

# Grenzen aan topbeloning

*Hoe wil FNV Bondgenoten de beloning voor topmanagers matigen?*

## **Colofon**

Dit is een uitgave van Stichting FNV Pers i.o.v. FNV Bondgenoten

mei 2009

Vormgeving en druk

Verweij printing

Oplage

950

32627

# Waarom deze brochure?

**Deze brochure kan onze vakbondsbestuurders, kaderleden en ondernemingsraden helpen om de discussie met topmanagers en Raden van Commissarissen over de topbeloningen te voeren. In het kader van het bondsbeleid dat redelijke beloningsverhoudingen van hoog tot laag en transparantie in beloningen nastreeft.**

**Deze brochure geeft hanteerbare normen als het gaat om matigen van topbeloningen. Ook zijn cao-voorstellen bijgevoegd.**

**Op deze wijze hoopt FNV Bondgenoten dat er op termijn een evenwichtiger verhouding gaat ontstaan in de beloning van de topmanagers. Zowel in relatie met de beloning van het gehele personeel als in de verhouding tussen vast en variabel loon.**

## Voorwoord

De discussie over de exorbitante en excessieve beloning van topmanagers, en vooral over de aan hen verstrekte bonussen, speelt inmiddels al jaren en leidt voortdurend en terecht tot grote verontwaardiging. Dit geldt in de publieke sector, waar het immers om ons belastinggeld gaat. Maar dit geldt natuurlijk ook in de private ondernemingen, waar managers enorme jaarsalarissen en topbonussen krijgen terwijl de onderneming in zwaar weer verkeert en moet reorganiseren.

FNV Bondgenoten heeft op diverse plaatsen en bij herhaling aandacht gevraagd voor deze volstrekt onacceptabele situaties, en zowel bij werkgevers zelf als bij de politiek aangedrongen op aanpak c.q. beperking van de topbeloningen. Denk bijvoorbeeld aan de actie van 'het rode mannetje' en de regeling over de tijdelijke werktijdverkorting. Ook heeft FNV Bondgenoten in het kader van de Wet Harrewijn, die ondernemingsraden recht geeft op informatie over de beloning van groepen werknemers buiten/boven de cao, een brochure voor ondernemingsraden gepubliceerd. Maar we moeten constateren dat het tot voor kort bleef bij een rituele veroordeling door de politiek en bij discutabele verdedigingen van hun beloningsbeleid door Raden van Commissarissen en door hen ingehuurde beloningsadviesbureaus. En ook de vakbeweging zag helaas geen kans het thema prominent op agenda's van bijvoorbeeld het cao-overleg te krijgen. Maar dat was in tijden van economische voorspoed. Inmiddels heeft de economische crisis, veroorzaakt door de kredietcrisis die in belangrijke mate is aangejaagd door het onverantwoordelijke risicovolle gedrag van

diezelfde managers, geleid tot een ander klimaat. Van diverse kanten wordt de doorgeschoten 'graaicultuur' onder (een aantal) topmanagers onder vuur genomen. Het uitdelen van grote loonsverhogingen en bonussen aan managers, wat zelfs gebeurt in ondernemingen die met overheidssteun overeind worden gehouden en in organisaties met een maatschappelijke functie, is maatschappelijk onacceptabel geworden. En niet alleen in Nederland: in de VS is president Obama bezig er wat aan te doen!

Het is voor FNV Bondgenoten dan ook nu de tijd om in ondernemingen waar dit thema speelt aan de overlegtafel (over de cao of een andere regeling) of via het overleg met de medezeggenschap het topmanagement tot matigen van hun beloningen aan te zetten. Ik wens iedereen hier veel succes bij.

Anja Jongbloed  
Hoofdbestuur

# Uitgangspunten van beleid

## Inleiding

FNV Bondgenoten beschouwt de beloning van topmanagers in het licht van het uitgangspunt 'gelijke monniken, gelijke kappen'. Dat wil zeggen dat alle werknemers in een onderneming in beginsel zouden moeten vallen onder dezelfde arbeidsvoorwaardenregeling (cao), en dus ook met hetzelfde beloningssysteem te maken zouden moeten hebben.

Ook topmanagers van grote ondernemingen zijn werknemers in loondienst! Onze uitgangspunten passen bij de door de Commissie Frijns en de Commissie Maas ontwikkelde ideeën over gerechtvaardigde beloning en kunnen worden gezien als een praktische vakbondsuitwerking daarvan.

## Algemeen beleid

FNV Bondgenoten wil met zijn beloningsbeleid<sup>1</sup> realiseren dat *transparante en rechtvaardige beloningsverhoudingen binnen ondernemingen* ontstaan. Daarbij gaat het om:

- > de onderlinge verhoudingen in de vaste beloning binnen een onderneming;
- > de ontwikkeling van de beloningshoogte in opvolgende jaren;
- > de verhouding tussen vaste en variabele<sup>2</sup> beloning;
- > de relatie tussen prestatiecriteria en bonusuitkering;
- > de inzichtelijkheid, relevantie en controleerbaarheid van de prestatiecriteria.

## Constateringen over de topbeloning

FNV Bondgenoten meent dat de hoogte en ontwikkeling van de beloning van (een aantal) topmanagers op gespannen voet staan met genoemd doel van transparante en rechtvaardige beloningsverhoudingen!

### *Hoge bedragen*

Daarbij gaat het uiteraard om de exorbitante bedragen in zowel de vaste als de variabele beloning (de bonussen) zelf. Bedragen die in de miljoenen lopen.

---

<sup>1</sup> Zie de notitie 'Beleidsuitgangspunten (flexibele) beloning' van FNV Bondgenoten.

<sup>2</sup> Onder 'variabele' beloning verstaat FNV Bondgenoten beloning die in hoogte afhankelijk is van behaalde prestaties of resultaten. Deze beloning is daarmee 'omkeerbaar' (niet gegarandeerd) en kan per periode variëren. Tot de variabele beloning rekenen we verschillende beloningselementen, zoals individuele en teambonussen, provisie en winstdelingsuitkeringen.

### *Ondoorzichtige prestatiecriteria*

Maar behalve de bedragen gaat het ook om de prestatiecriteria die blijkbaar tot bonusuitkering leiden. Deze zijn vaak teveel gericht op korte termijn financiële doelen (de beurskoersen!), waardoor ze ongewenst gedrag gericht op korte termijn gewin stimuleren. Ten koste van de langere termijn belangen van onderneming en personeel! Of de criteria zijn ondoorzichtig en discutabel. Of ze zetten een premie op verkoop van de onderneming. Of ze betekenen, in de vorm van exit-premies, een beloning voor slecht functioneren.

### *Ondoorzichtige onderzoeken*

Daarnaast gaat het om de ondoorzichtige benchmark-onderzoeken van adviesbureaus. Met deze onderzoeken motiveren topmanagers en raden van commissarissen vaak het opschroeven van de topbeloningen. FNV Bondgenoten wil dan ook een veel grotere openheid als het gaat om deze benchmark-onderzoeken.

### *'Risiko' als excuus*

FNV Bondgenoten constateert ook dat het aandeel van de variabele beloning voor topmanagers in een aantal gevallen grote proporties aanneemt. Topmanagers legitimeren hun hoge beloning vaak met te verwijzen naar de hoge risico's die zij zouden lopen, maar dit is een hoogst discutabele argumentatie. Zij zijn immers geen ondernemers, directeur-eigenaren die hun eigen vermogen in de onderneming stoppen en daardoor grote financiële risico's lopen. Topmanagers hebben gewoon vaste arbeidsvoorwaarden, krijgen gewoon een vaste beloning, hebben daarnaast nog eens een grote kans op het behalen van (hoge) bonussen, en regelen soms zelfs al bij hun indiensttreding forse exit-premies.

# Normering van de vaste beloning aan de top

## Wanverhoudingen

FNV Bondgenoten vindt dat de vaste beloning van topmanagers redelijk in lijn moet zijn met de gangbare beloningsverhoudingen binnen het loonegebouw voor het cao-personeel. Dit is geheel in overeenstemming met één van de aanbevelingen van de Commissie Frijns. Het kan dan niet zo zijn dat de top 50 x (of zelfs nog meer!) verdient dan de werknemers onder in het loonegebouw. Wanverhoudingen die nu soms voorkomen, en die de laatste jaren alleen maar verder zijn toegenomen.

*FNV Bondgenoten vindt het daarom van belang dat er een norm wordt nagestreefd voor de verhouding tussen het vaste loon voor de top en de vaste beloning voor het cao-personeel.*

## Ankerpunten voor normering

Zo'n norm kan worden gerelateerd aan verschillende ankerpunten, zoals:

- > het vaste loon voor de laagstbetaalde functie in de onderneming, *of*
- > het vaste loon in de loonschaal waarin de meeste werknemers in de onderneming zijn ingedeeld, *of*
- > het wettelijk minimumloon voor 23+-ers, *of*
- > het salaris van onze minister-president: de Balkenende-norm, ongeveer 170.000 euro (= circa 10x WML), die in de publieke sector als plafond zou moeten gelden), *of*
- > het salaris van de president van de Nederlandsche Bank: de Wellink-norm: ongeveer 350.000 euro (= circa 21 x WML)

## 'Factor 20'

De norm die FNV Bondgenoten voor de vaste topbeloning wil hanteren is **maximaal 20 x het laagste salaris in de onderneming**, of om precies te zijn *20x het maximum van de laagste salarisschaal*. Voor het gemak spreken we van 'factor 20'.

## Uitwerking

Bij een laagste salarisschaal die een maximum heeft van 130% WML<sup>3</sup> levert dat een maximaal vast salaris op van ongeveer 500.000 euro per jaar. Dit maximum zal per onderneming kunnen verschillen, afhankelijk van het niveau van het laagste salaris.

---

<sup>3</sup> In het kader van 'decent work' (of 'gewoon goed werk') wil FNV Bondgenoten in alle cao's tenminste dit niveau realiseren.

### Afwijken van 'factor 20'?

In voorkomende gevallen kunnen er wellicht redenen zijn om (incidenteel) van deze norm af te wijken. Daarbij valt te denken aan redenen als:

- > omvang onderneming;
- > internationaal karakter van de onderneming;
- > een aantoonbare benchmark in een realistische referentiemarkt die aangeeft dat de 'peers' elders duidelijk meer verdienen;
- > aantoonbare problemen om topkader te werven/behouden;
- > .....

## Normering variabele beloning

### Verhouding vast-variabel loon

In het beloningsbeleid van FNV Bondgenoten willen we het aandeel variabele beloning (de bonussen) beperkt houden ten opzichte van het vaste loon c.q. de totale beloning. Dit om zowel een grote mate van inkomenszekerheid te realiseren als om ongewenst gedrag dat teveel gericht is op het verwerven van bonussen te voorkomen.

### Prestatiecriteria

Daarnaast vindt de bond dat de prestatiecriteria inzichtelijk, (voor de functie) relevant en controleerbaar moeten zijn. De prestatienormen of resultaatdoelen moeten uiteraard realistisch haalbaar zijn.

Voor de topfuncties moeten de criteria bovendien niet alleen gericht zijn op korte termijn financiële criteria (zoals beurskoersen), maar ook op duurzaamheid op het gebied van sociaal beleid (denk aan werkgelegenheid), milieu en klantgerichtheid.

Variabele beloning mag daarom alleen onder de volgende **voorwaarden** worden afgesproken:

- > instemming van de leden;
- > een beperkt aandeel variabele beloning t.o.v. de totale beloning c.q. het vaste loon;
- > inzichtelijke, relevante, controleerbare prestatiecriteria;
- > realistische resultaatdoelen c.q. prestatienormen;
- > ook moeten (lange termijn) duurzaamheidscriteria op het gebied van sociaal beleid en milieu worden meegenomen.

## 10% norm voor cao-personeel

Voor het cao-personeel houdt FNV Bondgenoten als norm aan dat de **variabele beloning hooguit 10% van de vaste beloning** mag bedragen. De totale beloning kan dan dus maximaal 110% van de vaste beloning bedragen.

## Topmanagers t.o.v. cao-personeel

FNV Bondgenoten wil nu ook bij de topmanagers een norm hanteren ten aanzien van de verhouding vast/variabel. Deze norm moet redelijk 'in lijn' zijn met de gangbare verhouding vast/variabel onder het cao-personeel.

## Streefsituatie

Uiteindelijk streeft FNV Bondgenoten ook voor de top naar dezelfde norm voor variabele beloning als we toepassen voor het cao-personeel: **maximaal 10% van de vaste beloning**. Ons uitgangspunt blijft immers dat voor het hele personeel hetzelfde beloningssysteem moet gelden.

*Daarmee maximeren we het totale inkomen voor topmanagers op 20x het laagste salaris in de onderneming plus 10% van dit bedrag.*

### *Uitwerking*

Bij een vaste beloning van 500.000 euro (= de maximum norm bij een laagste salaris van 130% WML) komt daar maximaal 50.000 euro aan bonus bij. Dus een totaal van 550.000 euro.

Dit is natuurlijk nog altijd een royaal inkomen wanneer je het bijvoorbeeld vergelijkt met het inkomen van de directeur van De Nederlandsche Bank, Nout Wellink.

Wanneer het laagste vaste salaris in de onderneming hoger is dan 130% WML kan het totale (vast plus variabel) inkomen voor de topmanagers dus hoger uitkomen dan 5,5 ton per jaar.

## Overgangssituatie en overgangsnormen

Natuurlijk is FNV Bondgenoten zich ervan bewust dat deze streefsituatie van *maximaal 'factor 20' plus 10% variabel* in veel gevallen niet snel bereikt zal worden. Al was het maar omdat de vaste beloningen voor zittende topmanagers in contracten zijn geregeld, die niet zomaar kunnen worden aangepast.

## Matiging in nieuwe contracten

Het is dus zaak om zeker in nieuwe contracten met topmanagers de vaste beloning te reguleren aan de hand van de 'factor 20' norm.

## Maximaal 50% variabel loon

Wat de bonussen (variabele beloning) betreft denkt FNV Bondgenoten dat een beperking van de bonussen voor topmanagers tot (maximaal) 50% van hun totale inkomen al een goede eerste stap in de gewenste richting kan betekenen. Deze norm dient als tussenstap naar de uiteindelijk gewenste norm van 10% van het vaste loon.

Door toepassing van deze normen hopen we dat in de toekomst de beloning van de topmanagers meer in evenwicht komt. Zowel in relatie met de beloning van het overige personeel als in de verhouding vast/variabel.

***NB: Het aanpakken c.q. beteugelen van de topbeloning is natuurlijk maatwerk! Afgestemd op de specifieke situatie en omstandigheden van de onderneming in kwestie. Bovenstaande normen moeten dan ook als richtinggevend worden beschouwd, en niet als per definitie dwingend. Per onderneming moet daarom zorgvuldig worden bekeken wat daar de doelstelling en de beste aanpak zouden kunnen zijn.***

## Cao-voorstellen

### Vooraf

Onderstaand een aantal voorbeelden van cao-voorstellen over het beloningsbeleid voor de top. Natuurlijk is niet alles op korte termijn haalbaar. De voorstellen geven de richting aan die we op willen. Het is vooral van belang het onderwerp 'topbeloning' aan de orde te stellen aan diverse cao-tafels. Neem voor het nodige maatwerk in cao-voorstellen contact op met de Adviesgroep: Ron Peters (030-2738655) of Margriet Kraamwinkel (030-2738631).

### Werkingsgebied cao

1. Alle werknemers dienen onder de cao en het daarin afgesproken beloningssysteem te vallen. Ook het management. Ook voor deze groep worden afspraken over de beloning in de cao gemaakt.
2. Dit betekent dat ook de functies van de topmanagers met het vigerende functie-waarderingssysteem gemeten zouden moeten worden. *NB: de 'erkende' fuwa-systemen pretenderen alle dat zij ook hoge functies kunnen waarden. Maak dit dus maar waar!*

### Vaste beloning

3. De vaste beloning van topmanagers staat in een rechtvaardige verhouding tot de overige lonen in de onderneming.
4. Topmanagers verdienen als vaste beloning maximaal 20x het laagste salaris (= het maximum van de laagste salarisschaal) in de onderneming. 'Factor 20' dus. Dit is anno 2009 bij een laagste salarisschaal met een maximum van 130% WML ongeveer 500.000 euro per jaar. Dat is ruim méér dan de directeur van De Nederlandsche Bank verdient! *Wanneer het laagste salaris in een onderneming hoger is dan die 130% WML, dan zal de maximale vaste beloning dus hoger dan die 5 ton per jaar kunnen uitkomen.*

### Variabele beloning (bonussen)

5. De variabele beloning kan nooit hoger zijn dan 10% van het vaste loon. De variabele beloning komt bovenop ('on top of') de vaste beloning. Dit geldt voor het gehele personeel, dus ook voor de top. Dit betekent anno 2009 bij een maximum vast loon van 20x 130% WML (is ongeveer 500.000 euro) een maximum totaal inkomen van 550.000 euro per jaar.  
*Wanneer het laagste salaris in een onderneming hoger is dan die 130% WML, dan kan het maximum totaal inkomen dus méér dan 550.000 euro bedragen.*
6. Als tussenstap kan de variabele beloning voor het topmanagement tijdelijk maximaal 50% van het totale inkomen uitmaken.

### Prestatiecriteria en -normen

7. Variabel loon kan alleen worden betaald wanneer sprake is van inzichtelijke, relevante en controleerbare prestatiecriteria alsmede van realistische prestatienormen. Deze normen moeten vooraf in overleg worden vastgesteld.
8. Ook aan de top kan variabele beloning uitsluitend worden betaald wanneer het gaat om inzichtelijke, relevante en controleerbare prestatiecriteria en realistische prestatienormen. FNV Bondgenoten en/of de or<sup>4</sup> worden actief betrokken bij het afspreken van deze criteria en normen met de werkgever.
9. De prestatiecriteria voor de top moeten een relatie hebben met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zij zijn daarom breder dan uitsluitend financiële indicatoren gericht op korte termijn (zoals de beurskoers). Ook sociale criteria als werkgelegenheid, duurzaamheid en milieubewustzijn moeten meetellen.

---

<sup>4</sup> De or heeft in het kader van de Wet Harrewijn recht op informatie over de beloning van de topmanagers. Zie de brochure 'Wat verdient de top? En wat krijgt de or?'

10. De criteria en normen moeten van te voren worden vastgesteld. Bij het niet halen van de vastgestelde prestatienormen wordt geen variabel loon uitgekeerd. Maar ook kan eventueel bij het gedeeltelijk behalen van de vastgestelde normen een gedeeltelijke uitbetaling plaatsvinden (volgens een af te spreken staffeling). FNV Bondgenoten en/of worden geïnformeerd over de gerealiseerde prestaties t.o.v. de normen en over het uitgekeerde variabel loon.

### **Openheid/transparantie**

11. De benchmark-onderzoeken die de beloning van de top moeten rechtvaardigen moeten besproken worden met FNV Bondgenoten en/of de or. Speciale aandacht verdient hierbij de gekozen referentiemarkt (de 'peer' ondernemingen).

### **Reorganisatie**

12. Bij reorganisaties wordt de schade gedeeld. FNV Bondgenoten stelt als eis dat de top het variabel loon in een fonds stort van waaruit het sociaal plan wordt gefinancierd. Op deze manier is het mogelijk om ook voor uitzendkrachten en tijdelijke medewerkers afspraken te maken.

### **Welke cao-tafels? Speerpunten**

13. FNV Bondgenoten wil in ieder geval bij de volgende 7 ondernemingen het beloningsbeleid voor de top aan de orde stellen: Shell, ING, Maxeda, AKZO Nobel, KLM, NS en DSM. Bij beide laatste ondernemingen is inmiddels overigens al een succesje op dit gebied geboekt (zo zijn bij DSM de opties voor de Raad van Bestuur van de baan). Voor welke aanpak gekozen wordt moet per onderneming worden bekeken. Het gaat immers om maatwerk!

Genoemde ondernemingen zijn de speerpuntbedrijven. Maar dat laat onverlet dat ook in andere ondernemingen, waar het onderwerp 'topbeloning' in discussie is, het beloningsbeleid aan de orde kan worden gesteld.

### **Pensioenbeleid**

14. FNV Bondgenoten zal in pensioenfondsen het beloningsbeleid van een onderneming als criterium gaan nemen voor investeringen. Een helder en transparant beloningsbeleid is een voorwaarde om te investeren. In de pensioenfondsen vormt een oordeel over het beloningsbeleid van de ondernemingen waarin geïnvesteerd wordt een expliciet onderdeel van de beslissingen om te gaan investeren of de investering te continueren.

## Change of Control

Een bijzondere situatie betreft de overname van een onderneming. In zo'n geval kan zeker sprake zijn van exorbitante bonussen voor topmanagers. Een (voorgenomen) overname kan immers leiden tot een flinke waardeinstijging van de aandelen. Daarvan profiteren de topmanagers wanneer deze een flink aandelenpakket als bonus hebben gekregen. Deze koersstijging, en dus beloning, heeft vaak niets te maken met het bedrijfseconomisch presteren van de onderneming. Dus ook niet met het presteren van de topmanagers.

15. FNV Bondgenoten wil bij overname afspreken dat het hele personeel deelt in de overwaarde van de onderneming. In de vorm van een overnamebonus in geld, en niet in aandelen. Deze afspraak wordt vastgelegd in een zogenaamde change of control-clausule.
16. Van de overwaarde komt 20% ten goede aan de werknemers.
17. Wanneer alleen een bedrijfsonderdeel wordt overgenomen, dan moeten de werknemers van het betreffende onderdeel meer kunnen profiteren van de overnamebonus dan het personeel van de overige bedrijfsonderdelen.
18. Elke werknemer krijgt bij overname een evenredig deel van de overnamebonus, gelieerd aan het aantal uren dat iemand werkt. De overnamebonus wordt dus niet gekoppeld aan het individuele salaris! Dat zou namelijk betekenen dat mensen aan de top een veel grotere overnamebonus zouden krijgen, terwijl de mensen met de laagste banen vaak de grootste klappen bij overname moeten opvangen.
19. FNV Bondgenoten wil in geval van overname van onderneming afspreken, dat:  
*ofwel* het aandelenpakket van de bestuurders bevroren wordt (zodat ze geen profijt kunnen trekken uit de overname)  
*ofwel* de beslissingsbevoegdheid over de overname wordt overgeheveld van de Raad van Bestuur naar de Raad van Commissarissen  
(NB: dit laatste veronderstelt wel dat er geen contacten tussen RvC en RvB over de overname zouden zijn, wat in de praktijk natuurlijk vrijwel uitgesloten is!)
20. *Indien de opties bij 19. niet haalbaar zijn:*  
FNV Bondgenoten wil bij overname van onderneming afspreken dat de beloning voor de topmanagers in geval van waardeinstijging van de aandelen beperkt wordt tot maximaal X% van de waardeinstijging van hun aandelenpakket.
21. Een overnamebonus komt op geen enkele manier in de plaats van een ontslagvergoeding!
22. Een overnamebonus is geen vrijbrief om naar believen te reorganiseren.

## 7 punten over de beloning aan de top

- I. De werking van de cao en het beloningssysteem geldt voor alle werknemers in een onderneming, ook voor het (top)management.
- II. Het beloningssysteem moet transparant en begrijpelijk zijn. Dit geldt ook voor de prestatiecriteria.
- III. De hoogste vaste salarissen in de onderneming mogen niet hoger zijn dan 20 x het laagst verdiende salaris (= het maximum van de laagste salarisschaal). 'Factor 20' dus. Dit betekent anno 2009 bij een laagste salaris van 130% WML een maximale vaste beloning van 500.000 euro per jaar. *Wanneer het laagste salaris hoger is dan 130% WML, dan kan het hoogste salaris ook hoger zijn dan die 5 ton per jaar.*
- IV. De variabele beloning (bonussen) mag maximaal 10% van het vaste salaris bedragen. Dit betekent anno 2009 bij een laagste salaris van 130% WML een maximaal totaal inkomen van 550.000 euro per jaar. *Wanneer het laagste salaris hoger is dan 130% WML, dan kan het hoogste totaal inkomen ook hoger zijn dan die 5,5 ton per jaar.*

Als overgang naar deze gewenste situatie accepteren we voorlopig een variabele beloning voor topmanagers van maximaal 50% van hun totale inkomen.

- V. We spreken variabele beloning alleen af bij heldere, relevante en controleerbare criteria en realistische prestatienormen.
- VI. Voor de top geldt dat de prestatiecriteria niet alleen over aandeelhouderswaarde mogen gaan, maar dat ook sociaal beleid en duurzaamheid moeten meewegen.
- VII. Bij overname van onderneming moeten alle werknemers mee kunnen profiteren van de overwaarde van hun onderneming. Bovendien moeten de aandelenpakketten van de bestuurders (RvB) worden bevroren.

### **Lid van FNV Bondgenoten?**

Als u lid bent van FNV Bondgenoten kunt u uw specifieke situatie en vragen voorleggen aan het kaderlid of de bestuurder van FNV Bondgenoten. Bel voor informatie tijdens kantooruren met **0900-9690** (lokaal tarief).

### **Meer informatie?**

Wilt u meer weten over de producten en diensten die FNV Bondgenoten u biedt? Bel dan tijdens kantooruren met **0900-9690** (lokaal tarief) of kijk op onze website: **[www.fnvbondgenoten.nl](http://www.fnvbondgenoten.nl)**



> *Werkt in je voordeel*