

De val van Sabena: een poging tot een verklaring

► *Michel Capron*

Het jaar 2001 zal men zich herinneren als dat van het einde van Sabena, de maatschappij die zo vaak als "nationaal" symbool de Belgische kleuren naar het buitenland bracht. Het door de Rechtbank van Koophandel te Brussel op 7 november 2001 uitgesproken faillissement heeft de Belgische publieke opinie verrast. Toch was dit geen ongelukje. Al vele jaren had Sabena lood in de vleugels. Hier volgt een overzicht van de etappes met een analyse van de factoren die tot dit opmerkelijk faillissement hebben geleid. De hele toedracht kan men enkel begrijpen door de alliantie van Sabena met Swissair te bestuderen. In dit artikel wordt ook nagegaan waarom de toestand zo snel zo dramatisch kon verslechteren. Daarna worden de belangrijkste gebeurtenissen uit 2001 besproken aan de hand van de door Swissair gekozen doelstellingen en de door de Zwitsers gevoerde strategie. De verantwoordelijkheden van de andere betrokken partijen zoals de federale regering, de raad van bestuur en de organisaties van het personeel komen ter sprake, omdat die allemaal op hun eigen manier verantwoordelijk waren en hun bijdrage hebben geleverd aan het uiteindelijke faillissement.

De alliantie van Sabena met Air France die men tot 1994 nog zag als een reddingsboei, was al snel een mislukking. In mei 1995 stelde men in het bondgenootschap met Swissair nieuwe hoop. Het ogenschijnlijk financieel solide Zwitserse bedrijf speelde de rol van "witte ridder" om Sabena een overlevingskans te bieden. Gedurende enkele jaren voldeden de Zwitsers ook aan alle verwachtingen. De goede man P. Reutlinger slaagde er niet alleen in om Sabena financieel vlot te trekken (met een kleine winst in 1998), maar ook om de betrekkingen met de vakbonden te verbeteren. Doch vanaf 1999 dook Sabena weer in de rode cijfers en Reutlingers opvolger Chr. Müller moest in augustus 2000 tot de bittere vaststelling komen dat door Reutlinger kundig weggemoffelde gebreken Sabena zuur aan het opbreken waren. Müller had geen andere keuze dan zijn herstructureringsplan "Blue Sky" voor te stellen, waardoor

hij meteen op het harde verzet van de vakbonden en de pilotenvereniging mocht rekenen. Dit plan werd door de opeenvolging van conflicten en onderhandelingen nooit in zijn totaliteit toegepast terwijl de toestand van Sabena voortdurend verslechterde. Daardoor moest men twee achterevolgende kapitaalverhogingen doorvoeren en was Swissair gedwongen om haar echte bedoelingen kenbaar te maken. Swissair wilde Brussel gebruiken als draaischijf ("hub") door een voet aan de grond krijgen in de Europese Unie (EU) en door de mogelijkheden van Sabena te gebruiken. Tenslotte wilde Swissair ook de eigen risico's beperken bij een eventuele terugtrekking uit het kapitaal van Sabena. Na de aanslagen van 11 september 2001 veroorzaakte dit echter het faillissement van Sabena.

SWISSAIR AAN HET HOOFD VAN SABENA (1995-2000)

De alliantie tussen Sabena en Air France had eerst nog enige hoop gewekt, maar dat duurde niet lang. Voorzitter B. Attali van Air France en voorstander van de in april 1992 afgesloten alliantie, werd reeds in oktober 1993 na een reeks van sociale conflicten tot ontslag gedwongen. Daarmee kwam ook zijn herstructureringsplan dat bedoeld was om iets aan de endemische problemen van Air France te verhelpen, op de helling te staan.¹ Zijn opvolger Chr. Blanc liet een ander plan goedkeuren en hij verkreeg tevens het groene licht van de Europese Commissie voor een herkapitalisatie van 2,97 miljard euro. Een verhoging van de participatie van Air France in het kapitaal van Sabena was echter uitgesloten. Toch had in september 1994 een audit een kapitaalverhoging met ten minste 248 miljoen euro voor noodzakelijk gehouden. Exit dus Air France in 1994.

Na lange onderhandelingen sluit Sabena (minister E. Di Rupo en afgevaardigd bestuurder P. Godfroid) een verbond met Swissair (H. Goetz en O. Loepfe). Deze alliantie is onontbeerlijk voor het ondergekapitaliseerde Sabena. Swissair ziet hierin een dubbel voordeel: op de korte termijn toegang verkrijgen tot de Europese markt en de dito verkeersrechten met Brussel als uitgelezen "hub".² Swissair is zeker bereid te investeren, maar slechts onder wel bepaalde voorwaarden. Zo eisen de Zwitsers niet alleen een snelle opstelling van een plan tot structurele kostenbesparingen om zo snel een financieel evenwicht te bereiken, maar ook een kapitaalverhoging door de federale overheid via de Federale Participatiemaatschappij (FPM) en de Federale Investeringsmaatschappij (FIM).³ Swissair wil dan vanuit Brussel met Sabena tot synergie komen door een gemeenschappelijke exploitatie van de lijnen in de EU, het openen van lijnen naar Oost-Europa via een alliantie met Austria Airlines, specialisatie van Sabena in Afrika en van Swissair op de Noord-Atlantische routes (samen met Delta Airlines) en in Azië (met Singapore Airlines), alsook door het samenvoegen van de aankoopdiensten, de catering, het onderhoud en de hotels. Tenslotte is de diversiteit van de vloot (Boeings voor Sabena en Airbussen voor Swissair) in de ogen van Swissair een probleem. Dit eisenpakket behoort tot een meer omvattende strategie van Swissair. Hierop zullen we later nog terugkomen.

De Europese Commissie zet dan het sein op groen voor een kapitaalverhoging door Swissair in Sabena met 161,13 miljoen euro in de vorm van certificaten zonder stemrecht,⁴ waardoor Swissair 49,5 procent van het kapitaal in handen krijgt. Ook komt P. Godfroids harde manier van herstructureren al snel in botsing met de vakbonden en de pilotenvereniging,⁵ wat aanleiding zal geven tot zijn vertrek in 1996 en zijn vervanging door de Zwitser Reutlinger. Hoewel minderheidsaandeelhouder neemt Swissair toch de leiding van Sabena. Soepel en joviaal als Reutlinger is, verwerft hij meteen het vertrouwen van het personeel en in 1996 laat hij het plan "Horizont 1996" aannemen om de winstgevendheid van Sabena reeds in 1998 te herstellen. Dat impliceert 116,51 miljoen euro aan besparingen. Wijzen we erop dat Sabena voor 1996 een verlies van 223,1 miljoen euro noteerde en Swissair – nu de holding SAir-group geworden – een verlies van 297,49 miljoen euro. De redenen voor deze verliezen zijn noch-

tans verschillend. Voor Sabena zijn ze vooral het gevolg van exploitatieverliezen, maar bij Swissair zijn ze het resultaat van afschrijvingen en het aanleggen van buitengewone reserves.⁶ In het geval van Sabena is het herstructureringsplan van Reutlinger dus onontbeerlijk. Dit plan krijgt trouwens in 1997-'98 nog een uitloper in het programma "Fit for the Cycle". Ook kondigt Reutlinger een expansiepolitiek voor de activiteiten van Sabena aan met de ontwikkeling van Brussel als "hub", de verhoging van de vluchtfrequentie en de uitbreiding van het aantal bestemmingen, de verhoging van de bezettingsgraad van de toestellen en vernieuwing en uitbreiding van de vloot. Vanuit dit perspectief gezien keurt de Raad van Bestuur van Sabena het project van Reutlinger goed om de vloot te vernieuwen door het aanschaffen van 34 Airbussen die een groter bereik en een hogere capaciteit hebben dan de concurrerende Boeings. Er komen ook meer toestellen en een harmonisering tussen de vloot van Swissair, waarbij men mogelijk onderhoudswerkzaamheden voor Airbus Industrie zal kunnen verrichten. Deze beslissing staat of valt echter met de belofte van Swissair dat deze aankopen de balans van Sabena niet mogen aantasten. Echter, Swissair zal deze beloften niet gestand doen, waardoor Sabena beroep moet doen op eigen middelen en op leningen.

In de loop van 1998 dringt het Zwitserse management aan op de noodzaak Sabena winstgevend te maken. Een hogere bezettingsgraad per vlucht (vooral in de business class), een verhoogde flexibiliteit en productiviteit van het personeel en een vermindering van de algemene kosten worden geëist. Dat moet, aldus de directie, helpen om de structurele handicaps van Sabena, zoals de te kleine nationale markt, een te vage strategie en een permanente onderkapitalisatie, het ontbreken van commerciële doelstellingen op de lange termijn en de verliezen op de langeafstandsvluchten, op te vangen. De herstelplannen van Reutlinger willen deze handicaps wel overwinnen, maar de herkapitalisatie, die zo nodig is om de gevolgen van de verliezen uit 1996 en 1997 weg te werken, blijft opmerkelijk genoeg achterwege. Swissair maakt Sabena wel lid van de in maart 1998 opgerichte "Qualifyer Group", een internationale alliantie die synergieën tussen meerdere Europese luchtvaartmaatschappijen verzekert.⁷ Tegelijkertijd wordt Sabena opgesplitst in drie "business units" die rechtstreeks afhangen van Reutlinger: Sabena Airlines (luchtvaartactiviteiten), Sabena Brussels

Hub (grondactiviteiten, vrachtverkeer en catering) en Sabena Technics (onderhoud van toestellen).

De methode van Reutlinger lijkt eind 1998 vruchten af te werpen daar Sabena voor het eerst sinds 1989 een winst van 17,45 miljoen euro boekt. Volgens Reutlinger is dit herstel het resultaat van de gecombineerde effecten van het plan "Horizont 98" en van het programma "Fit for the City", het herstel van de sociale dialoog, het uitbouwen van een netwerk van hubs en het oprichten van de "Qualifyer Group" en een gunstige luchtvaartconjunctuur. Reutlinger meent dat Sabena terug winstgevend op de lange termijn is geworden. De uitbundige⁸ sfeer is nochtans van korte duur. In 1999 bedraagt het geconsolideerde verlies 10,49 miljoen euro na een uitzonderlijke voorziening van 19,83 miljoen euro voor de oprichting van AMP (Airline Management Partnership)⁹ te hebben ingeschreven. Volgens de directie is dit verlies hoofdzakelijk te wijten aan het dalende aantal boekingen voor de business class en eveneens aan een daling van de bezettingsgraad van de vliegtuigen, zonder daarbij mislukkingen bij bepaalde langeafstandsbestemmingen en de impact van andere gebeurtenissen (het conflict van Kosovo, de dioxinecrisis, de gestegen brandstofkosten) over het hoofd te willen zien.

De alliantie met Swissair is afgesloten om de staat toe te staan zich uit Sabena terug te trekken en de terugkerende verliezen niet meer te hoeven dekken. Volgens deze logica voorziet het voorakkoord van 26 april 2000 in een verhoging van het aandeel van Swissair tot 85 procent van het kapitaal van Sabena,¹⁰ waarvoor de federale regering in ruil 3,3 procent van het kapitaal van Swissair verkrijgt. Het akkoord is nochtans aan één voorwaarde onderworpen, namelijk dat de bilaterale conventies¹¹ afgesloten tussen Zwitserland en de EU met betrekking tot het luchtvervoer door de Zwitserse staatsburgers worden geratificeerd (de ratificatie vindt plaats eind 2001) en dat Swissair over voldoende tijd zal beschikken om aan zijn verplichtingen te voldoen. Intussen verlaat Reutlinger begin augustus 2000 Sabena om de Franse filialen (AOM, Air Liberté en Air Littoral) te gaan leiden. De optimist Reutlinger onderstreept de

sterke punten van Sabena: de groei van het aantal passagiers, de bezettingsgraad van de toestellen (65 procent) en de stijgende inkomsten uit niet-luchtvaartactiviteiten. De werkelijkheid is nochtans minder rooskleurig.¹² De van Lufthansa afkomstige opvolger van Reutlinger Chr. Müller meent dat snel een nieuw herstructureringsplan ("Blue Sky") noodzakelijk is om ongeveer 357 miljoen euro te besparen. Zijn plan wil de capaciteit en de vluchtfrequenties verminderen, lange- en middellangeafstandvluchten afschaffen, de banden met Swissair in de cateringactiviteiten en in het vrachtverkeer en met Sabena Technics versterken, een reorganisatie doorvoeren met een verlies van 500 arbeidsplaatsen. Er is ten andere sprake van een nieuwe kapitaalverhoging waarvan Müller het bedrag op 232 miljoen euro schat. Die

moet er dringend komen nu het geconsolideerde resultaat voor 2000 een tekort van 324,74 miljoen euro afficheert (inclusief nochtans de 102 miljoen euro voor uitzonderlijke lasten). De dorre cijfers spreken brutaal de optimistische analyses en commenta-

ren die sommigen maakten op het einde van het tijdperk Reutlinger¹³ tegen. Het karretje naar de hel is vertrokken. In de loop van 2001 zal Müller tevergeefs pogen aan de fatale ondergang te ontsnappen.

HET JAAR 2001: DOODSTRIJD EN OVERLIJDEN VAN SABENA

Tijdens 2001 zal een reeks gebeurtenissen de neergang van Sabena versnellen. Ik zal me beperken tot de belangrijkste feiten. Eind januari 2001 wordt nog onderhandeld over het plan "Blue Sky" als de resultaten van de door de vakbonden en de piloten gevraagde audit worden bekend gemaakt. Daaruit blijkt dat het management gewaagde beslissingen (de vernieuwing van de vloot) heeft genomen, een té ambitieuze expansiepolitiek heeft gevoerd (openen van nieuwe lijnen), dure contracten met City Bird en Virgin¹⁴ heeft afgesloten, dat het plan "Blue Sky" onvoldoende is, dat de federale regering Sabena ondergekapitaliseerd heeft gehouden (waaruit haar desinteresse voor het beheer van de maatschappij blijkt), dat de aandeelhouders geen enkele strategie voor de lange termijn hebben ontwikkeld, dat de raad van bestuur het toezicht heeft verwaarloosd en dat

men voor 2000 een té ambitieus budget heeft goedgekeurd. Op 21 januari 2001 wordt tussen de federale regering en Swissair een akkoord over een herkapitalisatie voor 247,893 miljoen euro gesloten (60 procent Swissair en 40 procent voor de federale regering). De uitvoering ervan is echter afhankelijk van de goedkeuring door de vakbonden en de piloten van een sociaal akkoord over "Blue Sky". Het akkoord wordt pas op 19 februari 2001 van kracht. Intussen besluit de raad van bestuur op 8 februari 2001 tot de voortzetting van de activiteiten van Sabena (ondanks een verlies van meer dan de helft van het bedrijfskapitaal), wat op de algemene vergadering van aandeelhouders op 19 februari 2001 wordt goedgekeurd.¹⁵

Op 26 april 2001 wordt de raad van bestuur van Sabena vernieuwd.¹⁶ De aftredende bestuursleden verkrijgen, op Ph. Bruggisser en Reutlinger na, hun decharge. In het spoor hiervan stelt Chr. Müller eind mei 2001 een nieuw *business plan* op dat op 9 augustus 2001 door de raad van bestuur wordt voorgesteld en dat aanleiding zal geven tot woelige onderhandelingen met de vakbonden en tot een felle aanvaring met de piloten alvorens het bij referendum op 3 oktober 2001 zal worden goedgekeurd, maar dat is op een ogenblik dat de aanvraag van een gerechtelijk akkoord dit al niet meer van toepassing maakt. Dit plan voorziet in zijn laatste versie van 26 september 2001 in een verlies van 1.400 arbeidsplaatsen, waarvan de meesten onder sociale begeleiding, en in 550 afdankingen met ontslagvergoedingen, een groei van de productiviteit met 10 procent, een afslanking van de vloot met het opheffen van lijnen, een terugtrekken op Europa en de verkoop van overvloedige toestellen, de verkoop van filialen: hotels, de catering, de vrachtafactiviteiten, de brandstofvoorrading, Sobelair en Technics.

Na lange onderhandelingen¹⁷ en de tussenkomst van G. Verhofstadt gooien de federale regering en Swissair op 17 juli 2001 het op een nieuw akkoord. Dit voorziet in een herkapitalisatie van 430 miljoen euro (60 procent voor Swissair en 40 procent voor de federale staat)¹⁸ met een eerste storting door Swissair in het begin van oktober en de toepassing van het plan van Müller om de winstgevendheid te herstellen, in de overname van een bestelling van Sabena voor negen Airbusen door Swissair. Het bevat ook de annulering van een clause die Swissair contractueel verplicht om tot 85 procent in het kapitaal van Sabe-

na te treden, maar dan wel nadat de staat en Sabena hun wederzijdse klachten hebben ingetrokken. Hierdoor kan Swissair zijn aandeel van 49,5 procent aanhouden zonder tot andere verplichtingen te kunnen worden gedwongen. De gevolgen van de aanslagen van 11 september hebben ten andere een negatieve weerslag op het geheel van de luchtvaartsector. Ze treffen echter Sabena met volle kracht.¹⁹ De genadeslag zal door Swissair worden toegediend als de Zwitsers op 1 oktober 2001 een gerechtelijk uitstel van betaling aanvragen, waardoor ze zich ineens ontslagen achten van de verplichting die voortvloeit uit het akkoord van 17 juli 2001 om een herkapitalisatie van Sabena door te voeren. Nu is Sabena zelf gedwongen om op 3 oktober 2001 een gerechtelijk akkoord bij de Rechtbank van Koophandel te Brussel aan te vragen. Op 5 oktober 2001 verleent de voorzitter van de Rechtbank van Koophandel te Brussel A. Spiritus-Dassesse aan Sabena een gerechtelijk uitstel van betaling tot 30 oktober 2001. Zij beoordeelt het plan van Müller als weinig consistent. Het moet worden versterkt met een sociaal plan, met de verkoop van activa, met een nieuwe juridische structuur en het moet de steun van één of meerdere financiële partners verkrijgen. Dit plan moet door de schuldeisers ten laatste op 8 november 2001 worden goedgekeurd. Voorts mag Sabena het overbruggingskrediet van 125 miljoen euro, dat door de regering is aangeboden, niet zonder toestemming van de Europese Commissie aanspreken. Wel moet Sabena – dat nu tijdelijk beschermd is tegen zijn schuldeisers – in deze tussenperiode van zijn eigen (magere) fondsen overleven.

Op 17 oktober 2001 verleent de Europese Commissie zijn goedkeuring aan de storting door de staat van het overbruggingskrediet, echter op voorwaarde dat er geen andere staatssteun wordt verleend, noch voor het lopende herstructureeringsproces, noch voor een nieuw op te richten bedrijf.²⁰ Dit terug te betalen krediet mag overigens niet worden gebruikt voor de lopende uitgaven van Sabena. Na de toekenning van het gerechtelijk akkoord heeft de directie van Sabena, die de normale activiteiten voortzet, diverse scenario's uitgewerkt. Tenslotte kiest men voor de overheveling van activiteiten naar het filiaal DAT²¹, maar zonder het bedrijf stil te leggen ten einde de "slots" (met de dienstregelingen) te kunnen behouden, en daarna in begin november 2001 voor een doorstart via een nieuwe maatschappij

met beperkte ambities rond DAT. Dat betekent het faillissement van Sabena met het verlies van ongeveer 7.000 arbeidsplaatsen en het verkopen van de charteractiviteiten (Sobelair), de catering, Technics, de brandstofvoorrading (BCTC) en de hotels.

Het faillissement wordt officieel op 7 november 2001 uitgesproken door de Rechtbank van Koophandel te Brussel. Intussen worden de "slots" naar DAT doorgeschoven om de luchtvaartactiviteiten te redden. Het faillissement heeft meerdere consequenties en lokt ook diverse reacties uit. Een directe consequentie is dat ten minste 7.000 arbeidsplaatsen verdwijnen.²² De aankondiging van de ontslagen gebeurt trouwens in schandalige omstandigheden en dit valt geheel onder de verantwoordelijkheid van het management. De Rechtbank van Koophandel benoemt nu curatoren om de lopende zaken bij Sabena af te handelen. De curatoren stemmen toe in een snel en voorlopig heropstarten van DAT²³ in afwachting dat de voorwaarden voor een doorstart via een nieuw DAT+ vervuld zijn. Intussen onderneemt de federale regering onder leiding van Verhofstadt verschillende acties. Zo steunt de ploeg rond Verhofstadt, gezien de urgentie van de zaak, op het duo "patriotten" Davignon en Lippens en ze verkrijgt, echter niet zonder moeilijkheden, de vorming van een consortium met investeerders²⁴ dat bereid is om DAT+ op te starten. Een sociaal begeleidingsplan wordt na marathononderhandelingen met de vakbonden opgesteld. Dit plan²⁵, dat 5.100 ontslagen (in voltijdse equivalenten) omvat, wil het verschil tussen de wettelijke ontslagvergoedingen en de vergoedingen die het Fonds voor de Sluiting van Ondernemingen²⁶ kan uitkeren, dichten. Kostprijs van het plan: 395 miljoen euro, waarvan alleen al 100 miljoen euro ten laste komen van de Schatkist (de kostprijs van het sluiten van Sabena) en waarvan het saldo grotendeels door het Fonds voor de Sluiting van Ondernemingen en de RVA wordt gedekt. Kortom, de regering vertrouwt de oprichting van DAT+ toe aan de privé-sector en schuift de verantwoordelijkheid voor het grootste deel voor het sociaal plan door naar de Sociale Zekerheid (2,5 miljard euro). De regering Verhofstadt ontsnapt aldus (te gemakkelijk) aan haar verantwoordelijkheid. Die is nochtans omvangrijk. Het aan het licht komen van deze verantwoordelijkheid ontlokt de levendigste politieke reacties. Ze leiden in januari 2002 tot het instellen van een speciale onderzoekscommissie om alle factoren die vanaf 1975 hebben bijgedragen aan de val van Sabena, boven water te

krijgen. Het sociaal plan wordt als onvoldoende beschouwd en dat ontlokt protesten van de vakbonden uit. Op 11 november 2001 wordt te Zaventem een manifestatie²⁷ gehouden die 10.000 mensen op de been brengt. Hierover zou ik willen zeggen: "Te weinig en te laat". Want het faillissement is dan al uitgesproken en dus onomkeerbaar. Dat impliceert behalve het verlies van duizenden arbeidsplaatsen ook een neerwaartse bijstelling van de lonen (met zo een 30 procent) voor diegenen die door DAT worden aangenomen of die later bij DAT+ gaan werken.

Tot de ramp met Sabena hebben een aantal factoren bijgedragen. Eerst en vooral is er de megalomane en suïcidale strategie van Swissair. Ten tweede is er de zwakke houding van de federale regering ten aanzien van Swissair. Ten derde is er de verantwoordelijkheid van de Belgische leden van de raad van bestuur van Sabena bij het omgaan met dit economisch en sociaal drama. Tenslotte is er nog het ontbreken van eenheid van actie tussen vakbonden en piloten. Het zichtbaar onvermogen van Chr. Müller om de sociale conflicten in de hand te houden, heeft de toestand nog meer gecompliceerd. Een analyse van al deze elementen moet ons helpen het fatale proces waarin Sabena terecht was gekomen beter te begrijpen.

DE MISLUKTE "JAGERSSTRATEGIE" RICHT SWISSAIR EN SABENA TEN GRONDE

Toen Swissair met Sabena een alliantie sloot, meenden de Zwitsers door de liberalisering van het luchtvervoer in de EU één van de grote Europese groepen te kunnen worden. De alliantie met Sabena en de hub van Brussel verleenden Swissair voordelen die enkel gereserveerd zijn voor luchtvaartmaatschappijen van de EU. Hierdoor dacht de directie van Swissair in Europa voor haar Amerikaanse partner Delta Airlines onmisbaar te worden. De alliantie met Sabena was hierdoor een eerste schakel in een nogal agressieve overnamepolitiek van Swissair ten aanzien van een reeks kleine Europese maatschappijen. Dat moest de zwakte van de Zwitserse binnenlandse markt compenseren, de financiën van het verliesgevende Swissair²⁸ opnieuw in evenwicht helpen brengen, en de kracht verschaffen om in zijn nevenactiviteiten te groeien.²⁹ Deze zogenaamde "jagersstrategie"³⁰ wordt vanaf januari 1998 door Bruggisser systematisch beoefend. Hij wil hiermee in drie etappes Swissair laten groeien. De alliantie met Sabena – Sabena wordt trouwens als niet-strategisch door de Zwitsers gezien – is een test case. De

“jagersstrategie” wil ten eerste via participaties in en herstructurerings van minder belangrijke Europese maatschappijen hubs verwerven en synergieën ontwikkelen (o. a. in de aankoop van vliegtuigen, het beheren van lijnen, het leveren van diensten). Ten tweede wil men de afdelingen marketing en verkoop, het beheer van het netwerk en de aanbidding van bestemmingen, de financiën en dus ook de belangrijkste managementinstrumenten van de maatschappijen onder de gemeenschappelijke koepel van Swissair brengen. Dat is het Airline Management Partnership (AMP) systeem dat met Sabena wordt ingesteld. Tenslotte wil men de fusies op alle toestellen zichtbaar maken door er de kleuren van Swissair op aan te brengen. Voorts worden al deze maatschappijen³¹ onder leiding van Swissair ondergebracht in de “Qualiflyer Group” die “Oneworld” (rond British Airways) en “Star Alliance” (rond Lufthansa) in Europa wil beconcurreren. Deze strategie toont de roofzuchtige politiek van Swissair ten aanzien van Sabena. Het gaat alleen maar om het beslag leggen op de hub van Brussel, maar ook om de vernieuwingsvuldiging van het aantal bestemmingen, de vernieuwing van de vloot, de controle over het AMP en het voorrang verlenen aan Swissairvluchten in geval van identieke bestemmingen. Door de gestegen winsten (220 miljoen euro in 1997 en 245 miljoen in 1998) aangespoord, intensificeert Bruggisser zijn “jagersstrategie”. Maar vanaf 1999 kent hij schrijnende mislukkingen. Delta Airlines maakt dan een einde aan de samenwerking met Swissair³² ten voordele van Air France, en Air Austria kiest voor “Star Alliance”. Erger nog is dat in april 2000, wanneer Honegger Goetz opvolgt als voorzitter van de groep, de kosten van de “jagersstrategie” de financiële mogelijkheden van Swissair ruim te boven gaan. Investeren in participaties gaat niet meer nu het financiële herstel van de gecontroleerde maatschappijen, die allemaal in verschillende mate ongezond zijn, té kostbaar en dus onhaalbaar blijkt op de korte termijn (o. a. bij LTU en Sabena). Dit leidt tenslotte in oktober 2000 tot een deficit van ongeveer 2 miljard euro in de luchtvaartactiviteiten. De directie van Swissair wil nu niet alleen snijden in de kosten, maar zich ook terugtrekken uit alle niet-strategische activiteiten. Bruggisser is echter koppig. Hij wil een fusie met Alitalia. Hij wordt daarom in januari 2001 afgezet. Vanaf dan verliest de directie van Swissair de controle over de toestand. Half maart 2001 neemt de raad van bestuur, met uitzondering van M. Corti, ontslag.

Corti wordt voorzitter, maar hij moet al snel de wijk nemen. De ondergang van Swissair eindigt in het gerechtelijk akkoord van begin oktober 2001 en, daarna, met de moeizame overname van Swissair door zijn vroeger filiaal Crossair. Crossair beleeft eind januari 2002 een doorstart onder de naam “Swiss”.

De financiële ramp met Swissair onthult het dubbelspel of het “verraad” dat de leiding van Swissair pleegde, ten aanzien van de federale overheid die de meerderheidsaandeelhouder is, en ten aanzien van de raad van bestuur van Sabena. Het gaat hier om de ondoorzichtige boekhouding in het tijdperk van Reutlinger, om het ontbreken van een financiering van de vlootvernieuwing, om de dure leasing van toestellen in het voordeel van het Swissair-filiaal Flight Leasing, om het niet meer afsluiten van termijncontracten die de maatschappij moesten indekken tegen koersfluctuaties van de dollar en de brandstofprijzen, om de weigering tot 85 procent in het kapitaal van Sabena te treden, en om het niet nakomen van de herkapitalisatieverplichting in juli 2001. Financieel gezien was Swissair niet in staat om aan zijn verplichtingen te voldoen, maar gedurende ten minste twee jaar was de directie erin geslaagd te doen “alsof”. Daarna wilde ze zich tegen de laagste kosten aan alle verplichtingen onttrekken. Krachtigere kritischere bestuurders en een meer vooruitziende federale overheid hadden allicht vanaf het begin de economische en sociale knoeiboel rond de alliantie met Swissair kunnen beperken. Dat is tenslotte de essentie van hun verantwoordelijkheid.

EEN SLORDIG OPENBAAR BESTUUR, “WELWILLEND” BESTUURDERS

Gezien vanuit hun privatiseringsoptiek wilden de federale machthebbers door een alliantie met Swissair zich geleidelijk terugtrekken uit een Sabena dat door zijn verliezen zwaar woog op de openbare financiën. Daarom werd het management snel toevertrouwd aan managers van Swissair en was de regering gehaast om via een aantal garanties Swissair een groter aandeel in Sabena te laten nemen. Dat heeft echter Swissair niet belet om in juli 2001 zijn participatie niet te verhogen en om in oktober 2001 zijn belofte tot herkapitalisatie niet gestand te doen. Men kan vanaf 1995 de verantwoordelijkheid van de opeenvolgende federale regeringen op verschillende niveaus situ-

eren. Aan de ene kant bleef Sabena, dit geheel volgens het overheidsbeleid ten aanzien van de luchtvaart,³³ met zijn overtallig personeel – maar met technisch waardevolle structuren – chronisch ondergecapitaliseerd en financieel ziek achter. Aan de andere kant vloog Sabena te lang op enkel maar Europese bestemmingen naast enige bestemmingen in Afrika en op New York. Dat leidde tot een belangrijke achterstand voor wat betreft de lange-afstandsvluchten die nochtans veruit de rendabelste zijn. Ten derde getuigt het vertrouwen in het management van Swissair op zijn minst van een gebrek aan scherpzinnigheid. Een diepgaande analyse van de sterke en zwakke punten van Swissair had dat vertrouwen sterk moeten afzwakken. Ten vierde zijn de voor de volksvertegenwoordigers ondoorzichtig gehouden akkoorden met Swissair onverdedigbaar. Minister Rik Daems heeft in dit dossier niet alleen gezondigd door zijn gebrek aan waakzaamheid, maar ook door zijn achterhouden van informatie aan het parlement. Van de andere kant heeft G. Verhofstadt zich hier (te) discreet getoond, ook al omdat diens kabinet nog op 17 juli 2001 een akkoord met de Zwitsers had afgesloten waardoor zij in ruil voor een blufferige herkapitalisatie een harde juridische bescherming³⁴ toegezegd kregen. Tenslotte rijst de vraag of een faillissement de regering niet goed uitkwam. Zo kon ze zich gezien de door de EU opgelegde beperkingen aan alle betrokkenheid bij het nieuwe DAT onttrekken.

Ook al hadden de Belgische bestuurders van Sabena in opdracht van de regering moeten vertrouwen op de (veronderstelde) competenties van het Zwitserse management, dan nog lijkt me hun verantwoordelijkheid in tweeërlei opzicht in het geding. Aan de ene kant hebben ze onvoldoende kritische controle op het management uitgeoefend en aan de andere kant ontbrak het hen aan enige reële bezorgdheid (uit gebrek aan motivatie of misschien door onbekwaamheid?) ten aanzien van de financiële gezondheid van een onderneming waarin het gemeenschapsgeld op het spel werd gezet. Kortom, ze mislukten in hun rol van openbare bestuurders. Het ontbrak Sabena aan een strategie, er werd geen controle uitgeoefend, de financiële rapportage aan de staatsaandeelhouders was gebrekkig met onvoldoende verdediging

van Sabena's belangen ten aanzien van die van Swissair. Deze bestuurders³⁵ hebben regelmatig de door de managers van Swissair geïnspireerde beslissingen gedekt. Nochtans hadden ze bij het begin van 2000 de ambities van het management moeten matigen en aandringen dat ze om zich zouden concentreren op enkel maar winstgevendende activiteiten. In elk geval hadden ze er beter aan gedaan om na februari 2001 een aanvraag tot concordaat in te dienen in plaats van de activiteiten voort te zetten. Had men hen op de algemene vergadering van aandeelhouders in april 2001 wel hun decharge mogen verlenen? Wat er ook van zij, het zal de taak van de parlementaire enquêtecommissie zijn om te pogen de verantwoordelijkheden van zowel de aandeelhouders als van het management in dit droevige debacle vast te stellen. Dat zal echter verre van gemakkelijk zijn.

VAKBONDEN EN PILOTEN: VERSCHILLENDE OBJECTIEVEN EN VERSPREIDE ACTIES

Zonder hier in detail de verschillende sociale conflicten die Sabena onder leiding van Müller³⁶ – dit in tegenstelling met de sociale vrede onder Reutlinger – vanaf september 2000 op zijn grondvesten deden beven, te beschrijven, willen we toch in het kort de houding en de acties van de vakbonden³⁷ en van de BeCA (Belgian Cockpit Association) evalueren. Hoewel beide in het begin van de jaren negentig tegen de plannen van Godfroid nog gezamenlijk hadden geageerd,³⁸ was nu het eenheidsfront gebarsten. Dat kan men verklaren uit de verschillen in nagestreefde doelstellingen ten aanzien van de plannen van Müller. De vakbonden legden vooral het accent op behoud van de werkgelegenheid, of tenminste op correcte sociale begeleidingsmaatregelen. De BeCA wilde vooral complete informatie over het financiële beheer en over de met Swissair afgesloten conventies. Ten tweede bestond er een verschil van mening over de te gebruiken actiemiddelen. De vakbondsmilitanten verkozen (soms spontane) werkonderbrekingen, betogingen en onderhandelingen. De piloten kozen voor hardere acties (stakingen zonder vooropzeg, herhaaldelijk lamleggen van de luchthaven) die op een zeker moment het voortbestaan van Sabena in gevaar hebben gebracht. De piloten werden noch door de vakbonden noch

Minister Rik Daems heeft in dit dossier niet alleen gezondigd door zijn gebrek aan waakzaamheid, maar ook door zijn achterhouden van informatie aan het parlement.

door de meerderheid van het personeel gevolgd. Men zag in de pilotenacties veeleer de verdediging van de belangen van bevoorrechten, terwijl naar de smaak van de piloten de vakbonden te vreesachtig opereerden. Een oude reflex van wantrouwen heeft de vakbonden belet om de piloten bij hun onderhandelingen te betrekken. De directie van Sabena dacht deze verdeeldheid te kunnen uitbuiten door frequent beroep te doen op onbezuigd genomen dwangmaatregelen. Vandaar dat een veelheid aan juridische procedures werd aangespannen door de directie, maar ook door de piloten en de leden van het personeel ten aanzien van Sabena en de federale staat. Müller bleek onbekwaam om deze conflicten te beheersen. In hun haast hebben de vakbonden en de BeCA nog gepoogd de fatale afloop te voorkomen, maar ze konden geen invloed uitoefenen op de financiële inzet van het conflict. Indien ze echter verenigd en vooral tijdig van de vastberaden steun van de betrokken vakcentrales en de interprofessionele confederaties hadden kunnen genieten, dan hadden ze allicht van de aandeelhouders en de leiding van Sabena nieuwe herfinancieringsmaatregelen kunnen afdwingen. Volgens K. Gacoms³⁹ hebben de vakbondsmilitanten van Sabena echter het gevoel gehad dat ze in deze zeer complexe situatie aan hun lot waren overgelaten. Men stond immers ver af van de mobilisaties rond Clabecq en van die rond Renault-Vilvoorde! Op het ogenblik van het faillissement bleken de vakbonden zo in beslag genomen te zijn door de onderhandelingen over het sociaal plan met de federale regering, dat ze het protest van het personeel tegen de schandalige wijze waarop dit faillissement was aangekondigd (via e-mail) niet konden mobiliseren. Zo werd het belangrijkste faillissement uit onze sociale geschiedenis op een trieste manier afgewikkeld.

GEBREKEN OP ALLE NIVEAUS

Sabena ging ten onder aan een samenspel van factoren. De gevolgen van de aanslagen van 11 september 2001 hebben dat verergerd. Gebrekkig management van een door groei-doelstellingen verblinde Zwitserse directie en strategische fouten begaan door het Zwitserse management hielpen een financiële put graven. Hierbij kwam gebrek aan interesse van de kant van de federale overheid die meer belangstelling betoonde voor de privatisering dan voor de gezondheid van Sabena. Apathie en gebrek aan scherpzinnigheid van de raad

van bestuur en ontbreken van een brede en actieve vakbondssolidariteit zijn de ingrediënten van de ondergang van Sabena. Ware politieke moed, een scherpe kritische zin en een solide dosis doorzicht hadden zonder twijfel deze pijnlijke ondergang van Sabena kunnen helpen voorkomen. De parlementaire enquêtecommissie moet, als ze daartoe de nodige middelen krijgt, meer licht kunnen brengen in de oorzaken en de omstandigheden van dit sociaal, economisch en financieel drama, ook al was het maar om een herhaling ervan te voorkomen.

(vertaling: André Mommen)

NOTEN

1. M. Capron, 'La Sabena secouée par les turbulences', in *L'Année sociale 1993*, blz. 89-98. Voor de geschiedenis van Sabena vanaf het begin tot en met de alliantie met Air France, zie G. Vantemsche, *La Sabena 1923-2001. Des origines au crash*, Brussel: De Boeck, 2002.
2. Het betreft het systeem "hub and spoke" met Brussel midden in een stervormig netwerk van Europese lijnen en als draaischijf van de Europese vluchten van vele maatschappijen.
3. M. Capron, 'SABENA: l'alliance avec Swissair à l'épreuve des conflits sociaux', in *L'Année sociale 1995*, blz. 76-86.
4. Swissair verleende een lening van 99,16 miljoen euro aan de FIM voor de overname van het aandeel van Air France in het kapitaal van Sabena, waardoor Swissair 67 procent van het kapitaal zou verwerven na het uitoefenen in 2005 van toegekende warrants. We merken op dat de herkapitalisatie 85 miljoen euro onder het minimum lag dat vastgesteld was door de *audit* van september 1994. Sabena was vanaf het begin van de alliantie met Swissair ondergekapitaliseerd gebleven.
5. Capron, 'SABENA', blz. 82-85.
6. SAirgroup schreef geheel haar investering van 161,13 miljoen euro in Sabena af en legde een uitzonderlijke voorziening van 178,48 miljoen euro aan. In 1996 had Swissair zich dus ingedekt ten aanzien van eventuele verliezen op zijn oorspronkelijke investering in Sabena.
7. In 2000 omvatte die groep behalve Sabena en Swissair ook TAP en PGA (Portugal), Turkish Airlines, Air Liberté en Air Littoral (Frankrijk), Crossair (Zwitserland), LOT (Polen) en Volare (Italië). Het doel was om door het netwerk van hubs van de luchthavens van de betrokken maatschappijen en het transitverkeer te vergroten.
8. De pers was niet karig met haar lof: "Swissair lui [Sabena] a appris la rigueur, en même temps qu'elle encourageait un dynamisme commercial qui ne demandait qu'à s'épanouir." (*La Libre Belgique*, 16 mei 1998); "A la tête de la

- compagnie depuis seulement deux ans et demi, Paul Reutlinger l'a métamorphosée; d'une entreprise vivant dans une précarité chronique et donc menacée, la Sabena est aujourd'hui une entreprise qui a de l'avenir, qui réalise de l'expansion et qui pourra oublier bientôt, vraisemblablement, que son histoire fut essentiellement celle d'un poids mort." (*L'Écho*, 27 januari 1999). Het is juist dat op dat moment slechts weinig aan de rigueur en de competentie van Reutlinger werd getwijfeld.
9. Een gemeenschappelijk filiaal van Sabena en Swissair. Door deze gemeenschappelijke structuur kon men de commerciële activiteiten, de marketing en het beheer van de lijnen onder leiding van Swissair samenvoegen. Door deze synergie boekte men ongeveer 150 miljoen euro aan besparingen per jaar. In werkelijkheid legde Swissair de hand op de cruciale onderdelen van Sabena.
 10. Volgens R. Luchinger (*Swissair. L'histoire secrète de la débâcle*, Lausanne en Brussel: Eds. Bilan en L. Pire, 2001, blz. 86-88) zou het akkoord zelf pas door de voorzitter van Swissair E. Honegger op 22 januari 2002 worden ondertekend. Om maar te zeggen dat Swissair dit akkoord zonder enig enthousiasme afsloot, te meer daar zijn financiële toestand toen al rampzalig was en voorafging aan de consolidatie van de rekeningen (en dus de verliezen) van Sabena in die van Swissair: "Swissair a signé là un contrat qui lui est extrêmement défavorable" (*id.*, blz. 87). Ter herinnering: einde 1999 bezat de federale overheid 50,4 procent in het kapitaal van Sabena (direct en via de FIM) en Swissair 49,5 procent. De andere aandeelhouders, onder wie het kaderpersoneel van Sabena, bezaten 0,1 procent.
 11. Dit akkoord stond de Zwitserse luchtvaartmaatschappijen toe om van dezelfde vluchtrechten als die van de maatschappijen uit de EU te genieten en daarbij om hun participaties te verhogen.
 12. Voor de eerste semester van 2000 noteerde Sabena een verlies van 83,54 miljoen euro en dat verlies zou alleen maar oplopen tijdens het tweede semester.
 13. In een redactioneel artikel van 27 april 2000 meende *L'Écho* dat "(...) la compagnie belge est appelée à devenir un vrai centre de profit pour son futur nouvel actionnaire majoritaire. (...) La Sabena a connu une longue théorie d'avatars. La page Suisse ouvre à la compagnie et ses personnels une sécurité à moyen et long termes qui était inespérée voici encore quatre ou cinq ans." Enkele dagen eerder waagde zich een ander redactioneel commentaar aan het ontkennen van de idee van een roofzuchtig Swissair en concludeerde: "Il y a quelques années, l'avenir de la Sabena n'était que virtuel. Adossée à un groupe puissant, il est à présent assuré comme jamais auparavant." (*L'Écho*, 19 april 2000).
 14. In afwachting van de levering van de bestelde Airbusen sluit Sabena een huurovereenkomst (voor een bedrag van 116,51 miljoen euro tot in 2003) af met City Bird voor twee langeafstandsvliegtuigen. Daarbij heeft Sabena vluchtcapaciteit voor verschillende bestemmingen van Virgin Express gekocht.
 15. Dit akkoord dat loopt tot eind 2002, omvat, behalve een hoofdstuk over de productiviteit met implicaties voor bezuinigingen in iedere afdeling, een sociaal hoofdstuk met 700 afvloeiingen (vervroegd pensioen vanaf 52 jaar en vrijwillig ontslag) volgens sociaal plan en het ontbreken van naakte ontslagen.
 16. Fr. Chaffart wordt tot voorzitter van de raad van bestuur benoemd, vier van de bestuurders vertegenwoordigen de federale staat (P. De Maeseneire, Ph. Wilmès, P. Borghgraef en E. Smit) en de vier anderen Swissair (Chr. Müller, Ph. Lyons, B. Hentsch en G. Schorderet).
 17. Om Swissair onder druk te zetten legden in het begin van juli 2001 eerst de federale staat en daarna Sabena een klacht neer bij de Rechtbank van Koophandel te Brussel ten einde diverse verplichtingen aangegaan door Swissair, o. a. met betrekking tot de financiering van de vernieuwing van de vloot, te doen eerbiedigen.
 18. Iedereen weet dat deze herkapitalisatie duidelijk onvoldoende was, daar men de werkingskosten schatte op 991,574 miljoen euro opdat de toepassing van het plan van Müller enige kans op winstgevendheid had kunnen hebben.
 19. Op 17 september 2001 schatte de raad van bestuur de annuleringskosten van de transatlantische vluchten op 1 miljoen euro per dag, zonder daarbij de verliezen verbonden met de voorziene daling van 20 tot 30 procent van het passagiersaanbod gedurende de komende maanden en de kosten van de sterk gestegen verzekeringspremies in te verdisconteren.
 20. Hieruit volgt dat de federale staat geen aandeelhouder van die nieuwe maatschappij kan worden.
 21. DAT (Delta Air Transport), een filiaal van Sabena, is actief in de regionale vluchten in Europa en vervoerde 3,3 miljoen passagiers in 2000. DAT boekte toen een operationele winst van 3,05 miljoen euro. De doorstart via DAT had snel kunnen gebeuren indien 15 toestellen van Sabena waren toegevoegd aan de vloot van DAT met aanwerving van het personeel volgens de arbeidsvoorwaarden van DAT (die waren minder gunstig dan die bij Sabena).
 22. Zonder de nadelige gevolgen voor de onderaannemers erbij te betrekken. Dit kan leiden tot het verlies van meerdere duizenden indirecte arbeidsplaatsen. Op wereldvlak schat men dat als gevolg van de aanslagen van 11 september, alleen al voor de luchtvaartmaatschappijen, 140.000 arbeidsplaatsen verloren zijn gegaan.
 23. De eerste vlucht vindt plaats op zaterdag 10 november 2001 naar Genève.
 24. Men spreekt in het begin van een dertigtal ondernemingen of privé-groepen plus de drie regionale investeringsmaatschappijen. Ik zal niet verder ingaan op de talrijke peripetieën die de oprichting van het nieuwe DAT in januari 2002 hebben gekarakteriseerd.

25. Dit plan omvat, behalve de vergoedingen van het Fonds voor de Sluiting van Ondernemingen, speciale activeringspremies en compensaties, vervroegde pensionering en maatregelen voor outplacement.
26. Dit beschikt maar over 100 miljoen euro terwijl de totale kostprijs 150 miljoen euro bedraagt. De regering wil daarom nu de bijdragen van de ondernemingen aan dit Fonds verhogen.
27. De manifestanten eisten ook o. a. een meer substantiële investering voor DAT+ en het behoud van banen in de filialen.
28. Voor het eerste semester boekte Swissair een verlies van 58,5 miljoen euro. Afgevaardigd bestuurder O. Loepte werd onbekwaam geacht om Swissair blijvend uit de rode cijfers te helpen; hij werd eind 1996 vervangen door Ph. Bruggiser. Vanaf het begin verbond Sabena zich dus met een partner met een wankel financiële gezondheid.
29. Het cateringfiliaal Gate Gourmet veroverde in deze sector een zeker gewicht als gevolg van de systematische overname van concurrenten.
30. Voor de details zie Lüchinger, *a. w.*, blz. 181-217.
31. Het betreft hier Balair en Crossair (Zwitserland), Sabena en Sobelair, LTU (Duitsland), Volare en Air Europe (Italië), AOM, Air Liberté en Air Littoral (Frankrijk), LOT (Pologne) en TAP (Portugal).
32. Delta Airlines was een partner van Swissair, Sabena en AUA (Austrian Airlines) in de intercontinentale alliantie Atlantic Excellence.
33. Zie de treffende analyses van G. Vanthemse.
34. Dit zogenaamde "hotel Astoria"-akkoord bepaalde dat de Belgische staat aan elke juridische actie verzaakte met betrekking tot het overbrengen van activa of niet gepresteerde diensten door Swissair ten nadele van Sabena; dat de staat daarbij afzag om Swissair te vervolgen voor elke beslissing die de raad van bestuur zou nemen met betrekking tot de vernieuwing van de vloot; dat de staat tenslotte zou afzien van het eisen van schadevergoeding indien bewezen zou worden dat Swissair het de facto beheer van Sabena had uitgeoefend. Wat echter niet het aanspannen van een eventueel strafrechtelijk geding uitsloot. Dit akkoord werd afgesloten tussen M. Corti, G. Verhofstadt en J. Vande Lanotte in aanwezigheid van de Sabena-bestuurder en manager van Adecco, P. De Maeseneire, die Corti had gecontacteerd.
35. Vooral Ph. Suinen (PS), die tot april 2001 ondervoorzitter van de raad van bestuur was (zie zijn interview in *L'Écho*, 3-5 februari 2001). In november 2001 bood hij nochtans zijn excuses aan de *Sabéniens* aan en hij oordeelde dat de raad van bestuur door Swissair in slaap was gewiegd: "Jusqu'au moment où il a dû dévoiler ses résultats 2000, Swissair, avec le monde financier suisse dans son conseil, nous a campé un personnage de groupe riche, performant, ayant ou pouvant trouver les moyens nécessaires au redévelop-
pement de son partenaire historiquement le plus intégré avec lui, Sabena." (*L'Écho*, 29 november 2001). Van zijn kant toonde de ondervoorzitter van de raad van bestuur A. Pahaut (PS) zich verbaasd over het gebrek aan nieuwsgierigheid van de raad van bestuur ten aanzien van de nochtans reeds in 1999 breekbaar geworden situatie bij Swissair: "Il eût fallu, dans les premiers mois de 2000, tirer les conclusions de l'échec avec Swissair et, le cas échéant, aller jusqu'à reprendre son destin en mains." (Interview in *La Libre Belgique*, 10 november 2001).
36. M. Capron, 'Les ailes brisées de la Sabena', in *L'Année sociale 2001*, Brussel (te verschijnen).
37. Het betreft hier de CCOD-sector vervoer en het ACV-Metaal aan de ene kant, en de ACOD en het ABVV-Metaal aan de andere kant, alsook de liberale vakbond CGSLB-ACLVB.
38. Ze hebben zich daarna in slaap laten wiegen door de gemoedelijkheid van Reutlinger, maar als ze hun kritische zin hadden weten te bewaren, dan hadden ze vanaf 1997-'98 het valse optimisme van Reutlinger doorzien en duidelijke en complete informatie over de financiële evolutie van Sabena en Swissair geeïst.
39. K. Gacoms, 'Dit was geen staaltje van mooi syndicalisme', interview in *De Morgen*, 12 november 2001.