μου έδωσε την παιδεία και τις αρχές της ζωής μου»³.

Επ' ευκαιρία του εθνικού διαλόγου για μια καλύτερη διακυβέρνηση, δύο ερωτήματα προκύπτουν για μας σήμερα: ποια είναι η θεσμική διακυβέρνηση του Ιδρύματος αυτού, και τι παράδειγμα προσφέρει;

Ο αείμνηστος καθηγητής μας Γεωργοπαπαδάκος⁴, μας δίδαξε ότι ο Πλάτων ήταν ο πρώτος που χρησιμοποίησε τον ναυτικό όρο «κυβερνάω» για να χαρακτηρίσει με μεταφορικό τρόπο την διακυβέρνηση της πολιτείας – ή και κάθε άλλου οργανισμού⁵. Οι εικόνες που έρχονται στο νου μας συνάδουν με τις τρικυμίες που περνά η κοινωνία μας αυτή την εποχή και τις ηγετικές ικανότητες που απαιτούνται από τους καιρούς μας⁶.

Σε ό,τι αφορά τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, πιστεύω πως θα ήταν χρήσιμο να εξετάσουμε τι διαφοροποιεί τη θεσμική διακυβέρνηση του Ανατόλια, και πώς αυτή η διάσταση εξακολουθεί να εμπνέει⁷. Αναμφίβολα, η επιτυχία ενός μη κερδοσκοπικού εκπαιδευτικού οργανισμού εξαρτάται από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες, και αυτό δεν πρέπει να το ξεχνάμε ή και να το

υποτιμούμε⁸. Σήμερα θα επικεντρώσουμε την προσοχή μας στο ρόλο του Διοικητικού Συμβουλίου και των Μελών του – αυτών που στο Σχολείο μας ονομάζουμε «Trustees» στα αγγλικά και «Εφόρους» στο ιδιαίτερο σχολικό μας λεξιλόγιο⁹. Αυτοί είναι οι διευθύνοντες του Ιδρύματος. Αυτός ο θεσμός και οι παράμετροί του δεν είναι ιδιαίτερα γνωστοί στην κοινότητα του Ανατόλια και γενικότερα στην Ελλάδα. Πιστεύω ότι θα έπρεπε να είναι και ιδιαίτερα σε μια χρονική περίοδο, όπου το μη κερδοσκοπικό σύστημα διακυβέρνησης παρουσιάζει εξαιρετικό ενδιαφέρον και μελετάται δημοσίως ως πρότυπο¹⁰.

Η άμεση αποστολή μου, λοιπόν, είναι να περιγράψω τη διακυβέρνηση του Ανατόλια, τη μορφή και τη λειτουργία του Διοικητικού του Συμβουλίου (στο εξής «Δ.Σ.» ή «Συμβούλιο»), και να προαγάγω περαιτέρω την αξίωση ότι μια τέτοια μορφή διακυβέρνησης μπορεί να αποτελέσει ένα πρότυπο¹¹.

Θα ξεκινήσω με μια γενική περιγραφή των ιδιοτήτων και του πνεύματος των Μελών του Δ.Σ. τονίζοντας την οργάνωση της καθοριστικής ανθρώπινης συμμετοχής (Τμήμα I).

Στη συνέχεια, θα εξετάσω τα δομικά του στοιχεία σκιαγραφώντας τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις των Trustees (Τμήμα II) και τη σχέση του Δ.Σ. με την Προεδρία (Τμήμα III)¹². Επιπλέον, θα περιγράψω την οργάνωση του Δ.Σ. και των Επιτροπών του, καθώς και του επιμέρους έργου που τους ανατίθεται (Τμήμα IV). Ακολουθώντας, θα αναφερθώ εν συντομία στο νομικό και φορολογικό καθεστώς που είναι ένα μη κερδοσκοπικό νομικό πρόσωπο (Τμήμα V). Έπειτα, θα προσδιορίσω τις κυβερνητικές αρχές που επιτηρούν και ρυθμίζουν το Ίδρυμα και τα τρία τμήματά του, καθώς και τους διαπιστευτικούς οργανισμούς (Τμήμα VI)¹³.

Τέλος, θα ακολουθήσει μια σύντομη ανασκόπηση των επιδόσεων του Ανατόλια – ό,τι δηλαδή ξανακτίστηκε στη Θεσσαλονίκη από το 1924 και που το Δ.Σ. εποπτεύει για το κοινό καλό (Τμήμα VII).

Κλείνοντας, θα προσθέσω και τη δική μου φωνή σε εκείνη όσων υποστηρίζουν ότι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί (ΜΚΟ) που χαίρουν χρηστής και καλής διοίκησης, όπως για παράδειγμα το Ανατόλια και άλλα ιδρύματα με παρόμοια διακυβέρνηση, είναι όλο και περισσότερο χρήσιμοι για την κοινωνία και αξίζουν την υποστήριξή όλων μας¹⁴.

I. Η ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

Ιστορικό

Η σύνθεση και τα ταλέντα που χρειάζεται ένα αποτελεσματικό Διοικητικό Συμβούλιο για την επιδίωξη της αποστολής του διαμορφώνονται σύμφωνα με τις εκάστοτε συνθήκες και περιστάσεις. Στην περίπτωση του Ανατόλια, και τα ελληνικά και τα αμερικανικά στοιχεία του εξακολουθούν να εξελίσσονται ώστε να υπηρετούν καλύτερα την ελληνική νεολαία. Προτού περιγράψω πώς το Δ.Σ. προσεγγίζει αυτή την πρόκληση, ίσως να βοηθήσει μια σύντομη ανασκόπηση.

Αρχικά μετά τη μετεγκατάσταση του Σχολείου στην Ελλάδα το Δ.Σ. προφανώς βασιζότανε, κυρίως για τα τοπικά θέματα, στις συμβουλές του Προέδρου, των αρχαιότερων καθηγητών, καθώς και των αποφοίτων¹⁵. Εν συνεχεία, προστέθηκαν Μέλη στο Δ.Σ. από την ελληνοαμερικανική κοινότητα και άτομα που γεννήθηκαν στην Ελλάδα και διατηρούσαν ισχυρούς δεσμούς με την Ελλάδα.

Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο δοκιμάστηκε προσωρινά ένα πρόσθετο βοηθητικό σχήμα – αυτό της Συμβουλευτικής Επιτροπής Θεσσαλονίκης, υπό την προεδρεία του καθηγητού Χ. Φραγκίστα, του διακεκριμένου πρώην Υπουργού της Βόρειας Ελλάδας¹⁶. Το Διοικητικό Συμβούλιο συνέχισε να εξελίσσεται και να συμπεριλαμβάνει Έλληνες της Αμερικής. Ένας από αυτούς ήτανε ο μέντοράς μου, ο διαπρεπής νομικός Δρ Στέφανος Λαδάς, προς τιμήν του οποίου ονομάστηκε το κτίριο Λαδά, και ο εξαίρετος

καθηγητής του MIT Ηλίας Γυφτόπουλος, ο οποίος υπηρέτησε και ως Αντιπρόεδρος του Δ.Σ. Απόφοιτοι του Σχολείου της Θεσσαλονίκης άρχισαν να εκλέγονται στο Διοικητικό Συμβούλιο το 1974.

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1970 προσετέθησαν και κάτοικοι της Θεσσαλονίκης, αρχής γενομένης με έναν από τους εξέχοντες πολίτες της, τον Δημήτριο Ζάννα ('38). Ακολούθησαν απόφοιτοι αφοσιωμένοι στο Σχολείο μια ζωή όπως ο Σταύρος Κωνσταντινίδης ('47), που συν τοις άλλοις έχει προσφέρει περισσότερες υποτροφίες στο Ανατόλια από οποιοδήποτε άλλο άτομο και που υπηρετεί και σαν Αντιπρόεδρος του Δ.Σ., ο Πέτρος Αποστολίδης ('54), πρώην Πρόεδρος των Αποφοίτων (ΣΑΑΚ) και ο Άγγελος Μπίλης ('47), πρώην Πρόεδρος των Φίλων του Κολλεγίου. Δοκιμάστηκε επίσης για ένα διάστημα και η συμμετοχή κάθε χρόνο στο Δ.Σ. ενός νέου αποφοίτου. Φυσικά το μέγεθος του Συμβουλίου μεγάλωσε. Από τη δεκαετία του 1980 το Δ.Σ. επίσης άρχισε να συνέρχεται κάθε χρόνο και στο Σχολείο. Για να συνεχίσει να επεκτείνεται η εμβέλεια του Ανατόλια πρόσφατα περιλαμβάνονται πιο συστηματικά και κάτοικοι Αθηνών, μεταξύ των οποίων και άλλοι Απόφοιτοι.

Ο πυρήνας του τωρινού Δ.Σ. σχηματίστηκε υπό τον George Bissell, τώως Πρόεδρο του Δ.Σ. και το Μέλος του με τη μεγαλύτερη θητεία –συγκεκριμένα από το 1965– προς τιμήν του οποίου και της ευεργεσίας του –που σημειωτέον είναι η μεγαλύτερη όλων– ονομάστηκε η Βιβλιοθήκη Bissell. Από την αρχή οι Πρόεδροι του Ανατόλια βρίσκονται στην πρώτη γραμμή, συμβάλλοντας στην ανάδειξη καινούργιων υποψηφίων για το Δ.Σ. Σήμερα, το έργο του Συμβουλίου διευκολύνεται από τις εξελίξεις στις τηλεπικοινωνίες και τα Μέλη του που γεφυρώνουν την Ελλάδα και την Αμερική.

Μελέτη και Προτάσεις Διακυβέρνησης

Τον Μάιο του 2010 το Διοικητικό Συμβούλιο ενέκρινε τη Μελέτη και τις Προτάσεις περί Διακυβέρνησης της Υποεπιτροπής Μελών του Συμβουλίου (στο εξής «Προτάσεις» ή «Π»)¹⁷, που έγινε κατόπιν υποδείξεως του Προέδρου του Δ.Σ. και με την υποστήριξη του Προέδρου του Ανατόλια.

Η Μελέτη αφορούσε στην «*ανασκόπηση και πρόταση τρόπων και μέσων για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και των λειτουργιών του Διοικητικού Συμβουλίου*». (Ιστορικό των Προτάσεων). Ειδικότερα, στην Υποεπιτροπή «*ανατέθηκε η ανασκόπηση και εισήγηση προτάσεων για την ιδανική σύσταση του Διοικητικού Συμβουλίου και της δημογραφικής του*¹⁸ (συμπεριλαμβανομένης της απαιτούμενης πείρας των Μελών του Δ.Σ. και του πνεύματος και γραμμής του)¹⁹, *την αξιολόγηση των επιδόσεων, τη διάρκεια της θητείας, τις κατηγορίες και τον προσανατολισμό των Μελών του καθώς και τη διαφάνεια και τον τρόπο λειτουργίας των Συνεδριάσεων και τη δομή και λειτουργίες των Επιτροπών του*» (Ιστορικό των Προτάσεων). Ο Εσωτερικός Κανονισμός του Ιδρύματος (By-Laws) προσαρμόστηκε, και η εφαρμογή των Προτάσεων, οι οποίες αντικατοπτρίζονται στην Παρουσίαση αυτή, έχει ήδη αρχίσει.

Δημογραφική του Διοικητικού Συμβουλίου

Η Επιτροπή κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το Δ.Σ. χρειάζεται να αποκτήσει ακόμη μεγαλύτερη εμβέλεια καθώς και νεότερα μέλη, ούτως ώστε να συνεχιστεί η εξέλιξη και ενδυνάμωση του. Ο Πίνακας που ακολουθεί αντανακλά τη σύνθεση του Δ.Σ. τον Νοέμβριο του 2011. Αν εξαιρέσουμε την υποεκπροσώπηση των γυναικών²⁰, είναι εμφανές ότι η δημογραφία αλλάζει προς τη σωστή κατεύθυνση²¹.

Μολονότι το Ανατόλια είναι μια ανεξάντλητη δεξαμενή ταλαντούχων αποφοίτων, η επιστράτευση υποψηφίων μελών παραμένει μια μεγάλη πρόκληση. Τα κριτήρια αναζήτησης είναι απαιτητικά και η επιθυμητή εξισορρόπηση σύμφωνα με τους στόχους των Προτάσεων είναι δύσκολη. Η επιστράτευση υποψηφίων μελών του Δ.Σ. από την Αμερική είναι εξίσου απαιτητική. Τα άτομα που έχουν την διάθεση και ικανότητα να προσφέρουν σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς έχουν μεγάλη ζήτηση.

Επιπλέον η εποχή μας δεν είναι η καλύτερη χρονική περίοδος για επιστράτευση νέων μελών στο εξωτερικό. Η Ελλάδα έχει χάσει ένα μεγάλο μέρος της ελκυστικότητάς της για φιλανθρωπικούς σκοπούς. Η οικονομία της δεν χαρακτηρίζεται πλέον ως «*υποανάπτυκτη*» και δυστυχώς η συμπα-

<i>ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΗ ΤΟΥ Δ.Σ.</i>				
	<i>Στόχοι Σ</i>	<i>Νοέμβρ. 2011</i>	<i>Οκτώβριος 2010</i>	<i>Οκτώβριος 2009</i>
<i>Απόφοιτοι</i>	50%	48%	44%	39%
<i>Κάτοικοι Ελλάδας</i>	50%	48,5%	50%	53%
<i>Κάτοικοι ΗΠΑ</i>	50%	48,5%	53%	49%
<i>Κάτοικοι Άλλων Χωρών</i>		3%	3%	3%
<i>Ηλικία</i>				
<i>Κάτω των 40</i>	10% min.	6%	6%	0%
<i>40-49</i>	10% min.	11%	19%	6%
<i>50-59</i>	10% min.	26%	16%	25%
<i>60-69</i>	10% min.	31%	31%	39%
<i>70 & άνω</i>	10% min.	24%	28%	30%
<i>Μέση ηλικία</i>		62	63	65
<i>Α/Γ</i>	Γ 20% min.	86% / 14%	85% / 15%	83% / 17%

ράσταση στην Κρίση είναι αμφίροπη. Οι ΗΠΑ αντιμετωπίζουν και οι ίδιες την δική τους σκληρή πραγματικότητα.

Παρόλες αυτές τις αντιξοότητες ακολουθούμε χωρίς παρεκκλίσεις τη γραμμή των Προτάσεων, συμπεριλαμβανομένης της διατήρησης της ισορροπίας αμερικανών-ελλήνων. Πιστεύουμε ότι αυτή η πορεία είναι βασική για την ευημερία του Ανατόλια και ότι η αμερικανική διάσταση αποτελεί ένα αναπόσπαστο μέρος του Σχολείου που συμπληρώνει την ελληνική του ταυτότητα. Επίσης θεωρούμε ότι είναι απαραίτητη για την καλή διακυβέρνηση, καθότι η πρωτοποριακή εμπειρία των Ηνωμένων Πολιτειών με τις μη κερδοσκοπικές οργανώσεις είναι μοναδική· εκτός του ότι είναι και η εκτενέστερη. Οι δύσκολοι καιροί απαιτούν την αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων μας και είμαστε τυχεροί που έχουμε τέτοιες γερές και διεθνείς βάσεις.

Ιστορικό και Προσόντα των Μελών του Δ.Σ.

Η ομαδική πείρα των μελών του Δ.Σ. και τα προσόντα που διαθέτουν πρέπει να καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα, δεδομένης της πολυπλοκότητας ενός

ενδεχομένως μοναδικού Ιδρύματος K-MBA (από παιδικό σταθμό μέχρι MBA). Το Ανατόλια, επιπλέον, λειτουργεί σε πολυεθνικό επίπεδο. Η ενδεικτική απarıθμηση που ακολουθεί αναφέρει τα επαγγελματικά πεδία στα οποία στοχεύουν οι Προτάσεις και στα οποία πιστεύουμε ότι οι Trustees διαθέτουν την απαιτούμενη πείρα²².

ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΜΕΛΩΝ Δ.Σ.

Επίβλεψη/Διαχείριση

Οικονομικοί Σύμβουλοι/Σύμβουλοι Επενδύσεων και Διαχείρισης Κεφαλαίων, Λογιστικοί Έλεγχοι, Λογιστική, Νομικά (ΗΠΑ, Ε.Ε. και Ελλάδα), και θητεία σε Κυβερνητικές/Ρυθμιστικές Αρχές, και στις τρεις αυτές δικαιοδοσίες και σε διάφορα επίπεδα.

Τεχνογνωσία Δραστηριοτήτων

Trustees με υπηρεσία *pro bono publico* στα Διοικητικά Συμβούλια διάφορων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, συμπεριλαμβανομένων πανεπιστημίων, κολλεγίων και προπαρασκευαστικών σχολείων (φερ' ειπείν λύκεια και γυμνάσια), καθώς και ΜΚΟ σε εκπαιδευτικούς και άλλους τομείς, Πρόεδροι και Μέλη Διοικητικών Συμβουλίων εκπαιδευτικών οργανισμών, συμπεριλαμβανομένων πανεπιστημίων, κολλεγίων και συναφών ΜΚΟ, καθηγητές πανεπιστημίων σε άλλα ιδρύματα, Πρόεδροι και Μέλη Διοικητικών Συμβουλίων σε διάφορες επιχειρήσεις και άλλες οργανώσεις (πάνω από 12, σύμφωνα με δική μου καταμέτρηση, στις ΗΠΑ και την Ελλάδα), Στελέχη/Σύμβουλοι, Επικοινωνίες/Δημόσιες Σχέσεις, Πωλήσεις/Διαφήμιση, Τεχνολογίες της Πληροφορίας, και Φιλανθρωπική δράση.

Τομείς Οικονομίας

Χρηματοδοτικοί και Τραπεζτικοί Τομείς, Αγορά Ακινήτων, Ναυτιλία, Αεροπλοΐα, Βιομηχανία, Γεωργία, Λιανικές Πωλήσεις, Εισαγωγές/Εξαγωγές, Εκπαίδευση, Φιλανθρωπία, Σύμβουλοι Επιχειρήσεων, Νομικά, και πείρα σε κυβερνητικές θέσεις.

Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση

12 Ph.D./L.H.D., 6 J.D./LL.B., και 17 M.B.A./Master's.

Το Πνεύμα και η Γραμμή του Δ.Σ.

Κοιτώντας πιο πέρα από τη δημογραφία και το κατάλληλο νομικό υπόβαθρο, είναι προφανές ότι ένα αποτελεσματικό Διοικητικό Συμβούλιο απαιτεί και υπερβατικά άυλα στοιχεία. Από αυτά προέχουν η γραμμή και το πνεύμα του Συμβουλίου.

Το Ανατόλια έχει την καλή τύχη να έχει αναπτύξει ένα εταιρικό ήθος που είναι αρμονικό και κοινωνικά υπεύθυνο και καθοδηγείται από έναν αφοσιωμένο πυρήνα. Μολονότι ο διάλογος εντός του Διοικητικού Συμβουλίου είναι συνεχής, και ενίοτε και έντονος αναλόγως με τις περιστάσεις, η ευγένεια και ο αμοιβαίος σεβασμός για τη συμβολή όλων των Μελών, γεφυρώνουν τυχόν διαφορές.

ΤΟ ΠΝΕΥΜΑ ΤΟΥ Δ.Σ.

Καταβάλλεται συνειδητή προσπάθεια για τη δημιουργία αισθητής συνοχής. Αυτό δεν είναι ένα τυχαίο· αντίθετα καλλιεργείται επιμελώς. Η αφοσίωση στην αποστολή, η επαγγελματικότητα, η αυτοπειθαρχία και ο δεσμός μεταξύ των Μελών του Δ.Σ. διαδραματίζουν έναν σημαντικό ρόλο. Ένα άλλο πολύτιμο στοιχείο της συνοχής είναι η κοινή πίστη ότι, σε σχέση με τις υποχρεώσεις τους προς το Ανατόλια, οι Trustees είναι πρώτα απ' όλα Trustees του Ανατόλια – και όχι έλληνες ή αμερικανοί ή οτιδήποτε άλλο.

Οι συγκρίσεις με διαιρεμένα Συμβούλια, ή με συμβούλια με προνομιούχες κλίκες, θεωρούνται ως παραδείγματα προς αποφυγήν. Αυτό επίσης αποτελεί έναν πρόσθετο αναζωογονητικό παράγοντα για την καλύτερη λειτουργία του δικού μας Διοικητικού Συμβουλίου²³.

Η διατήρηση αυτού του πνεύματος και της γραμμής που διακρίνει το Διοικητικό Συμβούλιο και που έχει εξυπηρετήσει διαχρονικά το Ανατόλια τόσο καλά ίσως αποτελεί και τη μεγαλύτερη πρόκληση για το μέλλον. Η μετάδοσή αυτού του πνεύματος στα νέα Μέλη του Δ.Σ., δηλαδή στους μελλοντικούς ηγέτες του Ιδρύματος είναι ιδιαίτερα σημαντική²⁴.

II. ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ Δ.Σ.

Τα καθήκοντα των Μελών του Δ.Σ. απορρέουν από τις νομικές τους²⁵ υποχρεώσεις, τις υποχρεώσεις θεματοφύλαξης τους (fiduciary obligations)²⁶ καθώς και τις προσωπικές τους δεσμεύσεις. Η «Οδηγία Περί Καθηκόντων των Μελών του Δ.Σ. του Κολλεγίου Ανατόλια»²⁷ τις χαρτογραφεί ως εξής:²⁸

I. Αποστολή, Πρόγραμμα και Στρατηγικός Σχεδιασμός

- 1.0 Προσδιορισμός και έγκριση της αποστολής του Ιδρύματος, των βασικών αξιών και των προγραμματικών προτεραιοτήτων.*
- 2.0 Συνεργασία με τον Πρόεδρο του Ανατόλια για την από κοινού ανάπτυξη, εφαρμογή και παρακολούθηση του στρατηγικού σχεδίου.*
- 3.0 Υποστήριξη του Προέδρου και του στρατηγικού σχεδίου.*

II. Νομικά και Οικονομικά

- 1.0 Εξασφάλιση της συμμόρφωσης με τις νομικές και οικονομικές απαιτήσεις.*
- 2.0 Εκλογή του Προέδρου του Ανατόλια και συμβουλευτική υποστήριξη στο πλαίσιο της από κοινού διακυβέρνησης του Ιδρύματος. Ο Πρόεδρος είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση της γραμμής (policies) που εγκρίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο και δίνει αναφορά στο Διοικητικό Συμβούλιο όποτε αυτό το απαιτεί. Το Διοικητικό Συμβούλιο επιθεωρεί σε τακτά χρονικά διαστήματα την απόδοση του Προέδρου, ο οποίος παραμένει κατά τη διακριτική ευχέρεια του Διοικητικού Συμβουλίου.*
- 3.0 Έγκριση του ετήσιου προϋπολογισμού και παρακολούθηση των εσόδων και εξόδων.*

4.0 Επίβλεψη των αποδόσεων των αποθεματικών δωρεών (του Endowment).

III. Διακυβέρνηση

- 1.0 Εκλογή νέων Μελών του Δ.Σ., επιλογή των έργων που ανατίθενται στις Επιτροπές, και των Εκτελεστικών Στελεχών. Εκλογή του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου (Board Chair).
- 2.0 Συμμετοχή στις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου στη Βοστώνη και στην Ελλάδα. Τα Μέλη του Δ.Σ. θα πρέπει να ενημερώνονται, να είναι προετοιμασμένοι και να συνεισφέρουν στις συζητήσεις του Διοικητικού Συμβουλίου με την εμπειρία και τις ειδικές τους γνώσεις ώστε να διασφαλίζεται η λήψη ποιτικών αποφάσεων.
- 3.0. Συμμετοχή σε περιοδικές αυτοαξιολογήσεις του Διοικητικού Συμβουλίου, οι οποίες στοχεύουν στην αποτελεσματικότητα του Συμβουλίου.
- 4.0. Τα Μέλη του Δ.Σ. οφείλουν να συμπεριφέρονται ως πρότυπα ηθικής και ακεραιότητας²⁹. Η τήρηση της εχεμύθειας όλων των συζητήσεων του Διοικητικού Συμβουλίου είναι θεμελιώδης και βασική αρχή που διέπει τις εργασίες του Συμβουλίου. Συμμετοχή σε ένα πρόγραμμα προσανατολισμού νέων Μελών είτε στο Σχολείο είτε στη Βοστώνη.

IV. Ανάπτυξη

- 1.0 Τα Μέλη του Δ.Σ. οφείλουν να συμπεριλάβουν το Ανατόλια μεταξύ των σημαντικότερων φιλανθρωπικών προτεραιοτήτων τους. Επιπλέον οφείλουν να συνεισφέρουν στον ετήσιο έρανο υποστήριξης του Ιδρύματος, τους περιοδικούς εράνους, καθώς και τις ειδικές πρωτοβουλίες ανεύρεσης δωρεών, οι οποίες προσδοκούν στην καλύτερευση της ακαδημαϊκής και εξωδιδακτικής ζωής των μαθητών, των καθηγητών και του προσωπικού.
- 2.0 Σε συνεργασία με τον Πρόεδρο και το Γραφείο Ανάπτυξης, συμμετοχή σε προγράμματα ανάπτυξης του Ανατόλια για την επίτευξη και το προσπέρασμα των στόχων ανεύρεσης δωρεών.

Η δεσμευτική αυτή Οδηγία καθοδηγεί τα Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.³⁰ Η προσωπική και συλλογική νομική ευθύνη των Μελών του Δ.Σ. αντανακλά τις προσδοκίες της κοινωνίας. “*The buck stops here.*”³¹ («Η τελική ευθύνη είναι εδώ»).

III. ΣΧΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ - ΠΡΟΕΔΡΙΑΣ

Η εστίαση στο Δ.Σ. σε αυτή την Παρουσίαση δεν πρέπει να αποπροσανατολίσει από τον ηγετικό ρόλο που παίζει ο Πρόεδρος και η Διοίκηση που μαζί με τους Καθηγητές ενσαρκώνουν το Σχολείο. Αυτά είναι τα άτομα που διδάσκουν τους μαθητές· τα άτομα που θυμούνται οι απόφοιτοι.

Ο Πρόεδρος (C.E.O.) είναι το ανώτατο διοικητικό στέλεχος, «*άμεσα υπεύθυνος απέναντι του Δ.Σ. για την συνολική διοίκηση του Σχολείου (Campus)*» (By-Laws άρθρο 5.7). Για να το θέσουμε αλλιώς, το Διοικητικό Συμβούλιο προσδιορίζει την γραμμή (policies) και ο Πρόεδρος την εκτελεί. Αρωγή παρέχεται στον Πρόεδρο από τη Διοίκηση, τα ανώτερα μέλη της οποίας συμμετέχουν στο “*Cabinet,*” το οποίο αποτελείται από τους διάφορους διευθυντές, ήτοι τον Αντιπρόεδρο Ακαδημαϊκών Υποθέσεων, τον Διοικητικό Αντιπρόεδρο, τον Αντιπρόεδρο Οικονομικών, τον Αντιπρόεδρο για την Ανάπτυξη του Ιδρύματος και τον Αντιπρόεδρο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης³².

Ωστόσο, το Διοικητικό Συμβούλιο του Ανατόλια εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την πληροφόρηση και τις συστάσεις του Προέδρου και της Διοίκησης. Αυτά τα στελέχη είναι τα άτομα των οποίων η αποκλειστική επαγγελματική απασχόληση είναι η διαχείριση των υποθέσεων του Ιδρύματος.

Αυτό το πλαίσιο διακυβέρνησης τοποθετεί τον Πρόεδρο στο μάτι του κυκλώνα. Η ιστορία του Ανατόλια παρέχει δραματικές υπομνήσεις³³. Οι αμερικανικές ευαγγελικές αποστολές στη Μικρά Ασία ενδεχομένως να ήταν μοναδικές³⁴. Αντιμετώπισαν προκλήσεις εγκατάστασης σε ένα εχθρικό περιβάλλον, θέματα προσωπικής πίστης και αναγκών της τοπικής κοινωνίας που δίχαζαν, πολέμους, ακόμη και γενοκτονία³⁵.

Ακολούθησαν έκτακτα και κατακλυσμιαία γεγονότα: Αναγκαστική εκτό-

πιση, δήμευση και μετεγκατάσταση στην Ελλάδα, ακολουθώντας περισσότερους από ένα εκατομμύριο άλλους πρόσφυγες. Σχεδόν μια δεκαετία αργότερα, το Δ.Σ. αγόρασε μια μεγάλη έκταση στην Πυλαία και ξεκίνησε την ανέγερση του νέου κτιριακού συγκροτήματος. Οι επικοινωνίες της εποχής εκείνης δυσκολεύανε την κατάσταση³⁶.

Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και τις καταστροφές του Εμφυλίου Πολέμου επήλθε μια σχετική κανονικότητα – με όλες, βέβαια, τις απρόσμενες εξελίξεις και ανατροπές ενός αναπτυσσόμενου οργανισμού και τα εμπόδια δραστηριοποίησης στην Ελλάδα³⁷.

Περαιτέρω δυσκολίες ανέκυψαν στα πρώτα χρόνια της κυβέρνησης του Ανδρέα Παπανδρέου. Από το 1981, ο νέος πρωθυπουργός και το ΠΑΣΟΚ ξεκίνησαν ένα μεγαλεπήβολο πρόγραμμα κοινωνικών μεταρρυθμίσεων που περιείχε αντι-ελιτιστικά στοιχεία. Έντονα παρέμεναν και τα αντιαμερικανικά αισθήματα εξαιτίας της Χούντας και της τουρκικής εισβολής στην Κύπρο. Επακολούθησαν σημαντικές τριβές με τις ρυθμιστικές αρχές καθώς και εργασιακές ταραχές στο Σχολείο. Οι κακολογίες περί *«πρακτόρων της CIA»* ήταν καθημερινές. Η Ελληνοαμερικανική Ένωση και το Deree υπήρξαν στόχοι απόπειρας βομβιστικών επιθέσεων. Παρ' όλα αυτά, τα Κολλέγια Athens, Pierce/Deree και το Ανατόλια, που είχαν ευρεία κοινωνική υποστήριξη, ξεπέρασαν αυτές τις ταραχές³⁸.

Σήμερα, αντιμετωπίζουμε μια κρίση άνευ προηγουμένου, που αποκαλύπτει ακόμα και τα συνταγματικά κενά της ΕΕ και αναζητεί ένα ασφαλές λιμάνι.

Έχοντας επιβιώσει παρ' όλες αυτές τις αντιξοότητες, η θεσμική διακυβέρνηση και το Καταστατικό του Ανατόλια φαίνεται να έχουν δομηθεί σωστά³⁹. Προσωπικές προσεγγίσεις και διαφορετικές απόψεις σε όλα τα ιδρύματα είναι φυσικά αναπόφευκτες. Αυτές είναι και αναμενόμενες και ευπρόσδεκτες⁴⁰. Στις μεγάλες, όμως, αποφάσεις το Διοικητικό Συμβούλιο *«έχει τον τελευταίο λόγο»*⁴¹ στην διακυβέρνηση του Ανατόλια. Αυτό το θεσμικό σύστημα αποφεύγει καταστατικές εντάσεις και παρέχει μεγάλη δύναμη και σταθερότητα.

Καθώς ατενίζουμε το μέλλον πρέπει να εκτιμήσουμε –και να σεβαστούμε– το ότι *«η διακυβέρνηση από κοινού»* εξαρτάται από τη φρόνηση και τη συνεργασία σε αλληλεξαρτώμενα πεδία ευθυνών⁴².

IV. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΠΙΤΡΟΠΩΝ ΤΟΥ

Κάθε πλήρωμα μοιράζει τα καθήκοντα και τις βάρδιες του. Ένα μεγάλο μέρος του έργου του Δ.Σ. πραγματοποιείται από τις Επιτροπές του, στις οποίες ο Πρόεδρος και οι Αντιπρόεδροι του Κολλεγίου έχουν σημαντικό ρόλο. Το Διοικητικό Συμβούλιο ενεργεί μέσω των Επιτροπών καθ' όλην την διάρκεια του έτους.

Ο Πρόεδρος του Δ.Σ. (Board Chair) και ο Πρόεδρος του Ανατόλια (President) είναι *ex officio* μέλη όλων των Επιτροπών. Κάθε Επιτροπή έχει έναν Πρόεδρο και έναν Γραμματέα/Σύνδεσμο, ο οποίος είναι μέλος του Cabinet. Κάθε Μέλος του Δ.Σ. είναι συνήθως και μέλος 2 ή και περισσότερων Επιτροπών. Τα Μέλη που συμμετέχουν στις Επιτροπές κυμαίνονται μεταξύ 5 με 9 ή και περισσότερων ατόμων. Εξαιρέσει της Εκτελεστικής Επιτροπής, στις Επιτροπές μπορούν να συμμετέχουν και μέλη που δεν είναι Μέλη του Δ.Σ. (το Εσωτερικό Καταστατικό –By-Laws Art. 6– ορίζει τα περί Επιτροπών).

Τα καθήκοντα των Επιτροπών απορρέουν από τον Εσωτερικό Κανονισμό του Δ.Σ. αλλά και από τον ιδιαίτερο Κανονισμό (Charter) της κάθε Επιτροπής. Οι Επιτροπές λειτουργούν ως ομάδες εργασίας του Δ.Σ. Συνεδριάζουν ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν είτε δια ζώσης, είτε μέσω τηλεδιάσκεψης. Τηρούνται πρακτικά και διατίθενται ηλεκτρονικά σε όλα τα Μέλη του Δ.Σ. και του Cabinet. Επί του παρόντος υπάρχουν 11 Διαρκείς Επιτροπές. Κατά περίπτωση ορίζονται και Ειδικές Επιτροπές.

Η *Εκτελεστική Επιτροπή* υποκαθιστά ως ένα βαθμό την ολομέλεια του Δ.Σ. στα χρονικά διαστήματα μεταξύ των γενικών συνεδριάσεων και ασκεί πολλές εξουσίες του Δ.Σ. Σημειωτέον όμως ότι η ολομέλεια του Δ.Σ. διατηρεί τη δικαιοδοσία της για έκτακτες και ιδιαίτερα σημαντικές εξουσίες, όπως είναι η εκλογή ή η διαγραφή Μελών του Δ.Σ., η τροποποίηση άρθρων του Καταστατικού (Articles of Incorporation) ή η λύση της Εταιρείας, η ένωση ή συγχώνευση με άλλον οργανισμό, ή η διάθεση περιουσιακών στοιχείων. Η Εκτελεστική Επιτροπή αποτελείται από όλους τους Προέδρους των Επιτροπών, τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου και τον Πρόεδρο του Ανατόλια *ex officio* και συνεδριάζει κάθε μήνα. Στις συνεδριάσεις παρευρίσκονται και τα μέλη του Cabinet.

Η *Επιτροπή Διακυβέρνησης του Διοικητικού Συμβουλίου* είναι υπεύθυνη για την αποτελεσματικότητά του. Η Επιτροπή αυτή προτείνει κανονισμούς για τα Μέλη του Δ.Σ. και εποπτεύει την απόδοση των Μελών του Δ.Σ. και όλου του Διοικητικού Συμβουλίου και λειτουργεί επίσης ως η επιτροπή που προτείνει υποψήφια μέλη του Δ.Σ., των Επιτροπών του, και τα Διοικητικά Στελέχη (Officers) του Ιδρύματος.

Σε ό,τι αφορά τα τρία εκπαιδευτικά τμήματα του Ανατόλια, κάθε ένα από αυτά επιβλέπεται από μία Επιτροπή Διακυβέρνησης – την *Επιτροπή Διακυβέρνησης Λυκείων και Γυμνασίων* (που περιλαμβάνει τα 2 Λύκεια, τα 2 Γυμνάσια και το Διεθνές Απολυτήριο (International Baccalaureate ή IB), την *Επιτροπή Διακυβέρνησης ACT (American College of Thessaloniki)*, και την *Επιτροπή Διακυβέρνησης του Δημοτικού Σχολείου (Elementary School)* που καλύπτει και το Νηπιαγωγείο. Κάθε μία από τις Επιτροπές αυτές εποπτεύει όλες τις πτυχές της ανάπτυξης και των δραστηριοτήτων του αντίστοιχου τμήματος.

Η *Επιτροπή Ανάπτυξης* προάγει το Ανατόλια και την ανεύρεση χορηγιών και δωρεών για όλο το Ίδρυμα. Η *Επιτροπή Εγκαταστάσεων* εποπτεύει την κατασκευή και συντήρηση όλων των κτιρίων. Η *Επιτροπή Βιβλιοθηκών και Τεχνολογίας* καλύπτει τις Βιβλιοθήκες Bissell και Ελευθεριάδη, το Κέντρο Τεχνολογίας Νιάρχου καθώς και τις υποδομές πληροφορικής που χρησιμοποιούνται στην εκπαίδευση.

Στα οικονομικά ζητήματα, η *Επιτροπή Οικονομικών* εποπτεύει τους

προϋπολογισμούς και όλες τις συναφείς δραστηριότητες με σκοπό τη διασφάλιση της υγιούς οικονομικής κατάστασης του Ιδρύματος. Η *Επιτροπή Επενδύσεων* αναφέρεται στον Ταμία και στο Δ.Σ. σε ό,τι έχει σχέση με τα «*αποθεματικά δωρεών*» (*Endowment*)⁴³. Η Επιτροπή αυτή έχει προσλάβει και έγκριτους εξωτερικούς συμβούλους και διαχειριστές επενδύσεων. Η *Ελεγκτική Επιτροπή* επιθεωρεί τους οικονομικούς ελέγχους και χρησιμοποιεί και αυτή έγκριτους εξωτερικούς ορκωτούς λογιστές οι οποίοι συντάσσουν τις ετήσιες εκθέσεις.

Η ολομέλεια του Δ.Σ. συνέρχεται σε τακτικές συνεδριάσεις δύο φορές το χρόνο: κατά την Ετήσια Συνεδρίαση τον Νοέμβριο στη Βοστώνη και άλλη μία φορά τον Μάιο στη Θεσσαλονίκη. Ενίοτε συγκαλούνται και έκτακτες συνεδριάσεις (ο Εσωτερικός Κανονισμός – By-Laws Art. 4 – ορίζει τα περί Συνεδριάσεων του Δ.Σ.).

V. ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΗ ΝΟΜΙΚΗ ΔΟΜΗ

Νομικό Πρόσωπο

Η νομική μορφή του Κολλεγίου Ανατόλια είναι ένα συνηθισμένο αμερικανικό μη κερδοσκοπικό⁴⁴ νομικό πρόσωπο, δηλαδή μια ανώνυμη εταιρία χωρίς μέλη⁴⁵. Συστάθηκε το 1894 σύμφωνα με τους νόμους της Πολιτείας της Μασαχουσέτης με κύρια έδρα στη Βοστώνη. Οι βασικές διατάξεις που το διέπουν θεσπίζονται στο Καταστατικό του (Charter), που τιτλοφορείται «Πράξη Συσσωματώσεως» (*“Act of Incorporation”*) ή «Αναθεωρημένα Άρθρα Οργάνωσης» (*“Restated Articles of Organization”*), καθώς και στους «Εσωτερικούς του Κανονισμούς» (*“By-Laws”*). Το νομικό πρόσωπο ονομάζεται *“the Trustees of Anatolia College”* (Act of Incorporation – Καταστατικό άρθρο 1) το οποίο μεταφράστηκε ως οι «Έφοροι του Κολλεγίου Ανατόλια».

Ο σκοπός του Κολλεγίου Ανατόλια είναι «η διατήρηση μιας εταιρείας για τη μόρφωση νέων ανδρών και γυναικών» (Καταστατικό άρθρο 2). Οι Εσωτερικοί Κανονισμοί επιβεβαιώνουν ότι «ο κύριος σκοπός της εταιρείας είναι η ίδρυση και διατήρηση ενός μορφωτικού ιδρύματος στην Ελλάδα που σήμερα αποτελείται από το ‘Κολλέγιο Ανατόλια’ (ήτοι το *“High School”* ή αλλιώς τα *«Λύκεια», «Γυμνάσια»* και *«I.B.»*), ‘Το Αμερικανικό Κολλέγιο Θεσσαλονίκης’ (*«The American College of Thessaloniki»*) που είναι, ένα αναγνωρισμένο ίδρυμα ανώτερης εκπαίδευσης (το *«ACT»* και το *«Νηπιαγωγείο και Δημοτικό Σχολείο Ανατόλια»* (*«Anatolia Elementary School»*))

(Εσωτερικός Κανονισμός άρθρο 1). Το Δ.Σ. της εταιρείας της Μασαχουσέτης είναι υπεύθυνο για τα Γυμνάσια, τα Λύκεια και το IB και έχει επίσης ιδρύσει δύο τοπικά σωματεία μέσω των Μελών του, τον «Όμιλο Μεταλλουργικών Σπουδών και Κατάρτισης Ανατόλια» και τον «Εκπαιδευτικό Όμιλο Ανατόλια», για να ελέγχουν το ACT και το Νηπιαγωγείο και Δημοτικό Σχολείο, αντίστοιχα⁴⁶.

Μη Κερδοσκοπική Ιδιότητα

Το Καταστατικό ορίζει ότι «οι δράσεις του νομικού προσώπου θα είναι μη κερδοσκοπικές και για το κοινό όφελος» (άρθρο 4 παρ. 7) και ότι «κανένα μέρος των περιουσιακών στοιχείων ή των καθαρών κερδών του νομικού προσώπου δε θα χρησιμοποιείται προς όφελος ούτε θα διανέμεται στα Μέλη του Δ.Σ., σε στελέχη ή σε ιδιώτες, και δεν θα προορίζεται για σκοπούς άλλους από τους σκοπούς του νομικού προσώπου» (άρθρο 4 παρ. 3 (α)). Ο Εσωτερικός Κανονισμός επαναλαμβάνει ότι «οι δράσεις του νομικού προσώπου είναι φιλανθρωπικές και για το κοινό όφελος» (άρθρο 1). Επιπλέον, οι εξουσίες του νομικού προσώπου δίνουν σ' αυτό το δικαίωμα «να ζητεί και να αποδέχεται συνεισφορές από οποιαδήποτε πηγή και να δέχεται και τηρεί σε εμπιστευμα ή άλλως πως κεφάλαια που λαμβάνει από δωρεά ή κληροδότημα» (Καταστατικό άρθρο 4 παρ. 1(ο)).

Το Ανατόλια αναγνωρίζεται ως νομικό πρόσωπο του άρθρου 501(c) (3) του Ομοσπονδιακού Φορολογικού Κώδικα των ΗΠΑ (US Internal Revenue Code) και έχει την ιδιότητα μη κερδοσκοπικού οργανισμού. Η ευνοϊκή φορολογική αντιμετώπιση είναι σημαντική διότι απαλλάσσει το Ίδρυμα από την ομοσπονδιακή, πολιτειακή και τοπική φορολόγηση των εσόδων και των περιουσιακών του στοιχείων, καθώς και των δωρεών που γίνονται σε αυτό⁴⁷. Στην Ελλάδα, οι φορολογικές απαλλαγές του Ανατόλια είναι περιορισμένες. Επιπλέον, οι ιδιοκτήτες «μεγάλης ακίνητης περιουσίας» υπόκεινται σε φορολόγηση. Φορολογούνται επίσης και οι δωρεές, για τις οποίες επιτρέπονται μόνο μικρές απαλλαγές⁴⁸.

Η δυνατότητα φορολογικών απαλλαγών και εκπτώσεων είναι, βέβαια,

ένας πολύ σημαντικός παράγων, καθώς ενθαρρύνει και επηρεάζει τη χρηματοδότηση από δωρεές. Αυτά τα έσοδα είναι ζωτικής σημασίας για τα μη κερδοσκοπικά εκπαιδευτικά ιδρύματα όπως το Ανατόλια καθ' ότι αυτοχρηματοδοτούνται και επιπλέον φιλοδοξούν να παρέχουν στους μαθητές τους ένα καλύτερο περιβάλλον και περισσότερη υποστήριξη απ' ότι βασίζεται μόνο σε δίδακτρα.

Ένα παράδειγμα ίσως είναι χρήσιμο: Ας υποθέσουμε ότι ένας αμερικανός δωρητής που emπίπτει στη φορολογική κλίμακα του 35% δωρίζει στο Ανατόλια \$100. Το Ανατόλια λαμβάνει \$100 και ο φόρος του δωρητή μειώνεται κατά \$35. Για τη δωρεά των \$100 ο δωρητής πληρώνει ουσιαστικά \$65 ενώ παράλληλα «κερδίζει» την ικανοποίηση της προσφοράς και της καλής μνείας. Τα \$35 είναι το κόστος της κυβερνητικής φορολογικής πολιτικής.

Αυτό τι μας εξασφαλίζει; Πρώτον, μειώνει το βάρος στο Κράτος επιστρατεύοντας εθελοντικές κοινωνικές υπηρεσίες. Δεύτερον, ενδυναμώνει τους οργανωτές που ανέλαβαν την κοινωνική πρωτοβουλία.

Το αποτέλεσμα είναι η καλύτερη διανομή και διαχείριση του συνολικού κοινωνικού κόστους. Ιδεολογικά αυτός ο μηχανισμός καλύπτει ένα ευρύ φάσμα, καθώς οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί συνδυάζουν στοιχεία του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα και προάγουν θεμελιώδεις κοινωνικούς στόχους. Οι ΜΚΟ ρυθμίζονται από την Πολιτεία και είναι υπόλογοι σε αυτήν και στην κοινωνία, χωρίς όμως να εξαρτώνται από άμεση κρατική χρηματοδότηση.

Με λίγα λόγια, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί είναι υβριδικές οργανώσεις που εξισορροπούν κρατικά και ιδιωτικά συμφέροντα και για το λόγο αυτό τους αξίζουν διευκολυντικές ρυθμίσεις. Βέβαια, είναι απαραίτητο να μην είναι ανεξέλεγκτοι και να ακολουθούνται αυστηροί κανόνες. Ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός απολαμβάνει ένα ευνοϊκό φορολογικό καθεστώς ακριβώς επειδή διαχειρίζεται ένα εμπίστευμα, και σε περιπτώσεις παρεκκλίσεως ενδέχεται να χάσει την ευνοϊκή αυτή θέση. Αυτός ο μηχανισμός – που είναι πολύ γνωστός και χρησιμοποιείται ευρέως σε άλλες χώρες – προϋποθέτει μια σταθερή φορολογική πολιτική καθώς και την εφαρμογή της, και πιο γενικά την επιμόρφωση των πολιτών⁴⁹.

Μέλη του Δ.Σ.

Επιστρέφοντας στη νομική δομή, οι διευθύνοντες της Εταιρείας - ή του Ιδρύματος - στην περίπτωση του Ανατόλια⁵⁰ ονομάζονται “Trustees”, όρος που τονίζει τα καθήκοντά τους ως θεματοφύλακες. Συλλογικά, συνιστούν το Διοικητικό Συμβούλιο (“Board”)⁵¹. Οι Trustees «έχουν τις εξουσίες της γενικής διοίκησης και επίβλεψης της Εταιρείας και... ασκούν όλες τις εξουσίες...» (Εσωτερικός Κανονισμός άρθρο 3.1). Νέα Μέλη εκλέγονται κατά καιρούς από τους υπάρχοντες Trustees. Είναι όλοι εθελοντές και δεν αποζημιώνονται για τις υπηρεσίες τους ως Trustees. Αυτό απαγορεύεται ρητά (Εσωτερικός Κανονισμός άρθρα 3 και 7).

Διοικητικά Στελέχη

Το Ίδρυμα έχει Διοικητικά Στελέχη (Officers) που εξειδικεύουν και εκτελούν την γραμμή (policies) του Δ.Σ. Τους διευθύνει ο «Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου» (Chairperson ή Board Chair), το ανώτατο εκτελεστικό στέλεχος του Ιδρύματος, ο οποίος «έχει τη γενική ευθύνη και τον έλεγχο όλων των υποθέσεων της εταιρείας καθώς και της εξειδίκευσης και εκτέλεσης των προγραμμάτων της». Ο κάθε ένας από τους δύο Αντιπροέδρους (Vice Chairs) μπορεί να τον αντικαθιστά.

«Ο Πρόεδρος του Ανατόλια» (The President), ο οποίος είναι Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου (Board of Trustees) *ex officio*, είναι το κύριο εκτελεστικό στέλεχος (C.E.O.) του Σχολείου και αναφέρεται στο Δ.Σ.

Ο «Ταμίας» (Treasurer) και ο «Βοηθός Ταμίας» (Assistant Treasurer) είναι υπεύθυνοι για τις οικονομικές υποθέσεις. Σε έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό αυτά τα αξιώματα έχουν ιδιαίτερη σπουδαιότητα. Τα υγιή οικονομικά είναι απαραίτητα για τη διατήρηση της δημόσιας εμπιστοσύνης, τόσο για φορολογικούς λόγους όσο και για λόγους χρηματοδότησης και ανεύρεσης δωρεών. Αν οι προϋπολογισμοί τους πέσουν έξω, οι μη κερδοσκοπικές οργανώσεις δεν στηρίζονται σε κρατικές εισφορές και δεν διασώζονται από την Πολιτεία.

Τέλος, ο «Γραμματέας» (Clerk), ασκεί καθήκοντα του Γραμματέα του Ιδρύματος. (Εσωτερικός Κανονισμός άρθρο 5).

VI. ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

Το Διοικητικό Συμβούλιο του Ανατόλια και το έργο του εποπτεύονται από διάφορες κρατικές αρχές και οργανισμούς διαπίστευσης – τόσο στην Ελλάδα όσο και στις ΗΠΑ. Ο χαρακτηρισμός του Ανατόλια ως «ιδιωτικού σχολείου» δεν πρέπει να συσκοτίζει το πόσο εκτενώς επιτηρείται και ρυθμίζεται.

Εποπτεία από το Δ.Σ.: Quis Custodiet Custodes?

Πρώτα από όλα –και αυτό δεν πρέπει να το υποτιμούμε– το Διοικητικό Συμβούλιο είναι καθ' εαυτό υπεύθυνο για την εποπτεία των έργων και των περιουσιακών στοιχείων του «εμπιστεύματός» του. Το Δ.Σ. εξασκεί αυτό το καθήκον του με τρόπο συστηματικό και σύμφωνα με την αρχή της «βέλτιστης πρακτικής» (best practices). Κάθε Επιτροπή εποπτεύει τους τομείς που εμπίπτουν στη δικαιοδοσία των ευθυνών της. Για την καλύτερη απεικόνιση αυτού του σημείου, θα φέρω ως παράδειγμα πως λειτουργεί η Επιτροπή Διακυβέρνησης.⁵²

Η Επιτροπή αυτή έχει το θεμελιώδες καθήκον του “*quis custodiet custodes?*” – της «φύλαξης των φυλάκων». Κάθε Μέλος του Δ.Σ. αξιολογείται ατομικά σύμφωνα με την *Οδηγία Καθηκόντων των Μελών του Δ.Σ.* κατά

τη διάρκεια του τελευταίου έτους της θητείας του, εκτός από τα εφ' όρου ζωής Μέλη του Δ.Σ. (Lifetime Trustees). Επίσης, αξιολογείται και η αποτελεσματικότητα του Δ.Σ. ως σώματος. Επιπλέον η Επιτροπή προτείνει καινούργια υποψήφια μέλη στην Ολομέλεια του Δ.Σ., τα Μέλη των Επιτροπών, καθώς και τα Διοικητικά Στελέχη του Δ.Σ. (Officers).

Συγκεκριμένα, κατά τη λήξη της θητείας κάθε Μέλους του Δ.Σ., η Επιτροπή εξετάζει τη συμβολή και συνεισφορά του – εφ' όσον βέβαια αυτό το Μέλος επιθυμεί να επανεκλεγεί. Αυτή η αξιολόγηση περιλαμβάνει τη συμμετοχή σε συνεδριάσεις του Δ.Σ. στη Βοστώνη και τη Θεσσαλονίκη, καθώς και σε συνεδριάσεις Επιτροπών και την απόδοσή του σε όλες αυτές. Για τη συμβολή στην ανάπτυξη του Ιδρύματος, λαμβάνονται υπόψη η υποστήριξη στις δραστηριότητες αυτές καθώς και οι προσωπικές οικονομικές συνεισφορές⁵³. Το χρίσμα για εκ νέου υποψηφιότητα δεν δίνεται αυτόματα. Επίσης αξιολογείται και το Δ.Σ. ως σώμα βάσει διαφόρων ερωτηματολογίων και συγκρίσεων.

Οι αξιολογήσεις αυτές είναι απόλυτα απαραίτητες, παρόλο που η αξιολόγηση από ομότιμους δεν είναι εύκολη – ή και ευχάριστη πάντοτε – πόσο μάλλον μεταξύ εθελοντών για εθελοντικές συνεισφορές. Επιπλέον, ο ακαδημαϊκός χώρος έχει τη δική του προσωπικότητα και τους δικούς του ρυθμούς και δεν είναι μια εμπορική επιχείρηση. Παρόλα αυτά, η ουσιαστική και συστηματική αξιολόγηση είναι απαραίτητη και ξεκινά από την κορυφή.

Εν κατακλείδι, η Επιτροπή Διακυβέρνησης αναζητά τη συνεχή βελτίωση και έχει κάθε λόγο να πιστεύει – βάσει της πρακτικής και των αποδόσεων πολλών άλλων οργανισμών με τους οποίους είναι εξοικειωμένη – ότι το Ανατόλια έχει ένα αποτελεσματικό Δ.Σ. Αυτή η εφαρμοσμένη πρακτική θέτει και τις βάσεις και τα πρότυπα για ολόκληρο το Ίδρυμα μέσα, φυσικά, στα πλαίσια του νόμου.

Ρυθμιστικές Αρχές

Τα Μέλη του Δ.Σ. λειτουργούν υπό τη γενική εποπτεία του Υπουργού Δικαιοσύνης της Πολιτείας της Μασαχουσέτης (Massachusetts Attorney

General), ο οποίος είναι υπεύθυνος για την επιβολή των νόμων της Πολιτείας της Μασαχουσέτης⁵⁴. Εδώ περιλαμβάνονται οι νομικές υποχρεώσεις που απορρέουν από το εμπίστευμα, που είναι το γενικό πλαίσιο που ρυθμίζει την συμπεριφορά θεματοφύλαξης των Μελών του Δ.Σ. Επιπλέον, τα φορολογικά ρυθμίζονται από την Ομοσπονδιακή Εφορία (Internal Revenue Service – IRS) των ΗΠΑ σύμφωνα με τον Φορολογικό Κώδικα και τους Φορολογικούς Κανονισμούς (Internal Revenue Code and Regulations)⁵⁵. Περαιτέρω, τα Δικαστήρια της Πολιτείας της Μασαχουσέτης καθώς και τα Ομοσπονδιακά Δικαστήρια των ΗΠΑ έχουν γενική δικαιοδοσία σύμφωνα με τις αρμοδιότητές τους.

Οι εκπαιδευτικές λειτουργίες στην Ελλάδα εμπίπτουν στη δικαιοδοσία του Υπουργείου Παιδείας, το οποίο θεωρεί ότι το Ανατόλια είναι ένα ξένο ιδιωτικό σχολείο. Τα τοπικά Σωματεία, που αποτελούνται από Μέλη του Δ.Σ. του Ανατόλια, διατηρούν τις άδειες για το ACT και το Δημοτικό Σχολείο και εποπτεύονται επίσης από το Υπουργείο Παιδείας. Τις φορολογικές υποχρεώσεις τις ρυθμίζει το Υπουργείο Οικονομικών. Τα Ελληνικά Δικαστήρια έχουν γενική δικαιοδοσία. Επιπλέον το Ευρωπαϊκό Δίκαιο έχει αρχίσει να γίνεται αισθητό.

Διαπιστευτικοί Οργανισμοί

Το πρόγραμμα Διεθνούς Απολυτηρίου του Ανατόλια (International Baccalaureate ή “IB”) ακολουθεί το αγγλόφωνο πρόγραμμα σπουδών του Οργανισμού του Διεθνούς Απολυτηρίου στη Γενεύη της Ελβετίας, και απολαμβάνει την πιστοποίησή του⁵⁶.

Στο Κολλεγιακό επίπεδο το ACT ήταν το πρώτο και τώρα είναι ένα από τα δύο «*κολλέγια μεταλυκειακής εκπαίδευσης*» στην Ελλάδα που έχει πιστοποιήσεις και από την Αμερική και από το Ηνωμένο Βασίλειο.

Στην Αμερική το ACT έχει θεσμική πιστοποίηση από την Επιτροπή Ιδρυμάτων Ανώτερης Εκπαίδευσης (Commission on Institutions of Higher Education) της Ένωσης Σχολείων και Κολλεγίων της Νέας Αγγλίας (New England Association of Schools and Colleges, “NEASC”) www.neasc.org⁵⁷.

Το δε Διοικητικό Συμβούλιο του Ανατόλια έχει το δικαίωμα να απονέμει πτυχία τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, όπως ορίζεται από το Καταστατικό του Ιδρύματος.

Επιπλέον, τα προγράμματα πρώτου κύκλου σπουδών (προπτυχιακών σπουδών) του ACT πιστοποιήθηκαν από το Πανεπιστήμιο της Ουαλίας (University of Wales www.wales.ac.uk, en.wikipedia.org/wiki/University_of_Wales). Εν συνεχεία από το τέλος του 2012 το ACT πιστοποιήθηκε από το Open University (U.K.). Στην Ελλάδα, το ACT έχει άδεια ως «Κέντρο Μεταλκειακής Εκπαίδευσης»⁵⁸ (ΚΕΜΕ), και ακόμα δεν θεωρείται ούτε μπορεί να αποκαλείται πανεπιστήμιο. Τα πτυχία του ACT δεν απολαμβάνουν ακαδημαϊκής αναγνώρισης από την ελληνική πολιτεία και, δεδομένων των νομικών περιορισμών επί του παρόντος, δεν είναι ισότιμα με τα πτυχία των κρατικών πανεπιστημίων.

VII. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Το Ανατόλια γιόρτασε την 125η επέτειό του το 2011. Ας κάνουμε μια σύνομη ανασκόπηση των επιδόσεών του:⁵⁹

Δραστηριότητες, Οικονομική Βοήθεια και Ανάπτυξη

<i>ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ</i>			
	<i>Μαθητές/Σπουδαστές</i>	<i>Καθηγητές</i>	<i>Διοικητικό Προσωπικό</i>
<i>Λύκειο</i>	1.300	152	75
<i>Δημ. Σχολείο</i>	560	47	26
<i>ACT</i>	440	45	30
<i>Άλλα (MSU) 3.000 MSU/ACT/SAT/GMAT/BMAT εξεταζόμενοι.</i>			

Οικονομική Βοήθεια/Υποτροφίες και Ανάπτυξη:

Το 2010, \$1,5 εκατομμύρια (κατά προσέγγιση) δόθηκαν σε 168 μαθητές/φοιτητές από:

- Αποθεματικά Δωρεών (Επενδεδυμένοι πόροι προγενέστερων δωρεών ή Endowment) (53%)
- Ανάπτυξη/εράνουσ/δωρεές (25%)
- Τρέχοντα έσοδα (22%).

Το 2012 η παρεσχεθείσα οικονομική βοήθεια είτανε ακόμη μεγαλύτερη - περισσότερη από \$1.6M σε σχεδόν 300 μαθητές και φοιτητές. Οι δωρητές είτανε περισσότερα από 600 άτομα μεταξύ των οποίων οι μισοί ήταν απόφοιτοι. Η συνεισφορά από τα Αποθεματικά Δωρεών (Endowment) είτανε και πάλι περισσότερη από το 50% της συνολικής οικονομικής βοήθειας.

Υποδομή και Αποθεματικά Δωρεών

Οι εγκαταστάσεις και το “*Campus*” του Ανατόλια είναι πασίγνωστα και μοναδικά στην Ελλάδα. (Βλέπε Χάρτη του Σχολείου σελ. 83.)

Κτίρια/Ακίνητη Περιουσία: 28 κτίρια, συμπεριλαμβανομένων 115 αιθουσών διδασκαλίας, 23 εργαστηρίων, 9 αμφιθεάτρων, και μιας εστίας 36 δωματίων, όπου φιλοξενούνται έως και 95 μαθητές. Η ακίνητη περιουσία αποτελείται από 200 στρέμματα (180 ιδιόκτητα και 20 ενοικιαζόμενα).

Αποθεματικά Δωρεών (Endowment): \$30 εκατομμύρια, κατά προσέγγιση.

Οικονομικά και Διαφάνεια

Η εταιρεία KPMG παρέχει ελεγκτικές υπηρεσίες.

Η Δήλωση 990 της IRS των ΗΠΑ (Return of Organization Exempt From Income Tax – Δήλωση Φόρου Οργανισμού Απαλλασσόμενου από Φόρο Εισοδήματος) είναι διαθέσιμη στο κοινό.

Οι ιστοχώροι του Ανατόλια είναι: www.anatolia.edu.gr (περιλαμβάνει την Ετήσια Έκθεση του Προέδρου του Ανατόλια - President’s Annual Report) και www.act.edu.

Επιδόσεις Μαθητών

Με το *Διεθνές Απολυτήριο (IB)*, 33 απόφοιτοι πέρασαν σε 27 πανεπιστήμια και κολλέγια των ΗΠΑ, από τους οποίους 13 θα πάνε σε σχολές που αξιολογούνται μεταξύ των 25 καλύτερων στις ΗΠΑ, συμπεριλαμβανομένων των πανεπιστημίων Harvard (2), MIT, Brown University, University of Chicago, Smith College, Tufts University, και Reed College. Το συνολικό ποσό της ετήσιας οικονομικής βοήθειας/υποτροφιών που λαμβάνουν αυτοί οι απόφοιτοι από τα πανεπιστήμια των ΗΠΑ ανήλθε στα \$730.245 ανά έτος σπουδών, ήτοι περίπου \$3 εκατομμύρια συνολικά.

Από το Λύκειο το 100% των αποφοίτων του, ήτοι 190 μαθητές, πέρασε σε ιδρύματα ανώτερης εκπαίδευσης, συμπεριλαμβανομένων των Σχολών Νομικής, Ιατρικής, Μαθηματικών, Αρχιτεκτονικής και Πολυτεχνείου του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης⁶⁰.

Από το *Δημοτικό Σχολείο* αποφοίτησαν 87 μαθητές, εκ των οποίων οι 77 έδωσαν τις εισαγωγικές εξετάσεις για το Γυμνάσιο του Ανατόλια και πέρασαν οι 69.

Από το *ACT* αποφοίτησαν 11 B.A's, 41 B.S's και 18 M.B.A's. Επίσης παρακολούθησαν για ένα εξάμηνο ή έτος πάνω από 280 φοιτητές κολλεγίων από τις ΗΠΑ εμπλουτίζοντας περαιτέρω όχι μόνο τη δική τους εκπαίδευση αλλά και την εμπειρία όλων των φοιτητών και μαθητών του Ανατόλια.

Δημόσιες Διαλέξεις και Εκδηλώσεις: Δεκάδες εκδηλώσεις και δημόσιες διαλέξεις, συμπεριλαμβανομένων των εορταστικών εκδηλώσεων για τα 125 χρόνια του Σχολείου είχαν μεγάλη απήχηση και φυσικά προσέλκυσαν και Αποφοίτους.

Οι *Απόφοιτοι* είναι οι πρέσβεις του Σχολείου σε όλα τα εγχειρήματά τους. Η φήμη του Ανατόλια παραμένει άσπιλη.

VIII. ΟΙ ΔΙΑΦΑΙΝΟΜΕΝΟΙ ΟΡΙΖΟΝΤΕΣ

Η Παρουσίαση αυτή υποδεικνύει ότι οι δημόσιοι και οι ιδιωτικοί οργανισμοί στην ελληνική εκπαίδευση αντιμετωπίζουν πολλές κοινές κοινωνικο-οικονομικές, νομικές, και φορολογικές προκλήσεις. Σε αυτό το περιβάλλον οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, όπως είναι το Ανατόλια, με τις εμπειρίες τους στη διακυβέρνηση και στην αυτοχρηματοδότηση είναι πρωτοπόροι.

Οι πιεστικές ανάγκες για καλύτερη διακυβέρνηση⁶¹ και χρηματοδότηση⁶² απαιτούν δραματικές μεταρρυθμίσεις και μεγαλύτερη ευελιξία⁶³. Αυτό γίνεται ολοένα και σαφέστερο σε ένα όλο και ευρύτερο τμήμα του εκλογικού σώματος. Νέα πρότυπα αναζητούνται και προτεινόμενες νομοθετικές ρυθμίσεις εξετάζονται, που προάγουν υβριδικές δομές για την εκπαίδευση. Το κυριότερο παράδειγμα είναι το τριτοβάθμιο εκπαιδευτικό νομοσχέδιο που έχει πλέον τεθεί σε ισχύ⁶⁴. Κεντρικά σημεία αποτελούν ένα Δ.Σ. και ένας CEO που μπορούν επίσης να συγκεντρώσουν πρόσθετους πόρους για να αυξήσουν την χρηματοδότησή τους για τα δημόσια ιδρύματα πέραν αυτής της Πολιτείας⁶⁵.

Ένα φιλικότερο νομικό και φορολογικό καθεστώς στην Ελλάδα σίγουρα θα βοηθούσε τόσο τα κρατικά ιδρύματα όσο και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Στην καλύτερη περίπτωση, η φορολογική πολιτική ως τώρα υπήρξε βραχυπρόθεσμη και εισπρακτική⁶⁶. Ο κρατισμός δεν έλκυσε ούτε καλλιέργησε τη φιλανθρωπία σαν έναν φυσικό του σύμμαχο⁶⁷. Ούτε καν την υποστήριξε θεσμοθετώντας τη φιλανθρωπία σαν ένα μέρος ενός ολοκληρωμένου συστήματος κοινωνικών υπηρεσιών⁶⁸.

Πέρα από την άστοχη και αντιπαραγωγική φορολογική πολιτική, η σωστή φιλελευθεροποίηση του εκπαιδευτικού πλαισίου με καλύτερους ελέγχους επιβάλλεται διότι θα επιτρέψει μεγαλύτερη ευελιξία και αποτελεσματικότητα. Είναι βέβαιο ότι η πεφωτισμένη μεταρρύθμιση θα βελτιώσει την ποιότητα και ποικιλία των νομικών δομών, θα ωθήσει τον συναγωνισμό, θα οδηγήσει σε υψηλότερες κατατάξεις⁶⁹, και θα προσφέρει καλύτερα εφόδια ζωής στους αποφοίτους⁷⁰. Σίγουρα, το Κράτος δεν μπορεί να τα κάνει όλα, μπορεί όμως να νομοθετήσει ορθολογικά υποστηρίζοντας και επιτρέποντας εναλλακτικές επιλογές⁷¹.

Οι προκλήσεις που βλέπω για το Ανατόλια είναι να περάσουμε τη σημερινή καταιγίδα και να αποφύγουμε τους ρυθμιστικούς υφάλους. Νομίζω ότι έχουν καθυστερήσει πολλές μεταρρυθμίσεις, όπως η απελευθέρωση του προγράμματος σπουδών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, η αναγνώριση πτυχίων πιστοποιημένων ξένων κολλεγίων, η διευκόλυνση της έκδοσης βίζας για τους ξένους φοιτητές, η επανεξέταση των ρυθμίσεων τιμών και εργασίας, η φορολογική απαλλαγή των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, καθώς και η δημιουργία νέων νομικών δομών για την οργανωμένη φιλανθρωπία. Η προώθηση της πρωτοπόρου αποστολής του Ανατόλια για την εκπαίδευση της ελληνικής νεολαίας με υποδειγματική διακυβέρνηση είναι υψίστης σημασίας. Δεν πρέπει λοιπόν σ' αυτά τα ύδατα να ανεμίζουν περήφανες και η αμερικανική εταιρική σημαία και η ελληνική σημαία των 10.000 αποφοίτων μας στην φιλοπρόοδο τους πορεία⁷²;

Το Ανατόλια έχει μεγάλη παράδοση να στρέφεται στους Προέδρους του για καθοδήγηση. Ο Πρόεδρος Giesecke παρότρυνε όλους τους αποφοίτους: *“Dare To Do Right”* («*Τόλμησε να κάνεις το σωστό*») – το σύνθημα των Αποφοίτων της τάξεως του 1899. Δηλαδή, να προχωράμε *«ακολουθώντας και εξασκώντας έναν κώδικα ηθικής στο πώς χειριζόμαστε τις προσωπικές και δημόσιές μας υποθέσεις...»*⁷³.

Η τυξίδα υπάρχει. Δεν κινδυνεύουμε να παρεκκλίνουμε από τις Υποσχέσεις που δώσαμε κατά την Αποφοίτησή μας. *“Anatolia For Ever!”*⁷⁴.



TOWN HALL: Η ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΤΟΥ ΚΟΛΛΕΓΙΟΥ ΑΝΑΤΟΛΙΑ

Δρ Phil Holland, Πρώην Διευθυντής Τμήματος Αγγλικών
(πρωτοδημοσιεύθηκε στο *Anatolian*, Φθινόπωρο 2012)

Τι είναι στην πραγματικότητα αυτό που ονομάζουμε Διοικητικό Συμβούλιο του Κολλεγίου Ανατόλια - και ποιος είναι ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου σε ένα αμερικανικό μη κερδοσκοπικό ίδρυμα που λειτουργεί στην Ελλάδα, όπως είναι το Ανατόλια; Αυτό που ξεκίνησε ως ανασκόπηση από πλευράς του ίδιου του Διοικητικού Συμβουλίου της λειτουργίας του οδήγησε τον Σέργιο Χατζημιχάλογλου ('60) να γράψει για τα Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, μια συνοπτική ανάλυση της λειτουργίας που ακολουθείται διαχρονικά.

Αυτό, με τη σειρά του, οδήγησε σε μια δημόσια παρουσίαση ενώπιον του διοικητικού και διδακτικού προσωπικού των τριών τμημάτων του Ανατόλια, στις 16 Μαρτίου στο Raphael Hall. Ο στόχος ήταν να αποσαφηνιστεί ο τρόπος διοίκησης του Ανατόλια.

Στην Ελλάδα, όπου τα μη κερδοσκοπικά εκπαιδευτικά ιδρύματα είναι ελάχιστα και τα περισσότερα ιδιωτικά σχολεία λειτουργούν ως επιχειρήσεις, τέτοια θέματα συχνά δεν είναι πλήρως κατανοητά, ακόμη και στα ίδια τα μέλη του προσωπικού του Ανατόλια. Σε μια περίοδο όπου το Διοικητικό Συμβούλιο είναι σε ιδιαίτερη εγρήγορση λόγω της οικονομικής κρίσης και όπου τίθενται καθημερινά επί τάπητος θέματα διοίκησης των ιδρυμάτων, όπως π.χ. τα πανεπιστήμια, ο χρόνος ήταν κατάλληλος να γίνει αυτή η παρουσίαση-συζήτηση.

Εκτός από τον Σέργιο Χατζημιχάλογλου, μίλησαν στο γεμάτο Raphael Hall τα Μέλη του Δ.Σ. Λεωνίδας Ευαγγελίδης ('53), Τζέκης Φλωρεντίν ('66),

Φάνης Βάρβογλης ('74) και το πρώην Μέλος του Δ.Σ. Αντώνης Καμάρας ('83), που τώρα είναι σύμβουλος του Δήμαρχου Θεσσαλονίκης Γιάννη Μπουτάρη ('60).

Τα Μέλη του ΔΣ ξεκίνησαν την Παρουσίαση δίνοντας στο κοινό τα βασικά δεδομένα για το Διοικητικό Συμβούλιο και την ιστορία του. Το Δ.Σ. έχει 34 Μέλη, 15 Ομότιμα Μέλη και δύο Επίτιμα Μέλη. Τα Μέλη του όχι μόνο δεν λαμβάνουν μισθό ή άλλα οφέληματα από το Σχολείο αλλά απαιτείται να προσφέρουν *“χρόνο, ταλέντο, και οικονομική συνδρομή”* στο Ανατόλια. Γιατί τότε είναι Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου; Διότι πιστεύουν στην ανάγκη να προωθήσουν την αποστολή του Ανατόλια. Θεωρούν την θητεία τους στο Διοικητικό Συμβούλιο ένα καθήκον που μοιράζονται μεταξύ τους, με εκείνους που καθοδήγησαν και στήριξαν το Σχολείο πριν από αυτούς - και με εκείνους που θα έρθουν μετά.

Ποια ακριβώς είναι τα Μέλη του Δ.Σ.; Οι μισοί είναι Έλληνες και οι μισοί Αμερικανοί. Οι μισοί είναι απόφοιτοι του Ανατόλια. Η μέση ηλικία αυτή τη στιγμή είναι τα 62 έτη. Οι άντρες υπερτερούν των γυναικών με αναλογία 6:1 και η αύξηση του αριθμού των γυναικών στο Διοικητικό Συμβούλιο είναι ένας από τους στόχους της Επιτροπής Διακυβέρνησης του Δ.Σ.

Τα προσόντα και η επαγγελματική εμπειρία των Μελών του Διοικητικού Συμβουλίου ποικίλλουν ευρύτατα, και αυτό δρα ευεργετικά, γιατί μεταγίγει στο Ανατόλια την εμπειρία ενός μεγάλου φάσματος του σύγχρονου κόσμου. Περισσότεροι από δέκα έχουν την θέση Διευθύνοντος Συμβούλου σε επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς. Πολλοί υπηρετούν σε διοικητικά συμβούλια άλλων φιλανθρωπικών ιδρυμάτων, συμπεριλαμβανομένων άλλων σχολείων και κολλεγίων. Κάποια μέλη του Δ.Σ. ασκούν τη δικηγορία, ενώ υπάρχουν βέβαια πανεπιστημιακοί, σύμβουλοι επιχειρήσεων, λογιστές και άλλοι που ασχολούνται με τις επενδύσεις, το εμπόριο, την πληροφορική και άλλους τομείς.

Το σήμα κατατεθέν του Διοικητικού Συμβουλίου του Ανατόλια είναι ότι τα Μέλη του συνεργάζονται ομαδικά. Παρά την ποικιλομορφία των απόψεων σε οποιοδήποτε θέμα, επικρατεί η προσήλωση στο εταιρικό πνεύμα, και οι περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται με ευρεία συναίνεση.

Θα αναρωτηθεί κανείς ποιος είναι τότε ο ρόλος του Προέδρου του Σχο-

λείου; Η απάντηση είναι ότι το Διοικητικό Συμβούλιο διορίζει τον Πρόεδρο, ο οποίος έχει την ευθύνη της λειτουργικής εξειδίκευσης και εφαρμογής της γραμμής την οποία καθορίζει το Διοικητικό Συμβούλιο. *«Αυτό το μοντέλο διακυβέρνησης»*, σημείωσε ο Σέργιος Χατζημιχάλογλου, κάνοντας μια έμμεση αναφορά στην ταραχώδη ιστορία του Σχολείου, *«τοποθετεί τον Πρόεδρο του Κολλεγίου Ανατόλια στο μάτι του κυκλώνα. Η τελική νομική ευθύνη για το Ίδρυμα, όμως, ανήκει στο Διοικητικό Συμβούλιο.»*

Από την Παρουσίαση και τη συζήτηση που ακολούθησε αυτό που προέκυψε ήταν αναμφισβήτητα μια καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο διοικείται ένα ίδρυμα σαν το Ανατόλια που υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον – ένας τρόπος διοίκησης που θα μπορούσε να χρησιμεύσει ως πρότυπο σε μια Ελλάδα που αναζητά επείγοντως λύσεις για τη διαχείριση των δικών της δημοσίων οργανισμών. Αυτό άλλωστε το όφελος για την Ελλάδα βρίσκεται στο επίκεντρο της αποστολής του Ανατόλια να υπηρετεί την κοινωνία.



Ο Σέργιος Χατζημιχάλογλου είναι Πρόεδρος της Επιτροπής Διακυβέρνησης του Δ.Σ. του Κολλεγίου Ανατόλια και υπηρετεί το Σχολείο από το 1974 ως ο πρώτος απόφοιτος από τη Θεσσαλονίκη που έγινε Μέλος του Δ.Σ. Είναι μέλος του Δικηγορικού Συλλόγου της Νέας Υόρκης (New York Bar) και υπήρξε νομικός σύμβουλος (Senior Counsel) της TRW Inc. Έχει επίσης αποφοιτήσει από το SUNY Buffalo (B.A.), και τις Νομικές Σχολές του MSU (J.D.) και του NYU (LL.M. στο Διεθνές Δίκαιο).

Οι απόψεις που εκφράζονται σε αυτή την Παρουσίαση είναι αποκλειστικά του Συγγραφέα, ο οποίος φέρει και την ευθύνη για τυχόν λάθη. Η απόδοση του κειμένου στα ελληνικά έγινε από την κυρία Αθανασία Μαργώνη, απόφοιτο νομικής και αγγλικής φιλολογίας, με τη συνεργασία του Συγγραφέα και του Θεόδωρου Φιλάρετου, Αντιπροέδρου Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Ο διακεκριμένος δικηγόρος Δρ Αντώνης Ανασιάδης ('65) και η καθηγήτρια της Νομικής Σχολής του ΑΠΘ κυρία Γραμματικάκη - Αλεξίου είχαν την καλωσύνη να μας προσφέρουν τις παρατηρήσεις τους.

Ο Συγγραφέας ευχαριστεί τον John H. ("Jack") Clymer, Esq., Πρόεδρο του Δ.Σ., και τον Albert H. ("Chip") Elfner, III, τον Συμπρόεδρο του στην Υποεπιτροπή Μελών του Δ.Σ. (Subcommittee on Trustees) για την πολύτιμη συνεργασία τους. Η Μελέτη και οι Προτάσεις περί Διακυβέρνησης της Υποεπιτροπής αυτής τον Μάιο του 2010 εξάλλου ήταν η αφετηρία και η βάση αυτής της εργασίας.

Ο Jack Clymer είναι μέλος του Δικηγορικού Συλλόγου της Μασαχουσέτης. Συνεργάζεται με την νομική εταιρεία Nixon Peabody στη Βοστώνη και παλαιότερα με το γραφείο Hutchins, Wheeler & Dittmar. Η έγκυρη έκδοση *Best Lawyers in America* τον αναγνωρίζει στην ειδικότητα των εμπιστευμάτων. Ο Jack Clymer έχει μια μακρά ιστορία αφιλοκερδούς προσφοράς σε μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, συμπεριλαμβανομένου του Κολλεγίου Ανατόλια από το 1981. Είναι πτυχιούχος Αμερικανικού Πολιτισμού του Princeton (1962) και της Νομικής Σχολής του Harvard (1965).

Ο Chip Elfner είναι πρώην Διευθύνων Σύμβουλος της Keystone Investments, με εμπειρία στη διαχείριση επενδύσεων πάνω από τριάντα χρόνια. Υπήρξε Μέλος του Δ.Σ. του Middlebury College, όπου διατέλεσε Πρόεδρος της Επιτροπής Προϋπολογισμού και Οικονομικών, του Middlesex School και άλλων μη-κερ-

δοσκοπικών οργανώσεων. Είναι Μέλος του Δ.Σ. του Κολλεγίου Ανατόλια από το 1986. Απόφοιτος του Middlesex, Middlebury, και του Harvard (Advanced Management Program) είναι επίσης διπλωματούχος Chartered Financial Analyst (CFA).

Στην προετοιμασία αυτής της Παρουσίασης βοήθησαν και πολλοί άλλοι απόφοιτοι και φίλοι του Ανατόλια, αρχής γενομένης από τον διαπρεπή συμμαθητή του Συγγραφέα και πρώην Μέλους του Δ.Σ., το Δήμαρχο Θεσσαλονίκης Γιάννη Μπουτάρη, του πρώτου αποφοίτου ('60) που εκλέχθηκε Δήμαρχος Θεσσαλονίκης. Ο ρόλος που διαδραμάτισαν σημειώνεται όπου συνέβαλαν. Ο Συγγραφέας είναι ευγνώμων σε όλους και στον κάθε έναν ξεχωριστά.

1. Τα απομνημονεύματα του Carl C. Compton "*The Morning Cometh: My 45 Years with Anatolia College*" είναι μια συναρπαστική αφήγηση των ετών 1913-1959. Επανεκδόθηκαν με τον ίδιο τίτλο "*Supplemented by Carl Compton's UNRRA Letters to his Wife Ruth*" (2nd Rev. Ed. William R. Compton, Dr. Deborah Brown Kazazis, και Σέργιος Χατζημιχάλογλου, Lucy Braggiotti, Αθήνα 2008, στο εξής "CCC"). Ο εμπνευσμένος λόγος του πρώην Μέλους του Δ.Σ. Αντώνη Καμάρα ('83) στην τελετή απονομή πτυχίων των Λυκείων και IB το 2011 που παροτρύνει τους αποφοίτους σε κοινωφελείς υπηρεσίες συνεχίζει αυτή την παράδοση.

2. Παράδειγμα της υποστήριξης των καθηγητών αποτελεί η πρόσληψη προοδευτικών επιστημόνων και διδασκάλων όπως οι αείμνηστοι Ν. Παπαχατζής και ο Α. Γεωργοπαπαδάκος - ακόμη και ενόψει εχθρικής αντιμετώπισης από την Πολιτεία. Ο Richard L. Jackson, ο 9ος Πρόεδρος του Κολλεγίου Ανατόλια (1999-2009), σκιαγραφεί τα περιστατικά σε ένα ευρύτερο πλαίσιο στον Πρόλόγο του στο CCC:

«...Οι απαιτούμενες 'δηλώσεις πολιτικών φρονημάτων' εμπόδιζαν εκ των προτέρων... την απασχόληση στο δημόσιο τομέα... Στο πανταχού παρόν ελληνικό κράτος με τις σχετικές διαβρωτικές και επαχθείς ρυθμίσεις του [αυτοί που δεν συμφωνούσαν με το καθεστώς] ήταν κατ' ουσίαν απόβλητοι».

3. Διαπρεπής Θεσσαλονικεύς ('38) και Ομότιμο (Emeritus) Μέλος του Δ.Σ. Απόσπασμα από την επιστολή του προς το Δ.Σ. επ' ευκαιρία της εκλογής του ως Emeritus τον Μάιο του 2011.

4. Γυμνασιάρχης του εξατάξιου Γυμνασίου αρρένων και φιλόλογος του Ανατόλια (δεκαετίες του 1950-1980) γνωστός στο Πανελλήνιο. Συγγραφέας του

«Μεγάλου λεξικού της Νεοελληνικής γλώσσας» (Α. Γεωργοπαπαδάκος, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, Μαλλιάρης-Παιδεία 1992-1993.)

5. Η ιστορική πρόταση για τη διακυβέρνηση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι το «Προσχέδιο Νόμου Οργάνωσης Ανώτατης Εκπαίδευσης» που δημοσιεύθηκε, *inter alia*, στη *Ναυτεμπορική* στις 5 Ιουλίου 2011 και συνοψίστηκε στον τύπο (στο εξής «Σχέδιο Νόμου»). Βλέπε, π.χ. «Αλλάζουν όλα στο πανεπιστήμιο» *Τα Νέα* 5 Ιουλίου 2011 και Σημείωση 64 *κατωτέρω*.

Ο Νόμος αυτός ψηφίστηκε στις 24 Αυγούστου 2001 με πάνω από 250/300 ψήφους στη Βουλή (με την εξαίρεση του ΚΚΕ και του ΣΥΡΙΖΑ). Η αρχική αντίσταση των πρυτάνεων και οι καταλήψεις από τις φοιτητικές πολιτικές παρατάξεις, των οποίων οι εκλογικές εξουσίες καταργήθηκαν, τελικά υπέκυψαν στη συντριπτική πλειοψηφία που επιβάλλεται. Νόμος 4009/2011 (6 Σεπτεμβρίου 2011) με τίτλο «*Δομή, Λειτουργία, Διασφάλιση της Ποιότητας των Σπουδών και Διεθνοποίηση των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων*», www.et.gr, όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα.

6. Η Κρίση έφερε την Ελλάδα στα διεθνή πρωτοσέλιδα χωρίς διακοπή. Χαρακτηριστικές κατατοπιστικές αναλύσεις περιλαμβάνουν: το ιστολόγιο του Γιάννη Ψαρόπουλου www.thenewathenian.com και το άρθρο του Σπύρου Οικονομίδη στο *LSE Hellenic Observatory* «*The Politics of Greece's Financial Crisis*» («*Η πολιτική της Οικονομικής Κρίσης στην Ελλάδα*») *BBC Viewpoint* 17 Ιουνίου 2011. Ένα από τα αναρίθμητα σκάνδαλα αφορούσε τη Μονή Βατοπεδίου. Βλέπε το άρθρο του Michael Lewis «*Beware of Greeks Bearing Bonds*» *Vanity Fair* 1η Οκτωβρίου 2010. Η Κρίση οδήγησε σε ένα μαζικό κίνημα «*Αγανακτισμένων*» χωρίς προηγούμενο. Το ιατρικό περιοδικό *The Lancet* δημοσίευσε ευρήματα μιας έρευνας του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας ότι το άγχος ανέβασε τα ποσοστά αυτοκτονίας στην Ελλάδα για τα έτη 2007-2009 στα υψηλότερα της Ευρώπης, *Τα Νέα*, 9 Ιουλίου 2011. Ο πρώην Υπουργός Οικονομικών Ευάγγελος Βενιζέλος, προέτρεψε: «*είναι ζωτικής σημασίας για εμάς να ξαναγνωριστούμε και να αναδιοργανωθούμε ως κοινωνία, ως κράτος και ως έθνος...*» *New Athenian* 1η Ιουλίου 2011.

7. Ο Δήμαρχος Θεσσαλονίκης Γιάννης Μπουτάρης αναφέρει ότι η διακυβέρνηση του Ανατόλια είναι παραδειγματική και ενθαρρύνει τους αποφοίτους να συμμετέχουν σε δημόσιες διαβουλεύσεις. «*Η αστικοποίηση της Θεσσαλονίκης*». Διάλεξη στον Σύλλογο Αποφοίτων (ΣΑΑΚ) το Μάρτιο του 2011. Ο Δήμαρχος παράθεσε ότι το Ανατόλια ακολουθεί τα εξής στοιχεία παραδειγματικής διακυβέρνησης:

«... (ρ)ητή όσο και γραπτή δέσμευση των *Trustees* για την αποφυγή σύγκρουσης συμφερόντων κατά την διάρκεια εξάσκησης των καθηκόντων τους προς το Ανατόλια: δέσμευση τους για προσφορά σε χρόνο και σε χρήμα στο μέγιστο των προσωπικών τους δυνατοτήτων· διαφανείς, διεθνείς και ανταγωνιστικές διαδικασίες για την επιλογή του Προέδρου του Ανατόλια· ετήσιος έλεγχος από ορκωτούς λογιστές των οικονομικών του Ανατόλια· συστηματική άντληση χορηγιών για την εξυπηρέτηση των κοινωφελών, μη-κερδοσκοπικών σκοπών του ιδρύματος· διαφανείς και αξιοκρατικές διαδικασίες ένταξης στο Γυμνάσιο και Λύκειο, την ναυαρχίδα του ιδρύματος.»

8. Η Παρουσίαση αυτή εισηγείται ότι, αρχής γενομένης με τη σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου, η συμβολή διαφόρων παραγόντων είναι σημαντική για την επιτυχία ενός μη κερδοσκοπικού εκπαιδευτικού ιδρύματος. Πιστεύω ότι περιλαμβάνονται τα εξής στοιχεία:

Ένα ηθικό και αξιοκρατικό ήθος που καλλιεργεί την προσωπική ανάπτυξη και την κοινωνική συνείδηση· ένα διοικητικό συμβούλιο που λειτουργεί με διαφάνεια, υπευθυνότητα και συνοχή και διαθέτει το κατάλληλο πνεύμα, σύνθεση, κοινωνική δράση και δεξιότητες για την εκτέλεση των καθηκόντων της νομικο-οικονομικής εποπτείας και της ανάπτυξης του ιδρύματος· έναν εκλεγμένο πρόεδρο, κατόπιν μιας διεθνούς και ανοιχτής αναζήτησης, ο οποίος θα ηγείται μιας διοίκησης που στοχεύει στη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη του ιδρύματος· αφοσιωμένο διδακτικό προσωπικό πλήρους ωραρίου προσηλωμένο στην αριστεία· παροτρύνσεις και κατευθύνσεις από γονείς και μαθητές· συστηματική υποστήριξη από τους αποφοίτους για την ανάπτυξη του ιδρύματος και για την καθοδήγηση μαθητών και αποφοίτων· πεφωτισμένες κρατικές ρυθμίσεις που συνδέονται με εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες που καλύπτουν τις σχετικές κοινωνικές και οικονομικές απαιτήσεις· και διαθεσιμότητα ανταποκρινόμενων και ευέλικτων νομικών και ευνοϊκών και σταθερών φορολογικών μορφών οργάνωσης και λειτουργίας.

9. Η έλλειψη ευρύτερης γνώσης για το ρόλο των μελών του Δ.Σ. σε μη κερδοσκοπικές οργανώσεις ενδέχεται να οφείλεται εν μέρει στην δυσκολία των νομικών μεταφράσεων. Τόσο ο όρος “*trustee*” όσο και η έννοια “*trust*” παρουσιάζουν ιδιαίτερους προβληματισμούς:

Στο λεξιλόγιο του Ανατόλια, ο όρος “*trustees*” μεταφράστηκε ως «*έφοροι*» προφανώς από τότε που το Σχολείο ήρθε στην Ελλάδα. Ο όρος *έφορος* υπονοεί την εποπτεία, αλλά είναι αόριστος. Αναφέρεται σε αρκετά διαφορετικά είδη αξιωματούχων με διαφορετικές εξουσίες σε διάφορους οργανισμούς και μεταλλάσσει το

ρόλο των Μελών του Δ.Σ. Στην αρχαία Σπάρτη οι Έφοροι ήταν οι πέντε επόπτες μαζί με τους δύο Βασιλείς (Ηρόδοτος, «*Το Σύνταγμα των Λακεδαιμονίων*»). Σήμερα, ο όρος χρησιμοποιείται τόσο από την Πολιτεία όσο και από ιδιωτικές οργανώσεις και κυμαίνεται από υπαλλήλους της Εφορίας και της Αρχαιολογίας μέχρι τους προσκόπους. Κατά την άποψή μου, ο όρος «*Διοικητικό Συμβούλιο*» ή «*Δ.Σ.*» (και ατομικά «*Μέλος του Δ.Σ.*») είναι καλύτερη απόδοση. Σημειωτέον ότι συνεχίζουμε να παραβλέπουμε ότι ακριβώς ο ίδιος αυτός όρος, «*Διοικητικό Συμβούλιο*» - “*Board of Directors*”, χρησιμοποιείται στο Καταστατικό του Ανατόλια (Act of Incorporation) ως συνώνυμο για τον όρο “*Board of Trustees.*”

Για όσους ενδιαφέρονται για το συγκριτικό δίκαιο, τα νομικά πρόσωπα “*trusts*” είναι άγνωστα στο ελληνικό δίκαιο καθώς είναι μια ιδιαιτερότητα του Εθμικού Δικαίου (Common Law). Trusts δεν μπορούν να δημιουργηθούν σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία, καθώς η αγγλο-αμερικανική έννοια του διαχωρισμού του τίτλου σε legal title και equitable title (κατά πολύ για ιστορικούς λόγους) είναι μοναδική. Το αστικό δίκαιο, σε γενικές γραμμές, επιτυγχάνει παρόμοιους σκοπούς μέσω συμβάσεων και διαθηκών, εφόσον αυτοί επιτρέπονται από τις γενικές διατάξεις του δικαίου. Athanasios Yannopoulos, “*Property*” 7 IV στο “*Introduction to Greek Law*” eds. Konstantinos D. Kerameus and Phaedon J. Kozyris (3d. Rev. Ed. Kluwer Law International and Ant. N. Sakkoulas 2008, the collective work hereinafter “*K and K*”).

Σύμφωνα με την καθηγήτρια Αναστασία Γραμματικάκη-Αλεξίου, ο όρος “*trust*” στα ελληνικά είναι «*εμπίστευμα*» Κ και Κ 10 Π Η 2. (Σε αυτή την Παρουσίαση, ο όρος “*trust*” χρησιμοποιείται με τη συνήθη του έννοια και αναφέρεται στην εμπιστοσύνη για τη διαχείριση των κοινών συμπεριλαμβανομένων και των φιλανθρωπικών θεμάτων.)

10. Βλέπε Σχέδιο Νόμου, Σημείωση 5 *ανωτέρω*. Για τη δομή και σύνθεση αυτών των διοικητικών συμβουλίων, βλέπε Σημείωση 64 *κατωτέρω*.

11. Η ιδέα για την Παρουσίαση αυτή είτανε του Δρ Φάνη Βάρβογλη (’74), πρώην Μέλους του Δ.Σ. και Μέλους της Επιτροπής Διακυβέρνησης του Διοικητικού Συμβουλίου και της πρότερης Υποεπιτροπής Μελών του Δ.Σ. και πρώην Προέδρου του ΣΑΑΚ. Ως συνήθως, ο Robert DeNormandie, Μέλος του Δ.Σ. και Πρόεδρος της Ελεγκτικής Επιτροπής, μας έδωσε πολύτιμες συμβουλές. Η κα. Ιρίνα Τακά-Μιχαηλίδου (’95), Μέλος του Δ.Σ., πρόσθεσε την φρέσκια της ματιά. Καθ’ όλη τη διάρκεια της μελέτης, ο Πρόεδρος Giesecke μας ενεθάρρυνε όπως και εν συνεχεία έκανε και ο Εκτελεστικός Πρόεδρος Δρ Πάνος Βλάχος. Ο Συγ-

γραφείας στόχευσε σε μια ευρεία κάλυψη, ελπίζοντας να ικανοποιήσει τις προσδοκίες ενός πολυσύνθετου κοινού με διαφορετικές εμπειρίες και γνώσεις.

12. Ο Πρόεδρος του Ανατόλια είναι επικεφαλής της διοίκησης των τριών εκπαιδευτικών τμημάτων του Ανατόλια: του Δημοτικού Σχολείου, των δύο Γυμνασίων και Λυκείων (συμπεριλαμβανομένου του προγράμματος Διεθνούς Απολυτηρίου International Baccalaureate ή IB), και του American College of Thessaloniki (ACT).

Ο 10ος Πρόεδρος του Ανατόλια ήταν ο Δρ Hans Giesecke. Εκλέχτηκε τον Αύγουστο του 2009 και υπηρέτησε ως τον Ιούλιο του 2012. Ο Δρ Πάνος Βλάχος ανέλαβε τα καθήκοντα της Προεδρίας ως Εκτελεστικός Πρόεδρος. Ο Δρ Βλάχος προηγουμένως ήταν Vice President for Academic Affairs του Ιδρύματος και Provost του ACT έχοντας υπηρετήσει το Ανατόλια για 20 χρόνια ήδη και σαν καθηγητής και στη διοίκηση. Είναι πτυχιούχος Μαθηματικών (B.Sc.) του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου και M.Sc. και Ph.D. του University of Rhode Island.

13. Ο Γιάννης Τσορμπατζόγλου ('86), Αντιπρόεδρος Διοικητικών Υποθέσεων του Ανατόλια, βοήθησε στην ανασκόπηση των διαφόρων οργανώσεων του Κολλεγίου. Τα σωματεία των Αποφοίτων Θεσσαλονίκης, των Φίλων, και των Γονέων (για κάθε ένα από τα σχολεία), καθώς και οι Απόφοιτοι «εν Αθήναις» είναι ανεξάρτητα νομικά πρόσωπα. Ωστόσο, αποτελούν ένα μεγάλο μέρος της ζωής του Ιδρύματος. Οι δραστηριότητές τους δημοσιεύονται στο τριμηνιαίο περιοδικό του ΣΑΑΚ *Anatolia Alumnus*.

14. Πέρα από την Ελλάδα βλέπε, π.χ., την ανασκόπηση της εξέλιξης των μη κερδοσκοπικών οργανισμών στην Αμερική από τον Steven Rathgeb Smith, “*Non-Profits, Philanthropy and Public Policy*” (Oct. 2009) <http://cpnl.georgetown.edu>· την ανάλυση της βελγικής εμπειρίας από την Dr. Caroline Gijssels, “*Foundations: Catalysts Of Innovation, Social Change And Civic Action*” (July 2008) στο www.istr.org· την ιρλανδική μελέτη της εταιρείας συμβούλων McKinsey, “*Philanthropy In The Republic Of Ireland*” (July 2009) στο www.mckinsey.com· το άρθρο “*Charity at Home*” για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς στην Ιαπωνία, *The Economist* (July 9, 2011)· και τη μελέτη του Gerry Salole για την θεραπεία ακατάλληλων νομικών δομών “*Why The European Foundation Statute Is Needed*” 11 *ICNL 1* (International Journal of Non-Profit Law) November, 2008.

15. Τα πρακτικά του Διοικητικού Συμβουλίου είναι το επίσημο αρχείο και κα-

ταγράφουν τα ονόματα όλων των ατόμων που υπηρέτησαν ως Μέλη του Δ.Σ. και τις θητείες τους. Η δράση των πρώτων χρόνων στην Ελλάδα διαφαίνεται στο CCC και σε άλλα απομνημονεύματα για το Ανατόλια. Τα Μέλη του Δ.Σ. με μακρόχρο-νες θητείες γνωρίζουν τις πιο πρόσφατες διαβουλεύσεις. Ο Πρόεδρος McGrew αναφέρθηκε στην εξέλιξη του Διοικητικού Συμβουλίου με διορατικότητα στις ομιλίες του για τον εορτασμό των 125 χρόνων του Ανατόλια τον Μάιο και Σεπτέμ-βριο 2011. Σύντομα αναμένεται και η δημοσίευση της ιστορίας του Δρ McGrew για το Ανατόλια η οποία θα περιλαμβάνει και τη θητεία του ως 8ου Προέδρου (1974-1999).

16. Τα Ομότιμα (Emeriti) Μέλη του Δ.Σ., κ.κ. Δημήτρης Ζάννας και Πέτρος Αποστολίδης, υπήρξαν επίσης μέλη αυτού του συμβουλευτικού σώματος.

17. Αυτή η Υποεπιτροπή Μελών του Δ.Σ. (Subcommittee on Trustees – έκτακτη Υποεπιτροπή της Επιτροπής Διακυβέρνησης του Δ.Σ.), αποτελούνταν από τους: κ.κ. Γιώργο Αντωνιάδη (τόρα Πρόεδρος της Επιτροπής Ανάπτυξης), Jack Clymer, Esq. (Πρόεδρος του Δ.Σ.), Chip Elfner (Συμπρόεδρος/Εισηγητής της Υποεπιτρο-πής), πρέσβη Λεωνίδα Ευαγγελίδη ('53), Τζέκη Φλωρεντίν ('66, Πρόεδρος της Επιτροπής Διακυβέρνησης ACT και τώρα Πρόεδρος της Επιτροπής Διακυβέρ-νησης των Γυμνασίων/Λυκείων και IB, πρώην Πρόεδρος ΣΑΑΚ), Σέργιο Χατζη-μιχάλογλου, Esq. ('60, Συμπρόεδρος/Εισηγητής της Υποεπιτροπής και τώρα Πρόεδρος της Επιτροπής Διακυβέρνησης του Δ.Σ.), Nestor Nicholas, Esq. (Αντι-πρόεδρος και Γραμματέας του Δ.Σ.), Charlie Raphael (ο τότε Πρόεδρος της Επι-τροπής Ανάπτυξης, προς τιμήν της οικογένειας του οποίου έχει ονομαστεί το αμφιθέατρο Raphael Hall), Δρ Φάνη Βάρβογλη ('74, Μέλος τότε του Δ.Σ. και πρώην Πρόεδρος ΣΑΑΚ) και τον 10ο Πρόεδρο του Ανατόλια Dr. Hans Giesecke.

«Σκοπός ήταν η συγκέντρωση μιας μικρής ομάδας εργασίας με επαγγελματική εμπειρία στη διακυβέρνηση εταιρειών και ιδρυμάτων που θα ήταν παράλληλα και αντιπροσωπευτική του συνόλου των Μελών του Δ.Σ.» (Ιστορικό Π).

18. «Το ιδανικό μέγεθος του Δ.Σ. δεν θα πρέπει να υπερβαίνει τα 39 μέλη, συμ-περιλαμβανομένου του Προέδρου του Ανατόλια που συμμετέχει *ex officio*. Ένα ακόμη μικρότερο Δ.Σ. ίσως θα ήταν περισσότερο αποτελεσματικό. Ωστόσο, ένας μεγαλύτερος αριθμός μελών απαιτείται εξαιτίας της βασικής δι-εθνικής φύσης του Ανατόλια και της αποστολής του να γεφυρώνει αυτά τα δύο έθνη, καθώς επίσης και της πολυπλοκότητας των διαφόρων δράσεων του που επίσης επιβάλλουν αυξημένο εύρος δεξιοτήτων εποπτείας. Από την άλλη πλευρά, η εμπειρία του Δ.Σ. του Ανατόλια

με ένα Συμβούλιο που είχε ξεπεράσει τα 50 μέλη επέδειξε ότι τα ευρέως κυμαινόμενα επίπεδα ενδιαφέροντος και δέσμευσης των Μελών του δυσχεραίνουν τις ενημερωμένες διαβουλεύσεις και αποφάσεις και την εκπλήρωση των απαιτούμενων νομικο-οικονομικών ευθυνών κάθε Μέλους του Δ.Σ.»

Αυτή η σύνθεση-στόχος συνοψίζεται σε μορφή πινάκων στο Τμήμα Ι Συγκρότηση του Διοικητικού Συμβουλίου (Δημογραφική και Πείρα των Μελών του Δ.Σ.) ανωτέρω. (Το κείμενο σε πλάγια μορφή στις Σημειώσεις 17, 18, 19 και 21 αναφέρεται στις Προτάσεις και στα σχόλια των Συμπροέδρων/Εισηγητών.)

19. «Για την κάλυψη των αναγκών του Ανατόλια απαιτείται ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων – και, ιδανικά, σε μια βάση που να αντανακλά τον διεθνικό χαρακτήρα του Ιδρύματος. Αυτό καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικό όταν πρόκειται για πεδία ανάπτυξης, που περιλαμβάνουν την προσέλκυση δωρεών, τις σχέσεις με τους αποφοίτους και τις δημόσιες σχέσεις.

Η Υποεπιτροπή θεωρεί ότι αυτές οι δεξιότητες περιλαμβάνουν: επίβλεψη (π.χ. οικονομική, νομική καθώς και με ρυθμιστικές αρχές), πείρα διαχείρισης (π.χ. στην παιδεία, την τεχνολογία της πληροφορίας, στη διαχείριση, στη χρηματοδότηση/ανάπτυξη και στην επικοινωνία), αντιπροσώπευση βασικών ελληνικών κλάδων επιχειρήσεων (π.χ. τραπεζικός, ακινήτων/τουρισμού και ναυτιλίας) και διεθνική επαγγελματική εμπειρία.»

«...Δεν υπάρχουν προδιαγραφές που πρέπει να ληφθούν υπόψη για υποψήφια μέλη του Δ.Σ. Ωστόσο, η Υποεπιτροπή θεωρεί ορισμένα προσόντα επιθυμητά. Χωρίς ιδιαίτερη σειρά, αυτά είναι: η ακεραιότητα, η γενναιότητα, η κοινωνικότητα, η ικανότητα, το ανοιχτό μυαλό, ο ενθουσιασμός, η αφοσίωση και το αίσθημα του χιούμορ. Λίγοι από εμάς –και αν– συγκεντρώνουν στο άτομό τους όλες αυτές τις αρετές. Κι όμως, ως ένα πρωτοπόρο διεθνικό ίδρυμα θα πρέπει να φιλοδοξούμε να συγκεντρώνουμε αυτά τα ηγετικά προσόντα που αποτελούν γνώρισμα της παράδοσης και ιδιαιτερότητας του Ανατόλια.» (Προτάσεις.)

20. «Στις 6 Ιουλίου 2011 το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο ενέκρινε ένα (μη δεσμευτικό) ψήφισμα που προτείνει σε όλα τα μέλη της ΕΕ να θεσπίσουν νομοθεσία που να ορίζει ότι μέχρι το 2020 τουλάχιστον το 40% των θέσεων στα Δ.Σ. των εταιρειών θα πρέπει να διατίθενται σε γυναίκες». Απόσπασμα από το άρθρο “Still Lonely At The Top.” *The Economist* 23 Ιουλίου 2011. Το κύριο άρθρο, *The Wrong Way to Promote Women*, σημειώνει ότι «οι γυναίκες αποτελούν... μόνο το 15% των μελών Δ.Σ. σε μεγάλες Αμερικανικές εταιρείες, και το 10% στην Ευρώπη». Στο “Why

We Have Too Few Women At The Top”, η Sheryl Sandberg, Chief Operating Officer του Facebook, αναφέρει παρόμοιες θλιβερές στατιστικές: «οι γυναίκες δεν φτάνουν στην κορυφή. (Από τους) εκατόν ενενήντα αρχηγούς κρατών και κυβερνήσεων, μόνο εννιά είναι γυναίκες». Παρουσίαση στο Συνέδριο *TEDWomen* τον Δεκέμβριο του 2010. Αυτή η ομιλία διαδόθηκε ευρέως και επικροτείται για την ανάλυση του κοινωνικο-οικονομικού περιβάλλοντος με διορατικότητα και πρακτικές προτάσεις. www.ted.com. Έκτοτε το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο επανεξέτασε το θέμα και πήρε πιο συντηρητική θέση.

21. «Ένα τελευταίο σχόλιο για τη σύσταση του Δ.Σ. Πάνω από όλα, πρέπει να κινηθούμε με συστηματικό και μετρημένο τρόπο. Παράλληλα, η πρόθεσή μας πρέπει να είναι η επίτευξη των ευρύτερων στόχων μας σε ό,τι αφορά την ηλικία, το φύλο και τη γεωγραφική κάλυψη. Είχαμε την τύχη να επωφεληθούμε ενός πυρήνα ηγετικών μορφών που υπηρέτησαν το Σχολείο με παραδειγματική αφοσίωση για πολλά χρόνια. Μια νέα πρόκληση για το Δ.Σ. και την Επιτροπή (που τώρα ονομάζεται Επιτροπή Διακυβέρνησης του Δ.Σ.) θα είναι η αναγνώριση, ανάπτυξη και προώθηση νέων ηγετικών φυσιογνωμιών στις Επιτροπές και στο Δ.Σ. στο χρόνο που έπονται, ώστε να διατηρηθεί και εξελιχθεί η έξοχη εποπτεία και παραδειγματική ηγεσία που απολαμβάνουμε σήμερα.

Εν όψει των τρεχόντων πρωτοβουλιών του Προέδρου Giesecke, ήρθε η ώρα το Δ.Σ. να δεσμευθεί σε ένα πρόγραμμα αναζωογόνησης και ανανέωσης, ιδιαίτερα καθώς η Ελλάδα ξεκινά μια θεμελιώδη κοινωνική αναθεώρηση, συμπεριλαμβανομένης και της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης». (Σχόλια στις Προτάσεις.)

22. Η απαρίθμηση αυτή βασίζεται στην ανασκόπηση του Συγγραφέα των σύντομων βιογραφικών στον Κατάλογο των Μελών του Δ.Σ. (Trustee Directory) του Ανατόλια στον ιστότοπο www.anatolia.edu.gr. Ο Συγγραφέας θα ήθελε εκ των προτέρων να απολογηθεί για την ανεπαρκή αναφορά του στα ταλέντα των Μελών του Δ.Σ. Σε αυτή την απαρίθμηση δεν περιλαμβάνονται τα Ομότιμα και Επίτιμα Μέλη του Δ.Σ. και Μέλη των Επιτροπών που δεν είναι Μέλη του Δ.Σ. Φυσικά τα Μέλη του Δ.Σ. διαθέτουν και μεγάλη εμπειρία ως γονείς και μέντορες.

23. Το *esprit de corps* του Διοικητικού Συμβουλίου του Ανατόλια το εξέφρασε τον Μάιο του 2011 ο Αντώνης Καμάρας (’83) σε συνέντευξή του στον Συγγραφέα όταν παραιτήθηκε από Μέλος του Δ.Σ. (2005-2010) για να συμμετάσχει στην ομάδα του Δημάρχου Θεσσαλονίκης Γιάννη Μπουτάρη.

«Διετέλεσα μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του Ανατόλια για το ίδιο σχεδόν χρονικό διάστημα που ήμουν μαθητής του και μπορώ να πω ότι απέκτησα μια παιδεία ως Μέλος του Δ.Σ. τόσο σημαντική όσο αυτή που απέκτησα ως μαθητής στο Σχολείο μας. Μια παιδεία για το πώς, μέσω της πολιτισμένης συμπεριφοράς και της σωστά δομημένης διαδικασίας, μια ομάδα ανδρών και γυναικών μπορούν να πετύχουν, σε βάθος χρόνου, μεγάλους στόχους από κοινού. Μια παιδεία που οι Ευρωπαίοι απέκτησαν τουλάχιστον από τότε που ο De Toqueville κατέγραψε στις εμπειρίες του, όταν επισκέφτηκε τις Ηνωμένες Πολιτείες, την Αμερικανική έφεση για κοινωνική δράση και συλλογικά εγχειρήματα.

Ως Μέλος του Δ.Σ. του Ανατόλια μαθαίνεις να επιτυγχάνεις μια λεπτή ισορροπία που συμπεριλαμβάνει το να τιθαसेύεις το εγώ σου όσο και να εκφράσεις και να δώσεις μάχη για αυτό που εσύ πιστεύεις ότι είναι το καλό του Σχολείου. Το μαθαίνεις αυτό διότι το Δ.Σ. του Ανατόλια επιβραβεύει ακριβώς αυτόν τον συνδυασμό. Απαιτεί την προσωπική συμβολή από το Μέλος του Δ.Σ., απαιτεί όμως αυτή η συμβολή να πραγματοποιηθεί με ένα τέτοιο τρόπο που να μην αποσταθεροποιήσει την συλλογότητα του Συμβουλίου.

Σε βάθος χρόνου, ακόμη και όταν αυτός ο συνδυασμός οδηγήσει σε συγκεκριμένες επιλογές που να μην είναι καλές αλλά όχι τέλειες, καταλήγεις στο συμπέρασμα ότι είναι ο πλέον επιθυμητός για την συνολική πορεία του Ιδρύματος. Είναι ο πλέον επιθυμητός συνδυασμός διότι, πρώτον, με αυτό τον τρόπο το Διοικητικό Συμβούλιο διατηρείται ως μια ομάδα ανθρώπων με συμπληρωματικά ταλέντα και χαρακτηριστικά - και το Ανατόλια ως ένας σύνθετος οργανισμός έχει την ανάγκη να υπηρετείται από σύνθετες ομάδες και προσωπικότητες. Και είναι ο πλέον επιθυμητός συνδυασμός διότι, δεύτερον, μια τέτοια ομάδα ανθρώπων χρειάζεται διάρκεια και συνοχή για να εξυπηρετήσει την πάντα μακρόπνοη αποστολή ενός οργανισμού σαν το Ανατόλια. Στην ίδια λογική, όταν παίρνονται σημαντικές αποφάσεις για την τύχη του Ανατόλια, με τις οποίες δεν πρόκειται να συμφωνήσει μια μειοψηφία Μελών του Συμβουλίου, η διατήρηση της αβροφροσύνης και αλληλοσεβασμού είναι τέτοια που τα Μέλη που δεν μπόρεσαν να πεισθούν για αυτές τις αποφάσεις, πλην ελαχίστων εξαιρέσεων, θα δεχτούν αυτές τις αποφάσεις και θα συνεχίσουν να συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου.

Εξέλιξη και σταθερότητα, διαφωνία και τελικά σύνθεση απόψεων ή μέγιστη δυνατή συναίνεση για σημαντικές αποφάσεις, για το μέλλον του Ιδρύματος, και ο συλλογικός ψυχισμός που επιτρέπει αυτές τις συνυπάρξεις και διεργασίες: Αυτό είναι το μεγάλο μάθημα που έμαθα ως Μέλος του Δ.Σ. του Ανατόλια και που είναι εφαρμόσιμο σε κάθε μορφής συλλογικής δράσης και σίγουρα στην ενασχόληση με τα κοινά.

Αυτό το μάθημα δεν μεταδίδεται βεβαίως υπό μορφή εγχειριδίου, τα συμπεράσματα του οποίου κάποιος τα αποστηθίζει, αλλά από τις συγκεκριμένες προσωπικότητες που συνθέτουν το Διοικητικό Συμβούλιο. Σε αυτό το σημείο ήθελα να εξάρω την λεπτότητα με την οποία τα Μέλη του Συμβουλίου μετέδιδαν την απογοήτευση τους ιδίως στην περίπτωση που κάποιος από εμάς, λόγω δίχως άλλο του πάθους που τον διακατείχε για το Σχολείο μας, υπερασπίζονταν και προωθούσε τις απόψεις του με τρόπο που, έστω και άθελα, είτε υπονόμευε το πνεύμα συλλογικότητας του Διοικητικού Συμβουλίου, είτε τις διαδικασίες στις οποίες βασιζόνταν η εύρυθμη λειτουργία του.

Μάλιστα τα Αμερικανικής καταγωγής Μέλη, με βάση την δικιά μου εμπειρία, εξισορροπούσαν με θαυμαστό τρόπο την ανάγκη για μια πάντα ειλικρινή και ζωνρή ανταλλαγή απόψεων με την ήπια αλλά πειστικά εκφραζόμενη μομφή απέναντι σε συμπεριφορές που, σε περίπτωση που αφήνονταν αχαλίνωτες, θα υπέσκαπταν την ικανότητα του Διοικητικού Συμβουλίου να επιτελέσει τον ρόλο του. Είμαι όμως πεπεισμένος ότι το ουσιαστικά διεθνές Δ.Σ., Ελληνικό και Αμερικανικό, συγκλείνει σε μια κοινή κουλτούρα εξαιτίας ακριβώς του γεγονότος ότι και τα εξ Ελλάδος Μέλη του έχουν τέτοιες επαγγελματικές παραστάσεις και βιώματα, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, που να δίνεται στο Διοικητικό Συμβούλιο η συλλογική δυνατότητα να 'μιλάει την ίδια γλώσσα'.

Όμως υπάρχει ένα καίριο σημείο όπου το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει και μπορεί να βελτιώσει θεαματικά τις επιδόσεις του. Με την τωρινή ιδιότητα μου, ως απλά και μόνο ένας από τους παραπάνω από 9.000 απόφοιτους του Ανατόλια, μπορώ να πω ότι το Δ.Σ. πρέπει να μεταφέρει, με πολύ μεγαλύτερη ισχύ από ότι έχει κάνει στο παρελθόν, στον καθένα από εμάς τους απόφοιτους το πόσο εύθραυστος είναι ένας οργανισμός σαν το Ανατόλια και πως μπορεί να επιβιώσει μόνο με την μέγιστη φροντίδα και υποστήριξη. Πρέπει, με άλλα λόγια, το Διοικητικό Συμβούλιο να είναι πολύ πιο τολμηρό, πολύ πιο φιλόδοξο και πολύ πιο επίμονο στο να πείσει περισσότερους από εμάς, τους απόφοιτους, να συμπεριφερθούμε σαν το κάθε Μέλος του Δ.Σ. του Ανατόλια, όσον αφορά την υλική και πνευματική προσφορά στο έργο και την αποστολή του Σχολείου μας». (Βλέπε Σημείωση 49 κατωτέρω όσον αφορά τις προκλήσεις ανεύρεσης δωρεών.)

24. Οι Προτάσεις περιλαμβάνουν μια διαδικασία προσανατολισμού για τα νέα Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου του Σχολείου, καθώς και παράδοση ενημερωτικών εγγράφων (το "Trustee Bible") καθώς και μέντορες από τα παλαιότερα Μέλη του Δ.Σ.

25. Σύμφωνα με όλους τους ισχύοντες νόμους, συμπεριλαμβανομένης της νομοθεσίας της Μασαχουσέτης, το Καταστατικό του Ιδρύματος (Act of Incorporation) και του Εσωτερικού Κανονισμού (By-Laws), τους Ομοσπονδιακούς φορολογικούς νόμους και κανονισμούς των ΗΠΑ καθώς και της Μασαχουσέτης, και τις νομικές και φορολογικές υποχρεώσεις στην Ελλάδα.

26. Στο πλαίσιο ενός διοικητικού συμβουλίου τα μέλη του είναι θεματοφύλακες (fiduciaries). Σε μη κερδοσκοπικά ιδρύματα (όπως και στους κερδοσκοπικούς οργανισμούς) έχουν δύο βασικές νομικές υποχρεώσεις: την «υποχρέωση εξάσκησης αρμόζουσας προσοχής» (“*duty of care*”) και την «υποχρέωση πίστης» (“*duty of loyalty*”).

«*Η υποχρέωση εξάσκησης αρμόζουσας προσοχής* απαιτεί από τα μέλη ενός διοικητικού συμβουλίου να επιδεικνύουν την φροντίδα, επιμέλεια και δεξιοότητα που ένας μέσος, σώφρων άνθρωπος θα επιδείκνυε σε παρόμοιες καταστάσεις. Για τα μέλη του Δ.Σ., αυτό σημαίνει, τουλάχιστον, την κατανόηση, αμφισβήτηση και την συνεχή παρακολούθηση ουσιαστικών θεμάτων...

«*Η υποχρέωση πίστης* απαιτεί την επιδίωξη των συμφερόντων του οργανισμού, την αποφυγή προσωπικών συναλλαγών και τη σύγκρουση συμφερόντων, καθώς και την κοινοποίηση πιθανών συγκρούσεων και την προηγούμενη εξασφάλιση άδειας από το Δ.Σ. για κάθε συναλλαγή ή κατάσταση που θα μπορούσε να θεωρηθεί προσωπική συναλλαγή ή σύγκρουση συμφερόντων». Διακυβέρνηση Για Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς. Governance For Non Profit Organizations (“GNPO”) http://www.governanceprofessionals.org/society/Governance_for_Nonprofits_Board_Legal_Obligation.asp?SnID=2

Όπως και με την παροιμιώδη «*γυναίκα του Καίσαρα*», ακόμα και η υποψία σύγκρουσης συμφερόντων είναι απαράδεκτη. Επισκιάζει τη καλή διακυβέρνηση και αποξενώνει την υποστήριξη προς το ίδρυμα. Το γεγονός ότι η Ελλάδα επιβαρύνεται από μια πολιτική και κοινωνική παράδοση πελατειακών σχέσεων ή «*ρουσφετολογίας*» δεν πρέπει να αποθαρρύνει και να αποτρέπει τη συμμόρφωση. Για το Ανατόλια, η τήρηση των κανόνων για την αποφυγή σύγκρουσης συμφερόντων αποτελεί ένα αποδεδειγμένο συγκριτικό πλεονέκτημα. (Για την αποφυγή οικονομικών συγκρούσεων συμφερόντων βλέπε Σημείωση 29 *κατωτέρω*). Επιπλέον στην Ελλάδα και το αστικό και το ποινικό δίκαιο επιβάλλουν γενικές υποχρεώσεις. Δυστυχώς όμως η εφαρμογή των νόμων υστερεί.

27. Το πλήρες όνομά της είναι «*Οδηγία του Κολλεγίου Ανατόλια περί Υποχρεώσεων και Καθηκόντων των Μελών του Δ.Σ.*» (“*Anatolia Policy on Duties and*

Responsibilities of the Trustees of Anatolia College”). Αυτή η Οδηγία εγκρίθηκε από το Διοικητικό Συμβούλιο το 2009 για να αποσαφηνίσει τα πρότυπα και καθήκοντα που προσδοκούνται από όλα τα Μέλη του σε ό,τι αφορά τις υποχρεώσεις τους προς το Ίδρυμα. Προετοιμάστηκε από την Υποεπιτροπή Μελών του Δ.Σ., με πρόεδρο τον Chip Elfner και εν συνεχεία ενσωματώθηκε στις Προτάσεις.

28. Για τις βέλτιστες πρακτικές (best practices) όσον αφορά στις υποχρεώσεις των μελών ενός μη κερδοσκοπικού διοικητικού συμβουλίου και την αποτελεσματικότητά του, βλέπε Fisher Howe *“Welcome to the Board: Your Guide to Effective Participation”* (Jossey - Bass, Wiley, 1995), που αποτελεί μέρος της *«Βίβλου»* που διανέμεται σε όλα τα Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου του Ανατόλια. Βλέπε επίσης Chait, Richard P., Holland, Thomas P., Taylor, Barbara E. *“The Effective Board of Trustees”* (Oryx Press, 1993). Όσον αφορά ελληνικά σχόλια, βλέπε Σημείωση 44 κατωτέρω.

29. Πέρα από την Οδηγία περί Υποχρεώσεων και Καθηκόντων των Μελών του Δ.Σ. υπάρχει μια επιπρόσθετη «Οδηγία του Κολλεγίου Ανατόλια για τις Συγκρούσεις Συμφερόντων» (*“Anatolia Policy on Conflicts of Interest”*) που ορίζει την ανασκόπηση και κοινοποίηση οικονομικών συμφερόντων σε ετήσια βάση. *«Παρόλο που οι οργανισμοί του άρθρου 501(c) (3) (Βλέπε Τμήμα V Μη Κερδοσκοπική Νομική Δομή ανωτέρω) απαλλάσσονται από την καταβολή φόρου εισοδήματος, οφείλουν ωστόσο να υποβάλουν ετήσιες δηλώσεις στην Ομοσπονδιακή Εφορία (IRS) – τη δήλωση στο έντυπο 990. Και ενώ η Ομοσπονδιακή Εφορία δεν ρυθμίζει άμεσα την εταιρική διακυβέρνηση, τα στοιχεία της δήλωσης 990 της δίνουν τη δυνατότητα να ελέγχει για ενδείξεις υπερβολικής αποζημίωσης των υπαλλήλων ή για συναλλαγές που δημιουργούν συγκρούσεις συμφερόντων. Κάθε μία από τις δύο αυτές περιπτώσεις μπορεί να δώσει στην Ομοσπονδιακή Εφορία τη δυνατότητα να ανακαλέσει την ιδιότητα του απαλλασσόμενου ή να επιβάλει άλλες ποινές».* GNPO (Σημείωση 26 ανωτέρω).

30. Οι εννοιολογικές και πολιτισμικές διαφορές ενδέχεται να εξηγούν την επιθυμία πολλών ελλήνων μελών ενός Δ.Σ. να συμμετέχουν στην εκτελεστική διαχείριση. Αντίθετα με τις ελληνικές εταιρείες, οι εποπτικές και εκτελεστικές εξουσίες σε μια αμερικανική εταιρεία διαχωρίζονται μεταξύ των Μελών του Δ.Σ. και των εκτελεστικών στελεχών. *«Η διάκριση της εταιρικής διοίκησης σε ένα εκτελεστικό πεδίο, όπως στη Γαλλία, στη Γερμανία και σε άλλες χώρες, δεν είναι γνωστή στην Ελλάδα. Το Διοικητικό Συμβούλιο διοικεί συλλογικά... και στην πράξη διορίζεται ένας διευθυντής –διευθύνων σύμβουλος ή ένας εξωτερικός γενικός διευ-*

θοντής.» Phaedon J. Kozyris, “Business Associations”, 12 Π Κ in Κ and Κ (έμφαση Συγγραφέα).

31. Σύμφωνα με το άρθρο 9 του Εσωτερικού Κανονισμού (By-Laws), η αποζημίωση από την εταιρεία εξαρτάται από την ύπαρξη δικαστικής απόφασης επικύρωσης της «καλής πίστης», ακόμη και όταν επιτρέπεται. Σημειωτέον ότι για παραβιάσεις της «υποχρέωσης πίστης», δεν επιτρέπεται καμία αποζημίωση. (Βλέπε Σημείωση 26 ανωτέρω.)

32. Ο Πρόεδρος του Ανατόλια προσλαμβάνει το προσωπικό για τις ανώτερες θέσεις με τη συναίνεση του Δ.Σ. Ο ίδιος είναι υπεύθυνος για την επιστράτευση, επιλογή και απόλυση των καθηγητών και όλων των μελών του προσωπικού. (Εσωτερικός Κανονισμός άρθρο 5.7). Επιπλέον, μεταξύ άλλων, ο Πρόεδρος προτείνει αλλαγές στο πρόγραμμα σπουδών.

33. Η ουσία και το πνεύμα του Σχολείου και οι δοκιμασίες του περιγράφηκαν στο “Survival Against All Odds” (Caratzas 1986, στο εξής “Stephens”) από έναν πρώην καθηγητή και Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου του Ανατόλια, τον Δρ Everett W. Stephens (προς τιμήν του οποίου ονομάστηκε το κτήριο Stephens Hall) και τη σύζυγό του Mary που επίσης δίδασκε στο Ανατόλια προπολεμικά.



ΑΠΟ ΤΗΝ ΜΕΡΖΙΦΟΥΝΤΑ ΣΤΗ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

Η Χρονολογία του Stephens, επικαιροποιημένη στο CCC έως το 2008 από τον Δρ Phil Holland, απαριθμεί τις κυριότερες ιστορικές στιγμές του Ιδρύματος.

Το Κολλέγιο Ανατόλια καθ' εαυτό ιδρύθηκε το 1886 με την αναδιοργάνωση της Εκκλησιαστικής Σχολής της Μερζιφούντας. Η τελευταία ήταν απότοκη της αποκαλούμενης “Haystack Meeting” στο Williams College το 1806 και της Εκκλησιαστικής Σχολής του Μπεμπέκ την οποία είχε ιδρύσει το 1840 στην Κωνσταντινούπολη ο Cygus Hamlin. Το Ιεροδιδασκαλείο της Σχολής μεταφέρθηκε στη Μερζιφούντα το 1862 ενώ το τμήμα Ελευθέρων Σπουδών παρέμεινε στην Κωνσταντινούπολη και ονομάστηκε Robert College (το οποίο εξελίχθηκε στο σύγχρονο Πανεπιστήμιο Μπογάζιτσι).

Το Κολλέγιο Ανατόλια αναγνωρίστηκε από την Πολιτεία της Μασαχουσέτης το 1894. Μετά την επιβεβλημένη από την Τουρκική Κυβέρνηση παύση της λειτουργίας του το 1921 στις εγκαταστάσεις της Μερζιφούντας και την δήμευσή των, το Σχολείο μετεγκαταστάθηκε το 1924 σε απόσταση 1200 περίπου χιλιομέτρων δυτικότερα, στη Θεσσαλονίκη. Ο Πρωθυπουργός Ελευθέριος Βενιζέλος πρόετρεψε τον τότε Πρόεδρο George E. White να επαναλειτουργήσει το Σχολείο στη Θεσσαλονίκη, ώστε να εξυπηρετήσει τις αυξημένες εκπαιδευτικές ανάγκες που δημιούργησε η Μικρασιατική Καταστροφή και η μαζική εισροή προσφύγων.

34. Διάφορα απομνημονεύματα και ιστορικές αφηγήσεις έχουν γραφτεί για το Ανατόλια. Ο Δρ George E. White, 2ος Πρόεδρος του Κολλεγίου Ανατόλια (1913-1933), περιγράφει τα πρώτα χρόνια του Σχολείου στο “*Adventuring with Anatolia College*” (Herald-Register 1940).

35. Βλέπε Peter Balakian “*Burning Tigris: The Armenian Genocide and America's Response*” (2003) το οποίο έλαβε το 2005 το βραβείο Raphael Lemkin Prize και υπήρξε “*bestseller*” των *New York Times*. Για τους απαγχονισμούς των μαθητών Συμεών Ανανιάδη, Παυλίδη και καθηγητών τους το 1921 βλέπε επίσης Efthimios Kouzinos, “*Twenty-three years in Asia Minor 1899-1922*,” Vantage, New York 1969.

36. Ως γνωστόν πριν το αεροπλάνο γίνει δημοφιλές στις δεκαετίες του 1950 και 1960, ένα υπερατλαντικό ταξίδι και η διάσχιση της Ευρώπης ακόμα και τότε μπορούσε να διαρκέσει δύο εβδομάδες – για να μην αναφερθούμε στο κόστος. Η επικοινωνία βασιζόταν στο ταχυδρομείο και τον τηλεγράφο.

37. Με δύο άλλους συναδέλφους από το Αμερικανο-Ελληνικό Ινστιτούτο (American Hellenic Institute), τον Trustee Emeritus Gene Rossides και τον Jim Marketos, ο Συγγραφέας επιμελήθηκε δίτομο σύγγραμμα-οδηγό για ξένες επενδύσεις στην Ελλάδα – “*Doing Business In Greece*” (AHI Foundation, Washington, D.C. 1996, 2000), που συνέβαλε εν μέρει στην αποπληρωμή του δανείου για το Ελληνικό Σπίτι στην Ουάσινγκτον (the Hellenic House in Washington, D.C.).

38. Στη Θεσσαλονίκη στις δεκαετίες του 1970 και 1980 τοποθετήθηκαν βόμβες στην Αμερικανική Βιβλιοθήκη, στην American Express και σε αυτοκίνητα του Αμερικανικού στρατού. Είναι ξεκάθαρο από ανακτηθείσες αναφορές ότι η τρομοκρατική οργάνωση «17 Νοέμβρη» παρακολούθησε και άλλες αμερικανικές οργανώσεις στη Θεσσαλονίκη τα έτη 1990-92 αλλά προφανώς όχι το Ανατόλια. (Συνέντευξη με τον Brady Kiesling, συγγραφέα και πρώην Αμερικανό διπλωμάτη, όπου αναφέρεται σε ηλεκτρονικά αρχεία της «17 Νοέμβρη» στην εφημερίδα *Το Βήμα* 2002.)

39. Για να παραφράσουμε τον τίτλο του Stephens που τα λέει όλα (Σημείωση 33 *ανωτέρω*).

40. Σαφώς προτιμούνται πρωτοβουλίες και ανάπτυξη με γερές βάσεις. Αυτό διαφαίνεται, εν μέρει, από τη μεγάλη ανάπτυξη του Κολλεγίου Ανατόλια τα τελευταία 38 χρόνια. Προστέθηκαν, μεταξύ άλλων, προγράμματα οικονομική διαχείρισης και τεχνολογίας, το ACT, MBA, IB, το Δημοτικό Σχολείο και ο Παιδικός Σταθμός και τα διπλώματα Αγγλικών του MSU. Όπως τόνισε ο Πρόεδρος Jackson (Πρόλογος CCC), αυτή η ανάπτυξη επέκτεινε τις υπηρεσίες του Ανατόλια στο επίπεδο της εποχής της δράσης του στην Μικρά Ασία. Σημειωτέον ότι η υψηλή αντιπροσώπευση προέδρων και CEO άλλων οργανισμών στο Δ.Σ. τείνει να ταυτίζεται με προεδρικές πρωτοβουλίες.

41. Όπως συνηθίζεται, οι Πρόεδροι του Ανατόλια, κατέχουν τη θέση τους κατά τη διακριτική ευχέρεια του Δ.Σ. Ο Πρόεδρος μπορεί να «*απομακρυνθεί (από τα Μέλη του Δ.Σ.) όποτε, κατά την κρίση τους, υπηρετούνται καλύτερα τα συμφέροντα του Ιδρύματος...*» (Εσωτερικός Κανονισμός άρθρο 5.3).

42. Ο όρος «*διακυβέρνηση από κοινού*» εισήχθη στο λεξιλόγιο του Ανατόλια από την Οδηγία περί Υποχρεώσεων και Καθηκόντων των Μελών του Δ.Σ. του Ανατόλια (Trustee Duties Policy 2.2.0). Η πρόθεση ήταν να δοθεί έμφαση στην αλληλεξάρτηση και τη συνεργασία μέσα στο πλαίσιο του εταιρικού θεσμού και

της κάθετης ιεραρχικής διανομής ευθύνης μεταξύ του Δ.Σ. και των εκτελεστικών στελεχών. Αυτό διαφέρει από την συνταγματική έννοια των ελέγχων και εξισορροπήσεων, ή άλλων παρόμοιων οριζόντιων διακανονισμών διανομής εξουσίας μεταξύ ισότιμων αρχών.

43. Τα αποθεματικά των δωρεών (Endowment) αποτελούνται από συσσωρευμένου επενδεδυμένους πόρους (Εσωτερικός Κανονισμός άρθρο 9).

44. Η μεγαλύτερη βάση δεδομένων στις ΗΠΑ για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς είναι η Guidestar, η οποία από το 2010 περιελάμβανε πάνω από 5 εκατομμύρια υποβληθείσες δηλώσεις 990 της Ομοσπονδιακής Εφορίας (IRS) για 1,9 εκατομμύρια οργανισμούς. www.guidestar.org. Το BoardSource είναι μια οργάνωση που παρέχει αρωγή σε μη κυβερνητικούς οργανισμούς και διαθέτει ένα πολύ χρήσιμο ιστότοπο, το www.boardsource.org. Η Πρωτοβουλία Warren Buffet Για Τη Δημοσιοοικονομική Διαπαιδαγώγηση περιλαμβάνει μια γενική ανασκόπηση των αμερικανικών και διεθνών μη κερδοσκοπικών οργανισμών, www.buffettbank.com. Το Practicing Law Institute (“PLI”) και το American Law Institute – American Bar Association (“ALI-ABA”) παρέχουν ενημέρωση σε νομικά θέματα (σεμινάρια, έντυπα κτλ.) σχετικά με τη διακυβέρνηση των μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Η εταιρεία συμβούλων Deloitte έχει δημοσιεύσει την περίληψη μιας έρευνάς της για την παιδεία σε διάφορα κράτη με τίτλο “*Making the grade 2011: A study of the top 10 issues facing higher education institutions.*”

Μέχρι σήμερα, η επιστημονική ερμηνεία της ελληνικής διακυβέρνησης οργανισμών είναι γενικής φύσης και παραμένει περιορισμένη στο περιβάλλον των επιχειρήσεων. (Συνέντευξη με τον Δρ Αντώνη Ανανιάδη ’65 και δικηγόρο Αθηνών). Η έρευνα για την Παρουσίαση αυτή δεν αποκάλυψε σχετικά και ουσιώδη ελληνικά σχόλια. Η συνεχιζόμενη δημόσια συζήτηση για την παιδεία ενδέχεται να παράξει ελληνικά στοιχεία και βιβλιογραφία. Αναμένεται επίσης να λάβει υπόψη επιλεκτικά τις αμερικανικές δομές καθώς αυτές οι εμπειρίες μάλλον είναι οι περισσότερο διδακτικές. Οι ΗΠΑ θεωρούνται γενικά ότι προσφέρουν τη μεγαλύτερη ποικιλότητα στην εκπαιδευτική διακυβέρνηση, συμπεριλαμβανομένων πολιτειακών, εκκλησιαστικών, μη κερδοσκοπικών και ιδιωτικών οργανισμών, καθώς και το ευρύτερο φάσμα μηχανισμών και πρακτικών χρηματοδότησης και ανεύρεσης δωρεών.

45. Στην Ελλάδα οι «Ανόνημες Εταιρείες» ή «Α.Ε.» είναι οντότητες του εμπορικού δικαίου και δεν έχουν μη κερδοσκοπική μορφή (άρθρο 29 επ. του Εμπορικού Νόμου, άρθρα 888-900 και Ν. 2190/1920, όπως τροποποιήθηκε και κωδικοποιήθηκε).

Οι αμερικανικές ανώνυμες εταιρείες (corporations) είναι είτε εμπορικές/ βιομηχανικές επιχειρήσεις ή/και μη κερδοσκοπικά νομικά πρόσωπα. Σχηματίζονται σύμφωνα με πολιτειακούς νόμους (state laws). Αν και αυτές οι νομοθεσίες ποικίλουν, περιλαμβάνουν διευκολυντικές διατάξεις που εμποτεύονται μέσω των δικαστικών αρχών. Οι βασικές διατυπώσεις για τη σύσταση της εταιρείας είναι απλές και συχνά μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσα σε μία μέρα. Ο εταιρικός κανονισμός αποτελείται από το καταστατικό της σύστασης (“*articles of incorporation*”) το οποίο είναι συνήθως σύντομο και συμπληρώνεται με πιο λεπτομερείς εσωτερικούς κανονισμούς (“*by-laws*”). Τα δύο αυτά έγγραφα αντιστοιχούν στο ελληνικό «καταστατικό». Τα μέλη των αμερικανικών Δ.Σ. έχουν ευρείες εξουσίες για την οργάνωση εσωτερικών δομών διαχείρισης, τον ορισμό ελεγκτών, και την τροποποίηση των άρθρων του καταστατικού και των εσωτερικών κανονισμών, γεγονός που τους δίνει περισσότερες εξουσίες και τη δυνατότητα σε αυτή τη νομική δομή να είναι αρκετά ευέλικτη. Phaedon J. Kozyris, “*Business Associations*” 12 Π Κ στο Κ και Κ.

46. Σύμφωνα με το ελληνικό εσωτερικό δίκαιο μπορούν να συσταθούν τέσσερα είδη μη κερδοσκοπικών οντοτήτων: (α) *το σωματείο*, μια ένωση προσώπων με 20 και άνω μέλη η πλειοψηφία των οποίων είναι Έλληνες, που επιδιώκουν ένα κοινό σκοπό, του οποίου ανώτατο διοικητικό όργανο είναι η γενική συνέλευση (άρθρα 78-107 Αστικού Κώδικα ή ΑΚ)· (β) *το ίδρυμα*, που είναι ένας πραγματικά θεσμικός οργανισμός και επικεντρώνεται στη διαχείριση περιουσίας που αφιερώνεται σε ορισμένο σκοπό (άρθρα 108-121 ΑΚ)· (γ) *η βραχυπρόθεσμη επιτροπή εράνου* που μπορεί να μετατραπεί σε ίδρυμα (άρθρα 122-126 ΑΚ)· και (δ) *η αστική εταιρεία*, δύο ή περισσότερων εταίρων, με είτε οικονομικούς ή φιλανθρωπικούς σκοπούς (άρθρα 741-784 ΑΚ). Το σωματείο και η αστική εταιρεία συστήνονται με δικαστική έγκριση ενώ το ίδρυμα και η επιτροπή εράνων με προεδρικό διάταγμα.

Επιπλέον, υπάρχουν εγχώριες δράσεις αλλοδαπών νομικών οντοτήτων και οι Ορθόδοξοι φιλανθρωπικοί οργανισμοί. Επίσης, στον δημόσιο τομέα λειτουργούν ορισμένα νομικά πρόσωπα «*ιδιωτικού δικαίου*» με μη κερδοσκοπικές λειτουργίες, τα οποία κυβερνώνται από Διοικητικά Συμβούλια που ορίζονται από την κυβέρνηση. Η χρησιμότητα, όμως, αυτών των οργανισμών περιορίζεται και εξαρτάται από το κράτος και την κρατική χρηματοδότηση.

Το σημαντικότερο είναι ότι κανείς από αυτούς τους οργανισμούς δεν επιτρέπει την ευελιξία δημιουργίας κοινωνικού έργου της αμερικανικής μη κερδοσκοπικής εταιρείας. (Φυσικά οι μη κερδοσκοπικές αμερικανικές εταιρείες διαφέρουν και

δεν έχουν καμία σχέση με του ελληνικού τύπου αστικές μη κερδοσκοπικές εταιρείες.) Όπως έχουν τα πράγματα στην Ελλάδα, η αστική εταιρεία είναι η λιγότερο τυπολατρική και προτιμάται από πολλές πολιτισμικές και μορφωτικές οργανώσεις. Η χρήση αλλοδαπών νομικών προσώπων είναι ενδεικτική των περιορισμών που αντιμετωπίζει η διεθνής φιλανθρωπία που προορίζεται για ελληνικούς σκοπούς – που εκτός από την μη φιλική νομική δομή αντιμετωπίζουν και τους γνωστούς πολιτικούς κινδύνους σαν το ενδεχόμενο απρόβλεπτης φορολόγησης. Ξεχωρίζουν τα Ιδρύματα Ωνάση που έχουν έδρα το Λιχτενστάιν (www.onassis.gr). Βλέπε επίσης, Gijsselinck για τη βελγική νομική πραγματικότητα και Salole για αυτή της ΕΕ στη Σημείωση 14 *ανωτέρω*.

47. Υπάρχουν περιορισμοί σε αυτές τις απαλλαγές, όπως φερ' ειπείν για άσχετες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Σε ορισμένες περιπτώσεις, τοπικές κυβερνήσεις στις ΗΠΑ που αντιμετωπίζουν προβλήματα ρευστότητας προσπαθούν να φορολογήσουν την ακίνητη περιουσία μη κερδοσκοπικών οργανισμών που εμπίπτει στη δικαιοδοσία τους.

48. Ο Παύλος Φλώρος, Αντιπρόεδρος Οικονομικών Υποθέσεων του Ανατόλια, βοήθησε ιδιαίτερα στα πολύπλοκα φορολογικά θέματα. Σύμφωνα με το ισχύον καθεστώς (Μάρτιος 2012), τα μη κερδοσκοπικά ιδρύματα, σε γενικές γραμμές, δεν φορολογούνται για τις μη εμπορικές τους δραστηριότητες (άρθρο 99 παρ. ε και στ του Ν. 2238/1994). Υπόκεινται στον ετήσιο *φόρο μεγάλης ακίνητης περιουσίας* σύμφωνα με την αντικειμενική αξία (άρθρα 27 και 35 του Ν. 3842/2010). Επίσης, οι φορολογικές απαλλαγές για τους δωρητές περιορίζονται στο 10% του ποσού που δωρίζεται, και η έκπτωση δεν μπορεί να υπερβαίνει το 10% του συνολικού φορολογητέου εισοδήματος (άρθρο 9 του Ν. 2238/1994, όπως τροποποιήθηκε από το Ν. 3842/2010). Επιπλέον, οι ευεργετούμενοι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί καταβάλλουν φόρο της τάξεως του 0,5% επί αυτού του ποσού (ΠΟΛ. 1048/28-4-2010). Ως γνωστόν, οι φορολογικές ρυθμίσεις στην Ελλάδα εξελίσσονται ραγδαία και δεν είναι προβλέψιμες ιδιαίτερα στην περίοδο της Κρίσης. Αυτή η πρακτική οδηγεί σε ακόμα πιο απρόβλεπτες και αποτρεπτικές συνθήκες.

49. Δυστυχώς, οι συστημικές οικονομικές ανάγκες του Ανατόλια δεν είναι αρκετά κατανοητές ούτε ως τώρα ολόψυχα αποδεκτές από την ευρύτερη κοινότητα του Κολλεγίου (βλέπε, π.χ., την τελευταία παράγραφο στη Σημείωση 23 *ανωτέρω*). Εδώ ίσως εξυπηρετεί να έχουμε κάποια αριθμητικά στοιχεία στο νου μας. Το Σχολείο εξαρτάται κυρίως από τα δίδακτρα των μαθητών (συνήθως 70-80%

των ετήσιων εσόδων) και η μεγαλύτερη δαπάνη (περίπου στο 70-80% ετησίως) είναι οι απολαβές του προσωπικού. Βλέπε, φερ' επείν, την Ετήσια Έκθεση του Προέδρου του Ανατόλια στο www.anatolia.edu.gr. Χωρίς σοβαρή προώθηση της προσέλκυσης δωρεών και την εμφύτευση αυτής της ευθύνης στις συνειδήσεις και τον ατομικό προϋπολογισμό όλων μας, πώς αλλιώς μπορούν να χρηματοδοτηθούν οι υποτροφίες/οικονομική βοήθεια, η υποδομή του Σχολείου, και άλλες προοδευτικές δραστηριότητες που χαρακτηρίζουν το Ανατόλια;

50. Τα αμερικανικά εκπαιδευτικά ιδρύματα, είτε είναι πολιτειακά ή ιδιωτικά πανεπιστήμια, κολλέγια ή προπαρασκευαστικά σχολεία, χρησιμοποιούν πολλά και διάφορα ονόματα για τα διοικητικά τους συμβούλια. Αυτά περιλαμβάνουν τους όρους: “*board of directors*,” “*board of trustees*,” “*board of overseers*” και “*board of regents*.” Σε γενικές γραμμές, όλοι αυτοί οι όροι θεωρούνται συνώνυμοι.

51. Εκτός των Μελών του Δ.Σ. του Ανατόλια που υπηρετούν με τετραετείς θητείες (εξαιρέσει των νεοεκλεγέντων μελών, των οποίων η πρώτη θητεία διαρκεί τρία έτη), υπάρχουν και *Μέλη του Δ.Σ. εφ' όρου ζωής* (“*Lifetime Trustees*” – δηλαδή μέλη του Δ.Σ. ηλικίας άνω των 75 ετών που δεν είναι πλέον εκλόγιμα), *Ομότιμα Μέλη* (*Emeriti Trustees* – πρώην μέλη του Δ.Σ. με μακρόχρονη και υποδειγματική υπηρεσία ως Μέλη του Δ.Σ.) και *Επίτιμα Μέλη* (“*Honorary Trustees*” – τιμώμενα πρόσωπα που δεν είχαν υπηρετήσει ως Μέλη του Δ.Σ.). Τα Ομότιμα και Επίτιμα Μέλη του Δ.Σ. δεν έχουν δικαίωμα ψήφου, αλλά εξακολουθούν να συμμετέχουν κατά βούληση (Εσωτερικός Κανονισμός άρθρο 3).

52. Το Καταστατικό αυτής της Επιτροπής (Board Governance Committee Charter) ενισχύει τον Εσωτερικό Κανονισμό του Ιδρύματος και σκιαγραφεί τις δραστηριότητες (άρθρο 6). Αυτές περιλαμβάνουν τη διατύπωση των προτύπων διακυβέρνησης, την αξιολόγηση των επιδόσεων των Μελών του Δ.Σ. τόσο για τα μέλη του Δ.Σ. ατομικά όσο για το Δ.Σ. ως σώμα καθώς και τα καθήκοντα ανάδειξης υποψηφίων Μελών του Δ.Σ., τη στελέχωση των Επιτροπών του Δ.Σ., και το διορισμό των Διοικητικών Στελεχών του Δ.Σ. (Officers).

Ο Εσωτερικός Κανονισμός ορίζει ότι «*ένα Μέλος του Δ.Σ. μπορεί να αποπεμφθεί με την ψήφο της πλειοψηφίας των Μελών του Δ.Σ.... όποτε, κατά την κρίση τους, θα εξυπηρετούνται καλύτερα τα συμφέροντα του Ιδρύματος...*» (άρθρο 3.2).

53. Σε ό,τι αφορά τις οικονομικές εισφορές και στην παράδοση του εθελοντισμού, η *Οδηγία περί Υποχρεώσεων και Καθηκόντων των Μελών του Δ.Σ. του Κολ-*

λεγίου Ανατόλια (Trustee Duties Policy) υιοθετεί τη θέση ότι το ύψος της προσφοράς είναι θέμα της συνείδησης του καθενός. Αναμένεται, ωστόσο, η συμμετοχή όλων των Μελών του Δ.Σ. καθώς αυτή αποτελεί ένδειξη της δέσμευσης και το μέτρο σύμφωνα με οποίο κρίνεται το Ανατόλια από πιθανούς δωρητές. «Αντί να τεθούν άκαμπτοι κανόνες για καθήκοντα, όπως... η οικονομική ενίσχυση από μέρους ενός Μέλους του Δ.Σ., θα πρέπει πολύ περισσότερο να προαχθεί η πρόθεση αυτών των απαιτήσεων». (Προτάσεις για την Οδηγία περί Υποχρεώσεων και Καθηκόντων των Μελών του Δ.Σ. 4.1.0).

54. Το Αναθεωρημένο Καταστατικό (Restated Articles of Organization) του Κολλεγίου Ανατόλια έχει καταταθεί σύμφωνα με τους Γενικούς Νόμους της Κοινοπολιτείας της Μασαχουσέτης (Commonwealth of Massachusetts General Laws, Chapter 180, Section 7).

55. IRC 501(c) (3), USC Title 26.

56. Ο Οργανισμός Διεθνούς Απολυτηρίου (IBO) είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός συνδεδεμένος με την UNESCO και είναι γνωστός για την εγκαθίδρυση και εποπτεία ενός συστήματος απολυτηρίων λυκείου που αναγνωρίζονται για εισαγωγή σε πανεπιστήμια και κολλέγια παγκοσμίως – αλλά δυστυχώς όχι στην Ελλάδα. Το πρόγραμμα του Ανατόλια αποτελεί ένα τμήμα των Λυκείων του και είναι επί του παρόντος ένα από 14 εκπαιδευτικά ιδρύματα στην Ελλάδα που προσφέρουν αυτή την επιλογή. Ο ιστότοπος του IBO είναι ο www.ibo.org.

57. Ο Εκτελεστικός Πρόεδρος Δρ Πάνος Βλάχος, συνεχίζει να καθοδηγεί τον Συγγραφέα στην εξερεύνηση των θεμάτων της τριτοβάθμιας αναγνώρισης. Ο NEASC είναι ο αρχαιότερος οργανισμός αναγνώρισης στην Αμερική και εξυπηρετεί πάνω από 2.000 δημόσια και ανεξάρτητα σχολεία, κολλέγια και πανεπιστήμια στην Νέα Αγγλία, συμπεριλαμβανομένων 253 πανεπιστημίων, κολλεγίων και άλλων ιδρυμάτων μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που παρέχουν ακαδημαϊκά πτυχία. en.wikipedia.org.

58. Σύμφωνα με τα άρθρα 6 και 7 του Ν. 3696/2008, όπως τροποποιήθηκαν από το άρθρο 45 παρ. 3 του Ν 3848/2010, που αναμένεται να τροποποιηθούν περαιτέρω για να συμμορφωθούν πλήρως με τις απαιτήσεις της ΕΕ. Το ΚΕΜΕ είναι το ακρόνυμο αυτής της κατηγορίας.

59. Ο Συγγραφέας ευχαριστεί τον Peter Chrysanthakes, Αντιπρόεδρο Ανάπτυξης του Ανατόλια για την βοήθεια που του έδωσε και τις πρωτοβουλίες του. Ο Peter Chrysanthakes διατελεί Γραμματέας της Επιτροπής Διακυβέρνησης του Δ.Σ. και σύνδεσμός της, και, μεταξύ άλλων, συνέλεξε τα στοιχεία για τους Πίνακες των Τμημάτων I και VII *ανωτέρω*.

60. Το περιοδικό *The Anatolian* του Φθινοπώρου 2011 αναφέρει ότι στο προηγούμενο ακαδημαϊκό έτος αποφοίτησαν από το Λύκειο 235 μαθητές, συμπεριλαμβανομένων 72 από το πρόγραμμα IB (Διεθνές Απολυτήριο). Στο λόγο του προς τους καθηγητές στις 2 Σεπτεμβρίου 2011, ο Θεόδωρος Φιλάρετος, Αντιπρόεδρος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Ανατόλια, σημείωσε ότι από τους μαθητές που πέρασαν σε ελληνικά ιδρύματα ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης, το 85% πέρασε σε ΑΕΙ και μόνο το 15% σε ΤΕΙ. Από αυτούς, 6 μαθητές εγγράφηκαν σε ιατρικές σχολές, 2 θα σπουδάσουν φαρμακευτική, 39 στο πολυτεχνείο, 16 νομική, και 15 οικονομικά.

Στην αναφορά του στα Μέλη του Δ.Σ. ο Πρόεδρος Giesecke συνεχίζει: «Αν προσθέσουμε αυτά τα αποτελέσματα της τοποθέτησης των αποφοίτων του Διεθνούς Απολυτηρίου σε Αμερικανικά και άλλα Ευρωπαϊκά πανεπιστήμια, τότε το Ανατόλια είναι αιτιολογημένα υπερήφανο για τη συνολική εικόνα. Εν όλω, 33 απόφοιτοι των Λυκείων έχουν επιλέξει να εγγραφούν σε πανεπιστήμια στην Αμερική. Δύο μαθητές του Διεθνούς Απολυτηρίου εγγράφηκαν στο Harvard· άλλοι έχουν επιλέξει να εγγραφούν στο MIT, στο University of Chicago, στο Smith College, στο Tufts University, Reed College, και σε πολλά άλλα. Επιπλέον, 37 αποφάσισαν να σπουδάσουν σε πανεπιστήμια στο Ηνωμένο Βασίλειο... (συμπεριλαμβανομένων των) Imperial College London, University College London, King's College London, the University of Edinburgh, και City University London. Δύο μαθητές του Διεθνούς Απολυτηρίου έγιναν δεκτοί σε ιατρικές σχολές στο Ηνωμένο Βασίλειο (Glasgow και East Anglia). Φέτος, οι μαθητές του Διεθνούς Απολυτηρίου έγιναν δεκτοί και σε πολλές άλλες χώρες της Ε.Ε., μεταξύ των οποίων η Γαλλία (Université de Montpellier), η Ουγγαρία (Ιατρική Σχολή Semmelweis), η Ιταλία (Πανεπιστήμιο Bocconi), η Ελβετία (Πανεπιστήμιο Γενεύης), και η Αυστρία (Πανεπιστήμιο του Innsbruck)» *Anatolia College News Briefs For Trustees*, Oct 1, 2011.

61. «(Μια) πρόσφατη έρευνα της Transparency International στην Ελλάδα αναφέρει ότι 9 στους 10 Έλληνες πιστεύουν ότι ο πολιτικοί είναι διεφθαρμένοι, και το 80 τοις εκατό πιστεύει ότι το Κοινοβούλιο έχει χάσει την αξιοπιστία του», Rachel Donadio στο άρθρο “*In Greece Politicians Are Seen As Common Foe*” (σελ. 1

και συνεχίζεται στην σελ. 18 ως) “*Greeks See Politicians As Obstacle To Revival*” *International Herald Tribune* June 27, 2011.

62. Το 2009/2010 ο δείκτης της υποκειμενικά αντιλαμβανόμενης διαφθοράς (PCI-perceived corruption index) στην Ελλάδα, σύμφωνα με την έρευνα της Transparency International, ήταν ο υψηλότερος στις 27 χώρες της ΕΕ. Η έρευνα έδειξε ότι η διαφθορά αποτελεί ένα λιγότερο γνωστό εμπόδιο στην εκπαιδευτική μεταρρύθμιση, από τις συντηχνίες, τα κατεστημένα συμφέροντα, και τις γραφειοκρατικές αγκυλώσεις· και είναι αναγκαία η μείωσή της για οποιαδήποτε βελτίωση. Είναι αξιοσημείωτο ότι μια μικρή βελτίωση στον δείκτη PCI θα μπορούσε να αυξήσει σημαντικά τη χρηματοδότηση της παιδείας. Ακόμη και στις αναπτυγμένες χώρες η κρατική επιχορήγηση για την παιδεία βρίσκεται ελάχιστα πάνω από το 4%. Ο προϋπολογισμός της Ελλάδας για το 2011 διαθέτει για την παιδεία το 2.59% και για το 2013 το 2.23%. Καθηγητής Θ. Παλυβός και Δρ Αναστασία Λίτινα, «*Διαφθορά και Φοροδιαφυγή σε Οικονομίες με Δημόσια και Ιδιωτική Παιδεία*» (έρευνα του Πανεπιστημίου Μακεδονία, χρηματοδοτούμενη από το Ίδρυμα Ι. Λάτση). Απόστολος Λακασάς, «*Η Διαφθορά δεν επιτρέπει μεταρρύθμιση στην παιδεία*» *Καθημερινή* 18 Ιουνίου 2011.

63. Ο Δήμαρχος Θεσσαλονίκης Γ. Μπουτάρης συνηγορεί υπέρ των μεταρρυθμίσεων διακυβέρνησης και χρηματοδότησης και υπέρ πιο ευέλικτων ρυθμίσεων, συμπεριλαμβανομένης της αναγνώρισης πτυχίων κολλεγίων της αλλοδαπής. «*Πόλις και Πανεπιστήμιο*», Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Μάιος 2011 και «*Κάνει ο Δήμαρχος εξωτερική πολιτική;*» *ΕΙΛΑΜΕΠ* Μάιος 2011.

64. Βλέπε επίσης τη Σημείωση 5 για το Σχέδιο Νόμου *ανωτέρω*. Η αναδόμηση των κρατικών πανεπιστημίων και τεχνολογικών ιδρυμάτων (ΑΕΙ και ΤΕΙ) διαπλάθεται με διοικητικά συμβούλια και αναλογίζεται μια δομή διακυβέρνησης με ένα «*Συμβούλιο Ιδρύματος*» και με έναν *Κοσμήτορα* που είναι το εκτελεστικό όργανο. Το *Συμβούλιο* διατηρεί ευθύνες εποπτείας και ελέγχου και αποτελείται από 9-15 μέλη ανάλογα με το μέγεθος του ιδρύματος. Η πλειοψηφία αποτελείται από καθηγητές εκλεγμένους από το σώμα των διδασκόντων. Αυτοί επιλέγουν τα υπόλοιπα εξωτερικά και «*διακεκριμένα*» μέλη.

Ο *Κοσμήτορας* εκλέγεται από το σώμα των διδασκόντων από μια σύντομη λίστα 3 υποψηφίων που καταρτίζεται από το *Συμβούλιο* κατόπιν δημόσιας αναζήτησης. Ο *Κοσμήτορας* μαζί με τη *Σύγκλητο* είναι υπεύθυνοι για τις ακαδημαϊκές υποθέσεις. Προβλέπεται επίσης ότι θα σχηματιστεί ένα νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δι-

καίου που θα αναφέρεται στο Συμβούλιο για τη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων και για την έρευνα και ανάπτυξη. Η κρατική χρηματοδότηση εξαρτάται από την αξιολόγηση. Απόστολος Λακασάς, «*Ριζικές αλλαγές στο ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα: Νέα εκλογική διαδικασία για τους κοσμήτορες σύμφωνα με το νέο νομοσχέδιο*» *Καθημερινή* 4 Ιουνίου 2011.

Το Σχέδιο Νόμου που πρότεινε η τότε Υπουργός Παιδείας Άννα Διαμαντοπούλου καλύπτει ένα ευρύτατο φάσμα μεταρρυθμίσεων πέρα από τις διατάξεις για τα διοικητικά συμβούλια. Αυτή η πρωτοβουλία αναγνωρίστηκε ως μία από τις σημαντικότερες νομοθετικές πράξεις και κρίσιμη για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη. Η αντιτιθέμενη ηγεσία των πανεπιστημίων έκανε πολλά πρωτοσέλιδα αλλά αντισταθμίζεται από την αυξανόμενη υποστήριξη της πανεπιστημιακής πλειοψηφίας και του κοινού. Βλέπε αναφορές τύπου μετά την 4η Ιουλίου 2011.

65. Για ένα ιστορικό υπόβαθρο σχετικά με τα συνταγματικά θέματα, βλέπε Νίκος Κ. Αλιβιζάτος, «*Το Σύνταγμα και οι εχθροί του στη Νεοελληνική ιστορία 1800-2010*» (Πόλις 2011) και το άρθρο του για τις τριτοβάθμιες μεταρρυθμίσεις μαζί με τον συνάδελφό του καθηγητή Αντ. Μανιτάκη, «*Πανεπιστήμια: Ας κατεβάσουμε λίγο τους τόνους*» *Καθημερινή* 19 Ιουλίου 2011.

66. Σε αντιπαραβολή με την απεικόνιση στο Τμήμα V *Μη κερδοσκοπική ιδιότητα*, και Σημειώσεις 47 και 48 *ανωτέρω*.

67. Υπάρχουν εξαιρέσεις. Βλέπε, π.χ., Βασίλειος Σ. Μαρκεζίνης, «*Μια νέα εξωτερική πολιτική για την Ελλάδα*» (Λιβάνης 2010) που υποδεικνύει απλοχεριά των κυβερνώντων και έλλειψη διαφάνειας στην υποστήριξη ορισμένων κυβερνητικών μη κερδοσκοπικών οργανισμών (NGO's) και άλλες τέτοιου είδους πελατειακές χρηματοδοτήσεις.

68. Θα έπρεπε να διερωτηθούμε αν είναι πραγματικά παραγωγική η φορολόγηση της φιλανθρωπίας, που αποφέρει τόσα λίγα έσοδα εφόσον αυτός ο τομέας είναι τόσο περιορισμένος. Για παράδειγμα, το ποσοστό και ο αριθμός των ελληνικών ιδρυμάτων είναι από τα μικρότερα στην ΕΕ στα 4,4 ανά 100.000, ή περίπου 500 συνολικά. Ευρωπαϊκό Κέντρο Ιδρυμάτων, «*Στοιχεία και αριθμοί Ιδρυμάτων*» European Foundation Center “*Foundation Facts and Figures*” (2005-8) www.efc.be.

69. Πάνω από εκατό χιλιάδες (114.000-139.000) απόφοιτοι πανεπιστημίων, ή

περίπου το 8,5-10,5% εργάζονται στο εξωτερικό και κυρίως στο Ηνωμένο Βασίλειο (31,7%) και τις ΗΠΑ (28,7%). Το σαράντα τοις εκατό έχει αποκτήσει πτυχία από ένα από τα πρώτα 100 πανεπιστήμια του κόσμου και μόνο το 5,9% επιστρέφουν στην Ελλάδα. Λόης Λαμπριανίδης, «Επενδύοντας στη φυγή» (έρευνα του Πανεπιστημίου Μακεδονία) *Ημερησία* 24 Ιουνίου 2011

70. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν «κέντρα αριστείας». Το 2010, το Εθνικό Μετσόβειο Πολυτεχνείο στην Αθήνα κατατάχθηκε ως το 17ο καλύτερο ίδρυμα έρευνας, και το 10ο καλύτερο πανεπιστήμιο στην Ευρώπη. *Τα Νέα*, 23 Ιουλίου 2011 παραθέτοντας το www.researchranking.org/index. Στην ίδια κατάταξη, το Πανεπιστήμιο Αθηνών ήταν 87ο. Παγκόσμιοι πίνακες όμως κατατάσσουν τα Ελληνικά Πανεπιστήμια πολύ πιο χαμηλά.

71. Είναι αξιοσημείωτο ότι η Ιαπωνία πήρε φιλικότερα νομικά και φορολογικά μέτρα που οδήγησαν σε αυξημένη δραστηριότητα μη κερδοσκοπικών οργανισμών και την ενίσχυση και συμπλήρωση των κρατικών υπηρεσιών κατόπιν των πρόσφατων καταστροφών. Σημείωση 14 *ανωτέρω*.

72. Το Ανατόλια είναι μέλος των AAICU και AACG, της Αμερικανικής Ένωσης Διεθνών Κολλεγίων και Πανεπιστημίων και της αντίστοιχης ένωσης με έδρα την Ελλάδα. Αυτοί οι εκπαιδευτικοί μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί δεν έχουν επίσημη ταυτότητα στην Ελλάδα.

73. Στήλη του Προέδρου του Ανατόλια στο περιοδικό *Anatolia Alumnus* τεύχος 121 Ιούνιος/Ιούλιος/Αύγουστος 2011.

74. Για όσους δεν γνωρίζουν το Ανατόλια, αυτό είναι μια επευφημία εν χορώ από τον ύμνο του Κολλεγίου “*Morning Cometh*” που έγραψε ο Δρ Charles C. Tracy, ο πρώτος Πρόεδρος (1886-1913), και μελοποίησε ο Καθηγητής A.D. Daghlian. Ίσως ο πιο αξιοσημείωτος λόγος προς αποφοίτους τα τελευταία χρόνια να ήταν του Steve Jobs το 2005 στο Πανεπιστήμιο Stanford. *Christian Science Monitor* Oct. 6, 2011 και www.csmonitor.com.

Το 2011 ο Επίτιμος Trustee και πρώην Κυβερνήτης της Μασαχουσέτης Mike Dukakis αφιέρωσε το “*Hope and Remembrance Amphitheater*” «*Στην Μνήμη Όλων των Anatolians που είτανε Θύματα Βαρβαρότητας ...*» και του έδωσε αυτήν την ονομασία.



APPENDIX
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ANATOLIA COLLEGE BOARD OF TRUSTEES

Allen, Peter S., Ph.D.

ACT and Hon. Degrees, Library and IT, IA, Pres. Search (1987, 2015)

Amanatidou, Elsa

ACT and Elem. (2012, 2015)

Anagnostopoulos, Lambros A.

Board Gov., Facilities, IA, Pres. Search (2003, 2014)

Antoniadis, George A.

Chair IA, Exec., Board Gov., Finance (2005, 2016)

Behrakis, Maria

IA, Elem. (2012, 2015)

Bernitsas, Panayotis (“Notis”) M., Esq.

Facilities, Legal (2010, 2013)

Billis, Angelos V. (’47)

Facilities, Elem. (1989, Lifetime)

Bissell, George S.

Former Board Chair, Exec., Finance, Investments, Audit, Pres. Search (1965, Lifetime)

Brademas, John, Ph.D.

(2001, Lifetime)

Brewster, Carroll W., L.H.D., Esq.

Chair Library and IT, Exec., ACT and Hon. Degrees, Pres. Search (1990, Lifetime)

Clymer, John (“Jack”) H., Jr., Esq.

Board Chair, Chair Exec., Board Gov. and *ex officio* member all Committees (1981, 2016)

Conkey, Christopher (“Chris”) P.

Chair Investments, Exec. (2009, 2014)

Constantinidis, Constantinos S. (’81)

Chair ACT, Exec., Finance (2010, 2013)

Constantinidis, Stavros C., Ph.D. (’47)

Board Vice Chair, Chair Facilities, Exec., HS, Elem., Pres. Search (1976, Lifetime)

DeNormandie, Robert L.

Assistant Treasurer, Chair Audit, Exec. Finance, Legal (1992, 2015)

Dimitriadis, Dimitris (’76)

HS (2007, 2014)

Elfner, Albert (“Chip”) H., III

Co-Chair Pres. Search, Exec., Board Gov., Investments, Audit (1986, 2016)

KEY: Board service is noted in the following order: corporate office, e.g. Chair or Acting President, Committee membership(s), and, in parentheses, the year first elected to the Board, and the year present term ends. The listing is as of Dec. 31, 2012.

Evangelidis, Leonidas, Ambassador ('53)

Board Gov., IA, HS (2005, Lifetime)

Florentin, Jack ('66)

Chair HS, Exec., Elem., Legal, Pres. Search (2006, 2016)

Gallopoulos, Gregory ("Greg"), Esq.

Board Gov., IA (2012, 2015)

Georgiadis, Stathis ('75)

Facilities (2011, 2014)

Hadji-Mihaloglou, Serge B., Esq. ('60)

Chair Board Gov., Co-Chair Pres. Search, Exec., Legal (1974, 2015)

Hardouvelis, Gikas A., Ph.D. ('74)

Finance, ACT (2011, 2014)

Kafatos, Vassilis E. ('86)

Finance, ACT, Elem. (2011, 2014)

Lindsay, Helen ("Lena") E. ('64)

IA (2004, 2016)

Logothetis, Anestis ("Andy") L., Ph.D. ('52)

Library and IT (1997, Lifetime)

Merisotis, Jamie P.

Board Gov., Investments (2010, 2013)

Nicholas, Nestor, M., Esq.

Board Vice Chair and Clerk, Chair Legal, Exec., Board Gov., Audit, Pres. Search (1988, 2014)

Orfanos, Natalia ('64)

IA (2002, 2015)

Papaioannou, Angelos ('69)

Chair Elem., Exec., HS, IA (2001, 2016)

Plakantonakis, Charis M. ('97)

IA, ACT, Audit (2010, 2013)

Taka-Michaelidou, Irina, Esq. ('95)

Board Gov., IA, HS, Elem., Pres. Search (2010, 2013)

Uek, Robert ("Bob") W.

Treasurer, Chair Finance, Exec., Audit *ex officio* (1986, 2014)

Vassiliou, Argyris ("RJ")

IA, Pres. Search (2007, 2015)

Weil, David S., Jr., Esq.

Board Gov., IA (2012, 2015)

Vlachos, Panayotis ("Panos"). Ph.D.

Acting President, *ex officio* member all Committees (2012-)

EMERITI TRUSTEES

Bowen, Gilbert W.
Dalacoura, Eleni
Forbes, Wallace (“Wally”) F.
Georgakis, Betty C.
Haynes, Julian F.
Ingram, David B.
Kulukundis, Elias B.M.
Kyriakopoulou, Kitty
Matthews, Alexander
Papajohn, John
Petris, The Hon. Nicholas (“Nick”) C.
Rossides, The Hon. Eugene (“Gene”) T.
Tziampiri, Olympia
Zannas, Dimitris C.

HONORARY TRUSTEES

Demetrios, His Eminence, Archbishop
Dukakis, The Hon. Michael (“Mike”)

PRESIDENT EMERITUS

Jackson, Richard (“Dick”) L.

BOARD COMMITTEE NON TRUSTEE MEMBERS

Allamanis, Georgios (’91)

Investments

Clifton, Roger

Investments

Hadji-Ioannou, Constantinos (’87)

IA

Keridis, Dimitris (’87)

HS, Elem.

Martino, Michael

Investments

Mette, David

Audit

Petrakis, Ute

Library and IT

Rentzeperis, Ioannis (’77)

Facilities

Saranti, Loukia

HS

Takas, Dimitris (’66)

ACT

Tarabanis Constantinos

Library and IT



INDEX
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ

Allamanis, Georgios 168
Alivizatos, Nikos K. 77
Allen, Peter S. 166
Amanatidou, Elsa 166
Anagnostopoulos, Lambros G. 166
Ananiadis, Antonis 72
Ananiadis, Symeon 71
Antoniadis, George A. 64, 166
Apostolides, Petros 32, 64
Aristotle 3

Balakian, Peter 71, 153
Behrakis, Maria 166
Bernitsas, Panayotis (“Notis”) M. 166
Billis, Angelos V. 32, 166
Bissell, George S. 7, 32, 41, 106, 166
Boutaris, Yiannis 19, 55, 61, 66, 77
Bowen, Gilbert W. 168
Brademas, John 166
Braggiotti, Lucy 4, 60, 140
Brewster, Carroll W. 166

Chait, Richard P. 68, 151
Champan, John F. 7
Charalabides, Elena 4
Charitopoulou, Marina 4
Chatzikyriakou, Sandra 4
Chressanthakes, Peter 4, 76, 160
Clifton, Roger 168
Clymer, John (“Jack”) H., Jr. 7, 9, 10, 18,
23, 59, 64, 90, 96, 139, 145, 166
Compton, Carl C. 13, 60, 85, 140
Compton, William R. 60, 140
Conkey, Cristopher P. 166
Constantinidis, Constantinos S. 166
Constantinidis, Stavros C. 31, 166

Daghlian, A.D. 79, 163
Dalacoura, Eleni 168
Demetrios, His Eminence, Archbishop 168
Diamantopoulou, Anna 77
DeNormandie, Robert L. 62, 143, 166
De Toqueville 66, 148
Dimitriadis, Dimitris 166
Donadio, Rachel 76, 160
Dukakis, The Hon. Michael (“Mike”) 168

Economides, Spyros 61
Elfner, Albert “Chip” H., III 59, 64, 68,
139, 145, 151, 167
Evangelides, Ambassador Leonidas 55, 64,
167

Filaretos, Theodoros 4, 76
Florentin, Jack 55, 64, 167
Floros, Pavlos 74
Forbes, Wallace (“Wally”) F. 168
Frangistas, Ch. 31

Gallopoulos, Gregory (“Greg”) 167
Georgiadis, Stathis 167
Georgakis, Betty C. 168
Georgopapadakos, A. 29, 60
Giesecke, Hans 9, 10, 25, 52, 63, 64, 66,
76, 98, 130, 144, 145
Gijselinck, Caroline 63, 73, 144, 157
Grammaticaki-Alexiou, Anastasia 9, 21, 62
Gullion, Ambassador Edmund (“Ed”) 7
Gyftopoulos, Elias 31

Hadji-Ioannou, Constantinos 168
Hadji-Mihaloglou, Serge B. 3, 4, 17, 18,
19, 21, 22, 23, 25, 55, 56, 59, 64, 167

- Hamlin, Cyrus 70, 153
Hardouvelis, Gikas A. 167
Haynes, Julian F. 5, 168
Herodotus 62
Holland, Phillip 55, 61, 70, 133, 153
Holland, Thomas P. 69, 151
Howe, Fisher 68, 151
- I**
Ingram, David B. 168
- J**
Jackson, Richard L. 60, 71, 140, 154, 168
Job, Steve 79, 163
- K**
Kafatos, Vassilis E. 167
Kamaras, Antonis 55, 60, 66
Kazazis Brown, Deborah 4, 60, 140
Kerameus, Konstantinos D. 62, 143
Keridis, Dimitris 168
Kiesling, Brady 71, 154
Knapp, Shepherd 7
Kouzinis, Efthymios 71, 152
Kozyris, Phaedon J. 62, 69, 73, 143, 152, 156
Kulukundis, Elias B.M. 168
Kyriakopoulou, Kitty 168
- L**
Ladas, Steve 31
Lakasas, Apostolos 77
Lamprianidis, Lois 78
Landstrom, Norman 7
Lewis, Michael 61, 141
Lindsay, Helen "Lena" E. 167
Litina, Anastasia 77
Logothetis, Anestis "Andy" L. 167
- M**
Manitakis, Ant. 77
Markesinis, Basil S. 78
Marketos, James ("Jim") L. 71, 154
Martino, Michael 168
Matthews, Alexander 168
Mette, Davis 168
McGrew, William ("Bill") W. 64, 145
Merisotis, Jamie 167
Moore, Edward G. 7
- N**
Nicholas, Nestor M. 64, 145, 167
Noyes, Edward M. 7
- O**
Orfanos, Natalia 167
- P**
Papahadjis, N. 60
Papaioannou, Angelos 167
Papajohn, John 168
Papandreou, Andreas 39
Papanestoros, Theodoros 4
Pavlidis 71
Perry, Arthur 7
Petris, The Hon. Nicholas C. 168
Petrounakos, Spyros D. 4
Plakantonakis, Charis M. 167
Plato 29
Plousios, Christos 4
Plumb, Rev. A.H. 7
Polyvos, Th. 77
Psaropoulos, John 61
- R**
Raphael, Charlie 55, 64, 145
Rathged Smith, Steven 63, 144
Rentzeperis, Ioannis 168
Rossides, Eugene ("Gene") 71, 154, 168

Salole, Gerry 63, 73, 144, 157
Sandberg, Sheryl 65, 147
Saranti, Loukia 168
Sarris, Elias Y. 4
Semertzian, Rania 4
Stafford, Russell H. 7
Stephens, Everett W. 7, 69, 70, 152, 153
Stephens, Mary 70, 153

Taka-Michaelidou, Irina 62, 167
Takas, Dimitris 168
Tarabanis, Constantinos 168
Taylor, Barbara E. 69, 151
Thomas, P. 69, 151
Tracy, Charles C. 79, 163
Tsorbatzoglou, Yiannis 4, 63
Tziampiri, Olympia 168

Uek, Robert (“Bob”) W. 167

Varvoglis, Fanis 55, 62, 64
Vassiliou, Argyris (“RJ”) 167
Venizelos, Evangelos 61
Vlachos, Panayotis (“Panos”) 9, 17, 63, 75,
167

Warren, Buffet 72, 155
White, George E. 70, 153
Winslow, Francis O. 7

Yiannopoulos, Athanassios 62

Zannas, Dimitris C. 29, 31, 64



Αλιβιζάτος, Νίκος Κ. 162
Αλλαμανής, Γεώργιος 168
Αμανατίδου, Έλσα 166
Αναγνωστόπουλος, Λάμπρος Γ. 166
Ανανιάδης, Αντώνης 139, 153
Ανανιάδης, Συμεών 153
Αντωνιάδης, Γιώργος Α. 145, 166
Αποστολίδης, Πέτρος 105, 145
Αριστοτέλης 3

Βάρβογλης, Φάνης 134, 143, 145
Βενιζέλος, Ευάγγελος 141
Βλάχος, Παναγιώτης (“Πάνος”) 10, 89,
159, 167

Γεωργιάδης, Στάθης 166
Γεωργοπαπαδάκος 103, 141
Γραμματικάκη-Αλεξίου, Αναστασία 10,
94, 143
Γυφτόπουλος, Ηλίας 105

Δαλακούρα, Ελένη 168
Δημητριάδης, Δημήτρης 167
Δημήτριος, ο Αρχιεπίσκοπος Αμερικής 168
Διαμαντοπούλου, Άννα 162

Ευαγγελίδης, Λεωνίδα 133, 145, 167

Ζάννας, Δημήτριος Κ. 103, 106, 145

Ηρόδοτος 143

Καμάρας, Αντώνης 134, 140, 148

Καφάτος, Βασίλης Ε. 167

Κερίδης, Δημήτρης 168

Κουλουκουντής, Ηλίας Β.Μ. 168

Κυριακοπούλου, Κίττυ 168

Κωνσταντινίδης, Κωνσταντίνος Σ. 166

Κωνσταντινίδης, Σταύρος Κ. 105, 166

Λαμπριανίδης, Λόης 163

Λακασάς, Απόστολος 162

Λίτινα, Αναστασία 161

Μανιτάκης, Αντ. 162

Μαργώνη, Αθανασία 4, 139

Μαρκεζίνης, Βασίλειος Σ. 162

Μπίλης, Άγγελος Β. 106, 166

Μπουτάρης, Γιάννης 10, 92, 134, 141, 161

Μπρατζιώτη, Λούσυ 4

Οικονομίδης, Σπύρος 141

Παλυβός, Θ. 161

Παπανδρέου, Ανδρέας 114

Παπαχατζής, Ν. 140

Παυλίδης 153

Πετρουνάκος, Σπύρος Δ. 4

Πλάτων 103

Πλούσιος, Χρήστος 4

Ρεντζεπέρης, Ιωάννης 168

Σαράντη, Λουκία 168

Σαρρής, Ηλίας Γ. 4

Τακά-Μιχαηλίδου, Ιρίνα 143, 167

Τακάς, Δημήτρης 168

Ταραμπάνης, Κωνσταντίνος 168

Τζιαμπίρη, Ολυμπία 168

Τσορμπατζόγλου, Γιάννης 144

Φιλάρετος, Θεόδωρος 139, 160

Φλωρεντίν, Τζέκης 133, 145, 167

Φλώρος, Παύλος 157

Φραγκίστας, Χ. 105

Χατζηιωάννου, Κωνσταντίνος 168

Χατζημιχάλογλου, Σέργιος 89, 91, 92, 94,
96, 97, 133, 135, 139, 140, 145, 167

Ψαρόπουλος, Γιάννης 141



Σέργιος Χατζημιχάλογλου

Το Κολλέγιο Ανατόλια (www.anatolia.edu.gr) είναι ένας ανεξάρτητος, μη κερδοσκοπικός, εκπαιδευτικός οργανισμός που ιδρύθηκε το 1886 στην Μασαχουσέτη. Διευθύνεται από Διοικητικό Συμβούλιο με μέλη Αμερικανούς και Έλληνες από τους οποίους οι μισοί είναι απόφοιτοι και όλοι προσφέρουν τις υπηρεσίες τους ανιδιοτελώς. Το 2012 η οικονομική βοήθεια σε σχεδόν 300 μαθητές υπερέβει το \$1,600,000.

Στο γνωστό “*High School*” – δύο Γυμνάσια, δύο Λύκεια και το αγγλόφωνο IB – φοιτούν 1.300 μαθητές. Απόφοιτοι εισάγονται σε πανεπιστήμια και κολλέγια στις ΗΠΑ, Ευρώπη και Ελλάδα καθώς και στο τριτοβάθμιο τμήμα του Ανατόλια – το American College of Thessaloniki (ACT). Περισσότεροι από 10.000 διακρίνονται στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Από το 2004, λειτουργεί και Δημοτικό Σχολείο (K-6) με 550 μαθητές.

Το ACT προσφέρει στα αγγλικά πτυχιακά προγράμματα στους τομείς Επιχειρήσεων, Πληροφορικής, Αγγλικών και Διεθνών Σχέσεων με πτυχία Bachelor – B.A., B.S. – καθώς και M.B.A. Άρχισε να λειτουργεί το 1981 και έχει 500 φοιτητές από την Ελλάδα, ΝΑ Ευρώπη και ΗΠΑ. Είναι αναγνωρισμένο από το New England Association of Schools and Colleges (NEASC), το Open University της Μεγάλης Βρετανίας, και είναι επίσης αδειοδοτημένο στην Ελλάδα σαν KEME.

Το Ανατόλια προσφέρει ένα φάσμα άλλων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων όπως διαλέξεις, σεμινάρια και εξειδικευμένη διδασκαλία της αγγλικής γλώσσας, συμπεριλαμβανομένων διπλωμάτων *proficiency* του Michigan State University. Οι παραδοσιακές φιλοanthρωπικές εκδηλώσεις Thanksgiving, Χριστουγεννιάτικου Bazaar και Homecoming αντανακλούν το πνεύμα του Ανατόλια και την αφοσίωση των αποφοίτων του.

This cogent case study, analyzes the corporate governance of Anatolia College, a leading educational institution in Greece located in Thessaloniki. More generally, it is an introduction to the structure, composition, culture, and challenges of the Boards of Trustees governing American nonprofit organizations (NPO's). The focus is on how such boards are set up to best fulfill their oversight and fundraising responsibilities.

As Greece reviews governance, financing, and development issues, Anatolia's time-tested and successful NPO model is noteworthy. Well-run NPO's couple private initiative, leadership and funding with state enablement in legal and tax regulation. They facilitate developing services for the common good guided by community needs.

Serge Hadji-Mihaloglou, is a New York corporate lawyer and Anatolia Alumnus and Trustee. Preliminary remarks headed by Thessaloniki Mayor Yiannis Boutaris and Aristotle University Law Professor Anastasia Grammaticaki-Alexiou underscore the contribution of this original work.

Αυτή η μελέτη περιγράφει τη διακυβέρνηση του Κολλεγίου Ανατόλια. Παρουσιάζει και γενικότερο ενδιαφέρον καθότι αναλύει τη δομή, τη συγκρότηση, το πνεύμα και τις προκλήσεις των Αμερικανικών μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών (ΜΚΟ) εστιάζοντας στα καθήκοντα των Δ.Σ. στην εποπτεία και χρηματοδότηση.

Καθώς η Ελλάδα επανεξετάζει θέματα διακυβέρνησης και χρηματοδότησης, η δοκιμασμένη δομή του Ανατόλια είναι αξιοσημείωτη. Οι καλά διοικούμενοι ΜΚΟ συνδυάζουν την ιδιωτική πρωτοβουλία, την ανεξάρτητη διοίκηση και την αυτοχρηματοδότηση με τη συμβολή του Δημοσίου μέσω ρυθμίσεων που διευκολύνουν τη δημιουργία υπηρεσιών όπως υποδεικνύονται από τις ανάγκες της κοινωνίας.

Ο κ. Σέργιος Χατζημιχάλογλου είναι δικηγόρος Νέας Υόρκης, απόφοιτος και μέλος του Δ.Σ. του Ανατόλια. Ο Δήμαρχος Θεσσαλονίκης κ. Γιάννης Μπουτάρης και η καθηγήτρια της Νομικής του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου κ. Αναστασία Γραμματικάκη-Αλεξίου προλογίζουν τονίζοντας τη συμβολή αυτού του πρότυπου έργου.