



**BESTUURS-
VERSLAG**

2018

cosis

hulp bij een verstandelijke
of psychische beperking

VOORWOORD

TROTS OP WAAR WE NU STAAN

2018 gaat de boeken in als een jaar waarin we ontzettend veel hebben gedaan én bereikt. Allereerst hebben we op veel manieren invulling gegeven aan onze visie: De Bedoeling. Met nieuwe methodieken, zorg op maat en door dichtbij de cliënt en z'n omgeving te staan, helpen we zeventuizend mensen met een verstandelijke of psychische beperking om meer grip te krijgen op hun leven.



Wat in het oog springt, is dat we per 2018 één Cosis zijn. Werken onder één naam, met nieuwe systemen, een nieuw gezicht: elke afdeling en iedere collega heeft de impact van deze samensmelting gevoeld. Daarom is het goed om te merken dat we steeds meer één worden. Collega's gebruiken de naam Cosis volop, processen verlopen steeds gestroomlijnder. Dat is mooi om te zien.

Natuurlijk, verandering is niet altijd vanzelfsprekend en gaat soms gepaard met hobbels en obstakels. Juist daarom mogen we trots zijn op waar nu staan. Ondanks de

stroomversnelling waar we middenin zaten, ging de zorg aan cliënten gewoon door. Dit hadden we niet kunnen bewerkstelligen zonder al die betrokken en bevlogen medewerkers die bij Cosis werken.

Technologische vernieuwing, zorginnovatie: het zijn de thema's van deze tijd. Wat mij betreft hoort samenwerken hier ook bij. We hebben het afgelopen jaar projecten geïnitieerd waarbij we dankzij samenwerking met ketenpartners, cliënten én hun netwerk onze zorg kunnen verbeteren. Hiermee staan wij én onze cliënten steeds meer midden in de samenleving. In dit jaarverslag vind je hier volop inspirerende voorbeelden van.

Al met al kijken we terug op een jaar volop dynamiek. En mede dankzij de basis die we hier hebben gelegd, kijken we met vertrouwen vooruit. Natuurlijk houden we bij alles wat we doen dat ene doel voor ogen: cliënten meer grip op hun leven geven. Stapje voor stapje.

Ria Stegehuis en Bert Hogeboom
Raad van Bestuur

INHOUDSOPGAVE

Met dit bestuursverslag legt Cosis verantwoording af over de geleverde zorg en ondersteuning aan de cliënten van Cosis en over haar maatschappelijke bijdrage in Groningen en Drenthe.

Naast dit verslag stelt Cosis ook voor het jaar 2018 zijn kwaliteitsrapport op. Dit rapport wordt uiterlijk 1 juni gepubliceerd op de eigen website. Cosis legt verantwoording af over haar resultaten middels de jaarrekening en de kwantitatieve gegevens die worden gepubliceerd op jaarverslagenzorg.nl

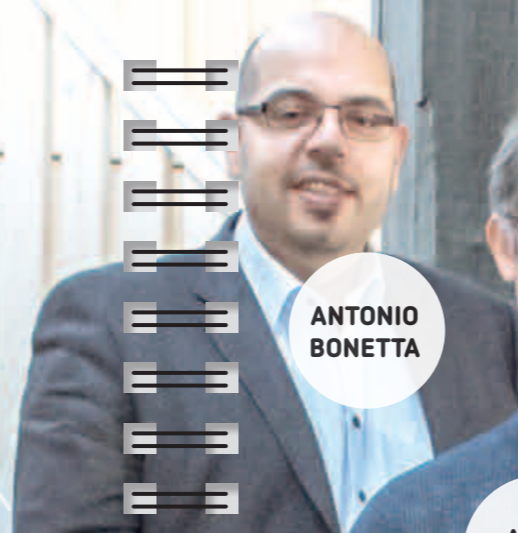
1 Algemeen beleid	8
1.1 Wij zijn Cosis	9
1.2 Waar wij voor staan	9
1.3 Strategie en meerjarenbeleidsagenda	10
1.4 Kernactiviteiten Cosis	14
1.5 Beleid en Prestaties	17
1.5.1 Kwaliteit van Zorg	20
1.5.2 Continu verbeteren	24
1.5.3 Innovatie en ontwikkeling	26
1.5.4 Klachten	27
1.5.5 Personeelsbeleid en kwaliteit van werk	29
1.5.6 Toekomstvastheid ICT	32
1.6 De Kracht van Samen(werken)	33
2. Bestuur, Medezeggenschap en Toezicht	34
2.1 Structuur, Governance en Integriteit	35
2.2 Raad van Bestuur	38
2.3 Centrale Medezeggenschap	40
2.4 Verslag Raad van Toezicht	41
3 Bedrijfsvoering	46
3.1 Algemeen	47
3.2 Risicoprofiel	47
3.3 Beheersing van de risico's	48
3.4 Financieel beleid	49
3.5 Financieel resultaat	50
3.6 Toekomstparagraaf	50
Bijlagen	
Bijlage 1 Overzicht samenwerkingspartners Cosis (NOVO & Promens Care)	53
Bijlage 2 Portefeuille- en lijnverdeling Raad van Bestuur	54
Bijlage 3 Samenstelling, benoemingstermijnen en nevenfuncties Raad van Toezicht in 2018	55



BERT HOGEBOOM
RAAD VAN BESTUUR 2019



RHEA TER LAAK
PROJECTLEIDER GGL



ANTONIO BONETTA



ARNO VELDBOOM



WILBERT EGGENKAMP



ALINDA KLOOSTERMAN



JOKE HUISMAN



RIA SCHUURMAN



EDWIN MARTINUS



LIEKE RUIJGERS



RIA STEGEHUIS
RAAD VAN BESTUUR



NYNKE HALMA

Het managementteam van Cosis

1

ALGEMEEN BELEID



*Alinda Kloosterman,
Manager Kind,
Jeugd en Gezin:
'Het is onze filosofie
om kinderen zoveel
mogelijk in de
eigen om-
geving te
begeleiden
en be-
handelen.
Hierin
hebben we
echt stappen
gezet.'*



1.1. WIJ ZIJN COSIS

Sinds 1 januari 2018 zijn wij Cosis, de fusieorganisatie van NOVO en Promens Care.

Naam rechtspersoon	Cosis
Adres	Postbus 214
Postcode	9400 AE
Plaats	Assen
Bezoekadres	Lauwers 17 te Assen
Telefoonnummer	088-8393000
Identificatienummer KvK	04082725
E-mailadres	info@cosis.nu
Website	www.cosis.nu
Rechtsvorm	Stichting
Werkgebied	Groningen/Drenthe

In dit verslag leggen wij maatschappelijke verantwoording af over de in Groningen en Drenthe geleverde zorg- en dienstverlening.

1.2. WAAR WIJ VOOR STAAN

Cosis is er in Groningen en Drenthe voor kinderen en volwassenen met een beperking en voor mensen die gebruik maken van de maatschappelijke opvang. We zijn oprecht geïnteresseerd in de cliënt en zijn of haar persoonlijke vraag. We staan voor gepersonaliseerde dienstverlening. We ondersteunen onze cliënten om zelf grip te krijgen en te houden op hun leven.

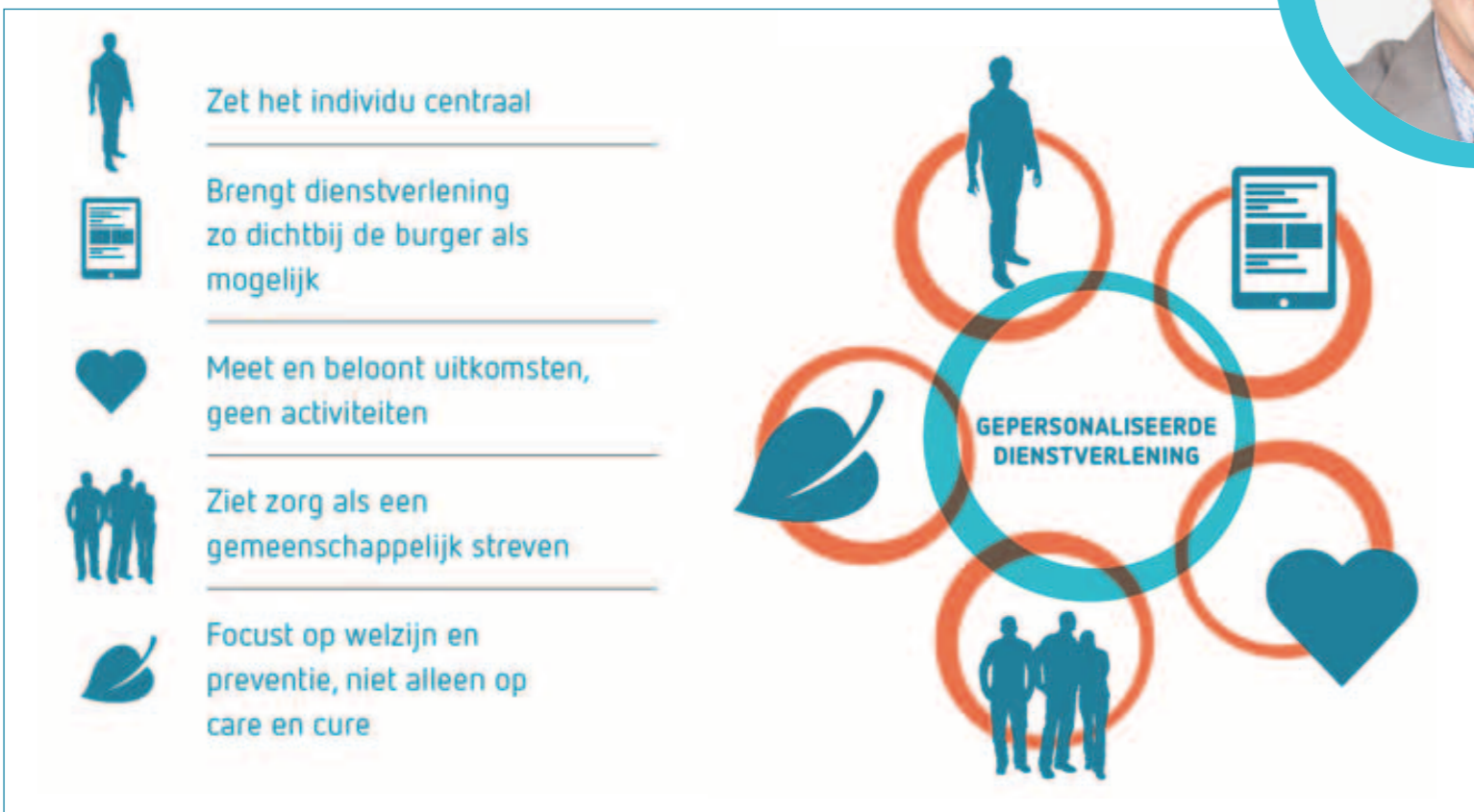
We helpen ze om een eigen leven te leiden dat past bij hun mogelijkheden, vaardigheden, wensen en ambities. Waar mogelijk proberen we samen kleine stapjes vooruit te maken. Een zo groot mogelijke zelfredzaamheid is ons uiteindelijke doel. De uitgangspunten van onze dienstverlening hebben we vastgelegd in 'de bedoeling'.

Bij Cosis werken bijna 4.000 medewerkers en 1.500 vrijwilligers in de provincies Groningen en Drenthe samen aan de uitvoering van 'de bedoeling'. We ondersteunen ruim 7.000 cliënten om zelf grip te krijgen en te houden op hun leven. Wij zetten ons in om de cliënt te helpen om zijn of haar eigen doelen te realiseren. 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 mogelijk en zo kort als mogelijk.

1.3. STRATEGIE EN MEERJARENBELEIDSAGENDA

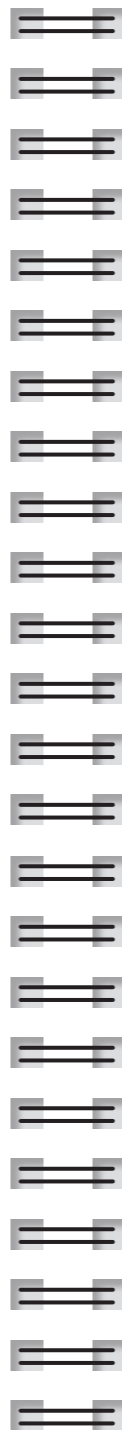
Centraal in 'de bedoeling' staat de versterking van de mogelijkheden van mensen met een verstandelijke en/of psychische beperking. Zodanig dat zij een goed en zinvol leven kunnen leiden en verbonden zijn in een sociaal netwerk en kunnen participeren in de samenleving. Daarbij wordt aangesloten bij het unieke van elk van hen. Dit noemen we 'gepersonaliseerde dienstverlening'.

Vijf kernelementen zijn bepalend voor onze gepersonaliseerde dienstverlening. De vijf kernelementen van een gepersonaliseerd dienstenmodel blijken uit onderstaand figuur.



Bert Hogeboom,
bestuurslid
Cosis 2019:

'Harmonisatie is niet altijd eenvoudig. Ik bemerk bij vrijwel alle collega's de wil om tot één Cosis te komen. Het zegt veel over de mensen die bij Cosis werken: samen vormen ze een sterke ruggengraat.'



'De bedoeling' is uitgewerkt in de meerjarenbeleidsagenda 2017 – 2020. Het verslag Raad van Bestuur blikt terug op de doelen, gesteld voor 2018. Onderstaand figuur toont de volledige agenda.

2017	2018	2019	2020
Samen kleine stappen	De laatste meter	Duurzame inzetbaarheid	De bedoeling 2020 en verder
<p>Impact Vergroten cliënttevredenheid Borgen gezonde organisatie Creëren klimaat „de bedoeling“</p> <p>Doelen Versterken stem van de cliënt door: • Versterken dialoog cliënt/medewerker/ netwerk door partijen verder te verbinden • Inzetten ervaringsdeskundigheid • Inrichten nieuwe medezeggenschap • Implementeren continue cliënt-ervaringsinstrument</p> <p>Bedrijfsvoering • Verder harmoniseren en professionaliseren diensten (informatie, vastgoed, kwaliteit en kennis) CSC en CEC • Introductie merkenbeleid Cosis en inrichten continue marktverkenning • Herijken kostprijsystematiek</p> <p>„de Bedoeling“ vormgeven als klimaat • Leiderschapsprogramma • Vakmanschap en deskundigheid stimuleren door dialoog, teamontwikkeling en reflectie • Continue stakeholderdialoog inrichten</p>	<p>Impact Verder vergroten cliënttevredenheid Borgen vakmanschap en zelf-ondernemerschap Vergroten medewerkertevredenheid</p> <p>Doelen Vanuit positieve gezondheid versterken cliëntsysteem: • Investeren in meedoen in de 'eigen omgeving' • Vergroten participatie en samenwerking met en in het persoonlijk netwerk • Werk maken van (betaald) werk voor mensen met een beperking</p> <p>Ondernemen als tevreden professional • Introduceren zelf-ondernemerschap • Implementeren continue medewerkertevredenheidsinstrument • Op- en afschalen professionele dienstverlening en -organisatie waar dat mogelijk is • Deskundigheid CEC verder beschikbaar stellen voor cliënten in Noord Nederland</p>	<p>Impact Borgen cliënttevredenheid Borgen tevreden, wendbare en flexibele medewerkers Verkennen organisatiestructuur</p> <p>Doelen Investeren in duurzame relaties met cliënt en het persoonlijke netwerk • Aandacht voor armoede en eenzaamheid • Investeren in samenwerken met andere professionele en niet professionele partijen • Verkennen nieuwe vormen van dienstverlening en samenwerking • Investeren in wendbare en flexibele medewerkers</p> <p>Wenden naar een organisatiestructuur die „de bedoeling“ ondersteunt • Ontwerpen en valideren besturingsmodel 2020</p>	<p>Impact ...Zodat ze zich gehoord en gezien voelt ...Zodat jij en wij voortaan samen haar ankers zijn</p> <p>Doelen Onze professionals en organisatie realiseren „de Bedoeling“ • Professionals geven een individueel antwoord op een individuele vraag • Professionele netwerk en professionals werken samen • Cosis-klimaat biedt professionals de ruimte om zelf te ondernemen en nieuwe diensten te leveren • Gezonde medewerkers in een gezonde organisatie • Organisatiestructuur die „de bedoeling“ ondersteunt • Continue verbinding met stakeholders</p>

2018 IN VOGELVLUCHT**Speerpunten: De laatste meter**

- **Het versterken van de stem van de cliënt**
- **Het borgen van de gezonde organisatie**
- **'De bedoeling' creëren als klimaat van de organisatie**

Deze speerpunten zijn uitgewerkt in de volgende twee doelen

1 Vanuit positieve gezondheid versterken van het cliënt-systeem

- Investeren in meedoen in de 'eigen omgeving'
- Vergroten participatie en samenwerking met en in het persoonlijk netwerk
- Werk maken van (betaald) werk voor mensen met een beperking

2 Ondernemen als tevreden professional

- Introduceren zelf-ondernemerschap
- Implementatie continu medewerkertevredenheidsinstrument
- Op- en afschalen professionele dienstverlening en -organisatie, waar dat mogelijk is
- Deskundigheid Cosis Expertisecentrum verder beschikbaar stellen voor cliënten in Noord Nederland

RESULTATEN**Doel 1: Vanuit positieve gezondheid versterken van het cliënt-systeem****Behaalde resultaten o.a.:**

- Methodisch gewerkt (Driehoekskunde) om proces inspraak cliënten en verwanten te bevorderen
- Vergroten inzet ervaringsdeskundigen
- Scholing methodieken om eenduidige behandeling/begeleiding te bevorderen

- Meten cliënttevredenheid via Client over Kwaliteit
- Voorbereiding implementatie Cliëntportaal CarenZorgt voor toegang tot Cliëntdossier.

Doel 2: Ondernemen als tevreden professional**Behaalde resultaten o.a.:**

- Uitvoering medewerkersbelevingsonderzoek (MBO) en uitgezette acties
- Gezonde organisatie
- Positief resultaat
- Verbeterslagen verantwoording
- Verbeterslagen stuurinformatie
- Uitvoering roadmap IT: 'De basis op orde'
- Start Cosis Markt Centrum
- Voorbereiding implementatie Elektronisch Cliëntendossier, ONS.

In de ontwikkeling van nieuwe zorgconcepten gericht op gepersonaliseerde dienstverlening anticiperen we op de toekomstige zorgvraag van onze (potentiele) cliënten, het inkoopbeleid van de gemeenten en zorgkantoren en de ontwikkelingen en bezuinigingen in de zorg.

Overige resultaten op hoofdlijnen, o.a.:

- Fusie en naamgeving één Cosis
- Cadeau voor de Koning
- Innovatie Hackathon
- Allianties voor mensen met een psychische beperking op:
 - Armoedebestrijding
 - Onderwijs
- Samenwerking in Optimaal Leven teams
- Autisme Netwerk Drenthe



Arno Veldboom,
Manager Zorg

WLZ Noord:
'In 2018 hebben we extra aandacht gegeven aan mensen met een licht verstandelijke beperking. We willen zoveel mogelijk voorkomen dat deze doelgroep tussen wal en schip valt. We focussen ons hierbij op de best practices. Dit jaar hebben we de kaders van ons hulpaanbod opgesteld en gaan vooral doen in plaats van steeds plannen maken, zo houden we de vaart erin.'



Ria Schuurman, Manager Cosis Expertise Centrum:
'De VG-Hackathon was heel inspirerend. In een week tijd hebben we met collega's, studenten, ketenpartners rondom een actueel vraagstuk een product ontwikkeld: de HappyHap. Dit slimme bord voorkomt dat cliënten hun eten te snel opeten en hierdoor risico lopen op verslikken. De Hackathon zette daarnaast nieuwe samenwerkingen met kennisinstellingen zoals Hanze Hogeschool en het Drenthe College in gang.'

'De VG-Hackathon was heel inspirerend. In een week tijd hebben we met collega's, studenten, ketenpartners rondom een actueel vraagstuk een product ontwikkeld: de HappyHap. Dit slimme bord voorkomt dat cliënten hun eten te snel opeten en hierdoor risico lopen op verslikken. De Hackathon zette daarnaast nieuwe samenwerkingen met kennisinstellingen zoals Hanze Hogeschool en het Drenthe College in gang.'

**TOEKOMSTPERSPECTIEF****Speerpunten 2019: Duurzame inzetbaarheid**

- Borgen cliënttevredenheid
- Borgen tevreden, wendbare en flexibele medewerkers
- Verkennen organisatiestructuur

Deze speerpunten zijn uitgewerkt in de volgende twee doelen

1 Investeren in duurzame relaties met cliënt en het persoonlijk netwerk:

- Aandacht voor armoede en eenzaamheid
- Investeren in samenwerken met andere professionele en niet professionele partijen
- Verkennen nieuwe vormen van dienstverlening en samenwerking
- Investeren in wendbare en flexibele medewerkers

2 Wenden naar een organisatiestructuur die 'de bedoeling' ondersteunt

- Ontwerpen en valideren besturingsmodel 2020

Nynke Halma,
Manager zorg WLZ Midden:
'We blijven komend jaar werken aan onze medewerkertevredenheid. In de teams, maar ook via ons transitieplan Cosis 2020 en de jaarplannen van het MT. Collega's mogen daar ook echt iets van verwachten. Omdat te monitoren gaan we in 2019 een tweede onderzoek uitvoeren.'



1.4. KERNACTIVITEITEN

HULP BIJ DE DAGINVULLING

Ook met een verstandelijke 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. Cosis biedt cliënten een waardevolle dagbesteding, opleiding of werk. Uitgaande van de mogelijkheden. 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 Cosis 24-uur hulp aan huis biedt. Om onze cliënten, maar ook andere kwetsbare mensen, te stimuleren mee te kunnen doen in de omgeving heeft Cosis ook inloopvoorzieningen in de grotere plaatsen in Groningen en Drenthe.

HULP BIJ HET OPGROEIEN

Een kind opvoeden gaat niet altijd vanzelf. Zeker wanneer 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. Cosis helpt 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.

EEN PASSENDE WOONVORM

Als thuis wonen niet meer kan, hebben we woonvormen. Passend bij de leeftijdsfase en de specifieke vraag. Zo kunnen kinderen en jongeren bij Cosis wonen, maar we bieden bijvoorbeeld ook woontrainingscentra en gezinshuizen. Ook 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, maar ook woonvormen met meer zorg en verpleging.

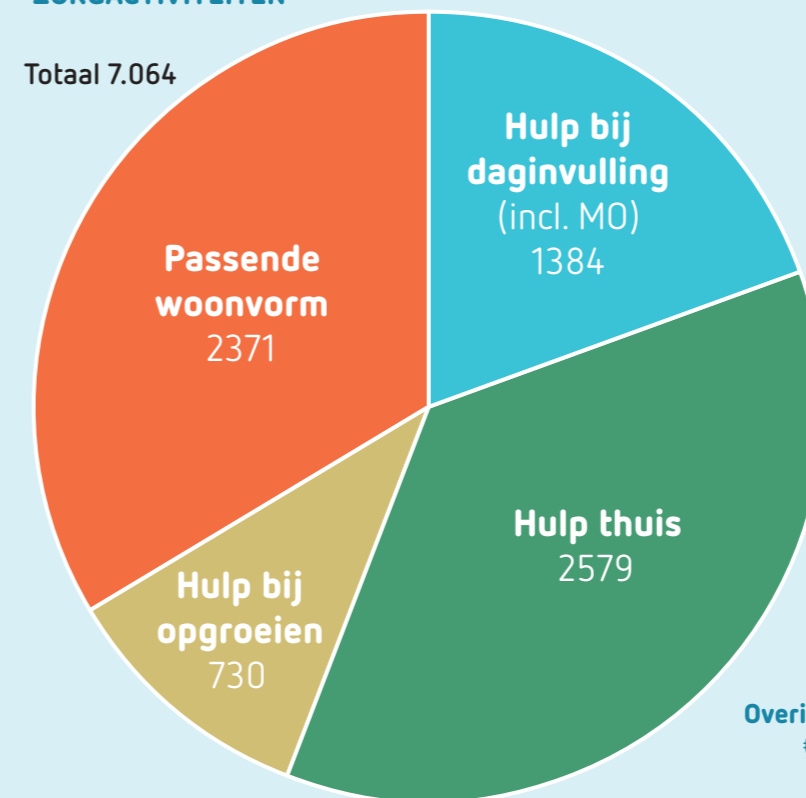


Joke Huisman, manager Zorg WLZ Zuid:
'Jezelf nuttig voelen, waardering krijgen, iets toevoegen: het is belangrijk voor ieders levensgeluk. We zoeken daarom voor cliënten een werkplek waar hun kwaliteiten worden gestimuleerd. Het liefst midden in de maatschappij. Onze ambitie zorgt ervoor dat ook Cosis steeds dichterbij de samenleving komt te staan. Ons netwerk groeit en hiermee de diversiteit aan mogelijkheden'



ZORGACTIVITEITEN

Totaal 7.064

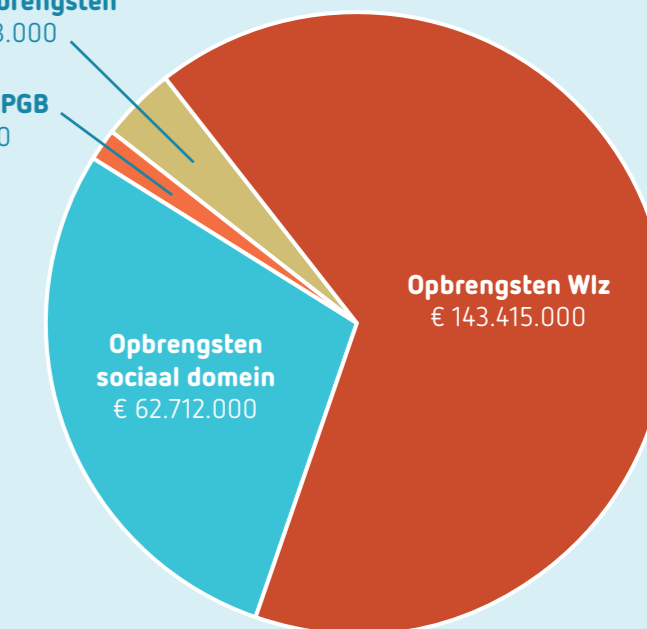


BEDRIJFSOPBRENGSTEN

	2018	2017
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	€ 217.822.000	€ 210.527.000
Waarvan opbrengsten Wlz	€ 143.415.000	€ 140.737.000
Waarvan opbrengsten sociaal domein	€ 62.712.000	€ 55.804.000
Waarvan opbrengsten PGB	€ 3.522.000	€ 4.492.000
Waarvan overige opbrengsten	€ 8.173.000	€ 9.494.000

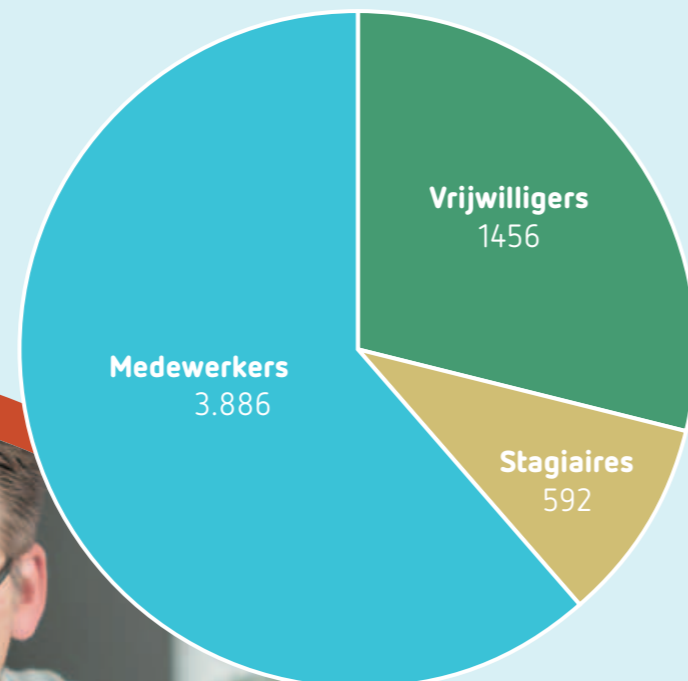
Overige opbrengsten
€ 8.173.000

Opbrengsten PGB
€ 3.522.000



MEDEWERKERS, STAGIAIRES EN VRIJWILLIGERS

	2018	2017
Aantal medewerkers in loondienst per einde verslagjaar	3.886	3.679
Aantal FTE medewerkers in loon dienst per einde verslagjaar	2.855	2.694
Waarvan zorgpersoneel	2.395	2256
Waarvan management en ondersteunend personeel	460	439
Aantal stagiaires in het jaar	592	609
Aantal vrijwilligers in het jaar	1.456	1.540



Lieke Ruijgers, manager Zorg Gemeentelijk Domein: Veranderingen in Organisatiecultuur implementeer je niet even, die moeten groeien. Dit is een Ontdekkings-tocht waarin we kijken naar wat goed gaat en wat beter kan. We hebben in 2018 een aantal gezamenlijke dagen gehad voor leidinggevend. Daar hebben we afgesproken om minimaal twee keer per jaar een dag voor alle leidinggevend te organiseren. Zo werken we gezamenlijk aan een organisatie met één basis. Het is mooi dat we deze beweging met elkaar hebben ingezet.'

1.5. BELEID EN PRESTATIES

SAMEN IN COSIS

Sinds 1 januari 2018 formeel en sinds 29 juni jongstleden ook in naam zijn we Cosis en hebben we afscheid genomen van de namen NOVO en Promens Care. Een grote organisatie, met ongeveer 4.000 medewerkers en zo'n 7.000 cliënten. Dat heeft voor- en nadelen.



Het voordeel is dat we met elkaar heel veel kennis hebben die we kunnen delen. Zodat we onze cliënten kunnen helpen grip te krijgen op hun leven. Dat doen we als professionals, vanuit onze kernwaarden: we nemen verantwoordelijkheid voor hetgeen wij doen, waarbij iedereen telt, en we zijn open en betrokken.

Nadeel van een grote organisatie is dat de afstand soms groot lijkt te worden. De systemen zijn anders, de werkinstructies nog niet allemaal geharmoniseerd en ook kennen we elkaar allemaal niet meer persoonlijk.

We hebben van oudsher een hechte familiecultuur. Betrokken en gepassioneerd. We maken afspraken en komen ze na. We zijn verantwoordelijk en leggen ook verantwoording af. Wel missen we soms de ook noodzakelijke zakelijke kant. Al deze onderdelen horen bij een professionele cultuur. Daar zullen we naar toe moeten ontwikkelen, met behoud van nabijheid en passie, zoals we ook in 'de bedoeling' hebben beschreven.

EXTERNE ONTWIKKELINGEN

Het vergroten van de deskundigheid van medewerkers, waaronder het cultuur- en persoonlijk leiderschapsprogramma, en het versterken van de ICT organisatie zijn voor het jaar 2018 twee belangrijke thema's. De tijd waarin wij leven blijft belangrijke in- en externe veranderingen met zich meebrengen. De in 2017 in gang gezette veranderingen lopen in 2018 door. Waarbij intern gezien de focus ligt op het bewerkstelligen van een goed fundament waarop voortgebouwd kan worden, rekening houdend met het toewerken naar één Cosis.

Trends in de sector leiden tot maatschappelijke veranderingen die een duurzame impact hebben op onze organisaties. Wij anticiperen hierop door:

- Gepersonaliseerde dienstverlening te omarmen als primaire benadering van de zorg;
- Samenwerking met organisaties en financiers om toegankelijkheid dienstverlening te borgen en maatschappelijke kosten te verlagen.
- Met onze inzet van nieuwe technologische mogelijkheden wending naar gepersonaliseerde dienstverlening mogelijk en zichtbaar te maken.

DE BEDOELING

Om de impact van deze trends goed te kunnen borgen hebben wij in 2016 onze strategie richting 2020 herijkt.




Dit heeft geleid tot 'de bedoeling' voor Cosis: Wij helpen kwetsbare mensen met een verstandelijke en/of psychische beperking grip te krijgen op het leven. Samen maken we kleine stappen.

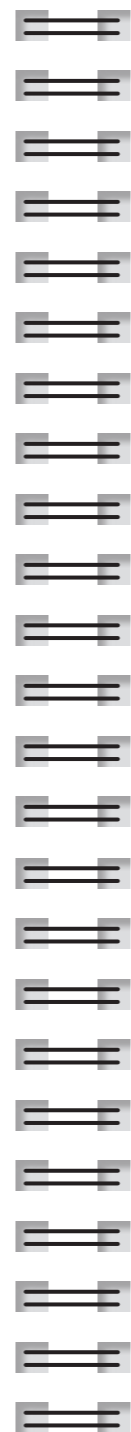
Dit doen wij door het individu centraal te stellen en gepersonaliseerde dienstverlening te bieden in zijn omgeving en met zijn persoonlijk netwerk.

Onze persona's; Koen, Clemens, Samira, Chelsea, Priscilla, Mark en Jeroen, zijn allemaal kinderen en volwassenen, met een ernstige of een lichte verstandelijke beperking of een psychiatrische aandoening, die bij ons wonen, werken of begeleiding krijgen.

Lieke Ruijgers, Manager Zorg Gemeentelijk Domein: 'Dit is een ontdekkingstocht waarin we kijken naar wat goed gaat en wat beter kan. Zo willen we dat cliënten meer grip ervaren op hun leven en medewerkers meer grip krijgen op hun werk. Maar wat betekent dit in de praktijk? Hoe definiëren wij gepersonaliseerde zorg of kwaliteit van zorg? In 2018 hebben we een leertraject ontwikkeld, waarin we teams hiervoor handvatten geven.'



Naam	Beschrijving	Typering
 Koen	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, maar daar maakt Koen geen 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 kan gaan en staan waar hij wil en met de juiste ondersteuning kan Koen een heel gewoon leven leiden, ook als hij ouder wordt en daarbij misschien veel lichamelijke klachten heeft of geestelijk de dingen niet meer zo goed begrijpt.	Ouder dan 18 jaar, Verstandelijk Beperkt Wonen 24/7 uur met/ zonder groepsgebeuren Complexiteit matig intensief. Hoog intensief bij problematisch oud worden (lichamelijke- en of geheugen problemen) WDL: maatschappelijk gericht en bij problematisch oud erfgebonden Inclusief behandeling
 Priscilla	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.	Ouder dan 18 jaar, Ernstig Verstandelijk Beperkt Wonen 24/7 uur Complexiteit hoog intensief: lichamelijk of gedrag Inclusief behandeling WDL: belevingsgericht, soms erfgebonden
 Clemens	Clemens is een (jong)volwassene en heeft een verstandelijke beperking. Clemens is het liefst bij zijn vrienden om te chillen. School of werk boeit 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.	Ouder dan 18 jaar, Verstandelijk Beperkt Wonen 24/7 uur met/ zonder groepsgebeuren Complexiteit hoog intensief: gedrag Inclusief behandeling WDL: licht beschermd of erfgebonden



 Mark	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.	Tussen 15-30 jaar, Licht Verstandelijk Beperkt Trainen/Tijdelijk wonen 24 uur Complexiteit hoog intensief: ontwikkelen vaardigheden gericht op zelfstandig wonen Inclusief behandeling WDL: maatschappelijk gericht, begeleid leren of trajectbegeleiding
 Jeroen	Jeroen is een volwassene en sociaal angstig en heeft last van psychoses. Hij is opgenomen geweest in een psychiatrische instelling waar hij diverse behandelingen heeft gekregen. Jeroen verblijft nu in een beschermd wonen locatie waar hij aan zijn herstel werkt. In kleine stapjes is hij bezig om meer grip op zijn leven te krijgen. Hij wil weer zelfstandig wonen en werken en een zo gewoon mogelijk leven hebben. Regelmatig heeft Jeroen een terugval, dan krijgt hij meer ondersteuning. Als het weer beter gaat wordt dit weer afgebouwd en pakt Jeroen het werken aan zijn zelfstandigheid weer volop op. Het is onduidelijk of Jeroen op de lange termijn helemaal zelfstandig zal kunnen gaan wonen, maar voor Jeroen is iedere stap vooruit belangrijk.	Ouder dan 18 jaar, GGZ Trainen/Tijdelijk wonen 24 uur. Gericht op regie op eigen leven. Complexiteit matig tot hoog intensief; grip op eigen leven krijgen WDL: maatschappelijk gericht, begeleid leren of trajectbegeleiding
 Samira	Samira is een kind en woont bij haar vader en moeder. Samira heeft bij de geboorte een hersenbeschadiging opgelopen met als gevolg een ontwikkelingsachterstand en epilepsie. De ouders weten niet wat de beste manier is om hierop te reageren en vragen hulp bij de opvoeding van Samira. Samira heeft voortdurend toezicht en begeleiding nodig vanwege haar epilepsie en gedragsproblematiek. Er wordt gekeken of Samira behandeling nodig heeft voor haar gedragsprobleem. Daarnaast wordt gekeken of Samira kan doorstromen naar speciaal onderwijs of dat gezien haar intelligentieniveau een kinderdagcentrum beter bij haar past.	Tussen 0-18 jaar, onderdeel van een gezin Ondersteuning aan gezin Complexiteit matig tot hoog; ontwikkelingsachterstand, ondersteuning opvoeding Inclusief behandeling Expertisecentrum of speciaal onderwijs
 Chelsea	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 gespijeld 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.	Ouder dan 18 jaar, (Licht)Verstandelijk Beperkt of GGZ Ambulant begeleiding Complexiteit laag-matig-hoog Ondersteuning gericht op zelfredzaamheid WDL: maatschappelijk gericht, begeleid leren of trajectbegeleiding

Centraal staat de 'waarde' die we willen leveren, aan wie we die waarde leveren, met wie we die waarde leveren, wat we daarvoor moeten doen en hoe we dat doen.

Cosis verricht haar werkzaamheden in de drie zorgdomeinen: Wlz, Wmo & Jeugdwet.

- De gemeenten zijn vanuit de Wmo verantwoordelijk voor de extramuraal begeleiding, persoonlijke verzorging, kortdurend verblijf, extramuraal dagbesteding, inloop-functie GGZ
- De gemeenten zijn vanuit de Wmo verantwoordelijk voor Verblijf GGZ-C voor volwassenen
- De aanspraak op de Wlz is beperkt tot de zorg voor mensen met een langdurige en zware verblijfsindicatie
- De financiering en verantwoordelijkheid op het gebied van jeugdzorg (tot 18 jaar) vallen onder gemeentelijke verantwoordelijkheid (Jeugdwet). Uitzondering hierop betreft de verblijfsfunctie VB voor kinderen / jeugd met een ZPP 4 of hoger of kinderen die anderszins voldoen aan de toegangscriteria voor de Wlz
- Kortdurende en extramuraal behandeling wordt uiteindelijk vanuit de Zorgverzekeringswet bekostigd.
- Arbeidsintegratie en beschut werken vallen onder de nieuwe Participatiewet.



1.5.1 Kwaliteit van Zorg

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

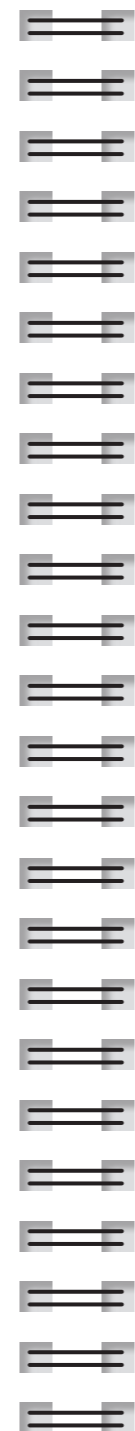
In 'de bedoeling' staat dat we in 2018 verder bouwen aan het meer regie geven aan cliënten. 2018 staat in het teken van de 'laatste meter'. Dat wil zeggen dat onze professionals de taal spreken van de cliënt, op een respectvolle manier luisteren en zoeken naar verbinding. Voor- en waardeoordelen laten zij thuis. We maken steeds meer de afweging tussen loslaten en vasthouden. Concreet betekent dit dat we willen werken aan het vergroten van de cliënttevredenheid, borgen van vakmanschap en zelfondernemerschap en het vergroten van medewerkers-t tevredenheid.

KWALITEITSKADER GEHANDICAPTEN ZORG

In 2017 publiceerde Cosis het eerste jaarverslag kwaliteit volgens de richtlijnen van het vernieuwde kwaliteitskader 2017-2022 voor de langdurige zorg (WLZ). Het rapport is intern goed ontvangen. De externe visitatie die gehouden is leverde eveneens een goede ontvangst op. Beide hadden nog wel een aantal kanttekeningen. Zo vonden men het jammer dat er veel aandacht was voor de inrichting van de processen en minder voor de inhoud van de zorg. Cosis herkent dit maar stelt ook dat dit ook de fase is



Rhea ter Laak, Programmamanager GGZ: 'De uitdaging voor 2018 was om nieuw gedachtengoed voor onze ggz-zorg te ontwikkelen. Dit is gelukt met onze Woonstart-Visie. De herstelondersteunende zorg is hierin ons vertrekpunt. De kennis en begeleiding van Cosis is erop gericht liefst zoveel mogelijk in de eigen sociale omgeving en hen te ondersteunen bij hun mogelijkheden tot herstel.'



Nynke Halma, Manager Zorg WLZ Midden: 'Het onderzoek naar de medewerkertevredenheid in 2018 laat zien dat er ontzettend bevlogen en betrokken mensen werken bij Cosis. Er zijn ook punten waaraan we moeten werken. Zo zien we Cosis-breed de roep om meer waardering en een betere interne samenwerking. Ook mogen we onze successen meer vieren.'



waarin we zitten. Na de fusie staat beleidsvorming in teken van de harmonisatie, waardoor het tijdelijk meer over het proces gaat dan over de inhoud. De resultaten komen later. Met daarbij vooral aandacht hoe, vanuit cliëntperspectief, de uitkomsten gebruikt kunnen worden om input te geven voor het (meer)jarenbeleid en de jaarplannen van Cosis.

ZORGPLANNEN

Cliënten bij Cosis hebben een actueel zorgplan. Daaronder verstaan we:

"een zorgplan dat binnen zes weken nadat de zorg start klaar is, en dat het niet ouder is dan een jaar. Een plan waar de cliënt en/of ouder/verwant bovendien een handtekening voor heeft gezet."

Het aantal actuele zorgplannen in de langdurige zorg ligt in 2018 hoger dan in 2017 (gemiddeld 92% tegenover ruim 75%). Inspanningen gericht op "iedere cliënt heeft een actueel zorgplan" hebben effect.

Voor delen van de organisatie is door de vele mutaties in cliënten zichtbaar dat het nog niet lukt om 100% te scoren. Dit blijft wel de doelstelling. Op inhoud is in 2018 een interne audit gehouden over dit onderwerp. Met als uitgangspunt of en hoe voldaan wordt aan de uitgangspunten van 'de bedoeling' en de bouwsteen. Op de thema's zelfredzaamheid, gezondheidsrisico's, wensen en eigen regie/dialog zijn alle onderzochte zorgplannen ingevuld. Medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor het

leveren van zorg met een passende beschikking. Wel wordt zowel door cliënten als medewerkers aangegeven dat het Zorgplan te lang is en het systeem gebruiksonvriendelijk. Doel is dit met het nieuwe cliëntdossier ONS dit te verbeteren.

Arno Veldboom, Manager Zorg WLZ Noord: 'In 2017 besloten we tot de implementatie van een nieuw elektronisch cliëntdossier: ONS. Een omvangrijke klus, maar we liggen op schema om ons doel te halen: een ECD dat op 1 juli 2019 door de hele organisatie wordt gebruikt.'



ELEKTRONISCH CLIËNTDOSSIER

In 2018 is gewerkt aan het inrichten van het nieuwe cliëntdossier van Cosis: ONS. Het nieuwe cliëntdossier wordt de vervanger van meerdere systemen, waardoor de zorgverleners straks voor cliënt gerelateerde zaken slechts in één systeem hoeven te werken. Diverse werkgroepen hebben de uitgangspunten en de wensen voor invulling besproken en uitgewerkt. Met behulp van een extern bureau ter ondersteuning is vervolgens de route uitgestippeld om vanaf 1 januari 2019 van start te gaan met het dossier. Daarnaast is in december gestart met de trainingen en de opleidingen, gecombineerd met een uitgebreide communicatiecampagne. De verwachting is dat alle medewerkers uiterlijk 1 juli 2019 hiermee werken.

Het cliëntenportaal genaamd CarenZorgt wordt vrijwel gelijktijdig beschikbaar gesteld, waardoor cliënten en verwanten inzicht kunnen krijgen in onder andere het zorgplan en de rapportages.

CLIËNTEN OVER KWALITEIT

Cosis vindt het belangrijk om te weten hoe cliënten de geleverde zorg ervaren.

Het instrument Cliënten over Kwaliteit (CoK) is in 2018 op steeds meer plekken ingezet.

- Vanuit de cyclus 2016-2017 zijn 25 locatierapporten opgeleverd
- Vanuit de cyclus 2017-2018 zijn 67 locatierapporten opgeleverd

De resultaten geven een beeld in hoeverre de cliënten ook daadwerkelijk ervaren meer grip te krijgen op hun leven. De resultaten zijn zowel op locatieniveau als sectorbreed besproken. De cliënten hebben tijdens de gesprekken met de interne auditors en in het CoK-onderzoek aangegeven dat ze zich thuis voelen. Ze ervaren dat er voldoende naar hen geluisterd wordt en geven aan inspraak te hebben. De meeste cliënten vinden dat ze voldoende informatie krijgen over zaken die spelen binnen de organisatie of locatie. Ze voelen zich welkom en goed op hun plek binnen de locaties. Daarnaast geven de meeste cliënten aan dat er niet onnodig zaken van hen overgenomen worden die zij zelf kunnen, medewerkers sluiten zo goed mogelijk aan bij de begeleidingsbehoeften.

Ook zijn er verbeterpunten. Zo geeft een deel van de cliënten aan zich eenzaam te voelen. Dit punt is meegenomen als één van de onderwerpen voor de teamreflecties. Andere punten die zijn genoemd zijn ongewenste afhankelijkheid en gelijke bejegening. Ook bij deze punten is uitgebreid stilgestaan op locatieniveau. In hoeverre cliënten hierin ook

verbetering ervaren gaan we zien in de resultaten van het CoK onderzoek in 2019.

Ook bij KJG en WMO zijn in 2018 onderzoeken CoK gedaan.

Teams hebben op basis van de uitkomsten op locatie de drie belangrijkste verbeterpunten geformuleerd waar ze mee aan de slag gaan.

BASISMETHODIEKEN

De afgelopen jaren is binnen Cosis veel geïnvesteerd in het werken met basismethodieken. Het project dat daarvoor in het leven is geroepen liep in 2018 af. Alle locaties hebben inmiddels een basismethodiek gekozen en medewerkers zijn getraind.

De projectgroep heeft bij de afsluiting aanbevelingen opgesteld om werken met basismethodieken de komende jaren te borgen. Zo was uit de effectmetingen (TEM) duidelijk geworden dat het enthousiasme om met de methodieken te werken groot is. De gelegenheid om het toe te passen wordt echter wisselend ervaren. De kunst is om het toe te passen in de kleine dingen en het in te bedden in de structuur van de locatie. We zien daar mooie voorbeelden van, zoals het bespreken van het MDO volgens de gekozen methodiek. Daarom is aangegeven dat het werken met de methodiek gefaciliteerd moet blijven worden. Zo is het afgelopen half jaar elke basismethodiek in het nieuwe zorgplan verwerkt, iets wat zeer ondersteunend werkt voor de borging.

Verder kwam sterk naar voren dat ondersteuning en coaching bij implementatie en borging van groot belang is.



Lieke Ruijgers, Manager Zorg Gemeentelijk
Domein: 'We zijn voortdurend met gemeenten in gesprek om te zorgen dat wij hierin meerwaarde blijven bieden. Zo hebben we in Emmen en Groningen een WMO-contract gesloten op basis van resultaat in plaats van producties. Hierdoor

Ria Schuurman, Manager Cosis
Expertise Centrum: 'We hebben flinke stap gezet in de professionalisering van onze zorg. Zo staat de hele Cosisorganisatie klaar om met zeven basismethodieken te werken. Een flinke klus: collega's moeten opgeleid en getraind worden; je gaat met elkaar op een andere manier werken. Het resultaat is wel dat we meer uniformiteit in ons aanbod creëren.'



Daarbij hoort er aandacht te zijn voor houding en gedrag binnen het team.

In 2019 willen we het borgen en het door ontwikkelen van de basismethodieken verder realiseren.

DRIEHOEKSKUNDE

In 2018 is driehoekskunde verder vormgegeven, als basis om de samenwerking tussen cliënt, medewerker/team/locatie en het persoonlijk netwerk/omgeving als onderdeel van onze

gepersonaliseerde dienstverlening te professionaliseren. Daarbij helpen we de cliënt bij herstel, behoud en ontwikkeling. In samenspraak met ouder/verwant of persoonlijk netwerk. De resultaten in de WLZ en KJG zijn positief. Bij KJG is het een mooie manier om ouders meer te betrekken bij de zorg voor hun kind. Ook de WLZ ervaart dat gesprekken met de cliënt - het netwerk - en de professional een rijker beeld geeft. In de WMO is dat lastiger te zien. Niet iedere cliënt wil in eerste instantie betrokkenheid van familie of netwerk bij de ondersteuning. Het instrument gaat daar hopelijk wel waarde toevoegen in het meer betrekken van het netwerk bij herstel, behoud en ontwikkeling van cliënten.

CLIËNT

BEGELEIDER

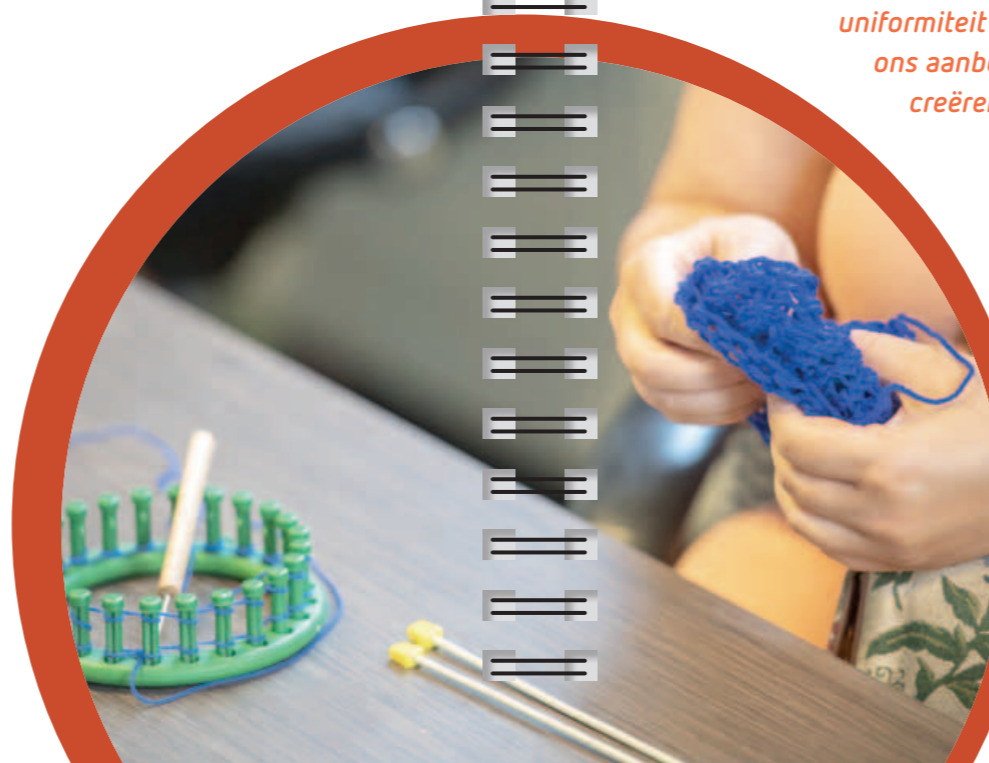
PERSOONLIJK NETWERK

TOEKOMSTBESTENDIGE ZORG IN HET AARDBEVINGSGBIED

Cosis levert ook in het aardbevingsgebied zorg aan cliënten binnen de 4 kernactiviteiten: 'Hulp thuis', 'Hulp bij opgroeien', 'Hulp bij daginvulling' en 'Passende woonvorm'.

Cosis staat in dit gebied, net als en samen met andere aanbieders, instanties en burgers, voor een grote versterkingsuitdaging op de bestaande huisvesting. Iedereen wil graag dat goede zorg beschikbaar, bereikbaar, betaalbaar en uitvoerbaar blijft in de toekomst voor de bewoners van het aardbevingsgebied. Dat is het doel waar bestuurlijke vertegenwoordigers van gemeenten, zorgaanbieders, corporaties, zorgkantoor en zorgverzekeraar Menzis, provincie, het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en de Nationaal Coördinator Groningen mee aan de slag zijn gegaan.

Arno Veldboom, Manager Zorg WLZ Noord:
'Bij de realisatie van een toekomstbestendig woonconcept in Uithuizen draait alles om ketensamenwerking. Een initiatief dat we met Lentis, Noorderzorg en Woonzorg Nederland zijn gestart. De aanleiding is dat we door de aardbevingsproblematiek in Groningen veel zorgvastgoed moeten vervangen en vernieuwen. Deze uitdaging grijpen we aan om te onderzoeken hoe we in aardbevings- én krimpregio Noord-Groningen toch kwalitatief goede zorg beschikbaar houden. Zo maken we van de bedreiging een kans.'



Dit heeft in 2018 geresulteerd in de Visie (Bevings-)bestendige zorg in Groningen. In de visie doen de partijen voorstellen voor vernieuwing en verbetering van de invulling van de zorg in het gebied, als antwoord op de toekomstige zorgvraag.

Het toekomstbeeld waar de partijen naar toe willen werken is dat inwoners van het aardbevingsgebied zo lang mogelijk fijn en gezond thuis kunnen wonen. Zij krijgen zorg en begeleiding die nodig is, aan huis of via zorg op afstand. Als zelfstandig wonen niet meer gaat dan kunnen zij – net zoals thuis – veilig wonen in (kleinschalige) vormen van beschermde woonomgeving. De zorg is onderdeel van de gemeenschap en mensen helpen elkaar.

Deze zorgvisie is een belangrijke stap op weg naar goede zorg in de toekomst in een ambitieus, omvangrijk en complex proces. Om de visie te kunnen realiseren wordt met veel partijen verder gesproken. Dit gaat uiteraard ook in samenspraak met onder andere cliënten en inwoners. Essentieel voor de uitvoering van de visie is helderheid over de versterkingsadviezen van gebouwen en de beschikbaarheid van de (financiële) versterkingsmiddelen.

1.5.2 Continu verbeteren

MANAGEMENT INFORMATIE

Vanaf begin 2018 is vol ingezet op het verbeteren van de management informatie. Door de verschillende Business Controllers is hier veel aandacht voor geweest in de verschillende sectoren. Ook ten aanzien van de centrale management informatie zijn significante verbeteringen doorgevoerd. De rapportage is in 2018 overzichtelijker geworden waarbij met name op hoofdlijnen is gerapporteerd zodat direct helder is welke zaken goed gaan of nog aandacht behoeven. Naast de kwalitatieve verbetering is er ook aandacht geschonken aan de tijdigheid van aanleveren van de management informatie. In 2018 zijn alle rapportages op of voor de gestelde deadline opgeleverd.

VEILIGHEID

Cosis werkt structureel aan een veilige woon-, leef- en werkomgeving van cliënten, medewerkers en derden. Afspraken daarover liggen vast in het veiligheidsplan van de organisatie. Informatie over de uitvoering van dat plan worden bewaakt door de centrale veiligheidscommissie. Zij laat zich daarbij ondersteunen door decentrale veiligheidscommissies per sector en door zogeheten veiligheidsdossiers. De huidige dossiers zijn: agressie en sociale veiligheid, onvrijwillige zorg, medisch beleid, seksualiteit, suïcide en gebouwveiligheid.

In 2018 is het beleid rond omgaan met agressie geharmoniseerd en aangepast. Ook de meldcodes huiselijk geweld en kindermishandeling zijn bijgesteld. De afspraken rond medicatie en voorbehouden en risicovolle handelingen zijn aangescherpt. Het beleid HACCP en schoonmaak wordt



begin 2019 vernieuwd. Verder doen locaties zelf onderzoek naar aanleiding van incidenten. Uitgebreider onderzoek vindt plaats op verzoek van de inspectie of gemeenten. Het betreft dan ernstiger incidenten (calamiteiten). Ook de manager kan vragen om nader onderzoek. Voor meer informatie verwijzen we naar het veiligheidsjaarverslag 2018.

Uit de uitkomsten van Cliënten over Kwaliteit (CoK), het medewerkerbelevingsonderzoek (MBO) en van de veiligheidscommissie blijkt dat cliënten en medewerkers zich over het algemeen veilig voelen binnen Cosis. Wel is het zo dat in individuele situaties voorkomt dat er sprake is van onveiligheid. In die situaties wordt hard gewerkt aan het herstel van de veiligheid door leidinggevenden en teams.

INTERNE AUDITS

De interne audits vormen een onmisbaar instrument voor het ophalen van informatie over bekendheid, borging en naleving van de kwaliteit van veiligheid en zorg. In 2018 is gestart met het zogeheten "Document Management Systeem (DMS) dat de vindbaarheid van documenten moet vergroten. Ondanks dat de harmonisatie van beleid nog volop bezig is, is de vindbaarheid verbeterd met de komst van dit systeem. Aandachtspunt blijft nog het checken van opvolgen van verbeteracties. Het verbeterregister dat daar voor is opgezet, geeft nog niet de juiste ondersteuning aan het werkveld. Cosis gaat daar aan werken omdat het belangrijk is te weten of acties die ingezet worden effect sorteren.

EXTERNE TOETSING: ISO CERTIFICERING

DEKRA heeft in 2018 een follow up onderzoek gedaan. Belangrijke bevinding is daarbij dat het gedachtegoed van 'de bedoeling' goed geland is in de organisatie. Dat stemt tot tevredenheid. Evenals het feit dat het certificaat geldig blijft, ondanks een drietal tekortkomingen op juiste werkwijze van dossierbeleid, uitvoering van voorbehouden en risicovolle handelingen en registratie van onvrijwillige zorg. Voor het oplossen van deze tekortkomingen is een plan van aanpak geschreven. Toetsing daarop volgt in 2019.

MELDINGEN IGJ EN GEMEENTEN

Cosis heeft een route opgesteld voor het melden calamiteiten aan de Inspecties & Toezicht van Gemeenten. Alle ernstige incidenten worden intern onderzocht. Daarbij wordt ook beoordeeld of er sprake is van een meldplichtige situatie, conform de definities van een calamiteit of geweld in een zorgrelatie. Cosis heeft in 2018 geen meldingen van calamiteiten aan de inspectie gedaan. Wel zijn twee meldingen aan de calamiteitentoezichthouder van de gemeente gedaan. Na intern onderzoek is gebleken dat de incidenten niet zijn ontstaan door een tekort in de zorg en dienstverlening. De betreffende gemeenten hebben die conclusie onderschreven. De onderzoeken hebben geleid tot adviezen over het aanscherpen van afspraken en werkwijzen.



1.5.3 Innovatie en ontwikkeling

KENNISBELEID

Om cliënten meer grip te laten krijgen op hun leven is het belangrijk dat ze omringd worden door onze vakbekwame professionals. Bij alles wat we doen moeten we de afweziging maken in hoeverre dit bijdraagt aan het meer de regie leggen bij de cliënt zelf. De vraag is welke cultuur en leiderschapsstijl hierbij hoort? In de praktijk blijkt dit nog niet zo eenvoudig. In 2018 is daarom het programma Cultuur en Leiderschap gestart, die zich heeft bezig gehouden met dit vraagstuk.

Cosis besteedt 2% van haar omzet aan scholing, voor zowel de medewerker als de cliënt. Specialistische ontwikkelvraagstukken vanuit medewerkersperspectief worden ondersteund door P&O en vanuit cliëntenperspectief door CEC. Dit lijkt helder, maar in de praktijk kan dit ook door elkaar gaan lopen. Zeker nu ook binnen het cliëntenperspectief steeds meer nagedacht wordt of trainingen en coaching aan de (individuele) cliënt gegeven moeten worden door CEC medewerkers of dat dit ook via het train de trainer principe kan. Dus de specialist die de begeleiders traint en coacht om de cliënt beter te kunnen begeleiden.

In 2018 is nagedacht hoe we dit beter kunnen inrichten: één plek waar alle ontwikkelvragen gesteld kunnen worden. Het antwoord op deze vraag is dat er in 2019 een Cosis Academie ingericht gaat worden voor alle leervragen. In 2018 is hier al een start mee gemaakt. In opdracht van het programmateam Cultuur en Leiderschap is er in gezamenlijkheid een Teamleertraject Cosis ontwikkeld. Dit biedt praktische handvaten om 'de bedoeling' verder vorm te geven in teams.

KENNISKRINGEN

Om te profiteren van de omvang van de organisatie en van de grote hoeveelheid kennis over specifieke vraagstukken zijn in 2018 kenniskringen van start gegaan. Multidisciplinair samengestelde groepen vaklieden die rondom een specifiek thema of een doelgroep kennis uitwisselen over welke kennis medewerkers nodig hebben om de zorg/ begeleiding goed uit te voeren en of te verbeteren.

Er zijn kenniskringen rond persona's en thema's. De kenniskringen rond persona's hebben 2018 benut om informatie te verzamelen rond de aandachtsvelden sociale relaties, lichaamsbeleving en intimiteit, werk maken van werk en kennisoverdracht tussen professionals. De kenniskringen rond thema's hebben verdieping op thema's als slapen en diagnostiek opgepakt.

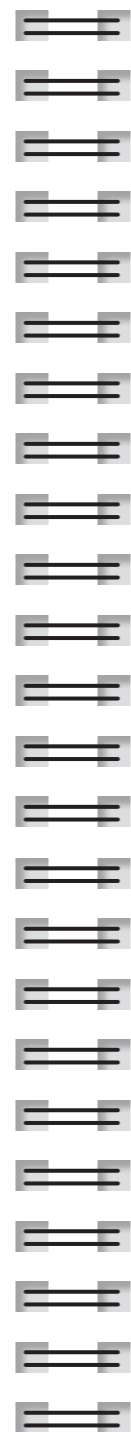
In 2018 wordt de verbinding gelegd tussen de kenniskringen en de Cosis Academie. Leervragen die zijn opgehaald vanuit de verschillende doelgroepen en thema's worden in de Cosis Academie verwerkt tot trainings- en ondersteuningsmateriaal voor professionals.

ERVARINGSDESKUNDIGEN

Binnen de GGZ zet Cosis al jaren ervaringsdeskundigen in om cliënten te ondersteunen bij het persoonlijk herstel. Op centraal niveau hebben ervaringsdeskundigen een belangrijke ondersteunende rol bij het ontwikkelen van beleid en



*Alinda Kloosterman,
Manager Zorg Kind,
Jeugd en Gezin:
'Innovatie staat op ons verlanglijstje. Hoe kunnen we dankzij beeldschermzorg, virtual reality en robotica onze zorg verbeteren? We gaan op verschillende locaties experimenteren met nieuwe technologie. Ook blijven we het voortouw nemen in het slechten van de kloof tussen onderwijs en zorg.'*



*Ria Schuurman,
Manager Cosis
Expertise Centrum:
'Met de kenniskringen willen we onze zorg en dienstverlening ontwikkelen en verbeteren. Elke kring bestaat uit begeleiders, specialisten en ketenpartners. Door in te zoomen op cliëntgroepen en thema's kunnen we gericht investeren in kennisontwikkeling en vakbekwaamheid.'*



scholingen en trainingsmaterialen. Cosis wil volop inzetten op ervaringsdeskundigheid, zo moet de formatie in 2020 zijn uitgebreid naar 16,6 fte. Het programmateam GGZ heeft in 2018 aanbevelingen gedaan om ervaringsdeskundigheid verder organisatorisch en inhoudelijk vorm te geven. Dit heeft o.a. geleid tot een regionale indeling van de ervaringsdeskundigen. De aanbevelingen worden verder uitgewerkt.

Afgelopen jaar is ook binnen de VB gewerkt aan het vormgeven aan ervaringsdeskundigheid voor deze doelgroep. Er is een plan van aanpak opgesteld dat in 2019 moet leiden tot inzet van ervaringsdeskundigheid in deze sector.

ONDERZOEK

Cosis participeert in veel (wetenschappelijke) onderzoeken. In 2018 is de in 2017 ontwikkelde visie op onderzoek uitgevoerd en aangescherpt. Met behulp van onderzoek kunnen we onze kennis over mensen met een verstandelijke beperking of psychiatrische aandoening vergroten. Nieuwe wetenschappelijke inzichten kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van vakmanschap van onze medewerkers, bij de verbetering van kwaliteit van bestaan van onze cliënten en ze kunnen een aanjager zijn van innovaties binnen de organisatie. Aanvragen voor nieuw onderzoek moeten passen binnen de vastgestelde thema's, dit zijn dezelfde thema's die ook worden gebruikt voor de Kenniskringen doelgroepen. Daarbij is er oog voor een evenwichtige verdeling over de thema's.

Een interne commissie beoordeelt de aanvragen en adviseert over deelname aan in- en externe onderzoeken.

1.5.4 Klachten

CLIËNTEN EN VERWANTEN

Klachten en aanmerkingen kunnen binnen Cosis op een laagdrempelige manier kenbaar gemaakt worden. Sinds 2017 heeft Cosis een klachtenfunctionaris conform de Wet Kwaliteit, Klachten en Geschillen Zorg. De klachtenfunctionaris bewaakt het proces rond afhandeling.

Cliënten en verwanten kunnen zich laten adviseren of bijstaan door de vertrouwenspersoon. Deze functionarissen zijn onafhankelijk. Een cliënt of vertegenwoordiger kan een klacht ook voorleggen aan een onafhankelijke klachtencommissie: de Interprovinciale Klachtencommissie (IPKC) Groningen / Drenthe. Jaarlijks vindt een evaluatie plaats van de werkzaamheden en bevindingen over de commissie door de zorgaanbieders. Uitkomsten van de evaluatie worden ter kennisgeving voorgelegd aan de Centrale Cliëntenraad. Als de klacht afgehandeld is, intern of door de IPKC, en de klager is het niet eens met de uitkomst, dan kan de klacht ook voorgelegd worden aan de landelijke Geschillencommissie. De Geschillencommissie behandelt de klacht opnieuw en doet opnieuw uitspraak.

De IPKC heeft in 2018 twee klachten van cliënten van Cosis ontvangen: in beide gevallen is door de IPKC aan Cosis gevraagd in gesprek te gaan met klagers. Dit is in beide gevallen gedaan en er is geen formele klachtafhandeling door de IPKC uit voortgekomen.

Daarnaast heeft de IPKC een bemiddelingstraject tussen Cosis en een verwant vanuit 2017 voortgezet en afgerond in 2018. In 2018 zijn twee klachten die eerder door Cosis zijn behandeld, ingediend bij de Geschillencommissie. Beide klachten zijn door de commissie ongegrond verklaard.

De klachtenfunctionaris heeft over het verslagjaar 2018 een verslag opgesteld. Daar is het aantal klachten in opgenomen.

	Cliënten	Verwanten	Derden	Totaal
Cosis	45	38	20	103

De meeste klachten van cliënten en verwanten gingen over de zorgverlening (afspraken niet nakomen,) en niet serieus genomen worden (klacht is al meerdere keren besproken op de locatie, maar er is niets mee gedaan). Derden klagen vooral over overlast.

In 2018 is 74% van de klachten tijdig afgehandeld. Twee klachten waren nog in behandeling bij het afsluiten van 2018 en kunnen nog tijdig afgehandeld worden. Het blijft lastig het juiste tijdstip van afhandeling vast te stellen. Soms is de klacht op zich wel afgehandeld, maar vraagt de organisatorische afwikkeling meer tijd en wil de klager afwachten tot dat geregeld is voor de klacht definitief af te sluiten.



1.5.5. Personeelsbeleid en kwaliteit van werk

PERSONEELSBELEID EN KWALITEIT VAN WERK

Het jaar 2018 stond naast het opstellen, harmoniseren en actualiseren van HR beleid onder meer in het teken van het medewerkersbelevingsonderzoek, mobiliteit, strategische personeelsplanning, voorbereiden op arbeidsmarkt(communicatie), harmonisatie functiehuis, reduceren van verzuim en leren en ontwikkelen.

MEDEWERKERSBELEVINGSONDERZOEK

In 2018 is voor de eerste keer na de fusie een medewerkersbelevingsonderzoek (MBO) uitgevoerd. Voor Cosis worden de uitkomsten van het MBO om die reden gezien als 0-meting. Het MBO heeft als doel om waardevolle informatie van medewerkers op te halen als input voor de verdere organisatieontwikkeling. De uitkomsten van het onderzoek worden aangewend om te komen tot een goed organisatieklimaat en de verdere vorming van Cosis. De respons was 48,1%.

Cosis zal tweemaal een MBO gaan uitvoeren. Het volgende onderzoek is gepland in het eerste kwartaal 2020.

MOBILITEIT

Vanuit de organisatie is er aandacht voor de mobiliteit van onze medewerkers. Binnen het mobiliteitsbureau Pit begeleiden de mobiliteitsadviseurs medewerkers in de loopbaanbegeleiding binnen of buiten Cosis. De inspanningen richten zich op het bevorderen van de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.

ARBO

Het Arbo meerjarenplan voor 2019-2020 is vastgesteld.

De kernpunten zijn:

- RI&E: verbetering, borging, organisatieniveau en toetsing
- Duurzame inzetbaarheid
- Omgaan met verzuim
- MBO (medewerkersbelevingsonderzoek)
- In kaart brengen 'Speciale doelgroepen' (zwangeren, jeugdigen, uitzendkrachten)
- Openstaande onderdelen uit het jaarplan 2016-2017 afronden

De toetsing RI&E van 2015 tot 2019 is afgerond. De conclusie is dat Cosis de RI&E op de goede manier uitvoert en dat het Arbo beleid op de benodigde onderwerpen is of wordt opgesteld. De locaties hebben het op een aantal punten na, doorgaans goed op orde. Uit de uitgevoerde RI&E's, de toetsing en het Arbo-Aandachtfunctionarissen overleg blijkt dat er aandachtspunten zijn op de onderdelen: opslag van en kennis over gevaarlijke stoffen, psychosociale arbeidsbelasting, binnenklimaat en machineveiligheid. Ruimtegebrek op locaties zorgen voor te volle kantoren en verkeerd gestalde scootmobiles en tilliften.

STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING

Cosis wil toe naar een klimaat waarin professionals zelf hun werk organiseren, binnen heldere kaders en doelen. In 2018 is er aandacht geweest voor kwantitatieve kant van de strategische personeelsplanning (SPP). Door analyse van feiten en cijfers is er inzicht gekregen in de o.a. hoge uitstroom onder medewerkers die nog geen drie jaar in dienst zijn en de manier waarop flexibiliteit georganiseerd is. De analyse krijgt een vervolg in 2019.

LEREN EN ONTWIKKELEN BINNEN COSIS

Cosis wil een goede en aantrekkelijke werkgever zijn die investeert in medewerkers en in hun ontwikkeling.. Teneinde hier aan bij te dragen zijn in 2018 de volgende stappen gezet:

- **Cosis Academie**

Binnen Cosis zijn vele initiatieven op het gebied van leren en ontwikkelen. Geconstateerd is dat het efficiënter en effectiever is al deze initiatieven te bundelen en aan te bieden vanuit één loket, "de Cosis Academie" en opleidingsactiviteiten meer in samenhang met elkaar te ontwikkelen, in relatie tot de doelstellingen en ontwikkelfase van Cosis ('de bedoeling', Cosis 2020, etc.). Een eerste product van de Cosis Academie i.o. is het teamleertraject waarmee beoogd wordt teams binnen Cosis te ondersteunen bij het verder ontwikkelen van leiderschap, kennis, houding en gedrag in lijn met 'de bedoeling'.

- **Pynter**

Pynter is de Elektronische Leeromgeving (ELO) voor Cosis en ondersteunt daarbij medewerkers in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Dit door het ontsluiten van een rijk aanbod van leeractiviteiten, de mogelijkheid tot kennis ontwikkelen en kennis delen en het ondersteunen van leren in het werk zodat zij de resultaten in het werk en de zorg voor cliënten steeds verbeteren. Pynter, dat nu nog een platform is voor medewerkers, zal in het licht van de Cosis Academie doorontwikkeld worden tot een platform voor zowel medewerkers als vrijwilligers, cliënten en verwanten.

- **VGN Academie**

De VGN Academie is een initiatief van de VGN en lid in-

stellingen met als doel kwalitatief goede leerproducten te ontwikkelen op gezamenlijk gekozen thema's die van belang zijn voor de VB zorg. Cosis is lid en levert een actieve bijdrage in de vorm van het voorzitterschap van de VGN Academie en deelname aan klankbordgroepen. De volgende producten zijn in 2018 opgeleverd: systeemgericht werken, gespreksvaardigheden, licht verstandelijke beperking, verstandelijke beperking en ontwikkelingspsychologie. Samen met inhoudsdeskundigen binnen Cosis wordt bekeken hoe het materiaal binnen Cosis ingezet kan worden.

GENERATIEPACT

Cosis heeft in 2017 een generatiepact vastgesteld in samenspraak met de vakorganisaties. Deze werd in 2018 voor de eerste keer aan haar medewerkers aangeboden. In deze regeling wordt medewerkers in de leeftijd van 62 jaar en drie maanden die 24 uren of meer werken aangeboden 75% te gaan werken van hun huidige overeenkomst. Dit tegen inlevering van 15% salaris. Cosis draagt zorg voor de betaling van 100% pensioenpremie over het ingeleverde deel salaris. De zogenaamde 75-85-100 regeling. Voor de ingeleverde uren worden volwaardige banen (28 uren of meer) gecreëerd voor jongere medewerkers om hen zo aan Cosis te binden. Er hebben in 2018 41 medewerkers gebruik gemaakt van deze mogelijkheid. Hierdoor is 7fte ruimte voor nieuwe instroom gecreëerd en ingevuld.

Met het generatiepact wil Cosis de periode 'instroom jong en uitstroom oud' oprekken. Nu al begint Cosis met jongere medewerkers aan te nemen en ouderen



te stimuleren fit en vitaal door te werken. Onder het motto: liever iets minder maar wel langer. Cosis wil iedere medewerker die nog één of enkele dagen kan en wil werken deze kans bieden en ook de zorg en dienstverlening kwalitatief op orde houden.

HARMONISATIE FUNCTIEHUIS

Na de aangegane samenwerking tussen NOVO en Promens Care zijn alle niet zorg gerelateerde functies geharmoniseerd. Het project Harmonisatie Functiehuis is in 2018 gestart. In 2019 zijn alle zorg gerelateerde functies geharmoniseerd en geactualiseerd op basis van de staande organisatiestructuur. Herbeschrijvingen vinden plaats volgens de bepalingen in de CAO. Er is geen sprake van opheffing van functies of boventaligheid wegens krimp. Alle medewerkers krijgen een functie aangeboden die gelijk is of zoveel mogelijk overeenkomt met de huidige functie. Daarnaast is afgesproken om de functies een passender naam mee te geven en niet meer te spreken van functies in 'A, B, C of D'.

VERZUIM

Het verzuimpercentage was in 2018 6,7%. De inspanningen om dit terug te dringen richten zich niet alleen op het curatieve verzuim maar ook op preventie en instrumenten die ons daarbij kunnen ondersteunen zoals het huis van werkvermogen.

Na een toename van het verzuimpercentage in 2017 steeg het verzuimpercentage nog verder in 2018. Zowel organisatiebreed als in de sectoren was deze stijging zichtbaar. Bij twee sectoren is er een verzuimonderzoek gestart, gevolgd door een pilot. Deze is gebaseerd op het huis van werkvermogen en richt zich op

het terugdringen van het actuele verzuim én preventie. In de figuur hieronder geeft rood het aantal mensen weer die actueel verzuimen, groen het aantal mensen die op volledig werkvermogen functioneren maar juist de gele balk geeft aan waar gericht op moet worden qua preventie. Mensen die verzuimen krijgen aandacht als het gaat om de begeleiding maar er moet ook aandacht zijn voor de groep met risico op verzuim. Gebleken is wel dat aandacht voor verzuim en verzuim bespreekbaar maken in alle gevallen helpt om het verzuimpercentage te verlagen.

AANWEZIG 93,3%

6,7% **AFWEZIG**

De pilot zal in 2019 geëvalueerd worden en de best-practice interventies worden aansluitend ingezet in de andere sectoren. Vanuit de verzuimverzekering zijn er twee co-financierders voor de interventies, zij geven ook advies geven als het gaat om de invulling van de pilots. In het laatste kwartaal van 2018 zijn in navolging op de pilot-sectoren verzuimonderzoeken gestart in de overige sectoren.

In 2019 zullen leidinggevenden en P&O adviseurs verder worden opgeleid.

1.5.6 Toekomstvastheid ICT

De IT-strategie van Cosis is "het proactief ondersteunen van de medewerkers met IT-middelen zodat zij gepersonaliseerde dienstverlening kunnen bieden tegen maatschappelijk lagere kosten".

In 2017 is een roadmap opgesteld met programma's en projecten om de gedefinieerde doelstellingen te bereiken. Op basis van de "roadmap ICT" zijn in 2018 een flink aantal projecten opgepakt. Hiermee is een stap voorwaarts gemaakt de basis op orde te brengen. Hierbij zijn ICT-technische en applicatie verbeteringen doorgevoerd.

In 2018 heeft de focus gelegen op techniek (het harmoniseren en vervangen van de IT-infrastructuur), verdere uitrol van Domotica en het harmoniseren en toekomstvast maken van het applicatielandschap. Een belangrijk project in 2018 was ook het implementeren van ons aangepaste informatiebeveiligingsbeleid, om te kunnen voldoen aan de relevante wet- en regelgeving zoals de AVG.



Antonio Bonetta, Manager Cosis Servicecentrum: 'Er is dit jaar ontzettend veel werk verzet en dat is een compliment waard. Wanneer je nu onder de Cosis-motorkap kijkt, zie je eigentijdse en uniforme systemen die ons werk en onze organisatie écht beter maken.'



1.6 DE KRACHT VAN SAMEN(WERKEN)

In het belang van een goede zorg- en dienstverlening aan cliënten hecht Cosis grote waarde aan het samenwerken met verschillende partijen binnen de keten. Op lokaal, regionaal/ provinciaal en landelijk niveau wordt met veel partners samengewerkt om de zorg- en dienstverlening op cliënt niveau vorm en inhoud te geven. Zowel op het gebied van wonen, werken, welzijn, zorg en onderwijs. Dit in aansluiting op de sociale omgeving, de mogelijkheden, wensen en ambities van onze cliënten.

De kracht van samen maakt de kwaliteit van de zorg. Het overzicht van de samenwerkingspartners van Cosis is opgenomen in bijlage 1.



Joke Huisman, Manager Zorg WLZ Zuid: 'Met het speciaal onderwijs en het beroepsonderwijs hebben we meerdere leerlijnen ontwikkeld. Hiermee leiden we jongeren met een beperking toe naar werk of een andere zinvolle dagbesteding. School biedt onderwijs op maat aan en wij voegen waar nodig specialisatie kennis toe. Deze samenwerking met scholen willen we blijven uitbouwen.'



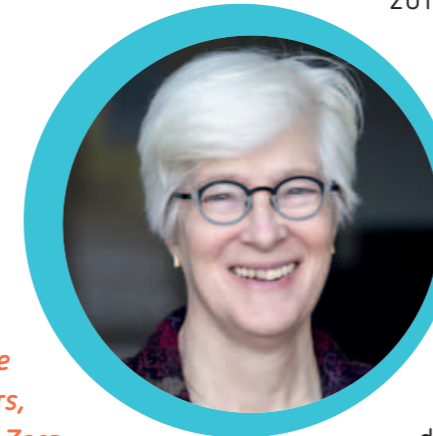
2

BESTUUR, MEDEZEGGENSCHAP EN TOEZICHT



2.1 STRUCTUUR, GOVERNANCE EN INTEGRITEIT

STRUCTUUR



Lieke Ruijgers, Manager Zorg
Gemeentelijk Domein:

'Van Coevorden tot Uithuizen: meer dan duizend collega's zetten zich in voor onze cliënten. Het is een enorme uitdaging om dit samen vanuit één Cosis-gedachte te doen. De ruim tachtig leidinggevenden binnen onze organisatie vormen hierin een cruciale schakel. Aan hen om de Cosis-cultuur tot leven te brengen én door te geven.'

2018 was een bijzonder jaar, waarin we samen verder zijn gegaan als Cosis. Op 1 januari 2018 was de volledige juridische fusie tussen NOVO en Promens Care in Cosis een feit. Het eerste half jaar hebben we gebruikt om alle zaken, die met een fusie gepaard gaan, goed af te handelen. Halverwege het jaar hebben we afscheid genomen van de namen Promens Care en NOVO. Op praktisch alle locaties was vanaf 29 juni de vlag of het naambordje van Cosis te zien.

Het Cosis managementteam bestaat uit;

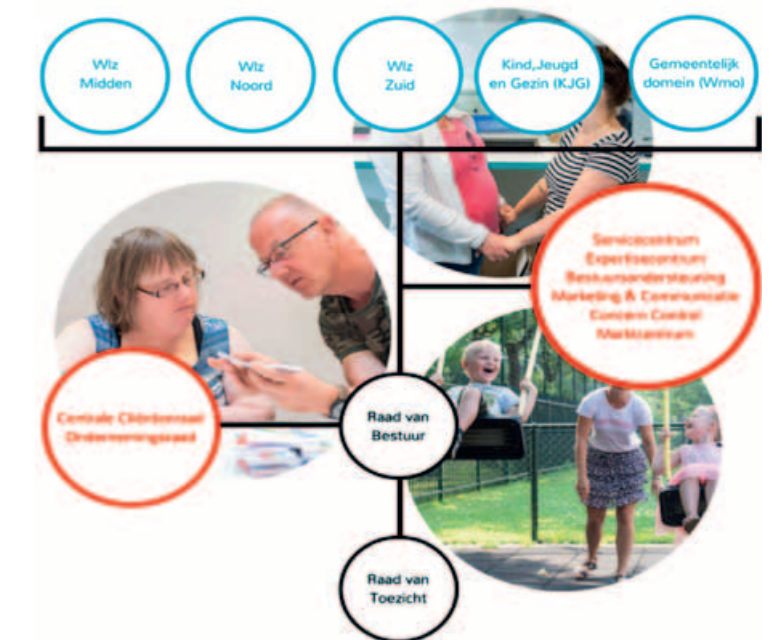
- drie managers voor de Wlz/GGZ-activiteiten
 - Wlz Noord (provincie Groningen)
 - Wlz Midden (provincie Drenthe)
 - Wlz Zuid (provincie Drenthe)
 - één manager Gemeentelijk Domein - Wmo (provincie Groningen en Drenthe)
 - één manager Kind Jeugd en Gezin - KJG (provincie Groningen en Drenthe)
 - een manager voor het Cosis Expertisecentrum
 - een manager voor het Cosis Servicecentrum
- Daarnaast zijn de Concerncontroller en Bestuurssecretaris toegevoegd lid van het managementteam.

De algehele leiding van Cosis was in 2018 in handen van de Raad van Bestuur, bestaande uit Ria Stegehuis (vz) en Hetty Verhulst (lid) tot 1 september en vanaf september Wim Vonk (lid ai).

De Raad van Toezicht houdt toezicht op Cosis. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De werkwijze van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht is vastgelegd in de statuten en reglementen van de Stichting. Uitgangspunt is dat de Raad van Toezicht besluiten van de Raad van Bestuur achteraf toetst.

Cosis heeft het kader van de medezeggenschap de Centrale Cliëntenraad (CCR) voor cliënten en vertegenwoordigers en de Ondernemingsraad voor medewerkers georganiseerd.

Voorgaande is weergegeven in de volgende organisatiestructuur:



TOELICHTING OP DE STRUCTUUR

Onze kernactiviteiten 'Hulp thuis', 'Hulp bij opgroeien', 'Hulp bij daginvulling' en 'Passende woonvorm' zijn onder gebracht in de sectoren;

- Wlz-GGZ
- Gemeentelijk domein
- Kind, Jeugd en Gezin

Ter ondersteuning en facilitering aan de sectoren

COSIS EXPERTISECENTRUM

Het Cosis Expertisecentrum ondersteunt, faciliteert en adviseert medewerkers in het primair proces. Binnen het Cosis Expertisecentrum zijn naast de afdeling Kwaliteit, Kennis en Onderzoek (KKO), diverse vakgroepen ondergebracht.

De medisch- en gedragskundig specialisten (o.a. artsen, gedragswetenschappers en therapeuten) werken vanuit de vakgroepen multidisciplinair samen op het vlak van diagnostiek, specialistische behandeling en advies, om op die manier optimaal ondersteuning te bieden in de verschillende regio's van Cosis voor alle voorkomende doelgroepen.

Verder biedt het Cosis Expertisecentrum ondersteuning aan de regio's op het gebied van innovatie, kennisontwikkeling, onderzoek en beleid, kwaliteit, veiligheid en cliënt- en familieparticipatie. Ook verzorgt het Cosis Expertisecentrum externe cursussen en voorlichting, waardoor de kennis van en omgang met mensen met een verstandelijke en/of psychische beperking wordt verbeterd.

COSIS SERVICECENTRUM

Het Cosis Servicecentrum ondersteunt, faciliteert en adviseert de organisatie op het gebied van Advies, Bemiddeling & Contractering (ABC), Automatisering & Informatisering,

Business informatie & Controle (BC), Operationele Bedrijfsvoering en P&O. Het Servicecentrum levert organisatorische, administratieve en technologische diensten aan het primair proces.

Daarnaast bieden het Expertisecentrum en het Servicecentrum ondersteuning aan het primair proces op het gebied van innovatie, ontwikkeling, onderzoek, beleid, kwaliteit, veiligheid en cliënt- en familieparticipatie.

STAF EN ONDERSTEUNING

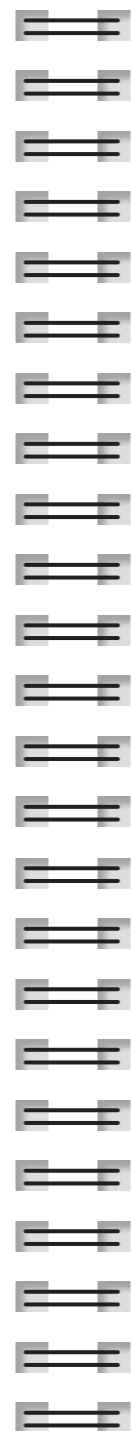
De Raad van Bestuur, het managementteam en de Raad van Toezicht worden in hun werk ondersteund door Concern Control, Marketing & Communicatie, Innovatie & Projecten en Bestuursondersteuning.

COSIS MARKTCENTRUM

In 2018 zijn we gestart met het Cosis Marktcentrum, dat zich bezig houdt met contractering met de betalende klant (zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten), relatiebeheer intern en extern, contractbeheer en onderzoek naar de marktontwikkelingen. Het Marktcentrum wil een intermediair zijn tussen zorg en markt. Hierdoor zijn we beter in staat om marktkansen te benutten, goede contracten af te sluiten en blijvend kwaliteit te bieden binnen de afgesproken kaders. Dankzij het Marktcentrum kunnen we vragen uit de markt beter beantwoorden en ruimte voor nieuwe oplossingen vinden. We hebben in 2018 al circa 10 trajecten doorlopen voor het afsluiten van nieuwe contracten en hebben de verkoopstrategie geformuleerd: een mooi resultaat om mee te beginnen.'



Edwin Martinus, Bestuurssecretaris:
'Eén van de focuspunten voor de komende tijd is efficiëntere en effectievere zorg. Minder in- en externe bureaucratie; ervoor zorgen dat de mensen in de zorg zich maximaal op hun werk kunnen focussen. Daar valt nog veel te winnen. Maar ook maken we kleine stappen vooruit naar hoe we straks willen werken.'



Wilbert Eggenkamp, Concerncontroller:
'In Cosis Marktcentrum werkt een mooi team dat zich bezighoudt met de contractering met zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten. Dankzij het Marktcentrum kunnen we markt vragen beter beantwoorden en ruimte voor nieuwe oplossingen vinden.'



GOVERNANCE EN INTEGRITEIT

De Raad van Bestuur, het management en de Raad van Toezicht hebben de grondhouding te werken op basis van de Governancecode Zorg, bestendigd in Cosis.

<http://www.governancecodezorg.nl/wp-content/uploads/2016/11/Governancecode-Zorg-2017.pdf>

Goed bestuur én goed toezicht in een open en transparante cultuur met duidelijke verdeling van taak, verantwoordelijkheid en bevoegdheden zijn van belang voor Cosis en zijn op basis van de richtlijnen van de Governancecode Zorg geborgd in onze reglementen en statuten.

De Raad van Bestuur houdt zich aan de Gedragscode voor de goede bestuurder van de NVZD, Vereniging van bestuurders in de gezondheidszorg. Verantwoording op de geleverde zorg is belangrijk voor de maatschappelijke acceptatie van besteed publiek geld. De medezeggenschap voor cliënten en medewerkers is goed georganiseerd.

Binnen Cosis vinden we 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 (cliënten én medewerkers), hun eigenheid, persoonlijke waarden, opvattingen en normen enerzijds en de heersende maatschappelijke moraal en wettelijke kaders anderzijds.

De eigenheid en verschillen tussen mensen is een gegeven waar we in principe niet aan wensen te komen. Als professionele zorgorganisatie met een maatschappelijke taak handelen we conform onze gedragscode. Deze gedragscode is gebaseerd op respect, fatsoen en moraal, waarbij we verwachten dat alle medewerkers de code begrijpen, respecteren en naleven. Medewerkers hebben zelf de eerste verantwoordelijkheid voor het naleven van de gedragscode. De Raad van Bestuur, managementteam en leidinggevenden leven de code voor en zien erop toe dat medewerkers zich hier ook aan houden.



2.2 RAAD VAN BESTUUR

In het verslagjaar is de Raad van Bestuur gevormd door Ria Stegehuis en Hetty Verhulst. Vanaf 1 september 2018 zet Hetty haar loopbaan als bestuurder bij ASVZ voort. Per 3 september 2018 vervult Wim Vonk interim de functie van bestuurder, ter overbrugging van de periode tot benoeming van een nieuw lid Raad van Bestuur door de Raad van Toezicht van Cosis.

De nevenfuncties van de Raad van Bestuur zijn als volgt:

Naam	Bestuursfunctie	(Neven)functies
Mw. drs. F.H. Stegehuis	Voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> Bestuurder Vereniging RIBW Alliantie zorgorganisaties voor mensen met langdurige GGZ-problematiek Lid van innovatie en adviescommissie Governancecode zorg Boz namens VGN Lid Raad van Toezicht en commissie K&V Pro Persona Lid Coöperatiebestuur PGGM
Mw. drs. H.R.J.M. Verhulst	Bestuurder tot 01-09-2018	<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Toezicht Zorgplein Noord Lid Adviescommissie voor Arbeidszaken (VGN)
Dhr. drs. W.L.J.P. Vonk	Bestuurder a.i. 01-09-2018 tot 31-12-2018	<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Toezicht zorggroep Zinzia (Renkum)
•		<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Toezicht woningcorporatie Standvast Wonen (Nijmegen) Toeziethouder masteropleiding Management en Innovatie Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN) en Hogeschool Rotterdam
Dhr. B.J. Hogeboom	Bestuurder 01-01-2019	Geen

WIM VONK



HETTY VERHULST



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

In het kader van de Wet Normering Topinkomens wordt de honorering van de Raad van Bestuur verantwoord in de jaarrekening van Stichting Cosis. Cosis voldoet aan de eisen van deze wet.

De Raad kent een werkverdeling op basis van aandachtsgebieden, waarbij geldt dat de aandachtsgebieden wel onderscheiden kunnen worden, maar vanwege integraal beleid niet gescheiden worden. De Raad van Bestuur werkt met een evenwichtige portefeuille- en lijnverdeling.

De Raad van Bestuur van Cosis vormt een collegiaal bestuur en is integraal verantwoordelijk voor de aansturing van alle stichtingen en onderdelen die deel uitmaken van Cosis. De Raad is naar buiten toe gezamenlijk en inwisselbaar vertegenwoordiger van Cosis. De Raad geeft gezamenlijk leiding aan de organisatie en is gezamenlijk verantwoordelijk voor het portfoliomanagement en bijbehorende organisatieveranderingen.

De besluitvorming in de Raad vindt plaats op basis van consensus, waarbij bij een patstelling in de besluitvorming, de voorzitter doorzettingsbevoegdheid heeft conform het reglement van de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur werkt met een evenwichtige portefeuille- en lijnverdeling. Deze portefeuilleverdeling is opgenomen in bijlage 2. Voortkomend uit het strategiedocument 'de bedoeling 2017 – 2020' is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor de realisatie van de volgende speerpunten voor 2018;

- Verder vergroten van de cliënttevredenheid
- Het borgen van vakmanschap en zelf-ondernemerschap
- Het vergroten van de medewerkertevredenheid

De bestuurder ad interim had aanvullend op de portefeuilleverdeling specifieke aandacht voor Vastgoed/IT, Focus op wonen en Cosis 2020.

2.3 CENTRALE MEDEZEGGENSCHAP

In 2017 heeft ook de medezeggenschapsraad voor cliënten, net als de medewerkers, een centrale positie binnen Cosis gekregen.

CLIËNTEN EN FAMILIE

In januari 2017 is Centrale Cliëntenraad Cosis geïnstalleerd. De Centrale Cliëntenraad bestaat uit 3 deelraden: Deelraad VB-clianten, Deelraad GGZ-clianten en Deelraad Cliëntvertegenwoordigers.

Onderwerpen die de gehele holding aangaan, zoals de fusie, de begroting, de jaarrekening en het geharmoniseerde beleid zijn ter advisering voorgelegd. Ook hebben zij adviesgesprekken gevoerd met 2 kandidaten voor de Raad van Toezicht.

Naast de Centrale Cliëntenraad Cosis is op lokaal niveau de medezeggenschap conform de Wmcz en de Jeugdwet georganiseerd middels lokale cliënten- en familieraden. Cliënten vallend onder de Jeugdwet worden voornamelijk vertegenwoordigd door hun ouders of verwanten in de lokale raden.

MEDEWERKERS

De medezeggenschap voor medewerkers in georganiseerd in de Ondernemingsraad (OR). De OR wordt gevormd door medewerkers van Cosis. Na de installatie is in 2017 de nadere medezeggenschap

in de organisatie verder uitgewerkt door het instellen van Onderdeelcommissies (OC's) per organisatieonderdeel. De OR behandelt advies- en instemmingsverzoeken op onderwerpen, die de gehele holding betreffen, zoals de fusie, (geharmoniseerd) personeelsbeleid en het instellen van de OC's.



2.4 VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

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

TAKEN

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

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

Op al deze gebieden heeft de Raad zich in 2018 nauwgezet laten informeren. Dit krijgt vooral vorm in de vergaderingen met de Raad van Bestuur. Met de Raad van Bestuur zijn afspraken gemaakt over de aard, inhoud en frequentie van de informatievoorziening.

VISIE OP TOEZICHT

De Raad van Toezicht vindt dat goed toezicht continue waarde toevoegt voor de Raad van Bestuur, de organisatie en de maatschappij. Vanuit die gedachte heeft de Raad een visie geformuleerd op de wijze waarop zij toezicht houdt. Deze visie, die aansluit op 'de bedoeling' en de Zorgbrede Governancecode 2017, is tot stand gekomen door stil te

staan bij de vraag hoe de rol van toezichthouder (beter) in te kunnen vullen en wat het verbindende perspectief met de organisatie is. De visie laat zich als volgt samenvatten:

Wij dragen eraan bij dat Cosis in haar opdracht slaagt om kwetsbare mensen te helpen grip te krijgen op hun leven door:

- de juiste balans te vinden tussen systeem- en menswaarden
- te controleren in vertrouwen, wat goed gaat te waarderen en in reflectie naar verbetering te gaan.

Het is vanuit deze visie waarop de Raad haar rol uitoefent en toetst.

DESKUNDIGHEIDSBEVORDERING

In november 2018 heeft de Raad, onder begeleiding van een externe partij, een zelfevaluatie uitgevoerd. Doel was het reflecteren op het eigen functioneren en het formuleren van verbeter- en actiepunten op basis van de algemene opvattingen over governance zoals deze gelden voor zorginstellingen en vanuit het maatschappelijke verkeer.

De externe deskundige geeft samengevat terug:

- dat de rollen en processen compleet en goed ingevuld worden. Dit vanuit een positief-kritische cultuur en met voldoende veiligheid en betrokkenheid bij elkaar;
- dat de Raad kritisch kijkt naar normen voor goed bestuur en in staat is in te grijpen en, waar nodig, de juiste acties te nemen;

- dat de Raad op sommige punten kan verbeteren en door ontwikkelen, bijvoorbeeld op de terreinen van dieper kijken (tweede echelon), van buiten naar binnen kijken (ketenbreed; maatschappelijke ontwikkelingen) en kritisch op zichzelf blijven.

Alle leden van de Raad zijn lid van de NVTZ. Ze verdiepen zich in de ontwikkelingen op het gebied van de zorg om hun rol professioneel en op een verantwoorde wijze in te vullen. Het programma 'Goed Toezicht' van de NVTZ wordt hierin gevolgd.

HONORERING

Gebaseerd op de WNT wordt jaarlijks door de Raad van Toezicht de honorering vastgesteld. Bij de toepassing hiervan is de NVTZ-adviesregeling "honorering raden van toezicht in de zorg en welzijn 2017" het uitgangspunt. De honorering is gebaseerd op de functie die in de Raad van Toezicht vervuld wordt en het hiermee gemoeide tijdsbeslag. De verantwoording in het kader van de WNT is opgenomen in de jaarrekening van Stichting Cosis.

Leden van de Raad van Toezicht kunnen gemaakte onkosten declareren volgens het algemeen vastgestelde beleid binnen Cosis.

SAMENSTELLING EN NEVENFUNCTIES

De Raad van Toezicht bestaat uit minimaal vijf tot maximaal zeven personen. In 2018 zijn er geen leden afgetreden.

De samenstelling, benoemingstermijnen en nevenfuncties van de Raad van Toezicht in 2018 zijn opgenomen in bijlage 3.

VERGADERINGEN EN WERK-BEZOEKEN

De vergaderingen van de Raad van Toezicht maken onderdeel uit van de jaarplancyclus. De vergaderingen zijn zo gepland dat na afloop van ieder kwartaal de kwartaal-rapportages en –analyses besproken kunnen worden. Deze rapportages bevatten naast informatie over de kwaliteit en veiligheid van de zorg de financiële-, exploitatiegegevens en beheersaspecten en informatie uit het risico- en kansenmanagement. Stukken die (voor) besproken worden in de commissies (zie volgende paragraaf) zijn beschikbaar voor alle leden en komen waar nodig terug in de vergadering van de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht is in 2018 zes keer in een reguliere vergadering bij elkaar geweest. Tijdens iedere vergadering wordt de algemene stand van zaken van de organisatie besproken. Voorafgaand aan iedere vergadering vergadert de Raad van Toezicht zonder Raad van Bestuur. Bij de vergaderingen zelf is de Raad van Bestuur altijd aanwezig geweest.

In een thematische vergadering heeft de Raad uitgebreid stil gestaan bij de ontwikkeling van het Strategisch



Huisvestingsplan en de stappen die gezet worden om tot een stabiele ICT-organisatie te komen. Dit laatste onderwerp staat, naast de kwaliteit en veiligheid van de zorg- en dienstverlening, periodiek op de agenda van de vergadering van de Raad. Met de fusie per 1 januari 2018 heeft de Raad zich bezig gehouden met de verdere inrichting van Cosis, specifiek daar waar het de leidinggevende rollen betreft.

De Raad van Toezicht heeft zich in 2018 onder meer akkoord verklaard met het jaarplan 2017, het jaardocument en de jaarrekening 2017 van Cosis, NOVO en Promens Care en het accountantsverslag 2017. De Raad heeft de Raad van Bestuur decharge verleend voor het gevoerde beleid. Ook zijn het jaarplan en de begroting 2019, het Strategisch Huisvestingsplan en het Treasurystatuut door de Raad goedgekeurd. De uitkomsten van het medewerkersbelevingsonderzoek en het besluit tot implementatie van een nieuw elektronisch cliëntendossier zijn eveneens in de Raad besproken. In verband met het vertrek van mevrouw Verhulst, bestuurder, heeft de Raad een interim-bestuurder benoemd en, per 1 januari 2019, een nieuw lid Raad van Bestuur in de persoon van de heer Hogeboom. De vergadering waarin de jaarrekeningen waren geagen-

deerd werden bijgewoond door de externe accountant.

Naast de reguliere vergaderingen gaan leden van de Raad van Toezicht gezamenlijk twee keer per jaar op werkbezoek bij locaties van Cosis. Om zicht te houden op de kwaliteit en veiligheid van de zorg- en dienstverlening gaan leden van de commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid ook individueel op werkbezoek en brengen hierover verslag uit aan de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft minimaal één keer per jaar een overleg met de Ondernemingsraad en Centrale Cliëntenraad van Cosis. In deze overleggen staan de ontwikkelingen binnen de organisatie en de samenwerking met de Raad van Bestuur centraal.

COMMISSIES

De Raad van Toezicht kent drie commissies.

1 De Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie heeft zich in 2018 bezig gehouden met de werving en selectie van een interim-bestuurder en een nieuw lid Raad van Bestuur. Ook zijn er voorstellen voor wat betreft de honorering voorbereid. Daarnaast heeft de commissie functioneringsgesprekken met de leden van de Raad van Bestuur gevoerd, zowel individueel als collectief. In verband met de zienswijze van de Raad op de besturingsfilosofie van Cosis zijn er gesprekken met het management gevoerd. De uitkomsten zijn gedeeld met de voltallige Raad van Toezicht.

2 De Auditcommissie

De Auditcommissie heeft in het verslagjaar vijf keer vergaderd. Bij alle vergaderingen is de Raad van Bestuur aanwezig geweest. De jaarrekeningen Cosis, NOVO

en Promens Care 2017, het accountantsverslag en de managementletter zijn besproken. Dit alles in aanwezigheid van de externe accountant. Ook de begroting 2019 is in de commissie voor besproken, evenals het geactualiseerde Treasurystatuut. De commissie heeft op basis van haar bevindingen de Raad van Toezicht positief geadviseerd om tot besluitvorming van de voorgelegde stukken over te gaan. De scenariodoorberekening 2018 – 2021, de ontwikkelingen binnen het Gemeentelijk domein en de financiële paragraaf van het Strategisch Huisvestingplan zijn, evenals de stand van zaken rondom de ICT, binnen de Auditcommissie ook aan bod gekomen.

3 De commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid (ZKV)

De commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid (ZKV) adviseert en ondersteunt de Raad om het toezicht op het terrein van de zorg, kwaliteit en veiligheid adequaat uit te voeren. De commissie heeft in 2018 twee keer vergaderd, waarbij vooral de ontwikkelingen rondom de kwaliteit en veiligheid van zorg op de agenda stonden. Het voor het eerst opgestelde Kwaliteitsrapport Langdurige Zorg is, evenals het Jaarverslag van de Veiligheidscommissies, in de commissie besproken en met positief advies voorgelegd aan de voltallige Raad. Ter voorbereiding op de bespreking hierover in de Raad heeft de commissie de uitkomsten van het medewerkersbelevingsonderzoek voor besproken.

BELEID EN STRATEGIE

De strategie van de organisatie en de hoofdstructuur van de inrichting heeft ook in 2018 veel aandacht gekregen. Een strategie en structuur die aan moet sluiten bij de hervorming in de gehandicaptenzorg, de transitie binnen het

gemeentelijk domein en de ontwikkelingen in de Langdurige Zorg. Voor wat betreft de inrichting van organisatie is, naast een goede beheersing van de risico's binnen de bedrijfsvoering, de kwaliteit en veiligheid van de zorg voor de Raad een belangrijk punt geweest. De implementatie van ONS ziet de Raad hier als voorbeeld van.

AANDACHTSPUNTEN 2019

Net als voorgaande jaren blijven ook voor het komende jaar de (politieke) ontwikkelingen en bezuinigingen die op de organisatie afkomen de nodige aandacht vragen. De Raad volgt, hierbij denkend vanuit de strategiekaders én de eigen visie op toezicht, de stappen die Raad van Bestuur en management hierin zetten nauwgezet. Dit geldt ook voor de verdere inrichting van Cosis, meer specifiek daar waar het gaat om de invulling en rollen van de managementstructuur. De Raad heeft besloten om in 2019 voor iedere reguliere vergadering een specifiek thema te agenderen waar bij stil gestaan wordt.



3

BEDRIJFSVOERING



Rhea ter Laak, Programmamanager GGZ: 'Samen met cliënten, medewerkers en ervaringsdeskundigen hebben we voor zes thema's kwaliteitscriteria opgesteld. Wat doen wij als medewerkers; welke competenties horen daarbij? Wat mag je als cliënt van ons verwachten en welke afspraken maken we met betrekking tot vastgoed, financiën en samenwerken? Hiermee willen we de Woonstart-Visie de nog meer verstevigen in onze processen en organisatiecultuur.'



3.1 ALGEMEEN

Binnen de bedrijfsvoering heeft het verder uniformeren van processen en systemen veel aandacht gekregen. Per 1 januari 2018 is de fusie doorgevoerd, waardoor wij werken vanuit één Cosis. De integratieactiviteiten waren in 2017 al gestart en zijn in 2018 afgerond. Al deze verbeter- en integratietrajecten waren ondergebracht in het Project Locomotion. Dit project heeft als katalysator en communicatiemiddel gediend voor deze transitie. Belangrijk hierbij was de voortgang goed te borgen en de afstemming tussen de verschillende bedrijfsvoeringsafdelingen te zoeken. Ook de communicatie over de voortgang richting heel Cosis heeft plaatsgevonden vanuit deze projectstructuur.

Een belangrijk onderdeel voor de bedrijfsvoering was het verder aanpassen van het ICT landschap. Projecten om dit te realiseren zijn opgepakt vanuit een integrale IT Roadmap. Dit heeft ervoor gezorgd dat Cosis vanuit één netwerk met eenduidige systemen werkt. In de tweede helft van het jaar is Cosis begonnen met de implementatie van een nieuw zorgregistratiesysteem (ECD). De rechtsvoorgangers maakten gebruik van PlanCare. Dit systeem wordt vervangen door ONS.

Cosis en de gemeente Assen zijn een gezamenlijk project gestart gericht op de invoering van horizontaal toezicht in het sociaal domein. Met deze samenwerking willen de partijen het aantal controles naar de juiste besteding van het

zorggeld verminderen. De partijen hopen zo de kwaliteit van de declaraties te verbeteren en de administratieve lasten te verlagen.

Sinds de overheveling van zorgtaken naar gemeenten in 2015 zijn de kosten voor zorginstellingen om zich te verantwoorden over de geleverde en gedeclareerde zorg toegenomen. Zowel gemeenten als zorgaanbieders zijn verplicht om goede controles uit te voeren naar de juiste besteding van zorggeld. Dit kan tijdrovend en arbeidsintensief zijn voor alle partijen, omdat zorgaanbieders soms meermalen worden gecontroleerd op dezelfde zaken. Met horizontaal toezicht wordt er vooraf in gezamenlijkheid vastgesteld aan welke eisen, bij zowel de gemeente als de zorginstelling, de processen moeten voldoen.

In het voorjaar van 2018 is de nieuwe vastgoedstrategie voor Cosis vastgesteld. Verdere uitwerking in vastgoedplannen per regio heeft plaatsgevonden in de tweede helft van 2018. Een vastgoed interventielijst geeft een doorkijk naar de projecten (planning en budget) voor de komende jaren.

3.2 RISICOPROFIEL

Cosis zet zich in om de uitgangspunten van de geformuleerde strategie 'de bedoeling' te realiseren. Voor 2018 speelt verantwoordelijkheid nemen in de laatste meter. Om vanuit Cosis deze verantwoordelijkheid te nemen op financieel beleid is het van belang om goed te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen. Hiervoor zijn door Cosis scenario-analyses opgesteld voor de periode 2019-2023. Daarbij zien we een aantal uitdagingen voor de toekomst.

De belangrijkste zijn:

- Impact persoonsvolgende bekostiging in de Wlz en nieuwe tarieven 2019
- Aanspraak verblijf GGZ en mogelijke toegang tot Wlz
- Sterke stijging aanspraak Jeugd domein, in relatie tot budgettaire kader gemeenten
- Veranderende zorgvraag van ouder wordende cliënt
- Toename zorgzwaarte cliënten
- Effecten aardbevingsgebied voor cliënten en medewerkers
- Beschikbaarheid gekwalificeerd personeel

De geformuleerde uitdagingen en mogelijke financiële impact zijn financieel doorerekend in een basis- en worst-case scenario.

Gedurende het verslagjaar zijn de risico's geïnventariseerd tijdens de kwartaalreviews die op MT-niveau plaatsvonden. Belangrijke risico's zijn: realiseren van de strategische doelstelling van participatie van cliënten in de samenleving, huisvesting die aansluit op de behoefte, voldoende budgettaire kaders sociaal domein en een goede afwikkeling van de administratieve processen in het sociaal domein. De organisatie is in algemene zin bereid de geconstateerde risico's tot een bepaald niveau te nemen omdat dit veelal ook kansen biedt voor doorontwikkeling. Daar waar nodig zijn hiertoe, afgebakend in de tijd, beheersmaatregelen getroffen.

Het vastgoed is vanuit het verleden grotendeels gefinancierd op basis van AWBZ regelgeving. 2017 was het laatste jaar met het nacalculatieregime. Met ingang van 2018 dient het vastgoed volledig te worden gefinancierd vanuit de variabele vergoeding. Leegstand is voor eigen risico. Daarnaast speelt het specifieke dossier van vastgoed in het aardbevingsgebied in Groningen.

3.3 BEHEERSING VAN DE RISICO'S

De kansen, risico's en uitwerking van de scenario's hebben geleid tot een aantal maatregelen.

- Strategie 'de bedoeling' biedt de organisatie een eenduidig uitgangspunt en leidraad voor de verdere aanpassing en doorontwikkeling. Deze ontwikkeling is zowel gericht op de organisatiestructuur en inrichting als op de culturele aspecten.
- Inrichting van een Cosis Marktcentrum om goed inzicht te krijgen en te houden in de veranderlijke zorgvraag, zodat daar tijdig op ingespeeld kan worden.
- Doorontwikkeling veiligheidsbeleid en ingerichte veiligheidscommissies. Doel is tendensen en ontwikkelingen te onderkennen en daar waar nodig interventies te initiëren.
- Herijking vastgoedstrategie, waarbij inzicht is verkregen in de toekomstige cliëntvraag per regio en zorgvraag.
- Plan van aanpak voor organisatieonderdelen waar financieel evenwicht is verstoord.
- Herinrichting van de organisatie, teneinde te voldoen aan de administratieve en inhoudelijke verplichtingen in het sociaal domein en de Wlz.
- Inrichting van een mobiliteitscentrum met bijbehorende beleidsuitgangspunten voor het personeel.
- Invulling geven aan de transformatieagenda door actieve deelname aan verschillende zorgketens en daar waar nodig opzetten van nieuwe vormen van zorg- en dienstverlening.
- Cosis heeft een flexibele schil in het personeelsbestand,



Antonio Bonetta,
Manager Cosis
Servicecentrum:
'Cosis heeft zo'n 270 locaties in beheer. Enkele tientallen Groningse locaties moeten aardbevingsbestendig gemaakt worden: een pittig dossier. Investeren in vastgoed moet je weloverwogen en toekomstgericht doen. We hebben allereerst in kaart gebracht wat we in huis hebben en waar onze prioriteiten liggen. Dit wordt is vertrekpunt voor de komende jaren.'

Wilbert Eggenkamp,
Concerncontroller:
'Het zorglandschap is door de nieuwe Jeugdwet en de WMO sterk veranderd. Dit brengt nieuwe financieringsstromen, andere regels en nieuwe manieren van aanbesteden met zich mee. Dit zorgt ervoor dat we steeds meer individuele afspraken met partijen moeten maken. Voor Cosis is het belangrijk om te weten wat onze opdrachtgevers beweegt en wat hun vragen en wensen zijn. We geven samen met het management vorm aan gestructureerd en proactief klantenbeheer. Zodat we meer en vaker in contact zijn met opdrachtgevers en zichtbaarder worden in de markt.'



waardoor er in een krimpsituatie geanticipeerd kan worden zonder direct mensen te hoeven ontslaan.

- Cosis heeft een financiële buffer opgebouwd voor het opvangen van tijdelijke knelpunten en het ontwikkelen van nieuwe producten/ ondersteuningsconcepten.

3.4 FINANCIËEL BELEID

Het financiële beleid is voornamelijk gericht op een adequate afstemming van de beschikbare middelen op de levering van zorg en het creëren van ruimte voor innovaties. Uitgangspunten van het beleid zijn vastgelegd in de strategie, het Treasurystatuut en de jaarlijkse kaderbrief. Daarmee bewerkstelligen we een optimale inzet van de beschikbare financiële middelen. Het Treasurystatuut is in 2018 opnieuw vastgesteld. In het Treasurystatuut is beleid

geformuleerd over werkkapitaal, financiering en verantwoordelijkheden en bevoegdheden op basis van de opgestelde risicoanalyses. Liquiditeit wordt ingezet als werkkapitaal, uitgezet op spaarrekeningen. De organisatie maakt geen gebruik van derivaten of andere financiële instrumenten.

De financieringsstructuur van de organisatie wordt sterk beïnvloed door de investeringen in huisvesting en ICT. Cosis zet gericht in op versterking van de ICT organisatie en doorontwikkeling van de huisvesting voor cliënten en medewerkers. Voor wat betreft de vastgoedstrategie leidt de vastgoed interventielijst tot investeringen in de verbetering of vervanging van huisves-

ting. Een belangrijk deel van de investeringen kan gefinancierd worden uit eigen werkkapitaal. De toename van de risico's maakt het noodzakelijk om reserves in liquiditeit en vermogen aan te houden. Daarmee kunnen tegenvallers worden opgevangen.

De uitgangspunten voor de inrichting van de begroting en de exploitatie volgen de filosofie van integraal management. Iedere budgethouder heeft integraal en transparant zicht op kosten en opbrengsten van zijn/haar organisatorische eenheid. In 2018 is de begroting 2019 tot stand gekomen.

Monitoring vindt plaats door maandelijkse stuurinformatie. Er is het afgelopen jaar ingezet op de kwaliteit en op de tijdigheid van de informatievoorziening. Tevens wordt er gemonitord op een Balanced Scorecard per kwartaal op sector- en Cosis-niveau. De Balanced Scorecard wordt besproken in de sector en in kwartaalreviews, waaraan de RvB, Concern Control en MT-lid / staf deelnemen. Dit biedt de basis voor het opstellen van de Balanced Scorecard op Cosis-niveau en het formuleren van verbeter- en beheersmaatregelen. Met de kwartaalreviews is tevens een goede verbinding en beleving tussen de stafdiensten en de zorg gerealiseerd.



3.5 FINANCIËEL RESULTAAT

Het financiële beleid heeft geleid tot het volgende resultaat.

	2018	2017
Totale opbrengsten	217.822.000	210.527.000
Resultaat	3.667.000	8.241.000
Resultaat ratio (resultaat/totale opbrengsten)	1,7%	3,9%
Liquiditeit (vlottende activa/vlottende passiva)	2,7	2,7
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen/balanstotaal)	69,1%	67,1%
Budgetratio (totaal eigen vermogen/opbrengsten)	51,9%	52,0%

Het resultaat over het jaar 2018 bedraagt € 3,7 miljoen positief. Het resultaat over 2018 is beïnvloed door de vrijval van een aantal reserveringen uit het verleden en mutaties die zijn doorgevoerd als gevolg van de herziening van de waarderingsgrondslagen vaste activa.

In 2018 is een stelselwijziging doorgevoerd voor de waarderingsgrondslagen van de vaste activa. Met ingang van 2018 wordt de componentenbenadering toegepast. De voorziening voor groot onderhoud is hiermee komen

te vervallen. De vergelijkende cijfers in de jaarrekening zijn hierop aangepast; het saldo van de voorziening per 31 december 2017 is toegevoegd aan het eigen vermogen. Dit betekent een verbetering van de solvabiliteit (3,6%) en budgetratio (2,7%) in vergelijking met de jaarrekening 2017.

Het genormaliseerde resultaat bedraagt 2% van de totale opbrengsten, en ligt hiermee op een lager niveau dan 2017 (3%). In 2018 zijn investeringen gedaan voor de harmonisatie en integratie na de juridische fusie. Hiernaast is fors geïnvesteerd in de uitvoering van de projecten in het informatiebeleidsplan (IT-roadmap), waaronder de invoering van het nieuwe ECD.

3.6 TOEKOMSTPARAGRAAF

Kijkend naar de toekomst, ziet de organisatie een aantal financiële risico's en onzekerheden. De invoering van persoonsvolgende bekostiging kan leiden tot een grotere zorgconsumptie en daarmee een druk op de tarieven. In het sociaal domein zal de transformatie verder worden doorgevoerd. Deze transformatie geeft onzekerheid over het behoud van de zorgtoewijzing voor onze cliënten en/of de vorm waarin de zorg- en ondersteuning geboden kan worden. De zichtbare en verwachte verschuiving van p*q financiering naar resultaatgerichte financiering biedt de organisatie meer ruimte voor een doelgerichte inzet van de beschikbaar gestelde middelen. In de afgelopen jaren is de aanspraak op het jeugd domein sterk gegroeid. Partijen zullen gezamenlijk op zoek gaan naar een transformatie-agenda passend bij het financiële kader.



De druk op de exploitatie zal in algemene zin naar verwachting verder toenemen. Daarbij heeft de organisatie een stevig ambitieniveau op het gebied van verdere professionalisering en innovaties in de zorg- en dienstverlening, waaronder digitalisering van zorg en een nieuw elektronisch cliëntdossier. Tevens wordt, zoals eerder benoemd, geïnvesteerd in huisvesting en de informatisering, communicatiemiddelen en automatisering. De sterke financiële positie van Cosis biedt hiervoor ook in de komende jaren de ruimte.

De beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel is een grote uitdaging voor de komende jaren. Cosis investeert in het binden van de huidige en nieuwe medewerkers door goed werkgeverschap.

Kansen ziet de organisatie zeker ook, bijvoorbeeld door de invoering van de persoonsvolgende bekostiging en de toegang van verblijfscliënten met een psychische beperking tot de Wlz.



BIJLAGE 1 OVERZICHT SAMENWERKINGSPARTNERS COSIS (NOVO EN PROMENS CARE), 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, Speeltuinverenigingen	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
Zorginnovatieforum, MVO, VGN, RIBW Alliantie, GGZ-Nederland, Prokkel, Kans voor de Veenkoloniën, In voor zorg, Vilans	kennisdeling en kennisontwikkeling, disseminatie, belangenbehartiging
Stenden Hogeschool, De Zijlen, Vanboeijen, De Trans, Kentalis, Phusis, Humanitas DMH	Lectoraat Weerbaarheid van mensen met een verstandelijke beperking
NHL-Hogeschool, Hanze University, RUG, UMCG	Lectoraten IRB en LVB
De Trans, Noorderbrug, Lentis, GGZ Drenthe, MJD, SW-bedrijven, Oosterlengte, De Hoven, Zonnehuisgroep Noord, UMCG, de Sprank, Zorggroep Meander, Tangenborgh, Vanboeijen, Werkpro, De Zijlen, 's Heeren Loo, Elker, Ambiq, de Swaai, Hoeve Boschoord, Cvbp, Yorneo, Accare, MEE Drenthe en MEE Groningen	Ketenpartners: samenwerkingsovereenkomsten en onderaannemers
Tinten Welzijnsgroep, MJD, Stichting Welzijn Meppel, Westerveld, Kwartier Welzijn, SWW Hoogeveen	Ketenpartners: kennisdeling en overdracht naar voorliggend veld
Leger des Heils, VNN, GGZ Drenthe	Maatschappelijke opvang en OGGZ

BIJLAGE 2 PORTEFEUILLE- EN LIJNVERDELING RAAD VAN BESTUUR

De Raad van Bestuur van Cosis vormt een collegiaal bestuur en is integraal verantwoordelijk voor de aansturing van Cosis.

De Raad is naar buiten toe gezamenlijk en inwisselbaar vertegenwoordiger van Cosis. De Raad geeft gezamenlijk leiding aan de organisatie en is gezamenlijk verantwoordelijk voor het portfoliomanagement en bijbehorende organisatieveranderingen. De Raad kent een werkverdeling op basis van aandachtsgebieden, waarbij geldt dat de aandachtsgebieden wel onderscheiden kunnen worden, maar vanwege integraal beleid niet gescheiden kunnen worden. De Raad van Bestuur werkt met een evenwichtige portefeuille- en lijnverdeling en komt hiertoe tot de volgende verdeling:

VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR

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 de koers van de organisatie.

In deze taak is inbegrepen:

- primaire relatie met de Raad van Toezicht;
- primaire relatie met de ondernemingsraad;
- integrale verantwoordelijkheid voor het kwaliteits-, veiligheids- en kans/risicomanagement van de organisaties;
- voorzitter van het managementteam;
- eerste vertegenwoordiger naar externe verbanden als VGN, RIBW Alliantie, GGZ NL, VWS en VNG.

De voorzitter stuurt de:

- managers belast met de WMO- en GGZ-activiteiten;
- manager Cosis Service Centrum;
- Concerncontroller; en
- Bestuurssecretaris

aan. Daar waar het de integrale verantwoordelijkheid voor het kwaliteits-, veiligheids- en kans/risicomanagement betreft heeft de voorzitter ook afstemming met de manager Cosis Expertise Centrum.

BESTUURDER

De bestuurder heeft als specifiek aandachtsgebied opleiding en vakmanschap, facilitaire zaken (inclusief vastgoed/huisvestigingsbeleid) en kwaliteit en veiligheid van zorg.

In deze taak is inbegrepen:

- primaire relatie met de centrale cliënten raad (deelraad VG, GGZ en Verwanten);
- relatiebeheer met bestuur Stichting Vrienden Promens Care en Stichting Vrienden NOVO.

De bestuurder stuurt de:

- managers belast met de WLZ- en KJG-activiteiten; en
- manager Cosis Expertise Centrum

aan. Daar waar het de specifieke aandachtsgebieden betreft heeft de bestuurder ook afstemming met de manager Cosis Service Centrum.

Beide bestuurders onderhouden externe contacten die voortvloeien uit de specifieke gebieden in hun takenpakket.

De besluitvorming in de Raad vindt plaatst op basis van consensus, waarbij bij een patstelling in de besluitvorming, de voorzitter doorzettingsbevoegdheid heeft conform het reglement van de Raad van Bestuur. In dit reglement zijn ook de verhoudingen Raad van Bestuur in relatie tot de Raad van Toezicht opgenomen.

BIJLAGE 3 SAMENSTELLING, BENOEMINGSTERMIJNEN EN NEVENFUNCTIES VAN DE RAAD VAN TOEZICHT IN 2018

Dhr. A. Meijerman	Voorzitter Benoemd januari 2015 Herbenoembaar januari 2019 Aandachtsgebied: Openbaar bestuur Lid Remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"> • VOF Ab Meijerman Management Consulting, adviseur / mede eigenaar • Voorzitter RvC Antonius Zorggroep Sneek • Vice-voorzitter RvC Waterbedrijf Groningen • Voorzitter Stichting Overweeghuis Groningen • Voorzitter Veenkoloniaal Symfonie Orkest, Veendam • Voorzitter Turfcentrale, Broedplaats voor de Kunst, Veendam • Voorzitter Coöperatieve Vereniging de Graanrepubliek 2.0 u.a.
Mw. R. E. Bouius-Riemersma	Vicevoorzitter Benoemd april 2017 Herbenoembaar april 2021 Aandachtsgebied: Algemeen bestuurlijk, bedrijfs- en organisatiekundig; Personeel en organisatie Voorzitter Remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"> • Provinciesecretaris / algemeen directeur Provincie Fryslan • Bestuurslid stichting Mountain of Hope
Mw. prof. dr. E. de Vries	Lid Benoemd juni 2016 Herbenoembaar juni 2020 Aandachtsgebied: Zorg, Kwaliteit en Veiligheid Lid commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> • Coördinator Data Science, Jeroen Bosch Ziekenhuis 's Hertogenbosch • Lid Projectgroep Informatielandschap, Jeroen Bosch Ziekenhuis • Bijzonder hoogleraar Ketenzorg met bijzondere aandacht voor downsyndroom en het immuunsysteem bij Tranzo, Tilburg University • Lid European Society for Immunodeficiencies (ESID); lid Faculty ESID Summer School • Lid Klinische Adviesraad & Vaccincommissie Lareb • Arts-onderzoeker Speerpunt Immunologie, Elisabeth Tweesteden Ziekenhuis, Tilburg • Wetenschappelijk adviseur Plasma Protein Therapeutic Association Europe, Brussel, België
Dhr. drs. R.B. Reekers	Lid Benoemd juni 2015 Herbenoembaar juni 2019 Aandachtsgebied: Financieel-economisch Lid Auditcommissie. Vanaf april 2016 voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> • Zelfstandig adviseur vanuit Connectorfinance • Zelfstandig adviseur vanuit I&I cooperation u.a. • Lid Raad van Commissarissen woningcorporatie de Huismeesters te Groningen (lid auditcommissie en voorzitter van de remuneratiecommissie) • Lid Raad van Toezicht Hanzehogeschool (lid auditcommissie) • Gastdocent Hanzehogeschool Hanzehogeschool Bedrijfskunde MER • Lid investeringscommissie Investerings Fonds Groningen

Mw. mr. S. Kromdijk	Lid Benoemd januari 2012 Herbenoemd januari 2016 Aftredend januari 2020 Niet Herbenoembaar Aandachtsgebied: Juridisch Lid commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid. Vanaf juni 2016 voorzitter.	<ul style="list-style-type: none"> • Afdelingshoofd Beleid en Strategie, senior officier van Justitie • Lid van de klachtencommissie van Fier Fryslan
Dhr. drs. W. van de Pol	Lid Benoemd juni 2016 Herbenoembaar juni 2020 Aandachtsgebied: Financiële bedrijfsvoering en (Maatschappelijk) Vastgoed Lid Auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"> • Lid College van Bestuur ROC Noorderpoort • Lid Bestuur Stichting Noorderlicht • Voorzitter bestuur Stichting Holland Webweek Groningen • Lid Raad van Toezicht CMO Stamm
Dhr. drs. J.A. van Oijen	Lid Benoemd oktober 2017 (voordracht CCR) Herbenoembaar oktober 2021 Aandachtsgebied: Zorginhoudelijk en kwaliteit Lid Commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter van de Raad van Bestuur; Jeugdhulp Friesland • Penningmeester en lid van het bestuur Associatie voor Jeugd • Lid van de commissie databank effectieve jeugdzorg (NJI) • Lid van het bestuur van Jeugdzorg Nederland (in het eerste kwartaal van 2018)

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



**BESTUURS-
VERSLAG**

2018

cosis

hulp bij een verstandelijke
of psychische beperking

