

The integration of two giants in the financial services industry; *M&A impact on client service*

Eindverslag



Naam: Koen van Grimbergen
Coach: Ir. A.J. Ton Roodink
Meelezer: Dr. E. Feltmann
Datum: 04 December 2012
Versie: 3.0

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| INHOUDSOPGAVE..... | 2 |
| VOORWOORD | 4 |
| SAMENVATTING..... | 9 |
| 1 INLEIDING..... | 10 |
| 1.1 CONTEXT | 11 |
| 1.2 ONDERZOEKSVRAAG..... | 11 |
| 1.3 AFBAKENING | 11 |
| 1.4 DEELVRAGEN..... | 12 |
| 1.5 RELEVANTIE..... | 12 |
| 1.5.1 PRAKTISCHE RELEVANTIE | 12 |
| 1.5.2 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE..... | 13 |
| 2 METHODOLOGIE | 14 |
| 2.1 PARADIGMA | 14 |
| 2.2 DATA VERZAMELING..... | 14 |
| 2.3 ANALYSE..... | 17 |
| 2.4 LITERATUUR | 18 |
| 3 EMPIRIE | 24 |
| 3.1 VERHALEN | 24 |
| 3.1.1 MANAGERIAL DISCOURSE | 24 |
| 3.1.2 ABN AMRO MELLON PERSPECTIEF..... | 31 |
| 3.1.3 BANK OF NEW YORK PERSPECTIEF | 42 |
| 3.2 INVLOED INTEGRATIE OP DE DIENSTVERLENING..... | 49 |
| 3.2.1 INVLOED OP DE KLANTGERICHTHEID – CLIENT FOCUS..... | 49 |
| 3.2.2 INVLOED OP PRODUCT ONTWIKKELING - INTEGRATIE VAN SERVICES..... | 51 |
| 3.2.3. INVLOED OP WERKNEMERS – BESPARINGEN DOOR ECONOMIES OF SCALE | 53 |
| 3.2.4. INVLOED OP DE OPERATIONELE PROCESSEN – SYSTEEM INTEGRATIE | 54 |
| 3.2.5 INVLOED OP ONDERLINGE SAMENWERKING - BEDRIJFSCULTUUR | 56 |
| 3.2.6 ERVARING INTEGRATIE - FUSIE OF OVERNAME?..... | 58 |
| 3.2.7. ERVAREN INTEGRATIE – IS DE INTEGRATIE AFGEROND OF MOET DEZE NOG BEGINNEN? | 59 |
| 3.2.8. ERVAREN INTEGRATIE - SUCCESVOL OF NIET? | 60 |
| 4 ANALYSE | 62 |
| 4.1 FEITEN/GEBEURTENISSEN | 63 |
| 4.2 BELANGEN | 64 |
| 4.3 RELATIE..... | 64 |
| 4.4 MACHT (INSTITUTIONALISM)..... | 66 |
| 4.5 WAARDEN | 67 |
| 4.6 ORIËNTATIE | 68 |



| | |
|--|-----------|
| 4.7 LEREN | 68 |
| 4.8 GEDRAG | 69 |
| 4.9 BOTSSENDE DISCOURSEN | 69 |
| 4.10 SOCIALE VERANDERINGEN | 70 |
| 5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN | 72 |
| 5.1 CONCLUSIES..... | 72 |
| 5.2 AANBEVELINGEN..... | 73 |
| 6 METHODOLOGISCHE REFLECTIE | 76 |
| 6.1 PERSOONLIJKE BELANGEN..... | 76 |
| 6.2 BIAS | 77 |
| 6.3 RELEVANTIE | 78 |
| 6.4 METHODOLOGIE & LITERATUUR | 78 |
| 6.5 LEERPROCESS..... | 80 |
| BIJLAGE 1: LITERATUURLIJST | 81 |
| BIJLAGE 2: PLANNING | 84 |
| BIJLAGE 3: PRAKTISCHE AANBEVELINGEN BNYM..... | 85 |
| BIJLAGE 4: PRESS RELEASE MERGER ANNOUNCEMENT..... | 87 |
| BIJLAGE 5: PRESS RELEASE R&M SURVEY | 92 |
| BIJLAGE 6: REKENSOM KOSTENBESPARINGEN | 95 |
| BIJLAGE 7: COMMITMENT DOCUMENT PITTSBURGH..... | 96 |
| BIJLAGE 8: R&M SURVEY – RESULTS | 96 |



Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van mijn afstudeeronderzoek. Dit verslag gaat over de kracht van een goed verhaal.

Dit zijn twee eenvoudige zinnen waar U snel over heen kunt lezen... Maar wat betekenen deze eigenlijk? En wat is het belang van deze zinnen?

Neem bijvoorbeeld de eerste zin: "Voor u ligt het resultaat van mijn afstudeeronderzoek". Wellicht lijkt dit een achteloze, betekenisloze zin omdat een voorwoord nu eenmaal met een opening moet beginnen. Maar hoe bedoel ik als auteur deze zin? Maar ook: hoe leest u als kritische lezer deze zin? Is dit een resultaat van het onderzoek dat ik de afgelopen maanden gedaan heb, is dit het resultaat van de kennis die ik op heb gedaan in twee jaar universiteit of is dit een reflectie van hetgeen ik geleerd heb in de 32 jaar die ik oud ben? Of misschien wel alle drie tegelijk?

Uit de bovenstaande reflectie blijkt al snel dat een eenvoudige zin veel vragen en mogelijke interpretaties oproept en dat deze interpretaties voor een gedeelte afhankelijk zijn van de context van waaruit deze tekst gelezen wordt. In dit voorwoord reflecteer ik op de tekst in het voorwoord en probeer ik inzicht te verschaffen in de vooroordelen die verweven zitten bij het schrijven en leven van taal .

De gebruikte woorden in de eerste zin zijn op een verschillende manier te interpreteren. Neem bijvoorbeeld het woord resultaat. Wat is "het resultaat" van een onderzoek?. Hetgeen dat op papier staat in de vorm van een verslag, de kennis die is opgedaan tijdens de onderzoeksperiode of hetgeen dat dit onderzoek teweeg heeft gebracht bij andere betrokkenen in de organisatie. En is dit een verslag van mij als student om mijn diploma te halen, of is dit een verslag van mijzelf in mijn rol als functionaris waarin ik het beeld van mijzelf en mijn collega's presenteer? Is dit een volwaardig onderzoek of slechts een oefening om mezelf te bekwamen in het onderzoeken? De kans is groot dat deze afwegingen zowel bewust als onbewust gemaakt worden door u als lezer en zijn sterk afhankelijk van het perspectief van waaruit u deze tekst zal lezen. Zo zullen mijn begeleiders deze tekst op een andere manier lezen in vergelijking met een geïnteresseerde vriend die werkzaam is in een organisatie die op het punt staat te fuseren met een andere organisatie. De antwoorden op de hierboven genoemde vragen kunnen sterk verschillen afhankelijk van de persoon aan wie je het vraagt. Één van mijn begeleiders zegt het volgende over de openingszin:

"Dat zou niet erg en zelfs goed zijn, als je in de zinnen daarna expliciet de aandacht daar op had gevestigd, door bijvoorbeeld te schrijven: "Ik heb geaarzeld of ik deze openingszin anders zou formuleren, namelijk ofwel als: "Voor u ligt mijn afstudeerverslag", ofwel als: "Wat voor u het resultaat zal zijn van het lezen van dit door mij geschreven verslag over het taalkundig onderzoek dat ik deed in een groot bankbedrijf, ter afronding van mijn studie in de bedrijfskunde, kan ik u niet voorspellen, maar ik kan niet uitsluiten dat u voortaan met meer verwondering, aandacht en plezier zult luisteren naar en



deelnemen aan de gesprekken in uw eigen werkomgeving en dat u daarbij steeds weer verrast zal worden door de enorme betekenis die ons taalgebruik heeft voor de werkelijkheid waarin wij denken ons te bevinden. Is het mogelijk om met meerdere mensen of collega's in of voor 'dezelfde organisatie' te werken, of denken wij dat maar? Leest en beleeft u in dit verslag dezelfde 'werkelijkheid' als andere lezers? Dit verslag gaat over de kracht van taal en tegelijk toont het u deze betekenis"

Als we de tweede zin wat kritischer gaan bekijken lezen we de volgende tekst:

"Dit verslag gaat over de kracht van een goed verhaal."

Een vraag die onmiddellijk opkomt is of het wel mogelijk is om een "een goed verhaal" in "een verslag" vast te leggen. Bij het omzetten van gesproken taal naar geschreven taal gaat er veel informatie verloren. Denk aan intonatie, lichaamstaal, reacties en toehoorders. Binnen de context van een bedrijfskundige studie is het gebruikelijk om "de bevindingen" van het onderzoek vast te leggen in een onderzoeksverslag. Hierbij maakt de onderzoeker (in het geval van mijn onderzoek in samenspraak met de respondenten) keuzes in wat hij/zij wel of niet meeneemt in het verslag. De vergaarde kennis is uiteraard veel breder dan hetgeen in dit verslag op papier staat.

Daarnaast wil ik graag even stil staan bij "de kracht van een goed verhaal". Wat is een "goed verhaal" en hoe kan ik dit onderscheiden van een "slecht verhaal". Een goed verhaal, in mijn ogen, is een accurate weergave van de beleving door de verteller. Dit wil niet zeggen dat alle gebeurtenissen zo feitelijk mogelijk (of liever gezegd zo neutraal mogelijk) weergegeven behoren te worden. Juist de beleving van de verteller maakt een verhaal sterk en goed. Daarnaast wordt een verhaal altijd verteld met een bepaald doel. Dit doel kan zijn om iemand te overtuigen, te manipuleren, maar ook om iemand te amuseren, op de hoogte te brengen of om een trauma te verwerken, etcetera, etcetera. Dit wil dus niet zeggen dat wat een "goed verhaal" is volgens persoon A, ook voor persoon B een goed verhaal is, en dat een verhaal overkomt op de toehoorder zoals dit door de verteller is bedoeld. Dit doel, oftewel het belang van de verteller om een verhaal te vertellen, moet gezien worden in brede zin. Dit belang is niet altijd een eigen zelfreferentieel belang maar kan ook het belang zijn om iets te doen voor de omgeving, iemand in bescherming te nemen, etcetera.

Om de juiste context te creëren voor dit onderzoek heb ik het volgende verhaal in mijn voorwoord verwerkt.

Een grote inspiratiebron voor dit onderzoek is de roman "Het leven van Pi" van de schrijver Yann Martell uit 2001. Pi is een jongen van 14 jaar. Zijn vader heeft een dierentuin in Pondicherry, India. Op een bepaald moment besluit zijn familie de dieren te verkopen en naar Canada te verhuizen. Pi stapt, samen met zijn familie en een paar van de overgebleven dieren, op een klein schip om de reis naar Canada te maken. Na een paar dagen op zee, zinkt het schip. Pi eindigt in een kleine reddingsloep met een Bengaalse tijger, genaamd Richard Parker, een agressieve hyena, een gewonde zebra en een Orang Oetang. De andere opvarende dieren en mensen overlijden allemaal.



De hongerige hyena bijt een been van de zebra af en brengt de eerste dagen door met het opeten van de zebra. De hyena vermoordt naast de zebra ook de Orang Oetang. Richard Parker, de tijger, vermoordt vervolgens de hyena en eet deze op. Pi blijft achter als enige overlevende en vindt water en eten op de boot. Naarmate de tijd vordert wordt de voorraad steeds schaarser. Pi begint met vissen en voedt de tijger zodat de tijger hem niet vermoordt. Hij wil er graag voor zorgen dat de tijger blijft leven om totale eenzaamheid te voorkomen. Hij doet zijn uiterste best om er voor te zorgen dat de tijger Pi beschouwt als het alpha dier en probeert hiermee te voorkomen dat de tijger hem aanvalt.

Pi overleeft 227 dagen in de overlevingsvloep, vaak gedesillusioneerd door de honger en dorst. De vloep spoelt aan op de kust van Mexico en Richard Parker vlucht naar de jungle. Reddingswerkers vinden Pi, helemaal alleen in de vloep. Het verhaal eindigt met een gesprek tussen Pi en twee officieren van de kustwacht. Zij proberen uit te vinden waarom het schip zonk. Zij ondervragen Pi maar geloven geen woord van zijn verhaal. Pi vertelt een soortgelijk verhaal maar deze keer zonder dieren. In plaats daarvan vertelt hij een verhaal van menselijke wreedheid. Drijvend op zee met zijn moeder, een matroos met een gebroken been en de scheepskok. Hij vertelt dat de scheepskok zowel de matroos als zijn moeder vermoord heeft en hen gebruikt heeft als aas en eten om te overleven. Pi vraagt of dit verhaal acceptabel is, en of dat er nog passages zijn die hij moet veranderen om het geloofwaardiger te maken. De kustwachten veranderen van onderwerp en stellen een aantal vragen over het zinken van het schip. Na het geven van alle details vraagt Pi de kustwachten aan welk van de twee verhalen zij de voorkeur geven.

"So tell me, since it makes no factual difference to you and you can't prove the question either way, which story do you prefer? Which is the better story, the story with animals or the story without animals?" Mr. Okamoto: 'That's an interesting question?' Mr. Chiba: 'The story with animals.' Mr. Okamoto: 'Yes. The story with animals is the better story.'

Het lezen van dit verhaal kan verschillende reacties oproepen. In de samenvatting schrijf ik onder andere het volgende: "In plaats daarvan vertelt hij een verhaal van menselijke wreedheid." Ik verwijs hierbij naar de hoofdrolspelers die elkaar vermoorden en elkaar vervolgens als aas gebruiken om vis te vangen. Op mij heeft dit een indruk van menselijke wreedheid achtergelaten.

Één van de lezers van deze samenvatting merkte echter terecht op dat deze woorden suggestief zijn. Hij vraagt zich af waarom er niet gekozen is voor inventiviteit, opofferingszin, "menselijke verhoudingen", jagersinstinct, etcetera.

Wat de schrijver Yann Martell hier precies mee bedoeld heeft is erg moeilijk na te gaan. En hoe dat u, als lezer, deze passage interpreteert is onmogelijk te voorspellen. Hieruit blijkt hoe moeilijk het is om informatie over te dragen van de ene naar de andere persoon. Zeker als hier meerdere schakels tussen zitten. Woorden zijn aan elkaar over te dragen maar de onderliggende beleving van deze woorden lijkt veel moeilijker over te dragen.



Deze roman is een schitterend voorbeeld van de kracht van een goed verhaal en heeft me in de afgelopen maanden veel houvast en inspiratie gegeven tijdens mijn onderzoek. Martell beschrijft hier dat storytelling bijdraagt aan het vormgeven van feiten en gebeurtenissen.

Wat me boeit aan dit verhaal is dat Pi een aantal gebeurtenissen een plaats geeft binnen een verhaal dat voor hem werkt. Een aantal gebeurtenissen zijn terug te vinden in beide verhalen maar de oorzaak gevolg relaties worden verschillend gelegd en Pi maakt een aantal keuzes in de rol die hij toebedeelt aan de hoofdrolspelers. Ook worden er belangrijke keuzes gemaakt in welke informatie weg gelaten wordt of juist toegevoegd wordt. Zo besluit PI pas in de tweede versie van het verhaal te vertellen dat zijn moeder sterft. We hebben niet genoeg informatie om een antwoord te geven op de vraag waarom PI kiest voor deze twee verschillende verhalen. Kiest hij het eerste verhaal om zijn trauma te verwerken, of om uit de problemen te komen, of is er een andere reden? We kunnen hier alleen maar naar gissen..

De samenvatting wordt afgesloten met een passage waarin de twee douaniers gevraagd wordt aan welk verhaal ze de voorkeur geven. Ze geven de voorkeur aan het verhaal met de dieren. Ik vind dit een erg sterke passage omdat deze passage duidelijk maakt dat niet alleen de verteller maar ook de toehoorder een belangrijke rol speelt in de informatieoverdracht. De toehoorders bepalen welke lessen er getrokken worden en welke informatie meegenomen wordt (en wellicht doorverteld).

In eerste instantie lijkt dit misschien ver af te staan van een verantwoord "bedrijfskundig" onderzoek maar niets is minder waar.

Ik had hier ook kunnen vermelden dat het vertellen van verhalen inderdaad ver van een verantwoord "bedrijfskundig" onderzoek afstaat. Taal en bedrijfskunde hebben in de wetenschap weinig met elkaar te maken. Dit zijn twee aparte disciplines en gaan over geheel verschillende kennisgebieden. Dit leidt tot een discussie over wat er verstaan wordt onder een "verantwoord bedrijfskundig onderzoek" en wat hier de criteria voor zijn. Maar ook hier weer zullen deze criteria sterk afhangen van degene aan wie je het vraagt.

Los van deze discussie heb ik er voor gekozen om op taalkundige wijze naar een organisatie te kijken aangezien taal en kennisoverdracht dagelijks plaats vinden binnen een organisatie. Neem bijvoorbeeld het volgende praktijkvoorbeeld uit een organisatie. Het management kondigt een fusie aan en legt de motivatie uit vanuit een management perspectief. Heeft u wel eens geprobeerd om het management te vragen dezelfde aankondiging nu nog eens over te doen maar dan alles weg te laten met uitzondering van het perspectief van de medewerker? De kans is groot dat men een heel ander verhaal te horen krijgt.

Binnen organisaties hebben we iedere dag te maken met het vertellen, en aanhoren van verhalen. Deze verhalen spelen met name een belangrijke rol in een periode van grote verandering, zoals bijvoorbeeld een grote fusie.



Verhalen spelen altijd een belangrijke rol, ook tijdens een periode van relatieve rust binnen een organisatie. Tijdens periodes van grote verandering is de rol van verhalen en de daarmee samenhangende informatieoverdracht echter nog groter dan in een periode van relatieve rust. In tijden van grote veranderingen wordt er veel gecommuniceerd, er verandert veel voor de betrokkenen en bovenal moet er veel geleerd worden. Dit leerproces gebeurt veelal door middel van kennisoverdracht door taal. De verhalen die verteld worden in een periode van een grote verandering hebben invloed op de manier waarop de verandering geconstrueerd wordt door betrokkenen maar ook op de vraag in hoeverre men elkaar "begrijpt". Als medewerker A een verhaal vertelt aan medewerker B is de kans aanwezig dat medewerker B hier een andere les uit trekt dan medewerker A bedoeld heeft. Dit speelt met name een rol als beide medewerkers niet goed op de hoogte zijn van elkaars context. Door het hoge tempo van de verschillende verhalen werkt dit proces als een soort hefboom effect.

Ik wil met dit onderzoek dan ook de aandacht vestigen op het belang en de kracht van verhalen binnen een organisatie.

Dit onderzoek is het resultaat van een aantal maanden hard werken en is tot stand gekomen met behulp van een aantal personen die ik dan ook graag via deze weg wil bedanken.

Mijn begeleider Ton Roodink – Enorm bedankt voor je scherpe blik. Keer op keer wist je de zwakke plekken in mijn onderzoek te ontdekken. Door je directe vragen ben ik gestimuleerd om mijn blik te verruimen en het probleem van een andere kant te benaderen.

Mijn meelezer Edu Feltmann– Heel erg bedankt voor je interesse en scherpe vragen. De leuke en interessante gesprekken hebben enorm geholpen om de kwaliteit van mijn onderzoek te verbeteren.

Mijn vriendin Elisabetta en zoon Luca – Bedankt voor jullie geduld in deze drukke periode.

Zonder jullie hulp was het niet gelukt om dit resultaat te bereiken.

Wat dit verslag precies is laat ik aan u als lezer over. Noem het een bedrijfskundig onderzoek, een taalkundige beschouwing op een grote bankorganisatie of gewoon een verzameling verhalen. Ik hoop vooral dat u veel plezier beleeft aan het lezen. Ik hoop en verwacht dat het lezen van dit verslag bijdraagt aan uw kijk op organisaties en uw interesse aanwakkert met betrekking tot de verhalen die rondgaan in deze organisaties.

Ik wens u heel veel plezier met het lezen van dit verslag.

Met vriendelijk groet,



Samenvatting

Dit onderzoek kan getypeerd worden als een sociaal constructionistische kijk op een samenwerking tussen twee grote bankbedrijven: Bank of New York en Mellon. Meer specifiek wordt er gekeken naar de invloed van de integratie van beide organisaties op de dienstverlening naar de klant.

Deze studie bouwt voort op eerder onderzoek dat gedaan is door Cass Business School en Harvard. In deze eerdere studies is vooral het perspectief van het senior management belicht. Het doel van dit onderzoek is om hier het perspectief van de client service afdeling in Continentaal Europa aan toe te voegen en dit te vergelijken met het senior management perspectief. Het is inmiddels een aantal jaren geleden dat beide organisaties gefuseerd zijn en daarnaast ondergaat de huidige manier van dienstverlening een aantal wijzigingen op dit moment. Kortom een goed moment om terug te kijken naar wat voor invloed de integratie van de fusie heeft gehad op de organisatie.

Het onderzoek wordt gedaan door middel van een case study. Op basis van een aantal één op één (en groeps-) gesprekken met client service medewerkers wordt er ingezoomd op wat de integratie van beide bedrijven voor deze medewerkers heeft betekend en hoe dit de interactie met de klant beïnvloedt. In die zin is dit ook een taalkundig onderzoek aangezien de verhalen van deze medewerkers verzameld en vastgelegd worden in twee aparte verhalen. Één verhaal vanuit het ABN AMRO Mellon perspectief en één verhaal vanuit het Bank of New York perspectief. Beide verhalen worden vergeleken met elkaar en het management perspectief dat gepresenteerd wordt in de studies van Harvard en Cass. Hieruit komen een aantal interessante zaken naar boven.

Vervolgens worden de verschillen en overeenkomsten geanalyseerd door middel van een discours analyse. Hieruit blijkt dat er in ieder verhaal bepaalde vooroordelen verweven zitten. Bepaalde informatie wordt in het ene verhaal wel genoemd, terwijl het in het andere verhaal weggelaten wordt. Dezelfde gebeurtenissen worden genoemd in meerdere verhalen maar de oorzaak-gevolg relaties worden anders gelegd en de rollen van de hoofdrol spelers liggen duidelijk anders in de verschillende versies van de verhalen. De context van waaruit het verhaal verteld wordt speelt hierbij een belangrijke rol.

Ik kan niet voorspellen wat voor conclusies u als lezer zult gaan trekken uit deze verhalen maar sluit af met een aantal observaties die ik graag met u wil delen. Daarnaast doe ik een aantal aanbevelingen die vanuit mijn perspectief als onderzoeker, student en functionaris relevant zijn. De belangrijkste aanbeveling voor iedere lezer is om met meer aandacht, meer interesse en meer nieuwsgierigheid te luisteren naar de verhalen binnen een organisatie. Ik verzeker u dat u verwonderd zult raken...



1 Inleiding

Elk jaar vindt er een groot aantal fusies en overnames plaats. Bij het sluiten van de deal lijkt de partner perfect. Het is niet voor te stellen dat de samenwerking onsuccesvol zal verlopen. Toch brengt een groot percentage van de fusies niet de resultaten die men had verwacht. Veel van deze fusies mislukken tijdens de integratiefase. In het verleden is hier reeds veel onderzoek naar gedaan. Culturele verschillen, weerstand tegen verandering, communicatie en technologie worden vaak als reden gegeven.

Als we een stapje terug doen blijkt ook hier weer dat men erg makkelijk over deze zinnen leest maar wat betekenen deze nu eigenlijk? Met name de begrippen fusie, overname, onsuccesvol en integratiefase roepen veel vragen op. Wanneer is iets een fusie en wanneer is iets een overname. Ik zou vervolgens een aantal definities kunnen geven om deze begrippen te omschrijven. De vraag is echter of ik hiermee de rijkdom aan mogelijke antwoorden beperk. Het is heel goed mogelijk dat een respondent een samenwerking omschrijft als een fusie terwijl een andere respondent dezelfde samenwerking omschrijft als een overname. Ik voel mezelf als onderzoeker niet in staat noch bevoegd om de definitie van een respondent te prevaleren boven de definitie van een andere respondent.

Daarnaast wordt er in de gangbare literatuur verwezen naar de integratiefase van een fusie. Dit is geen bestaand iets, niet iets wat je kan zien. Het concept roept een beeld op van een plan dat ergens op het hoofdkantoor uitgedacht wordt en vervolgens doorgestuurd wordt naar een lokaal kantoor, waar het plan moet worden "geïmplementeerd". Maar waar begint deze integratiefase, en waar houdt deze op. Denkt iedereen hier hetzelfde over of zou dit wel eens afhankelijk kunnen zijn van de persoon waaraan je het vraagt? En is er überhaupt een begin en een einde voor een integratie van twee organisaties?

Hetzelfde geldt voor het begrip "onsuccesvol". Wie bepaalt er nu eigenlijk of een fusie succesvol is? De CEO, klanten, het integratieteam, journalisten, wetenschappers, aandeelhouders, werknemers of andere betrokkenen? En welke criteria worden hierbij gebruikt? Binnen de dominante literatuur over fusies is er veel onderzoek gedaan naar de organisatie van fusies en overnames. Hierbij bepaalt de onderzoeker deze criteria en zet hiermee een groot aantal criteria buiten spel. De onderzoeker kijkt hierbij vanuit een afstand naar het proces en geeft zijn visie op de situatie terwijl de ervaringen en belevingswereld van de onderzochten vaak een ondergeschikte rol spelen. Het doel van dit onderzoek is dan ook niet om één allesomvattend antwoord te geven op deze vragen.

Zo is er bijvoorbeeld weinig aandacht voor de manier waarop de verandering sociaal geconstrueerd wordt binnen de organisatie (Vaara, E. 2002). Dat is jammer. Deze sociale constructie speelt namelijk een prominente rol in organisaties. Verhalen, zowel in schrift als in woord, over het slagen of falen van een verandering vormen de basis voor organisatorisch leren. (Levinthal, D.A. and March, J.G., 1993 and March, J.G. and Simon, H.A., 1993). De manier waarover er binnen een organisatie over de verandering gesproken wordt speelt een rol in hoe men deze organisatie gaat zien en beïnvloedt het verloop van deze



verandering. Betrokkenen leren van elkaar door middel van deze verhalen. Volgens taalfilosofen hangt de taal waarin een verhaal verteld wordt samen met het denken en de ervaren werkelijkheid. Woordgebruik en zinsconstructies creëren hun eigen werkelijkheid en daarmee ook problemen en mogelijke oplossingen. Dit wordt onder andere beschreven in het boek "Denkadviseren" door Feltmann, Lubbers, Metsemakers en Dijkgraaf (2010) Dit onderzoek draagt bij in deze discussie.

In hoofdstuk 1 wordt de context, afbakening en relevantie kort beschreven. Daarnaast wordt hier de onderzoeksvraag gepresenteerd. Hoofdstuk 2 geeft inzicht in de methodologie. In dit hoofdstuk wordt er ingegaan op het paradigma, vooroordelen, dataverzameling en analyse methoden. De data worden gepresenteerd in Hoofdstuk 3 door middel van een drietal verhalen en de representatie van een aantal subthema's binnen dit onderzoek. Deze data worden geanalyseerd in Hoofdstuk 4. In Hoofdstuk 5 worden de conclusies en aanbevelingen gepresenteerd en tot slot wordt in Hoofdstuk 6 afgesloten met een methodologische reflectie op dit onderzoek.

1.1 Context

Deze paragraaf geeft een kort overzicht van de context waarbinnen het onderzoek gedaan is.

4 jaar geleden is de Bank of New York gefuseerd met Mellon. Hieruit is de Bank of New York Mellon (BNYM) ontstaan. BNYM is een internationaal opererend effectenbedrijf. De formele integratie is inmiddels afgerond en er is de afgelopen jaren bewust en onbewust veel veranderd in de manier waarop de diensten aan klanten geleverd worden. Dit is een interessant moment om samen met een aantal betrokkenen te bekijken of er een verband te leggen is tussen de integratie van beide organisaties en deze veranderingen. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag.

1.2 Onderzoeksvraag

Heeft de integratie van de fusie invloed (gehad) op de manier waarop diensten aan klanten geleverd worden?

1.3 Afbakening

Om een antwoord te geven op de hierboven genoemde vraag zou het nodig zijn om een grote verscheidenheid aan betrokkenen te spreken. De hierboven genoemde vraag kan evenveel "goede" antwoorden opleveren als dat er respondenten zijn. De 42,000 medewerkers van BNYM, duizenden klanten, aandeelhouders, toezichhouders en indirecte betrokkenen zoals de maatschappij. Het is natuurlijk niet mogelijk om iedereen te spreken binnen een aantal maanden. Om het onderzoek praktisch haalbaar te maken is het onderzoek dan ook beperkt tot de medewerkers van de afdeling EMEA Client services continentaal Europa. Deze afdeling heeft direct dagelijks contact met



klanten. Hierdoor kan de invloed van de fusie op deze afdeling goed zichtbaar zijn. Er bestaat echter ook een kans dat de client services medewerkers immuun zijn geworden voor deze veranderingen omdat men dag in, dag uit met klanten bezig is. Daarnaast bestaat de kans dat een aantal wijzigingen juist onzichtbaar zijn omdat BNYM prentendeert dat ze als één bank opereren. Vanwege commerciële overwegingen is er besloten niet met klanten te spreken over de invloed van de fusie op de diensten die geleverd worden.

De afdeling client services bestaat uit 200-250 medewerkers. Hiervan vallen ongeveer 100-125 medewerkers onder EMEA Client services continentaal Europa. Deze medewerkers zijn gesitueerd in België, Nederland en Duitsland. Uit deze afdeling is er door mij een selectie gemaakt voor de eerste serie interviews. Naast client service medewerkers, client services support medewerkers en managers van de afdeling wordt er een aantal medewerkers van direct betrokken afdelingen bevraagd. In het kader van dit onderzoek is er ook met oud medewerkers gesproken.

1.4 Deelvragen

De deelvragen zijn samen met de respondenten bepaald om de kans zo groot mogelijk te maken dat de ervaren werkelijkheid en de daarbij behorende problemen van de respondenten expliciet worden. Deze vragen verschillen per gesprek.

1.5 Relevantie

In deze paragraaf worden de praktische en wetenschappelijk relevantie uiteengezet.

1.5.1 Praktische relevantie

BNYM is op dit moment druk bezig om de manier waarop diensten die geleverd worden aan klanten opnieuw in te richten. Het is dan ook een interessant moment om te bekijken welke veranderingen er de afgelopen jaren zijn ontstaan/doorgevoerd en op welke manier de integratie van de fusie hieraan heeft bijgedragen. Dit is een goed moment om inzicht te krijgen of verschillende belanghebbenden bepaalde ontwikkelingen als gewenst of ongewenst ervaren. Er is op dit moment veel aandacht voor hoe client services georganiseerd kan worden. Indien nodig, kunnen een aantal keuzes nog beïnvloed worden tijdens de vormgeving van het vernieuwde model waarop diensten aan klanten aangeboden worden.



1.5.2 Wetenschappelijke relevantie

Tijdens dit onderzoek wordt de integratie tussen Mellon en Bank of New York besproken met een aantal betrokkenen en wordt er onderzocht in hoeverre de gebeurtenissen door respondenten hetzelfde dan wel verschillend worden ervaren. Dit is een aanvulling op bestaande case studies die reeds gedaan zijn rondom de integratie van Bank of New York en Mellon. Deze studies zijn vanuit een senior management perspectief gedaan. Dit onderzoek richt zich juist op de verschillen tussen de manier waarop senior management de integratie ervaart ten opzichte van de manier waarop medewerkers binnen de client service afdeling deze verschillen ervaren en de manier waarover hier gesproken en geschreven wordt. Wat voor verschillen en overeenkomsten in taalgebruik zijn hier te onderscheiden.

Daarnaast bouwt dit onderzoek voort op eerder onderzoek naar de manier waarop een verandering sociaal geconstrueerd wordt binnen de organisatie. Het leerproces binnen een organisatie kan vanuit verschillende perspectieven bekeken worden. In de inleiding wordt er reeds kort verwezen naar een aantal auteurs die aangeven dat verhalen over een verandering in sterke mate bijdragen in de ontwikkeling van de desbetreffende verandering. Het is relevant om op deze manier naar fusies te kijken aangezien dit betekent dat als een groep de werkelijkheid anders ervaart ten opzichte van een andere groep men afwijkende lessen trekt uit dezelfde gebeurtenissen. Binnen deze gedachtengang verschillen ook de problemen die men herkent van groep tot groep of van persoon tot persoon als gevolg van de verschillen in ervaren of gewenste werkelijkheid.



2 Methodologie

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de gebruikte methodologie. In paragraaf 2.1. wordt uitgelegd welk paradigma gebruikt wordt en waarom hiervoor gekozen is. Paragraaf 2.2 gaat verder in op de dataverzameling methodes die gebruikt zijn. In paragraaf 2.3 wordt de analyse methode uiteengezet. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een inzicht in de gebruikte literatuur. Het onderzoek is opgezet op basis van de hieronder genoemde uitgangspunten.

2.1 Paradigma

Het onderzoek is inductief van karakter en wordt uitgevoerd volgens de uitgangspunten van de dubbele hermeneutiek (Van den Berselaar, V., 1997). De betekenis ontstaat in de interactie tussen onderzoeker en onderzochte, maar ook tussen onderzochten onderling.

Binnen positivistisch onderzoek wordt er uitgegaan van een eenduidige allesomvattende werkelijkheid. Binnen sociaal constructionistisch onderzoek wordt er uitgegaan van een meervoudige werkelijkheid. Dit onderzoek toont aan dat dezelfde gebeurtenissen zeer verschillend gedrag en verschillende reacties op kunnen wekken binnen de dynamische context van een grote internationale organisatie. De betekenis die respondenten geven aan hetgeen zij horen, zien en meemaken kan sterk verschillen van persoon tot persoon. Door de probleemstelling vanuit een meervoudig perspectief te benaderen draagt dit onderzoek bij aan de begripsvorming rondom de complexe dilemma's die zich af spelen tussen verschillende groepen maar in sommige gevallen zelfs in de gedachten van dezelfde persoon.

Gebeurtenissen zijn erg belangrijk binnen een organisatie als BNYM, het is echter minstens net zo relevant om te bekijken op welke manier deze gebeurtenissen gebruikt worden in de verhalen die dagelijks verteld worden binnen de bank. Deze verhalen spelen namelijk een rol in de ervaren werkelijkheid en de kennisoverdracht van de ene op de andere medewerker.

In samenspraak met de respondenten wordt er gekeken naar wat de fusie voor hen betekend heeft. Dit kan verschillen van medewerker tot medewerker. Deze reconstructie van de werkelijkheid wordt voor een gedeelte bepaald door de herinneringen van de respondenten.

2.2 Data verzameling

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een narratieve case study. Een case is een situatie, gebeurtenis, of serie hiervan die dient als basis voor het onderzoek. Tijdens dit onderzoek wordt een case, de fusie tussen BNY en Mellon, gebruikt om de invloed van de integratie van twee organisaties op de dienstverlening in detail te bekijken. Volgens Yin (2003) is deze methode vooral bruikbaar aangezien deze methode een unieke kans biedt om diep in te gaan op de sociale processen en belevingswereld van betrokkenen. Deze methode heeft



een aantal beperkingen met betrekking tot het generaliseren van de bevindingen. Binnen een sociaal constructionistisch paradigma is dit echter geen groot bezwaar aangezien generaliseren binnen dit paradigma sowieso problematisch is zonder oog te hebben voor de desbetreffende context. Binnen dit onderzoek spelen met name de verhalen verteld door betrokkenen een grote rol in de data verzameling. Verhalen helpen bij het meervoudig in kaart brengen van de integratie van beide organisaties. Daarnaast creëer ik als onderzoeker de tijd en context om de medewerkers van BNYM te laten reflecteren op de vraag of de fusie invloed heeft gehad op hun werkzaamheden. Minder sterke stemmen kunnen naar voren komen. Door deze methode bestaat de mogelijkheid om nuance in het dominante verhaal aan te brengen en een rijkdom aan antwoorden te verzamelen.

Hierbij zijn de volgende methodes gebruikt:

Gesprekken: De medewerkers van BNYM zijn met mij en met elkaar in gesprek gegaan. In de onderlinge interactie zijn relevante vragen ontstaan. Naarmate de gesprekken vorderden is er verder ingezoomd op opvallende uitspraken. Respondenten zijn gevraagd om de historie van de fusie te vertellen vanuit de eigen context. Hierbij wordt aandacht besteed aan de manier waarop de integratie georganiseerd is en wat de invloed hiervan is op de interactie tussen betrokken medewerkers onderling en klanten.

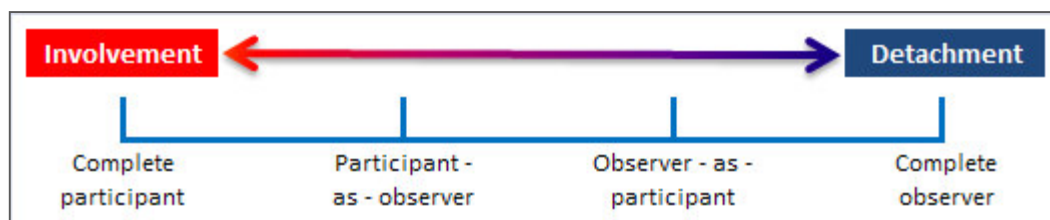
Om het inzicht in elkaars standpunten te vergroten is er twee keer een groepje medewerkers bij elkaar gebracht. Voordeel hiervan is dat men gezamenlijk de meest relevante thema's kon bepalen waarop ingezoomd kon worden tijdens hierop volgende individuele gesprekken. Dit heeft als potentieel nadeel dat respondenten met de (op dat moment) meest dominante persoon mee gaan praten en hierdoor relevante informatie achterwege laten. Of deze volgorde een effect heeft is bekeken door deze volgorde om te draaien bij een andere groep. Hier zijn geen opvallende zaken uit naar voren gekomen. Vanwege logistieke moeilijkheden is het niet mogelijk om respondenten vanuit de verschillende landen samen te laten komen op één plek.

Onderzoek door derden: Als gevolg van de beperkte tijd en toegankelijkheid is het praktisch gezien niet haalbaar om met de top managers van BNYM te spreken. Deze perspectieven op de integratie zijn echter wel heel erg van belang. Ik heb er dan ook voor gekozen om naast de gesprekken met medewerkers binnen BNYM gebruik te maken van een aantal case studies die geschreven zijn over de fusie tussen Bank of New York en Mellon. Deze case studies van Taliaferro, R., Rose, C. en Lane, D (2009) en Moeller, S. (2009) geven een overzicht vanuit het perspectief van Senior management en zijn met name relevant omdat deze specifiek betrekking hebben op de sector asset servicing. De hierboven beschreven EMEA client service teams bevinden zich binnen deze sector. Hierbij dient tevens opgemerkt te worden dat deze studies gepubliceerd zijn en erkend zijn door het management van BNYM.

Ter ondersteuning van deze data zijn observaties en documenten gebruikt. Opvallende situaties/reacties/publicaties/e-mails zijn voorgelegd aan de respondenten. Er is hen gevraagd welke betekenis zij geven aan deze



gebeurtenissen. Er is geobserveerd als 'complete participant' (Gold, R.L. 1953). Door tegelijkertijd een rol aan te nemen als functionaris en onderzoeker heb ik als onderzoeker de gelegenheid om vanuit de context waar te nemen. Dit heeft als voordeel dat ik inzicht heb in de context, veel relaties heb binnen de context en dus veel informatie kan verzamelen. Vervolgens stelt dit inzicht in het bedrijf mij in staat om de verzamelde informatie een plaats te geven. Het gevaar van deze dubbele positie is dat mijn vooroordelen een grote rol hebben gespeeld bij mijn interpretatie van de reacties van respondenten. Daarnaast bestaat het risico dat respondenten "politiek correcte" antwoorden hebben gegeven vanwege hun positie ten opzichte van mijzelf. Juist omdat ik als onderzoeker het proces in een bepaalde richting stuur. Ik bepaal het onderwerp dat onderzocht wordt. Ik bepaal voor een groot gedeelte wie er wel en wie er niet gesproken wordt, ik bepaal wat er wel en wat er niet vast gelegd wordt en door mijn rol als functionaris beïnvloed ik de gesprekken in sterke mate. De hierboven en hieronder genoemde methodologische instrumenten worden gebruikt om deze risico's af te vangen.



Figuur 1: Gold's classification of observer roles (1958)

Bij een hantering van de hierboven genoemde methodes ontstaat de betekenis in de interactie tussen mijzelf en de personen waarmee ik in gesprek ga en hun onderlinge communicatie. Hierbij is de opgedane kennis plaats- en tijdgebonden is. Men kan er niet zomaar van uitgaan dat de bevindingen gegeneraliseerd kunnen worden zonder inachtneming van de context.

De selectie respondenten omvat de volgende groep:

- 3 Client service of support medewerkers Breda
- 3 Client service of support medewerkers Brussel
- 3 Medewerkers van een ondersteunende afdeling
- 1 Groep manager continentaal Europa
- 1 Manager ondersteunende afdeling
- 1 Medewerker die zowel in Breda als in Brussel heeft gewerkt
- 1 Relatief nieuwe medewerker – na de fusie binnengekomen

Bij het begin van het gesprek is er aangegeven dat het een oriënterend gesprek betreft. Ik heb de respondent dan ook gevraagd of het mogelijk is om deze een tweede keer te spreken als dit in een latere fase nodig blijkt te zijn. Interviews zijn beëindigd met de volgende vraag:

- Kent u iemand die een afwijkend beeld heeft bij de integratie van beide organisaties?



Na ieder gesprek heeft er een korte analyse van de data plaats gevonden om te bepalen of het nodig is om een bepaalde respondent nogmaals te spreken of dat het nodig is om een respondent aan de lijst toe te voegen.

2.3 Analyse

Voor de verwerking van de data is er gebruik gemaakt van geluidopnames. De meeste gesprekken zijn tot thick descriptions uitgewerkt. Uit latere interviews zijn alleen de meest relevante delen in thick descriptions verwerkt.

Uitgewerkte versies van het gesprek zijn teruggelegd bij de respondent voor een member check om verkeerde interpretaties te voorkomen en daarmee de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten.

De verschillende verhalen zijn geanalyseerd door middel van discours analyse (Bryman & Bell, 2007) waarbij er gekeken wordt naar het dominante "discours" en de verschillen tussen de respondenten ten opzichte van dit discours. Hierbij is er veel aandacht voor de manier waarop een verhaal geconstrueerd wordt, verschillen in het taalgebruik en in hoeverre dit verandert binnen een bepaalde context tijdens de onderzoeksperiode.

Binnen organisatorisch onderzoek door middel van story telling is deconstructie een erkende analyse methode. In zijn artikel "Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as "Tamara-Land" omschrijft Boje (1996) deconstrueren als volgt op pagina 1008:

" To deconstruct is to actually analyse the relations between the dualities in stories – such as positive and negative, the central and the marginal, the essential and inessential, the insider and the outsider – to show the ambiguity embedded in them and to show the storytelling practices used to discipline particular meanings."

Volgens Derrida (1978) bestaat deconstructie uit het lezen en herlezen van een tekst waarbij deze tekst nadrukkelijk in verschillende contexten geplaatst wordt. Het doel is dan ook niet om één allesomvattende waarheid te ontdekken maar om de aannames, vooroordelen, tegenstellingen en weggelaten passages expliciet te maken. Dit geeft een beeld van de manier waarop verschillende toehoorders/lezers van een verhaal betekenis geven aan hetgeen gezegd/geschreven wordt. (Hatch, 2006) Hierbij is het van belang dat men aandacht heeft voor het verhaal maar ook om dit ter discussie te stellen.

Macht speelt een rol bij het deconstrueren van verhalen. Foucault (1975) heeft hier veel onderzoek naar gedaan. Hij omschrijft dat erkende kennis gereedschap is bij het uitoefenen van macht over diegenen die afwijken van het discours dat deze kennis creëert en herproduceert. Vooraf gedefinieerde machtsverhoudingen bepalen wie er wat kan zeggen met betrekking tot de hiervoor genoemde kennis. Betrokkenen die hier een afwijkende mening over hebben worden als abnormaal beschouwd en moeten uitgesloten, gedisciplineerd of geïnstitutionaliseerd worden. Foucault redeneert ondermeer dat gekheid en criminaliteit tot een



sociaal probleem zijn gemaakt. Psychiaters en sociale instellingen hebben zichzelf het recht gegeven om deze personen op te sluiten. Hatch (2006)

2.4 Literatuur

In deze paragraaf worden een aantal theorieën gepresenteerd waarbij organisaties bekeken worden door middel van het vertellen van verhalen. Deze theorieën (ik geef zelf de voorkeur aan manieren waarop er naar een organisatie wordt gekeken) helpen bij het meervoudig kijken naar een organisatie.

Al vanaf het begin van de mensheid worden verhalen gebruikt om kennis over te dragen. De bekendste voorbeelden zijn sprookjes en legendes die al vanaf oudsher verteld worden. Het is dan ook zeker niet de eerste keer dat story telling gebruikt wordt voor onderzoek binnen de bedrijfskunde. Een bekend voorbeeld is het onderzoek van Boje (1996) naar Disney.

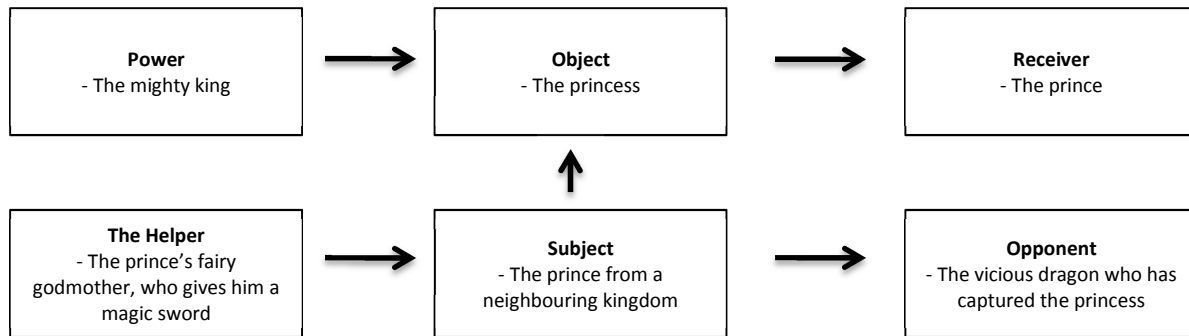
Boje heeft met name aandacht voor de pluraliteit van verhalen en gebruikt hiervoor de metafoer Tamara: een toneelstuk dat zich afspeelt in Los Angeles. Een aantal karakters laat een aantal verhalen beetje bij beetje zien aan een lopend, soms rennend publiek. Bij aanvang van het toneelstuk wordt het publiek opgedeeld in kleine groepen die de hoofdrolspelers en figuranten kunnen volgen van één kamer naar de volgende. De toeschouwers kunnen zelf kiezen welke persoon zij volgen om op die manier een eigen verhaal te construeren.

Boje omschrijft dat bij aanvang van het stuk hij twee karakters tegenkomt in een kamer. Na het afronden van de scene gaat één karakter linksaf en het andere karakter rechtsaf. Door te kiezen welk personage te volgen, krijgt men een heel andere ervaring te zien dan degene die besluit het andere personage te volgen. Het is onmogelijk om alle verhalen te volgen aangezien deze verhalen zich simultaan afspelen. Daarnaast kan het zijn dat twee personen dezelfde scene zien en hier een heel andere betekenis aan toekennen als gevolg van de eerdere verhalen die zij hebben gezien. Ook de relaties tussen de toneelspelers krijgen een verschillende betekenis als gevolg van de verschillende verhalen.

Deze metafoer vertoont grote overeenkomsten met wat zich dagelijks afspeelt binnen een organisatie als BNYM. Dit wordt geïllustreerd in hoofdstuk 3 waarin het verhaal rondom de integratie van beide organisaties verteld wordt van drie verschillende groepen betrokken bij de Bank of New York Mellon fusie.

Een andere veelgebruikt hulpmiddel bij narratief onderzoek naar organisaties is Greimas (1966) actantiaal model zoals beschreven in een artikel van Soderberg.





Hierboven is het model toegepast op een sprookje waarbij een prins het kwaad bestrijdt om de prinses te bevrijden, waarna hij de hand van de prinses vraagt aan haar vader, de koning.

Volgens Soderberg (2006), bestaat een verhaal uit de volgende karakteristieken: Chronologische dimensie en een retrospectieve interpretatie waarbij de geselecteerde gebeurtenissen en actoren geïntegreerd worden in een plot. Ze geeft aan dat het vertellen van een verhaal onderdeel is van identiteit constructie en voegt hier aan toe dat het verhaal mede gevormd wordt door het publiek van de verteller. Dit blijkt onder andere uit een gedeelte van een gesprek dat uit is geschreven in hoofdstuk 5.2.

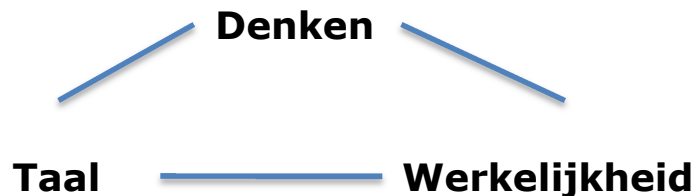
De perceptie van de werkelijkheid is sterk afhankelijk van hetgeen een ieder heeft meegemaakt in zijn/haar verleden. Iedere ervaring, ieder verhaal dat we meemaken of vertellen, speelt een rol in de manier waarop men leert. Volgens Bateson (1972) zijn er vijf niveaus waarop we leren: zingeving, identiteit, vaardigheden, overtuigingen en gedrag. Zo heeft een client service representative binnen BNYM de vaardigheden om tegen klanten te zeggen dat een bepaalde service niet meer geleverd wordt maar iets in zijn/haar overtuigingen houdt deze persoon tegen om dit met overgave te doen. Wellicht past dit niet bij het beeld dat deze persoon van goede client service heeft. Bij het analyseren van verhalenvertellers kan deze manier van kijken helpen in de verklaring waarom iets wel of juist niet genoemd wordt in een verhaal. Daarnaast speelt het voor toehoorders van verhalen een rol aangezien deze theorie inzicht verschaft in de verschillende manier waarop betrokkenen reageren op dezelfde informatie. In hoofdstuk 4.5 wordt hier verder op ingegaan.

Soderberg (2006) verwijst naar Weick (1995) en benadrukt dat in situaties waarin een organisatie een ingrijpende verandering ondergaat, bijvoorbeeld een grote internationale fusie, er een noodzaak ontstaat naar verhalen om orde aan te brengen in de chaos. Ze geeft aan dat storytelling gebruikt wordt om gebeurtenissen en activiteiten betekenis te geven door deze een plaats te geven in een plot dat door de actoren gecreëerd wordt op basis van persoonlijke ervaringen. Ze benadrukt de rol van Senior Management hierin, en erkent dat deze managers hun macht gebruiken om de situatie te definiëren. Er bestaat een kans dat zij het eigen beeld van de organisatie op gaan leggen aan de andere actoren. Soderberg noemt dit proces "Sensegiving" waarbij invloed uitgeoefend wordt op het "Sensemaking" proces van de andere actoren (Gioia/Chitpeddi 1991; Weick et al. 2005). Door op deze manier naar een organisatie te kijken



krijgen we meer inzicht in de manier waarop macht uitgeoefend wordt door het hogere management. Hier wordt verder op ingegaan in hoofdstuk 4.4.

Bij het vertellen van een verhaal, maar ook bij het toehoren hiervan, is het relevant om te realiseren hoe er tegen de werkelijkheid aangekeken wordt. Taal filosofen beschrijven deze conceptuele ruimte als de driehoek van betekenis (Stokhof, 2009). Betekenis wordt gevormd door drie elementen: taal, denken en werkelijkheid.



Aan iedere zin zijn alle drie deze factoren toe te wijzen. Zo heeft iedere zin in de eerste plaats een talige betekenis met een onderwerp, een gezegde, etcetera. Daarnaast zegt deze zin iets over de werkelijkheid buiten de taal om. Bij het begrijpen van de zin begrijpen we de werkelijkheid waar deze zin iets over zegt. Als laatste heeft een zin ook een derde aspect. Het mentale aspect zegt iets over het denken, de gedachte over de werkelijkheid. Al deze factoren zeggen iets over de betekenis van een zin. Deze betekenis legt de verbinding tussen taal, denken en werkelijkheid.

Er zijn veel verschillende theoriën over hoe deze driehoek het beste geïnterpreteerd kan worden. Zo kan de nadruk liggen bij de relatie tussen taal en werkelijkheid. Betekenis wordt dan geassocieerd met de relatie tussen uitdrukkingen en dingen in de niet-talige en niet-mentale werkelijkheid. Hierbij verwijzen woorden naar objecten en zinnen verwijzen naar situaties die opgebouwd zijn uit objecten.

De nadruk kan echter ook liggen op de relatie tussen taal en denken. Woorden staan hier voor concepten (ideeën) en zinnen staan voor gedachten die opgebouwd zijn uit concepten.

Daarnaast kan de nadruk ook worden gelegd bij de relatie tussen het denken en de werkelijkheid. Hierbij wordt betekenis uitgelegd als de intentie om bepaalde effecten bij toehoorders teweeg te brengen.

Tenslotte zijn combinaties tussen deze stromingen mogelijk.

Betekenis is dus een begrip dat een aantal functies tegelijk moet vervullen. In de eerste plaats heeft betekenis een semantische functie die de verwijzing vastlegt. Ten tweede heeft betekenis een cognitieve functie voor het informatieve oordeel en als laatste een metafysische functie om de aard van de verwijzing te karakteriseren.



Kritiek op de traditionele taalfilosofen suggereert dat zij voorbij gaan aan contextafhankelijkheid. Stokhof verwijst naar de zin "ik heb honger". Deze zin heeft een directe talige betekenis, maar de achterliggende cognitieve betekenis is sterk afhankelijk van de context waarbinnen deze zin uitgesproken wordt. Een stroming binnen de taalfilosofie die hier wel rekening mee houdt is de dynamische semantiek. Deze stroming besteedt aandacht aan de verandering van de context waarbinnen taal gebruikt wordt. Deze stroming suggereert dat taal altijd in een context plaats vindt maar ook tegelijkertijd deze context verandert door middel van dezelfde taal. De interpretatie hangt dus van de context af, maar tegelijkertijd wordt er ook weer een nieuwe context gecreëerd. Hierbij speelt informatie een belangrijke rol. Het uitgangspunt van de dynamische semantiek is dat context een informatietoestand is. Dat wil zeggen dat bij het uitspreken of toehoren van een zin deze informatietoestand verandert. Deze informatie toestand is nooit volledig en wordt dan ook beschouwd als een verzameling mogelijkheden op basis van de informatie die op dat moment beschikbaar is. Deze verzameling mogelijke werelden staat vervolgens voor de verschillende mogelijkheden waarop de feitelijke werkelijkheid er voor ons, op dat moment uit ziet op basis van de informatie die we hebben.

Door de verhalen binnen een organisatie op deze manier te bekijken kunnen we meer inzicht krijgen in de manier waarop taal gebruikt wordt binnen een organisatie en hoe dezelfde taal verschillend geïnterpreteerd kan worden door betrokkenen. Hierover meer in hoofdstuk 4: Analyse.

Hierbij staat niet de statische relatie tussen taal en de werkelijkheid centraal, maar juist de veranderingen die het gebruik van taal in communicatieve situaties teweegbrengt. In het boek "Denkadviseren" trekken Feltmann, Lubbers, Metsemakers en Dijkgraaf (2010) de parallel tussen taal en organisaties. Ze beargumenteren dat woordgebruik en zinsconstructies hun eigen werkelijkheid creëren en daarmee ook problemen en mogelijke oplossingen. Door niet aldoor de "regels" te volgen van het discours van de gesprekspartner kan men de gesprekspartner er toe verleiden om de werkelijkheid, en de daarbij behorende problemen en mogelijke oplossingen, op een andere manier te gaan zien.

Zo kan een adviesvrager bijvoorbeeld spreken in algemene termen over een probleem. "De concurrerende markt dwingt ons om mensen te ontslaan". Een dusdanige uitspraak suggereert een vooroordeel in het discours van de adviesvrager dat de concurrentieslag alleen maar gewonnen kan worden door mensen te ontslaan. Door nieuwsgierigheid te tonen en buiten het discours van de adviesvrager te treden is het mogelijk om de adviesvrager deze opties vanuit een ander perspectief te laten bekijken. Bijvoorbeeld door de volgende vraag te stellen: "maar waarom ontslaat u dan niet iedereen?". Dit kan de adviesvrager stimuleren om nog eens goed na te denken over wat zijn medewerkers doen in de organisatie en wellicht met verrassende alternatieven te komen om de concurrentieslag te winnen.

Het is dan ook niet opmerkelijk dat theorieën met betrekking tot organisaties steeds meer gebaseerd worden op taalkundige metaforen zoals discourse en



conversation in plaats van mechanische en organische metaforen (Boje, 2006: Hatch, 1993: Hazen, 1993, Kilduff, 1993; Thachankary, 1992).

De begrippen feit, waarneming en belang spelen een hoofdrol in dit onderzoek. Van den Berselaar (2007) omschrijft deze begrippen als volgt:

Feit: Om inzicht te krijgen in het begrip "Feit", is het interessant om te beschrijven wat een feit niet is: Volgens van den Berselaar (2007) kunnen we feiten niet waarnemen. Hij stelt dat een feit iets is wat naar aanleiding van een waarneming beweerd wordt, als die bewering waar is. Iets kan dus alleen een feit zijn (juist of onjuist) als iedereen het daarover eens is. Feiten worden beweerd en dus niet ervaren.

Waarneming: Een waarneming kan dus niet door een feit weerlegd worden. Een waarneming is wat men voelt, wat men ziet, wat men ruikt en wat men hoort. Deze waarnemingen kunnen dan ook nooit juist of onjuist zijn. Binnen een positivistisch paradigma kan een waarneming objectief en subjectief zijn. Vanuit een sociaal constructionistisch paradigma geredeneerd zijn alle waarnemingen waarde geladen. Men kan hooguit proberen om zo neutraal mogelijk te zijn in een waarneming. Daarnaast is het relevant om bewust te zijn van de betekenis die gegeven wordt aan deze waarneming.¹

Belang: Een onderzoeker begint onderzoek altijd met een bepaald doel, een bepaald belang. Onbevagen of onbevooroordeeld onderzoek bestaat niet aangezien de onderzoeker altijd een bepaalde focus moet hebben.

Onderzoek vindt altijd plaats op basis van een bepaalde verwachting. Popper (1972) omschrijft dit als "een zoeklicht". Zo kijkt een bioloog niet naar iedere plant die hij/zij tegenkomt maar zoekt gericht naar een bepaalde soort.

Narrative: Narrative en Story worden vaak door elkaar gebruikt. Volgens Boje (2008) is Narrative een compleet, lineair verhaal, met een begin, midden en eind. Het speelt zich meestal in het verleden af. Karakters en gebeurtenissen worden gesorteerd in één plot. Het verhaal verandert door de jaren heen.

Story: Story daarentegen is volgens Boje (1995) veel meer georiënteerd op verschillende interpretaties van het verleden, heden en toekomst. Boje noemt in zijn artikel "Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as "Tamara-Land" op pagina 998 onder andere dat er in het verleden te weinig aandacht is geweest voor pluraliteit in verhalen.

"In the "management of writing and writing of management" the construction and choice of the happy story over competing voices is less a search for the truth than a naive political and economic complicity that marginalizes alternative stories."

Voetnoot 1: Zie colleges waarnemen zonder oordelen – Ton Roodink.



Hij verwijst hierbij naar een dominant "managerial discourse" waarbij de stemmen van andere actoren gemarginaliseerd worden. Zo geeft hij als voorbeeld het jaarverslag van Wal Mart, waarin de suggestie gewekt wordt dat alle belanghebbenden tevreden zijn en dat zij allen een bijdrage hebben geleverd aan de grote successen van de organisatie. Er is geen spoor te bekennen van iemand die ontevreden is of een persoon die de voortgang van de organisatie tegengewerkt heeft.

Macht: George Eliot (1980) geeft de volgende opmerkelijke visie op organisaties:

"Stel je eens voor hoe een partijtje schaak zou verlopen als alle stukken emoties en intelligentie zouden hebben, min of meer geslepen zouden zijn; dat je niet alleen in onzekerheid verkeerde over de zetten van je tegenspeler, maar ook over die van jezelf. Dat je paard op slinkse wijze een stapje opzij zou kunnen doen. Dat je looper, vol ongeloof over je rokade, je pionnen opzij zou drukken. En dat je pionnen, rancuneus vanwege hun pion-zijn, weg zouden lopen van hun posities, zodat je ineens schaak zou kunnen komen te staan. Je kunt dan nog zo'n goede strateeg zijn, maar je wordt verslagen door je eigen pionnen. Je zou vooral kans lopen om te verliezen als je te veel zou vertrouwen op je eigen logische inzicht en je stukken zou veronachtzamen.

Mintzberg et al. (2009) verwijst naar strategievorming als politiek proces. Organisaties bestaan uit individuen met eigen meningen, ambities en vooroordelen. Strategievorming wordt echter regelmatig gezien als een proces waarbij senior managers een plan bedenken dat door de rest van de organisatie uitgevoerd wordt. Mintzberg stelt voor om strategievorming te bekijken als een politiek proces waarbij strategie ontstaat door middel van onderhandeling.



3 Empirie

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de meest opvallende bevindingen in dit onderzoek. Deze bevindingen worden weergegeven in paragraaf 3.1 door middel van drie verschillende verhalen. In paragraaf 2.4 is er al kort ingegaan op de theorie van Boje waarbij een organisatie vanuit een meervoudig perspectief bekeken wordt. Het volgen van verschillende karakters binnen dezelfde organisatie kan ervoor zorgen dat men een verschillende werkelijkheid ervaart. De drie hieronder genoemde verhalen laten zien hoe de werkelijkheid ervaren wordt door verschillende groepen betrokkenen. In paragraaf 3.2 worden deze verhalen naast elkaar gezet om een inzicht te verschaffen in de verschillen en overeenkomsten.

3.1 Verhalen

Het eerste verhaal wordt verteld vanuit een managerial discours. Eerder wetenschappelijk onderzoek, jaarverslagen, persberichten van BNYM en media vormen de basis voor dit verhaal. Het tweede verhaal wordt verteld vanuit een ABN AMRO Mellon perspectief. Dit is gebaseerd op gesprekken met de medewerkers van de client service, trade processing en business support groep in Breda. Het derde verhaal wordt verteld vanuit een Bank of New York perspectief naar aanleiding van een aantal gesprekken met oud Bank of New York medewerkers in Brussel.

3.1.1 Managerial Discourse

In deze paragraaf wordt de historie van de BNYM fusie uiteengezet op basis van het senior management perspectief. De voornaamste bronnen hiervoor zijn de volgende wetenschappelijk case studies:

- Taliaferro, R. Rose, C. & Lane, D., 2009. Merger of Equals: The Integration of The Bank of New York and Mellon Financial, Harvard case study. European case clearing house
- Moeller, S., 2010. 'The Best Financial-Services Transaction Ever': Designing the merger of The Bank of New York and Mellon Financial, Cass Business School case study. European case clearing house.

Daarnaast zijn een aantal persberichten en publicaties gebruikt die uitgegeven zijn door Bank of New York Mellon of de media.

Historie BNY

The Bank of New York (BNY) heeft een rijke historie. De bank is gesticht in 1784 met het institutionaliseren van modern bankieren en is groot geworden door het verstrekken van handelskrediet aan handelaren voor het vershippen van goederen door de haven van New York tijdens de 19^e eeuw. BNY was het eerste genoteerde bedrijf aan de beurs van New York en heeft sindsdien een groot aantal fusies en overnames gedaan.



Historie Mellon

Ook de historie van Mellon gaat ver terug. Mellon heeft een cruciale rol gespeeld in de industriële revolutie vanwege het mede oprichten van grote internationale organisaties in de sectoren: aluminium, olie, elektronica en financiële dienstverlening. General Motors, U.S. Steel, Alcoa, Heinz and ExxonMobil zijn slechts een paar voorbeelden van de organisaties die opgericht zijn met de hulp van Mellon. Met onder andere een eigen Universiteit (de Mellon Carnegie University), de Mellon Arena en het Mellon Park is de invloed van Mellon op de stad Pittsburgh enorm.

Industry environment

Bankieren is een erg gediversifieerde sector. Beide organisaties hebben in het verleden een breed spectrum aan verschillende services aangeboden aan een sterk gediversifieerde groep klanten. Rond 2006 maakten beide organisaties een ontwikkeling door waarbij er langzaam aan steeds meer gespecialiseerd werd in een stabiel business model met een sterke focus op stabiele, fee gedreven services aan grote corporate clients. Rond 2006, was BNY name gespecialiseerd in asset servicing (no. 2 van de wereld, 40% van de totale revenues) en Mellon was met name gespecialiseerd in asset management (nummer 8 van de wereld, 47% van de totale revenues). Ten tijde van de fusie (2006) was BNY de op 1 na grootste Asset servicing provider in de wereld.

Motivatie voor de fusie

Het leveren van deze diensten vraagt om grote investeringen in technologie, kennis en een complex netwerk van partner banken over de hele wereld. Dit genereert hoge vaste kosten en maakt het interessant om "economies of scale" te realiseren. Grote volumes leiden tot lagere kosten per transactie, wat positief werkt op de winstgevendheid. Op het moment van de fusie werd de Asset Servicing sector gedomineerd door een kleine groep erg grote banken. Een fusie tussen twee van de grotere spelers zou hen tot de grootste maken en zou een mogelijk concurrentievoordeel opleveren.

Zoals gezegd was BNY met name gespecialiseerd in Asset Servicing en Mellon in Asset Management. Beide organisaties verwachtten veel cross-sell mogelijkheden binnen het gezamenlijke klantenbestand. Met name BNY achtte de mogelijkheid groot dat ze Asset Management producten van Mellon konden verkopen aan de Asset Servicing klanten.

Ook product ontwikkeling werd gezien als een van de grote mogelijkheden. Een asset manager bevindt zich aan het begin van het investeringsproces, terwijl asset servicing zich aan het einde bevindt. Met name de overdracht tussen deze twee services blijkt in de praktijk niet altijd even efficiënt te verlopen. Door het integreren van deze services liggen er mogelijkheden om deze interactie efficiënter te maken.

Deze uitgangspunten, tezamen met grote winsten, een verhoogde focus op globalisatie en een verlaging van de restricties op regelgeving voor fusies in de financiële services sector zorgden er voor dat de fusie tussen BNY en Mellon niet helemaal als een verrassing kwam.



De Deal

In 1995 en 1996 benaderden BNY en Mellon elkaar voor eerste keer om een mogelijke fusie te bespreken. Deze discussies liepen vast toen bleek dat beide organisaties het niet eens konden worden over de condities. Gefrustreerd over deze mislukte onderhandelingen besloot BNY de aandeelhouders van Mellon rechtstreeks te benaderen in een poging om de organisatie vijandig over te nemen. Het lukte Mellon om deze overname tegen te houden. Dit vijandige bod had een erg negatieve invloed op het vertrouwen en respect voor elkaar en discussies rondom een mogelijke fusie werden tijdelijk stil gezet. Rond 2006 waren beide organisaties veranderd. Een aantal management wijzigingen en een verdere simplificatie van het business model zorgde ervoor dat de beide organisaties dichterbij elkaar toe groeiden.

Tijdens een offsite in juni 2006 besloot de board van BNY om Mellon opnieuw te benaderen om een mogelijke fusie te bespreken. Een paar maanden na deze vergadering belde Thomas Renyi (CEO BNY) naar Robert Kelly (CEO Mellon) om een potentiële fusie voor te stellen. Deze mogelijkheid wekte de interesse van Robert Kelly en hij adviseerde de board van Mellon om de plannen voor een mogelijke fusie verder te bespreken. Laat 2006 ontmoetten twee executives van beide organisaties elkaar om de motivatie voor een mogelijke fusie te bespreken. Beide heren maakten notities op een klapblok (zie bijlage 6) en de gezamenlijk rekenend concludeerde dat het mogelijk moest zijn om USD 700 miljoen in kosten besparingen te realiseren (oftewel 8,5% van de gezamenlijke jaarlijkse kosten). Hierop volgend vindt een aantal vergaderingen plaats met de hoofden van verschillende afdelingen waarin de haalbaarheid van deze berekeningen bevestigd wordt.

De aankondiging

Op 4 december 2006, ook wel "merger monday" genoemd, kondigen BNY en Mellon hun plannen aan om te fuseren. De CEO van de nieuwe organisatie verwijst naar de deal als "The best financial transaction ever" – Zie bijlage 4: press release merger announcement

Reacties van de stakeholders zijn over het algemeen positief. De aandelen van Mellon stijgen 6,8% en de aandelen van BNY zelfs 12%. Rating bureaus zoals Standard & Poors en Moody's beschouwen de aankondiging als positief nieuws en behouden of verhogen de ratings. De meeste analisten verhogen hun advies van "hold" naar "buy".

Er is echter ook een aantal analisten die het hier niet mee eens zijn. De grootste zorg is de integratie van de asset servicing sector. De verschillende mainframe processing systemen en afwijkende culturen vormen een risico. Een niet succesvolle integratie kan een serieuze impact betekenen voor klanten. Ook de aandacht voor klanten in het algemeen laat grote verschillen zien tussen beide organisaties. Ten tijde van de fusie strijdt Mellon om de eerste plaats te bereiken in de meest gerenommeerde klant tevredenheids onderzoeken terwijl BNY de laatste plaats deelt samen met State Street.

¹ Voetnoot: <http://www.professionalpensions.com/professional-pensions/news/1440026/mellon-group-beats-bank-new-york-custody-survey#ixzz1zd5IPL00>



Daarnaast vraagt een aantal analisten zich af of BNYM erin slaagt om het verloop van klanten te beperken tijdens het integratie proces. Ze verwijzen hierbij naar een recente deal tussen Deutsche bank en State Street waarbij meer dan 10% aan omzet verloren is door vertrekkende klanten of gedwongen prijsverlagingen. Daarnaast zullen de complexe joint ventures tussen Mellon/ABN AMRO en Mellon/CIBC Canada ontmanteld moeten worden om de efficiency goals te behalen.

Historie ABN AMRO Mellon

ABN AMRO Mellon is ontstaan uit een joint venture tussen ABN AMRO en Mellon in 2003. ABN AMRO beschikte over een netwerk van klanten en Mellon beschikte over de producten, procedures en systemen. Deze joint venture bleek erg succesvol te zijn. In December 2007 heeft ABN AMRO een 50% belang verkocht aan Mellon en is het bedrijf in Amerikaanse handen gekomen.

Doelstellingen

Tijdens het integratieproces is er een aantal doelstellingen geformuleerd:

Kosten besparingen: De belangrijkste doelstelling was het realiseren van de beoogde kosten besparingen van USD 700 miljoen. (8.5% van de gezamenlijk jaarlijkse kosten) in 2010 .

"Lose no customers": Al deze besparingen moesten uitgevoerd worden onder het principe "Lose no Customers". 98% van alle bestaande klanten moest behouden worden.

Nummer 1 in client service: BNYM wilde na de integratie erkend worden als de beste service provider volgens de meest erkende klant tevredenheidsonderzoeken R&M Survey en Global Custodian.

Vereniging van de bedrijfsculturen: Beide organisaties lagen vrij dicht tegen elkaar aan met betrekking tot de verschillende bedrijfsculturen. Er zat echter wel een paar verschillen tussen de twee. BNY werd meer centraal geleid terwijl Mellon meer verantwoordelijkheden overliet aan de business lines.

Integratie plan

De verhouding BNY (63%) / Mellon (37%) geeft aan dat BNY de grotere partij was in de fusie maar desondanks is de fusie is over het algemeen gecommuniceerd als een "merger of equals". Ook het integratieplan is voor een gedeelte op deze vooronderstelling uitgevoerd. Het hoofdkantoor is gesitueerd in New York vanwege aanwezigheid van potentiële klanten en de historische waarde van de locatie (Wall Street 1) en ook bij de keuze van het ticker symbool is er gekozen voor "BK" omdat dit het eerst genoteerde aandeel op de Amerikaanse beurs was.

Hier staat echter tegenover dat Robert Kelly (oud CEO Mellon), CEO is geworden van de nieuwe organisatie en het merendeel van de meest belangrijke operationele afdelingen is gesitueerd in Pittsburgh, Pennsylvania waar het historische hoofdkantoor van Mellon zich bevond.



De board na de fusie bestond uit 18 boardleden. 10 van BNY en 8 van Mellon. Na 18 maanden is deze board gereduceerd tot 16 boardleden, 9 oud BNY en 7 oud Mellon leden. Het nieuwe management team bestaat uit 22 senior management posities, waarvan 15 voor BNY en 7 voor Mellon.

De Asset Servicing divisie is met afstand de grootste divisie van de bank en het succes van de integratie van de gehele fusie was dan ook voor een groot gedeelte afhankelijk van de integratie van deze divisie. Asset Servicing wordt ten tijde van de fusie geleid door 2 CEO's, Tim Keaney and Jim Palermo. Meteen na de aankondiging wordt het asset servicing management samengesteld. Ook hier bestaat het management uit negen managers van BNY en acht managers van Mellon. Samen met het management en het integratie team maken beide heren een integratieplan.

Zowel BNY als Mellon hebben veel ervaring met overnames en fusies waarbij het normaal gesproken gebruikelijk is om de aangekochte klanten over te hevelen op de bestaande systemen om zoveel mogelijk synergievoordelen te behalen. Het doel van de fusie was dan ook om zo veel mogelijk systemen overbodig te maken. Van de ongeveer 3,000 systemen wilde men 40% afsluiten.

Om de algemene integratiedoelstellingen te behalen moest Asset Servicing USD 180 miljoen aan kostenbesparingen per jaar realiseren. Het plan was dan ook om alle asset servicing klanten over te hevelen naar één systeem (red. GSP/IMMS - > hBNY systeem) en de front end hiervan dusdanig te ontwikkelen dat alle klant specifieke mogelijkheden beschikbaar bleven.

Zowel het mainframe systeem van Mellon als het mainframe systeem van BNY werd uit meerdere landen ondersteund. Rond deze tijd zijn ook de concepten "growth centre", "knowledge centre" en "representation office" ontwikkeld. Tijdens de integratie is iedere locatie ingedeeld in één van deze categorieën.

Het was onderdeel van het plan om banen over te hevelen van de "knowledge centres" naar de "growth centres Pune (India), Manchester en Pittsburgh. Het kantoor in Pune was recentelijk opgezet door Mellon. Lage kosten en hoog opgeleide medewerkers vormden een goede basis. Daarnaast speelde het behoud van banen in Pittsburgh een grote rol tijdens de onderhandelingen van de fusie. Het derde "growth centre" Manchester is gekozen vanwege de lage kosten ten opzicht van London en de aanwezigheid van de Manchester University voor de aanwas van hoog opgeleid personeel.

Het integratie team anticipeerde een verplaatsing van ongeveer 700 banen naar de "growth centres" tegen het einde van 2008 en een additionele 1,400 banen na de afronding van de systeem migratie. De reden voor deze gefaseerde benadering was de angst om waardevol talent te verliezen voordat kennis overgedragen is van de ene naar de andere locatie.



Uitvoering

Alle managers en direct betrokkenen kregen een incentive pakket en er werden offsites gehouden om elkaar beter te leren kennen. Deze teams creëerden de nieuwe bedrijfscultuur. Zij werkten samen voor de rest van de organisatie. Zij stelden het voorbeeld voor de nieuwe organisatie.

Tijdens het integratie traject bleek echter al snel dat het integreren van beide systemen niet eenvoudig was. BNY was met name gespecialiseerd in het bedienen van financiële instellingen zoals asset managers in de asset servicing sector. Klanttevredenheid is vooral afhankelijk van de omloopsnelheid van transacties en het voorkomen van fouten.

Mellon's klanten waren vooral pensioenfondsen en belastingvrije investeringsfondsen waarbij "trading" een veel minder belangrijk onderdeel is van de activiteiten. Deze klantengroep is met name geïnteresseerd in actuele informatie en analyses over de posities. Klanttevredenheid komt dan ook vooral voort uit de beschikbaarheid van deze informatie.

Men ziet dan ook al snel dat het een onmogelijke taak is om alle klantspecifieke wensen in te bouwen in het nieuwe systeem. Dit process zou jaren in beslag nemen en hiermee zou het onmogelijk zijn om de gewenste resultaten te realiseren voor eind 2010.

Een paar weken na het begin van de integratie riepen Tim Keaney en Jim Palermo de managers bij elkaar om de risico's rond het project te bespreken. Men realiseerde zich maar al te goed dat de invloed van de conversie dusdanig groot was dat een fout tijdens dit conversieproces het einde van BNYM zou kunnen betekenen. Tim Keaney, Co-CEO Asset Servicing zegt hier het volgende over:

"What we deliver to clients are corporate actions, income processing, accurate account statement production, and government filings. If any of those fail, we are out of business. Whenever you don't credit income, you don't credit purchases and sales, so you don't have the cash in the account to settle the transaction in question. If that happens we may have to write a check to the client. If conversion creates even one such error that repeats over a matter of days, we could accumulate enough legal liability to bankrupt the firm."

Volgend op deze introductie vroeg Tim Keaney zijn managers wie er dacht dat het plan zou falen. Op een enkeling na verwachtte iedereen dat het niet ging lukken. Het integratieplan werd stopgezet.

Alternatief Plan

Een aantal weken na het originele plan moesten beide heren dus weer terug naar de tekentafel om een alternatief plan te bedenken. In plaats van een onmiddellijke focus op de technologisch veranderingen besloot men om de migratie van personeel van de "high cost" naar de "low cost" locaties te versnellen. In het originele plan anticepeerde het integratieteam een verplaatsing van 700 banen binnen een jaar en 1,400 banen na de integratie van de twee systemen. In het nieuwe plan, zouden 1,200 banen binnen een jaar verplaatst



worden van Brussels, London en New York naar de "low cost" locaties. De risico's van het plan werden zoveel mogelijk afgevangen door de verplaatsing van banen te verdelen in 150 verschillende deelprojecten. Geen enkel project beïnvloedde meer dan 25 personen. Dit gaf BNYM de gelegenheid om in te grijpen als dit nodig bleek te zijn.

Resultaten

Het is nu inmiddels vijf jaar later. De doelstellingen met betrekking tot de kostenbesparingen voor Asset Servicing werden uiteindelijk overtroffen. In plaats van USD 180 miljoen heeft Asset Servicing 228 miljoen bespaard.¹

De information technology afdeling heeft de doelstellingen met betrekking tot kostenbesparingen en het reduceren van het aantal systemen niet kunnen realiseren. Men had meer systemen af willen sluiten. Hier staat echter tegenover dat BNYM geen klanten verloren heeft. De client retention rate doelstelling van 98% is gehaald. Kurt Woetzel, Chief Information Officer zegt het volgende:

"We've got tremendous scale now, and we are in a leadership position. Efficiencies exist that we can extract out of our business going forward, which is a great position to be in, I can't think of any downsides to having done the deal. The timing was great. We created an entity that was stronger than either company alone, with a more stable capital base. We have global delivery in place today. We diversified our revenue stream, and have warehoused efficiencies we can continue to extract."

Dit wordt eveneens erkend door erkende klant tevredenheidsonderzoeken. BNYM scoort het beste op klanttevredenheid van de peer groep in de erkende klanttevredenheidsonderzoeken.

Voetnoot 1: Zie annual report BNYM - 2011



3.1.2 ABN AMRO Mellon perspectief

In deze paragraaf wordt het tweede van de drie verhalen verteld. Dit verhaal geeft een beeld van de fusie vanuit het perspectief van oud ABN AMRO Mellon medewerkers. Dit verhaal is gebaseerd op gesprekken met een aantal van deze medewerkers. In dit verhaal wordt zo veel mogelijk gebruik gemaakt van letterlijke uitspraken van de medewerkers. De teksten in de blauwe boxen zijn opvallende citaten die overeenkomstig zijn met het dominante verhaal. De teksten in de beige boxen zijn citaten van medewerkers die net een andere visie hebben op het dominante verhaal.

Legacy Mellon

My name is Ben. Is 07:30 in the morning and I'm waiting in front of a traffic light in the outskirts of the small town of Breda. I gaze to the right and in between the trees I can see the logo that I have seen many times before. The Bank of New York Mellon logo stands proud, in big letters, on top of our four story building. I have been working here for over 10 years now and a lot has changed since I first started.

With joy, I think about my first years at ABN AMRO Mellon. Under the Leadership of Nadine Chakar, Mellon selected a number of expats, which travelled to Breda to set up the new organization together with a number of representatives from ABN AMRO. The joint venture, headquartered in Amsterdam (the Netherlands), serviced clients out of five different locations, Amsterdam, Breda (the Netherlands), Frankfurt (Germany) Luxembourg and London (United Kingdom). The co-operation turned out extremely successful. In only a few years, the joint venture grew from approximately 50 to over 500 people. Large profits and annual, double-digit revenue growth percentages were realized. Further to this, ABN AMRO Mellon received very good ratings in all major customer satisfaction surveys. ABN AMRO Mellon was driven by a "client centric" approach. As ABN AMRO Mellon had to be build form scratch we did not have many procedures to work with. People were working based on common sense.

Client satisfaction was in the centre of everything we did. If one of our larger clients ABP said: "JUMP", we would ask "How high?" We didn't do this for all clients but for the larger clients we certainly did. When important clients called, Nadine would hit a button. No questions were asked. It didn't matter how things were done. They were done.

In the meantime, the traffic light switches to green. I drive up to the building and park my car. I'm one of the first to arrive and recall that this is very different compared to ten years ago. People were working ten to fourteen hours per day. I remember running out of the building one night, minutes before the alarm went off. We had been working all night because we suddenly realized that we had been providing services to a new client six months ago but no-one ever thought of actually charging them. This is unimaginable now with a yearly SOX audit. In those days we were prepared to absorb a portion of the risk. As long as you keep your clients happy you will pull in enough revenues and can afford to write off an operational loss once in a while.



It all starts with the client, if you do not have clients, all the rest doesn't matter. I need to have clients before I have personnel, before I have processes. If I do not have the clients, I have nothing. If I have personnel, strong technology and well controlled processes, but no client. Tell me, what are we going to do...?

In 2007, ABN AMRO sold its 50% stake to Mellon. Bank of New York merged with Mellon and that's how today's organisation was formed. From a group of pioneers we changed into being a small part of an immense organisation. I recall the first time that we heard about the merger. We were called in a meeting room to discuss the press release that everyone received earlier in the day. My first reaction was fear, several employees speculated about their future and tried to work out the rationale for survival in the new organisation. When I first saw the announcement and management told us that BNY serviced custody clients out of a large office in Brussels, I logged on to my PC and checked the train schedules from Breda to Brussels. I was sincerely worried for my position!

In the beginning we speculated where the headquarters of the European division would be situated. Amsterdam, the old headquarter of ABN AMRO Mellon or Brussels, the largest historical Bank of New York location in continental Europe were the two most straightforward options. Management eventually chose for Brussels. This made our concerns even larger as we were worried that this decision would have an impact on the number of jobs in Breda. Management explained the rationale behind this choice. Corporate tax reasons as well as the presence of the European government were the main drivers behind this decision. BNYM as a whole would benefit from this choice. Overall, I recall a lot of communication around the merger. From what I recall all messages we received were positive. I do not recall any communication around the associated risks or things that could go wrong.

I enter the building and walk over to my desk. While I switch on my computer I see the plastic gift that we received when the merger was first announced. Within a few weeks after the announcement each of the employees received a plastic gift in the shape of the number "1" to symbolise that BNY Mellon had become the largest provider of security services in the world. We were surprised to receive this and didn't really know how to interpret this. The increased size, as in the number of additional services that we can offer now, has helped us to service our clients

We didn't know Bank of New York very well and were not aware of their strategy at the time but I have always had the feeling that Bank of New York wanted to be the biggest, which is not the same as being the best.

If you would make the comparison with sport, I would like to be appreciated by my fellow players, my opponents and spectators instead of becoming number 1 in the competition. That's another view. Everyone would have his own view about this although I would think that the majority of the personnel would like to shine.

On the other side, you will have to appreciate that as an organisation you will have to keep your shareholders satisfied.



better. But if you look in terms of how many layers, and how many departments have been added to the organisation. In that sense the size of the company may work against us. Decision speed and flexibility has decreased tremendously since the merger...

In terms of client service we had a very clear view at the time: We would like to be the best. We just wanted to be the best service provider. We never wanted to be the biggest, we never wanted to be the most profitable, we just wanted to be the best!

Client queries and trade processing was done by the same client service representative. This allowed for individual team flexibility. If a client would call to fix a trade this could be done while talking to the client. We knew what was important for our clients and knew what their problems were. If the client asked for a solution, we would go out and look for it. This was not always the best solution. Sometimes we had to opt for the 2nd best solution but if there was anything we could do for the client we would strive for it.

Now, a few years later, departments have specialised in order to realise efficiency and economies of scale. This brought many advantages like cost savings and the ability to service clients and partner banks in their own time zones. However, this specialisation has also created silo's within the organisation and has enforced the segregation between these different silo's. People within Mellon used to know each other and looked at the client relationship as a whole. If one of our clients wanted to change a process, different departments would work together to support this. Nowadays people look at their individual processes. Does this work for the client? I hope it does because I'd rather not change it. Instead of solving problems together, issues are being pushed from one department to another.

In summary, the organisation has changed from a family into a factory.

I hope it's not apparent to clients but I think that internally we've seen a difficulty in probably making this a real client friendly approach. People, because they are divorced from the client contact, they don't see it as their responsibility. They tend to turn away from it or shield themselves. I recall a number of recent conversations with a few colleagues in which I asked for their flexibility to change a process. Their first response was typically: "This is not my problem", when I told them that they could help solve it they replied: "Yeah I know, but it's not my problem!". After long discussions or escalations most of my requests were executed but this is often a time consuming and frustrating process. In some instances I had to go back to my client and tell them that we could not complete their request due to internal procedures. Overall we have been able to keep the

Some time ago a large prospect approached Bank of New York Mellon as they were looking for a new service provider. After a few meetings they chose for a smaller provider with less capabilities. The reason for their choice: They were afraid that Bank of New York Mellon would not be able to offer the level of flexibility they expect from a service provider.



negative impact away from clients. Integration has been fairly smooth and no clients left as a result of the merger integration.

It is a structure that the legacy Bank of New York staff has taken with them into the organisation. When I first heard about the merger I thought that a new culture would be created. Where Mellon used to be client centric, Bank of New York was much more risk sensitive and operationally oriented. Over the past few years you see a clear shift in goals and priorities towards the Bank of New York approach.

Whether this is really down to the merger or economic circumstances, I don't know...You can't look at one element in a process. There are different elements that are important. Can you do it? Do you want it? And what level of risk do you want to absorb? You clearly see this coming back in the old Mellon days. We did make an occasional mistake once in a while, and we did write off a bit more than we do now, but on the other hand you were known as the best provider. This goes hand in hand. I recall an example where we wanted to have a trade in our system. Our client called, small office, there's nobody there to provide a required second authorisation/signature. At the time we said: "OK, send it over, we'll process the trade but please make sure that by end of day tomorrow you will provide the required signatures. Nowadays, this is not accepted anymore. Perhaps this is the best approach, but in the meantime our clients got used to the old approach. This is a precedent that we have generated over the past few years and will not be easy to change.

While I wait for my computer to start up I walk to the coffee machine to start the day with a cup of coffee. I'm the only person in the canteen and sit down to enjoy my coffee. I take a quick look at the latest copy of the annual R&M Survey. My attention is drawn to a comment that one of our clients provided in the survey: Bank of New York Mellon

Processes and systems will eventually fit into each other but it is always the person behind the computer who controls these. I write procedures on my computer, my computer does not write these for me. I make the decisions. Whether I will have to work on CMS or GSP is just a matter of getting used. It is only human that you will resist as nobody is waiting for changes. If something works well and you know how to do it, why would you change to the unknown? It is only natural to resist.

My point is that if you start with the people, if you create a new culture and make sure that this is accepted in the entire organisation you have reached your most important goal. If your people are one, your systems will become one. You all look in the same direction, you share one vision and it becomes easier to push these systems, processes and procedures in one direction.

In today's approach we push systems and processes in one direction but you create a situation in which people think: "Hey, that's not in line with how I see it". You create distance between the people and the processes and the more you do this, the more difficult it will become for people to embrace these changes. Of course this is easier said than done in company of 42,000 employees but I still think it's weird that so little attention has been paid to this.



at times are too risk focussed. That can delay/impact business deliverables.

I think about the integration of the two organisations, and realise that there has been a lot of focus on processes but barely anything has been done with respect to the mindset of the people. This has to be done like that, that has to be done a little different, this needs to change....

If we would like to realise these changes, our mindset will have to change. Corporate e-mail is nice. It tells me what I need to do, but corporate e-mail is not something, which will help me to change my mindset. The same applies for local town halls, there is a lot of focus on what needs to change and why, but there is no interaction on how this needs to be done. Ten years ago this branch has been started with only a few people. Over time this has grown into an organisation with a shared vision on how to run business. All of a sudden you merge with a different organisation, which has a different view. They don't want to be the best, but the biggest and the most profitable. All of a sudden we need to change. This is a difficult concept for people. You are used to working in a specific way. This was our service model. Clients selected us for this, clients praised us for this and now you change direction. It raises questions with clients, but also with personnel.

While I think about the impact I run into Emily who just got in and ask her how she experiences the merger. She replies:

"That depends on how you would like to call it: merger, or takeover... BNY and Mellon joining forces, is often referred to as a merger of equals, however slowly but surely all Mellon pillars are being removed. Legacy Mellon backoffices are being integrated into legacy Bank of New York backoffices. The people are changing. When you look at our management for instance. One by one all legacy Mellon managers are being replaced by legacy Bank of New York managers. In my line of management there is, besides my local manager not even one legacy Mellon manager anymore. We recently joined a presentation of a senior legacy Bank of New York manager, in which he literally mentioned: "When we bought Mellon". I know it is just one word, but it makes a big difference in terms of how you view the organization...."

Emily walks off with her tray and leaves me alone with my thoughts. I get my coffee and walk over to my desk. While I wait for the elevator to come I think about when we first saw the impact of the merger integration. At first we didn't notice anything at all. We saw the announcement, we knew something was going on, we received the regular updates regarding the legal closure of

Sometimes I wonder what it would have been like if the merger would have been integrated as if it was a takeover. This would have saved a lot of trouble. From day one, we could have moved everything from one platform to the other. Like they did when State Street took over the back offices from Morgan Stanley. From day one they moved over to State Street e-mail addresses, State Street systems, etc. This would have saved us a lot of trouble. It also reduces the duplications in your operations...



the deal but we were still unaware of the impact this would have on the day-to-day operations.

My computer finally completed the start up scripts and I log on to the two mainframe systems CMS and GSP. I use more than 30 applications and will have to consult my password file to make sure that I enter the correct passwords for these systems. While I wait for the system to verify my password I realise that it has taken 1,5 year before the merger started to have an effect on our day-to-day operations. This must have been around early 2009... From a custody perspective, working with two different mainframe platforms has had the largest impact on us. CMS is the legacy Mellon system and GSP is the legacy Bank of New York system. Over time we started to recognise the benefits of the different service models for the different client groups. A number of projects were launched to migrate clients from one legacy platform to another. It was during this period that we became acquainted with each other's systems. All of a sudden we had to start servicing clients from a platform we were not used to.

In addition to this, it's not only the systems but also the processes behind these systems. Both organisations were working with a different network of partnering banks and even today, five years later... the service offering that is in place is definitively not from a single organisation. There are still clearly two different service offerings and they are similar, but they are not the same. Large conversion tables were made to compare both legacy systems against each other. Staff looked for comparable screens in both systems but although both were similar they soon realised that both systems were driven by different principles. It is important to note that a number of clients don't notice these differences. Because overall we still operate as two separate organisations that to a large extent continue with the status quo from a servicing perspective.

At least, for example here in Breda, clients generally should be still receiving similar services as they were receiving pre-merger. There have been changes but fundamentally, who they contact and how and for what., all the same...! You don't run a real risk until the same client is serviced on both platforms. This is particularly evident in the settlement process. My thoughts are interrupted when I hear a phone ringing in the office behind. One of my colleagues, Jenny takes the call. She has her phone on speaker so I can hear every word of what she says:

Our clients notice a lot of changes. We do not have a lot of new business. A few clients left and it is my view that this is partly due to us not being able to offer the flexibility that we used offer when we were ABN AMRO Mellon. When clients leave, they always say it's down to pricing issues or.... But I don't have the feeling that we are getting the right answers. I also have the feeling that our clients are not viewed as the most important client. This is all down to scale. At first Breda accounted for 50% of the revenues, now this is significantly less. You become a smaller player in the total picture and much less important as a consequence...



Jenny: "Good afternoon, this is Jenny at BNY Mellon. How can I help you today?"

Client: "I wanted to talk to you regarding an issue with corporation action information"

Jenny: "Tell me, what can I do for you?"

Client: "I have a number of accounts with Mellon and a number of accounts with BNY. On one side I have received information related to a corporate actions event but on the other side I haven't. We acted on this information and incurred a loss because a few days later this information appeared to be incorrect. After a while we found out that on one side you are verifying this information before this goes out to clients while on the other side you don't. As you can imagine I would like to ask if this additional check will be done for all accounts."

Jenny: "I'm afraid that we cannot change this. One set of accounts is serviced on the legacy Bank of New York platform while the other set of accounts is serviced on the Mellon platform. There are different procedures behind these platforms and I'm afraid that we cannot change this."

Client: "I don't understand. I thought you are one company. Why can't this be realigned?"

I can hear that Jenny is struggling to find the right words. I'm surprised to hear that she finds a way to ease the client and steer away from the complaint...

This is not an exception. From my experience the client feedback is that if you want to brand yourselves as one company you should offer a consistent service throughout that company and not make reference to your legacy organisations, which, if I'm honest, we continuously still do today. Even in our global news updates that go out to clients. We have found that in peculiar and in kind of obscure ways we still make reference to certain platforms when we provide information. This applies only to account numbers with eleven digits, this applies only to accounts with six digits. Clients still pick up on that and I would say our work there is not done. The differences are not just restricted to corporate actions. There's a long list of differences. Trade deadlines,

Management could have easily harmonised custody platforms if they wanted to. Maybe not easily but they had enough time. If they would have said on day one this is what we're doing. They could have done it, but they didn't.

They said on day one, who's got better HR systems, maybe Mellon does. We have to use those. And they focussed a lot of change on that and not necessarily on trying to disrupt the client experience because I mean when you have a winning formula you typically don't change it and I think if we were attracting identical type of clients then there's a hard and fast case for a singular kind of offering but when you were attracting very different clients and services trying to push them all into one box is a recipe for pain. That actually points to the reason why kind a one size fits all is maybe not the right approach here.



credit/debit interest policies and cash processing policies are just a few examples of the long list of differences. These differences are already difficult to explain from one client service representative to another. Imagine how difficult it is to explain this to a client. Employees within the organisation still refer regularly to heritage Bank of New York or heritage Mellon. When I ask them why they don't refer to the Bank of New York Mellon they answer that they need this terminology to explain the differences in service offerings. If you keep referring to Bank of New York Mellon as a whole our clients don't understand the differences. A number of our larger clients have never referred to the Bank of New York Mellon. When they talk about Breda, they refer to Mellon en when they talk about Brussels they refer to Bony. The challenge is you have two different worlds, which get together once in a while. The problem is that when these worlds get together it's at a client level, right there where you do not want to have an impact.

A fairly junior staff member in our department has been given the opportunity to run a project to merge eight from our custody clients from CMS, the legacy Mellon system to GSP, the legacy Bank of New York Mellon system. On one side I think this is an excellent opportunity in order to gain experience. On the other hand I ask myself why this is not done by a project group. The migration from clients from one platform to another is considered top priority, then why don't we get the resources to manage this more thoroughly. By organising this like this you give the impression that it's just "a nice to do". We have the feeling that there should be more immediate senior management focus on the integration of both platforms. Working with two different custody platforms next to each other is very difficult. In my opinion these should have been integrated by now. I wonder how much attention was paid to this during the integration planning. It is now 5 years after the merger was closed and there are still no active projects to kill the legacy Mellon system CMS while everyone knows it's a sunset system. To the outside world we would like to present ourselves as one company but we are not there yet. Integration is not done until you have one

This model creates more specialised knowledge in the instruction processing teams. There's good and bad to that. People are now more specialised than they were in the past. As functions have become more clearly and closely defined people generate a deeper level of expertise in the business and the activities that they support but it results in less overall business knowledge... They are now divorced from the client experience. Whereas before they had that, now they have one side of it but they don't really know what it's like to deal with the client on a daily basis anymore. They have lost that knowledge, but has been replaced by something which is probably more relevant for their job description..."For them (instruction processing specialists) to do the best they can to service their clients they need to know as much as they can about the function that they perform and don't need to relate or know a lot about the client service or client experience directly because that information should come back into the organisation from Relationship management, Sales and client services... Ultimately if they don't make any mistakes and can process things timely and with limited risk. That's the best service that they can provide. They don't need to know about trends in the pension industry or insurance sector.



backoffice, one set of procedures and one platform.

Breda is historically a Mellon location. We used to service clients on CMS only. It has been said loud and clear at the early stages of the merger. GSP (hBNY) is superior to CMS. At some point CMS will go away. Management has been very clear on this topic. It may take ten years, it may take three or it may take much longer but at some point CMS will go away. The knowledge and additional value here in Breda is mainly CMS based. I wonder what this will mean for our future.....

My thoughts are interrupted by a ringing phone. I can see on the display that it's John, one of my colleagues from the trade processing department upstairs. A few years ago we made changes within the functions that the client service group performs. We segregated the duties between people that do the actual client service role and the people that do more operational processes. The decision to kind of divide those, is maybe not directly related to the merger, but was certainly supported, by the management structure in place after the merger. In the past, Mellon adopted a client service model whereby a client service representative was responsible for both trade processing and client queries, whereas Bank of New York adopted a model in which these functions were segregated. When the option to experiment with this new model was first suggested, staff was very sceptical. The main concerns were around communication and flexibility in case of urgent client requests. The segregation of functions created two different processing teams in Breda and London. Once the team felt confident around the changes, a decision was taken to reorganise the two processing teams by migrating the standard processes to Pune, India. More complex and client specific process were to be managed by the Breda team and the team in London ceased to exist.

Several years after the merger, we fully understand the segregation of functions between client services and trade processing. It makes the process much more efficient, it is more audit proof and our focus is where it should be. Trade processing will have to meet deadlines and client service will have to make sure that client queries are answered timely and accurately.

I answer John's question about the status of a trade and ask him how he feels about this change, three to four years after this change has been made. He replies:

"Things like for instance improved deadlines and efficiency have helped to keep some of our pricing levels in tact and allowed us to be competitive. I

Integration essentially can't go wrong. It is like the Belgian Government. A number of political parties were forced to succeed with each other. Eventually, they managed. By compromising. These compromises are necessary as both sides of the bank have an advantage as well as a disadvantage. We don't have the resources to build a new bank out of the best of both worlds. Water and Fire will have to be united with each other and you just need a lot of time and patience for this. The question is whether the client can still be heard in this process. Chances are that they will either have to accept the package that will be offered or leave, I guess....



would say those are the benefits that clients have seen. Clients can also see downsides to the model... The original model in place prior to the merger was very client centric, very labour intensive but resulted in a very high touch feel for clients where they really related to and knew the people that serviced the accounts and understood that they were actually doing the work behind a lot of the transactions they sent. And today since that model is not in place they have more of a feeling you're dealing with a service centre but with the recognition that it's not ultimately that person that solves or processes the issue you're dealing with...That could be viewed as a slight deterioration."

He hangs up and I concur with what he says. For me good client service means two things: I need to know what the client wants so there has to be good communication with the client. The second thing is, and that's becoming harder and harder. What are we allowed to do for this client? So for me, the client is still priority number one. This client will have a number of requests. Most will fall within the standard business model but I am always curious as to what clients want instead of telling clients: "this is what you are going to get.". That is how I have always dealt with clients. Find out why they do what they do. Why do you raise these types of questions? Do you think we're good here or bad there? That's what works best for me. It all starts with the client.

Now, three years after the split has been made, you are starting to see the impact at client services. You see a difference between those client service representatives that have processing experience and those that don't. They miss the basics, the link to the market, actually. This does not apply to everyone of course. but there's a risk that if this trend continues client services will become some sort of helpdesk. If you work for a team that services clients I assume that you are not a mailbox, which forwards questions from a client to the backoffice and the subsequent answers back to the client. I assume that you have at least some knowledge about every aspect of the

Lists of the most profitable clients are being made, but you sometimes get the feeling that we are just guessing. Different lists made do not match each other. There are different views regarding profitability and it is hard to determine which is right. That's why I ask myself why we are going into this process if we are not clear on this. Are the platinum clients as profitable as we say they are? In my opinion it's not the largest clients, but our average size clients, the tier 2 clients, which are more profitable. The larger clients bring in a lot of revenues but the work that needs to be done for these clients is also enormous. Smaller clients, that bring in less revenue but require little attention can be much more profitable. We came across a recent example whereby a relationship manager sent a letter to increase the minimum annual fee as part of the transformation project to one of our smaller clients. The purpose of this exercise was to increase revenues and if the client disagreed this client would have been asked to leave. Within a matter of days, the client came back stating that they were part of one of our largest client's organisations. All intentions had to be reversed the same day. Relationships are complex and across different countries and business lines. We are in asset servicing and don't see a lot from the other business lines like corporate trust. The new model is built on all business lines.



custody business. This may be asking too much but I assume that every CSR who respects himself tries to understand corporate actions, tax, etc. as this will allow you to answer client questions directly without having to go through the backoffice. Without this, I have the feeling that you would create a useless function because it is a level that you can bypass and on top of that you will miss the controls on your back office.

I answer a few e-mail before joining today's meeting on transformation. Now, several years after the merger an initiative has been launched called "Transformation". In the asset servicing space I see Tim Keaney's transformation as his attempt of communicating what needs to change and some of it is related to bringing two companies together and some of it is just based on the economic cycle that we've gone through and some changes that need to take place there regardless of the merged organisation or not. Among other priorities the migration of the legacy Bank of New York and legacy Mellon platform as well as the alignment of client service to a client's tier are spear points of this initiative.

In the past part of the mentality only was offer what they want, costs be damned. I think this organisation is better at reviewing the request against it's applicability to other clients. Does it conflict with anything else that we do? Is there an opportunity being paid for, should we be paid for it and asking more questions up front before agreeing to do those kinds of things. The result of that is, that in more cases now, we'd probably say no. But... a lot of times it's probably justified because we're not ultimately just looking to grow market share while our margin goes out of the window. I think there's more focus on a true business model and that you're in here to make money. And it doesn't happen by offering everything to everyone.

But what now? Through corporate e-mail and senior management presentations I heard we need to change but how are we going to do this? There is a lot of focus on what needs to change and why, but not how. How will our CSR's explain to a client that last week we still said "yes", but tomorrow we will say "No"? How will clients interpret this? How will we be able to explain this without making it sound like a service decline...

Although the integration of the merger is done from a legal perspective, there is still a lot of work to be done to integrate the different systems and cultures. The merger has brought many challenges that will have to be dealt with over the next few years. On the other hand the merger has brought us many new capabilities and who knows where we would have been today, in the middle of an economic crisis, without the support of the current organisation.

It is my opinion that eventually the merger has been thought over very well on a high level. It was probably the most logical thing to do. However, if you would ask me, today, five years after the merger... If I would have had, as a staff member, a chance to vote for the merger I would have voted against it. I started working in the client service department because I wanted to help clients and make them satisfied. This is becoming harder and harder....



3.1.3 Bank of New York perspectief

Deze paragraaf beschrijft het verhaal rondom de integratie van de fusie vanuit een Bank of New York perspectief. Dit verhaal is gebaseerd op een aantal gesprekken met oud Bank of New York Medewerkers gesitueerd in Brussel. Ook in dit verhaal wordt zo veel mogelijk gebruik gemaakt van letterlijke uitspraken. De teksten in de blauwe boxen zijn opvallende citaten die overeenkomstig zijn met het dominante verhaal. De teksten in de beige boxen zijn citaten van medewerkers die net een andere visie hebben op het dominante verhaal.

Legacy Bank of New York

My name is John. I'm on my way to work. I have 20 minutes time for my morning coffee at Bruxelles Midi before boarding the direct train to Brussels centre. While I wait for my order to arrive I think about my 25 years at BNY Mellon and how my work environment has changed over time.

The Bank of New York Mellon Mellon merger in 2006 is not the first I've seen. A merger is a de facto change. Either you leave or you stay. Often we take it, often we accept what we need to do because we are not prepared. That's how I lived the change when JP Morgan sold the business to Bank of New York in 1996/1997. We were never part of any preliminary discussions. We are always the last ones to hear about the deal. Of course I understand this would generate larger problems but it's always very brutal. When the rumours start to come, they make people comfortable by telling them that they are maybe unfounded, but when the deal is announced people become anxious. With the sale of the custody business from JP Morgan to Bank of New York they took each of us for 15 minutes in a room separately for a speech. It was a very rough speech. Take it or leave it. This is the change. We are like chairs, PC's, we are no more human beings in such kind of acquisition...

With the Bank of New York Mellon Merger it was different, it was rather smooth. I would say at client services we weren't really affected. It's completely different. In this merger it's the change of mentality that affected us more. It's not a takeover. It's more a merger of mentality. A merger with a dominant party. The party which was definitively more dominant was Mellon. We could see it later because all the higher management was Mellon. Mellon Driven. Bob Kelly, Nadine Chakar, these were all Mellon. And on the operational side, the more silent part, all Bank of New York. I was never closely involved but there must have been a lot of battles at the top. Initially, most senior management came from Mellon. Now it's shifting. It's more old Bank of New York now.

I remember we all gathered in a conference room to join a conference call in which the merger was announced. First thoughts were around

When I first got to Breda I sometimes had the feeling that I needed to defend the old Bank of New York structure a little bit. It was clear to me that the perception of people coming from legacy Mellon was not always automatically the right perception.



who would win: Brussels or Breda. I would like to look at the merger as if it were a marriage. Initially you live separately. Two of you have a dish washer, two of you have a bed and so on.. you have to eliminate one of the two to unite the patrimony. Linking that to Bank of new York Mellon you have two operations, two administration areas, two financial areas and so on... We understood that there would be a big deduction. There are redundancies there. I realised there was a chance that clients would move from Brussels to Breda and thought: There are people in danger here. This tension around the merger affected the communication. I had the feeling that you had to justify why you are here. That you are doing the job you are paid for and that you are doing it well. You had to make yourself visible. It's hard to say whether this is merger or crisis related, but at times I had a feeling that the sword of Damocles was hanging over our heads. This generated competition between both entities. Breda versus Brussels. I remember a burst of projects that were kicked off, initiatives to position yourself. In the end it all came down to showing that you deserve your place in this company.

In the meantime, a young girl arrives with a big cup of coffee. While I wait for it to cool down I start working at the presentation that I will give to our local client services management team about the impact of the merger integration on client service.

In terms of operational impact, the most important part we felt was probably working on two different platforms. Legacy Mellon used CMS, while we are using GSP. Two parallel systems that do not join. And they are just so totally different. We do very little CMS, some teams here in Brussels use this a bit more but it's very vague. It's not only the systems. It's the whole management behind these systems. When you ask a question to operations on a CMS or a GSP account if it's not done by the same team, you end up with completely different answers and way of processing and it's really confusing. I have clients and investment advisors that service a number of our underlying clients on both platforms. It's a nightmare anytime you have to explain them: That account works like that but for the other account it works the other way. For them we are one entity, that's

Feedback from fund managers is not always very negative. Our underlying clients force them to work with us. There is no direct negotiation between the investment manager and BNYM. Whether they want this or not, they will have to. Investment managers often react with a "go with the flow" approach. As long as they are not experiencing any disadvantages they are fine with this.

One thing I noted is that we did not have that many procedures. Maybe this was due to the team that I was working for, but there was less focus on procedures. We were not even using a checklist. I have the impression that the risks are monitored a bit more thoroughly here. Checklists will have to be signed off and certain checks will have to be done at a specific time in the day. In Brussels when you got in, you just ran a few reports. No sign off was required on this. A client service representative just did what was in their job description. Maintaining contact with the client and looking at the day-to-day activity.



how we present ourselves in the market and they don't understand why there are so many differences.

These differences are apparent in risk as well. Over time we create, embed so many control processes in Bank of New York and when we merged we felt a little over controlled in a certain way, or very strict compared to Mellon. Where from top to bottom you could key instructions in the system, release it and do settlement later. In terms of client service, working at legacy Bank of New York was like it is now. There was a split between different departments. Each team has its own task without cross over...It was mind blowing for me when I first arrived in Breda and saw that the client service team processed faxes, entered trades, etc. That is going back to the old days. I don't think it was unpleasant but I did not realise this was still possible with the high volume of trades Bank of New York Mellon needs to process on a daily basis. Five to ten years ago Bank of New York used to work like that. With all these additional control processes we feel a big difference in flexibility, in a certain way Mellon is still more flexible, more able to do something you like, when you want. This is apparent in the way we still work on both platforms. We still have a gap, we still have a distinction.

This sometimes gives you the feeling that you are doing things twice. If you were to review the daily high risk trades through the legacy Bank of New York daily risk management report and then the same trades again through the legacy Mellon claims and exception tool you really get the feeling that you are doing things twice. Surely we've got more important things to do.

While I look through my presentation I receive a meeting invite on my blackberry for a training session. This makes me remember that the differences between both systems became apparent when we started off training staff on the different legacy systems. Making sure that everyone was trained was a massive exercise. Lengthy training programs were set up to train staff on each other's systems and operational procedures. The general approach was to send over a

Clients learned about new products before we did. I'm a bit older. You cannot learn forever it's a killer. You have to do tons of things a day. On top of that you will have to learn. There is so much stuff to learn with these mergers. The network is getting bigger, it's changing every time, org charts to revise almost any time. It's frightening in the end. You don't want to be recognised as, I won't say a loser, but someone who's overwhelmed. But personally, internally you are affected. You don't want to show it, but you are affected. I'm time to time depressed when I come home. I say I don't know where I'm going to put all these pieces....Hell, why don't I win a lottery now and that's it.

One thing I liked for myself is that I could visit one of the other legacy sites quickly enough after the merger. A few years ago the budget was there to visit. Now, it's a hell of a challenge to get a few euro's to visit another location. I was the lucky one that could spend a whole week in another location to learn a different system. I was there a whole week to see the system. But next to seeing the system it was just as important to speak with the people to see how they work. If you know people it's definitively different.



small number of key individuals to a different legacy's site for a full week's program. This allowed them to become acquainted with the procedures, systems and people so they could pass on this knowledge to their colleagues back home.

If I learn a new system now, I have no clue who the people are, I don't know anything. I phone them up. They will say: it's him again. He's asking the same questions as he asked three times before. But if I have a contact there it's a different perception, completely different perception. Some fears and challenges may be eliminated.

Further to these initiatives, the Breda and Brussels client services teams decided to launch a "Buddy program" in which each CSR in Breda was linked to a CSR in Brussels. The goal was to share experiences and teach each other the specifics of the different legacy organisations and systems. In the same period two client service representatives transferred from Brussels to Breda to support Dutch clients on the legacy Bank of New York systems. These training initiatives were part of the larger integration plan, as management decided to migrate a portion of the client service activities for European investment managers from London and Brussels to Manchester. Overall this program worked out well, but we sometimes tend to forget the client in this. I had a couple of clients and it was announced to them last minute:

"You are moving to another location".

The client said: "Where are you coming from, I will not change"

This is the bank who says, this type of client goes there and the other type stays here. But than the client says:

"Yeah but I have good contacts here, it works out fine. Why should I change?"

We then have to back peddle and reconsider. We need to remember that the client has a personal relationship. The client has a linguistic relationship. And we should not forget the client in all this. We have had a couple of examples in which the client was rather surprised to hear that we told them:

"This is what we are going to do. You don't have a choice".

It's all about perception. These types of decisions give some clients the feeling that they are being moved around like a pawn. I can give you an example. I used to work in a team for which a number of clients were relocated to the UK. So in fact all the clients moved. It was very much a global decision that was taken. Our clients didn't like it but they were not given an option. It was a whole team that was moving. Initially that caused a certain amount of defensiveness. Once the move was sort of put into place it went well. But our clients couldn't understand.

I recall that we could never find anyone. Luckily we had our old colleague in Breda who could find everyone for us. If we wouldn't have had those people from here to Breda I don't know where we would stand now.



In the meantime I finished my coffee and board the train to Brussels centre. In the train I meet one of my colleagues. We talk a bit about the merger. He mentions:

“Every time a merger happens you need to learn the new systems and get to know the people. This is an issue that still remains today, five years after the merger. Who to contact for what, is still a big problem at all levels. It happens regularly that you don’t know where to go in order to get a specific answer. With all the different nationalities it is sometimes even impossible to find a phone number as you don’t know which of the two is someone’s first or last name.”

When Mellon joined Bank of New York they came with a big operational side in India. A number of departments have now been outsourced. The way that we have to communicate with India is completely different from the way we used to communicate among us, among a European mentality. Bank of New York used to be very Europe oriented. Only in those instance where you were dealing with instructions related to the United States you would reach out to the United States. We only had 10-15 contacts in the US that we all knew. All other contacts were in Brussels. Nowadays this has changed. Each settlement team is situated in the appropriate time zone. For example Set APAC in far east Asia orGTP Mellon India. Our experience with the Indian back offices is that they are much more rigid than the old teams in Europe. It’s the direction that the bank is going generally, but I notice this especially in India. If I would raise a case that does not fit in the standard procedure I would ask them to find a solution. They would answer: “No. that’s the procedure and that’s it.”

I would than have to convince them that we really need to enlarge the procedure in agreement with all parties involved. There is an exception to the rule and sometimes not everything fits in the current procedures. Eventually, after a lot of bargaining, they will do it, but you really need to fight. It takes up a lot energy to make things move. Sametime, the internal chat application, is a very useful tool to communicate, especially with the overseas back offices. Overall, personal face-to-face or

Several months after the merger between Bank of New York and Mellon a series of events led to the global financial crisis which is considered by many to be the worst crisis since the great depression in the 1930’s. This crisis had an enormous impact on the financial services industry, several banks went bankrupt or had to be saved and/or nationalised by local governments. This led to a strong reduction in consumer spending and eventually led to the Euro debt crisis.

Following the international crisis there has been a lot of pressure on the financial services industry to reform its operations. The unclarity and exponential risks around the US subprime mortgages triggered regulators and local governments to reform the financial system with enhanced capital requirements and an increased oversight on the short-term bonus culture as a result.

Lower margins forced the financial services industry to reduce costs and stimulated the trend of transferring jobs from high cost locations to lower cost locations like China and India.



voice communication becomes less and less. More often you communicate with persons that you do not know at all. Communication with overseas areas is overall good but sometimes not very effective. For example last week I had a conversation with corporate actions/income in the US. I don't know if they are in Everett or Pittsburgh. My colleagues at Bank of New York were used to a European way of asking questions. I phrase my question like I used to do but the responses are completely different. They are not even a response on what I'm asking. It's really difficult. If I give them a specific code like an ISIN the Internationally accepted Security identification number, they ask for a CUSIP, which is a regionally accepted security identification number. It would take them 30 seconds to lookup the equivalent in their system but instead of converting this themselves they would query. This takes a day due to the time zone differences. If you don't give them exactly what they are used to check they won't do those cross references for you. You have to rephrase your questions numerous times to specify what you need. And you only have a few hours due to the time difference. I don't know where they are maybe in India but it's frustrating....

After a short train ride we descend and walk over to the Bank of New York Building. It's already fairly late and most of my colleagues are already at work. I take the elevator to the eight floor. When I come out of the elevator, I can't hear a thing. The only noise I hear is the noise of people typing on their keyboards. Barely anyone talks to each other. There is an occasional phone call but overall it is very quiet.

I had a conversation about this with one of my colleagues the other day. He made a remark that communication is mainly through e-mail or IMS, the company's query tracking system. He also mentioned that some people barely know any people in the building other than the ones that work on their own floor.

I think back about the old days you heard phones ringing everywhere. In terms of communication with clients 80%

Something that strikes me is the following. In the year 2002/2003 Bank of New York was client first, we were recognised as "client first" among global custodian surveys without any guideline. We never received any kind of training. Simply because at the time, we used to be on the phone talking to clients. No query tracking systems, nothing like that. We did our best. We just got back to settlements. CSG: "Settlements can you do this,?" Settlements: "yes" CSG: "I'll send you a fax , I sign it."

A little bit the way the Mellon world was working now and is still working for the time being. And everything was resolved with a good relationship. The phone was ringing everywhere. As "Client first" we were recognised. And then it was announced! We received billboards with nice stickers on the walls. "Client recognises good job!". On the top they started to understand this and tried to put guidelines behind this: How this was done. To analyse, do this, do that. Ever since, we were never on the first place again. These things happen without any guidelines, because of our heart, emotion, or involvement. We're European that's how we drive business. Once you put guidelines on a relationship, it's not a relationship.... And you might divorce at some point...



of the relationship is done through Hello, how are you? Is the sun shining on your side? Super! And your client is happy. The perception for getting data like e.g. a scorecard after that kind of chat is completely different from receiving it through an automated e-mail. The level of personal communication differs a lot per client, nationality plays an important role in this. Language is important in the relationship. When you speak English to a native speaker you are at a disadvantage, if you speak English to other nationalities there is always a risk of not understanding each other very well. Next to language, national culture plays an important role in the communication. Externally e.g. with French clients we did not have a client-provider relationship. It was more like we were all working on the same team and we needed each other to get things done. With Nordic clients, e.g. the personal contact is less important. When they call, we just chat a bit, it's not only work and that info, it's collaboration and we work for the same objective at the end of the day. Clients like to feel important, they don't like the feeling that we are imposing things on them.

This is particularly apparent in the new initiative around client tiering. The transformation objective is that you will look clearly at what they call, the platinum Global Financial Institutions clients who will basically get the service where they will pay for. Each client will be flagged as a tier one, tier two or tier three client, depending on the profitability. Future service levels and flexibility will depend on the tier of the client. Tier one or platinum clients are the most profitable clients and will continue to receive an expanded service model as well as flexibility when they raise new requests. Good service depends on what tier of client you have. Take for example a tier three client. We have a number of South European clients, who I think they will be tier five soon. These are people that are going through their own turmoil. These are people that need their hand held. These are people for whom I can no longer do anything. I can only do the strict minimum. They came to visit the office here and the presentation that was given was, We do this, we do that and I'm thinking: "no we don't anymore". We're forbidden from doing this anymore. There was a big difference between what we present to the client when they were here and the reality of the daily job. When you are in client services you always want to do more. But now the hammer has come down, we no longer do that.

For tier three clients you don't do client visits, you don't send client report cards. In the presentation it was said: "Yes we check your balances every day". But no, I don't check their balances every day. I don't run exception reporting like I did before. I had strict guidelines no longer to do that. That's up to the client to do those checks through the information that has been provided to them through workbench, the online reporting tool available to clients. We always need to tell clients to check workbench. If clients call to check the status of a trade it takes us five seconds. It damages the relationship between Bank of New York Mellon and the client when you tell them: "check in the system yourself". Our clients hang up and check workbench but they say: "if I check in workbench, I don't speak with you anymore." They run a standard check in the morning but if something has changed during the day they don't want to run the report again. With this approach you don't communicate with your clients anymore. Also those little things help to build a strong relationship with the client. This helps a lot when there is a big issue to smoothen the relationship.



3.2 Invloed integratie op de dienstverlening

Na het lezen van deze verhalen valt het op dat de ervaren werkelijkheid over de manier waarop de integratie van de fusie georganiseerd is sterk kan verschillen van persoon tot persoon. Het is maar net vanuit welk perspectief het integratie traject bekeken wordt. In paragraaf 2.4 verwezen we naar het toneelstuk Tamara (Boje, 1996). Na de openingscene gaan verschillende hoofdrolspelers ieder hun eigen weg waarbij de toeschouwer een keuze moet maken over welke hoofdrolspeler hij/zij wil volgen. Deze keuze bepaalt hoe zij uiteindelijk het stuk ervaren. Hetzelfde gebeurt binnen BNYM. Zo al een persoon die altijd tussen oud ABN AMRO Mellon collega's zit een heel andere werkelijkheid ervaren vergeleken met een persoon dit altijd tussen oud Bank of New York collega's zit. Op de vraag wat de invloed van de fusie op dienstverlening is geweest is dan ook een groot scala aan antwoorden mogelijk. Een aantal perspectieven worden in de komende paragrafen weergegeven. 3.4.1 geeft inzicht in de invloed op de klantgerichtheid, 3.4.2 beschrijft een aantal inzichten rondom productontwikkeling, 3.4.3 laat de invloed van de kosten besparingen op medewerkers zien. 3.4.4 gaat verder in op de invloed van de fusie integratie op de operationele processen. 3.4.5 geeft inzicht in de ervaren verschillen in bedrijfscultuur. Vervolgens beschrijven paragraaf 3.4.6, 3.4.7 en 3.4.8 hoe de betrokkenen de integratie ervaren hebben en wordt er ingegaan op de vraag in welk stadium de fusie zich bevindt en of de integratie als succesvol ervaren wordt. Alle quotes zijn afkomstig uit de gesprekken met medewerkers van BNYM. Quotes highlighted in het grijs zijn afkomstig uit de twee case studies van Harvard en Cass:

- Taliaferro, R. Rose, C. & Lane, D., 2009. Merger of Equals: The Integration of The Bank of New York and Mellon Financial, Harvard case study. European case clearing house
- Moeller, S., 2010. 'The Best Financial-Services Transaction Ever': Designing the merger of The Bank of New York and Mellon Financial, Cass Business School case study. European case clearing house.

3.2.1 Invloed op de klantgerichtheid – Client focus

Het behouden en tevreden houden van klanten heeft een grote rol gespeeld tijdens de integratie. Twee integratie goals binnen het managerial discours waren:

"Lose no customers"

"A goal was set to retain at least 98% of all customers."

And

"Following the 2007 merger of BNY Mellon, the bank publicly announced that "exceptional service and performance" would be the "hallmarks of the new company". At the same time, it also committed to a goal of being the number



one provider versus it's major peers in all major client satisfaction surveys (including this one)."

Deze vooraf geformuleerde integratie doelen zijn gehaald:

"We kept client retention at 98%"

These were highly ambitious goals, yet few could argue with the substantial progress that the firm has made in the development of its client service culture. Having taken the Mellon model as its starting point, the merged firm has surprised those sceptics who believed that it would be unable to sustain its commitment to client service excellence. It still sits about J.P. Morgan, Citi and State Street in the overall rankings, whilst improving its score and moving up one place.

Om deze doelen te behalen moest het integratie team echter een aantal moeilijke beslissingen nemen. Zoals bijvoorbeeld het tegenhouden van de BNY/Mellon systeem integratie.

"No one on the team wanted to let us down, but deep down in your belly you knew it had so many risks associated with it, implementation could have been at great cost to our quality reputation. So Jim and I hit the big red stop button"

Ondanks het halen van deze doelstellingen is er toch een aantal respondenten die vanuit een ABN AMRO Mellon perspectief ervaren hebben dat de hoofddoelstelling veranderd is. Men heeft met name het gevoel dat een verminderde flexibiliteit en beslissingsnelheid er voor heeft gezorgd dat men minder goed op de klant in kan spelen. Over de oorzaak hiervan zijn de meningen verdeeld. Een oorzaak die men noemt is de bedrijfscultuur die BNY meegenomen heeft.

"De verandering in doelstellingen en hoofdprioriteiten. Je ziet duidelijk een shift van client focus, Mellon z'n ding maar ik vind BNY meer risk sensitive. Het is natuurlijk ook een beetje de wereld die veranderd is."

"The increased size, as in the number of additional services that we can offer now, has helped us to service our clients better. But if you look in terms of how many layers, and how many departments have been added to the organisation. In that sense the size of the company may work against us. Decision speed and flexibility has decreased tremendously since the merger..."

Ook vanuit een Bank of New York perspectief wordt geconstateerd dat de klant minder centraal staat dan in het verleden.

" Client First, was de grote norm van BNY, ook voor de fusie. Dit is volgens mij allemaal economie gerelateerd"

Deze respondenten geven aan dat een klantenrelatie niet in doelstellingen uit te drukken is.



"On the top they started to understand this (recognition of "client first") and tried to put guidelines behind this: How this was done. To analyse, do this, do that.....Ever since, we were never on the first place again.....Because these things happen without any guidelines, because of our heart, emotion, or involvement. We're European that's how we drive business. Once you put guidelines on a relationship, it's not a relationship.... And you might divorce at some point.. "

Hierbij vraagt een aantal respondenten zich af of de klant nog wel een stem heeft in de veranderingen als gevolg van de integratie.

"...we should not forget the client in all this. We have had a couple of examples in which the client was rather surprised to hear that we told them this is what we are going to do. You don't have a choice. It's all about perception. These type of decisions give some clients the feeling that they are being moved around like a pawn."

"This is the bank who says, this type of client goes there and the other type stays here. But then the client says "Yeah but I have good contacts here, it works out fine why should I change".

"We tend to forget the client in this. I had a couple of clients and it was announced to them last minute: "You are moving to another location".

When they call, we just chat a bit, it's not only work and that info, it's collaboration and we work for the same objective at the end of the day. Clients like to feel important: they don't like the feeling that we are imposing things on them.

Een respondent merkt echter ook op dat klanten zelf ook niet altijd weten wat ze willen.

"Maar laten we ook eerlijk wezen. Klanten weten af en toe ook niet heel duidelijk wat ze willen. Ik bedoel, de ene klant wil dat er heel rechtlijnig omgegaan wordt met authentications en als hij zelf een keer met te weinig handtekeningen zit dan verwacht hij dat we toch wel wat flexibeler zijn. Ja, dat correspondeert ook niet met elkaar."

3.2.2 Invloed op product ontwikkeling - integratie van services

Een ander motief voor de fusie vanuit het managerial perspectief was het potentieel voor product ontwikkelingsmogelijkheden.

"Think in terms of the continuum of investing and managing assets. An asset manager is basically at the front end of the decision process leading into trading and execution, leading into the custodial (Asset Servicing) side. At the back end is all the informational content for the underlying owner of the assets.... And there are handoffs along the way....we're very much oriented internally to seamless handoffs in contrast if a client has different vendors (for different parts



of the continuum) then the handoffs are – I don't want to call them clumsy, but they are more susceptible to inefficiencies."

Het is dan ook interessant om te bekijken hoe de respondenten de invloed op product ontwikkelingsmogelijkheden ervaren. Wat opvalt is dat een aantal respondenten vanuit zowel een ABN AMRO Mellon als een Bank of New York perspectief ervaren heeft dat BNYM erg veel moeite heeft om deze "handoff" tussen afdelingen (en dus ook tussen verschillende producten) effectief te krijgen.

"Het is van een familie naar een fabriek veranderd."

"Waar binnen Mellon veel mensen elkaar kenden. Het is een process voor die klant. Zullen we eens kijken of we wat kunnen doen? Nu kijken mensen, nee dit is mijn proces. Vindt die klant dit gepast? Ik wil er eigenlijk niet te veel aan tornen"

"Dat je een duidelijk splitsing hebt tussen afdelingen en dat er niet, tenminste dat was mijn idee nogmaals, dat er bij ABN AMRO Mellon meer over de afdelingen heen werd gekeken"

"...Het settlement process opgesplitst wordt in gespecialiseerde subafdelingen waardoor het overzicht soms verloren gaat, dat begrijp ik best. Zoals BNY Mellon nu ook werkt. Maar je krijgt dan wel specialisatie die je in een ander systeem volgens mij niet zou krijgen vanwege de grote volumes."

...I hope it's not apparent to clients but where I've seen a difficulty in probably making this a real client friendly approach is that people because they are divorced from that (client contact) anymore or they don't see it as their responsibility they tend to turn away from it or shield themselves. This is not my problem... But yeah, you could help solve it. But yeah, it's not my problem.!

"Er wordt meer in silo's gedacht nu."

"Er wordt allemaal in hokjes gedacht."

Hierbij valt op dat er wel een verschil in oorzaak hiervoor wordt aangegeven. Vanuit een ABN AMRO Mellon perspectief is de segregatie van functies en de bedrijfscultuur van Bank of New York de oorzaak hiervoor.

"Now, a few years later, departments have specialised in order to realise efficiency and economies of scale. This brought many advantages like cost savings and the ability to service clients and partner banks in their own time zones. However, this specialisation has also created silo's within the organisation and has enforced the segregation between these different silo's. People within Mellon used to know each other and looked at the client relationship as a whole. If one of our clients wanted to change a process, different departments would work together to support this. Nowadays people look at their individual processes. Does this work for the client? I hope it does because I'd rather not



change it. Instead of solving problems together, issues are being pushed from one department to another."

Vanuit een Bank of New York perspectief ligt dit anders. Een aantal respondenten is van mening dat juist Mellon hiervoor verantwoordelijk is als gevolg van het feit dat zij met een operationele site in India zijn gekomen.

"When Mellon joined Bank of New York they came with a big operational site in India. A number of departments have now been outsourced. The way that we have to communicate with India is completely different from the way we used to communicate among us, among a European mentality. Bank of New York used to be very Europe oriented. Only in those instance where you were dealing with instructions related to the United States you would reach out to the United States. We only had 10-15 contacts in the US that we all knew. All other contacts were in Brussels. Nowadays this has changed. Each settlement team is situated in the appropriate time zone. For example Set APAC in far east Asia orGTP Mellon India. Our experience with the Indian back offices is that they are much more rigid than the old teams in Europe. It's the direction that the bank is going generally, but I notice this especially in India. If I would raise a case that does not fit in the standard procedure I would ask them to find a solution. They would answer: "No. that's the procedure and that's it."

3.2.3. Invloed op werknemers – Besparingen door economies of scale

Vanuit het managerial discours, en met name vanuit het standpunt van de aandeelhouders waren kostenbesparingen het meest belangrijke motief voor de fusie.

"A Roll up strategy of consolidating what historically has been a fragmented industry had great financial benefits. This was very much a scale business. The Bank of New York needed to be, wanted to be, and should be a catalyst in the ultimate consolidation of the principal business we were in, essentially securities servicing".

Hier was veel aandacht voor tijdens de integratie van de fusie:

"The main objectives were to realize USD 700 million or (8.5% of the combined expenses) in annual cost savings by 2010. The cost synergies had to be realised through a reduction in staff of approximately 3,900 employees out of 40,000."

"Main drivers for cost reduction would come from the consolidation of operations, the transfers of staff from high cost to low cost locations and technology system consolidation. The largest efficiencies were to be gained in Technology (USD 265 million) and Asset servicing (USD 180 million)".

Deze doelen zijn overtroffen zoals blijkt uit de volgende quote uit het 2011 jaarverslag.

"We exceeded our merger revenue synergy targets. Within asset servicing we realised 228 million in cost savings, which is more than the original plan."



Vanuit een ABN AMRO perspectief worden deze kostenbesparingen en de groei van de organisatie als volgt ervaren door een aantal respondenten.

"My first reaction was fear....Several employees speculated about their future and tried to work out the rationale for survival in the new organisation. When I first saw the announcement and found out they were servicing custody clients out of Brussels, I logged on to my PC and checked the train schedules from Breda to Brussels. I was sincerely worried for my position".

In terms of client service we had a very clear view at the time: "We would like to be the best. We just wanted to be the best service provider. We never wanted to be the biggest, we never wanted to be the most profitable, we just wanted to be the best."

Ook in Brussel brachten de (potentiele) kostenbesparingen de volgende reacties teweeg:

"I remember we all gathered in a conference room to join a conference call in which the merger would be announced. First thoughts were around who would win. I realised there was a chance that clients would move from Brussels to Breda thought there are people in danger here. This tension around the merger affected the communication between Breda and Brussels."

3.2.4. Invloed op de operationele processen – systeem integratie

Een belangrijk onderdeel van de besparing was het integreren van de systemen. Vanuit een managerial discours werd dan ook de volgende doelstelling geformuleerd.

"There are approximately 3,000 systems".. "I want to retire 40% of them"

Dit is uiteindelijk niet helemaal gelukt.

"I would have liked to retire more systems, but on the other hand we lost no customers."

De reden hiervoor was het grote verschil in de klant types van beide organisaties en de manier waarop de systemen hierop aansloten.

"...there are two client bases for asset servicing.

- 1. The Bank of New York has primarily financial institutions as its asset servicing clientele. For financial institutions, customer satisfaction stems from maximizing throughput and processing speed while minimizing errors. Financial institutions trade a lot relative to the endowments, pensions and defined benefit plans that were Mellon's asset servicing clients.*



2. *The endowments and pension plans do much less trading and much less movement of funds, but plan sponsors and asset managers want access to their data and performance analytics, and have less concern for the things financial institutions want."*

...The strength of Mellon's systems is in its performance measurement and analytics capabilities, as well as Workbench, the client facing application that delivers portfolio reporting. Mellon is also more equity based in its securities lending. Then bank of New York's strength is in real time cash information, and its fixed income book. The Bank of New York also has a newer and more sophisticated back end infrastructure."

Een aantal respondenten geeft aan dat vooral het werken op twee platforms een grote invloed heeft op de dagelijkse activiteiten:

"It has taken 1,5 year before the merger started to have an effect on us. This must have been around early 2009... From a custody perspective, working with two different platforms has made the largest impact on us."

"When I first got here the differences were not that large. I still think that both systems are fairly similar. The first year, when I got here I did nothing else but working with CMS (red. hMellon system). I was not confronted with the differences. As soon as GSP (red. hBNY system) clients came aboard, these differences became visible. We needed a bit of extra time to become familiar with both systems but other than that there were no real apparent differences."

"The most important part we felt was probably working on two different platforms." "Legacy Mellon used CMS, while we are using GSP. Two parallel systems that do not join. And they are just so totally different. We do very little CMS, some teams here in Brussels use this a bit more but it's very vague. It's not only the systems. It's the whole management behind these systems. When you ask a question to Operations on a CMS or a GSP account if it's not done by the same team, you end up with completely different answers and way of processing and it's really confusing. I have clients and investment advisors that service a number of our underlying clients on both platforms. It's a nightmare anytime you have to explain them: That account works like that but for the other account it works the other way. For them we are one entity, that's how we present ourselves in the market and they don't understand why there are so many differences."

Er is echter ook een aantal respondenten die hier anders over denkt.

"It is important to note that a number of clients don't notice these differences. Because overall we still operate as two separate organisations that to a large extent continue with the status quo from a servicing perspective. At least for example here in Breda. Clients generally should be still receiving similar services as they were receiving pre-merger. There have been changes but fundamentally, who they contact and how and for what., all the same...!"



Hoewel het merendeel van de medewerkers denkt dat het samenvoegen van beide platforms prioriteit heeft is niet iedereen hier zeker van:

"Management could have easily harmonised custody platforms if they wanted to. Maybe not easily but they had enough time. If they would have said on day one this is what we're doing. They could have done it, but they didn't. They said on day 1, who's got better HR systems, maybe Mellon does. We got to use those. And they focussed a lot of change on that and not necessarily on trying to disrupt the client experience because I mean when you have a winning formula you typically don't change it and I think if we were attracting identical type of clients then there's a hard and fast case for a singular kind of offering but when you were attracting very different clients and services trying to push them all into one box is a recipe for pain.

That actually points to the reason why kind a one size fits all is maybe not the right approach here."

3.2.5 Invloed op onderlinge samenwerking - Bedrijfscultuur

Het integreren van de bedrijfsculturen werd bij de aankondiging door analisten gezien als een mogelijk obstakel:

"...The personality is a little different" said one consultant: "This is a formidable integration challenge". Bank of New York Managers were said to "hard-charging" relative to their "more laid-back and casual" peers at Mellon Financial."

"Some believed that the Bank of New York was more centralised and cautious to delegate responsibilities to the lower levels, whereas Mellon was said to be more decentralised and empowered."

Hier is dan ook, vanuit een managerial discours, aandacht voor geweest tijdens het formuleren van de doelstellingen.

"We took a very studied approach to what we were doing, working together, formulating a shared view on the culture of the new company."

On the plane we agreed that when we got back in New York we would ask all senior executives to come up with the values we wanted to demonstrate for the new company. We all agreed to make BNY Mellon a high performance organization with a strong attention for the following values client focus, trust and teamwork"

"We gave them an incentive package and held offsites to brainstorm and get to know each other. These teams created the corporate culture, because they worked together before the rest of the company did, and the rest took their cues from how the M&I teams integrated"

Vijf jaar na de aankondiging van de fusie ervaren de betrokken medewerkers de verschillen in bedrijfscultuur als volgt vanuit een Bank of New York perspectief. Men benadrukt met name de aandacht voor risk en control in bedrijfsprocessen.



"These differences are apparent in risk as well. Over time we create, embedded so many control processes in Bank of New York and when we merged we felt a little over controlled in a certain way, or very strict compared to Mellon. Where from top to bottom you could key instructions in the system, release it and do settlement later."

Zoals reeds eerder opgemerkt erkent men dit vanuit een ABN AMRO Mellon perspectief:

"De verandering in doelstellingen en hoofdprioriteiten. Je ziet duidelijk een shift van client focus, Mellon z'n ding maar ik vind BNY meer risk sensitive. Het is natuurlijk ook een beetje de wereld die veranderd is."

Opvallend zijn de volgende opmerkingen die oud ABN AMRO Mellon medewerkers maakten met betrekking tot het proces rondom de fusie.

"Ik vind corporate e-mail leuk. Maar corporate e-mail gaat mij niet helpen om mijn gedachtegang om te draaien. Dat moet mijn directe manager op de vloer doen."

"Ik denk de menselijk factor zwaar onderbelicht is geweest en dat daar veel te weinig op gestuurd is want ik denk als je uiteindelijk bij de mensen was begonnen en je had daar een nieuwe cultuur gecreëerd en gezorgd dat die geborgd wordt in de organisatie dan heb je uiteindelijk je meest belangrijke doel bereikt. Dat je mensen één zijn. Als je mensen eenmaal één zijn dan gaan je systemen ook wel naar één toe. Want je visie is al één, je kijkt allemaal dezelfde kant op en dan wordt het ook makkelijker om die systemen om die procedures, om processen allemaal naar een bepaalde richting te duwen. En nu gaan we met systemen, processen gaan we een richting op duwen maar je zorgt dat mensen eigenlijk gaan denken van ja, dat is niet helemaal mijn beeld. Dus dan ga je eigenlijk afstand creëren tussen mensen en de processen en dan denk ik van hoe meer je dat doet, hoe moeilijker mensen het zullen hebben om dat te omarmen. En dat vind ik heel vreemd maar ik moet zeggen dat lijkt iets wat niet makkelijk is in zo'n groot bedrijf."

" Ik weet nog wel vroeger bij de ABN AMRO Mellon. Daar hadden we ook een beetje de clash, wat we nu hebben tussen Amerika, de Amerikaanse manier en de Nederlandse manier. Maar wat hebben ze toen gedaan....? Toen hebben ze sessies gehouden. We hebben allemaal met elkaar in een hok gezeten. En toen bleek dat we allemaal hetzelfde wilden..."

"Er is heel veel tijd gestoken in het integreren en coördineren van de processen maar het stukje cultuurverschil binnen de organisatie daar vind ik weinig aandacht aan besteed om dat goed te begrijpen. Ik denk dat dat ook wel degelijk impact heeft op je client service"

"Processes and systems will eventually fit into each but it is always the person behind the computer who controls these. I write procedures on my computer, my computer does not write these for me. I make the decisions. Whether I will have



to work on CMS or GSP is just a matter of getting used. It is only human that you will resist as nobody is waiting for changes. If something works well and you know how to do it, why would you change to the unknown? It is only natural to resist. "

" Ik denk dat cultuur langer doorloopt. Het loopt langer door dan systemen."

" Volgens mij een standaard missertje bij grote integraties. Dat er niet naar de cultuur wordt gekeken."

3.2.6 Ervaring integratie - Fusie of overname?

Tijdens de integratie van de fusie is er vanuit een managerial discours veel nadruk gelegd op het feit dat het een gelijkwaardige fusie is. Er wordt regelmatig gerefereerd aan de term "Merger of equals".

"A merger of equals was the starting point for our future co-operation. Although BNY owned 63% of the shares and Mellon owned only 37%, this is how we announced the deal and this is how we wanted to execute the integration."

Niet alle betrokkenen zien en ervaren dit hetzelfde. Met name vanuit een ABN AMRO Mellon perspectief wordt dit anders ervaren.

"Als je vaak met vrij senior BNY Mellon managers praat, hoor je dat zij dit geen merger noemen maar een takeover. En een takeover is geen merger. Een senior manager deed het pas nog in een meeting. "When we bought Mellon". Dat zijn alleen al kleine woordjes waardoor je dus al gelijk verschillen krijgt in visies, denkbeelden en dingen creeërt. Door één woordje die een manager zegt. Want we praten allemaal over een merger, een fusie maar vanuit BNY hoor je vaak: "Ja, toen we Mellon overgenomen hebben. Bij BNY mensen heerst een andere gedachte over hoe zij kijken naar de organisatie en dat zal bij Mellon net zo zijn"

"Het is altijd als fusie aangekondigd maar wat je wel ziet is dat alle pilaren die er van Mellon waren, zijn er allemaal tussen uit gesneden. Dus de mensen, de structuur die er was daar is eigenlijk niets van over gebleven. "

"Ik had zelf eigenlijk verwacht dat er een nieuwe cultuur gecreërd zou worden binnen het bedrijf."

"Op hoger management niveau zul je weinig mensen met een Mellon achtergrond tegenkomen. Hier in Breda natuurlijk wel. Hier hebben mensen alleen een Mellon achtergrond maar als je boven mijn locale manager gaat kijken dan zijn er toch niet zo heel veel meer. Dat zijn allemaal... Hoe dat dit komt, ik heb geen idee, het kan ook dat culturen daar misschien niet op elkaar aansluiten. Maar ja, op hoog niveau zie ik niet veel meer van Mellon mensen. "

"Ook vanuit een Bank of New York perspectief wordt hierop ingegaan."

"With the BNY Mellon merger, I would say at client services we weren't really effected. It's completely different. In this merger it's the change of mentality that



affected us more. It's not a takeover. It's more a merger of mentality; a merger with a dominant party. The party which was definitively more dominant was Mellon. We could see it later because all the higher management was Mellon. Mellon Driven. Bob Kelly, Nadine Chakar, these were all Mellon. And on the operational side, the more silent part, all Bank of New York."

3.2.7. Ervaren integratie – Is de integratie afgerond of moet deze nog beginnen?

Voor het begin van het onderzoek waarschuwde een aantal betrokkenen voor het feit dat er waarschijnlijk weinig te vinden was met betrekking tot de integratie van de fusie omdat deze reeds enige tijd is afgerond.

"Hoewel het interessant is om te bekijken hoe de verschillende legacy staff de fusie ervaren heeft, verwacht ik, zoals ik reeds aangegeven heb, niet dat je veel tegen zult komen. De fusie is inmiddels al vrijwel helemaal afgerond"

Een aantal betrokkenen ervaart dit anders. Er is zelfs een aantal betrokkenen die van mening is dat de fusie nog moet beginnen:

"Well, you know from a legal perspective we're a merged company. It is a done deal. I don't dispute that in any way. The service offering that is in place is definitively not from a single organisation. There are still clearly two different service offerings and they are similar, but they are not the same and if we're going to say that's the way we're going to go forward I would say the merger is done."

"From my experience the client feedback is that if you want to brand yourselves as one company you should offer a consistent service throughout that company and not make reference to your legacy organisations, which, if I'm honest, we ... continuously still do today. Even in our global news updates that go out to clients. We have found that in peculiar and in kind of obscure ways we still make reference to certain platforms when we provide information. This applies only to account no's with 11 digits. This applies only to accounts with 6 digits. Clients still pick up on that and I would say our work there is not done."

"Depfa heeft nog nooit het woord BNY Mellon uitgesproken. Het gaat over BONY en legacy Brussel ofwel spreken ze over Mellon."

"PGGM zegt BNY, ABP zegt nog steeds Mellon"

"Er worden nog steeds systemen gebruikt van de Boston Company"

"Ik geloof dat je verschillende meetpunten hebt. En de eerste is de juridische fusie. Die wordt afgerond en dan ben je gewoon officieel één bedrijf. Maar wij weten ook dat en dat is ver voor mijn eigen tijd, dat we nog steeds templates tegenkomen waar Mellon op staat. Dat is volgens mij wel 7 jaar of 8 jaar terug... Als je over 20 jaar terug mensen hebt die zeggen, ja vroeger bij ABN AMRO Mellon dan is officieel de functie ook, of een fusie ook niet afgerond. Het is denk ik net afhankelijk van je meetmoment. En je kunt altijd zeggen dat het of wel, of niet is afgerond."



3.2.8. Ervaren integratie - Succesvol of niet?

Vanuit een managerial discours wordt er aangegeven zeer tevreden te zijn over de fusie, en de integratie hiervan:

"The best transaction ever"

"We've got tremendous scale now, and we are in a leadership position. Efficiencies exist that we can extract out of our business going forward, which is a great position to be in, I can't think of any downsides to having done the deal. The timing was great. We created an entity that was stronger than either company alone, with a more stable capital base. We have global delivery in place today. We diversified our revenue stream, and have warehoused efficiencies we can continue to extract."

Vanuit ABN AMRO Mellon wordt hier het volgende over gezegd:

" Juist met de grotere wereld, juist met de strengere eisen ook vanwege de economische situatie, heb je nu meer body en ik vind dat een positieve verandering."

" We kunnen meer klanten wereldwijd servicen omdat we een, een groter back office systeem hebben."

"Hoe was het gegaan met dat kleine clubje Abn Amro mellon als het niet was overgenomen in die tijd? "

Vanuit Bank of New York ervaart men dit als volgt:

"Je hebt heel veel hubs aangeleverd waar BNY niet gevestigd was. Pak nu bijvoorbeeld Nederland, Denemarken enz. daar, daar, eh. is de bank ook fysiek aanwezig en dat was daarvoor niet. Daarvoor hadden we in Scandinavie niemand. Klanten werden natuurlijk wel geserviced maar daardoor kun je er voor zorgen dat je klanten in hun eigen tijdzone en taal kunt servicen in de mate waar mogelijk. Zeker qua RM en SDM. Voor client service maakt het eigenlijk zo veel niet uit denk ik".

Er is echter ook een aantal betrokkenen die de fusie als minder positief bestempelen.

"Clients learned about new products before we did. I'm a bit older. You cannot learn forever it's a killer. You have to do tons of things a day. On top of that you will have to learn. There is so much stuff to learn with these mergers. The network is getting bigger, it's changing every time, org charts to revise almost any time. It's frightening in the end. You don't want to be recognised as, I won't say a loser, but someone who's overwhelmed. But personally, internally you are affected. You don't want to show it, but you are affected. I'm time to time depressed when I come home. I say I don't know where I'm going to put all these pieces....Hell, why don't I win a lottery now and that's it."



"Er zijn verschillende meningen binnen het bedrijf over de fusie en dat zal denk ik met een aantal fusies zijn want ja, niemand zit op zo'n fusie te wachten eigenlijk. Ik denk dat uiteindelijk, op hoog niveau, zal het allemaal wel goed in elkaar steken en zal het de meest logische stap zijn. Als je mij, op dit moment, nog steeds zou vragen als personeelsli.: Als je de keuze had gehad, een stemrecht in de fusie, had je het dan gedaan? Dan had ik tegengestemd. Vooral vanwege mijn denkgoed ten op zichte van wat ik graag in mijn dagelijks werk wil bereiken. Dat is klanten tevreden maken want daarom ben ik op een client service afdeling gaan werken. En dat wordt steeds moeilijker.

De hierboven genoemde thema's zijn niet geheel willekeurig gekozen. Deze thema's vertegenwoordigen opvallende tegenstellingen in de verhalen die ik heb gehoord of thema's die nadrukkelijk door de betrokkenen aangegeven zijn. Dit blijft echter een selectie door mij als onderzoeker. Voor verdere inzichten verwijs ik graag naar de drie verhalen, of de uitwerkingen van de gesprekken. Of nog beter, wil ik de lezers van dit verslag stimuleren om in gesprek te gaan met betrokkenen in de organisatie.



4 Analyse

De drie verhalen laten zien dat er veel overeenkomsten maar ook een aantal verschillen zit tussen de manier waarop de integratie van de fusie door verschillende personen ervaren wordt. Deze verhalen geven dan ook een meervoudig overzicht van de invloed van de integratie van de fusie. Tijdens één van de gesprekken zei een respondent het volgende:

“I’d be curious if there’s anything statistical that could be useful to show where maybe we’ve excelled since the merger as far as maybe retaining business or bringing new business.”

Het had een keuze kunnen zijn om dit soort statistische analyses op te nemen in het onderzoek. Maar vanuit welk perspectief had de integratie bekeken moeten worden? Er zou een keuze gemaakt moeten worden om het probleem te benaderen vanuit “een bepaalde manager”, “een klant”, “een client services medewerker” of een ander betrokken persoon. De hierboven genoemde verhalen laten zien dat de diversiteit tussen deze drie groepen, maar ook binnen deze groepen groot is. Het zou onmogelijk zijn om hier een rationele keuze in te maken. Het is juist de diversiteit in standpunten wat deze fusie zo fascinerend maakt. Daarnaast zou een groot gedeelte van de rijke context verloren gaan.

Door de hierboven genoemde verhalen te bekijken vanuit de in paragraaf 2.4 beschreven driehoek van betekenis (Stokhof, 2009) kunnen we deze verhalen vanuit verschillende perspectieven benaderen.

Taal en Werkelijkheid

Verwijzen deze verhalen naar een aantal objecten in een werkelijkheid? Bestaat er één organisatie?

Taal en Denken

Verwijzen deze verhalen naar ideeën over de werkelijkheid? Als ik spreek over een organisatie spreek ik dan over mijn idee van een organisatie? En zo ja is mijn idee van een organisatie hetzelfde als het idee van de toehoorder van mijn verhaal?

Denken en Werkelijkheid

Wat is de intentie van de hierboven genoemde verhalen en wat beogen de vertellers hiermee over te brengen? In welke mate is kennisoverdracht mogelijk en hoe vindt deze plaats. Als ik spreek over een slecht functionerende organisatie kan ik dan mijn beeld van deze organisatie overdragen aan de toehoorder van mijn verhaal? En wat is de rol van context en de beschikbare informatie op deze kennisoverdracht?

In deze analyse wordt het beeld los gelaten dat een organisatie één reïficatie is die er voor iedereen hetzelfde uitziet. In plaats daarvan wordt geprobeerd dezelfde organisatie te bekijken door de ogen van Boje (1996) alsof het een groot theaterstuk is waarbij het mogelijk is om een grote variatie aan verhalen te



onderscheiden. Daarnaast wordt er aandacht besteedt aan de context waarbinnen een bepaald verhaal wordt verteld.

Bij het vertellen van de verschillende verhalen (of het antwoord geven op de vragen in het gesprek) speelt een aantal elementen een rol. Een afweging van deze afzonderlijke elementen stimuleert de verteller om het uiteindelijke verhaal te construeren. Hoe ervaar ik de werkelijkheid? Welke feiten/gebeurtenissen noem ik wel, en welke niet? Wat wil ik bereiken met mijn verhaal? Welke stemmen komen er voor in het verhaal en welke krijgen er meer waarde dan andere. Wanneer begint of eindigt een verhaal, wie zijn de hoofdrolspelers en wat voor rol geeft men deze hoofdrolspelers in het verhaal? Tijdens het vertellen van een verhaal wordt er een keuze gemaakt tussen deze elementen en worden de oorzaak-gevolg relaties gelegd. De verschillende verhalen zijn dan ook op een deconstruerende wijze bekeken. In de onderstaande paragrafen wordt er nader ingegaan op wat er wel, maar ook op wat er niet gezegd is. Hier wordt bekeken welke vragen deze verhalen oproepen en op welke alternatieve wijze men het verhaal kon vertellen.

4.1 Feiten/gebeurtenissen

Gedurende het verhaal komt er een aantal feiten/gebeurtenissen aan de orde. Een paar willekeurige voorbeelden zijn:

- Er zijn medewerkers ontslagen in London
- Er zijn banen bijgekomen in Pittsburgh en Pune
- Een aantal Client service medewerkers kunnen geen transacties meer instrueren
- Klanten worden op twee systemen geserved
- BNYM heeft de meeste assets under custody ter wereld
- BNYM's product portfolio is groter geworden door de fusie

Hierbij valt op dat deze feiten in een aantal verhalen aan de orde komen terwijl deze in een aantal andere verhalen niet voorkomen. Hier kunnen verschillende redenen voor zijn: de verteller is niet op de hoogte van deze informatie, is deze vergeten, beschouwt deze informatie als niet relevant of laat deze informatie bewust achterwege.

Daarnaast krijgen dezelfde gebeurtenissen een heel andere rol toebedeeld in de verschillende verhalen. Zo wordt bijvoorbeeld de grootte van de organisatie heel anders uitgelegd binnen het managerial discours ten opzichte van het ABN AMRO Mellon perspectief. Ook de aandacht voor een 50/50 verdeling van het management wordt heel anders ervaren en dus ook anders uitgelegd door de ondervraagden. En waarom verwijst het verhaal vanuit een BNY perspectief naar de gebeurtenis dat het management van de client service medewerkers vertelt dat ze juist niet moeten doen wat eerder aan de klant "verkocht" is terwijl hier niet naar verwezen wordt in het verhaal vanuit het senior management perspectief? Tijdens dit onderzoek hebben we deze vraag helaas niet kunnen stellen aan het senior management.



4.2 Belangen

Niemand beantwoordt een vraag of vertelt een verhaal zonder reden. Verhalen worden altijd verteld met een bepaald doel. Het hoeft niet meteen de intentie te zijn om iets te veranderen maar iedereen die een verhaal vertelt heeft hier een belang bij. Dit kan variëren van het tevreden stellen van de vragensteller tot het in gang zetten van een verandering. Of van een gezellige avond hebben tot het overtuigen van een collega. Deze belangen zijn vaak moeilijk te ontdekken in een verhaal. Echter, bij het deconstrueren van een verhaal of antwoord op een vraag blijkt het regelmatig dat er bepaalde vooronderstellingen verborgen zitten in het verhaal. Hierbij is het interessant wat er gezegd wordt, maar minstens net zo belangrijk wat er niet gezegd wordt. Waarom wordt er in het managerial discours wel gedetailleerd ingegaan op het behoud van banen in Pittsburgh, en waarom besluit het management van BNYM zelfs om een "commitment document" (zie bijlage 7: Commitment document Pittsburgh) uit te geven om te bewijzen dat men zich aan de beloftes houdt, terwijl er niet ingegaan wordt op het behoud van banen in Brussel of Breda. Hier wordt in het managerial discours niet op ingegaan. Verder onderzoek wijst uit dat dit een voorwaarde was van Mellon om akkoord te gaan met de fusie. Bank of New York had hierin dus eigenlijk geen keuze. Waarom benadrukt het managerial discours nadrukkelijk dat de kostenbesparings- en klant retentie doelstellingen behaald zijn en waarom wordt er niet verwezen naar het feit dat de organisatie een stuk flexibiliteit en beslissingsnelheid kwijt is geraakt? Waarom wordt er in het persbericht over de klanttevredenheidsonderzoeken wel ingegaan op het feit dat Bank of New York eerste is geworden in de peergroup maar waarom niet op de feedback dat Bank of New York Mellon te veel risico georiënteerd is?

Naar de exacte redenen kunnen we alleen maar gissen. De kans is groot dat de ondervraagden zelf ook niet precies weten waarom ze iets wel of niet vertellen. Deze verhalen zijn namelijk een reflectie van de werkelijkheid die zij vanuit hun vooroordelen ervaren.

4.3 Relatie

Een ander aspect dat een rol speelt in de verhalen is de relatie tussen de betrokkenen. Zo verschilt de relatie manager/medewerker enorm van een relatie tussen twee collega's. Ook de intensiteit van deze relatie is relevant. Hoe lang kent men elkaar, wat voor beeld heeft men van elkaar, vertrouwt men elkaar, etc.

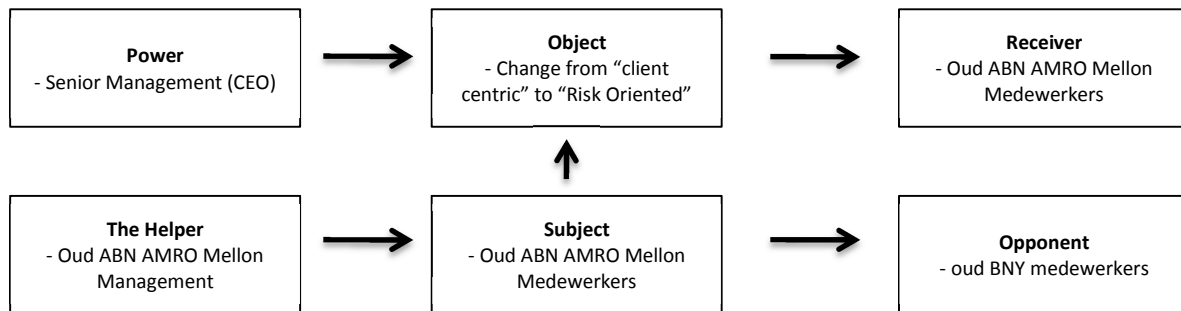
Deze factoren zijn van belang bij het vertellen van een verhaal of het geven van een antwoord op een vraag. Deze bepalen namelijk in grote mate de gepercipieerde reactie van de omgeving. Zowel de relatie tussen de verteller en toehoorder(s) alsmede de relatie met de karakters (hoofdrol spelers en bijrollen) hebben invloed op het uiteindelijke verhaal.

Zo zal een medewerker tegen een gelijkwaardige collega makkelijk zeggen dat de directe leidinggevende alles verkeerd doet. Deze medewerker verwacht immers dat de collega dit zal beamen. Deze medewerker zal echter een stuk



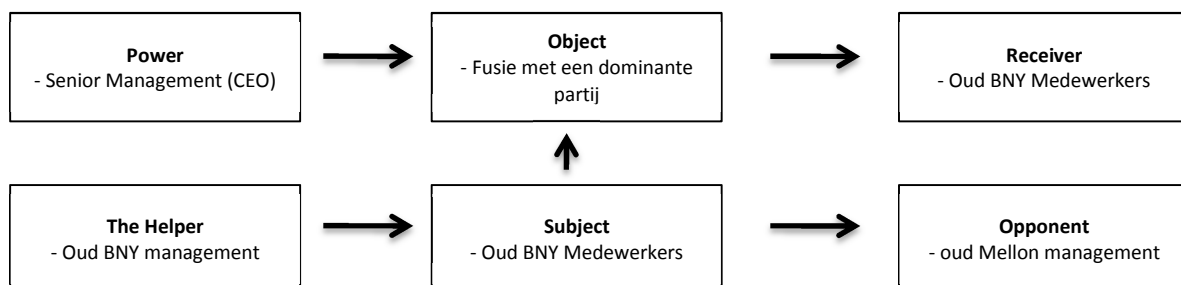
voorzichtiger zijn om dit tegen de manager van de leidinggevende te zeggen omdat de verwachte consequenties hiervan naar zijn/haar beleving groot kunnen zijn: heeft dit negatieve gevolgen voor de leidinggevende of zal zijn/haar manager de leidinggevende verdedigen? Dit is natuurlijk moeilijk te voorspellen maar op basis van de te verwachten reactie besluit iemand dit wel of juist niet te vertellen.

De rol van een persoon in een verhaal wordt bepaald door de verteller. Als het Greimas model toegepast wordt op een verhaal binnen de fusie zien we het volgende:



De perceptie van een aantal oud ABN AMRO Mellon medewerkers is dat de organisatie aan het veranderen is van "client centric" naar "Risk oriented". Één van hen vertelt een verhaal waarbij verschillende rollen toebedeeld worden aan verschillende personen. Zo zijn de oud BNY medewerkers tegenstanders die deze ontwikkeling versterken. Hun helpers, het oude ABN AMRO Mellon management wordt voor het grootste gedeelte uit de machtgevende positie gedirigeerd door het senior management (CEO) zonder dat iemand hier iets aan kan doen. De oud ABN AMRO Mellon medewerker plaatst zich in de rol van slachtoffer waarbij hem iets gebeurt. Feiten die niet in lijn liggen met dit verhaal worden nadrukkelijk weggelaten. Bijvoorbeeld: de evenredige verdeling van senior management bij het sluiten van de merger 50/50 of het feit dat bij aanvang van de fusie het aantal oud Mellon managers binnen de asset servicing tak groter was dan het aantal BNY Managers. Er wordt alleen nadruk gelegd op het feit dat de oud BNY Managers nu sterker vertegenwoordigd zijn.

Na het spreken met een oud BNY medewerker blijkt dat deze persoon deze relaties heel anders legt.



Deze persoon omschrijft de fusie als een fusie met een dominante partij (Mellon). Mellon maakt de dienst uit. Het management wordt voor het grootste gedeelte gedomineerd door Oud Mellon managers. De oud BNY managers zitten allemaal op senior management posities waar ze weinig invloed uit kunnen oefenen. Als oud BNY medewerker vindt deze persoon dat hij deze veranderingen maar te accepteren heeft en beschrijft deze ontwikkelingen alsof het allemaal gebeurt. Wat deze persoon achterwege laat is de grote aandacht voor een "merger of equals". De board, senior management en de leiding van Asset Servicing is zo veel mogelijk georganiseerd vanuit een 50/50 oogpunt. Daarnaast is BNY vanuit de grootte geredeneerd de meest dominante partij. Hier wordt niets over gezegd.

4.4 Macht (institutionalism)

Zoals reeds eerder aangegeven in paragraaf 2.3 speelt macht een rol bij het deconstrueren van de verhalen. "Het management" haalt iets weg of voegt iets toe en de medewerker voelt zich hier niet helemaal comfortabel bij. Hoe komt dit? Hoe komt het dat de medewerker zich hier niet tegen verzet? Het antwoord ligt in de mate waarin de medewerker zijn/haar eigen stem marginaliseert ten opzichte van de stem van "het management".

Macht kan hier op twee niveaus bekeken worden (Van den Berselaar, V., 2007).

- Hiërarchische macht in organisaties heeft bepaald dat het algemeen geaccepteerd is dat een manager een medewerker "mag" vertellen wat deze medewerker "moet" doen. Als deze persoon niet doet wat er gevraagd wordt kan men "straffen" door middel van een lagere salarisverhoging, bonus of in extreme gevallen zelfs ontslag. Daarnaast wordt deze macht af en toe uitgeoefend door middel van het achterhouden van informatie.
- Het marginaliseren van een stem gebeurt niet alleen in een hiërarchische relatie maar gebeurt ook in hiërarchisch gelijkwaardige relaties. B.v. man-vrouw of gelijkwaardige collega relatie. Hier wordt niet "gehoorzaam" zijn vaak gestraft met een gebrek aan liefde en respect.

Een persoon bepaalt echter ten alle tijden zelf bepaalt hoeveel macht hij/zij wenst te geven aan de ander. In hoeverre en op welke manier hij/zij zich verzet of meebeweegt bepaalt deze persoon zelf. Vaak is de angst voor consequenties al genoeg om niet eens in discussie te gaan. Zie bijvoorbeeld de opmerking van een BNY medewerker:

"A merger is a de facto change. Either you leave or you stay. Often we take it, often we accept what we need to do because we are not prepared. That's how I lived the change when JP Morgan sold the business to Bank of New York in 1996/1997. We were never part of any preliminary discussions. We are always the last ones to hear about the deal. Of course I understand this would generate larger problems but it's always very brutal. When the rumours start to come, they (Red. Management) make people comfortable by telling them that they are maybe unfounded, but when the deal is announced people become anxious. With the sale of the custody business from JP Morgan to Bank of New York they took



each of us for 15 minutes in a room separately for a speech. It was a very rough speech. Take it or leave it. This is the change. We are like chairs, PC's, we are no more human beings in such kind of acquisition..."

Hierbij valt op dat binnen het managerial discours een beeld geschetst wordt van de situatie waaraan de hele organisatie moet voldoen. Bijvoorbeeld de 700 miljoen kosten besparing. Er wordt gesuggereerd dat dit beeld het ideaal is van de gehele organisatie en dat dit de enige manier is om succesvol te zijn. Hierbij legt het management in feite een eigen beeld op aan de andere actoren in de organisatie. In paragraaf 2.4 is al even kort verwezen naar Soderberg (2006) die dit proces omschrijft als "Sensemaking".

4.5 Waarden

Iedere persoon wordt gevormd in zijn leven. In paragraaf 2.4 wordt hier al even kort op ingegaan. Ieder verhaal dat men vertelt, ieder verhaal dat men hoort, iedere gebeurtenis die men beleeft, iedere persoon die men tegenkomt: al deze factoren beïnvloeden de manier waarop een persoon gevormd wordt. Deze vorming is relevant bij het vertellen van verhalen aangezien dit een representatie is van de ervaren werkelijkheid binnen een bepaalde context en dus ook een representatie is van de waarden waar men voor staat. Uit de bovenstaande verhalen blijkt een duidelijk verschil in waarden.

Binnen het managerial discours wordt er vanuit gegaan dat het slagen van de fusie afhankelijk is van het wel of niet realiseren van de kostenbesparingen in combinatie met het behouden van klanten. Het maken van winst is het ultieme doel. Dit verhaal had ook vanuit een heel ander perspectief verteld kunnen worden. BNYM had bijvoorbeeld ook als doel kunnen hebben om zoveel mogelijk banen wereldwijd te behouden. Daarnaast wordt er in het managerial discours niet over gesproken wat er gedaan is om de klant meer tevreden te stellen. Er wordt wel gezegd wat er gedaan wordt om de negatieve impact van de interne doelstellingen te beperken.

Dit verschil is duidelijk te zien bij een vergelijking met de verhalen vanuit een client service perspectief. Hier zie je juist dat medewerkers slechts beperkt ingaan op de kostenbesparingsdoelstellingen en juist veel meer op het behoud van de eigen baan en wat de fusie betekent voor de relatie met de klant die zij op dag basis moeten bedienen. Ook gaan zij dieper in op wat het leveren van goede service aan de klant voor hen betekent. Zij vinden het belangrijk om de beste te zijn in de service die zij leveren aan een klant. De vijf niveaus, zingeving, identiteit, vaardigheden, overtuigingen en gedrag van Bateson (1972) komen terug in deze waarden. Wat vind ik belangrijk in het leven? waar zie ik mezelf als persoon? Wat kan ik goed en wat kan ik niet? Welke waarden en overtuigingen gelden voor mij? En hoe gedraag ik mezelf op basis hiervan? Al deze overwegingen spelen een rol hierin en bepalen hoe een verhaal verteld en/of begrepen wordt.



4.6 Oriëntatie

Van Dinten en Schouten (2010), beschrijven in het boek "Zijn zij gek of ben ik het?" een aantal verschillende oriëntaties. Deze oriëntaties zie je sterk terug komen in de manier waarop de integratie georganiseerd is. Hoewel de doelen van het senior management en de client service medewerkers overeen lijken te komen zitten er grote verschillen in de manier waarop hier "gemanaged" wordt. Binnen het managerial discours, wordt er veel verwezen naar rationele doelstellingen, die wel of niet gehaald worden. Bijvoorbeeld de doelstelling om klantvragen binnen 24 uur te beantwoorden. Terwijl de client service medewerkers juist aangeven dat klanttevredenheid niet uit te drukken is in rationele doelstellingen. Ze beschrijven dit als een relatie, als een gevoel.

4.7 Leren

Volgens de theorie van de "Superaddresse" in het artikel "Autopoeisis and meaning: a biological approach to Bakhtin's superaddressee" van Goossef (2010) is kennis niet rechtstreeks overdraagbaar. De betekenis die een toehoorder toekent aan een verhaal is per persoon verschillend.

Dit blijkt ook uit dit verhaal. Deze lessen zijn afhankelijk van de feiten/gebeurtenissen die genoemd worden, het belang van de verteller en toehoorder met betrekking tot het verhaal en de gepercipieerde relatie tussen alle betrokken personen, alsmede de onderling toegekende macht.

Het is niet zo verwonderlijk dat een oud BNY medewerker, die grote belangen heeft bij het behouden van een BNY systeem, meteen aanneemt dat het oude BNY systeem superieur is wanneer dit één keer ergens genoemd wordt.

Wanneer een oud Mellon medewerker hetzelfde verhaal hoort kan deze persoon hier een heel andere les uit trekken. Zeker als deze persoon de perceptie heeft dat dit "superieure" systeem op termijn het einde kan betekenen van het oude Mellon systeem met alle mogelijke negatieve gevolgen voor de oud-Mellon medewerker zoals kennis verlies (en daardoor machtverlies) en in een aantal gevallen zelfs baanverlies. Deze persoon hoort dezelfde feiten, maar heeft hier een heel ander belang bij. Hij/zij marginaliseert de sterke punten (bijvoorbeeld betere cash processing) en geeft de negatieve punten een sterkere waarde (bijvoorbeeld starre structuur). Ook de persoon die dit verhaal vertelt heeft invloed op het verhaal. Wordt dit verhaal verteld door een oud BNY manager die men misschien nog niet helemaal vertrouwt? Of door een oud Mellon manager waar men alle jaren mee samenwerkt waarvan gedacht wordt dat deze persoon "er verstand van heeft".

Het is niet alleen de luisteraar die lessen trekt uit het verhaal. Ook de verteller ondergaat een continue leertraject bij het vertellen van zijn verhaal. (Verwachte) Reacties van toehoorders bepalen wat er wel en wat er niet verteld wordt en hoe bepaalde oorzaak-gevolg relaties tot stand komen. Er wordt vaak gezegd dat je iets begrijpt als je iets uit kunt leggen. Pas op dit moment wordt je gedwongen



om de rijke kennis die je hebt opgedaan te structureren door middel van een verhaal.

4.8 Gedrag

De bovenstaande verhalen laten tevens zien dat geleerde lessen ook in de praktijk worden gebracht. De angst voor baanverlies gaat bijvoorbeeld een rol spelen in de communicatie tussen Breda en Brussel. Daarnaast geeft men aan dat men ervaart dat er een aantal projecten opgestart worden om te laten zien dat men een rol heeft in de organisatie.

4.9 Botsende discoursen

Wat opvalt na het analyseren van de verschillende verhalen is dat er binnen BNYM een aantal discoursen heerst. In het artikel "Merger of Equals: The Integration of The Bank of New York and Mellon Financial" van Taliaferro, R. Rose, C. & Lane, D. (2009) bijvoorbeeld, wordt een interessante analyse gegeven van de gestructureerde wijze waarop de fusie tussen BNY en Mellon georganiseerd is. Hierbij is het echter interessant om te realiseren dat dit een erkend onderzoek is waar het management van BNYM ook toestemming voor heeft moeten verlenen. In die zin is dit ook een commercieel verhaal. De bank wil namelijk niet naar buiten treden met een verhaal waarin de belangen van klanten gemarginaliseerd worden ten opzichte van de interne belangen.

De praktijk werkt echter niet altijd op deze manier. De praktijk ziet er niet altijd even rechtlijnig uit. Hier willen de verschillende discoursen wel eens botsen met elkaar. Bijvoorbeeld het commerciële discours met het kostenbesparingsdiscours.

"For tier 3 clients you don't do client visits, you don't send client report cards. In the presentation it was said, yes we check their balances but no I don't check their balances every day. I don't run exception reporting like I did before. I had strict guidelines no longer to do that. That's up to the client to do those checks through the information that has been provided to them through workbench."

"They came to visit the office here and the presentation that was given was, We do this, we do that and I'm thinking: "no we don't anymore". We're forbidden from doing this anymore. There was a big difference between what we presented to the client when they were here and the reality of the daily job. I think when you are in client services you always want to do more. But now the hammer has come down, we no longer do that."

Hierboven zie je duidelijk dat deze twee discoursen kunnen botsen. Aan de ene kant wordt de klant verteld dat BNYM een groot scala aan diensten levert. Dit verhaal wordt verteld door een persoon die hier grote belangen bij heeft, en die hier hoogstwaarschijnlijk ook voor beoordeeld en beloond wordt. Aan de andere kant kan het tijdens het leveren van deze services voorkomen dat het kostenbesparingsdiscours de boventoon krijgt. Er moeten snel veel kosten



bespaard worden en men wordt verteld dat dit soort services niet geleverd kan worden. De persoon die deze opdracht geeft heeft hier ook een belang bij en wordt hiervoor ook beoordeeld en beloond (dit kan zelfs dezelfde persoon zijn). Deze afweging (ik geef de voorkeur aan het woord discussie) tussen verschillende discoursen kan als verwarrend of zelfs als oneerlijk worden beschouwd door de medewerkers die de opdracht uit moeten voeren.

Een ander voorbeeld is de R&M customer satisfaction survey. Doel van de survey is om een relatief onafhankelijke survey te creëren om inzicht te krijgen in de kwaliteit van asset servicing providers. Zij gebruiken client quotes om het inzicht te vergroten. Tijdens één van deze surveys (zie bijlage 8) wordt de volgende quote gegeven door een klant:

*"BNYM – At senior management level high, detailed understanding of our business. Client Service Manager very knowledgeable and willingness to support both us. Compared to other custodians, BNYM at times are too risk focussed that can delay/impact business deliverables. Corporate action responses at times could be improved."*¹

BNYM scoort goed tijdens deze surveys en wil deze goede score graag gebruiken om potentiële klanten ervan te overtuigen dat ze met BNYM een goede partner hebben. Dit doen ze door middel van een press release maar in plaats van het gebruik van de volledige onafhankelijke opmerking van de klant kiest men ervoor om alleen het positieve stuk eruit te halen.

"At senior management level [BNY Mellon has] a highly detailed understanding of our business. [The] client service manager [is] very knowledgeable and willing to support us." - Zie Bijlage 5: Press release R&M Survey.

De verschillende contexten waarin deze informatie wordt gebruikt (het zijn exact dezelfde woorden) zijn echter bepalend voor het discours waarvoor (bewust danwel onbewust) gekozen wordt door de verteller.

4.10 Sociale veranderingen

Bij het analyseren van de verhalen wordt er vrij veel gesproken over het functioneren van de teams. De bedrijfskundige context draagt eraan bij dat hier veel over gesproken wordt. Toch valt het op dat er opvallend weinig gesproken wordt over de onderlinge relaties. Tijdens één van de gesprekken merkt een respondent op dat de organisatie van een familie in een fabriek is veranderd maar verder wordt er niet heel diep ingegaan op hoe mensen met elkaar omgaan. Vinden mensen elkaar leuk? En vinden ze het leuk om met elkaar om te gaan? Vinden ze het prettig om elkaar te helpen? En kennen ze elkaar überhaupt? Over deze onderwerpen wordt opvallend weinig gesproken. Men refereert vaak naar de organisatie als een geheel alsof het een tastbaar iets is. Er wordt niet heel diep ingegaan op de onderlinge relaties van persoon tot persoon. Er wordt veel gesproken over hoe de diensten verbeterd kunnen worden maar relatief weinig over hoe men prettiger samen kan werken.



Voetnoot 1: http://www.static-ubs.com/global/en/wealth_management/assetservicing/_jcr_content/rightpar/teaser_0/linklist/link.1653034237.file/bGluay9wYXRoPS9jb250ZW50L2RhbS91YnMvZ2xvYmFsL3dlYWx0aF9tYW5hZ2VtZW50L2Fzc2V0c2VydmljaW5nL1JfTV9TdXJ2ZXkyMDEyLnBkZg==/R_M_Survey2012.pdf



5 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen gepresenteerd.

5.1 Conclusies

Het doel van dit onderzoek is om een antwoord te geven op de vraag: Heeft de integratie van de fusie invloed (gehad) op de manier waarop diensten aan klanten geleverd worden?

In meer of mindere mate lijken alle respondenten het erover eens te zijn dat de integratie van de fusie invloed heeft gehad op de dienstverlening aan klanten.

Uit de bovenstaande verhalen blijkt echter dat er overeenkomsten, maar ook zeker verschillen, zitten in de manier waarop de invloed van de integratie van beide organisaties ervaren is. Bepaalde feiten en gebeurtenissen worden wel genoemd door een groep maar weer niet door een andere groep. Bij het luisteren naar de verhalen blijkt dat er bepaalde vooroordelen “verborgen” zitten in de manier waarop het verhaal geconstrueerd wordt. Relaties en de rol van betrokkenen worden verschillend uitgelegd door de betrokkenen en ook de constructie van macht komt naar voren. Er blijkt dat men er verschillende ideeën op na houdt over wat men belangrijk vindt. En ook de manier waarop bepaalde doelstellingen gemanaged worden verschilt.

Ik kan niet beslissen voor u als lezer wat voor conclusies u zult trekken bij het lezen van de bovenstaande verhalen en voel me dan ook niet bevoegd om in dit hoofdstuk allesomvattende conclusies te beschrijven. Met dit onderzoek wil ik inzicht geven in de grote rijkdom aan antwoorden die ik op de bovenstaande vraag gekregen heb.

Daarnaast wil ik een aantal observaties delen die mij opgevallen zijn na een analyse van de bovenstaande verhalen.

Twee thema's komen nadrukkelijk terug in de verhalen. Zowel de meeste respondenten van het client service team als de senior managers zijn van mening dat het bedienen van klanten op twee verschillende platformen op dit moment problemen oplevert. De meningen over de oplossing hiervoor zijn echter afwijkend. Daarnaast lijken de meeste client service medewerkers van mening te zijn dat de grenzen tussen de afdelingen verhard zijn en dat er meer samengewerkt moet worden. Hierbij worden de oorzaak-gevolg relaties echter verschillend gelegd.

Zo worden er verschillende beelden gepresenteerd waarin de specifieke veranderingen het gevolg zijn van de fusie, de economische omstandigheden, de internationaal culturele verschillen, de groei van het bedrijf, bredere veranderingen in de maatschappij of wellicht nog een groot aantal andere factoren waar door niemand aan gedacht is.



Deze verschillen in ervaren werkelijkheid zorgen ervoor dat er ook grote verschillen ontstaan in de manier waarop er geleerd wordt binnen de organisatie en wat voor gedrag dit uiteindelijk teweeg brengt.

Deze botsende discoursen, de verschillende gewenste idealen en verschillende onderliggende belangen en/of vooroordelen kunnen ervoor zorgen dat er weerstand ontstaat tussen verschillende groepen. De lessen die men trekt uit de informatie die men krijgt, kunnen er voor zorgen dat informatie verschillend geïnterpreteerd wordt, met (voor een bepaalde groep) ongewenst/onbedoeld of conflicterend gedrag als gevolg. Wat door de ene groep als positief ervaren wordt, wordt door de andere groep als een negatieve ontwikkeling gezien. Hieruit kunnen we afleiden dat er geen beste manier is om een fusie te organiseren.

Zo wordt er binnen het management discours gesuggereerd dat de groei van de bank een concurrentievoordeel oplevert terwijl het client services discours juist laat zien dat deze groei problemen oplevert in de samenwerking tussen afdelingen. Deze verslechtering van de samenwerking komt de diensverlening niet ten goede.

Binnen strategisch management is men niet altijd een voorstander van verschillende betekenissen ten opzichte van het dominante senior management discours. Volgens Ng en de Cock (2002) wordt dit soms beschouwd als weerstand tegen het dominante verhaal.

Toch is het relevant om op deze manier naar verhalen te kijken.

Zo wordt er regelmatig gesproken over "het beste voor de organisatie". Maar wie wordt hier precies mee bedoeld. "De aandeelhouders", "Het management", "Een manager" of iedere medewerker. Door aandachtig te luisteren naar deze verhalen en deze te deconstrueren blijkt al snel voor wie de desbetreffende uitspraak het beste uitpakt.

Binnen BNYM wordt veel informatie via de e-mail verspreid. Een standaard formaat dat naar alle medewerkers binnen Europa verstuurd wordt. Dit onderzoek laat zien dat dezelfde e-mail naar twee verschillende groepen tot compleet verschillende soorten gedrag kan leiden. Dit is niet alleen relevant voor degenen die deze informatie versturen maar ook voor degenen die deze informatie ontvangen.

5.2 Aanbevelingen

Conflicterende discoursen zijn nooit helemaal te vermijden maar kunnen beperkt worden door medewerkers binnen een bepaald discours de gelegenheid te geven om een verhaal te laten vertellen in het bijzijn van medewerkers van een ander discours.

Boje (2006) verwijst naar dit fenomeen met het begrip "restorying"



Door verhalen uit hun normale context te halen en betrokkenen de kans te geven hier een gelijkwaardig gesprek over te voeren krijgen ook minder krachtige stemmen ten opzichte van het geldende discours de mogelijkheid om hun verhaal duidelijk te maken.

Het volgende voorbeeld in dit onderzoek illustreert hoe "het in gesprek gaan van verschillende medewerkers met elkaar" een invloed kan hebben op de perceptie van de werkelijkheid.

Tijdens een groepsgebesprek spreken een oud BNY medewerker en 6 oud Mellon medewerkers met elkaar. Zij spreken elkaar regelmatig maar hebben in het verleden erg weinig over de historie van beide organisaties gesproken:

hMellon CSR: "Dat is mijn grootste punt inderdaad. De verandering in doelstellingen en hoofdprioriteiten. Je ziet duidelijk een shift van client focus, Mellon z'n ding naar ik vind BNY meer risk sensitive."

hBNY CSR: "Client First, was de grote norm van BNY, ook voor de fusie. Dit is volgens mij allemaal economie gerelateerd."

hMellon CSR: "Bij Bank of New York, hoe was dat eerst? Dat was toch al groot en stug?"

hBNY CSR: "Bank of New York was groot maar alles was vrij goed gestructureerd. De backoffices zoals cash en securities waren goed gecentraliseerd in bepaalde locaties waar verschillende shifts werden gedraaid zoals bijvoorbeeld de cash afdeling in Brussel die quasi rond de klok werkten om maar de deadlines kunnen blijven halen. India was toen nog een vrij recent verhaal. Voor trades, de instructie side, de settlements side, client services, corporate actions, dat lag allemaal in Brussel. Ondertussen wordt dat veel meer verspreid naar de groei centers. Dat groei centre verhaal is volgens mij een economische realiteit waar iedereen mee te maken heeft.

Het settlement process is opgesplitst in gespecialiseerde subafdelingen waardoor het overzicht soms verloren gaat, dat begrijp ik best. Zoals BNY Mellon nu ook werkt. Maar je krijgt dan wel specialisatie die je in een ander systeem volgens mij niet zou krijgen vanwege de grote volumes. Ik heb bij mijn oude werkgever ook gewerkt in een systeem waarbij je dat overzicht hebt. Je begint een dossier en je beëindigt een dossier. Je niet het samen en je bent klaar. Maar zo kun je niet werken met de volumes die BNY, Mellon of BNY Mellon heeft.

hMellon CSR: Het is wel een interessante aanname die je kan maken dat Bank of New York ook gewoon flexibel was. En Mellon ook. Maar bij elkaar samen is de flexibiliteit is eraf gegaan.

hMellon CSR: Maar zo zien de oud-ABN AMRO Mellon de oud-BNY mensen helemaal niet.



hMellon CSR: De perceptie is duidelijk anders. De perceptie bij de meeste oud-ABN AMRO Mellon mensen is dat BONY meer gefocust was op intern, en op procedures, de controls. Bij Mellon was dat "getting it done for your client".

Tijdens een gesprek van 10 minuten lijkt de perceptie van de oud Mellon medewerkers voor een groot gedeelte om te slaan. Waar men eerst dacht dat BNY vroeger ook "groot en stug" was, blijkt nu dat er eventueel ook andere verklaringen voor zijn. Na afloop van deze gesprekken bevestigde een aantal van de respondenten dat ze zich bewust zijn geworden van hun vooroordelen met betrekking tot BNY. Het gesprek heeft hen geholpen om hier over na te denken. Hieruit blijkt ook dat de toehoorder een rol speelt in de manier waarop een verhaal verteld wordt. De kans is groot dat de oud-ABN AMRO Mellon medewerker dit verhaal anders geconstrueerd zou hebben binnen een context met alleen maar oud-ABN AMRO Mellon medewerkers. De vragen die de oud-Bank of New York medewerker stelt, dwingen de oud-ABN AMRO Mellon medewerker om na te denken en zorgen ervoor dat het verhaal een wending krijgt. Deze manier van kijken wordt ondermeer beschreven in de theorie van Soderberg in paragraaf 2.4.

Hieruit kan ik als auteur een aantal praktische aanbevelingen afleiden voor de Bank of New York Mellon. Deze worden uiteengezet in Bijlage 3.

Ik kan echter niet voorspellen wat voor aanbevelingen u als lezer uit dit stuk haalt. Ik wil u echter graag stimuleren om uw organisatie vanuit een meervoudig perspectief te gaan bekijken. De belangrijkste aanbeveling voor iedere lezer is om met meer aandacht, meer interesse en meer nieuwsgierigheid te luisteren naar de verhalen binnen een organisatie. Ik verzeker u dat u verwonderd zult raken...



6 Methodologische reflectie

Tijdens dit onderzoek heb ik veel geleerd. In dit hoofdstuk reflecteer ik op dit onderzoek en de lessen die ik hieruit geleerd heb. Ik ben de afgelopen 30 jaar erop getraind om rationeel beslissingen te nemen op basis van cijfers en grafieken en was dan ook blij verrast toen ik de kans kreeg om symbolisch interpretatief onderzoek te doen. Voordat ik begon met mijn master studie kende ik dit woord niet eens. Langzaam begon ik te begrijpen dat deze manier van kijken een verrijking was naast mijn voormalige opleidingen en huidige werkcultuur. Ik heb dan ook besloten om mezelf te verdiepen in management van verandering en sociaal constructionistisch onderzoek. Ik heb enorm veel geleerd maar dat ging niet altijd zonder pijn en moeite. Deze lessen begonnen eigenlijk al meteen na het maken van een planning. Ik ben een rationeel ingesteld iemand en wilde graag aan dit project beginnen met een goede planning. Ik had al snel een mooi programma gemaakt maar al na een paar dagen kwam ik erachter dat hier niets van terecht ging komen. Een onderzoek van dit type laat zich niet plannen en ontstaat terwijl je bezig bent. Ik voelde me hier in het begin heel onrustig en ongemakkelijk bij maar heb me ook laten verrassen door hetgeen hieruit gekomen is. Paragraaf 6.1 geeft inzicht in de persoonlijke belangen die ik voorafgaand aan het onderzoek gedefinieerd heb. Paragraaf 6.2 gaat dieper in op mijn vooroordelen en waar ik mezelf tegen ben gekomen in het onderzoek. Ik reflecteer op de relevantie in het onderzoek van paragraaf 6.3 en in paragraaf 6.4 bespreek ik mijn reflectie op de gebruikte methodologie en literatuur. 6.5 gaat dieper in op de lessen die ik geleerd heb gedurende de afgelopen paar maanden.

6.1 Persoonlijke belangen

Ik ben het onderzoek begonnen met de volgende twee doelen:

In de eerste plaats is dit onderzoek een proeve van bekwaamheid. Ik heb gekozen voor dit onderwerp vanuit mijn interesse voor internationale fusies en heb het gevoel dat dit onderwerp actueel is binnen onze organisatie vanwege de redenen die genoemd worden in de praktische relevantie. Ik ben als onderzoeker enorm geïnteresseerd in wat een grote verandering zoals een fusie allemaal doet met de medewerkers binnen een organisatie en ben heel erg benieuwd in welke mate de verschillende ervaringen geuit worden door middel van verschillende verhalen en taalgebruik. Daarnaast ben ik altijd geïnteresseerd geweest in taal en de manier waarop een cultuur of belevingswereld geuit wordt door middel van taal. Zo is het bijvoorbeeld vrijwel onmogelijk om een boek van een buitenlandse auteur te vertalen zonder subtiele culturele uitingen te verliezen. Ik was dan ook erg benieuwd of ik deze verschillen terug kan zien in het taalgebruik van de medewerkers van BNYM en in hoeverre dit taalgebruik beïnvloed wordt door onderlinge interactie. Ik kijk hier als onderzoeker van buiten naar binnen en loop hier door mijn dubbele rol als onderzoeker en functionaris de kans dat ik blind ben geworden voor bepaalde veranderingen.

Daarnaast wilde ik graag een context creëren waarin ik de medewerkers van BNYM de gelegenheid geef om met elkaar in gesprek te gaan over de



ontwikkelingen van de diensten die verleend worden aan klanten zodat zij vanuit hun eigen perspectief kunnen reflecteren op hetgeen gebeurd is en staat te gebeuren. Ik verwachtte bij aanvang van het onderzoek, op basis van een aantal reacties uit mijn omgeving, dat deze discussie relevant is. De medewerkers van BNYM hebben echter niet om mijn onderzoek gevraagd. Ik wilde graag inzichtelijk krijgen of dit onderwerp leeft binnen de organisatie. Mijn dubbele rol als onderzoeker en functionaris heeft dit proces zowel positief als negatief beïnvloedt. Hierover meer in hoofdstuk 2.3 methodologie.

6.2 Bias

Vanwege mijn positie als onderzoeker en functionaris ben ik sterk bevooroordeeld in dit onderzoek. Ik heb deze vooroordelen (waar mogelijk) dan ook geprobeerd in kaart te brengen. Het doel hiervan was bewustwording met de intentie om zo neutraal mogelijk te zijn in het onderzoek. Objectiviteit als onderzoeker is onmogelijk. Het gaat er dan ook niet om of je vooroordelen hebt, maar vooral over in hoeverre je hiervan af kunt stappen als deze ongegrond/incompleet blijken te zijn. Om de neutraliteit te waarborgen heb ik voorafgaand aan het onderzoek deze vooroordelen zo expliciet mogelijk gemaakt. De belangrijkste vooroordelen waren:

- Ik ben zelf van mening dat de organisatie van de fusie tot gevolg heeft dat de organisatie veel resources richt op de organisatie van de fusie. Hierdoor ontstaan een aantal ontwikkelingen

- De medewerkers van BNYM zijn rationeel en intern georiënteerd. Dit komt tot uiting in de manier waarop er georganiseerd wordt.
- Het is moeilijk voor BNYM om te luisteren naar de klant
- BNYM legt processen op aan de klant in plaats van andersom
- BNYM heeft de afgelopen jaren gekozen voor een sterke specialisatie beperking van functies (met een beperking van werknemers tevredenheid, kennis en flexibiliteit als gevolg)
- BNYM heeft een sterke drang om te outsourcen vanwege de lagere kosten maar is erg bang om de controle uit handen te geven
- BNYM verliest veel energie in de realignment van functies. Er worden veel pogingen gedaan. Deze zijn vaak moeizaam en regelmatig niet echt succesvol.
- Constructie van macht domineert veel organisatieprocessen. Hierdoor gaan veel resources uit naar de binnenkant van de organisatie in plaats van naar de klant.

De hierboven genoemde vooroordelen hebben een rol gespeeld tijdens het onderzoek. Zo is het bijvoorbeeld tijdens de gesprekken erg moeilijk gebleken om hiervan af te stappen tijdens het stellen van de vragen. In de positie van onderzoeker was het erg moeilijk om continue "nieuwsgierig" te zijn. Tijdens het analyseren van de uitwerkingen bleek regelmatig dat ik niet voldoende door ben gegaan op bepaalde opmerkingen. Daarnaast bleek uit deze gesprekken dat ik af en toe op zoek was naar bevestiging van mijn eigen beeld in plaats van inzicht te krijgen in de belevingswereld van de ander. Hierdoor heb ik wellicht relevante informatie laten liggen. Naarmate de gesprekken vorderden ben ik me hier bewuster van geworden en hoewel het erg moeilijk blijft om mezelf over de



vooroordelen heen te zetten heb ik de laatste gesprekken meer open kunnen voeren.

6.3 Relevantie

De feedback die ik vanuit de ondervraagde personen ontvangen heb was zeer positief. Betrokkenen wilde erg graag meewerken en waren zeer enthousiast na het voeren van de gesprekken. Vooral de groepsgesprekken werden als positief ervaren. Betrokkenen vonden het interessant om met elkaar in gesprek te gaan over de integratie van BNY en Mellon. Er is een aantal keren geopperd dat hier meer interactie over zou moeten zijn.

Dit onderzoek heeft mij de mogelijkheid gegeven heel diep in te zoomen op een erg specifieke casus. Door zo veel mogelijk stemmen, zowel sterk als zwak naar voren te laten komen is mijn inzicht rondom het onderzoeksthema vergroot.

Deze gesprekken dragen dan ook zeker bij aan het vergroten van het inzicht in de invloed van de fusie op client services. Er worden tijdens de gesprek een aantal problemen genoemd. De vraag in hoeverre deze opgelost kunnen gaan worden is afhankelijk van de vervolgstappen die ik en de andere betrokkenen gaan nemen. Veranderingen realiseren in een grote organisatie gaat nooit vanzelf. Ik verwacht dat bij het uitwisselen van de verhalen er meer interactie ontstaat over de geïdentificeerde problemen en dat men meer samen gaat werken om deze op te lossen. Daarnaast verwacht ik dat de verhalen bijdragen in het begrip voor elkaar en betrokkenen meer zal stimuleren om elkaar te helpen bij een probleem. Daarnaast zal ik op basis van dit onderzoek voorstellen om deze gesprekken uit te voeren in Frankfurt en deze verhalen te delen met de betrokkenen van dit onderzoek. Op basis van de ervaringen kunnen we bekijken of het raadzaam is om dit te vervolgen met andere groepen.

6.4 Methodologie & Literatuur

Over het algemeen zijn de gebruikte methoden effectief. Door tijdgebrek en de bereikbaarheid van senior managers heb ik helaas geen mogelijkheid gehad om het managerial discours met hen direct te bespreken. Ik ben uitgegaan van door deze managers gevalideerde tekstuele documenten in de vorm van twee case studies door Cass Business School en Harvard. Ik kan er echter slechts naar gissen of persoonlijke uitspraken hetzelfde of juist een heel ander beeld zouden geven.

Daarnaast zou ik effectiever gebruik kunnen maken van bepaalde documenten die ik tegengekomen ben tijdens mijn onderzoek. Ik heb deze in beperkte mate gebruikt maar zou documenten zoals het commitment document voor baanbehoud in Pittsburgh, de press release, de kostenbesparings calculaties en een aantal andere documenten bij een eventueel vervolgonderzoek intensiever gebruiken door deze uitgebreider te bespreken tijdens de gesprekken. Een aantal documenten ben ik echter pas tegen het einde van het onderzoek tegengekomen.



Door de uitgebreide gesprekken die ik heb gevoerd heb ik veel inzicht gekregen in de belevingswereld van een aantal personen. Door deze keuze heb ik relatief weinig betrokkenen kunnen spreken. Daarnaast zou het niet realistisch zijn om aan te nemen dat het beeld van de ondervraagden representatief is voor de rest van de organisatie. Dit was echter ook niet het doel van mijn onderzoek. Als dit mijn doel zou zijn geweest zou een combinatie van een aantal statistische toetsen op basis van een representatieve steekproef beter passend zijn geweest. Hiermee zou echter een gedeelte van de rijke, meervoudige antwoorden verloren zijn gegaan. De kennis die ik op heb gedaan is dan ook heel erg plaats- en tijdgebonden en kan niet zomaar overgenomen worden zonder oog te hebben voor de context.

Tijdens het proces dacht ik keer op keer door te hebben wat symbolisch interpretatief onderzoek betekent maar na een tijdje realiseerde ik weer dat ik vaak terug viel in een rationeel, modernistisch denkpatroon. Het heeft me dan ook veel moeite gekost om deze wijze van onderzoek consequent door te voeren in het hele traject.

Tijdens dit onderzoek heb ik weinig gebruik gemaakt van inhoudelijke theorieën. Ik heb wel een groot aantal procesmatige, methodologische theorieën gebruikt. Deze hebben mij geholpen in het structureren van het onderzoek. Vooral de zichtwijze om een organisatie als een mengeling van verschillende stemmen of dialogen te bekijken heeft veel inzicht gegeven in de manier waarop een organisatie als BNYM functioneert. Ik realiseer me dat dit slechts één perspectief op een organisatie is. Zo zijn er veel andere manieren waarop de organisatie bekeken kan worden en ik pretendeer dan ook zeker niet om compleet te zijn.

Een ander, algemeen geaccepteerd criterium binnen wetenschappelijk onderzoek is de herhaalbaarheid van een onderzoek. Het hierboven genoemde onderzoek zou verschillende resultaten laten zien als dit opnieuw uitgevoerd wordt. De betekenis ontstaat in de interactie tussen onderzoeker en onderzochte. Door een wijziging aan te brengen in een van deze twee factoren verandert de uitkomst van het onderzoek. Daarnaast spelen plaats en tijd een belangrijke rol. De mening van betrokkenen over een bepaald fenomeen kan deze week heel anders zijn vergeleken met vorige week. Dit is afhankelijk van zowel de gedachten van de betrokkenen als hetgeen de betrokkenen ervaren in deze periode. Ik ben dan ook van mening dat binnen dit type onderzoek, herhaalbaarheid juist geen goed criterium is. Dit zou suggereren dat de tijd stil blijft staan en dat de context er niet te doet. Ik beargumenteer juist dat deze omstandigheden een grote invloed uitoefenen.

Het gevaar van deze onderzoeksmethode is dat je zo maar alles kunt zeggen en het vervolgens "onderzoek" noemt. Ik heb dan ook zo veel mogelijk vastgehouden aan de methodologische uitgangspunten om een bepaalde mate van neutraliteit te behouden en het onderzoek daarmee wetenschappelijk te maken.



6.5 Leerproces

Zowel tijdens de dataverzameling als de analyse heb ik veel geleerd over onderzoeksmethoden en mijn eigen vooroordelen. Vooral het voeren van de gesprekken vergt verdere training. De feedback van mijn begeleider Ton Roodink en het analyseren van de uitwerkingen heeft geholpen om deze gesprekken informatiever te maken.

Tijdens het analyseren van de data heb ik discours analyses gebruikt. Het doel hiervan is om teksten in een andere context te plaatsen om te bepalen wat voor ander soort reactie men zou kunnen. Ook hier zit ik af en toe vast in mijn eigen vooroordelen. Naarmate het onderzoek vorderde ben ik met hier meer bewust van geworden en dit heeft mij geholpen om met een bredere blik naar de teksten te kijken. Ik heb hiervoor een oefening gedaan door de vooroordelen in mijn voorwoord te ontrafelen die dit proces mooi in kaart brengt.

De belangrijkste les die ik echter geleerd heb is de manier waarop ik naar organisaties kijk in de toekomst. Ik ben me bewust geworden van het feit dat we leven in een maatschappij waarin we onze werkelijkheid graag willen simplificeren door alles te kunnen verklaren door middel van wetenschappelijk onderzoek, regelsystemen en binnen BNYM: policies, procedures, meetbare doelstellingen en key performance indicators. Dit is een natuurlijk proces en heeft ons veel goeds gebracht. Het is echter ook interessant om te realiseren dat hier ergens een optimum aan zit, een ultieme balans. Procedures zijn goed, maar er moet ook vrijheid zijn om deze zelf in te vullen om er voor te zorgen dat mensen zelf verantwoordelijkheid nemen voor hetgeen ze doen. De manier waarop mensen omgaan met informatie zoals nieuwe procedures, regels en werkmethoden verschilt van persoon tot persoon. Dit wordt deels geuit door de taal waarin men over deze interpretaties praat maar ook hier zit weer een vertaalslag in. Ik zal dan ook in toekomst met meer aandacht en verwondering luisteren naar de verschillende verhalen binnen een organisatie.



Bijlage 1: Literatuurlijst

- Bateson, G., 1972. "Steps to an Ecology of Mind", *The Logical Categories of Learning and Communication*, **The University of Chicago Press edition**, 2000: 279-308
- Boje, D.M., 2008. **Storytelling Organisations**. Thousand Oaks, California: Sage Publications
- Boje, D.M., 1995. Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land", **Academy of Management Journal**, Vol 38, No. 4: 997-1035
- Brymann, A. & Bell, E. 2007. **Business research methods**. Oxford: Oxford university press
- Derrida, J., 1978. **Writing and Difference**. London: Routledge & Kegan Paul
- Eliot, O., 1980. **Felix Holt, The Radical**. Oxford: Clarendon Press
- Feltmann, E., Lubbers, B., Metsemakers, M. & Dijkgraaf, G., 2010. **Denkadviseren**. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers
- Foucault, M., 1977. **Power/Knowledge**. New York: Pantheon
- Gioia, D.A. & Chittipeddi, K., 1991. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation, **Strategic Management Journal**, Vol 12, 1991/6: 433-448
- Gold, R.L., 1958. Roles in Sociological Fieldwork, **Social Forces**, 36: 217-223.
- Goossef, K.A., 2010. Autopoeisis and meaning: a biological approach to Bakhtin's superaddressee. **Journal of Organizational Change Management**, Vol 23, 2010/2: 145-151
- Greimas, A.J., 1966. **Semantique Structurale**. Paris: Larousse
- Hatch, M.J. & Cunliffe, A.L., 2006. **Organization Theory**. Oxford: Oxford university press.
- Hazen, M.A., 1993. Toward polyphonic organization, **Journal of Organizational Change Management**, Vol 6(5): 15-24



- Kilduff, M. 1993. Deconstructing organizations, **Academy of Management Review**, Vol 18: 13-31
- Levinthal, D.A. & March, J.G., 1993. The myopia of Learning, **Strategic Management Journal**, 14: 95-112
- March, J.G. & Simon H.A., 1993. **Organisations**. Oxford: Blackwell
- Martel, Y., 2001. **The Life of PI**. Toronto: Knopf Canada
- Mintzberg, H., Lampel, J. & Ahlstrand, B., 2009. **Strategie Safari, uw complete gids door de jungle van Strategisch Management**. Amsterdam: Pearson Education Benelux
- Moeller, S., 2010. 'The Best Financial-Services Transaction Ever' (A): Designing the merger of The Bank of New York and Mellon Financial, Cass Business School case study. European case clearing house.
- Moeller, S., 2010. 'The Best Financial-Services Transaction Ever' (B): The Integration of The Bank of New York and Mellon Financial, Cass Business School case study. European case clearing house.
- Ng, W. & de Cock, C., 2002. Battle in the Boardroom: a discursive perspective. **Journal of Management Studies**, Vol 39 (1): 23-49
- Popper, K.R., 1972. **Objective knowledge**. Oxford: Oxford University Press
- Soderberg, A.M., 2006. Narrative Interviewing and Narrative Analysis in a Study of a Cross-border merger, **Management International Review**, Vol. 46, 2006/4: 397-416
- Stokhof, M.J.B., 2000. **Taal en Betekenis. Een Inleiding in de taal filosofie**. Amsterdam: Boom
- Tachankary, T., 1992. Organizations "texts": Hermeneutics as a model for understanding organizational change. **Research in Organizational Change and Development**, Vol 6: 197-233
- Taliaferro, R. Rose, C. & Lane, D., 2009. **Merger of Equals (A): The Integration of The Bank of New York and Mellon Financial**, Harvard case study. European case clearing house.



- Taliaferro, R. Rose, C. & Lane, D., 2009. **Merger of Equals (B): The Integration of The Bank of New York and Mellon Financial**, Harvard case study. European case clearing house.
- Taliaferro, R. Rose, C. & Lane, D., 2009. **Merger of Equals (C): The Integration of The Bank of New York and Mellon Financial**, Harvard case study. European case clearing house.
- Vaara, E.; 2002. On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Post-Merger Integration, **Organization Studies**, 2002 23: 211
- Van den Bersselaar, V., 1997. **Wetenschapsfilosofie in veelvoud**. Bussum: Uitgeverij Coutinho
- Van Dinten, W.L. & Schouten, I.F.M., 2008. **Zijn zij gek of ben ik het?** Delft: Eburon Delft
- Watzlawick, P., Weakland, J.H., Fisch, R., 1973. **Het kan anders**. Deventer: Van Loghum Slaterus
- Weick, K.E., 1995. **Sensemaking in Organizations**. Thousand Oaks, California: Sage Publications
- Weick, K.E., Studdiford, K.M, & Obstfeld, D., 2005. Organizing and the Process of Sensemaking, **Organization science**, vol. 16, 2005/4: 409-421
- Yin, R.K., 2003. **Case study research: design and methods**. Thousand Oaks, California: Sage Publications



Bijlage 2: Planning

De onderstaande planning geeft een high level overzicht van de planning en milestones.

| Maand | Activiteit | Milestone |
|--------------------|--|--|
| december | Keuze onderwerp/begeleider | Draft onderzoeksvoorstel /gesprek Ton Roodink |
| Januari / Februari | Onderzoeksvoorstel, introductie meeting begeleiding en bijschaven onderzoeksmethodiek | Akkoord onderzoeksvoorstel begeleider & meezeer |
| Januari / Februari | Keuze literatuur, lezen literatuur, enthousiasme creëren organisatie en planning interviews. | Samenvattingen relevante boeken/artikelen + agenda interviews |
| Februari | Oriënterende interviews | Milestone meeting – bespreken interview resultaten |
| Maart | Member checks & diepte interviews | Milestone meeting – bespreken interview resultaten + analyse methode |
| April | Member checks, analyse data, diepte interviews | Milestone meeting – bespreken analyse data |
| Mei | Rapportage/verhalen | Bespreken interventie mogelijkheden & eerste concept eindrapport |
| Juni | Laatste member check verhalen + eventuele interventie | Bespreken ervaringen interventie & afronding rapportage |
| Juli | Afronden eindrapport | Akkoord Inleveren eindrapport |
| September | Eindpresentatie | Eindpresentatie |



Bijlage 3: Praktische aanbevelingen BNYM

Aanbevelingen voor de directe toekomst:

- Koen van Grimbergen organiseert een verhalenworkshop waarbij medewerkers uit Breda en Brussels gezamenlijk kunnen reflecteren op elkaars verhalen. Deze zal hoogstwaarschijnlijk plaatsvinden tijdens de offsite meetings begin februari 2013. Dit is de eerste vergadering waarbij zowel een aantal medewerkers van Brussels, als Breda aanwezig zullen zijn.
- Op basis van de feedback herhaalt Koen van Grimbergen het bovenstaande proces voor de huidige client service afdeling in Frankfurt. Hierdoor kunnen de bovenstaande verhalen vergeleken worden met het de verhalen van Frankfurt. Dit is met name interessant omdat Frankfurt op dit moment midden in een overname proces zit waarbij de klanten van de voormalige bank BHF/BAS overgeheveld worden naar Bank of New York Mellon. Dit onderzoek zal medio 2013 plaatsvinden als het team in Frankfurt weer stabiel is na de huidige integratie problematiek.

Hierbij dient opgemerkt dat dit aanbevelingen zijn die vanuit mijn perspectief als onderzoeker, student en medewerker van BNYM relevant zijn. De vraag is hoe deze aanbevelingen eruit zouden zien voor een specifieke groep zoals bijvoorbeeld de client service medewerkers in Breda of Brussels, het senior management of een groep klanten.

Uit de gesprekken met medewerkers in Breda in Brussels kan geconcludeerd worden dat er een tweetal probleemgebieden zijn die om nader onderzoek vragen.

- In de eerste plaats de klanten die op twee custody platforms geserved worden. Hier is veel aandacht voor in de vorm van het "transformation" project. Dit zal uitgevoerd moeten gaan worden door de desbetreffende projectgroep. Ik hoop van harte dat dit onderzoek bijdraagt aan het inzicht van de betrokken managers binnen Breda en Brussels.
- Vervolgonderzoek naar de samenwerking tussen afdelingen na specialisatie door middel van gesprekken met de betrokken partijen. Client services geeft aan dat zij deze samenwerking de afgelopen jaren hebben zien verslechteren. Het is interessant om verder onderzoek te doen naar de manier waarop de andere afdelingen deze samenwerking ervaren. Koen van Grimbergen zal dit als actiepunt aangeven tijdens het formuleren van de goals voor 2013 tijdens de offsite begin Februari. Op basis van de prioriteiten zal er een besluit moeten worden genomen of dit verder onderzocht gaat worden in de loop van volgend jaar.

Daarnaast zou het erg interessant zijn om de bovenstaande verhalen te vergelijken met het verhaal van de relationship management afdelingen en de klant. Op basis van de ervaringen met de workshops in februari zal Koen van Grimbergen in samenspraak met Relationship Management bepalen of er nog vervolgstappen genomen zullen gaan worden op dit gebied.



Over het algemeen is het belangrijk dat er meer aandacht wordt besteed aan grote veranderingen door middel van discussies rondom belangrijke, grote veranderingen waarbij zowel senior management, middle management, uitvoerend personeel en in sommige gevallen de klant aanwezig zullen zijn. Hierbij is het belangrijk dat deze discussies in niet al te grote groepen plaats vinden waarbij er ruimte is om ook de minder sterke stemmen aan het woord te laten. Hierbij kan het management een uiteenzetting geven van de plannen en medewerkers de ruimte geven om vragen te stellen. Maar wat nog veel belangrijker is: dit zou dit een sessie moeten zijn waarbij medewerkers van alle niveaus de ervaringen kunnen delen zonder dat er een discussie ontstaat over wie er nu wel en wie er nu niet gelijk heeft. Het doel is om naar elkaar te luisteren om van elkaars ervaringen te leren.

Ik raad mijn directe managers dan ook van harte aan om dit soort gesprekken te stimuleren. Creër meer bewustwording door medewerkers van verschillende locaties en achtergronden samen te brengen om grote veranderingen te bespreken. Dit verhoogt het inzicht in de manier waarop men elkaars werkelijkheid ervaart.



Bijlage 4: Press release Merger Announcement (source: press release BNYM, December 04, 2006)





For Immediate Release

**The Bank of New York Company, Inc. and
Mellon Financial Corporation Agree to Merge,
Creates the Global Leader in Securities Servicing and Asset Management**

*Merger Combines Highly Complementary Businesses
Positioned for Strong Global Growth*

Transaction Immediately Cash Accretive and GAAP Accretive in 2008

NEW YORK and PITTSBURGH, December 4, 2006 – The Bank of New York Company, Inc. (NYSE: BK) and Mellon Financial Corporation (NYSE: MEL) announced today they have entered into a definitive agreement to merge, creating the largest securities servicing and asset management firm globally.

The new company, which will be called The Bank of New York Mellon Corporation, will be the world's leading asset servicer with \$16.6 trillion in assets under custody and corporate trustee with \$8 trillion in assets under trusteeship, and will rank among the top 10 global asset managers with more than \$1.1 trillion in assets under management.

Thomas A. Renyi, currently chairman and chief executive of The Bank of New York, will serve as executive chairman of The Bank of New York Mellon Corporation for 18 months following the close of the transaction with overall responsibility for the integration of the two companies.

Robert P. Kelly, currently president, chairman and chief executive officer of Mellon, will serve as chief executive officer of the new company and will succeed Mr. Renyi as chairman of the board. Gerald L. Hassell, currently president of The Bank of New York, will hold the same position in the new company. The board of directors will comprise 10 members designated by The Bank of New York and eight members designated by Mellon. The new company's headquarters will be based in New York City while maintaining a strong and growing presence in Pittsburgh.

Mr. Renyi said: "We are creating one of the world's leading financial services growth companies. Both our companies focus their businesses in highly attractive sectors of the financial services industry. Together, we will be the global leader in securities servicing, and one of the top providers of asset and wealth management worldwide. Together, we will have the scale, the technology, the capital, and the people we need to compete and win in the rapidly expanding global marketplace."

Mr. Kelly said: "The merger creates an extraordinarily strong and rapidly growing global competitor in our core businesses. Through this merger, we will be able to invest and expand more effectively than any of our competitors due to our combined scale, profitability and global reach. The organic growth of our respective companies is already strong, and the cost savings and revenue synergies opportunities are excellent. Together, we will have the best service in the world, strong investment performance and the highest fiduciary standards."

Mr. Renyi continued: “We will be fully focused on delivering the high quality service our customers deserve as we create rewarding opportunities for our employees and superior returns for our shareholders. In addition, our balanced business mix and widespread geographic diversification will position us to move and manage our clients’ assets with the proven expertise and experience that few global companies can match.”

Mr. Kelly added: “Today’s action is clearly in the best long-term interests of our customers, shareholders and employees, as well as the city of Pittsburgh, where we will increase our very strong commitment to the community. We expect Pittsburgh to be home for several business divisions, as well as making it a center of excellence for technology, operations and administration.”

Under the terms of the agreement, The Bank of New York’s shareholders will receive 0.9434 shares in the new company for each share of The Bank of New York that they own and Mellon shareholders will receive one share in the new company for each Mellon share they own. The Bank of New York and Mellon have entered into mutual stock option agreements for 19.9% of the issuer’s outstanding common stock.

The transaction has been unanimously approved by each company’s board of directors and is expected to be completed early in the third quarter of 2007, subject to regulatory and shareholder approvals. Assuming the achievement of planned synergies, on a GAAP basis the transaction is expected to be 1.0% dilutive to The Bank of New York’s operating earnings in 2007, and 1.4% accretive in 2008; it will be 1.0% accretive to Mellon’s operating earnings in 2007, and 5.7% accretive in 2008. On a cash basis, which excludes the impact of non-cash items such as the amortization of intangibles, the transaction is expected to be 1.1% accretive to The Bank of New York’s earnings in 2007, and 5.3% accretive in 2008; it will be 4.5% accretive to Mellon’s earnings in 2007, and 11.9% accretive in 2008.

The combined company today has annual revenues of more than \$12 billion, with approximately 28% derived from asset servicing, 38% from issuer services, clearing services and treasury services, and 29% from asset management and private wealth management. It will be well positioned to capitalize on global growth trends, including the evolution of emerging markets, the growth of hedge funds and alternative asset classes, the increasing need for more complex financial products and services, and the increasingly global need for people to save and invest for retirement. Almost a quarter of combined revenue will be derived internationally. With a combined pro forma market capitalization of approximately \$43 billion, The Bank of New York Mellon Corporation would become the 11th largest U.S. financial institution.

The companies expect to reduce total pre-tax costs by approximately \$700 million per year, or approximately 8.5% of the estimated 2006 combined expense base. The integration will be undertaken by a dedicated and experienced group of senior executives in a thoughtful and deliberate manner over a three year period following the close of the transaction. The transaction will involve restructuring charges of approximately \$1.3 billion.

The companies’ combined employee base of 40,000 is expected to be reduced by approximately 3,900 over a three-year period following the transaction. The companies will reduce headcount through normal attrition wherever possible and will provide extensive support to employees impacted by the merger.

The Bank of New York was represented in the transaction by the investment banking firm of Goldman Sachs and the law firm of Sullivan & Cromwell. Mellon was represented by the investment banking firms of UBS Investment Bank and Lazard and the law firms of Simpson Thacher & Bartlett LLP and Reed Smith LLP.

The Bank of New York Company, Inc. is a global leader in providing a comprehensive array of services that enable institutions and individuals to move and manage their financial assets in more than 100 markets worldwide. The Company has a long tradition of collaborating with clients to deliver innovative solutions through its core competencies: securities servicing, treasury management, asset management, and private banking. The Company's extensive global client base includes a broad range of leading financial institutions, corporations, government entities, endowments and foundations. Its principal subsidiary, The Bank of New York, founded in 1784, is the oldest bank in the United States and has consistently played a prominent role in the evolution of financial markets worldwide. The Company has \$12.2 trillion in assets under custody and more than \$179 billion in assets under management. Additional information is available at www.bankofny.com.

Mellon Financial Corporation is a global financial services company. Headquartered in Pittsburgh, Mellon is one of the world's leading providers of financial services for institutions, corporations and high net worth individuals, providing asset management, private wealth management, asset servicing, payment solutions and investor services. Mellon has approximately \$5.3 trillion in assets under management, administration or custody, including \$918 billion under management. News and other information about Mellon is available at www.mellon.com.

INVESTOR WEBCAST INFORMATION

The Bank of New York Company, Inc. and Mellon Financial Corporation will hold a webcast and conference call for analysts and investors to discuss the details of this announcement on Monday, December 4, at 9:00 am EST. The presentation will be accessible from The Bank of New York Company, Inc.'s website at www.bankofny.com and from Mellon Financial Corporation's website at www.mellon.com. It will also be accessible within the United States by telephone in listen-only mode at 888-253-4037, passcode 715191. International callers can dial 719-457-2622, passcode 8943990. A recorded replay of the presentation will also be available on the companies' websites and by telephone at 888-203-1112 within the United States or 719-457-0820 internationally after 12 noon EST. The passcode for both numbers is 8943990.

FORWARD LOOKING STATEMENTS

The information presented above may contain forward-looking statements within the meaning of the Private Securities Litigation Reform Act of 1995, including (i) statements about the expected benefits of the transaction between The Bank of New York Company, Inc. and Mellon Financial Corporation, including future financial and operating results, cost savings, enhanced revenues, expected market position of the combined company, and the accretion or dilution to reported earnings and to cash earnings that may be realized from the transaction; (ii) statements about The Bank of New York Company, Inc.'s and Mellon Financial Corporation's plans, objectives, expectations and intentions and other statements that are not historical facts; and (iii) other statements identified by words such as "will"; "highly attractive"; "extraordinarily strong and rapidly growing competitor"; "synergies"; "opportunities"; "superior returns"; "expect"; "well-positioned"; "pro forma"; and similar phrases. These statements are based upon the current beliefs and expectations of The Bank of New York Company, Inc.'s and Mellon Financial Corporation's management and are subject to significant risks and uncertainties. Actual results may differ from those indicated in the forward-looking statements. We will not update these statements as a result of changes in circumstance or new facts, or for any other reason.

The following risks, among others, could cause actual results to differ materially from the anticipated results or other expectations expressed in the forward-looking statements: (1) the businesses of The Bank of New York Company, Inc. and Mellon Financial Corporation may not be integrated successfully or the integration may be more difficult, time-consuming or costly than expected; (2) the combined company may not realize, to the extent or at the time we expect, revenue synergies and cost savings from the transaction; (3) revenues following the transaction may be lower than expected as a result of losses of customers or other reasons; (4) deposit attrition, operating costs, customer loss and business disruption following the transaction, including difficulties in maintaining relationships with employees, may be greater than expected; (5) governmental approvals of the transaction may not be obtained on the proposed terms or expected timeframe; (6) The Bank of New York Company, Inc.'s or Mellon Financial Corporation's shareholders may fail to approve the transaction; (7) a weakening of the economies in which the combined company will conduct operations may adversely affect our operating results; (8) the U.S. and foreign legal and regulatory framework could adversely affect the operating results of the combined company; and (9) fluctuations in interests rates, currency exchange rates and securities prices may adversely affect the operating results of the combined company. Additional factors that could cause The Bank of New York Company, Inc.'s and Mellon Financial Corporation's results to differ materially from those described in the forward-looking statements can be found in The Bank of New York Company, Inc.'s and Mellon Financial Corporation's reports (such as Annual Reports on Form 10-K, Quarterly Reports on Form 10-Q and Current Reports on Form 8-K) filed with the Securities and Exchange Commission and available at the SEC's Internet site (<http://www.sec.gov>).

The proposed transaction between The Bank of New York Company, Inc. and Mellon Financial Corporation will be submitted to The Bank of New York Company, Inc.'s and Mellon Financial Corporation's shareholders for their consideration.

Shareholders are urged to read the joint proxy statement/prospectus regarding the proposed transaction between The Bank of New York Company, Inc. and Mellon Financial Corporation because it will contain important information.

Shareholders will be able to obtain a free copy of the joint proxy statement/prospectus, as well as other filings containing information about The Bank of New York Corporation, Inc. and Mellon Financial Corporation, without charge, at the SEC's Internet site (<http://www.sec.gov>). Copies of the joint proxy statement/prospectus and other SEC filings that will be incorporated by reference in the joint proxy statement/prospectus will also be available, without charge, from Mellon Financial Corporation, Secretary of Mellon Financial Corporation, One Mellon Center, Pittsburgh, Pennsylvania 15258-0001 (800-205-7699), or from The Bank of New York Company, Inc., Investor Relations, One Wall Street, 31st Floor, New York, New York 10286 (212-635-1578).

Directors and executive officers of The Bank of New York Company, Inc. and Mellon Financial Corporation and other persons may be deemed to be participants in the solicitation of proxies from the shareholders of The Bank of New York Company, Inc. and/or Mellon Financial Corporation in respect of the proposed transaction. Information about the directors and executive officers of Mellon Financial Corporation is set forth in the proxy statement for Mellon Financial Corporation's 2006 annual meeting of shareholders, as filed with the SEC on March 15, 2006. Information about the directors and executive officers of The Bank of New York Company, Inc. is set forth in the proxy statement for The Bank of New York Company, Inc.'s annual meeting of shareholders, as filed with the SEC on March 24, 2006. Additional information regarding the participants in the proxy solicitation and a description of their direct and indirect interests, by security holdings or otherwise, will be contained in the joint proxy statement/prospectus when it becomes available.

Contacts:

Media:

The Bank of New York
Kevin Heine
212-635-1569
kheine@bankofny.com

Mellon
Ken Herz
412-234-0850
herz.kb@mellon.com

Investors:

The Bank of New York
Kenneth Brause
212-635-1578
kbrause@bankofny.com

Mellon
Steve Lackey
412-234-5601
lackey.s@mellon.com

Bijlage 5: Press release R&M Survey (source: press release BNYM, March 26, 2012)



Press Release



Contact: Tim Steele
+44 20 7163 5850
tim.steele@bnymellon.com

BNY Mellon takes top honours amongst peers in 2012 R&M Global Custody Survey

Twelve #1 rankings against peer group of large US custodians

Ranked #1 amongst all respondents in three categories

LONDON, March 26, 2012 - BNY Mellon, the global leader in investment management and investment services, has been ranked #1 ahead of its peer group* in the latest annual R&M Survey of custody clients and fund managers.

The company was ranked ahead of its peers in 11 categories in the survey, including the **Overall Score** category where it recorded an improved score on 2011's survey.

In addition, BNY Mellon was ranked #1 out of all surveyed providers in three key categories.

#1 overall:

- **Big Boys Chart (AuC >\$10 trillion)**
- **USA**
- **UK Asset Owners**

#1 versus peer group:

- **Overall Score**
- **Benelux**
- **Rest of World**
- **Far East**
- **Asset Owners**
- **External Asset Managers**
- **External Asset Managers (Indirect/Both)**
- **US Asset Managers**
- **Banks**

*[*Peer group: State Street, JP Morgan, Northern Trust, Citigroup]*

Richard Hogsflesh, Managing Director of R&M Surveys, said: "Up until recently, high levels of client satisfaction were the domain of the smaller custodians, but not anymore. BNY Mellon...[has] demonstrated [its] commitment to client satisfaction by putting a clear gap between [itself] and other major players like State Street and Citibank."

Tim Keaney, Vice Chairman of BNY Mellon and CEO of BNY Mellon Asset Servicing, said: "As always I'd like to thank our clients for their unstinting support in this prestigious independent survey. Our strong showing in the survey is testament to the expertise and dedication of everyone working within our investment services business during what remain challenging times for our clients, as they seek to manage risk, control costs and keep pace with today's fast-evolving regulatory environment."

This press release is issued by The Bank of New York Mellon to members of the financial press and media.
All information and figures source BNY Mellon International unless otherwise stated as at December 31, 2011.
The Bank of New York Mellon, London Branch, registered in England and Wales with FCO05522 and BR000818
Branch office: One Canada Square, London E14 5AL
Authorised and regulated in the UK by the Financial Services Authority.

Press Release



“In today’s ever more complex investment and operating environment, this latest vote of confidence in our organisation speaks to the breadth of our product offering and our long-term commitment to the investment servicing business, and our unwavering focus on innovation, quality and service excellence.”

Sample BNY Mellon client survey comments included the following:

- *“At senior management level [BNY Mellon has] a highly detailed understanding of our business. [The] client service manager [is] very knowledgeable and willing to support us.”*
- *“Again, [BNY Mellon] is by far the superior custodian that we worked with.”*
- *[BNY Mellon’s] client service team on my account has been very responsive to my questions and understands my business needs completely.”*
- *“BNY Mellon is best in class for endowments and foundations asset servicing.”*
- *“Continues to deliver consistently good service in EMEA and North America.”*

UK-based R&M Consultants specialises in providing market research to financial institutions around the globe. R&M’s annual global custody client satisfaction survey, now in its 20th year, is based on feedback from asset owners, investment managers and banks from all four corners of the globe. The 2011 survey attracted over 839 responses worldwide. Participants were asked to rate global custody providers across 49 different aspects of service provision, ranging from core skills such as settlements and income collection through customised services such as securities lending and the processing of alternatives.

-ends-

Notes to editors:

BNY Mellon Asset Servicing offers clients worldwide a broad spectrum of specialized asset servicing capabilities, including custody and fund services, securities lending, performance and analytics, and execution services.

BNY Mellon is a global financial services company focused on helping clients manage and service their financial assets, operating in 36 countries and serving more than 100 markets. BNY Mellon is a leading provider of financial services for institutions, corporations and high-net-worth individuals, offering superior investment management and investment services through a worldwide client-focused team. It has \$25.8 trillion in assets under custody and administration and \$1.26 trillion in assets under management, services \$11.8 trillion in outstanding debt and processes global payments averaging \$1.5 trillion per day. BNY Mellon is the corporate brand of The Bank of New York Mellon Corporation. Additional information is available on www.bnymellon.com or follow us on Twitter @BNYMellon.

Bijlage 6: Rekensom kostenbesparingen (Source: Moeller, S., 2010. 'The Best Financial-Services

Transaction Ever' (B): The Integration of The Bank of New York and Mellon Financial, Cass Business School case study. European case clearing house)

Synergies - Costs

| Asset Mgmt | (MUs) | % | \$ Target | Target House | Principal Location | Mega All. Fee |
|--|-------|------|-----------|--------------|--------------------------------------|------------------|
| BNY { Personal Asset Mgmt | 23 | 20 | 4.6 | 22 | NYC Midtown | 4.4 |
| Inst. ↓ ↓ | 10 | 80 | 8.0 | 32 | NYC Midtown | 5.6 |
| Sales & Admin | 23 | 80 | 13.4 | 38 | NYC Midtown | — |
| Product Mgmt | 6 | 80 | 4.8 | 17 | NYC Midtown | — |
| Allocated Bonus | 62 | 58 | 35.8 | 106 | ↓ | 9.4 |
| | | | 4.0 | | | 18.8 |
| | | | 39.8 | | | |
| Wealth Mgmt | 83 | 20 | 16.6 | 85 | NYC Midtown | 6.0 |
| Asset Servicing | | | | | | |
| Domestic (Pensions/IRAs/401k/529) | 831 | 15% | 124.7 | 800 | NYC, Everett | Tak 100 All. Fee |
| Alternative Services | 75 | 20% | 15 | 75 | Source: set NJ | — |
| Eagle/Netik (incl Netik) | | | | [58] | | |
| FX & Derivatives (Global Mkts) | 122 | 20% | 24.4 | 38 | NY, London, Pitt | 10 |
| Sec Lending | 118 | 30% | 14.4 | 75 | NYC, Pitt | 10 |
| I. V. Tr. Agency | 144 | 15% | 21.6 | 250(?) | London, D-Min, Edinburgh, Manchester | — |
| [Infl Custody/TV's = opportunity, need to model] | | | | | | |
| Global Risk Services | 17 | 100% | 17 | 54 | NYC, Wilshire | — |
| | 1237 | 15% | 217 | 1247 | | 150 |
| Transaction Services | | | | | | |
| Working Capital Solutions (incl) 100 | 400 | 10% | 40 | 400 | NJ, Utaea, Pitt | — |
| Institutional Banking (CRM) 100 | 100 | 7.5% | 7.5 | 78 | Pitt, NYC DTown | — |
| Financial Mkts/Cap Mkts | 49 | 7.5% | 3.7 | 25 | Pitt, NYC DTown | — |
| | 582 | 11% | 64 | 503 | | — |

Domestic Custody - Note

| | | | | | |
|-----------|-----|------|------------|---------|-------------------------------|
| 186 / 339 | 55% | 2429 | 140 | | |
| 106 / 207 | 61% | 2754 | 156 | | |
| MEL | 150 | 400 | Target 100 | MEL 100 | 4200 staff for both Global Pm |
| BK | 250 | 400 | Target 100 | BK 100 | |



Bijlage 7: Commitment Document Pittsburgh (source: press release BNYM, 2008 update)

Bijlage 8: R&M Survey – Results (Source: http://www.static-ubs.com/global/en/wealth_management/assetservicing/_jcr_content/rightpar/teaser_0/linklist/link.1653034237.file/bGluay9wYXRoPS9jb250ZW50L2RhbS91YnMvZ2xvYmFsL3dlYWx0aF9tYW5hZ2VtZW50L2Fzc2V0c2VydmljaW5nL1JftV9TdXJ2ZXkyMDEyLnBkZg==/R_M_Survey2012.pdf)



Commitment to Pittsburgh

2008 Update: North American Growth Center



BNY MELLON



A Message from Our Executives

Nearly two years ago, the landmark merger between Mellon Financial and The Bank of New York was completed, creating the global leader in asset management and securities servicing. At the time, July 2007, the newly formed BNY Mellon also pledged to continue supporting the communities where its employees and clients lived and worked.

BNY Mellon is recognized as being one of the most successful in our industry. Although 2008 proved to be extraordinarily challenging and difficult for many companies, we were able to weather the financial crisis and global economic slowdown. We're using our capital to help increase the flow of credit in the markets, and we believe our actions are having a direct, positive impact on liquidity in the financial system. We remain committed to doing everything we can to help our clients navigate the current challenges and get the American economy moving again.

We also were able to continue delivering on our community commitments, especially to the Pittsburgh region.

When our merger was announced in December 2006, we vowed to increase our presence in southwestern Pennsylvania and boost our community support. We have continued to fulfill those promises, as shown by these points of progress:

- We have grown employment by nearly 800, going from about 6,100 employees to nearly 7,000 since the announcement of the merger, including some 500 jobs last year alone.
- As part of our initiative to grow our local workforce, we have placed a priority on recruiting talent from the colleges and universities in our region.
- During 2008, we made a total of \$3.3 million in philanthropic grants to non-profit organizations that strengthen western Pennsylvania. We also established a separate 6-year, multi-million-dollar investment to help revitalize Pittsburgh's Hill District. Understanding that the need is great, our company's key charitable giving focus will emphasize financial stability for people in need (see page 7 of this report).
- Another measure of our impact on the local economy includes some \$644 million in employee payroll and related taxes, nearly \$13.2 million in real estate taxes and nearly \$22 million in recent capital improvements in our three downtown Pittsburgh buildings.
- We've introduced comprehensive environmental controls, resulting in two ENERGY STAR-certified Class-A commercial properties in Pittsburgh, which use 75 percent less energy than similar commercial buildings; and

- We have invested in alternative energy, including the purchase of renewable energy wind power credits equal to roughly 27 percent of our domestic use for the year, including BNY Mellon Center.

Given our ability to innovate, deliver outstanding client service and create value, and our strong position relative to other financial companies, we expect to continue to outperform over the longer term. The Pittsburgh region will continue to benefit from our success.

On behalf of our Pittsburgh-based employees and our southwestern Pennsylvania advisory board, we are issuing this report to reintroduce you to one of this region's key growth companies. As you can see, the contents further demonstrate BNY Mellon's commitment to deliver on our promises to the region in terms of job creation and community investment.

In mid-2009, we will be celebrating the 225th anniversary of the founding of our company, which was the first to be listed on the New York Stock Exchange. We're proud to carry on the legacy of our founders, Alexander Hamilton and Judge Thomas Mellon.

Today, we continue to share their mission with our employees around the globe and right here at the confluence of the three rivers.



Vincent V. Sands, CFA
Chairman, The Bank of New York Mellon Corporation of Pennsylvania
Executive Vice President, BNY Mellon Asset Servicing



Donald J. Heberle
President, The Bank of New York Mellon Corporation of Pennsylvania
Executive Director, BNY Mellon Wealth Management



An Outlook for Our Businesses: 2008 Performance & 2009 Priorities

During an incredibly challenging year, we were able to weather a very difficult environment. Our success is a reflection of the excellent work of a dedicated global workforce, including nearly 7,000 employees based in Pittsburgh. As we entered 2009, we did so with a business model that clearly works and with the capital strength needed in this uncertain market environment.

As for our business highlights of 2008, we:

- grew operating revenue by 9 percent*;
- controlled expenses by keeping operating expenses essentially flat with the prior year*;
- generated profits in all four quarters totaling \$1.4 billion after taxes;
- achieved the top ranking in client satisfaction in our global custody business;
- grew market share across all of our businesses;
- maintained extraordinary liquidity in an illiquid market, with more than \$100 billion in cash and short-term investments;

- increased our Tier 1 capital ratio to 13.3 percent, higher than most of our banking peers, a demonstration of our resilient capital base; and
- obtained an upgrade by one of the major debt rating agencies, and have the highest rating among U.S. financial institutions by Moody's and the second highest rating by Standard & Poor's.

Throughout 2008, we were actively involved in the effort to stem the turmoil in the global markets. We were awarded many contracts related to stabilization efforts by various governmental agencies globally. We are especially proud of our selection by the U.S. Treasury as financial agent in support of the Troubled Asset Relief Program (TARP), which recognizes the leadership and critical market infrastructure we provide.

Looking ahead, we are well positioned relative to other financial companies and guided by a clear set of priorities.

Our priorities:

- We strive each and every day to deliver the world's greatest client service, which is at the core of our success and has protected our revenue base.

- Facing a weaker revenue environment, we are carefully managing our expenses.
- We continue to focus intently on managing risk and maintaining strong internal controls.
- We will substantially finish our merger integration by the end of 2009, with an unrelenting commitment to client service.
- We are being conservative with our capital.
- We are confident in our ability to outperform over the long term, thanks to the exceptional people of our company. They have continued to outperform and earn our clients' trust.

*Comparisons to 2007 are on a proforma combined basis, including the merger with Mellon Financial.

For our complete financial results, please visit our investor relations website at bnymellon.com/investorrelations.



Copyright©, Pittsburgh Post-Gazette, 2009, all rights reserved. Reprinted with permission.

Pittsburgh: BNY Mellon's North American Growth Center

All around the world, the absolute reason for our success is the people of BNY Mellon. This report is dedicated to our nearly 7,000 locally based employees.

BNY Mellon has identified Pittsburgh as the company's North American growth center — focusing on operations, administration and technology — underscoring its long-term strategic importance to the organization.

We are well on our way to producing the 1,000 new jobs committed to as a result of our merger, having added some 500 jobs here last year alone.

Pittsburgh offers a well-educated workforce with a strong work ethic; world-renowned educational and medical centers; a high-quality standard of living at a reasonable cost; and an outstanding community in which our

employees can live and work. We plan to continue adding jobs to the Pittsburgh region as our company grows.

BNY Mellon maintains strong relationships with the colleges and universities in the region, which helps the company fill job openings with local talent. This is especially true in our global-leading securities servicing businesses, which employ some 2,000 of our nearly 7,000 local employees.

One of our largest globally recognized businesses, the Global Corporate Trust business, is new to Pittsburgh.

In addition to hiring experienced financial services professionals from outside the company, existing staff have also relocated to Pittsburgh.

Farrukh Qureshi joined Global Corporate Trust in 2005 and most recently served as a relationship manager. When the company announced it was expanding its Pittsburgh operations, he relocated.

"It was a great opportunity for me professionally, as well as for my family. On the professional side, I trained new employees and also participated in the business strategy to determine what workflow would also move here from other parts of the country. Our work environment is great and my colleagues and managers are exceptional. I also looked at the move as a good step to advancement, as there will be more professional growth opportunities in a larger location.

"My family loves the area. It's a very friendly community with so many outdoor activities. And, there is so much more open space than we had living in Jersey City."

Business Impact (as of 12/31/08)

- Nearly 7,000 full-time employees
- \$644 million in employee payroll and related taxes
- \$22 million in capital improvements to our facilities
- \$13.2 million in real estate taxes paid
- 3 Class-A commercial office properties in the Central Business District
- 2 ENERGY STAR-certified properties use less energy than 75 percent of all commercial buildings

Carnegie Mellon University graduate Kristen Burgess of Murrysville:

"During my college years I really started to experience Pittsburgh. I especially like that it's a large, well-known city that still feels small and manageable enough.

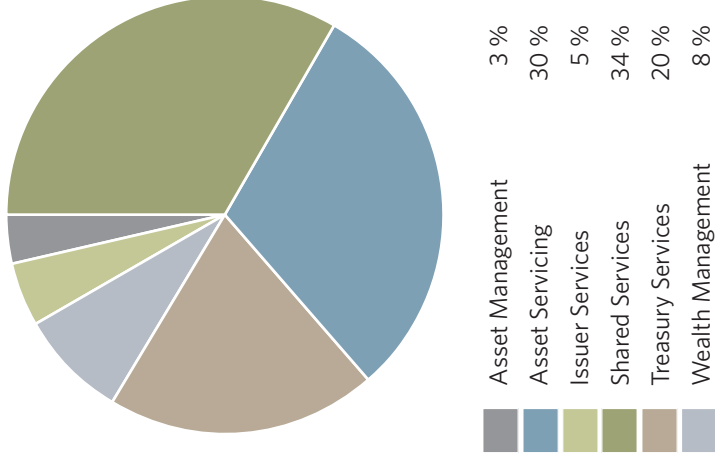
"As I was figuring out what the next step would be in my life and as I got to know the city, I really wanted to stay — not only to remain close to my family — but also to be able to afford and enjoy the city's social and cultural amenities. My job search included the university's career website. That's where I first learned about BNY Mellon's growth and opportunities. I joined the company's Asset Servicing Cash Reconciliation Department, a function newly established in Pittsburgh following the merger. A number of my co-workers are also recent college graduates. It's been much easier to make the transition from college to the workforce, and even better knowing there are people just like me to share the experiences with."

Preston Lockwood of Rome, PA, attended Washington and Jefferson College:

"I am a trade specialist in the Asset Servicing division. From my own experience, there are exceptional career opportunities available to recent graduates, regardless of the national economy. I decided that Pittsburgh was great for a young professional like me to emerge and establish my career.

"Pittsburgh has so much to offer. I appreciate its historical significance just as much as I like its unique city neighborhoods. One of the interesting things that connects people to Pittsburgh is the Pittsburgh Steelers — that legacy, the traditions, the pride and what the team means to the community. They're the good guys. There's also a team spirit and passion to win that drives BNY Mellon too."

Pittsburgh employment by business



Charitable Giving

“During these extraordinary times, BNY Mellon once again demonstrates its commitment to partner with organizations meeting basic human needs to help ensure that no one goes hungry in the areas where employees live and work. The Greater Pittsburgh Community Food Bank is grateful for the meaningful relationship it has with BNY Mellon in addressing the nutritional needs of more than 100,000 children, seniors and struggling families throughout our 11-county service area in southwestern Pennsylvania.”

— Joyce Rothermel

Chief Executive Officer, Greater Pittsburgh Community Food Bank

Charitable Impact (as of 12/31/08)

Global Giving Campaign

- \$2.4 million in employee pledges and company matches to more than 350 local charities
- 29 percent increase over prior United Way campaign
- Largest workplace campaign in Pittsburgh for nine straight years

Community Partnership

- 83 employee volunteer teams
- more than \$140,000 raised by employees
- nearly \$100,000 in company matches
- 3,000 volunteer hours

BNY Mellon Charitable Foundation

- \$3.3 million grant support
- Giving focus: financial stability for people and communities in need

Neighborhood Partnership Program

- \$3 million, 6-year program that supports the revitalization of the Hill District

Charitable Sponsorship

- \$1.2 million in charitable sponsorships, including our signature BNY Mellon Grand Classics sponsorship of the Pittsburgh Symphony Orchestra
-

Employee-driven contributions

We believe in reinvesting in our communities, and it's pretty clear that our employees feel the same way.

Perhaps that is why, during one of the most difficult economic periods in recent history, the people of BNY Mellon pledged more than \$1.6 million in direct support to area nonprofit organizations during the company's inaugural Global Giving Campaign. We are supporting our employee's pledges with matching dollars of \$800,000, further increasing the community impact.

BNY Mellon's newly established Community Partnership program offered employees an additional opportunity to support their communities. The initiative's Team Volunteering and Employee Fundraising programs offer employees the opportunity to receive two days of paid volunteer time annually and provide a corporate match for team volunteer service and team fundraising.

Foundation Grants

The BNY Mellon Charitable Foundation, which provides meaningful grants to qualified charitable organizations located in southwestern Pennsylvania, awarded \$3.3 million in grants during 2008, a substantial increase over the \$2.2 million awarded during the previous year. Our giving is focused on organizations and initiatives that promote financial stability, such as those that offer safety net programs, provide workforce development and financial literacy training, support affordable housing and assist with basic needs.

The demand for these services continues to rise. We'd like to share a few success stories created with the support of BNY Mellon.

Affordable Housing HEARTH

Working families earning modest incomes are under pressure from all sides financially to stretch the dollar — precisely why a new development, HEARTH at Benet Woods, is under way. The new Benet Woods community addresses the “affordability gap” between what working families can afford and the cost of housing.

When it opens, HEARTH at Benet Woods, Northern Allegheny County's first permanent, affordable rental housing community, will extend HEARTH's continuum of care and empower working individuals and families of modest incomes. Within its quiet suburban setting, the development will provide attractive, permanent, affordable rental

housing below market rates for working individuals and families who meet set income guides. Affordable rent balances the rising costs of groceries, child care, health insurance and other life essentials. BNY Mellon's support for HEARTH ensures that affordable housing will become a reality for members of our communities.

Financial Literacy Operation HOPE

Through a nationally recognized financial literacy program called Banking on Our Future, Operation HOPE brings local volunteer professionals from the financial industry together with youths ages 9 through 18. The program introduces young people to the fundamentals of banking, checking, savings, credit and investment. Backed by its volunteer talent, Operation HOPE teaches students how to take responsibility for their economic wellbeing, and introduces new and meaningful skills designed to build their successful financial future. Thanks to Operation HOPE and its growing network of expert volunteers, which includes BNY Mellon professionals, more than 11,000 area youths have received financial literacy training.

“Early in life, I considered becoming a teacher, then went on to pursue a career in financial services. As an Operation HOPE volunteer, however, I am still able to make a difference. Aside from the chalk dust that ended up on my clothes, I thoroughly enjoyed teaching fourth grade students from

Bellevue Elementary School about the value of money and budgeting. The real reward was the impact it had on the students and having the opportunity to share in their excitement and enthusiasm.”

— Mary Lou Zeh, BNY Mellon

BNY Mellon's investment in Operation HOPE and the Banking on Our Future program delivers much-needed resources to schools in low- and moderate-income communities throughout the Pittsburgh region.

Basic Needs Family Care Connection Centers Children's Hospital of Pittsburgh of UPMC

With funding from BNY Mellon, the Family Care Connection Centers operated by Children's Hospital of Pittsburgh of UPMC offer a wide range of support services for at-risk families located in Allegheny County communities with the highest rates of poverty and infant mortality. Parents and children have access to general and specialized social services, including in-home nursing visits, mental health services, substance abuse prevention and treatment, child development, parenting education and community building. Family Care Connection Centers are located in Braddock, Lawrenceville, Mount Oliver, Oakland, Rankin, Turtle Creek and Wilkinsburg communities.

Charitable Giving



Connections' curriculum includes role-playing activities where students discuss how to effectively handle a variety of situations.

“This class gave me much more than skills. It gave me the determination to be confident in myself, to apply myself and to look forward to what the future holds for me.”

— *Connections CSR
Training Program Graduate*

Workforce Development and Education Connections Customer Service Representative (CSR) Training Program Life'sWork of Western PA

Established in 1927, Life'sWork of Western PA has become widely recognized as one of the major job placement agencies in the region for adults and youth with disabilities. Through dedication, adaptability and ongoing innovation, this organization has succeeded in its mission of connecting individuals with disabilities to meaningful employment.

BNY Mellon supports the agency's Connections CSR Training Program, a comprehensive eight-week customer service training and pre-placement employment experience. Connections is both an outsourced call center and a training center. Along

with several weeks of “live” phone time, its curriculum and services include computer training and software skills development; workplace and telephone etiquette; and job search, resume development and job placement guidance. In spite of economic headwinds and other barriers to full inclusion, since the program's inception in 2006, 77 percent of Connections graduates have secured or been offered employment in a customer service job.

Hill District Neighborhood Partnership Program

For BNY Mellon, reinvesting in the Hill District community and Hill District Neighborhood Partnership Program (NPP) gives us the opportunity to have a direct, lasting impact on a community within walking distance of our downtown Pittsburgh campus.

The NPP is an initiative of the Pennsylvania Department of Community and Economic Development aimed at redeveloping distressed communities through public-private partnerships by providing tax incentives to businesses. The program provides tax credits to for-profit businesses to encourage substantial, long-term (at least five years) contributions to development projects in distressed areas. The credits, equal to 80 percent of the business's contribution, can be used for community services, job training and education and crime prevention projects.

Tax credits aside, this is a special partnership in the long-term revitalization of the Hill District.

The NPP was among the most critical outcomes of the Community Benefits Agreement (CBA) negotiated between a coalition of more than 100 community groups and the City of Pittsburgh, Allegheny County, the Sports and Exhibition Authority and the Pittsburgh Penguins.

To bring the program to life, these parties needed a corporate benefactor. We were so impressed by the sheer determination of everyone involved, especially as the groups worked through a public process to identify and prioritize critical needs, that we signed on for a six-year commitment totaling \$3 million.

BNY Mellon's NPP funds will address community needs ranging from job training and education to community improvements and social services. Most importantly, we're investing in a neighborhood with a noble history and promising future — and collective pride in the way forward.

“By concentrating on programs that focus on education, job training and community revitalization, BNY Mellon will enrich our community for decades to come.”

—Evan Frazier,
Hill House Association

“It’s about more than \$3 million. It’s about the future of this community, about bringing resources to the community that needs them; it’s about putting your money where your mouth is.”

— Mayor Luke Ravenstahl





BNY Mellon Charitable Foundation

Our Funding Priorities

A key focus of the philanthropic mission of BNY Mellon is to promote financial stability, particularly in the communities in which our employees live and work. Our philanthropy is an important extension of our tradition of corporate citizenship, civic leadership and community involvement.

Grants, combined with opportunities for employee involvement, target safety net programs, workforce development, education, financial literacy and affordable housing programs, which are essential for strong, healthy communities.

How to Submit Letters of Inquiry for Consideration

Grant requests are reviewed and awarded throughout the year. All requests must be received in writing. To apply for funding consideration, please submit a two- to three-page Letter of Inquiry, which outlines the need to be addressed and includes a brief description of the proposed project or

program, as well as the amount requested. Please also attach the organization's mission statement, most recent IRS determination letter and current Board of Directors listing, containing the professional affiliations for each board member. (A more detailed, formal proposal may be requested at a later date.) Please send all Letters of Inquiry and requested attachments to:

The BNY Mellon Charitable Foundation
BNY Mellon Center — Room 1830
500 Grant Street
Pittsburgh, PA 15258

In general, the foundation will not award grants for:

- organizations located outside of southwestern Pennsylvania
- individuals
- operating expenses
- tickets for fund-raising events such as dinners, golf outings, etc.
- religious groups for religious purposes*
- endowments
- scholarships directly to individuals
- capital or endowment campaigns
- staff salaries

*Excludes projects that serve the local community, which may be considered on a case-by-case basis

Our Global Growth Businesses: Who's Helping You?

Asset Management

A leading global provider of investment management products and services, with a great depth and breadth of expertise. Clients — which include some of the world's leading corporations, governments, unions, foundations, endowments, mutual funds and high-net-worth individuals — achieve their goals through a wide array of strategies, in every major sector and asset class, through various distribution channels. No. 9 in the U.S. and No. 13 globally with \$928 billion in assets under management

Wealth Management

More than two centuries of experience in providing investment management, wealth and estate planning and private banking and finance services to financially successful individuals and families, their family offices and business enterprises, charitable gift programs and endowments and foundations. Among the top 10 U.S. wealth managers with about \$158 billion in private client assets and an extensive network of offices in the U.S. and internationally

Asset Servicing

As the global leader in securities servicing, we offer clients a broad spectrum of specialized asset servicing capabilities, including custody and fund services, securities lending, performance and analytics and execution services. No. 1 globally with \$20.2 trillion in assets under custody

The Bank of New York Mellon provides a broad range of products and services in the areas of Asset Management, Asset Servicing, Wealth Management, Issuer Services, Treasury Services and Clearing Services. Our customers are institutions, corporations and high-net-worth individuals as well as the consultants and advisors who work with them.

Issuer Services

Offers a comprehensive array of services supported by cutting-edge technology and some of the most seasoned experts in the industry. Because we are focused on product innovation, our clients can receive customized solutions to meet their individual needs. Maintains the industry's most comprehensive suite of corporate trust (No. 1 globally with \$11 trillion in outstanding debt), depositary receipts (No. 1 globally) and shareholder services (No. 1 in the U.S.)

Clearing Services

Broker-dealers, asset managers, intermediary firms and financial institutions have their choice of a comprehensive range of products, services and solutions including retail clearing, fully disclosed institutional global clearing, broker services and execution services. Ranked No. 1 in the U.S., U.K. and Ireland

Treasury Services

Among the top three payment processors, managing 170,000 global payments daily that represent an average of \$1.8 trillion in payment transactions. The group delivers high-quality performance in global payments, trade services, cash management, capital markets, foreign exchange and derivatives. Clients receive help in optimizing cash flow, managing liquidity and making payments more efficiently around the world in more than 100 currencies

America's Most Admired Financial Services Company, five years running*

*Fortune magazine's 2005-2009 rankings in our category for Mellon Financial, The Bank of New York and The Bank of New York Mellon.

At a Glance

bnymellon.com

NYSE: BK

Worldwide staff of 42,900

Locations across six continents in 34 countries

Our Clients

86% of the Fortune 500*

74% of the Fortune 1,000*

65% of the Global 500*

*Fourth Quarter 2008

Our Financials

Strong investment-grade ratings

\$20.2 trillion in assets under custody and administration

\$928 billion in assets under management

Service more than \$11 trillion in outstanding debt

Process \$1.8 trillion in global payments daily

Careers

bnymellon.com/careers

The Bank of New York Mellon Corporation is a global financial services company focused on helping clients manage and service their financial assets, operating in 34 countries and serving more than 100 markets. The company is a leading provider of financial services for institutions, corporations and high-net-worth individuals, providing superior asset management and wealth management, asset servicing, issuer services, clearing services and treasury services through a worldwide client-focused team. It has \$20.2 trillion in assets under custody and administration, \$928 billion in assets under management, services more than \$11 trillion in outstanding debt, and processes global payments averaging \$1.8 trillion per day. Additional information is available at www.bnymellon.com.

Twelve Months Ended December 31, 2008

All figures except percentages in billions

| | |
|----------------------------------|---------|
| Fee and other revenue | \$10.70 |
| Net interest revenue | \$2.95 |
| Total revenue | \$13.65 |
| Net income | \$1.38 |
| Fee income ratio | 78% |
| Return on tangible common equity | 21% |
| Pre-tax operating margin | 15% |

At December 31, 2008

| | |
|--|----------|
| Total assets | \$237.51 |
| Total shareholders' equity | \$28.05 |
| Tier 1 capital ratio | 13.3% |
| Total capital ratio | 17.1% |
| Tangible common equity to assets ratio | 3.8% |
| Market capitalization | \$32.53 |

A number of statements in this document are "forward-looking statements." These statements relate to our overall plans, strategies, goals, objectives, initiatives and expectations, and are based on assumptions that involve risks and uncertainties and that are subject to change based on various important factors (some of which are beyond our control). Actual results may differ materially from those expressed or implied as a result of the factors described under "Forward-Looking Statements" and "Risk Factors" in our 2008 Annual Report on Form 10-K and in other of our filings with the Securities and Exchange Commission. These forward-looking statements speak only as of April 2009 and we undertake no obligation to update any forward-looking statements to reflect events or circumstances after that date or to reflect the occurrence of unanticipated events.



BNY MELLON

BNY Mellon Center
500 Grant Street
Pittsburgh, PA 15258
bnymellon.com

R&M SURVEYS

GLOBAL CUSTODY 2012

20th anniversary edition 1992 - 2012

Supported by

BroadgateMainland

introduced by special guest writer Richard Greensted of Scrip-Issue.com

MINDING THE GAP

Amongst custodians, there has never been such a relentless focus on service. Listen to any of the major players and they will talk about their multi-year plans to 'enhance the client experience', backing up their marketing campaigns with a significant investment in MIS and people. Ever since the newly-merged BNY Mellon demonstrated that large players could match the client service levels of their smaller competitors, the race has been on to create a genuine USP around a sustained commitment to service.

The problem is that the rules of the game keep changing. Whilst most of the custodians have nailed

down the essential elements that define client service excellence across core operations, they are confronted on an almost daily basis with fresh challenges that present new levels of complexity. Clients do not stand still, and they expect their service providers to move at least at the same pace. The growth of alternative investment assets demonstrates the point: between 2008 and 2011 the value of alternative assets administered by custodians increased by nearly two-thirds, both as a result of acquisitions and increased client activity. It is a similar story with OTC derivatives, the processing of which has become one of the most critical success factors for any custodian in 2012.

HITTING THE WALL?

Complexity, whether in the form of asset allocation or regulatory compliance and reporting, may therefore help to explain why this year's survey results do not show an across-the-board improvement in scores. Whilst some providers have much to celebrate – most notably J.P. Morgan – others will doubtless conclude that a variety of challenges contributed to a year of modest service progress in 2011.

The question, of course, is whether the industry as a whole has hit the wall. Just as Usain Bolt cannot hope for continual improvement in his running speed, so the

custodians may have reached the high-water mark for their service standards. Particularly amongst the providers ranked in 'The Experts' category, there is considerable compression, with just 0.19 separating the top six banks. Even with the impressive gains recorded by J.P. Morgan, the numbers suggest that clients now believe that there is little to separate the world's leading providers. Added to the fact the six of the nine banks in this category recorded declines in their scores, one conclusion may be that there are unfulfilled – and possibly unrealistic – expectations of service delivery standards.

Overall Score

(all responses excluding TPA's)

| Overall Ranking | 2012 | 2011 | Change (12/11) |
|-------------------------------|------|------|----------------|
| 1 RBC Dexia (1) | 6.53 | 6.56 | -0.03 |
| 2 Pictet (2) | 6.18 | 6.27 | -0.09 |
| 3 BNY Mellon (4) | 5.92 | 5.85 | 0.07 |
| 4 JP Morgan (7) | 5.90 | 5.56 | 0.34 |
| 5 Brown Brothers Harriman (3) | 5.89 | 6.07 | -0.18 |
| 6 BNP Paribas | 5.86 | * | |
| 7 Northern Trust (5) | 5.70 | 5.70 | 0.00 |
| 8 Citibank (6) | 5.64 | 5.58 | 0.06 |
| 9 State Street (8) | 5.35 | 5.39 | -0.04 |

*BNP Paribas did not qualify in previous years

The Experts 12/11

Respondents who surveyed 5 or more Custodians

| | 2012 | 2011 | Difference (12/11) |
|-------------------------------|------|------|--------------------|
| 1 Brown Brothers Harriman (2) | 5.47 | 5.66 | -0.19 |
| 2= JP Morgan (8) | 5.46 | 5.08 | 0.38 |
| 2= Northern Trust (6) | 5.46 | 5.22 | 0.24 |
| 4 State Street (5) | 5.31 | 5.35 | -0.04 |
| 5= BNP Paribas | 5.28 | | |
| 5= BNY Mellon (4) | 5.28 | 5.44 | -0.16 |
| 7 Citibank (7) | 5.15 | 5.21 | -0.06 |
| 8 RBC Dexia (3) | 5.06 | 5.59 | -0.53 |
| 9 HSBC (9) | 4.76 | 5.06 | -0.30 |

(last year's position shown in brackets)

REASONS TO BE CHEERFUL

That said, there are some impressive performances. J.P. Morgan's rise up the rankings, in both 'The Experts' and 'Overall' categories, is the product of much hard work over several years. Once the senior management team had accepted that there were service issues, they set about addressing them with a systematic programme of improvement that included the appointment of a high-powered management team under Liz Nolan, the stripping out of operational tasks from client service groups, the launch of a much improved client service workstation, and a complete overhaul of documentation and the transition process. The fact that it is now neck-and-neck with Brown Brothers Harriman (BBH) in both categories shows the extent to which these efforts have paid off.

BBH continues to set the standard amongst the experts – but only just. Second only to Pictet last year, BBH recorded a dip in its score that could reflect a temporary loss of focus as it continues to integrate the 2010 OppenheimerFunds acquisition, a project which is running a little behind schedule.

Unsurprisingly, RBC Dexia had another good year, retaining its top spot in the overall rankings and winning the geographic categories in UK, Europe, Far East, Benelux and North America. Yet the firm rarely stands still, recently reorganising its client service and relationship management activities under the 'Exceptional Client Experience' initiative that it launched at the end of 2011. This, it says, is all part of the process to make it 'easy to do business with'. Clients clearly like the concept.

Northern Trust is another provider that has reason to be quietly satisfied. In 2011 it made two significant acquisitions – Omnium, the hedge fund administrator, and Bank of Ireland Securities Services – yet it has managed to record a substantial improvement in its score and ranking within 'The Experts' category (up to joint second from sixth) whilst holding its score in the overall rankings.

Similarly, BNP Paribas will take great comfort from its first appearance in the rankings. The firm's securities services business has been transformed under the leadership of Patrick Colle, who replaced Jacques-Philippe Marson in 2010. Colle has reorganised and re-energised his management team, so much so that an impressive 54pct of respondents perceived an improvement in its service levels last year.

Most Improved

| | | 2012 | 2011 | Change (12/11) |
|-----------------|-----------------------------|------|------|-------------------|
| Overall Ranking | | | | |
| 1 | JP Morgan (5) | 5.90 | 5.56 | 0.34 |
| 2 | BNY Mellon (8) | 5.92 | 5.85 | 0.07 |
| 3 | Citibank (7) | 5.64 | 5.58 | 0.06 |
| 4 | Northern Trust (6) | 5.70 | 5.70 | 0.00 |
| 5 | RBC Dexia (2) | 6.53 | 6.56 | -0.03 |
| 6 | State Street (3) | 5.35 | 5.39 | -0.04 |
| 7 | Pictet (4) | 6.18 | 6.27 | -0.09 |
| 8 | Brown Brothers Harriman (1) | 5.89 | 6.07 | -0.18 |

Big Boys Chart

(Banks with AUC >\$10,000bn)

| | | 2012 | 2011 | Change (12/11) |
|-----------------|------------------|------|------|-------------------|
| Overall Ranking | | | | |
| 1 | BNY Mellon (1) | 5.92 | 5.85 | 0.07 |
| 2 | JP Morgan (3) | 5.90 | 5.56 | 0.34 |
| 3 | Citibank (2) | 5.64 | 5.58 | 0.06 |
| 4 | State Street (4) | 5.35 | 5.39 | -0.04 |

MINDING THE GAP

This performance puts the French bank on a par with BNY Mellon, the leading provider amongst 'The Big Boys' (those four providers servicing more than USD10trn of assets). Following the 2007 merger of BNY and Mellon, the bank publicly announced that "exceptional service and performance" would be "the hallmarks of the new company". At the same time, it also committed to a goal of being the number one provider versus its major peers in all three major client satisfaction surveys (including this one).

These were highly ambitious goals, yet few could argue with the substantial progress that the firm has made in the development of its client service culture. Having taken the Mellon model as its starting point, the merged firm has surprised those sceptics who believed that it would be unable to sustain its commitment to client service excellence. It still sits above J.P. Morgan, Citi and State Street in the overall rankings, whilst improving its score and moving up one place.

Yet the gap is closing, and BNY Mellon's managers know that they need to make further efforts in their bid to differentiate themselves. One important initiative is the introduction of the global client management model: under the leadership of Jim Palermo, a vice chairman, this elite group focuses on the firm's key strategic clients, deploying senior executives to build deeper and broader relationships that cut across all the bank's business lines. Like other firms, BNY Mellon is keen to increase its share of every client's wallet, and it hopes that a better understanding of clients' behaviour, strategic direction and priorities will deliver the benefits of improved revenues and an enhanced service relationship.

Thinking market research?

Think R&M Consultants 

It's what we do. Industry experts since 1992.

T +44 (0)1483 860086 W clientalkback.com E richard@clientalkback.com

This advertisement has been approved for issue in the United Kingdom by Pictet Asset Management Limited, authorised and regulated by the Financial Services Authority (FSA).
The value of an investment can go down as well as up, and investors may not get back the full amount invested.

The past.
The future.
We respect
them equally.

Asset Management
Wealth Management
Asset Services



Photograph by Christian Houge

Geneva Lausanne Zurich Basel London
Luxembourg Frankfurt Paris Madrid Barcelona
Turin Milan Rome Florence Dubai Singapore
Hong Kong Tokyo Montreal Nassau Taipei Osaka
www.pictet.com


1805 **PICTET**
Independent minds

UK

| | 2012 | 2011 | Change (12/11) |
|-------------------------------|------|------|-------------------|
| 1 RBC Dexia (1) | 6.42 | 6.58 | -0.16 |
| 2 Pictet (2) | 6.12 | 6.18 | -0.06 |
| 3= BNP Paribas | 5.74 | | |
| 3= JP Morgan (6) | 5.74 | 5.41 | 0.33 |
| 5 Northern Trust (4) | 5.59 | 5.56 | 0.03 |
| 6 BNY Mellon (5) | 5.55 | 5.53 | 0.02 |
| 7 Brown Brothers Harriman (3) | 5.49 | 5.63 | -0.14 |
| 8 Citibank (=8) | 5.45 | 5.25 | 0.20 |
| 9 State Street (7) | 5.28 | 5.29 | -0.01 |

Another bank with a major client management initiative under way is Citi, which saw its scores improve in four out of six categories. Under the leadership of Mary Fenoglio, the global head of operations, Citi has established a small team of client executives, headed globally by Jervis Smith, the long-serving and highly-regarded client director, to upgrade relationships and cross-sell products and services from across the entire firm. Citi has had particular success with its integrated hedge fund solution, which runs from prime brokerage through the middle office to custody and settlement, recently winning a blue-chip mandate to provide administration services for USD28bn of alternative assets for Credit Suisse Asset Management.

Clients are notoriously sensitive to the hint of disruption and change within their service providers, and this has undoubtedly been a factor in the poor showing by HSBC. The bank's securities services business, HSS, was rocked last year by the departure of two of its most senior and experienced managers, Mike Martin and Paul Stillabower. Client confidence has been dented by this unexpected development, and it shows in the scores: HSS remains in bottom place amongst the experts, with a decline of 0.30. Worse still, some 13pct of respondents believe its service has declined (cf. 5pct in the previous survey), the largest percentage of any ranked provider.

USA

| | 2012 | 2011 | Change (12/11) |
|-------------------------------|------|------|-------------------|
| 1 BNY Mellon (3) | 6.27 | 6.18 | 0.09 |
| 2 Pictet (1) | 6.20 | 6.43 | -0.23 |
| 3 Brown Brothers Harriman (2) | 6.19 | 6.30 | -0.11 |
| 4 Citibank (4) | 6.02 | 5.86 | 0.16 |
| 5 JP Morgan (7) | 5.97 | 5.55 | 0.42 |
| 6 Northern Trust (5) | 5.87 | 5.74 | 0.13 |
| 7 State Street (6) | 5.78 | 5.71 | 0.07 |

Canada

| | 2012 | 2011 | Change (12/11) |
|-------------------|------|------|-------------------|
| 1 RBC Dexia (1) | 6.69 | 6.72 | -0.03 |
| 2 CIBC Mellon (2) | 6.09 | 5.99 | 0.10 |

CULTURE SHOCK

Survey results are notoriously slippery to analyse on an absolute basis, especially without the benefit of an understanding of why and how each provider has arrived at their ranking. Trends matter (or, as they say in sport, class is permanent, whilst form is temporary). Over the history of industry surveys, a few providers have consistently demonstrated that they have a

genuine service culture and that they are prepared to invest significant resources to sustain and improve their standing. Others have paid no more than lip service to the concept, unconvinced that service excellence leads to higher margins and healthier relationships.

Yet what this latest survey shows, more than ever, is that it is not impossible to be a large provider – whether in a trust bank or universal bank structure – and deliver good service to clients. BNY Mellon continues to lead, but others are starting to follow. The rise of J.P. Morgan has been impressive but has not happened overnight: instead, it is the result of a sustained commitment by the most senior of its managers to make life more comfortable for clients. In the past, some providers – including, it must be said, the pre-merger BNY – have mistakenly believed that client service excellence can be achieved through a few training days and some decks of PowerPoint slides. The reality is considerably tougher, as most custodians now fully realise. Not all have yet achieved their targets or fully changed the culture of their organisation – but the encouraging news to take away from this year's survey is that most of them are committed to doing exactly that.

Richard Greensted

Europe

| | 2012 | 2011 | Change (12/11) |
|----------------------|------|------|-------------------|
| 1 RBC Dexia (1) | 6.64 | 6.53 | 0.11 |
| 2 UBS (4) | 6.55 | 6.00 | 0.55 |
| 3 Credit Suisse (2) | 6.54 | 6.52 | 0.02 |
| 4 Pictet (3) | 6.20 | 6.19 | 0.01 |
| 5 BNP Paribas | 6.19 | | |
| 6 JP Morgan (6) | 6.07 | 5.78 | 0.29 |
| 7 BNY Mellon (7) | 6.05 | 5.75 | 0.30 |
| 8 Northern Trust (5) | 5.86 | 5.93 | -0.07 |

BeNeLux

| | 2012 |
|-------------------|------|
| 1 RBC Dexia | 6.75 |
| 2 BNY Mellon | 6.00 |
| 3= JP Morgan | 5.91 |
| 3= Northern Trust | 5.91 |

Switzerland

| | 2012 | 2011 | Change (12/11) |
|----------------------|------|------|-------------------|
| 1= Credit Suisse (1) | 6.56 | 6.52 | 0.04 |
| 1= UBS (3) | 6.56 | 5.96 | 0.60 |
| 3 Pictet (2) | 6.24 | 6.17 | 0.07 |

ROW

| | 2012 | 2011 | Change (12/11) |
|-------------------------------|------|------|-------------------|
| 1 UBS | 6.95 | | |
| 2 RBC Dexia (1) | 6.74 | 6.71 | 0.03 |
| 3 Brown Brothers Harriman (2) | 6.37 | 6.39 | -0.02 |
| 4 BNY Mellon (4) | 6.29 | 5.94 | 0.35 |
| 5 Northern Trust (3) | 6.11 | 6.00 | 0.11 |
| 6 JP Morgan (5) | 5.86 | 5.58 | 0.28 |
| 7 Citibank (6) | 5.14 | 5.37 | -0.23 |
| 8 BNP Paribas | 5.08 | | |

Far East

| | 2012 |
|---------------------------|------|
| 1 RBC Dexia | 6.81 |
| 2 Brown Brothers Harriman | 6.43 |
| 3 BNY Mellon | 6.26 |
| 4 Citibank | 4.80 |

AVERAGE SCORE BY CLIENT TYPE

Asset Owners

| | 2012 | 2011 | Change (12/11) |
|-----------------------|------|------|-------------------|
| 1 Credit Suisse (1) | 6.64 | 6.63 | 0.01 |
| 2 UBS | 6.51 | | |
| 3= Pictet (3) | 6.48 | 6.41 | 0.07 |
| 3= RBC Dexia (2) | 6.48 | 6.61 | -0.13 |
| 5 BNY Mellon (6) | 6.27 | 5.86 | 0.41 |
| 6 JP Morgan (=4) | 6.19 | 5.87 | 0.32 |
| 7 Northern Trust (=4) | 5.80 | 5.87 | -0.07 |

Asset owners includes pension funds (both internally and externally managed), insurance companies investing their own reserves, foundations, charities, family offices and NGO's.

Family Offices / internally managed funds

| | 2012 | 2011 | Change (12/11) |
|------------------|------|------|-------------------|
| 1 UBS | 6.60 | | |
| 2 Pictet (1) | 6.17 | 6.81 | -0.64 |
| 3 JP Morgan (2) | 6.03 | 6.11 | -0.08 |
| 4 Northern Trust | 5.95 | | |
| 5 BNY Mellon (3) | 5.75 | 5.50 | 0.25 |

This table is a breakout from the one above showing asset owners that manage their own funds internally.

UK Asset Owners

| | 2012 | 2011 | Change (12/11) |
|----------------------|------|------|-------------------|
| 1 BNY Mellon (2) | 6.26 | 5.67 | 0.59 |
| 2 JP Morgan (4) | 5.92 | 5.54 | 0.38 |
| 3 Northern Trust (1) | 5.66 | 5.72 | -0.06 |

US Asset Owners

| | 2012 | 2011 | Change (12/11) |
|----------------------|------|------|-------------------|
| 1 JP Morgan (1) | 6.44 | 6.21 | 0.23 |
| 2 BNY Mellon (2) | 6.40 | 6.14 | 0.26 |
| 3 Northern Trust (3) | 5.78 | 5.79 | -0.01 |

Swiss Asset Owners

| | 2012 | 2011 | Change (12/11) |
|---------------------|------|------|-------------------|
| 1 Credit Suisse (1) | 6.64 | 6.63 | 0.01 |
| 2 UBS (3) | 6.51 | 6.19 | 0.32 |
| 3 Pictet (2) | 6.40 | 6.31 | 0.09 |

External Asset Managers

| | 2012 | 2011 | Change (12/11) |
|-------------------------------|------|------|-------------------|
| 1 UBS (5) | 6.75 | 5.86 | 0.89 |
| 2 RBC Dexia (1) | 6.54 | 6.55 | -0.01 |
| 3 Credit Suisse (2) | 6.35 | 6.25 | 0.10 |
| 4 Pictet (3) | 6.07 | 6.24 | -0.17 |
| 5 Brown Brothers Harriman (4) | 5.84 | 6.01 | -0.17 |
| 6 BNY Mellon (6) | 5.81 | 5.81 | 0.00 |
| 7 BNP Paribas | 5.78 | | |
| 8 Citigroup (8) | 5.62 | 5.49 | 0.13 |
| 9 Northern Trust (7) | 5.57 | 5.52 | 0.05 |
| 10 JP Morgan (10) | 5.56 | 5.16 | 0.40 |
| 11 State Street (9) | 5.25 | 5.33 | -0.08 |
| 12 HSBC (11) | 4.82 | 4.88 | -0.06 |

The definition of external asset managers refers to those managing funds on behalf of others, either retail or institutional, including mutual funds and pension funds.

External Asset Managers Indirect/Both

| | 2012 | 2011 | Change (12/11) |
|-------------------------------|------|------|-------------------|
| 1 UBS | 6.74 | | |
| 2 RBC Dexia (1) | 6.45 | 6.39 | 0.06 |
| 3 Credit Suisse (2) | 6.41 | 6.25 | 0.16 |
| 4 Pictet (3) | 6.06 | 6.20 | -0.14 |
| 5 BNY Mellon (5) | 5.79 | 5.82 | -0.03 |
| 6 Brown Brothers Harriman (4) | 5.59 | 5.97 | -0.38 |
| 7 Citigroup (7) | 5.49 | 5.44 | 0.05 |
| 8 Northern Trust (8) | 5.46 | 5.43 | 0.03 |
| 9 JP Morgan (9) | 5.39 | 5.20 | 0.19 |
| 10 State Street (6) | 5.37 | 5.48 | -0.11 |
| 11 BNP Paribas | 5.26 | | |

External Asset Managers Direct

| | 2012 | 2011 | Change (12/11) |
|-------------------------------|------|------|-------------------|
| 1 RBC Dexia (1) | 6.71 | 6.74 | -0.03 |
| 2 BNP Paribas | 6.13 | | |
| 3 Brown Brothers Harriman (3) | 5.99 | 6.03 | -0.04 |
| 4 Northern Trust | 5.94 | | |
| 5 BNY Mellon (4) | 5.84 | 5.78 | 0.06 |
| 6 JP Morgan (6) | 5.82 | 5.10 | 0.72 |
| 7 State Street (7) | 4.95 | 4.98 | -0.03 |

UK Asset Managers

| | 2012 | 2011 | Change (12/11) |
|-----------------------------------|------|------|-------------------|
| 1 RBC Dexia Investor Services (1) | 6.53 | 6.62 | -0.09 |
| 2 Pictet (2) | 6.10 | 6.18 | -0.08 |
| 3= BNP Paribas | 5.49 | | |
| 3= Brown Brothers Harriman (3) | 5.49 | 5.67 | -0.18 |
| 5 Northern Trust (5) | 5.46 | 5.38 | 0.08 |
| 6 BNY Mellon (4) | 5.39 | 5.45 | -0.06 |
| 7 JP Morgan (6) | 5.36 | 5.33 | 0.03 |
| 8 Citigroup (7) | 5.31 | 5.21 | 0.10 |
| 9 State Street (8) | 5.06 | 5.12 | -0.06 |
| 10 HSBC (9) | 5.04 | 4.99 | -0.05 |

US Asset Managers

| | 2012 | 2011 | Change (12/11) |
|-------------------------------|------|------|-------------------|
| 1 Pictet (1) | 6.20 | 6.39 | -0.19 |
| 2 Brown Brothers Harriman (2) | 6.13 | 6.28 | -0.15 |
| 3 BNY Mellon (3) | 6.09 | 6.16 | -0.07 |
| 4 Citigroup (4) | 6.00 | 5.84 | 0.16 |
| 5 Northern Trust (5) | 5.77 | 5.71 | 0.06 |
| 6 JP Morgan (7) | 5.61 | 4.92 | 0.69 |
| 7 State Street (6) | 5.43 | 5.71 | -0.28 |

Swiss Asset Managers

| | 2012 | 2011 | Change (12/11) |
|---------------------|------|------|-------------------|
| 1 UBS (3) | 6.68 | 5.63 | 1.05 |
| 2 Credit Suisse (1) | 6.44 | 6.37 | 0.07 |
| 3 Pictet (2) | 6.11 | 6.02 | 0.09 |
| Overall Average | 6.37 | 6.00 | 0.37 |

Banks

| | 2012 | 2011 | Change (12/11) |
|---------------------------|------|------|-------------------|
| 1 UBS | 6.53 | | |
| 2 BNY Mellon | 6.12 | 6.02 | 0.10 |
| 3 JP Morgan | 6.01 | 5.91 | 0.10 |
| 4 Brown Brothers Harriman | 5.82 | | |

PROFILES

BNP Paribas

| | Score | vs 11 | Rank |
|----------------|-------|-------|------|
| Overall | 5.86 | * | 6/9 |
| Experts | 5.28 | = | 5/9 |
| UK | 5.74 | = | 3/9 |
| Europe | 6.19 | | 5/8 |
| ROW | 5.08 | | 8/8 |
| Asset Managers | 5.78 | | 7/12 |

*BNP Paribas did not qualify last year

Client comments:

"When looking at all our custodians, BNP Paribas is the best. They offer uniform custodial services in 6 countries to us. They showed extreme flexibility towards tailor-made solutions in 2012. Their fees are also quite low compared with the AuC."

"No custodian is worth a '7' because the world isn't perfect so therefore no custodian can be either. My scoring range has been between 3 and 5 and that more than covers my thoughts and evaluations. With respect to corporate actions I have rated some custodians '2' which should alert them to the fact that as guardian of our clients' assets they have an obligation to pass valuable corporate action information onto their fund managers for their considered opinion. As previously mentioned we have invested wisely and thoughtfully in a proxy voting model that will provide us with voting, reporting and statistical efficiencies. A good many of our custodians need to perfect the dissemination of the mountain of corporation action information that obviously passes their way each day and promptly pass it onto the fund manager for their consideration."

"A good organisation technologically and operationally but lacking systematic failed trade reporting."

"Generally within expectations, but internet platform (for sending instructions) has occasional down time."

"Custody operations run smoothly with minimal issues requiring client intervention. Any issues that have been raised have been resolved. Within the multimanager structure in operation the respective mandates have no issues with BNP as custodian. The Client Service and Relationship Management teams set up proves to be efficient and effective in coordination and resolution of issues raised."

BNY Mellon

| | Score | vs 11 | Rank |
|---|-------|-------|------|
| Overall | 5.92 | ▲ | 3/9 |
| Experts | 5.28 | ▼ | =5/9 |
| N. America | 6.13 | = | 4/8 |
| UK | 5.55 | ▲ | 6/9 |
| Europe | 6.05 | ▲ | 7/8 |
| ROW | 6.29 | ▲ | 4/8 |
| Asset Owners | 6.27 | ▲ | 5/7 |
| Asset Managers | 5.81 | = | 6/12 |
| Family Office / Internally Managed Fund | 5.75 | ▲ | 5/5 |

Client comments:

"BNYM -At Senior Management level high detailed understanding of our business. Client Service Manager very knowledgeable and willingness to support both us. Compared to other custodians, BNYM at times are too risk focused that can delay/impact business deliverables. Corporate Action responses at times could be improved."

"Client Service team on my account has been very responsive to my questions and understands my business needs completely. The relationship manager continues to work with us to determine additional services they could provide that would make our jobs easier."

"BNY Mellon is best in class for Endowments and Foundations asset servicing."

"Again, this is by far the superior custodian that we work with."

"Continue to deliver consistently good service in EMEA and North America. AsiaPac service is somewhat fragmented. The RM team is strong and demonstrate that they can work well together and have a good understanding of our needs. BNYM continue to struggle with service differentials driven by their multiple platforms custody and accounting. There has been good progress in migrating the GIS business but the target date for completing integration of Mellon systems is now 2015."

"Great folks, experienced team. We are a satisfied client indeed!"

Brown Brothers Harriman

| | Score | vs 11 | Rank |
|----------------|-------|-------|------|
| Overall | 5.89 | ▼ | 5/9 |
| Experts | 5.47 | ▼ | 1/9 |
| N. America | 6.19 | ▼ | 3/8 |
| UK | 5.49 | ▼ | 7/9 |
| ROW | 6.37 | ▼ | 3/8 |
| Asset Managers | 5.84 | ▼ | 5/12 |

Client comments:

"We are happy with the level of service provided by BBH. They have a team of knowledgeable and helpful staff. There is a willingness to engage and to discuss/resolve issues. They continually provide information, training and are always seeking to improve systems/processes to meet our needs."

"We are very happy with our primary relationship contacts and their level of service and expertise."

"Overall we have a good long term relationship with this custodian who has always provided us with a good service and importantly continuity of relationship management personnel."

"Remain a strong custody partner and have worked closely with us to improve STP and discuss potential uses for their Infomediary system. "

"When comparing last year's R&M scores that we gave with this year's, BBH appeared to have improved. However, this does not reflect our experience. We have had some service issues & are working them through with BBH."

"Again BBH have provided excellent service in the previous year. Against a background of market uncertainty they continue to project an aura of quality and of professionalism allied with a conservative approach to the business. This is the very approach that regulators like, and it seems so do our clients."

Citibank

| | Score | vs 11 | Rank |
|----------------|-------|-------|------|
| Overall | 5.64 | ▲ | 8/9 |
| Experts | 5.15 | ▼ | 7/9 |
| N. America | 5.96 | ▲ | 6/8 |
| UK | 5.45 | ▲ | 8/9 |
| ROW | 5.14 | ▼ | 7/8 |
| Asset Managers | 5.62 | ▲ | 8/12 |

Client comments:

"The Citi Corporate Actions Manager delivers a very high level of service which includes flexibility with deadlines. Relationship Management team highly focused on servicing us. The feedback at times has been a disappointing level of service from the Ireland office. However, recent service has improved. At times, a dip in service has been experienced covering for our Client Service contacts."

"Good relationship with our RM team at Citi and despite some changes at the day-to-day and escalation level, service remains good. Their global reach is a real advantage when we need to acquire market intelligence. We have experienced some issues recently requiring a service change which has taken a long time to resolve. We generally do get the required result from Citi, but the speed at which it happens is a problem."

"We value our partnership with Citibank and enjoy working with them. They are always willing to support us and ensure the relationship runs smoothly."

"We have seen improvement in Citibank's services over the past six months. However, over the years we have seen many changes in personnel, which have led to inconsistencies with their service levels."

"We have a very long standing relationship that allows our business to run smoothly. We are very satisfied with our custodian relationship with Citibank."

"Citi - Strong = Settlements, Transition Management, Client Reporting, Relationship Management, Areas for Improvement = None."

"Generally happy with the service provided, would like to look into the FX side of the business to improve costs."

Credit Suisse

| | Score | vs 11 | Rank |
|----------------|-------|-------|------|
| Overall | * | | |
| Europe | 6.54 | ▲ | 3/8 |
| Asset Owners | 6.64 | ▲ | 1/6 |
| Asset Managers | 6.35 | ▲ | 3/12 |

* did not qualify in three regions so not eligible for inclusion overall

Client comments:

"One problem that I identified is that on non-Swiss shares and on Swiss bearer shares, I do not get a form which allows me to mark proxy votes. I would actually have to send a letter to the bank, which of course is too high a hurdle, with the result that I am not voting in these cases. This is not satisfying."

"Improvements are continuous and they are aiming at further quality increase in spite of already excellent services."

HSBC

| | Score | vs 09 | Rank |
|----------------|-------|-------|-------|
| Overall | * | | |
| Experts | 4.76 | ▼ | 9/9 |
| Asset Managers | 4.82 | ▼ | 12/12 |

* did not qualify in three regions so not eligible for inclusion

Client comments:

"At Senior Management level high detailed understanding of our business. Client Service Manager very knowledgeable and has a willingness to support us. Our Client Service Manager is extremely proactive in delivering a high level of service to us."

"We have struggled with HSBC custody service mainly for a rather disjointed approach to service, correspondence and reporting."

"HSBC - Strong = Settlements, Income, Areas for Improvement = Technology, Client Reporting ."

"Service unchanged although we now have worse interest earned reporting."

JP Morgan

| | Score | vs 11 | Rank |
|---|-------|-------|-------|
| Overall | 5.90 | ▲ | 4/9 |
| Experts | 5.46 | ▲ | =2/9 |
| N. America | 5.99 | ▲ | 5/8 |
| UK | 5.74 | ▲ | =3/9 |
| Europe | 6.07 | ▲ | 6/8 |
| ROW | 5.86 | ▲ | 6/8 |
| Asset Owners | 6.19 | ▲ | 6/7 |
| Asset Managers | 5.56 | ▲ | 10/12 |
| Family Office / Internally Managed Fund | 6.03 | ▼ | 3/5 |

Client comments:

"JP Morgan have provided us with outstanding services. They have been proactive in advising us upcoming issues, new account set up as well as working with our auditors to make sure the 5500 filing went smoothly. They have also taking steps to improve the communications with our active managers to help improve the reporting timeliness."

"Overall JPMorgan is a first rate company and the service team makes them number one."

"Greatly appreciate service improvements made in last year, but technology still lags competition."

"This custodian has lost key staff and some key clients over the last 12 months. They need to continue to service existing clients well and ensure they keep up with developments and value added services pertaining to this industry."

"Brilliant service."

"As the relationship develops and more services are taken up, JPM have worked hard to ensure a continuing and smooth relationship."

"We are happy with JPM's custodial services and feel their fees are very competitive."

"There has been an improvement in the service from the Client Service team at Bournemouth."

"Relationship and Account Managers are very proactive."

"We have been extremely happy with the service of our team over the last year. We hope to continue this wonderful working relationship."

"I think very highly of JPMC and its employees and value our longstanding relationship with them."

"A strong year for JPM on Custody. They have been the first provider to demonstrate a global client service approach. JPM also have multi-system issues however the recently advised Custody Foundation Program is designed to consolidate and provide one global platform. Natural concerns on ability to deliver and to offer state of the art technology as per the brochure."

Northern Trust

| | Score | vs 11 | Rank |
|---|-------|-------|------|
| Overall | 5.70 | = | 7/9 |
| Experts | 5.46 | ▲ | =2/9 |
| N. America | 5.69 | ▼ | 7/8 |
| UK | 5.59 | ▲ | 5/9 |
| Europe | 5.86 | ▼ | 8/8 |
| ROW | 6.11 | ▲ | 5/8 |
| Asset Owners | 5.80 | ▼ | 7/7 |
| Asset Managers | 5.57 | ▲ | 9/12 |
| Family Office / Internally Managed Fund | 5.95 | * | 4/5 |

* did not qualify for this category last year

Client comments:

"Northern Trust continues to be our main custodian and as such we appear to benefit from the strength of our relationship with them in achieving high levels of service. They require further work with tax reclaims and whilst we are happy with current online capabilities it is clear others in the industry are surpassing their capabilities so there will be a lot of focus on this during the next 12 months."

"Overall the custodian provides a very good service level and team members adopt a pro-active approach."

"The overall level of service has been satisfactory but they need to be monitored on a regular basis."

"Northern Trust has had a significant decline in service over the past two years. Replies to our inquiries are slow, and problems seem to just be passed along to another group. Northern does not take accountability for their mistakes, and tends to ignore an issue as it arises. Previously one of our top custodians, they have slipped dramatically within the last two years."

"We have been very favourably impressed with the technology and the personnel at Northern Trust with one exception noted. Client Service personnel are not equally capable in all 3 countries (US, UK and Canada) and they should be. This needs to be corrected. With minimal training we are able to locate and produce the reporting we need to manage our business."

"Personally I would recommend other pension fund trustees to explore the capability and high level of service provided by Northern Trust."

"The custodian (Northern Trust) has become more coordinated across different product lines over the last year which is very positive."

"Despite a busy year for NT with the acquisition of BOISS and Omnium, they have continued to deliver a good standard of service. Although the RM and Client Service teams are strong, we do not see much proactivity from them with significant client issues and in the form of market information and publications."

"Generally an excellent bank. The bank is increasingly receptive to our business needs and continuity within the servicing groups has helped maintain our view (Europe - London group)."

Pictet

| | Score | vs 11 | Rank |
|---|-------|-------|------|
| Overall | 6.18 | ▼ | 2/9 |
| N. America | 6.20 | ▼ | 2/8 |
| UK | 6.12 | ▼ | 2/9 |
| Europe | 6.20 | ▲ | 4/8 |
| Asset Owners | 6.48 | ▲ | =3/7 |
| Asset Managers | 6.07 | ▼ | 4/12 |
| Family Office / Internally Managed Fund | 6.17 | ▼ | 2/5 |

Client comments:

"My favourite and top rated Global Custodian for any client that looks for high quality, excellent service and top security."

"It has been a pleasure working with Pictet and we are looking forward to continuing our relationship in 2012."

"Pictet is excellent. I have nothing to report for improvements etc."



RBC DEXIA
INVESTOR SERVICES

Inspired service

Innovative thinking. **Creative** solutions.
Exceptional client experiences.

RBC Dexia understands that your business is conducted in a fast-paced transaction-oriented environment—circumstances that demand swift solutions, timely reporting and insights on current industry trends and challenges.

RBC Dexia's award-winning client service and expertise, combined with technology solutions and an innovative range of thought leadership are all designed to support your ambitions—to help refine your business strategies and deliver real value to your clients.

For more information on RBC Dexia's range of solutions and to access our extensive library of thought leadership publications, visit rbcdexia.com.

Your ambition. Our purpose.™

RBC Dexia Investor Services Limited is a holding company that provides strategic direction and management oversight to its affiliates, including RBC Dexia Investor Services Trust, which operates in the UK through a branch authorised and regulated by the Financial Services Authority. All are licensed users of the RBC trademark (a registered trademark of Royal Bank of Canada) and Dexia trademark and conduct their global custody and investment administration business under the RBC Dexia Investor Services brand name. ™ Trademark of RBC Dexia Investor Services Limited.

"We need Pictet to provide coverage from 9-5 in the EST time zone. CUSIPs or ISINs need to be included on Accounting Cash Reporting."

"Pictet shows great resolve to continuously improve a well functioning service and system."

"Improved Service and Innovation. Better, more accurate reporting through revamped website."

"Excellent, known oriented service. "

"We are extremely satisfied with our global custodian which has never shaken the confidence we have placed in it."

"Pictet's strength is undoubtedly its employees and we continue to have confidence that the persons deployed to our business are of the upmost highest calibre."

"It is always a pleasure working with the contacts at Pictet."

RBC Dexia

| | Score | vs 11 | Rank |
|----------------|-------|-------|------|
| Overall | 6.53 | ▼ | 1/9 |
| Experts | 5.06 | ▼ | 8/9 |
| N. America | 6.44 | ▼ | 1/8 |
| UK | 6.42 | ▼ | 1/9 |
| Europe | 6.64 | ▲ | 1/8 |
| ROW | 6.74 | ▲ | 2/8 |
| Asset Owners | 6.48 | ▼ | =3/7 |
| Asset Managers | 6.54 | ▼ | 2/12 |

Client comments:

"RBC Dexia in Canada provided for years excellent custody & trust services to us. RBC Dexia in London charges very high fees compared to its competitors."

"Very happy with the service provided by RBC Dexia. There is a good knowledgeable client service team. I wouldn't hesitate to recommend this custodian bank to a future potential client."

"RBC Dexia Investor Services is very much aware of our business model and are there to work with us as a partner to improve business practices for the benefit of us and them and most importantly our mutual clients."

"Top class customer service."

"They have been extremely innovative over the past 12 months and help us to forge extremely strong relationships with our mutual client base. Their knowledge, experience and professionalism have always been second to none whilst their KYC (know your customer) is what sets them out from other custodians."

"I would recommend RBC to anyone asking for the complete custodian service. We have not been let down and long may it continue."

"Service has marginally improved over the year while accounting related administration in Canada has declined. RBC Dexia's client service is how they differentiate themselves."

State Street

| | Score | vs 11 | Rank |
|----------------|-------|-------|-------|
| Overall | 5.35 | ▼ | 9/9 |
| Experts | 5.31 | ▼ | 4/9 |
| N. America | 5.55 | ▼ | 8/8 |
| UK | 5.28 | ▼ | 9/9 |
| Asset Managers | 5.25 | ▼ | 11/12 |

Client comments:

"State Street have improved their service with new day to day contacts in the London office offering a lot of assistance, but there is still a struggle due to the 3rd party nature of our relationship and the use of the Australian office. This is also very painful for our NAB relationship, where all work is done via their relatively ineffective night desk."

"The expertise and knowledge of the Relationship Management team has been invaluable throughout the year. All of the team working on our relationship are dedicated, enthusiastic and have been instrumental in ensuring our business continues to move forward with various new initiatives and product launches."

"We are very happy with our primary relationship contacts and their level of expertise and service."

"There are some other areas where we see weaknesses: 1. Static Data of Securities The static data of securities offered by State Street (e.g. ratings, industry codes, ...) seems not to be very complete if we compare it with other independent sources like Bloomberg. 2. Booking errors and booking methods. We often see cancellation of trades and bookings when we upload data into our systems. The quality of bookings on State Street side could be improved. 3. Fund Valuation. The Fund Valuation process also seems a bit strange to us. If State Street for example values a fund for end of February on the 10th of March, then you have to know as a user of the reporting tool that the fund was valued on the 10th of March for end of February to receive the right report. In our opinion it should be possible to say: I want a fund report for the 28th of February and then the system should know where to take the data from. In our view there is something wrong in the process."

"An overall summary shows that there have been improvements for some of our custodians that we use in particular SS, they may not be the most pro-active of their custodian peer group, however they are offering more bespoke solutions, to improve our business flows which includes definitive custody reporting as well as an overall improvement in FX rates that we achieve."

"State Street - Strong = Income, Areas for Improvement = Client Reporting, Management Information Statistics."

UBS

| | Score | vs 11 | Rank |
|---|-------|-------|------|
| Overall | * | | |
| Europe | 6.55 | ▲ | 2/8 |
| ROW | 6.95 | ** | 1/8 |
| Asset Managers | 6.75 | ▲ | 1/12 |
| Asset Owners | 6.51 | ** | 2/7 |
| Family Office / Internally Managed Fund | 6.60 | ** | 1/5 |

* did not qualify in three regions so not eligible for inclusion

** did not qualify last year

Client comments:

"Competence and technical knowledge is outstanding."

"Full credit must be given to the Account Management Team who have handled our constant changes and requests! Thank you!"

"We receive always excellent support with queries. We perceive the personnel as extremely competent with very high technical knowledge."

"We like very much UBS' state of the art technological tools and very good service quality."

"We are extremely happy with the service UBS provides. A very knowledgeable and experienced team is looking after our needs and understand our business."

"Our company is delighted with the service provided by our custodian that we have. We've been a client of UBS AG for many years and during this time we could see many service improvements. I'd like to highlight its staff attitude, business friendly, and always very responsive to our requests."

R & M SURVEY CRITERIA 2012

1. To qualify for the overall results table the custodian must qualify in at least three of the four geographic regions (UK, North America, Continental Europe, Rest of World). Each region requires a minimum of 15 responses – except for RoW where the minimum is 5. Custodians qualifying in only one region will only appear in that table and in tables relating to specific countries that make up that region.
2. At least 15 of the total responses must come from independent (not related by ownership) investment managers dealing with more than three global custodians. A manager with both direct (where they have a direct commercial relationship with the custodian) and indirect (or third party, liaising with the custodian on behalf of a mutual client) relationships with a custodian will qualify under these criteria.
3. No more than 50% of total responses should be from Asset Owners.
4. A minimum of 80% of responses must be submitted electronically via the R & M website or by email as a Word document or Excel spreadsheet attachment. The website questionnaire is in English, French, German and Spanish.
5. There will be four client categories;- Asset Owners, External Investment Managers (investing / managing funds on behalf of others), Internal Investment managers (eg. Family Office, In-house Pension Fund managing their own funds), Banks (using the provider to process global custody on behalf of their clients). To qualify for a client category the minimum number of responses is 10 - except for Banks which is 5.
6. Responses from investment managers within a related or associated organisation are ONLY allowed if they submit responses for at least three of the other custodians that appeared in the 2011 survey. e.g. Mega Bank Asset Management can assess Mega Bank Investor Services provided that they also assess three other custodians as well. This will demonstrate their experience, objectivity and independence.
7. Responses from third party administrators are accepted as a completely separate category. They are not included in the overall scores.
8. The survey covers global custody only. This is defined as holding securities for a client in a minimum of 5 different foreign markets – these are countries that are not the same as the either the domicile of the client or the custodian. For example a Swiss pension fund holding UK assets with Mega Bank in London would not qualify. This is domestic custody. A Swiss pension fund holding Italian, French, US, Japanese and UK assets with Mega Bank in Zurich would qualify.
9. R & M encourages multiple responses from within one organisation to get a more balanced view of the provider's services; the aggregate average of scores received will be included in the survey results and counted as one response.
10. R & M reserve the right to check responses with the submitter and to exclude any response it feels is not sufficiently impartial or objective. As part of the quality control check all scores of 3 or less will be verified with the submitter as will any questionnaire with an overall average score higher than 6.25.

R & M reserve the right to contact and accept responses from anyone on their database, provided that they are responding on a genuine global custody relationship.

1 King's Mews
High Street
Godalming
Surrey GU7 1AD

R&M SURVEYS

Richard Hogsflesh, Managing Director
richard@clienttalkback.com
+44 (0)1483 860086

Fiona Larwood, Survey Manager
fiona@clienttalkback.com
+44 (0)1483 860011

Please feel free to contact us if you wish to discuss the results further.

A detailed report containing a profile of each bank will be available for purchase from early May. It is priced at \$1,000 / £635 / €760. Please order from one of the above. Please note that this report is provided free of charge to respondents of the survey. Please apply to the above for your complimentary copy.

All tables © R & M Consultants 2012

CREDIT SUISSE 



Complete transparency is important to you.

Credit Suisse helping you to maximize your potential. Since 1856.

[credit-suisse.com](https://www.credit-suisse.com)