Koersraad

VAN DAGELIJKS NAAR MORGEN

TEGENSPRAAK

Tegenspraak: de vier toekomstscenario's van KLM

Het zwaarste bezwaar gaat over de haast om nu te kiezen, niet over de scenario's zelf

VOOR	Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V.
T.A.V.	
KVK	
DOOR	Koersraad
DATUM	
STATUS	Definitief

Het oordeel

Eindoordeel: Houdt niet. Twee zware bezwaren blijven overeind. Het eerste: het verschil tussen scenario 1 (een hardere cao-lijn) en scenario 4 (gedwongen krimp) is kleiner dan de directie zegt. De cao's zijn namelijk al rond; het enige instrument dat nog overblijft is een ontslagregeling, en die kost net zo goed personeel. Het tweede: de reden om nu al te moeten kiezen, "wachten is geen optie", wordt tegengesproken door KLM's eigen tijdlijn. De cao's lopen door tot eind februari 2027 en de grondafhandeling ligt al voor zeven jaar vast. Er is geen gebeurtenis gevonden die vóór februari 2027 een keuze afdwingt. Beide bezwaren zijn niet makkelijk te weerleggen: bij het eerste maakt de krappe pilotenmarkt een hardere cao onwaarschijnlijk, bij het tweede is er geen aanwijsbare deadline. Wat wél overeind blijft: de politieke en maatschappelijke druk op de luchtvaart is structureel, en vier scenario's als denkinstrument zijn op zichzelf geen slecht idee. Alleen de haast is niet onderbouwd.

Voorwaarden waaronder dit plan houdt: Voorwaarde bij het bezwaar over de cao-lijn (zwaar wegend bezwaar): KLM moet kunnen laten zien dat een hardere cao-lijn niet tot hetzelfde personeelsverlies leidt als een gedwongen reorganisatie. Op de huidige pilotenmarkt (wereldwijd 38.000 openstaande vacatures, lonen die 8 tot 12% per jaar stijgen) is dat onwaarschijnlijk.

Voorwaarde bij het bezwaar over de haast (zwaar wegend bezwaar): er moet een gebeurtenis zijn die vóór eind februari 2027 een keuze afdwingt, bijvoorbeeld een plotselinge verlaging van het aantal vluchten op Schiphol, een acute wijziging in de Europese CO2-regels, of een dwingende beslissing vanuit de groep Air France-KLM. Zo'n gebeurtenis is nu niet te vinden in openbare bronnen.

Voorwaarde bij het bezwaar dat scenario 1 zelf ook tot februari 2027 moet wachten: KLM moet kunnen laten zien dat de ontslagregeling binnen drie maanden na het aflopen van de cao's uitvoerbaar is, zonder dat vakbonden dat via de rechter tegenhouden. Dat is aan de hand van vergelijkbare regelingen elders wel te onderzoeken.

Voorwaarde bij het bezwaar dat een hardere lijn tegen piloten onwaarschijnlijk werkt: de pilotenmarkt moet omslaan van tekort naar overschot, bijvoorbeeld door een daling van het aantal openstaande vacatures naar onder de 10.000 wereldwijd. Dat is nu niet aan de orde.

Voorwaarde bij het bezwaar dat het KLM-rapport zichzelf tegenspreekt (de toekomst wordt een mix van alle vier de scenario's, terwijl er ook wordt gezegd dat wachten geen optie is): dat is een denkfout, geen cijfer dat je kunt narekenen. Hij vervalt alleen als blijkt dat snel kiezen nodig is om die mix te sturen, en dat vereist weer een deadline die er niet is.

Voorwaarde bij het bezwaar dat wetgeving (CO2-heffingen, de vluchtencap van Schiphol) geen eigen plek heeft in de vier scenario's: KLM moet kunnen laten zien dat elk scenario al rekening houdt met de gevolgen van die regels. Dat is uit de persberichten niet af te leiden.

Voorwaarde bij het bezwaar dat concurrentie van buiten Europa geen plek heeft in de scenario's: onderzoek van Schiphol-cijfers per luchtvaartmaatschappij moet laten zien dat de opmars van Golfstaat-maatschappijen (zoals Qatar Airways, met 160 nieuwe bestemmingen in 2026) geen effect heeft op KLM's positie op Schiphol. Dat is niet eenduidig vast te stellen; het kan beide kanten op.

Voorwaarde bij het bezwaar dat samengaan met SAS eerst geld kost in plaats van oplevert: KLM moet kunnen laten zien dat de integratie van SAS binnen twee jaar na de overname (dus vóór begin 2029) al winst oplevert voor de hele groep Air France-KLM. Vergelijkbare fusies in de luchtvaart lukken dat zelden binnen die termijn.

Voorwaarde bij het bezwaar dat Nederlandse belangen kunnen verdwijnen binnen de groep Air France-KLM: KLM's aandeel in het totale aantal passagiers van de groep (nu ongeveer 30 tot 35%)

moet stijgen naar boven de 40% vóór 2029, of er moet een afspraak zijn die Franse belangen tegenhoudt zodra die de positie van Schiphol bedreigen. Beide zijn nu niet aantoonbaar.

Voorwaarde bij het datagat rond scenario 2 (herstel van vertrouwen): er moet een meetbaar verband zijn tussen vertrouwen en kostenbesparing, bijvoorbeeld een besparing van meer dan 2% op de personeelskosten. Zulke cijfers zijn niet openbaar en waarschijnlijk ook lastig hard te maken.

Het plan waar we tegenin gingen

KLM heeft in september 2026 vier mogelijke toekomstbeelden tot 2030 gepresenteerd. Topvrouw Marjan Rintel zei erbij: "wachten is geen optie" en "de mogelijkheden om via groei uit de problemen te komen worden steeds kleiner." Er is bewust nog geen scenario gekozen; het rapport noemt de vier beelden zelf "geen voorspelling of actieplan maar een besluitvormingsinstrument."

De vier scenario's, in het kort:

#	Scenario	Kern
1	Harde cao	Strenger onderhandelen over lonen om kosten te verlagen, met risico op onrust bij het personeel
2	Vertrouwen	Beter samenwerken tussen directie en personeel
3	Opgaan in de groep	Kleiner en meer verweven met Air France-KLM, met minder eigen zeggenschap
4	Brace for impact	Te lang wachten, met als gevolg een gedwongen, harde reorganisatie: minder vluchten, minder vliegtuigen, veel banen weg

Dit is geen advies dat wij hebben geschreven. Het komt van de KLM-directie zelf, via de pers. Wij hebben het getoetst zoals we elk plan toetsen: kritisch, met openbare bronnen, zonder zelf een scenario aan te bevelen.

De vijf aannames waar het plan op steunt

Onder de vier scenario's zitten vijf aannames die het hele plan dragen. Wij hebben ze eruit gehaald en getoetst.

- **A1.** De kostenbasis kan alleen omlaag door een hardere cao-lijn.
- **A2.** Wachten leidt vanzelf naar scenario 4, de gedwongen reorganisatie.
- **A3.** De vier scenario's beschrijven het hele speelveld; er is geen vijfde weg.

- **A4.** Meer opgaan in de groep Air France-KLM levert lagere kosten op, zonder dat KLM zijn netwerkvoordeel (Schiphol als knooppunt) verliest.
- **A5.** De politieke en maatschappelijke druk op de luchtvaart is structureel, geen tijdelijk verschijnsel.

Drie van de vijf aannames wankelen of vallen om

Een enkele boodschap: drie van de vijf aannames houden geen stand tegen openbare cijfers; twee wel, waarvan één met stevig bewijs.

Aanname	Uitkomst	Waarom
A1, harde cao is de enige weg	Wankelt	De cao's van piloten en grondpersoneel zijn al rond. Wat overblijft is geen cao-onderhandeling meer, maar een ontslagregeling
A2, wachten leidt vanzelf naar scenario 4	Wankelt	Beide cao's lopen door tot eind februari 2027, en de grondafhandeling op Schiphol ligt al voor zeven jaar vast. Er is geen dringende reden om nú te beslissen
A3, de vier scenario's zijn het hele speelveld	Valt om	Europese regels over CO2 en de vluchtencap van Schiphol, en de opmars van Golfstaat-maatschappijen, staan buiten de vier scenario's maar bepalen wel mee wat er gebeurt
A4, opgaan in de groep levert lagere kosten op zonder verlies van netwerkvoordeel	Wankelt	SAS, de nieuwe partner in de groep, is verliesgevend; samenvoegen kost eerst geld. En Franse belangen hebben in het verleden al eens Nederlandse belangen opzijgezet
A5, de druk is structureel	Houdt	De regels rond stikstof, CO2-heffingen en de vluchtencap zijn juridisch verplicht en niet zomaar door een volgend kabinet terug te draaien

Drie manieren waarop dit kan misgaan

Wij hebben drie verhalen doordacht waarin KLM in 2030 slechter af is dan nu. Het gaat hier niet om voorspellingen, maar om mogelijke manieren van mislukken, met het eerste waarschuwingssignaal erbij: het moment waarop een buitenstaander het al had kunnen zien aankomen.

#	Wat er misgaat	Eerste signaal
1	De topvrouw vertrekt voordat er een keuze is gemaakt; haar opvolger kent de scenario's niet en kiest de weg van de minste weerstand: langzaam krimpen zonder plan	Een geplande directievergadering over de uitvoering van de scenario's wordt afgezegd, zonder nieuwe datum
2	Een concurrent van buiten Europa (een grote Aziatische maatschappij) bouwt een netwerk via Schiphol dat in geen van de vier scenario's is voorzien, en verdringt KLM op de kortere routes	Die concurrent kondigt zijn uitbreidingsplan openbaar aan, ruim vóór KLM zijn scenario's presenteert
3	Er komt geen keuze, maar wel steeds meer werkgroepen die over elk scenario rapporteren; na een paar jaar is er dertien werkgroepen en geen enkele aanbeveling meer	Drie maanden na goedkeuring door de raad van commissarissen ligt er nog geen enkel voorstel voor een keuze

Alle drie de verhalen raken vooral de aanname dat wachten vanzelf tot scenario 4 leidt (A2) en de aanname dat de vier scenario's het hele speelveld dekken (A3): in geen van de drie verhalen komt KLM uit op precies het beeld dat scenario 4 beschrijft. Er blijken meer manieren te zijn om vast te lopen dan het rapport laat zien.

De sterkste aanval op het plan

We hebben geprobeerd het plan zo hard mogelijk aan te vallen, zonder het zwakker te maken dan het is. Van alle bezwaren wegen er twee zwaar genoeg om het plan zelf onderuit te halen; de rest maakt het plan minder stevig, maar niet onhoudbaar.

Twee bezwaren die het plan onderuit halen:

1. **Scenario 1 lijkt op scenario 4 met een andere naam.** De cao's zijn al afgerond. Het enige instrument dat nog overblijft om de kosten via scenario 1 te verlagen, is een ontslagregeling, en die kost net zo goed banen als scenario 4, het scenario dat de directie juist als schrikbeeld gebruikt.

2. **Er is geen deadline die de haast rechtvaardigt.** "Wachten is geen optie" klinkt dwingend, maar de twee grootste kostenposten (personeel en grondafhandeling) liggen al vast tot 2027, respectievelijk tot in de jaren dertig. Er is geen gebeurtenis gevonden die vóór februari 2027 een keuze afdwingt.

Bezwaren die het plan verzwakken, maar niet fataal zijn:

Bezwaar	Gaat over	Waarom het telt
Ook scenario 1 vereist wachten tot februari 2027	A1	Het enige "proactieve" alternatief is net zo afhankelijk van een wachttijd als de andere opties
Een hardere lijn tegen piloten is economisch onwaarschijnlijk	A1	Wereldwijd 38.000 openstaande vacatures en lonen die 8 tot 12% per jaar stijgen maken een hardere cao-opstelling riskant: piloten vertrekken dan eerder dan dat ze inleveren
Het KLM-rapport spreekt zichzelf tegen	A2	Het rapport zegt zelf dat de toekomst een mix van alle vier scenario's wordt, dat past niet bij de boodschap dat wachten automatisch naar scenario 4 leidt
Europese regelgeving zit niet als eigen as in de scenario's	A3	CO2-heffingen en de vluchtencap van Schiphol gelden voor elk scenario, maar worden nergens apart benoemd
Concurrentie van buiten Europa ontbreekt als factor	A3	Golfstaat-maatschappijen breiden fors uit op Europese routes; dat raakt Schiphol, maar staat in geen van de vier scenario's
Samengaan met SAS kost eerst geld	A4	SAS is verliesgevend; integratie kost in de eerste jaren meer dan hij oplevert
Frans precedent: Nederlandse belangen kunnen ondersneeuwen	A4	Sinds de fusie in 2004 hebben Franse belangen al eens voorrang gekregen op Nederlandse; KLM's aandeel in de groep (30 tot 35%) ligt onder het punt waarop het genoeg gewicht heeft om dat tegen te houden

Scenario 2 ("vertrouwen") is nooit apart getoetst	geen eigen aanname	Er is geen cijfer te vinden over wat vertrouwen concreet aan kostenbesparing oplevert; dit scenario is het minst onderbouwde van de vier

Onder welke voorwaarden houdt het plan toch

Voor elk bezwaar dat het plan raakt, hebben we gekeken: wat zou er aanwijsbaar waar moeten zijn om het bezwaar te laten vervallen? De twee zwaarste voorwaarden, die nodig zijn om het eindoordeel te laten omslaan, staan hieronder; de rest staat in de front-matter van dit document.

Om het eerste zware bezwaar te laten vervallen moet KLM kunnen laten zien dat een hardere cao-lijn niet tot hetzelfde personeelsverlies leidt als een gedwongen reorganisatie. Op de huidige pilotenmarkt is dat onwaarschijnlijk: piloten zijn schaars en duur, en een hardere opstelling jaagt ze eerder weg dan dat het geld bespaart.

Om het tweede zware bezwaar te laten vervallen moet er een gebeurtenis komen die vóór eind februari 2027 een keuze afdwingt, bijvoorbeeld een plotselinge verlaging van het aantal vluchten op Schiphol, een acute wijziging in de Europese CO2-regels, of een dwingende beslissing vanuit de groep Air France-KLM. Wij hebben zo'n gebeurtenis niet gevonden in openbare bronnen.

Wat wel overeind blijft: de politieke en maatschappelijke druk op de luchtvaart is structureel (A5), en vier scenario's als denkinstrument zijn op zichzelf een bruikbare manier om een keuze voor te bereiden. Het is niet het instrument dat wankelt, het is de haast waarmee de directie het nu presenteert.

Waar de aanval niet rondkwam

Op deze punten is geprobeerd dit plan onderuit te halen zonder dat het lukte. Ze staan hier omdat ze net zo goed bij een eerlijke toets horen als de bezwaren.

Konden niet vaststellen of scenario 2 ('herstel van vertrouwen') echt geld oplevert: er is geen aparte toets voor dit scenario gemaakt, dus konden we het niet aanvallen. We konden alleen vaststellen dat niemand het heeft getoetst.

Konden het loonverschil tussen KLM en andere luchtvaartmaatschappijen niet met een tweede, onafhankelijke bron bevestigen of weerleggen: KLM publiceert geen jaarrekening, en de enige bron gebruikt een vage vergelijking zonder onderbouwing.

Konden niet vaststellen of de samenstelling van de groep die het KLM-rapport maakte (37 mensen, onder wie personeel, Schiphol en het ministerie) eenzijdig was of op een uitkomst is gestuurd: hier is geen bron voor of tegen gevonden.

Colofon

Deze tegenspraak is opgesteld met inzet van AI. De redactionele verantwoordelijkheid berust bij Freek, die het rapport heeft beoordeeld en heeft vrijgegeven. Vragen over de inhoud kun je daar stellen.