







# RWANDA BANK

*De weg naar organisatorische verandering en prestatieverbetering*

***Deze Quick Insight biedt een diepgaande analyse van de organisatorische transformatie en prestatie-uitdagingen van Rwanda Bank. Het maakt gebruik van het HPO-raamwerk, een wetenschappelijk gevalideerd instrument, om de prestaties van de bank te evalueren en verbetergebieden te identificeren. Het artikel is relevant voor professionals in de banksector, managementconsultants en academici die geïnteresseerd zijn in organisatieverandering en prestatieverbetering. Het belicht de unieke uitdagingen waarmee Rwanda Bank te maken kreeg na de overgang van een coöperatief naar een commercieel model, en biedt praktische aanbevelingen voor het bereiken van de HPO-status.***

Deze Quick Insight is de managementsamenvatting van: Habyarimana, B. and de Waal, A. (2020), "Analyzing An Organizational Change Process Using the HPO Framework: the Case of A Rwandese Bank", International Journal of Management and Applied Research, Vol. 7, No. 2.

## KEY TAKEAWAYS

-  HPO-raamwerk als Analytisch Instrument: Het HPO (High Performance Organisatie) raamwerk is een wetenschappelijk gevalideerd instrument voor het beoordelen van de prestaties van een organisatie en het identificeren van mogelijke verbetergebieden.
-  Prestatie-uitdagingen van Rwanda Bank: Na de verandering van een coöperatief naar een commercieel model, kende Rwanda Bank veel prestatie-uitdagingen waaronder financiële verliezen, een hoog personeelsverloop en governance-problemen. Ondanks een aanvankelijke periode van winstgevendheid, leden de prestaties en reputatie van de bank door deze problemen.
-  Vergelijkende HPO-analyse onthult een kloof: Vergeleken met de Top drie banken in Rwanda bleven de HPO-scores van Rwanda Bank achter op alle vijf de HPO-factoren. Deze prestatiekloof benadrukt de noodzaak voor Rwanda Bank om haar organisatorische praktijken en cultuur strategisch te heroverwegen om in lijn te komen met hoogpresterende organisaties.
-  Aanbevelingen voor de transformatie van Rwanda Bank: Om de HPO-status te bereiken en daarmee de prestatie-uitdagingen te verminderen, worden verschillende aanbevelingen gedaan: strategische communicatie invoeren voor het beter afstemmen van doelen; niet-financiële waarde-aanjagers begrijpen en benadrukken in de bedrijfsvoering; effectiviteit van de huidige strategieën evalueren; kritieke HPO-factoren prioriteren en zorgen voor betrokkenheid van het topmanagement bij de HPO-transformatie ; HPO-coaches instellen, en robuuste feedbackmechanismen implementeren. In plaats van een algemene benadering van verbeteringen, kunnen het prioriteren van cruciale HPO-factoren en het verzekeren van actieve deelname van het topmanagement de overgang van de bank naar de hoogpresterende status een flink boost geven. Deze gerichte aanpak, gecombineerd met een efficiënt feedbacksysteem, kan de bank op weg zetten naar duurzaam succes.



## TRANSFORMATIE VAN RWANDA BANK

De banksector, vooral in opkomende markten, is drastisch veranderd door marktliberalisering, technologische innovaties en de financiële crises van de vroege 21e eeuw. Te midden van dit dynamische landschap heeft Rwanda Bank een grote verandering ondergaan. Aanvankelijk een collectief van spaar- en kredietcoöperaties, consolideerde Rwanda Bank deze entiteiten om tevoorschijn te komen als een uitgebreide retail- en commerciële bank, onder toezicht van de Centrale Bank van Rwanda. Deze overgang, versterkt door strategische buitenlandse investeringen, vereiste dat de bank een nieuwe, dynamische organisatiecultuur aannam, gericht op interculturele diversiteit en klantgerichtheid. Echter, terwijl er wel onmiddellijke financiële winsten waren, volgden de daaropvolgende jaren veel prestatie-uitdagingen: financiële verliezen, hoog personeelsverloop, en problemen met corporate governance die een herziening van het bestuur en management noodzakelijk maakten.

## HET HPO-RAAMWERK

Om de prestatiehobbels van Rwanda Bank na de transformatie te begrijpen en mogelijke verbetermogelijkheden te identificeren, hebben we het HPO-raamwerk gebruikt, een wetenschappelijk bewezen evaluatie-instrument. Een HPO presteert consequent beter dan zijn collega's gedurende een minimum van vijf jaar, en benadrukt wat echt ten goede komt aan de organisatie. Het HPO-raamwerk correleert vijf belangrijke HPO-factoren met concurrentieprestaties: hogere HPO-scores leiden tot superieure resultaten en vice versa.

### ***Belangrijke HPO-factoren:***

- **Managementkwaliteit:** HPO-managers scheppen vertrouwen, tonen integriteit en fungeren als rolmodellen. Hun managementstijl is besluitvaardig, resultaatgericht en in lijn met de waarden van de organisatie. Ze richten zich op coaching, ondersteuning en het verantwoordelijk houden van medewerkers voor resultaten.
- **Openheid en Actiegerichtheid:** Een HPO bevordert dialoog, waardeert feedback en benadrukt gedeelde kennis. Deze organisatie bevordert een cultuur waarin berekende risico's worden omarmd als leermogelijkheden, en vindt een evenwicht tussen diepgaande reflectie en snelle actie.



- **Langetermijgerichtheid:** De nadruk ligt op blijvende bijdragen aan belanghebbenden boven kortetermijnwinsten. De organisatie is klantgericht, koestert langetermijnrelaties en waarde-toevoeging. Stabiliteit wordt verzekerd door interne managementpromoties en het creëren van een psychologisch veilige werkplek.
- **Continue Verbetering en Vernieuwing:** HPO's zijn strategisch uniek en wendbaar. Ze zijn toegewijd aan het verfijnen en vernieuwen van processen, producten en diensten. De inzet om het beste te bereiken voor klanten en belanghebbenden is van het grootste belang voor hen.
- **Medewerkerskwaliteit:** Een HPO bevordert een diverse personeelssamenstelling, en is gericht op het aannemen van mensen met HPO-eigenschappen en specifieke vaardigheden. De ontwikkeling van medewerkers is continu, en binnen samenwerkingsverbanden met leveranciers en klanten streven medewerkers naar hoge prestaties. Daarnaast bevordert een HPO een cultuur waarin medewerkers verantwoordelijkheid vragen en verwelkomen.

#### ***De HPO-Diagnose:***

Dit diagnostisch proces omvat zowel het management als de medewerkers die de HPO-vragenlijst invullen, die is gebaseerd op 35 HPO-kenmerken. De scores geven een indicatie aan de organisatie van mogelijke verbetergebieden. Vervolgactieplannen worden dan geïntegreerd in een bredere HPO-transformatiestrategie.

## **RWANDA BANK: EEN STUDIE IN ORGANISATORISCHE TRANSFORMATIE EN PRESTATIES**

Rwanda Bank begon als een coöperatief banksysteem in de jaren '70, bestaande uit verschillende onafhankelijke kredietcoöperaties, met beperkte bankvergunningen. In het begin van de 21e eeuw fuseerde de bank met een andere bank en werd het de retail- en commerciële Rwanda Bank met een uitgebreide bankvergunning, onder toezicht van de Rwandese Centrale Bank. Een buitenlandse bank investeerde in Rwanda Bank en verwierf een derde van de aandelen, en werd zo de strategische partner. De bank streefde ernaar de toonaangevende retailbank van Rwanda te zijn, met een uitgebreid aanbod aan financiële diensten. Echter, met de komst van nieuwe concurrenten en de overgang van een coöperatief naar een commercieel model, kreeg de bank te maken met prestatie-uitdagingen. Terwijl het aanvankelijk winstgevend was, leed het al snel financiële verliezen,



had een hoog personeelsverloop en kreeg een negatieve pers vanwege gelekte interne informatie. Bovendien leidden governance-problemen tot een herziening van zowel de uitvoerende als de niet-uitvoerende raden.

Deze casus onderzoekt de ingrijpende reis van de bank, de verschuiving in bedrijfsoriëntatie voor een verbeterd concurrentievoordeel, en de daaruit voortvloeiende prestatie-uitdagingen. Ons onderzoek was gericht op het identificeren van de belangrijkste factoren die de organisatorische prestaties van Rwanda Bank beïnvloedden na die verschuiving.

### ***Onderzoeksmethodologie:***

1. **Gegevensverzameling via HPO-vragenlijst:** Gericht op managers met een minimum van twee jaar bij Rwanda Bank, variërend van Chief Officers tot Team Leaders.
2. **Semi-gestructureerde Interviews:** Persoonlijke gesprekken met het topmanagement van de bank, namelijk de CEO, Hoofd Personeelszaken en Hoofd Aandeelhouderszaken, gericht op het interpreteren van scores uit de HPO-vragenlijst en het begrijpen van het achterliggende verhaal.

Gezien de relatieve prestatie-metric van de HPO, wilden we de prestaties van Rwanda Bank vergelijken met die van haar collega's. Bij gebrek aan onafhankelijke evaluaties van Rwandese financiële instellingen hebben we de jaarlijkse financiële rapporten onderzocht om een top drie peerlijst te onderscheiden: Bank of Kigali (BK), Banque Commercial du Rwanda (BCR) en ECOBANK Transnational Inc (ECOBANK). Managers van deze banken vulden ook de HPO-vragenlijst in.

## **ONDERZOEKSRESULTATEN EN ANALYSE: RWANDA BANK VS. TOP 3 BANKEN**

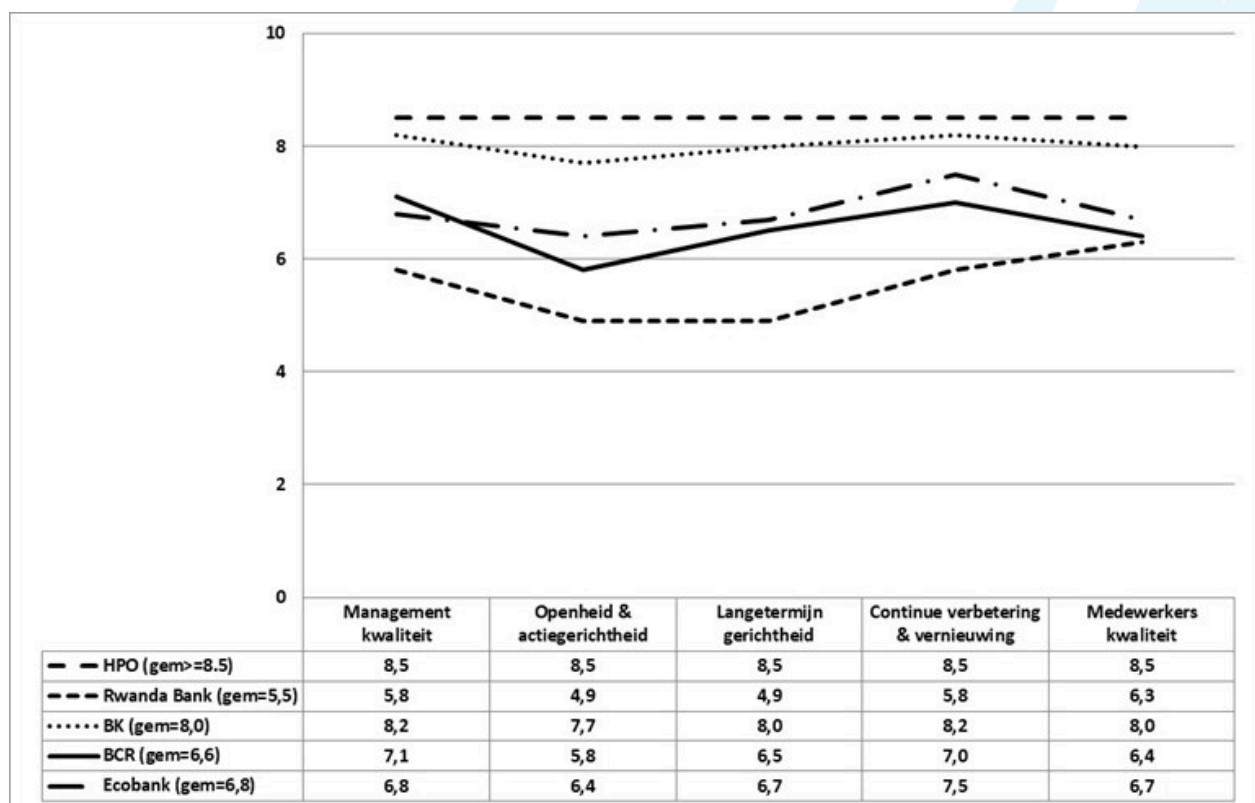
### ***Vergelijkende Analyse:***

Figuur 1 biedt een vergelijkende momentopname van de HPO-scores en de nettowinst aan het einde van het jaar van Rwanda Bank met de top drie banken in Rwanda. Figuur 2 geeft visueel de HPO-scores van deze banken weer.



HPO-factoren	Rwanda Bank	BK	Top 3 BCR	ECOBANK	Gemiddelde Top 3
Gemiddelde HPO-score	5.5	8.0	6.6	6.8	7.1
Eindjaar Nettowinst (in het jaar van het onderzoek) (in miljoenen Rwf)	1,222	6,178	2,782	1,360	3,440

Figuur 1: HPO-scores en financiële resultaten voor Rwanda Bank en de Top 3 banken



Figuur 2: HPO-scores voor Rwanda Bank en de Top 3 banken

**Belangrijke Observaties:**

- De HPO-scores en financiële resultaten van Rwanda Bank blijven achter bij elk van de top drie banken op alle vijf de HPO-factoren.
- Terwijl de top drie banken vergelijkbare HPO-profielen delen, wijkt het profiel van Rwanda Bank nogal af.





### **Diepgaande Analyse Gebaseerd op de HPO-factoren:**

- **Managementkwaliteit:**

De governance-verstoringen, voortkomend uit de vorige vervangingen van het bestuur en het uitvoerend management, lijken aan te houden. Het huidige management heeft nog niet de volledige commitment van de middelste en lagere lagen verkregen.

Aanbeveling: Managers moeten een transparante leiderschapsstijl ontwikkelen die integriteit en prestatiegerichte waarden benadrukt, om het vertrouwen te herstellen.

- **Openheid en Actiegerichtheid:**

Er is een kloof in kennisuitwisseling en algehele betrokkenheid, omdat medewerkers zich niet voldoende betrokken bij en geïntegreerd voelen in belangrijke processen. De meningen van medewerkers worden niet gewaardeerd, en fouten worden niet gezien als leermogelijkheden, maar juist bestraft.

Aanbeveling: Dialoog aanmoedigen, ideeën van medewerkers omarmen, en onderscheid maken tussen oprechte fouten en nalatigheid.

- **Langetermijngerichtheid:**

De focus van de bank op het binnenhalen van nieuwe medewerkers boven aandacht voor de bestaande personeelsbezetting heeft het herstructureringsproces en de aandacht voor klanten verminderd. Hoog managementverloop heeft interne promoties ontmoedigd, waardoor instabiliteit ontstaat.

Aanbeveling: Samenwerking met klanten versterken, de bedrijfskennis van medewerkers benadrukken, en interne promoties hervatten.

- **Continue Verbetering en Vernieuwing:**

De onderscheidende strategie van Rwanda Bank is niet doorgedrongen tot medewerkers noch klanten, en prestatie-indicatoren zijn niet goed gedocumenteerd.

Aanbeveling: Strategische doelstellingen verduidelijken, alle organisatieniveaus betrekken bij de formulering van de strategie, en een robuust prestatie-managementsysteem implementeren.



- **Medewerkerskwaliteit:**

Hoewel het personeelsbestand van Rwanda Bank divers is, is er geen duidelijk pad voor loopbaanontwikkeling of retentie.

Aanbeveling: De focus op medewerkersbetrokkenheid vergroten, intern promotiebeleid ontwikkelen, en veelzijdige vaardigheidsontwikkeling bij medewerkers aanmoedigen.

De focus van de bank zou moeten liggen op het herzien van strategieën om de HPO-scores en daarmee de financiële prestaties te verbeteren.

## AANBEVELINGEN OM DE HPO-STATUS TE BEREIKEN

### 1. Strategische Communicatie & Doelstelling

Het management moet actief communiceren met medewerkers, en de urgentie benadrukken om te transformeren naar een HPO. Gezien de felle concurrentie op zowel wereldlijk als lokaal niveau, zouden de prestatienormen van de top 3 banken als het uitgangspunt moeten dienen, en niet slechts als een ambitieus doel. Dit zou een fundament leggen voor een proactieve organisatiegroei en het verbeteren van prestaties.

### 2. Begrip van Niet-Financiële Waardestuwers

Het is essentieel voor het management om de niet-financiële elementen en factoren die waarde toevoegen en kenmerkend zijn voor een HPO te begrijpen en te omarmen. Dit omvat aspecten zoals de cultuur binnen de organisatie, de tevredenheid van de medewerkers en het vermogen om te innoveren. Door deze immateriële aspecten te herkennen en te versterken, kan de bank sneller groeien richting de HPO-status.

### 3. Pilotbenadering voor Implementatie

Gezien de regionale aanwezigheid van Rwanda Bank, zou het verstandig zijn om een gefaseerde benadering te hanteren om de HPO-status te bereiken. Begin met het implementeren van HPO-strategieën in één of twee afdelingen of filialen. Door te testen in een afgebakende omgeving, kan de bank de effectiviteit van de HPO-inspanningen beoordelen, leren van de resultaten, en vervolgens de succesvolle strategieën opschalen binnen de organisatie.





#### **4. Prioritering en Betrokkenheid van het Topmanagement**

In plaats van te proberen elk HPO-aspect tegelijk te verbeteren, moet het management zich richten op de meest cruciale HPO-factoren. Doordachte analyse zal helpen de directe gebieden te identificeren die aandacht behoeven. Bovendien is het noodzakelijk dat het topmanagement op de voorgrond staat bij deze veranderingsinitiatieven. Hun zichtbare betrokkenheid en toewijding zullen dienen als een motiverende factor voor de medewerkers.

#### **5. HPO-Coaches en Feedbackmechanismen Instellen**

Om de HPO-mentaliteit binnen de organisatie te verankeren, moet het management change agents of 'HPO-Coaches' aanstellen. Deze individuen zorgen ervoor dat de transformatie van de bank naar de HPO-status soepel verloopt door medewerkers te steunen bij hun HPO-inspanningen.

Daarnaast moet er een efficiënt feedbackmechanisme zijn. Dit zorgt ervoor dat niet-financiële prestatie-indicatoren nauwkeurig worden vastgelegd, en biedt inzichten voor verdere verfijningen en interventies.



# BENT U KLAAR OM UW ORGANISATIE TOT EEN HPO TE TRANSFORMEREN?

Het begint allemaal met inzicht, verkregen via een **HPO-diagnose**. Deze diagnose laat u zien hoe uw organisatie(-onderdeel) scoort op de succesfactoren van High Performance Organisaties. En u krijgt praktische ontwikkelpunten (verbeterthema's) die door managers en medewerkers samen kunnen worden aangepakt. De HPO-diagnose werkt als een spiegel, waarin u eerlijk kijkt naar uw organisatie en uzelf: hoe ver zijn we op weg naar een HPO? Het helpt u de 'harde noten' te identificeren: de aandachtspunten die moeten worden aangepakt om uw strategie te realiseren en een HPO te worden. U bepaalt uw huidige niveau (het startpunt) en gebruikt dit als basis om de effectiviteit van de HPO-transitie te meten. Ook versterkt het de 'saamhorigheid' door gezamenlijke, gedragen verbeterthema's te identificeren en op te pakken.

Het worden of blijven van een HPO levert tal van **financiële en strategische voordelen** op, voor zowel de organisatie als geheel, de klanten, alsook voor de individuele medewerkers.

✳ Een HPO is waardevoller voor haar klanten. Alles is gericht op het maximaliseren van de klantwaarde en -tevredenheid.

✳ Het nastreven van high performance geeft medewerkers nieuwe energie en meer werkgeluk. HPO's richten zich op wat echt bijdraagt aan het organisatiesucces. HPO is dus geen nieuw project, maar een nieuwe manier van denken en werken.

✳ Een HPO kan blijven groeien en verbeteren in een wereld die constant verandert en steeds competitiever wordt. De organisatie is toekomstbestendiger. Door voortdurend aanpassingen door te voeren, te leren en te verbeteren, wordt een HPO veerkrachtiger, flexibeler en beter voorbereid op de toekomst, wat die ook mag brengen.

## Ons aanbod

- ✓ Op maat gemaakte **HPO-diagnoses**
- ✓ Interactieve **lezingen en workshops** over het HPO-raamwerk
- ✓ Uitgebreide interviews, **artikelen, boeken**, en netwerkmogelijkheden
- ✓ Begeleiding bij de implementatie onder leiding van **HPO-experts**



## Waarom kiezen voor het HPO Center?

### **Ervaring & Geloofwaardigheid**

Met meer dan 15 jaar praktijkervaring in combinatie met grondig wetenschappelijk onderzoek staat het HPO Center aan de wereldwijde top van organisatorisch verbeteradvies.

### **Wereldwijd Kenniscentrum**

Gevestigd in Nederland werkt het HPO Center samen met partners, ook in opkomende markten, met als doel haar missie om organisaties overal ter wereld te verbeteren.

### **Ongeëvenaarde Expertise**

HPO stopt niet bij organisaties diagnosticeren. We verkennen, onderzoeken en duiken ook diep in aanverwante onderwerpen zoals High Performance Leadership, Silo-busting, Futurizing, Sociale Waardecreatie en High Performance Bedrijfsecosystemen – een bewijs van onze toewijding om het HPO-universum voortdurend uit te breiden.

### **Meer dan Alleen een Organisatie**

Met een passie voor inspireren, stimuleren en netwerken is het HPO Center niet zomaar een organisatie, het is een beweging. Met behulp wetenschappelijke en professionele publicaties (allemaal vrij te verkrijgen op [hpocenter.com](http://hpocenter.com) en [www.hpocenter.nl](http://www.hpocenter.nl)), boeken, seminars en roundtables verspreiden wij voortdurend de kennis van het HPO-raamwerk en verenigen wij vakgenoten die geïnteresseerd zijn in voortdurende verbetering en excellentie.

## Overweegt u een HPO-transformatie?

Het HPO Center staat klaar om u te ondersteunen en te begeleiden op uw reis richting hoogpresteren. Neem vandaag nog contact met ons op voor meer informatie over de HPO-diagnose of het inplannen van een inspirerende HPO-workshop.



#### **HPO Center**

Oude Enghweg 2  
1217 JC Hilversum

Telefoon: +31 035 603 7007

Email: [schreurs@hpocenter.com](mailto:schreurs@hpocenter.com)

Website: [www.hpocenter.nl](http://www.hpocenter.nl)

Contact: [Marco Schreurs](#)

