

Niet zelden gaat er bij bedrijven iets mis. Denk aan een verkeerde beslissing die (ooit) genomen is, of een pijnlijk verleden dat men liever niet (al te veel) oprakelt. Hoe ga je om met deze zwarte bladzijden in de bedrijfs-geschiedenis? De curator van Sabena geeft een kijkje achter de schermen van het faillissement van de Belgische luchtvaartmaatschappij en de rol van het archief in de afwikkeling ervan. Twee informatie-specialisten bespreken het belang van historische empathie, damage control en goed informatiebeheer.



Sabena-miniatuur.



Sabena-magazine.



Sabena-webshop.

‘Voor een curator zijn de archieven en boekhouding noodzakelijk voor het aanleveren van bewijs dat er grond is voor een aansprakelijkheidsvordering’



Cindy Lammers
Hoofdredacteur van IP

Het belang van goed ‘Je kunt niet zom

De klap komt hard aan in 2001. NV Sabena is failliet. Geen Belgisch blauw-wit meer in de lucht. Meer dan negenduizend mensen op straat. Hoogoplopende emoties. Veel tranen op televisie. Intussen kunnen curatoren Christiaan Van Buggenhout en Ilse Van de Mierop van DLA Piper een start maken met de officiële afhandeling. Al meer dan twintig jaar wordt het dossier stapsgewijs afgewikkeld. Zolang de curatoren aan het faillissement werken, beheren en gebruiken zij het omvangrijke bedrijfsarchief van de nationale luchtvaartmaatschappij. Hoe ging en gaat dat in zijn werk? Van de Mierop mag erover vertellen tijdens de online lezingenreeks ‘Omgaan met zwarte bladzijden in bedrijfserfgoed en -archief’ (zie einde artikel pag. 24).

Wettelijke verplichting archieven

Het is een beetje uit mijn comfortzone, begint Van de Mierop haar verhaal. Ze is immers advocaat, geen archivaris, maar ze kan wel haar ervaringen delen over hoe je als curator van Sabena omgaat met de archieven, de boekhouding en het erfgoed in het faillissement. ‘Als curator sta je centraal in het faillissement, de raad van bestuur heeft geen bevoegdheden meer. De opdracht was en is nog steeds om passiva vast te leggen, activa te gelde te maken en de opbrengst onder de schuldeisers te verdelen volgens een wettelijk bepaalde volgorde.’

Wat de omgang met het archief en de boekhouding betreft zijn er voor de curator weinig voorschriften, maar wel enkele bepalingen in de Faillissementswet, waaronder de wettelijke verplichting tot het bewaren van de archieven (art. XX 138 WER):

‘De gefailleerde dan wel de bestuurders of zaakvoerders van de gefailleerde rechtspersoon zijn gehouden, indien hen dit door de curatoren wordt gevraagd, de boekhouding en archieven te bewaren. Zij dienen deze op eerste verzoek van de curator ter beschikking te stellen. De archieven worden methodisch opgeborgen en bewaard gedurende zeven jaar, vanaf de opening van de procedure in origineel of in afschrift. Stukken die niet strekken tot bewijs jegens derden worden drie jaar bewaard.’

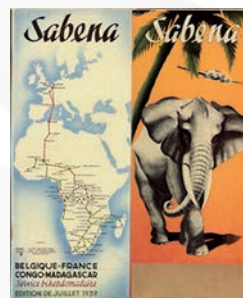
‘Erfgoed hebben we geformuleerd als “zaken die mensen waarderen en willen bewaren voor toekomstige generaties, en waar ze zich mee identificeren”. Er bestaan geen voorschriften voor de curator hoe hiermee om te gaan’, aldus Van de Mierop.

Megalomane koers

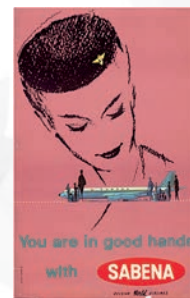
Hoe het doek valt voor Sabena hangt vooral samen met Swissair. De Belgen gaan met de Zwitsers een alliantie aan, en om Europese regelgeving te omzeilen wordt besloten Swissair net geen 50 procent van de aandelen te geven. De Belgische overheid moet hoofdaandeelhouder blijven, maar de realiteit is



Sabena-boek.



Vijf Sabena-affiches.



(bedrijfs)archiefbeheer bij zwarte bladzijden aar alles **wegkieperen**'



Sabena Boeing 747.

dat de beslissingen door de Zwitserse aandeelhouder worden genomen – in eigen belang en met een megalomane koers, zegt Van de Mierop. Zo koopt Sabena 34 nieuwe Airbus-vliegtuigen, een beslissing die door Swissair wordt opgelegd en ten koste gaat van Sabena's decennialange samenwerking met Boeing. In 2001 komen de financiële problemen aan de oppervlakte, waarna diverse herstructureringsplannen worden gestart, maar zonder succes. De aanslagen op 11 september dat jaar in New York helpen ook niet mee, en zo wordt op 7 november 2001 het faillissement uitgesproken van NV Sabena. Meer dan negenduizend mensen verliezen hun baan, veel toeleveranciers krijgen het moeilijk door het verlies van hun belangrijkste klant.

Vele uren spitten

Aan Van de Mierop en collega de taak om als curatoren te verkopen (hotels), te verhuren (reservevliegtuigmotoren,

gebouwen), te vorderen en procedures te starten. Ook worden er handelsactiviteiten voortgezet, zoals cargo en catering (ongeveer 1200 mensen). 'De voornaamste opdracht is aantonen dat de beslissingen die door Swissair zijn opgelegd Sabena ten gronde hebben gericht. Voor een curator zijn de archieven en de boekhouding noodzakelijk voor het aanleveren van bewijs dat er grond is voor een zogeheten aansprakelijkheidsvordering, in dit geval tegen Swissair Group.'

Er gaan vele uren zitten in het spitten door documenten van Sabena die kunnen aantonen dat het feitelijke bestuur van NV Sabena in handen was van Swissair, vervolgt Van de Mierop, en dat dit het einde betekende voor de Belgische luchtvaartmaatschappij. Dankzij e-mailverkeer, notulen van de raad van bestuur en het directiecomité, rapporten van consultants en de integrale boekhouding kon worden blootgelegd dat Swissair als enige

'Dankzij documenten uit het archief kon worden aangetoond dat het bestuur in handen was van Swissair en dit het einde betekende voor Sabena'

'De curatoren hebben zich er ook voor ingezet om het archief te exploiteren, zodat het weer geld zou opleveren voor de schuldeisers'

achter de stuurknuppel zat. Ze toont enkele bewijsstukken, waaronder een document waaruit blijkt dat de aankoop van een duurder vliegtuig door het steering committee was opgelegd 'wegens uniformiteit met de Swissairvloot'. En een handgeschreven memo van een directielid dat zich openlijk afvraagt welke catastrofale gevolgen het bestellen van de Airbus-vliegtuigen zou hebben voor Sabena Technics (dat gewend was aan het werken met Boeing-toestellen).

Films, foto's en affiches

Gedurende het afhandelen van het faillissement gebruiken en beheren Van de Mierop en collega het omvangrijke bedrijfsarchief van Sabena. 'De boekhouding, zowel die op papier als de SAP-configuratie, is in het bezit van de curatoren', vertelt ze. 'Ook hebben we, op een enkel jaar na, alle notulen van de raden van bestuur van 2001 terug tot 1923. We moeten nog beslissen waar we het archief bij het afsluiten van het faillissement zullen onderbrengen, maar in de tussentijd wordt het door ons bewaard.'

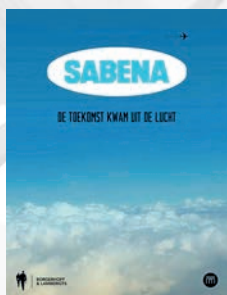
Daarnaast is een deel van het archief ondergebracht bij het Brussels Air Museum (brussels-air-museum.be), waar de curatoren een samenwerkingsovereenkomst mee hebben. Hier zijn onder andere films, dia's en foto's met betrekking tot Sabena opgeslagen. 'Deze dekken verschillende thema's en laten eigenlijk de wereld van België zien van

de laatste honderd jaar. Met het beheer ervan is iemand drie dagen in de week actief.’ Ook bevat het archief een ‘commercieel’ deel met zaken als kaarten met veiligheidsinstructies, flight tables, affiches, posters en stickers.

Exploiteren archief

De curatoren hebben zich er ook voor ingezet om het archief te exploiteren, zodat het weer geld zou opleveren voor de schuldeisers. In het begin lag die exploitatie vooral bij het Brussels Air Museum, maar ‘daarover zijn we niet altijd gelukkig geweest’, zegt Van de Mierop. ‘Ik denk dat we daar commercieel veel meer hadden kunnen uithalen. Op een bepaald moment hebben we beslist om het zelf verder te exploiteren.’

Zo zijn er diverse boeken uitgebracht. Al vrij snel na het faillissement verscheen *Sabena Air Nostalgie*, een door journalisten samengesteld boek met foto’s en afbeeldingen van affiches. ‘Hiervan hebben we meer dan zevenduizend exemplaren verkocht.’ Verder was er onder meer de fototentoonstelling ‘Air Nostalgie’ in het Foto Museum Antwerpen, en wordt de online shop Sabena.com gebruikt om producten te verkopen. Posters bijvoorbeeld, laat Van de Mierop zien: ‘Het originele exemplaar zit in het archief van het Brussels Air Museum en de kopieën worden op de site verkocht – tot op de dag van vandaag. De shop heeft al honderdduizenden euro’s voor de schuldeisers opgebracht.’ En het laatste nieuws: er komt mogelijk samenwerking met Bpost voor het maken van postzegels met afbeeldingen van Sabena-affiches naar aanleiding van het thema ‘100 jaar oprichting Sabena’. ‘Hopelijk kunnen straks ook deze postzegels te gelde worden gemaakt.’



Sabena-boek.

‘We moeten ervoor zorgen dat in de archief- en informatiewereld respect is en blijft voor de mensen en opvattingen van toen’



‘We moeten er geen beel

An alles komt een eind, ook aan een lezingenreeks over zwarte bladzijden. Voor het afsluitende pleidooi zijn twee informatieprofessionals uitgenodigd: Frank Hendriks (eerder juridisch informatiespecialist, nu freelance desk researcher) en Johan den Heijer (informatiespecialist in de procesindustrie). Beiden zijn ook betrokken bij de KVAN-werkgroep Bedrijfsmatig Archiveren, respectievelijk als secretaris en als voorzitter.

Hoe lang is de lak van zwarte bladzijden houdbaar?, vragen ze retorisch, en ze geven het antwoord aan de hand van drie rode draden, zeg overkoepelende thema’s, die ze uit de eerdere lezingen hebben gedestilleerd. De eerste: historische empathie. ‘De beeldvorming omtrent het verleden is de afgelopen

tijd helaas aan nogal wat verandering onderhevig’, stelt Hendriks. ‘Het lijkt soms wel op een soort afrekening – dat niet alleen zaken uit het archief worden verwijderd of weggehouden, maar ook dat geschiedenis wordt herschreven. We moeten ervoor zorgen dat in de archief- en informatiewereld en bij onderzoekers voldoende historische empathie is en blijft, en respect voor de mensen en opvattingen van toen. Dus niet door je westerse, eenentwintigste-eeuwse bril naar het verleden kijken en daar je oordeel over geven. We moeten er geen beeldenstorm van maken, maar als professionals de feiten benoemen, artefacten bewaren en beschermen, en het verhaal vertellen binnen zijn context.’

Plaatsen in historische context

Hendriks komt met enkele voorbeelden



Een voorbeeld van hoe je, volgens Hendriks en Den Heijer, met historische empathie en vanuit context naar het verleden kunt kijken: de Gouden Koets met het zijpaneel 'Hulde der Koloniën'.



denstorm van maken'

van hoe je met empathie naar het verleden kunt kijken. 'Moet kijken in mijn optiek.' De Gouden Koets was al meerdere malen onderwerp van maatschappelijke discussie vanwege het zijpaneel 'Hulde der Koloniën' dat het koloniale verleden zou verheerlijken. 'Er is een voorstel gedaan om bij de restauratie van de Gouden Koets het paneel te verwijderen, maar inmiddels is duidelijk dat dit niet is gebeurd. De restauratie heeft plaatsgevonden zoals het hoort: het verleden is intact gelaten.'

Wat het Olympisch Station in Amsterdam betreft, en specifiek het beeld van de man met de opgeheven rechterhand, diept hij een herinnering op: 'Ik liep er als jongen langs met mijn vader en kreeg er een beetje de kriebels van, waarop hij zei: dit monument staat er al sinds 1928, jaren

voordat de nazi's aan de macht kwamen in Duitsland. Als je het beeld plaatst in zijn historische context, krijgt het de lading die het vanuit zijn ontstaan toekomt', aldus Hendriks.

Damage control

De tweede rode draad is damage control. 'Onaangename zaken verbergen is aantrekkelijk, maar op de lange termijn zelden een gezonde strategie', stelt Den Heijer. 'Je kunt het onder de pet houden, maar op een gegeven moment komt het toch wel uit en kun je als buitenstaander al een goede reconstructie maken van wat er is gebeurd. Onder druk van binnenuit of van buitenaf, denk aan klokkenluiders of journalisten, bestaat altijd de kans dat "toxic waste" naar buiten komt. Wees daarop voorbereid en

houd de regie. Handel proactief.' Een mooi voorbeeld, memoreert Den Heijer, kwam in een eerdere lezing voorbij over Willy Vandersteen, die in de Tweede Wereldoorlog de maker bleek te zijn van antisemitische spotprenten onder het pseudoniem Kaproen. 'De familie liet uitvoerig bronnenonderzoek doen en heeft de uitkomsten met de buitenwereld gedeeld – ze heeft zelf de regie gehouden, dat is beter dan afwachten.'

(On)bekende zwarte bladzijden

Aan de andere kant heeft damage control ook een lastig kantje: je weet van tevoren niet altijd wat een zwarte bladzijde zal worden. Hoe kun je anticiperen op een thema dat gisteren nog oké was, maar vandaag opeens omstreden is? Zo haalde Keetie Sluyterman (emeritus hoogleraar bedrijfsgeschiedenis aan de Universiteit Utrecht) in haar lezing eerder in de reeks het zakendoen met Rusland aan, iets wat in de jaren negentig als positief werd gezien, maar waar nu toch anders tegenaan gekeken wordt. Hendriks: 'Je kunt hierop zeker niet altijd anticiperen, maar je moet wel weten wat je verhaal is en in staat zijn om dit te vertellen als het erop aankomt.'

Dat geldt zeker voor controversiële onderwerpen en bekende zwarte bladzijden als koloniaal verleden, collaboratie

'Het is belangrijk om vanuit het bedrijfsarchief voldoende materiaal beschikbaar te hebben om je eigen verhaal te kunnen vertellen'

in de oorlog, nalatigheid, milieuvervuiling, fraude, schulden ... ‘Het is belangrijk om vanuit het bedrijfsarchief voldoende materiaal beschikbaar te hebben om je eigen verhaal te kunnen vertellen en te ondersteunen met bewijs.’ Hij noemt ABN Amro dat tijdens een lezing voorbijkwam met zijn aanpak rond zijn oorlogsverleden. ‘De bank heeft meegewerkt aan historisch onderzoek naar die periode en daar zelf vanuit zijn eigen archieven over gepubliceerd. Vandaar ook damage control: je kunt sommige issues juist met een goed bedrijfsarchief in je voordeel laten werken.’ Ook als er een onverwachte zwarte bladzijde opduikt – je hebt dan in elk geval documenten achter de hand om de situatie te managen.

Goed informatiebeheer

Het is meteen een wake-up call voor kleinere bedrijven. Grote organisaties hebben hun archivering nog wel (redelijk) voor elkaar, maar bij de kleinere ligt dat vaak anders. ‘Die gaan bij wijze van spreken pas onderzoek doen als er iets aan de hand is’, weet Hendriks. ‘‘Hoe hebben we dat toen ook alweer gedaan? Waar zijn de documenten opgeslagen?’’ En lopen er dan tegenaan dat ze hun informatiebeheer niet op orde hebben. Daarom hameren we op: een archief is belangrijk, en goed archiveren nog belangrijker. Het archief van vandaag is wat je gisteren had moeten bewaren.’

Den Heijer: ‘Informatiebeheer is van maatschappelijk belang, dat geldt voor alle private ondernemingen, en de essentie is om er ook voor te zorgen dat informatie goed vindbaar is.’

Dat klinkt alsof je als bedrijf alles moet bewaren; je weet immers nooit wanneer iets een zwarte bladzijde wordt en je je moet verantwoorden. Maar dat kan in de praktijk natuurlijk niet, vervolgt Hendriks. ‘Het is domweg te veel, dus je moet selecteren – vanuit kennis en een genuanceerd maatschappelijk bewustzijn.’ Zeker ook handig omdat steeds meer bronnen digitaal beschikbaar komen en daar in feite ‘iedereen mee aan de haal kan gaan’, zoals een aanwezige in het publiek het verwoordt. ‘De voorselectie en hoe je de informatie



Nog een voorbeeld van hoe je, volgens Hendriks en Den Heijer, met historische empathie en vanuit context naar het verleden kunt kijken: het beeld bij het Olympisch Station in Amsterdam (dat inmiddels is verwijderd).

presenteert moeten in historische context gebeuren.’

Zelf bewaren

‘We hebben natuurlijk zien langskomen dat er archieven worden opgezet als tegenhanger van bijvoorbeeld het Nationaal Archief, omdat een bepaald aspect van de geschiedenis of van wat er bewaard is niet voldoende aan het licht zou komen’, gaat Hendriks verder. ‘Aan de andere kant kun je zeggen: als je maar voldoende verzuilde archieven bij elkaar zet, heb je ook een beeld van het verleden. Het staat natuurlijk iedereen vrij om dat wat er aan al dan niet controversiële informatie wordt gegenereerd zelf te bewaren. Natuurlijk met de oproep om dit zo professioneel mogelijk te doen, en als het

even kan op termijn over te dragen aan een gerenommeerd archief. Wat we bijvoorbeeld ook weer vanuit andere contacten zien is dat gevestigde streek- en stadsarchieven particuliere en bedrijfsarchieven proberen te verwerven die belangrijk zijn voor de ontwikkeling en de geschiedenis van die streek of stad. Goed archiveren heeft dus wel degelijk een organisatieoverstijgend, maatschappelijk belang.’

Verweesd archief en erfgoed

De derde rode draad – verweesd archief en erfgoed – komt voort uit het Sabena-verhaal, besluit Hendriks. ‘Er zijn nog te veel bedrijfsarchieven, en binnen productiebedrijven gegeneerd erfgoed, die verloren gaan bij fusies, overnames en faillissementen. Dit is ook een oproep om er met elkaar voor te zorgen dat het archief- en erfgoedbewustzijn binnen organisaties en bij de betrokken beroepsgroepen wordt gestimuleerd; het besef dat je niet zomaar alles kunt wegkieperen. Dit staat en valt weer met historische empathie bij meer partijen dan alleen archivariissen, informatieprofessionals en historici. Het besef dat het verleden van belang is, niet alleen voor het bedrijf en de medewerkers, maar ook voor de geschiedschrijving van een streek, stad of land. Daarvoor heb je interdisciplinaire en het liefst ook internationale samenwerking nodig. De archiefwereld is van oudsher nationaal georiënteerd, maar dat begint nu, zeker in de wereld van de bedrijfsarchieven, gelukkig langzaam te veranderen.’

In de eerste helft van dit jaar vond ‘Omgaan met zwarte bladzijden in bedrijfs-erfgoed en -archief’ plaats, een online lezingenreeks in acht delen. Voor dit Belgisch-Nederlandse initiatief werkten vier partijen samen: Stichting Bedrijfs-geschiedenis (SBG), Vereniging Bedrijf en Historie (VBH), KVAN-werkgroep Bedrijfsmatig Archiveren en expertise-cel voor technisch, wetenschappelijk en industrieel erfgoed ETWIE.

> In het archief op informatieprofessionals.nl, in de edities IP #3 en IP #4 van dit jaar, vind je de andere artikelen in deze serie. <

‘Onaangename zaken verbergen is aantrekkelijk, maar op de lange termijn zelden een gezonde strategie. Op een gegeven moment komt het toch wel uit’