



## Jaarverslag 2019

## Inhoudsopgave

<b>Bestuursverslag</b>	<b>4</b>
Voorwoord	5
<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
Inleiding	8
<b>01 Algemeen beleid</b>	<b>9</b>
1.1. De bedoeling van Cosis	10
1.2. Kernactiviteiten	11
1.3. Strategie en meerjarenbeleidsagenda: Cosis 2020	13
1.4. Beleid en Prestaties	15
1.4.1 Kwaliteit van Zorg	16
1.4.2 Continu verbeteren	18
1.4.3 Innovatie en ontwikkeling	20
1.4.4. Klachten	22
1.4.5. Personeelsbeleid en kwaliteit van werk	23
1.5 De Kracht van Samen(werken)	26
<b>02 Bestuur, Medezeggenschap en Toezicht</b>	<b>27</b>
2.1 Structuur, Governance en Integriteit	28
2.2 Raad van Bestuur	32
2.3 Centrale Medezeggenschap	33
2.4 Verslag Raad van Toezicht	34
<b>03 Bedrijfsvoering</b>	<b>38</b>
3.1 Algemeen	39
3.2 Financieel beleid	41
3.3 Strategische uitdagingen en risicobeheersing	42
3.4 Toekomstparagraaf	45
<b>04 Bijlagen</b>	<b>46</b>
Bijlage I: Overzicht samenwerkingspartners Cosis, niet limitatief:	47
Bijlage II: Portefeuille- en taakverdeling ultimo 2019 Raad van Bestuur Cosis	48
Bijlage III: Samenstelling, benoemingstermijnen en nevenfuncties van de Raad van Toezicht in 2019	50

<b>5.1 Jaarrekening 2019</b>	<b>52</b>
5.1.1 Balans per 31 december 2019	53
5.1.2 Resultatenrekening over 2019	54
5.1.3 Kasstroomoverzicht 2019	55
5.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	56
5.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2019	66
5.1.6. Mutatieoverzicht materiële vaste activa	74
5.1.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2019	75
5.1.8 Toelichting op de resultatenrekening over 2019	76
5.1.9 Gebeurtenissen na balansdatum	83
5.1.10 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	84
<b>5.2 Overige gegevens</b>	<b>85</b>
5.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming	86
5.2.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	87



**Bestuursverslag**

## Voorwoord

**“Ook in 2019 zijn we dichtbij gebleven. We kijken terug op een intensief jaar, maar we kunnen tevreden zijn. Want de koers die we ons hadden voorgenomen, hebben we op een goede manier doorgezet.” Ria Stegehuis en Bert Hogeboom, respectievelijk voorzitter en lid van de Raad van Bestuur van Cosis blikken terug op 2019.**

De tijd waarin wij leven blijft belangrijke in- en externe veranderingen met zich meebrengen. Trends in de sector leiden tot maatschappelijke veranderingen die een duurzame impact hebben op onze organisatie. Wij anticiperen hierop door:

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

## Grip

“In het kader van De Bedoeling, de Cosisvisie op zorg, hebben we het programma Cosis 2020 vormgegeven. De term ‘grip’ is daarbij leidend. Een nieuwe organisatievorm moet voorwaarden opleveren voor meer grip voor cliënten en medewerkers. Eerst zijn werkgroepen aan de slag gegaan en met adviezen gekomen. Dit heeft geleid tot een verdere uitwerking voor teams en een herinrichting van de organisatie naar vier zorgclusters en vier zorgregio’s. We hebben ook afscheid van mensen moeten nemen en er zijn mensen op een andere positie terechtgekomen. Dat grijpt in en voelt als een vervelende, maar onvermijdelijke keerzijde.”

Afgelopen jaar stond ook in het teken van de invoering van het nieuwe cliëntdossier, wij hebben gekozen voor ONS.

“Met de invoering van ONS hanteren we nu in de hele organisatie hetzelfde zorgregistratiesysteem. De invoering van ONS is geleidelijk, maar zeer degelijk gegaan. Daar zijn we blij mee, ook omdat dit bijdraagt aan het verkrijgen van grip voor cliënten en medewerkers.” Hierbij vinden wij het van groot belang dat er contact is tussen cliënten, familie en zorgmedewerkers. Dit ondersteunen wij door middel van het digitale cliëntportaal CarenZorgt.

## Aanbestedingen

De aanbestedingen voor WMO, beschermd wonen en jeugdzorg zijn intensieve trajecten. “We zijn in 2019 een rechtzaak gestart tegen een paar gemeenten in Drenthe. We maakten ons grote zorgen bij de kaders die de gemeenten aangaven voor de zorg van een groot aantal van onze cliënten. Op deze manier wilden we voor onze cliënten opkomen. De maximale termijn voor de groei naar zelfstandig wonen was in onze ogen te krap en de bijbehorende financiering niet toereikend. We zijn tevreden met de uitspraak. Het heeft, naast betere afspraken, ook opgeleverd dat de communicatie met deze gemeenten een stuk opener is en het heeft veel support opgeleverd van collega-zorgaanbieders. Er was veel landelijke aandacht en er zijn zelfs kamervragen over gesteld.”

## Inspirerende initiatieven

“Het was zeer inspirerend om te zien hoe prachtige initiatieven in 2019 het licht hebben gezien. ‘Heel Cosis Klust’ bijvoorbeeld. Een groep cliënten helpt cliënten die zelfstandig gaan wonen met verhuizen en verzamelen en repareren van huisraad. Zo zorgt deze groep ervoor dat de cliënt die verhuist een goede doorstart kan maken.

'Heel Cosis Doet' is ook een mooi initiatief: alle medewerkers in het ondersteuningsapparaat zijn, in de geest van NL Doet, ingezet om op locaties klussen te doen. Dit leverde mooie ontmoetingen op en slecht eventuele kloven tussen de bureaumedewerkers en de begeleiders en de cliënten. Daarnaast was het Leefstijlfestival in Meppel een groot succes. Heel veel cliënten van de Beschermd Woonvormen in zuidwest-Drenthe zijn een middag en avond in een geweldige sfeer bezig geweest met bewegen en allerlei activiteiten rondom een gezonde leefstijl."

## Tevreden cliënten

"Het hoge ziekteverzuim baart ons zorgen. Dit is een organisatiebreed probleem, dat zorgt voor veel wisselingen op de werkvloer en een hogere werkdruk voor de niet-zieke collega's. We hebben acties ondernomen zoals het aanstellen van een nieuwe Arbodienst, verzuimtrainingen en betere ondersteuning bij complexe verzuimdossiers. Ondanks alle acties daalt het verzuim nog niet. Het vraagt een lange adem en focus.

We zijn blij met de goede communicatie die er is tussen de Raad van Bestuur en de Centrale Cliëntenraden en de Ondernemingsraad. Rondom het traject Cosis 2020 zijn er constructieve dialogen geweest en hebben we ons voordeel kunnen doen met de diverse aanbevelingen. Maar het meest tevreden zijn we toch wel met de uitkomsten van het cliënttevredenheidsonderzoek. Uiteindelijk is dat de score die er het meest toe doet. Onze cliënten beoordelen Cosis met een acht! Ze zijn gemiddeld genomen het meest tevreden over de sfeer en de begeleiding. Dat doet ons oprecht deugd. Het is een teken dat de cliënt voelt dat we meer en meer de bedoeling in de praktijk vorm geven. We helpen cliënten grip te krijgen op het leven. We doen dat kleinschalig en dichtbij. En welke beweging we ook maken, het staat altijd in dat teken."

## Corona

Tijdens het schrijven van dit jaarverslag werden we geconfronteerd met de coronacrisis. Deze heeft grote invloed op 2020 en waarschijnlijk ook de verdere toekomst. Het coronavirus zet de dagelijkse realiteit van ons en onze cliënten volledig op zijn kop. Deze nieuwe werkelijkheid en de aanpassing daaraan vragen een boel tijd en aandacht. Het is bewonderenswaardig om te zien hoe we hierin samen optrekken, altijd met het belang van de cliënt voorop. We zien een ongekende kracht en creativiteit vrijkomen. Veel tijd voor aannames en beren op de weg is er niet. We handelen, we vernieuwen, we leren door te doen. Precies zoals we het in de aanpak van Cosis 2020 voor ogen hebben. Dat is De bedoeling! Hoe moeilijk deze periode ook is, dit geeft een enorm vertrouwen. Er is voldoende veranderkracht, dat bewijzen we nu met elkaar. De medaille heeft ook een andere kant: hoge werkdruk, onzekerheid, spanning. Het is goed om ons ervan bewust te zijn dat, hoe ver je als team ook komt, dit iets is dat je maar tijdelijk kunt dragen en volhouden. Voor de lange termijn zijn afweging en reflectie weer nodig om tot duurzame oplossingen te komen. Ook met deze kant van de medaille houden we rekening bij het zetten van de volgende stappen.

Ria Stegehuis en Bert Hogeboom  
Raad van Bestuur



Inleiding

## Inleiding

Met dit bestuursverslag leggen wij verantwoording af over de zorg en ondersteuning die we in 2019 hebben geleverd aan onze cliënten en over onze maatschappelijke bijdrage in Groningen en Drenthe.

Naast dit verslag stellen we een kwaliteitsrapport op over het jaar 2019. Daarin gaan we dieper in op ontwikkelingen in de zorg. We publiceren dat rapport uiterlijk 1 juni op onze website.

De verantwoording over onze resultaten vindt u in onze jaarrekening en de kwantitatieve gegevens die worden gepubliceerd op [jaarverslagenzorg.nl](http://jaarverslagenzorg.nl).

## Leeswijzer

In hoofdstuk 1 leest u over ons beleid, onze kernactiviteiten en onze strategie en wat we daar in 2019 in hebben bereikt. In hoofdstuk 2 vindt u informatie over de inrichting van en ontwikkelingen in ons bestuur, onze governance en toezicht. Onze bedrijfsvoering komt aan bod in hoofdstuk 3.



A woman with blonde hair, wearing a dark grey ribbed sweater and black pants, is jumping in the air with her right arm raised and pointing upwards. To her right, a man wearing a blue and white jacket, a red and white striped beanie, and light blue pants is also jumping. The background is a wall of corrugated metal with visible rivets. The text "01 Algemeen beleid" is overlaid in the center of the image.

## 01 Algemeen beleid

## 1.1. De bedoeling van Cosis

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

*Dat is de kern van De bedoeling, waarin we de uitgangspunten van onze dienstverlening hebben vastgelegd. Bijna 4.000 medewerkers en 1.500 vrijwilligers werken samen aan de uitvoering daarvan. We ondersteunen ruim 7.000 cliënten.*

Wij zijn er voor kinderen en volwassenen in de provincies Groningen en Drenthe. We zijn oprecht geïnteresseerd in onze cliënten en hun persoonlijke vraag en we bieden gepersonaliseerde dienstverlening. Daarmee ondersteunen we onze cliënten om zelf grip te krijgen en te houden op hun leven. We helpen ze om hun eigen doelen te realiseren en een eigen leven te leiden dat past bij hun mogelijkheden, vaardigheden, wensen en ambities. Een zo groot mogelijke zelfredzaamheid is ons uiteindelijke doel. Waar mogelijk maken we kleine stappen vooruit. Wij vinden samen, op een creatieve manier, de best bestaande of nieuwe oplossing. Samen met partners werken wij aan de stappen die nodig zijn. Onze ondersteuning is zo licht en zo kort als mogelijk.

## 1.2. Kernactiviteiten

### Hulp bij 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 hebben. Wij bieden cliënten een waardevolle dagbesteding, opleiding of werk. Uitgaande van de mogelijkheden en op een manier die past bij de cliënt.

### Hulp thuis

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

### Hulp bij opgroeien

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

### Passende woonvorm

We hebben ook woonvormen, voor als thuis wonen niet meer kan. Die zijn passend voor verschillende leeftijdsfasen en specifieke vragen. Zo kunnen kinderen en jongeren bij Cosis wonen, maar bieden we bijvoorbeeld ook woontrainingscentra en gezinshuizen. 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 en ook woonvormen met meer zorg en verpleging.

### Zorgactiviteiten

	2019
Hulp bij daginvulling (incl MO)	1.612
Hulp thuis	2.805
Hulp bij opgroeien	1.004
Passende woonvorm	2.418
<b>Totaal</b>	<b>7.839</b>

## Bedrijfsopbrengsten

	2019	2018
	<b>Bedrag in euro's</b>	<b>Bedrag in euro's</b>
Totaal bedrijfsopbrengsten (in euro's) in verslagjaar	234.988.000	217.822.000
<i>Waarvan opbrengsten Wlz</i>	151.272.000	143.415.000
<i>Waarvan opbrengsten sociaal domein</i>	70.464.000	62.712.000
<i>Waarvan opbrengsten PGB</i>	3.770.000	3.522.000
<i>Waarvan overige opbrengsten</i>	9.482.000	8.173.000

## Medewerkers, stagiaires en vrijwilligers

	2019	2018
Aantal medewerkers in loondienst per einde verslagjaar	4.015	3.886
Aantal FTE medewerkers in loondienst per einde verslagjaar	2.973	2.855
<i>Waarvan zorgpersoneel</i>	2.510	2.395
<i>Waarvan management en ondersteunend personeel</i>	463	460
Aantal stagiaires in het jaar	645	592
Aantal vrijwilligers in het jaar	1.396	1.456

## 1.3. Strategie en meerjarenbeleidsagenda: Cosis 2020

### Cosis 2020: De bedoeling realiseren

We werken er met z'n allen hard aan om ons strategisch plan De bedoeling te realiseren. Door goede zorg te bieden aan onze cliënten, door collega's te ondersteunen én door onze organisatie te veranderen. Dat laatste is nodig om ook in de toekomst kwalitatief goede zorg te kunnen blijven leveren tegen maatschappelijk zo laag mogelijke kosten.

### Aan de slag in drie programma's

Cosis 2020 is de naam voor het transitieprogramma waarmee we onze organisatie zo goed mogelijk inrichten om De bedoeling in de praktijk te brengen. We werken in drie programma's:

- Strategische keuzes: door te bepalen welke onderwerpen we belangrijk vinden geven we richting aan onze visie op zorg
- Cultuur & Leiderschap: samen ontwikkelen we nieuwe manieren van werken, denken en met elkaar omgaan
- Organisatiemodel 2020: onze zorg organiseren en regelen we anders, met persona's als uitgangspunt

### Deze stappen zetten we in 2019

#### Strategische keuzes

Met 'De bedoeling' hebben we een duidelijke visie op hoe wij de zorg zien én waar we naar toe willen. Om deze visie kracht bij te zetten, hebben we vijf strategische keuzes gemaakt:

- **Persona's**  
We gaan voor gepersonaliseerde zorg. Dit betekent dat we cliënten op hun EigenWijze helpen: met oog en oor voor hun wensen. Hiervoor richten we onze zorg in rondom cliëntpersona's.
- **LVB**  
We willen voorkomen dat jongeren met een licht verstandelijke beperking tussen wal en schip belanden. Met onze kennis van deze doelgroep ontwikkelen we nieuwe zorgprogramma's.
- **GGZ**  
We ontwikkelen herstelgerichte zorgprogramma's én een veilige omgeving voor mensen die kampen met psychische, psychosociale en verslavingsproblematiek.
- **KJG**  
We willen kinderen, jeugdigen en gezinnen zo vroeg en zo goed mogelijk ondersteunen. Rondom deze doelgroepen richten we specialistische diensten, programma's en samenwerkingsverbanden in.
- **Kenniskringen en innovatie**  
We stimuleren onze medewerkers om hun energie en expertise in te zetten om van elkaar te leren en om bestaande dienstverlening te verbeteren. Dit doen we in onze kenniskringen en Cosislabs.

Rondom elke keuze is in 2019 een projectgroep van start gegaan met een opdracht die we in 2020 in de lijn beleggen.

## Cultuur & Leiderschap

Bij het implementeren van De bedoeling staan grip en waardering centraal.

De veranderingen in onze organisatie vragen een beweging van onze medewerkers. Na een zorgvuldig voorbereidingstraject zijn we daarom in oktober 2019 gestart met een leiderschapsprogramma. Dit programma duurt tot en met december 2020. Alle leidinggevendenden van de huidige organisatie krijgen dit traject aangeboden.

Voor medewerkers volgt een medewerkerprogramma. Dat werken we in 2020 verder uit, in nauwe samenhang met de ontwikkelingen in het organisatie-model.

## Organisatiemodel

Meer dan 600 collega's hebben in 2019 een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van een nieuw organisatie-model. Werkgroepen van medewerkers werkten op drie thema's adviezen uit over samenwerken in het nieuwe model:

- wat heeft een team nodig om volgens de uitgangspunten van De Bedoeling te kunnen werken
- hoe richten we de communicatie- en overlegstructuur zodanig in dat deze ervoor zorgt dat het nieuwe model ook daadwerkelijk gaat werken
- een instrument waarmee we de verschillende rollen in een team kunnen beschrijven (RACI).

In mei 2019 presenteerden deze werkgroepen hun ideeën. Die vormden de basis voor het richtinggevende Adviesrapport Organisatiemodel Cosis 2020 dat het Transitieteam opleverde in juni 2019. Naar aanleiding van dat rapport nam de Raad van Bestuur vier besluiten over de inrichting van de organisatie op hoofdlijnen:

- we gaan per 1 januari 2020 werken met drie personaclusters
- we delen per 1 januari 2020 locaties toe naar die personaclusters, op basis van de zorgbehoefte
- we benoemen per 1 januari 2020 clusterdirecteuren voor de personaclusters en het CEC
- we benoemen een kwartiermaker voor de vorming van de personaclusters.

Deze besluiten zijn na akkoord van de OR en de CCR uitgevoerd.

Tussen september 2019 en februari 2020 hebben 23 zorgteams adviezen van de werkgroepen getest in de testfase. Parallel daaraan werkten vijf werkgroepen een thema inhoudelijk uit. Dat deden ze vanuit meerdere perspectieven van zowel interne als externe partijen. Zo hebben we vooral met en bij elkaar getoetst wat wel of niet werkt om meer grip en waardering te ervaren.

## Vooruitblik naar 2020 en verder

2020 wordt het jaar van verdere implementatie. De oogst van de testfase vertalen we in ontwikkeladviezen. Die implementeren we volgens de aanpak van de transitie: in kleine stappen, rekening houdend met wat er is en wat kan en in nauwe verbinding met de twee andere programma's.

2020 is ook het 'eindjaar' van de huidige organisatiestrategie. Dat betekent dat we dan een nieuwe strategie uitwerken voor de komende jaren, richting 2025.

## 1.4. Beleid en Prestaties

### Basiskeuze in De bedoeling: gepersonaliseerde dienstverlening, persona's en maatwerk

Een belangrijke pijler in De bedoeling is dat we het individu centraal stellen en gepersonaliseerde dienstverlening bieden in zijn/haar omgeving en met zijn/haar persoonlijke netwerk.

Die dienstverlening baseren we op tien persona's. Een persona is een fictief persoon die de kenmerken bezit die een groep cliënten gemeenschappelijk heeft qua zorgbehoefte. Het is slechts een beschrijving op hoofdlijnen, daarbinnen is iedere cliënt met zijn/haar hulpvraag uiteraard uniek.

Dat vraagt altijd om maatwerk in onze dienstverlening: de laatste meter. De persona's helpen ons om een basiskwaliteit neer te zetten, om van daaruit ook de individuele cliëntvraag goed te kunnen beantwoorden.

### Drie financieringsdomeinen

Wij verrichtten in 2019 onze werkzaamheden in drie financieringsdomeinen: Wlz, Wmo en Jeugdwet.

- De gemeenten zijn vanuit de Wmo verantwoordelijk voor de extramurale begeleiding, persoonlijke verzorging, kortdurend verblijf, extramurale dagbesteding, inloopfunctie 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 is de verblijfsfunctie VB voor kinderen / jeugd met een ZZP 4 of hoger of kinderen die anderszins voldoen aan de toegangscriteria voor de Wlz.
- Kortdurende en extramurale behandeling wordt uiteindelijk vanuit de Zorgverzekeringswet bekostigd.
- Arbeidsintegratie en beschut werken vallen onder de nieuwe Participatiewet.

## 1.4.1 Kwaliteit van Zorg

Duurzaamheid staat voor 2019 als belangrijk thema in De bedoeling. Dit vullen we in door te investeren in het versterken van duurzame inzetbaarheid van medewerkers en in duurzame relaties met de cliënt en zijn/haar netwerk. Zo willen we de cliënttevredenheid en de tevredenheid en wendbaarheid van onze medewerkers borgen.

### Kwaliteitskader gehandicaptenzorg

In 2019 publiceerden we de tweede jaarrapportage kwaliteit volgens de richtlijnen van het kwaliteitskader 2017-2020 voor de langdurige zorg (WLZ).

Belangrijke aandachtspunten hierin zijn:

### Elektronisch cliëntdossier: ONS

In 2019 hebben we ONS in gebruik genomen. Dat betekent dat we nu voor alle cliënten een uniform elektronisch cliëntdossier met een klantportaal hebben. In ONS komen cliëntdossier, zorg- en ondersteuningsplan en rapportages samen. De begeleiding op alle verschillende disciplines werkt nu in één plan. Dit geeft eenheid en transparantie.

Bij de inrichting van ONS hebben we de basismethodieken en persona's als uitgangspunt genomen. Deze koppeling helpt begeleiders om goed met cliënten aan doelen te kunnen werken.

CarenZorgt is het klantportaal dat bij ONS hoort. Hierin kan de cliënt onder meer rapportages makkelijk lezen en het dossier inzien. De cliënt bepaalt zelf welke contactpersonen uitgenodigd worden in CarenZorgt en wat voor hen zichtbaar is. Hiermee geven we vorm aan De bedoeling: cliënten krijgen meer grip op hun leven. Dat cliënten nu eenvoudig hun eigen rapportage kunnen lezen, maakt dat begeleiders nog zorgvuldiger moeten zijn in de formulering van de rapportages. Hierin krijgen zij scholing.

### Zorgplannen

Cliënten bij Cosis hebben een geldig zorgplan binnen zes weken nadat de zorg start. 2019 sloten we af met 5.283 geldige zorgplannen voor 6.860 cliënten.

### Cliënten over Kwaliteit

Cliënten over Kwaliteit (CoK) is het kwantitatieve en kwalitatieve cliëntervaringsonderzoek binnen Cosis. De jaarcyclus van CoK loopt van 1 oktober tot 30 september.

Wij vinden het belangrijk om te weten wat de mening van de cliënt is over de zorg die hij krijgt. Het is daarom goed om te zien dat steeds meer cliënten de vragenlijst van CoK invullen.

Voor het opstellen van een representatief locatierapport is een minimale respons van 35% vereist.

In de cyclus oktober 2018 – oktober 2019 hebben 207 locaties meegedaan aan het COK onderzoek, daarvan hebben 170 door voldoende respons een rapport ontvangen.

De resultaten hebben we op locatieniveau en Cosisbreed besproken.



Clënten geven aan tevreden te zijn over het contact met hun persoonlijk begeleider. Ze ervaren het overleg over hun zorgplan als positief en vinden dat er rekening wordt gehouden met hun mening.

Ook zijn de meeste cliënten tevreden over hun locatie en over hun dagbesteding.

Er zijn ook verbeterpunten. Niet alle cliënten voelen zich prettig bij hun medebewoners en sommige cliënten voelen zich eenzaam. Eenzaamheid is een onderwerp dat in 2018 ook werd genoemd. In 2019 hebben we hier extra aandacht aan besteed. In vergelijking met 2018 zien we een lichte daling in het percentage cliënten dat aangeeft zich eenzaam te voelen.

## Basismethodieken

Onze teams werken volgens acht vastgestelde basismethodieken. Op basis van het locatieprofiel en de cliëntpopulatie hebben we per locatie de basismethodiek gekozen die de beste ondersteuning geeft. De basismethodieken dragen zo bij aan een duidelijke en voorspelbare omgeving voor cliënten. En ze geven medewerkers handvatten in het *bewust, doelgericht, planmatig en procesmatig* ondersteuning bieden aan cliënten en bij het invullen van het cliëntdossier.

De afgelopen jaren hebben we deze methodieken projectmatig geïmplementeerd in de organisatie. Hierbij was veel aandacht voor ondersteuning van de medewerkers op locaties. Ook de komende jaren blijven we het werken met de methodieken actief ondersteunen.

## Samenwerken in de driehoek

‘Wij gaan in gesprek in de driehoek en daarbuiten’. Dat staat in De bedoeling en begeleiders geven aan dat we hier expliciet aandacht voor hebben. Dat laatste komt naar voren uit interne audits.

Onder andere het werken met basismethodieken is hierbij ondersteunend. Daarnaast zijn er verschillende instrumenten en trainingen binnen Cosis die ondersteuning kunnen bieden, zoals driehoekskunde, de triadekaart en de netwerkkring.

## Toekomstbestendige zorg in het aardbevingsgebied: het Groninger ZorgAkkoord

Op 9 maart 2019 is het Groninger ZorgAkkoord (GZA) gesloten. Dat is een akkoord tussen de ministers van VWS, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Economische Zaken en Klimaat, een groot aantal gemeentes, zorgorganisaties waaronder Cosis, woningcorporaties, zorgkantoren en de provincie. Het doel ervan is om ook in de toekomst voor de Groningers in het aardbevingsgebied dichtbij huis kwalitatief goede zorg en begeleiding te hebben en te houden.

Deze ambitie reikt veel verder dan alleen het veilig maken van zorggebouwen. De scheuren in stenen door aardbevingen bieden inmiddels mogelijkheden om de zorg en ondersteuning in het aardbevingsgebied te verbeteren en toekomstbestendig te maken.

Wij zijn met acht woonvoorzieningen en drie WDL-locaties ruim vertegenwoordigd in het aardbevingsgebied.

Passend bij De bedoeling dragen we bij aan de noodzakelijke toekomstbestendige zorg en begeleiding aan mensen met een verstandelijke of psychische beperking. Een veilige en innovatieve zorginfrastructuur en een verbeterde en efficiënte structuur van ondersteuning: dat moet uiteindelijk het resultaat zijn van de inzet en samenwerking. Zodat we onze cliënten nu en in de toekomst passende, bereikbare en betaalbare zorg kunnen bieden in het bevingengebied.

## 1.4.2 Continu verbeteren

### Managementinformatie

In 2019 hebben we vol ingezet op het doorontwikkelen van de managementinformatie. In 2018 was de rapportage al overzichtelijker geworden. Daarbij is met name op hoofdlijnen gerapporteerd zodat direct helder is welke zaken goed gaan en welke aandacht vragen. Als vervolgstap hebben we in 2019 meer focus aangebracht op verbeterpunten per aandachtsgebied. Voor elk van de zes aandachtsgebieden die we kennen, hebben we maximaal vier verbeterpunten geprioriteerd. Die hebben we via Cosis Suc-Zes gebundeld in een actieprogramma. Daarnaast was er aandacht voor het op tijd aanleveren van de managementinformatie: dat wilden we borgen. In 2019 zijn alle rapportages op of voor de gestelde deadline opgeleverd.

### Veiligheid

Cliënten moeten in een veilige omgeving kunnen leven en werken. Daarvoor maken we afspraken, die vastliggen in het veiligheidsbeleid. De centrale veiligheidscommissie (DVC) monitort of ze worden nagekomen. Decentrale veiligheidscommissies per sector en een aantal veiligheidsdossiers ondersteunen de DVC. De huidige dossiers zijn: medisch beleid, (on)vrijwillige zorg, preventie seksueel misbruik, suïcidaliteit, agressie en sociale veiligheid, brandveiligheid en crisisorganisatie en opschaling.

Melden van incidenten is een cruciaal onderdeel van het veiligheidssysteem. We zijn in 2019 van de twee meldsystemen die er voor de fusie waren, overgestapt naar één meldsysteem. Incidenten worden gemeld en besproken, zowel met de betrokkenen als met de teams. De decentrale veiligheidscommissies ondersteunen de teams hierbij.

De meeste meldingen gaan over incidenten rondom agressie en medicatie. Bij ernstiger incidenten volgt op verzoek van de gemeente of de IGJ uitgebreid onderzoek. Meer informatie hierover is te vinden in het kwaliteitsrapport 2019.

### Interne audits

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

Bij het interne auditen maken wij onderscheid in kwaliteitsaudits (processen en zorginhoudelijke thema's) en administratieve audits (voor productieverantwoording en financieel administratieve audits). Nieuw is dat de functionaris gegevensbescherming en de information security officer een rol hebben in het auditplan.

Uit de interne audits in 2019 blijkt dat medewerkers en afdelingen elkaar steeds beter weten te vinden. Veel kennis wordt zichtbaar binnen de organisatie en er zijn veel medewerkers met goede ideeën die ruimte krijgen om die uit te voeren.

Aandachtspunten zijn er ook: beter beschikbaar stellen en implementeren van beleidsafspraken en het gebruik van het verbeterregister. Doordat we het verbeterregister niet optimaal gebruiken, is opvolging van verbeteracties en het wegwerken van tekortkomingen lastig te volgen. In 2019 hebben we het register daarom aangepast.

### Externe audits: iso-certificering

Ook in 2019 behielden we onze ISO-certificering. Dekra meldt onder andere dat we beschikken over opvallend mooie locaties en werken met evidence based methodieken die passen bij de doelgroepen. Ook was Dekra vol lof over de aanwezigheid van cliënten tijdens de auditinterviews. De aandachtspunten die Dekra constateerde pakken we vóór de nieuwe audit op.

## Meldingen IGJ en gemeenten

Wij onderzoeken alle incidenten. Daarbij beoordelen we of het gaat om een situatie die we moeten melden bij de IGJ of gemeente. Dat doen we conform de richtlijnen.

In 2019 zijn geen meldingen van calamiteiten aan de inspectie gedaan. Wel deden we vijf meldingen aan de calamiteitentoezichthouder van de gemeente.

Na intern onderzoek bleek dat de incidenten niet zijn ontstaan door een tekort in de zorg en dienstverlening. De betreffende gemeenten onderschreven die conclusie. De onderzoeken hebben geleid tot adviezen over het aanscherpen van afspraken en werkwijzen.

## 1.4.3 Innovatie en ontwikkeling

### Meer grip

Om cliënten meer grip te laten krijgen op hun leven is het belangrijk dat ze omringd worden door vakbekwame professionals. Bij alles wat we doen moeten we de afweging maken in hoeverre dit bijdraagt aan meer regie bij de cliënt.

### Professionals

Wij willen onze innovatieve kracht versterken. Alle professionals geven we daarom de ruimte om vanuit hun praktijk bij te dragen aan vernieuwing en verbetering van de zorg. We richten ons daarbij vooral op innovaties waarvan we verwachten dat ze maatschappelijk relevant en schaalbaar zijn. We werken hiervoor samen met andere zorgorganisaties, cliëntenorganisaties, het onderwijs, de overheid en het bedrijfsleven en maken gebruik van ontwikkelruimte en budgetten die financiers en anderen bieden.

We investeren ook in het zelf kunnen opleiden van professionals.

Eind 2019 ontvingen we van de registratiecommissie geneeskundig specialisten de erkenning als opleidingsinrichting en opleider, voor de duur van 2 jaar. Dit betekent dat we in samenwerking met het Erasmus MC in Rotterdam de opleiding tot Arts Verstandelijk Gehandicapten mogen verzorgen.

Daarnaast hebben we erkenning aangevraagd en voorlopig gekregen voor de opleidingen Gezondheidszorg Psycholoog en Orthopedagoog Generalist. Jaarlijks starten meerdere gedragswetenschappers binnen Cosis met deze opleidingen.

### Digitale zorg

Daarnaast werkten we in 2019 aan het structureel inbedden van beeldzorg in onze dienstverlening aan cliënten die in hun thuissituatie geholpen worden. Samen met het UMCG hebben we een virtual reality agressie regulatietraining ontwikkeld voor cliënten met een licht verstandelijke beperking. Tenslotte zijn in de expertisecentra van het cluster Kind Jeugd en Gezin verschillende digitale hulpmiddelen uitgetoetst.

### Onderzoek

Om de kennis over mensen met een verstandelijke beperking of psychische aandoening te vergroten werken we mee aan veel (wetenschappelijke) onderzoeken. We hebben nauwe banden met universiteiten en hogescholen. Dat uit zich onder andere in deelname aan de Innovatie Werkplaats Active Ageing van mensen met een verstandelijke beperking en de Innovatie Werkplaats Ervaringsdeskundigheid van de Hanzehogeschool.

De onderzoekscommissie beoordeelt aanvragen voor onderzoeken, zodat er een evenwichtige verdeling ontstaat over de verschillende thema's.

### Kenniskringen

We hebben een grote organisatie en een grote hoeveelheid kennis over specifieke vraagstukken. Om daarvan te profiteren gingen in 2018 kenniskringen van start. Dat zijn multidisciplinair samengestelde groepen vaklieden die rondom een specifiek thema of een doelgroep kennis uitwisselen. Daarbij gaat het 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 in 2019 informatie verzameld op vier aandachtsvelden: sociale relaties, lichaamsbeleving en intimiteit, werk maken van werk en kennisoverdracht tussen professionals. De kenniskringen rond thema's hebben verdiept op thema's als slapen en diagnostiek.

## Ervaringsdeskundigheid GGZ en LVB

Binnen de GGZ zetten we al jaren ervaringsdeskundigen in om cliënten te ondersteunen bij hun herstel. In 2019 hebben we deze inzet verder uitgebreid en stelden we een leidinggevende aan om de inzet verder te stroomlijnen en te borgen.

Daarnaast zijn we gestart met een training ervaringsdeskundigheid voor cliënten met een licht verstandelijke beperking. De LFB gaf deze training. Het resultaat is dat er sinds eind 2019 elf ervaringsdeskundigen LVB binnen en buiten Cosis aan het werk zijn. Zij voeren onder andere opdrachten uit binnen de Hanzehogeschool en bereiden workshops voor over thema's als bejegening en pesten.

## 1.4.4. Klachten

### Cliënten en verwanten

Als cliënten of verwanten onvrede hebben over onze dienstverlening kunnen ze ondersteuning vragen van onze twee cliëntvertrouwenspersonen. De ervaring leert dat dan vaak al veel wordt opgehelderd en rechtgezet, waardoor het niet hoeft te komen tot indienen van een officiële klacht.

Vanaf medio 2020 gaan we ook gebruikmaken van een cliëntvertrouwenspersoon van een door de overheid toegewezen organisatie voor cliëntvertrouwenspersonen. Dat doen we in het kader van de nieuwe wet Zorg en Dwang. Bij deze cliëntvertrouwenspersoon kunnen cliënten en verwanten terecht die ontevreden zijn over zaken gerelateerd aan dwang in de zorg.

Als iemand toch een klacht wil indienen, kan dat bij onze klachtenfunctionaris. Dit is conform de Wet Kwaliteit, Klachten en Geschillen Zorg. De klachtenfunctionaris zorgt ervoor dat de klacht op de juiste manier wordt afgehandeld. Klachten kunnen ook worden ingediend bij de Interprovinciale Klachten Commissie (IPKC) Groningen/Drenthe. En als de klacht niet naar tevredenheid van de klager is afgehandeld kan hij/zij een beroep doen op de landelijke Geschillencommissie.

### Klachten in 2019

De klachtenfunctionaris heeft een jaarverslag voor 2019 opgesteld. Er zijn in totaal 105 klachten ingediend: 52 door verwanten, 42 door cliënten en 11 door derden, dit zijn vooral burens.

De meeste klachten van cliënten en verwanten gaan over de aard en inhoud van de zorgverlening, gevolgd door bejegening (cliënten en verwanten) en administratief/financieel (verwanten). Derden klagen net als in 2018 vooral over overlast.

In 2019 is 91% van de klachten tijdig (binnen 6 weken) afgehandeld. Voor de overige 9% geldt dat er vervolgesprekken nodig waren die we niet binnen 6 weken konden afhandelen.

Er zijn vier klachten over Cosis bij de IPKC binnengekomen. De IPKC heeft ons gevraagd met deze klagers in gesprek te gaan. Bij een van deze klachten heeft de IPKC bemiddeld, een tweede bemiddelingstraject loopt nog.

## 1.4.5. Personeelsbeleid en kwaliteit van werk

### P&O-beleid / medewerkersbelevingsonderzoek

In het afgelopen jaar hebben we een slag gemaakt met het harmoniseren van het P&O-beleid. De beleidsstukken sluiten aan op De bedoeling. Ze zijn digitaal inzichtelijk via intranet. De bijbehorende workflow hebben we zoveel mogelijk digitaal ingericht en is via MijnCosis voor zowel medewerker als leidinggevende beschikbaar. Het streven is om in 2020 de harmonisatie af te ronden.

In 2019 hebben we verder vervolg gegeven aan de uitkomsten van het medewerkersbelevingsonderzoek (MBO) uit 2018. Op organisatieniveau hebben we aandacht besteed aan

- de verbinding tussen zorg en ondersteuning(sdiensten). Dit sluit aan bij het nieuwe organisatiemodel per 1 januari 2020
- de communicatielijnen binnen Cosis
- waardering: dit was een van de onderwerpen in de testfase van Cosis 2020.

Daarnaast zijn de teams aan de slag gegaan met de uitkomsten van het MBO. Hoofdthema's die in de teams speelden waren communicatie, werkdruk, samenwerking en boeien en binden van medewerkers. Teams hebben hier diverse acties op ingezet. In de teams is verschillend omgegaan met de resultaten en de follow up van het MBO. Het merendeel van de teams heeft het opgepakt, bij andere lukte dat niet, meestal doordat er andere prioriteiten waren. Belangrijk is dat het vervolg van het MBO aandacht heeft en houdt binnen de teams. Hiervoor zijn adviezen geformuleerd.

In 2020 vindt een nieuw MBO plaats.

### Cosis LoopbaanCentrum

In de huidige arbeidsmarkt vraagt het vinden en behouden van de juiste medewerker een andere inspanning dan eerder. Hierin is het van belang dat Cosis als werkgever een herkenbaar merk is voor potentiële werknemers. Door dit vraagstuk beter te positioneren binnen P&O willen we met het Cosis LoopbaanCentrum bijdragen aan de doelen van de organisatie.

Deze doelen zijn op hoofdlijnen:

- medewerkers hebben of krijgen goed zicht op hun loopbaankansen binnen Cosis,
- medewerkers die tegenslag ervaren in hun gezondheid worden ondersteund in hun re-integratie,
- vacatures worden vlot ingevuld met een passende kandidaat,
- sollicitanten ervaren een aangename kennismaking met Cosis als werkgever, ook als ze worden afgewezen,
- Cosis is in het werkveld een bekende en solide naam en een aantrekkelijke werkgever.

Binnen het Cosis Loopbaan Centrum werken we aan een verdere professionalisering van onze positie op de in- en externe arbeidsmarkt. Er is aandacht voor recruitment, re-integratie en loopbaanvragen.

### Arbo

In 2019 is op meerdere locaties de RI&E (Risico-inventarisatie en –evaluatie) uitgevoerd. Twee keer per jaar is er overleg met alle Arbo-aandachtfunctionarissen van locaties. Uit dat overleg komen aandachtspunten naar voren die dan worden opgepakt. In 2019 waren dat onder andere: opslag van en kennis over gevaarlijke stoffen (bijvoorbeeld

schoonmaakmiddelen), psychosociale arbeidsbelasting (denk aan sociale veiligheid, agressie, maar ook aan werkdruk door bijvoorbeeld hoog ziekteverzuim), fysieke belasting (zowel in de zorg als bij beeldschermwerk), binnenklimaat en machineveiligheid. Daarnaast heeft het melden van incidenten waar medewerkers bij betrokken zijn aandacht gekregen. Dit kunnen agressie-incidenten zijn, maar ook bedrijfsongevallen. Door het doen van deze meldingen krijgt P&O inzicht in wat er speelt binnen de organisatie en kan het beleid hier zo nodig op aangepast worden.

In 2019 is voor het eerst in jaren de griepvaccinatie aangeboden. Het is de bedoeling dit in 2020 te herhalen.

## Leren & Ontwikkelen

We willen een goede en aantrekkelijke werkgever zijn die investeert in medewerkers en in hun ontwikkeling. We geven medewerkers ruimte om hun vakmanschap verder te ontwikkelen en daarmee hun duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Zo blijven medewerkers 'fit' voor hun werk. We werken aan een rijk leeraanbod met moderne leermethoden en met ondersteuning van een digitale leeromgeving. Zo draagt P&O bij aan de vakbekwaamheid van onze professionals en realiseren wij onze ambitie cliënten grip te geven op hun leven, door medewerkers grip te geven op hun ontwikkeling.

Op het gebied van leren en ontwikkelen zijn er veel initiatieven vanuit diverse afdelingen (met name KKO en P&O). De contouren van de CosisAcademie zijn in 2018 neergelegd in het inrichtingsadvies. De gedachte is dat het efficiënter en effectiever is alle initiatieven op het vlak van leren en ontwikkelen te bundelen en aan te bieden vanuit 1 loket, en om opleidingsactiviteiten meer in samenhang met elkaar te ontwikkelen. Medio 2019 is een inrichtingsplan voorgelegd aan de RvB en aan de OR.

In 2019 zijn we met De Zijlen & 's Heeren Loo een samenwerking gestart met het Noorderpoort- en Alfacollege in Groningen. Daarmee willen we praktijkgestuurd leren vormgeven, een moderne praktijkgestuurde manier van opleiden waarbij het onderwijs de leervragen van de student volgt. Die leervraag komt voort uit de hulpvraag van de cliënt die de student heeft. De student stelt zelf zijn lesprogramma samen en heeft hiermee regie over de volgorde van de lesinhoud en het tempo van de opleiding.

## Harmonisatie functiehuis

In 2019 zijn we verdergegaan met het project Harmonisatie Functiehuis, waar we in 2018 mee waren gestart. De OR adviseerde in september positief over het voorstel voor de harmonisatie van functies in het primair proces. Dit was de laatste stap in het samengaan van de organisaties NOVO en Promens Care in Cosis. In het najaar van 2019 zijn de meeste functiebeschrijvingen en indelingen toegekend aan de medewerkers. Ook is toen de bezwarenprocedure gestart waarin we medewerkers de mogelijkheid bieden een eventueel bezwaar goed te onderbouwen, met of zonder ondersteuning door een vakbond of juridisch adviseur. De harmonisatie heeft op sommige punten voor onrust onder de medewerkers gezorgd. Na overleg met partijen zijn aanpassingen gedaan en is de bezwaarperiode verlengd.

Halverwege januari 2020 is de IBC-procedure gestart en zijn hoorzittingen gepland.

## Verzuim

Onze visie op verzuim hebben we in 2019 geactualiseerd en vastgesteld. Het beleid richt zich op optimale inzetbaarheid van onze medewerkers. Bij ziekteverzuim is de samenwerking tussen medewerker en leidinggevende gericht op een zo spoedig en volledig mogelijk herstel en het verrichten van werkzaamheden die wél uitgevoerd kunnen worden.



In het tweede kwartaal zijn we gestart met het traject om te komen tot een nieuwe arbodienstverlener. Op basis van een PVE hebben we met een breed samengestelde selectiecommissie een nieuwe arbodienst geselecteerd die qua visie het beste aansluit bij wat wij voorstaan. De nieuwe dienstverlener is per 1 januari 2020 begonnen.

Al een aantal jaren is het verzuim in onze organisatie hoger dan het gangbare percentage in de sector. In 2019 was ons verzuimpercentage 7,6%. De managers hebben plannen van aanpak gemaakt om dat terug te brengen.

Belangrijke punten zijn:

- **Sectorgerichte aanpak:** iedere sector heeft op basis van de eigen dynamiek en het eigen personeelsbestand een analyse gemaakt en daarop aansluitend een plan van aanpak.
- Aandacht voor **frequent verzuim**: een verzuimfrequentie van meer dan twee keer per jaar is hoog. Frequent verzuim is vaak een indicatie voor toekomstig langdurig ziekteverzuim.
- Ook was er aandacht voor interventies op het gebied van preventie en duurzame inzetbaarheid:
  - teamontwikkeling en bewustwording aan de hand van huis van werkvermogen
  - voorlichting over de overgang
  - Lab of Life
  - stoppen met roken
- Tot slot hebben we aanpassingen gedaan in de verzuimorganisatie. Er is externe expertise aangetrokken op tijdelijke basis voor de langdurige en complexe dossiers en we hebben een verzuimcoördinator aangesteld.

Met onder meer deze aanpassingen hebben we de eerste stappen gezet om het verzuim terug te dringen.

Deze interventies krijgen in 2020 een vervolg.

## 1.5 De Kracht van Samen(werken)

In het belang van goede zorg- en dienstverlening aan cliënten hechten wij grote waarde aan het samenwerken met verschillende partijen binnen de keten. Op lokaal, regionaal/provinciaal en landelijk niveau werken we met veel partners samen op het gebied van wonen, werken, welzijn, zorg en onderwijs. We sluiten hierin aan op de sociale omgeving, mogelijkheden, wensen en ambities van onze cliënten.

De kracht van samen maakt de kwaliteit van de zorg. Het overzicht van onze samenwerkingspartners vindt u in [bijlage I](#).

## 02 Bestuur, Medezeggenschap en Toezicht



## 2.1 Structuur, Governance en Integriteit

### Structuur

In juli 2019 hebben we met taart het eenjarige bestaan van Cosis gevierd.

De managementstructuur, zoals we die in 2018 hebben vorm gegeven, hebben we in 2019 gehandhaafd. Deze zag er als volgt uit:

#### Managementteam

Ons managementteam bestond uit

- drie managers voor de Wlz/GGZ-activiteiten
- Wlz Noord (provincie Groningen)
- Wlz Midden (provincie Drenthe)
- Wlz Zuid (provincie Drenthe)
- een manager Gemeentelijk Domein - Wmo (provincies Groningen en Drenthe)
- een manager Kind Jeugd en Gezin - KJG (provincies Groningen en Drenthe)
- een manager voor het Cosis Expertisecentrum
- een manager voor het Cosis Servicecentrum

Daarnaast waren de concerncontroller en bestuurssecretaris toegevoegd lid van het managementteam.

#### Raad van Bestuur en Raad van Toezicht

De algehele leiding van Cosis was in 2019 in handen van de Raad van Bestuur. Deze bestond uit Ria Stegehuis (voorzitter) en Bert Hogeboom (lid per 1 januari 2019). In januari kreeg het bestuur overdrachtsondersteuning van Wim Vonk (lid ai).

De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op Cosis.

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.

#### Medezeggenschap

Medezeggenschap hebben wij voor cliënten en vertegenwoordigers georganiseerd in de Centrale Cliëntenraad (CCR) en voor medewerkers in de Ondernemingsraad (OR).

Zo zag onze organisatiestructuur er in 2019 uit:



### Drie sectoren en ondersteuning

Onze kernactiviteiten ‘Hulp thuis’, ‘Hulp bij opgroeien’, ‘Hulp bij daginvulling’ en ‘Passende woonvorm’ waren ondergebracht in drie sectoren:

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

De kernactiviteiten van deze sectoren ondersteunden en faciliteerden we vanuit vier organisatieonderdelen:

### **Cosis Expertisecentrum**

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

Vanuit de vakgroepen werken de medisch en gedragskundig specialisten (onder andere artsen, gedragswetenschappers en therapeuten) multidisciplinair samen. Dat doen ze op het vlak van diagnostiek, specialistische behandeling en advies. Op die manier bieden ze optimaal ondersteuning in de verschillende regio's van Cosis voor alle voorkomende doelgroepen.

Ook verzorgt het CEC externe cursussen en voorlichting. Zo verbeteren we de kennis van en omgang met mensen met een verstandelijke en/of psychische beperking.

### **Cosis Servicecentrum**

Het Cosis Servicecentrum (CSC) 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 levert organisatorische, administratieve en technologische diensten aan het primair proces.

Daarnaast bieden het Expertisecentrum en het Servicecentrum ondersteuning aan het primair proces en de regio's op het gebied van innovatie, kennisontwikkeling, onderzoek, beleid, kwaliteit, veiligheid en cliënt- en familieparticipatie.

### **Cosis Marktcentrum**

Het Cosis Marktcentrum (CMC) houdt zich bezig met contractering met de betalende klant: zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten. Daarnaast verzorgt het CMC intern en extern relatiebeheer, contractbeheer, innovatie & projecten en onderzoek naar de marktontwikkelingen. Het CMC 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 CMC kunnen we vragen uit de markt beter beantwoorden en ruimte vinden voor nieuwe oplossingen.

### **Staf en ondersteuning**

De Raad van Bestuur, het managementteam en de Raad van Toezicht krijgen ondersteuning in hun werk van Concern Control, Marketing & Communicatie en Bestuursondersteuning.

## **Governance en integriteit**

Goed bestuur én goed toezicht in een open en transparante cultuur met een duidelijke verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vinden wij belangrijk. Dit hebben we geborgd in onze reglementen en statuten, op basis van de richtlijnen van de Governancecode Zorg. Onze grondhouding is dat we werken op basis van deze Governancecode. De Raad van Bestuur, het management en de Raad van Toezicht hebben dit bestendig in Cosis.

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

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

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

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

## 2.2 Raad van Bestuur

In 2019 vormden Ria Stegehuis en Bert Hogeboom de Raad van Bestuur.

Bert is per 1 januari 2019 aangesteld als lid Raad van Bestuur. In januari kreeg het bestuur overdrachtsondersteuning van Wim Vonk (lid ai).

De nevenfuncties van de Raad van Bestuur zijn:

	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Mw. drs. F.H. Stegehuis	Voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuurder Vereniging RIBW Alliantie zorgorganisaties voor mensen met langdurige GGZ-problematiek (per 01-01-2020 Valente)</li> <li>• Lid van innovatie en adviescommissie Governancecode zorg Boz namens VGN en Actiz</li> <li>• Lid Raad van Toezicht en commissie K&amp;V Pro Persona</li> <li>• Lid Coöperatiebestuur PGGM</li> </ul>
Dhr. drs. W.L.J.P. Vonk	Bestuurder a.i. 01-09-2018 tot 01-02-2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Toezicht zorggroep Zinzia (Renkum)</li> <li>• Lid Raad van Toezicht woningcorporatie Standvast Wonen (Nijmegen)</li> <li>• Toezichthouder masteropleiding Management en Innovatie Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN) en Hogeschool Rotterdam</li> </ul>
Dhr. B.J. Hogeboom	Bestuurder 01-01-2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen</li> </ul>

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. We verantwoorden de honorering van de Raad van Bestuur in de jaarrekening van Stichting Cosis. Dat doen we in het kader van de Wet Normering Topinkomens. We voldoen aan de eisen van deze wet.

De Raad van Bestuur heeft een werkverdeling op basis van aandachtsgebieden. Daarbij geldt dat de aandachtsgebieden wel onderscheiden kunnen worden, maar we ze vanwege integraal beleid niet scheiden. De Raad van Bestuur werkt met een evenwichtige portefeuille- en lijnverdeling (zie bijlage II).

Er is sprake van een collegiaal bestuur met een integrale verantwoordelijkheid 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. Dit is conform het reglement van de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de realisatie van de volgende speerpunten voor 2019:

- borgen van de cliënttevredenheid
- borgen van de tevreden, wendbare en flexibele medewerker
- verkennen van een passende organisatiestructuur.

Dit komt voort uit het strategiedocument De bedoeling 2017 – 2020.



## 2.3 Centrale Medezeggenschap

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

### Cliënten en familie

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

Onderwerpen die de hele holding aangaan, zoals de begroting, de jaarrekening en het geharmoniseerde beleid, zijn ter advisering voorgelegd. Ook worden deze raden gevraagd adviesgesprekken te voeren met kandidaten voor de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur, als dat van toepassing is.

Op lokaal niveau is de medezeggenschap georganiseerd in lokale cliënten- en familieraden. Dit is conform de Wmcz en de Jeugdwet. Cliënten die onder de Jeugdwet vallen worden voornamelijk vertegenwoordigd door hun ouders of verwanten in de lokale raden.

### Medewerkers

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

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

## 2.4 Verslag Raad van Toezicht

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

### Taken

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

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

Op al deze gebieden heeft de Raad zich in 2019 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 is tot stand gekomen door stil te staan bij de vraag hoe de rol van toezichthouder (beter) is in te vullen en wat het verbindende perspectief met de organisatie is. Hij sluit aan op De bedoeling en de Zorgbrede Governancecode 2017 en is als volgt samen te vatten:

*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.*

Vanuit deze visie oefent de Raad van Toezicht haar rol uit en toetst zij.

### Deskundigheidsbevordering

In december 2019 heeft de Raad van Toezicht haar eigen functioneren geëvalueerd. Het doel van deze evaluatie was te reflecteren op het eigen functioneren, gericht op de punten die voortkwamen uit de evaluatie in 2018. Ook wilde de Raad hiermee verbeter- en actiepunten formuleren, op basis van de algemene opvattingen over governance voor zorginstellingen en vanuit het maatschappelijke verkeer. De evaluatie liet zien dat de Raad stappen gezet heeft in het dieper in de organisatie kijken. Dit was een gewenste doorontwikkeling. Een tweede wens was om meer van buiten naar binnen te kijken. De conclusie op dit vlak was dat er in 2019 voorzichtige stappen zijn gezet. Dit ging vooral om de werkbezoeken van de Raad.

Alle leden van de Raad zijn lid van de NVTZ. Om hun rol professioneel en verantwoord in te vullen verdiepen ze zich in de ontwikkelingen op het gebied van de zorg. Ze volgen hierin het programma 'Goed Toezicht' van de NVTZ.

## Honorering

De Raad van Toezicht stelt jaarlijks de honorering vast en baseert zich daarbij op de WNT. Het uitgangspunt bij de toepassing hiervan is de NVTZ-adviesregeling 'honorering raden van toezicht in de zorg en welzijn 2017'. De honorering van de leden is gebaseerd op de functie die ze in de Raad van Toezicht vervullen en de tijd die ze hieraan besteden. De verantwoording in het kader van de WNT staat in de jaarrekening van Stichting Cosis.

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

## Samenstelling en nevenfuncties

De Raad van Toezicht bestaat uit minimaal vijf tot maximaal zeven personen. In 2019 liep de eerste zittingstermijn van één lid af. Dat lid is herbenoemd.

De samenstelling, benoemingstermijnen en nevenfuncties van de Raad van Toezicht in 2019 vindt u in [bijlage III](#).

## Vergaderingen en werkbezoeken

De vergaderingen van de Raad van Toezicht maken onderdeel uit van de jaarplancyclus. Ze zijn zo gepland dat na afloop van ieder kwartaal de kwartaalrapportages en –analyses besproken kunnen worden. Deze rapportages bevatten informatie over de kwaliteit en veiligheid van de zorg. Ook staan de financiële gegevens, exploitatiegegevens en beheersaspecten en informatie uit het risico- en kansenmanagement erin. 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.

Een agendacommissie bereidt de vergaderingen voor. Deze bestaat uit de voorzitter en vicevoorzitter van de Raad, de leden van de Raad van Bestuur en de Bestuurssecretaris.

De Raad van Toezicht is in 2019 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 komt de Raad van Toezicht bij elkaar zonder Raad van Bestuur. Bij de vergaderingen zelf is de Raad van Bestuur altijd aanwezig geweest. Iedere vergadering van de Raad van Toezicht wordt afgesloten met een reflectie op hoe de vergadering verlopen is. Hiertoe wordt voorafgaand aan de vergadering uit eigen kring een procesobservator benoemd.

Naast de reguliere vergaderingen hebben er in 2019 twee thematische bijeenkomsten plaatsgevonden. In de eerste bijeenkomst stonden twee thema's centraal: Cosis 2020, gericht op het wijzigen van de organisatie- en managementstructuur en het Strategisch Huisvestingplan. In de tweede bijeenkomst stond het thema 'Bewustzijn van Frauderisico's' op de agenda. Vanuit het perspectief van de Raad is stilgestaan bij de bedreigingen die fraude met zich meebrengt voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Dit gebeurde onder begeleiding van een externe partij. Ook zijn in deze bijeenkomst de strategische ontwikkelingen binnen het gemeentelijk domein en de gevolgen hiervan voor Cosis besproken.

De Raad van Toezicht heeft zich in 2019 onder meer akkoord verklaard met de resultaten uit het jaarplan 2018, het jaardocument en de jaarrekening 2018 van Cosis en het accountantsverslag 2018.

De Raad heeft de Raad van Bestuur decharge verleend voor het gevoerde beleid.

Ook zijn het jaarplan en de begroting 2020 en het inrichtingsvoorstel Cosis 2020 door de Raad goedgekeurd. In de Raad is periodiek aandacht besteed aan de voortgang van de implementatie van het nieuwe elektronisch cliëntendossier.

Bij de vergadering waarin de jaarrekeningen waren geagendeerd, was de externe accountant aanwezig.

De Raad van Toezicht is in 2019 één keer gezamenlijk op werkbezoek geweest bij locaties van Cosis. Dit vond plaats in Veendam en omstreken.

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. Ze 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. Remuneratiecommissie

Deze heeft zich in 2019 beziggehouden met de procedure voor de herbenoeming van een lid van de Raad van Toezicht. Ook heeft de commissie voorstellen voorbereid voor de honorering van de Raad en de Raad van Bestuur. Verder zijn functioneringsgesprekken gevoerd met de leden van de Raad van Bestuur, zowel individueel als collectief. Hiervoor heeft de commissie input opgehaald bij interne stakeholders. Dit komt voort uit de zienswijze van de Raad op de besturingsfilosofie van Cosis en gebeurde conform een vastgestelde regeling en op basis van 360-graden feedback. De uitkomsten zijn gedeeld met de voltallige Raad van Toezicht.

### 2. Auditcommissie

Deze kwam in het verslagjaar vier keer bij elkaar. Bij alle vergaderingen was de Raad van Bestuur aanwezig. De jaarrekening Cosis 2018, het accountantsverslag en de managementletter zijn besproken, dit alles in aanwezigheid van de externe accountant. Ook de begroting 2020 is in de commissie voorbesproken. De commissie heeft op basis van haar bevindingen de Raad van Toezicht positief geadviseerd om tot besluitvorming van de voorgelegde stukken over te gaan. Verder monitorde de commissie de voortgang rondom de ICT-ontwikkelingen en het huisvestingsdossier binnen Cosis en de projecten die hier bij horen. En naast de reguliere financiële rapportages kwam onder meer ook de herijking van de Scenarioanalyse 2020 – 2024 in de commissie aan bod.

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

Deze commissie adviseert en ondersteunt de Raad bij het adequaat uitvoeren van het toezicht op het terrein van de zorg, kwaliteit en veiligheid. De commissie heeft in 2019 twee keer vergaderd. Het Kwaliteitsrapport Langdurige Zorg en het Jaarverslag van de Veiligheidscommissies zijn in de commissie besproken en met positief advies voorgelegd aan de voltallige Raad. De implementatie van het nieuwe elektronische cliëntdossier is als thema aan bod gekomen. Daarbij stond de vraag 'wat betekent dit voor medewerker en cliënt' centraal. Verder heeft de commissie gereflecteerd op de 'Visie op Onderzoek' binnen de organisatie.

## Beleid en strategie

De strategie van de organisatie en de hoofdstructuur van de inrichting kregen ook in 2019 veel aandacht. Deze moeten aansluiten bij de hervorming in de gehandicaptenzorg, de transities binnen het gemeentelijk domein en de ontwikkelingen in de Langdurige Zorg. Voor de inrichting van de organisatie is de kwaliteit en veiligheid van de zorg voor de Raad een belangrijk punt geweest, naast een goede beheersing van de risico's binnen de bedrijfsvoering. Een voorbeeld hiervan is de wijziging die per 1 januari 2020 in de organisatie- en managementstructuur is doorgevoerd.

## Aandachtspunten 2020

Net als voorgaande jaren blijven de (politieke) ontwikkelingen en bezuinigingen die op ons afkomen aandacht vragen. De Raad volgt de stappen die de Raad van Bestuur en management hierin zetten nauwgezet, en denkt hierbij vanuit de strategiekaders én de eigen visie op toezicht. Dit geldt ook voor de verdere doorontwikkeling van de organisatie in het licht van Cosis 2020. Er is een andere manier van denken en werken in gang gezet, die erop gericht is om medewerkers meer grip op het werk te geven, zodat cliënten meer grip op het leven krijgen. De Raad ziet dat de organisatie hierin de gewenste stappen zet en nog gaat zetten en zal dit in 2020 volgen.



### 03 Bedrijfsvoering

## 3.1 Algemeen

In 2019 hadden onderstaande ontwikkelingen grote invloed op de bedrijfsvoering.

### Invoering ONS

Eerder in dit jaarverslag heeft u al gelezen dat we in 2019 het nieuwe elektronisch cliëntendossier ONS in gebruik hebben genomen. Dit is een nieuwe applicatie voor zowel de dossiervoering door de medewerkers in de zorg, als de registratie van de geleverde zorg en de declaratie aan de zorgkantoren en gemeenten. De invoering heeft grote impact gehad op de hele organisatie.

Op 1 januari 2019 was de livegang van ONS. Vanaf deze datum werken de medewerkers in de ambulante teams met het nieuwe systeem. We hebben gekozen voor een geleidelijke invoering: een gefaseerde uitrol heeft plaatsgevonden voor de expertisecentra, dagbestedingslocaties en verblijfslocaties. In de eerste maanden van 2019 zijn ruim 3.000 medewerkers geschoold in het werken met ONS en zijn de dossiers van onze 7.000 cliënten overgezet. De declaraties zijn vanaf 1 januari 2019 volledig vanuit ONS gedaan.

De tweede helft van 2019 hebben we gebruikt om geleidelijk verbeteringen door te voeren in het werken met ONS. Deze periode stond in het teken van het verbeteren van registraties, onder andere door de inrichting van controlerapportages, en verbetering van de interne informatievoorziening. Dat 2019 ons eerste jaar was met ONS was merkbaar tot en met de productieverantwoordingen.

We zijn trots op hoe de implementatie is verlopen en dat we aan het eind van het jaar goedkeurende controleverklaringen hebben ontvangen bij de productieverantwoordingen Wmo/Jeugdwet en de nacalculaties Wlz. Het komende jaar staat voor ONS in het teken van verdere verbetering en efficiencylagen.

### Hoofdaannemerschap GON (Gebiedsondersteunend netwerk)

Met ingang van 1 januari 2019 zijn we samen met WerkPro hoofdaannemer voor twee werkgebieden in de gemeente Groningen. Dit zijn we onder de naam Ben in de Buurt. Wij zijn penvoerder in het gebied West, WerkPro in het gebied Centrum oude Wijken. Ben in de Buurt werkt samen met WIJ Groningen en andere organisaties om voor alle inwoners in deze gebieden de gevraagde ondersteuning in het kader van de Wmo te kunnen bieden. Het hoofdaannemerschap betekent de verantwoordelijkheid voor ruim 700 cliënten bij circa 80 onderaannemers. De contractering van alle onderaannemers, de rol van klantregisseur als schakel tussen de WIJ-teams en de aanbieders, de inrichting van een onderaannemersportaal voor de declaratie door onderaannemers: zeker in combinatie met de invoering van ONS kunnen we de impact op de bedrijfsvoering fors noemen.

### Onderaanneming

Tegelijkertijd hebben we in 2019 nadrukkelijk geprobeerd om de omvang van de overige onderaanneming af te schalen. Dit op basis van het principe 'Geen onderaanneming, tenzij...'. Binnen de Wlz is de noodzaak voor de constructie van onderaanneming ook minder. Dit komt door de invoering van de iWlz in april 2018 en de mogelijkheid om toewijzingen te verdelen over verschillende aanbieders.

### Aanbestedingen

In 2019 hebben we meegedaan aan een aantal omvangrijke aanbestedingstrajecten van gemeenten. Het proces van aanbestedingen vraagt veel tijd en vraagt veel van verschillende onderdelen van de organisatie. Het behelst meedoen aan marktconsultaties, beoordelen van de aanbestedingsdocumenten, stellen van vragen hierover, kostprijsberekeningen, etc. Een en ander vaak onder grote tijdsdruk vanuit de gemeenten.

In het kader van een van de aanbestedingstrajecten hebben we in 2019 een kort geding aangespannen. Bij de keuze hiervoor heeft altijd het belang van onze cliënten centraal gestaan. We vinden het belangrijk om ook na dit soort keuzes in gesprek te blijven met de gemeenten. Gemeenten en zorgaanbieders hebben immers een gezamenlijke verantwoordelijkheid als het gaat om de levering van zorg- en dienstverlening aan onze doelgroep.

## ICT

In 2019 hebben we verder gewerkt aan de uitvoering van de integrale IT Roadmap. Het doel is vanuit één netwerk met eenduidige systemen te werken. Belangrijke ICT-projecten in 2019 waren de invoering van ONS, de aanpassing van de informatievoorziening hierop en de verbetering van de domotica en zorgalarmering op locaties. Ook werkten we aan de migratie naar één Citrix-omgeving en de optimalisatie van Profit.

## Vervoer

In 2019 sloten we een nieuwe overeenkomst met een vervoerder voor het geïndiceerd groepsvervoer. Daarbij hebben we gekozen voor een andere contractpartij dan in de afgelopen jaren en brachten we alle vervoer onder bij één partij. In totaal gaat dit om ruim 300 cliënten.



## 3.2 Financieel beleid

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

In 2019 is de begroting 2020 tot stand gekomen.

Bij de inrichting van de begroting en de exploitatie volgen we de filosofie van integraal management. Iedere budgethouder heeft integraal en transparant zicht op de kosten en opbrengsten van zijn/haar organisatorische eenheid.

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

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

### Financiële informatie

	2019	2018
Totale opbrengsten	234.988.000	217.822.000
Resultaat	1.292.000	3.667.000
Resultaat ratio (resultaat/totale opbrengsten)	0,50%	1,70%
Liquiditeit (vlottende activa/vlottende passiva)	2,7	2,7
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen/balanstotaal)	71,40%	69,10%
Budgetratio (totaal eigen vermogen/opbrengsten)	48,70%	51,90%

De totale opbrengsten zijn in 2019 met € 17,2 miljoen (7,9%) gestegen ten opzichte van 2018. De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn de indexatie van de tarieven Wlz, het hoofdaanemerschap Wmo voor het werkgebied GON-West in de gemeente Groningen en de volumegroei in de Jeugdwet.

Het resultaat over het jaar 2019 bedraagt € 1,3 miljoen positief. Dit resultaat is beïnvloed door de vrijval van een aantal reserveringen uit het verleden en een nalatenschap die we in 2019 ontvingen (€ 0,9 miljoen).

Het genormaliseerde resultaat bedraagt € 1,2 miljoen negatief (-/- 0,5% van de totale opbrengsten) en ligt hiermee op een lager niveau dan 2018 (2%). De belangrijkste opdracht voor de komende jaren is blijvend sturen op vooral de personele inzet in relatie tot de opbrengsten.

### Financiële instrumenten en risicobeheersing

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

Omdat de opbrengsten uit zorgactiviteiten worden gerealiseerd bij twee zorgkantoren en bij meer dan dertig verschillende gemeenten is er sprake van spreiding. Hierdoor zijn we niet afhankelijk van enkele financiers.

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

### 3.3 Strategische uitdagingen en risicobeheersing

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

Tijdens de kwartaalreviews op MT-niveau zijn ook de risico's geïnterpreteerd. Belangrijke risico's zijn: realiseren van de strategische doelstelling van participatie van cliënten in de samenleving, huisvesting die aansluit op de behoefte, voldoende budgettaire kaders sociaal domein en een goede afwikkeling van de administratieve processen in het sociaal domein. De organisatie is in algemene zin bereid de geconstateerde risico's tot een bepaald niveau te nemen omdat deze vaak ook kansen bieden voor doorontwikkeling. Daar waar nodig hebben we hiervoor beheersmaatregelen getroffen, afgebakend in de tijd.

Dit zijn de belangrijkste strategische uitdagingen en de maatregelen:

#### **Beschikbaarheid gekwalificeerd personeel**

De verwachting is dat voor de zorgsector, specifiek in ons werkgebied, schaarste ontstaat. Dit geldt voor zorgfuncties en zeker ook voor meer specialistische functies zoals AVG-arts.

Bovendien verandert de zorgvraag van onze doelgroep en onze financiers. Dit vraagt om een andere expertise van onze medewerkers.

We hebben een marktverkenning en een uitgebreide analyse uitgevoerd op het gebied van strategische personeelsplanning. We voeren een actief beleid om medewerkers aan Cosis te binden. Dat doen we onder andere door te investeren in loopbaanpaden binnen het zorgproces en het opzetten van de CosisAcademie. Het aantal opleidingsplaatsen voor BBL-leerlingen breiden we uit en we investeren blijvend in de opleiding van medewerkers.

#### **Inhoudelijke ontwikkeling Wlz**

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

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

De Wlz-tarieven zijn met ingang van 2019 gewijzigd en de profielen voor ZZP 6-8 wijzigen in de komende jaren. De verwachting is een verzwaring van de profielen gerelateerd aan de regels voor (groeps-)meerzorg. Wij zetten actief in op groepsmeerzorg en individuele meerzorg. Door de juiste behandelmethodieken toe te passen, willen we de kwaliteit van zorg continu verbeteren.

#### **Ambulantisering Beschermd Wonen (GGZ) en invoering objectief verdeelmodel BW/WMO/MO**

De beleidsagenda van de centrumgemeenten is mede door het rapport Dannenberg gericht op ambulantisering van deze zorg. Daarbij verloopt in 2020 het overgangsrecht vanuit de AWBZ.

De toegang tot de Wlz heeft het ministerie van VWS uitgewerkt in een wetsvoorstel. De doelstelling is om mensen die levenslang 24-uursbegeleiding nodig hebben toegang te geven tot de Wlz.

De invoering van het nieuw objectief verdeelmodel voor de gelden Wmo/MO en BW staat gepland voor 2021. De verantwoordelijkheid van de centrumgemeenten voor BW (GGZ) wordt gedecentraliseerd naar de gemeenten. Gelijktijdig vindt een andere verdeling van het budget plaats.

Wij hebben op locatieniveau een plan van aanpak opgesteld. Dit geeft inzicht in de mogelijkheden die we per cliënt zien voor de ambulantisering en het tempo waarin dat kan. Tegelijkertijd kijken we hoe een andere organisatie van de zorg hierin kan helpen.

De ontwikkelingen rondom het nieuwe verdeelmodel volgen we. Hierbij bestaat de ambitie om cliënten ook de ruimte te bieden een woonplek te vinden buiten de huidige woonplaats. Verdere decentralisatie van financiering vraagt om afspraken hierover met gemeenten.

### **Bekostiging jeugd domein staat onder druk**

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

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

Andere uitdagingen zijn:

- de behoefte van de (cliënten)populatie verandert doordat de populatie ouder wordt en de intensiteit van de cliëntvraag neemt toe
- de kwaliteit waarborgen met lagere budgetten sociaal domein (18+)
- doorontwikkelen van huisvesting, inclusief aardbevingsdossier
- invoeren van het organisatiemodel Cosis 2020

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

- Opstellen van een plan van aanpak voor organisatieonderdelen waar het financieel evenwicht verstoord is / wordt.
- Het optimaal gebruik maken van de flexibele schil in het personeelsbestand, waardoor er in een krimp situatie geanticipeerd kan worden zonder dat dit personele gevolgen heeft.
- Het gebruik maken van de financiële buffer voor het opvangen van tijdelijke knelpunten en het ontwikkelen van nieuwe producten/ ondersteuningsconcepten. Dit op basis van vooraf ingediende businesscases.

Terugkijkend op de risico-inschatting voor 2019 geldt dat de effecten vooral geleidelijk van aard zijn. De nieuwe tarieven Wlz zijn van kracht vanaf 1 januari 2019. De impact voor Cosis is gering geweest. De toename van de zorgvraag in het Jeugddomein is zichtbaar geweest en is nog steeds een belangrijk strategisch risico. In het resultaat van 2019 is zichtbaar dat evenwicht tussen inzet van personeel en de opbrengsten die onder druk staan, steeds belangrijker wordt.

In het voorjaar van 2019 zijn we als Cosis geconfronteerd met de coronacrisis. Dit brengt risico's met zich mee, zowel voor de uitvoering van de zorg als voor de bedrijfsvoering. Voor een verdere toelichting, zie de toekomstparagraaf hierna.

### 3.4 Toekomstparagraaf

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

In 2020 voeren we de nieuwe organisatiestructuur in. Dit betekent dat we de sectorindeling 2019 aanpassen naar een nieuwe clusterindeling, op basis van de verschillende doelgroepen, en dat we clusterdirecteuren benoemen per 1 januari 2020. De doorwerking hiervan in de rest van de organisatie vindt plaats in 2020 en 2021. Belangrijke onderdelen hiervan zijn meer decentrale sturing en het beleggen van de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie.

De druk op de exploitatie zal in algemene zin naar verwachting verder toenemen. Betrouwbare en tijdige informatievoorziening voor alle onderdelen in de organisatie is hierbij essentieel, zeker met het oog op de nieuwe organisatiestructuur. Daarbij heeft de organisatie een stevig ambitieniveau op het gebied van verdere professionalisering en innovaties in de zorg- en dienstverlening, waaronder digitalisering van zorg. Ook investeren we blijvend in huisvesting, automatisering, informatisering en communicatiemiddelen. Onze sterke financiële positie biedt hiervoor ook in de komende jaren de ruimte.

#### **Corona**

De genomen maatregelen rondom Covid-19 leidden tot extra kosten zoals noodzakelijk gebruik van beschermingsmiddelen. Op dit moment kunnen we de inzet van ons eigen personeel nog goed verdelen over de verschillende locaties zodat de extra kosten beperkt zijn.

Voor de opbrengsten geldt dat er landelijke regelingen zijn voor het op peil houden van de opbrengsten en liquiditeit van zorginstellingen. Hierover zijn we, op het moment van het schrijven van dit jaarverslag, in overleg met de gemeentes over de exacte uitwerking. Cosis werkt met scenario's afhankelijk van de tijdsduur en reikwijdte van de impact van Covid-19 op de bedrijfsvoering, waarbij de resultaat- en liquiditeitsontwikkeling is uitgewerkt. Covid-19 gaat impact hebben op de omzet, het resultaat en de ratio's van Cosis, maar in combinatie met de gezonde financiële balanspositie, de huidige beschikbare liquiditeit van Cosis en de inzichten vanuit de intern opgestelde scenario's die mede gebaseerd zijn op de door de zorgkantoren en gemeenten gedane toezeggingen in continueren van betalingen zijn deze gevolgen naar verwachting beperkt. De intramurale zorg voor Wlz, Wmo en Jeugdwet wordt niet tot zeer beperkt geraakt waarbij de volledige omzet verwacht wordt. Voor dagbesteding en ambulante zorg en begeleiding verwacht Cosis dat ongeveer 80% van de zorg qua levering door kan gaan en zal worden gedeclareerd. De additionele kosten voor bijvoorbeeld beschermingsmaterialen en personele inzet worden in de periode maart tot en met juni 2020 geraamd op EUR 900.000. Vooralsnog heeft dit ook geen directe impact op toekomstige investeringen."



## 04 Bijlagen

## Bijlage I: Overzicht samenwerkingspartners Cosis, niet limitatief:

Naam, type organisatie	Thema samenwerking
Bedrijven, MKB, maatschappelijke organisaties, Kinderboerderijen, landschapsbeheer, Staatsbosbeheer	Programma's werken dagbesteding en leren
Organisaties Ouderenzorg: verpleeghuizen, verzorgingshuizen	Programma's werken dagbesteding en leren
Hortus Haren, Speeltuinenverenigingen	Programma's werken dagbesteding en leren
Scholen, sociale werkplaatsen, collega zorgaanbieders	Programma's werken dagbesteding en leren
Elker	Spoed zorg en LVB-zorg
Kinderrevalidatie (centrum voor revalidatie UMCG), MEE	Team Integrale Vroeghulp
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 II: Portefeuille- en taakverdeling ultimo 2019 Raad van Bestuur Cosis

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

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

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

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

### Voorzitter Raad van Bestuur: Ria Stegehuis

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

In deze taak is inbegrepen:

- primaire relatie met de Raad van Toezicht;
- primaire relatie met de Ondernemingsraad;
- integrale verantwoordelijkheid voor het kwaliteits-, veiligheids- en kans/ risicomangement van de organisatie;
- voorzitter van het managementteam;
- eerste vertegenwoordiger naar externe verbanden als RIBW Alliantie, Alliantie van Kracht, VWS, NCG en VNG.

De voorzitter stuurt de:

- manager Wmo;
- manager KJG;
- manager Cosis Expertise Centrum;
- Concerncontroller;
- Cosis Marktcentrum;
- Hoofd Marketing en Communicatie; en
- Bestuurssecretaris

aan.



## Bestuurder: Bert Hogeboom

De bestuurder heeft als specifiek aandachtsgebied opleiding en vakmanschap, vastgoed- en huisvestingsbeleid, ICT, het programma GGZ en de kwaliteit en veiligheid van zorg- en dienstverlening binnen de regio's Noord, Midden en Zuid (Wlz/GGz-sectoren).

In deze taak is inbegrepen:

- primaire relatie met de Centrale Cliënten Raad (deelraad VB, GGZ en Verwanten);
- eerste vertegenwoordiger naar externe verbanden zoals VGN, GGZ Nederland, Optimaal leven, Weer Thuis.
- relatiebeheer met bestuur Stichting Vrienden Promens Care en Stichting Vrienden NOVO.

De bestuurder stuurt de:

- manager Zorg Noord;
- manager Zorg Midden;
- manager Zorg Zuid; en
- manager Cosis Service Centrum

aan.

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

Naast bovenstaande onderhouden beide bestuurders de contacten met externe relaties die voortvloeien uit de specifieke gebieden in hun takenpakket.

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. In dit reglement zijn ook de verhoudingen Raad van Bestuur in relatie tot de Raad van Toezicht opgenomen.

## Bijlage III: Samenstelling, benoemingstermijnen en nevenfuncties van de Raad van Toezicht in 2019

Dhr. A. Meijerman	<p>Voorzitter</p> <p>Benoemd januari 2015 Aftredend januari 2023 Niet Herbenoembaar</p> <p>Aandachtsgebied: Openbaar bestuur</p> <p>Lid Remuneratiecommissie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VOF Ab Meijerman Management Consulting, adviseur/mede eigenaar</li> <li>• Voorzitter RvC Antonius Zorggroep Sneek</li> <li>• Voorzitter RvC Waterbedrijf Groningen</li> <li>• Voorzitter Stichting Overweeghuis Groningen</li> <li>• Voorzitter Veenkoloniaal Symfonie Orkest, Veendam</li> <li>• Voorzitter Turfcentrale, Broedplaats voor de Kunst, Veendam</li> <li>• Voorzitter ROP Noord Nederland (restaurant opleidingsprojecten)</li> <li>• Voorzitter Coöperatieve Vereniging de Graanrepubliek 2.0 u.a.</li> <li>• Voorzitter Gebiedscoöperatie Zuid- en Oost Groningen</li> <li>• Voorzitter Coöperatie Restauratie Noord u.a.</li> <li>• Stichting Oosterhouw</li> <li>• Stichting Oude Remise - Bad Nieuweschans</li> </ul>
Mw. R. E. Bouius-Riemersma	<p>Vice voorzitter</p> <p>Benoemd april 2017 Herbenoembaar april 2021</p> <p>Aandachtsgebied: Algemeen bestuurlijk, bedrijfs- en organisatiekundig; Personeel en organisatie</p> <p>Voorzitter Remuneratiecommissie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provinciesecretaris/algemeen directeur Provincie Fryslan</li> <li>• Bestuurslid stichting ICTU</li> <li>• Bestuurslid stichting Mountain of Hope</li> </ul>
Mw. prof. dr. E. de Vries	<p>Lid</p> <p>Benoemd juni 2016 Herbenoembaar juni 2020</p> <p>Aandachtsgebied: Zorg, Kwaliteit en Veiligheid</p> <p>Lid commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coördinator Data Science, Jeroen Bosch Ziekenhuis 's Hertogenbosch</li> <li>• Bijzonder hoogleraar Ketenzorg met bijzondere aandacht voor downsyndroom en het immuunsysteem bij Tranzo, Tilburg University</li> <li>• Lid European Society for Immunodeficiencies (ESID); lid Faculty ESID Summer School</li> <li>• Lid Klinische Adviesraad &amp; Vaccincommissie Lareb</li> <li>• Arts-onderzoeker Speerpunt Immunologie, Elisabeth Tweesteden Ziekenhuis, Tilburg</li> <li>• Wetenschappelijk adviseur Plasma Protein Therapeutic Association Europe, Brussel, België</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Stichting Het Laar</li> </ul>
Dhr. drs. R.B. Reekers	<p>Lid</p> <p>Benoemd juni 2015 Aftredend januari 2023 Niet Herbenoembaar</p> <p>Aandachtsgebied: Financieel-economisch</p> <p>Lid Auditcommissie. Vanaf april 2016 voorzitter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelfstandig adviseur vanuit ConnectoRR B.V.</li> <li>• Zelfstandig adviseur vanuit I&amp;I coöperation u.a.</li> <li>• Lid Raad van Commissarissen woningcorporatie de Huismeesters te Groningen (lid auditcommissie en voorzitter van de remuneratiecommissie) tot 01-10-2019</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Hanzehogeschool (lid auditcommissie)</li> <li>• Gastdocent Hanzehogeschool Hanzehogeschool Bedrijfskunde MER</li> <li>• Lid investeringscommissie Investerings Fonds Groningen</li> </ul>
Dhr. H. Mulder	<p>Lid</p> <p>Benoemd januari 2020 Herbenoembaar januari 2024</p> <p>Aandachtsgebied: Zorg, Kwaliteit en Veiligheid</p> <p>Voorzitter commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid. Vanaf januari 2020 voorzitter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gevestigd apotheker en hoofd van de ziekenhuisapotheek WZA</li> <li>• Gevestigd apotheek en titulair directeur van de Wilhelmina Ziekenhuis Apotheek BV</li> <li>• Wetenschappelijk directeur en hoofdredacteur van Psyfar</li> </ul>

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"> <li>• Lid College van Bestuur ROC Noorderpoort</li> <li>• Lid Bestuur Stichting Noorderlicht</li> <li>• Voorzitter bestuur Stichting Holland Webweek Groningen</li> <li>• Lid Raad van Toezicht CMO Stamm</li> </ul>
Dhr. drs. J.A. van Oijen	Lid  Benoemd oktober 2017 (voordracht CCR) Herbenoembaar oktober 2021  Aandachtsgebied: Zorghoudelijk en kwaliteit  Lid Commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter van de Raad van Bestuur; Jeugdhulp Friesland</li> <li>• Penningmeester en lid van het bestuur Associatie voor Jeugd</li> <li>• Lid van de commissie databank effectieve jeugdzorg (NJI)</li> <li>• Bestuurder Ambulante Spoedhulp Jeugdzorg</li> </ul>
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"> <li>• Afdelingshoofd Beleid en Strategie, senior officier van Justitie</li> <li>• Lid van de klachtencommissie van Fier Fryslan</li> </ul>

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



## 5.1 Jaarrekening 2019

## 5.1.1 Balans per 31 december 2019

### BALANS PER 31 DECEMBER 2019

(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-19	31-dec-18
		€	€
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	1	71.996.069	67.033.292
Totaal vaste activa		71.996.069	67.033.292
<b>Vlottende activa</b>			
Vorraden	2	123.088	126.341
Vorderingen uit hoofde van financieringskort	3	5.632.517	2.715.398
Debiteuren en overige vorderingen	4	17.958.499	16.648.571
Liquide middelen	5	64.847.278	77.098.204
Totaal vlottende activa		88.561.382	96.588.514
<b>Totaal activa</b>		<b>160.557.451</b>	<b>163.621.806</b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Kapitaal	6	66.741	66.741
Bestemmingsreserves		9.639.734	13.000.000
Bestemmingsfondsen		103.757.556	99.082.720
Algemene en overige reserves		935.183	960.224
Totaal eigen vermogen		114.399.214	113.109.685
<b>Vorzieningen</b>	7	7.022.044	7.192.927
<b>Langlopende schulden</b>	8	6.445.264	7.046.829
<b>Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>			
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	3	0	0
Overige kortlopende schulden	9	32.690.929	36.272.365
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		32.690.929	36.272.365
<b>Totaal passiva</b>		<b>160.557.451</b>	<b>163.621.806</b>

## 5.1.2 Resultatenrekening over 2019

### Resultatenrekening over 2019

	Ref.	2019	2018
		€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>			
Opbrengsten zorgprestaties (en maatschappelijke ondersteuning)	11	228.736.338	212.339.451
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)	12	2.536.795	2.538.161
Overige bedrijfsopbrengsten	13	3.715.060	2.943.878
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>234.988.193</b>	<b>217.821.490</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>			
Personeelskosten	14	168.249.545	154.445.275
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	15	7.625.220	5.241.687
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	16	0	0
Overige bedrijfskosten	17	57.527.072	54.057.078
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>233.401.837</b>	<b>213.744.040</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>		<b>1.586.356</b>	<b>4.077.450</b>
Financiële baten en lasten	18	-296.827	-410.875
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>		<b>1.289.529</b>	<b>3.666.574</b>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<b>2019</b>	<b>2018</b>
		€	€
Toevoeging/(onttrekking):			
Reserve aanvaadbare kosten		374.836	3.799.143
Bestemmingsreserve nalatenschap "Het Boemeltje"		939.734	0
Bestemmingsreserve stelselwijziging zorglandschap		0	-1.490.000
Bestemmingsreserve versterken en transformeren organisatie		0	1.372.502
Algemene reserves		-25.041	-15.071
		<b>1.289.529</b>	<b>3.666.574</b>

## 5.1.3 Kasstroomoverzicht 2019

### Kasstroomoverzicht 2019

	Ref.	2019		2018	
		€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Bedrijfsresultaat			1.586.356		4.077.450
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	15, 16	7.625.220		5.308.146	
- mutaties voorzieningen	7	-170.883		-926.719	
- boekresultaten afstoting vaste activa		127.387		969.492	
			7.581.724		5.350.919
Veranderingen in vlottende middelen:					
- voorraden	2	3.253		16.900	
- vorderingen	4	-868.495		525.474	
- vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot	3	-2.917.120		487.059	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	9	-2.337.941		451.031	
			-6.120.302		1.480.465
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			3.047.777		10.908.835
Ontvangen interest	18	36.430		36.670	
Betaalde interest	18	-359.673		-460.671	
			-323.243		-424.001
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>			2.724.534		10.484.834
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>					
Investerings materiële vaste activa	1	-13.187.124		-10.623.031	
Desinvesterings materiële vaste activa	1	0		373.957	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			-13.187.124		-10.249.074
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>					
Nieuw opgenomen leningen	8	0		0	
Aflossing langlopende schulden	8	-1.788.336		-2.492.334	
Kortlopend bankkrediet		0		0	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			-1.788.336		-2.492.334
<b>Mutatie geldmiddelen</b>			<b>-12.250.926</b>		<b>-2.256.575</b>
Stand geldmiddelen per 1 januari	5		77.098.204		79.354.778
Stand geldmiddelen per 31 december	5		64.847.278		77.098.204
Mutatie geldmiddelen			-12.250.926		-2.256.574

## 5.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

### 5.1.4.1 Algemeen

#### Algemene gegevens

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

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

#### Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2019, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2019.

#### Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi, de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving RJ 655 en titel 9 BW2 en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

#### Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

#### Impact COVID-19

Begin 2020 is Stichting Cosis geconfronteerd met de mondiale uitbraak van COVID-19. Deze uitbraak heeft ook impact op Stichting Cosis. De genomen maatregelen rondom COVID-19 leidden tot extra kosten, zowel met betrekking tot de inzet van personeel als overige kosten zoals noodzakelijk gebruik van beschermingsmiddelen. Tegelijk is er op meerdere fronten risico van mogelijke omzetsderving wat voornamelijk toeziet op de extramurale zorg. De raad van bestuur heeft intensief overleg over de uitdagingen die deze pandemie met zich mee brengt en hoe zij deze het hoofd kan bieden. Voorbeelden van maatregelen die getroffen zijn is het meer flexibel inzetten van personeel over de verschillende afdelingen om uitval op te vangen, inrichten van een COVID-19 locatie voor getroffen cliënten, beschermingsmaatregelen voor zowel cliënten als personeel en het overgaan voor extramurale zorglevering naar videoconsults. Stichting Cosis werkt met scenario's afhankelijk van de tijdsduur en reikwijdte van de impact van COVID-19 op de bedrijfsvoering, waarbij de resultaat- en liquiditeitsontwikkeling is uitgewerkt.

Uit brieven van de zorgkantoren, de Vereniging Nederlandse Gemeenten en individuele gemeenten waarvoor Cosis zorg verleent blijkt dat de financiële effecten van de Coronacrisis op de financiële positie van zorginstellingen de komende maanden worden geneutraliseerd. Ook kunnen eventuele liquiditeitsproblemen worden opgelost door de toezegging van voldoende bevoorschotting. In combinatie met de huidige gezonde financiële balanspositie, de huidige beschikbare liquiditeit van Stichting Cosis en de inzichten vanuit de intern opgestelde scenario's stelt de Raad van Bestuur vast dat deze pandemie geen materieel risico vormt voor de continuïteit van Stichting Cosis.

#### Vergelijking met voorgaand jaar

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

#### Gebruik van schattingen

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



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

### **Verbonden rechtspersonen**

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

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

### **Grondslagen WNT**

Voor de uitvoering van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de (semi)publieke sector (WNT) heeft Stichting Cosis zich gehouden aan de Beleidsregel toepassing WNT en deze als normenkader bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerd.

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

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

## **5.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva**

### **Activa en passiva**

De algemene grondslag voor de waardering van de activa en passiva is de verkrijgingsprijs- of de vervaardigingsprijs. Voor zover niet anders vermeld, worden activa en passiva opgenomen voor de verkrijgingsprijs. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar Stichting Cosis zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans, als een transactie met betrekking tot het actief of de verplichting niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen als een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de

verplichting aan een derde zijn overgedragen. Verder wordt een actief of een verplichting niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip dat niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

### **Materiële vaste activa**

Bedrijfsgebouwen en terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de vaststelling of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar betreffende paragraaf.

Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

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

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

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

Groot onderhoud:

De kosten van groot onderhoud worden verwerkt volgens de componentenbenadering. Dit houdt in dat het materieel vast actief bij de eerste verwerking in de balans opgesplitst wordt in twee of meer componenten, ieder met een eigen economische levensduur en dus afschrijvingstermijn. Bij de uitvoering van het groot onderhoud worden de kosten, indien aan de activeringscriteria is voldaan, opnieuw geactiveerd, waarna wordt afgeschreven over de geschatte termijn waarvoor het groot onderhoud is gepleegd. Alle overige onderhoudskosten worden direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

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

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

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

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

Per 31 december 2019 zijn de uitgangspunten van de bepaling van de bedrijfswaarde heroverwogen. Er zijn geen aanwijzingen dat deze zijn gewijzigd. Om deze reden heeft er voor de jaarrekening 2019 geen herberekening plaatsgevonden en is de verantwoorde cumulatieve waardevermindering onverminderd van toepassing. De cumulatieve bijzondere waardevermindering bedraagt per 31 december 2019 € 8,7 miljoen.

In 2020 wordt het vernieuwd strategisch vastgoedbeleid voor Cosis verder uitgewerkt en worden vastgoedinterventies bepaald. Bij deze vastgoedinterventies wordt een meerjarige financiële prognose opgesteld en de invloed op de doorgevoerde bijzondere waardevermindering bepaald.

### **Aardbevingen**

Vastgoedeigenaren in de Provincie Groningen, in het bijzonder Noordoost-Groningen en in gedeelten van de stad Groningen, worden geconfronteerd met schade en versterkingsopgaven aan het vastgoed als gevolg van (het risico op) aardbevingen door de gaswinning door de NAM.

Stichting Cosis heeft vastgoed in het benoemde risicogebied waar aardbevingen optreden. Deze risicogebieden zijn de gemeenten Delfzijl, Appingedam, Loppersum, Winsum, Bedum, Eemsmond en Midden-Groningen. In de gemeenten Appingedam, Midden-Groningen en Eemsmond heeft Cosis eigendomspanden.

In deze risicogebieden is schade aan vastgoed waarneembaar en zijn versterkingswerkzaamheden aan het vastgoed waarschijnlijk. Een stuurgroep die bestaat uit zorgorganisaties, Groninger gemeenten, Provincie, zorgvastgoed, zorgverzekeraar Menzis en ministerie van VWS, heeft een gezamenlijke visie ontwikkeld, welke is vastgelegd in de rapportage “(Beving)bestendige zorg in Groningen, Toekomstperspectief en versterken’ van 8 oktober 2018. Deze visie geeft aan op welke wijze de komende periode voldoende kwalitatief goede zorg in de aardbevingsregio van Groningen beschikbaar kan blijven.

In deze risicogebieden is schade aan vastgoed waarneembaar en zijn versterkingswerkzaamheden aan het vastgoed waarschijnlijk. Een stuurgroep die bestaat uit zorgorganisaties, Groninger gemeenten, Provincie, zorgvastgoed, zorgverzekeraar Menzis en ministerie van VWS, heeft een gezamenlijke visie ontwikkeld, welke is vastgelegd in de rapportage “(Beving)bestendige zorg in Groningen, Toekomstperspectief en versterken’ van 8 oktober 2018. Deze visie geeft aan op welke wijze de komende periode voldoende kwalitatief goede zorg in de aardbevingsregio van Groningen beschikbaar kan blijven.

Op 11 maart 2019 is het Groninger Zorgakkoord afgesloten tussen het ministerie van VWS, het ministerie van BZK, gemeenten, zorgaanbieders, woningcorporaties, zorgkantoor Menzis, Menzis verzekeraar, de provincie Groningen en het Ministerie van EZK. Doel van het convenant is nieuwbouw te realiseren voor een deel van het vastgoed. Voor de realisatie van deze nieuwbouw zijn extra financiële middelen beschikbaar gesteld. In het convenant zijn 4 locaties van Stichting Cosis opgenomen.

Het ministerie van EZK is en blijft verantwoordelijk voor de versterking van de overige panden. NCG voert deze werkzaamheden uit. In verband met beperkt beschikbare capaciteit moet een volgorde worden bepaald waarin de panden worden versterkt. Voor Cosis betreft het 6 panden in de aardbevingsregio. Deze locaties worden allen gehuurd van woningcorporaties.

In 2019 is een uitwerking gemaakt voor een subsidieregeling door het ministerie van VWS. Deze is nog niet definitief. Deze subsidieregeling heeft betrekking op compensatie van waardeverliezen door het afstoten van bestaande panden en een vergoeding voor aardbevingsbestendig bouwen voor nieuwbouw.

Op het moment dat de subsidieregeling definitief wordt vastgesteld en meer duidelijkheid ontstaat over de volgorde van versterking en vervanging wordt de invloed op de waardering van de activa bepaald.

### **Vorraden**

Vorraden zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder toepassing van de FIFO-methode onder aftrek van een eventuele voorziening voor incourantheid of lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten.

De verkrijgings- of vervaardigingsprijs bestaat uit alle kosten die samenhangen met de verkrijging of vervaardiging alsmede de gemaakte kosten om de voorraden op hun huidige plaats en in hun huidige staat te brengen. In de kosten van vervaardiging zijn begrepen directe loonkosten en toeslagen voor aan de productie gerelateerde indirecte vaste en variabele kosten.

### **Financiële instrumenten**

#### **Verstrekte leningen en overige vorderingen**

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

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

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

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

#### **Vorderingen**

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde van de tegenprestatie. De vervolgwaaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (waarde). Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid. De verwachte oninbaarheid is per individuele vordering bepaald.

#### **Liquide middelen**

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

#### **Voorzieningen (algemeen)**

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

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

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

*Voorziening levensfasebudget*

De voorziening persoonlijk budget levensfase (PBL) betreft een voorziening uit hoofde van een CAO verplichting in het kader van de overgangsregeling 45+. Het persoonlijk budget levensfase kwalificeert als een beloning met opbouw van rechten. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst (eenmalig) uit te keren PBL-uren. De berekening is gebaseerd op de Cao-bepalingen (GHZ en GGZ 2019-2021), blijfkans, leeftijd en resterende dienstjaren tot het bereiken van de 55-jarige leeftijd of pensioenleeftijd.

*Voorziening jubileumverplichtingen*

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

*Voorziening langdurig zieken*

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

*Voorziening generatiepact*

In 2017 heeft Stichting Cosis een generatiepact gesloten met de vakbonden. Het generatiepact houdt in dat medewerkers die maximaal vijf jaar voor hun pensioen zitten, minder uren werken en hiervoor gecompenseerd worden.

De voorziening generatiepact is gevormd voor de loondoorbetalingsverplichting en pensioenaanvulling voor het deel van het dienstverband dat medewerkers niet meer werken. De voorziening is gebaseerd op de contante waarde van de verplichtingen.

**Langlopende schulden**

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs (nominale waarde), zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de langlopende schulden in de winst-en-verliesrekening als interestlast verwerkt.

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

**Kortlopende schulden**

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

### 5.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

#### Algemeen

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

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

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

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

#### Opbrengsten

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

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

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

#### Opbrengsten Sociaal domein

Bij het bepalen van de Wmo-omzet en Jeugdwet-omzet heeft Stichting Cosis de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd zoals hiervoor opgenomen. Met ingang van 2015 is als gevolg van de transitie een deel van de toenmalige AWBZ en ZVW zorg overgeheveld van de zorgkantoren respectievelijk de zorgverzekeraars naar de gemeenten ('decentralisatie').

Als gevolg van deze decentralisatie en de inrichting van het administratieve proces is er vanaf 2015 sprake van een bepaalde mate van omzetonzekerheden. Overeenkomstig de landelijke en gemeentelijke uitingen van de overheid heeft hierbij continuïteit van zorgverlening voorop gestaan. Dit heeft gevolgen die leiden tot inherente onzekerheden en schattingsrisico's in deze omzet van instellingen, die naar beste weten zijn geschat door de Raad van Bestuur van Stichting Cosis en verwerkt in de jaarrekening, maar die tot nagekomen effecten kunnen leiden in volgend jaar. Hieraan ligt een aantal zaken ten grondslag, waaronder het feit dat per gemeente andere producten zijn afgesproken en separate voorwaarden gelden (tijdige aanwezigheid van een geldige beschikking, woonplaatsbeginsel, feitelijke zorglevering, retourberichten iWmo en ijW e.d.).

### **Personele kosten**

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

### **Pensioenen**

Stichting Cosis heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Stichting Cosis. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Stichting Cosis betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfonds. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In maart 2020 bedroeg de dekkingsgraad 94,0%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 124,4%. Het pensioenfonds verwacht volgens het herstelplan binnen 10 jaar hieraan te kunnen voldoen en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. Stichting Cosis heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting Cosis heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

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

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

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

### **Financiële baten en lasten**

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

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

### **Overheidssubsidies**

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruit ontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de stichting zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de stichting gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de stichting voor de kosten van een actief worden systematisch in de

winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief. Een krediet afgesloten tegen een lagere rente dan de marktrente, wordt als schuld in de balans opgenomen waarbij waardering plaatsvindt zoals opgenomen onder Financiële instrumenten. Het verschil tussen het hogere ontvangen bedrag van het krediet en de boekwaarde bij eerste verwerking betreft het voordeel als gevolg van de lagere rente. Dit voordeel wordt verwerkt als overheidssubsidie.

#### 5.1.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

#### 5.1.4.5 Financiële instrumenten en risicobeheersing

##### Marktrisico

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

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

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

##### Kredietrisico

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

##### Liquiditeitsrisico

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

#### 5.1.4.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

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



#### 5.1.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT

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

## 5.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2019

### ACTIVA

#### 1. Materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-19	31-dec-18
	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	40.523.994	40.802.516
Machines en installaties	12.401.945	7.958.844
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	17.477.916	15.616.402
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	1.592.214	2.655.530
Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	0	0
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>71.996.069</b>	<b>67.033.292</b>

<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	2019	2018
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	67.033.292	62.786.659
Bij: investeringen	12.715.384	11.625.820
Bij: herwaarderingen	0	0
Af: afschrijvingen	7.625.220	5.308.146
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	0
Bij: terugname bijzondere waardeverminderingen	0	0
Af: terugname geheel afgeschreven activa	0	0
Af: desinvesteringen	127.387	2.071.041
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>71.996.069</b>	<b>67.033.292</b>

**Toelichting:** Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.6.

Niet alle vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting van de langlopende leningen, bijlage 5.1.7.

#### 2. Voorraden

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-19	31-dec-18
	€	€
Overige voorraden:		
Voorraden	123.088	126.341
<b>Totaal voorraden</b>	<b>123.088</b>	<b>126.341</b>

**Toelichting:** Op de voorraden is geen voorziening voor incurantheid in aftrek gebracht (vorig jaar: nihil).

### 3. Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot AWBZ / WLZ

	t/m 2016	2017	2018	2019	totaal
	€	€	€	€	€
<b>Saldo per 1 januari</b>	0	0	2.715.398	0	2.715.398
Financieringsverschil boekjaar				5.632.517	5.632.517
Correcties voorgaande jaren	0	0	9.293	0	9.293
Betalingen/ontvangsten	0	0	-2.724.691	0	-2.724.691
Subtotaal mutatie boekjaar	0	0	-2.715.398	5.632.517	2.917.119
<b>Saldo per 31 december</b>	0	0	-0	5.632.517	5.632.517
					-0
Stadium van vaststelling (per erkenning):					
VG Drenthe 300-1419	c	c	c	a	
VG Groningen 300-0300	c	c	c	a	
a= interne berekening					
b= overeenstemming met zorgverzekeraars					
c= definitieve vaststelling NZa					
				<b>31-dec-19</b>	<b>31-dec-18</b>
				€	€
Waarvan gepresenteerd als:					
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort				5.632.517	2.715.398
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot				0	0
				<u>5.632.517</u>	<u>2.715.398</u>
<b>Specificatie financieringsverschil in het boekjaar</b>				<b>31-dec-19</b>	<b>31-dec-18</b>
				€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)				151.245.888	143.432.261
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget				145.613.371	140.716.863
Totaal financieringsverschil				<u>5.632.517</u>	<u>2.715.398</u>

## 4. Debiteuren en overige vorderingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-19	31-dec-18
	€	€
Vorderingen op debiteuren	13.559.589	13.777.451
Voorziening debiteuren	-207.341	-183.247
	<u>13.352.248</u>	<u>13.594.204</u>
Overige vorderingen:		
Vrienden van Promens Care/Novo	0	4.051
Leningen personeel	1.116	16.557
Vooruitbetaalde bedragen:		
BTW	73.871	0
Overige vorderingen	98.445	116.438
Overige overlopende activa:		
Subsidie extramurale behandeling	-147	10.138
Subsidieregelingen Wlz	0	0
Overlopende activa	4.432.966	2.907.183
Totaal debiteuren en overige vorderingen	<u><u>17.958.499</u></u>	<u><u>16.648.571</u></u>

### **Toelichting:**

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 207.341 (2018: € 183.247).

In de overlopende activa is een bedrag van € 0,2 miljoen (2018: € 0,2 miljoen) opgenomen met een looptijd langer dan 1 jaar.

## 5. Liquide middelen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-19	31-dec-18
	€	€
Bankrekeningen	64.727.889	76.984.042
Kassen	119.389	114.162
Totaal liquide middelen	<u><u>64.847.278</u></u>	<u><u>77.098.204</u></u>

### **Toelichting:**

In de liquide middelen zijn deposito's tot een bedrag van € 23.250.000 begrepen, met 31 dagen wachttijd.

Er staat een bedrag van € 162.058 niet ter vrije beschikking wegens afgegeven bankgaranties. De looptijd van de bankgaranties is gekoppeld aan de huurperiode.

De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

## PASSIVA

### 6. Eigen vermogen

<i>Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:</i>	31-dec-19	31-dec-18
	€	€
Kapitaal	66.741	66.741
Bestemmingsreserves	9.639.734	13.000.000
Bestemmingsfondsen	103.757.556	99.082.720
Algemene en overige reserves	935.183	960.224
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>114.399.214</b>	<b>113.109.685</b>

#### Kapitaal

	Saldo per 1-jan-2019	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2019
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	€	€	€	€
Kapitaal	66.741	0	0	66.741
<b>Totaal kapitaal</b>	<b>66.741</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>66.741</b>

#### Bestemmingsreserves

	Saldo per 1-jan-2019	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2019
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	€	€	€	€
Bestemmingsreserves:				
Innovatie Zorg- en Dienstverleningsaanbod	1.300.000	0	1.700.000	3.000.000
Stelselwijziging zorglandschap	6.000.000	0	-6.000.000	0
Versterken en transformeren organisatie	5.700.000	0	0	5.700.000
Nalatenschap "Het Boemeltje"	0	939.734	0	939.734
<b>Totaal bestemmingsreserves</b>	<b>13.000.000</b>	<b>939.734</b>	<b>-4.300.000</b>	<b>9.639.734</b>

#### Bestemmingsfondsen

	Saldo per 1-jan-2019	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2019
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen:				
Reserve aanvaardbare kosten	99.082.720	374.836	4.300.000	103.757.556
<b>Totaal bestemmingsfondsen</b>	<b>99.082.720</b>	<b>374.836</b>	<b>4.300.000</b>	<b>103.757.556</b>

#### Algemene en overige reserves

	Saldo per 1-jan-2019	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2019
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	€	€	€	€
Algemene reserves:				
Algemene reserve	960.224	-25.041	0	935.183
<b>Totaal algemene en overige reserves</b>	<b>960.224</b>	<b>-25.041</b>	<b>0</b>	<b>935.183</b>

**Toelichting:***Bestemmingsreserves*

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

*Het saldo van de bestemmingsreserve stelselwijziging zorglandschap is via de overige mutaties toegevoegd aan de bestemmingsreserve innovatie zorg- en dienstverleningsaanbod (€ 1,7 miljoen) aan de reserve aanvaardbare kosten (€ 4,3 miljoen).*

*Bestemmingsfonds*

*Dit betreft de reserve aanvaardbare kosten (RAK). Dit is het vermogen dat is gevormd uit de resultaten uit opbrengsten uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning.*

*Algemene reserve*

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

**Overzicht van het totaalresultaat van de instelling**

	31-dec-19	31-dec-18
	€	€
Netto-resultaat (na belastingen) toekomend aan de instelling	1.289.529	3.666.575
Totaalresultaat van de instelling	<u>1.289.529</u>	<u>3.666.575</u>

## 7. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-2019	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2019
	€	€	€	€	€
Voorziening jubileumverplichtingen	2.794.719	291.568	196.342	0	2.889.945
Voorziening levensfase	3.201.210	132.404	933.824	0	2.399.790
Voorziening langdurig zieken	469.495	1.600.943	1.278.302	0	792.136
Voorziening generatiepact	727.503	649.639	254.122	182.847	940.173
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>7.192.927</b>	<b>2.674.554</b>	<b>2.662.590</b>	<b>182.847</b>	<b>7.022.044</b>

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

	31-dec-19
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.850.188
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	5.171.856
hiervan > 5 jaar	2.353.971

*Toelichting: In de voorziening langdurig zieken is de te verwachten uit te betalen transitievergoeding na uitdiensttreding niet opgenomen. Deze transitievergoeding wordt gecompenseerd door het UWV (€ 0,4 miljoen).*

## 8. Langlopende schulden

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-19	31-dec-18
	€	€
Schulden aan banken	6.445.264	7.046.829
<b>Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)</b>	<b>6.445.264</b>	<b>7.046.829</b>
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
	€	€
Stand per 1 januari	8.835.165	11.327.500
Bij: nieuwe leningen	0	0
Af: aflossingen	1.788.336	2.492.335
<b>Stand per 31 december</b>	<b>7.046.829</b>	<b>8.835.165</b>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	601.565	1.788.336
<b>Stand langlopende schulden per 31 december</b>	<b>6.445.264</b>	<b>7.046.829</b>

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

	31-dec-19	31-dec-18
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	601.565	1.788.336
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	6.445.264	7.046.829
hiervan > 5 jaar	4.039.004	4.640.569

**Toelichting:**

De boekwaarde van de leningen benadert de reële waarde.

**Vestiging hypotheekrecht Waarborgfonds voor de Zorgsector:**

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

Voor Cosis is het recht van eerste hypotheek verleend tot een bedrag van € 10 miljoen.

## 9. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:	31-dec-19	31-dec-18
	€	€
Crediteuren	3.359.421	5.447.778
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	601.565	1.788.336
Belastingen en premies sociale verzekeringen	7.192.180	5.914.588
Schulden terzake pensioenen	16.927	106.997
Nog te betalen salarissen	158.776	161.043
Vakantiegeld	5.280.319	5.110.604
Overige schulden:		
BTW	0	63.748
Vrienden van Promens Care/Novo	104.467	0
Nog te betalen kosten:		
Rente	92.660	120.263
Reservering vakantie- & PBL-uren	12.619.285	12.344.079
Overige schulden	72.877	89.655
Nog te verrekenen met bewoners	-495	246
Overige overlopende passiva:		
Overlopende posten	3.192.947	5.125.028
Totaal overige kortlopende schulden	<u>32.690.929</u>	<u>36.272.365</u>

Toelichting: Alle kortlopende verplichtingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar, behalve (een deel van) de gereserveerde uren PBL.



## 10. Niet in de balans opgenomen regelingen

<b>Operational lease</b>		<b>31-12-2019</b>
Ultimo boekjaar zijn de verplichtingen uit hoofde van operational leases als volgt te specificeren:		€
Looptijd tot 1 jaar		110.029
Looptijd van 1 jaar tot 5 jaar		231.821
		<u>341.850</u>
<b>Huren</b>		
Op balansdatum heeft Stichting Cosis uit hoofde van huurcontracten de volgende verplichtingen.		<b>31-12-2019</b>
Tevens is aangegeven wat de looptijd van de verplichtingen is.		€
Verplichting < 1 jaar		13.737.884
Verplichting 1 tot 5 jaar		30.537.337
Verplichting > 5 jaar		23.848.049
		<u>68.123.270</u>
<b>Garanties</b>		
Door de ABN AMRO bank zijn 6 bankgaranties afgegeven:		
Het gaat hierbij om de volgende huurpanden:		€
Lijzijde 12 Groningen	Groningen	2.422
Friesestraat 64	Coevorden	8.709
Norgerweg 2d	Roden	24.802
		<u>35.933</u>
Door de Rabobank Noord-Drenthe zijn 7 garanties afgegeven:		
Het gaat hierbij om de volgende huurpanden:		€
Lauwers 21	Assen	52.585
Eekhorstweg 4	Meppel	25.363
Angelsloërdijk 29E	Emmen	15.419
Weerdingerstraat 84	Emmen	13.620
Noordbargerstraat 37	Emmen	11.000
Houtweg 101	Emmen	5.600
Ripperdalaan 7	Groningen	2.538
		<u>126.125</u>
		<u>162.058</u>

### Obligoverplichting Waarborgfonds voor de Zorgsector

Stichting Cosis heeft voor opgenomen leningen, met een restschuld ultimo 2019 van in totaal € 5.021.688 borging van het Waarborgfonds voor de Zorgsector ontvangen. Indien Stichting Cosis onverhoopt niet meer in staat zou zijn aan haar rente- en aflossingsverplichtingen van deze schulden te voldoen, neemt het Waarborgfonds deze verplichting over. Het Waarborgfonds beschikt hiertoe over een ruim risicovermogen.

Als het Waarborgfonds niet meer aan haar uit borging voortkomende verplichtingen kan voldoen, kan Stichting Cosis worden verplicht om maximaal 3% van de restschuld van haar geborgde leningen als renteloze lening aan het Waarborgfonds te verstrekken. Dit bedraagt per ultimo 2019 € 150.651.

## 5.1.6. Mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2019</b>						
- aanschafwaarde	84.771.080	12.157.196	33.587.523	2.655.530	0	133.171.329
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	43.968.564	4.198.352	17.971.121	0	0	66.138.037
Boekwaarde per 1 januari 2019	<u>40.802.516</u>	<u>7.958.844</u>	<u>15.616.402</u>	<u>2.655.530</u>	<u>0</u>	<u>67.033.292</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>						
- investeringen	2.198.370	5.617.019	5.963.311	1.193.191	0	14.971.891
- herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	2.474.974	1.091.408	4.058.838	0	0	7.625.220
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	381.857	2.499	2.945.187	0	0	3.329.543
.cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	381.857	2.499	2.945.187	0	0	3.329.543
<i>- desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	6.180	143.110	83.177	2.256.507	0	2.488.974
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	4.262	60.600	40.218	0	0	105.080
per saldo	<u>1.918</u>	<u>82.510</u>	<u>42.959</u>	<u>2.256.507</u>	<u>0</u>	<u>2.383.894</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-278.522</u>	<u>4.443.101</u>	<u>1.861.514</u>	<u>-1.063.316</u>	<u>0</u>	<u>4.962.777</u>
<b>Stand per 31 december 2019</b>						
- aanschafwaarde	86.581.413	17.628.606	36.522.470	1.592.214	0	142.324.703
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	46.057.419	5.226.661	19.044.554	0	0	70.328.634
Boekwaarde per 31 december 2019	<u>40.523.994</u>	<u>12.401.945</u>	<u>17.477.916</u>	<u>1.592.214</u>	<u>0</u>	<u>71.996.069</u>
Afschrijvingspercentage	0 - 20%	5 - 12,50%	10 - 20%	0%	n.v.t.	

De desinvestering in de kolom Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering betreft de in het jaar gereed gekomen projecten. Deze zijn onderdeel van de investeringen in de kolommen Bedrijfsgebouwen en terreinen, Machines en installaties en Andere vaste bedrijfsmiddelen.

## 5.1.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2019

Lening-gever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke-rente	Restschuld 31 december 2018	Nieuwe leningen in 2019	Aflossing in 2019	Restschuld 31 december 2019	Restschuld over 5 jaar	Res-terende looptijd in jaren eind 2019	Aflos-sings-wijze	Aflos-sing 2020	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€		€	€			€	
BNG 97419	2-jun.-03	733.763	40	hypo- theek	2,47%	611.468	0	24.458	587.010	464.720	24	lineair	24.459	rijks-garantie
BNG 40105591	15-jul.-10	4.000.000	30	hypo- theek	3,26%	2.900.000	0	133.333	2.766.667	2.100.002	21	lineair	133.333	WfZ
BNG	2-aug.-13	1.700.938	17	hypo- theek	2,67%	1.198.093	0	100.569	1.097.524	594.679	11	variabel	100.569	rijks-garantie
Bank Ned. Gemeenten	27-jun.-07	3.000.000	20	hypo- theek	4,27%	1.355.650	0	150.629	1.205.021	451.876	8	variabel	150.628	WfZ
Bank Ned. Gemeenten	28-nov.-06	3.000.000	20	hypo- theek	3,30%	1.200.000	0	150.000	1.050.000	300.000	7	lineair	150.000	WfZ
Bank Ned. Gemeenten	4-sep.-06	351.588	13	hypo- theek	4,22%	27.045	0	27.045	0	0	0	lineair		Staat der 0 Ned.
Bank Ned. Gemeenten	2-okt.-08	2.669.011	24	hypo- theek	4,75%	383.183	0	42.576	340.607	127.727	8	lineair	42.576	Ned.
ASN	25-mei-99	2.942.765	40	hypo- theek	4,50%	1.159.726	0	1.159.726	0	0	0	lineair		Staat der 0 Ned.
<b>Totaal</b>						<b>8.835.165</b>	<b>0</b>	<b>1.788.336</b>	<b>7.046.829</b>	<b>4.039.004</b>			<b>601.565</b>	

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

- 1e hypothecaire inschrijving ad € 10.000.000 gezamenlijk door het WfZ op al het onroerend goed, met uitzondering van:
  - W1617, Lauwers 17 te Assen (nieuwbouw)
  - X1177, Smetanalaan 536 te Assen (nieuwbouw)
- hypothecaire zekerheid op bedrijfsgebouwen en -terreinen;
- pandrecht op de vorderingen;
- pandrecht op de machines, installaties en inventaris

## 5.1.8 Toelichting op de resultatenrekening over 2019

### BATEN

#### 11. Opbrengsten zorgprestaties (en maatschappelijke ondersteuning)

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2019	2018
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	151.245.888	143.415.512
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies), voorgaande jaren	26.041	-531
Opbrengsten Jeugdwet	26.368.949	23.220.910
Opbrengsten Wmo	44.095.107	39.491.223
Persoonsgebonden en volgende budgetten	3.770.393	3.521.546
Overige zorgprestaties	3.229.960	2.690.791
<b>Totaal</b>	<b>228.736.338</b>	<b>212.339.451</b>

#### 12. Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2019	2018
	€	€
Subsidies Wlz/Zvw-zorg	-4.612	71.931
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	350.396	276.114
Overige Rijkssubsidies	0	0
Beschikbaarheidsbijdragen Opleidingen	208.846	155.284
Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo en Jeugdwet)	1.815.161	2.007.386
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	167.004	27.446
<b>Totaal</b>	<b>2.536.795</b>	<b>2.538.161</b>

#### 13. Overige bedrijfsopbrengsten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2019	2018
	€	€
Overige dienstverlening (waaronder 2e-4e geldstroom UMC's voor onderzoek):		
Activiteiten/ overige dienstverlening	85.914	138.864
Overige opbrengsten (waaronder vergoeding voor uitgeleend personeel en verhuur onroerend goed):		
Arbeidsmatig werken en overige opbrengsten	3.629.146	2.805.014
<b>Totaal</b>	<b>3.715.060</b>	<b>2.943.878</b>

## 14. Personeelskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2019	2018
	€	€
Lonen en salarissen	118.979.954	108.981.451
Sociale lasten	19.492.259	17.058.292
Pensioenpremies	9.314.135	8.671.383
Andere personeelskosten:		
Ontvangen ziekengeld	-1.850.158	-1.518.558
Overige personeelskosten	8.590.819	7.558.086
Dotatie/onttrekking voorziening PBL, jubileum, langdurig zieken en generatiepact	138.805	2.601.047
Subtotaal	154.665.814	143.351.701
Personeel niet in loondienst	13.583.731	11.093.574
Totaal personeelskosten	168.249.545	154.445.275
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:	<b>2019</b>	<b>2018</b>
cao VG	2.571	2.435
cao GGZ	335	321
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	2.906	2.756
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

### *Toelichting:*

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

De post personeel niet in loondienst is inclusief onderaanneming.

## 15. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2019	2018
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	0	0
- materiële vaste activa	7.625.220	5.241.687
Totaal afschrijvingen	7.625.220	5.241.687

## 16. Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2019	2018
	€	€
Bijzondere waardeverminderingen van:		
- immateriële vaste activa	0	0
- materiële vaste activa	0	0
Totaal	0	0

## 17. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2019	2018
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	16.139.431	14.053.241
Algemene kosten	17.197.575	16.113.401
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	3.445.841	3.532.415
Onderhoud en energiekosten:		
- Onderhoud	3.660.151	3.504.310
- Energie	2.993.337	3.422.222
Subtotaal	6.653.488	6.926.532
Huur en leasing	14.090.737	13.431.489
Dotaties en vrijval voorzieningen	0	0
Totaal overige bedrijfskosten	57.527.072	54.057.078

## 18. Financiële baten en lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2019	2018
	€	€
Rentebaten	35.243	36.430
Subtotaal financiële baten	35.243	36.430
Rentelasten	-332.070	-447.305
Subtotaal financiële lasten	-332.070	-447.305
Totaal financiële baten en lasten	-296.827	-410.875

## 19. Honoraria onafhankelijke accountant

	2019	2018
	€	€
De honoraria van de onafhankelijke accountant over 2019 zijn als volgt:		
1. Controle van de jaarrekening	240.000	240.000
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	0	0
3. Fiscale advisering	4.384	15.365
4. Niet-controlediensten	124.569	92.043
Totaal honoraria accountant	368.953	347.408

### *Toelichting:*

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

## 20. Transacties met verbonden partijen

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

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

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder punt 21.

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

De WNT is van toepassing op Stichting Cosis. Het voor Stichting Cosis toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2019 € 179.000. Het betreft het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugdhulp, klasse IV, totaalscore 11 punten.

### 1. Bezoldiging topfunctionarissen

#### 1a. Leidinggevende topfunctionarissen

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

Gegevens 2019		
bedragen x € 1	F.H. Stegehuis	B.J. Hogeboom
Functiegegevens	Voorzitter RvB	Lid RvB
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	1,00
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	167.410	160.198
Beloningen betaalbaar op termijn	11.590	11.607
<i>Bezoldiging</i>	<i>179.000</i>	<i>171.805</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	179.000	179.000
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2018		
bedragen x € 1	F.H. Stegehuis	B.J. Hogeboom
Functiegegevens	Voorzitter RvB	Lid RvB
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 - 31/12	N.v.t.
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	N.v.t.
Dienstbetrekking?	Ja	N.v.t.
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	166.037	N.v.t.
Beloningen betaalbaar op termijn	11.422	N.v.t.
<i>Bezoldiging</i>	<i>177.459</i>	<i>N.v.t.</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	172.000	N.v.t.

Toelichting:

1) De WNT-norm op basis van de van toepassing zijnde klassenindeling was in 2018 overschreden. Er is geen sprake van onverschuldigde betaling omdat het overgangsrecht van toepassing was.



## 1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Gegevens 2019			
bedragen x € 1	W. Vonk		
Functiegegevens	Lid	RvB	Lid RvB
Kalenderjaar	2019		2018
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	01/01 - 31/01		03/09 - 31/12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	1		4
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum			
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 187		€ 182
Maxima op basis van de normbedragen per maand	25.900		101.200
Individueel toepasselijke maximum gehele periode sept. 2018 t/m jan. 2019	80.320		
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)			
Werkelijk uurtarief lager dan het maximum uurtarief?	Ja		Ja
Bezoldiging in de betreffende periode	8.496		69.384
Bezoldiging gehele periode sept. 2018 t/m jan. 2019	77.880		
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.		N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.

## 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2019				
bedragen x € 1	A. Meijerman	R.E. Bouius - Riemersma	E. de Vries	
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	
Bezoldiging				
Bezoldiging	15.088	11.967	10.406	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	26.850	17.900	17.900	
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Gegevens 2018				
bedragen x € 1	A. Meijerman	R.E. Bouius - Riemersma	E. de Vries	
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	
Bezoldiging				
Bezoldiging	14.500	11.500	10.000	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	25.800	17.200	17.200	
Gegevens 2019				
bedragen x € 1	R.B. Reekers	J.A. van Oijen	W. van de Pol	
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	
Bezoldiging				
Bezoldiging	11.967	7.803	10.406	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	17.900	17.900	17.900	

Gegevens 2019			
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t	N.v.t	N.v.t
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2018			
bedragen x € 1	R.B. Reekers	J.A. van Oijen	W. van de Pol
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12

Bezoldiging			
Bezoldiging	11.500	2.500	10.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	17.200	17.200	17.200

Gegevens 2019			
bedragen x € 1	S. Kromdijk		
Functiegegevens	Lid		
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01 - 31/12		

Bezoldiging			
Bezoldiging			11.967
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum			17.900
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag			N.v.t
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan			N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling			N.v.t.

Gegevens 2018			
bedragen x € 1	S. Kromdijk		
Functiegegevens	Lid		
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 - 31/12		

Bezoldiging			
Bezoldiging			11.500
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum			17.200

## 2. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2019 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

## 5.1.9 Gebeurtenissen na balansdatum

### Gebeurtenissen na balansdatum

In 2020 is men wereldwijd geconfronteerd met de uitbraak van het Coronavirus (Covid-19). Uiteraard heeft dit ook impact op Stichting Cosis, zoals ook toegelicht onder 'Impact Covid-19' in de grondslagen van waardering en resultaatbepaling. Afhankelijk van de duur van het Coronavirus en de uitwerking van de afspraken met onze financiers, primair zorgkantoren en gemeenten is het mogelijk dat dit de rendementsontwikkeling van 2020 raakt. Diverse maatregelen zijn getroffen om zorglevering zo goed als mogelijk door te laten gaan. Voorbeelden zijn het flexibel inzetten van personeel over de verschillende afdelingen om uitval op te vangen, inrichten van een Covid-19 locatie voor getroffen cliënten, beschermingsmaatregelen voor zowel cliënten als personeel en het overgaan voor extramurale zorglevering naar videoconsults. Stichting Cosis schat in dat in de periode maart t/m juni 2020 EUR 900.000 aan additionele kosten wordt verwacht door de Covid-19 uitbraak. Deze kosten zien toe op beschermingsmiddelen maar ook kosten voor additionele personele inzet. De exacte impact na deze periode is onmogelijk te bepalen want deze is afhankelijk van de duur van de Covid-19 uitbraak, eventuele verzwaaring of verlichting van maatregelen maar ook of compensatie wordt verkregen voor additionele kosten of niet. Naar onze beste inschatting heeft dit geen invloed op de toegepaste continuïteitsveronderstelling.

## 5.1.10 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van Stichting Cosis heeft de jaarrekening 2019 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 12 mei 2020.

De Raad van Toezicht van de Stichting Cosis heeft de jaarrekening 2019 goedgekeurd in de vergadering van 14 mei 2020.

### Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 5.1.2.

### Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Voorzitter Raad van Bestuur

F.H. Stegehuis

Lid Raad van Bestuur

B.J. Hogeboom

Voorzitter Raad van Toezicht

A. Meijerman

Lid Raad van Toezicht

R.E. Bouius-Riemersma

Lid Raad van Toezicht

H. Mulder

Lid Raad van Toezicht

R.B. Reekers

Lid Raad van Toezicht

W. van de Pol

Lid Raad van Toezicht

E. de Vries

Lid Raad van Toezicht

J. A. van Oijen

5.2 Overige gegevens



## 5.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

Overeenkomstig statutaire regeling is het resultaat over het boekjaar 2019 toegevoegd aan het eigen vermogen.

## 5.2.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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



## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

---

### Verklaring over de jaarrekening 2019

---

#### Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Stichting Cosis ('de stichting') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de stichting op 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi.

#### Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2019 van Stichting Cosis te Assen gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2019;
- de resultatenrekening over 2019; en
- de toelichting met de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is de Regeling verslaggeving WTZi.

---

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol Wet Normering Topinkomens (WNT) 2019 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

#### Onafhankelijkheid

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

VJHEDXYN5MZ3-1773950806-140

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Burgemeester Roelenweg 13G, 8021 EV Zwolle, Postbus 513, 8000 AM Zwolle

T: 088 792 00 38, F: 088 792 94 61, [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)






---

### ***Benadrukking van de onzekerheid in verband met de effecten van het coronavirus (Covid-19)***

Wij wijzen op de toelichting in de grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de jaarrekening onder 'Impact Covid-19' en de gebeurtenissen na balansdatum waarin de raad van bestuur de mogelijke invloed en gevolgen van het coronavirus (Covid-19) op de stichting en op de omgeving waarin de stichting opereert alsmede de genomen en geplande maatregelen om met deze gebeurtenissen en omstandigheden om te gaan heeft beschreven. In deze toelichting is ook beschreven dat er nog steeds onzekerheden bestaan en dat het daarom op dit moment redelijkerwijs niet goed mogelijk is om de toekomstige effecten in te schatten. Ons oordeel is niet aangepast met betrekking tot deze aangelegenheid.

---

### ***Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd***

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

---

### ***Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de klassenindeling bezoldigingsmaximum 2015/2014***

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 hebben wij het bezoldigingsmaximum WNT 2015/2014 zoals bepaald en verantwoord door Stichting Cosis als uitgangspunt gehanteerd voor onze controle en hebben wij geen werkzaamheden verricht op de totstandkoming van dit bezoldigingsmaximum 2015/2014.

---

### ***Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie***

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag (Voorwoord, Inleiding, 1 Algemeen beleid, 2 Bestuur, Medezeggenschap en Toezicht, 3 Bedrijfsvoering, bijlage 1 Overzicht samenwerkingspartners Cosis, niet limitatief, bijlage 2 Portefeuille- en taakverdeling ultimo 2019 Raad van Bestuur Cosis en bijlage 3 Samenstelling, benoemingstermijnen en nevenfuncties Raad van Toezicht in 2019); en
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling verslaggeving WTZi is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.



Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling verslaggeving WTZi en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi.

---

## **Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole**

---

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi; en voor
- een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

---

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

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

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang ontdekken.

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



Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Zwolle, 14 mei 2020  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. M.E. Zeephat RA



## ***Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2019 van Stichting Cosis***

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

### ***De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening***

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2019, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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