

Jaarverslag Ambiq 2024



Voorwoord

2024 was een jaar van beweging. We hebben de basis gelegd voor de herijking van ons zorgportfolio, zodat onze zorg en dienstverlening toekomstbestendig blijft. Tegelijkertijd stond het jaar in het teken van focus, rolduidelijkheid en scherpe monitoring. Deze combinatie hielp ons om grote stappen te zetten in het verstevigen van ons fundament én het realiseren van een gezonde bedrijfsvoering.

Dat gaat niet vanzelf. Het vraagt lef, samenwerking en het vermogen om kritisch te reflecteren. We hebben bewuste keuzes gemaakt om de kwaliteit van zorg voorop te blijven zetten én tegelijkertijd te investeren in duurzame inzetbaarheid en werkplezier van onze medewerkers. Soms betekende dat lastige beslissingen, maar altijd met het doel van onze organisatie voor ogen: zorg bieden die écht nodig is – nu en in de toekomst.

Wat mij in 2024 het meest raakte, is de kracht en betrokkenheid van onze medewerkers. In een complexe en dynamische omgeving blijven zij zich met hart en ziel inzetten voor onze cliënten. Hun flexibiliteit, doorzettingsvermogen en professionaliteit zijn onmisbaar geweest voor de stappen die we als organisatie hebben gezet.

In het bijzonder ben ik trots op het feit dat we de projecten binnen de herijking van ons zorgportfolio grotendeels met eigen medewerkers uitvoeren. Hierdoor blijven onze inhoudelijke expertise én ons hart voor deze bijzondere doelgroep leidend in de koers die we varen. Ook de waardevolle gesprekken met cliënten, ervaringsdeskundigen en onze medezeggenschapsorganen hebben richting gegeven aan onze keuzes.

In dit jaarverslag blikken we terug op de weg die we in 2024 samen hebben afgelegd. We delen onze resultaten, de uitdagingen die we zijn tegengekomen en de inzichten die we meenemen naar de toekomst. Dit verslag markeert niet alleen een afronding, maar vooral ook een nieuw vertrekpunt: voor verdere groei, ontwikkeling en samenwerking in 2025.

Ik wens u veel leesplezier!

Anita Bultman,
Raad van Bestuur



Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Inleiding	3
Deel 1: Kwaliteitsjaarverslag	4
Cliënt	4
Medewerkers	13
Organisatie	16
Deel 2: Bestuursverslag	23
Algemene informatie	23
Gang van zaken gedurende het verslagjaar	26
Financiële ontwikkelingen	27
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	29
Toekomstparagraaf	29

Inleiding

Voor u ligt het jaarverslag van Ambiq over 2024. Dit jaarverslag bestaat uit twee delen. Hieronder worden deze toegelicht.



Deel 1 - Kwaliteitsjaarverslag

Het eerste deel van het Ambiq jaarverslag 2024 is het kwaliteitsjaarverslag. Dit kwaliteitsjaarverslag dient als interne verantwoording richting Cliëntenraad, Ondernemingsraad, Raad van Toezicht en dient tevens als externe verantwoording voor toezicht, financiers en keuze informatie voor cliënten. Het kwaliteitsjaarverslag hebben we opgedeeld in drie onderdelen: **Cliënt, Medewerker en Organisatie**. Per onderdeel wordt de kwalitatieve ontwikkeling beschreven die Ambiq heeft doorgemaakt in 2024.

Deel 2 - Bestuursjaarverslag

Volgens de 'Regeling openbare jaarverantwoording - Wet marktverordening gezondheidszorg' (RojW) is het vanaf verslagjaar 2022 opnieuw verplicht om een bestuursverslag te publiceren. Dit heeft als doel om inzicht te bieden in de integriteit en professionaliteit van de bedrijfsvoering. Het bestuursverslag vormt een essentieel onderdeel van de financiële verantwoording.

Deel 1: Kwaliteitsjaarverslag

Cliënt

Ambiq is dé LVB specialist van Noord- en Oost-Nederland. We behandelen kinderen, jongeren en volwassenen met een licht verstandelijke beperking (LVB) en bijkomende problematiek. We begrijpen de uitdagingen waarmee deze doelgroep te maken kan krijgen en verdiepen ons continu in de nieuwste inzichten en methodieken om de best mogelijke zorg te bieden. Daarbij is systeemgericht werken ons uitgangspunt: problemen en oplossingen liggen zelden bij het individu alleen, maar bevinden zich vaak binnen het hele systeem (gezin, school, netwerk).

Het liefst werken we ambulant (bij de cliënt en het systeem thuis), maar onze cliënten komen ook voor onderzoek of therapie bij één van onze poli's. Ons uitgangspunt is altijd 'thuis tenzij' dus wanneer thuis wonen (even) niet lukt, hebben we verschillende locaties waar onze cliënten hulp met verblijf kunt krijgen. Dit kan op de groep, in een gezinshuis of voor onze volwassenen op één van onze zeven woon- en werkboerderijen.



Passende zorg

Expertthema's

Bij Ambiq werken we met expertthema's om onze zorg optimaal af te stemmen op de behoeften van onze doelgroep en gericht te verbeteren. De thema's zijn afgeleid uit de hulpvraag van onze cliënten en geven richting aan onze zorginhoudelijke ontwikkeling. Hierdoor blijven wij ook in de toekomst goed aansluiten op de hulpvragen en behoeften van onze cliënten, samenwerkingspartners en financiers. In het meerjarenplan van onze expertteams richten wij ons op expertthema's Trauma, Hechting en Seksualiteit. In 2024 hebben de expertteams onder andere de volgende ontwikkelingen ingezet:

Trauma

- De handreiking indicatiestelling traumabehandeling is vastgesteld en intern gedeeld. Hierin zijn per behandelvorm (ambulant, ZIT, KINGS) de indicaties, contra-indicaties en trajectopzet uitgewerkt.
- Er loopt een onderzoek naar de effectiviteit van ZIT (Zeer Intensieve Traumabehandeling) in samenwerking met de RUG.

- Het expertteam wordt steeds beter gevonden voor kennisdeling en opleidingen, en draagt actief bij aan de ontwikkeling van de trauma-toolbox en aan het EMDR magazine via de VEN-commissie.

Gehechtheid

- Het expertteam gehechtheid heeft in 2024 een visiestuk opgesteld met aanbevelingen voor diagnostiek en behandeling van gehechtheidsrelaties. Dit heeft geleid tot een nieuwe richtlijn diagnostiek in samenwerking met de vakgroep, waarvoor in 2025 verdere scholing wordt uitgewerkt.
- Daarnaast is NIKA geëvalueerd en is het MT geadviseerd over de implementatie; de licentie wordt in het voorjaar van 2025 aangevraagd.
- Ook wordt verkend welke ervaringsgerichte behandelmethoden aanvullend kunnen zijn, met een vervolg in 2025.

Clustermanager Frank

**‘Hechting begint al
vóór de geboorte’**

[LEES MEER](#)



Gert Jan van den Top,
Behandelaar expertise netwerk

**‘We maken echt verschil
met het vlaggensysteem’**

ambiq [Lees meer](#)

Seksualiteit

- Het expertteam seksualiteit heeft in 2024 bijgedragen aan kennisdeling binnen én buiten Ambiq, onder meer via presentaties, deelname aan het Sekspertisenetwerk en samenwerking met NNZ.
- Binnen Ambiq is uitleg gegeven over de Touch Survey en victim blaming, en is gewerkt aan een plan voor bredere kennisoverdracht, dat in 2025 wordt vervolgd.
- De richtlijn relationele en seksuele vorming is geactualiseerd, met aandacht voor thema's als preventie, diversiteit en sibling sexual abuse.
- Er is een advies uitgebracht over de module *Ken je grens* en een studentonderzoek gestart naar seksuele ontwikkeling na misbruik en traumabehandeling.

Veilige zorg

Binnen Ambiq staat de kwaliteit van onze zorg en de veiligheid van onze cliënten en medewerkers voorop. Hiertoe hebben wij ons ook te verhouden tot aan aantal wettelijke kaders en kwaliteitsnormen.

Wzd

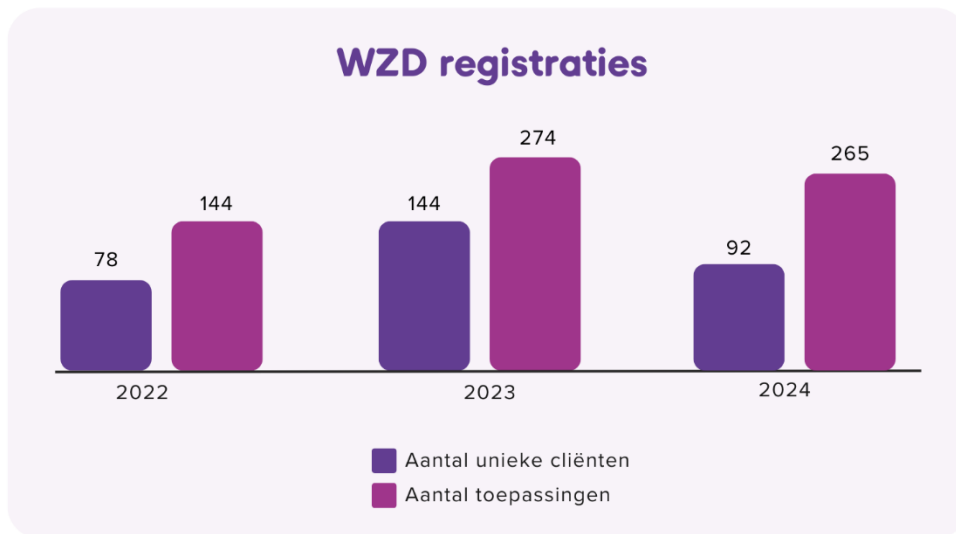
Binnen Ambiq hanteren we het uitgangspunt dat onvrijwillige zorg uitsluitend wordt toegepast als er geen andere opties meer zijn. Dit sluit naadloos aan bij de centrale gedachte van de Wet zorg en dwang (Wzd): "*nee, tenzij*". Onvrijwillige zorg mag alleen worden ingezet als er sprake is van ernstig nadeel voor de cliënt of zijn omgeving.



Wanneer vrijheidsbeperkende maatregelen toch noodzakelijk zijn, gebeurt dit altijd in overleg met de cliënt, voor een zo kort mogelijke duur en met oog voor de persoonlijke situatie. We vinden het belangrijk dat de cliënt begrijpt waarom een maatregel wordt ingezet en dat het gevoel van regie behouden blijft, ook binnen de context van beperking.

Een belangrijk onderdeel van de Wzd is het reflecteren op de inzet van onvrijwillige zorg en het leren omgaan met de balans tussen vrijheid en veiligheid. In dit vierde jaar sinds de invoering van de wet is binnen Ambiq verder gewerkt aan het verfijnen van de implementatie.

De Wzd-commissie speelt hierin een centrale rol door het volgen van landelijke en interne ontwikkelingen en door het opstellen en actualiseren van beleid, procedures, werkinstructies en hulpmiddelen. Daarnaast adviseert de commissie proactief op alle niveaus binnen de organisatie, zodat we zorgvuldig en verantwoord omgaan met situaties waarin onvrijwillige zorg aan de orde is.



Bij de analyse van de Wzd-registraties over 2024 valt op dat het aantal unieke cliënten waarbij Wzd-toepassingen zijn uitgevoerd is gedaald ten opzichte van 2023, terwijl het totaal aantal toepassingen vrijwel gelijk is gebleven. Deze ontwikkeling lijkt te wijzen op twee mogelijke verklaringen:

- Er is een relatief kleine groep cliënten waarbij meerdere Wzd-toepassingen zijn ingezet.
- In bredere zin lukt het steeds vaker om Wzd-toepassingen te voorkomen, bijvoorbeeld door vroegtijdige signalering, alternatieve interventies of betere afstemming binnen het netwerk.

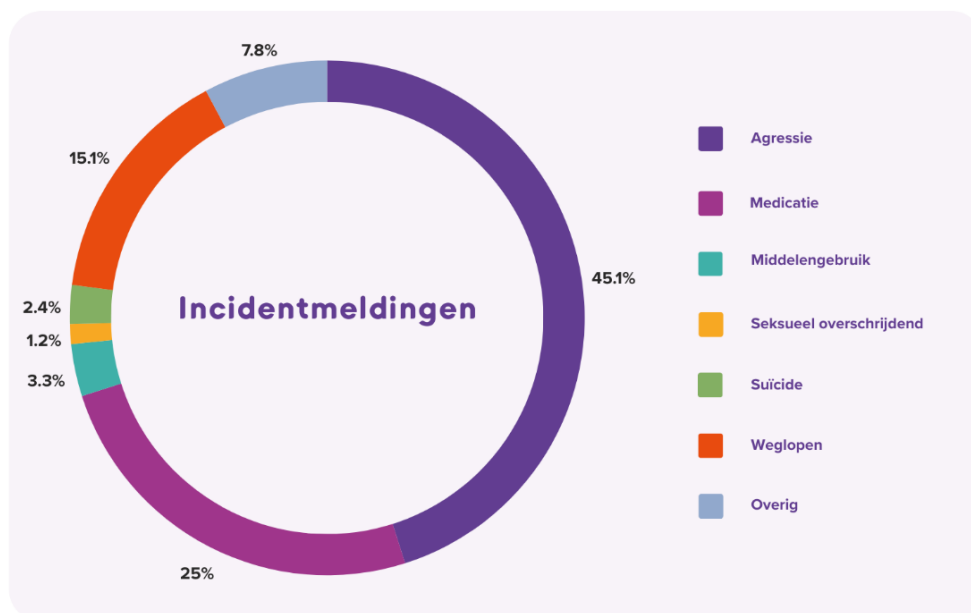
Vanwege interne omstandigheden is het de Wzd-commissie in 2024 niet gelukt om deze hypothesen verder te onderbouwen met verdiepend onderzoek. In 2025 wordt hierin een verbeterslag gemaakt.

Deze ontwikkeling wordt mede gestimuleerd door het lopende verbeterplan naar aanleiding van het toezichtbezoek, en sluit aan bij de bredere professionaliseringsslag binnen de thematische commissies (waaronder Wzd, Meldcode, Incidenten, Medicatie en de Onderzoekscommissie voor inspectiemeldingen). Naar verwachting zal de onderlinge afstemming tussen deze commissies bijdragen aan meer samenhang in signalering, duiding en beleidsvorming rondom onvrijwillige zorg.

Incidentmeldingen

Ambiq evalueert en bespreekt de kwaliteit van zorg mede aan de hand van incidentmeldingen. Deze meldingen helpen onze hulpverleners om te reflecteren op het eigen handelen en samen te leren van wat er gebeurt in de praktijk. Een gemeld incident wordt beoordeeld door de clustermanager en vervolgens besproken op teamniveau, met als doel om inzichten te delen en verbeteracties te formuleren.

Op regionaal en organisatie breed niveau worden de patronen die uit de meldingen naar voren komen geanalyseerd. De uitkomsten van deze analyses worden gebruikt als input voor nieuw beleid of het bijstellen van bestaande werkwijzen.



2024 was het eerste volledige jaar waarin incidentmeldingen zijn vastgelegd in Care4. Omdat de classificatie van meldingen voorheen anders was ingericht, is het lastig om een betrouwbare vergelijking met eerdere jaren te maken. Wel valt op dat het aantal meldingen in 2024 ongeveer gelijk is aan 2023. Net als in voorgaande jaren kwamen incidenten rondom agressie en medicatie het vaakst voor.

Ook dit jaar zien we dat sommige locaties actiever zijn in het doen van meldingen dan andere. Dit verschil hangt deels samen met de complexiteit van de doelgroep, maar ook met de mate waarin het melden van incidenten is ingebed in de werkmethode. We verwachten dat het werken met Q-rapportages en het project Team op Orde in 2025 ([zie ook: Overige projecten](#)) zal bijdragen aan een groter bewustzijn rondom het belang van melden – en aan een meer uniforme meldcultuur binnen Ambiq.

Onderzoeken in opdracht van de IGJ

In 2024 zijn in opdracht van de IGJ in totaal zes onderzoeken uitgevoerd door de onafhankelijke onderzoekscommissie van Ambiq. Volgens procedure is ieder onderzoek uitgevoerd door een tandem van een beleidsadviseur en een gedragswetenschapper. De verbetermaatregelen die zijn voortkomen uit deze onderzoeken zijn opgenomen in het centrale verbeterregister dat in 2023 in het leven is geroepen. In dit verbeterregister volgen wij ook verbetermaatregelen die voortkomen uit de directiebeoordeling en interne en externe audits.



Toezicht bezoek IGJ

In het voorjaar van 2024 vond een onaangekondigd inspectiebezoek plaats op het gezondheidspark in Hengelo. De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd bracht een bezoek aan vier groepen: twee ZIB-groepen en twee J-SGLVB-groepen. De inspectie was positief over de lerende en open houding binnen de teams en het getoonde urgentiebesef naar aanleiding van het bezoek. Uit de rapportage blijkt dat vijf van de getoetste normen grotendeels voldoen. Op drie normen is verdere verbetering noodzakelijk, met als belangrijkste ontwikkelpunt

de invulling van de Wet zorg en dwang (Wzd). Op basis van deze bevindingen is in 2024 een verbeterplan opgesteld en in gang gezet. In 2025 wordt dit plan organisatie breed verder uitgerold en geborgd in de kwaliteitsontwikkeling.

Herzien medicatiebeleid en -beheer

In het kader van veilige zorg is in 2024 ons medicatiebeleid en -beheer herzien. Dit heeft geresulteerd in een hernieuwde handreiking en een helder omschreven werkwijze welke zijn samengevat in een infographic. Aanvullend is de verplichte e-learning geïmplementeerd, tekent men nu digitaal af en is er een medicatiecommissie opgericht die o.a. verantwoordelijk is voor het medicatiebeleid, de inhoud en vormgeving van de taakhoudersbijeenkomsten en het volgen van nieuwe ontwikkelingen.

Clustermanager Thomas

**‘De stap naar
digitaal
medicatiebeheer
met de nCare-app’**

[LEES MEER](#)

Ervaring en participatie

Wij vinden de zeggenschap van onze cliënten belangrijk. Op onze locaties is dit o.a. terug te zien door cliënten die mee mogen denken en praten over wat er gegeten wordt tijdens groepsmaaltijden, de inrichting van huis en tuin, de invulling van dagbesteding (werkzaamheden) en het organiseren van groepsactiviteiten. Ook zijn er op de locaties bewoners- en jongerenvergaderingen en op een aantal locaties is een ideeënbus te vinden waarin cliënten ideeën kunnen aandragen ten aanzien van de locatie. In deze paragraaf beschrijven we de ervaringen van cliënten, mogelijkheden voor eigen regie en wat we doen om onze cliënten invloed te geven op de gang van zaken op de locaties.

Ervaringsverhaal Jaimy

**‘Een plek waar ik
mij prettig voel’**

[LEES MEER](#)

Ervaringsdeskundigen en cliëntenraad

Ambiq zet op verschillende manieren ervaring en ervaringskennis van cliënten in binnen veranderingstrajecten en verbeterprocessen in de organisatie. Zo zijn cliënten en de cliëntenraad als klankbord betrokken in de herijking van ons zorgportfolio en hebben cliënten van Volwassenenzorg zitting hebben in de cliëntenraad.

Daarnaast zijn er sinds 2023 vier ervaringsdeskundigen in dienst bij Ambiq. Zij hebben hier een op maat gemaakt opleidingstraject voor gevolgd en worden ingezet op diverse casussen n.a.v. ontevredenheid/vragen omtrent informatie/aansluiten bij jongere om input te krijgen wat er speelt. Ook sluiten zij aan bij werkgroepen en nemen zij deel aan het expertisenetwerk LVB. Deze activiteiten zijn in 2024 verder voortgezet. Ook zijn we aangesloten bij Hogeschool Saxion om samen met andere zorgaanbieders te verkennen op welke wijze we de ervaringsdeskundigheid het beste kunnen borgen binnen Ambiq. Aanvullend is in bij Hogeschool Saxion een onderzoeksvraag uitgezet om het inrichten van ervaringsdeskundigheid binnen Ambiq verder vorm te geven.

Leernetwerk Ervaringsdeskundigheid Jeugd Overijssel (LEJO)

Ambiq heeft zich in 2024, samen met zes andere zorginstellingen en drie gemeenten, aangesloten bij het Leernetwerk Ervaringsdeskundigheid Jeugd Overijssel (LEJO). Het doel van dit twee jaar durende project is om de stem van jongeren centraal te stellen en ervaringsdeskundigheid in de jeugdzorg verder te professionaliseren. Hierbij wordt gewerkt aan een methodiek die de waarde van ervaringskennis in de praktijk onderbouwt, wat uiteindelijk moet leiden tot een inclusiever en effectiever zorgaanbod.

Ervaringsverhaal Kirsten

‘Gun jezelf dat je wonden littekens worden!’

[LEES MEER](#)

Cliëntervaring

Binnen Ambiq hechten we veel waarde aan de ervaringen van onze cliënten. We willen niet alleen weten hoe onze zorg wordt ervaren, maar vooral wat cliënten nodig hebben om zich gehoord, veilig en ondersteund te voelen. Daarom meten we de cliëntervaringen op meerdere manieren.

Binnen intramurale locaties wordt jaarlijks het leefklimaatonderzoek uitgevoerd. Samen met cliënten vertalen we de uitkomsten hiervan naar concrete verbeteracties per locatie. Op ouder-kind locaties en in gezinshuizen wordt het aangepaste Thuisclimaatonderzoek gebruikt. Zo zorgen we ervoor dat de feedback aansluit bij de specifieke behandelsetting.

Tot slot bespreken we cliënttevredenheid standaard in het behandelplan. Hiermee blijft de ervaring van de cliënt geen losstaand meetinstrument, maar een terugkerend gespreksonderwerp in de behandelrelatie.

Beoordeling van cliënten

- 7,2 Exit-vragen
- 6,9 Leefklimaat
- 9,2 Zorgkaart Nederland



Tegelijkertijd merken we dat de respons op deze metingen beperkt blijft, wat het lastig maakt om brede conclusies te trekken. In 2024 hebben we daarom de eerste stappen gezet naar een nieuwe, meer betekenisvolle manier van meten. Doel is om cliëntervaringen beter te integreren in het dagelijks werk, zodat ze daadwerkelijk bijdragen aan kwaliteitsverbetering. In 2025 krijgt dit traject een vervolg, waarbij we onder andere inzetten op persoonlijker vormen van feedback en meer eigenaarschap in teams.

Medewerkers

Onze medewerkers zijn het grootste kapitaal van Ambiq. Iedere dag zetten zij zich in voor kinderen, jongeren en volwassenen met een licht verstandelijke beperking (LVB) in de oprechte overtuiging dat ieder kind het recht heeft om op te groeien in een gezin, iedere jongere zich kan ontwikkelen tot wie hij/zij wil zijn en dat iedere volwassene een veilige en prettige leefomgeving heeft. Dat vraagt van onze medewerkers een grote mate van flexibiliteit, incasseringsvermogen en vakkennis, maar vooral veel betrokkenheid bij deze LVB-doelgroep.



Niet voor niets zijn de kernwaarden van Ambiq 'betrokken', 'vakkundig' en 'toekomstgericht'. De betrokkenheid die we hebben bij onze cliënten, hebben we ook met elkaar. We streven naar een passende werkplek voor iedere medewerker en gezien onze veelheid aan zorgvormen en locaties zijn er volop mogelijkheden. We verwachten van onze medewerkers dat ze blijven investeren in hun kennis en vaardigheden om de beste zorg aan onze cliënten te kunnen blijven bieden. Samen werken we niet alleen aan een mooie toekomst van onze cliënten, maar ook aan persoonlijke ontwikkeling en werkplezier van onze eigen medewerkers.



Ontwikkelingen intern HR-team

Op basis van de advisering van de interim manager HR is in 2024 naast de recruiter ook (structureel) een manager HR aangesteld. Tevens is besloten om de naam PO&O te wijzigen in HR om meer aan te sluiten bij de actualiteit. Onder leiding van de nieuwe manager HR zal het HR-team meer aansluiten bij de strategische projecten (met HR-component) die momenteel lopen binnen Ambiq en waarvan de herijking van de zorgportfolio de meest omvangrijke is.

Instroom nieuwe medewerkers

Net als andere zorgaanbieders kampen we met krapte op de arbeidsmarkt. We hebben structureel tientallen vacatures, waarvan een deel lastig is in te vullen. Om deze reden hebben we sinds 2024 een recruiter in het HR team en houdt de afdeling Communicatie zich mede bezig met arbeidsmarktcommunicatie. Samen dragen zij extern uit hoe leuk het is om

bij Ambiq te werken en welke functies er voorhanden zijn. Daarnaast participeren wij in het netwerk van de Toekomstgerichte Arbeidsmarkt in de Zorg, waarbinnen we samen met andere zorginstellingen projecten vormgeven om bijvoorbeeld meer zij-instromers te vinden of organisatie-overstijgende traineeships in te vullen. Daarnaast bieden wij vele stagiaires, afgestudeerden, BBL-ers of andere lerenden een plek om te leren en werkervaring op te doen. Dit alles natuurlijk in de hoop dat ze enthousiast zijn om ook na afloop van hun opleiding bij Ambiq te komen of te blijven werken.

Ondertussen hebben we in 2024 diverse gesprekken gevoerd met de Belastingdienst inzake het terugdringen van ZZP-inzet (zie ook Personeel niet in loondienst, pagina 25) waarbij sprake is van schijnzelfstandigheid. In het kader daarvan hebben we onze wervingsinspanning nog extra vergroot en hebben we met diverse partijen nieuwe contracten gesloten voor inzet van flexpersoneel op basis van uitzenden of detacheren.

Medezeggenschap

Betrokkenheid herijking zorgportfolio

In 2024 zijn we gestart met de herijking van ons zorgportfolio. Dit omvangrijke traject biedt ruimte aan al onze medewerkers om actief mee te denken en bij te dragen. Zowel het centrale programmteam als de bijbehorende projectgroepen worden volledig bemenst en aangestuurd door collega's uit onze eigen organisatie. Het is bijzonder om te zien hoe we deze grote opgave gezamenlijk oppakken en vormgeven en hoe we daarmee de basis leggen voor een toekomstbestendig Ambiq en de continuïteit van de zorg voor onze cliënten.

Managers-, Raden- en Inloopbijeenkomsten

In het kader van oprechte aandacht voor medewerkers, medezeggenschap en het meenemen van onze interne stakeholders in de koers die we varen, hebben we in 2024 diverse bijeenkomsten georganiseerd voor medewerkers, managers en onze Raden (CR, OR en RvT). Tijdens deze bijeenkomsten was ruimte voor de voortgang op de ontwikkelingen binnen onze projecten, reflectie op de gang van zaken en het samen vooruitkijken naar waar we naar toe willen.

Werkklimaatonderzoek

Op de intramurale groepen van Ambiq wordt jaarlijks, gelijk met het leefklimaatonderzoek, ook het werkklimaatonderzoek uitgevoerd. Middels het werkklimaatonderzoek wordt gemeten hoe de medewerkers teamdruk, leiderschap, ontwikkelmogelijkheden, werkgevers- en werknemersverplichtingen en werkplezier ervaren.

**In 2024 scoren
we een 7,1 op
Werkplezier**

In totaal hebben in 2024 267 van de 320 medewerkers het werkklimaatonderzoek ingevuld, wat neerkomt op een respons van 80% – een zeer goede score. Het werkklimaat blijkt stabiel, ondanks de landelijke trend van een dalend werkklimaat.

In 2024 kwamen de volgende verbeterpunten naar voren: de manier waarop de organisatie beslissingen neemt, de verbondenheid met de organisatie, passief leiderschap en de financiële tegemoetkoming. Punten om trots op te zijn: het ervaren werkplezier, ontwikkelingsmogelijkheden en toekomstperspectief van de medewerkers. Op basis van de resultaten uit dit onderzoek zijn op teamniveau een plan van aanpak opgesteld.

Oprechte aandacht voor (nieuwe) collega's

Het werken met onze doelgroep is superleuk, maar soms ook topsport. Aandacht voor onze medewerkers is daarom een eerste prioriteit. Op diverse manieren vullen we dit in. Naast natuurlijk het contact tussen de leidinggevende en zijn/haar medewerkers, kennen we interne intervisie, een buddysysteem, mentoren en digicoaches. Daarnaast hanteren we een vastgesteld attentiebeleid. Hiermee zorgen we dat bijzondere gelegenheden niet ongemerkt voorbijgaan.

Mede in het kader van 'oprechte aandacht voor medewerkers' hebben we in het afgelopen jaar extra aandacht besteed aan ons verzuimbeleid. Zo hebben we het gedragsmodel van Falke & Verbaan omarmd en zijn leidinggevenden getraind en medewerkers geïnformeerd om dit ook toe te passen. De visie van dit gedragsmodel is dat (verzuimende) medewerkers en hun leidinggevenden meer met elkaar in gesprek zijn over wat er mogelijk is en welke keuzes er zijn. Belangrijk is dat er blijvend gezocht wordt naar een passende werkplek, maar vooral dat de keuze wel/niet verzuimen en de acties na verzuim bij de medewerker liggen. Daarnaast is t/m oktober een verzuimcoach ingezet om leidinggevenden te coachen op de verzuimbegeleiding van hun medewerkers en het voeren van het goede gesprek.

Ervaringsverhaal Daphne

'Ze stonden altijd klaar om mij te helpen'

[LEES MEER](#)

Jij maakt het verschil!

Onze afspraken over verzuim

Bij Ambiq vinden we het belangrijk dat je het optimaal naar je zin hebt. Daar moeten we allemaal op letten. Als jij het naar je zin hebt, ben je het meest waardevol. Voor jezelf, familie en vrienden. Voor onze cliënten en je collega's. Daarom moet je goed voor jezelf zorgen. En gaat je leidinggevende graag met je in gesprek om te kijken hoe je inzetbaar blijft.



Arbeidsvoorwaardenbeleid

Op de werkzaamheden bij Ambiq zijn de voorwaarden uit de Cao Gehandicaptenzorg van toepassing. In 2023 is de lopende Cao opengebroken wat heeft geresulteerd in een structurele loonsverhoging van 2% in juni en december 2024. Hiermee zijn de salarissen vanuit de sector meer concurrerend geworden ten opzichte van omliggende cao's. Daarnaast is de reiskostenvergoeding substantieel verhoogd. Behalve de voorwaarden vanuit de Cao kent Ambiq aanvullende arbeidsvoorwaardelijke regelingen waarmee we aantrekkelijk werkgeverschap nastreven, denk bijvoorbeeld aan ons uitruilsysteem waarmee je fiscaal aantrekkelijk een fiets of computer kunt kopen of onze mogelijkheden om hybride te werken. Maar wellicht wel de meest aantrekkelijke voorwaarde: sinds 2024 krijgt iedere nieuwe medewerker bij Ambiq direct een contract voor onbepaalde tijd, mits je over de juiste diploma's beschikt.



Organisatie

Bij Ambiq geloven we dat goede zorg alleen mogelijk is binnen een organisatie die zelf stevig staat, meebeweegt met veranderingen en voortdurend leert. De wereld om ons heen verandert snel: de zorgvraag wordt complexer, wet- en regelgeving verandert en de arbeidsmarkt staat onder druk. Daarom investeren we continu in onze organisatieontwikkeling.

We werken doelgericht aan heldere processen, een stabiele bedrijfsvoering en duurzame samenwerkingsstructuren. Daarbij zoeken we steeds naar de balans tussen wendbaarheid en structuur: voldoende houvast om kwaliteit te borgen, met ruimte om flexibel in te spelen op wat cliënten en medewerkers nodig hebben.

Ambiq wil een organisatie zijn waarin goede ideeën de ruimte krijgen, besluitvorming transparant verloopt en samenwerking vanzelfsprekend is – binnen teams én tussen afdelingen. Vanuit die basis kunnen we onze zorg en ondersteuning blijven vernieuwen, toekomstbestendig blijven en met vertrouwen blijven bouwen aan onze maatschappelijke opdracht.

Organisatieontwikkeling

Om meer grip te krijgen op onze financiële situatie, het wisselende zorglandschap en om hoofd te bieden aan de arbeidsmarktproblematiek, hebben onze bestuurder en het management team in 2023 vier kernopgaven vastgesteld voor komende jaren.

Om deze kernopgaven te concretiseren hebben we voor 2024 en 2025 een tweejarigenplan opgesteld. Middels dit plan hebben we in 2024 merkbare stappen kunnen zetten in de in 2023 gestelde prioriteiten. Een belangrijke stap hierin is dat we in 2024 verbeteringen in onze bedrijfsvoering hebben aangebracht.

Oprechte aandacht medewerkers

Wat heb jij nodig om je werk goed te kunnen doen?

Een gezonde houdbare bedrijfsvoering

We weten dat we niet meer geld uit kunnen geven dan dat er binnen komt, en handelen hier ook naar.

Heldere profilering van ons zorgportfolio

We stellen vast wat we doen en waar we goed in zijn, maar ook wat we niet meer gaan doen.

Monitoring

Monitor de realisatie van heldere strategische doelen en stuur de organisatie hierop aan en bij. We onderzoeken of we doen wat we afgesproken hebben en sturen zo nodig bij.

Herijking van zorgportfolio

Om onze cliënten nu én in de toekomst de best mogelijke behandeling, ondersteuning en begeleiding te bieden, werken we aan de herijking van ons zorgportfolio. In dit traject, waarin we onze zorgvormen herzien en door ontwikkelen, hebben we een aantal belangrijke uitgangspunten geformuleerd:

- We blijven de ambulante koers volgen en versterken deze verder;
- We blijven de nadruk leggen op systemisch werken en breiden dit, waar nodig, verder uit, ook binnen onze intramurale zorg;
 - Onze intramurale behandelingen worden ingebed in een ambulant traject;
 - We verkorten de intramurale behandelduur waar dit kan;
 - We komen tegemoet aan langdurige ondersteuningsvragen.



In 2024 zijn de eerste 6 projectgroepen van start gegaan. Aan het eind van het jaar hebben zij een business case en implementatieplan gepresenteerd zodat in 2025 gestart kan worden met de implementatie van de eerste zorgvormen. Hierbij kan gedacht worden aan zorgvormen als KST (Kleinschalig Specialistisch Thuis), ZIAG (Zeer

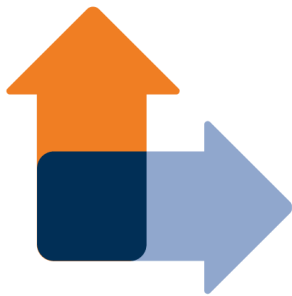
Intensieve Ambulante Gezinsbehandeling en Transitieleeftijd.

In de loop van het jaar 2025 zullen ook de resterende zorgvormen opnieuw beschreven gaan worden. Het gehele traject kent, alvorens het geheel is geïmplementeerd, een doorlooptijd van enkele jaren.

Overige projecten

Naast de herijking van ons zorgportfolio hebben wij in 2024 ook een start gemaakt met een aantal andere projecten die zullen bijdragen aan een toekomstbestendig Ambiq.

- **Team op Orde:** Het project 'Teams op orde' heeft als doel om iedere medewerker meer inzicht te geven in wanneer je als team op orde bent volgens wet- en regelgeving en de Ambiq afspraken die wij hebben gemaakt met elkaar. Denk hierbij aan: het toetsen van cliënttevredenheid, het doen van incidentmeldingen, goed wegzetten van Wzd afspraken, behandelplan en risico-inventarisatie in het dossier van de cliënt, juiste en tijdige registratie, BHV structuur op orde, het juist verstrekken van medicatie en registratie, scholing etc.
- **Instroom-doorstroom-uitstroom:** Het doel van dit project is het stroomlijnen van de cliëntreis – van instroom tot uitstroom. We kunnen dan met behulp van goede informatie op tijd bijsturen, zodat de juiste medewerkers op het juiste moment beschikbaar zijn en de cliënt soepel door het proces gaat.



- **Personele capaciteitsmanagement:**

Het doel van dit project is een optimale afstemming tussen de beschikbaarheid van medewerkers en de zorgvraag waardoor we zorgen voor een hogere medewerkerstevredenheid, stabiele teams en een vermindering van verspillingskosten.

- **Cliëntgebonden planning:** Het doel van dit project is om de cliëntgebonden planning van diagnostici en behandelaren zo te plannen dat meer tijd besteed kan worden aan directe zorg voor de cliënt.

Governance

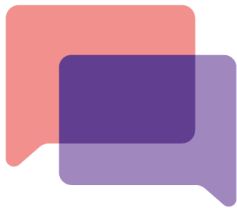
Wij zijn ons ervan bewust dat goede zorg alleen tot stand komt in nauwe samenwerking met cliënten en medewerkers. Ambiq beschikt over een HKZ-certificering voor zowel de jeugd- als gehandicaptenzorg en werkt conform de geldende wet- en regelgeving, waaronder de Wgbo, Wkkgz en Wmcz. Daarnaast maakt Ambiq gebruik van diverse kwaliteitskaders, zowel wettelijk verplicht als op eigen initiatief. Op basis hiervan vinden op structurele basis gesprekken plaats met medewerkers uit de zorgteams, het bedrijfsbureau en met de Centrale Cliëntenraad (CCR) en Ondernemingsraad (OR). De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht handelen in lijn met de wettelijke bepalingen en de Zorgbrede Governancecode.

Goed bestuur en toezicht vormen binnen Ambiq niet alleen een randvoorwaarde, maar zijn ook een actieve motor achter ons kwaliteitsdenken. Governance is nadrukkelijk verweven met de cyclus van

continu verbeteren: door kritische reflectie, duidelijke rolverdeling en transparante besluitvorming stimuleren we een lerende organisatiecultuur. De betrokkenheid van onze Raden en de gestructureerde dialoog met medezeggenschap en professionals zorgen ervoor dat signalen uit de praktijk doorklinken in beleid en strategie. Zo ontstaat een stevige wisselwerking tussen sturing, verantwoording en kwaliteitsontwikkeling.

Verbetercyclus

De cyclus van continue kwaliteitsverbetering volgens de PDCA-methodiek is verankerd in onze organisatie, op verschillende niveaus: bij de individuele cliënt, binnen de teams en op managementniveau. Een concreet voorbeeld hiervan zijn de kwartaalgesprekken (Q-gesprekken) die structureel plaatsvinden met leidinggevendenden. Tijdens deze gesprekken wordt systematisch gerapporteerd op drie kerngebieden: oprechte aandacht voor de cliënt, betrokkenheid bij en welzijn van de medewerker, en het waarborgen van een gezonde bedrijfsvoering. Deze aanpak helpt ons om gericht te sturen op kwaliteit en tijdig bij te stellen waar nodig.



Besluitvorming en communicatie

In 2024 hebben we gewerkt aan het verbeteren en stroomlijnen van onze besluitvormingsprocessen en interne communicatie. Door verantwoordelijkheden scherper te definiëren, processen te stroomlijnen en scherper toe te zien op de kwaliteit van stukken, is de besluitvorming transparanter en efficiënter geworden. Daarnaast hebben we geïnvesteerd in een betere interne communicatie m.b.t. besluitvorming door duidelijke afspraken te maken en te werken met een

heldere communicatieplanning en passende communicatiekanalen waardoor informatie sneller en eenduidiger wordt gedeeld binnen teams en tussen afdelingen. Deze aanpak versterkt niet alleen de samenwerking, maar vergroot ook het eigenaarschap en de betrokkenheid van medewerkers. Met deze verbeteringen zijn we beter in staat om wendbaar in te spelen op ontwikkelingen en gezamenlijk te werken aan de best mogelijke zorg.

Hulpbronnen, omgeving en context

Huisvesting

De uitgangspunten van het strategisch vastgoedplan vormen het fundament voor de begroting en het meerjarenperspectief. In 2024 is de locatie Veenelandenweg 4-6 grondig verbouwd en verduurzaamd. De locatie biedt nu ruimte aan drie gezinnen die gelijktijdig kunnen worden opgenomen in het kader van CSI. Elk gezin beschikt over een eigen appartement met kookgelegenheid en meerdere slaapkamers. Daarnaast zijn het kantoor en de slaapwachtkamer voor de begeleiding vernieuwd.



Ook op het gebied van duurzaamheid zijn stappen gezet: op diverse locaties zijn zonnepanelen geplaatst om onze gebouwen toekomstbestendiger te maken.

Duurzaamheid

Duurzaamheid blijft een belangrijk speerpunt binnen het Strategisch Vastgoedplan van Ambiq (2021–2025). De ambities uit dit plan worden



vertaald naar concrete acties in het meerjarenonderhoudsplan. In lijn met de Europese Energie-Efficiency Richtlijn (EED) is voor alle locaties een rapportage opgesteld en is de routekaart ingediend bij het RVO. Ook is voldaan aan de wettelijke meldplicht, en de kantoorlocaties voldoen ruimschoots aan de eisen voor energielabel C of hoger.

In 2024 zijn op acht locaties in totaal 274 zonnepanelen geplaatst. Daarnaast is de locatie aan de Veenelandenweg 4-6 in Almelo verbouwd, waarbij onder andere zonnecollectoren en een warmtepompboiler zijn geïnstalleerd. Voor deze verduurzaming is gebruikgemaakt van de DUMAVA-subsidie.

Op vijf WLZ-locaties en het hoofdkantoor is een gedragsscan uitgevoerd met focus op duurzaamheid. De bijbehorende rapportages bieden teams concrete handvatten om verbeteringen door te voeren, bijvoorbeeld op het gebied van energieverbruik of bewust eetgedrag.

Het energieverbruik wordt voortdurend gemonitord via een energiebeheersysteem (EBS). Deze real-time monitoring maakt het mogelijk om snel afwijkingen te signaleren en gericht actie te ondernemen. Zo konden op diverse kleinverbruiklocaties de aansluitwaardes worden verlaagd – een maatregel die structureel kostenbesparend werkt.

Digitalisering

Op het gebied van digitalisering zijn in 2024 verdere stappen gezet om processen veiliger, eenvoudiger en efficiënter te maken. Het digitale systeem voor legionellabeheersing werkt naar tevredenheid: medewerkers ontvangen via een app meldingen voor spoel- en temperatuurtaken. Gegevens worden automatisch vastgelegd met een digitale thermometer en bij afwijkingen wordt direct een vervolgactie gekoppeld via de Servicedesk.

Ook de logboeken van de brandmeldcentrales zijn volledig gedigitaliseerd. Deze zijn nu onderdeel van het systeem Ultimo, waarin medewerkers, onderhoudspartijen en keuringsinstanties samenwerken in één centraal logboek.

Tot slot zijn we gestart met de implementatie van Ultimo-Go, waarmee ruimtes en objecten via QR-codes snel gescand kunnen worden voor meldingen of reserveringen. In 2025 wordt dit verder uitgerold binnen de teams. Ter ondersteuning worden hiervoor instructiefilmpjes ontwikkeld.

Social Return On Investment

In 2024 is de samenwerking met Asito Care voortgezet, met als doel jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt werkervaring en ontwikkelkansen te bieden. In het hoofdgebouw van Ambiq in Hengelo worden in de personeelsruimte jongeren opgeleid in horeca, catering en schoonmaak. Dit betreft zowel cliënten van Ambiq als jongeren uit bijvoorbeeld het praktijkonderwijs.

Daarnaast is er een tuinploeg actief die onder begeleiding verantwoordelijk is voor het groenonderhoud, de raambewassing en het onderhoud van vloeren. Een mooi resultaat van deze samenwerking is dat een ex-cliënt van Ambiq via Asito Care een betaalde baan heeft gekregen. Hij is nu onder andere werkzaam op de werkplaats van de technische dienst van Ambiq.

Zorgtechnologie

Wij blijven actief op zoek naar technologische mogelijkheden die de kwaliteit en efficiëntie van ons werk verhogen én bijdragen aan een betere ondersteuning van onze cliënten. Technologie zien wij daarbij niet als doel op zich, maar als een waardevol middel dat onze medewerkers ontlast en cliënten helpt om meer regie te ervaren over hun behandeling.

In 2024 hebben we verschillende toepassingen ingezet die op laagdrempelige en toegankelijke wijze bijdragen aan het welzijn van cliënten. Zo biedt de **VRelax-bril** ontspanning via een rustgevende virtuele omgeving, stimuleert de **app B-Appy** mentale gezondheid bij jongeren, en helpt de **RealCare Baby** aanstaande moeders om zich voor te bereiden op het ouderschap. Ook wordt

het cliëntenportaal **Jouw Omgeving** steeds actiever gebruikt. Dit portaal biedt cliënten niet alleen inzage in hun rapportages, maar stelt hen ook in staat om zelf actief bij te dragen aan hun behandeltraject door eigen observaties en ervaringen te noteren.

In 2024 is bovendien onderzocht hoe zorgtechnologie structureel kan worden geïntegreerd in projecten rond de herijking van ons zorgportfolio, met oog voor toekomstbestendige en passende inzet.

‘Samenwerking
Ambiq en
hogeschool Saxion’

[LEES MEER](#)





Deel 2: Bestuursverslag



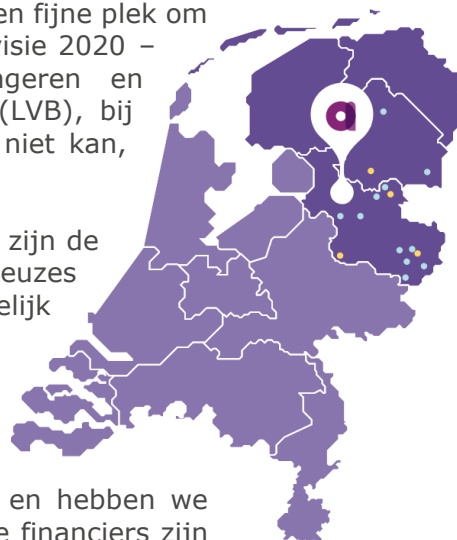
Deel 2: Bestuursverslag

Algemene informatie

Bij Ambiq geloven we dat iedereen recht heeft op een veilige en fijne plek om op te groeien en zichzelf te ontwikkelen. Onze strategische visie 2020 – 2025 draait om het ondersteunen van kinderen, jongeren en (jong)volwassenen met een licht verstandelijke beperking (LVB), bij voorkeur in hun eigen gezin of leefomgeving. Wanneer dat niet kan, bieden we passende ondersteuning op één van onze locaties.

Onze kernwaarden betrokken, vakkundig en toekomstgericht zijn de basis van alles wat we doen. Ze helpen ons bij het maken van keuzes en stimuleren ons om de zorg continu te verbeteren, toegankelijk te houden en klaar te maken voor de toekomst.

Als middelgrote, regionale zorgorganisatie bieden we specialistische hulp en behandeling in Drenthe, Twente en IJsselland, zowel thuis als op onze (verblijfs)locaties. Daarnaast leveren we jeugdhulp in Groningen en Friesland en hebben we landelijke afspraken voor J-SGLVB en DJI. Onze belangrijkste financiers zijn de gemeenten in onze kernregio's en de zorgkantoren Menzis en Achmea Zilveren Kruis.



Aantal medewerkers	Aantal fte
Aantal medewerkers	890
Aantal fte	648

Programma	Aantal cliënten	Aantal behandelingen
Ambulant	1500	2700
Dagbesteding	75	75
Verblijf	825	975

Onze zorgvormen

Ambulante zorg

- Intensieve Ambulante Gezinsbehandeling (IAG)
- IAG Jonge kind
- Zeer Intensieve Gezinsbehandeling (ZIG)
- School Thuis Ambiq (STA!) - in het onderwijs
- Naschoolse Dagbehandeling
- Diagnostiek en consult
- Cognitieve gedragstherapie (CGT)
- Systeemtherapie
- EMDR
- Vaktherapie (Speltherapie, PMT, Beeldende therapie)

Intramurale zorg

- Zeer Intensieve Behandeling (ZIB)
- Zeer Intensieve Traumabehandeling (ZIT)
- Ouder-kind behandeling (OKB)
- J-SGLVB
- Specialistisch verblijf gezinshuis
- Trainingshuis
- Volwassenenzorg (wonen + dagbesteding)

Crisis zorg

- Crisis - ambulant (ASH en FF)
- Crisis - opname
- Crisis Systeem Interventie (CSI)

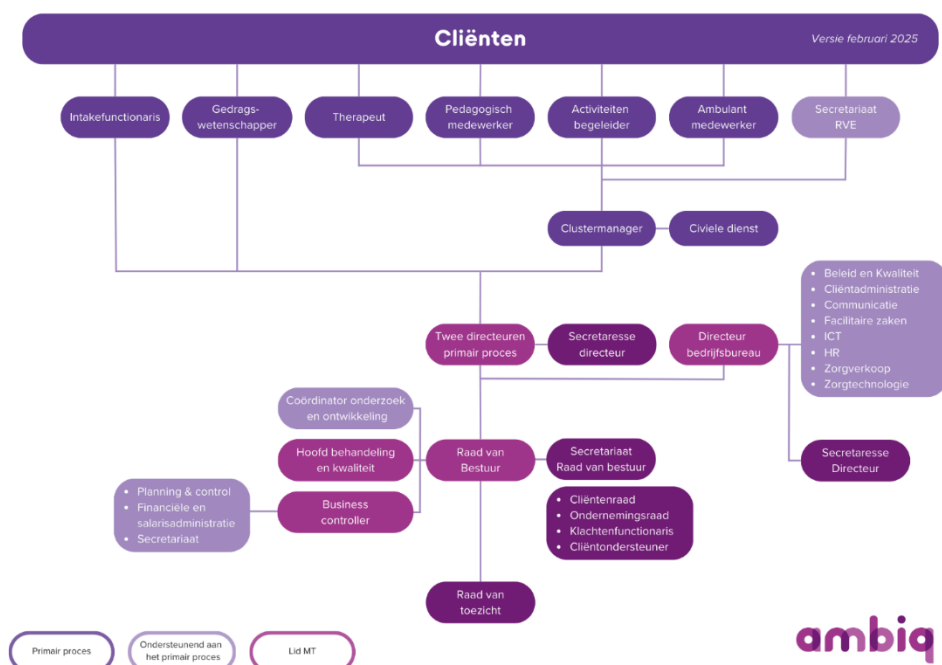
Zorgvormen samen met anderen

- FACT-jeugd (Zwolle en Drenthe)
- Kind IN Gezond Systeem (KINGS)
- Multidimensionale familietherapie (MDFT)

Ons organogram

Ambiq is een stichting. Het besturen hiervan is opgedragen aan het eenhoofdige raad van bestuur. In 2023 heeft een bestuurswissel plaatsgevonden. De raad van toezicht houdt toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken van de stichting en kent zes leden. De afspraken tussen de raad van bestuur en de raad van toezicht zijn vastgelegd in reglementen.

De raad van bestuur wordt ondersteund door twee regiodirecteuren, directeur bedrijfsvoering, hoofd behandeling en kwaliteit, de business controller en de bestuurssecretaris. Deze zijn vertegenwoordigd in het Management Team waarin besluiten worden voorbereid en (door de Raad van Bestuur) genomen. In ons organogram wordt bovenstaande visueel weergegeven.



Gang van zaken gedurende het verslagjaar

Zorgcontractering OZJT, zorg regio Samen 14

In 2024 lag de nadruk sterk op de zorgcontractering binnen het OZJT (Samen 14-regio). De afspraken voor de periode vanaf 2025 zijn fundamenteel anders dan voorgaande jaren. Zorgtoewijzingen worden voortaan gebaseerd op zorgintensiteit, gekoppeld aan specifieke locaties. Indien nodig kunnen deze worden aangevuld met een aparte toewijzing voor specifieke behandeling.

Na een intensief traject zijn de contracten uiteindelijk ondertekend voor zowel ambulante als intramurale jeugdzorg. Daarnaast zijn aanvullende afspraken in de maak met zorgaanbieders om het aantal intramurale opnames en de duur van zowel intramurale als ambulante behandeltrajecten te beperken. Voor beide geldt een inspanningsverplichting.



Intramurale bezetting

De intramurale bezetting bleef ook in 2024 achter ten opzichte van de begroting. Vooral binnen de Volwassenenzorglocaties speelde onderbezetting, mede door het ontbreken van huisartsenzorg in de directe omgeving. Ook was de wachtlijst beperkt. Door het langdurige verblijf van cliënten is een zorgvuldige matching bij instroom cruciaal.

Declarabiliteit

In de tweede helft van 2024 is de declarabiliteit verbeterd en nadert deze het intern afgesproken normpercentage. Door intensieve monitoring op zowel instellings- als medewerkersniveau kon deze verbetering worden gerealiseerd.

Personeel niet in Loondienst

De beëindiging van het handhavingsmoratorium door de Belastingdienst inzake vermeend werkgeverschap heeft ertoe geleid dat in 2024 enkele gesprekken zijn gevoerd met de fiscus. De afbouw van de inzet aan ZZP-ers is zichtbaar in gang gezet vanaf het 4^e kwartaal 2024. Wel is gelijke tijd verhoudingsgewijs meer inzet geweest van personeel niet in loondienst via uitzendbureaus.

De krapte op de arbeidsmarkt is evident en zal niet gaan afnemen hetgeen alle zorginstellingen ervaren. Het binden en boeien van medewerkers blijft nadrukkelijk van groot belang alsmede het creatief omgaan om het probleem te tackelen.

Ziekteverzuim

Het gemiddelde ziekteverzuim in 2024 bedroeg 7,7% en ligt daarmee op het niveau van het branchegemiddelde in de Jeugdzorg en Gehandicaptenzorg. Om meer grip te krijgen op verzuim is gestart met de invoering van het gedachtegoed van Falke & Verbaan. Alle leidinggevenden hebben hiervoor een training gevolgd. Deze werkwijze stimuleert een zakelijke, doch zorgvuldige benadering van het niet inzetbaar zijn van medewerkers.

Financiële ontwikkelingen

Jaarresultaat 2024

Het jaar 2024 is afgesloten met een positief exploitatieresultaat ad € 1.378.670,- (2023 € 23.404,-) hetgeen 1,86% van de omzet is. Het begrote resultaat over 2024 was € 1.068.000,-.

Dat het resultaat 2024 aanzienlijk beter is ten opzichte van het jaar 2023 wordt met name veroorzaakt door:

- Verbetering declarabiliteit
- Beschikbaarheidsfinanciering
- Verbetering bedbezetting

Voorziening transformatie jeugdzorg

Deze voorziening is in het jaar 2021 gevormd, ad € 1.250.000,-, voor de transformatie in de jeugdzorg, namelijk voor de verschuiving van de intramurale zorg naar de ambulante zorg. Dit zou met zich meebrengen dat er een overcapaciteit zou ontstaan in intramurale plekken en medewerkers. Medewerkers zouden dan moeten worden omgeschoold of moeten uitstromen. Ultimo 2023 bedroeg deze voorziening nog € 50.000,- waarbij de afspraak is dat deze in 2024 tot nihil zou worden terug gebracht.



Financiële ratio's

	2024	2023	2022	2021
Solvabiliteit EV / TV	43,6%	43,6%	42,7%	41,4%
Verhouding EV / Omzet	27,0%	28,3%	30,3%	30,4%
DSR ING	2,46	1,26	1,22	1,93
DSR RABO	2,30	1,70	1,90	1,90
Loan to value	0,35	0,37	0,41	0,46
Rentabiliteit	0,92%	0,03%	0,33%	0,96%
Liquiditeit ultimo het boekjaar (in miljoenen)	9,4	6,3	7,7	9,3

Ambiq kent geen financieringsinstrumenten.

Ambiq heeft een treasurystatuut waarin is opgenomen dat Ambiq volledig risicomijdend is ten aanzien van het toepassen van financiële instrumenten.

Risico's en onzekerheden

In de begroting is een risicoparagraaf opgenomen waarin de belangrijkste risico's voor Ambiq worden benoemd. Daarbij is per risico aangegeven hoe groot de kans is dat het zich voordoet, welke impact dit kan hebben op de organisatie en op welke wijze het risico kan worden voorkomen of beperkt. Deze systematische benadering ondersteunt een proactieve en verantwoorde omgang met onzekerheden binnen de organisatie.

De belangrijkste risico's die zijn geïdentificeerd zijn:

- Arbeidsmarkt krapte
- Intramurale bezetting blijft achter
- Tarifiering zorgregio's
- Groei ambulante zorgverlening blijft achter

Voor elk risico wordt de kans op optreden aangegeven, evenals de mogelijke financiële impact en wat dit voor de continuïteit zou kunnen betekenen. Dit wordt gedurende het jaar voortdurend gemonitord, en indien nodig wordt het beleid aangepast.

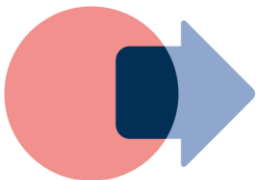
Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een steeds groter wordend onderwerp van gesprek voor alle organisaties in de maatschappij. Ook bij Ambiq maakt MVO steeds meer onderdeel uit van de reguliere bedrijfsvoering. Het doel van MVO is om naast het zorgen voor de eigen organisatie ook zorg te dragen voor het milieu, klimaat en de bevolking.

Ambiq heeft duurzaamheidsinvesteringen opgenomen in haar Strategisch Vastgoedplan. Zo heeft Ambiq voor haar locaties Europese Energie-Efficiency Richtlijn (EED) gemaakt en de Routekaart is ingediend bij het RVO. Onze kantoorlocaties voldoen ruimschoots aan het per 1 januari 2023 vereiste energielabel en in 2023 zijn twee van onze boerderijlocaties verduurzaamd en gerenoveerd (zie ook [paragraaf Duurzaamheid](#)).

Ambiq vindt het ook belangrijk om te investeren in social return on investment (SROI). Vanuit hier zijn in 2024 mooie ontwikkelingen tot stand gekomen die ruimte bieden aan cliënten en andere jongeren met een achterstand tot de arbeidsmarkt op een laagdrempelige manier deel te kunnen nemen aan de maatschappij (zie ook [paragraaf Social Return On Investment](#)).

Toekomstparagraaf



Transitie jeugdzorg van intra- naar extramuraal

Zowel het landelijke als regionale beleid is gericht op het sterk terugdringen van intramurale opnames en de verblijfsduur. Er wordt zelfs gesproken over een 'nulbeweging'. Tegelijkertijd is er beperkt ruimte voor groei van de ambulante zorg. Hoewel deze beweging op het eerste gezicht tegenstrijdig lijkt, vormt zij wel degelijk de koers die beleidsmakers op rijks- en regionaal niveau inzetten.

Ook Ambiq ervaart dit spanningsveld. De vraag naar intramurale zorg neemt langzaam af, terwijl het aanbod aan ambulante zorg, mede door de vele gespecialiseerde aanbieders, relatief groot is. De komende jaren zal Ambiq als LVB-specialist haar positie in dit speelveld opnieuw moeten bepalen. Dit vraagt om flexibiliteit op meerdere beleidsterreinen binnen de organisatie.

Arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt is al meerdere jaren overspannen en de druk neemt verder toe. Dit heeft direct impact op de kwalitatieve én kwantitatieve inzet van personeel, zowel intramuraal als extramuraal. Om roosters rond te krijgen, wordt regelmatig een beroep gedaan op extern personeel via uitzendbureaus, wat leidt tot hogere kosten en een grotere wisseling van gezichten op de werkvloer.

Daarnaast staat de zorgvuldige matching van medewerkers op complexe zorgvragen onder druk. Om duurzaam perspectief te bieden, is het noodzakelijk om andere arbeidsstromen – zoals zij-instroom – actief aan te boren. Ook vraagt dit om verdere ontwikkeling van flexibele arbeidsvoorwaarden die aansluiten bij de behoeften van huidige én toekomstige zorgprofessionals.

Afstemming zorgvraag – zorgaanbod

De afstemming tussen zorgvraag en personeelsaanbod wordt steeds urgenter, mede door de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de veranderende zorgvraag. Een goede personeelsplanning – zowel op de korte als de middellange termijn – is essentieel om de teams in het primaire proces optimaal te ondersteunen.

De voorstellen die in 2024 zijn voortgekomen uit het project Personele Capaciteitsplanning bieden hiervoor belangrijke handvatten. Het is van belang dat deze in 2025 worden opgevolgd en structureel worden ingebed in de organisatie.

Vastgoed

De geleidelijk afnemende intramurale zorgvraag heeft onvermijdelijk gevolgen voor de vastgoedportefeuille van Ambiq, zowel wat betreft eigendomspanden als gehuurde locaties. De juiste timing van het afstoten van vastgoed is complex: niet alle panden in eigendom zijn gemakkelijk te verkopen en huurcontracten kennen uiteenlopende looptijden en voorwaarden.

Toch zullen in de komende jaren duidelijke keuzes nodig zijn. In lijn met de veranderende zorgvraag zal Ambiq haar vastgoed geleidelijk moeten herpositioneren en, waar nodig, afbouwen.

Hervormingsagenda

De hervormingsagenda voor de jeugdzorg krijgt weer meer politieke aandacht dan in 2024. Een mogelijke uitkomst hiervan is dat hoogcomplexiteit zorg op termijn landelijk wordt gecontracteerd. Naast de J-SGLVB, die reeds landelijk wordt ingekocht, zou dit ook kunnen gelden voor een groot deel van de jeugdzorg die Ambiq aanbiedt.

Hoewel het moment van besluitvorming nog onzeker is, biedt deze ontwikkeling duidelijke kansen. Landelijke, meerjarige afspraken zorgen voor rust, voorspelbaarheid en een stabielere financiering van specialistische zorg.

