



**cosis**  
hulp bij een verstandelijke  
of psychische beperking

# Jaarverslag 2022

## Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave</b>	<b>2</b>
<b>BESTUURSVERSLAG</b>	
<b>Bestuursverslag 2022</b>	<b>4</b>
Voorwoord	5
<b>1 Algemeen beleid</b>	<b>6</b>
1.1 De bedoeling van Cosis	7
1.2 Kernactiviteiten	7
<b>2 Bestuur en Medezeggenschap</b>	<b>10</b>
2.1 Structuur, governance en integriteit	11
2.2 Raad van Bestuur	13
2.3 Centrale Medezeggenschap	14
2.4 Strategie en beleid Cosis	15
<b>3 Ontwikkelingen</b>	<b>16</b>
3.1 Kind, Jeugd en Gezin (KJG)	17
3.2 Wonen	18
3.3 Ambulant	19
3.4 Cosis Expertisecentrum	19
3.5 Cosis Servicecentrum	21
3.6 Belangrijke thema's Cosis breed	24
3.7 Beleid, prestaties en kwaliteit van zorg	26
3.8 Klachten	29
3.9 Personeelsbeleid	30
<b>4 Bedrijfsvoering</b>	<b>34</b>
4.1 Algemeen	35
4.2 Financieel beleid	37
4.3 Strategische uitdagingen en risicobeheersing	38
4.4 Segmentatie	40

4.5 Toekomstparagraaf	40
<b>Bijlagen</b>	<b>41</b>
Bijlage I: Overzicht samenwerkingspartners Cosis, niet limitatief	42
Bijlage II: Portefeuille- en taakverdeling Raad van Bestuur Cosis	43
Bijlage III: Samenstelling, benoemingstermijnen en nevenfuncties Raad van Toezicht in 2022	45
Bijlage IV: Overzicht persona's Cosis	47
Bijlage V: Resultaten Cliënten over Kwaliteit (CoK)	49
Bijlage VI Lijst Afkortingen	51
<b>RAAD VAN TOEZICHT</b>	
<b>5 Verslag Raad van Toezicht</b>	<b>53</b>
5.1 Raad van Toezicht	54
<b>JAARREKENING</b>	
<b>6.1 Jaarrekening 2022</b>	<b>59</b>
6.1.1 Balans per 31 december 2022	60
6.1.2 Winst- en verliesrekening over 2022	62
6.1.3 Kasstroomoverzicht 2022	64
6.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	65
6.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2022	75
6.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa	85
6.1.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2022	86
6.1.8 Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2022	87
6.1.9 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	100
<b>6.2 Overige gegevens</b>	<b>102</b>
6.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming	103
6.2.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	104
<b>Contact</b>	<b>109</b>



Bestuursverslag 2022

## Voorwoord

In dit Bestuursverslag 2022 leggen wij verantwoording af over de zorg en ondersteuning die we in 2022 hebben geboden aan onze cliënten, en over onze maatschappelijke bijdrage in Groningen en Drenthe.

Naast dit verslag stellen we een Kwaliteitsrapport Langdurige Zorg 2022 op, binnen het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg 2017-2022. Dat is onder andere ons verantwoordingsdocument richting zorgkantoren en de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. Hierin gaan we dieper in op de ontwikkelingen in de zorg en hoe we in 2022 hebben gewerkt aan het leveren van kwalitatief goede zorg.

Het Kwaliteitsrapport publiceren we samen met dit Bestuursverslag op [Publicaties.Cosis.nl](https://publicaties.cosis.nl). De verantwoording over onze resultaten vindt u in onze jaarrekening. De kwantitatieve gegevens die worden gepubliceerd op [Jaarverantwoording Zorg.nl](https://jaarverantwoording.zorg.nl).

### 2022

We merken in 2022 dat er op een aantal gebieden schaarste ontstaat. Zo hebben we te maken met een hoog verloop onder personeel. Hierdoor ontstaat op sommige locaties een tekort aan medewerkers. Cosisbreed is het aantal medewerkers gelukkig wel op peil gebleven. Ook zien we de gevolgen van de inflatie. Het op de lange termijn financieel gezond blijven kan een uitdaging worden. Het is aan ons om onze visie *‘Wij helpen kwetsbare mensen met een verstandelijke en/of psychische beperking grip te krijgen op hun leven. Samen maken we kleine stappen’* toch te blijven waarmaken.

Dat doen we door creatieve oplossingen te zoeken samen met onze eigen medewerkers maar zeker ook met externe partijen. Zo hebben we het ook verwoord in onze strategische koers *‘De beweging’*, *‘naar buiten met buiten’*. We zoeken steeds meer de samenwerking met organisaties om ons heen, we bundelen de krachten om zo goed mogelijke zorg te leveren.

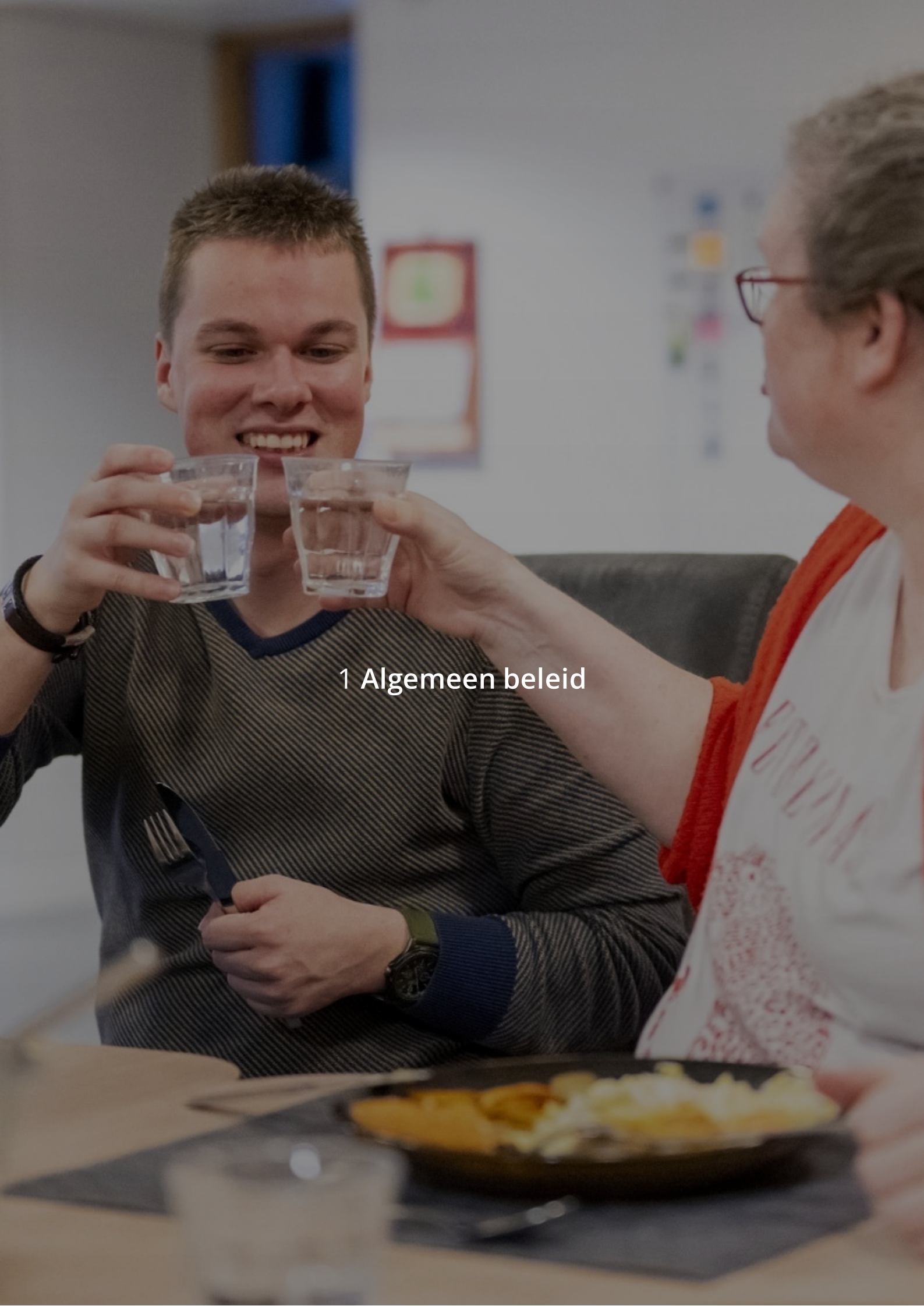
In tijden van schaarste is het belangrijk om te bepalen waar we energie en tijd in steken. We vragen ons daarom steeds af wat echt moet en wat nog kan wachten. We kijken kritisch naar het aantal programma’s en thema’s waar we ons mee bezig houden. Zo hopen we rust, ruimte en tijd te creëren voor onze medewerkers en daarmee voor onze cliënten.

Toch is het noodzakelijk en belangrijk dat we ons blijven ontwikkelen. We zijn er trots op dat we ondanks schaarste stappen blijven maken op bijvoorbeeld het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen maar ook op onderzoek en innovatie.

In 2021 schreven we dat we trots zijn op wat we allemaal hebben bereikt dankzij het actief meedenken en de flexibiliteit van onze medewerkers, cliënten en verwanten. We kunnen niet anders dan dit ook voor het jaar 2022 opnieuw te benadrukken en hier richting hen onze grote dank voor uit te spreken.

Bert Hogeboom en Margreet de Graaf,

Raad van Bestuur Cosis



## 1 Algemeen beleid

## 1.1 De bedoeling van Cosis

Wij zijn er voor kinderen en volwassenen in de provincies Groningen en Drenthe. We zijn oprecht geïnteresseerd in onze cliënten en hun persoonlijke vraag en we bieden gepersonaliseerde dienstverlening. Daarmee ondersteunen we cliënten om zelf 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 vooruit. Wij vinden samen, op een creatieve manier, de best bestaande 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 4000 medewerkers en ruim 1100 vrijwilligers in de provincies Groningen en Drenthe. We ondersteunen in 2022 bijna 8500 cliënten met een verstandelijke en/of 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	<a href="http://www.cosis.nu">www.cosis.nu</a>
Rechtsvorm	Stichting
Werkgebied	Provincies Groningen en Drenthe

## Zorgactiviteiten (aantallen cliënten)

	2022	2021
Hulp bij daginvulling (incl. MO)	1.908	1.500
Hulp thuis	2.667	3.495
Hulp bij opgroeien	1.721	1.276
Passende woonvorm	2.272	2.386
<b>Totaal</b>	<b>8.568</b>	<b>8.657</b>

## Bedrijfsopbrengsten

	2022	2021
	Bedrag in euro's	Bedrag in euro's
Totaal bedrijfsopbrengsten (in euro's) in verslagjaar	264.619.000	258.611.000
<i>Waarvan opbrengsten WLZ</i>	187.899.000	180.442.000
<i>Waarvan opbrengsten sociaal domein</i>	63.589.000	63.419.000
<i>Waarvan opbrengsten PGB</i>	2.893.000	2.616.000
<i>Waarvan overige opbrengsten</i>	10.238.000	12.134.000

## Medewerkers, stagiaires en vrijwilligers

	2022	2021
Aantal medewerkers in loondienst per einde verslagjaar	4.282	4.253
Aantal FTE medewerkers in loondienst per einde verslagjaar	3.074	3.030
<i>Waarvan zorgpersoneel</i>	2.585	2.561
<i>Waarvan management en ondersteunend personeel</i>	489	468
Aantal stagiaires in het jaar	585	608
Aantal vrijwilligers in het jaar	1.157	1.230



## 2 Bestuur en Medezeggenschap

## 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 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.

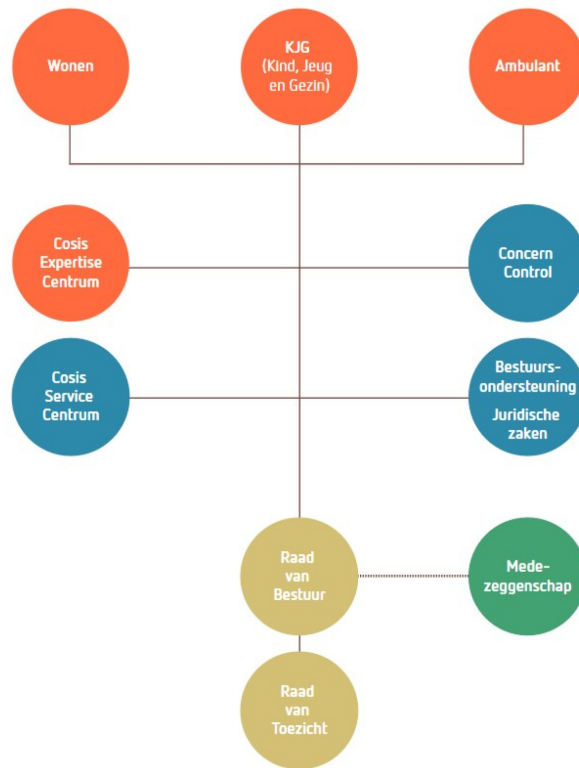
Het CEC ondersteunt, faciliteert en adviseert medewerkers in de personaclusters. Binnen het CEC zijn de afdeling Kwaliteit, Kennis en Onderzoek (KKO) en diverse vakgroepen ondergebracht, van waaruit medisch en gedragskundig specialisten multidisciplinair samenwerken.

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.

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 direct aangestuurd door de RvB.

De afdelingen Concern Control, Bestuursondersteuning & Juridische Zaken en Continu Verbeteren vallen ook rechtstreeks onder de RvB.

De RvB vormt de directieraad van Cosis samen met de clusterdirecteuren, de bestuurssecretaris, de manager Continu Verbeteren en de manager Vastgoed (afgevaardigd namens het CSC).



## 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) bestaat uit Bert Hogeboom (voorzitter) en Margreet de Graaf (lid, sinds 1 april).

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
Dhr. B.J. Hogeboom	Voorzitter	- Geen
Mevr. M. de Graaf - Siegers	Bestuurder (per 1 april 2022)	- vicevoorzitter Raad van Commissarissen Dokter Drenthe

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

Cosis vindt het belangrijk om de mening van cliënten en verwanten te horen en ook daadwerkelijk iets met die mening te doen. Medezeggenschap van cliënten en verwanten is bij Cosis zowel op lokaal als op centraal niveau georganiseerd. Lokaal door middel van ongeveer 150 lokale raden en centraal door middel van een centrale cliëntenraad (CCR).

Medezeggenschap van medewerkers vindt Cosis ook belangrijk. Naast de Ondernemingsraad (als gesprekspartner van de RvB) en onderdeelcommissies van de OR (als gesprekspartner van de clusters) is de grondgedachte van Cosis om medewerkers zo vroeg mogelijk een stem in de besluitvorming te geven.

### Cliënten en familie

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

Onderwerpen, die de hele organisatie aangaan, zoals de begroting, de jaarrekening en het geharmoniseerd beleid hebben we ter advisering of instemming bij de CCR voorgelegd.

In 2022 hebben we steeds vaker het gesprek opgezocht, om voorafgaand aan het vaststellen van beleid te horen wat de cliënten ervan vinden. Veelal ging het dan om onderwerpen waar ze volgens de WMCZ geen advies- of instemmingsrecht hadden. We zijn altijd heel benieuwd wat onze cliënten ervan vinden.

We vragen de raden ook adviesgesprekken te voeren met kandidaten voor de RvT en RvB, als dat van toepassing is. In 2022 heeft de CCR ook instemming gehad in de uitvoering van de rol van WZD (Wet Zorg en Dwang) functionaris.

Op lokaal niveau is de medezeggenschap georganiseerd in lokale cliënten- en familieraden. We zijn gestart met de implementatie van de nieuwe Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ). Hiervoor hebben we in 2022 een projectgroep ingericht en zijn vervolgesprekken gevoerd op meerdere locaties met cliënten- en familieraden. Er zijn stappen gezet richting een bij de locatie passende vorm van medezeggenschap.

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 Onderdeelscommissie's (OC's) in te stellen.

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

## 2.4 Strategie en beleid Cosis

### De beweging 'naar buiten mét buiten'.

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

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

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.

We zoeken steeds meer de samenwerking met organisaties om ons heen, we bundelen de krachten om zo goed mogelijk zorg te leveren.

### Toekomstbestendige gehandicaptenzorg

Zorgverzekeraars Nederland (ZN) en Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) hebben een akkoord gesloten over toekomstbestendige gehandicaptenzorg.

Het doel van dit akkoord is om samen een transitie te maken naar een duurzame, toekomstbestendige en betaalbare gehandicaptenzorg. Geïnspireerd op het VN-verdrag Handicap en in de lijn met de visies van VGN en zorgkantoren, zijn in het akkoord vijf inhoudelijke ontwikkelthema's opgenomen. Dit akkoord is afgesloten voor vijf jaar en loopt tot en met 2026.

De toekomstbestendige gehandicaptenzorg vraagt om op een vernieuwende manier zorg te organiseren.

Van de vijf inhoudelijke ontwikkelthema's uit dit zorgakkoord heeft Cosis de keuze gemaakt om zich te focussen op de volgende twee ontwikkelthema's:

1. 'de betekenisvolle dag voor de cliënt': Vorm, inhoud en locatie past bij de wensen en behoeften van de cliënt.
2. 'meer arbeidsbesparende technologie gebruiken': Dit vervangt dan delen van de zorg, die nu door de medewerkers wordt gedaan.



3 Ontwikkelingen



### 3.1 Kind, Jeugd en Gezin (KJG)

Veel van wat wij in 2022 gedaan en bereikt hebben, onder andere op het gebied van kwaliteit en personeel, heeft een plek gekregen in dit verslag. Een aantal hiervan willen wij in deze paragraaf benoemen, vanuit de clusters en ondersteunende diensten van Cosis.

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

Samen met het netwerk en de partners gaat Cosis voor innovatieve samenwerkingsconcepten. De samenwerking met onderwijs en binnen scholen krijgt steeds meer vorm en omvang. Op steeds meer plekken in Groningen en Drenthe kunnen we onze expertise toevoegen aan die van onderwijsteams. Samen kijken we wat nodig is om de juiste voorwaarden te scheppen. Hierdoor kunnen kinderen sneller doorstromen van onze kinderdagcentra naar school. En voorkomen we dat kinderen uitvallen in het onderwijs en thuis komen te zitten. Eenzelfde beweging hebben we ook ingezet binnen de reguliere kinderopvang. Ook hier werken we samen zodat kinderen eerder passende ondersteuning krijgen en er minder plaatsingen op kinderdagcentra nodig zijn.

Ook binnen onze expertisecentra, waar we dagbehandeling geven aan kinderen met een ontwikkelingsvraag, maken we werk van een optimaal pedagogisch klimaat. Samen met het Cosis Expertisecentrum zetten we in op deze ontwikkeling. Optimaal ontwikkelen lukt pas als het pedagogisch klimaat aansluit bij de behoefte van de kinderen.

Expertise Centrum Emmen/Coevorden startte met de zelf ontwikkelde methode GRIP. Een methode waarin kinderen én ouders participeren in de dagbehandeling. De positieve en succesvolle ervaringen van ouders en team maken dat deze innovatie een vervolg krijgt.



#### Innovatie en “makkelijker werken” door inzet van zorgtechnologie

De ontwikkeling van zorgtechnologie gaat snel en wij willen daar optimaal gebruik van maken. Niet alleen in het belang van de ontwikkeling en welzijn van onze kinderen, jongeren en gezinnen. Maar ook voor onze teams die dagelijks onze kinderen, jongeren en gezinnen begeleiden en behandelen. Zorgtechnologie kan begeleiden en behandelen namelijk beter, eenvoudiger en lichter laten verlopen. En dat levert met de huidige krapte op de arbeidsmarkt goede mogelijkheden op. Daarom hielden we in november de 4-daagse van de Zorgtechnologie. Vier dagen lang reed de probeer-truck van de TZA (Technologie en Zorg Academie) langs de locaties. Kinderen, ouders

en collega's konden VR-brillen en robots uitproberen. Op het Zorgtechnologie Event in de Suikerunie stonden nog veel meer mogelijkheden opgesteld en werden lezingen gehouden. In 2023 krijgt dit een vervolg door pilots te draaien op KJG-locaties met sensortechnologie en zorgrobots.

## Kinderen groeien zoveel mogelijk thuis op

Het is belangrijk dat kinderen zoveel mogelijk thuis opgroeien. Daarom ondersteunen we kinderen/gezinnen met een hupvraag 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. Dit lukt steeds vaker en beter. Mede hierdoor zien we een toename in zorgzwaarte binnen onze verblijfslocaties. Dit vraagt iets anders van de verblijfslocaties en daarom vond in 2022 het project "Intensief Verblijf" plaats. We hebben nu beeld hoe we kleinschalige verblijfslocaties voor kinderen met een complexe en intensieve ondersteuningsvraag moeten vormgeven. Vervolgstep is dit verder duurzaam organiseren, samen met andere aanbieders, stakeholders en financiers.

## Meebewegen in de ontwikkelingen binnen het gemeentelijk domein

In 2022 kozen een aantal gemeenten ervoor om de ambulante ondersteuning niet langer via een jeugdhulpregio in te kopen, maar zelf vorm te geven. Soms gaat de gemeente zelf deze ondersteuning uitvoeren, soms kopen ze dit in bij een beperkt aantal aanbieders. Dit had en heeft veel impact op het ambulante team van KJG. Het vroeg om lokaal aan te sluiten bij aanbestedingen en keuzes te maken in wat bij Cosis past en wat niet. Een ingewikkeld proces met op inhoud ook positieve kanten; meer expertise in het voorliggende veld.

## 3.2 Wonen

In 2022 is veel tijd en aandacht uitgegaan naar de personele bezetting op de woonlocaties. Met name voorafgaand aan de zomerperiode was het een uitdaging of het zou gaan lukken om de bezetting rond te krijgen en daarmee stabiliteit voor zowel cliënten als medewerkers te kunnen waarborgen. Mede door de krapte op de arbeidsmarkt vroeg dit om anders denken en anders doen. Dit anders denken en anders doen heeft geleid tot meer gevoel van verantwoordelijkheid op regionaal in plaats van vooral lokaal niveau. Ondanks de inspanningen is het cluster er niet aan ontkomen om ook een behoorlijk aantal ZZP'ers en uitzendkrachten in te moeten zetten. Dit is (naast het hoge verzuim) van grote invloed op het financiële resultaat van het cluster geweest.

De noodzaak tot extra focus op personele bezetting heeft gemaakt dat we de thema's van het jaarplan zijn gaan herijken en prioriteren. Om dezelfde situatie in 2023 te voorkomen is in januari 2023 al een start gemaakt met het komen tot een plan van aanpak voor de komende zomervakantie.

Verder was er in 2022 veel aandacht voor wat er nodig is om (ook in de toekomst) kwalitatief goede zorg te kunnen blijven verlenen, bijvoorbeeld door de inzet van (arbeidsbesparende) zorgtechnologie. In 2022 zijn hier eerste stappen in gezet, die zullen leiden tot een Zorg van de Toekomst vierdaagse in februari 2023.

Organisatorisch heeft Cluster Wonen begin 2022 te maken gehad met wisseling van directeur en daardoor een deel van 2022 een interim-periode. Mede daardoor was er extra noodzaak tot het maken van keuzes. Halverwege 2022 is de nieuwe directeur gestart.

De positieve resultaten van het cliëntervaringsonderzoek (CoK) laten een mooi beeld zien van hoe cliënten onze zorg ervaren. Cliënten zijn daarin bijvoorbeeld zeer positief over de onderwerpen "hulp en (persoonlijk) begeleiders" en "vrijheid en zelfstandigheid". Resultaten van het CoK staan in bijlage 5.

## 3.3 Ambulant

### Werken, Dagbesteding en Leren

Afgelopen jaar is het WDL-programma om de visie op Werken Dagbesteding en Leren (WDL) vorm te geven verder opgepakt. De ontwikkelingslijn "een zinvolle dagbesteding voor iedereen" zal in 2023 i.s.m. cluster Wonen verder worden uitgewerkt in het programma WDL. In gesprek gaan met cliënten op welke wijze Cosis een bijdrage kan leveren aan een zinvolle dag invulling zal hier onderdeel van zijn. De voorbereidingen hiervoor zijn in 2022 getroffen.

### Ambulante begeleiding

Er is de afgelopen jaren hard gewerkt aan het programma Ambulant. Dit programma voor ambulante teams is in 2022 afgerond. Het heeft een visie en werkwijze opgeleverd over hoe het uitgangspunt 'Herstel Ondersteunende Zorg- op weg naar herstel voor iedereen' in de ambulante ondersteuning kan worden ingezet binnen de kaders van de WMO. In 2023 zal dit verder geïmplementeerd worden in de ambulante teams.

### Beschermd wonen

2022 is het eerste volledige jaar waarin we cliënten in zorg hebben vanuit de WLZ-GGZ. Dit vraagt onderzoek naar "wat is de vraag van deze doelgroep" en wat is er nodig om deze doelgroep goed te kunnen begeleiden. Dit onderwerp is opgenomen in het GGZ-programma 'Doorontwikkeling strategie en aanbod voor mensen met een psychische beperking'.

### Contracteringen

Het is een roerig jaar geweest in 2022. Op een aantal plekken is er door Cosis niet ingeschreven op aanbestedingen. De beweegreden hiervoor is dat het niet voldeed aan ons afwegingskader, dat wij De Zeef noemen. Dit heeft impact gehad op cliënten, medewerkers, organisatie en gemeenten. Tegelijkertijd zijn we blij dat we het strategisch partnerschap met veel gemeenten steeds beter vorm kunnen geven.

## 3.4 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.

In 2022 is een start gemaakt met het vergroten van de rol van de veiligheidscommissies van de clusters en het inrichten van commissies voor het CEC en CSC. We hopen hiermee organisatiebreed veiligheidsrisico's voor cliënten en medewerkers sneller en beter in beeld te hebben en daar waar mogelijk te voorkomen.

Naast de veiligheidscommissies zijn er ook veiligheidsdossiers. In 2022 is het veiligheidsdossier Hygiëne en Infectiepreventie toegevoegd, omdat daar behoefte aan was. Daarmee zijn er nu acht veiligheidsdossiers. De andere zeven zijn Agressie & sociale veiligheid, ARBO, Gebouw & veiligheid, Medisch, Onvrijwillige zorg, Suïcidepreventie en Preventie seksueel misbruik. In 2023 wordt onderzocht of dit nog de thema's zijn die een veiligheidsdossier vereisen en of er thema's ontbreken waar wel vraag naar is.

Melden van incidenten is een cruciaal onderdeel van het veiligheidssysteem. Incidenten worden gemeld en besproken, zowel met de betrokkenen als met de teams. De meeste meldingen gaan over incidenten rondom agressie en medicatie.

## Innovatie en ontwikkeling

Vernieuwen en verbetering door middel van innovaties in de zorg vinden we belangrijk. Om de kwaliteit van leven van cliënten op peil te houden en hun zorg en ondersteuning te verbeteren of veranderen, werken we samen met kenniskringen, onderzoek en (zorg)praktijk. Dit doen we onder de noemer: Cosis Innovatie Platform.

Het innovatieplatform wordt ondersteund door de KIO-raad. KIO staat voor Kennis, Innovatie en Onderzoek. De KIO-raad bestaat uit een afvaardiging vanuit alle clusters. Zij hebben als taak het toetsen van binnengekomen aanvragen vanuit heel Cosis en adviseren hierover aan de directie.

Ook volgen zij wat de voortgang is en gebruiken ze de kennis uit de zorgpraktijk en uit onderzoek, zodat de cliënt er beter van wordt. In 2022 ondersteunde de KIO-raad diverse zorginnovaties op het versterken van netwerken (in- en extern), het verbeteren van de leefstijl/leefomgeving en de inzet van zorgtechnologie. Dit waren onder andere: Assen Bloeit, LEEV! Zorg voor de toekomst, Inzet ervaringsdeskundigen LVB, Leefstijl inspiratieboxen en Agressieregulatie behandeling met behulp van Virtual Reality.

## Ervaringsdeskundigheid

Cosis wil de ervaringsdeskundigheid bij zowel de GGZ als de LVB structureel toevoegen aan de zorg voor cliënten. Naast wetenschappelijke en praktijk kennis, ziet Cosis ervaringsdeskundigheid als een belangrijke derde onmisbare bron van kennis.

In 2021 startten we met het programma Ervaringsdeskundigheid. Dit programma had als doel continuering en uitbouw van activiteiten van ervaringsdeskundigen GGZ en LVB, elk vanuit hun eigen perspectief.

In 2022 hebben de verschillende werkgroepen uit het programma Ervaringsdeskundigheid verder gewerkt aan o.a. het meer zichtbaar en bekend maken van de inzet van ervaringsdeskundigheid binnen Cosis. Er is nu bijvoorbeeld een pagina over ervaringsdeskundigheid op Cosisnet en er staat informatie op de website.

Een mooie ontwikkeling is dat ervaringsdeskundigheid ook binnen de ondersteunende diensten meer bekendheid krijgt. Het programma Ervaringsdeskundigheid is eind 2022 afgesloten. De bekendheid en hoe en wanneer de inzet van ervaringsdeskundigen ondersteunend is blijft een speerpunt voor de komende jaren.

## Verpleegkundige zorg binnen verblijfslocaties

In 2021 zijn we gestart met het organiseren van verpleegkundige zorg binnen Cosis. Inmiddels is er een vakgroep verpleegkundigen actief. Zij helpen en scholen begeleiders bij het geven van verpleegkundige zorg en zijn betrokken bij de beleidsvorming en het ontwikkelen van werkinstructies. Zo is er in 2022 de kwaliteitsscan verpleegkundige zorg ontwikkeld. Hiermee kan per locatie in beeld gebracht worden hoe de kwaliteit van zaken van de medisch verpleegkundige zorg is en hoe deze verbeterd kan worden.

## De Cosis Poli

De Cosis Poli heeft meer vorm gekregen in 2022. Hiermee kunnen we onze kennis ontsluiten voor onze eigen cliënten zonder behandelindicatie en voor mensen van buiten Cosis. De Cosis Poli helpt bij het stellen van een diagnose bij mensen met een verstandelijke beperking of een vermoeden hiervan. Ook behandelingen voor deze doelgroep behoren tot de mogelijkheden. De focus ligt vooralsnog op volwassenen.

## 3.5 Cosis Servicecentrum

### 3.5.1 Cosis Vastgoed

In 2022 zijn de verantwoordelijkheden en financiële stromen voor Cosis Vastgoed geïmplementeerd. Hiermee is onderscheid aangebracht in de verantwoordelijkheden voor het eigendom van het vastgoed (centraal belegd) en het gebruik van het vastgoed (lokaal belegd).

Alle financiële stromen die gerelateerd zijn met het beheer van vastgoed lopen nu via een nieuwe afdeling: 'Cosis Vastgoed'. De dekking van deze financiële lasten vindt plaats via een interne huurbelasting naar locaties. Medio het verslagjaar is de werking hiervan positief geëvalueerd.

De dienstverlening voor het installatieonderhoud van de panden werd door diverse en vele marktpartijen uitgevoerd. Voor het verbeteren van processen, de kwaliteit van de uitvoering en het verlagen van kosten is hiervoor een inkooptraject opgestart. Het onderhoud van de installaties is nu gecontracteerd met één partij.

Het Meerjarenonderhoudsplan (MJOP) vormt de basis voor het planmatig onderhoud en instandhouding van al het vastgoed dat in eigendom is. Dit plan is verouderd en niet consistent. In 2022 is het MJOP geïmplementeerd in een nieuw besturingssysteem en is een start gemaakt met het actualiseren van het planmatig onderhoud.

#### **Planontwikkelingen zorghuisvesting**

Cosis heeft een strategisch huisvestingsplan dat in 2018 vastgesteld is. De analyse en het beeld wat vanuit daar ontstaan is, is vertaald in een transformatieopgave. Cosis is bezig om daar invulling aan te geven. In verschillende regio's/gebieden zijn echter de ontwikkelingen dusdanig dat een herijking/actualisatie nodig is. In aansluiting hierop is in 2022 begonnen met de ontwikkeling van de gebiedsvisies voor de steden Groningen, Emmen en Meppel/Hoogeveen.

Veel van de projecten die opgenomen zijn in het strategisch huisvestingsplan bevinden zich nog in de fase van planontwikkeling. In de ontwikkeling is Cosis voor een aantal initiatieven wel gestart met inkooptrajecten voor het selecteren van een aannemer. Dit zijn een drietal projecten in het aardbevingsgebied. Deze projecten maken ook onderdeel uit van het Groninger Zorgakkoord. Het betreft vervangende huisvesting voor locaties in Uithuizen, Delfzijl en Appingedam. De start van de realisatie hiervan staat gepland in 2023.

Voorts is de realisatie van de nieuwbouw in Coevorden (41 zorgwoningen) en Meppel (32 zorgwoningen) volop gaande. De oplevering hiervan staat medio 2023 gepland.

#### **Hybride werken**

Medewerkers die niet locatie-gebonden werkzaamheden verrichten wensen dat hun werk steeds meer plaats onafhankelijk georganiseerd kan worden. Medewerkers willen hun werkplek afstemmen op wat op dat moment nodig is. Dit is het hybride werken waarbij samenwerking op een nieuwe wijze ingevuld gaat worden.

In 2022 is de visie op hybride werken vormgegeven. Dit zal zijn vervolg krijgen in 2023. Teams en medewerkers zullen meegenomen worden in de nieuwe vorm van samenwerking en de daarop afgestemde inrichting van de kantoren.

### 3.5.2 Marktcentrum

Door de dalende tarieven en extra eisen van gemeenten in het sociaal domein heeft Cosis het afgelopen jaar voor het eerst moeten besluiten niet in te schrijven op een aanbesteding. Een lastig besluit omdat dit gevolgen heeft voor cliënten en medewerkers van Cosis. We hebben dit besluit zo zorgvuldig mogelijk genomen en de gevolgen voor cliënten en medewerkers zoveel mogelijk weten te beperken. Die zorgvuldigheid blijft ook in 2023 leidend. We zien dat bij gemeenten en de zorgkantoren de budgetten onder druk blijven staan. Met elkaar moeten we als samenwerkingspartners naar oplossingen zoeken om aan de stijgende zorgvraag en stijgende kosten onder invloed van de inflatie het hoofd te kunnen blijven bieden.

### 3.5.3 Communicatie

Het werven van voldoende medewerkers voor de zorg en de ondersteunende diensten van Cosis heeft in 2022 nog meer aandacht gekregen van recruitment en de afdeling Communicatie. In steeds betere samenwerking is volop ingezet op arbeidsmarktcommunicatie. Een actief social media-ambassadeursteam waar ook cliënten van Cosis in deelnemen en het verbeteren van de 'werken bij Cosis pagina's' op de website van Cosis zijn hiervan voorbeelden. Samen met cliënten heeft Cosis op een beurs gestaan om medewerkers te werven. We hebben hier bovendien laten zien welke mooie producten cliënten van Cosis maken op onze locaties en bij bedrijven. In de zomermaanden hebben medewerkers van ondersteunde diensten van Cosis de zorgcollega's op locatie geholpen. Dat was mooi voor de onderlinge verbinding en betrokkenheid bij de zorg voor onze cliënten.

### 3.5.4 Facilitair en Inkoop

In 2022 heeft Facilitair & Inkoop (F&I) diverse projecten opgestart. F&I heeft een belangrijke verantwoordelijkheid voor een duurzame en "schoon, heel en veilige" leef- en werkomgeving tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten. De Cosis Hygiëne Standaard is één van de projecten waar we in 2022 mee gestart zijn die hier een grote bijdrage aan gaat leveren. Andere projecten die gestart zijn in 2022 zijn onder andere Vervoer, Voeding en Cosis Support. In 2023 zullen de eerste verbeteringen rondom Cosis Support zichtbaar worden voor de organisatie. Grip op het werk voor onze medewerkers staat hierbij centraal.

#### **Uitrol Ziggo Care**

Nadat in 2021 bij alle cliënten met een WLZ-indicatie er digitale bekabeling en aansluitpunten zijn gerealiseerd in hun woning, zijn we in 2022 overgegaan op de uitrol van de Ziggo abonnementen. Wat betekent dat we op een gefaseerde wijze bij al deze cliënten en hun verwanten hebben aangegeven dat ze nu zelf de keuze kunnen maken van welke digitale voorzieningen ze in hun kamer gebruik willen maken. Daarbij is de mogelijkheid geboden, gebruik te maken van een voordelig TV, internet en bel abonnement via Ziggo. De overgang naar deze keuze abonnementen was een intensief communicatietraject voor locaties en begeleiders, naast de Corona perikelen en personeelsuitdagingen. Maar we zijn trots te kunnen melden dat, met ondersteuning van de Helpdesk van Ontzorg.net, er inmiddels 1540 cliënten en 200 gemeenschappelijke ruimtes gebruik maken van dit keuze abonnement.

### 3.5.5 Supportdesk & ICT

In 2022 heeft Cosis alle centrale ICT die nog in een eigen datacentrum stond, verplaatst naar een professioneel datacentrum. Deze beweging was al eerder gedeeltelijk ingezet. Dit betekent dat hierdoor de huisvesting van centrale ICT-apparatuur verder is geoptimaliseerd qua koeling, connectiviteit, beveiliging en duurzaamheid.

2022 stond in het teken van het beter benutten van de functionaliteit in Microsoft 365. Hiervoor is een team opgezet, die extra opleidingen heeft gegeven aan de collega's die hier behoefte aan hadden en die zorgteams heeft begeleid met het integrale gebruik van met name Teams.

We zijn binnen Cosis begonnen met Elektronische Toedienregistratie van medicatie (eTdr). Er is een softwareleverancier geselecteerd en er is gestart met implementatie bij een aantal locaties. In de eerste helft 2023 zal eTdr binnen Cosis zoveel mogelijk de papieren registratie gaan vervangen.

In 2022 is er veel aandacht besteed om de bestaande zorgdomotica verder op orde te brengen.

In 2022 zijn we getroffen door een datalek bij NEDAP/Carenczorgt. Alle cliënten en relevante contactpersonen zijn geïnformeerd. Ook heeft Cosis een datalek melding gedaan bij Autoriteit Persoonsgegevens. Er is geconstateerd dat er geen aanwijzingen zijn dat er documenten van onze cliënten zijn verspreid.

### 3.5.6 HR

HR valt ook onder het Cosis Servicecentrum.

Binnen Cosis is er afgelopen jaar weer veel gebeurd met en voor onze medewerkers. Zo hebben we te maken gehad met een hoog verloop onder personeel. Hierdoor ontstond op sommige locaties een tekort aan medewerkers. Cosisbreed is het aantal medewerkers gelukkig wel op peil gebleven.

In een aparte paragraaf 3.9 wordt uitgebreid verslag gedaan over ons personeelsbeleid in 2022.

### 3.5.7 Financiën & Control

"Financiën & Control is ook onderdeel van het Cosis Servicecentrum. Zie paragraaf 4.2 voor het verslag over het Financieel Beleid.

## 3.6 Belangrijke thema's Cosis breed

### 3.6.1 Continu Verbeteren binnen Cosis

De visie van Cosis is geformuleerd in onze Bedoeling: “wij helpen kwetsbare mensen met een verstandelijke en/of psychische bespreking grip te krijgen op hun leven. Samen maken we kleine stapjes”. In deze visie zitten verschillende principes van Continu Verbeteren besloten; grip en regie vanuit de werkvloer voor en samen met cliënten, maar ook verbeteren in kleine stapjes. Dat gaat niet vanzelf. In 2022 is daarom het zogenaamde Continu Verbetererteam van start gegaan. Een team dat, waar nodig, teams een steuntje in de rug kan geven om te verbeteren.

Het Continu Verbetererteam zet zich voor een aantal zaken in:

- Teams helpen om de doelen van Cosis, het cluster of de locatie/team goed in de Cosis Overleg Vorm (COV) te verwerken, zodat duidelijk is waar het goed gaat, maar ook waar het niet goed gaat. Ze coachen teams om het open gesprek te kunnen voeren, zodat teams samen kunnen bijsturen of verbeteren. Bijvoorbeeld om meer tijd aan cliënten te kunnen besteden, of met meer plezier naar het werk te kunnen gaan.
- Ze leren teams vaardigheden om zelf problemen te kunnen oplossen, en, waar dat niet zelf lukt, weten waar en hoe ze kunnen escaleren.

Het Continu Verbetererteam wil graag de veranderkracht van de organisatie bundelen en werkt daarom samen met de green-en black belts in de organisatie. Zij lopen mee met verbetertrajecten, zodat ze zelf steeds beter worden in de aanpak, en in staat worden gesteld om het daarna zelf te kunnen doen.

Een kleine greep uit de verbetertrajecten die het Continu Verbetererteam heeft begeleid in 2022:

- Jaarplan Cosis 2023: meer focus aanbrengen in de jaardoelen;
- WDL: processtappen zijn in kaart gebracht om inzicht te krijgen in ongedekte productie (loopt door in 2023);
- KJG: EC Groningen: inrichten zgn. visueel bord zodat in-en doorstroom zichtbaar is (loopt door in 2023);
- Proces 'kapotte lampje': we hebben met alle mensen uit deze keten (zowel uit de zorglocaties als vanuit CSC) een zgn. 'ketenwalk' georganiseerd. Alle knelpunten zijn in kaart gebracht en worden (waar mogelijk) stapsgewijs opgelost;
- Diverse verbetertrajecten binnen het CSC, zoals het indiensttredingsproces van stagiaires;
- Ontwikkelteams CSC: neerzetten van een proces achter de schermen: als je een vraag hebt voor de collega's van het CSC waar kun je dan het beste en het snelste terecht. De medewerkers werken hierbij in zgn. multidisciplinaire teams samen;
- Daarnaast hebben we diverse teamdagen van (MT-) teams uit de clusters begeleidt, veelal in het goed neerzetten van jaardoelen en KPI's en hebben we trainingen gegeven over Lean Werken.



### 3.6.2 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

In het voorjaar van 2022 werd het eerste MVO-jaarverslag gepresenteerd. Het doet verslag van allerlei maatregelen die onze organisatie heeft genomen om verder te verduurzamen. Hieronder een paar voorbeelden.

#### **Verduurzamen gebouwen**

Cosis heeft de Greendeal Zorg ondertekend. Hierin is onder meer de doelstelling opgenomen om in 2030 49% verlaging van het energieverbruik te realiseren ten opzichte van 2017. Op verschillende manieren wordt bij Cosis hier invulling aan gegeven. In eerste instantie is gekeken naar locaties met een hoog verbruik.

Voor deze locaties zijn in 2022 de volgende stappen genomen:

- Het aanbrengen van Ledverlichting op 16 locaties;
- Het aanbrengen van zonnepanelen op 13 locaties;
- Het uitvoeren van zgn. erkende maatregelen op de 39 locaties, dit zijn energiebesparende maatregelen die snel effect hebben;
- De start voor het onderzoek om energierenovaties uit te voeren bij vijf panden. In 2023 zal gestart worden met de uitvoering van de energierenovaties.

Naast bovenstaande is ook aan locaties een stimuleringsfonds beschikbaar gesteld om energie te besparen. Diverse locaties hebben hiervan gebruik gemaakt en eenvoudige maatregelen om energie te besparen doorgevoerd.

Meerdere locaties hebben inzicht gekregen in de verborgen impact van energiegebruik. Hiervoor kregen zes locaties een workshop van een adviesbureau. Hierdoor kregen cliënten en medewerkers zicht op de invloed die zij hebben met hun gedrag: 'hoeveel stroom kost het nou als je apparaten op stand-by laat staan?' of 'hoeveel kan je besparen als je was ophangt in plaats van in de droger te stoppen?', 'wat levert het op als we met z'n allen de verwarming een graadje lager zetten?' en meer van dit soort voorbeelden.

#### **Drenthe reist duurzaam**

Cosis participeert met andere werkgevers in het project 'Drenthe reist duurzaam'. Dit project dat door de provincie Drenthe is geïnitieerd helpt werkgevers om het vervoer te verduurzamen. Voor een aantal locaties van Cosis is in kaart gebracht wat de afstanden zijn voor woon-werkverkeer en welke maatregelen we kunnen treffen om het vervoer te verduurzamen. Wie kan er makkelijk op de fiets naar het werk komen bijvoorbeeld en wie met openbaar vervoer. Om het fietsen te stimuleren is de fietsregeling voor werknemers verhoogd. Ook zijn e-bikes bij regiokantoren geplaatst die men kan gebruiken voor 'kortere' ritten.

In het wagenpark van Cosis zijn in 2022 de eerste elektrische auto's te vinden. En in het kielzog daarvan zijn ook de eerste laadpalen bij regiokantoren en bij een enkele locatie geplaatst.

#### **Voeding**

Met zes locaties is een pilot gedaan met duurzaam geteelde voeding. Voor de duur van enkele maanden werd steeds één dag in de week een zogenaamde biodag georganiseerd. Op basis van de goede uitkomsten hiervan is het project voeding opgezet. Vanaf januari 2023 worden steeds meer locaties geholpen om naast gezond en lekker ook duurzaam geproduceerde voeding te verstrekken aan de cliënten. Tegelijkertijd pakken we de verspilling van voeding aan. De verwachting is dat de meerkosten van gezonde en duurzame voeding daarmee wegvallen.

### 3.6.3 Groninger Zorg Akkoord

In het aardbevingsgebied werkt Cosis met andere zorgaanbieders, woningcorporaties en gemeenten aan het organiseren van toekomstbestendige zorg. Hiervoor is het Groninger Zorg Akkoord (GZA) afgesloten. Ook het ministerie van VWS, Zorgkantoor en het Nationaal Programma Groningen zijn ondertekenaars.

In de komende jaren wordt een toename van zorgvragen verwacht terwijl het aantal werknemers in de zorg afneemt. In het GZA werkt Cosis samen met collega zorgaanbieders aan het anders organiseren van zorg. Bijvoorbeeld door het gezamenlijk opleiden van medewerkers, het delen van kennis, het uitwisselen van personeel met specialistische vaardigheden en door gezamenlijk werkgeverschap. Ook wordt zorgtechnologie toegepast. Dat moet zorgen voor een grotere mate van regie van zorgvragers en bijdragen aan sociale interactie. Ook ondersteunt technologie zorgmedewerkers bij het leveren van zorg.

Door het afnemen van collega's in de zorg wordt in de toekomst meer een beroep gedaan op mantelzorgers. Vanuit het GZA wordt met belangengroepen uitgezocht hoe de inzet van mantelzorgers en professionele zorg verbeterd kan worden.

In het afgelopen jaar zijn de innovatieve ideeën in werkgroepen en met lokale initiatieven verder uitgewerkt. Er liggen nu concrete plannen die in 2023 en verder in praktijk worden gebracht.

Ook wordt hard gewerkt aan veilige gebouwen door het versterken van panden en door nieuwbouw. In 2022 is WDL-locatie Gildenhof in Appingedam versterkt, de cliënten en medewerkers zitten nu weer in een veilig gebouw dat aardbevingsbestendig is. De volgende locatie die versterkt wordt is woon-zorgcomplex Siertsheerd in Siddeburen.

In Uithuizen en Delfzijl wordt nieuw gebouwd voor de locaties Molenerf en Ede Staal Staete en in Appingedam krijgt Berjarijke (expertisecentrum voor kinderen) een nieuw pand. De voorbereidingen zijn in 2022 gedaan. De ontwerpen liggen nu klaar, de vergunningen worden aangevraagd en de aannemers worden geselecteerd. De planning is dat eind 2023 de eerste schep de grond in gaat.

De nieuw te bouwen locaties worden zoveel mogelijk circulair en duurzaam gebouwd.

Zo werkt Cosis in samenwerking met veel anderen aan innovatie en veilige gebouwen in het aardbevingsgebied. Samen op weg naar toekomstbestendige zorg!

## 3.7 Beleid, prestaties en kwaliteit van zorg

Over het jaar 2022 publiceren we de vierde jaarrapportage kwaliteit volgens de richtlijnen van het Kwaliteitskader 2017-2022 voor de langdurige zorg (WLZ).

### 3.7.1 Cliënten over Kwaliteit (CoK)

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 net als in 2021 aan tevreden te zijn over: de klik met begeleiders, de sfeer op de locaties en de eigen woonplek. Ook wordt het warme welkom en de laagdrempeligheid van de Inloop-locaties genoemd als positief punt.

Er zijn ook verbeterpunten: cliënten voelen zich wel eens eenzaam, ze voelen zich niet altijd prettig bij medebewoners en zouden meer nieuwe dingen willen leren. Dit komt ook overeen met de resultaten in 2021. Moeten wachten op begeleiders wordt ook als verbeterpunt genoemd.

Leidinggevend en gaan steeds vaker in gesprek met cliënten(raden) en team over de uitkomsten van het onderzoek.

Resultaten van het CoK vindt u in bijlage 5.

### 3.7.2 Basismethodieken

Onze teams werken volgens acht vastgestelde basismethodieken. Op basis van het locatieprofiel en de cliëntpopulatie hebben we per locatie de basismethodiek gekozen die de beste ondersteuning geeft. De basismethodieken dragen zo bij aan een duidelijke en voorspelbare omgeving voor cliënten.

We zien dat sommige locaties en cliëntengroepen de afgelopen jaren wat veranderd zijn. Dat roept soms de vraag op of de methodiek nog passend is. Die vraag kan lastig te beantwoorden zijn. Om deze vragen, maar ook vragen op het gebied van implementatie te beantwoorden, is eind 2022 de 'Methodiekcommissie' opgestart. Deze commissie volgt ontwikkelingen op het gebied van de gekozen basismethodieken en op het gebied van aanvullende methodieken. Ook signaleert en adviseert de commissie op het gebied van implementatie van het werken met basismethodieken op de locaties.

### 3.7.3 Zorgplannen

De basismethodieken worden gebruikt als basis voor het opstellen van de zorgplannen. De doelen in het zorgplan worden geformuleerd aan de hand van de methodiek.

Cliënten hebben na zes weken in zorg te zijn een zorgplan. Alle clusters scoren eind 2022 boven de afgesproken percentages: binnen cluster Ambulant is dat minimaal 80%, bij de clusters KJG en Wonen minimaal 85%. Voor Ambulant is een lager haalbaar percentage afgesproken dan bij de andere clusters, omdat hier sprake is van een andere doelgroep. Er is bij Ambulant een hogere doorstroming en lagere begeleidingsintensiteit.

We maken gebruik van elektronisch cliëntdossier ONS. Om begeleiders te leren optimaal gebruik te maken van ONS wordt onder andere een aantal e-learning modules ingezet.

We zien dat het werken met Key-users ONS, waar we in 2021 mee zijn gestart, een positief effect heeft op de kwaliteit van de zorgdossiers. Key-users zijn medewerkers uit de verschillende clusters die medewerkers op locaties ondersteunen in het werken met ONS. Hun taken: volledig en juist gebruik van ONS onder begeleiders beter vormgeven en instrueren op het rapporteren op doelen.

### 3.7.4 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.

Onder andere 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.

### 3.7.5 Onvrijwillige Zorg

Binnen Cosis vinden we het monitoren van onvrijwillige zorg erg belangrijk, daarnaast is het ook wettelijk verplicht. Het grootste deel van de onvrijwillige zorg kan worden voorkomen met vrijwillige afspraken en begeleiding in de driehoek van cliënt, naaste en professional. Daarin ondersteunt het stappenplan begeleiders en behandelaren bij het maken van de juiste afweging en de inzet van alternatieven. Daar worden we steeds beter in, maar het lukt niet altijd.

In 2022 is bij 386 cliënten een maatregel ingezet waarbij het stappenplan werd gehanteerd. Bij 89 cliënten ging het om een vorm van onvrijwillige zorg. Uitgesplitst naar soorten onvrijwillige zijn enkele lichte verschuivingen te zien. Hierbij valt op dat maatregelen rond het beperken van de bewegingsvrijheid het meeste voorkomen.

Door voorlichting en training, het Cosis Kennis café en 'Wet zorg en dwang on tour' besteden we aandacht aan de WZD. In de (leer)besprekingen wordt het begrip 'verzet' aan de orde gebracht door gedragswetenschappers. Leidinggevend en persoonlijke begeleiders worden ondersteund in het adequaat registreren en monitoren van lopende onvrijwillige zorg.

### 3.7.6 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: gemeente of de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Op hun verzoek kan dan een uitgebreider onderzoek plaatsvinden. In 2022 zijn er twee meldingen gedaan bij de IGJ en gemeente. Na intern onderzoek bleek dat de incidenten niet zijn ontstaan door een tekort in de zorg en dienstverlening. De betreffende gemeenten en de IGJ onderschreven die conclusie.

In totaal zijn er zes uitgebreide incidentonderzoeken gedaan/gestart en acht keer is gebruik gemaakt van een beperkt onderzoek (Quick Scan). Er is een procesevaluatie uitgevoerd n.a.v. een klacht bij de Klachten Commissie Onvrijwillige Zorg (KCOZ).

### 3.7.7 Interne audits

De interne audits leveren belangrijke informatie over de kwaliteit van veiligheid en zorg. Bij het interne auditen maken wij onderscheid in kwaliteitsaudits (processen en zorginhoudelijke thema's) en administratieve audits (voor productieverantwoording en financieel administratieve audits).

Uit de interne audits in 2022 blijkt onder andere dat de intensieve begeleiding van teams naar het organisatiemodel Cosis2020 (de Cosis Trektocht) positieve veranderingen brengt binnen de teams en dat de Cosis Overlegvorm (COV) wordt ervaren als een positief instrument. Risico's worden gezien in wisseling van leidinggevend en personele tekorten. De uitkomsten worden besproken met de locaties, clusterdirecteuren en RvB.

### 3.7.8 Externe audits

In september 2022 heeft de externe audit door DEKRA plaatsgevonden. De auditoren waren onder andere positief over de benadering van Cosis, deze richt zich op de wens van de cliënt en op het kunnen bieden van perspectief. Bijvoorbeeld door het creëren van opleidingsmogelijkheden voor cliënten.

Ook beoordelen de auditoren het als positief dat er bewust wordt omgegaan met gezonde leefstijl, bijvoorbeeld in de begeleiding van cliënten die zelfstandig koken.

Aandachtspunten die de auditoren van DEKRA Cosis meegeven zijn onder andere: versterk de cluster-overstijgende samenwerking waarbij de begeleiding en zorg aan de cliënt centraal staat, onderzoek hoe het nieuwe digitale medicatie-registratiesysteem nog beter gebruikt kan worden en evalueer de opzet van de meldingsformulieren om na te gaan of het registreren en analyseren efficiënter kan.

DEKRA noemt twee tekortkomingen:

- De opslag van medicatie in de koelkast voldoet niet altijd aan de veilige principes in de medicatieketen.
- Tijdens een steekproef in de cliëntendossiers op een locatie is gebleken dat er een achterstand is in het evalueren van maatregelen die in het kader van de wet Zorg & Dwang opgesteld zijn.

De opgestelde verbeterplannen zijn goedgekeurd door DEKRA, zij zullen tijdens de volgende audit toetsen of de maatregelen doeltreffend zijn geweest.

## 3.8 Klachten

### 3.8.1 Procedure

Als cliënten of verwanten onvrede hebben 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 niet hoeft te komen tot indienen van een officiële klacht. We maken ook gebruik van twee externe cliëntvertrouwenspersonen via Quasir. Dat doen we in het kader van de Wet Zorg en Dwang. Bij deze cliëntvertrouwenspersoon kunnen cliënten en verwanten terecht die ontevreden zijn over zaken gerelateerd aan onvrijwillige zorg.

Als iemand toch een klacht wil indienen, kan dat bij onze klachtenfunctionaris. Dit is conform de Wet Kwaliteit, Klachten en Geschillen Zorg. De klachtenfunctionaris zorgt ervoor dat de klacht op de juiste manier wordt afgehandeld. Na binnenkomst van een klacht vraagt de klachtenfunctionaris eerst aan de klager of hij/zij met de betrokken personen in gesprek is geweest. Uitgangspunt is om er in gezamenlijk gesprek uit te komen. Als een cliënt of verwant dat wil, kan deze zich laten bijstaan door een cliëntvertrouwenspersoon. Als de klacht niet naar tevredenheid van de klager is afgehandeld kan hij/zij een beroep doen op de Landelijke Geschillencommissie.

### 3.8.2 Klachten in 2022

Er zijn in 2022 82 klachten binnen gekomen bij de Raad van Bestuur en/of klachtenfunctionaris.

Er zijn 38 klachten ingediend door cliënten en 33 door verwanten of wettelijk vertegenwoordigers. Daarnaast zijn nog 11 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 23 klachten. Als tweede categorie zien we klachten over overlast, vooral ingediend door burens.

Er zijn twee klachten doorgezet naar de Geschillencommissie. Voor één klacht is een schikking getroffen tussen klagers en Cosis. De tweede klacht is in november 2022 aangemeld door klagers en in januari 2023 in behandeling genomen door de Landelijke Geschillencommissie. Deze zaak loopt nog.

Cosis kreeg in september 2022 een formele klacht binnen via de Cliëntvertrouwenspersoon Wet Zorg en Dwang (CVP-WZD). De taak van de klachtenfunctionaris is om deze melding door te zetten naar de Klachten Commissie Onvrijwillige Zorg (KCOZ).

## 3.9 Personeelsbeleid

2022 was een bijzonder jaar. Enerzijds waren we nog in de ban van corona en anderzijds konden we de teugels laten vieren, op vakantie gaan en weer vooruitkijken. Ook dit jaar heeft de personele bezetting van onze teams centraal gestaan. Alles wat we in het voorgaande jaar hadden geleerd, hebben we dit jaar in een nieuwe vorm in praktijk kunnen brengen.

We zijn vroegtijdig gestart met het inzichtelijk krijgen van de personele bezetting gedurende de zomerperiode. Hierin lag voornamelijk de focus op het borgen van de continuïteit van zorg voor onze woonlocaties. De teams en locaties hebben de personele bezetting onderling goed op elkaar afgestemd en zorgcollega's onderling uitgeruild om open diensten in te vullen. Dat wat niet ingevuld kon worden, is door medewerkers vanuit Cosisflex(pool), vakantiekrachten, zzp'ers, vaste/tijdelijke medewerkers, collega's van de ondersteunende teams en oud-zorgverleners ingevuld. De leidinggevendenden zijn hierin door een multidisciplinair adviesteam ondersteund om samen vanuit regie te sturen en te werken aan oplossingen daar waar nodig. Dit alles heeft afgelopen zomer geresulteerd in continuïteit van zorg aan cliënten in alle zorgclusters.

### 3.9.1 Nieuwe instroom van medewerkers, vrijwilligers en stagiaires

Dit jaar zijn we goed in staat geweest om de benodigde instroom van nieuwe medewerkers te organiseren. In 2021 zijn we het programma 'Verbeteren instroom' gestart, dat we dit jaar met goed resultaat hebben afgerond.

We hebben het aantal lerenden opgehoogd en zien een stijging van het aantal zij-instromers. De arbeidsmarktcommunicatie is doorontwikkeld in een nieuwe 'werken-bij' site, verschillende wervingscampagnes zijn gehouden en we zijn aanwezig geweest op wervingsevents in beide provincies. Daarbij is door recruitment de samenwerking met leidinggevendenden en externe partners, zoals bijv. scholen, UWV en gemeenten, geïntensiveerd. Onze recruiters zijn actief en zichtbaar op de arbeidsmarkt waardoor onze talentpool groeit en ze snel kunnen schakelen op het moment dat er een vacature ontstaat. Om alle kandidaten te kunnen monitoren, volgen en in contact te blijven, zitten we nu in een laatste digitalisering van ons werving- en selectieproces. We hopen dit in 2023 af te ronden. Ondanks dat we goed in staat zijn om nieuwe instroom te genereren, zijn er ook functies die we lastig ingevuld krijgen. Te denken valt aan meer specialistische functies binnen het service- en/of expertisecentrum, zoals een Inkoper, Applicatiebeheerder of ICT-projectmanager. Hiervoor zijn we af en toe genooddaakt een bureau in te zetten.

Het vrijwilligersbeleid is geactualiseerd. In het tevredenheidsonderzoek dat afgelopen jaar onder vrijwilligers is gehouden, laten vrijwilligers met een gemiddelde score van 8,1 zien dat ze zeer tevreden zijn over hun werk en Cosis. Het aantal vrijwilligers is wel verder teruggelopen. De social mediacampagne "kers op de taart" draagt bij aan een positieve beeldvorming van vrijwilligerswerk naar buiten toe. En met een wervingscampagne en actieve ondersteuning van locaties hopen we de groep vrijwilligers komend jaar weer te laten groeien.

De instroom van stagiaires staat onder druk door lagere studentaantallen bij bijvoorbeeld de opleiding Maatschappelijke Zorg. Jongere mensen kiezen steeds vaker voor BBL (werken-leren) in plaats van een vakgerichte fulltime opleiding. Voor deze doelgroep hebben we een specifieke wervingscampagne ontwikkeld om de bekendheid en interesse in Cosis te vergroten wat de instroom vergroot.

### 3.9.2 Leren & ontwikkelen

Cosis is een aantrekkelijke werkgever die groot is in ontwikkeling. We ondersteunen onze medewerkers in een leven lang leren. Enerzijds om vakbekwaam te zijn, anderzijds om zich binnen en buiten Cosis door te ontwikkelen. We vinden het belangrijk dat onze medewerkers duurzaam inzetbaar zijn en blijven. Hiervoor bieden we onze medewerkers een toegankelijk digitaal leerplatform, coaching, intervisie, loopbaancoaching en begeleiding bij het leren in de praktijk.

De Cosisacademie is ons digitale leerplatform van waaruit de trainingen en opleidingen aangeboden worden. Afgelopen jaar is hard gewerkt aan de positionering en zichtbaarheid van het platform en nieuw aanbod is in verschillende leervormen ontwikkeld. In 2022 heeft iedere medewerker een opleidingsprofiel in de digitale leeromgeving gekregen. Dit profiel is gekoppeld aan de persona's en geeft medewerkers inzicht in welke opleidingen nodig zijn om met een persona te werken en welke tot verbreding en verdieping van kennis en vaardigheden leidt. Naast de beschikbaarheid van de profielen is gewerkt aan het verkrijgen van de relevante data over gevolgde opleidingen en het up-to-date houden van de opleidingsprofielen. Dit jaar is actief ingezet op de ondersteuning en professionalisering van onze interne trainers. Het programma 'Digivaardig' is afgerond. De ondersteuning van medewerkers in hun digitale vaardigheden heeft een plek gekregen in het digitale leerplatform.

Er wordt veel gebruik gemaakt van onze eigen coaches. Toen corona wat meer naar de achtergrond verdween, is het aantal aanvragen en afspraken voor individuele coaching van medewerkers gegroeid. De vraag om teams te begeleiden in effectiviteit en/of samenwerking neemt toe. Teamcoaching en de doorontwikkeling daarvan staan bij de coaches in 2023 hoog op de agenda.

De adviseurs van praktijkleren zagen het aantal lerenden en zij-instromers dit jaar groeien. Hierdoor werken zij aan een nieuwe manier van werken. In plaats van de medewerkers één op één te begeleiden, verschuift hun aandacht en ondersteuning naar de praktijkbegeleiders en veilig leerklimaat op de locaties. Dit krijgt in 2023 verdere uitwerking.

### 3.9.3 Grip op uitstroom

In 2022 zijn wij geconfronteerd met de dynamiek van de arbeidsmarkt. De uitstroom is hoger dan we gewend zijn. Ondanks onze tevredenheid over de instroom van nieuwe medewerkers, trekt de hoge uitstroom een wissel op de teams. Het verloop zorgt voor meer werkdruk door het inwerken en opleiden van nieuwe collega's. Er is onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van de uitstroom en de vertrekredenen. Naast een gemene deler zoals ontwikkelmogelijkheden, werkinhoud en arbeidsvoorwaarden, zijn tussen de clusters ook verschillen waarneembaar over de vertrekredenen. Op sommige plekken zien we dat medewerkers binnen één jaar weer vertrekken. Met de OR hebben we een aantal interventies afgesproken om de onnodige uitstroom te verlagen en het verloop te stabiliseren. We analyseren per kwartaal de uitstroomcijfers en redenen en vervolgens heeft ieder cluster een eigen plan met acties die nodig zijn om grip op de uitstroom te houden.

### 3.9.4 Inzetbaarheid & veiligheid

De inzetbaarheid van onze medewerkers heeft dit jaar onder druk gestaan door een hoog verzuim. De redenen van verzuim zijn divers. Aan het einde van het jaar is het aandeel van psychisch verzuim het grootst. De verzuimondersteuning is geïntensiveerd door per zorgcluster een externe verzuimadviseur aan te stellen. Het resultaat van deze ondersteuning wordt gedurende het 3e en 4e kwartaal zichtbaar, waardoor we de

verzuimondersteuning in 2023 verstevigen en een interne invulling geven. Naast deze interventie staat aandacht voor onze eigen verzuimtraining en meer inzet op preventie centraal. We zetten ook in op onderzoek naar de oorzaak van het psychisch verzuim en passende interventies.

Het thema veiligheid heeft dit jaar goede invulling gekregen. Er is een RI&E inventarisatie gedaan wat heeft geresulteerd in een plan van aanpak en een nieuw arbo-meerjarenplan. Er is samen met KKO gewerkt aan het meldingsproces voor incident medewerkers (MIM) en cliënt (MIC). We zien dat melding incident cliënt een betere opvolging krijgt dan een incident medewerker. We willen een veilige werkomgeving voor onze medewerkers. Aandacht voor alle meldingen is hierin van belang.

### 3.9.5 Belevingsonderzoek

In het najaar is een nieuw belevingsonderzoek uitgezet. Met een respons van ongeveer 54% hebben we in december de Cosis brede resultaten teruggekregen. Onze medewerkers zijn kritisch geweest, hebben zich uitgesproken en daarnaast ook heel duidelijk aangegeven waar ze trots op zijn.

We zien collega's die trots zijn op hun werk en hun klantgerichtheid. Daarnaast zijn collega's tevreden met de mogelijkheden om zich te ontwikkelen en ervaren zij Cosis over het algemeen als een sociaal veilige werkplek. Wel geven zij aan kritisch te zijn over de leidinggevende en de organisatie. Er is behoefte aan waardering, grotere financiële compensatie en duidelijkheid over prioriteiten. De werkdruk wordt als hoog ervaren en ongewenst gedrag vanuit cliënten komt vaker voor.

De resultaten verschillen per cluster en team. De resultaten worden in 2023 in alle teams besproken. We hebben afgesproken dat de onderliggende behoeften worden geïnventariseerd en dat benodigde acties op team-, cluster- en organisatieniveau worden afgesproken.

### 3.9.6 Organisatiewijzigingen en -ontwikkeling

Onze omgeving is dynamisch. Afgelopen jaar hebben aanbestedingen, het niet verlengen van zorgcontracten en het sluiten van locaties door veranderende doelgroepen grote impact gehad op mens en werk in onze zorgclusters. Onze HR-business partners, HR-adviseurs en adviseurs van het Cosis loopbaancentrum hebben leidinggevenden en medewerkers actief ondersteund om samen de juiste stappen te zetten en onze collega's te begeleiden naar nieuw werk.

Ook de doorontwikkeling en de optimalisatie van de organisatie in de zorgclusters krijgt na twee jaar corona weer ruimte en een vervolg in 2023.

### 3.9.7 Ontwikkeling van aantrekkelijk werkgeverschap

In 2022 zijn we gestart met de verkenning wat aantrekkelijk werkgeverschap voor Cosis inhoudt. We vinden het belangrijk dat we medewerkers belonen voor het werk wat ze doen en de bijdrage die ze leveren ten behoeve van onze cliënten. Ook gunnen we onze medewerkers een dienstverband met voorwaarden die voorziet in hun levensonderhoud. Zo is er dit jaar voor gekozen om tijdelijk tegemoet te komen aan de stijgende brandstofkosten en onze fietsregeling uit te breiden. We bieden medewerkers de gelegenheid om meer uren te werken via Cosisflex en hebben het inschalingsbeleid van zij-instromers verder aangescherpt, zodat eerdere werkervaring en verkregen competenties op de juiste waarde worden geschat. Ook hebben we onze eigen generatiepact regeling eenmalig verlengd.



### 3.9.8 Integrale dienstverlening voor mens en organisatie

Team HR Advies is volop in ontwikkeling. De ondersteuning van de clusters op het gebied van mens en organisatie heeft in 2022 nieuwe invulling gekregen. Ieder cluster heeft zijn eigen HR-team met daarin een business partner en een adviseur. De business partner richt zich als adviseur van de clusterdirecteur op cluster brede en -overstijgende thema's, veelal gericht organisatieontwikkeling. De HR-adviseur richt zich op de leidinggevende en diens team en houdt zich bezig met vraagstukken rondom in-, door-, en uitstroom van medewerkers. Op basis van de thema's uit het cluster en bijbehorende casuïstiek schuiven specialisten uit andere HR-disciplines aan om leidinggevend, teams en medewerkers te ondersteunen bij hun vraag en/of gewenste resultaat.

### 3.9.9 Samen naar buiten

De samenwerking met diverse partners in de buitenwereld is ook dit jaar opportuun geweest. We blijven samen innoveren op het gebied van arbeidsmarkt, werkgeverschap, leeraanbod voor diverse doelgroepen en ondersteuning van zorgvernieuwing in specifieke regio's. Een mooi voorbeeld is een samenwerkingsverband met het UWV, de gemeente de Wolden/Hoogeveen, het Alfa College en het Drenthe College waarin we mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de kans hebben gegeven kennis te laten maken met de gehandicaptenzorg. Na screening en selectie zijn de kandidaten gestart met een voorschakeltraject van ongeveer drie maanden waarin verkend is of ons werkveld en een BBL-traject zou passen. Alle twaalf kandidaten die in 2021 zijn gestart, zijn in 2022 onze collega's geworden en hebben een leer-arbeidsovereenkomst.

### 3.9.10 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 op samen, aangezien we de urgente en complexe vraagstukken van vandaag niet alleen kunnen oplossen.

Het overzicht van een aantal van onze samenwerkingspartners vindt u als bijlage 1.



#### 4 Bedrijfsvoering

## 4.1 Algemeen

Deze paragraaf beschrijft de ontwikkelingen die in 2022 grote invloed hadden op de bedrijfsvoering binnen Cosis.

### 4.1.1 Covid-19

De impact van Covid-19 op de bedrijfsvoering was minder groot dan de afgelopen jaren. Het virus is duidelijk op zijn retour. Financieel heeft het echter nog wel de nodige impact gehad. De afgelopen jaren vergoeden zorgkantoren en gemeenten misgelopen productie en extra kosten voor preventiemateriaal.

Dit jaar werden alleen extra kosten voor preventiemateriaal en voor het vervangen van personeel dat uitviel door Covid-19 vergoed. Zorgkantoren hebben Cosis hiermee op een redelijke manier gecompenseerd. Gemeenten bleken erg terughoudend in het vergoeden van extra kosten.

### 4.1.2 Inhuur personeel

Gedurende het tweede halfjaar heeft Cosis veel personeel moeten inhuren. Dit was nodig om het hoge ziekteverzuim te compenseren en de hogere uitstroom van personeel door Covid-19 op te kunnen vangen. Door deze extra inzet heeft de zorg nooit onder druk gestaan. Wel is dit gepaard gegaan met extreem hoge kosten.

De hoge inzet van ingehuurd personeel is een landelijke trend binnen de zorg, waar Cosis nu ook mee geconfronteerd wordt. Door deze ontwikkeling wordt er een hoger beroep gedaan op eigen medewerkers, aangezien ingehuurde medewerkers niet in alle diensten mee willen draaien. Zorginhoudelijk is de wisselende begeleiding niet wenselijk, aangezien onze cliënten gedijen bij rust en stabiliteit. Daarnaast is de inzet van ingehuurd personeel aanzienlijk duurder en verdwijnt op deze manier veel geld uit de zorg, wat in voorgaande jaren anders ingezet werd.

Bovenstaande is voor Cosis nieuw en niet wenselijk. Dit is dan ook de reden dat op verschillende manieren geprobeerd wordt om het aantal ingehuurde medewerkers terug te dringen. Er wordt op diverse manieren extra ondersteuning aan leidinggevendenden geboden om het verzuim terug te dringen. Er zijn verschillende maatregelen genomen om instroom te verhogen en uitstroom te beperken. Hierdoor ontstaat een geleidelijke reductie van ingehuurde medewerkers.

### 4.1.3 Procesverbetering

Binnen Cosis ontstaat steeds meer aandacht voor procesverbetering. Hiermee is Cosis in 2021 actief begonnen. Dit jaar beginnen de eerste resultaten zichtbaar te worden van de verbetering van bestaande processen. Hierbij wil Cosis de medewerkers in de zorg zoveel mogelijk ontlasten, de service verbeteren en dit, indien mogelijk, realiseren met minder overhead.

Het Servicecentrum heeft zich als doel gesteld om jaarlijks kosten te reduceren met € 700.000,-. Dit is inmiddels drie jaar op rij gerealiseerd. In de eerste jaren werd dit gerealiseerd door te bezuinigen op uitgaven. Dat is nu niet meer mogelijk, zonder dat dit ten koste gaat, van de service of ontlasting van de zorg. Nu zal deze bezuiniging steeds meer bewerkstelligd moeten worden door processen slimmer in te richten, waardoor dezelfde hoeveelheid werk, door minder mensen gedaan kan worden.

#### 4.1.4 Portfoliomanagement

Portfoliomanagement krijgt binnen Cosis meer aandacht. Cosis is een ambitieuze organisatie met veel enthousiaste en gedreven medewerkers. Dit zorgde in het verleden voor een woud aan projecten, waarbij diverse projecten ook nog eens ondersteuning nodig hadden van dezelfde afdelingen. Dit leidde regelmatig tot overvraging van medewerkers en afdelingen, wat vertragend werkte voor de verschillende projecten.

Door portfoliomanagement beter te organiseren, is er meer overzicht over de verschillende projecten. Projectleiders hebben betere kaders, ondersteuning is meer planbaar en middelen zijn bekend. Dit zorgt voor meer rust en duidelijkheid binnen de organisatie en een snellere doorloop van de projecten.

#### 4.1.5 Vastgoed

Over het algemeen is het vastgoed van Cosis goed. Cosis is ambitieus en wil toekomstbestendig en duurzaam zijn. Om deze reden is er uitgebreide projectenopgave voor de afdeling vastgoed. Bij het opstarten van trajecten wordt kritisch gekeken naar de haalbaarheid van projecten en er wordt altijd een goede businesscase opgesteld. Door de extreem toegenomen bouwkosten blijkt uit veel businesscases dat bouwtrajecten niet rendabel te maken zijn. Dit zorgt voor een vertraging in de ambities van Cosis. De verwachte verlaging van de Normatieve Huisvestingscomponent (NHC) in 2024 en de stijgende rentekosten zullen hier ook geen positieve bijdrage aan leveren. Aangezien het vastgoed van Cosis over het algemeen goed is, hoeft dit op korte termijn niet voor problemen te zorgen.

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.

Binnen het vastgoed van Cosis wordt steeds meer rekening gehouden met duurzaamheid, omdat dit afgedwongen wordt door wettelijke bepalingen, maar vooral omdat Cosis dit zelf belangrijk vindt. Cosis is een door maatschappelijk geld gefinancierde organisatie met een voortrekkersrol binnen de zorg. Cosis wil om die reden ook een voortrekker zijn op het gebied van duurzaamheid.

#### 4.1.6 ICT

Zorgdomotica heeft de afgelopen jaren de nodige aandacht gehad. Ook hierin werden in 2022 de nodige aanpassingen doorgevoerd om zaken verder op orde te brengen. Deze acties zullen doorlopen in 2023. 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. Het daadwerkelijk adopteren van Office 365 door de organisatie is een meerjarig traject. In 2022 heeft dit de nodige tijd en energie gevraagd.

## 4.2 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 treasury statuut.

In 2021 is de begroting 2022 tot stand gekomen. Bij de inrichting van de begroting en de exploitatie volgen we de filosofie van integraal management. Hierbij streeft Cosis uiteindelijk naar een rendementsdoelstelling van 2%. Voor 2022 is Cosis hier bewust van afgeweken, gezien de grote ambitie op het gebied van duurzaamheid en ICT-projecten.

Iedere budgethouder heeft integraal en transparant zicht op de kosten en opbrengsten van zijn of haar organisatorische eenheid.

Sturing vindt plaats door informatievoorziening in de vorm van stuurinformatie en KPI's aan budgethouders. Dat gebeurt op dagelijkse basis door middel van maandrapporthages, een uitgebreide kwartaalrapportage op clusterniveau en voor heel Cosis. De kwartaalrapportage wordt besproken in de clusters en in kwartaalreviews waar de RvB, Concern Control, Business Control en de verantwoordelijk directeur/manager bij aanwezig zijn.

### 4.2.1 Financiële informatie

	2022	2021
Totale opbrengsten	264.619.000	258.611.000
Resultaat	-/- 37.000	3.870.000
Resultaat ratio (resultaat/totale opbrengsten)	-/- 0,01%	1,50%
Liquiditeit (vlottende activa/vlottende passiva)	2,2	2,3
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen/balanstotaal)	69,00%	69,10%
Budgetratio (totaal eigen vermogen/opbrengsten)	46,50%	47,50%

*De totale opbrengsten zijn in 2022 met € 6,0 miljoen (2,3%) gestegen ten opzichte van 2021, ondanks een lichte afname in het aantal cliënten over het jaar. De belangrijkste oorzaken voor de hogere opbrengsten zijn de indexatie van de tarieven Wlz en een verzwaren van de zorg.*

*Het resultaat over het jaar 2022 is nihil, een afname van € 3,9 miljoen in vergelijking met vorig jaar. Dit resultaat is sterk beïnvloed door een toename in de kosten personeel niet in loondienst met € 3,1 miljoen ten opzichte van 2021, een stijging van 35,8%. Een andere gestegen kostenpost betreffen de voedingsmiddelen en hotelmatige kosten met een stijging van € 1,9 miljoen (12,0%).*

*De kostenstijging in met name het personeel niet in loondienst heeft erin geresulteerd dat gedurende de zomermaanden het resultaat negatief werd, terwijl dit over de eerste maanden van 2022 nog positief was. Door een positief resultaat gedurende het laatste kwartaal is het jaarresultaat uiteindelijk licht negatief geëindigd.*

*Het genormaliseerde resultaat bedraagt ongeveer € 1,9 miljoen negatief (-0,75% van de totale opbrengsten) en ligt hiermee op een lager niveau dan het genormaliseerde resultaat van € 2,4 miljoen positief in 2021 (0,9%). Dit wordt allereerst veroorzaakt door het negatieve resultaat over 2022, ondanks een boekwinst op de verkoop van panden voor een bedrag van € 0,7 miljoen (2021: € 0,1 miljoen).*

*De omvang aan liquide middelen is afgenomen ten opzichte van voorgaand jaar met € 2,9 miljoen. De liquide middelen bedragen ultimo 2022 € 83,0 miljoen. De liquiditeitsstromen kunnen als volgt worden uitgedrukt:*

*Operationeel € 10,4*

*Investerings € - 12,8*

*Financiering € - 0,5*

---

*Mutatie in liquiditeit € -2,9 miljoen*

*Er zijn geen nieuwe langlopende leningen aangetrokken. Op de leningenportefeuille is een bedrag van € 0,5 miljoen afgelost waardoor per 31 december een restschuld open staat van € 2,9 miljoen. Er zijn op korte termijn geen intenties om nieuwe langlopende leningen aan te trekken.*

## 4.2.2 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 en de rekening courant. 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.

## 4.3 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.

De organisatie inventariseert jaarlijks de strategische uitdagingen en risico's. In algemene zin is Cosis bereid de geconstateerde risico's tot een bepaald niveau op zich te nemen, omdat deze vaak ook kansen bieden voor doorontwikkeling. Waar nodig hebben we hiervoor beheersmaatregelen getroffen, afgebakend in de tijd.

Financiële risico's worden waar mogelijk meegenomen in de begroting. Waarbij Cosis ernaar streeft om een evenwichtige begroting op te stellen waarin de risico's en kansen evenwichtig zijn meegenomen. Gedurende het jaar worden de operationele risico's en kansen expliciet benoemd en gevolgd in de maandrapportage en worden in dezelfde rapportage de belangrijkste Kritieke Prestatie Indicator (KPI) gepresenteerd zodat de organisatie hier actief op kan sturen. In de Kwartaalrapportage worden de KPI's verder geanalyseerd en van duiding voorzien.

Onderstaand zetten we de belangrijkste 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 zij-instroom 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 en WMO staan onder druk

In de jaren na de decentralisatie is het volume in het jeugddomein en WMO 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.

Cosis bewaakt daarbij wel zijn eigen kwaliteitsniveau. Als tarieven te laag worden om rendabel en kwalitatief goede zorg te kunnen leveren, kan Cosis de keuze maken om niet in te schrijven op een aanbesteding. Dit heeft Cosis ook gedaan bij het nieuwe contract voor dagbesteding en ambulante zorg in Stadskanaal, Oldambt en Pekela.

## 4.4 Segmentatie

In de jaarrekening is 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.

## 4.5 Toekomstparagraaf

In 2022 werd Cosis geconfronteerd met een hoge inzet van ingehuurd personeel. Een afbouw tot een beperkte inzet van ingehuurd personeel is noodzakelijk voor een gezonde bedrijfsvoering. Ten aanzien van het beperken van de uitstroom, het verhogen van de instroom en het reduceren van verzuim zijn de nodige maatregelen in gang gezet.

Arbeidsbesparende maatregelen zullen de komende jaren onderzocht worden en indien mogelijk toegepast. Hier zal op lange termijn besparing mogelijk zijn op de personele inzet. Op korte en middellange termijn zal dit effect beperkt zijn en zal vooral kritisch gekeken moeten worden naar de inzet van het bestaande personeel. Wordt er goed geroosterd, is de functiemix op de locatie nog optimaal, wat is de formatiebehoefte op een locatie?

Om hier goed zicht op te krijgen en vooral de leidinggevenden op de locaties goed te ondersteunen zal volgend jaar een traject ten aanzien van capaciteitsmanagement opgestart worden.

De belangrijkste (strategische) uitdagingen en de interne beheersmaatregelen hebben wij in de vorige paragraaf weergegeven. Er zijn echter nog een aantal effecten waar we 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.

Een goede sturing is noodzakelijk om de hoge kostenontwikkelingen te kunnen weerstaan. Indexaties bij leveranciers zijn hoog en het einde lijkt niet in zicht. Ook mag verwacht worden dat in 2024, als de CAO eindigt, een relatief hoge cao-stijging verwacht mag worden. Aanpalende zorgsectoren zijn inmiddels geconfronteerd met hoge cao-stijgingen. Deze kostenstijgingen zullen niet vertaald worden in hogere indexaties van de tarieven die wij ontvangen van onze financiers. Om deze kostenstijgingen op te vangen, zal Cosis scherp aan de wind moeten zeilen door schaalvoordelen te benutten en kosten te reduceren.

In toekomstige aanbestedingen zal Cosis kritisch blijven. Tarieven moeten minimaal overeenkomen met de interne kostprijs. Dit om toekomstig financieel gezond te blijven.





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, Physis, 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 (RvB) van Cosis wordt gevormd door een tweehoofdige raad, waarbij één van de leden als voorzitter fungeert en de ander als lid. De RvB vormt een collegiaal bestuur en is integraal verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen van Cosis, de strategie, het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling en de inrichting van Cosis. De RvB legt hierover verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Bij de vervulling van zijn taak richt de RvB zich naar het belang 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 RvB kent een werkverdeling op basis van aandachtsgebieden, waarbij geldt dat de aandachtsgebieden wel onderscheiden kunnen worden, maar vanwege integraal beleid niet gescheiden kunnen worden.

### Voorzitter Raad van Bestuur: Bert Hogeboom (BH)

Tot de taak van de voorzitter van de RvB hoort het sturing geven aan een, nog steeds, veranderende organisatie. De voorzitter draagt daarbij zorg voor de verdere implementatie en uitwerking van de strategie van Cosis. Hierbij anticiperend op de ontwikkelingen die op de organisatie afkomen.

De voorzitter is samen met de voorzitter van de raad van toezicht in het bijzonder verantwoordelijk voor een goed overleg tussen raad van bestuur en raad van toezicht. 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, visie en koers van de organisatie. De voorzitter is ook voorzitter van de Directieraad.

Tot de taak van de voorzitter behoort verder onder meer de:

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

De voorzitter stuurt de volgende functionarissen aan:

- Clusterdirecteur Wonen;
- Clusterdirecteur Kind, Jeugd en Gezin;
- Concerncontroller;
- Manager HR;
- Manager Continu Verbeteren;
- Bestuurssecretaris.

### Lid Raad van Bestuur: Margreet de Graaf – Siegers (MG)

Het lid van de RvB (bestuurder) heeft kennis van en ervaring met interne bedrijfsprocessen en borgt en verankert binnen deze processen de veranderingsstrategie van Cosis. De bestuurder draagt daarnaast zorg voor de visie op de mogelijkheden die de digitalisering in brede zin betekent voor de organisatie, op korte termijn en langere termijn. Ook geeft de bestuurder sturing aan de innovatie- en onderzoeksactiviteiten binnen de organisatie. Daarnaast is de bestuurder verantwoordelijk voor de samenhang binnen het Cosis Service Centrum en de verbinding met de clusters.

Tot de taak van de bestuurder behoort verder onder meer de:

- primaire relatie met de Commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid Raad van Toezicht;
- 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;
- relatie met het bestuur Stichting Vrienden Cosis.

De bestuurder stuurt de volgende functionarissen aan:

- Clusterdirecteur Ambulant;
- Clusterdirecteur Cosis Expertise Centrum;
- Manager Markt en Communicatie;
- Manager Vastgoed en Ontwikkeling;
- Manager Financiën en Control;
- Manager Supportdesk en ICT;
- Manager Facilitair en Inkoop.

De besluitvorming in de RvB vindt plaats op basis van consensus. In het reglement RvB is dit nader vastgelegd.

## Bijlage III: Samenstelling, benoemingstermijnen en nevenfuncties Raad van Toezicht in 2022

Naam	Functie	(Neven)functies
<b>Dhr. A. Meijerman</b>	Voorzitter Benoemd januari 2015 Aftredend december 2022 Niet Herbenoembaar Aandachtsgebied: Openbaar bestuur Lid Remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Coöperatie de Graanrepubliek Vastgoed</li> <li>• Voorzitter RvC de Graanrepubliek Makers&amp;Boeren</li> <li>• Voorzitter ROP Noord Nederland (restaurant opleidingsprojecten)</li> <li>• Voorzitter Turfcentrale, Broedplaats voor de Kunst, Veendam</li> <li>• Voorzitter Veenkoloniaal Symfonie Orkest, Veendam</li> <li>• Voorzitter Stichting Overweeghuis Groningen</li> <li>• VOF Ab Meijerman Management Consulting, adviseur/mede eigenaar</li> <li>• Voorzitter RvC Antonius Zorggroep Sneek</li> <li>• Voorzitter Gebiedscoöperatie Zuid- en Oost Groningen</li> <li>• Voorzitter Coöperatie Restauratie Noord u.a.</li> <li>• Stichting Oosterhouw</li> <li>• Stichting Oude Remise - Bad Nieuweschans</li> <li>• Bestuurder Stichting Sint Jozeffonds</li> <li>• Commissaris Suver Thus B.V.</li> </ul>
<b>Mw. R. E. Bouius-Riemersma</b>	Vice voorzitter Benoemd april 2017 Herbenoemd april 2021 Aftredend april 2025 Aandachtsgebied: Algemeen bestuurlijk, bedrijfs- en organisatiekundig; Personeel en organisatie Voorzitter Remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algemeen directeur NCG</li> <li>• Bestuurslid stichting Mountain of Hope</li> <li>• Voorzitter RvT Dialysecentrum Groningen</li> </ul>
<b>Mw. prof. dr. E. de Vries</b>	Lid Benoemd juni 2016 Herbenoemd juni 2020 Aftredend juni 2024 Niet herbenoembaar Aandachtsgebied: Zorg, Kwaliteit en Veiligheid Lid commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coördinator Data Science, Jeroen Bosch Ziekenhuis 's Hertogenbosch</li> <li>• Bijzonder hoogleraar Ketenzorg met bijzondere aandacht voor downsyndroom en het immuunsysteem bij Tranzo, Tilburg University</li> <li>• Lid Klinische Adviesraad &amp; Vaccincommissie Lareb</li> <li>• Arts-onderzoeker Speerpunt Immunologie, Elisabeth Tweesteden Ziekenhuis, Tilburg</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Stichting Het Laar</li> </ul>

<b>Dhr. drs. R.B. Reekers</b>	<p>Lid</p> <p>Benoemd juni 2015</p> <p>Herbenoemd juni 2019</p> <p>Aftredend juni 2023</p> <p>Niet Herbenoembaar</p> <p>Aandachtsgebied: Financieel-economisch</p> <p>Lid Auditcommissie. Vanaf april 2016 voorzitter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelfstandig adviseur vanuit ConnectoRR B.V.</li> <li>• Zelfstandig adviseur vanuit I&amp;I coöperation u.a.</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Hanzehogeschool (lid auditcommissie)</li> <li>• Gastdocent Hanzehogeschool Hanzehogeschool Bedrijfskunde MER</li> <li>• Lid investeringscommissie Investerings Fonds Groningen</li> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht Merelfoundation</li> <li>• Lid innovatie- en adviescommissie van de NV</li> </ul>
<b>Dhr. H. Mulder</b>	<p>Lid</p> <p>Benoemd januari 2020</p> <p>Herbenoembaar januari 2024</p> <p>Aandachtsgebied: Zorg, Kwaliteit en Veiligheid</p> <p>Voorzitter commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid. Vanaf januari 2020 voorzitter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Bestuur WZA</li> <li>• Bestuurder Stichting Ondernemers Fonds Assen</li> </ul>
<b>Dhr. drs. W. van de Pol</b>	<p>Lid</p> <p>Benoemd juni 2016</p> <p>Herbenoemd juni 2020</p> <p>Aftredend juni 2024</p> <p>Niet herbenoembaar</p> <p>Aandachtsgebied: Financiële bedrijfsvoering en (Maatschappelijk) Vastgoed</p> <p>Lid Auditcommissie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter College van Bestuur ROC Noorderpoort</li> <li>• Lid Raad van Toezicht CMO Stamm</li> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht Marketing Groningen</li> <li>• Voorzitter Raad van Verbeelding van de gemeente Westerkwartier</li> <li>• Bestuurder Gebruikersvereniging Peoplesoft Onderwijs</li> <li>• Bestuurder Stichting Holland Webweek Groningen</li> <li>• Bestuurder Vereniging Kwaliteitsbevordering Bestuurders in het Beroepsonderwijs</li> </ul>
<b>Dhr. drs. J.A. van Oijen</b>	<p>Lid</p> <p>Benoemd oktober 2017 (voordracht CCR)</p> <p>Herbenoemd oktober 2021</p> <p>Aftredend oktober 2025</p> <p>Aandachtsgebied: Zorginhoudelijk en kwaliteit</p> <p>Lid Commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur stichting Trajectum</li> <li>• Raad van Toezicht WGV: Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn (portefeuille kwaliteit) tot juni 2022</li> <li>• Lid van de commissie databank effectieve jeugdinterventies (NJI)</li> </ul>

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 lichamenlijk 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 lichamenlijk 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: lichamenlijk 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  
Trainer/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 spijsbelt 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 gespijseld 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.



## Bijlage V: Resultaten Cliënten over Kwaliteit (CoK)

Met de uitkomsten van cliëntervaringsonderzoek CoK meten we de tevredenheid van cliënten en verwanten over de ondersteuning die Cosis biedt, maar we meten ook hoe ze hun leven ervaren. Cliënten waarderen ons in het CoK onderzoek met een 8.4 voor "wonen" en een 8.8 voor "werken, dagbesteding, leren". Een mooi resultaat dat vrijwel overeenkomt met de cijfers van 2021. Binnen de Beschermd Wonen locaties is het cijfer voor de begeleiding een 7,8 en de waardering voor het eigen leven een 6,2. De Inlopen worden gewaardeerd met een 8,4. Binnen het cluster Kind Jeugd en Gezin, met vier zorgproducten, is het cijfer gemiddeld een 8,4. Binnen de tak ambulante ondersteuning/thuisondersteuning van cluster Ambulant is in 2022 geen uitvraag gedaan. Dit doen we wel weer in 2023.

In de rapportages zien we de sterke punten en aandachtspunten.

### **Sterke punten**

Er zijn een aantal zaken die al enige jaren als sterk punt naar voren komen in alle clusters.

Dit zijn onder andere:

- de klik die er met de begeleiding wordt gevoeld, en dat er rekening wordt gehouden met cliënten,
- de sfeer op de meeste locaties,
- de waardering voor de locatie als plek (als fysieke plek en de zelfstandigheid en vrijheid die het geeft),
- het warme welkom en de laagdrempeligheid van de inloop. Aandachtspunten Cliënten zijn over het algemeen erg positief.

### **Aandachtspunten**

Er blijven echter ook aandachtspunten die cliënten en vertegenwoordigers aan Cosis meegeven.

Dit zijn binnen de clusters Wonen en WDL:

- je prettig voelen bij medecliënten;
- je weleens eenzaam voelen;
- wachten op begeleiders;
- nieuwe dingen leren (ook binnen WDL).

Nieuw dit jaar in het onderdeel WDL zijn vragen over participatie in de buurt. Ruim de helft van de respondenten geeft aan contact te hebben met mensen in hun buurt. Bijna de helft van de respondenten geeft aan dat ze niet (volledig) mee kunnen doen aan alles wat ze zouden willen (er is niets te doen in de buurt of men is afhankelijk van anderen om ergens aan deel te nemen).

Voor de Inlopen en Beschermd Wonen is een leefstijlvraag opgenomen. In 2023 gaan we deze vragen ook opnemen in de andere vragenlijsten CoK. Zo verzamelen we ook gegevens over hoe cliënten en medewerkers omgaan met bijvoorbeeld gezonde voeding en voldoende bewegen.

Binnen KJG worden als aandachtspunten genoemd:

- KDC's/EC's: betrokkenheid bij de activiteiten op de locatie;
- Woonlocaties/ gezinshuizen en logeergezinnen: je weleens eenzaam voelen, je wel eens vervelen in de avonden en weekenden én dat je begeleider niet altijd voldoende rekening houdt met jouw mening/ gezinsouder beslist te veel voor jou;
- Gezinsontwikkeling en Ambulant Team Jeugd: geen specifieke aandachtspunten, wel een aantal heel persoonlijke aandachtspunten.

## Ontwikkelingen

Gelukkig gaan leidinggevendenden steeds vaker in gesprek met cliënten(raden) en team over de uitkomsten van het onderzoek. Onder het motto 'goed voorbeeld doet goed volgen' gaan we in 2023 daarom teams vragen ervaringen te delen. Daarnaast blijven de coaches cliëntenraden de lokale raden stimuleren om de rapportage /infographic op de agenda te zetten.

De afdeling Kennis Kwaliteit en Onderzoek (KKO) onderzoekt in Q2 2023 in hoeverre het bespreken van de CoK uitkomsten met cliënten(raad) en team gemonitord kan worden in de kwartaalrapportages.

Terwijl we blij zijn met de verschuiving van de focus van respons naar inhoud, moeten we wel constateren dat binnen het cluster KJG en Ambulant (Inlopen en Beschermd wonen) de deelname achterblijft. De rapportcijfers zijn mooi en betrouwbaar voor locaties waar veel cliënten en/of verwanten de CoK lijsten hebben ingevuld, zoals bij WDL en Wonen.


De responscijfers binnen alle onderdelen van KJG, behalve de gezinshuizen en logeergezinnen (63%), zijn hier echter te laag voor, zo ook voor de Inlopen en bij de locaties voor Beschermd wonen. Respons en inhoud gaan uiteindelijk hand in hand.

KKO gaat in gesprek met de diverse clusters om te achterhalen wat helpt bij de verhoging van de scores van de locaties. Een aanknopingspunt biedt bijvoorbeeld de uitkomst dat ouders meer betrokken willen zijn bij het reilen en zeilen op Expertise Centra. Het anders inzetten van CoK kan hierin een kans zijn. Een andere optie is te kijken of we de cliëntenraden beter kunnen meenemen bij de uitvraag.

## Bijlage VI Lijst Afkortingen

Afkorting	Betekenis
Arbo	Arbeidsomstandigheden
BBL	Beroeps Begeleidende Leerweg
CCR	Centrale Cliënten Raad
CEC	Cosis Expertise Centrum
CoK	Cliënten Over Kwaliteit ( cliëntervaringsonderzoek)
COV	Cosis Overleg Vorm
CSC	Cosis Service Centrum
CVP-WZD	Cliënt VertrouwensPersoon - Wet Langdurige Zorg
CVT	Cliënt Vertegenwoordiger
EC	Expertise Centrum
eTdr	Electronisch Toedienregistratie (van medicatie)
F&I	Facilitair en Inkoop
FTE	Fulltime-equivalent
GGZ	Geestelijke GezondheidsZorg
GZA	Groninger Zorg Akkoord
HR	Human Resources
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
IGJ	Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd
KCOZ	Klachten Commissie Onvrijwillige Zorg
KDC	Kinder Dag Centrum
KIO	Kennis Innovatie en Onderzoek
KJG	Kind Jeugd en Gezin
KKO	Kwaliteit Kennis en Onderzoek
KPI	Kritieke Prestatie-Indicator.
LVB	Licht Verstandelijk Beperkt
MIC	Meldingsproces Incident Cliënt
MIM	Meldingsproces Incident Medewerker
MJOP	Meerjaren OnderhoudsPlan
MO	Middelbaar Onderwijs
MT	Management Team
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
NHC	Normatieve HuisvestingsComponent
NVZD	beroepsvereniging voor bestuurders in de zorg.
OC	Onderdeelcommissie
ONS	Electronisch Cliëntdossier
OR	Ondernemingsraad
PGB	Persoons Gebonden Budget
RI&E	Risico Inventarisatie & Evaluatie

RVB	Raad van Bestuur
RVT	Raad van Toezicht
TZA	Technologie en Zorg Academie
UWV	Uitvoeringsinstituut WerknemersVerzekeringen
VB	Verstandelijk Beperkt
VGN	Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland
VN	Verenigde Naties
WVS	Volksgezondheid Welzijn en Sport (ministerie)
WDL	Werken, Dagbesteding en Leren
WLZ	Wet Langdurige Zorg
WMCZ	Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen
WMO	Wet Maatschappelijke Ondersteuning
WNT	Wet Normering Topinkomens
WZD	Wet Zorg en Dwang
ZN	Zorgverzekeraars Nederland
ZZP	Zelfstandige Zonder Personeel

A hand holding a magnifying glass over a landscape. The magnifying glass is held in the foreground, and the lens is focused on a dirt path that leads through a field of tall grasses towards a single tree in the distance. The background is a soft, out-of-focus landscape with a pale sky. The text "5 Verslag Raad van Toezicht" is overlaid in white on the magnifying glass lens.

## 5 Verslag Raad van Toezicht

## 5.1 Raad van Toezicht

### 5.1.1 Algemeen

Cosis kent een Raad van Toezicht (hierna: RvT) die uit minimaal vijf en maximaal zeven leden bestaat. De aanstelling van leden van de RvT geschiedt voor een periode van vier jaar. Leden zijn hierna maximaal één keer herbenoembaar en onderschrijven met hun aanvaarding de uitgangspunten zoals opgenomen in statuten, reglementen en de Governancecode Zorg.

In de werving- en selectieprocedure van de leden worden de Raad van Bestuur en medezeggenschap van de organisatie nauw betrokken.

De RvT 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 RvT is zodanig samengesteld dat de leden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren ten opzichte van elkaar, de Raad van Bestuur en welk deelbelang dan ook. Een eerste toets op onafhankelijkheid vindt plaats bij de benoeming van een lid van de RvT, dit wordt periodiek geëvalueerd. Nevenfuncties worden gemeld en getoetst aan mogelijke tegenstrijdigheid van belangen voordat deze aanvaard worden.

### 5.1.2 Taken

De RvT 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 RvT zich in 2022 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.

### 5.1.3 Visie op toezicht

De visie van de RvT is dat zij zich in haar rol als toezichthouder enerzijds richt op de maatschappelijke doelstelling van Cosis en de centrale positie van de client 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 RvT of de Raad van Bestuur 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.

## 5.1.4 Deskundigheidsbevordering

De RvT werkt permanent aan de eigen ontwikkeling als team en aan de ontwikkeling van de afzonderlijke leden. Leden van de RvT zijn daarom allemaal lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ). 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 lijn met het programma 'Goed Toezicht' van de NVTZ. Om hier op een goede manier invulling aan te geven stemmen de leden van de RvT jaarlijks de gewenste opleidingsbehoeften onderling af. Voor het volgen van opleidingen is een budget beschikbaar.

### *Evaluatie*

De RvT evalueert na iedere vergadering haar eigen functioneren. Vóór iedere vergadering wordt daartoe uit eigen kring een procesobservator benoemd.

Ieder lid van de RvT heeft per zittingstermijn twee keer een evaluatiegesprek met de Remuneratiecommissie (of een vervangend lid wanneer het een evaluatie met een lid van deze commissie betreft). In deze gesprekken wordt stil gestaan bij het functioneren van het lid.

De RvT heeft in december 2022 haar eigen functioneren als team geëvalueerd. Voorafgaand aan deze evaluatie heeft ieder lid van de RvT, de leden van de Raad van Bestuur en de Bestuurssecretaris een online zelfevaluatievragenlijst ingevuld. Aan de hand van de uitkomsten is een inhoudelijke dialoog over verbeterpunten gevoerd. Overall is geconcludeerd dat veel van de taken als toezichthouder binnen de RvT goed belegd zijn. Maar dat een belangrijk aandachtspunt blijft dat de RvT, als team en als individu, kritisch naar zichzelf blijft kijken maar ook open moet blijven staan voor kritiek van buiten. Een goede verbinding met in- en externe stakeholders blijft daarom belangrijk. Ook is bevestigd dat vraagstukken als ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, de digitaliseringsvraagstukken en -mogelijkheden en duurzaamheid belangrijke thema's voor de komende jaren zijn. Dit naast de gevolgen en aspecten van de cultuuromslag zoals die binnen Cosis is ingezet. Ook zijn er afspraken gemaakt hoe de vergaderingen en de samenwerking nog effectiever te laten verlopen. Hierbij gebruik makend van elkaars expertise.

## 5.1.5 Honorering

De RvT 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 RvT 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 RvT kunnen gemaakte onkosten declareren volgens het algemeen vastgestelde beleid binnen Cosis.

## 5.1.6 Samenstelling en nevenfuncties

Per eind 2022 liep de laatste zittingstermijn van de voorzitter van de RvT af. Om tot invulling van de ontstane vacature te komen heeft de RvT, gebruik makend van input van de Raad van Bestuur en medezeggenschap, een nieuw profiel vastgesteld. Ondersteund door een extern bureau is per 1 januari 2023 een nieuwe voorzitter benoemd in de persoon van mevrouw Van Lente. De RvT wil via deze weg haar voorganger, de heer Meijerman, danken voor zijn inzet voor Cosis gedurende zijn achtjarige voorzitterschap.

De samenstelling, benoemingstermijnen en nevenfuncties van de RvT in 2022 vindt u in bijlage III.

## 5.1.7 Vergaderingen

De RvT ziet erop toe dat de Raad van Bestuur regelmatig rapporteert over de ontwikkelingen binnen de organisatie en de strategische uitdagingen. De vergaderingen van de RvT 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 RvT 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 RvT.

De RvT heeft in 2022 zes keer vergaderd. Bij deze vergaderingen is de Raad van Bestuur aanwezig. Rekening houdend met een vooraf opgestelde jaarkalender worden deze vergaderingen door een agendacommissie voorbereid. Deze commissie bestaat uit de voorzitter en vicevoorzitter van de RvT, de leden van de Raad van Bestuur en de Bestuurssecretaris.

Naast de reguliere vergaderingen zijn er 2022 twee themabijeenkomsten geweest. De eerste bijeenkomst stond, gekoppeld aan het thema Continu Verbeteren, in het teken van de meerjarenagenda 2025. In de tweede bijeenkomst is stil gestaan bij de vraag in hoeverre de uitgangspunten van de Bedoeling gerealiseerd zijn en welke beelden er bij Raad van Bestuur en directie leven als het gaat om de meerjarenstrategie van Cosis.

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 binnen Cosis.

Naast bovengenoemde punten heeft de RvT zich in 2022 onder meer akkoord verklaard met/gesproken over:

- het rooster van aftreden;
- de visie op toezicht;
- de evaluatie van het besturingsmodel van Cosis;
- het Kwaliteitsjaarverslag 2021/ de reflectie hierop;
- het Groninger Zorgakkoord in het algemeen en de ontwikkelingen hiervan binnen Cosis in het bijzonder;
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen;
- de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in relatie tot de HR-strategie, gericht op instroom/doorstroom en uitstroom van medewerkers;
- het accountantsverslag 2021;
- de jaarrekening 2021;
- het bestuursverslag 2021;
- het verlenen van decharge aan de Raad van Bestuur;
- de benoeming van de voorzitter Raad van Toezicht;
- de ontwikkelingen binnen het Sociaal Domein;
- de klassenindeling WNT;
- de honorering Raad van Toezicht en Raad van Bestuur;
- de kaderbrief 2023;
- het controleplan van de externe accountant;
- de managementletter van de extern accountant;
- de begroting – en het jaarplan 2023;
- de kwartaalrapportages gericht op de kwaliteit van zorg en de financiële stand van zaken.



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

### 5.1.8 Commissies

De RvT kent drie commissies.

#### 1. Remuneratiecommissie

Deze heeft zich in 2022 beziggehouden met de procedure voor de benoeming van de voorzitter RvT. Ook heeft de commissie voorstellen voorbereid voor de honorering van de RvT 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 RvT 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 RvT.

#### 2. Auditcommissie

Deze kwam in het verslagjaar vier keer bij elkaar. Bij alle vergaderingen was de Raad van Bestuur aanwezig. De jaarrekening Cosis 2021, het accountantsverslag en de managementletter zijn besproken, dit alles in aanwezigheid van de externe accountant. Ook de begroting 2023 is in de commissie voor besproken. De commissie heeft op basis van haar bevindingen de RvT positief geadviseerd om tot besluitvorming van de voorgelegde stukken over te gaan.

Verder monitorde de commissie de voortgang rondom de ICT-ontwikkelingen, het risicomanagement en de voortgang van (het) duurzaamheid(sverslag) binnen Cosis. Ook zijn door de commissie de reguliere financiële rapportages voorbereid ten behoeve van de voltallige RvT.

#### 3. Commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid (ZKV)

Deze commissie adviseert en ondersteunt de RvT bij het adequaat uitvoeren van het toezicht op het terrein van de zorg, kwaliteit en veiligheid. De commissie heeft in 2022 twee keer vergaderd. Naast de reguliere rapportages gericht op de kwaliteit en veiligheid van de zorg, is het Kwaliteitsrapport Langdurige Zorg 2021 in de commissie besproken. De commissie heeft gereflecteerd op wijze hoe Cosis de complementaire verantwoordelijkheid tussen leidinggevenden en gedragswetenschappers heeft vormgegeven. Ook heeft de commissie zich verdiept in het zorginnovatie portfolio van Cosis voor 2022. Tot slot heeft de commissie gereflecteerd op de inzichten en vernieuwingen binnen Cosis als gevolg van Covid-19

#### *Contact met medezeggenschap*

Een afvaardiging van de RvT heeft tweemaal een overlegvergadering met de Ondernemingsraad bijgewoond. Ook heeft de RvT 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 RvT heeft hieruit geconstateerd dat er sprake is van een goede interactie en dat er ruimte is voor een kritische noot.

### 5.1.9 Beleid en strategie

De strategie van de organisatie kreeg ook in 2022 veel aandacht. De RvT 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 RvT dan ook volledig onderschreven.

### 5.1.10 Aandachtspunten 2023

Zoals altijd blijven de (politieke) ontwikkelingen en bezuinigingen die op ons afkomen aandacht vragen. De RvT 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 RvT gaat net als in het voorgaande verslagjaar, er in 2023 specifiek op toezien hoe de organisatie de in gang gezette veranderingen tot uitvoer wil brengen én gaat borgen. Hierbij rekening houdend met de thema's (arbeidsmarkt, digitalisering en duurzaamheid) zoals die uit de eigen evaluatie naar voren zijn gekomen.



## 6.1 Jaarrekening 2022

## 6.1.1 Balans per 31 december 2022

(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-22	31-dec-21
		€	€
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
<b>Materiële vaste activa</b>	1		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		37.185.817	37.518.203
2. machines en installaties		13.525.990	14.114.877
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		15.215.828	16.278.980
4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald		10.237.836	3.833.759
Totaal materiële vaste activa		<u>76.165.471</u>	<u>71.745.819</u>
<b>Vlottende activa</b>			
<b>Vorderingen</b>	2		
1. op handelsdebiteuren		5.817.866	1.410.868
2. overige vorderingen		10.697.701	17.459.178
3. overlopende activa		2.591.615	1.872.683
Totaal vorderingen		<u>19.107.182</u>	<u>20.742.729</u>
<b>Liquide middelen</b>	3	82.950.330	85.878.082
<b>Totaal activa</b>		<u><u>178.222.983</u></u>	<u><u>178.366.630</u></u>

	Ref.	31-dec-22	31-dec-21
		€	€
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>	4		
1. Gestort en opgevraagd kapitaal		66.741	66.741
2. Bestemmingsreserves		9.639.734	9.639.734
3. Bestemmingsfondsen		112.324.178	112.356.018
4. Overige reserves		912.343	917.135
Totaal eigen vermogen		122.942.996	122.979.628
<b>Vorzieningen</b>	5		
1. Overige		5.796.305	5.974.463
Totaal voorzieningen		5.796.305	5.974.463
<b>Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)</b>	6		
1. Schulden aan banken		2.407.236	2.875.468
Totaal langlopende schulden		2.407.236	2.875.468
<b>Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>	7		
1. Schulden aan banken		468.232	468.231
2. Schulden aan leveranciers en handelskredieten		4.369.438	6.233.631
3. Belastingen en premies sociale verzekeringen		7.398.810	7.622.239
4. Schulden ter zake pensioenen		3.771.986	68.546
5, Overige schulden		26.365.429	24.942.660
6. Overige passiva		4.702.551	7.201.764
Totaal kortlopende schulden		47.076.446	46.537.071
<b>Totaal passiva</b>		178.222.983	178.366.630

## 6.1.2 Winst- en verliesrekening over 2022

	Ref.	2022	2021
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>		<b>€</b>	<b>€</b>
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>	9		
1. Zorgverzekeringswet		74.546	5.740
2. Wet langdurige zorg		187.898.590	180.441.441
3. Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies		573.969	2.679.979
4. Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		637.727	533.665
5. Baten uit onderaanneming		1.685.489	1.783.127
6. Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		3.949.190	3.606.358
7. Opbrengsten Jeugdwet		35.621.656	31.589.597
Totaal baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		230.441.167	220.639.908
<b>Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	10		
1. Wet maatschappelijke ondersteuning		27.967.646	31.829.097
2. Overige andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		6.210.153	6.141.836
Totaal andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		34.177.799	37.970.933
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		264.618.966	258.610.841
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	11	19.880.125	17.063.477
Lonen en salarissen	12	133.352.758	126.814.192
Sociale lasten	13	21.224.133	20.392.464
Pensioenlasten	14	11.621.457	10.636.733
Afschrijvingen op materiële vaste activa	15	8.928.729	8.406.095
Overige bedrijfskosten	16	69.729.150	71.104.294
<b>Som der bedrijfslasten</b>		264.736.352	254.417.255
<b>Financiële baten en lasten</b>	17		
1. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten		365.353	2.500
2. Rentelasten en soortgelijke kosten		-284.599	-326.078
Totaal Financiële baten en lasten		80.754	-323.578
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>		<b>-36.632</b>	<b>3.870.008</b>

## Resultaatbestemming

<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	2022	2021
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Reserve aanvaadbare kosten Wlz	2.925.463	5.865.949
Reserve Wmo	-2.175.479	-1.462.795
Reserve Jeugdwet	178.418	895.978
Reserve overige financiering	-960.242	-1.422.819
Algemene reserves	-4.792	-6.305
	<u>-36.632</u>	<u>3.870.008</u>

## 6.1.3 Kasstroomoverzicht 2022

	Ref.	2022		2021	
		€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Bedrijfsresultaat			-117.386		4.193.586
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	15	8.928.730		8.406.095	
- mutaties voorzieningen	5	184.696		-227.606	
- boekresultaten afstoting vaste activa		-867.519		661.220	
			8.245.905		8.839.709
Veranderingen in vlottende middelen:					
- vorderingen	2	1.640.546		1.470.906	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	7	897.547		4.921.215	
			2.538.094		6.392.121
<i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>			10.666.613		19.425.416
Ontvangen interest	17	-2.500		-5.085	
Betaalde interest	17	-305.827		-254.810	
			-308.327		-259.895
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>			10.358.286		19.165.521
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>					
Investerings materiële vaste activa	1	-14.312.719		-9.271.284	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	1.494.913		0	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			-12.817.806		-9.271.284
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>					
Nieuw opgenomen leningen	6	0		0	
Aflossing langlopende schulden	6	-468.232		-468.231	
Kortlopend bankkrediet	7	0		0	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			-468.232		-468.231
<b>Mutatie geldmiddelen</b>			-2.927.752		9.426.006
Stand geldmiddelen per 1 januari	3		85.878.082		76.452.076
Stand geldmiddelen per 31 december	3		82.950.330		85.878.082
Mutatie geldmiddelen			-2.927.752		9.426.006



## 6.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

### 6.1.4.1 Algemeen

#### **Algemene gegevens**

Stichting Cosis is statutair gevestigd te Assen en feitelijk te Assen, Lauwers 17, ingeschreven in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 04082725.

De belangrijkste activiteiten zijn het verbinden van zorginstellingen, het waarborgen van de continuïteit van zorg en het creëren van scholing- en loopbaanmogelijkheden voor instellingen en haar medewerkers die zorg verlenen aan mensen met een verstandelijke beperking en aan mensen die aangewezen zijn op de geestelijke gezondheidszorg.

#### **Verslaggevingsperiode**

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2022, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2022.

#### **Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening**

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW), de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW - voor zover deze volgens deze regeling van toepassing zijn - en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

#### **Continuïteitsveronderstelling**

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

#### **Vergelijking met voorgaand jaar**

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

#### **Stelselwijzigingen**

De jaarrekening 2022 is opgesteld op basis van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG. De Regeling schrijft voor de balans en de winst- en verliesrekening modellen voor die afwijken van de modellen die in de jaarrekening 2021 zijn gehanteerd. De vergelijkende cijfers over 2021 zijn aangepast op basis van de nieuwe modellen. De aanpassingen hebben geen invloed op de omvang van het eigen vermogen ultimo 2021 en het resultaat over 2021. Zorgspecifieke posten zijn waar dit noodzakelijk wordt geacht vermeld in de toelichting.

#### **Vergelijkende cijfers**

De cijfers voor 2021 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2022 mogelijk te maken.

#### **Gebruik van schattingen**

De opstelling van de jaarrekening vereist dat de Raad van Bestuur oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten.

De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

### **Verrekenen en salderen**

Een actief en een post van vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover:

- een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen; en
- het stellig voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

### **Verbonden rechtspersonen**

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen, statutaire leden Raad van Bestuur en andere sleutelfiguren in het management, worden aangemerkt als verbonden partij.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

### **Grondslagen WNT**

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft Stichting Cosis zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels.

### **Leasing (Operational lease)**

Bij Stichting Cosis kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de stichting ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

## 6.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

### **Activa en passiva**

De algemene grondslag voor de waardering van de activa en passiva is de verkrijgingsprijs- of de vervaardigingsprijs, tenzij ander vermeld in de verdere grondslagen.

Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen, en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst- en verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van stichting Cosis.

### **Materiële vaste activa**

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het vast actief.

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afschreven op basis van de verwachte levensduur. In het geval dat belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven. In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting.

Als materiële vaste activa worden verworven in ruil voor een niet-monetair actief, wordt de kostprijs van het materieel vast actief bepaald op basis van de reële waarde voor zover de ruiltransactie leidt tot een wijziging in de economische omstandigheden en de reële waarde van het verworven actief of van het opgegeven actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen en -terreinen : 0 - 20 %.
- Machines en installaties : 5 -12,50 %
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 10 - 20 %.

Stichting Cosis beschikt niet over materiële vaste activa waarvan zij krachtens een financiële leaseovereenkomst de economische eigendom heeft.

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

Groot onderhoud:

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object. Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

### **Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen**

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief of kasstroom genererende eenheid te vergelijken met de bedrijfswaarde zijnde de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief of kasstroom genererende eenheid naar verwachting zal genereren.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

De bedrijfswaarde wordt berekend op het niveau van de verschillende Kasstroomgenererende eenheden (KGE). Een KGE is de kleinst identificeerbare groep van activa die bij voortgezet gebruik kasstromen genereert en die in hoge mate onafhankelijk is van de inkomsten van andere activa of groepen van activa (RJ 121.0). De realiseerbare waarde van een individueel actief kan niet worden bepaald als het niet mogelijk is een goede inschatting te maken

van de bedrijfswaarde van het actief of als het individuele actief niet zelf kasstromen genereert die onafhankelijk zijn van de kasstromen van andere activa.

Er zijn geen aanwijzingen dat de bedrijfswaarden zijn gewijzigd. Om deze reden heeft er voor de jaarrekening 2022 geen herberekening plaatsgevonden en is de verantwoorde cumulatieve waardevermindering onverminderd van toepassing. De cumulatieve bijzondere waardevermindering bedraagt per 31 december 2022 € 6,9 miljoen, verdeeld over de segmenten KJG voor € 0,7 miljoen en wonen € 6,2 miljoen.

### **Vervreemding van vaste activa**

Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

### **Financiële instrumenten**

Er wordt geen gebruik gemaakt van afgeleide financiële instrumenten (aandelen, opties etc.). Waaronder ook risico volle producten zoals derivaten of hefboomproducten vallen.

### **Verstreckte leningen en overige vorderingen**

Verstreckte leningen en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardevermindervingsverliezen.

### **Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen**

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

### **Vorderingen**

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde, inclusief transactiekosten. (Door toepassing van de effectieve rentemethode worden transactiekosten als onderdeel van de amortisatie in de winst- en verliesrekening verwerkt). De vervolgwaaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (indien geen sprake van agio/disagio of transactiekosten dan geamortiseerde kostprijs gelijk aan nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget.

### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

### **Voorzieningen (algemeen)**

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen. De gehanteerde disconteringsvoet is gestegen van 1,5% naar 2,8% als gevolg van de gestegen rente.

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting. De rentemutatie van voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde is verantwoord als dotatie aan de voorziening.

Per individuele voorziening volgt hieronder een toelichting van de grondslagen voor waardering.

#### *Voorziening levensfase*

De voorziening persoonlijk budget levensfase (PBL) betreft een voorziening uit hoofde van een cao-verplichting in het kader van de overgangsregeling 45+. Het persoonlijk budget levensfase kwalificeert als een beloning met opbouw van rechten. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst (eenmalig) uit te keren PBL-uren. De berekening is gebaseerd op de cao-bepalingen (GHZ en GGZ 2021-2024), leeftijd en resterende dienstjaren tot het bereiken van de 55-jarige leeftijd of pensioenleeftijd.

#### *Voorziening jubileumverplichtingen*

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, verwachte salarisstijgingen, blijfkans en leeftijd.

Het effect van de discontering is € 362.853. Door wijziging van de disconteringsvoet zijn de voorzieningen afgenomen met dit bedrag.

#### *Voorziening langdurig zieken*

Stichting Cosis is voor de ziektewet eigen risicodrager en is in dit kader verplicht om gedurende twee jaren het salaris van een zieke medewerker door te betalen. Voor op balansdatum langdurig zieke medewerkers is een voorziening gevormd voor deze doorbetalingsverplichting op basis van contante waarde.

#### *Voorziening generatiepact*

In 2017 heeft Stichting Cosis een generatiepact gesloten met de vakbonden. Het generatiepact houdt in dat medewerkers die maximaal vijf jaar voor hun pensioen zitten, minder uren kunnen werken en hiervoor gecompenseerd kunnen worden. De voorziening generatiepact is gevormd voor de loondoorbetalingsverplichting en pensioenaanvulling voor het deel van het dienstverband dat medewerkers niet meer werken. De voorziening is gebaseerd op de contante waarde van de verplichtingen.

### **Schulden**

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

### 6.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

#### **Algemeen**

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

#### **Opbrengsten**

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

#### **Overheidssubsidies**

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruit ontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de stichting zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de stichting gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst- en verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de stichting voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst- en verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief. Een krediet afgesloten tegen een lagere rente dan de marktrente, wordt als schuld in de balans opgenomen waarbij waardering plaatsvindt zoals opgenomen onder Financiële instrumenten. Het verschil tussen het hogere ontvangen bedrag van het krediet en de boekwaarde bij eerste verwerking betreft het voordeel als gevolg van de lagere rente. Dit voordeel wordt verwerkt als overheidssubsidie.

## **Personele kosten**

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

De beloningen van het personeel worden als last in de winst- en verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de instelling.

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (cao en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

## **Ontslagvergoedingen**

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de onderneming zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen. Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

## **Pensioenen**

Stichting Cosis heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Stichting Cosis. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Stichting Cosis betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.



Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfondsen. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In maart 2023 bedroeg de actuele dekkingsgraad 109,5%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 125,0%. Het pensioenfonds verwacht volgens het herstelplan binnen 10 jaar hieraan te kunnen voldoen en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. Stichting Cosis heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting Cosis heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

### **Afschrijvingen op materiële vaste activa**

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven.

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

### **Financiële baten en lasten**

De financiële baten en lasten betreffen van derden ontvangen (te ontvangen) en aan derden betaalde (te betalen) interest.

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

#### **6.1.4.4 Grondslagen van segmentering**

In de jaarrekening wordt zoals aanbevolen in de Richtlijn 655 Zorginstellingen een segmentatie van de resultatenrekening gemaakt in de volgende segmenten: Wlz, Wmo, Jeugdwet en overig.

De verdeling van de winst- en verliesrekening 2022 inclusief vergelijkende cijfers over 2021 per segment is gemaakt op basis van de volgende uitgangspunten:

- Directe kostenplaatsen: de kosten zijn op kostenplaatsniveau naar rato van opbrengsten per segment verdeeld. (salariskosten, overige bedrijfskosten, afschrijvingslasten en financiële baten en -lasten).
- Inzet behandelaren: de kosten zijn per vakgroep verdeeld naar de segmenten Wlz en Jeugdwet.
- Decentrale overhead: de kosten zijn op clusterniveau naar rato van opbrengsten per segment verdeeld.
- Centrale overhead: de kosten zijn op basis van verschillende verdeelsleutels, op basis van ingeschatte tijdsbesteding / aantal fte / etc. verdeeld.

#### **6.1.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

#### 6.1.4.6 Financiële instrumenten en risicobeheersing

##### **Marktrisico**

Er is geen sprake van valutarisico aangezien stichting Cosis enkel werkzaam is binnen Nederland. Er is tevens geen sprake van een prijsrisico.

De Stichting loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en rentedragende langlopende en kortlopende schulden (waaronder schulden aan kredietinstellingen). Voor vorderingen en schulden met variabele renteafspraken loopt stichting Cosis risico ten aanzien van toekomstige kasstromen; met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt Stichting risico's over de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de marktrente.

Met betrekking tot de vorderingen worden geen financiële derivaten met betrekking tot afdekking van het renterisico gecontracteerd.

##### **Kredietrisico**

Stichting Cosis loopt kredietrisico over handelsdebiteuren en overige vorderingen en liquide middelen. De vorderingen bestaan voor een belangrijk deel uit vorderingen op gemeenten en zorgverzekeraars en zijn gerelateerd aan de bekostiging van de zorgactiviteiten van Stichting Cosis. Vanuit het treasurybeleid wordt alleen gefinancierd via instellingen met minimaal een Single A rating. Gezien de aard van de post zitten hier geen kredietrisico's aan.

##### **Liquiditeitsrisico**

De stichting bewaakt de liquiditeitspositie. Het management ziet er op toe dat steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen van de stichting te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft, zodat de stichting steeds binnen de gestelde lening convenanten kan blijven voldoen.

#### 6.1.4.7 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

#### 5.1.4.8 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels.

## 6.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2022

### ACTIVA

#### 1. Materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-22	31-dec-21
	€	€
1. Bedrijfsgebouwen en terreinen	37.185.817	37.518.203
2. Machines en installaties	13.525.990	14.114.877
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	15.215.828	16.278.980
4. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	10.237.836	3.833.759
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>76.165.471</b>	<b>71.745.819</b>

<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	2022	2021
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	71.745.820	71.993.161
Bij: investeringen	13.975.775	8.819.973
Af: afschrijvingen	8.928.730	8.406.095
Af: desinvesteringen	627.394	661.220
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>76.165.471</b>	<b>71.745.819</b>

#### **Toelichting:**

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 6.1.6.

Niet alle vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting van de langlopende leningen, bijlage 6.1.7.

## 2. Vorderingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-22	31-dec-21
--------------------------------------	-----------	-----------

	€	€
1. Vorderingen op handelsdebiteuren	5.817.866	1.410.868
2. overige vorderingen:		

	2021	2022	totaal
	€	€	€
<b>Saldo per 1 januari</b>	9.978.717	0	9.978.717
Financieringsverschil boekjaar	0	6.989.525	6.989.525
Correcties voorgaande jaren	52.500	0	52.500
Betalingen/ontvangsten	-10.031.217	0	-10.031.217
Subtotaal mutatie boekjaar	-9.978.717	6.989.525	-2.989.192
<b>Saldo per 31 december</b>	<u>0</u>	<u>6.989.525</u>	<u>6.989.525</u>

Stadium van vaststelling (per erkenning):

VG Drenthe 300-1419	c	a
VG Groningen 300-0300	c	a

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

	31-dec-22	31-dec-21
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	6.989.525	9.978.717
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	0
	<u>6.989.525</u>	<u>9.978.717</u>

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar	31-dec-22	31-dec-21
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	188.174.696	180.441.441
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	181.185.171	170.462.724
Totaal financieringsverschil	6.989.525	9.978.717
- Nog te factureren omzet	3.681.335	7.371.159
- Diverse Vorderingen	26.841	109.302
Totaal overige vorderingen	10.697.701	17.459.178
3. Overlopende activa	2.591.615	1.872.683
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>19.107.182</b>	<b>20.742.729</b>

**Toelichting:**

De voorziening die in aftrek op de vorderingen op handelsdebiteuren is gebracht, bedraagt € 132.793 (2021: € 94.011). In de overlopende activa is een bedrag van € 0,2 mln. (2021: € 0,2 mln.) opgenomen met een looptijd langer dan 1 jaar.

### 3. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:	31-dec-22	31-dec-21
	€	€
Bankrekeningen	82.906.520	85.801.936
Kassen	43.810	76.146
Totaal liquide middelen	82.950.330	85.878.082

**Toelichting:**

In de liquide middelen zijn deposito's tot een bedrag van € 25.000.000 begrepen, dit bedrag is op 17-01-2023 weer beschikbaar gekomen.

Er staat een bedrag van € 172.430 niet ter vrije beschikking wegens afgegeven bankgaranties. De looptijd van de bankgaranties is gekoppeld aan de huurperiode.

De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

## PASSIVA

### 4. Eigen vermogen

<i>Bestaat uit de componenten:</i>	31-dec-22	31-dec-21
	€	€
1. Gestort en opgevraagd kapitaal	66.741	66.741
2. Bestemmingsreserves	9.639.734	9.639.734
3. Bestemmingsfondsen	112.324.178	112.356.018
4. Overige reserves	912.343	917.135
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>122.942.996</b>	<b>122.979.628</b>

<b>1. Gestort en opgevraagd kapitaal</b>	<b>Saldo per</b>	<b>Resultaat-</b>	<b>Overige</b>	<b>Saldo per</b>
<i>Het verloop vorig boekjaar:</i>	<b>1-jan-21</b>	<b>bestemming</b>	<b>mutaties</b>	<b>31-dec-21</b>
	€	€	€	€
Kapitaal	66.741	0	0	66.741
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal vorig boekjaar	66.741	0	0	66.741
	<b>Saldo per</b>	<b>Resultaat-</b>	<b>Overige</b>	<b>Saldo per</b>
<i>Het verloop huidig boekjaar:</i>	<b>1-jan-22</b>	<b>bestemming</b>	<b>mutaties</b>	<b>31-dec-22</b>
	€	€	€	€
Kapitaal	66.741	0	0	66.741
<b>Totaal gestort en opgevraagd kapitaal</b>	<b>66.741</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>66.741</b>

<b>2. Bestemmingsreserves</b>	<b>Saldo per</b>	<b>Resultaat-</b>	<b>Overige</b>	<b>Saldo per</b>
<i>Het verloop vorig boekjaar:</i>	<b>1-jan-21</b>	<b>bestemming</b>	<b>mutaties</b>	<b>31-dec-21</b>
Bestemmingsreserves:	€	€	€	€
Innovatie Zorg- en Dienstverleningsaanbod	3.000.000	0	0	3.000.000
Versterken en transformeren organisatie	5.700.000	0	0	5.700.000
Nalatenschap "Het Boemeltje"	939.734	0	0	939.734
<b>Totaal bestemmingsreserves vorig boekjaar</b>	<b>9.639.734</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9.639.734</b>

	<b>Saldo per</b>	<b>Resultaat-</b>	<b>Overige</b>	<b>Saldo per</b>
<i>Het verloop huidig boekjaar:</i>	<b>1-jan-22</b>	<b>bestemming</b>	<b>mutaties</b>	<b>31-dec-22</b>
Bestemmingsreserves:	€	€	€	€
Innovatie Zorg- en Dienstverleningsaanbod	3.000.000	0	0	3.000.000
Versterken en transformeren organisatie	5.700.000	0	-2.000.000	3.700.000
Nalatenschap "Het Boemeltje"	939.734	0	0	939.734
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	0	0	2.000.000	2.000.000
<b>Totaal bestemmingsreserves</b>	<b>9.639.734</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9.639.734</b>

<b>3. Bestemmingsfondsen</b>	<b>Saldo per</b>	<b>Resultaat-</b>	<b>Overige</b>	<b>Saldo per</b>
<i>Het verloop vorig boekjaar:</i>	<b>1-jan-21</b>	<b>bestemming</b>	<b>mutaties</b>	<b>31-dec-21</b>
Bestemmingsfondsen:	€	€	€	€
Reserve aanvaardbare kosten Wlz	112.309.542	5.865.949	0	118.175.491
Reserve Wmo	-1.834.771	-1.462.795	0	-3.297.566
Reserve Jeugdwet	-2.288.349	895.978	0	-1.392.371
Reserve overige financiering	293.283	-1.422.819	0	-1.129.536
<b>Totaal bestemmingsfondsen vorig boekjaar</b>	<b>108.479.705</b>	<b>3.876.313</b>	<b>0</b>	<b>112.356.018</b>

	<b>Saldo per</b>	<b>Resultaat-</b>	<b>Overige</b>	<b>Saldo per</b>
<i>Het verloop huidig boekjaar:</i>	<b>1-jan-22</b>	<b>bestemming</b>	<b>mutaties</b>	<b>31-dec-22</b>
Bestemmingsfondsen:	€	€	€	€
Reserve aanvaardbare kosten Wlz	118.175.491	2.925.463	0	121.100.954
Reserve Wmo	-3.297.566	-2.175.479	0	-5.473.045
Reserve Jeugdwet	-1.392.371	178.418	0	-1.213.953
Reserve overige financiering	-1.129.536	-960.242	0	-2.089.778
<b>Totaal bestemmingsfondsen</b>	<b>112.356.018</b>	<b>-31.840</b>	<b>0</b>	<b>112.324.178</b>

<b>4. Overige reserves</b>	<b>Saldo per</b>	<b>Resultaat-</b>	<b>Overige</b>	<b>Saldo per</b>
<i>Het verloop vorig boekjaar:</i>	<b>1-jan-21</b>	<b>bestemming</b>	<b>mutaties</b>	<b>31-dec-21</b>
<i>Overige reserves:</i>	€	€	€	€
Overige reserve	923.440	-6.305	0	917.135
Totaal algemene en overige reserves vorig boekjaar	923.440	-6.305	0	917.135

	<b>Saldo per</b>	<b>Resultaat-</b>	<b>Overige</b>	<b>Saldo per</b>
<i>Het verloop huidig boekjaar:</i>	<b>1-jan-22</b>	<b>bestemming</b>	<b>mutaties</b>	<b>31-dec-22</b>
<i>Overige reserves:</i>	€	€	€	€
Overige reserve	917.135	-4.792	0	912.343
Totaal algemene en overige reserves	917.135	-4.792	0	912.343

#### **Toelichting:**

##### **Bestemmingsreserves**

- *Innovatie Zorg- en Dienstverleningsaanbod: deze bestemmingsreserve wordt aangewend om in de komende jaren blijvend te kunnen investeren in innovatie en doorontwikkeling van zorg- en dienstverlening.*
- *Versterken en transformeren organisatie: deze bestemmingsreserve is gevormd om verschillende activiteiten te ontplooiën om de doelstellingen vanuit de strategie 'de bedoeling' te realiseren. Belangrijk onderdeel hiervan is de realisatie van de IT-roadmap en de nieuwe organisatie-inrichting Cosis2020.*
- *De bestemmingsreserve nalatenschap ""Het Boemeltje"" is in 2019 gevormd. In 2019 heeft Cosis, als rechtsopvolger van stichting Dagvoorzieningen voor Verstandelijk Gehandicapten Meppel ("Het Boemeltje"), een nalatenschap ontvangen.  
Deze wordt in de komende jaren ingezet op een manier die recht doet aan de nalatenschap.*
- *In 2022 is besloten om een bestemmingsreserve te creëren voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Deze reserve zal worden aangewend om de gestelde MVO-doelen te realiseren en hierover te rapporteren.*

*Voor de bestemmingsreserve geldt dat door de Raad van Bestuur een beperking in de besteding van het vermogen is aangebracht.*

##### **Bestemmingsfondsen**

*Dit betreffen de reserves vanuit de verschillende financieringen:*

- *reserve aanvaardbare kosten (RAK) Wlz*
- *reserve Wmo*
- *reserve Jeugdwet*
- *reserve overige financiering: overige financieringen*

*Dit is het vermogen dat is gevormd uit de resultaten uit opbrengsten uit zorgprestaties, maatschappelijke ondersteuning en overige opbrengsten. Resultaten vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz) kwalificeren als bestemmingsfonds (beperking bestedingsmogelijkheid vermogen is door derden aangebracht). Resultaten vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), Jeugdwet en overige financiering kwalificeren als reserve en zijn niet door derden beklemd. Cosis presenteert deze reserves, mede op basis van historische uitgangspunten, echter wel als bestemmingsfondsen als ware deze gelden ook door derden beklemd zijn.*



Conform vorig jaar is de reserve aanvaardbare kosten Wlz vanaf 2015 (decentralisatie sociaal domein) gesplitst in de reserve aanvaardbare kosten Wlz, reserve Wmo, reserve Jeugdwet en reserve overige financiering. Deze mutaties zijn verwerkt via de resultaatbestemming. Voor 2022 is dezelfde werkwijze gehanteerd.

### Overige reserve

De overige reserve wordt ingezet ten behoeve van de algemene ontwikkeling van cliënten, daar waar geen financiering vanuit publieke middelen mogelijk is.

### Overzicht van het totaalresultaat van de instelling

	31-dec-22	31-dec-21
	€	€
Netto-resultaat toekomend aan de instelling	-36.632	3.870.008
Totaalresultaat van de instelling	-36.632	3.870.008

## 5. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-2022	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2022
	€	€	€	€	€
1. Overige					
Voorziening jubileumverplichtingen	3.300.414	15.946	190.297	362.853	2.763.210
Voorziening levensfase	845.057	0	295.726	121.557	427.774
Voorziening langdurig zieken	745.163	1.052.399	620.834	103.615	1.073.113
Voorziening generatiepact	1.083.829	938.985	449.569	41.037	1.532.208
Totaal overige	5.974.463	2.007.330	1.556.426	629.062	5.796.305
Totaal voorzieningen	5.974.463	2.007.330	1.556.426	629.062	5.796.305

### Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

	31-dec-22
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.720.426
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	4.075.879
hiervan > 5 jaar	2.955.524

### Toelichting:

In de voorziening langdurig zieken is de te verwachten uit te betalen transitievergoeding na uitdiensttreding opgenomen. Deze transitievergoeding wordt gecompenseerd door het UWV, op de balans is hiervoor tevens een vordering opgenomen van € 0,4 miljoen. In 2021 betrof de som aan te betalen transitievergoedingen € 0,6 miljoen.

## 6. Langlopende schulden

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-22	31-dec-21
	€	€
1. Schulden aan banken	2.407.236	2.875.468
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	2.407.236	2.875.468
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
	€	€
Stand per 1 januari	3.343.700	3.811.931
Bij: nieuwe leningen	0	0
Af: aflossingen	468.232	468.231
Stand per 31 december	2.875.468	3.343.700
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	468.232	468.232
Stand langlopende schulden per 31 december	2.407.236	2.875.468

### **Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:**

	31-dec-22	31-dec-21
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	468.232	468.232
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	2.407.236	2.875.468
hiervan > 5 jaar	684.312	1.002.542

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden. De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

#### **Toelichting:**

*De boekwaarde van de leningen benadert de reële waarde.*

#### **Vestiging hypotheekrecht Waarborgfonds voor de Zorgsector:**

*Het waarborgfonds voor de Zorgsector heeft gebruik gemaakt van haar recht tot de vestiging van een recht van hypotheek en een pandrecht, tot zekerheid voor de voldoening van de huidige en toekomstige door haar verstrekte borgstellingen.*

*Voor Cosis is het recht van eerste hypotheek verleend tot een bedrag van € 6 miljoen.*

## 7. Overige kortlopende schulden

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-22	31-dec-21
	€	€
1. Schulden aan banken	468.232	468.231
2. Schulden aan leveranciers en handelskredieten	4.369.438	6.233.631
3. Belastingen en premies sociale verzekeringen	7.398.810	7.622.239
4. Schulden ter zake pensioenen	3.771.986	68.546
5. Overige schulden:		
- Nog te betalen salarissen	236.600	218.843
- Vakantiegeld	5.978.156	5.712.875
- BTW	20.609	60.782
- Vrienden van Cosis	77.538	66.455
- Rente	124.686	145.915
- Reservering vakantie- & PBL-uren	19.345.579	18.298.877
- Overige schulden	580.975	437.575
- Nog te verrekenen met bewoners	1.286	1.338
Totaal overige schulden	26.365.429	24.942.660
6. Overige passiva		
- Overlopende posten	4.702.551	7.201.764
Totaal overige passiva	4.702.551	7.201.764
Totaal overige kortlopende schulden	47.076.446	46.537.071

### **Toelichting:**

*De stijging in de schulden ter zake pensioenen wordt veroorzaakt door een timingsverschil in de facturatie ten opzichte van vorig jaar. Daarnaast is de reservering uit hoofde van vakantie- & PBL-uren toegenomen onder meer als gevolg van 8 uren extra balansverlof per medewerker.*

*Alle kortlopende verplichtingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.*

## 8. Niet in de balans opgenomen regelingen

31-dec-22

### Operational lease €

Ultimo boekjaar zijn de verplichtingen uit hoofde van operational leases als volgt te specificeren:

Looptijd tot 1 jaar	992.926
Looptijd van 1 jaar tot 5 jaar	658.651
	1.651.577

### Huren

Op balansdatum heeft Stichting Cosis uit hoofde van huurcontracten de volgende verplichtingen.

Tevens is aangegeven wat de looptijd van de verplichtingen is.

Verplichting < 1 jaar	15.552.322
Verplichting 1 tot 5 jaar	28.316.308
Verplichting > 5 jaar	13.034.799
	56.903.429

### Investeringsverplichtingen

Op balansdatum heeft Stichting Cosis de volgende aanneemovereenkomsten afgesloten:

Nieuwbouw 32 zorgappartementen aan Zuideinde 28 te Meppel	1.555.350
Nieuwbouw woongebouw dr. Picardtlaan Coevorden	4.537.489
	6.092.839

### Garanties

Door de Rabobank Noord-Drenthe zijn 10 garanties afgegeven:

Het gaat hierbij om de volgende huurpanden:

		€
Lauwers 21	Assen	62.956
Eekhorstweg 4	Meppel	25.363
Norgerweg 2d	Roden	24.802
Angelsloërdijk 29E	Emmen	15.420
Weerdingerstraat 84	Emmen	13.620
Noordbargerstraat 37	Emmen	11.000
Friesestraat 64	Coevorden	8.709
Houtweg 101	Emmen	5.600
Ripperdalaan 7	Groningen	2.538
Lijzijde 12	Groningen	2.422
		172.430

172.430

### Obligoverplichting Waarborgfonds voor de Zorgsector

Stichting Cosis heeft voor opgenomen leningen, met een restschuld ultimo 2022 van in totaal € 1.353.138 borging van het Waarborgfonds voor de Zorgsector ontvangen. Indien stichting Cosis onverhoopt niet meer in staat zou zijn aan haar rente- en aflossingsverplichtingen van deze schulden te voldoen, neemt het Waarborgfonds deze verplichting over. Het Waarborgfonds beschikt hiertoe over een ruim risicovermogen.

Als het Waarborgfonds niet meer aan haar uit borging voortkomende verplichtingen kan voldoen, kan stichting Cosis worden verplicht om maximaal 3% van de restschuld van haar geborgde leningen als renteloze lening aan het Waarborgfonds te verstrekken. Dit bedraagt per ultimo 2022 € 40.594.

## 6.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en admini- stratieve uitrusting	Materiële vaste uitvoering en vooruit- betalingen op materiële vaste activa	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	€	€	€	€	€
- aanschafwaarde	87.040.267	22.261.093	36.150.868	3.833.759	149.285.987
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	49.522.064	8.146.216	19.871.888	0	77.540.168
Boekwaarde per 1 januari 2022	37.518.203	14.114.877	16.278.980	3.833.759	71.745.819
<b>Mutaties in het boekjaar</b>					
- investeringen	1.230.975	1.272.692	3.149.271	8.322.837	13.975.775
- herwaarderingen	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	2.766.288	1.920.034	4.242.408	0	8.928.730
- in gebruikname	1.751.687	95.459	71.615	-1.918.761	0
<b>- terugname geheel afgeschreven activa</b>					
.aanschafwaarde	2.872.097	202.036	3.206.159	0	6.280.292
.cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	2.872.097	202.036	3.206.159	0	6.280.292
<b>- desinvesteringen</b>					
aanschafwaarde	982.524	71.278	91.751	0	1.145.553
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	433.764	34.274	50.121	0	518.159
per saldo	548.760	37.004	41.630	0	627.394
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-332.386	-588.887	-1.063.152	6.404.076	4.419.652
<b>Stand per 31 december 2022</b>					
- aanschafwaarde	86.168.308	23.355.930	36.073.844	10.237.836	155.835.918
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	48.982.491	9.829.940	20.858.016	0	79.670.447
Boekwaarde per 31 december 2022	37.185.817	13.525.990	15.215.828	10.237.836	76.165.471
<b>Afschrijvingspercentage</b>	<b>0 - 20%</b>	<b>5 - 12,50%</b>	<b>10 - 20%</b>	<b>0%</b>	

De ingebruikname van de Materiele vaste bedrijfsactiva in uitvoering, is onder de mutaties in het boekjaar op "in gebruikname" in beeld gebracht. Deze zijn toegevoegd op basis ingebruikname aan de kolommen Bedrijfsgebouwen en terreinen, Machines en installaties en Andere vaste bedrijfsmiddelen via dezelfde post i.p.v. de post investeringen en onttrokken in de kolom Materiele vaste bedrijfsactiva in uitvoering onder deze post i.p.v. desinvesteringen.

## 6.1.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2022

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke rente	Restschuld 31 december 2021	Nieuwe leningen in 2022	Aflossing in 2022	Restschuld 31 december 2022	Restschuld over 5 jaar	Res-terende looptijd in jaren eind 2022	Aflossingswijze	Aflossing 2023	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€		€	€			€	
Bank Ned. Gemeenten	2-jun. -03	733.763	40	hypotheek	2,47%	538.093	0	24.459	513.634	391.340	21	lineair	24.459	rijksgarantie
Bank Ned. Gemeenten	2-aug. -13	1.700.938	17	hypotheek	2,67%	896.386	0	100.569	795.817	292.972	8	variabel	100.569	rijksgarantie
Bank Ned. Gemeenten	27-jun. -07	3.000.000	20	hypotheek	4,27%	903.765	0	150.628	753.137	0	5	variabel	150.628	WfZ
Bank Ned. Gemeenten	28-nov. -06	3.000.000	20	hypotheek	3,30%	750.000	0	150.000	600.000	0	4	lineair	150.000	WfZ
Bank Ned. Gemeenten	2-okt. -08	2.669.011	24	hypotheek	4,75%	255.456	0	42.576	212.880	0	5	lineair	42.576	rijksgarantie
<b>Totaal</b>						<b>3.343.700</b>	<b>0</b>	<b>468.232</b>	<b>2.875.468</b>	<b>684.312</b>			<b>468.232</b>	

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen leningen met WfZ borgstelling luiden als volgt:

- 1e hypothecaire inschrijving ad € 6.000.000 gezamenlijk door het WfZ op al het onroerend goed, met uitzondering van:
  - W1617, Lauwers 17 te Assen (nieuwbouw)
  - X1177, Smetanalaan 536 te Assen (nieuwbouw)
- hypothecaire zekerheid op bedrijfsgebouwen en -terreinen;
- pandrecht op de vorderingen;
- pandrecht op de machines, installaties en inventaris.

## 6.1.8 Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2022

### Gesegmenteerde winst- en verliesrekening

#### SEGMENT 1 WLZ

	2022	2021
	€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>		
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	189.162.902	181.625.411
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	0	0
Som der bedrijfsopbrengsten	189.162.902	181.625.411
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>		
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	11.753.525	8.952.527
Lonen en salarissen	91.449.330	86.363.579
Sociale lasten	14.604.239	13.240.881
Pensioenlasten	7.972.078	7.235.827
Afschrijvingen op materiële vaste activa	7.095.092	6.515.031
Overige bedrijfskosten	53.392.615	53.217.708
Som der bedrijfslasten	186.266.879	175.525.553
Financiële baten en lasten	29.440	-233.909
RESULTAAT BOEKJAAR	2.925.463	5.865.949
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>		
Het resultaat is als volgt verdeeld:	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Toevoeging/(onttrekking):	€	€
Reserve aanvaardbare kosten Wlz	2.925.463	5.865.949
Reserve Wmo	0	0
Reserve Jeugdwet	0	0
Reserve overige financiering	0	0
Algemene reserves	0	0
	2.925.463	5.865.949

## SEGMENT 2 WMO

	2022	2021
	€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>		
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	0	0
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	27.958.777	31.734.798
Som der bedrijfsopbrengsten	27.958.777	31.734.798
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>		
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	5.671.829	5.776.670
Lonen en salarissen	14.842.209	16.286.494
Sociale lasten	2.385.015	2.505.716
Pensioenlasten	1.336.469	1.397.897
Afschrijvingen op materiële vaste activa	687.129	813.404
Overige bedrijfskosten	5.236.024	6.384.385
Som der bedrijfslasten	30.158.675	33.164.566
Financiële baten en lasten	24.419	-33.027
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>	<b>-2.175.479</b>	<b>-1.462.795</b>

### RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:	2022	2021
Toevoeging/(onttrekking):	€	€
Reserve aanvaardbare kosten Wlz	0	0
Reserve Wmo	-2.175.479	-1.462.795
Reserve Jeugdwet	0	0
Reserve overige financiering	0	0
Algemene reserves	0	0
	<b>-2.175.479</b>	<b>-1.462.795</b>



## SEGMENT 3 JEUGDWET

	2022	2021
	€	€
<b>BEDRIJSOPBRENGSTEN:</b>		
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	35.789.892	31.903.508
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	0	0
Som der bedrijfsopbrengsten	35.789.892	31.903.508
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>		
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	1.956.933	1.816.579
Lonen en salarissen	19.964.311	17.418.545
Sociale lasten	3.127.219	2.647.249
Pensioenlasten	1.700.899	1.440.400
Afschrijvingen op materiële vaste activa	805.188	714.467
Overige bedrijfskosten	8.076.299	6.925.827
Som der bedrijfslasten	35.630.849	30.963.067
Financiële baten en lasten	19.375	-44.462
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>	<b>178.418</b>	<b>895.978</b>

### RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:	2022	2021
Toevoeging/(onttrekking):	€	€
Reserve aanvaardbare kosten Wlz	0	0
Reserve Wmo	0	0
Reserve Jeugdwet	178.418	895.978
Reserve overige financiering	0	0
Algemene reserves	0	0
	178.418	895.978

## SEGMENT 4 OVERIGE

	2022	2021
	€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>		
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	5.488.373	7.110.989
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	6.219.022	6.236.136
Som der bedrijfsopbrengsten	11.707.395	13.347.125
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>		
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	497.838	517.702
Lonen en salarissen	7.096.909	6.745.574
Sociale lasten	1.107.660	1.998.617
Pensioenlasten	612.011	562.608
Afschrijvingen op materiële vaste activa	341.320	363.193
Overige bedrijfskosten	3.024.212	4.576.374
Som der bedrijfslasten	12.679.950	14.764.068
Financiële baten en lasten	7.521	-12.181
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>	<b>-965.034</b>	<b>-1.429.124</b>

### RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:	2022	2021
Toevoeging/(onttrekking):	€	€
Reserve aanvaardbare kosten Wlz	0	0
Reserve Wmo	0	0
Reserve Jeugdwet	0	0
Reserve overige financiering	-960.242	-1.422.819
Algemene reserves	-4.792	-6.305
	<b>-965.034</b>	<b>-1.429.124</b>

## AANSLUITING TOTAAL RESULTAAT MET RESULTAAT SEGMENTEN

	2022	2021
	€	€
<b>Resultaat volgens gesegmenteerde resultatenrekeningen:</b>		
SEGMENT 1 WLZ	2.925.463	5.865.949
SEGMENT 2 WMO	-2.175.479	-1.462.795
SEGMENT 3 JEUGDWET	178.418	895.978
SEGMENT 4 OVERIGE	-965.034	-1.429.124
	<hr/>	<hr/>
	-36.632	3.870.008
	<hr/>	<hr/>
<b>Resultaat volgens de resultatenrekening</b>	<b>-36.632</b>	<b>3.870.008</b>
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

## BATEN

### 9. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2022	2021
	€	€
1. Zorgverzekeringswet	74.546	5.740
2. Wet langdurige zorg	187.898.590	180.441.441
3. Subsidies op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies	573.969	2.679.979
4. Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	637.727	533.665
5. Baten uit onderaanneming	1.685.489	1.783.127
6. Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	3.949.190	3.606.358
7. Opbrengsten Jeugdwet	35.621.656	31.589.597
Totaal	230.441.167	220.639.908

#### **Toelichting:**

Ten aanzien van de 'subsidies op grond van een regeling' gaat het specifiek om artikel 3 van de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de artikelen 10.1.3, 10.1.4, 11.1.5 of 11.5.1 van de Wet langdurig zorg.

In de vergelijkende cijfers is de ontvangen bonus voor zorgpersoneel gepresenteerd onder de post 'Subsidies op grond van een regeling' voor een totaal bedrag van € 2.472.576. De uitbetaling van de zorgbonus is verantwoord onder de 'Lonen en salarissen'. De zorgbonus was niet van toepassing voor het jaar 2022, wat een daling in de subsidieopbrengsten verklaard.

### 10. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2022	2021
	€	€
1. Opbrengsten Wet maatschappelijke ondersteuning	27.967.646	31.829.097
2. Overige andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten:		
- Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo en Jeugdwet)	1.145.703	1.719.993
- Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	787.946	601.913
- Activiteiten/ overige dienstverlening	42.389	29.443
- Overige opbrengsten	4.234.115	3.790.487
Totaal overige andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	6.210.153	6.141.836
Totaal andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	34.177.799	37.970.933

#### **Toelichting:**

De overige opbrengsten bestaan voor circa de helft uit opbrengsten uit samenwerkingsverbanden en commerciële dagactiviteiten.

## LASTEN

### 11. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2022	2021
	€	€
Personeel niet in loondienst	11.781.596	8.673.721
Kosten uitbesteding onderaannemers	8.098.529	8.389.756
Totaal kosten van uitbesteed werk en andere kosten	<u>19.880.125</u>	<u>17.063.477</u>

**Toelichting:**

De stijging van de kosten 2022 van uitbesteed werk en andere externe kosten t.o.v. 2021, wordt veroorzaakt door een stijging van inzet van personeel niet in loondienst.

### 12. Lonen en salarissen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2022	2021
	€	€
Lonen en salarissen	133.352.758	126.814.192
Totaal lonen en salarissen	<u>133.352.758</u>	<u>126.814.192</u>

**Toelichting:**

Onder lonen en salarissen is een bedrag van € 2.790.742 (2021: € 2.389.521) in mindering gebracht als gevolg van ontvangen ziekengeld.

### 13. Sociale lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2022	2021
	€	€
Sociale lasten	21.224.133	20.392.464
Totaal sociale lasten	<u>21.224.133</u>	<u>20.392.464</u>

## 14. Pensioenlasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2022	2021
	€	€
Pensioenlasten	11.621.457	10.636.733
Totaal pensioenlasten	<u>11.621.457</u>	<u>10.636.733</u>

### Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's):

*Vanuit de verschillende segmenten (financieringsstromen) vallen onze medewerkers onder twee CAO's.*

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2022	2021
cao VG	2.726	2.651
cao GGZ	324	334
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>3.050</u>	<u>2.985</u>
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

#### **Toelichting:**

*De toename van de lonen en salarissen wordt met name veroorzaakt door de stijging van het aantal personeelsleden en cao-stijgingen.*

## 15. Afschrijvingen op materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2022	2021
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	8.928.729	8.406.095
Totaal afschrijvingen	<u>8.928.729</u>	<u>8.406.095</u>

## 16. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2022	2021
	€	€
Overige personeelskosten	9.086.332	9.567.965
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	17.630.273	15.746.791
Algemene kosten	14.198.597	15.102.830
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	6.067.880	5.883.004
Onderhoud en energiekosten:		
- Onderhoud	3.684.766	3.246.627
- Energie	3.436.093	3.693.868
Totaal onderhoud en energiekosten	7.120.859	6.940.495
Huur en leasing	14.631.837	14.319.130
Dotaties en vrijval voorzieningen (PBL, jubileum, langdurig zieken en generatiepact)	993.372	3.544.079
Totaal overige bedrijfskosten	69.729.150	71.104.294

### **Toelichting:**

De algemene kosten bevatten een boekwinst van € 867.519 uit hoofde van verkoop van vaste activa (2021: € 453.502 boekverlies). Dit zorgt per saldo voor een lager niveau aan algemene kosten in 2022.

## 17. Financiële baten en lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2022	2021
	€	€
1. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	365.353	2.500
Subtotaal financiële baten	365.353	2.500
2. Rentelasten en soortgelijke kosten	-284.599	-326.078
Subtotaal financiële lasten	-284.599	-326.078
Totaal financiële baten en lasten	80.754	-323.578

### **Toelichting:**

In de '1. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten' is de vrijval van de jubileumvoorziening opgenomen ad € 362.853. Deze vrijval is het gevolg van een stijging van de disconteringsvoet van 1,5% naar 2,8% met als onderliggende oorzaak de rentestijging in 2022. Dit heeft een positief effect op de exploitatie.

## 18. Honoraria onafhankelijke accountant

	2022	2021
	€	€
De honoraria van de onafhankelijke accountant over 2022 zijn als volgt:		
1. Controle van de jaarrekening	196.879	191.902
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	43.095	48.098
3. Fiscale advisering	0	0
4. Niet-controlediensten	0	0
Totaal honoraria accountant	<u>239.974</u>	<u>240.000</u>

### **Toelichting:**

*De kosten 'Controle van de jaarrekening' zijn de kosten voor de controle van het boekjaar. De bedragen zijn inclusief BTW.*

## 19. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder punt 20.



## 20. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

De WNT is van toepassing op stichting Cosis. Het voor stichting Cosis toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2022 € 216.000. Het betreft het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugdhulp, klasse V, totaalscore 12 punten.

### 1. Bezoldiging topfunctionarissen

#### 1a. Leidinggevende topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

Gegevens 2022		
bedragen x € 1	B.J. Hogeboom	M.I. de Graaf Siegers
Functiegegevens	Voorzitter RvB	Lid RvB
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 - 31/12	01/04 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	1,00
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	202.472	116.917
Beloningen betaalbaar op termijn	13.528	10.086
<i>Subtotaal</i>	<i>216.000</i>	<i>127.003</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	216.000	162.740
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>216.000</b>	<b>127.003</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2021		
bedragen x € 1	B.J. Hogeboom	M.I. de Graaf Siegers
Functiegegevens	Lid RvB	Lid RvB
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	N.v.t.
Dienstbetrekking?	Ja	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	190.254	0
Beloningen betaalbaar op termijn	12.788	0
<b>Bezoldiging</b>	<b>203.042</b>	<b>0</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	209.000	0

### 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen (nr. 1, 2 en 3)

Gegevens 2022			
bedragen x € 1	A. Meijerman	R.E. Bouius - Riemersma	E. de Vries
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging	16.153	12.812	11.141
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.400	21.600	21.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>16.153</b>	<b>12.812</b>	<b>11.141</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2021			
bedragen x € 1	A. Meijerman	R.E. Bouius - Riemersma	E. de Vries
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>	<b>15.631</b>	<b>12.398</b>	<b>10.781</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.350	20.900	20.900

### 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen (nr. 4, 5 en 6)

Gegevens 2022			
bedragen x € 1	R.B. Reekers	J.A. van Oijen	W. van de Pol
<b>Functiegegevens</b>	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging	12.812	11.141	11.141
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.600	21.600	21.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>12.812</b>	<b>11.141</b>	<b>11.141</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2021			
bedragen x € 1	R.B. Reekers	J.A. van Oijen	W. van de Pol
<b>Functiegegevens</b>	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>	<b>12.398</b>	<b>10.781</b>	<b>10.781</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.900	20.900	20.900

### 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen (nr. 7)

Gegevens 2022	
bedragen x € 1	H. Mulder
<b>Functiegegevens</b>	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 - 31/12
Bezoldiging	12.812
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>12.812</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2021	
bedragen x € 1	H. Mulder
<b>Functiegegevens</b>	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>	<b>12.398</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.900

### 2. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2022 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

## 6.1.9 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

### Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die van invloed zijn op de waardering en resultaatbepaling van de jaarrekening 2022.

### Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van stichting Cosis heeft de jaarrekening 2022 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 11 mei 2023.

De Raad van Toezicht van de stichting Cosis heeft de jaarrekening 2022 goedgekeurd in de vergadering van 11 mei 2023.

### Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 6.1.2.

## Ondertekening door bestuurders en toezichhouders

Voorzitter Raad van Bestuur

---

B.J. Hogeboom

Lid Raad van Bestuur

---

M.I. de Graaf - Siegers

Voorzitter Raad van Toezicht

---

E. van Lente

Lid Raad van Toezicht

---

R.E. Bouius-Riemersma

Lid Raad van Toezicht

---

H. Mulder

Lid Raad van Toezicht

---

R.B. Reekers

Lid Raad van Toezicht

---

W. van de Pol

Lid Raad van Toezicht

---

E. de Vries

Lid Raad van Toezicht

---

J. A. van Oijen

A photograph of two people in a swimming pool. On the left, a man with blue swim goggles on his head is smiling and giving a thumbs up. On the right, a woman is also smiling and giving a thumbs up. They are leaning on a white plastic grate. The water is a clear, bright blue. The text '6.2 Overige gegevens' is overlaid in the center of the image.

## 6.2 Overige gegevens

## 6.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

Overeenkomstig de statuten is besloten het resultaat over het boekjaar 2022 toe te voegen aan het eigen vermogen.

## 6.2.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina's.



## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Cosis

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2022 van Stichting Cosis te Assen gecontroleerd. Op deze jaarrekening zijn de voorschriften van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG van toepassing.

Naar ons oordeel geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Cosis op 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2022;
- de winst-en-verliesrekening over 2022;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2022 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie "Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening".

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Cosis (hierna: de organisatie) zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

#### Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2022 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

De andere informatie bestaat uit:

- overige gegevens;
- het verslag van de raad van toezicht;
- het bestuursverslag.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en het toevoegen van het verslag van de raad van toezicht.

## Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen van en krachtens de WNT. In dit kader is de raad van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

Het besluit van de raad van bestuur tot vaststelling van de jaarrekening is onderworpen aan de goedkeuring van de raad van toezicht.

#### Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben, waar relevant, professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2022, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;

- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Groningen, 11 mei 2023

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. J.J. Kooistra RA

# Contact

Telefoon: 088 839 3000

E-mail: [info@cosis.nu](mailto:info@cosis.nu)

[www.cosis.nu](http://www.cosis.nu)

Servicebureau Assen

Bezoekadres Lauwers 17

9405 BL Assen