



cosis

hulp bij een verstandelijke
of psychische beperking

Jaarverslag 2024

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
----------------------	----------

BESTUURSVERSLAG	
------------------------	--

Bestuursverslag 2024	5
Voorwoord	6

1 Algemeen beleid	7
1.1 De bedoeling van Cosis	8
1.2 Kernactiviteiten	8

2 Bestuur en Medezeggenschap	11
2.1 Structuur, governance en integriteit	12
2.2 Raad van Bestuur	14
2.3 Centrale Medezeggenschap	15
2.4 Strategie en beleid Cosis	16

3 Ontwikkelingen	18
3.1 Kind, Jeugd en Gezin (KJG)	19
3.2 Wonen	21
3.3 Ambulant	23
3.4 Cosis Expertisecentrum	24
3.5 Cosis Servicecentrum	27
3.6 Belangrijke thema's Cosis breed	32
3.7 Beleid, prestaties en kwaliteit van zorg	34
3.8 Klachten	37
3.9 Personeelsbeleid	38

4	Bedrijfsvoering	41
	4.1 Algemeen	42
	4.2 Financieel beleid	44
	4.3 Strategische uitdagingen en risicobeheersing	46
	4.4 Toekomstparagraaf	50

	Bijlagen	51
	Bijlage I: Overzicht samenwerkingspartners Cosis, niet limitatief	52
	Bijlage II: Portefeuille- en taakverdeling Raad van Bestuur Cosis	53
	Bijlage III: Samenstelling, benoemingstermijnen en nevenfuncties Raad van Toezicht in 2024	55
	Bijlage IV: Overzicht persona's Cosis	57
	Bijlage V: Resultaten Cliënten over Kwaliteit (CoK)	59
	Bijlage VI Lijst Afkortingen	61

RAAD VAN TOEZICHT

5	Verslag Raad van Toezicht	63
	5.1 Raad van Toezicht	64

JAARREKENING

6.1	Jaarrekening 2024	69
	6.1.1 Balans per 31 december 2024	70
	6.1.2 Winst- en verliesrekening over 2024	72
	6.1.3 Kasstroomoverzicht 2024	74
	6.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	75
	6.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2024	86
	6.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa	98
	6.1.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2024	99
	6.1.8 Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2024	100
	6.1.9 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	113

6.2 Overige gegevens	114
6.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming	115
6.2.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	116

Contact	121
----------------	------------



Bestuursverslag 2024

Voorwoord

In dit verslag blikken we terug op 2024. Wat heeft afgelopen jaar betekend voor Cosis, haar cliënten en medewerkers? En wat is onze maatschappelijke bijdrage geweest in de provincies Groningen en Drenthe?

2024 staat voor Cosis in het teken van 'veranderen'. We willen met elkaar de zorg voor onze cliënten anders gaan organiseren. Stappen hierin zetten we met de medewerkers van Cosis en met organisaties om ons heen. Onze strategische koers 'De beweging, naar buiten met buiten' is hierin leidend.

De uitdagingen van een tekort aan personeel en beperkte overheidsbijdragen raken ons en organisaties om ons heen. Samen met collega-organisaties in Groningen en Drenthe zijn daarom Regiohubs opgezet. Hierdoor kunnen we beter inspelen op deze uitdagingen. Vanuit deze Regiohubs hebben we voorwaarden gecreëerd om zowel onze cliënten als medewerkers een passende woon- en/of werkplek te kunnen blijven bieden.

In 2024 zijn wij in gesprek gegaan met medewerkers, cliënten en verwanten om samen te ontdekken hoe wij de toekomst van Cosis kunnen vormgeven. Hun inzichten en behoeften helpen ons de zorgorganisatie te verbeteren als werkgever en als partner in de zorg.

Technologische innovatie speelt hierbij een belangrijke rol. We hebben stappen gezet richting een sterkere digitale ondersteuning, waarmee we zowel de kwaliteit van zorg als de werkomstandigheden voor onze medewerkers willen verbeteren. Samen ontwikkelen we steeds meer mogelijkheden om aan de veranderende behoeften van cliënten en medewerkers te voldoen.

De strategie van Cosis is uitgewerkt in De bedoeling en De beweging. Ontwikkelingen gaan snel en dat vraagt om een herijking van deze strategie.

Met een groep enthousiaste medewerkers vanuit alle lagen van onze organisatie en externe betrokkenen hebben we vanaf deze zomer een creatief proces ingezet. Dit proces leidt ons in 2025 naar een nieuwe beweging tot 2030.

Wij zijn trots op de creatieve ideeën, vernieuwende aanpak en de inzet die onze medewerkers iedere dag tonen. Hun toewijding maakt het mogelijk om het beste voor en samen met onze cliënten te realiseren.

Daarnaast zijn we ook trots op het feit dat Cosis in 2024 financieel gezond en stabiel is gebleven. Dit vormt een stevige basis om continuïteit en hoogwaardige zorg te blijven garanderen, wat altijd onze prioriteit is.

Bert Hogeboom en Margreet de Graaf,

Raad van Bestuur Cosis



1 Algemeen beleid

1.1 De bedoeling van Cosis

Een goed leven, met zoveel mogelijk eigen regie. Een thuis, vrienden en een zinvolle bijdrage leveren. Dat is waar Cosis haar cliënten elke dag bij helpt. Zodat ze grip krijgen op hun leven. Dat is onze bedoeling. En daarvoor bewegen wij mee. Mee met onze cliënten, mee met jou en mee met de woelige wereld waarin wij leven. Voorop staat dat we dit samen doen, want alleen in verbinding kunnen wij gericht meebewegen. Samen zorgen wij dat onze cliënten krijgen wat het beste past bij hun hulpvraag, van diegene die dat het beste kan bieden. Vroeg, snel en dichtbij. Samen maken we kleine stappen. Zo gaan we voor een samenleving waarin iedereen telt en meedoet.

In september 2024 zijn we gestart met het herijken en aanscherpen van onze blik richting 2030. Dit moet in het tweede kwartaal van 2025 afgerond zijn.

Bij Cosis werken ruim 4.000 medewerkers en circa 1.000 vrijwilligers met bevoegenheid aan de doelstelling van de organisatie. In 2024 deden zij dit voor bijna 8.500 cliënten in de provincies Groningen en Drenthe.

1.2 Kernactiviteiten

Hulp bij daginvulling

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

Hulp thuis

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

Hulp bij opgroeien

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

Passende woonvorm

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

Organisatiegegevens

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

Zorgactiviteiten (aantallen cliënten)

	2024	2023
Passende woonvorm	2.528	2.538
Hulp bij daginvulling (incl MO)	1.740	1.741
Hulp bij opgroeien	1.568	1.680
Hulp thuis	2.626	2.463
Totaal	8.462	8.422

Bedrijfsopbrengsten

	2024	2023
	Bedrag in euro's	Bedrag in euro's
Totaal bedrijfsopbrengsten (in euro's) in verslagjaar	305.221.000	280.162.000
<i>Waarvan opbrengsten Wlz</i>	215.545.000	199.170.000
<i>Waarvan opbrengsten sociaal domein</i>	73.326.000	66.419.000
<i>Waarvan opbrengsten PGB</i>	2.874.000	2.905.000
<i>Waarvan overige opbrengsten</i>	13.476.000	11.668.000

Medewerkers, stagiaires en vrijwilligers

	2024	2023
Aantal medewerkers in loondienst per einde verslagjaar	4.114	4.126
Aantal FTE medewerkers in loondienst per einde verslagjaar	3.016	2.999
<i>Waarvan zorgpersoneel</i>	2.538	2.476
<i>management en ondersteunend personeel</i>	478	523
Aantal stagiaires in het jaar	554	552
Aantal vrijwilligers in het jaar	1.026	1.060



2 Bestuur en Medezeggenschap

2.1 Structuur, governance en integriteit

Structuur

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

Wij hebben onze organisatie ingericht rondom de cliënt en geclusterd rondom tien persona's (zie bijlage 4).

Dit heeft ertoe geleid we sinds 1 januari 2020 werken vanuit vier clusters:

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

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

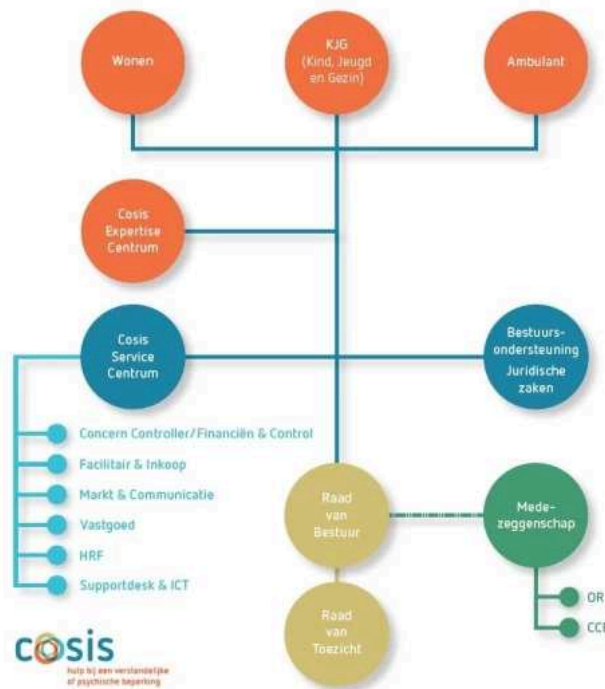
Het CEC ondersteunt, faciliteert en adviseert medewerkers in de personaclusters. Binnen het CEC zijn de afdeling Kwaliteit, Kennis en Onderzoek (KKO) en diverse vakgroepen ondergebracht, van waaruit medisch en gedragskundig specialisten multidisciplinair samenwerken.

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

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

De afdelingen Concern Control, Bestuursondersteuning & Juridische Zaken en Continu Verbeteren vallen ook rechtstreeks onder de RvB. In 2023 zijn de activiteiten binnen de afdeling Concern Control herverdeeld binnen de organisatie. De functie van Concern Controller is vanaf dat moment belegd bij de manager Financiën en Control.

De RvB vormt de directieraad van Cosis samen met de clusterdirecteuren, de bestuurssecretaris, de manager Continu Verbeteren en de manager Vastgoed (afgevaardigd namens het CSC). Het organogram ziet er ultimo 2024 als volgt uit:



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. Onze grondhouding is dat we werken op basis van de zeven principes van de Governancecode Zorg 2022. Dit is een richtinggevend en levend document van en voor de zorgsector zelf. De principes van de codes zijn:

- De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten.
- De raad van bestuur en de raad van toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie.
- De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden.
- De raad van bestuur en de raad van toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie.
- De raad van bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.
- De raad van toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.
- De raad van bestuur en de raad van toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid

De naleving van de principes en een goede governance is onder andere geborgd in de statuten en reglementen van Cosis.

Daarnaast houdt de RvB 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.

2.2 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur (RvB) bestaat uit Bert Hogeboom (voorzitter) en Margreet de Graaf (bestuurslid).

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

Nevenfuncties

	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Dhr. B.J. Hogeboom	Voorzitter	* lid Raad van Toezicht ZorgpleinNoord
Mevr. M. de Graaf - Siegers	Bestuurder	* Vicevoorzitter Raad van Commissarissen RvC commissie Kwaliteit en Veiligheid Dokter Drenthe * Bestuursvoorzitter Technologie en Zorgacademie Groningen * lid Advisory board Hanze Hogeschool Groningen * lid ZonMW commissie versterking eerstelijnszorg

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

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

Leden van de RvB en de RvT hebben geen vaste onkostenvergoeding. Gemaakte onkosten kunnen worden gedeclareerd in lijn met de regelingen van de medewerkers. De declaraties van de bestuurders worden jaarlijks, als onderdeel van de jaarrekening, door de voorzitter van de Remuneratiecommissie gecontroleerd. De bestuurders hebben jaargesprekken met de Remuneratiecommissie van de RvT. Input voor dit gesprek wordt door de commissie van tevoren opgehaald bij de interne stakeholders.

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

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

2.3 Centrale Medezeggenschap

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

Medezeggenschap van medewerkers heeft een centrale positie binnen onze organisatie. Naast de Ondernemingsraad (als gesprekspartner van de RvB) en onderdeelcommissies van de OR (als gesprekspartner van de clusters) is de grondgedachte van Cosis om medewerkers zo vroeg mogelijk een stem in de besluitvorming te geven.

Cliënten en familie

De Centrale Cliëntenraad van Cosis bestaat uit 3 deelraden: Deelraad VB-clieënten, Deelraad GGZ-clieënten en Deelraad Cliëntvertegenwoordigers (CVT). Onderwerpen, die de hele organisatie aangaan, zoals de begroting, de jaarrekening en het geharmoniseerd beleid hebben we ter advisering of instemming bij de CCR voorgelegd.

In 2024 is de RvB over steeds meer onderwerpen met de CCR in gesprek gegaan. De RvB wil graag voorafgaand aan het vaststellen van beleid horen wat de cliënten of vertegenwoordigers hiervan vinden. Veelal ging het dan om onderwerpen waar ze volgens de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (hierna: WMCZ) geen advies- of instemmingsrecht hadden. We zijn altijd heel benieuwd wat onze cliënten ervan vinden.

We vragen de raden ook adviesgesprekken te voeren met kandidaten voor de RvT en RvB, als dat van toepassing is. In 2024 heeft de CCR deelgenomen in de sollicitatiecommissie voor de voorzitter en vice-voorzitter van RvT.

Op lokaal niveau is de medezeggenschap georganiseerd in lokale cliënten- en familieraden. We zijn gestart met de implementatie van de nieuwe WMCZ. In 2024 zijn bij steeds meer locaties gesprekken gevoerd met cliënten- en familieraden. Er zijn stappen gezet richting een bij de locatie passende vorm van medezeggenschap.

Cliënten die onder de jeugdwet vallen, worden voornamelijk vertegenwoordigd door hun ouders of verwanten in de lokale raden.

Medewerkers

De medezeggenschap voor medewerkers is georganiseerd in de Ondernemingsraad (OR). Die bestaat uit medewerkers van Cosis. De nadere medezeggenschap in de organisatie is verder uitgewerkt door per cluster en voor het CSC een Onderdeelscommissie (OC) in te stellen.

De OR behandelt advies- en instemmingsverzoeken. Daarbij gaat het om onderwerpen die de hele organisatie betreffen, zoals nieuw of geharmoniseerd (personeels) beleid en het instellen van de OC's. Ook hiervoor geldt dat de RvB graag zo vroeg mogelijk met de medezeggenschap over nieuw beleid in gesprek gaat. We vragen de raden, als dat van toepassing is, ook adviesgesprekken te voeren met kandidaten voor de RvT en RvB.

2.4 Strategie en beleid Cosis

De beweging 'naar buiten mét buiten': onze richting naar 2025

Met als vertrekpunt onze bedoeling (1.1) zorgt Cosis ervoor dat mensen met een hulpvraag datgene krijgen dat het beste past bij hun vraag. We doen dit in beweging, náár buiten en mét buiten.

Daarin is gepersonaliseerde dienstverlening belangrijk. Bij Cosis worden cliënten welkom geheten en voelen ze zich welkom. Dit doen ze door ervoor te zorgen dat:

- de cliënt en de vraag van de cliënt altijd centraal staan;
- de dienstverlening zo dicht mogelijk bij de burger wordt gebracht;
- uitkomsten worden gemeten en beloond;
- zorg wordt gezien als een maatschappelijk streven;
- er wordt gefocust op welzijn en preventie, naast care en cure.

Cosis gaat voor een inclusieve samenleving, waarin iedereen telt en iedereen meedoet. De mens met een hulpvraag krijgt datgene dat het beste past bij zijn vraag, van diegene die dat het beste kan bieden. Vroeg, snel en dichtbij. Zodat hij/zij met een hulpvraag zoveel mogelijk zijn/haar eigen leven kan leiden en daar grip op heeft. We doen dit samen met anderen. Samen met het netwerk van de cliënt en samen met het professionele netwerk (zie bijlage 1) binnen en buiten Cosis.

Om onze bedoeling waar te kunnen maken en hierop voort te bouwen, heeft Cosis haar strategische visie beschreven in 'De beweging' náár buiten en mét buiten.

'De Beweging' raakt iedereen bij Cosis. Samen maken wij kleine stappen; lokaal en dichtbij. Door te leren en te experimenteren maken zij 'De Beweging' steeds sterker. Zo gaat Cosis voor een samenleving waarin iedereen telt en meedoet!

In 2024 startten we met het ontwikkelen van een herijkte en geactualiseerde strategie. Een enthousiasmerend koersdocument, waarbij we slim doorbouwen op 'De Beweging'. Een verhaal dat leeft en richting geeft aan de professionals zowel inhoudelijk als op gedrag en leiderschap. Om dit vervolgens te integreren in ons gedrag in de dagelijkse praktijk.

Toekomstbestendige zorg

Een inclusieve maatschappij waar iedereen zichzelf kan zijn en zijn waarde kan inzetten . Dat is waar Cosis voor gaat. Maar daarmee ook te maken krijgt met de grote uitdagingen waar de sector voor staat. Uitdagingen op het gebied van personeel en organisatie, de snelheid van veranderingen, de inzet van technologie, het betrekken van de samenleving en de tekorten in zorg en financiering.

Om in te kunnen spelen op de toename van de zorgvraag, gecombineerd met de krapte op de arbeidsmarkt gaat er door ons op een andere manier samengewerkt worden. Landelijk beleid, het Integraal Zorg Akkoord en de hieruit voortvloeiende regionale plannen, hebben daar een belangrijke bijdrage in. Cosis is in tal van overleggen aanwezig om hier een (maatschappelijke) bijdrage aan te leveren.

Zorgverzekeraars Nederland (ZN) en Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) sloten begin 2022 een akkoord over toekomstbestendige gehandicaptenzorg. Het doel van dit akkoord is om samen een transitie te maken naar een duurzame, toekomstbestendige en betaalbare gehandicaptenzorg. Geïnspireerd op het VN-verdrag en in de lijn met de visies van VGN en zorgkantoren, zijn in het akkoord vijf inhoudelijke ontwikkelthema's opgenomen. Dit akkoord is afgesloten voor vijf jaar en loopt tot en met 2026.



3 Ontwikkelingen

3.1 Kind, Jeugd en Gezin (KJG)

Veel van wat wij in 2024 gedaan en bereikt hebben, onder andere op het gebied van kwaliteit en personeel, heeft een plek gekregen in dit verslag. Een aantal hiervan willen wij in deze paragraaf benoemen, vanuit de clusters en ondersteunende diensten van Cosis.

Ontwikkelrecht en inclusie voor elk kind, Cosis actief in onderwijs en kinderopvang

Kinderen moeten mee kunnen doen in hun eigen omgeving, zo thuis en gewoon mogelijk. Ook in 2024 hebben we ingezet op deze beweging en daarmee op zorg in onderwijs en kinderopvang. Door samenwerking te zoeken met gemeenten, scholen en kinderopvang. In de gemeente Groningen is het gelukt de naschoolse opvang in het speciaal onderwijs en een jonge kind groep over te dragen aan de reguliere kinderopvang.

Met Stichting Gedragswerk hebben we een werkatelier 'Met Andere Ogen' georganiseerd voor jeugdhulp, onderwijs en gemeenten. Dit deden we om kinderen met complexe ondersteuningsvragen meer onderwijsperspectief te kunnen geven. De Hanzehogeschool en Cosis hebben een driejarig onderzoek naar Interprofessioneel samenwerken, onderwijs en jeugdhulp voorbereid. Dit start in 2025 op vijf speciaal onderwijs scholen waar wij jeugdhulp inzetten. Met de Hanzehogeschool is ook een leertraject ontwikkeld voor medewerkers die in het onderwijs actief zijn.

Zo gewoon mogelijk opgroeien - ook als dit ingewikkeld is; doorontwikkeling intensief verblijf

Door intensief overleg binnen het noordelijk overleg over het realiseren van een dekkend jeugdhulplandschap en de afbouw van jeugdzorg+, is het in 2023 en 2024 gelukt om kleinschalig verblijf te starten voor jongeren met een intensieve begeleidingsvraag in Assen en Schoonebeek. Dit gebeurt volgens de Triple-C-methodiek, waarbij de menselijke behoefte centraal staat. De focus ligt op het ondersteunen van jongeren met moeilijk verstaanbaar gedrag, zodat zij hun gewone leven zo goed mogelijk kunnen oppakken. Medewerkers zijn geschoold in deze methodiek.

Daarnaast onderzoeken we, samen met cliënten, medewerkers en collega-organisaties, hoe een duurzaam zorgconcept voor de toekomst eruit kan zien. Dit doen we met de hulp van Redesigning Psychiatry, een netwerk van ontwerpers, filosofen, onderzoekers en zorgprofessionals. De resultaten hiervan worden in 2025 verwacht.

Op andere plekken wordt ook gewerkt aan het versterken van het 'gewone leven'. Dit gebeurt bijvoorbeeld door het gesprek met ouders nadrukkelijker aan te gaan over wat zij zelf kunnen doen en hoe we hen daarbij kunnen ondersteunen.

Zorgtechnologie als antwoord op hulpvraag kinderen én toenemende schaarste van middelen

In onze expertisecentra experimenteerden we met de methode en digitaal platform Piramide. Dit had als doel een rijker en passend leer- en ontwikkelaanbod voor kinderen met een verstandelijke beperking in huis te hebben. We onderzoeken op dit moment de effecten en besluitend daarna over voortzetting. De pilot met het robotmaatje in een zorgonderwijs groep eindigde in 2024. Inmiddels kregen we een beter beeld van de omgevingsfactoren die nodig waren om deze technologie effectief in te zetten voor kinderen en medewerkers. Deze blijken in de context van deze groep onvoldoende aanwezig. Op een expertisecentrum worden wel kansen gezien en is een verlengde

pilot gestart. Daarnaast experimenteren we met wearables zowel voor jeugdigen als medewerkers. Van een hemd tot een sok met sensoren wordt het stressniveau van kinderen gemeten, ook in relatie tot hun interactie met medewerkers. Dit uiteraard met instemming van betrokkenen. De complexiteit hiervan vraagt om verdere stappen in 2025.

Anders organiseren; meer grip door eenvoud en samenwerking

Extern en intern zetten we stappen om onze organisatie beter te laten aansluiten bij onze doelen. In de regio Drenthe is een reizend expertteam bestaande uit verschillende aanbieders tot stand gekomen, waardoor specialistische expertise beter ontsloten wordt. In samenwerking met het I-Ketenburo Sociaal domein, is gewerkt aan het vereenvoudigen van het afgeven van 'verlengde beschikkingen'. Hierdoor zijn er zowel bij de toegang als bij de aanbieder minder administratieve lasten. Met vallen en opstaan gebruiken we steeds meer data om stil te staan bij wat er is en werkt, daarvan te leren en op basis daarvan (bij) te sturen. Een werkgroep zocht naar verspillingen en heeft processen opnieuw ontworpen, zoals optimalisatie van het proces beschikkingen. Er is gestart met capaciteitsmanagement. Doel hiervan is om meer grip te krijgen op de inzet van personeel versus de bezetting van en vergoeding voor cliënten. De eerste ervaringen zijn positief. In 2025 breiden we uit naar andere locaties en producten.

3.2 Wonen

We maken het werk voor medewerkers eenvoudiger

Een van de speerpunten uit het jaarplan van 2024 is het thema 'Eenvoud'. We willen het werk voor medewerkers slimmer, leuker en makkelijker maken, bijvoorbeeld door administratieve lasten te verlagen of ingewikkelde processen te versimpelen. Hiervoor is een werkgroep geformeerd van teamcoördinatoren, leidinggevend en ondersteunende diensten die vraagstukken uit het primair proces ophalen. We pellen de vraagstukken af; kan het eenvoudiger? Is het een herkenbaar vraagstuk? Wat zijn de feiten? Maar ook; hoe kunnen medewerkers zelf leren vraagstukken op te lossen? Daarmee vergroten we de Continu Verbeteren cultuur binnen het cluster.

Capaciteitsmanagement binnen cluster Wonen

In 2024 hebben ruim 40 woonlocaties het traject rondom capaciteitsmanagement doorlopen om de ondersteuningsvraag van cliënten, de beschikbaarheid van medewerkers en de middelen die we krijgen met elkaar in balans te brengen. We kijken goed naar wat nodig is en zijn flexibeler in het op- en afschalen van personele inzet. Hiermee borgen we de continuïteit van zorg en houden we grip op onze bedrijfsvoering. Dit heeft er onder andere toe geleid dat cluster Wonen ten opzichte van voorgaande jaren financieel gezond is en er een stevige basis begint te ontstaan. Wel ligt er nog een uitdaging in het terugdringen van het hoge verzuim.

Pilot zorgtechnologie

Drie woonlocaties probeerden het afgelopen jaar zorgtechnologie uit met als doel cliënten meer grip te geven op hun eigen leven en medewerkers te ondersteunen in hun werk. De hulpvraag van de cliënt of ondersteuningsvraag van de medewerker is daarbij leidend voor de technologie die getest werd. We combineren ons eigen onderzoek met kennis die er al is om inzicht te krijgen in wat voor onze doelgroep werkt. Zo kunnen we bewezen technologieën in de komende jaren breder inzetten binnen het cluster.

Daarnaast hebben cliënten, medewerkers en verwanten van één van onze woonlocaties samen nagedacht over een toekomstbestendige woonlocatie. Als we weten dat er in de toekomst minder mensen zijn om zorg te verlenen, hoe kunnen we de zorg op deze locatie dan echt anders gaan organiseren? Een complexe vraag waar niet direct een antwoord op is, maar wel een aantal concrete stappen opleverde om mee aan de slag te gaan.

Locatieprofielen

Het uitgangspunt van cluster Wonen is dat we zorg bieden op de best passende plek, waarbij de ondersteuningsvraag van de cliënt leidend is. Daarvoor is het belangrijk om goed te weten wat een locatie te bieden heeft. Het afgelopen jaar hebben we dit nog scherper in beeld gebracht door van elke locatie een locatieprofiel op te stellen. Hierin staat onder meer informatie over de beoogde doelgroep, eigenschappen van de locatie en methodiek. Het locatieprofiel biedt daarmee niet alleen informatie aan (potentiële) cliënten, maar bijvoorbeeld ook (toekomstige) medewerkers en ondersteunende diensten. De volgende stap is om te kijken of ons aanbod goed aansluit bij de vraag, nu en in de toekomst.

Duurzaamheid

Woonlocaties binnen het cluster zijn op verschillende manieren bezig met duurzaamheid. Een aantal woonlocaties is gestart met het project 'Voeding' waarin lekker, gezond en duurzaam eten centraal staat. De locaties ervaren dit als positief. Cliënten worden actief betrokken bij het samenstellen van de menu's, locaties kunnen eenvoudiger kiezen uit verse producten en de verspilling van eten wordt fors teruggebracht. Daarnaast doet een aantal locaties mee aan project 'Leev!' waarin wordt gewerkt aan het verbeteren van een gezonde leefstijl en leefomgeving. Tot slot zetten we in het project 'Rookvrij' stappen om alle woonlocaties rookvrij te maken. Eind 2024 waren ongeveer 35 locaties volledig rookvrij, deze lijn zetten we door in 2025.

3.3 Ambulant

Toekomstbestendige en waardengedreven zorg

Een van de speerpunten van het jaarplan Cluster Ambulant is het thema toekomstbestendige en waardengedreven zorg. Binnen het cluster is hier op verschillende manieren aan gewerkt.

Programma Werken, Dagbesteding en Leren (WDL)

Het programma WDL is gericht op een betekenisvolle daginvulling. Strategie en werkwijze zijn uitgewerkt om te komen tot een eenduidige manier van werken en cliënten binnen WDL een omgeving te bieden waarin ze zich kunnen ontwikkelen en vaardigheden kunnen aanleren. Het vormgeven van de brancheopleiding voor groen en horeca maakt hier onderdeel van uit.

Programma GGZ

Het programma GGZ is in 2024 verder vormgegeven en afgerond. Dit programma is gericht op doorontwikkeling strategische rol en positionering van aanbod voor mensen met een psychische beperking. De strategie is vastgesteld en uitgewerkt in praatplaten over drie thema's: community georganiseerde zorg, verandering in ondersteuningsvraag en inzet op innovatie en e-health. De Woonstartmethodiek is doorontwikkeld en in een pilot digitaal aangeboden aan cliënten. Hierdoor ervaren cliënten meer regie op hun leerproces. Er zijn 2 herstelacademies gestart.

Digitalisering en zorgvernieuwing

De pilot Digitaal Dichtbij in samenwerking met Digicontact is afgerond. De uitkomsten hiervan zijn verwerkt in een projectplan om Digitaal Dichtbij "uit te rollen" in alle gemeenten in Drenthe en Groningen. Daarnaast zetten we Digicontact in voor de nacht- en weekendbereikbaarheid voor intensief ambulant in Groningen.

Bevlogen medewerkers in een aantrekkelijke organisatie

In het kader van 'Leiders in de Zorg' volgden de leidinggevenden een leiderschapsprogramma onder begeleiding van Lunar. Daarnaast werd in 2024 het capaciteitsmanagement voor WDL en BW opgestart, waarbij de normenkaders werden uitgewerkt en vastgesteld.

3.4 Cosis Expertisecentrum

Het jaar 2024 was voor het Expertisecentrum een positief en effectief jaar. De inzetbaarheid van onze professionals is gestegen door een structurele verlaging van ons verzuim en uitstroom. Ook zijn we voor bijna alle disciplines en functies in staat geweest de vacatures kwalitatief en kwantitatief goed in te vullen. Dit heeft ook geleid tot een positief financieel resultaat. Nog belangrijker is dat dit leidde naar stabiliteit in de vakgroepen en behandelteams. Dit zien we terug in ons medewerkersbelevingsonderzoek waarin we op werkplezier gemiddeld een 8 scoren.

We zijn op verschillende plekken in onze organisatie actief het gesprek gestart over menswaardige zorg. Wat houdt dit in? Wat vraagt dit van ons? Waar staan we nu? Welk gedrag hoort hierbij? Welke waarden maken hierin het verschil? Deze vragen zijn onderdeel van onze ambitie om waardengedreven zorg te verlenen en hier in onze manier van werken op aan te sluiten. Exacte invulling hiervan krijgt in 2025 een vervolg.

Van veiligheid naar kwaliteit

In het verlengde van menswaardige zorg, zijn we intern ook het gesprek gestart over het sturen op kwaliteit in plaats van veiligheid. Als menswaardige zorg onze ambitie is, wat kenmerkt dan onze kwaliteit van zorg, wat zijn hierin onze pijlers en welke randvoorwaarden en kaders zijn hierin cruciaal? En verhoudt dit zich tot al onze cliënten, hun behoeften en onze differentiatie in dienstverlening binnen de WLZ, WMO, Jeugdwet en maatschappelijke GGZ. Vragen waar we ook in 2025 het antwoord op willen ontdekken.

Zicht op kwaliteit

Kwaliteit en veiligheid zijn binnen teams onderwerp van gesprek. Als die onder druk staan, maak je een melding. Dit onderzoeken we, we leren ervan en het geeft ons de kans om ze te verbeteren.

Naast de zorgteams, wordt ook cluster- en Cosisbreed de kwaliteit en de veiligheid gemonitord. Dit gebeurt via een netwerk van professionals op expertise, thema's (bijvoorbeeld agressie en sociale veiligheid, suïcide, seksualiteit) en kennis van de verschillende zorgcontexten die wij kennen. Zij brengen risico's voor cliënten en medewerkers in kaart en vertalen externe ontwikkelingen door naar wat cruciaal is voor onze kwaliteit van zorg en ondernemen acties daar waar nodig.

Ook in 2024 zijn meldingen gedaan. De meeste gaan, net als in voorgaande jaren, over incidenten rondom agressie en medicatie. Mede daarom is in 2024 extra ingezet op trainingen (agressie-preventiehantering en weerbaarheidstrainingen). Opvallend is dat social media steeds meer een rol gaat spelen binnen thema's als seksualiteit, suïcide en agressie. Dit is een belangrijk aandachtspunt voor 2025.

Daarnaast werken we met een intern Crisis Interventie Team (CIT). In 2024 behandelde het CIT binnen de clusters totaal 42 casussen en hielp het teams verder in de zorg rondom een cliënt. Daarnaast geeft het team adviezen en biedt ondersteuning in het verbeteren van de kwaliteit van zorg. De focus verschuift steeds meer van reactief naar preventief handelen, waarbij de ontwikkeling van begeleidingsteams steeds meer centraal staat in plaats van de cliënt.

Innovatie en ontwikkeling

We zetten innovaties in om de zelfredzaamheid van cliënten te vergroten, meer tijd voor het contact met cliënten te realiseren en werkprocessen efficiënter te maken. We adapteren externe innovaties, maar met zoveel expertise, ervaring en talent onder een dak innoveren we ook zelf. Dit doen we al jaren, maar we merken dat effectief innoveren iets anders vraagt. Vanuit onze lessen uit het heden en verleden, hebben we in 2024 de innovatieketen uitgewerkt om het hele proces van het identificeren van innovaties, de ontwikkel- en testfase, en de implementatie- en disseminatiefase optimaal te faciliteren.

De Innovatie-etalage van Cosis toont projecten en initiatieven die bijdragen aan de leefstijl, leefomgeving en zorgtechnologie. Voorbeelden hiervan zijn:

- LEEV!: Onderzoek naar leefstijlverbetering.
- Zorgtechlab: Dit lab is geopend om kennis te delen en te oefenen met verschillende vormen van zorgtechnologie, wat bijdraagt aan de verdere professionalisering van onze zorgteams.
- ABC Date: Een ontmoetingsplatform voor cliënten.
- Digitaal Dichtbij: Zorg op afstand via digitale middelen.
- GRoVR: Baas over je Boosheid.

In 2024 startten we met de verkenning op het gebruik van kunstmatige intelligentie (AI) in ons werk. Dit krijgt een vervolg in 2025. In deze pioniersfase trekken we op met andere zorgaanbieders en werken we samen daar waar het kan.

Ervaringsdeskundigheid

Naast wetenschappelijke en praktijkkennis zien we ervaringsdeskundigheid als een belangrijke derde en onmisbare bron van kennis. Deze willen we voor zowel de GGZ als de LVB structureel toevoegen aan de ondersteuning van onze cliënten. Bij Cosis werken ervaringsdeskundigen GGZ en ervaringsdeskundigen met een licht verstandelijke beperking (LVB). Ervaringsdeskundigen GGZ zijn in dienst van Cosis en als reisgenoten betrokken bij het herstelproces van de cliënt. Dit doen zij in samenwerking met alle betrokken partijen rondom de cliënt, veelal op locaties. De ervaringsdeskundigen LVB zijn cliënten van Cosis. Zij werken op vrijwillige basis en doen samen met hun coaches allerlei opdrachten zowel binnen als buiten Cosis.

Locaties en ondersteunende diensten van Cosis en ook onze samenwerkingspartners weten de ervaringsdeskundigen GGZ en LVB goed te vinden. Een aantal voorbeelden van hun werkzaamheden naast het werken op locatie: trainingen geven aan begeleiders en cliënten, meedraaien op banenbeurzen, gastlessen geven op scholen.

Toegankelijke zorg

Afgelopen jaar hebben we in zowel Groningen als Drenthe de samenwerking met collega-instellingen, huisartsen, GGZ, thuiszorg en ouderenzorg intensiever gemaakt, zodat we de eerstelijnszorg en onze eigen zorg toegankelijk kunnen houden voor iedereen die dit nodig heeft. In de regio Drenthe lopen we hierin voorop. Samen met Dokter Drenthe, Vanboeijen en De Trans hebben we een gezamenlijke aanpak rondom medisch generalistische zorg afgesproken. Deze aanpak vraagt om een andere inzet van financiële middelen en een nauwere samenwerking tussen zorgaanbieders, zorgprofessionals, patiëntenorganisaties, zorgverzekeraars en gemeenten. Cosis heeft

besloten deel te nemen aan het IZA-transformatieplan voor regionale samenwerking, ook wel de Regiohub genoemd. Dit plan omvat onder andere 24/7 verpleegkundige triage, aanrijteams, stepped care en een gezondheidscentrum.

De Cosis Poli

In 2024 kreeg de doorstart van onze Cosis Poli vorm. We bieden behandeling aan mensen met een verstandelijke beperking en psychische problematiek. Onze cliënten gaan 'met grip weer op weg'.

De poli is in 2024 gegroeid, zowel in het aantal behandelaren als ook in ons werkgebied. Naast onze poli in Groningen, zijn we ook in Assen werkzaam. Naast de behandeling van volwassenen ondersteunen we nu ook jeugd. De poli is daarnaast een plek waar ideeën of innovaties een plek krijgen en worden uitgetest. We bieden ruimte voor ontwikkeling en verbetering. Dat maakt de poli een proeftuin voor innovatieve poliklinische zorg.

Het bestaansrecht van onze poli is gebaseerd op de vraag naar behandelingen van cliënten en de capaciteit van onze behandelaren om deze te geven. Om hieraan te voldoen, hebben we geïnvesteerd in de versterking van de regionale samenwerking met ketenpartners en collega-instellingen. We hebben hierin de eerste stappen gezet en werken verder aan het uitbreiden en versterken van deze samenwerking.

3.5 Cosis Servicecentrum

3.5.1 Cosis Vastgoed

Huisvesting bij Cosis

Cosis vindt het van belang dat cliënten zich comfortabel voelen in het wonen. Bij cliëntenraadpleging blijkt dat cliënten over het algemeen de huisvesting bij Cosis waarderen. Cosis wil dat vasthouden en streeft ernaar dat de huisvesting voldoende blijft aansluiten op de toekomstige behoefte en zorgvragen van de cliënten. Cosis merkt wel dat de zorgvragen veranderen; cliënten worden ouder, de instroom van nieuwe cliënten verandert en nieuwe cliënten stellen weer andere eisen aan huisvesting. Om te weten wat dat betekent voor de huisvesting heeft Cosis in het vorige verslagjaar specifiek gekeken naar de gevolgen voor de regio's en haar huisvestingsopgave. Hieruit volgt een opgave die niet alleen veel vraagt van de organisatie, maar ook veel investeringen vergt. Cosis wil zorgvuldig omgaan met de vraag naar nieuwe huisvesting. Daarom is onderzocht welke initiatieven het meest urgent zijn en in welke fase van ontwikkeling ze zich bevinden.

Dit onderzoek leidde tot een lijst met prioriteiten waarop Cosis zich gaat richten. Elk jaar wordt deze lijst opnieuw beoordeeld om te bepalen welke projecten afgerond kunnen worden en welke nieuwe initiatieven toegevoegd moeten worden.

Afgelopen jaar heeft Cosis de plattegronden voor woonhuisvesting gestandaardiseerd en de huisvestingsconcepten geactualiseerd. Deze standaarden gelden nu voor nieuwbouwprojecten. Het eerste project is een woonzorggebouw in Emmen (wijk Emmermeer) met 59 zorgwoningen en 10 logeerplekken.

Voor de bouw is een aanbesteding uitgezet. De geselecteerde aannemer werkt de plattegronden technisch verder uit, zodat Cosis ze herhaaldelijk kan toepassen. Dit bespaart tijd, vermindert faalkosten en drukt de bouwkosten. Het doel is een langdurige samenwerking met de aannemer en zijn team.

Planontwikkelingen zorghuisvesting

Cosis heeft veel planontwikkelingen uitstaan. Voor een aantal projecten is de bouw gestart. In Appingedam komt een nieuw Kinderdagcentrum als vervanging van de locatie Berjarijke. Daarnaast realiseren we in Delfzijl 28 nieuwe zorgappartementen als vervanging van de locatie Ede Staal. Deze twee projecten maken onderdeel uit van het Groninger Zorgakkoord (GZA). Naast het aardbevingsbestendig bouwen zijn er door de GZA ook ambities geformuleerd voor duurzaamheid, circulariteit, zorgtechnologie, samenwerking met andere zorgaanbieders en wijkgerichtheid. In het derde kwartaal van 2025 kan de nieuwbouw van beide projecten in gebruik worden genomen.

Verduurzamen gebouwen

Cosis wil haar panden verduurzamen en heeft hiervoor de Greendeal Zorg ondertekend. Het doel hierin is om in 2030 55% verlaging van het energieverbruik te realiseren en in 2050 energieneutraal te zijn. Onze nieuwbouwprojecten gaan hierbij erg helpen. Hiervoor maakt Cosis gebruik van een door de markt nieuw ontwikkelde leidraad, Het Nieuwe Normaal. Bij nieuwbouw gaat dan extra aandacht uit naar de milieu-impact en CO2 uitstoot als er wordt gebouwd en daarna tijdens de bewoning. Ook wordt gekeken naar het materialengebruik

en de afkomst ervan. Als laatste kijken we ook naar waardebehoud van vastgoed, de wijze waarop een gebouw eenvoudig aangepast kan worden en potentieel hergebruik van materialen. Voor nieuwbouw gaat extra aandacht uit naar het verbinden met de groene omgeving.

Voor panden die lang in gebruik blijven, kijken we op welke wijze deze volledig verduurzaamd kunnen worden. In eerste instantie gaat het om de schil van een gebouw: daken, gevels en vloeren. Vervolgens kijken we naar de wijze waarop we de klimaatinstallatie duurzamer kunnen maken. Totaal zijn tien panden in beeld gebracht en zijn hiervan al drie panden verduurzaamd. Voor de andere zeven loopt een traject om aannemers te selecteren. De investering voor deze panden is groot, maar waren er ook subsidiemogelijkheden. Daarmee werden de kosten voor ongeveer de helft van de investering gedekt. Verder zijn ruim tien panden in 2024 voorzien van ledverlichting en heeft Cosis ruim 2.000 zonnepanelen laten leggen op diverse panden.

Centrale Huisvesting

Bij aantrekkelijk werkgeverschap past dat Cosis medewerkers meer regelruimte en regie biedt. Ook in waar en wanneer ze werken. Cosis wil dat medewerkers kunnen werken in een prettige, flexibele werkomgeving die samenwerking en verbondenheid bevordert, zowel fysiek als digitaal. Hiervoor is een programma opgezet dat gericht is op de hele organisatie. In eerste instantie richt Cosis zich op de kantooromgeving. Voor het centrale kantoor en de regiokantoren kiezen we voor een integrale aanpak. Hiervoor is een ontwerptraject gestart. Ook is gekeken naar de financiële haalbaarheid die nodig is voor het aanpassen van panden. Cosis bundelt de werkplekken in Assen in één gebouw. Na de verbouwing van Lauwers 17/19 wordt het kantoor aan Lauwers 21 overbodig, wat de investering haalbaar maakt. In 2024 startte de selectie van een aannemer, die medio 2025 begint met de verbouwing. Daarna volgt het regiokantoor in Groningen.

3.5.2 Marktcentrum

Accountmanagement

WLZ: Naast reguliere zorg richt de Wlz zich op de toekomstbestendigheid van de zorg. Cosis heeft hier actief aan deelgenomen via verschillende regio-overleggen en interne besprekingen. Daarnaast vond periodieke afstemming plaats over de voortgang van innovatieprojecten, zowel intern als met de zorgkantoren.

Sociaal domein: Er zijn drie Wmo-aanbestedingen succesvol doorlopen, te weten Wmo Emmen (opnieuw gunning perceel Emmen Zuid), Beschermd Wonen Centrumgemeente Emmen en Begeleid Kamerwonen in Noord- en Midden Drenthe. Daarnaast is input geleverd voor een aantal marktconsultaties van gemeenten Noord- en Midden Drenthe, ter voorbereiding op toekomstige aanbestedingen Wmo en Jeugdwet. Ook is actief deelgenomen aan regionale overleggen over woonzorgvisies en het Integraal Zorgakkoord (IZA).

Voor de jeugdzorg heeft Cosis bijgedragen aan de uitwerking van de Hervormingsagenda Jeugd. Dit gebeurde onder andere door testen en adviseren in samenwerking met jeugdhulpregio Drenthe. Dit droeg bij aan de ontwikkeling van het landelijke beleid voor de "Wet verbetering beschikbaarheid jeugdzorg". De hervormingsagenda vereist aanpassingen in het lokale en regionale zorglandschap. Cosis blijft hierover in gesprek met samenwerkingspartners.

Subsidies

Cosis heeft de samenwerking binnen lopende fondsenprojecten voortgezet, zoals bij cluster KJG, Ambulant en ondersteunende diensten. In april is de beleidsgroep/coördinatiegroep subsidies gestart, en alle lopende subsidies binnen Cosis zijn in kaart gebracht. Daarbij zijn gesprekken gevoerd over het verloop en is waar nodig ondersteuning geboden.

Halverwege het jaar heeft Cosis zeven grote subsidieaanvragen ingediend voor vastgoedverduurzaming, die allemaal zijn toegekend. Eind 2024 is ook de subsidieaanvraag voor *Digitaal Dichtbij* ingediend. Tot slot zijn gesprekken gevoerd over de visie en uitgangspunten van subsidies, die in november zijn vastgelegd.

Onderaanneming

Het aantal onderaannemers bleef in 2024 vrijwel gelijk. Binnen het GON daalde dit aantal met circa 10%. Via het proces Continue Verbeteren is de Cliëntgebonden Overeenkomsten-structuur grotendeels in kaart gebracht. De verwachting is dat deze in 2025 in gebruik wordt genomen.

3.5.3 Marketing

Marketing als discipline is in september 2024 begonnen. Hierin werken de senior marketeer, merkspecialist en marketinganalist samen en vullen ze elkaar aan.

Het marketingteam richtte zich onder andere op:

- Verder professionaliseren van recruitmentmarketing.
- Adviseren over positionering en profilering.
- Ondersteunen en adviseren bij perswoordvoering, ondersteuning crisiswoordvoering, het afhandelen en coördineren van persvragen en interne communicatie.
- Activiteiten op de website beter meetbaar maken.
- De communicatie binnen Cosis verbeteren met datagedreven werken.
- Eerste stappen gezet voor een nieuwe markt- en trendanalyse.

3.5.4 Communicatie

Het verslagjaar 2024 stond voor het communicatieteam in het teken van vernieuwing en samenwerking. Nieuwe functies en rollen zijn ingevoerd, deze zorgen ervoor dat medewerkers het komend jaar doelgerichter kunnen werken. Daarnaast versterkten ze de communicatiekracht van collega's via middelen en materialen waar collega's direct zelf mee aan de slag konden.

Natuurlijk bleven ze actief in hun adviserende en uitvoerende rol, waarbij ze als verbindende schakel en creatieve partner aan de slag gingen. Ze droegen bij aan mooie projecten, zoals de communicatie rondom het eerste GZA-project, capaciteitsmanagement en de ontwikkeling van de digitale leeromgeving van Woonstart.

3.5.5 Facilitair en Inkoop

De afdeling Facilitair & Inkoop (F&I) ondersteunt binnen Cosis bij facilitaire- en inkoopvraagstukken. Wat F&I doet draagt bij aan de strategie van Cosis en een gezonde en toekomstbestendige organisatie. Een doorlopend veranderende maatschappij vraagt daarnaast om een wendbare en vernieuwende facilitaire- en inkooporganisatie. In 2024 heeft F&I buiten de alledaagse verantwoordelijkheden een mooie bijdrage mogen leveren aan verschillende projecten. Denk hierbij aan thema's als huisvesting, voeding, vervoer, CosisSupport (doorontwikkelen dienstverlening ondersteunende diensten), vereenvoudigen van processen, duurzaamheid, etc. Ook is F&I onderdeel van een nieuw opgezet facilitair zorgnetwerk. Een netwerk dat mooie kansen biedt om met andere zorginstellingen samen te werken. In 2025 wordt dit verder vormgegeven.

Cosis Hygiënestandaard

We lichten er één project uit, de Cosis Hygiënestandaard. Cosis heeft een Hygiënestandaard ontwikkeld voor de gehele organisatie. Ons leidend principe hierbij is:

“Bij alles wat we doen, hanteren we schoon, heel en veilig als minimale hygiënestandaard voor de leef-, werk- en leeromgeving van Cosis.” De Hygiënestandaard vormt de basis, maar het blijft belangrijk om dit samen met onze collega's, cliënten en verwanten in te vullen.

In 2024 is onder de paraplu van de 'Veiligheidscommissie Hygiëne & Infectiepreventie' een visie op hygiëne en infectiepreventie ontwikkeld. Het ontwikkelen van een schoonmaakbeleid dat passend is bij Cosis en onze doelgroep was een intensief traject waarbij we zoveel mogelijk stakeholders hebben betrokken. We staan nu aan de vooravond van het daadwerkelijk testen en evalueren op de pilotlocaties.

Inkoop

Dankzij de doorontwikkeling van de afdeling Inkoop en het nieuwe inkoopbeleid (vastgesteld in 2023), is in 2024 flinke vooruitgang geboekt. De afdeling Inkoop is nu beter zichtbaar en vindbaar.

In 2024 is bij contractbeheer de focus gelegd op het ophalen van contracten die nog niet in beheer waren genomen en het optimaliseren van de module contractbeheer in SpendCloud. Gedurende 2024 waren er circa 500 inkoopcontracten in beheer en zijn er 40 nieuwe inkooptrajecten gestart, zowel groot als klein. Meerdere inkooptrajecten voor nieuw- en verbouw vastgoedplannen, software-applicaties, contracteren van uitzendbureaus, huisadvocaat, bouwkundig onderhoud, slim incontinentiemateriaal, digitaal ondertekenen, enzovoorts. Waarbij het mooi is om te vermelden dat het uitgangspunt bij de meeste inkooptrajecten gericht is op het toevoegen van waarde aan de zorg; verhogen van kwaliteit, efficiënter organiseren, beheersen van risico's en duurzaamheid. Ook cliëntparticipatie wordt steeds beter gepositioneerd in het inkoopproces.

Ten slotte zijn er plannen ontwikkeld om inkoop en contractmanagement nog verder te professionaliseren, hier starten we in 2025 mee.

3.5.6 Supportdesk & ICT

Nieuwe domotica

In 2024 liep de planning voor het nieuwe domoticasysteem vertraging op. Bij nieuwe locaties waren er problemen met het systeem. Eerst is gezorgd dat het systeem goed werkte op deze locaties voordat er verder werd gegaan. Eind 2024 waren alle problemen opgelost en begon de vervanging van het oude systeem bij bestaande locaties van Cosis. Dit ging goed en aan het eind van 2024 was het systeem stabiel. In 2025 gaat de vervanging door en wordt één kleine locatie per week of één grote locatie per twee weken voorzien van het nieuwe systeem.

Zorgtechnologie

We hebben samen met de zorgclusters veel getest en onderzoek gedaan naar zorgtechnologie. Bij cluster Wonen zijn op verschillende locaties technische middelen getest om te zien welke echt iets toevoegen aan de zorg. Bij cluster Ambulant is een pilot uitgevoerd met zorg op afstand (beeldzorg). Deze pilot was succesvol, dus in 2025 zal er meer zorg op afstand aangeboden worden. Met KJG is getest of een structuur robot nuttig kan zijn.

Spraakgestuurd Rapporteren

We hebben een proef gedaan met spraakgestuurd rapporteren. Dit is in alle clusters getest. De resultaten worden begin 2025 gepresenteerd en dan wordt beslist of en hoe we verder gaan met deze techniek.

(Generatieve) Artificial Intelligence

In het verslagjaar is onderzocht of en hoe generatieve AI veilig en verantwoord ingezet kan worden door ondersteunende diensten en de zorg. In 2025 volgt verdere uitwerking.

NEN75100-meting

NEN 7510 is de Nederlandse norm voor informatiebeveiliging in de zorg. We onderzochten in hoeverre Cosis voldoet aan deze certificering. In 2025 werken we hieraan verder via de resultaten van de 0-meting.

3.5.7 HR

In een aparte paragraaf 3.9 doen we uitgebreid verslag gedaan over ons personeelsbeleid in 2024.

3.5.8 Financiën & Control

Zie paragraaf 4.2 voor het verslag over het financieel beleid.

3.6 Belangrijke thema's Cosis breed

3.6.1 Continu Verbeteren binnen Cosis

Cosis richtte zich op het ontwikkelen van medewerkers tot continu verbeteraars, zodat de verbetercultuur in alle lagen van de organisatie verankerd wordt. Het team Continu Verbeteren groeide met een nieuwe verbeteradviseur en manager.

Belangrijke Activiteiten en Resultaten

- **Processen eenvoudiger maken:** We voerden twintig procesoptimalisaties en veertien verbetertrajecten uit in samenwerking met verschillende teams.
- **Trainingen en workshops:** We organiseerden een Lean event en gaven 9 trainingen en workshops gegeven, over onderwerpen zoals operationeel management en de Cosis-overlegvorm. Via onder andere het Lean in de zorg (LIDZ) netwerk is inspiratie en kennis opgedaan.
- **Verbinden strategie, doelen en zingeven:** Het begeleiden van DR en MT dagen en hulp bij het doorvertalen van de Beweging naar Cluster- en teamjaarplannen.

3.6.2 Verduurzamen en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

Cosis werkte dit jaar verder aan het verduurzamen van de organisatie. Primair is dat gericht op duurzame en veilige zorg voor cliënten. Dat is merkbaar in de directe zorg en begeleiding en in de waardering die de organisatie van haar cliënten krijgt. Cosis zet in op goede en duurzame relaties met de zorgkantoren en de gemeenten waarvoor zij WMO-ondersteuning uitvoert.

Duurzame inzetbaarheid van personeel is een waardevol begrip binnen onze organisatie. Faciliteiten als scholing en training van medewerkers, preventieve verzuimbegeleiding, coaching, traumaopvang en goede arbeidsvoorwaarden dragen bij aan de ambitie om een solide, betrouwbare en duurzame werkgever te zijn.

In het licht van de Green Deal voor de Zorg, werkt Cosis gericht aan een gezonde leef- en werkomgeving en aan het bewustzijn van de impact die we als organisatie maken op het klimaat. We zetten in op gezonde, lekkere en duurzaam geproduceerde voeding en ondersteunen cliënten en medewerkers bij een gezonde leefstijl. Daarbij passen ook de acties op weg naar een Rookvrije organisatie in 2025.

We dragen bij aan het verlagen van onze CO₂-uitstoot door verduurzamen van panden en het opwekken van alternatieve energie. Met het thuiswerkbeleid zorgen we voor minder verreden kilometers, we stimuleren fietsgebruik en we zijn begonnen met aanschaf van auto's die elektrisch rijden.

Cosis is erg benieuwd naar de effecten van haar inspanningen voor duurzaamheid. Vaak zijn die nog lastig meetbaar. Om meer grip te krijgen op haar impact is Cosis gestart met het opstellen van een Dubbele Materialiteitsmatrix. Hiermee verwachten we in 2025 meer zicht te krijgen op de effecten van onze inspanningen.

3.6.3 Groninger Zorg Akkoord

Cosis werkt in het aardbevingsgebied aan toekomstbestendige zorg. Daarvoor werkt zij samen met andere organisaties in het Groninger Zorg Akkoord. Op drie plekken bouwen we nieuw omdat de oude panden onvoldoende veilig bleken. In oktober is de eerste paal geslagen voor het Expertisecentrum Berjarijke in Appingedam en startte ook de vervangende nieuwbouw van woonvoorziening Ede Staalstate in Delfzijl. In de loop van 2025 worden deze panden opgeleverd en kunnen cliënten verhuizen naar moderne en veilige gebouwen. De woongebouwen De Deel en Siertsheerd in Siddeburen werden versterkt.

De zorgorganisaties die samenwerken in het Groninger Zorgakkoord trekken samen op om ook in de toekomst goede zorg te kunnen leveren. Dan doen zij onder andere door zorgtechnologie te gebruiken in de nieuwe gebouwen die cliënten en medewerkers ondersteunen. Ook richten zij zich op aantrekkelijk werkgeverschap. Samen werven de organisaties zogenaamde 'zij-instromers' die daarna in een scholingstraject voorbereid worden op werken in de zorg. Er is een Jongeren-bestuur dat aandacht heeft voor jonge professionals in de zorg. Hun vaak verfrissende ideeën worden gebruikt voor het aanbrengen van verbeteringen in de zorg. In samenwerking met de Hanze is een leerlijn ontwikkeld voor oudere medewerkers met het doel om hen zo lang mogelijk en met plezier te behouden voor de zorg. De eerste twee groepen van ongeveer twaalf medewerkers zijn in 2024 gestart.

Met deze acties laat Cosis met haar partners in het Groninger Zorg Akkoord zien dat werken in de zorg aantrekkelijk en van waarde is.

3.6.4 Capaciteitsmanagement

Het is steeds lastiger om nieuwe collega's te vinden, de zorg wordt duurder en de financiering van zorg staat onder druk. Daarom werken we met capaciteitsmanagement. In het kort betekent dit "De juiste persoon, op de juiste plaats, op het juiste moment".

In 2024 startten we met de invoer van capaciteitsmanagement op woonlocaties. We gingen ook na hoe we capaciteitsmanagement verder kunnen toepassen in andere onderdelen van de organisatie. Eind 2024 begonnen we met de implementatie van capaciteitsmanagement bij WDL-locaties, BW-ATC's en de expertisecentra van het cluster KJG. Binnen het cluster wonen is capaciteitsmanagement binnen de eerste locaties ingevoerd. Het belangrijkste resultaat is dat de personeelsinzet meer in lijn is gebracht met de ondersteuningsvraag van de cliënt. Ook op locaties waar de opgave kleiner was, keken we naar de juiste medewerker, op het juiste moment, op de juiste plek en zijn roosters hierop aangepast.

In 2025 verwachten we het programma af te ronden op de onderdelen waar we al zijn gestart. We borgen de visie en werkwijze van capaciteitsmanagement in de organisatie en onderzoeken hoe capaciteitsmanagement van waarde kan zijn voor andere onderdelen van de organisatie.

3.7 Beleid, prestaties en kwaliteit van zorg

Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg

Volgens de richtlijnen van het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg 2023-2028 stellen we een keer per twee jaar het Kwaliteitsbeeld (voorheen Kwaliteitsrapport) op. Dit hebben wij gepubliceerd in 2024 over het jaar 2023. Over het jaar 2024 publiceren we een Voortgangsbericht kwaliteit. Dit gaan we vormgeven door met cliënten, verwanten en medewerkers te reflecteren op de voortgang van een aantal thema's zoals 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen' en 'Zorg van de Toekomst'.

3.7.1 Cliënten over Kwaliteit (CoK)

Cliënten over Kwaliteit (CoK) is het kwantitatieve en kwalitatieve cliëntervaringsonderzoek binnen Cosis. Dit onderzoek vindt jaarlijks plaats in een cyclus van 1 oktober tot 30 september. Gedurende deze periode vragen wij cliënten, en indien nodig hun verwanten, om hun mening te geven over diverse onderwerpen met betrekking tot de dienstverlening van Cosis.

De uitkomsten van het CoK-onderzoek bieden waardevolle inzichten in de tevredenheid van cliënten en hun verwanten over de ondersteuning die Cosis biedt. Daarnaast meten we hoe zij hun leven ervaren. Cliënten en verwanten hebben de mogelijkheid om in hun toelichtingen op de antwoorden in eigen woorden weer te geven hoe zij bepaalde aspecten van de zorg en ondersteuning ervaren.

De rapportage van het CoK-onderzoek wordt zowel door cliëntenraden als door teams binnen Cosis besproken. Hierbij wordt gekeken naar wat goed gaat en wat verbeterd kan worden. De infographics (informatieve illustraties) die uit het onderzoek voortkomen, dienen als een handig hulpmiddel bij deze besprekingen. Deze infographics worden ook gepubliceerd op de Cosis-website, zodat ze voor iedereen toegankelijk zijn.

Via het CoK-onderzoek streven we ernaar om continu de kwaliteit van onze dienstverlening te verbeteren en beter aan te sluiten bij de behoeften en wensen van onze cliënten en hun verwanten.

Resultaten van het CoK 2023/2024 vindt u in bijlage 5.

3.7.2 Basismethodieken

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

In 2024 startten we met het project 'Doorontwikkelen basismethodieken'. Het richt zich op het identificeren van de basismethodieken die het beste aansluiten bij waardengedreven zorg en de ondersteuningsvragen van onze cliënten. Om deze vraag te beantwoorden, onderzoeken we landelijke ontwikkelingen en ervaringen van andere organisaties met methodieken. Daarnaast onderzoeken we welke criteria momenteel belangrijk zijn voor Cosis en welke methodieken hier het best bij passen. Het resultaat van dit project, dat medio 2025 wordt opgeleverd, zal een advies bevatten over het aantal en de specifieke basismethodieken die binnen Cosis kunnen worden ingezet.

3.7.3 Zorgplannen

De basismethodieken worden gebruikt als basis voor het opstellen van de zorgplannen in ONS (Cliëntdossier). De doelen in het zorgplan worden geformuleerd aan de hand van de methodiek. Cliënten hebben na 6 weken in zorg te zijn een zorgplan. We monitoren in hoeverre de zorgplannen goed worden ingevuld met als doel goed overzicht en inzicht in de begeleiding van onze cliënten.

In 2024 scoren alle clusters opnieuw boven de norm. Dit betekent dat alle onderdelen waarmee een zorgplan opgebouwd wordt actueel zijn. Hiernaast was er aandacht voor de inhoud van de zorgplannen, door het vergroten van kennis en verbeteren van werkinstructies. Belangrijk is dat de kennis bij (nieuwe) medewerkers actueel is, dit is een belangrijk aandachtspunt voor 2025. Daarnaast wordt het invullen van de zorgplannen vaak als tijdrovend gezien. We gaan onderzoeken of dit efficiënter kan, bijvoorbeeld door de inzet van AI.

3.7.4 Samenwerken in de driehoek

Samenwerken in de driehoek is vanzelfsprekend binnen Cosis. 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.

3.7.5 Onvrijwillige Zorg

Binnen Cosis streven we naar vrijheid voor cliënten en proberen we onvrijwillige zorg te minimaliseren. Als het toch nodig is, kijken we naar afbouw of alternatieven. We hechten veel waarde aan een menswaardige visie en aanpak, waarin een betekenisvol leven centraal staat. We kijken naar ieders behoeften en hoe deze invulling kunnen krijgen, ook als het ingewikkeld is.

Goede voorlichting is essentieel. Dit doen we door het continue aandacht hebben voor het ontwikkelen van trainingen, maar ook bijvoorbeeld door het informeren van teams per locatie (WZD on tour).

In 2024 besteedden we extra aandacht aan de uitleg van onvrijwillige zorg in KJG, specifiek voor kinderen onder de 12 jaar. In 2024 is besloten om meer te kijken naar maatwerk in dialoog. Vanaf 2025 gaan we dit in uitvoering brengen. We zien dat de registraties van onvrijwillige zorg steeds beter gaan. In 2025 kijken we hoe we dit verder kunnen verbeteren, door nog meer uitleg te geven.

3.7.6 Meldingen IGJ en Gemeente

Ernstige incidenten melden we bij de toezichthouder van een gemeente of de IGJ. Zij bepalen of er een uitgebreider onderzoek plaats moet vinden, met als doel leren van het incident. In 2024 zijn er zes meldingen gedaan bij de IGJ of toezichthouder en is op hun verzoek onderzoek gedaan. Verbeteracties zijn in reactie op het onderzoek in gang gezet. De IGJ en toezichthouder konden zich hierin vinden.

3.7.7 Interne audits

Cosis voert interne audits uit om de kwaliteit van zorg te toetsen. Sinds eind 2023 ligt de focus op het lerend effect. Wij doen dit volgens de methode van waarderend auditen. Eind 2023 hebben we voor het eerst geëxperimenteerd met het waarderend auditen. In 2024 hebben interne auditoren hiervoor (na)scholing ontvangen.

In 2024 vonden de audits plaats in twee weken. In deze periode zijn 23 locaties bezocht binnen de zorgclusters Wonen, Ambulant en KJG. De auditoren zijn in gesprek geweest over verschillende onderwerpen zoals valpreventie, mondzorg, medicatieveiligheid en rapporteren in ONS. De onderwerpen zijn gekozen op basis van input van de clusters en resultaten van kwaliteitsinstrumenten (eerdere audits, klachten en veiligheidsthema's).

De waarderend auditmethode werd positief ontvangen op de locaties. Het geeft op een mooie manier inzicht wat goed gaat en wat nog beter zou kunnen. In 2025 gaan we hier zeker mee verder. Wat we verder ook willen ontwikkelen is het betrekken van inhoudelijke experts (bijvoorbeeld aandachtsfunctionarissen en/of behandelaren) bij het uitvoeren van de audits.

3.7.8 Externe audits

Dekra toetst als externe, onafhankelijke partij de functionaliteit en de effectiviteit van het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS).

In 2023 vond een uitgebreide toetsing plaats met als resultaat dat het ISO-9001 kwaliteitscertificaat verlengd is voor een periode van drie jaar tot augustus 2026. Jaarlijks voert Dekra een tussentijdse toetsing uit om te onderzoeken of het KMS voldoende ondersteuning biedt bij de opvolging en borging van eerdergenoemde tekortkomingen en/of eventuele nieuwe verbeterpunten tijdig worden geïdentificeerd.

Deze tussentijdse toets gaf een mooi resultaat: de eerder geconstateerde tekortkomingen zijn afgehandeld en de auditoren hebben geen nieuwe tekortkomingen geïdentificeerd.

Het Dekra certificaat is belangrijk omdat het bevestigt dat we de zaken goed op orde hebben.

3.8 Klachten

3.8.1 Procedure

Als cliënten of verwanten onvrede hebben over onze dienstverlening kunnen ze ondersteuning vragen van onze twee cliëntvertrouwenspersonen. De ervaring leert dat dan vaak al veel wordt opgehelderd en rechtgezet, waardoor het niet hoeft te komen tot indienen van een officiële klacht. We maken ook gebruik van twee externe cliëntvertrouwenspersonen via Quasir. Dat doen we in het kader van de Wet Zorg en Dwang. Bij deze cliëntvertrouwenspersoon kunnen cliënten en verwanten terecht die ontevreden zijn over zaken gerelateerd aan onvrijwillige zorg.

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

Als de klacht niet naar tevredenheid van de klager is afgehandeld kan hij/zij een beroep doen op de Landelijke Geschillencommissie.

3.8.2 Klachtenregeling

De CCR (Centrale Cliënten Raad) heeft ingestemd met de nieuwe klachtenregeling. De Raad van Bestuur heeft de regeling nog niet vastgesteld omdat het instellen van een Klachten Commissie (KC) nog moet plaatsvinden.

(KC: Behandelt klachten over jeugdhulp op basis van de Jeugdwet of klachten die door de klachtenfunctionaris ter beoordeling worden voorgelegd).

3.8.3 Klachten in 2024

De klachtenfunctionaris meldt dat in 2024 90 klachten binnen zijn gekomen bij de Raad van Bestuur en/of klachtenfunctionaris. Het aantal klachten is in 2024 lager dan in 2023, toen zijn 103 klachten ingediend. De meeste klachten komen van cliënten, gevolgd door verwanten of wettelijk vertegenwoordigers. Daarnaast is nog een aantal klachten ingediend door derden (o.a. burens).

De meeste klachten, zowel van cliënten als verwanten, gaan over de aard en inhoud van de zorgverlening, in totaal 26. Als tweede categorie zien we klachten over overlast (burens). Als derde categorie klachten op administratief/financieel gebied.

Klachten door derden gaan vooral over overlast.

Er zijn in 2024 twee klachten doorgezeten naar de Geschillencommissie.

3.9 Personeelsbeleid

Medewerkersbelevingsonderzoek (MBO)

In november heeft het medewerkersbelevingsonderzoek plaatsgevonden. De uitkomsten zijn positief te noemen. Ten opzichte van 2022 is er groei op bijna elk onderwerp te constateren. Medewerkers zijn trots op het werk dat zij doen (score 8,2) en voelen zich meer gewaardeerd door hun collega's (score 8,0). Ook zijn mooie verbeteringen zichtbaar op het thema leiderschap en Cosis als werkgever. Dit blijkt ook uit de eNPS score van 2, waar dit -9 was. Aandachtspunten zijn doorgroeimogelijkheden, werkomstandigheden en gevoel van waardering door Cosis (scoren allen 6,5).

Leiderschap

De implementatie van de in 2023 vastgestelde Visie op Leiderschap en het aansturingsmodel is geborgd binnen de clusters Ambulant en Wonen en ook geïmplementeerd binnen cluster KJG. Daarnaast is er een nieuwe lichter van aankomend leidinggevend gestart. Deze collega's krijgen de kans om al lerende steeds meer verantwoordelijkheid te nemen, om zo toe te groeien naar de functie van leidinggevende.

Daarnaast is complementair leiderschap in 2024 uitgewerkt. Dit betreft de samenwerking en afstemming tussen een leidinggevende en gedragswetenschapper als complementaire partner voor een zorglocatie. Zij zijn beide verantwoordelijk voor zowel de zorginhoud als het resultaat. Wel hebben zij allebei een andere rol en taak in dit geheel. Een besluit over de uitwerking en de implementatie van deze manier van leiderschap verwachten we in 2025.

Inzetbaarheid

Het verzuimpercentage voor 2024 (gemiddeld 8,32%) is gedaald ten opzichte van 2023 (gem. 8,43%). De seizoentrends van inzetbaarheid zijn ook in 2024 gevolgd. Door maximale aandacht te geven aan inzetbaarheid, is het extra lang verzuim (1 tot 2 jaar) in 2024 met 20% gedaald. De samenwerking tussen medewerker in verzuim, leidinggevende, adviseur verzuim en inzetbaarheid en HR-adviseur is geoptimaliseerd.

Het doel voor 2025 blijft om grip te krijgen op verzuim en inzetbaarheid door meer te kijken naar het verhogen van de inzetbaarheid en de preventie van verzuim. Daarbij komt de focus steeds meer op preventieve screening op verzuimrisico's en het inzetten van interventies, zoals het doorverwijzen van collega's naar interne mogelijkheden voor coaching of loopbaanadvies.

Leren & Ontwikkelen

In 2024 zijn ruim 18.000 vormen van opleiding (e-learning, klassikaal of online training) gestart. Daarvan zijn bijna 15.000 opleidingen afgerond. Om beter zicht te krijgen op opleidingen is gewerkt aan het presenteren van opleidingsgegevens via de applicatie stuurinformatie. Leidinggevend en teamcoördinatoren hebben hiermee beter en sneller zicht op de mate waarin teamleden bepaalde scholingen gevolgd hebben.

Daarnaast wordt vanuit de CosisAcademie ingezet op actualisatie en doorontwikkeling van het opleidingsaanbod. Een interessant voorbeeld hiervan is op het gebied van Zorg in Onderwijs. Er is een leertraject ontworpen op de nieuwe behoefte om cliënten te ondersteunen binnen het regulier of speciaal onderwijs. De samenwerking tussen

de leerkracht en de begeleider in de onderwijssetting is daarbij cruciaal. Hiervoor is het nodig dat er raakvlakken zijn en dat begeleiders meekunnen in de taal en werkwijze vanuit het onderwijs.

Recruitment

In 2024 is een aantal nieuwe initiatieven gestart. Zo is Cosis beter zichtbaar voor potentiële collega's door de organisatie van het eerste Cosis Loopbaan Evenement en zijn de online-activiteiten uitgebreid. Recruitment sluit beter aan bij de grote uitdagingen die sommige zorglocaties ondervinden om geschikt personeel te vinden. Een voorbeeld hiervan is dat er, vanuit de netwerkcontacten, ruim 130 nieuwe collega's zijn geplaatst op locaties waar nog geen vacature was uitgezet. Daarnaast werken we aan het aanbieden van taalstages voor statushouders en het plaatsen van leerlingen in GZA-verband.

Cosis Loopbaan Centrum (CLC)

Het CLC biedt ondersteuning aan medewerkers die op zoek zijn naar een andere functie of werkplek. In 2024 hebben 128 medewerkers zich aangemeld bij het CLC met een loopbaanvraag. We onderzoeken de wensen en mogelijkheden van de medewerker. Daarnaast stimuleren we het eigen regie nemen op persoonlijke ontwikkeling en loopbaan wat betreft de duurzame inzetbaarheid.

De vragen "wie ben ik, wat kan ik en wat wil ik" staan centraal. De medewerker krijgt inzichten aan de hand van onder andere testen, interviews en opdrachten die worden afgestemd op de individuele loopbaanvraag. We bieden ondersteuning bij alle facetten van solliciteren, zoals netwerken, het schrijven van een brief en het voeren van gesprekken.

Het CLC biedt ook ondersteuning in het kader van re-integratie en/of herplaatsing. In 2024 zijn er 80 trajecten afgesloten. Een traject sluiten we af bij volledig herstel in eigen werk, een match op een passende functie of contractbeëindiging na 104 weken verzuim.

Vrijwilligers

Dankzij extra inspanningen op het gebied van werven van nieuwe vrijwilligers, is het vrijwilligersbestand minder sterk gekrompen in vergelijking met voorgaande jaren. Dit onderstreept het belang en de effectiviteit van gerichte wervingscampagnes.

Naast het aantrekken van nieuwe vrijwilligers is veel aandacht besteed aan het waarderen en behouden van huidige vrijwilligers. Hun inzet is van grote waarde voor cliënten; zij bieden net dat beetje extra dat bijdraagt aan een hogere kwaliteit van leven. Komend jaar wordt een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd en het vrijwilligersbeleid geëvalueerd, zodat de betrokkenheid en inzet van vrijwilligers verder kan worden versterkt.

Arbo

In 2024 zette Cosis een belangrijke stap gezet in de registratie en afhandeling van incidenten. De vereenvoudiging van het proces maakt het mogelijk om efficiënt en eenduidig incidenten te melden, wat bijdraagt aan een betere analyse en opvolging van incidentenformulieren.

Dit jaar is ook Collegiale Ondersteuning gestart. Vier medewerkers zijn getraind om ondersteuning te bieden aan collega's die betrokken zijn geweest bij een ingrijpende gebeurtenis. Dit initiatief helpt medewerkers om ervaringen te verwerken en draagt bij aan een veilige en ondersteunende werkomgeving.

Praktijkleren

Omdat er steeds meer zijinstromers bij Cosis werken, is het belang van begeleiding op de werkplek voor lerenden alleen maar toegenomen. Hiervoor is de praktijkbegeleider cruciaal. Door het structureel aanbieden van een basistraining voor alle praktijkbegeleiders wordt gewerkt aan het leerklimaat. Een ander voorbeeld hiervan is het organiseren van een symposium voor praktijkbegeleiders, in samenwerking met collega-organisaties Vanboeijen, De Zijlen, De Trans, Noorderpoort en DC Terra. Het symposium was een groot succes en nodigt uit tot een vervolg in 2025.



4 Bedrijfsvoering

4.1 Algemeen

Deze paragraaf beschrijft de ontwikkelingen die in 2024 grote invloed hadden op de bedrijfsvoering binnen Cosis.

4.1.1 Inhuur personeel

De hoge inzet van ingehuurd personeel blijft een landelijk probleem binnen de zorg. Cosis is hierop geen uitzondering. Deze ontwikkeling heeft geleid tot een groter beroep op onze eigen medewerkers, aangezien ingehuurde krachten niet altijd bereid zijn om alle diensten te draaien. Zorginhoudelijk is de wisselende begeleiding niet wenselijk, omdat onze cliënten gedijen bij rust en stabiliteit. Bovendien brengt de inzet van ingehuurd personeel aanzienlijk hogere kosten met zich mee, waardoor er geld uit de zorg verdwijnt dat voorheen elders kon worden besteed.

In 2024 hebben we geprobeerd de inzet van ingehuurd personeel te reduceren. Dit is gedurende het eerste gedeelte van 2024 niet gelukt. De laatste maanden van het jaar zagen we echter een daling in de inzet.

Het verminderen van het aantal ingehuurde krachten heeft een hoge prioriteit, niet alleen om inhoudelijke en financiële redenen, maar ook vanwege veranderingen in wetgeving omtrent de inzet van ZZPers en de aangekondigde handhaving op het gebruik van personeel waar een duidelijke gezagsverhouding aanwezig is.

4.1.2 Procesverbetering

Het streven van Cosis is om de medewerkers in de zorg zoveel mogelijk te ontlasten, de service te verbeteren, en indien mogelijk dit alles te realiseren met minder overhead. Met name een speciaal hiervoor ingericht team van Continu Verbeteren heeft hier een positieve invloed op.

Het Cosis Servicecentrum heeft als doel om jaarlijks kosten te reduceren met € 700.000,-. Dit is inmiddels vijf jaar op rij gerealiseerd. In de eerste jaren werd dit gedaan door te bezuinigen op uitgaven. Het is nu niet meer haalbaar zonder afbreuk te doen aan de service of de ontlasting van de zorg. Daarom zal deze bezuiniging steeds meer bewerkstelligd moeten worden door slimmere inrichting van processen, waardoor dezelfde hoeveelheid werk met minder personeel gerealiseerd kan worden.

In 2024 lag de focus vooral op een reductie van administratieve lasten en verlichting voor medewerkers in de zorg. Hier zal ook in 2025 veel aandacht voor zijn.

4.1.3 Portfoliomanagement

Door een verbeterde organisatie van portfoliomanagement hebben we nu een duidelijker overzicht van de verschillende projecten. Projectleiders beschikken over betere kaders, waardoor ondersteuning beter planbaar is en middelen duidelijk zijn toegewezen. Dit heeft geleid tot meer rust en duidelijkheid binnen de organisatie en een snellere doorloop van projecten.

De jaarplannen zijn steeds beter op elkaar afgestemd, en binnen Cosis is een duidelijke prioritering aangebracht. Dit zorgt ervoor dat we ons kunnen concentreren op de projecten die echt van belang zijn. Dankzij deze prioritering ervaren vooral de ondersteunende diensten meer rust, omdat niet alles tegelijkertijd hoeft te worden aangepakt.

4.1.4 Vastgoed

Cosis is ambitieus en streeft naar een toekomstbestendige en duurzame organisatie. Daarom is er een uitgebreide projectenopgave voor de afdeling vastgoed. Bij het opstarten van trajecten wordt kritisch gekeken naar de haalbaarheid van projecten en er wordt altijd een gedegen businesscase opgesteld.

Door de sterk gestegen bouwkosten blijkt uit veel businesscases dat bouwtrajecten niet rendabel te maken zijn. Dit zorgt voor een vertraging in de ambities van Cosis. Desondanks zijn er enkele projecten die wel doorgang vinden. Zo wordt er in Appingedam gebouwd aan een nieuw Kinderdagcentrum en worden in Delfzijl 28 nieuwe zorgappartementen gerealiseerd. Deze projecten maken deel uit van het Groninger Zorgakkoord (GZA) en moeten voldoen aan strenge eisen op het gebied van duurzaamheid, circulariteit en aardbevingsbestendigheid. Daarnaast zijn er nieuwbouwprojecten in Coevorden en Meppel, waar respectievelijk 41 en 32 woonzorgenheden zijn gebouwd.

Aangezien het vastgoed van Cosis over het algemeen in goede staat verkeert, hoeft de vertraging op korte termijn niet voor problemen te zorgen. Maar om de ambities op lange termijn te realiseren, blijft het noodzakelijk om te blijven investeren in nieuwbouw en verduurzaming van bestaande panden.

4.1.5 Zorginnovatie

Cosis verwacht toenemende problemen op de arbeidsmarkt, waardoor het in de toekomst lastiger wordt om voldoende gekwalificeerd personeel aan ons te binden. Ook zal de betaalbaarheid van de zorg een grote impact hebben. Om deze redenen is Cosis in 2023 gestart met diverse pilots op het gebied van zorginnovatie. Het doel van deze innovaties is om te ontdekken welke technologieën en methoden we succesvol kunnen implementeren zodat er minder inzet van zorgmedewerkers nodig is of de zorg goedkoper kan worden.

In 2024 opende Cosis het Zorg Tech Lab, een expositie- en trainingsruimte waar zorgtechnologieën worden gedemonstreerd en getest. Dit lab biedt een platform voor medewerkers om kennis te maken met nieuwe technologieën en deze in de praktijk te ervaren. Daarnaast zijn er diverse initiatieven zoals het gebruik van slimme luiers voor continenzorg, digitale zorg op afstand via telefoon, laptop of tablet, en het project "Nu niet zwanger" dat een vernieuwende methode biedt voor open gesprekken.

Cosis blijft investeren in zorgtechnologie en ICT om de zelfredzaamheid en digitale inclusie van cliënten te vergroten. De strategische koers is gericht op het integreren van technologie in het dagelijks leven van cliënten, waardoor wonen, leven en werken "beter, leuker en slimmer" wordt gemaakt. Deze innovaties helpen niet alleen bij het efficiënter maken van werkprocessen, maar ook bij het organiseren en samenwerken binnen de organisatie.

4.2 Financieel beleid

Ons financieel beleid is gericht op het optimaal inzetten van de beschikbare middelen voor de levering van zorg en het creëren van ruimte voor innovaties. De uitgangspunten van dit beleid zijn vastgelegd in de strategie, de jaarlijkse kaderbrief en het treasury statuut.

In 2023 is de begroting voor 2024 tot stand gekomen. Bij de inrichting van de begroting en de exploitatie volgen we de filosofie van integraal management. Hierbij streeft Cosis naar een rendementsdoelstelling van 2%. Voor 2024 is Cosis hier bewust van afgeweken, gezien de grote ambitie op het gebied van vastgoed, duurzaamheid en ICT-projecten.

Iedere budgethouder heeft integraal en transparant zicht op de kosten en opbrengsten van zijn of haar organisatorische eenheid. Sturing vindt plaats door informatievoorziening in de vorm van stuurinformatie en KPI's aan budgethouders. Dit gebeurt op dagelijkse basis door middel van maandrapportages, een uitgebreide kwartaalrapportage op clusterniveau en voor heel Cosis. De kwartaalrapportage wordt besproken in de clusters en in kwartaalreviews waar de RvB, Concern Control, Business Control en de verantwoordelijke directeur/manager bij aanwezig is.

Daarnaast heeft Cosis in 2024 verdere stappen gezet in het optimaliseren van het financieel beheer. Dit omvatte onder andere het verbeteren van de liquiditeitsplanning en het efficiënter beheren van de geldstromen om de financiële continuïteit te waarborgen. Ook is er aandacht besteed aan het professionaliseren van het inkoopbeleid om kosten te besparen en de kwaliteit van de ingekochte diensten en producten te verbeteren.

4.2.1 Financiële informatie

	2024	2023
Totale opbrengsten	305.221.000	280.162.000
Resultaat	11.410.000	4.795.000
Resultaat ratio (resultaat/totale opbrengsten)	3,74%	1,71%
Liquiditeit (vlottende activa/vlottende passiva)	2,0	2,1
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen/balanstotaal)	67,94%	68,78%
Budgetratio (totaal eigen vermogen/opbrengsten)	45,59%	45,59%

De totale opbrengsten zijn in 2024 met € 25,1 miljoen (8,9%) gestegen ten opzichte van 2023. Het aantal cliënten over het jaar is licht gestegen. De belangrijkste oorzaken voor de hogere opbrengsten zijn de indexatie van de tarieven Wlz en een verzwaring van de zorg.

Het resultaat over het jaar 2024 bedraagt € 11,4 miljoen, een stijging van € 6,6 miljoen in vergelijking met vorig jaar. Dit resultaat is enerzijds sterk beïnvloed door een toename in de Wlz-opbrengsten met ten opzichte van vorig jaar. Daarnaast zijn wegens afspraken met de Rabobank € 2,8 miljoen aan rentebaten gegenereerd over de positieve banksaldi. Deze positieve effecten op het resultaat zijn gedempt door gestegen kosten van personeel als gevolg van de cao-verhogingen en gestegen materiële kosten als gevolg van inflatie.

Het genormaliseerde resultaat bedraagt € 11,1 miljoen positief (3,65% van de totale opbrengsten) en ligt hiermee op een hoger niveau dan het genormaliseerde resultaat van € 4,9 miljoen in 2023 (1,75%). Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door het hogere positieve resultaat over 2024 ten opzichte van een resultaat van vorig jaar. In 2024 zorgt met name de versnelde afschrijving op zorgdomotica (€ 1,2 miljoen) voor aanpassing van het genormaliseerde resultaat. Dit wordt grotendeels gecompenseerd door boekwinsten op verkoop van vastgoed (€ 0,8 miljoen).

De omvang aan liquide middelen is toegenomen ten opzichte van voorgaand jaar met € 16,6 miljoen. De liquide middelen bedragen ultimo 2024 € 99,3 miljoen. De liquiditeitsstromen kunnen als volgt worden uitgedrukt:

Operationele kasstromen	€ 27,0 miljoen
Investeringskasstromen	-/- € 10,0 miljoen
Financieringskasstromen	-/- € 0,4 miljoen

Mutatie in liquiditeit -/- € 16,6 miljoen

Er zijn geen nieuwe langlopende leningen aangetrokken. Op de leningenportefeuille is een bedrag van € 0,4 miljoen afgelost waardoor per 31 december een restschuld open staat van € 1,5 miljoen. Er zijn op korte termijn geen intenties om nieuwe langlopende leningen aan te trekken.

4.2.2 Financiële instrumenten en risicobeheersing

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

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

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

4.3 Strategische uitdagingen en risicobeheersing

We zetten ons in om de uitgangspunten van De bedoeling te realiseren. Om hiervoor ook op financieel gebied verantwoordelijkheid te nemen, moeten we goed anticiperen op toekomstige ontwikkelingen.

In 2024 hebben wij de strategische uitdagingen opnieuw beoordeeld en waar nodig ondergebracht in strategische thema's in de jaarplannen om risico's te mitigeren. De organisatie inventariseert jaarlijks de strategische uitdagingen en risico's. Risicobeheersing is een integraal onderdeel van alle werkprocessen, businesscases, ontwikkelplannen, begroting en managementinformatie. Het gaat daarbij om het risicobewustzijn, de identificatie van risico's en de dialoog over de mate van beheersing en risicobereidheid. In algemene zin is Cosis bereid de geconstateerde risico's tot een bepaald niveau op zich te nemen, omdat deze vaak ook kansen bieden voor doorontwikkeling. Waar nodig hebben we hiervoor beheersmaatregelen getroffen, afgebakend in de tijd.

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

Onderstaand staan de belangrijkste uitdagingen en de maatregelen op een rij:

Financiën en zorgcontractering

- **Financierbaarheid van de zorg (druk op de tarieven):** Tarieven kunnen verder onder druk komen te staan binnen alle domeinen. Door voortdurend te monitoren door het Marktcentrum en alert en tijdig te reageren op aanpassingen in tarieven kan de organisatie tijdig bijsturen. De organisatie wordt hierbij ondersteund door maandelijks terugkerende volledige managementinformatie.
- **Onzekerheid of de productie volledig wordt vergoed:** Monitoring besteding regiokader door zorgkantoren. Waar nodig anticiperen we bij herschikkingsmomenten. Indien deze maatregel niet afdoende is kan er bijgestuurd worden op de productie.
- **Optimale liquiditeit en vermogenspositie:** Wij hanteren het treasurystatuut voor het aanhouden van voldoende werkkapitaal. Bij investeringen wordt door de treasurycommissie getoetst of de optimale verhouding tussen eigen en vreemd vermogen aanwezig is en blijft. Het advies van de treasurycommissie wordt tevens gebaseerd op een actuele meerjarenbegroting.
- **Fiscale risico's als gevolg van wijziging in de wet- en regelgeving:** Risico's worden bewaakt door de Concern Controller waarbij externe adviseurs regelmatig geraadpleegd worden voor gevraagd en ongevraagd advies. Minimaal eenmaal per jaar (waar nodig vaker) is afstemming op de dossiers met de grootste impact met de belastinginspecteur. Bij alle grote transacties wordt een fiscale toetsing uitgevoerd.
- **Financiering vastgoedinvesteringen:** Er heeft afgelopen jaar een herijking plaatsgevonden van de vastgoedstrategie. Jaarlijks wordt de strategie naast de meerjarenbegroting gelegd en bepaald in welke mate Cosis investeringen aan kan gaan, waarbij rekening wordt gehouden met het meerjarenperspectief. Optimale funding zal plaatsvinden vanuit financiers. Hierover geeft de treasurycommissie advies.

Medewerkers en kwaliteit van zorg

- **Kwaliteit van de zorg:** Het waarborgen van de kwaliteit van zorg blijft een prioriteit. Vanuit de afdeling KKO worden regelmatig audits uitgevoerd op kwaliteit van zorg. Er is gestart met duaal leiderschap waarbij gedragswetenschappers een prominentere positie binnen de locaties van Cosis hebben.
- **Aantrekkelijk werkgeverschap:** Het aantrekken en behouden van gekwalificeerd personeel is cruciaal. Er wordt regelmatig een medewerkers belevingsonderzoek of een pulsonderzoek uitgevoerd onder medewerkers. De uitkomsten worden geanalyseerd en op basis hiervan worden acties uitgezet om de waardering van medewerkers richting Cosis te laten stijgen. Hiernaast wordt volop geïnvesteerd in opleiding, ontwikkeling en het creëren van een aantrekkelijke werkomgeving.
- **Krapte op de arbeidsmarkt:** Er wordt een krapte op de arbeidsmarkt ervaren waarbij de verwachting is dat deze krapte eerder gaat toenemen dan afnemen. Het is van belang om medewerkers efficiënt in te zetten. Het programma Capaciteitsmanagement helpt hierin. Daarnaast wordt met behulp van Continu Verbeteren gekeken of processen efficiënter en met minder bureaucratie georganiseerd kunnen worden. Ook wordt vanuit werving diverse activiteiten ingezet om meer medewerkers aan Cosis te verbinden. Er worden door recruiters op diverse manieren nieuwe medewerkers geworven. Ook wordt volop gebruik gemaakt van zij-instromers.

ICT en overige

- **Cybersecurity en digitale veiligheid:** Binnen Cosis is zowel een Information Security Officer een Functionaris Gegevensbescherming en een Privacy Officer aangesteld. Bewust zijn wordt vergroot met een verplicht e-learning Informatieveiligheid & privacy AVG voor alle medewerkers van Cosis. Voorbereidingen worden getroffen om in aanmerking te komen voor NEN 7510.
- **Zorginnovatie:** Cosis blijft investeren in zorginnovaties om de kwaliteit van zorg te verbeteren en de kosten te verlagen.
- **Duurzaamheidsopgave:** Cosis investeert in duurzame oplossingen en in het verminderen van de ecologische voetafdruk van de organisatie. Hiervoor wordt per kwartaal een MVO-rapportage opgesteld waarin wordt gerapporteerd over de voortgang op de doelen uit de Green deal voor de zorg.
- **Verouderd vastgoed geeft risico op leegstand en is van invloed op kwaliteit van zorg:** Er is een nieuw strategisch vastgoed plan opgesteld waarin bepaald is welke locaties de komende jaren vervangen gaan worden.

Risico's kunnen niet uitgesloten worden. Maar door een bewustzijn op de risico's en het actief sturen door middel van mitigerende maatregelen zijn de financiële gevolgen beperkt.

4.3.1 Beschikbaarheid gekwalificeerd personeel

Het is steeds moeilijker om voldoende en gekwalificeerd personeel te vinden. Cosis ondervindt hier ook de gevolgen van. Wat de situatie nog uitdagender maakt, is dat we te maken hebben met een hoog verzuim en uitstroom. Dit is een branchebreed probleem, maar Cosis doet het relatief goed in vergelijking met andere zorginstellingen.

Om deze risico's af te zwakken, zijn diverse interventies geïnitieerd. Om het verzuim te reduceren, worden trainingen aangeboden en zetten we verzuimadviseurs in. Om de uitstroom te beperken, richt Cosis zich op het boeien en binden van medewerkers. Dit omvat onder andere het aanbieden van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, loopbaanontwikkeling en een prettige werkomgeving. Om de instroom te bevorderen, is er een actief beleid van werven en recruitment opgestart. Hierbij wordt ook actief gewerkt met zij-instromers, die vanuit andere sectoren de overstap naar de zorg maken.

Daarnaast heeft Cosis in 2024 verdere stappen gezet in het optimaliseren van het personeelsbeleid. Dit omvatte onder andere het verbeteren van de onboarding van nieuwe medewerkers en het bieden van ondersteuning via de CosisAcademie, waar medewerkers trainingen en e-learnings kunnen volgen om hun vaardigheden te verbeteren.

4.3.2 Inhoudelijke ontwikkeling Wlz

Vooraf voor tarieven op ZZZ 7 niveau worden te lage tarieven afgegeven. Een aanpassing van deze tarieven zou verlichting bieden voor deze zorg. Als de totale financiële ruimte van een zorgkantoor niet aangepast wordt, zal deze aanpassing ten koste gaan van alle zorginstellingen. Een reële beloning voor de geleverde zorg is essentieel voor instellingen om de zorg ook op langere termijn te kunnen continueren. Cosis neemt daarom actief deel aan de landelijke discussie om dit te realiseren.

We voeren een actief wachtlijstbeheer en 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 vanaf de jongste leeftijdsgroep. In 2024 hebben we diverse initiatieven genomen om de wachttijden te verkorten en de doorstroom te verbeteren. Dit omvat onder andere het optimaliseren van de planning en het inzetten van extra capaciteit waar nodig.

Daarnaast heeft Cosis in 2024 verdere stappen gezet in het verbeteren van de zorgkwaliteit en het verhogen van de cliënttevredenheid. Dit omvatte onder andere het implementeren van nieuwe zorgprotocollen en het bieden van extra ondersteuning aan cliënten en hun families. We blijven investeren in de ontwikkeling van onze medewerkers en het verbeteren van onze zorgprocessen om ervoor te zorgen dat we de best mogelijke zorg kunnen bieden.

4.3.3 Bekostiging jeugddomein en WMO staan onder druk

In de jaren na de decentralisatie is het volume in het jeugddomein en WMO sterk gegroeid, wat heeft geleid tot aanzienlijke overschrijdingen van gemeentebudgetten. Gemeenten onderzoeken nu andere contractvormen, efficiëntere contractering en een versnelling van de transitieagenda om deze uitdagingen aan te pakken. Door de toepassing van de richtlijn gebruikelijke zorg is er zeer beperkt toegang van kinderen tot de Wlz. Dit legt extra druk op de financiering uit de Jeugdwet.

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

Cosis bewaakt daarbij wel het eigen kwaliteitsniveau. Als tarieven te laag worden om rendabel en kwalitatief goede zorg te kunnen leveren, kan Cosis ervoor kiezen om niet in te schrijven op een aanbesteding.

4.3.4 Segmentatie

In de jaarrekening van Cosis is een gedetailleerde segmentatie opgenomen met betrekking tot de verschillende financieringsstromen. Deze segmentatie is bedoeld om transparantie te bieden over de inkomende en uitgaande geldstromen. Door deze aanpak krijgen we waardevolle inzichten en kunnen we aan de verschillende financiers duidelijk maken wat hun bijdrage is aan de totale jaarrekening.

Door deze gedetailleerde segmentatie kunnen we niet alleen de transparantie vergroten, maar ook beter inspelen op de behoeften en verwachtingen van onze financiers. Dit helpt ons om een evenwichtige en verantwoorde financiële strategie te ontwikkelen, die bijdraagt aan de continuïteit en duurzaamheid van onze zorgverlening.

4.4 Toekomstparagraaf

In 2024 werd Cosis opnieuw geconfronteerd met een hoge inzet van ingehuurd personeel. Deze inhuur is niet alleen duurder, maar gaat ook ten koste van de eigen medewerkers van Cosis en, misschien nog wel belangrijker, onze cliënten zijn niet gebaat bij deze wisselingen in de personele bezetting. Het streven naar een afname van ingehuurd personeel blijft een prioriteit. Maatregelen gericht op het beperken van uitstroom, het verhogen van instroom en het verminderen van verzuim zijn ingezet en worden voortgezet.

Het onderzoeken en implementeren van arbeidsbesparende maatregelen blijft een focus voor de komende jaren. Op korte en middellange termijn zal echter vooral aandacht worden besteed aan de efficiënte inzet van bestaand personeel. Dit omvat het optimaliseren van roosters, het evalueren van de functiemix op locaties en het bepalen van de benodigde formatie per locatie. Om dit proces te ondersteunen en leidinggevend op locaties adequaat te begeleiden, bouwt Cosis het capaciteitsmanagementtraject het komende jaar verder uit. Inmiddels zijn de nodige stappen gezet en locaties hierin geholpen.

Voor de komende jaren staan de nodige vastgoedplannen op de rol. Veel locaties worden vernieuwd. Door stijgende bouwkosten en dalende tarieven zal dit echter niet in alle gevallen haalbaar zijn. Cosis moet hierin keuzes maken en prioriteren zodat de beperkte middelen efficiënt ingezet worden. Hoewel de belangrijkste strategische uitdagingen en interne beheersmaatregelen zijn besproken, zijn er nog andere aspecten om rekening mee te houden. Cosis blijft het principe van integraal management binnen de clusters hanteren.



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

Bijlage II: Portefeuille- en taakverdeling Raad van Bestuur Cosis

De Raad van Bestuur (RvB) van Cosis wordt gevormd door een tweehoofdige raad, waarbij één van de leden als voorzitter fungeert en de ander als lid. De RvB vormt een collegiaal bestuur en is integraal verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen van Cosis, de strategie, het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling en de inrichting van Cosis.

De RvB legt hierover verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Bij de vervulling van zijn taak richt de RvB zich naar het belang van Cosis.

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

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

Voorzitter Raad van Bestuur: Bert Hogeboom (BH)

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

De voorzitter is samen met de voorzitter van de raad van toezicht in het bijzonder verantwoordelijk voor een goed overleg tussen RvB en RvT. De voorzitter treedt in beginsel op als boegbeeld van de organisatie en heeft de primaire vertegenwoordiging naar buiten. De voorzitter geeft specifieke aandacht aan de strategie, visie en koers van de organisatie. Tot de taak van de voorzitter behoort verder onder meer de:

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

De voorzitter stuurt de volgende functionarissen aan:

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

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

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

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

- primaire relatie met de Commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid Raad van Toezicht;
- primaire relatie met de Centrale Cliënten Raad (deelraad VB, GGZ en Verwanten);
- eerste vertegenwoordiger naar externe verbanden die een directe relatie met de portefeuille hebben;
- relatie met het bestuur Stichting Vrienden Cosis.

De bestuurder stuurt de volgende functionarissen aan:

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

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

Bijlage III: Samenstelling, benoemingstermijnen en nevenfuncties Raad van Toezicht in 2024

	Functie	(Neven) functies
Mw. drs. E. van Lente	Voorzitter Benoemd januari 2023 Herbenoembaar januari 2027 Lid Remuneratiecommissie Per 1 juli 2024 afgetreden	<ul style="list-style-type: none"> • Burgemeester gemeente Dalfsen • Lid Raad van Toezicht Hogeschool Windesheim • Voorzitter referendumcommissie gemeente Zwolle • Lid College van de Commissie Bodemdaling Per 1 juli 2025: Burgemeester van Midden-Groningen
Mw. R. E. Bouius-Riemersma	Vice voorzitter Benoemd april 2017 Herbenoemd april 2021 Aftredend april 2025 Aandachtsgebied: Algemeen bestuurlijk, bedrijfs- en organisatiekundig; Personeel en organisatie Voorzitter Remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"> • Algemeen directeur NCG Vanaf september 2024: Voorzitter College van Bestuur ROC Noorderpoort • Bestuurslid stichting Mountain of Hope • Voorzitter RvT Dialysecentrum Groningen
Dhr. dr. H. Mulder	Lid Benoemd januari 2020 Herbenoembaar januari 2024 Aandachtsgebied: Zorg, Kwaliteit en Veiligheid Voorzitter commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid.	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Bestuur WZA
Dhr. drs. J.A. van Oijen	Lid Benoemd oktober 2017 (voordracht CCR) Herbenoemd oktober 2021 Aftredend oktober 2025 Aandachtsgebied: Zorginhoudelijk en kwaliteit Lid Commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur stichting Trajectum

Dhr. J. Kleinjan	Lid Benoemd juni 2023 Herbenoembaar juni 2027 Aandachtsgebied: Financieel-economisch Voorzitter Auditcommissie	• CEO Dagelijks Leven Zorg
Dhr. J. Knol	Lid Benoemd juni 2024 Herbenoembaar juni 2028 Aandachtsgebied: Lid Auditcommissie	• Directeur bestuurder Sociaal Ontwikkelbedrijf Dokwurk • Voorzitter RvC Rabobank Drachten en Noordoost Friesland/lid ALR • Voorzitter investeringscommissie Groninger Groeifonds • Voorzitter VVE Landgoed Aerwinkel
Mw. drs.ir. J. A. van Oosten	Lid Benoemd juni 2024 Herbenoembaar juni 2028 Aandachtsgebied: Lid Commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid	• Eigenaar Jetske van Oosten advies • Lid Raad van Toezicht Aveleijn • Lid KennisRing Raad voor Volksgezondheid & Samenleving • Kernlid Sociaal Creatieve Raad • Lid adviescommissie Agis Innovatiefonds • Voorzitter commissie Evenementen, gemeente Utrecht
Mw. prof. dr. E. de Vries	Lid Benoemd juni 2016 Herbenoemd juni 2020 Aftredend juni 2024 Niet herbenoembaar Aandachtsgebied: Zorg, Kwaliteit en Veiligheid Lid commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid	• Coördinator Data Science, Jeroen Bosch Ziekenhuis 's Hertogenbosch • Bijzonder hoogleraar Ketenzorg met bijzondere aandacht voor downsyndroom en het immuunsysteem bij Tranzo, Tilburg University • Lid Klinische Adviesraad & Vaccincommissie Lareb • Arts-onderzoeker Speerpunt Immunologie, Elisabeth Tweesteden Ziekenhuis, Tilburg • Lid Raad van Toezicht Stichting Het Laar
Dhr. drs. W. van de Pol	Lid Benoemd juni 2016 Herbenoemd juni 2020 Aftredend juni 2024 Aandachtsgebied: Financiële bedrijfsvoering en (Maatschappelijk) Vastgoed Lid Auditcommissie	• Voorzitter College van Bestuur ROC Noorderpoort • Lid Raad van Toezicht CMO Stamm • Voorzitter Raad van Toezicht Marketing Groningen • Voorzitter Raad van Verbeelding van de gemeente Westerkwartier • Bestuurder Gebruikersvereniging Peoplesoft Onderwijs • Bestuurder Stichting Holland Webweek Groningen • Bestuurder Vereniging Kwaliteitsbevordering Bestuurders in het Beroepsonderwijs

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

Bijlage IV: Overzicht persona's Cosis



Koen

Typering

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

Beschrijving

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



Geesje

Typering

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

Beschrijving

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



Priscilla

Typering

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

Beschrijving

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



Clemens

Typering

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

Beschrijving

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



Mark

Typering

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

Beschrijving

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



Jeroen

Typering

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

Beschrijving

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



Wim

Typering

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

Beschrijving

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



Samira

Typering

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

Beschrijving

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



Dylan

Typering

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

Beschrijving

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



Chelsea

Typering

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

Beschrijving

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

Bijlage V: Resultaten Cliënten over Kwaliteit (CoK)

Met de uitkomsten van cliëntervaringsonderzoek CoK kennen we de tevredenheid van cliënten en verwanten over de ondersteuning die Cosis biedt. Er wordt ook gevraagd naar hoe ze leven ervaren. De toelichtingen op eigen hun antwoorden geven vaak een directe inkijk in hoe ze dingen ervaren.

Overzicht respons en waardering CoK per cluster/onderdeel

Ook dit jaar spreken cliënten en vertegenwoordigers hun waardering uit voor de zorgverlening bij Cosis. De cijfers schommelen tussen 7,5 en 8,8.

Deze cijfers zijn al een aantal jaren stabiel, over het geheel genomen een ruime 8. We zijn blij met deze resultaten! In onderstaande tabel een overzicht van de respons en de waardering per cliëntgroep die we bevragen naar hun ervaringen met de dienstverlening van Cosis en hun kwaliteit van leven.

Cluster	Respons		Waardering	
	2022/2023	2023/2024	2022/2023	2023/2024
Wonen	55	46	8,3	8,3
WDL	62	66	8,7	8,7
Ambulant	21	29	8,0	8,4
Inlopen	27	25	8,0	8,1
BW/ATC	41	31	7,7	7,9
KJG EC	19	15	8,2	8,4
KJG Ambulant	4	2	8,4	8,8
KJG Woonvormen	44	53	7,9	7,5
KJG Gezinshuizen	100	106	8,8	8,5

Bijzonderheden respons

KJG

Wat opvalt is dat bij verschillende cliëntgroepen binnen KJG de respons behoorlijk verschillen: van 2% bij Ambulante ondersteuning tot 106% gaan ook kijken bij de locaties waar wel een mooie respons is gehaald hoe zij dat hebben gedaan en wat andere locaties hiervan kunnen leren. De 106 % respons bij de gezinshuizen en logeergezinnen heeft te maken met dat we een peildatum hanteren voor cliëntaantallen, maar de CoK's worden door het gehele jaar ingevuld. Dan kan het gebeuren dat er meer cliënten deelnemen als op de peildatum geteld worden.

Wonen

Binnen het cluster Wonen scoren we traditioneel goed op respons. Nu zien we ineens een terugval van 55% naar 46%. Door de verschillende scores per locatie naast elkaar te leggen kunnen we achterhalen waar dit gebeurde en wat de mogelijke redenen hiervan zijn.

Ambulante ondersteuning

Hier halen we een mooie 29% respons, tegen 21% vorig jaar. De omvorming van de vragenlijst naar een meer IRB

georiënteerde vraagstelling en dito taalgebruik heeft hier mogelijk geholpen. Een andere opvallende uitkomst was dit jaar dat *ongeveer* de helft van de cliënten de antwoorden op de CoK vragen graag deelt met hun begeleider. We gaan kijken hoe we dit beter kunnen faciliteren voor zowel cliënt als begeleider.

Aandacht voor leefstijl

Sinds de uitvraag CoK 2022-2023 is er een vraag opgenomen rondom Leefstijl. We vragen of er wel eens gesproken wordt over:

- Gezond eten
- Voldoende bewegen
- Voldoende slaap
- Ontspanning
- Voldoende slapen
- Middelengebruik

We zien dat er overal veel aandacht voor leefstijl is en dat hierin een (licht) stijgende lijn waarneembaar is t.a.v. 2022/2023.

Overzicht sterke en aandachtspunten

Wat gaat goed?	Wat kan beter?
<i>Cliënten algemeen</i>	<i>Cliënten algemeen</i>
Algemeen tevreden	Wensen voor de woning/WDL locatie
Respectvolle omgang	Tijd van begeleiders
Blij met vrijheid en zelfstandigheid	Meedoen in de buurt
Eten en drinken	
<i>Specifiek voor WDL en KJG Gezinshuizen</i>	<i>Specifiek voor KJG EC</i>
Sfeer en samenzijn medecliënten	Gesprek over perspectief van het kind (KJG EC)
<i>Vertegenwoordigers:</i>	<i>Vertegenwoordigers:</i>
algemeen tevreden begeleiders, contact behandelaars, manier van betrokken worden	personele bezetting
algemeen tevreden, veilige omgeving, begeleiders, begeleiding sluit aan	meedoen in samenleving, informatieontwikkelingen en veranderingen

Bijlage VI Lijst Afkortingen

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

Afkorting	Betekenis
NVZD	beroepsvereniging voor bestuurders in de zorg.
OC	Onderdeelcommissie
ONS	Electronisch Cliëntdossier
OR	Ondernemingsraad
PGB	Persoons Gebonden Budget
RI&E	Risico Inventarisatie & Evaluatie
RvB	Raad van Bestuur
RvT	Raad van Toezicht
TZA	Technologie en Zorg Academie
UWV	Uitvoeringsinstituut WerknemersVerzekeringen
VB	Verstandelijk Beperkt
VGN	Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland
VN	Verenigde Naties
VWS	Volksgezondheid Welzijn en Sport (ministerie)
WDL	Werken, Dagbesteding en Leren
WLZ	Wet Langdurige Zorg
WMCZ	Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen
WMO	Wet Maatschappelijke Ondersteuning
WNT	Wet Normering Topinkomens
WZD	Wet Zorg en Dwang
ZN	Zorgverzekeraars Nederland
ZZP	Zelfstandige Zonder Personeel



5 Verslag Raad van Toezicht

5.1 Raad van Toezicht

5.1.1 Algemeen

De Raad van Toezicht (RvT) is het toezichthoudende orgaan van Cosis en bestaat uit zeven leden. De RvT is zodanig samengesteld dat de leden elkaar in hun expertise aanvullen en aan het principe van onafhankelijkheid en kritisch kunnen reflecteren is voldaan. Een eerste toets op onafhankelijkheid vindt plaats bij de benoeming van een lid van de RvT, dit wordt periodiek geëvalueerd. Nevenfuncties worden gemeld en getoetst aan mogelijke tegenstrijdigheid van belangen voordat deze aanvaard worden.

De aanstelling van leden van de RvT geschiedt voor een periode van vier jaar. Leden zijn hierna maximaal één keer herbenoembaar. In de werving- en selectieprocedure van leden van de RvT worden de RvB en medezeggenschap van de organisatie nauw betrokken.

In 2024 heeft er een niet voorziene wisseling in de raad van toezicht plaatsgevonden. Erica van Lente, voorzitter van de Raad, heeft tot haar spijt moeten besluiten haar voorzitter- en lidmaatschap neer te moeten leggen. Dit als gevolg van het aanvaarden van het burgemeesterschap van de gemeente Midden-Groningen. Een gemeente die midden in het werkgebied van Cosis ligt; het lidmaatschap van de Raad van Cosis was daarmee niet verenigbaar.

Als gevolg van het ontstaan van deze vacature, is de functie van voorzitter tijdelijk waargenomen door de vice-voorzitter Regina Bouius. Rekening houdend met het aftreden van mevrouw Bouius in 2025, heeft de Raad besloten om de vacatures van voorzitter én vice-voorzitter in één procedure in te vullen. Dit heeft er toe geleid dat de heer Seerp Leistra per 1 januari 2025 als voorzitter en mevrouw Tineke van Lenthe per 1 april 2025 als vice-voorzitter zijn benoemd.

Daarnaast hebben, in lijn met het reguliere rooster van aftreden, in 2024 de heer Wim van de Pol en mevrouw Esther de Vries de Raad verlaten. Deze vacatures zijn ingevuld door de heer Jan Knol en mevrouw Jetske van Oosten.

De Governancecode Zorg vormt het kader voor het functioneren van de RvT. Met het aanvaarden van het lidmaatschap conformeren de leden zich hieraan, evenals aan de uitgangspunten zoals opgenomen in statuten en van toepassing zijnde reglementen van Cosis. Leden van de RvT zijn allemaal lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ). Dit in lijn met het programma 'Goed Toezicht' van de NVTZ.

De samenstelling, benoemingstermijnen en nevenfuncties van de RvT in 2024 vindt u in bijlage III.

5.1.2 Taken

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

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

Op al deze gebieden heeft de RvT zich in 2024 nauwgezet laten informeren. Dit krijgt vooral vorm in de vergaderingen met de RvB. Met de RvB zijn afspraken gemaakt over de aard, inhoud en frequentie van de informatievoorziening.

Naast de toezichthoudende taken is de RvT ook werkgever en sparringpartner voor de RvB.

5.1.3 Visie op toezicht

De RvT houdt toezicht vanuit het maatschappelijke doel van Cosis, verwoord in de missie, visie en kernwaarden en richt zich in haar rol als toezichthouder:

- enerzijds op de maatschappelijke doelstelling van Cosis en de centrale positie van de cliënt en medewerker hierin; en
- anderzijds op de rol van Cosis in het noordelijke zorglandschap

Het resultaat van goed toezicht is dat Cosis:

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

De RvT toetst op basis van deze criteria of de organisatie de in aanmerking komende belangen van betrokkenen in haar besluitvorming zorgvuldig en evenwichtig heeft afgewogen, ook vanuit het bredere maatschappelijke perspectief.

De stijl van toezicht kenmerkt zich door het vinden van de juiste balans tussen systeem- en menswaarden. Waarbij geldt dat de RvT controleert vanuit vertrouwen, waardeert wat goed gaat en in reflectie naar verbetering wil gaan.

De RvT is daarbij:

- scherp en kritisch;
- zelfbewust;
- agenda zettend;
- rolvast en rolbewust.

5.1.4 Deskundigheidsbevordering

Jaarlijks beoordelen de leden van de RvT of er behoefte is aan verdere professionalisering en scholing, zowel individueel bekeken of als team. Ieder lid verdiept zich in de ontwikkelingen van de zorg om zo de toezichthoudende rol professioneel en op een verantwoorde wijze in te kunnen blijven vullen. Voor het volgen van opleidingen is een budget beschikbaar.

Evaluatie

Na iedere vergadering van de RvT wordt het eigen functioneren geëvalueerd. Hiertoe wordt uit eigen kring steeds een procesobservator benoemd. Ieder lid van de RvT heeft per zittingstermijn twee keer een evaluatiegesprek met de Remuneratiecommissie (of een vervangend lid wanneer het een evaluatie met een lid van deze commissie betreft). In deze gesprekken wordt stil gestaan bij het functioneren van het lid.

5.1.5 Honorering

De RvT stelt jaarlijks de honorering vast en baseert zich daarbij op de WNT. De honorering van de leden is gebaseerd op de functie die ze in de RvT vervullen en de tijd die ze hieraan besteden. De verantwoording in het kader van de WNT is opgenomen in hoofdstuk 6.

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

5.1.6 Vergaderingen

De vergaderingen van de RvT 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. Hierin wordt ook gerapporteerd over de financiële gegevens, exploitatiegegevens, beheersaspecten en informatie uit het risico- en kansenmanagement. Ook wordt de RvT door de RvB in de vergaderingen op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen binnen de organisatie en de strategische uitdagingen.

Alle leden van de RvT hebben toegang tot de stukken die worden (voor)besproken in de commissies (zie volgende paragraaf). Waar nodig worden onderwerpen vanuit de commissies geagendeerd in de vergadering van de RvT.

De RvT heeft in 2024 zes keer vergaderd. Bij deze vergaderingen is de RvB aanwezig.

Op basis van een vastgestelde jaarkalender worden deze vergaderingen door een agendacommissie voorbereid. Deze commissie bestaat uit de voorzitter en vice-voorzitter van de RvT, de leden van de RvB en de Bestuurssecretaris.

De themasessies hebben in 2024 vooral in het teken gestaan van de herijking van 'De beweging'. De RvT heeft door stil te staan bij de ontwikkelingen in het zorgveld en de beoogde rol van Cosis daarin, haar input gegeven voor de verdere uitwerking van de herijkte strategie. Een punt dat in 2025 prominent op de agenda terug zal komen.

Medezeggenschap

De RvT vindt het belangrijk dat invloed van alle gremia op beleid en besluiten mogelijk is. Dat wordt gefaciliteerd door contact te houden met de verschillende medezeggenschapsorganen. Een vertegenwoordiging van de RvT woonde twee keer een overlegvergadering bij van de Ondernemingsraad met de RvB. Daarnaast is er één keer per jaar overleg met de Centrale Cliëntenraad. De RvT heeft geconstateerd dat er sprake is van een goede interactie tussen medezeggenschap en RvB en dat er ruimte is voor een kritische noot.

Leden van de RvT bezoeken jaarlijks ook een aantal locaties van Cosis om zich een beeld te kunnen vormen van de zorg- en dienstverlening op locatie én de vragen waren medewerkers en cliënten tegen aanlopen. In de vergaderingen van de RvT worden de bevindingen gedeeld met de overige leden en de RvB.

Onderwerpen

In 2024 zijn weer veel onderwerpen besproken in de vergaderingen van de RvT. Een greep uit onderwerpen die zijn besproken:

- het rooster van aftreden;
- het Kwaliteitsjaarverslag 2023/ de reflectie hierop;
- de herijking van 'De beweging': Koers2030;
- de profielen van te werven leden RvT;
- de vervolgacties vanuit het medewerkersbelevingsonderzoek;
- het treasurystatuut;
- het kwaliteitsbeeld/ beleid binnen Cosis;
- capaciteitsmanagement binnen Cosis: status en effecten;
- het accountantsverslag 2023;
- de jaarrekening 2023;
- het bestuursverslag 2023;
- het verlenen van decharge aan de Raad van Bestuur;
- de benoeming leden RvT;
- de klassenindeling WNT;
- de honorering Raad van Toezicht en Raad van Bestuur;
- ontwikkelingen binnen het cluster KJG;
- rapporten/ meldingen IGJ;
- de kaderbrief 2025;
- het controleplan van de externe accountant; de managementletter van de extern accountant; de begroting en het jaarplan 2025;
- de kwartaalrapportages gericht op de kwaliteit van zorg en de financiële stand van zaken;
- gebruik maken van deposito's.

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

5.1.7 Commissies

De leden van de raad van toezicht nemen deel aan verschillende commissies.

Per eind 2024 vormen Jeroen Kleinjan en Jan Knol de Auditcommissie. In 2024 kwam deze commissie vier keer bij elkaar. De commissie adviseert de Raad over onderwerpen die de bedrijfsvoering aangaan. Voorbeelden hiervan zijn de bespreking van het accountantsverslag, de managementletter, de begroting en (financiële) maandrapportages. Specifiek in 2024 zijn onderwerpen als vastgoedinvesteringen, IT en het treasurystatuut besproken.

Hans Mulder, Jetske van Oosten en Jeroen van Oijen vormen per eind 2024 de Commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid. Deze commissie adviseert en ondersteunt de Raad bij het adequaat uitvoeren van het toezicht op het terrein van de zorg, kwaliteit en veiligheid. In 2024 heeft de commissie twee keer vergaderd. Naast de reguliere rapportages gericht op de kwaliteit en veiligheid van de zorg, is de Cosis Hygiëne Standaard besproken. En is uitvoerig stilgestaan bij de thema's 'Van sturen op veiligheid, naar werken aan kwaliteit' en, gericht op het vraagstuk van kwaliteit van zorg, de rol van Cosis binnen regionale samenwerkingsverbanden.

Tot slot vormden Regina Bouius en Jeroen van Oijen (als vervanger van Erica van Lente) per eind 2024 de renumeratiecommissie. De commissie heeft zich in 2024 beziggehouden met de procedure voor de benoeming van leden van de Raad. Ook zijn de voorstellen voor de honorering van de Raad en de Raad van Bestuur voorbereid. Als onderdeel van het werkgeverschap voert de commissie ook de jaargesprekken met de leden van de Raad van Bestuur, zowel individueel als collectief. Hiervoor haalt de commissie input op bij interne stakeholders.

5.1.8 Beleid en strategie

In 2024 is er veel bereikt door de organisatie. Vanuit een inhoudelijke strategische visie en een vol overtuiging gekozen koers. Cosis is een omvangrijke organisatie, met een hierbij passende dynamiek. Dit heeft binnen de RvT de nadrukkelijke aandacht. Waarbij de RvT vooral blijft letten op de aansluiting met de hervormingsagenda's op de verschillende beleidsterreinen. En, naar de toekomst toe, op de effecten van de verschillende zorgakkoorden. De stappen die daarin met 'De beweging' zijn gezet, worden door de RvT dan ook volledig onderschreven. Ook gericht op de verdere herijking hiervan.

5.1.9 Aandachtspunten 2025

De (politieke) ontwikkelingen en bezuinigingen die op ons afkomen blijven aandacht vragen. De effecten hiervan, gericht op het jaar 2026, worden door Cosis gevolgd en gemonitord. De RvT volgt de stappen die de RvB en de directie hierin zetten nauwgezet. Kwaliteit van zorg is uiteraard ook een belangrijk aandachtspunt. Met de uitkomst van de herijking van de strategie zal de visie, gericht op menswaardigheid, ook besproken moeten worden. Thema's uit 2024 zullen ook in 2025 weer belangrijk zijn: arbeidsmarkt ontwikkelingen, digitalisering en duurzaamheid zullen, vanuit de herijking, belangrijke punten zijn.



6.1 Jaarrekening 2024

6.1.1 Balans per 31 december 2024

(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-24	31-dec-23
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1		
1. Bedrijfsgebouwen en -terreinen		45.361.933	47.232.932
2. Machines en installaties		14.272.277	14.982.543
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen		15.208.699	15.258.192
4. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald		8.561.255	2.692.329
Totaal materiële vaste activa		83.404.164	80.165.996
Vlottende activa			
Vorderingen	2		
1. Op handelsdebiteuren		4.079.498	1.652.578
2. Overige vorderingen		13.965.042	15.566.794
3. Overlopende activa		4.111.224	5.675.005
Totaal vorderingen		22.155.764	22.894.377
Liquide middelen	3	99.259.895	82.664.397
Totaal activa		<u>204.819.823</u>	<u>185.724.770</u>

	Ref.	31-dec-24	31-dec-23
		€	€
PASSIVA			
Eigen vermogen	4		
1. Gestort en opgevraagd kapitaal		66.741	66.741
2. Bestemmingsreserves		9.639.734	9.639.734
3. Bestemmingsfondsen		128.538.478	117.120.754
4. Overige reserves		902.878	910.887
Totaal eigen vermogen		139.147.831	127.738.116
Vorzieningen	5		
1. Overige		4.426.441	5.728.374
Totaal voorzieningen		4.426.441	5.728.374
Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	6		
1. Schulden aan banken		1.030.516	1.474.288
Totaal langlopende schulden		1.030.516	1.474.288
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	7		
1. Schulden aan banken		443.773	443.773
2. Schulden aan leveranciers en handelskredieten		6.441.873	4.840.542
3. Belastingen en premies sociale verzekeringen		8.422.881	7.836.657
4. Schulden ter zake pensioenen		4.145.121	3.709.602
5. Overige schulden		32.215.016	28.133.940
6. Overige passiva		8.546.371	5.819.477
Totaal kortlopende schulden		60.215.035	50.783.991
Totaal passiva		<u>204.819.823</u>	<u>185.724.769</u>

6.1.2 Winst- en verliesrekening over 2024

	Ref.	2024	2023
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		€	€
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	9		
1. Zorgverzekeringswet		97.025	84.355
2. Wet langdurige zorg		215.545.222	199.602.830
3. Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies		374.290	424.180
4. Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		700.491	714.688
5. Baten uit onderaanneming		2.268.527	1.955.007
6. Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		4.282.977	4.041.562
7. Opbrengsten Jeugdwet		42.687.572	38.842.244
Totaal baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		265.956.104	245.664.867
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	10		
1. Wet maatschappelijke ondersteuning		30.638.632	27.576.827
2. Overige andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		8.626.380	6.920.457
Totaal andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		39.265.012	34.497.284
Som der bedrijfsopbrengsten		305.221.116	280.162.151
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	11	21.612.154	19.424.368
Lonen en salarissen	12	147.163.864	137.702.430
Sociale lasten	13	23.942.494	22.213.008
Pensioenlasten	14	12.865.243	11.594.957
Afschrijvingen op materiële vaste activa	15	10.263.235	9.167.125
Overige bedrijfskosten	16	80.763.537	77.326.419
Som der bedrijfslasten		296.610.527	277.428.307
Financiële baten en lasten	17		
1. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten		2.845.558	2.131.749
2. Rentelasten en soortgelijke kosten		-46.433	-70.471
Totaal Financiële baten en lasten		2.799.125	2.061.278
RESULTAAT BOEKJAAR		11.409.714	4.795.122

Resultaatbestemming

<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	2024	2023
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Reserve aanvaadbare kosten Wlz	14.553.718	9.071.810
Reserve Wmo	-2.490.920	-2.788.951
Reserve Jeugdwet	52.912	-526.641
Reserve overige financiering	-697.986	-959.641
Algemene reserves	-8.010	-1.455
	<u>11.409.714</u>	<u>4.795.122</u>

6.1.3 Kasstroomoverzicht 2024

	Ref.	2024	2023
Kasstroom uit operationele activiteiten		€	€
Bedrijfsresultaat		8.610.588	2.733.843
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	15	10.263.235	9.167.125
- mutaties voorzieningen	5	-1.301.933	-67.931
- boekresultaten afstoting vaste activa		-792.452	58.750
		8.168.850	9.157.944
Veranderingen in vlottende middelen:			
- vorderingen	2	738.612	-3.787.196
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	7	6.762.151	3.732.005
		7.500.763	-55.191
<i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>		24.280.201	11.836.596
Ontvangen interest	17	2.845.559	2.131.749
Betaalde interest	17	-46.433	-70.471
		2.799.126	2.061.278
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		27.079.327	13.897.874
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings materiële vaste activa	1	-12.360.446	-13.582.823
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	2.320.388	356.423
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-10.040.058	-13.226.400
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Aflossing langlopende schulden	6	-443.772	-957.407
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-443.772	-957.407
Mutatie geldmiddelen		16.595.497	-285.933
Stand geldmiddelen per 1 januari	3	82.664.397	82.950.330
Stand geldmiddelen per 31 december	3	99.259.895	82.664.397
Mutatie geldmiddelen		16.595.497	-285.933

Toelichting:

De kasstroom uit investeringsactiviteiten is gecorrigeerd met € 1,7 mln. aan investeringen materiële vaste activa welke nog niet zijn betaald op 31-12-2024. Deze investeringen zijn gecorrigeerd op de kortlopende schulden. De boekwinst van verkochte vaste activa voor een bedrag van € 0,8 mln., is gecorrigeerd op de desinvesteringen materiële vaste activa.

6.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

6.1.4.1 Algemeen

Algemene gegevens

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

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

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2024, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2024.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

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

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

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

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Stelselwijziging

Er is in de jaarrekening 2024 geen stelselwijziging toegepast.

Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2023 zijn niet geherrubriceerd en vergelijkbaar met 2024.

Gebruik van schattingen

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

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

Verrekenen en salderen

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

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

Verbonden rechtspersonen

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

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

Grondslagen WNT

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

Leasing (Operational lease)

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

6.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

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

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

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

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

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

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

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

Materiële vaste activa

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

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

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

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

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

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

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

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

Groot onderhoud:

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

Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen

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

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

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

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

Er zijn geen aanwijzingen dat een actief onderhevig is aan een bijzondere waardevermindering danwel dat het verlies van eerdere bijzondere waardeverminderingen niet meer bestaat of is verminderd. Om deze reden heeft er voor de jaarrekening 2024 geen herberekening plaatsgevonden en is de verantwoorde cumulatieve waardevermindering onverminderd van toepassing. De cumulatieve bijzondere waardevermindering bedraagt per 31 december 2024 € 5,8 miljoen, verdeeld over de segmenten KJG voor € 0,5 miljoen en Wonen voor € 5,3 miljoen.

Vervreemding van vaste activa

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

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Stichting Cosis maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten.

Financiële instrumenten worden bij eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolwaardering worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de resultatenrekening, worden direct toerekenbare transactiekosten bij de eerste waardering direct verwerkt in de resultatenrekening.

In contracten besloten afgeleide instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract omdat niet aan de voorwaarden is voldaan, worden verwerkt in overeenstemming met het basiscontract.

Saldering van financiële instrumenten

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als de stichting beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de stichting het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen.

Als sprake is van een overdracht van een financieel actief dat niet voor verwijdering uit de balans in aanmerking komt, wordt het overgedragen actief en de daarmee samenhangende verplichting niet gesaldeerd.

Bepaling reële waarde

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn. De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije markttrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de na deze alinea beschreven manier gewaardeerd.

Verstrekte leningen en overige vorderingen

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

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

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

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

Vorderingen

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

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

Liquide middelen

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

Voorzieningen (algemeen)

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,1% en is iets hoger dan de disconteringsvoet van 2.8% in 2023.

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

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

Voorziening levensfase

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

Voorziening jubileumverplichtingen

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

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

Schulden

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

6.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

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

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

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

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

Opbrengsten

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

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

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

Overheidssubsidies

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

Personele kosten

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

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

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

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

Ontslagvergoedingen

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

Pensioenen

Stichting Cosis heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Stichting Cosis. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Stichting Cosis betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer.

De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfondsen. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In maart 2025 bedroeg de actuele dekkingsgraad 114,3%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 124,8%. Het pensioenfonds verwacht volgens het herstelplan binnen 10 jaar hieraan te kunnen voldoen en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. Stichting Cosis heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting Cosis heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

Afschrijvingen op materiële vaste activa

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

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

Financiële baten en lasten

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

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

6.1.4.4 Grondslagen van segmentering

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

De verdeling van de winst- en verliesrekening 2024 inclusief vergelijkende cijfers over 2023 per segment is gemaakt op basis van de volgende uitgangspunten:

- Directe kostenplaatsen: de kosten zijn op kostenplaatsniveau naar rato van opbrengsten per segment verdeeld (salariskosten, overige bedrijfskosten, afschrijvingslasten en financiële lasten).
- Verhouding van het vermogen: de financiële baten zijn verdeeld door de verhouding van het vermogen per segment op het totale vermogen te nemen.
- Inzet behandelaren: de kosten zijn per vakgroep verdeeld naar de segmenten Wlz en Jeugdwet.
- Decentrale overhead: de kosten zijn op clusterniveau naar rato van opbrengsten per segment verdeeld.
- Centrale overhead: de kosten zijn op basis van verschillende verdeelsleutels verdeeld.

6.1.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

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

6.1.4.6 Financiële instrumenten en risicobeheersing

Marktrisico

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

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

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

Kredietrisico

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

Liquiditeitsrisico

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

6.1.4.7 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

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

6.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2024

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
1. Bedrijfsgebouwen en terreinen	45.361.933	47.232.932
2. Machines en installaties	14.272.277	14.982.543
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	15.208.699	15.258.192
4. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	8.561.255	2.692.329
Totaal materiële vaste activa	83.404.164	80.165.996

<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	2024	2023
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	80.165.996	76.165.471
Bij: investeringen	15.029.339	13.226.444
Af: afschrijvingen	10.263.235	9.167.125
Af: desinvesteringen	1.527.936	58.794
Boekwaarde per 31 december	83.404.164	80.165.996

Toelichting:

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

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

2. Vorderingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-24	31-dec-23
--------------------------------------	-----------	-----------

	€	€
1. Vorderingen op handelsdebiteuren	4.079.498	1.652.578
2. overige vorderingen:		

	2023	2024	totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	7.121.315	0	7.121.315

Financieringsverschil boekjaar	0	8.699.307	8.699.307
Correcties voorgaande jaren	176.403	0	176.403
Betalingen/ontvangsten	-7.297.718	0	-7.297.718
Subtotaal mutatie boekjaar	-7.121.315	8.699.307	1.577.992
Saldo per 31 december	<u>0</u>	<u>8.699.307</u>	<u>8.699.307</u>

Stadium van vaststelling (per erkenning):

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

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	216.852.214	200.371.267
- schulden uit hoofde van financieringoverschot	208.152.907	193.249.952
	<u>8.699.307</u>	<u>7.121.315</u>

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	216.852.214	200.371.267
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	208.152.907	193.249.952
Totaal financieringsverschil	8.699.307	7.121.315
- Nog te factureren omzet	4.561.763	7.398.223
- Rente	221.574	249.389
- Diverse Vorderingen	482.398	797.867
Totaal overige vorderingen	13.965.042	15.566.794
3. Overlopende activa	4.111.224	5.675.005
Totaal vorderingen	22.155.764	22.894.377

Toelichting:

De voorziening die in aftrek op de vorderingen op handelsdebiteuren is gebracht, bedraagt € 53.335 (2023: € 61.146).

In de overlopende activa is een bedrag van € 1,0 mln. (2023: € 1,3 mln.) opgenomen met een looptijd langer dan 1 jaar.

3. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Bankrekeningen	99.236.093	82.625.595
Kassen	23.802	38.802
Totaal liquide middelen	99.259.895	82.664.397

Toelichting:

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

De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

PASSIVA

4. Eigen vermogen

<i>Bestaat uit de componenten:</i>	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
1. Gestort en opgevraagd kapitaal	66.741	66.741
2. Bestemmingsreserves	9.639.734	9.639.734
3. Bestemmingsfondsen	128.538.478	117.120.754
4. Overige reserves	902.878	910.888
Totaal eigen vermogen	139.147.831	127.738.117

1. Gestort en opgevraagd kapitaal	Saldo per	Resultaat-	Overige	Saldo per
<i>Het verloop vorig boekjaar:</i>	1-jan-2023	bestemming	mutaties	31-dec-2023
	€	€	€	€
Kapitaal	66.741	0	0	66.741
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal vorig boekjaar	66.741	0	0	66.741
	Saldo per	Resultaat-	Overige	Saldo per
<i>Het verloop huidig boekjaar:</i>	1-jan-2024	bestemming	mutaties	31-dec-2024
	€	€	€	€
Kapitaal	66.741	0	0	66.741
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	66.741	0	0	66.741

2. Bestemmingsreserves	Saldo per	Resultaat-	Overige	Saldo per
<i>Het verloop vorig boekjaar:</i>	1-jan-2023	bestemming	mutaties	31-dec-2023
	€	€	€	€
Bestemmingsreserves:				
Innovatie Zorg- en Dienstverleningsaanbod	3.000.000	0	0	3.000.000
Versterken en transformeren organisatie	5.700.000	0	0	5.700.000
Nalatenschap "Het Boemeltje"	939.734	0	0	939.734
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	0	0	0	0
Totaal bestemmingsreserves vorig boekjaar	9.639.734	0	0	9.639.734

	Saldo per	Resultaat-	Overige	Saldo per
<i>Het verloop huidig boekjaar:</i>	1-jan-2024	bestemming	mutaties	31-dec-2024
	€	€	€	€
Bestemmingsreserves:				
Innovatie Zorg- en Dienstverleningsaanbod	3.000.000	0	0	3.000.000
Versterken en transformeren organisatie	3.700.000	0	0	3.700.000
Nalatenschap "Het Boemeltje"	939.734	0	0	939.734
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	2.000.000	0	0	2.000.000
Totaal bestemmingsreserves	9.639.734	0	0	9.639.734

3. Bestemmingsfondsen	Saldo per	Resultaat-	Overige	Saldo per
<i>Het verloop vorig boekjaar:</i>	1-jan-2023	bestemming	mutaties	31-dec-2023
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen:				
Reserve aanvaardbare kosten Wlz	121.100.954	9.071.810	0	130.172.764
Reserve Wmo	-5.473.045	-2.788.951	0	-8.261.996
Reserve Jeugdwet	-1.213.953	-526.641	0	-1.740.594
Reserve overige financiering	-2.089.778	-959.641	0	-3.049.419
Totaal bestemmingsfondsen vorig boekjaar	112.324.178	4.796.577	0	117.120.755

	Saldo per	Resultaat-	Overige	Saldo per
<i>Het verloop huidig boekjaar:</i>	1-jan-2024	bestemming	mutaties	31-dec-2024
Bestemmingsfondsen:	€	€	€	€
Reserve aanvaardbare kosten Wlz	130.172.764	14.553.718	0	121.100.954
Reserve Wmo	-8.261.996	-2.490.920	0	-5.473.045
Reserve Jeugdwet	-1.740.594	52.912	0	-1.213.953
Reserve overige financiering	-3.049.420	-697.986	0	-2.089.778
Totaal bestemmingsfondsen	117.120.754	11.417.724	0	112.324.178

4. Overige reserves	Saldo per	Resultaat-	Overige	Saldo per
<i>Het verloop vorig boekjaar:</i>	1-jan-2023	bestemming	mutaties	31-dec-2023
Overige reserves:	€	€	€	€
Overige reserve	912.343	-1.455	0	910.888
Totaal algemene en overige reserves vorig boekjaar	912.343	-1.455	0	910.888

	Saldo per	Resultaat-	Overige	Saldo per
<i>Het verloop huidig boekjaar:</i>	1-jan-2024	bestemming	mutaties	31-dec-2024
Overige reserves:	€	€	€	€
Overige reserve	910.888	-8.010	0	902.878
Totaal algemene en overige reserves	910.888	-8.010	0	902.878

Toelichting:

Bestemmingsreserves

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

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

Bestemmingsfondsen

Dit betreffen de reserves vanuit de verschillende financieringen:

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

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

Conform vorig jaar is de reserve aanvaardbare kosten Wlz vanaf 2015 (decentralisatie sociaal domein) gesplitst in de reserve aanvaardbare kosten Wlz, reserve Wmo, reserve Jeugdwet en reserve overige financiering. Deze mutaties zijn verwerkt via de resultaatbestemming. Voor 2024 is dezelfde werkwijze gehanteerd.

Overige reserve

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

Overzicht van het totaalresultaat van de instelling

	€	€
Netto-resultaat toekomend aan de instelling	11.409.714	4.795.121
Totaalresultaat van de instelling	<u>11.409.714</u>	<u>4.795.121</u>

5. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-2024	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€	€
1. Overige					
Voorziening jubileumverplichtingen	2.755.632	196.021	160.039	0	2.791.614
Voorziening levensfase	224.660	0	126.614	17.475	80.571
Voorziening langdurig zieken	1.779.490	1.041.425	1.452.168	291.051	1.077.696
Voorziening generatiepact	968.592	21.771	372.461	141.342	476.560
Totaal overige	5.728.374	1.259.217	2.111.282	449.868	4.426.441
Totaal voorzieningen	5.728.374	1.259.217	2.111.282	449.868	4.426.441

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

	31-dec-24
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.431.182
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	2.995.259
hiervan > 5 jaar	1.764.119

Toelichting:

In de voorziening langdurig zieken is de te verwachten uit te betalen transitievergoeding na uitdiensttreding opgenomen. Deze transitievergoeding wordt gecompenseerd door het UWV, op de balans is hiervoor tevens een vordering opgenomen van € 0,4 miljoen. In 2023 betrof de som aan te betalen transitievergoedingen € 0,8 miljoen.

6. Langlopende schulden

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
1. Schulden aan banken	1.030.516	1.474.288
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	<u>1.030.516</u>	<u>1.474.288</u>
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	2024	2023
	€	€
Stand per 1 januari	1.918.062	2.875.468
Bij: nieuwe leningen	0	0
Af: aflossingen	443.773	957.408
Stand per 31 december	<u>1.474.289</u>	<u>1.918.060</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	443.773	443.773
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>1.030.516</u>	<u>1.474.287</u>

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

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	443.773	443.773
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	1.030.516	1.474.288
hiervan > 5 jaar	100.569	192.403

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

Toelichting:

De boekwaarde van de leningen benadert de reële waarde.

Vestiging hypotheekrecht Waarborgfonds voor de Zorgsector:

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

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

7. Overige kortlopende schulden

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
1. Schulden aan banken	443.773	443.773
2. Schulden aan leveranciers en handelskredieten	6.441.873	4.840.542
3. Belastingen en premies sociale verzekeringen	8.422.881	7.836.657
4. Schulden ter zake pensioenen	4.145.121	3.709.602
5. Overige schulden:		
- Nog te betalen salarissen	217.605	184.595
- Vakantiegeld	6.645.946	6.236.549
- BTW	-26.151	-64.298
- Vrienden van Cosis	-25.931	96.697
- Rente	18.167	23.272
- Reservering vakantie- & PBL-uren	22.006.179	21.242.533
- Overige schulden	3.377.643	414.591
- Nog te verrekenen met bewoners	1.558	0
Totaal overige schulden	32.215.016	28.133.939
6. Overige passiva		
- Overlopende posten	8.546.371	5.819.477
Totaal overige passiva	8.546.371	5.819.477
Totaal overige kortlopende schulden	60.215.035	50.783.990

Toelichting:

De overige schulden zijn toegenomen, vooral veroorzaakt door een stijging van nog uit te geven gelden van € 1,8 mln. waarbij Cosis kassier is en € 1,3 mln. aan ontvangen subsidies voor duurzame projecten.

Alle kortlopende verplichtingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

8. Niet in de balans opgenomen regelingen

31-dec-24

€

Operational lease

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

Looptijd < 1 jaar	844.881
Looptijd 1 jaar tot 5 jaar	1.905.189
Looptijd > 5 jaar	101.360
	<u>2.851.430</u>

Huren

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

Tevens is aangegeven wat de looptijd van de verplichtingen is.

Verplichting < 1 jaar	11.040.250
Verplichting 1 tot 5 jaar	27.283.825
Verplichting > 5 jaar	9.567.690
	<u>47.891.765</u>

Investeringsverplichtingen

Op balansdatum heeft Stichting Cosis de volgende aanneemovereenkomsten afgesloten:

Nieuwbouw Kindcentrum Berjarijke Appingedam	3.100.375
Zorgappartementen Delfzijl	6.383.820
	<u>9.484.195</u>

Garanties

Door de Rabobank Noord-Drenthe zijn 10 garanties afgegeven:

Het gaat hierbij om de volgende huurpanden:

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

Obligoverplichting Waarborgfonds voor de Zorgsector

Stichting Cosis heeft voor opgenomen leningen, met een restschuld ultimo 2024 van in totaal € 751.883 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 2024 € 22.556.

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers.

Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet verbindend verklaarde) Cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdwerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel Cao's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data.

De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen.

6.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en admini- stratieve uitrusting	Materiële vaste uitvoering en voorit- betalingen op materiële vaste activa	Totaal
Stand per 1 januari 2024	€	€	€	€	€
aanschafwaarde	98.616.148	26.640.287	36.015.758	2.692.329	163.964.522
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	51.383.216	11.657.744	20.757.566	0	83.798.526
Boekwaarde per 1 januari 2024	47.232.932	14.982.543	15.258.192	2.692.329	80.165.996
Mutaties in het boekjaar					
investeringen	1.682.101	2.530.409	3.670.473	7.146.356	15.029.339
herwaarderingen	0	0	0	0	0
afschrijvingen	3.080.931	3.443.848	3.738.456	0	10.263.235
in gebruikname	425.230	814.656	37.544	-1.277.430	0
terugname geheel afgeschreven activa					
aanschafwaarde	972.716	580.247	4.590.509	0	6.143.472
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	972.716	580.247	4.590.509	0	6.143.472
desinvesteringen					
aanschafwaarde	2.441.438	1.310.223	160.792	0	3.912.453
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	1.544.039	698.740	141.738	0	2.384.517
per saldo	897.399	611.483	19.054	0	1.527.936
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-1.870.999	-710.266	-49.493	5.868.926	3.238.168
Stand per 31 december 2024					
aanschafwaarde	97.309.325	28.094.882	34.972.474	8.561.255	168.937.936
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	51.947.392	13.822.605	19.763.775	0	85.533.772
Boekwaarde per 31 december 2024	45.361.933	14.272.277	15.208.699	8.561.255	83.404.164
Afschrijvingspercentage	0 - 20%	5 - 12,50%	10 - 20%	0%	

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

6.1.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2024

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke-rente	Restschuld 31 december 2023	Nieuwe leningen in 2024	Aflossing in 2024	Restschuld 31 december 2024	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2024	Aflossingswijze	Aflossing 2025	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
Bank Ned. Gemeenten	02/08/13	1.700.938	17	hypo-theek	2,67%	695.248	0	100.569	594.679	100.569	6	variabel	100.569	rijksgarantie
Bank Ned. Gemeenten	27/06/07	3.000.000	20	hypo-theek	4,27%	602.510	0	150.628	451.882	0	3	variabel	150.628	WfZ
Bank Ned. Gemeenten	28/11/06	3.000.000	20	hypo-theek	3,30%	450.000	0	150.000	300.000	0	2	lineair	150.000	WfZ
Bank Ned. Gemeenten	02/10/08	2.669.011	24	hypo-theek	4,75%	170.304	0	42.576	127.728	0	3	lineair	42.576	rijksgarantie
Totaal						1.918.062	0	443.773	1.474.289	100.569			443.773	

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

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

6.1.8 Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2024

Gesegmenteerde winst- en verliesrekening

SEGMENT 1 WLZ

	2024	2023
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:	€	€
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	217.557.049	201.361.552
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	0	0
Som der bedrijfsopbrengsten	217.557.049	201.361.552
BEDRIJFSLASTEN:		
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	10.169.147	8.973.527
Lonen en salarissen	101.125.630	95.835.211
Sociale lasten	16.313.794	15.328.324
Pensioenlasten	8.763.045	7.980.813
Afschrijvingen op materiële vaste activa	8.383.942	7.322.065
Overige bedrijfskosten	61.457.532	59.108.178
Som der bedrijfslasten	206.213.090	194.548.118
Financiële baten en lasten	3.209.759	2.258.375
RESULTAAT BOEKJAAR	14.553.718	9.071.809
RESULTAATBESTEMMING		
Het resultaat is als volgt verdeeld:	2024	2023
Toevoeging/(onttrekking):	€	€
Reserve aanvaardbare kosten Wlz	14.553.718	9.071.810
Reserve Wmo	0	0
Reserve Jeugdwet	0	0
Reserve overige financiering	0	0
Algemene reserves	0	0
	14.553.718	9.071.810

SEGMENT 2 WMO

	2024	2023
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:	€	€
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	0	0
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	31.793.550	27.664.802
Som der bedrijfsopbrengsten	31.793.550	27.664.802
BEDRIJFSLASTEN:		
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	6.642.923	5.742.677
Lonen en salarissen	16.077.131	14.399.351
Sociale lasten	2.675.379	2.383.070
Pensioenlasten	1.467.048	1.284.574
Afschrijvingen op materiële vaste activa	650.000	661.588
Overige bedrijfskosten	6.509.747	5.838.397
Som der bedrijfslasten	34.022.228	30.309.657
Financiële baten en lasten	-262.242	-144.096
RESULTAAT BOEKJAAR	-2.490.920	-2.788.951

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:	2024	2023
Toevoeging/(onttrekking):	€	€
Reserve aanvaardbare kosten Wlz	0	0
Reserve Wmo	-2.490.920	-2.788.951
Reserve Jeugdwet	0	0
Reserve overige financiering	0	0
Algemene reserves	0	0
	-2.490.920	-2.788.951

SEGMENT 3 JEUGDWET

	2024	2023
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:	€	€
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	42.722.717	39.009.767
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	0	0
Som der bedrijfsopbrengsten	42.722.717	39.009.767
BEDRIJFSLASTEN:		
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	4.310.511	4.163.609
Lonen en salarissen	22.332.217	20.369.074
Sociale lasten	3.712.704	3.352.864
Pensioenlasten	1.968.861	1.732.317
Afschrijvingen op materiële vaste activa	877.974	855.802
Overige bedrijfskosten	9.414.399	9.057.384
Som der bedrijfslasten	42.616.666	39.531.050
Financiële baten en lasten	-53.139	-5.359
RESULTAAT BOEKJAAR	52.912	-526.642

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:	2024	2023
Toevoeging/(onttrekking):	€	€
Reserve aanvaardbare kosten Wlz	0	0
Reserve Wmo	0	0
Reserve Jeugdwet	52.912	-526.641
Reserve overige financiering	0	0
Algemene reserves	0	0
	52.912	-526.641

SEGMENT 4 OVERIGE

	2024	2023
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:	€	€
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	10.636.012	9.237.794
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	2.511.788	2.888.236
Som der bedrijfsopbrengsten	13.147.800	12.126.030
BEDRIJFSLASTEN:		
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	489.573	544.555
Lonen en salarissen	7.628.886	7.098.794
Sociale lasten	1.240.617	1.148.752
Pensioenlasten	666.290	597.254
Afschrijvingen op materiële vaste activa	351.319	327.670
Overige bedrijfskosten	3.381.859	3.322.460
Som der bedrijfslasten	13.758.544	13.039.485
Financiële baten en lasten	-95.253	-47.642
RESULTAAT BOEKJAAR	-705.997	-961.097

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:	2024	2023
Toevoeging/(onttrekking):	€	€
Reserve aanvaardbare kosten Wlz	0	0
Reserve Wmo	0	0
Reserve Jeugdwet	0	0
Reserve overige financiering	-697.986	-959.641
Algemene reserves	-8.010	-1.455
	-705.996	-961.096

AANSLUITING TOTAAL RESULTAAT MET RESULTAAT SEGMENTEN

	2024	2023
	€	€
Resultaat volgens gesegmenteerde resultatenrekeningen:		
SEGMENT 1 WLZ	14.553.718	9.071.810
SEGMENT 2 WMO	-2.490.920	-2.788.951
SEGMENT 3 JEUGDWET	52.912	-526.641
SEGMENT 4 OVERIGE	-705.996	-961.097
	11.409.714	4.795.121
Resultaat volgens de resultatenrekening	11.409.714	4.795.121

BATEN

9. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2024	2023
	€	€
1. Zorgverzekeringswet	97.025	84.355
2. Wet langdurige zorg	215.545.222	199.602.830
3. Subsidies op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies	374.290	424.180
4. Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	700.491	714.688
5. Baten uit onderaanneming	2.268.527	1.955.007
6. Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	4.282.977	4.041.563
7. Opbrengsten Jeugdwet	42.687.572	38.842.244
Totaal	<u>265.956.104</u>	<u>245.664.867</u>

Toelichting:

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

10. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2024	2023
	€	€
1. Opbrengsten Wet maatschappelijke ondersteuning	30.638.632	27.576.827
2. Overige andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten:		
- Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo en Jeugdwet)	997.606	935.339
- Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	2.144.840	1.564.441
- Activiteiten/ overige dienstverlening	48.840	44.896
- Overige opbrengsten	5.435.094	4.375.781
Totaal overige andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	8.626.380	6.920.457
Totaal andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	<u>39.265.012</u>	<u>34.497.284</u>

Toelichting:

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

LASTEN

11. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2024	2023
	€	€
Personeel niet in loondienst	11.176.594	10.330.976
Kosten uitbesteding onderaannemers	10.435.560	9.093.392
Totaal kosten van uitbesteed werk en andere kosten	<u>21.612.154</u>	<u>19.424.368</u>

Toelichting:

De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn gestegen ten opzichte van vorig jaar als gevolg van hogere inhuur van extern personeel en uitbestedingen aan onderaannemers.

12. Lonen en salarissen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2024	2023
	€	€
Lonen en salarissen	147.163.864	137.702.430
Totaal lonen en salarissen	<u>147.163.864</u>	<u>137.702.430</u>

Toelichting:

Onder lonen en salarissen is een bedrag van € 3.358.217 (2023: € 3.189.084) in mindering gebracht als gevolg van ontvangen ziekgeld.

13. Sociale lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2024	2023
	€	€
Sociale lasten	23.942.494	22.213.008
Totaal sociale lasten	<u>23.942.494</u>	<u>22.213.008</u>

14. Pensioenlasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2024	2023
	€	€
Pensioenlasten	12.865.243	11.594.957
Totaal pensioenlasten	<u>12.865.243</u>	<u>11.594.957</u>

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's):

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

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2024	2023
cao GHZ	2.662	2.694
cao GGZ	330	320
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>2.992</u>	<u>3.014</u>
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

Toelichting:

De toename van de lonen en salarissen wordt met name veroorzaakt door de cao-stijgingen.

15. Afschrijvingen op materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2024	2023
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	10.263.235	9.167.125
Totaal afschrijvingen	<u>10.263.235</u>	<u>9.167.125</u>

16. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2024	2023
	€	€
Overige personeelskosten	10.492.561	9.456.151
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	19.395.725	18.554.860
Algemene kosten	17.021.400	16.903.662
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	6.192.482	6.047.137
Onderhoud en energiekosten:		
- Onderhoud	5.306.053	4.604.597
- Energie	6.940.903	5.531.288
Totaal onderhoud en energiekosten	12.246.956	10.135.885
Huur en leasing	15.219.850	14.961.255
Dotaties en vrijval voorzieningen (PBL, jubileum, langdurig zieken en generatiepact)	194.563	1.267.469
Totaal overige bedrijfskosten	<u>80.763.537</u>	<u>77.326.419</u>

17. Financiële baten en lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2024	2023
	€	€
1. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	2.845.558	2.131.749
Subtotaal financiële baten	2.845.558	2.131.749
2. Rentelasten en soortgelijke kosten	-46.433	-70.471
Subtotaal financiële lasten	-46.433	-70.471
Totaal financiële baten en lasten	<u>2.799.125</u>	<u>2.061.278</u>

Toelichting:

De stijging van de 'Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten' wordt veroorzaakt doordat de verkregen rente op de banksaldi van 2023 over 10,5 maand is verkregen en in 2024 over het gehele jaar. Dit terwijl de banktegoeden in 2024 waarover rente wordt berekend hoger waren.

18. Honoraria onafhankelijke accountant

<i>De honoraria van de onafhankelijke accountant over 2024 zijn als volgt:</i>	2024	2023
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	223.301	210.661
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	48.880	46.112
3. Fiscale advisering	0	0
4. Niet-controlediensten	7.375	0
Totaal honoraria accountant	<u>279.556</u>	<u>256.773</u>

Toelichting:

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

19. Transacties met verbonden partijen

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

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

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

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

De WNT is van toepassing op stichting Cosis. Het voor stichting Cosis toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 233.000. Het betreft het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugdhulp, klasse V, totaalscore 12 punten. De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij meerdere WNT-plichtige instellingen als leidinggevende topfunctionaris (die zijn aangegaan met ingang van 1 januari 2018).

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 2024		
bedragen x € 1	B.J. Hogeboom	M.I. de Graaf - Siegers
Functiegegevens	Voorzitter RvB	Lid RvB
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	1,00
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	216.459	202.004
Beloningen betaalbaar op termijn	16.190	16.150
<i>Subtotaal</i>	<i>232.649</i>	<i>218.154</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	233.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	232.649	218.154
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023		
bedragen x € 1	B.J. Hogeboom	M.I. de Graaf - Siegers
Functiegegevens	Voorzitter RvB	Lid RvB
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	1,00
Dienstbetrekking?	Ja	N.v.t.
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	207.846	180.386
Beloningen betaalbaar op termijn	15.154	15.081
Bezoldiging	223.000	195.467
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	223.000

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

Gegevens 2024			
bedragen x € 1	E. van Lente	R.E. Bouius - Riemersma	E. de Vries
Functiegegevens		Lid/ Waarnemend voorzitter	
	Voorzitter	01/07 - 31/12	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 30/06	01/01 - 31/12	01/01 - 31/05
Bezoldiging	8.664	13.820	4.991
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	17.380	23.300	9.677
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t	N.v.t	N.v.t
Bezoldiging	8.664	13.820	4.991
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023			
bedragen x € 1	E. van Lente	R.E. Bouius - Riemersma	E. de Vries
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging	16.676	13.124	11.502
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.450	22.300	22.300

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

Gegevens 2024			
bedragen x € 1	J.A. van Oijen	W. van de Pol	H. Mulder
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/05	01/01 - 31/12
Bezoldiging	12.017	4.991	13.820
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300	9.677	23.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t	N.v.t	N.v.t
Bezoldiging	12.017	4.991	13.820
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023			
bedragen x € 1	J.A. van Oijen	W. van de Pol	H. Mulder
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging	11.502	11.502	13.227
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300	22.300	22.300

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen (nr. 7, 8 en 9)

Gegevens 2024			
bedragen x € 1	J. Kleinjan	J. Knol	J. A. van Oosten
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/06 - 31/12	01/06 - 31/12
Bezoldiging	13.820	7.026	7.026
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300	13.623	13.623
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t	N.v.t	N.v.t
Bezoldiging	13.820	7.026	7.026
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023			
bedragen x € 1	J. Kleinjan	J. Knol	J. A. Van Oosten
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/06 - 31/12	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	7.716	0	0
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	13.075	0	0

2. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2024 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

6.1.9 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die van invloed zijn op de waardering en resultaatbepaling van de jaarrekening 2024.

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van stichting Cosis heeft de jaarrekening 2024 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 14 mei 2025.

De Raad van Toezicht van de stichting Cosis heeft de jaarrekening 2024 goedgekeurd in de vergadering van 14 mei 2025.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 6.1.2.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Voorzitter Raad van Bestuur

B.J. Hogeboom

Lid Raad van Bestuur

M.I. de Graaf - Siegers

Voorzitter Raad van Toezicht

S. Leistra

Lid Raad van Toezicht

T. van Lenthe

Lid Raad van Toezicht

H. Mulder

Lid Raad van Toezicht

J. Kleinjan

Lid Raad van Toezicht

J. A. van Oijen

Lid Raad van Toezicht

J. Knol

Lid Raad van Toezicht

J.A. van Oosten



6.2 Overige gegevens

6.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

Overeenkomstig de statuten is besloten het resultaat over het boekjaar 2024 toe te voegen aan het eigen vermogen.

6.2.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening voor het boekjaar geëindigd op 31 december 2024 van Stichting Cosis te Assen gecontroleerd. Op deze jaarrekening zijn de voorschriften van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG van toepassing. De verantwoording inzake de Wet normering topinkomens (hierna WNT-verantwoording) is opgenomen in de jaarrekening.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Cosis per 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2024;
- de winst-en-verliesrekening over 2024;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2024 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie "Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening".

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2024 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

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

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

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben, waar relevant, professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2024, 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 fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de organisatie de continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Communicatie

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

Groningen, 14 mei 2025

EY Accountants B.V.

w.g. P.G.J. Brouwer RA

Contact

Telefoon: 088 839 3000

E-mail: info@cosis.nu

www.cosis.nu

Servicebureau Assen

Bezoekadres Lauwers 17

9405 BL Assen