



CASE STUDY ΑΘΗΝΑΪΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΪΑΣ- HEINEKEN

ΒΑΣΙΛΗΣ ΝΙΝΟΣ – VASSILIS NINOS

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ- PROFILE



- Η ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ ΑΝΗΚΕΙ ΣΤΟΝ ΟΜΙΛΟ HEINEKEN WORLD. **It belongs to the HEINEKEN GROUP.**
- Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΙΧΕ ΤΡΙΑ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΑ ΠΡΑΓΩΓΗΣ ΜΠΥΡΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ: ΣΤΗΝ ΠΑΤΡΑ, ΣΤΗ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΑΘΗΝΑ (ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΣ ΕΚΛΕΙΣΕ ΠΡΙΝ ΑΠΌ ΤΡΙΑ ΧΡΟΝΙΑ). ΕΧΕΙ ΚΑΙ ΈΝΑ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΝΕΡΟΥ ΣΤΗΝ ΛΑΜΙΑ. **The company had 3 breweries, situated in 3 Greek cities (that of Athens closed 3 years ago) and a water bottling factory.**
- ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ ΚΑΙ Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΕΧΕΙ ΕΠΟΧΙΚΟΤΗΤΑ ΜΕ ΜΕΓΑΛΗ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗΣ ΚΑΤΆ ΤΟΥΣ ΚΑΛΟΚΑΙΡΙΝΟΥΣ ΜΗΝΕΣ. **The product is characterized by seasonality, with a big boom of consumption during summer**
- ΤΟ 2012 ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΣΕ 1500 ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ 27.600 ΈΜΕΣΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ . ΣΗΜΕΡΑ ΕΧΕΙ 702 ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ 200 ΕΠΟΧΙΚΟΥΣ . **In 2012 the company employed 1.500 persons, instead today 702 persons plus 200 seasonal workers.**

ΕΤΗΣΙΟΣ ΤΖΙΡΟΣ ΣΗΜΕΡΑ €200 ΕΚΑΤ. ΕΥΡΩ , ΕΚ ΤΩΝ ΟΠΟΙΩΝ €15 ΕΚΑΤ. ΠΕΡΙΠΟΥ ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ. **Yearly turn-over €200 million, out of which net profit is around €15 million.**



ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΩΜΑΤΕΙΟΥ- PROFILE



- ΥΠΑΡΧΟΥΝ 3 ΣΩΜΑΤΕΙΑ, ΈΝΑ ΣΕ ΚΆΘΕ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ. **There are 3 trade unions- one per factory**
- ΥΠΟΓΡΑΦΟΥΝ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ. **They sign separate company-based collective agreements**
- ΔΕΝ ΕΧΟΥΝ ΓΙΝΕΙ ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΕΙΟΥ. **There are not redundancies of trade union members**
- ΔΕΝ ΕΧΟΥΝ ΧΑΘΕΙ ΠΡΟΝΟΜΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ. **There is no loss of acquis of employees**
- ΙΣΧΥΟΥΝ ΟΛΕΣ ΟΙ Σ.Σ.Ε. ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ 35 ΧΡΟΝΙΑ (ΜΕ ΕΙΔΙΚΟ ΟΡΟ ΠΟΥ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ Η Σ.Σ.Ε). **All collective agreements signed during the last 35 years are valid (following a specific article included in the collective agreement)**
- ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΘΗΚΕ Ο ΤΡΟΠΟΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΜΟΙΒΗΣ ΥΠΕΡΩΡΙΑΣ ΠΟΥ ΜΕΙΩΘΗΚΕ ΣΤΟ ΝΟΜΙΜΟ (ΓΙΝΕΤΑΙ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΜΕΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΕΡΩΡΙΩΝ ΓΙΑ ΝΑ ΑΝΟΙΞΟΥΝ ΝΕΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ). **The way of calculation of overtime has been altered to agree with the one previewed by the legislation (it was more).**



ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΩΜΑΤΕΙΟΥ-PROFILE strengthening involvement

Η ΔΙΕΤΗΣ Σ.Σ.Ε. 2016 - 2017 ΠΡΟΕΒΛΕΠΕ **The 2years collective agreement 2016-2017 previewed:**

- 1. ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΧΩΝ 2,6% increase of salaries by 2.6%**
- 2. ΘΕΣΜΟΘΕΤΗΘΗΚΕ ΈΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΠΟΝΟΥΣ ΒΑΣΕΙ ΣΤΟΧΩΝ ΠΟΥ ΑΠΕΔΩΣΕ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ €700 ΜΕΣΟ ΟΡΟ ΕΤΗΣΙΩΣ. A target-based bonus system that produced an average additional income of €700 per employee**
- 3. ΘΑ ΚΑΤΑΒΑΛΛΕΤΑΙ ΣΤΟΥΣ ΑΡΙΣΤΟΥΧΟΥΣ ΜΑΘΗΤΕΣ, ΠΟΥ ΑΠΟΦΟΙΤΟΥΝ ΑΠΌ ΓΥΜΝΑΣΙΟ – ΛΥΚΕΙΟ 350 ΕΥΡΩ. Excellent students-children of employees graduating secondary education will receive € 350**
- 4. ΙΣΧΥΟΥΝ ΟΛΟΙ ΟΙ ΟΡΟΙ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΔΥΟ ΜΕΡΩΝ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΑΠΌ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΕΙΟΥ ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ. All terms agreed between the two parties since the establishment of the trade union are valid.**



ΕΣΕ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΣΩΜΑΤΕΙΩΝ

EWC AND COORDINATION BETWEEN TRADE UNIONS



Η HEINEKEN ΕΥΡΩΠΗΣ ΕΧΕΙ ΕΣΕ ΜΕ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΥΣ ΑΠΌ 30 ΧΩΡΕΣ. **Heineken Europe has a European Works Council, in which participate representatives from 30 countries.**

- Ο ΕΛΛΗΝΑΣ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΣ ΕΧΕΙ 3 ΧΡΟΝΙΑ ΘΗΤΕΙΑ. **The Greek representative has a 3 years' term.**
- ΤΟ Δ.Σ. ΚΆΘΕ ΣΩΜΑΤΕΙΟΥ ΨΗΦΙΖΕΙ ΤΟΝ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟ ΤΟΥ ΣΤΟ Ε.Σ.Ε. **The managing board of each trade union votes its representative to the EWC.**
- Η ΕΚΠΡΟΣΩΠΙΣΗ ΓΙΝΕΤΑΙ ΑΠΌ ΤΑ 3 ΣΩΜΑΤΕΙΑ ΕΚ ΠΕΡΙΤΡΟΠΗΣ ΚΆΘΕ 3 ΧΡΟΝΙΑ. **There is a rotation of the representation between the 3 trade unions every 3 years.**
- ΕΝΗΜΕΡΩΝΕΤΑΙ ΚΑΙ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΕΤΑΙ ΕΚ ΜΕΡΟΥΣ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ. **The Greek representative participates in information and consultation on behalf of employees of all factories.**
- ΤΑ 3 ΣΩΜΑΤΕΙΑ ΣΥΝΑΝΤΟΥΝΤΑΙ ΤΑΚΤΙΚΑ, ΕΝΗΜΕΡΩΝΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΝ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟ ΣΤΟ Ε.Σ.Ε. ΣΥΖΗΤΟΥΝ ΚΑΙ ΑΠΟΦΑΣΙΖΟΥΝ ΓΙΑ ΤΑ ΚΟΙΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ . **The 3 trade unions meet often, the employees' representative in the EWC informs them, they discuss and make decisions on common problems.**
- ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΥΤΌ ΕΙΝΑΙ ΠΟΛΎ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟ ΣΕ ΧΩΡΕΣ ΜΕ ΠΟΛΛΑ ΣΩΜΑΤΕΙΑ. **This model is very effective in countries with many trade unions.**



ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΙ ΤΗ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗ



PROBLE CONCERNING INFORMATION & CONSULTATION

ΠΡΙΝ ΑΠΌ 4 ΧΡΟΝΙΑ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΕ ΤΑ ΤΡΙΑ ΣΩΜΑΤΕΙΑ ΓΙΑ **4 years ago the company management informed the 3 trade unions about:**

1. ΤΗΝ ΝΕΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΠΑΡΑΓΕΙ. **The new operation of production and trading of products**
2. ΤΗΝ ΑΝΑΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΣ ΛΟΓΩ ΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΜΠΥΡΑΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ. **The suspension of the Athens brewery due to reduction of demand on the market.**
3. ΖΗΤΗΣΕ ΝΑ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΘΕΙ ΜΑΖΙ ΤΟΥΣ ΣΕ ΑΥΤΆ ΤΑ ΘΕΜΑΤΑ. **It asked to consult with trade unions on these topics.**

ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΩΜΑΤΕΙΟΥ- ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

TRADE UNIONS-MANAGEMENT INTERACTIONS



ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΣ **concerning the closure of the brewery in Athens:**

- ΤΑ ΣΩΜΑΤΕΙΑ ΖΗΤΗΣΑΝ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΝΑ ΜΠΟΡΕΣΟΥΝ ΝΑ ΒΓΑΛΟΥΝ ΤΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΟΥΣ ΚΑΙ ΝΑ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΘΟΥΝ. **Trade unions asked for information in order to be able to extract their conclusions and consult with the company management**
- Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΡΧΙΚΑ ΑΡΝΗΘΗΚΕ, ΣΤΗ ΣΥΝΕΧΕΙΑ ΌΜΩΣ ΕΔΩΣΕ ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ. **The management initially denied but at a second phase provided data**
- Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΔΙΩΞΕ ΝΑ ΑΝΑΣΤΕΙΛΕΙ ΑΜΕΣΑ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ, ΤΑ ΣΩΜΑΤΕΙΑ ΖΗΤΗΣΑΝ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΧΡΟΝΟ. **The company management tried to close immediately the factory. Trade unions demanded more time.**
- ΚΑΙ ΟΙ ΔΥΟ ΠΛΕΥΡΕΣ ΚΑΤΕΛΗΞΑΝ ΣΕ ΜΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΛΟΓΟΥ ΚΑΙ ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ. **Both sides concluded to a process of dialogue and presentation of data and arguments.**



ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΩΜΑΤΕΙΩΝ

ACTIONS OF THE TRADE UNIONS



- ΤΑ 3 ΣΩΜΑΤΕΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΑΖΑΝ ΜΑΖΙ ΜΕ ΤΟΝ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟ ΣΤΟ Ε.Σ.Ε. ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΟΥΝ ΜΙΑ ΚΟΙΝΗ ΘΕΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗ. **The 3 trade unions and the works council met with the representative in the EWC to conclude to a common position for the consultation.**
- ΕΛΑΒΑΝ ΥΠΟΨΗ ΤΟΥΣ ΣΥΖΗΤΗΣΕΙΣ ΜΕ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΆΛΛΕΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΟΥΣ ΣΕ ΑΝΑΛΟΓΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ. **They took into consideration discussions with employee representatives in other multinational companies that faced analogous situations and their experience.**
- Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΕ ΠΛΗΡΩΣ ΌΤΙ ΟΛΟΙ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΕΙΝΑΙ ΕΝΩΜΕΝΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΜΕΝΟΙ ΝΑ ΚΑΤΕΒΟΥΝ ΣΕ ΑΠΕΡΓΙΑΚΕΣ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ. **The company management has fully understood that employees are united and well prepared to be on strike.**



ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ- PROCEDURE



Η ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗ ΕΓΙΝΕ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΣΩΠΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ. **Information and consultation took place with the Human resources managers of the 3 factories and the General Director of the company**

ΟΙ ΔΥΟ ΠΛΕΥΡΕΣ ΚΡΑΤΟΥΣΑΝ ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΩΝ. **Both sides kept written minutes**

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΕΘΕΣΕ ΘΕΜΑ ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΟΡΙΣΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ. **The management put confidentiality issue as far as certain points of information are concerned.**

ΤΑ ΣΩΜΑΤΕΙΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΑΝ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΤΟΥΣ ΜΕ ΓΕΝΙΚΕΣ ΣΥΝΕΛΕΥΣΕΙΣ. **Trade unions informed their colleagues through General Assemblies**

ΖΗΤΗΘΗΚΕ Η ΓΝΩΜΗ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΝΟΜΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΟΓΝΩΜΟΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΖΗΤΗΜΑΤΟΣ. ΕΠΙΣΗΣ ΖΗΤΗΘΗΚΑΝ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ. **Trade unions asked their Legal Advisor as well as experts their opinion. They also asked advice from EWC and information and consultation experts.**

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ- RESULTS (1)



ΥΠΟΓΡΑΦΗΚΕ ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΟΝΤΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΕΔΡΕΙΩΝ ΤΩΝ ΣΩΜΑΤΕΙΩΝ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΠΡΟΕΒΛΕΠΕ **A Protocol of Agreement between the General Director and the Boards of the 3 trade unions was signed, which previewed that:**

- **Η ΑΛΛΑΓΗ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΘΑ ΓΙΝΕΙ ΜΕ ΤΗΝ ΣΥΝΑΙΝΕΣΗ ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΥΟ ΜΕΡΩΝ. The change of the company structure will take place as agreed by both sides**
- **ΔΕΝ ΘΑ ΥΠΑΡΞΕΙ ΚΑΜΙΑ ΑΠΟΜΑΚΡΥΝΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ. There will be no redundancies of employees**
- **ΣΥΝΕΧΙΣΗ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΛΗΡΟΥΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΕ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ. All employees will continue to have full-time work contracts**
- **ΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΕΡΓΟΣΤΑΣΙΑΚΕΣ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΕΙΣ ΘΑ ΓΙΝΟΥΝ ΜΕ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ, ΚΟΝΩΝΙΚΑ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ. There will be some internal transfers of employees between factories following objective, social and economic criteria**



ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ- RESULTS (2)



- ΤΟ 20-30% ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΡΓΑΖΟΝΤΑΙ ΣΕ ΆΛΛΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΘΗΝΑ. **20-30% of employees work in other positions in Athens.**
- ΣΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΠΟΥ ΜΕΤΑΚΙΝΗΘΗΚΑΝ ΣΤΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΑ ΔΟΘΗΚΑΝ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΑ ΕΠΟΜΕΝΑ ΧΡΟΝΙΑ (ΕΠΙΔΟΤΗΣΗ ΕΝΟΙΚΙΟΥ, ΚΟΜΙΣΤΡΑ ΓΙΑ ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΕΣ ΤΟΥΣ ΚΑΙ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ ΓΙΑ ΑΓΟΡΑ ΟΙΚΟΣΚΕΥΩΝ). **Employees transferred to other cities were payed incentives (rent, travel expenses to visit their families, money to buy equipment for their houses).**
- ΔΟΘΗΚΑΝ ΑΥΞΗΜΕΝΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ ΑΤΟΜΩΝ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΣΑΝ ΝΑ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΘΟΥΝ ΕΝΩΡΙΤΕΡΑ. **Increased incentives were payed to employees, who had the legal requirements for early retirement.**

