

## Profiel

### Voorzitter raad van bestuur

*Ondernemer en betrokken leider voor toonaangevende en innovatieve organisatie in de kinderopvang*

3 juni 2022

**Opdrachtgever** KION

**Auteur(s)** Marcel ten Berge

**Aanvraagnummer** A04781

NIETS UIT DIT PROFIEL MAG ZONDER VOORAFGAANDE SCHRIFTELIJKE TOESTEMMING VAN LEEUWENDAAL GEREPRODUCEERD WORDEN.

## Inhoud

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>De organisatie</b>	<b>4</b>
2.1	Werken bij KION is leuk!	4
2.2	Missie en visie	4
2.3	Organisatiecontext	5
2.4	Branche en organisatie ontwikkeling	5
2.5	Organogram	7
<b>3.</b>	<b>De functie van voorzitter raad van bestuur</b>	<b>8</b>
3.1	De opgave	8
3.2	Profiel	9
<b>4.</b>	<b>Wat biedt KION?</b>	<b>11</b>
<b>5.</b>	<b>De selectieprocedure</b>	<b>12</b>

## 1. Inleiding

Dank voor uw interesse in de vacature van voorzitter raad van bestuur bij KION. Met dit functieprofiel willen we u graag inzicht geven in de belangrijkste taken en verantwoordelijkheden die horen bij deze positie.

We geven een schets van deze ambitieuze en groeiende organisatie en de belangrijkste opgaven en ontwikkelingen. Ook beschrijven we de vacante positie, de gewenste capaciteiten en competenties, kennis, ervaring en bijbehorende arbeidsvoorwaarden. We besluiten met een beschrijving van de selectieprocedure. Hopelijk maakt dit profiel u enthousiast om te reageren.

Voor meer achtergrondinformatie adviseren we u om de website te bezoeken: [www.kion.nl](http://www.kion.nl)

## 2. De organisatie

### 2.1 Werken bij KION is leuk!

KION is een energieke organisatie die kinderopvang biedt in Nijmegen en zes omliggende gemeenten. KION heeft zich geïmplementeerd als regionale marktleider in de kinderopvang. Daarnaast is de organisatie regionaal en landelijk toonaangevend als innovatieve maatschappelijke onderneming. KION verzorgt alle voorkomende vormen van kinderopvang: kinderdagopvang, buitenschoolse opvang en peuteropvang.

KION is aanwezig op ruim 100 adressen in 400 groepen, met 180 LRK registraties. KION bedient 7500 ouders en vangt 12.000 kinderen op met 1100 medewerkers en 150 stagiaires. Klanten beoordelen KION met gemiddeld een 8. Voor ruim 75 scholen in Nijmegen en de regio is KION de aangewezen samenwerkingspartner.

De kracht van KION zit in haar mensen en hun talenten. Ze luisteren elke dag naar de ouders en kinderen. Iedere locatie heeft net een ander aanbod, zodat ouders echt iets te kiezen hebben voor hun kinderen. Aan de pedagogische kwaliteit stelt KION overal dezelfde hoge eisen. Bij KION wordt aan kinderen een plek geboden waar zij kunnen groeien en ontwikkelen. KION heeft de ambitie de beste te zijn in kindontwikkeling en in het ontzorgen van het jonge gezin.

De organisatie is volop in beweging om actief in te spelen op landelijke en regionale ontwikkelingen in de branche alsmede wet- en regelgeving. De omzet maakte in de afgelopen jaren een flinke groei door, van 28,5 miljoen in 2016 tot circa 55 miljoen in 2022. Naar verwachting zet de groei zich de komende jaren voort. Passend bij de groei en gericht op optimale kwaliteit is in 2019 gekozen voor een organisatie-model uitgaande van een indeling in regio's waardoor beter en slagvaardiger ingespeeld worden op lokale en regionale vragen. Verder is in 2019 besloten om over te gaan naar een tweehoofdige collegiale raad van bestuur. Door de versterking van de eigen organisatie op directie- en managementniveau afgelopen periode, in combinatie met de ervaring met de beide nieuwe bestuurders in dit bestuursmodel in 2021, is besloten om terug te gaan naar de tekentafel. De raad van toezicht heeft na interne consultatie van alle interne stakeholders recent besloten te kiezen voor de topstructuur met een éénhoofdige raad van bestuur en deze positie opnieuw in te vullen. Op dit moment wordt de positie door een bestuurder a.i. ingevuld.

### 2.2 Missie en visie

**Missie:** *“Wij dragen elke dag bij aan het geluk van jonge gezinnen. Wij bieden kinderen een veilige en uitdagende omgeving zodat zij zich optimaal kunnen ontwikkelen en wij ontzorgen ouders bij het runnen van het gezin.”*

**Visie:** “KION draagt bij aan het geluk van jonge kinderen en de gezinnen waar zij deel van uitmaken. We helpen de burgers van de toekomst hun talenten ontdekken en vaardigheden te ontwikkelen die zij nodig hebben in de 21ste eeuw. Onze medewerkers spelen hierin een cruciale rol, zij zijn de kracht van KION. Door te investeren in hun kennis en kunnen, door doorlopende kwaliteitsverbetering, wetenschappelijk onderzoek en innovatie, zorgen we dat we dé expert zijn en blijven op het gebied van het jonge kind en spelenderwijs leren. Als kindkenner, met onze kennis van het jonge kind en spelenderwijs leren, vervullen wij een belangrijke functie in de ontwikkeling van jonge kinderen, zowel voorafgaand als in aanvulling op het primair onderwijs. Om kinderen hun talenten te leren ontdekken, heeft KION een breed activiteitenaanbod dat aansluit op alle ontwikkelingsgebieden. Wij leren kinderen vaardigheden als het oplossen van problemen, samenwerken, kritisch en creatief denken en communiceren. Dit zien wij als een recht van het kind en opdracht aan ons als kindkenner.”

### 2.3 Organisatiecontext

KION kent het raad van toezicht - raad van bestuur model. De raad van toezicht ziet erop toe dat KION handelt overeenkomstig de wettelijke voorschriften en de statuten van KION en werkt vanuit een vastgesteld toezichtkader. De raad van bestuur bestaat uit de voorzitter raad van bestuur.

De drie regio's worden aangestuurd door drie integraal verantwoordelijke regiodirecteuren. Zij geven ieder leiding aan circa tien clustermanagers die samen met hun medewerkers de basis vormen van het primair proces. De raad van bestuur vormt samen met de drie regio-directeuren, de directeur Finance, Risk & Control en de Directeur Beleid & Support het managementteam.

De betrokkenheid en inbreng van ouders is georganiseerd door middel van oudercommissies op de locaties en een overkoepelende ouderraad. KION beschikt over een ondernemingsraad (OR) met vijftien zetels. De voorzitter raad van bestuur heeft elke zes weken overleg met de voltallige OR.

### 2.4 Branche en organisatie ontwikkeling

KION heeft het strategisch beleidsplan in 2020 herijkt op basis van een verkenning van het krachtenveld waarbinnen de organisatie werkzaam is – overheid, onderwijs, markt – en de dominante ontwikkelingen daarin. Belangrijke ontwikkelingen zijn:

- ▶ *De ontwikkelingen rondom het kinderopvangstelsel*  
De ontwikkelingen betreffen onder meer het vormgeven aan de vroege talentontwikkeling en inclusiviteit alsmede de deeltijdcultuur. De uitkomst van deze discussies, hoewel nog niet vastgesteld, geeft KION de wind in de rug om te investeren in de pedagogische kwaliteit ten behoeve van de ontwikkeling van het jonge kind (0-6) en in de talentontwikkeling van 6- tot 12-jarigen; te blijven investeren in de samenwerking met het primair onderwijs en te blijven investeren in een efficiënte en beheersbare bedrijfsvoering gezien de mogelijke wijzigingen in de financieringssystematiek. Tevens zal met de vereenvoudiging van het kinderopvangstelsel, de hoge inkomensafhankelijke vergoeding en de directe financiering van kinderopvangorganisaties per 2025 tot een verwachte forse toename van de vraag leiden waar KION op wil inspelen.
- ▶ *Sterke diversiteit van de portfolio*  
Deze komt voort uit de strategie gericht op het onwikkelen van kinderen en het ontzorgen van ouders. De positiebepaling en focus vraagt continu aandacht.

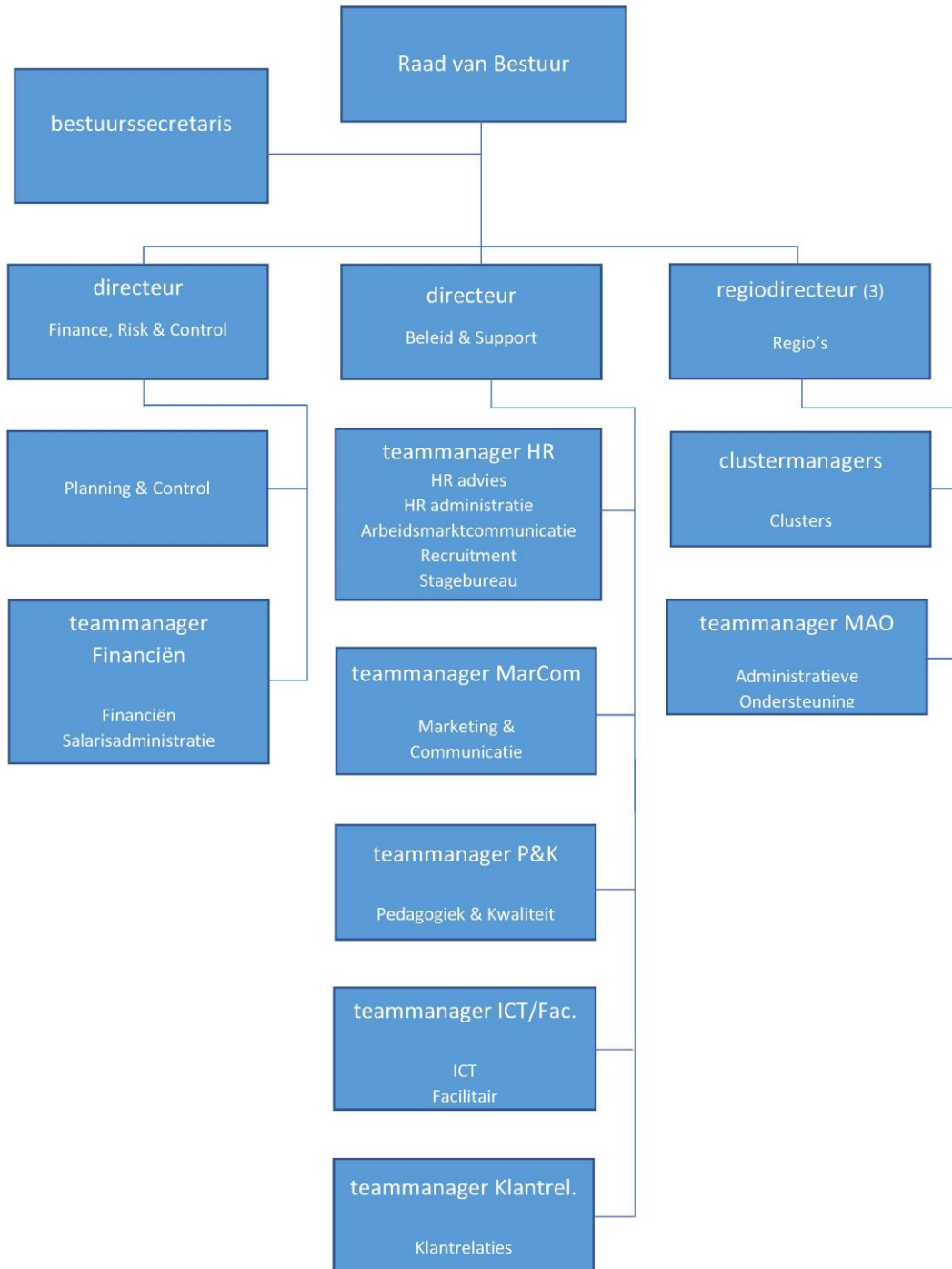
- ▶ *Ontwikkelingen in de kinderopvangmarkt en tarief*  
Het marktaandeel van KION in de regio Nijmegen is 65-70%. Voor schaalvergroting door fusies of overnames is op dit moment geen noodzaak. KION hanteert voor alle locaties één productaanbod, één hoogwaardig kwaliteitsniveau en één prijsniveau. KION wil voor alle inkomensgroepen bereikbaar zijn. De ontwikkelingen op het gebied van de kwaliteitseisen en de kinderopvangtoeslag worden nauwlettend gevolgd.
- ▶ *Samenwerking met het primair onderwijs*  
Het primair onderwijs is een cruciale samenwerkingspartner voor de kinderopvang. KION wil dé partner zijn van het onderwijs en ondersteunt deze strategie met samenwerkingsverbanden, het mede investeren in huisvesting en het voortdurend overleg zoeken met schoolbesturen. Het is belangrijk dat KION blijft investeren in de strategische positie en de meerwaarde van kinderopvang onder de aandacht blijft brengen.
- ▶ *Organisatieontwikkelingen*  
In de afgelopen periode heeft KION veel geïnvesteerd in het primaire proces. KION heeft zich ontwikkeld naar een professionele dienstverlener. De groei van de organisatie, de ontwikkeling van de operatie en de wet- en regelgeving vragen continu aandacht voor de kwaliteitsverbetering van de ondersteuning, zowel beheersmatig als beleidsmatig en zowel ten dienste van de operatie als van de beleidsbepalers van KION. Er is een herstructurering van het Servicebureau doorgevoerd. De directie laag is inmiddels goed op sterkte doordat er nieuwe staf- en lijndirecteuren zijn benoemd. KION beschikt daarmee over een jong en gedreven directieteam. Ook zijn er in 2021 voor de strategische beleidsterreinen ICT, P&C, HR en Pedagogiek nieuwe teammanagers geworven en aangesteld.

De herijking van de strategie heeft geleid tot het vaststellen van zes hoofddoelen per 2021 die de toetsteen vormen voor het dagelijks werk van KION, te weten:

- 1 We stimuleren dat het jonge kind (0-6) jaar zich spelenderwijs breed ontwikkelt.
- 2 We laten oudere kinderen (6-12 jaar) hun talenten ontdekken.
- 3 We ontzorgen ouders bij de combinatie van gezin en werk.
- 4 Vanuit onze expertise werken we samen in kindnetwerken en kennisnetwerken.
- 5 We zetten digitale technologie in voor kinderen, ouders en medewerkers.
- 6 We spelen snel en wendbaar in op veranderingen.

KION wil zich echt onderscheiden door de beste te zijn in kindontwikkeling en het ontzorgen van het jonge gezin. De pedagogisch medewerkers van KION volgen voortdurend hoe kinderen zich ontwikkelen en houden hun 'welbevinden' in de gaten, onder meer met behulp van het kindvolgsysteem. De brede ontwikkeling van kinderen en ieder kind dezelfde ontwikkelmogelijkheden bieden, staat daarbij voorop. De betrokkenheid van KION bij kindontwikkeling komt ook terug in de samenwerking met het basisonderwijs en het inzetten op de realisatie van de doorgaande leerlijn. KION is voorts met de HAN en ROC Nijmegen actief in het innovatienetwerk KEI (KION Early Childhood Innovation Center). Samen met deze partners heeft KION tot doel om kinderen en jongeren op te leiden tot participerende, actieve en kritische burgers in een snel veranderende maatschappij. Daarvoor wordt ingezet op een betere aansluiting tussen onderwijs, regionale arbeidsmarkt en beroepspraktijk in Nijmegen en omgeving met deelprojecten op de gebieden voor- en vroegschoolse opvang, leren op locatie en inzet van ICT in de kinderopvang.

## 2.5 Organogram



## 3. De functie van voorzitter raad van bestuur

### 3.1 De opgave

De positie van KION is zonder meer sterk te noemen. De organisatie is financieel gezond en heeft een goed imago. Op directieniveau zijn met de nieuwe bemensing de tactische en operationele taken en opgaven naar verwachting goed belegd. Van de nieuwe voorzitter raad van bestuur wordt met name verwacht dat deze in samenwerking met alle in- en externe stakeholders de lange termijn visie en strategie verder weet uit te bouwen en daarmee richting geeft aan de toekomst van KION als maatschappelijke partner en professionele kinderopvangorganisatie. De voorzitter raad van bestuur heeft goed oog voor de ontwikkelingen in de complexe kinderopvangmarkt, de bestuurlijke context, de maatschappij en eigen regio; denkt in scenario's, weet kansen in de markt te verzilveren en de mogelijke risico's te duiden. Is een echte netwerker die KION richting de diverse externe partijen zowel regionaal als landelijk (bijv. gemeenten, onderwijspartners, brancheverenigingen en rijksoverheid/ministeries) weet te positioneren. De nieuwe bestuurder heeft een pro actieve en constructieve inbreng bij de belangrijke beleidsontwikkelingen die KION en de sector raken. Met deze bestuurder zit KION aangesloten op de belangrijke beleidstafels.

Tegelijkertijd is de voorzitter raad van bestuur een op de interne organisatie betrokken bestuurder. Een bestuurder die hecht aan de interactie met/inbreng van het directieteam en transparant en actief de verbinding houdt met de raad van toezicht, ondernemingsraad en overkoepelende ouderraad. De nieuwe bestuurder brengt energie als het gaat om de (verdere) groei en het professionaliseren van de interne organisatie. Belangrijke thema's liggen er onder meer op het vlak van werkgeverschap, (krapte op de) arbeidsmarkt, ICT (digitalisering, innovatie, data kwaliteit en IT kader), ecologische duurzaamheid en het doorontwikkelen van integrale managementinformatie.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- ▶ *Strategische koers en positionering.*  
Als raad van bestuur bent u scherp op de ontwikkelingen in de omgeving en de sector. Door uw visie en energie blijft KION zichtbaar en een gerenommeerd en vanzelfsprekend gespreks- en samenwerkingspartner. Als raad van bestuur bent u verantwoordelijk voor het vaststellen van de te bereiken strategische doelen, voor prioritering en voor realisatie van die doelen.
- ▶ *Aansturen van de organisatie*  
Bestuurlijk leiding geven aan de organisatie op een manier die past bij de missie, visie en werkwijze van KION. KION heeft een organisatie-model waarin de regie en verantwoordelijkheden laag in de organisatie zijn belegd. Het is belangrijk dat de raad van bestuur ruimte geeft voor eigenaarschap en inspireert vanuit koers en visie.
- ▶ *Relatiebeheer en externe representatie*  
De raad van bestuur vertegenwoordigt in samenspraak met het directieteam de organisatie in contacten met externen, zoals schoolbesturen, gemeenten en andere belangrijke samenwerkingspartners waardoor de kindontwikkeling (nog) beter vorm krijgt. Onderhoudt en verdiept netwerken die de strategische koers van de organisatie ondersteunen. U zoekt actief naar nieuwe samenwerkingsverbanden die zowel aansluiten op de toekomstvisie van KION als op de marktontwikkelingen binnen de sector en het werkgebied. Daarbij stimuleert u ook anderen binnen de organisatie om initiatief op dit terrein te nemen. Verder vertegenwoordigt u KION en de (rol van) de kinderopvang in alle relevante landelijke en regionale overleggen waar kindontwikkeling een rol speelt.



▶ *Bedrijfsvoering*

Als raad van bestuur bent u verantwoordelijk voor een gezonde bedrijfsvoering zowel kwalitatief als kwantitatief. U borgt de financiële continuïteit en draagt zorg voor een duurzaam gezonde exploitatie. U heeft kennis van en zicht op bedrijfsprocessen en vernieuwingen daarin die de dienstverlening ondersteunen met name op het gebied van bedrijfsvoering en ICT/digitalisering.

### 3.2 Profiel

Wij zoeken een ervaren bestuurder met hart en drive voor de ontwikkeling van kinderen. De bestuurder van KION heeft een heldere visie op de kinderopvang en de maatschappelijke rol en positie die KION nu en in de toekomst vervult. U weet daarbij de maatschappelijke en commerciële opgaven van de organisatie onderling te verbinden.

Als voorzitter raad van bestuur onderschrijft u de missie, visie en ingezette koers van KION. U geeft in verbinding met de diverse geledingen binnen de organisatie richting aan de realisatie van de huidige ambities van KION en stuurt op het met elkaar ontwikkelen van de lange termijn strategie voor KION. U bent ondernemend, alert, flexibel en beschikt over een vooruitziende blik waar het gaat om relevante ontwikkelingen zodat de organisatie zich blijft ontwikkelen in de goede richting, nu en in de toekomst. Daarbij bent u scherp op dat wat KION onderscheidt, durft waar nodig de belangrijke keuzes te maken en brengt focus aan.

Bij KION past een bestuurder die zichtbaar is en werkt vanuit een oprechte interesse in/goede verbinding met alle geledingen van de organisatie. U beschikt als bestuurder over de helikopterview en het overzicht en brengt daarmee rust maar ook de energie om vooruit te willen. U stuurt op de grote lijnen en bent een sparringpartner die inspireert, prikkelt en oog heeft voor talent en creativiteit van management en medewerkers en zet deze in op hun kracht. Als bestuurder bent u zich bewust van de gewenste balans in bestuurlijke distantie en nabijheid en draagt dit ook uit. U houdt de vinger aan de pols, bent resultaatgericht en een stevig gesprekspartner op financieel terrein. U initieert en stimuleert de ontwikkeling van uw organisatie, management en medewerkers en hecht aan innovaties in bedrijfsvoering en dienstverlening, waarbij u oog heeft voor de mogelijkheden die (onder meer) ICT en digitalisering bieden.

Bij KION past een authentieke bestuurder en echte netwerker. Samenwerkingsgericht en verbindend richting marktpartijen, onderwijs en andere externe stakeholders op landelijk en regionaal niveau. De bestuurder denkt van buiten naar binnen en is diplomatiek, assertief en waar nodig stevig op positie en inhoud.

#### **De kandidaat die wij zoeken heeft/is:**

- ▶ Academisch werk- en denkniveau.
- ▶ Ruime ervaring met het aansturen van een brede integrale portefeuille in een dienstverlenende en klantgerichte organisatie. Bewezen in staat (bestuurlijke) eindverantwoordelijkheid te dragen in een organisatie die qua omvang en complexiteit te vergelijken is met KION.
- ▶ Passie voor de ontwikkeling van kinderen en de sectoren kinderopvang en onderwijs.
- ▶ Strategische denkkraft en visie. Heeft een visie op kindontwikkeling en de (toekomst van) de kinderopvang en/of is in staat deze te ontwikkelen, uit te dragen en te realiseren.
- ▶ Het vermogen om bewegingen en ontwikkelingen in het politieke en maatschappelijke veld snel te scannen en te beoordelen op consequenties voor de kinderopvang en KION in het bijzonder.
- ▶ Een verbinder en teamplayer, gelooft in de kracht van samenwerken en optimaal gebruik maken van elkaars kennis en kwaliteiten.
- ▶ Een inspirerend leidinggevende. U heeft vertrouwen in de deskundigheid van het managementteam en geeft hen de ruimte bij het uitvoeren van het vastgestelde beleid.

- ▶ Bedrijfskundig en bedrijfsmatig sterk, neemt van nature financiën en kwaliteit mee in de besluitvorming.
- ▶ Ondernemend en innovatief. U voelt zich thuis in een organisatie die actief mee wil groeien met de klantvraag en biedt medewerkers de ruimte hieraan een bijdrage te leveren, waarbij u de consequenties voor de bedrijfsvoering niet uit het oog verliest.
- ▶ Heeft een open en ontvankelijke houding jegens medezeggenschap van medewerkers en ouders.
- ▶ Is bekend met of in staat om snel thuis te zijn in de regio Nijmegen e.o.
- ▶ Woont in de regio of op bereisbare afstand.

#### **Competenties**

- ▶ Visie
- ▶ Leiderschap
- ▶ Innovatief
- ▶ Verbindend vermogen
- ▶ Authentiek en reflectief
- ▶ Ontwikkelingsgericht
- ▶ Organisationsensitief
- ▶ Omgevingsbewustzijn
- ▶ Resultaatgericht
- ▶ Netwerker

## 4. Wat biedt KION?

Een prachtige bestuurlijke uitdaging die u de kans biedt om verder invulling te geven aan de ontwikkeling van een toonaangevende organisatie in een sector die ertoe doet.

KION hanteert de Adviesregeling Arbeidsvoorwaarden Raden van Bestuur/directies van kinderopvangorganisaties, opgesteld door de bdKO (brancheorganisatie directeuren kinderopvang), die geactualiseerd is voor 2022. Voor de secundaire arbeidsvoorwaarden houdt KION de CAO Kinderopvang aan.

## 5. De selectieprocedure

De selectie kent twee fasen:

### 1 Voorselectie door Leeuwendaal

Leeuwendaal voert uitgebreide gesprekken met kandidaten die hun interesse hebben getoond en op basis van CV passend zijn op het profiel. Deze gesprekken vinden plaats in de **week van 29.08**

Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief en met toelichting van de adviseur, **in de week van 05.09** gepresenteerd aan de selectiecommissie die bestaat uit een afvaardiging van de raad van toezicht. Op basis hiervan wordt bepaald welke kandidaten worden uitgenodigd voor de eerste selectiegesprekken bij KION.

### 2 Selectiegesprekken bij KION

De eerste sollicitatieronde bij KION is met de selectiecommissie en adviescommissie. De adviescommissie bestaat uit een afvaardiging van de staf-/regiodirecteuren en medezeggenschap plus de bestuurssecretaris. Deze ronde vindt plaats in **de week van 05.09**. Benoembare kandidaten worden uitgenodigd voor de tweede sollicitatieronde met de selectiecommissie in **de week van 12.09**. De keuze voor de eind kandidaat wordt na deze ronde door de selectiecommissie gemaakt.

De OR geeft in de week van **19.09** het advies op de door de raad van toezicht te benoemen kandidaat.

Voordat de benoeming plaats vindt, wint Leeuwendaal **in de week van 19.09** referenties in en voert een onafhankelijk bureau (de Validata Group) een integriteitsonderzoek uit. Een ontwikkelingsgericht assessment is optioneel, kan onderdeel uitmaken van de procedure en zal **in de week van 19.09** plaats vinden.

Afronding van de procedure met het aanstellingsgesprek en de benoeming zal **vóór eind september 2022** plaats vinden.

### Contactgegevens

Voor inhoudelijke vragen over de functie kun je contact opnemen met Marcel ten Berge, adviseur werving en search, en voor vragen over de procedure met Ewoud Heineken, research consultant. Zij zijn bereikbaar via 088-00 868 00. Jouw cv en motivatiebrief kun je uploaden via:

<https://www.leeuwendaal.nl/vacatures/>.

### Over de inzet van videobellen

Indien we videobellen inzetten voor gesprekken maken we gebruik van Microsoft Teams of Zoom.

We hanteren hiervoor strikte procedurele afspraken die we helder communiceren met al onze medewerkers. Op de naleving van deze procedures zien wij streng toe.

Wij beschikken voor alle applicaties over betaalde licenties met verfijnde beveiligingsopties. We maken weloverwogen keuzes in de wijze waarop we deze configureren. Voorbeelden hiervan zijn:

- ▶ We gebruiken uitsluitend Europese datacenters.
- ▶ Alle meetings bij Leeuwendaal zijn afgeschermd met een unieke meeting ID en password.
- ▶ We maken gebruik van waiting rooms, waarbij de Leeuwendaal host bepaalt wie wordt toegelaten tot een sessie.
- ▶ Tijdens de verbinding wordt altijd van end-to-end encryptie gebruik gemaakt.