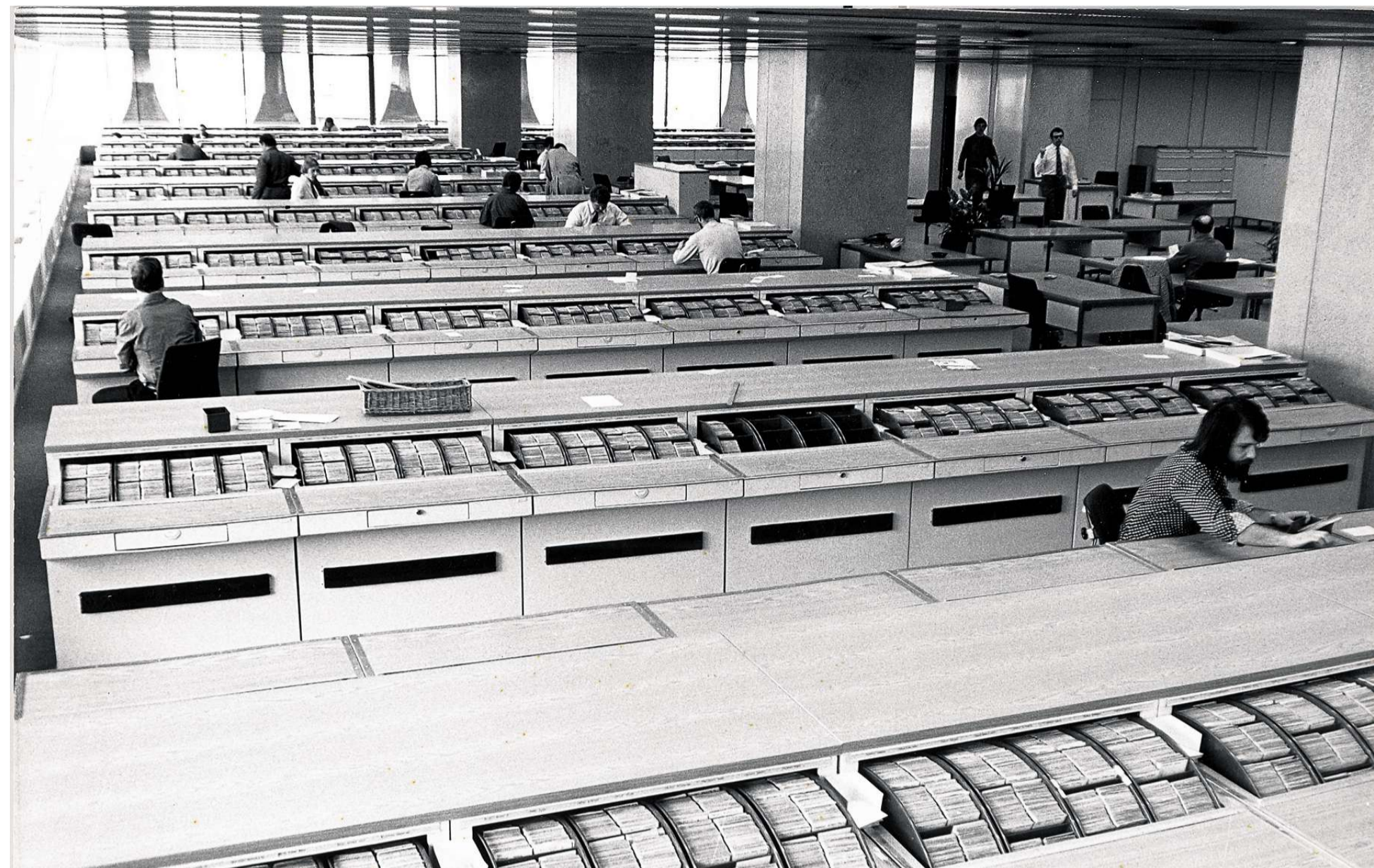
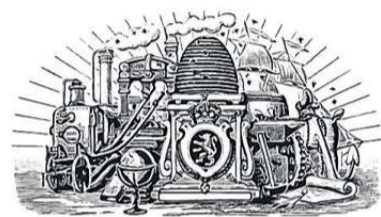


BOEK OVER DE GESCHIEDENIS VAN DE ASLK

Lessen van 'de Spaarkas'



De Lijfrentekas beheerde de pensioenrekeningen van arbeiders en bedienden. In 1973 waren dat nog 6.750.000 fiches. © BNP Paribas Fortis Collectie

Werken met militaire discipline

De ASLK is altijd een heel hiërarchisch georganiseerde instelling geweest. Er moest immers nogal wat gerekend worden.

De Algemene Spaar- en Lijfrentekas (ASLK), in het Frans de Caisse Générale d'Épargne et de Retraite (CGER) – in het buitenland werd ze wel eens omschreven als de 'letter soup bank' – was, tot het midden van de jaren vijftig, eigenlijk een soort ministerie van het Spaar-, Verzekerings- en Pensioenwezen. In de jaren dertig had ze nog een bijna-monopoliepositie op de spaarmarkt voor de 'gewone' man, onder meer dankzij de staatswaarborg die ze genoot. Maar tijdens de economische boom in de jaren vijftig en zestig kreeg ze in toenemende mate af te rekenen met concurrentie van de depositobanken, die ook hun graantje wilden meepikken van het gestegen inkomen van die 'kleine' spaarders.

Rekenwerk

De ASLK moest haar positie op die markt dus verdedigen, maar diversifieerde op haar beurt ook haar activiteiten naar andere producten dan spaarboekjes, woonkredieten en levensverzekeringen of lijfrentes. In die zin schetst de geschiedenis van de ASLK ook de evolutie die heel de financiële sector doormaakte in de tweede helft van vorige eeuw. Toch associëren veel mensen de ASLK nog altijd met het oude trouwe spaarboekje – BNP Pari-



De berekening van de intresten op de miljoenen spaarboekjes gebeurde lang manueel, of met primitieve rekenmachines. © BNP Paribas Fortis Collectie

bas Fortis is trouwens nog altijd marktleider op het vlak van spaarrekeningen in ons land. In de jaren dertig beheerde de ASLK al miljoenen spaarboekjes. Daar kwamen nog eens miljoenen 'lijfrentekaarten' bij – tot 1955 waren arbeiders namelijk verplicht aangesloten bij de Lijfrentekas, die eigenlijk een voorloper van de huidige officiële pensioenkas was. Om alle verrichtingen bij te houden, moest er dus nogal wat gerekend worden bij de ASLK, en al dat rekenwerk gebeurde manueel, of met heel primitieve rekenmachines. 'De ASLK was dan ook een echte administratieve fabriek', zegt Erik Buyst. 'Ze was een strikt hiërarchische en procesmatig georganiseerde instelling. Er heerste een ijzeren discipline – als 's ochtends de bel ging, moest iedereen bijvoorbeeld aan zijn "pupiter" zitten. Er waren zelfs normen voor het aantal berekeningen en verrichtingen dat een werknemer per uur moest halen.'

Die discipline was allicht ingevoerd door de vele ex-militairen die bij de ASLK werkten, zegt hij. 'Na de Eerste Wereldoorlog had België een heel groot officierenkorps, dat gedemilitariseerd moest worden. Een voor de hand liggende oplossing was die mensen aan werk te helpen in staatsinstellingen zoals de ASLK. Een andere uitleg voor die vele ex-militairen is dat er, voor de Tweede Wereldoorlog, weinig of geen gespecialiseerde managementopleidingen bestonden. Maar militairen beschikten natuurlijk vaak wel over de vereiste kennis en be-

De ASLK was een echte administratieve fabriek

kwamheid om aan zo'n grote organisatie leiding te geven.' Gezien de aard van het werk was de ASLK er dan ook snel bij om activiteiten te informatiseren, zodra dat mogelijk was. Die voor-sprong op het vlak van de informatica zou ze behouden tot het einde van haar (zelfstandige) bestaan. (kdr)

Erik Buyst, Kristof Lowyck, Piet Van Bellingen, Van ASLK tot Fortis 1935-1998, Afscheid van een openbare instelling, Roularta Books.

Net nu België, door de nationalisering van Dexia Bank België, opnieuw een staatsbank heeft, verschijnt er een boek over de ASLK, de staatsbank die in 1998 opging in Fortis en dus samen met Fortis roemloos ten onder ging. Kunnen we uit die geschiedenis van 'de Spaarkas' lessen trekken voor de toekomst?

BAC haar eigen spaarkassen, die ze wilde beschermen tegen al te veel concurrentie van de ASLK.' 'Bij een overheidsinstelling dreigt ook altijd het gevaar van politieke inmenging. Dat was ook zo bij de ASLK. De politisering is daar begonnen in de jaren zestig, maar ze is sterk toegenomen in de jaren tachtig. Aanvankelijk ging het alleen om politieke evenwichten. Mensen van binnen de ASLK kregen toen nog de kans om door te groeien.'

'Maar nadat de ASLK in 1980 echt een bank geworden was, is de politiek begonnen met mensen te droppen in het directiecomité. Vooral dat soort politisering heeft nefaste neveneffecten: het leidt tot versplintering aan de top, omdat iedereen verschillende ambities heeft. In die periode zijn er binnen de ASLK ook een aantal baroniën gecreëerd, waarop de top van de instelling geen greep meer had. En daar zijn ook ongelukken mee gebeurd, bijvoorbeeld in Frankrijk.'

In 1992 moest de ASLK voor zo'n 530 miljoen Franse frank, of 80 miljoen euro, provisies aanleggen voor verliezen op de vastgoedmarkt. In de vastgoedportefeuille bleken toen allerlei bizarre activa te zitten, zoals leegstaande fabrieken, afgeleefde kazernes, zelfs circusterreinen... 'Dat kon alleen maar gebeuren omdat de verantwoordelijken in Frankrijk hun gangen konden gaan, zonder al te veel ruggespraak met anderen binnen de bank en zonder al te veel controle', zegt Buyst. 'Daarom onder meer denk ik dat

'Er is gewoon geen enkel richtsnoer, geen enkele visie over waar we naartoe willen met ons financieel systeem'

ERIK BUYST



Dexia in overheidshanden houden, geen goed idee is. De overheid is geen bankier.'

De overheid heeft eigenlijk ook nooit geld in de ASLK gestopt? 'Nee, het was eigenlijk een instelling sui generis: ze was opgericht in de negentiende eeuw met

een overheidsdotatie, die ze al snel heeft terugbetaald. De ASLK had geen kapitaal, alleen maar opgebouwde reserves, en dus ook geen aandeelhouders. Begin jaren negentig heeft de overheid haar dan omgevormd tot een naamloze vennootschap van publiek recht, en zichzelf alle aandelen toegekend. Je kunt dus stellen dat de ASLK toen eigenlijk "ge-naast" of genationaliseerd is. Zonder dat daar eigenlijk een debat over geweest is.'

Evenmin als over de privatisering.

'Dat klopt. Die is bovendien ook op een draffe gebeurd, omdat de Belgische regering onder zware financiële druk stond van Europa. Om de normen van Maastricht en het toegangsticket voor de euro te halen, moest men snel de overheidsfinanciën saneren. De regering stond voor de keuze: snijden in de sociale zekerheid, of elders geld zoeken. Daardoor kwamen de openbare kredietinstellingen al snel in het vizier. Vooral omdat in die periode ook steeds meer de vraag rees of de overheid een instelling zoals de ASLK eigenlijk nog wel nodig had. Door de branchevervaging in de financiële sector waren immers ook de commerciële banken begonnen met de verkoop van woonkredieten en dergelijke. Kortom: de ASLK kon snel geld opbrengen, waarmee men de overheidsschuld kon afbouwen.'

'Die privatisering heeft voor- en nadelen gehad. Positief was dat de wat logge instelling die de ASLK was gedynamiseerd werd,

afgeslankt, versoepeld... Maar, zoals we achteraf hebben mogen ondervinden, is men veel te ver meegegaan met de tijdgeest, in het denken dat *bigger* ook *better* was. Dat is ons zuur opgebroken. Toen het misliep, bleek Fortis niet alleen *too big to fail*, maar ook *too big to save*. Het was voor de Belgische regering té groot geworden om te kunnen nationaliseren. Zeker omdat men op dat moment al wist dat er nog andere banken in de problemen zouden komen. Het gevolg is dat België nu nog nauwelijks eigen banken heeft. Want ook de vroegere coöperatieve banken zijn grotendeels opgegaan: Cera is opgegaan in KBC, de Bacob in Artesia en later in Dexia. Zoals ik al zei: ik geloof niet in het nut van een nieuwe overheidsbank, maar misschien moet men de coöperatieve banken wel opnieuw een kans geven?'

Nochtsans is het ook daarmee niet goed afgelopen, als je kijkt naar de problemen van Arco en Dexia. 'Tja, een coöperatie is natuurlijk ook geen mirakeloplossing, dat klopt. Uiteindelijk is het vooral belangrijk dat men op een gezonde manier bankiert, dat de risico's gespreid worden zodat de terugbetaalcapaciteit van de deposito's gegarandeerd is. Dat moet voorop staan.'

U merkte daarnet op dat België, na de financiële crisis, nauwelijks nog eigen banken heeft. Is dat erg? 'Ja, ik vind van wel. Omdat er op die manier onvermijdelijk een aantal hooggeschoolde activiteiten en jobs verdwijnen uit ons land. De best betaalde banen zitten nu eenmaal meestal op de hoofdzetel. Daar worden ook de belangrijke beslissingen genomen. En daarbij speelt er toch altijd een *country bias*: als men moet snijden in de organisatie, zal dat, bij voor de rest gelijkblijvende parameters, eerst gebeuren bij de buitenlandse dochters.'

Zo'n onderscheid is wel ingevoerd na de crisis van de jaren der-