



Bestuursverslag 2021

Voorwoord

In dit bestuursverslag 2021 leggen wij verantwoording af over de zorg en ondersteuning die we in 2021 hebben geboden aan onze cliënten, en over onze maatschappelijke bijdrage in Groningen en Drenthe.

Naast dit verslag stellen we een Kwaliteitsrapport Langdurige Zorg 2021 op, binnen het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg 2017-2022. Dat is onder andere ons verantwoordingsdocument richting onze zorgkantoren en de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. Hierin gaan we dieper in op de ontwikkelingen in de zorg en hoe we in 2021 hebben gewerkt aan het leveren van kwalitatief goede zorg. Het Kwaliteitsrapport publiceren we samen met dit bestuursverslag uiterlijk 1 juni op [Publicaties.Cosis.nu](https://publicaties.cosis.nu). De verantwoording over onze resultaten vindt u in onze jaarrekening. De kwantitatieve gegevens die worden gepubliceerd op [Jaarverantwoording.Zorg.nl](https://jaarverantwoording.zorg.nl)

2021

Ook in 2021 hebben wij te maken gehad met corona. We hebben afwegingen moeten maken om te leren leven met corona en de dilemma's die dit met zich meebrengt. Afwegingen in het licht van onze visie 'Wij helpen mensen met een verstandelijke en/of psychische beperking grip te krijgen op hun leven. Samen maken we kleine stappen'. Hoe kun je ontwikkelstapjes blijven maken? Hoe realiseer je ambities en doelen in tijden van personele krapte? Hoe houden we onze medewerkers én cliënten in balans onder steeds wisselende omstandigheden?

Dankzij de vele ervaringen opgedaan in 2020, merken we dat locaties waar sprake is van besmettingen, nu meer grip ervaren. Zij weten zich ondersteund door de wekelijkse corona updates, een corona handboek en een team met professionals. Helaas is er ook regelmatig sprake van personele krapte. Hartverwarmend om te zien hoe in gezamenlijkheid steeds naar oplossingen is gezocht; extra diensten draaien, vakanties afzeggen of verzetten en medewerkers van ondersteunende diensten die helpen op locaties. Ook bij het vaccineren van cliënten werden de handen ineengeslagen en expertises van medewerkers benut om de locaties hierbij zo goed mogelijk te ondersteunen. Dit alles om de kwaliteit van zorg voor onze cliënten te kunnen blijven garanderen.

In 2021 zijn we ook verder gegaan met De bedoeling. We hebben verschillende bijeenkomsten gehouden met interne en externe betrokkenen. Samen hebben we gekeken naar waar we staan, wat hebben we bereikt, wat heeft nog extra aandacht nodig en ook naar de veranderingen in de wereld om ons heen. De opbrengsten van deze bijeenkomsten hebben we gedeeld met onze medewerkers.

De conclusie: mensen met een verstandelijke en/of psychische beperking helpen grip te krijgen op hun leven is en blijft onze bedoeling! In 2021 hebben we onze visie tegen het licht gehouden. De bedoeling komt uit de tijd van de fusie en richt zich vooral op de interne organisatie. In 2021 hebben we onze visie (De bedoeling) verrijkt met De beweging: **naar buiten en met buiten**. We kunnen het immers niet alleen. Dit hebben we verwoord in het nieuwe strategische document De beweging. Na de zomer hebben we gezamenlijk de balans opgemaakt; wat kunnen we nog realiseren in 2021 en wat nemen we mee naar 2022.

Als we de totaalbalans opmaken dan zijn wij trots op wat we allemaal hebben bereikt. Dankzij het actief meedenken en de flexibiliteit van onze medewerkers, cliënten en verwanten is het ons opnieuw gelukt om, in deze tijd vol dilemma's, goede zorg te blijven verlenen en toch ook te blijven door ontwikkelen. Samen zijn we heel sterk en kunnen we heel veel!

Bert Hogeboom en Margreet de Graaf,
Raad van Bestuur Cosis



1 Algemeen beleid

1.1 De bedoeling van Cosis

We zijn oprecht geïnteresseerd in onze cliënten en hun persoonlijke vraag en we bieden gepersonaliseerde dienstverlening. Daarmee ondersteunen we cliënten om grip te krijgen en te houden op hun leven. We helpen ze om hun eigen doelen te realiseren en een eigen leven te leiden, dat past bij hun mogelijkheden, vaardigheden, wensen en ambities. Een zo groot mogelijke zelfredzaamheid is ons uiteindelijke doel. Waar mogelijk maken we kleine stappen. Wij vinden samen, op een creatieve manier, de beste of nieuwe oplossing. Samen met partners werken wij aan de stappen die nodig zijn. Onze ondersteuning is zo licht en zo kort als mogelijk. Uitgangspunt is altijd het werken vanuit de driehoek, waarbij de samenwerking tussen cliënten, hun persoonlijk netwerk en de professional centraal staat.

We werken met ruim 4.100 medewerkers en 1.230 vrijwilligers in de provincies Drenthe en Groningen en we ondersteunen ruim 7.600 cliënten met een verstandelijke e/o psychische beperking.

1.2 Kernactiviteiten

Hulp bij daginvulling

Ook met een verstandelijke en/of psychische beperking wil iemand gewoon mee kunnen doen in de maatschappij. Leuk en nuttig werk doen. Een opleiding volgen. Andere mensen ontmoeten. Een dagritme hebben. Werken aan herstel. En als werk op dit moment (nog) niet mogelijk is, een andere invulling van de dag hebben. Wij bieden cliënten een waardevolle dagbesteding, opleiding of werk. Uitgaande van de mogelijkheden en op een manier die past bij de cliënt.

Hulp thuis

We helpen cliënten thuis om zo zelfstandig mogelijk te leven. De cliënt bepaalt daarbij wat hij of zij nodig heeft. Dat kan variëren van ondersteuning bij het vinden van werk of het onderhouden van sociale contacten tot intensieve ondersteuning waarbij wij 24uurshulp-aan-huis bieden. Met onze inloopvoorzieningen in de grotere plaatsen in Drenthe en Groningen stimuleren we onze cliënten én andere kwetsbare mensen mee te doen in hun omgeving.

Hulp bij opgroeien

Een kind opvoeden gaat niet vanzelf. Zeker als je zoon of dochter door een psychische of verstandelijke beperking extra zorg en aandacht nodig heeft. Of wanneer je zelf als ouder een beperking hebt. Wij helpen bij opvoeden en opgroeien. Met hulp en begeleiding aan kinderen van 0 tot 18 jaar én hun ouders. We bieden begeleiding in het gezin en extra hulp en (specialistische) ondersteuning op school, dagopvang en peuterspeelzaal. Als meer specialistische ondersteuning noodzakelijk is, kan een kind terecht op een van onze kinderdagcentra/expertisecentra.

Passende woonvorm

We hebben ook woonvormen, voor als thuis wonen niet meer kan. Die zijn passend voor verschillende leeftijdsfasen en specifieke vragen. Zo kunnen kinderen en jongeren bij Cosis wonen, maar bieden we bijvoorbeeld ook woontrainingscentra en gezinshuizen. Voor volwassenen en ouderen hebben we een breed palet aan passende woonvormen: met zelfstandigheid of juist veel begeleiding, in steden en in rustige omgevingen, wonen en werken gecombineerd (bijvoorbeeld op een woon-werkboerderij) en meer. Voor ouderen hebben we daarnaast woonvormen waar ze zelfstandig kunnen wonen en woonvormen met meer zorg en verpleging.

Organisatiegegevens

Naam rechtspersoon	Cosis
Adres	Postbus 214
Postcode	9400 AE
Plaats	Assen
Bezoekadres	Lauwers 17 te Assen
Telefoonnummer	088-8393000
Identificatienummer KvK	4082725
E-mailadres	info@cosis.nu
Website	www.cosis.nu
Rechtsvorm	Stichting
Werkgebied	Provincies Groningen en Drenthe

Zorgactiviteiten (aantallen cliënten)

	2021	2020
Hulp bij daginvulling (incl MO)	1.500	1.720
Hulp thuis	3.495	2.931
Hulp bij opgroeien	1.276	1.076
Passende woonvorm	2.386	2.405
Totaal	8.657	8.132

Bedrijfsopbrengsten

	2021	2020
	Bedrag in euro's	Bedrag in euro's
Totaal bedrijfsopbrengsten (in euro's) in verslagjaar	258.611.000	251.890.000
<i>Waarvan opbrengsten Wlz</i>	180.442.000	158.745.000
<i>Waarvan opbrengsten sociaal domein</i>	63.419.000	74.503.000
<i>Waarvan opbrengsten PGB</i>	2.616.000	3.361.000
<i>Waarvan overige opbrengsten</i>	12.134.000	15.281.000

Medewerkers, stagiaires en vrijwilligers

	2021	2020
Aantal medewerkers in loondienst per einde verslagjaar	4.253	3.953
Aantal FTE medewerkers in loondienst per einde verslagjaar	3.030	2.936
<i>Waarvan zorgpersoneel</i>	2.561	2.466
<i>Waarvan management en ondersteunend personeel</i>	468	470
Aantal stagiaires in het jaar	608	663
Aantal vrijwilligers in het jaar	1.230	1.298

1.3 Strategie en beleid Cosis

Voortbouwen vanuit 'de bedoeling' naar 'de beweging'

Wij helpen kwetsbare mensen met een verstandelijke en/of psychische beperking grip te krijgen op hun leven. Samen maken we kleine stappen.

Met deze twee zinnen formuleerden we eind 2016 De bedoeling van Cosis. Twee zinnen waar een wereld achter schuilgaat. Een inclusieve samenleving, gepersonaliseerde dienstverlening, het gedachtengoed van positieve gezondheid, professionele medewerkers die regie hebben op hun werk, lagere maatschappelijke kosten en altijd werken vanuit de driehoek cliënt, persoonlijk netwerk en professional: zo ziet die wereld eruit.

Grip werd 'ons woord'. Alles wat we gingen doen, stond in dat teken. Kleine stappen maken werd de kern van hoe we dat gingen doen, onze aanpak.

Mensen met een verstandelijke en/of psychische beperking helpen grip te krijgen op hun leven is en blijft onze bedoeling. Maar in de samenleving en in de zorg verandert veel. Er komen grote, dringende vragen op ons af die we niet alleen kunnen oplossen. Deze vragen stellen ons voor een nieuwe opgave: iemand met een hulpvraag krijgt datgene dat het beste past bij zijn vraag, van diegene die dat het beste kan bieden. Vroeg, snel en dichtbij. Zodat degene met een hulpvraag zoveel mogelijk zijn eigen leven kan leiden en daar grip op heeft.

Naar buiten en mét buiten

Om invulling te geven aan De bedoeling, is De beweging ontwikkeld: onze bedrijfsstrategie 2021-2025.

Twee rode draden daarin zijn:

1. Met een brede blik kijken we naar het persoonlijke netwerk van de hulpvrager en naar wat anderen kunnen, ook burens, supermarkt, school en dorpsvereniging.
2. Cliënten met een complexe vraag helpen we samen, vanuit het professionele netwerk. Zo gebruiken we beter wat er al is.

Onderstaande afbeelding geeft grafisch weer hoe De bedoeling en De beweging met elkaar zijn verbonden en wat hierbij belangrijke thema's zijn.



2021: wederom een veelbewogen jaar

Waar we eind 2020 dachten dat we in 2021 weer (enigszins) terug konden naar 'normaal', liep het toch anders. Ook in 2021 zorgde Covid-19 voor een veelbewogen jaar en stond de organisatie onder druk door een relatief hoog ziekteverzuim en forse uitstroom van zorgpersoneel. Gelukkig waren er in 2021 op momenten ook versoepelingen van de coronamaatregelen. In die perioden was er meer fysiek contact mogelijk. Voor wat we onder deze omstandigheden bereikt hebben, verwijzen wij naar ons [Kwaliteitsjaarverslag](#).

We zijn trots op wat we in 2021 hebben bereikt. Het organisatiemodel is verder ontwikkeld en beter geborgd. Daarnaast is onze cultuur, houding en gedrag van medewerkers blijvend onderwerp van gesprek en in ontwikkeling. We nemen tot eind 2022 de tijd om De bedoeling goed te laten landen in de organisatie.

Binnen Cosis is er veel ambitie om steeds betere zorg te leveren aan onze cliënten. Tegelijkertijd vraagt corona nog veel van de (zorg)medewerkers. Het is daarom belangrijk om stil te staan bij de draagkracht van de organisatie. Door corona is het noodzakelijker om focus aan te brengen en te prioriteren. Wat willen we, maar ook: wat kunnen we leveren? Halverwege 2021 is er dan ook een plan opgesteld om prioriteiten te bepalen en focus aan te brengen.

Vooruitblik: We zetten De bedoeling voort

We zijn ambitieus én realistisch. We maken af waar we aan zijn begonnen, houden focus en committeren ons aan de doelen die we stellen. Deze uitgangspunten waren leidend bij het opstellen van het jaarplan 2022. We toetsen periodiek waar we staan en bepalen wat er nodig is om onze plannen verder uit te rollen. Onze blik verschuift daarbij steeds meer naar buiten. Thema's daarbij zijn een inclusieve samenleving, cliënten doen mee in hun eigen omgeving, het inzetten van een eigen netwerk, positieve gezondheid en digitalisering. Deze elementen uit De bedoeling staan aan de basis van de organisatiestrategie richting 2025, vastgelegd in 'De beweging'.

1.4 Ontwikkelingen

Veel van wat wij in 2021 gedaan en bereikt hebben, heeft een plek gekregen in dit verslag (bijvoorbeeld gericht op kwaliteit en personeel) of in diverse andere verantwoordingsdocumenten. Een aantal hiervan willen wij in deze paragraaf apart benoemen, vanuit de clusters en ondersteunende diensten van Cosis.

1.4.1 Kind, Jeugd en Gezin (KJG)

We gaan voor de maximale ontwikkeling van het kind en het gezin!

Samen met het netwerk en de partners gaat Cosis voor innovatieve samenwerkingsconcepten. Allereerst noemen we in dit verband de ondersteuning van gezinnen in de gemeente Westerkwartier. Cosis ondersteunt gezinnen in deze gemeente door samen met hen op te lopen. Nieuw in 2021 was de inzet van vrijwilligers in deze gezinnen, die Cosis ook coacht. We schalen dus eerder af en dragen de "stut en steun" over aan het informele netwerk. Samen met Accare, Ambiq, Elker en Yorneo ontwikkelde Cosis een plan voor een Reizend Specialistisch Team en team Hoog Specialistisch Wonen. Dit plan hopen we in 2022 te verwezenlijken. Ook werkt Cosis samen met partijen in de kinderopvang. Samen met de SKSG en de gemeente Groningen ontwikkelde Cosis een vernieuwende manier van inzet van specialistische kennis binnen de reguliere kinderopvang.

Innovatie door inzet van digitale middelen en zorgtechnologie

In 2021 was er ook volop aandacht voor innovatie door het inzetten van zorgtechnologie. We testten vormen van zorgtechnologie op KJG-locaties, zoals de inzet van de robothond en -kat, de VRelax bril, de Bee-bot en InMu Relax. In 2022 spant KJG zich in om deze digitale technologie breder in te zetten voor kinderen en gezinnen. Ook heeft technologie een rol gespeeld bij de continuering van de zorg. Zo kon de zorg in het tweede Covid-19 jaar zoveel mogelijk doorgaan door enerzijds de bevoegenheid van medewerkers en anderzijds het steeds slimmer inzetten van digitale middelen.

Samenwerking Zorg en Onderwijs

Samen met het onderwijs en gemeenten werken we aan een snellere doorstroom vanuit de Kinderdagcentra naar het onderwijs. Hiermee krijgen kinderen met een hulpvraag eerder een plek binnen het onderwijs en verkorten we intensieve jeugdhulptrajecten. In Winschoten werd het Centrum voor Scholing en Training en het project Terug Naar School onderdeel van Cosis. Hiermee helpt Cosis thuiszitters terug naar school.

Kinderen groeien zoveel mogelijk thuis op

Het is belangrijk dat kinderen zoveel mogelijk thuis opgroeien. Daarom ondersteunen we kinderen/gezinnen net een hulpvraag zoveel mogelijk en steeds meer in hun eigen omgeving. Voor kinderen met een (tijdelijke) verblijfsvraag zoeken we zo veel mogelijk een plekje in een gezinshuis. Mede hierdoor zien we een toename in zorgzwaarte binnen onze verblijfslocaties. Er is een mooie kwaliteitsverbetering bereikt door de invoering van de methodiek genaamd Triple C binnen de verblijfslocaties van het cluster KJG. Triple C staat voor Cliënt-Competentie-Coach. Met deze methode leggen we de focus niet op het moeilijke gedrag. We kijken juist naar hoe iemand met moeilijk verstaanbaar gedrag zoveel mogelijk zijn normale leven kan oppakken. Met de dagelijkse routines die daarbij horen.



1.4.2. Wonen

Bij Cluster Wonen stond 2021 in het teken van de verdere ontwikkeling van het cluster. Ondanks dat we nog steeds te maken hebben met corona en de impact hiervan, zijn we zeker niet stil blijven staan. Meer resultaatgericht werken heeft veel aandacht gekregen. De focus lag hierbij op resultaatgericht werken binnen de PIO's (Processen In Ontwikkeling), onderdeel van het jaarplan 2021. Ook zijn de eerste voorbereidingen getroffen voor het werken in programma's.

Een greep uit de resultaten die in 2021 behaald zijn:

- Het terugbrengen van verzuim en de inzet van verzuimmanagers.
- Herorganisatie van de thuishands en verdeling van locaties.
- Doorontwikkeling rol leidinggevend (persoonlijk leiderschap).
- Complementair leiderschap tussen leidinggevend cluster en gedragswetenschappers.
- Clusteroverstijgende verbinding voor WDL (Werken, Dagbesteding en Leren).
- Start pilot elektronisch aftekenen van medicatie.
- Een eerste indeling in locaties op basis van persona's.

1.4.3 Ambulant

Het cluster Ambulant werkt voor veel verschillende doelgroepen binnen een complexe en dynamische omgeving. In het kader van de doorontwikkeling van onze diensten hebben we in 2021 een verdere focus aangebracht op de clusterstrategie, in lijn met De bedoeling. In 2021 zijn in dit kader meerdere programma's gestart. Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste programma's.

WDL-programma

Afgelopen jaar is er een nieuwe visie op Werken, Dagbesteding en Leren (WDL) geformuleerd. Die visie sluit aan op het visiedocument 2030 van de VGN "een betekenisvol eigen leven, gewoon meedoen". In de strategische notitie WDL "werken naar een professionele, eenduidige en transparante werkwijze" staan de doelen en zijn de blokkades en risico's benoemd. Op basis hiervan is een transitieprogramma ontworpen om de doelstelling te behalen. In 2022 en 2023 wordt het transitieprogramma vorm gegeven binnen de teams van de WDL-locaties.

Programma Ambulant

In 2021 is er hard gewerkt aan een programma voor ambulante teams met als motto "Hoe en waar zijn we van betekenis en hoe werken we". Dit hebben we gedaan in samenspraak met begeleiders, cliënten, leidinggevend, ervaringsdeskundigen, team coördinatoren, IRB-experts en trajectbegeleiders. Het programma maakt inzichtelijk hoe Herstel ondersteunende zorg in de ambulante ondersteuning kan worden ingezet binnen de kaders van de WMO. In 2022 wordt dit verder opgepakt in de ambulante teams. Doelstelling hierbij is om van een individuele aanpak te komen tot een meer collectieve aanpak en er gebruik wordt gemaakt van het eigen netwerk en het netwerk in de wijken.

Ontsluiting Expertise voor teams

In 2021 is de inzet van ervaringsdeskundigen, die hun persoonlijke ervaringen met het leven met een beperking, professioneel inzetten voor cliënten en medewerkers, binnen cluster ambulante versterkt. Zij doen dit in samenwerking met IRB-experts. Uitgangspunt hierbij is dat we niet meer zonder ervaringsdeskundigheid kunnen (en willen). In 2022 wordt expertise toegevoegd door de inzet van een apart team met traject- en begeleid-leren begeleiders.

1.4.4 Cosis Expertisecentrum

Veiligheid

Cosis wil een veilige omgeving bieden waar cliënten kunnen leven en werken. Daarvoor hebben we een veiligheidsstructuur gecreëerd die is vastgelegd in het veiligheidsbeleid. Er zijn veiligheidscommissies, gekoppeld aan de organisatorische clusters. Zij houden trends in incidentmeldingen bij en verschaffen managementinformatie.

De huidige dossiers van de veiligheidscommissies zijn:

- medisch beleid
- (on)vrijwillige zorg
- preventie seksueel misbruik
- suïcidaliteit, agressie en sociale veiligheid,
- brandveiligheid en crisisorganisatie en opschaling.

Het veiligheidsbeleid is geactualiseerd. Daarbij is veel aandacht besteed aan welke afwegingen begeleiders maken als het gaat om (aanvaardbare) risico's. Het melden van incidenten is cruciaal. Incidenten worden gemeld en besproken, zowel met de betrokkenen als met de teams. De decentrale veiligheidscommissies ondersteunen de teams hierbij.

Innovatie en ontwikkeling

Vernieuwing en verbetering van zorg vinden we belangrijk binnen Cosis. Maar niet alle innovaties hoeven we zelf te bedenken of te ontwikkelen. Het gaat ons om de vertaalslag te maken naar onze eigen organisatie. Om de kwaliteit van leven van cliënten op peil te houden, een prettige werkplek te bieden en een duurzame organisatie te zijn met betaalbare zorg.

Om daar nog beter handen en voeten aan te geven zijn kenniskringen, onderzoekers en de (zorg)praktijk meer gaan samenwerken. Dat doen we onder de noemer: Cosis Innovatie Platform. We richten ons vooral op de *doelkracht*: op de haalbaarheid en de kwaliteit van de vernieuwing én op de implementatie ervan. Ook volgen we de voortgang en resultaten van innovatie en onderzoek.

Het innovatieplatform wordt ondersteund door de KIO-raad. KIO staat voor Kennis, Innovatie en Onderzoek. De KIO-raad toetst de zorginnovaties die het Cosis Innovatie Platform voorstelt. De raad kijkt hierbij naar maatschappelijke relevantie, maatschappelijk betaalbaarheid en schaalbaarheid. Zij beoordeelt ook welke innovaties en onderzoeken de grootste meerwaarde hebben. Daarnaast is een belangrijke vraag hoe we de kennis uit de zorgpraktijk en uit onderzoek inzetten zodat de cliënt er beter van wordt.

In 2021 ondersteunde de KIO-raad diverse zorginnovaties:

- Samen oplopen.
- Buurtcirkels.
- Ouder-kindprogramma.
- Inzet ervaringsdeskundigen (LVB) en
- Innovaties op zorgtechnologisch gebied (beeldzorg, robotdieren en virtual reality).

In 2022 focussen we op het verder versterken van netwerken (in- en extern), het verbeteren van de leefstijl/leefomgeving en de inzet van zorgtechnologie.

Ervaringsdeskundigheid

Cosis ziet ervaringsdeskundigheid als een belangrijke en onmisbare bron van kennis, naast wetenschappelijke en praktijkkennis. Ervaringsdeskundigheid willen we zowel voor GGZ als LVB structureel toevoegen aan de zorg voor cliënten. We zetten ervaringsdeskundigen onder andere in om cliënten te ondersteunen bij hun herstel.

In 2021 zijn we gestart met het programma Ervaringsdeskundigheid. Met dit programma willen we de activiteiten van ervaringsdeskundigen GGZ en LVB continueren en uitbouwen. Er zijn daarom werkgroepen geformeerd op het gebied van onder meer deskundigheidsbevordering, positionering en zichtbaarheid en vindbaarheid. De werkgroep zichtbaarheid en vindbaarheid gaf in 2021 een groot aantal online presentaties over ervaringsdeskundigheid aan teams van leidinggevend en gedragswetenschappers.

Professionals

Cosis investeert ook in het opleiden van professionals. Afgelopen jaar heeft een derdejaars AIOS haar opleiding binnen Cosis afgerond en is in dienst getreden als AVG-arts (verstandelijk gehandicapten-arts). Zij heeft haar eerste jaar met goed gevolg afgerond.

In november 2021 was er een eerste evaluatie van de AVG-opleidingsplek bij Cosis. Deze was voor het eerst op basis van een nieuw evaluatie-instrument. Het is de bedoeling om deze jaarlijks te doorlopen in een vaste kwaliteitscyclus. De evaluatie is naar tevredenheid verlopen. Aan Cosis is voor onbepaalde tijd de erkenning voor de AVG-opleiding toegekend.

1.4.5 Cosis Servicecentrum

Vastgoed

De verantwoordelijkheid voor het vastgoed was bij Cosis niet altijd helder. Dat past niet bij de ambitieuze doelstelling van Cosis om haar vastgoed te vernieuwen. Daarvoor is een proactieve en strategische sturing op de portefeuille nodig. Om dit te verhelderen is Cosis Vastgoed opgericht. Het eigendom van en de verantwoordelijkheid voor het vastgoed ligt nu bij de Raad van Bestuur. De clusterdirecteuren zijn gebruikers van de huisvesting. Feitelijk is er binnen Cosis Vastgoed sprake van een verhuurder (RvB, gedelegeerd naar de afdeling vastgoed) en huurder (Clusterdirecteur, gedelegeerd naar de locatie).

Onderzoek centrale kantoren

Door corona werken medewerkers nu veel meer vanuit huis (hybride werken). Dit is van invloed op de centrale kantoorhuisvesting. Medewerkers zullen in de toekomst het werken op kantoor combineren met thuiswerken. Om het effect op de centrale kantoorhuisvesting te beoordelen, is Cosis een onderzoek gestart. Het onderzoeksbureau HEVO ondersteunt ons hierbij. Dit onderzoek loopt door in 2022.

Projecten

Vanuit de vastgoedstrategie zijn veel projecten in voorbereiding. In 2021 zijn er twee aannemingsovereenkomsten aangegaan voor nieuwbouw in Coevorden (41 zorgwoningen) en Meppel (32 zorgwoningen). De bouw start in 2022.

Duurzaam energieverbruik

In 2021 is het Beleidsplan Duurzaam Energieverbruik opgezet. In dit beleidsplan zijn tal van maatregelen opgenomen om de footprint voor de CO₂-uitstoot te verlagen. Deze maatregelen passen binnen de doelstelling van de Greendeal Zorg 2.0 (49% verlaging in 2030 en energieneutraal in 2050). Om te bepalen of Cosis de doelstellingen kan halen, is een specifieke routekaart opgesteld voor de verlaging van energieverbruik. Voor het eigen bezit van panden zijn de ambities en het effect helder. Doordat Cosis ook veel panden huurt, is Cosis ook afhankelijk van de inzet van de eigenaren van deze panden. In 2021 zijn er tal van voorbereidingen getroffen maar ook al uitgevoerd op het gebied van duurzaamheidsmaatregelen. Hierbij valt te denken aan het aanbrengen van ledverlichting, zonnepanelen, isolatie en het optimaliseren van meet- en regeltechniek.

Marktcentrum

In 2021 is een instrument (afwegingskader De Zeef) ontwikkeld om bij te dragen aan goed afgewogen besluitvorming over zorgcontracten. Dit instrument helpt afwegingen te maken over het al dan niet sluiten van contracten. En bij het inschrijven op aanbestedingen voor zorg voor onze huidige en toekomstige cliënten. Dit is van belang omdat bij gemeenten en zorgverzekeraars tarieven onder druk staan. Bovendien zien we dat binnen iedere gemeente een andere inrichting van het sociaal domein en de Jeugdzorg dreigt te ontstaan. Cosis wil haar rol als zorgaanbieder vervullen tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten. Wij voeren hierover gesprekken met gemeenten. We streven naar goede zorg en toegankelijkheid van zorg voor onze cliënten. Dit tegen zo laag mogelijke administratieve kosten.

Communicatie

In 2021 is een Schrijfwijzer ontwikkeld. We willen dat iedereen Cosis kent. Zodat wij die mensen helpen voor wie het meetellen en meedoen minder vanzelfsprekend is. Daarom vinden we begrijpelijk schrijven belangrijk. Iedereen moet onze teksten begrijpen. Daar helpt de Schrijfwijzer de medewerkers van Cosis bij. Daarnaast heeft de afdeling communicatie haar samenwerking met personeelszaken (HR) voor werving van nieuwe medewerkers uitgebreid. Goed opgeleide medewerkers met (veel) ervaring voor Cosis vinden en aan Cosis binden, is van groot belang om goede zorg aan onze cliënten te bieden. Cosis wil een aantrekkelijk werkgever zijn. Dit laten we zien door gerichte arbeidsmarktcommunicatie waarvan we de resultaten meten om te leren en verbeteren waar nodig.

Facilitair & Inkoop

In 2021 heeft Facilitair & Inkoop (F&I) de organisatie ondersteund bij uiteenlopende facilitaire en inkoopvraagstukken. Door analyses en adviezen helpt F&I bij het tijdig kunnen leveren van de gevraagde producten en diensten. F&I heeft een belangrijke verantwoordelijkheid voor een duurzame en “schoon, heel en veilige” leef- en werkomgeving tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten.

Vanuit de MVO-gedachte heeft inkoop, in relatie tot de door Cosis ondertekende Green Deal, Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) geïmplementeerd. Voor alle nieuw afgesloten en nog af te sluiten overeenkomsten wordt hiervoor contractueel een bepaling opgenomen. In aanbestedingen worden MVI-criteria gehanteerd waarop inschrijvende leveranciers zich kunnen onderscheiden van hun concurrenten.

Inkoop heeft in 2021 verder de implementatie voltooid van het gehanteerde inkoop ondersteunende systeem (Negometrix). In de markt is gebleken dat dit voor een vergrote transparantie voor aanbieders zorgt, waarbij betere condities bedongen kunnen worden voor onze organisatie.

Verder zijn er verschillende projecten opgepakt. Ook is er door onze facilitair consulenten geboden ondersteuning en advies gegeven op de zorglocaties. Ook is het papieren cliëntendossier deels in extern beheer genomen. Dit wordt in Q1 van 2022 ook voor de zorglocaties uitgevoerd. F&I heeft verder een belangrijke rol in het project supportdesk vervuld. In 2022 wordt de supportdesk verder ontwikkeld. De klantwaarde en ondersteuning richting onze collega's staat hierbij centraal.

Support & ICT

In 2021 is de voormalige digitale werkplek van Cosis vervangen door een vernieuwde 'procesgeoriënteerde' werkplek. Basis van deze nieuwe digitale werkplek is Cosisnet: een moderne intranetomgeving. De visie van Cosis 'Cloud First' is hierbij als leidraad genomen. Het grootste gedeelte van de applicaties draait niet meer bij Cosis, maar 'In de Cloud' bij de leverancier van de applicatie.

De centrale supportdesk is onderdeel van de afdeling Supportdesk & ICT. Dit is ook één van de redenen om de afdeling een andere naam te geven. De afdeling Informatisering en Automatisering heet nu voortaan Supportdesk en ICT. Via de supportdesk kunnen collega's meldingen doen of vragen stellen over ICT, Facilitair en Vastgoed. Dit kan door het doen van een melding via intranet of per telefoon. Meldingen worden zoveel mogelijk direct opgelost door de supportdesk. Waar dit niet lukt, wordt de melding doorgezet richting experts op het betreffende vakgebied. Hiervoor is in het najaar van 2021 een nieuw systeem geïmplementeerd (Topdesk).

Belangrijk (doorlopend) thema in 2021 was informatiebeveiliging. Hiervoor zijn in 2021 weer een aantal stappen gezet en is een apart project 'Vulnerability Management' gestart. Belangrijk onderdeel hiervan is het vergroten van de bewustwording van medewerkers op het gebied van informatiebeveiliging. Dit programma richt zich erop dat medewerkers informatiebeveiligings-incidenten kunnen herkennen, voorkomen en gericht actie kunnen ondernemen. En zo bewuster worden van het belang van informatiebeveiliging.

HR

HR valt ook onder het Servicecentrum.

Ga voor informatie over HR naar paragraaf 1.8.

1.5 Belangrijke thema's Cosis breed

1.5.1 Duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Cosis wil een aantrekkelijke zorgaanbieder en werkgever zijn die duurzaam onderneemt en milieudoelstellingen haalt. Cosis heeft een meerjarenbeleidsplan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) opgesteld. Hierin staan de doelstellingen van Cosis voor de komende vijf jaren. Door haar activiteiten levert Cosis een bijdrage aan een gezonde en duurzame maatschappij. Hieronder volgt een overzicht van belangrijke resultaten in 2021.

Cosis werkt samen met de innovatiewerkplaats 'Active Ageing van mensen met een verstandelijke beperking' en Hanzehogeschool Centre of Expertise Healthy Ageing. Samen met deze partners werkt Cosis aan nieuwe diensten en producten om onze cliënten te helpen zo lang mogelijk gezond en actief te blijven. In de praktijk passen we de diensten en producten toe.

Met vijf locaties zijn voorbereidingen getroffen om in 2022 te starten met wekelijks minimaal één dag biologische maaltijden te bereiden. Dat is gezond en zorgt voor minder belasting van het milieu. Tegelijkertijd werken we aan het voorkomen van voedselverspilling. De afdeling Inkoop heeft de voorwaarden voor inkoopcontracten aangescherpt en is voortdurend in gesprek met leveranciers om afspraken te maken over hun bijdrage aan duurzaamheid. Bijvoorbeeld minder verpakkingen en verantwoorde productie. De afdeling HR nam in 2021 allerlei maatregelen om duurzaam personeelsbeleid te bevorderen. Hiervoor maakte zij afspraken gemaakt met onze partners in duurzame inzetbaarheid.

In het MVO-plan staat ook hoe we voldoen aan milieueisen, zoals het verminderen van de CO². We kunnen het energieverbruik op locaties van Cosis in kaart brengen. Daarmee kunnen we in de komende jaren gericht sturen op reductie van energiegebruik. Er zijn ook andere maatregelen getroffen om het verbruik van energie te beperken. In 2021 is een aantal woonvoorzieningen al voorzien van ledverlichting. Het servicebureau in Assen kreeg zonnepanelen en er zijn voorbereidingen getroffen om jaarlijks drie locaties ingrijpend te verduurzamen. Ook beschikt de woonvoorziening Siertsheerd in Siddeburen inmiddels over een personenbus die op elektriciteit kan rijden. Er zijn daarnaast meerdere bedrijfsauto's die op de al veel schonere biodiesel rijden. De ambitie om onze organisatie verder te verduurzamen zet Cosis in 2022 met veel ambitie voort. We dragen graag bij aan een leefbare wereld voor mens, milieu en maatschappij.

1.5.2 Groninger Zorg Akkoord

In het aardbevingsgebied in Noord Groningen werken zeven zorgorganisaties samen met woningcorporaties, gemeenten, het Zorgkantoor en lokale bevolking aan het organiseren van toekomstbestendige zorg. Hiervoor is het Groninger Zorg Akkoord (GZA) gesloten (www.gza.nl). Dit akkoord voorziet niet alleen in oplossingen voor de aardbevingsschade aan gebouwen, maar ook voor de zorg. De zorgvraag neemt de komende twintig jaar alleen maar toe, terwijl het aantal medewerkers in de zorg juist afneemt. Door samenwerking en innovatie in de zorg, werken we aan het toekomstbestendig maken van de zorg. Het GZA speelt daar een belangrijke rol bij.

Cosis werkt aan vier nieuwbouwprojecten. Dat doet zij in Uithuizen samen met Noorderzorg en Lentis, in Delfzijl-Noord met Zonnehuis groep Noord en in Appingedam met 's Heerenloo, de Zijlen en de Delta-school. In 2021 is met adviseurs en architecten gewerkt aan het ontwerp van de gebouwen. Ook is veel aandacht geweest voor de manier van samenwerken die het best past bij het goed organiseren van de zorg. Collega's van de samenwerkende organisaties zijn met elkaar in gesprek om een visie te ontwikkelen. Ook wordt, daar waar het kan, al samengewerkt. Waar mogelijk kijken we al bij elkaar in de keuken.

Hierdoor ontstaat meer zicht op elkaars werk en op samenwerkingsmogelijkheden. Ook collega's van facilitaire diensten zijn met elkaar in gesprek over het organiseren van gezamenlijk inkoop, gezamenlijke onderhoud, schoonmaak en dergelijke.

Cosis levert afgevaardigden vanuit verschillende afdelingen om binnen het GZA-uitvoering te geven aan innovatie. Het gaat om aantrekkelijk werkgeverschap, eHealth en Dominica, het mobiliseren en inzetten van informele zorg en over duurzaam en gezonde voeding. In de verschillende projecten wordt, afhankelijk van de behoefte, uitvoering gegeven aan de innovatiethema's.

Deze voorbereidingen zijn nodig om over ongeveer vier jaar de nieuwbouw gereed te hebben, de samenwerking tussen organisaties te intensiveren en de innovaties verder toe te passen.

1.6 Beleid, prestaties en kwaliteit

1.6.1 Kwaliteit van zorg

Over het jaar 2021 publiceren we de vierde jaarrapportage kwaliteit volgens de richtlijnen van het kwaliteitskader 2017-2022 voor de langdurige zorg (WLZ). Belangrijke onderdelen die aan bod komen in dit kwaliteitskader benoemen we hieronder.

Cliënten over Kwaliteit

Cliënten over Kwaliteit (CoK) is het kwantitatieve en kwalitatieve cliëntervaringsonderzoek binnen Cosis. In een cyclus die loopt van 1 oktober tot 30 september vragen wij cliënten, en waar nodig hun verwanten, hun mening te geven over een aantal onderwerpen.

Cliënten geven aan tevreden te zijn over: de klik met begeleiders, de sfeer op de locaties en de eigen woonplek. Er zijn ook verbeterpunten: cliënten voelen zich wel eens eenzaam, voelen zich niet altijd prettig bij medebewoners en zouden meer nieuwe dingen willen leren.

Voor het bespreken van de uitkomsten binnen teams en met cliënten gebruiken we infographics. De infographics publiceren we op Cosisnet en op onze website. Ook is er in cluster Wonen een toolbox ontwikkeld met hulpmiddelen voor het aanpakken van de verbeterpunten vanuit de CoK-rapportage op locaties. We onderzoeken in hoeverre we overzicht en inzicht kunnen krijgen of de CoK uitkomsten daadwerkelijk besproken worden in teams.

Persona's

Om beter aan te kunnen sluiten bij de diverse cliëntgroepen en om aan de buitenwereld te laten zien voor wie we er zijn, werken we binnen Cosis met persona's. Een persona is een fictief persoon die de kenmerken bezit die een groep cliënten gemeenschappelijk heeft qua zorgbehoefte. Elke persona onderscheidt zich op gebied van ondersteuningsvraag, methodiek en huisvesting. Er zijn 10 verschillende persona's aan wie we ondersteuning bieden.

Basismethodieken

Onze teams werken volgens acht vastgestelde basismethodieken. Op basis van het locatieprofiel en de cliëntpopulatie, kiezen we per locatie de basismethodiek die het beste ondersteunt. De basismethodieken dragen zo bij aan een duidelijke en voorspelbare omgeving voor cliënten. En ze geven medewerkers handvatten bij het bewust, doelgericht, planmatig en procesmatig ondersteunen van cliënten en bij het invullen van het cliëntdossier. In 2021 is in diverse teams extra aandacht besteed aan de basismethodieken, zodat ook nieuwe medewerkers goed op de hoogte zijn van deze manier van werken.

Zorgplannen

Op basis van de basismethodieken worden de zorgplannen opgesteld. De doelen in het zorgplan worden geformuleerd aan de hand van de methodiek. Samen met cliënten wordt een zorgplan opgesteld. We gebruiken het elektronisch cliëntdossier ONS. Om begeleiders te leren optimaal ONS optimaal te gebruiken, wordt onder andere e-learning ingezet. CarenZorgt is het klantportaal dat bij ONS hoort. Hierin kan de cliënt onder meer rapportages makkelijk lezen en zijn dossier inzien.

In 2021 is gestart met werken met key-users ONS. Dit zijn medewerkers uit de verschillende clusters die collega's op locaties ondersteunen bij het werken met ONS. Hun taken: begeleiders stimuleren volledig en juist gebruik van ONS en instrueren op het rapporteren op doelen. Gezamenlijk zorgen ze voor een overzicht van de knelpunten in het werken met ONS en de kwaliteit van de ondersteunings- en behandelplannen. Uit de interne audit eind 2021 volgt dat de inzet van de key-users een positief effect heeft op de kwaliteit van de dossiers.

Samenwerken in de driehoek

Samenwerken in de driehoek is vanzelfsprekend binnen Cosis. In deze driehoek werken de cliënt, zijn persoonlijk netwerk en de begeleider van Cosis nauw samen. Het werken met basismethodieken is hierbij ondersteunend. Daarnaast zijn er verschillende instrumenten en trainingen binnen Cosis die ondersteuning kunnen bieden, zoals driehoekskunde, de triadekaart en de netwerkcirkel.

Onvrijwillige zorg

In januari 2020 is de Wet zorg en dwang (Wzd) in werking getreden. Het doel van deze nieuwe wet is om de cliënt beter te beschermen tegen onvrijwillige zorg en vrijheidsbeperking. De Reparatiewet is sinds 6 november 2021 van kracht. Binnen de Reparatiewet zijn een aantal wijzigingen over de toepassing van de wet opgenomen. Cosis heeft waar nodig het beleid aangepast.

We hebben momenteel geen zicht op betrouwbare cijfers. Op basis van de cijfers die we wel hebben, zien we een afname van het aantal registraties onvrijwillige zorg. Maar betekent dit dan ook dat daadwerkelijk minder cliënten in hun vrijheid beperkt worden? Of dat medewerkers (nog) niet de juiste inschatting en registraties maken. Komend jaar krijgen we meer grip op de cijfers om hieruit betere conclusies te kunnen trekken. Wel zien we dat de cliëntvertrouwenspersonen Wzd en Wzd-functionarissen regelmatig geraadpleegd worden. Daarnaast wordt het veiligheidsdossier onvrijwillige zorg geconsulteerd met vragen van begeleiders en gedragswetenschappers over onvrijwillige zorg. De Wzd is voorlopig nog een wet in beweging, dat vraagt van Cosis om hierin mee te blijven bewegen.

Meldingen IGJ en Gemeente

Binnen Cosis is de werkwijze dat teams zelf de eerste reflecties en analyses maken van incidentmeldingen. In een aantal situaties worden deze meldingen opgeschaald naar onderzoek. Voor een aantal situaties geldt dat Cosis hier melding van maakt bij een toezichthouder; de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) of de toezichthouder van de gemeente. In 2021 zijn er 13 van die incidentonderzoeken gedaan. In 5 situaties is melding gedaan bij een toezichthouder.

Interne audits

De interne audits leveren belangrijke informatie over de kwaliteit van veiligheid en zorg.

Er zijn twee soorten interne audits:

- kwaliteitsaudits (gericht op processen en zorginhoudelijke thema's) en
- administratieve audits (gericht op productieverantwoording en financieel administratieve audits).

Uit de interne audits in 2021 blijkt dat er over het algemeen voldoende aandacht is voor het goed toepassen van landelijke coronamaatregelen. Ook de samenwerking tussen begeleiders en behandelaren krijgt voldoende aandacht. De inzet van key-users werkt positief door op de kwaliteit van de dossiers. Risico's zijn er op de volgende gebieden: rapporteren op doelen, de registratie in ONS en de toegangsmogelijkheden van Microsoft Office 365.

Externe audits

In september 2021 vond de externe audit door DEKRA plaats. Uit deze audit volgt dat Cosis proactief inzet op de relatie met de buitenwereld en op verschillende manieren werkt aan het verbeteren van risico-inschatting. Ook volgt uit de audit dat Cosis voldoende aandacht heeft voor de gevolgen van corona onder cliënten en medewerkers. De auditoren zijn ook positief dat Cosis competentie- en opleidingsprofielen op basis van persona's heeft ingevoerd.

Aandachtspunten die de auditoren Cosis meegeeft zijn onder andere: heb aandacht voor werken in ONS in het algemeen en specifiek voor het werken aan doelen en rapporteren, kijk of medewerkers zich voldoende bewust zijn van onveilige situaties voor cliënten, en ga na of de Wet zorg en dwang voldoende begrepen wordt.

DEKRA noemt één tekortkoming: Binnen de logeerhuizen worden verschillende werkwijzen gebruikt met betrekking tot medicatiebeheer/-verstrekking. Deze werkwijzen zijn niet volledig volgens de veilige principes in de medicatieketen, of er is niet onderbouwd waarom afgeweken wordt (pas toe of leg uit).

Er is een plan van aanpak opgesteld om het 'pas toe, leg uit' principe voor deze locaties eenduidig vorm te geven. Hierbij is het uitgangspunt dat zoveel mogelijk volgens de veilige principes in de medicatieketen gewerkt wordt. Als hiervan wordt afgeweken, dan moeten deze afwijkingen vastgelegd en onderbouwd zijn.

1.7 Klachten

1.7.1 Procedure

Als iemand een klacht wil indienen, dan kan dat via onze klachtenfunctionaris. Dit volgens de Wet Kwaliteit, Klachten en Geschillen Zorg. De klachtenfunctionaris zorgt ervoor dat de klacht op de juiste manier wordt afgehandeld. Als de klacht niet naar tevredenheid van de klager is afgehandeld kan hij/zij een beroep doen op de landelijke Geschillencommissie.

Als cliënten of verwanten ontevreden zijn over onze dienstverlening kunnen ze ondersteuning vragen van onze twee cliëntvertrouwenspersonen. De ervaring leert dat dan vaak al veel wordt opgehelderd en rechtgezet, waardoor het vaak niet tot een officiële klacht komt. We maken ook gebruik van twee externe cliëntvertrouwenspersonen via Quasir. Dat doen we in het kader van de Wet Zorg en Dwang. Deze cliëntvertrouwenspersoon staan ter beschikking voor cliënten en verwanten die ontevreden zijn over onvrijwillige zorg.

1.7.2 Klachten in 2021

In 2021 zijn er 89 klachten binnengekomen bij de Raad van Bestuur en/of klachtenfunctionaris. Het aantal klachten in 2021 is lager dan in 2020 (89 ten opzichte van 103 in 2020).

Er zijn door cliënten zelf 41 en door verwanten ook 41 klachten ingediend. Daarnaast zijn er nog zeven klachten ingediend door derden (o.a. burens). De meeste klachten, zowel van cliënten als verwanten, gaan over de aard en inhoud van de zorgverlening (in totaal 25). Daarna komt de categorie klachten over bejegening, vooral ingediend door cliënten zelf. In 2021 ging 9% van de klachten over corona, in 2020 was dit nog 25%.

1.8 Personeelsbeleid

1.8.1 HR Algemeen

In 2021 is veel tijd en aandacht uitgegaan naar het organiseren van voldoende personele bezetting gezien de nieuwe golven Covid-19. Vanuit het flexbureau is vol ingezet op het rondmaken van de roosters op de locaties. Naast inzet vanuit eigen geledingen is daarbij ook gekozen om afspraken te maken met externe partijen en is een poule opgezet met medewerkers van de ondersteunende diensten en van oud- zorgverleners. De Covid-19 golf in de zomerperiode was daarbij een aanzienlijke uitdaging door de oplopende besmettingen en de groep afwezigen met vakantieverlof. Het was een intensieve periode waar we veel van hebben geleerd.

In 2021 zijn we gestart met het project 'verbeteren instroom'. Hiermee wil Cosis ook voldoende personele bezetting genereren voor de toekomst. In de huidige arbeidsmarkt zien we steeds minder aanbod van medewerkers die aansluiten bij onze vraag. Een van de eerste resultaten van het project 'verbeteren instroom' zijn het afgelopen kalenderjaar al zichtbaar geworden. Zo zijn er 40 extra plekken gecreëerd voor lerenden, hebben we afspraken met de OR gemaakt over passende arbeidsvoorwaarden voor lerenden en zij-instromers en hebben we onze afdeling recruitment uitgebreid. In 2022 zullen we verdere stappen zetten richting de 'instroom' maar ook inspelen op de uitkomsten van de uitstroomcijfers en de zittende medewerkers meenemen in de mogelijkheden van de Cosis Academie. Een leven lang leren is daarbij het motto voor alle medewerkers van Cosis.

1.8.2 Leren & Ontwikkelen

Cosis wil een goede en aantrekkelijke werkgever zijn die flink investeert in medewerkers en hun ontwikkeling. We geven medewerkers de ruimte om hun vakmanschap verder te ontwikkelen, grip te krijgen op hun loopbaan en daarmee duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Zo blijven medewerkers 'fit' voor hun werk.

Ook in 2021 hebben we het brede (online) leeraanbod op diverse wijze en passend bij de Coronamaatregelen aangeboden; zowel online, als klassikaal als in een blended vorm. Dit met moderne leermethoden en met ondersteuning van een digitale leeromgeving. Op deze wijze is een bijdrage geleverd aan de vakbekwaamheid van onze professionals.

In 2021 is de basis van de Cosis Academie neergezet en is gewerkt aan de zichtbaarheid, vindbaarheid en bekendheid hiervan voor medewerkers. De doelstelling van de Cosis Academie is om alle initiatieven op het vlak van leren en ontwikkelen binnen Cosis te bundelen en aan te bieden vanuit één loket. Maar ook om opleidingsactiviteiten meer in samenhang voor de diverse doelgroepen (medewerkers, vrijwilligers en cliënten) te ontwikkelen.

Een strategische keuze van Cosis is het werken met persona's. Om dit te ondersteunen zijn vanuit de Cosis Academie opleidingsprofielen per persona gemaakt en geïmplementeerd. Deze profielen bieden inzicht in welke opleidingen in de basis nodig zijn om met een persona te werken. En het verschaft inzicht in welke opleidingen er aanvullend zijn, wat tot verbreding en verdieping van kennis en vaardigheden leidt. De profielen zijn ingebed in de elektronische leeromgeving van elke medewerker.

Een andere pijler van de Cosis Academie is het gebruik van digitale middelen. We zien dat deze steeds belangrijker worden in de wereld om ons heen maar ook in de zorg. Vanuit de Cosis Academie besteden we extra aandacht aan de digitale vaardigheden van de medewerkers en hebben we begin 2021 digicoaches ingezet die de medewerkers helpen om digitaal vaardiger te worden in hun werk. Hoe digivaardiger de medewerker is, hoe makkelijker hij de weg vindt in de digitale wereld en hoe meer tijd hij overhoudt voor cliënten.

Vanuit De Cosis Academie zijn we aangesloten bij diverse externe partijen en projecten. Het Groninger Zorg Akkoord (GZA), Alliantie van Kracht (een samenwerking op het gebied van armoedebestrijding in de Veenkoloniën), Technologie, Zorg Academie (TZA) Drenthe en het Opleidingstraject niveau 2 een samenwerking van het UWV, gemeente Hoogeveen en Cosis.

Tot slot zijn er stappen gezet in het onderdeel 'praktijk gestuurd leren'. Deze samenwerking met De Zijlen & 's Heeren Loo, het Noorderpoort- en Alfa-college in Groningen krijgt steeds meer vorm. Inmiddels is het aantal studenten dat de opleiding volgt, verdubbeld naar 35. Naar verwachting groeit dit aantal verder in 2022. Praktijk gestuurd leren is een moderne manier van opleiden waarbij het onderwijs de leervragen van de student volgt. De student stelt zelf zijn lesprogramma samen en heeft hiermee regie over de volgorde van de lesinhoud en het tempo van de opleiding.

1.8.3 MBO

In 2021 zijn de resultaten van het organisatie-brede medewerkersbelevingsonderzoek (MBO) verder uitgewerkt en besproken per organisatieonderdeel. Per team zijn drie trots- en drie verbeterpunten vastgesteld en is er een plan van aanpak gemaakt voor het vervolg. In de Balance Score Card worden de vorderingen hierop gevolgd. In het najaar van 2022 zal er wederom een MBO door Effectory worden uitgevoerd.

1.8.4 Arbo

Binnen het Arboteam zijn personele wijzigingen geweest. Er is een half jaar gewerkt zonder Arbo adviseur. Ook stond 2021 nog in het teken van de pandemie waardoor veel inzet in het teken stond van veilig werken ten tijde van corona.

In samenwerking met KKO is er een nieuwe impuls gegeven aan het veiligheidsbeleid. Ondertussen zijn er stappen gezet in het actualiseren van het Arbobeleid en het opstellen van het beleid bijzondere gebeurtenissen. Er is campagne gevoerd om zoveel mogelijk werknemers een griepvaccinatie aan te bieden. Hier hebben 84 medewerkers gebruik van gemaakt. Het op orde maken van de Risico-Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) was een aandachtspunt vanuit 2020. Het melden van incidenten door medewerkers is in januari overgegaan naar MIM-melding in Zenya.

Inzetbaarheid/ Verzuim

In 2021 is de samenwerking met de arbodienstverlener, Verzuimweg, gecontinueerd. Cosis en Verzuimweg hebben een partnership en werken nauw samen op het gebied van verzuim. Dit doen we samen met vier bedrijfsartsen en twee praktijkondersteuners bedrijfsarts. Beide partijen zijn tevreden over de samenwerking en sinds eind 2021 heeft ieder cluster een vaste bedrijfsarts en praktijkondersteuner bedrijfsarts.

We werken nauw samen in verzuim met de bedrijfsartsen: op dossierniveau om casussen te bespreken (ieder kwartaal), op beleidsniveau (halfjaarlijks) en op bestuursniveau (jaarlijks). Verzuimweg heeft over 2020 een verzuimanalyse per cluster aangeleverd en deze analyse heeft de verzuimoorzaken binnen Cosis inzichtelijk gemaakt. Hiermee konden wij stappen maken met de inrichting van de providerboog. Zo heeft Cosis bijvoorbeeld een hoog psychisch verzuim (40%). Daarom hebben we meer ingezet op het interventies als inzet behandeling, coaching en bedrijfsmaatschappelijk werk. Dit met als doel dat werkhervatting en re-integratie een onderdeel is van de interventies.

Verder hebben we in 2021:

- Meer zicht gekregen op de invloed van Long Covid op verzuim, zodat we ook daar beter interventies op kunnen inzetten;
- De training verzuimbegeleiding van Falke en Verbaan aangeboden aan de teamcoördinatoren B, omdat zij een belangrijkere rol gekregen in de verzuimbegeleiding;
- De interne verzuimtrainingen uitgebreid voor leidinggevenden en teamcoördinatoren B en teamleiders;
- Een pilot gestart met inzet van verzuimadviseurs vanuit onze verzekeraar om te komen tot verzuimreductie. Eind 2021 hebben we gezien dat het lang en extra lang verzuim (vanaf zes weken – twee jaar) daalt en dat de instroom WGA (Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten) gehalveerd is;
- Basisinformatiemateriaal ontwikkeld over verzuim voor medewerkers en leidinggevenden en we hebben een bureaulegger ontwikkeld met alle interventiemogelijkheden binnen Cosis;
- Een start gemaakt met de inrichting van het PMO (Preventief Medisch Onderzoek). Hiermee kunnen we verzuim vroegtijdig opsporen. Dit is een belangrijke stap richting preventie.

In 2022 bouwen we verder aan de preventieve en ondersteunende kant van verzuim.

Thuiswerkbeleid

Thuiswerken is onderdeel van hybride werken (plaats- en tijdsafhankelijk werken). Dat betekent dat medewerkers - binnen de kaders van de organisatie - bepalen waar en wanneer zij werken op de standplaats, bij de cliënt, thuis of elders. In 2021 is het thuiswerkbeleid vastgesteld binnen Cosis en is de implementatie van de thuiswerkvergoeding en thuiswerkmiddelen gerealiseerd. Met de komst van dit beleid is er een goede stap gezet in het bevorderen van werk- en privé balans voor medewerkers die thuis kunnen werken. De Covid-19 uitbraak heeft de behoefte aan dergelijk beleid vergroot. Met het thuiswerkbeleid scheppen we de juiste voorwaarden om gezond thuis te kunnen werken.

In het eerste kwartaal van het jaar 2022 wordt het thuiswerkbeleid geëvalueerd. Hierbij analyseren we of het beleid voldoende aansluit bij het thuiswerken anno 2021-2022. Een businesscase met betrekking tot huisvesting loopt. Aan de hand van bevindingen, conclusies en besluitvorming door de Raad van Bestuur, wordt toegewerkt naar een beleid Hybride Werken.

1.8.5 Cosis Loopbaan Centrum

Binnen het Cosis Loopbaan Centrum (CLC) is er ook in 2021 ingezet op het professionaliseren van de recruitmentactiviteiten en zijn er in het vierde kwartaal twee extra recruiters gestart. Het pro-actief benaderen van kandidaten en het actief voorstellen vanuit Recruitment richting de locaties begint zijn vruchten af te werpen. In de steeds schaarser wordende arbeidsmarkt is het kandidaat-gerichte werken en werven alleen maar belangrijker geworden.

Ook is er een mooie basis gelegd voor het werken vanuit vaste regio's en de samenwerking met het Flexbureau en het team W&S. Door hier verder op in te zetten in 2022 kan er op verschillende manieren gekeken worden naar de best mogelijke oplossing voor de locaties op de lange en korte termijn.

In 2021 zijn er 114 medewerkers aangemeld bij het CLC in het kader van herplaatsing en/of re-integratie. Er is sprake van herplaatsing als vanuit ziekte of boventaligheid een andere werkplek nodig is. Bij vacatures krijgen deze medewerkers voorrang. Bij re-integratie gaat het om medewerkers die vanuit verzuim weer stappen kunnen

zetten in het arbeidsproces, maar (nog) niet op de eigen locatie of in de eigen functie kunnen re-integreren. Het CLC begeleidt deze medewerkers zodanig dat ze weer in hun eigen kracht komen te staan. Begeleiding bij re-integratie kan overgaan in begeleiding bij herplaatsing.

Ook hebben zich 170 medewerkers bij het CLC gemeld voor loopbaancoaching om zich te oriënteren op mogelijkheden binnen of buiten Cosis. Het CLC kan de medewerkers ondersteunen bij het inzichtelijk maken van hun kwaliteiten en wensen t.a.v. werk. De duur van deze trajecten verschilt van een eenmalig gesprek tot meerdere maanden begeleiding.

Flexbureau

Sinds 2021 opereert het Flexbureau Cosisbreed. De locaties in Drenthe wisten het Flexbureau steeds beter te vinden. Dit mede door Corona en de uitdagingen die dit met zich meebracht.

Het Flexbureau kan nog beter en breder inspelen op de vraag naar flexibel inzetbare medewerkers. Dit blijft een belangrijke schakel voor het oplossen van acute, tijdelijke personele problemen, zeker vanuit het perspectief van de Covid-19 pandemie. Er zijn het afgelopen jaar een aantal stappen gezet in het actiever benaderen van locaties om eerder signalen te herkennen en knelpunten op te lossen.

Vrijwilligers

Corona heeft zijn weerslag gehad op het vrijwilligersbestand. Door het stilvallen van activiteiten zijn veel vrijwilligers gestopt. Ook de toenemende voorzorgsmaatregelen die van vrijwilligers worden gevraagd, zijn voor een aantal reden geweest om te stoppen met het vrijwilligerswerk. Toch heeft de daling in het vrijwilligersbestand (-5%) niet zozeer te maken met de uitstroom, maar met een sterk verminderde instroom.

In 2021 zijn we gestart met het sturen van exit-formulieren naar uitdienst tredende vrijwilligers. De 20% retour ontvangen formulieren geven aan dat vrijwilligers zeer tevreden zijn over Cosis, maar dat er op het gebied van communicatie nog wel verbeterpunten zijn.

De jaarlijkse vrijwilligersdag heeft dit jaar een meer persoonlijk karakter gekregen en werd ingekleurd door de locaties zelf. Zowel de locaties als vrijwilligers waren zeer enthousiast over deze dag.

In het kader van de zogenoemde "opschoningsactie", hebben we van 98% van de vrijwilligers het dossier op orde gekregen: zowel een VOG als overeenkomst staan geregistreerd.

1.8.6 HR Advies

In aansluiting op de doorontwikkeling binnen de clusters is het afgelopen jaar heeft de afdeling HR-Advies stilgestaan bij de wijze waarop het beste invulling kan worden gegeven aan de adviesfunctie. De bestaande dienstverlening van het team is met verschillende klanten vanuit de organisatie geëvalueerd. Er is beoordeeld in welke behoefte wordt voorzien door HR-advies en in welke mate strategische advisering de positie van de clusters en leidinggevenden kan versterken.

Uit deze besprekingen met de klant en op basis van de visie van het HR-team kwam het volgende naar voren. Binnen de clusters is er behoefte aan ondersteuning bij het uitvoeren van het HR-beleid op operationeel-tactisch en tactisch-strategisch niveau. Met ingang van 1 januari 2022 brengen we daarom een splitsing aan in de HR-adviesrol. Er wordt voortaan onderscheid gemaakt tussen dagelijks advieswerk aan leidinggevenden en medewerkers en advisering op beleidsmatige thema's in lijn met de doorontwikkeling van de clusters en de organisatie. Als gevolg van deze rolverdeling zal er naast de HR Adviseur ook een HR Businesspartner worden geïntroduceerd.

1.9 De beweging, naar buiten, met buiten

Door de snelle en grote veranderingen die binnen en buiten de zorg op ons afkomen, is het belangrijk om de blik naar buiten te richten. We dagen onszelf uit om actuele ontwikkelingen te volgen en hierop in te spelen. De nadruk ligt hierbij echt op samen, aangezien we de urgente en complexe vraagstukken van vandaag de dag niet alleen kunnen oplossen.

Het overzicht van een aantal van onze samenwerkingspartners vindt u als [bijlage 1](#).



2 Bestuur, Medezeggenschap en Toezicht

2.1 Structuur, governance en integriteit

Structuur

Cosis is een zelfstandige stichting met een tweehoofdige Raad van Bestuur (RvB). De RvB is belast met het besturen van de organisatie: de algemene dagelijkse leiding van de organisatie. Statutair zijn de RvB taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden toegekend. Die verantwoordelijkheden zijn bewaken van de kwaliteit en veiligheid van de zorg- en dienstverlening en effectief realiseren van de maatschappelijke doelstelling en hiermee samenhangende bedrijfsresultaten van de organisatie.

Wij hebben onze organisatie ingericht rondom de cliënt en geclusterd rondom tien persona's (zie paragraaf 1.6.1 en [bijlage 4](#)). Dit heeft ertoe geleid we sinds 1 januari 2020 werken vanuit vier clusters:

- personacluster Wonen
- personacluster Ambulant
- personacluster Kind Jeugd en Gezin (KJG)
- Cosis Expertisecentrum (CEC).

Eenzijds kunnen we door te werken in personaclusters tot standaard werkwijzen komen, die goed aansluiten bij de behoefte van een specifieke groep cliënten. Anderzijds kunnen we daardoor binnen die algemene standaarden komen tot maatwerk en gepersonaliseerde zorg. Elke cliënt is toebedeeld aan een team in het cluster waar hij of zij op basis van de zorgbehoefte het beste past.

Het CEC ondersteunt, faciliteert en adviseert medewerkers in de personaclusters. Binnen het CEC zijn de afdeling Kwaliteit, Kennis en Onderzoek (KKO) en diverse vakgroepen ondergebracht, van waaruit medisch en gedragskundig specialisten multidisciplinair samenwerken.

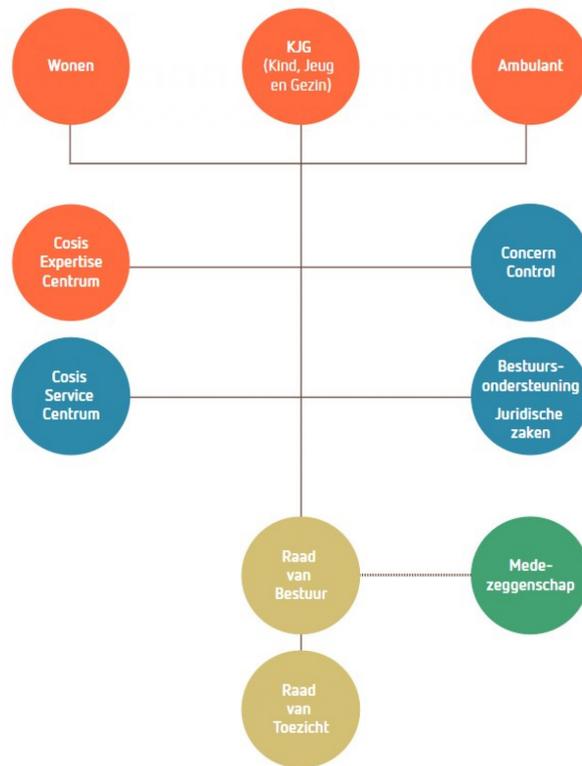
Elk cluster wordt aangestuurd door een clusterdirecteur. Die is integraal verantwoordelijk voor de kwaliteit en veiligheid van de zorg voor cliënten binnen het cluster en voor het effectief realiseren van de doelstelling/bedrijfsresultaten van het cluster.

Cosis werkt sinds 2020 met deze structuur. In 2021 is ervoor gekozen om extern advies in te winnen over de structuur, omdat de RvB vindt dat er nog verbeteringen mogelijk zijn. De resultaten hiervan worden in 2022 verwacht.

Het Cosis Servicecentrum (CSC) bestaat uit de afdelingen Markt & Communicatie, HR, Facilitaire Zaken, Financiën en Control, Support en ICT en Vastgoed. In essentie is het een serviceorganisatie ter ondersteuning van de clusters. Daarnaast heeft het CSC een adviserende taak, op basis van professionele expertise op de verschillende vakgebieden. De managers van het CSC worden sinds 1 januari 2021 direct aangestuurd door de RvB.

De afdelingen Concern Control en Bestuursondersteuning & Juridische Zaken vallen ook rechtstreeks onder de RvB. De RvB vormt de directieraad van Cosis samen met de clusterdirecteuren, de bestuurssecretaris en de manager HR (afgevaardigd namens het CSC).

Medezeggenschap op centraal niveau hebben wij voor cliënten en vertegenwoordigers georganiseerd in de Centrale Cliëntenraad (CCR) en voor medewerkers in de Ondernemingsraad (OR). Zie voor meer informatie over medezeggenschap paragraaf 2.3.



Governance en integriteit

Goed bestuur én goed toezicht in een open en transparante cultuur, met een duidelijke verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vinden wij belangrijk. Dit hebben we geborgd in onze reglementen en statuten, op basis van de richtlijnen van de Governancecode Zorg. Onze grondhouding is dat we werken op basis van deze [Governancecode](#).

Onze RvB houdt zich aan de Gedragscode voor de goede bestuurder van de NVZD, Vereniging van bestuurders in de gezondheidszorg.

Wij vinden het belangrijk dat cliënten met een beperking zich maximaal kunnen ontplooiën en naar vermogen kunnen deelnemen aan de maatschappij. Dit is een continu en dynamisch samenspel tussen individualiteit, eigenheid, persoonlijke waarden, opvattingen en normen van cliënten én medewerkers enerzijds en de heersende maatschappelijke moraal en wettelijke kaders anderzijds.

De eigenheid van en verschillen tussen mensen zijn gegevens waar we in principe niet aan willen komen. Als professionele zorgorganisatie met een maatschappelijke taak hebben wij een gedragscode. Daar handelen we naar. Onze gedragscode is gebaseerd op respect, fatsoen en moraal. We verwachten dat alle medewerkers de code begrijpen, respecteren en naleven. De RvB, het managementteam en onze leidinggevenden leven de code voor en zien erop toe dat medewerkers zich hier ook aan houden. De eerste verantwoordelijkheid voor het naleven van de gedragscode ligt bij de medewerker zelf.

2.2 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur (RvB) bestond tot 1 december 2021 uit Ria Stegehuis (voorzitter) en Bert Hogeboom (lid). Per 1 december 2021 is Bert Hogeboom Ria Stegehuis opgevolgd als voorzitter van de Raad van Bestuur en heeft Ria Stegehuis de organisatie verlaten. De ontstane vacature is in 2021 ingevuld; per 1 april 2022 vormt Margreet de Graaf samen met Bert Hogeboom de RvB van Cosis.

De RvB legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht (RvT). De RvT houdt toezicht op Cosis. De werkwijze van de RvB en de RvT is vastgelegd in de statuten en reglementen van de stichting. Uitgangspunt is dat de RvT besluiten van de RvB achteraf toetst.

Nevenfuncties

	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Mw. drs. F.H. Stegehuis	Voorzitter (tot 1 december 2021)	- Lid van innovatie en adviescommissie Governancecode zorg Boz namens VGN en Actiz - Lid Raad van Toezicht en commissie K&V Pro Persona - Lid Coöperatiebestuur PGGM
Dhr. B.J. Hogeboom	Bestuurder (per 1 december 2021 voorzitter)	-Geen

De nevenfuncties van de RvB hebben de goedkeuring van de RvT. Elke vorm en schijn van persoonlijke bevoordeling of belangenverstrengeling tussen bestuurders en organisatie wordt vermeden.

De RvT is als werkgever van de RvB verantwoordelijk voor het vaststellen van de bezoldiging van de bestuurder. Inclusief alle WNT-componenten is deze in lijn met de Wet Normering Topinkomens en de bezoldiging van topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector. De bezoldiging is gebaseerd op de klasse-indeling (klasse V) die voor Cosis geldt en is vastgesteld.

De leden van de RvB en de RvT hebben geen vaste onkostenvergoeding. Gemaakte onkosten kunnen worden gedeclareerd in lijn met de regelingen van de medewerkers.

De voorzitter van de RvT controleert jaarlijks de declaraties van de bestuurders.

De bestuurders hebben jaargesprekken met de Remuneratiecommissie van de RvT. Input voor dit gesprek wordt door de commissie van tevoren opgehaald bij de interne stakeholders.

De RvB heeft een werkverdeling op basis van aandachtsgebieden. Deze kunnen wel onderscheiden worden, maar vanwege integraal beleid scheiden we ze niet. De RvB werkt met een evenwichtige portefeuille- en lijnverdeling ([zie bijlage 2](#)). Er is sprake van een collegiaal bestuur met een integrale verantwoordelijkheid voor de aansturing van Cosis.

De RvB is naar buiten toe gezamenlijk en inwisselbaar vertegenwoordiger van Cosis. De RvB geeft gezamenlijk leiding aan de organisatie en is gezamenlijk verantwoordelijk voor het portfoliomanagement en bijbehorende organisatieveranderingen. De besluitvorming in de RvB vindt plaats op basis van consensus.

2.3 Centrale Medezeggenschap

De medezeggenschap van cliënten en vertegenwoordigers heeft een centrale positie binnen onze organisatie. Hetzelfde geldt voor de medezeggenschap van medewerkers.

Cliënten en familie

De Centrale Cliëntenraad van Cosis bestaat uit 3 deelraden: Deelraad VB-clieënten, Deelraad GGZ-clieënten en Deelraad Cliëntvertegenwoordigers.

Onderwerpen die de hele holding aangaan, zoals de begroting, de jaarrekening en het geharmoniseerde beleid, hebben we ter advisering voorgelegd. Ook vragen we deze raden adviesgesprekken te voeren met kandidaten voor de RvT en RvB, als dat van toepassing is.

Op lokaal niveau is de medezeggenschap georganiseerd in lokale cliënten- en familieraden. We zijn gestart met implementatie van de nieuwe Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (Wmcz). Cliënten die onder de Jeugdwet vallen, worden voornamelijk vertegenwoordigd door hun ouders of verwanten in de lokale raden.

Medewerkers

De medezeggenschap voor medewerkers is georganiseerd in de Ondernemingsraad (OR). Die bestaat uit medewerkers van Cosis. De nadere medezeggenschap in de organisatie is verder uitgewerkt door per organisatieonderdeel Onderdeelcommissies (OC's) in te stellen.

De OR behandelt advies- en instemmingsverzoeken. Daarbij gaat het om onderwerpen die de hele holding betreffen, zoals nieuw of geharmoniseerd (personeels)beleid en het instellen van de OC's.

2.4 Verslag Raad van Toezicht

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen Cosis. Daarnaast is zij werkgever en adviseur voor de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht is zodanig samengesteld dat de leden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren ten opzichte van elkaar, de Raad van Bestuur en welk deelbelang dan ook.

Taken

De Raad van Toezicht heeft onder andere als taak toezicht te houden op en te adviseren over:

- het beleid van de Raad van Bestuur
- de algemene gang van zaken binnen de organisatie
- de strategische ontwikkelingen
- de financiële continuïteit
- de kwaliteit en veiligheid van de zorg
- de beheersing van de risico's op het gebied van de bedrijfsvoering.

Op al deze gebieden heeft de Raad zich in 2021 nauwgezet laten informeren. Dit krijgt vooral vorm in de vergaderingen met de Raad van Bestuur. Met de Raad van Bestuur zijn afspraken gemaakt over de aard, inhoud en frequentie van de informatievoorziening.

Visie op toezicht

De visie van de Raad is in 2021 opnieuw vastgesteld, met als belangrijke uitkomst dat de Raad zich in haar rol als toezichthouder enerzijds richt op de maatschappelijke doelstelling van Cosis en de centrale positie van de cliënt en medewerker hierin en anderzijds op de rol van Cosis in het noordelijke zorglandschap.

Het resultaat van goed toezicht is dat Cosis:

- slaagt in haar doelstelling om kwetsbare mensen met een verstandelijke en/of psychische beperking te helpen grip te krijgen op hun leven;
- een financieel gezonde en goede werkgever is;
- een bijdrage levert aan de instandhouding van het noordelijke zorglandschap;
- de RvB de afgesproken doelen realiseert binnen de wettelijke en maatschappelijke kaders.

Vanuit haar rol als toezichthouder toetst de Raad of de RvB de in aanmerking komende belangen van betrokkenen van en bij Cosis in haar besluitvorming zorgvuldig en evenwichtig heeft afgewogen, ook vanuit het bredere maatschappelijke perspectief.

Deskundigheidsbevordering

De leden van de Raad zijn allemaal lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ). Opleidingen worden met elkaar afgestemd en gedeeld. Ieder lid verdiept zich in de ontwikkelingen van de zorg om zo de toezichthoudende rol professioneel en op een verantwoorde wijze in te vullen. Dit in het licht van het programma 'Goed Toezicht' van de NVTZ. De Raad van Toezicht evalueert na iedere vergadering haar eigen functioneren. Hiervoor wordt voorafgaand aan iedere vergadering uit eigen kring een procesobservator benoemd. De Raad heeft onder externe begeleiding haar eigen functioneren in 2021 geëvalueerd. Naar aanleiding hiervan zijn afspraken gemaakt hoe de vergaderingen en de samenwerking nog efficiënter te laten verlopen.

Honorering

De Raad van Toezicht stelt jaarlijks de honorering vast en baseert zich daarbij op de WNT. De honorering van de leden is gebaseerd op de functie die ze in de Raad van Toezicht vervullen en de tijd die ze hieraan besteden. De verantwoording in het kader van de WNT staat in de jaarrekening van Stichting Cosis. Leden van de Raad van Toezicht kunnen gemaakte onkosten declareren volgens het algemeen vastgestelde beleid binnen Cosis.

Samenstelling en nevenfuncties

De Raad van Toezicht bestaat uit minimaal vijf tot maximaal zeven personen. In 2021 liep de eerste zittingstermijn van één lid van de Raad af. Dit lid is herbenoemd. Voordat tot herbenoeming is overgegaan, is met het lid een evaluatiegesprek gevoerd. Onder andere de CCR heeft hiervoor informatie aangeleverd. In 2021 zijn geen nieuwe leden toegetreden. De samenstelling, benoemingstermijnen en nevenfuncties van de Raad van Toezicht in 2021 vindt u in [bijlage 3](#).

Vergaderingen

De Raad ziet erop toe dat de Raad van Bestuur regelmatig rapporteert over de ontwikkelingen binnen de organisatie. De vergaderingen van de Raad van Toezicht maken daarom onderdeel uit van de jaarplancycclus. Ze zijn zo gepland dat na afloop van ieder kwartaal de kwartaalrapportages en

–analyses besproken kunnen worden. De rapportages bevatten informatie over de kwaliteit en veiligheid van de zorg. Ook wordt gerapporteerd over de financiële gegevens, exploitatiegegevens en beheersaspecten en informatie uit het risico- en kansenmanagement. Alle leden van de Raad hebben toegang tot de stukken die worden (voor)besproken in de commissies (zie volgende paragraaf). Waar nodig worden onderwerpen vanuit de commissies geagendeerd in de vergadering van de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht heeft in 2021 zes keer vergaderd. Bij deze vergaderingen is de Raad van Bestuur aanwezig. Als gevolg van Covid-19 hebben deze vergaderingen grotendeels op digitale wijze plaatsgevonden. Rekening houdend met een vooraf opgestelde jaarkalender worden deze vergaderingen door een agendacommissie voorbereid. Deze commissie bestaat uit de voorzitter en vicevoorzitter van de Raad, de leden van de Raad van Bestuur en de Bestuurssecretaris.

De impact van Covid-19 op de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening en de continuïteit van de organisatie is een terugkerend onderwerp geweest.

Naast de reguliere vergadering is er in 2021 één themabijeenkomst geweest. Deze stond in het teken van het herijken van de visie op toezicht. Daarnaast heeft de RvT een aantal werkbezoeken aan locaties kunnen brengen om zich een beeld te kunnen vormen van de kwaliteit van zorg- en dienstverlening ten tijde van Covid-19. De Raad is ervan onder de indruk hoe de medewerkers, cliënten én verwanten hier mee om zijn gegaan.

Naast bovengenoemde punten heeft de Raad van Toezicht zich in 2021 onder meer akkoord verklaard met/gesproken over:

- het rooster van aftreden
- het Kwaliteitsrapport 2020/ de reflectie hierop
- het Groninger Zorgakkoord
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen binnen Cosis
- de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in relatie tot de HR-strategie
- de doorontwikkeling van het organisatiemodel van Cosis
- het Accountantsverslag 2020
- de Jaarrekening 2020
- het Bestuursverslag 2020
- verlenen decharge Raad van Bestuur
- herbenoeming lid Raad van Toezicht

- de ontwikkelingen binnen het cluster Wonen en het Cosis Expertisecentrum
- Ervaringsdeskundigheid
- klassenindeling WNT
- honorering Raad van Toezicht en Raad van Bestuur
- kaderbrief 2022
- controleplan Accountant
- interim-bevindingen extern accountant
- de begroting – en het jaarplan 2022
- benoeming lid - en voorzitter RvB

Bij de vergadering waarin de jaarrekening en de interim-bevindingen waren geagendeerd, was de externe accountant aanwezig.

Commissies

De Raad van Toezicht kent drie commissies.

1. Remuneratiecommissie

Deze heeft zich in 2021 beziggehouden met de procedure voor de herbenoeming van een lid Raad van Toezicht én de werving van een nieuw lid Raad van Bestuur. Ook heeft de commissie voorstellen voorbereid voor de honorering van de Raad en de Raad van Bestuur. Verder zijn functioneringsgesprekken gevoerd met de leden van de Raad van Bestuur, zowel individueel als collectief. Hiervoor heeft de commissie input opgehaald bij interne stakeholders. Dit komt voort uit de zienswijze van de Raad op de besturingsfilosofie van Cosis en gebeurde volgens een vastgestelde regeling en op basis van 360-graden feedback. De uitkomsten zijn gedeeld met de voltallige Raad van Toezicht.

2. Auditcommissie

Deze kwam in het verslagjaar vier keer bij elkaar. Bij alle vergaderingen was de Raad van Bestuur aanwezig. De jaarrekening Cosis 2020, het accountantsverslag en de managementletter zijn besproken, dit alles in aanwezigheid van de externe accountant. Ook de begroting 2022 is in de commissie voor besproken. De commissie heeft op basis van haar bevindingen de Raad van Toezicht positief geadviseerd om tot besluitvorming van de voorgelegde stukken over te gaan. Verder monitorde de commissie de voortgang rondom privacy- en ICT-ontwikkelingen (ook gericht op het cybersecurity-vraagstuk), het risicomanagement en de huisvestingstrategie van Cosis. Daarnaast zijn door de commissie de reguliere financiële rapportages voorbereid ten behoeve van de voltallige Raad.

3. Commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid (ZKV)

Deze commissie adviseert en ondersteunt de Raad bij het adequaat uitvoeren van het toezicht op het terrein van de zorg, kwaliteit en veiligheid. De commissie heeft in 2021 twee keer vergaderd. Naast de reguliere rapportages gericht op de kwaliteit en veiligheid van de zorg, is het Kwaliteitsrapport Langdurige Zorg 2020 in de commissie besproken. De commissie heeft zich tijdens de vergaderingen uitvoerig door de RvB bij laten praten over de gevolgen van Covid-19 voor cliënten en medewerkers van Cosis. De commissie heeft gereflecteerd op de Cosis Standaard: het speelveld voor medewerkers binnen Cosis om grip te krijgen op het werk. Daarnaast is het thema 'Leefstijlondersteuning binnen Cosis' door de commissie besproken.

Contact met medezeggenschap

Een afvaardiging van de Raad heeft een overlegvergadering van de Ondernemingsraad bijgewoond. Ook heeft de Raad een overleg met de Centrale Cliëntenraad gehad. Dit alles om zich een goed beeld te vormen van de communicatie over en weer tussen bestuur en medezeggenschap. De Raad heeft hieruit geconstateerd dat er sprake is van een goede interactie en dat er ruimte is voor een kritische noot.

Beleid en strategie

De strategie van de organisatie kreeg ook in 2021 veel aandacht. De Raad heeft hierbij vooral gelet op het punt dat deze aansluit op de hervorming in de gehandicaptenzorg, de transities binnen het gemeentelijk domein en de ontwikkelingen in de Langdurige Zorg. De stappen die daarin met 'De beweging' zijn gezet, worden door de Raad dan ook volledig onderschreven.

Aandachtspunten 2022

Zoals altijd blijven de (politieke) ontwikkelingen en bezuinigingen die op ons afkomen aandacht vragen. De Raad volgt de stappen die de Raad van Bestuur en de directie hierin zetten nauwgezet, en denkt hierbij vanuit de strategiekaders én de eigen visie op toezicht.

De Raad gaat er, net als in het voorgaande verslagjaar, in 2022 specifiek op toezien hoe de organisatie de in gang gezette veranderingen tot uitvoer wil brengen én gaat borgen.



3 Bedrijfsvoering

3.1 Algemeen

Deze paragraaf beschrijft de ontwikkelingen die in 2021 grote invloed hadden op de bedrijfsvoering binnen Cosis.

3.1.1 Covid-19

Ook in het jaar 2021 heeft Cosis te maken met het coronavirus. Ondanks dat het inmiddels het tweede jaar is waarin wij geconfronteerd zijn met dit virus, was de impact groot. Covid had zowel zorginhoudelijk als financieel grote invloed.

Door uitval van personeel en ziekte bij cliënten was het een jaar van passen en meten. Dit in combinatie met een hoge uitstroom van personeel was het, zeker tijdens vakantieperioden, lastig om de bezetting rond te krijgen. Waar Cosis eerder relatief weinig gebruik maakte van PNL (Personeel Niet in Loondienst) in de zorg, stijgt de inhuur van extern personeel sterk.

Op korte termijn is dit een goede oplossing om de zorg te kunnen continueren. Op de middellange termijn zorgt het ervoor dat de exploitatie onder druk komt te staan. Zeker in het gemeentelijk domein zijn marges dun en zorgt externe inhuur voor een negatief financieel resultaat op locaties.

Ook werd een groter beroep gedaan op de bestaande medewerkers. Hierdoor liep het saldo voor compensatie-uren op en zijn medewerkers minder in staat geweest om verlofuren op te nemen. Dit is uiteraard een onwenselijke situatie. Vanuit Cosis is extra aandacht voor de instroom van nieuwe gekwalificeerde medewerkers. Tegelijk zijn leidinggevendenden met medewerkers in gesprek gegaan om te kijken of een uitbreiding van contracturen een passende oplossing is.

In 2020 ontving Cosis van zowel de beide zorgkantoren als alle gemeenten een omzetcompensatie. Afgelopen jaar beschikten gemeenten niet meer over extra middelen om zorginstellingen extra te kunnen ondersteunen bij wegvallende omzet door Covid-19. De beide zorgkantoren beschikten nog wel over extra middelen, hier heeft Cosis dan ook gebruik van gemaakt. De omzetcompensatie vanuit het gemeentelijke domein bedroeg eerder 30% van de omzet. Omdat deze compensatie wegviel, was het een extra uitdaging om 2021 te kunnen afsluiten met een positief resultaat.

3.1.2 Implementatie Topdesk

In 2021 heeft Cosis de applicatie Topdesk geïmplementeerd. Topdesk is een facilitair meldingen systeem die de organisatie ondersteund in het doen van vooral facilitaire en ICT meldingen. De implementatie van Topdesk was nodig, aangezien het vorige systeem niet meer ondersteund werd door de leverancier. De focus lag vooral op het overzetten van de informatie van het oude naar het nieuwe systeem en het veiligstellen van informatie uit het oude systeem.

De eerste fase van de implementatie is in 2021 succesvol afgerond. Cosis begint in 2022 aan de tweede fase. In deze fase worden processen geoptimaliseerd. Hierdoor kan de Supportdesk beter gebruik maken van Topdesk en zo de klanten in de regio beter bedienen. Het uiteindelijke doel van Cosis is dat de Supportdesk een plek wordt waar medewerkers alle vragen kunnen beleggen.

Naast het beter ondersteunen bij vragen en meldingen wil Cosis ook graag een deel van de meldingen automatisch kunnen omzetten in financiële verplichtingen. Op deze manier kan de klant sneller geholpen worden, vermindert bureaucratie en verbetert zicht op de financiële situatie van Cosis.

3.1.3 Procesverbetering

Een voorwaarde voor het goed inrichten van de Supportdesk is dat processen op orde zijn. Met op orde zijn wordt hier bedoeld dat processen transparant, simpel en eenduidig zijn. Door het op orde maken van processen zullen minder fouten gemaakt worden en klanten sneller en beter geholpen kunnen worden. Een bijkomend voordeel is dat processen die op orde zijn ook efficiënter worden en dus zorgen voor minder overhead. In 2021 zijn wij actief begonnen met procesverbetering. Om dit organisatie breed goed te verankeren is dan ook een Manager Continu Verbeteren aangesteld.

3.1.4 Meerjarenprogramma

In 2021 is een Meerjarenprogramma opgesteld waarbij de Raad van Bestuur, directie en de managers van het Servicecentrum betrokken waren. Het meerjarenprogramma heeft als doel om overzicht en inzicht te geven in de strategische onderwerpen waar Cosis de komende jaren mee te maken krijgt. Ook is er nadrukkelijk gekeken naar de samenhang verschillende plannen. Hiermee wil Cosis duidelijkheid creëren voor de organisatie en alle interne stakeholders optimaal bij de thema's betrekken.

3.1.5 Vastgoed

De ambitie binnen Cosis op het gebied van vastgoed is groot. Dit is de reden geweest dat in 2020 een aparte afdeling vastgoed is opgericht met een eigen manager. In 2021 zijn de nodige plannen verder geconcretiseerd en op sommige plaatsen ook ten uitvoer gebracht.

Naast de reguliere vastgoedopgave, is Cosis ook betrokken bij het Groninger Zorgakkoord. Doel van dit akkoord is om de versterkingsopgave in het aardbevingsgebied in gezamenlijkheid aan te pakken. De zorg binnen Noordoost-Groningen krijgt in dit kader vorm op een andere manier. Daarbij wordt vooral ingestoken op samenwerking met andere zorginstellingen en op innovatie.

Wij zijn binnen het Groninger Zorgakkoord betrokken bij drie projecten:

- Zorgproject Delfzijl-Noord
- Expertisecentrum Berjarijke Appingedam
- Kansrijke Nieuwbouw Uithuizen.

Met het interne vastgoedbedrijf wil Cosis meer sturing hebben op het totale vastgoed van Cosis. Belangrijk onderdeel hiervan is om de financiën transparant te maken en om rolduidelijkheid te creëren. In 2021 is daarom besloten om een intern vastgoedbedrijf te organiseren die alle panden in beheer heeft en een interne huur aan locaties in rekening brengt.

In 2022 zal dit interne vastgoedbedrijf geïmplementeerd worden.

3.1.6 ICT

Zorgdomotica heeft de afgelopen jaren de nodige aandacht gehad. Ook in 2021 werden de nodige aanpassingen doorgevoerd om zaken verder op orde te brengen. Deze acties zullen doorlopen in 2022. In 2021 is Cosis overgegaan naar Microsoft 365 (Office 365). Een omvangrijk project dat het nodige gevraagd heeft van de organisatie. Het werken met Office 365 vraagt een andere benadering en biedt andere mogelijkheden. De technische implementatie was een complex project met ook een aantal tegenslagen. De combinatie van deze twee factoren leidt ertoe dat Office 365 nog onvoldoende is geïmplementeerd. Hier is eind 2021 veel aandacht aan besteed en zal ook in 2022 de nodige inspanning vragen.

3.2 Financieel beleid

Ons financieel beleid is gericht op juist inzetten van de beschikbare middelen voor de levering van zorg en op creëren van ruimte voor innovaties. Uitgangspunten van het beleid zijn vastgelegd in de strategie, de jaarlijkse kaderbrief en het treasurystatuut.

In 2020 is de begroting 2021 tot stand gekomen. Bij de inrichting van de begroting en de exploitatie volgen we de filosofie van integraal management. Iedere budgethouder heeft integraal en transparant zicht op de kosten en opbrengsten van zijn/haar organisatorische eenheid.

Sturing vindt plaats door informatievoorziening aan budgethouders. Dat gebeurt op dagelijkse basis, met maandrapportages en een Balanced Scorecard per kwartaal, op sectorniveau en voor heel Cosis.

De Balanced Scorecard wordt besproken in de sector en in kwartaalreviews waar de RvB, Concern Control, Business Control en MT-lid / staf aan deelnemen. Op basis hiervan stellen we de Balanced Scorecard op Cosisniveau op en formuleren we verbeter- en beheersmaatregelen. Met de kwartaalreviews realiseren we ook een goede verbinding en beleving tussen de stafdiensten en de zorg.

Financiële informatie

	2021	2020
Totale opbrengsten	258.611.000	251.890.000
Resultaat	3.870.000	4.710.000
Resultaat ratio (resultaat/totale opbrengsten)	1,50%	1,90%
Liquiditeit (vlottende activa/vlottende passiva)	2,3	2,4
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen/balanstotaal)	69,10%	69,90%
Budgetratio (totaal eigen vermogen/opbrengsten)	47,50%	47,30%

De totale opbrengsten zijn in 2021 met € 6,7 miljoen (2,7%) gestegen ten opzichte van 2020. De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn de indexatie van de tarieven Wlz, een verzwaring van de zorg en een lichte groei in de productie.

Het resultaat over het jaar 2021 bedraagt € 3.9 miljoen positief. Dit resultaat is sterk beïnvloed door Covid-19. Omzetderving en meerkosten in het kader van Covid-19 zijn grotendeels gecompenseerd. Hiernaast is zichtbaar dat opleidingskosten en projectmatige kosten achterblijven zowel in 2021 en 2020, maar ook t.o.v. de begroting 2021. Hiervoor geldt dat deze kosten op een later moment alsnog worden gemaakt.

Het genormaliseerde resultaat bedraagt circa € 2,4 miljoen positief (0,9% van de totale opbrengsten) en ligt hiermee op een lager niveau dan het genormaliseerde resultaat van € 3.4 miljoen positief in 2020 (1,3%). De belangrijkste reden voor de daling is hogere verzuim van het personeel door Covid-19 en hierdoor stijgende kosten van het inlenen van personeel niet in loondienst. Dit blijft ook voor het komend jaar een belangrijk aandachtspunt.

Financiële instrumenten en risicobeheersing

Voor de langlopende leningen hebben we een vaste rente afgesproken met de financiers. Liquiditeit wordt ingezet als werkkapitaal, uitgezet op spaarrekeningen. De liquide middelen staan uit bij banken die minimaal een A-rating hebben. Cosis maakt geen gebruik van derivaten of andere financiële instrumenten.

De opbrengsten uit zorgactiviteiten worden gerealiseerd bij twee zorgkantoren en bij meer dan dertig verschillende gemeenten. Dit betekent dat er sprake is van spreiding. Hierdoor is Cosis niet afhankelijk van enkele financiers.

De financieringsstructuur van de organisatie wordt sterk beïnvloed door de investeringen in huisvesting en ICT. We zetten gericht in op versterking van de ICT-organisatie en de doorontwikkeling van de huisvesting voor cliënten en medewerkers. De vastgoedinterventielijst leidt voor de vastgoedstrategie tot investeringen in de verbetering of vervanging van huisvesting. Een belangrijk deel van de investeringen kan Cosis financieren uit eigen werkkapitaal.

3.3 Strategische uitdagingen en risicobeheersing

We zetten ons in om de uitgangspunten van De bedoeling te realiseren. Om hiervoor ook op financieel gebied verantwoordelijkheid te nemen, moeten we goed anticiperen op toekomstige ontwikkelingen. Voor de periode 2020-2023 hebben we daarom scenarioanalyses opgesteld, op basis van de belangrijkste (strategische) uitdagingen voor de toekomst. De geformuleerde uitdagingen en de hiermee samenhangende financiële gevolgen hebben we doorgerekend voor de jaren 2020-2024. Op basis van de uitkomsten hebben we beheersmaatregelen geformuleerd om de impact te reduceren.

Tijdens de kwartaalreviews op MT-niveau zijn ook de risico's geïdentificeerd. Belangrijke risico's zijn:

- realiseren van de strategische doelstelling van participatie van cliënten in de samenleving,
- huisvesting die aansluit op de behoefte,
- voldoende budgettaire kaders sociaal domein en
- een goede afwikkeling van de administratieve processen in het sociaal domein.

De organisatie is in algemene zin bereid de geconstateerde risico's tot een bepaald niveau te nemen omdat deze vaak ook kansen bieden voor doorontwikkeling. Daar waar nodig hebben we hiervoor beheersmaatregelen getroffen, afgebakend in de tijd.

Hieronder zetten we de belangrijkste strategische uitdagingen en de maatregelen op een rij.

Beschikbaarheid gekwalificeerd personeel

Binnen onze sector is een duidelijke schaarste ontstaan ten aanzien van gekwalificeerd personeel. Cosis is structureel op zoek naar goed en gekwalificeerd personeel. 2021 was een jaar waarin de krapte op de arbeidsmarkt duidelijk voelbaar werd. Ook Cosis heeft net als andere collega instellingen last van een relatief hoge uitstroom. Daarnaast heeft Cosis last van een hoog ziekteverzuim. Ook is er sprake van een krappe arbeidsmarkt. Deze combinatie van factoren maakt het lastig om alle diensten en roosters goed in te vullen.

Wij zijn al geruime tijd bezig het verzuim terug te dringen met diverse interventies. Hierbij kijken we naar de rol van de leidinggevenden, de teamcoördinator en de bedrijfsarts en hoe zij optimaal het verzuim terug kunnen dringen.

Om de instroom te vergroten heeft Cosis in de zomer van 2021 daarvoor een speciaal programma opgestart. Hierbij wordt gekeken naar de manier van werven, het binden van medewerkers en instrumenten die daarbij kunnen ondersteunen. Ook is er aandacht voor extra zijinstroom binnen Cosis. Cosis heeft daarom het aantal plaatsen voor BBL-leerlingen fors uitgebreid.

Inhoudelijke ontwikkeling Wlz

De persoonsvolgende bekostiging binnen de Wlz biedt kansen voor de ontwikkeling van nieuw zorgaanbod. Het risico bestaat dat dit niet past binnen de regiokaders van de zorgkantoren en dat andere partijen tot ons werkgebied toetreden.

We voeren een actief wachtlijstbeheer. Bovendien zijn we kritisch naar ons aanbod en onze mogelijkheden om dit te verbeteren. Cliënttevredenheid is hierbij een belangrijke indicator: ons doel is het binden van tevreden cliënten vanaf de jongste leeftijdsgroep.

Bekostiging jeugd domein staat onder druk

In de jaren na de decentralisatie is het volume in het jeugd domein sterk gegroeid. Met forse overschrijding van gemeentebudgetten als gevolg. Gemeenten onderzoeken andere contractvormen, efficiëntere contractering en een versnelling van de transformatieagenda. Door de toepassing van de Richtlijn gebruikelijke zorg is er zeer beperkt toegang van kinderen tot de Wlz, terwijl veel kinderen wel aan de criteria voldoen. Dit geeft extra druk op de financiering uit de Jeugdwet.

Wij zijn continu met gemeenten in gesprek om de gezamenlijke verantwoordelijkheid goed uit te voeren. We ontwikkelen volgens De bedoeling initiatieven die bijdragen aan het verlagen van maatschappelijke kosten. Voorbeelden zijn het initiatief gezinsindicaties, collectieve inzet scholen, samenwerkingstrajecten met onderwijs, screenen van casuïstiek samen met gemeentelijke toegang en actieve deelname aan het bestuurlijk transformatieakkoord Drenthe.

Andere uitdagingen zijn:

- de behoefte van de (cliënten)populatie verandert doordat de populatie ouder wordt en de intensiteit van de cliëntvraag toeneemt,
- de kwaliteit waarborgen met lagere budgetten sociaal domein (18+),
- doorontwikkelen van huisvesting, inclusief het aardbevingsdossier.

Naast de hierboven beschreven maatregelen voor de belangrijkste uitdagingen, hebben we onder andere de volgende maatregelen genomen/ acties in gang gezet:

- optimaal gebruikmaken van de flexibele schil in het personeelsbestand, waardoor we in een krimpsituatie kunnen anticiperen zonder dat dit personele gevolgen heeft
- gebruikmaken van de financiële buffer voor het opvangen van tijdelijke knelpunten en het ontwikkelen van nieuwe producten/ondersteuningsconcepten, op basis van vooraf ingediende businesscases.

Segmentatie

In de jaarrekening 2020 is voor het eerst een segmentatie ten aanzien van de verschillende financieringsstromen meegenomen. De insteek bij deze segmentatie is dat Cosis transparantie wil betrachten ten aanzien van inkomende en uitgaande geldstromen. De segmentatie levert veel inzicht op en laat aan de verschillende financiers zien wat de bijdrage is in de totale jaarrekening.

3.4 Toekomstparagraaf

Ook in 2021 was de impact van Covid-19 op de financiële bedrijfsvoering relatief beperkt. Dit is voor een groot deel te danken aan de omzetcompensatie vanuit de zorgkantoren. Ook was er meer aandacht voor de bedrijfsvoering, waardoor een hoger kostenbewustzijn is ontstaan. Voor 2022 vervalt de laatste omzetcompensatie vanuit de Zorgkantoren. Dit betekent dat Cosis op eigen kracht de meerkosten en minder inkomsten door Corona zal moeten opvangen.

Het einde van de pandemie lijkt in zicht. Toch zal Covid-19 ook in 2022 een grote impact hebben op Cosis. Cliëntaantallen zullen achterblijven en begin 2022 zijn er nog relatief veel besmettingen onder cliënten en medewerkers. De verwachting is dat ook in 2022 de nodige creativiteit en inventiviteit vergt om de zorg te continueren en kosten en opbrengsten met elkaar in evenwicht te houden.

De belangrijkste (strategische) uitdagingen en de interne beheersmaatregelen hebben wij in de vorige paragraaf weergegeven. Hieronder benoemen we een aantal effecten waar we ook rekening mee moeten houden.

Cosis hanteert binnen de clusters het principe van integraal management. Hierbij willen we verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie beleggen. De invulling van integraal management behoeft het komende jaar verdere aandacht. Het is hierbij van belang om van een meer stafgestuurde organisatie om te schakelen naar een meer lijngestuurde organisatie.

De afgelopen jaren is er veel geïmplementeerd, zijn er veel mutaties geweest in het management en heeft Covid-19 zijn stempel gedrukt op Cosis. In 2022 zal er meer aandacht zijn voor het adopteren van nieuwe systemen. Ook zullen we meer focus aanbrengen in projecten die nieuw opgestart worden.

Wij constateren dat de druk op de exploitatie steeds verder toeneemt. Zeker in het gemeentelijk domein zijn de tarieven niet of nauwelijks kostendekkend. Wij verwachten voor de komende jaren hierin geen trendbreuk. Wel is er meer aandacht voor bedrijfsvoering en actieve sturing. Er zal kritische gekeken worden in aanbestedingen naar kostprijzen en het hele productportfolio van Cosis. Dit maakt dat Cosis niet automatisch gaat inschrijven op alle aanbestedingen en kritisch zal kijken naar de mate waarin contracten de kosten dekken.



De "Tuinfeest"
is gemaakt door de
Mee-werkers van de
"Kluisp"
voor de buurttuin
O.R.V. Permacultuur
10-11-2019
10000-10000-10000

4 Bijlagen

Bijlage I: Overzicht samenwerkingspartners Cosis, niet limitatief

Naam, type organisatie	Thema samenwerking
Bedrijven, MKB, maatschappelijke organisaties, Kinderboerderijen, landschapsbeheer, Staatsbosbeheer	Programma's werken dagbesteding en leren
Organisaties Ouderenzorg: verpleeghuizen, verzorgingshuizen	Programma's werken dagbesteding en leren
Hortus Haren, Speeltuinenverenigingen	Programma's werken dagbesteding en leren
Scholen, sociale werkplaatsen, collega zorgaanbieders	Programma's werken dagbesteding en leren
Elker	Spoed zorg en LVB-zorg
Kinderrevalidatie (centrum voor revalidatie UMCG), MEE	Team Integrale Vroeghulp
MVO, VGN, de Nederlandse GGZ, Vilans en Valente	kennisdeling en kennisontwikkeling, disseminatie, belangenbehartiging
Stenden Hogeschool, De Zijlen, Vanboeijen, De Trans, Kentalis, Phusis, Humanitas DMH	Lectoraat Weerbaarheid van mensen met een verstandelijke beperking
NHL-Hogeschool, Hanze University, RUG, UMCG	Lectoraten IRB en LVB
De Trans, Noorderbrug, Lentis, GGZ Drenthe, MJD, SW-bedrijven, Oosterlengte, De Hoven, Zonnehuisgroep Noord, UMCG, de Sprank, Zorggroep Meander, Tangenborgh, Vanboeijen, Werkpro, De Zijlen, 's Heeren Loo, Elker, Ambiq, de Omswaai, Trajectum, CVBP, Yorneo, Accare, Renn4, ZIENN, Van Mesdag, MEE Drenthe en MEE Groningen	Ketenpartners: samenwerkingsovereenkomsten en onderaannemers
Woningcorporaties, Tinten Welzijnsgroep, MJD, Stichting Welzijn Meppel, Westerveld, Kwartier Welzijn, SWW Hoogeveen, Zorgbelang Groningen en Drenthe, (hoge) scholen	Ketenpartners: kennisdeling en overdracht naar voorliggend veld
Leger des Heils, VNN, GGZ Drenthe	Maatschappelijke opvang en OGGZ

Bijlage II: Portefeuille- en taakverdeling Raad van Bestuur Cosis

De Raad van Bestuur van Stichting Cosis vormt een collegiaal bestuur en is integraal verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen van Cosis, de strategie en het beleid, de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling en de kwaliteit en veiligheid van de zorg- en dienstverlening van Cosis. De Raad van Bestuur legt hierover verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Bij de vervulling van zijn taak richt de Raad van Bestuur zich naar het belang van Cosis.

De Raad is naar buiten toe gezamenlijk en inwisselbaar vertegenwoordiger van Cosis. De Raad geeft gezamenlijk leiding aan de organisatie en is gezamenlijk verantwoordelijk voor het portfoliomanagement en bijbehorende organisatieveranderingen.

De Raad kent een werkverdeling op basis van aandachtsgebieden, waarbij geldt dat de aandachtsgebieden wel onderscheiden kunnen worden, maar vanwege integraal beleid niet gescheiden kunnen worden.

De Raad van Bestuur wil met een evenwichtige portefeuille- en taakverdeling werken en komt hiertoe tot het volgende voorstel:

Voorzitter Raad van Bestuur: Ria Stegehuis (tot 1-12-2021)

De voorzitter treedt in beginsel op als boegbeeld van de organisatie en heeft de primaire vertegenwoordiging naar buiten toe. De voorzitter geeft specifieke aandacht aan de strategie (inclusief implementatie Cosis 2020), visie en koers van de organisatie.

In deze taak is inbegrepen:

- primaire relatie met de Raad van Toezicht;
- primaire relatie met de Ondernemingsraad;
- integrale verantwoordelijkheid voor het kwaliteits-, veiligheids- en kans/ risicomanagement van de organisatie;
- voorzitter van het directieteam;
- eerste vertegenwoordiger naar externe verbanden die een directe relatie met de portefeuille hebben.

De voorzitter stuurt de volgende functionarissen aan:

- Clusterdirecteur Wonen;
- Clusterdirecteur Cosis Expertise Centrum;
- Concerncontroller;
- Manager Marketing en Communicatie;
- Manager HR;
- Bestuurssecretaris.

Bestuurder: Bert Hogeboom (vanaf 1-12-2021 voorzitter)

De bestuurder heeft als specifiek aandachtsgebied opleiding en vakmanschap, vastgoed- en huisvestingsbeleid (inclusief duurzaamheid), financiën en facilitaire zaken, ICT, het programma GGZ en de kwaliteit en veiligheid van zorg- en dienstverlening binnen de clusters Kind, Jeugd en Gezin en Ambulant.

In deze taak is inbegrepen:

- primaire relatie met de Centrale Cliënten Raad (deelraad VB, GGZ en Verwanten);
- eerste vertegenwoordiger naar externe verbanden die een directe relatie met de portefeuille hebben.
- relatiebeheer met bestuur Stichting Vrienden Promens Care en Stichting Vrienden NOVO.

De bestuurder stuurt de volgende functionarissen aan:

- Clusterdirecteur Ambulant;
- Clusterdirecteur Kind, Jeugd en Gezin;
- Manager Vastgoed;
- Manager Financiën;
- Manager I&A;
- Manager Facilitair Servicecentrum

Daar waar het de kwaliteit en veiligheid van de zorg- en dienstverlening betreft heeft het lid ook afstemming met de clusterdirecteur Cosis Expertise Centrum.

Uitgangspunt is dat de besluitvorming in de Raad plaatst vindt op basis van consensus. In het reglement Raad van Bestuur zijn de verhoudingen in relatie tot de Raad van Toezicht opgenomen.

Bijlage III: Samenstelling, benoemingstermijnen en nevenfuncties Raad van Toezicht in 2021

<p>Dhr. A. Meijerman</p>	<p>Voorzitter Benoemd januari 2015 Aftredend januari 2023 Niet Herbenoembaar Aandachtsgebied: Openbaar bestuur Lid Remuneratiecommissie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Coöperatie de Graanrepubliek Vastgoed • Voorzitter RvC de Graanrepubliek Makers&Boeren • Voorzitter ROP Noord Nederland (restauratie opleidingsprojecten) • Voorzitter Turfcentrale, Broedplaats voor de Kunst, Veendam • Voorzitter Veenkoloniaal Symfonie Orkest, Veendam • Voorzitter Stichting Overweeghuis Groningen • Voorzitter RvC Waterbedrijf Groningen • VOF Ab Meijerman Management Consulting, adviseur/mede eigenaar • Voorzitter RvC Antonius Zorggroep Sneek • Voorzitter Gebiedscoöperatie Zuid- en Oost Groningen • Voorzitter Coöperatie Restauratie Noord u.a. • Stichting Oosterhouw • Stichting Oude Remise - Bad Nieuweschans
<p>Mw. R. E. Bouius-Riemersma</p>	<p>Vice voorzitter Benoemd april 2017 Herbenoembaar april 2021 Aandachtsgebied: Algemeen bestuurlijk, bedrijfs- en organisatiekundig; Personeel en organisatie Voorzitter Remuneratiecommissie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Provinciesecretaris/algemeen directeur Provincie Fryslân • Bestuurslid stichting ICTU • Bestuurslid stichting Mountain of Hope • Bestuurslid Club Diplomatique Fryslân
<p>Mw. prof. dr. E. de Vries</p>	<p>Lid Benoemd juni 2016 Herbenoemd juni 2020 Aftredend juni 2024 Niet herbenoembaar Aandachtsgebied: Zorg, Kwaliteit en Veiligheid Lid commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coördinator Data Science, Jeroen Bosch Ziekenhuis 's Hertogenbosch • Bijzonder hoogleraar Ketenzorg met bijzondere aandacht voor downsyndroom en het immuunsysteem bij Tranzo, Tilburg University • Lid Klinische Adviesraad & Vaccincommissie Lareb • Arts-onderzoeker Speerpunt Immunologie, Elisabeth Tweesteden Ziekenhuis, Tilburg • Lid Raad van Toezicht Stichting Het Laar

Dhr. drs. R.B. Reekers	Lid Benoemd juni 2015 Herbenoemd juni 2019 Aftredend januari 2023 Niet Herbenoembaar Aandachtsgebied: Financieel-economisch Lid Auditcommissie. Vanaf april 2016 voorzitter.	<ul style="list-style-type: none"> • Zelfstandig adviseur vanuit ConnectoRR B.V. • Zelfstandig adviseur vanuit I&I coöperation u.a. • Lid Raad van Toezicht Hanzehogeschool (lid auditcommissie) • Gastdocent Hanzehogeschool Hanzehogeschool Bedrijfskunde MER • Lid investeringscommissie Investerings Fonds Groningen
Dhr. H. Mulder	Lid Benoemd januari 2020 Herbenoembaar januari 2024 Aandachtsgebied: Zorg, Kwaliteit en Veiligheid Voorzitter commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid. Vanaf januari 2020 voorzitter.	<ul style="list-style-type: none"> • Gevestigd apotheker en hoofd van de ziekenhuisapotheek WZA (tot 1 januari 2021) • Per 1 januari 2021 lid RvB WZA • Gevestigd apotheker en titulair directeur van de Wilhelmina Ziekenhuis Apotheek BV • Wetenschappelijk directeur en hoofdredacteur van Psyfar
Dhr. drs. W. van de Pol	Lid Benoemd juni 2016 Herbenoemd juni 2020 Aftredend juni 2024 Niet herbenoembaar Aandachtsgebied: Financiële bedrijfsvoering en (Maatschappelijk) Vastgoed Lid Auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter College van Bestuur ROC Noorderpoort • Lid Bestuur Stichting Noorderlicht • Lid Raad van Toezicht CMO Stamm • Lid Raad van Toezicht Marketing Groningen
Dhr. drs. J.A. van Oijen	Lid Benoemd oktober 2017 (voordracht CCR) Herbenoembaar oktober 2021 Aandachtsgebied: Zorginhoudelijk en kwaliteit Lid Commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur ambulante zorg Trajectum • Lid van de commissie databank effectieve jeugdinterventies (NJI)

De leden van de Raad van Toezicht vervullen geen nevenfuncties die strijdig zijn met de belangen van de organisatie.

Bijlage IV: Overzicht persona's Cosis



Koen

Typering
 >18 jaar VB
 Wonen 24 uur met/zonder groepsgebeuren
 Complexiteit matig intensief.
 WDL: maatschappelijk gericht
 Inclusief behandeling

Beschrijving

Koen is een volwassen man en heeft een verstandelijke beperking. Hij woont in een woonvoorziening waar hij zijn eigen appartement heeft. Er is een gezamenlijke ruimte waar je met andere bewoners samen koffie kan drinken of kan eten, Koen maakt daar regelmatig gebruik van. Overdag gaat Koen naar WDL. Koen maakt een onzekere en kwetsbare indruk. Hij vindt het fijn dat er altijd begeleiding aanwezig is. Als hij een vraag heeft of ergens mee zit kan hij dit met de begeleiding bespreken. Voor Koen is duidelijkheid belangrijk, zodat hij weet wat wel en wat niet kan. Koen krijgt de ondersteuning die hij nodig heeft en kan zo een heel gewoon leven leiden.



Geesje

Typering
 >40 jaar VB
 Wonen 24 uur met groepsgebeuren
 Complexiteit matig tot hoog intensief
 WDL: (intern) dagbesteding
 Inclusief behandeling

Beschrijving

Geesje is een volwassen vrouw en heeft een verstandelijke beperking. Ze woont al geruime tijd bij Cosis op een woonlocatie in een eigen appartement. De afgelopen twee jaren is Geesje lichamelijk en geestelijk achteruit gegaan. Geesje heeft meer tijd nodig voor de dagelijkse dingen en de begeleiding biedt steeds meer hulp bij het aan- en uitkleden en verdere lichamelijk verzorging. Geesje vindt het lastig om naar haar werk te gaan en trekt zich steeds meer terug op haar appartement. Ze vindt minder aansluiting bij de medebewoners. Onlangs is Geesje gevallen en daardoor is ze erg onzeker geworden. Als Geesje langere afstanden wil lopen pakt ze nu de rollator erbij. Geesje kan de dingen minder goed othouden en is soms in de war. Geesje gaat verhuizen naar een ouderenlocatie. Daar zijn de groepen kleiner en is er een gezamenlijke huiskamer. Gezelligheid en de dingen samen kunnen doen is voor Geesje belangrijk. Soms is Geesje verdrietig als ze merkt dat ze achteruit gaat en niet alles meer snapt. De begeleider neemt dan tijd voor haar en haar verhaal.



Priscilla

Typering
 >18 jaar EVB
 Wonen 24 uur
 Complexiteit hoog intensief: lichamelijk of gedrag
 WDL: belevingsgericht, soms erfgebonden
 Inclusief behandeling

Beschrijving

Priscilla is een volwassen vrouw en heeft een ernstig verstandelijke beperking. Zij heeft een ontwikkelingsleeftijd van een kind van 24 maanden. Daarnaast heeft Priscilla veel gezondheidsproblemen en heeft zij last van epilepsie. Het is voor Priscilla niet mogelijk om door middel van taal te communiceren. Als begeleider moet je Priscilla goed kennen om haar – vaak kleine – signalen op te kunnen pikken. Op de woonlocatie van Priscilla is veiligheid en specialistische zorg een belangrijke pijler.



Clemens

Typering
 >18 jaar VB
 Wonen 24 uur met/zonder groepsgebeuren
 Complexiteit hoog intensief: gedrag
 WDL: licht beschermd of erfgebonden
 Inclusief behandeling

Beschrijving

Clemens is een (jong) volwassene en heeft een verstandelijke beperking. Clemens is het liefst bij zijn vrienden om te chillen. School of werk boeien hem niet. Hij is beïnvloedbaar en wil bij een groep horen. Clemens is overgevoelig voor prikkels en reageert hier primair op door agressie te laten zien. Door zijn gedrag komt Clemens voortdurend in de problemen. Clemens heeft een veilige omgeving nodig waarin prikkels reguleerbaar zijn en begeleiding in de directe nabijheid is. In een woonvoorziening kan hij werken aan herstel van het gewone leven. Met ondersteuning van de begeleiding ervaart hij waar hij goed in is en heeft hij een dag invulling die bij hem past.



Mark

Typering
 15-30 jaar LVB
 Trainen/Tijdelijk verblijf 24 uur
 Complexiteit hoog intensief: ontwikkelen vaardigheden
 WDL: maatschappelijk gericht, begeleid leren of trajectbegeleiding
 Inclusief behandeling

Beschrijving

Mark is jongvolwassen en heeft een licht verstandelijke beperking en ASS. Hij is verstrikt geraakt in de problemen omdat hij beïnvloedbaar is. Zijn ouders doen er alles aan om Mark te helpen en op het rechte pad te houden, maar het gaat niet goed. Mark gaat niet meer naar school en dealt drugs. De thuissituatie dreigt uit de hand te lopen. Hij is niet meer te handhaven en de ouders zijn uitgeput. Er zijn meerdere hulpverleningsinstanties betrokken bij het gezin. Mark wil graag zelfstandig gaan wonen en werken en daarvoor allerlei dingen leren. Dit gaat hij doen in een appartement trainingscentrum waar 24 uur per dag, 7 dagen in de week begeleiding aanwezig is om hem te ondersteunen bij het trainen om zelfstandig te gaan wonen en een opleiding te gaan volgen, zodat hij een zo gewoon mogelijk leven kan leiden.



Jeroen

Typering

>18 jaar GGZ
Trainen/Tijdelijk verblijf 24 uur
Complexiteit matig intensief; regie op eigen leven krijgen
WDL: maatschappelijk gericht, begeleid leren of trajectbegeleiding

Beschrijving

Jeroen is een volwassene met psychiatrische klachten (psychose) Hij is twee keer opgenomen geweest en heeft diverse behandelingen gehad. Jeroen woont nu tijdelijk beschermd en werkt aan zijn herstel. Door het maken van kleine stapjes krijgt hij meer regie over zijn eigen leven. Hij wil weer zelfstandig wonen, weer aan het werk en een zo gewoon mogelijk leven hebben, met vrienden, een partner en familie contacten. Soms lukt het even niet en dan heeft Jeroen meer ondersteuning nodig. Als het weer beter gaat wordt die ondersteuning afgebouwd en pakt Jeroen het werken aan zijn zelfstandigheid weer zelf op. De ondersteuning is gefocust op het leren van vaardigheden en het vergroten van de zelfredzaamheid. Het is niet bekend wanneer Jeroen helemaal zelfstandig zal kunnen gaan wonen, maar voor Jeroen is iedere stap vooruit belangrijk.



Wim

Typering

>18 jaar langdurige GGZ
24 uur wonen op beschermde woonlocatie
Kleine stapjes in regie op eigen leven
WDL: dagbesteding
Exclusief behandeling

Beschrijving

Wim is een volwassene die sinds zijn adolescentie last heeft van psychische aandoeningen. Wim is gedurende zijn leven herhaaldelijk langdurig opgenomen geweest in een GGZ instelling en intensief behandeld. Hij heeft hierdoor weinig maatschappelijke rollen kunnen ontwikkelen. Wim blijft afhankelijk van langdurige ondersteuning vanwege zijn psychische problemen en de gevolgen voor zijn functioneren. Wim woont beschermd, waar hij de mogelijkheid heeft op ieder moment van de dag een beroep te kunnen doen op de begeleiders die altijd in de buurt zijn. Het feit dat dit kan, geeft Wim de veiligheid om kleine stapjes te maken. De ondersteuning is gericht op meerdere gebieden (zoals regievoering, lichamelijke en psychische gezondheid, sociale contacten en dag- invullingen) bedoeld om datgene wat hij kan te behouden. Met Wim is afgesproken dat als iets niet meer / even niet / nog niet lukt het (liefst tijdelijk) wordt overgenomen door de begeleiders. Wim wordt gestimuleerd om kleine haalbare stapjes vooruit te maken zoals het vinden van een zinvolle daginvulling.



Samira

Typering

<12 jaar is onderdeel van een gezin
Ambulant, tijdelijk verblijf of wonen
Ondersteuning aan gezin
Complexiteit matig tot hoog; ontwikkelingsachterstand, ondersteuning opvoeding
Inclusief behandeling
Expertisecentrum of speciaal onderwijs
Inclusief behandeling

Beschrijving

Samira is een meisje dat bij haar vader en moeder woont. Ze heeft een ontwikkelingsachterstand en epilepsie. De ouders van Samira hebben hulp gevraagd bij de opvoeding omdat ze het moeilijk vinden om met het gedrag van Samira om te gaan. Ze willen graag weten wat de juiste manier is om hierop te reageren zodat ze zo lang mogelijk voor haar kunnen blijven zorgen. Samira heeft voortdurend nabijheid en begeleiding nodig vanwege haar epilepsie en gedrag. Er wordt gekeken of Samira hiervoor behandeling nodig heeft. Mocht, na intensieve begeleiding, thuis wonen toch niet meer vol te houden zijn, dan kan samen met de ouders gekeken worden of – deeltijd– wonen in een gezinshuis een mogelijkheid voor Samira is. Op dit moment speelt de vraag hoe we in samenwerking met ouders, gemeente en onderwijs de stap van het Kinderdagcentrum naar (speciaal) onderwijs mogelijk kunnen maken. Mocht de gestructureerde omgeving van een KDC toch beter bij haar passen, dan voegen we onderwijs toe aan het KDC-programma.



Dylan

Typering

12-18 jaar
Ambulante begeleiding en tijdelijk verblijf
Ondersteunen jongere (en gezin)
Complexiteit matig tot hoog
Onderwijs of dagbesteding
Inclusief behandeling

Beschrijving

Dylan is een jongen van 15 jaar. Hij woont thuis bij zijn ouders. Dylan bleek op jonge leeftijd een ontwikkelingsachterstand te hebben en is door de gemeente naar een expertisecentrum van Cosis verwezen. Door de behandeling op het expertisecentrum in combinatie met opvoedondersteuning thuis heeft Dylan de overstap naar speciaal onderwijs kunnen maken. Dylan en zijn ouders konden het in die tijd zonder ondersteuning redden. Sinds hij in de puberteit zit gaat het minder goed met hem en is de relatie met zijn ouders verslechterd. Hij spijbelt vaak en heeft vrienden die een negatieve invloed op hem hebben. Op school gaat het minder goed. Zijn ouders maken zich zorgen en dreigen het contact met Dylan kwijt te raken. Ze willen graag ondersteuning van het ambulant team jeugd om schooluitval te voorkomen en de stap naar volwassenheid te begeleiden.



Chelsea

Typering

>18 jaar (L)VB of GGZ
Ambulante begeleiding
Complexiteit laag-matig-hoog
Ondersteuning zelfredzaamheid
WDL: maatschappelijk gericht, begeleid leren of trajectbegeleiding

Beschrijving

Chelsea is een volwassene en heeft een licht verstandelijke beperking en psychische klachten. Zij woont weer thuis bij haar ouders en heeft een dochtertje van 6 jaar. Zij heeft een beperkt sociaal aanpassingsvermogen. Is snel boos en gefrustreerd, kan slecht met kritiek omgaan en is onzeker en wantrouwig. Chelsea vindt het erg moeilijk om deel te nemen aan de samenleving en heeft daardoor maar weinig contacten. Soms is zij bang om naar buiten te gaan. Chelsea heeft veel gespijbel en heeft daardoor haar school niet afgemaakt. Ze heeft forse financiële schulden. Chelsea wil ambulante hulp om uiteindelijk zelfstandig te gaan wonen en een betaalde baan te hebben.

Contact

Telefoon: 088 839 3000

E-mail: info@cosis.nu

www.cosis.nu

Servicebureau Assen

Bezoekadres Lauwers 17

9405 BL Assen