

# Jaarverslag Ambiq 2025



## Voorwoord

2025 was voor Ambiq een bewogen jaar. Niet alleen binnen onze organisatie, maar ook in de wereld om ons heen was veel in beweging. We werken in een zorglandschap dat sterk verandert, met een krappe arbeidsmarkt en landelijke ontwikkelingen zoals de hervormingsagenda in de jeugdzorg. Deze context vroeg om scherpe keuzes en het vermogen om koersvast te blijven.

Tegelijkertijd kwamen in 2025 verschillende interne opgaven samen. Vanuit onze strategische koers zijn we scherper gaan sturen op de instroom van cliënten met een licht verstandelijke beperking en bijkomende problematiek. Daarnaast vroeg 2025 om extra aandacht voor kwaliteit en veiligheid binnen aangescherpte wettelijke kaders, zoals de Wet zorg en dwang (Wzd). In dat licht is Ambiq tijdelijk onder verscherpt toezicht gesteld door de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd.

De inzet en veerkracht van onze medewerkers zijn hierbij van onschatbare waarde geweest. In een jaar waarin veel van hen werd gevraagd, is hard gewerkt aan eenduidigheid, ondersteuning en het versterken van een lerende cultuur. Dat verdient grote waardering.

Ondanks alles wat speelde, heeft 2025 ons ook veel gebracht. De herijking van ons zorgportfolio is verder vormgegeven en heeft richting gegeven aan keuzes in zorgaanbod en samenwerking. Daarnaast is gewerkt aan de herijking van onze strategische visie. Deze herijking geeft houvast voor de toekomst en versterkt de samenhang tussen cliënt, medewerker en organisatie. Dat deze bewegingen, ondanks de druk van alledag, zijn doorgezet en verdiept, maakt mij trots.

Dit jaarverslag laat zien waar we in 2025 aan hebben gewerkt, welke keuzes zijn gemaakt en wat dat heeft betekend voor cliënten, medewerkers en de organisatie als geheel. Ook geeft dit verslag vertrouwen dat de ingezette beweging een stevig fundament heeft gelegd voor de toekomst.

Ik wil alle medewerkers, cliënten, verwanten en samenwerkingspartners bedanken voor hun inzet, betrokkenheid en vertrouwen in het afgelopen jaar. Samen blijven we werken aan zorg die passend, mensgericht en zo thuis mogelijk is.

Anita Bultman,  
Raad van Bestuur



# Inhoudsopgave

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Voorwoord</b>                         | <b>1</b>  |
| <b>Inleiding</b>                         | <b>3</b>  |
| <b>Deel 1: Kwaliteitsjaarverslag</b>     | <b>4</b>  |
| Cliënt                                   | 4         |
| Medewerker                               | 16        |
| Organisatie                              | 21        |
| <b>Deel 2: Bestuursverslag</b>           | <b>30</b> |
| Algemene informatie                      | 30        |
| Gang van zaken gedurende het verslagjaar | 33        |
| Financiële ontwikkelingen                | 34        |
| Maatschappelijk verantwoord ondernemen   | 36        |
| Toekomstparagraaf                        | 36        |

## Inleiding

Voor u ligt het jaarverslag van Ambiq over 2025. Dit jaarverslag bestaat uit vier delen. Hieronder worden deze toegelicht.



### Deel 1 - Kwaliteitsjaarverslag

Het eerste deel van het Ambiq jaarverslag 2025 is het kwaliteitsjaarverslag. Dit kwaliteitsjaarverslag dient als interne verantwoording richting Cliëntenraad (CR), Ondernemingsraad (OR), Raad van Toezicht (RvT) 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 2025.

### Deel 2 - Bestuursjaarverslag

Volgens de 'Regeling openbare jaarverantwoording - Wet marktverordering 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 biedt behandeling en begeleiding aan kinderen, jongeren en volwassenen met een licht verstandelijke beperking (LVB) en bijkomende problematiek. We werken systeemgericht en zo thuis mogelijk: het gezin en het netwerk zijn leidend en verblijf zetten we alleen in wanneer het niet anders kan. In 2025 hebben we stappen gezet om ons zorgaanbod verder aan te scherpen, kwaliteit en veiligheid te versterken en beter aan te sluiten bij de leefwereld van onze cliënten.

### Passende zorg en ontwikkeling van expertise

#### Methodisch werken

Methodisch werken vormt de basis voor het bieden van kwalitatieve en effectieve zorg bij Ambiq. Door gestructureerd en doelgericht te handelen, kunnen medewerkers samen met cliënten en hun netwerk de juiste stappen zetten richting ontwikkeling, veiligheid en welzijn.



#### Geweldloos verzet en de-escalerend werken

Eind 2024 is op alle intramurale jeugdzorglocaties van Ambiq gestart met de introductie van Geweldloos Verzet. Geweldloos Verzet sluit aan bij de systeemgerichte werkwijze van Ambiq en draagt bij aan een cultuuromslag in de manier waarop teams omgaan met spanning, grenzen en veiligheid. Medewerkers ervaren meer gezamenlijke richting en taal in het handelen, wat bijdraagt aan samenhang en reflectie binnen teams. Ook ouders en verwanten worden actief betrokken, zodat gezamenlijk grenzen gesteld kunnen worden en de relatie met hun kind versterkt wordt.

Inmiddels zijn in 2025 alle medewerkers van onze ZIB en J-SGLVB-behandellocaties intensief getraind, inclusief gedragswetenschappers en clustermanagers. Bovendien zijn deze medewerkers geschoold in de-escalerend werken, zodat een veilige en respectvolle benadering standaard wordt in de dagelijkse praktijk. Zowel de scholing in Geweldloos Verzet als de-escalerend werken wordt cyclisch herhaald en is onderdeel van het vaste scholingsaanbod. Naast het bieden van kennis over de methodiek is ook ingezet op verdieping en borging, onder meer via moreel beraad en retrospectieve analyses.

## Triple C

In 2025 hebben wij vanuit de visie op Volwassenenzorg de keuze gemaakt voor de implementatie van de methodiek Triple-C. Daarnaast is vanuit de herijking van ons zorgportfolio Triple-C ook als methodiek gekozen voor het Perspectiefhuis en het Kleinschalig Specialistisch Huis (*zie pagina 24 voor verdere uitleg van deze zorgvormen*). Triple-C sluit aan bij onze visie op onvoorwaardelijke begeleiding en het opbouwen van een betekenisvolle relatie met onze volwassen cliënten. Deze methodiek biedt medewerkers houvast in het dagelijks werk, een gezamenlijke taal en ondersteuning bij morele afwegingen. Eind december ontvingen we op basis van het opgestelde implementatieplan een ZonMw-subsidie die ter ondersteuning van de implementatie van Triple-C is toegekend.

## Inhoudelijke expertthema's

Ambiq werkte in 2025 met vier inhoudelijke expertthema's die richting geven aan kwaliteitsontwikkeling en inhoudelijke vernieuwing: Trauma, Hechting, Seksualiteit en Transitieleeftijd. In 2025 zijn binnen deze thema's verschillende initiatieven ondernomen die bijdragen aan beter afgestemde en evidence informed zorg. In 2026 voegen we hier de expertthema's: LVB, leefstijl en mediawijsheid aan toe.

## Trauma

Het expertteam Trauma heeft in 2025 in samenwerking met andere instellingen actief bijgedragen aan de ontwikkeling van een trauma-toolbox. Deze toolbox is bedoeld om (psycho-) educatieve materialen en kennis rondom trauma te bundelen en daarmee beter toegankelijk te maken voor gebruik in de praktijk. Door de vertegenwoordiging van Ambiq in de redactiecommissie van het EMDR-magazine (Vereniging EMDR Nederland) is het team bovendien voortdurend op de hoogte van actuele ontwikkelingen, onderzoek en innovaties binnen het traumaveld.

**“Samen in gesprek  
over trauma  
op een manier die  
bij je past”**

[LEES MEER](#)

Naast deze externe samenwerking is er ook gewerkt aan begrijpelijke informatie voor ouders en verwanten, onder andere door het opstellen van een folder VVT (Verpleging, Verzorging, Thuiszorg). Verder zorgt de nauwe samenwerking met het expertteam Gehechtheid voor verdere verdieping en leidt tot nieuwe inzichten richting een meer geïntegreerd aanbod van diagnostiek en behandeling bij hechtingsproblemen en traumaklachten.

Scholing blijft ook een belangrijk aandachtspunt voor het expertteam. Daarom zijn zowel basis- als vervolgopleidingen EMDR, supervisor EMDR, cognitief gedragstherapeut en gedragstherapeutisch medewerker VGCT<sup>1</sup> opgenomen in het

<sup>1</sup> Vereniging voor Gedrags- en Cognitieve therapieën

opleidingsplan. Hiermee wordt de expertise van medewerkers verder versterkt en wordt bijgedragen aan een kwalitatief hoogwaardig zorgaanbod.



### **Gehechtheid**

Het expertteam Gehechtheid heeft in 2025 een belangrijke inhoudelijke bijdrage geleverd door te adviseren om de methodiek NIKA in te zetten. Deze inzet heeft ertoe geleid dat de licentie voor NIKA in 2025 is gerealiseerd. NIKA is een kortdurende behandelmethode die helpt om hardnekkige, niet-helpende patronen in de ouder-kindrelatie te doorbreken en zo de basis voor een veilige hechting te versterken. Binnen Ambiq is de uitvoering van NIKA nog in ontwikkeling; het expertteam is actief betrokken bij de implementatie en borging, zodat de methodiek op een eenduidige en zorgvuldige manier kan worden ingezet.

Naast NIKA wordt ook Theraplay geïntroduceerd. Dit is een vorm van speltherapie die is gebaseerd op de hechtingstheorie en die bedoeld is om de kwaliteit van het contact en de samenwerking tussen ouder en kind te versterken. Medewerkers die hiermee werken worden hiervoor opgeleid. Door de combinatie van implementatie, samenwerking en scholing wordt het aanbod voor diagnostiek en

**“Ambiq één van de  
weinige organisaties  
met officiële NIKA-  
licentie”**

**[LEES MEER](#)**

behandeling van hechtingsproblemen verder verdiept. Daarmee draagt het expertteam bij aan een hoogwaardig, evidence-informed zorgaanbod voor kinderen en hun gezinnen, met als kern: het opbouwen van een veilige en ondersteunende relatie.

### **Seksualiteit**

In 2025 is binnen Ambiq de richtlijn Relationele en Seksuele Vorming vastgesteld. Deze richtlijn beschrijft onze visie op relationele en seksuele ontwikkeling en geeft medewerkers handvatten om dit thema op een zorgvuldige en eenduidige manier te bespreken en te ondersteunen in de dagelijkse praktijk. Daarnaast biedt de richtlijn een theoretisch kader en praktische adviezen voor signalering, gesprek en begeleiding.

Het expertteam Seksualiteit werkt hierbij intensief samen met het expertteam Trauma en het Centrum Seksueel Geweld. In 2025 zijn in deze samenwerking afspraken gemaakt over hoe we passende hulp organiseren voor mensen met een (vermoedelijke) LVB die te maken kregen met seksueel geweld, zowel bij acute als niet-acute hulpvragen. Door deze werkafspraken wordt sneller duidelijk wie welke rol heeft, hoe afstemming plaatsvindt en hoe we zorgen voor een veilige en ondersteunende aanpak voor cliënten en hun netwerk.



### **Transitieleeftijd**

In 2025 is het expertteam Transitieleeftijd opgericht, als vervolg op het project Transitieleeftijd. Het team richt zich op jongeren van 16 tot 23 jaar: een levensfase waarin veel tegelijk verandert en de overstap naar meer zelfstandigheid extra kwetsbaar kan zijn. Het expertteam werkt aan een uniforme en organisatiebrede aanpak, waarbij kennis en ondersteuning centraal beschikbaar worden gesteld, zodat jongeren en teams sneller de weg vinden naar passende begeleiding.

Samen met de projectgroep ontwikkelt het expertteam het Perspectiefhuis (*zie ook pagina 24*), met als doel jongeren in deze fase zo goed mogelijk te begeleiden. Tegelijk wordt in kaart gebracht welke ketenpartners daarbij essentieel zijn, zoals de GGZ, verslavingszorg en opvang voor dak- en thuislozen, zodat samenwerking en doorverwijzing beter aansluiten op wat jongeren nodig hebben. Ook wordt gewerkt aan een toekomstplan dat jongeren helpt om meer regie te ervaren over hun eigen leven en dat hen ondersteunt in de overgang naar zelfstandigheid.

## Veiligheid & kwaliteit

Veiligheid is een randvoorwaarde voor goede zorg. In 2025 stond dit thema nadrukkelijk in het teken van verdere professionalisering binnen de kaders van de Wet zorg en dwang, het stimuleren van een lerende cultuur en het structureel versterken van de dagelijkse veiligheid op locaties.



### Visie op veiligheid en onvrijwillige zorg

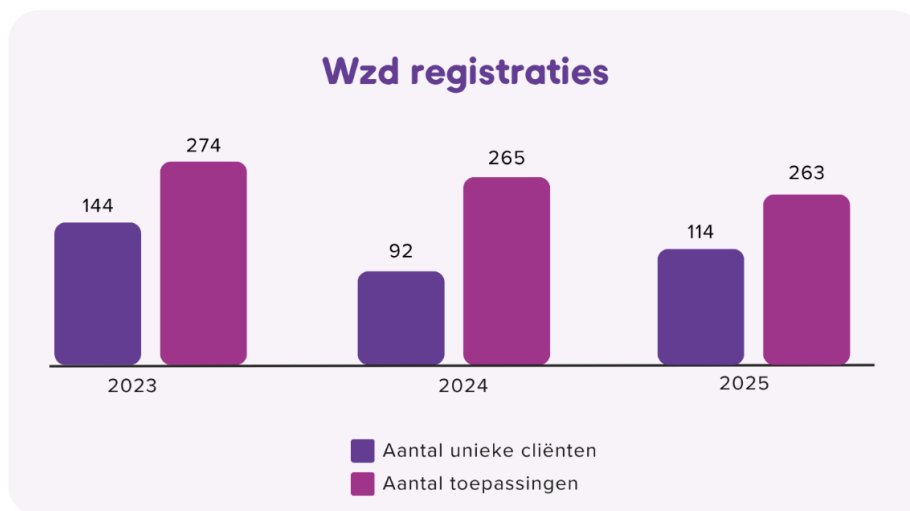
In 2025 hebben we een begin gemaakt met het ontwikkelen van onze visie op professioneel opvoeden, waarin veiligheid en onvrijwillige zorg nadrukkelijk zijn geïntegreerd. Ambiq vindt het belangrijk dat kinderen, jongeren en (jong)volwassenen met een LVB en bijkomende problematiek zich veilig kunnen ontwikkelen, bij voorkeur in hun eigen leefomgeving.

Een scherp en gedeeld beeld van professioneel opvoeden vormt hierbij een belangrijk fundament. Deze visie helpt medewerkers om hun dagelijks handelen beter te duiden en bewuste, professionele keuzes te maken. Daardoor kunnen zij gericht afwegen wanneer ondersteuning volstaat en wanneer het risico ontstaat dat onvrijwillige zorg in beeld komt. Dit vergroot het vertrouwen van medewerkers in hun eigen professioneel handelen en ondersteunt hen bij het tijdig bijsturen en het zorgvuldig onderbouwen van beslissingen. Daarbij hanteren wij het uitgangspunt van de Wet zorg en dwang: 'nee, tenzij'. Onvrijwillige zorg wordt alleen ingezet wanneer alle minder ingrijpende alternatieven onvoldoende effect hebben gehad. In 2026 bouwen we verder aan deze visie, zodat medewerkers blijvend houvast ervaren bij afwegingen rondom vrijheid, veiligheid en zorgvuldige besluitvorming.

## Wet zorg en dwang (Wzd)

In 2025 is extra aandacht besteed aan het reflecteren op de inzet van onvrijwillige zorg en de balans tussen vrijheid en veiligheid. De Wzd wordt binnen Ambiq zorgvuldig toegepast en structureel geborgd. De Wzd-commissie neemt hierin een centrale positie in: zij volgt zowel landelijke als interne ontwikkelingen en is verantwoordelijk voor het actualiseren van beleid, procedures en hulpmiddelen. In 2025 is de opdrachtformulering van de commissie opnieuw vastgesteld en is er een derde Wzd-functionaris aangesteld. Hierdoor is de rol en positionering van de commissie scherper neergezet. Aanvullend is op iedere intramurale locatie een Wzd-taakhouder aanwezig om medewerkers te ondersteunen bij vragen rondom onvrijwillige zorg. Om de samenhang tussen beleid en uitvoering verder te versterken, is in 2025 tijdelijk een Wzd-coördinator aangesteld. Deze functie wordt geleidelijk afgebouwd zodra de bestaande structuren voldoende zijn ingebed.

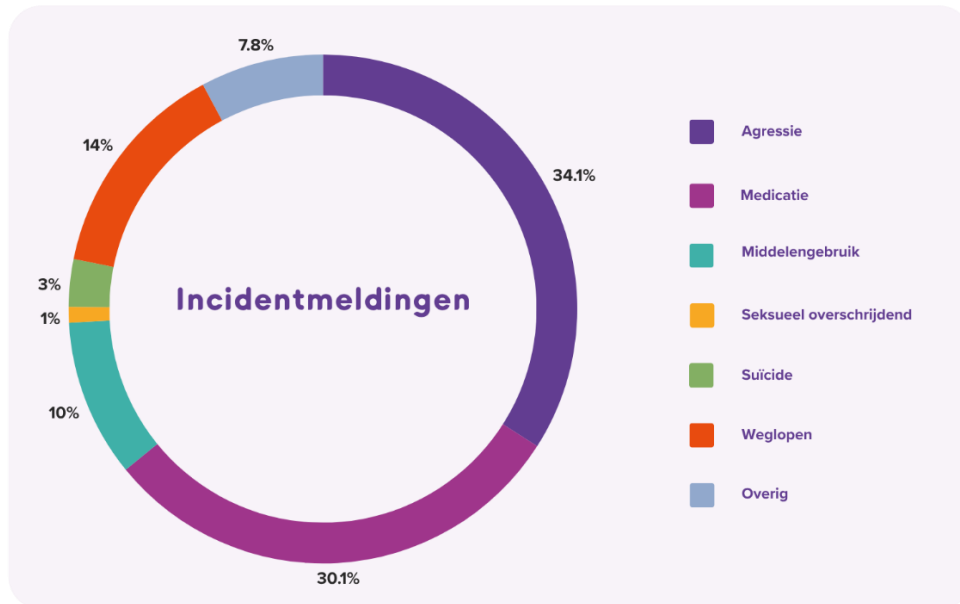
## Wzd-registraties



In 2025 zijn 114 unieke cliënten geregistreerd waarbij onvrijwillige zorg aan de orde was, met in totaal 263 toepassingen. Het aantal registraties ligt daarmee op een vergelijkbaar niveau als in 2023 en 2024. Hoewel het niet ons doel is om het aantal toepassingen zo laag mogelijk te houden, laat een stabiel of dalend aantal zien dat preventie en zorgvuldige afweging steeds beter werken.

Verder is opvallend dat het aantal unieke cliënten wel schommelt ten opzichte van voorgaande jaren, terwijl het totaal aantal toepassingen redelijk stabiel blijft. Dit suggereert dat onvrijwillige zorg niet per se bij dezelfde groep cliënten wordt toegepast, maar dat de samenstelling van de groep cliënten per jaar kan verschillen.

## Incidentmeldingen



Ambiq evalueert en bespreekt de kwaliteit en veiligheid van zorg mede aan de hand van incidentmeldingen. Medewerkers worden gestimuleerd om incidenten te melden, zodat situaties zorgvuldig kunnen worden beoordeeld en besproken. Een gemeld incident wordt beoordeeld door de clustermanager en vervolgens op teamniveau besproken.

De incidentmeldingen over 2025 laten zien dat, net als in voorgaande jaren, agressie- en medicatie-incidenten het vaakst voorkomen. Daarnaast is een toename zichtbaar in meldingen rondom middelengebruik. De overige categorieën blijven grotendeels stabiel. De verschillen tussen locaties zijn gerelateerd aan de complexiteit van de doelgroep en aan de mate waarin meldprocessen zijn geïntegreerd in de dagelijkse werkzaamheden.

### Onderzoeken in opdracht van de IGJ

In 2025 zijn acht incidenten gemeld bij de IGJ. Bij twee meldingen heeft de IGJ gevraagd om aanvullend onderzoek. De onderzoeksrapportages, inclusief verbetermaatregelen, zijn aan de inspectie voorgelegd en positief beoordeeld. De overige incidenten zijn intern onderzocht, waar nodig in samenwerking met betrokken ketenpartners.

Conform de werkwijze van Ambiq zijn onderzoeken uitgevoerd door een tandem van een beleidsadviseur en een gedragswetenschapper. De uitkomsten en verbetermaatregelen zijn vastgelegd in het centrale verbeterregister, waarmee opvolging en monitoring structureel worden geborgd.

### **Verscherpt toezicht (IGJ)**

Op 1 juli 2025 is Ambiq onder verscherpt toezicht geplaatst door de IGJ. De inspectie concludeerde dat verbeteringen die in eerdere jaren in gang waren gezet, in de praktijk nog onvoldoende voortgang en borging lieten zien. Dit betrof met name de eenduidige toepassing van de Wet zorg en dwang, het werken binnen duidelijke en gedragen kaders voor onvrijwillige zorg en de mate waarin teams voldoende waren toegerust om deze zorg juridisch verantwoord en ontwikkelingsgericht uit te voeren.

Naar aanleiding hiervan is een verbeterplan opgesteld met als doel om uiterlijk 31 januari 2026 de randvoorwaarden voor veilige en juridisch verantwoorde zorg op orde te brengen. In de praktijk betekende dit dat op de groepen zichtbaar is gewerkt aan het verbeteren van het leefklimaat. Zo zijn woonkamers toegankelijk en deuren open, is er meer ruimte voor eigen regie voor jeugdigen en kijken medewerkers steeds vaker per situatie wat een jeugdige nodig heeft. Ook krijgen jeugdigen meer mogelijkheden om mee te praten, zodat hun ervaringen en ideeën vaker worden meegenomen in afspraken op de groep en in besluiten die hen direct raken. Tegelijk is de samenwerking met ouders en verwanten verder versterkt en bespreken teams situaties en incidenten vaker met elkaar om hiervan te leren en de begeleiding beter af te stemmen.

Tijdens het herbezoek in februari 2026 concludeerde de IGJ dat Ambiq aantoonbaar stappen heeft gezet in het versterken en borgen van deze randvoorwaarden, waarna het verscherpt toezicht is beëindigd. De inspectie blijft de voortgang volgen en heeft Ambiq gevraagd om in 2026 aanvullend te rapporteren over de verdere borging van verbeteringen op enkele groepen.

### **Leren en borgen in de praktijk**

In 2025 is binnen Ambiq een duidelijke versnelling aangebracht in het leren en borgen van kwaliteit en veiligheid. Daarbij is extra ingezet op het versterken van eenduidigheid in het dagelijks handelen, het beter benutten van signalen uit de praktijk en het structureel volgen van verbeteracties in teams en locaties.



### **Leren van signalen uit de praktijk**

In 2025 zijn signalen uit de dagelijkse praktijk nadrukkelijker en systematischer benut om te leren en bij te sturen. Naast incidentmeldingen en signalen vanuit teams is gewerkt met dashboards op team- en cliëntniveau, waardoor beter zichtbaar werd waar randvoorwaarden op orde waren en waar extra ondersteuning of aanscherping nodig was. Tegelijkertijd is gewerkt aan het versterken van cyclisch verbeteren (PDCA). Daarbij is ook onderkend dat structurele evaluatie en bijstelling nog niet overall vanzelfsprekend zijn en blijvend aandacht vragen.

### Leren door toetsen: interne Wzd-audits en opvolging

In 2025 zijn we gestart met Wzd-audits op onze ZIB en J-SGLVB-behandelgroepen, een belangrijke stap richting het verder verbeteren van de kwaliteit van zorg en het borgen van veiligheid. Bevindingen uit de audits zijn structureel teruggekoppeld in de lijn en besproken in het managementteam. Waar nodig zijn verbeteracties vastgelegd die worden gevolgd via het centrale verbeterregister. Deze werkwijze draagt bij aan meer eenduidigheid in handelen en aan het tijdig signaleren van risico's.

Aanvullend hebben deze audits hebben niet alleen waardevolle inzichten opgeleverd in de toepassing van de Wzd, maar hebben ook een beweging in gang gezet waarbij teams actief met elkaar in gesprek gaan over lastige dilemma's tussen vrijheid en veiligheid. Het succes van deze audits heeft geleid tot de keuze om vanaf 2026 vier keer per jaar audits uit te voeren op alle intramurale locaties.

### Steun en reflectie voor teams

In 2025 is een bredere steunstructuur ingericht om teams houvast te geven bij afwegingen rondom vrijheid en veiligheid en het voorkomen/toepassen van onvrijwillige zorg. Teams kregen aanvullende ondersteuning via onder andere SysteemWijs, een externe Wzd-deskundige en structurele (online) casuïstiekmomenten. Daarnaast zijn afspraken vastgelegd voor een laagdrempelige overlegstructuur bij acute morele dilemma's, zodat in uitzonderlijke situaties sneller en gezamenlijk tot een gedragen besluit kan worden gekomen.



Scholing en reflectie kregen in 2025 extra aandacht: teams op de betreffende locaties zijn getraind in Geweldloos Verzet en de-escalerend werken, en ook voor gedragswetenschappers en clustermanagers is scholing ingericht en afgerond. Intervisie is cyclisch ingepland (richtlijn eens per zes weken), met de constatering dat dit nog niet overal met dezelfde frequentie lukt en daarom actief wordt gemonitord en besproken.

### Leren via interne commissies

In 2025 is nadrukkelijk ingezet op het verbinden van signalen uit verschillende interne commissies, zoals de onderzoekscommissie, medicatiecommissie, Wzd-commissie en meldcodecommissie. Door deze signalen in samenhang te bekijken, worden patronen en trends eerder zichtbaar. Om dit organisatiebreed te borgen is in 2025 de basis gelegd voor een integraal kwaliteitsoverleg, waarin

signalen, auditbevindingen en inzichten uit commissies worden geduid en vertaald naar verbeterprioriteiten.



## Ervaring en participatie

Ambiq vindt de zeggenschap van onze cliënten belangrijk. Op onze locaties worden cliënten actief betrokken bij hun dagelijks leven en bij organisatiebrede ontwikkelingen. Zo benutten we hun perspectief als waardevolle bron om de zorg en ondersteuning steeds verder te verbeteren.

## Zeggenschap en meedenken

### Cliëntportaal Jouw Omgeving

Het cliëntenportaal Jouw Omgeving wordt steeds actiever ingezet: cliënten krijgen hiermee niet alleen toegang tot hun rapportages, maar kunnen ook zelf observaties en ervaringen toevoegen aan hun behandeltraject. In het kader van cliëntparticipatie is in 2025 het Toekomstplan geïntroduceerd, waarmee cliënten samen met hun begeleider en behandelaar bepalen wat voor hen belangrijk is en waar ze aan willen werken.

### Jongeren- en bewonersvergaderingen

Op locaties worden cliënten actief betrokken bij onderwerpen die hun dagelijks leven raken, zoals de inrichting van de leefomgeving, maaltijden, activiteiten en daginvulling. Dit gebeurt onder meer via bewoners- en jongerenvergaderingen en door het laagdrempelig ophalen van ideeën en signalen. In 2025 is er in deze vergaderingen nadrukkelijker aandacht gekomen voor eigen regie en de balans tussen vrijheid en veiligheid door de toevoeging van de Wet zorg en dwang (Wzd) als vast agendapunt. Ook sluit de Wzd-vertrouwenspersoon, net als bij onze Volwassenenzorg, vaker aan bij de jongerenvergaderingen om signalen op te halen en thema's bespreekbaar te maken.

### **Cliëntenraad (CR)**

De CR vertegenwoordigt het perspectief van cliënten en ouders/verwanten op organisatieniveau. In 2025 is de cliëntenraad betrokken bij diverse thema's, waaronder kwaliteit en veiligheid, het verscherpt toezicht, de herijking van het zorgportfolio en organisatorische ontwikkelingen. De CR denkt mee over informatievoorziening en toegankelijkheid van documenten en onderhoudt contact met andere medezeggenschapsorganen om kennis en signalen te delen.



### **Cliëntervaring meten**

Binnen intramurale locaties wordt jaarlijks het leefklimaatonderzoek uitgevoerd. De uitkomsten worden samen met cliënten vertaald naar concrete verbeteracties per locatie. Op ouder-kindlocaties en in gezinshuizen wordt gebruikgemaakt van een aangepast thuishoofklimaatonderzoek, zodat de meting aansluit bij de behandelsetting. Cliëntervaringen worden daarnaast standaard besproken in de behandelplanbespreking, waardoor het perspectief van de cliënt een terugkerend onderdeel vormt van de behandelrelatie.

### **Beoordelingen - cliëntervaring**

- 7** Exit-vragen - jongeren
- 8** Exit-vragen - ouders
- 6,8** Leefklimaat
- 8,8** Zorgkaart Nederland



In 2025 is verkend welke meetinstrumenten het beste aansluiten bij de verschillende doelgroepen. Vanaf 2026 wordt voor jeugd intramuraal de 'TIC-Y' gebruikt terwijl voor de Volwassenenzorg 'Mijn Mening' wordt ingezet. Aanvullend is vanuit SEJN (het Samenwerkingsverband Effectieve Jeugdhulp Nederland) in 2025 nagedacht over hoe we kunnen komen tot het goed benutten van cliëntervaringen binnen onze ambulante zorg. Begin 2026 worden de uitkomsten en het vervolg besproken met de betrokken werkgroep.



### **Ervaringsdeskundigheid**

Ambiq zet ervaringskennis van cliënten actief in binnen verander- en verbeterprocessen. In 2025 zijn cliënten en ervaringsdeskundigen als klankbord betrokken bij de herijking van het zorgportfolio en is er een visie op ervaringsdeskundigheid vastgesteld. Deze visie is tot stand gekomen binnen het Leernetwerk Ervaringsdeskundigheid Jeugd Overijssel (LEJO), een samenwerkingsverband van zorginstellingen en gemeenten waarin Ambiq sinds 2024 participeert. Samen met partners is gewerkt aan een methodiek die de waarde van ervaringskennis onderbouwt en de stem van jongeren centraal stelt in de jeugdzorg.

In de organisatie zijn voorbereidingen getroffen om de inzet van ervaringsdeskundigen verder te versterken en structureel te borgen, onder andere door het aanstellen van twee zorgprofessionals met Ervaringsdeskundigheid die vanaf februari 2026 starten. Hiermee wordt de stem van cliënten duurzaam meegenomen in de doorontwikkeling van zorg en ondersteuning, zowel op beleidsniveau als in de dagelijkse praktijk.

## Medewerker

Goede zorg vraagt om medewerkers die zich gesteund, toegerust en zeker voelen in hun handelen. In 2025 werd dat bij Ambiq extra zichtbaar. Het jaar vroeg veel van onze medewerkers: naast het dagelijkse werk kregen teams te maken met intensieve reflectie op hun handelen en verhoogde aandacht voor veiligheid en het werken binnen wettelijke kaders. Dit vroeg om nabijheid, duidelijke ondersteuning en ruimte om samen te leren. In dit hoofdstuk laten we zien hoe Ambiq in 2025 heeft geïnvesteerd in een werkklimaat waarin medewerkers houvast ervaren, zich kunnen ontwikkelen en met vertrouwen hun professionele afwegingen kunnen maken.



## Werkklimaat

### Gerichte aanpak van verzuim en personele inzet

In 2025 bleef het verzuim hoog en de arbeidsmarkt krap terwijl de zorginhoud complexer werd en van teams meer werd gevraagd. Dit vroeg om scherpe keuzes in de personele inzet om de continuïteit van zorg en de rust in teams zoveel mogelijk te behouden. Daarbij is steeds de afweging gemaakt tussen het opvangen van roosterdruk en het behouden van samenhang en eenduidigheid in teams.

Om deze reden hebben we in 2025 ingezet op een gerichte verzuimaanpak, met eerder en frequenter contact tussen medewerker, leidinggevende en arbodienst. De focus lag niet alleen op terugkeer, maar vooral op duurzame inzetbaarheid en het voorkomen van uitval. Tegelijkertijd was inzet van PNIL (personeel niet in loondienst) onvermijdelijk om roosters rond te krijgen en de zorg te kunnen blijven leveren. Deze inzet wordt kritisch gevolgd omdat afhankelijkheid van externen invloed kan hebben

op de teamdynamiek en kwaliteit van zorg. Daarnaast hebben we te maken met de Wet DBA<sup>2</sup>, die extra eisen stelt aan het werken met externen.

Om meer grip te krijgen op de personele inzet is in 2025 verder gewerkt aan capaciteitsmanagement. De vorming van een organisatiebrede flexpool, de inzet van zorgplanners en verbeterde stuurinformatie droegen bij aan meer overzicht, betere afstemming en waar mogelijk meer stabiliteit in teams (*zie ook pagina 25: overige projecten*).

### Werving, inwerkreis en ondersteuning van nieuwe collega's

Door de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt bleef het aantrekken van nieuwe collega's in 2025 een uitdaging. Om dit te verbeteren is met de implementatie van recruitmentsoftware het wervings- en selectieproces efficiënter ingericht. De doorlooptijd is verkort, wat het proces effectiever en kansrijker maakt.

In mei ging de vernieuwde Werken bij Ambiq-website live. Op basis van onderzoek naar onze organisatie is een platform neergezet dat beter laat zien wie we zijn en waarom werken bij Ambiq bijzonder is – mede dankzij de inzet van veel collega's voor content, beeld en video. Na de livegang zijn gerichte campagnes gevoerd voor Werken bij Ambiq en specifiek voor gedragswetenschappers. Dit zorgde voor meer zichtbaarheid, groter bereik en een hogere instroom van sollicitanten.

Naast het verbeteren van het werven, is er ook extra aandacht besteed aan de inwerkreis. Tijdens de inwerkreis is extra nadruk gelegd op het bieden van duidelijkheid en houvast aan nieuwe medewerkers. Zo wordt sinds dit jaar per kwartaal een introductiebijeenkomst georganiseerd, waarin nieuwe medewerkers kennis kunnen maken met de organisatie, belangrijke kaders en waar ze terecht kunnen voor ondersteuning en vragen. Daarnaast is in 2025 meer duidelijkheid aangebracht in de rol en verwachtingen rondom BBL-leerlingen en zij-instromers, zodat teams beter



<sup>2</sup> Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties

weten wat zij kunnen verwachten en hoe zij deze collega's goed kunnen begeleiden en ondersteunen.

## Medewerkersonderzoek 2025

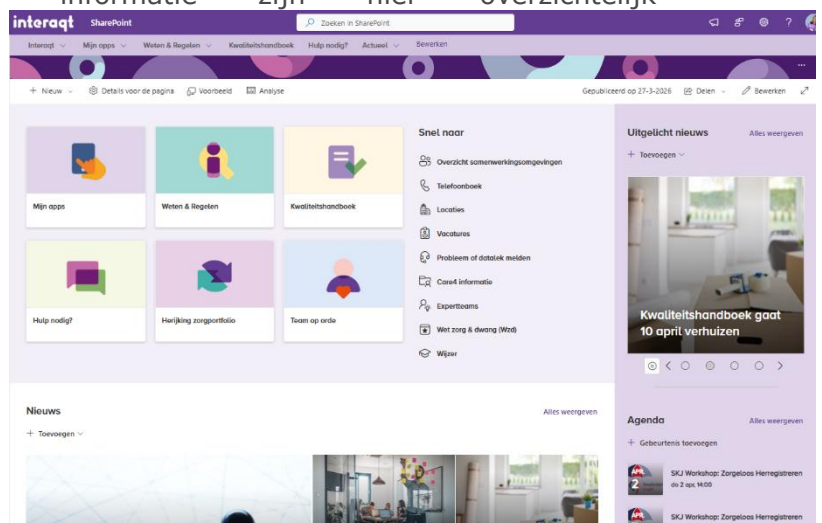
In 2025 is er weer een medewerkersonderzoek uitgevoerd. De resultaten laten zien dat medewerkers zich betrokken voelen bij hun werk en hun teams, maar ook dat werkdruk, ondersteuning en omgaan met verandering blijvende aandacht vragen. Juist in de context van 2025 boden deze uitkomsten waardevolle aanknopingspunten voor het gesprek over wat medewerkers nodig hebben om hun werk goed en met vertrouwen te blijven doen.

## Betere informatievoorziening en digitale ondersteuning

De aangescherpte kaders en werkwijzen in 2025 maakten het noodzakelijk dat informatie voor medewerkers snel, betrouwbaar en eenduidig beschikbaar was. Onduidelijkheid of versnipperde informatie vergroot immers de kans op onzekerheid en verschillen in handelen. In 2025 is daarom gericht geïnvesteerd in betere informatievoorziening en digitale ondersteuning.

We hebben een nieuw intranet gelanceerd: **Interaqt**. Een intranet om de medewerker te ondersteunen bij de dagelijkse werkzaamheden. Dit is dé startpagina waar de medewerkers alles vinden voor het werk, van applicaties tot nieuws en van informatie tot agenda. Een centrale plek is **Weten & Regelen**: informatie, werkwijzen, kaders en praktische informatie zijn hier overzichtelijk

samengebracht, zodat medewerkers sneller en eenduidiger toegang hebben tot wat nodig is voor hun dagelijkse werk. Dit droeg bij aan meer houvast en minder interpretatieverschillen in een jaar waarin zorgvuldigheid en duidelijkheid extra belangrijk waren.



## Ondersteuning en ontwikkeling van medewerkers

### Begeleiding, coaching en ondersteuning in de praktijk

In 2025 is in de ondersteuning van medewerkers op onze ZIB- en J-SGLVB-locaties bewust geïntensiveerd. Teams hebben expliciet aangegeven wat zij nodig hadden om de verandering in het dagelijks handelen te kunnen maken. Op basis daarvan is extra ondersteuning georganiseerd, waaronder coaching on the job en begeleiding via SysteemWijs. Ook zijn (online) casuïstiekmomenten en inloopmomenten ingericht om dilemma's en lastige situaties laagdrempelig te bespreken.



Deze vormen van begeleiding boden medewerkers ruimte om ervaringen te delen, samen te reflecteren en handelingsverlegenheid te verminderen. Door de ondersteuning dicht bij de praktijk te organiseren, konden signalen sneller worden opgepakt en vertaald naar bijsturing binnen teams.

In 2025 is daarnaast een Wzd-coördinator aangesteld die teams, clustermanagers en gedragswetenschappers actief ondersteunde bij het toepassen en borgen van afspraken en werkwijzen. De Wzd-coördinator voerde veel gesprekken met teams en leidinggevenden en fungeerde als sparringpartner bij complexe casuïstiek en vragen rondom zorgvuldig handelen. Daarmee werd extra expertise en ondersteuning beschikbaar op momenten dat dit in de praktijk nodig was.

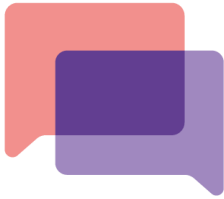
### Arbeidsvoorwaarden en ondersteuning

In 2025 is geïnvesteerd in arbeidsvoorwaarden en ondersteunende regelingen die medewerkers helpen om hun werk duurzaam en met plezier te blijven doen. Zo is het attentiebeleid vernieuwd, is de leasefietsregeling ingevoerd en is het klachtenreglement geactualiseerd met de inrichting van een externe klachtencommissie. Deze keuzes waren erop gericht om medewerkers te ondersteunen en een veilige en transparante werkomgeving te blijven bieden.

## Medezeggenschap & betrokkenheid

### Meedenken in de herijking van het zorgportfolio

Binnen de herijking van het zorgportfolio hebben ook in 2025 collega's op alle niveaus actief meegedacht. Zowel het centrale programmteam als de bijbehorende projectgroepen worden grotendeels 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. Deze werkwijze versterkt de kwaliteit van zorg doordat besluiten én uitvoer beter aansluiten bij wat professionals dagelijks zien en ervaren.



### Rol van de Ondernemingsraad (OR)

De OR vervulde in 2025 een belangrijke rol bij het meedenken over onderwerpen die direct van invloed waren op het werk van medewerkers. De OR werd betrokken bij onder meer het verzuimbeleid en -protocol, de RI&E, het Arbobeleid, het Handboek Roosteren, het attentiebeleid, de leasefietsregeling, het klachtenreglement en het camerabeleid.

### Betrokkenheid koersontwikkeling

In 2025 hebben alle interne raden (OR, CR en RvT), clustermanagers en gedragswetenschappers input geleverd voor de herijking van de strategische visie 2026–2030. Door deze brede participatie is de nieuwe koers niet alleen toekomstgericht, maar ook stevig geworteld in de dagelijkse praktijk en de ervaringen van cliënten en professionals.

### In gesprek

Open dialoog en het gesprek met medewerkers kregen in 2025 extra betekenis. Ambiq organiseerde bijeenkomsten voor medewerkers, managers en raden waarin voortgang, dilemma's en ontwikkelingen werden besproken. Thema's als werkdruk, veiligheid, professionalisering, de herijking van het zorgportfolio en de impact van het verscherpt toezicht kwamen hierin nadrukkelijk aan bod. Deze gesprekken boden ruimte om signalen uit de praktijk te delen, vragen te stellen en zorgen bespreekbaar te maken. Daarmee droegen zij bij aan onderlinge verbinding, aan gezamenlijk leren en aan het behouden van koers en samenhang.

## Organisatie

Goede zorg kan alleen worden geleverd binnen een organisatie die zelf stevig staat en kan meebewegen met veranderingen. In 2025 werd dat voor Ambiq extra zichtbaar. De maatschappelijke context veranderde snel: de zorgvraag werd complexer, de toetsing op wet- en regelgeving werd nadrukkelijker en de krapte op de arbeidsmarkt bleef voelbaar.

In dit hoofdstuk laten we zien hoe Ambiq in 2025 heeft gewerkt aan een toekomstbestendige organisatie: van governance en strategische koers tot organisatieontwikkeling en randvoorwaarden, met als doel onze professionals te ondersteunen in hun dagelijks werk.



### Governance en sturing in 2025

In 2025 is de sturing binnen Ambiq bewust aangescherpt en verder gestructureerd. Het verscherpte toezicht maakte zichtbaar dat verbeteringen niet alleen moesten worden ingezet, maar ook eenduidig, navolgbaar en aantoonbaar moesten worden gevolgd.

Daarom is in 2025 gewerkt met vaste overlegstructuren en een helder sturingsmodel, waarin verbeteracties, risico's en voortgang periodiek werden besproken op management- en bestuursniveau. Het Management Team en de Raad van Bestuur werkten met voortgangsrapportages en dashboards, zodat inzicht ontstond in wat op orde was en waar bijsturing nodig bleef. Deze informatie vormde de basis voor besluitvorming en prioritering.

Daarnaast is expliciet ingezet op rolvastheid en eigenaarschap. Taken en verantwoordelijkheden zijn scherper belegd bij bestuur, directie, clustermanagers en

gedragwetenschappers. Hierdoor werd duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk was, wie monitorde en waar bijsturing plaatsvond. Deze manier van werken droeg bij aan meer voorspelbaarheid en rust in de organisatie.

Het handelen volgens wet- en regelgeving was hierbij een expliciet uitgangspunt. In 2025 is extra aandacht besteed aan het zorgvuldig vastleggen van afwegingen en besluiten, zodat het handelen niet alleen inhoudelijk juist was, maar ook aantoonbaar en uitlegbaar.

Dankzij de aangepaste manier van sturen hebben we gemerkt dat in 2025 flinke stappen zijn gezet en verbeteringen beter vastgehouden worden.

## Strategische koers en richting

In 2025 is gewerkt aan de herijking van de strategische visie voor de periode 2026–2030. Deze herijking was geen losstaand traject, maar een antwoord op het krachtenveld waarin Ambiq zich bevindt. De combinatie van een veranderend zorglandschap, maatschappelijke ontwikkelingen en blijvende druk op personeel en middelen maakte het noodzakelijk om opnieuw scherp te formuleren waar Ambiq voor staat en welke keuzes richtinggevend zijn voor de toekomst.



De herijkte visie bevestigt Ambiq als specialist in de zorg voor mensen met een licht verstandelijke beperking en bijkomende problematiek, met het uitgangspunt om zorg zo thuis mogelijk te organiseren en altijd in samenhang met het systeem van de cliënt. Daarmee biedt de visie houvast bij het maken van keuzes over zorgaanbod, samenwerking en organisatie-inrichting.

De strategische visie is in 2025 in nauwe samenwerking tot stand gekomen met medewerkers, clustermanagers, gedragwetenschappers en de interne medezeggenschapsorganen (OR, CR en RvT). Door deze brede betrokkenheid is een koers ontstaan die niet alleen toekomstgericht is, maar ook herkenbaar en gedragen binnen de organisatie.

## Organisatieontwikkeling

Om de financiële sturing te versterken, het wisselende zorglandschap en om hoofd te bieden aan de arbeidsmarktproblematiek, hebben de Raad van Bestuur en het managementteam in 2023 vier kernopgaven vastgesteld voor de komende jaren: oprechte aandacht voor medewerkers, een gezonde en houdbare bedrijfsvoering, een heldere profilering van het zorgportfolio en het monitoren van strategische doelen om tijdig te kunnen bijsturen. In 2024 zijn op basis hiervan verschillende organisatiebrede projecten gestart welke in 2025 doorgang vonden: plannen zijn omgezet naar concrete werkwijzen, op onderdelen is gewerkt met pilots om te toetsen wat in de praktijk werkt en eerste resultaten zijn zichtbaar geworden.

**“Nieuw Reizend Specialistisch Team Drenthe”**

[LEES MEER](#)

## Herijking van het zorgportfolio

In 2025 hebben we verder gebouwd aan de herijking van ons zorgportfolio. Daarbij blijven we uitgaan van zorg zo thuis mogelijk: verblijf zetten we alleen in wanneer het niet anders kan en altijd als onderdeel van een breder traject waarin het systeem van de cliënt centraal staat. We werken hierbij langs een aantal heldere uitgangspunten.

- We versterken onze ambulante koers en blijven werken vanuit gezin en netwerk.
- Als intramurale behandeling nodig is, organiseren we die altijd in samenhang met het ambulante traject en sturen we op een zo kort mogelijke behandelduur waar dat kan.
- En waar cliënten langer ondersteuning nodig hebben, willen we die ondersteuning beter passend organiseren, zodat er continuïteit is en er niet steeds opnieuw hoeft te worden “geschakeld” in zorgvormen.

Binnen deze herijking zijn verschillende zorgvormen uitgewerkt die we onderbrengen in de volgende vijf categorieën: onderzoeken, hulp thuis, veilig zijn, verblijven en wonen.



In 2025 zijn meerdere projecten doorgegroeid van uitwerken naar (pre-)implementatie en implementatie; in 2026 wordt deze beweging verder doorgezet richting bredere implementatie. Zo is onder andere gewerkt aan de zorgvormen Kleinschalig Specialistisch Huis (KSH), Zeer Intensieve Ambulante Gezinsbehandeling (ZIAG) en de Perspectiefhuis (PH).

Daarnaast zijn andere zorgvormen opnieuw beschreven of voorbereid in 2025. De projecten ambulante, consultatie en diagnostiek, gezinshuizen, ouder-kind behandelcentrum en deeltijd zijn gestart. Voor deze projecten geldt dat deze in 2026 overgaan pre-implementatiefase en implementatiefase.



## Een aantal zorgvormen uitgelicht

### Perspectiefhuis

Het Perspectiefhuis is een doorontwikkeling van de trainingshuizen, omdat uitstroom naar zelfstandigheid in de huidige praktijk niet voor iedere jongere realistisch is. In het Perspectiefhuis kunnen jongeren behandeling en therapie krijgen passend bij hun hulpvragen, met begeleiding die aansluit bij waar zij staan en die gericht is op zo zelfstandig mogelijk functioneren aan de hand van de vijf pijlers van de BIG 5 (support, wonen, werk, inkomen en welzijn).

### **Kleinschaling Specialistisch Huis**

We zien dat er jongeren zijn voor wie een duurzaam thuis in het eigen gezin of netwerk niet (meer) mogelijk is. Zij hebben niet per se een actieve behandelvraag, maar wel complexe problematiek op meerdere levensgebieden. Dit vraagt om een stevig en stabiel leef- en behandelklimaat, waarin zij zich kunnen blijven ontwikkelen. KSH wordt een kleinschalige woonvorm voor 4 tot 6 jongeren in een gewone woonwijk, dicht bij school of dagbesteding.

### **Zeer Intensieve Ambulante Gezinsbehandeling (ZIAG)**

ZIAG is bedoeld voor gezinnen met meervoudige en complexe problematiek waarbij reeds ingezette intensieve hulpverlening onvoldoende resultaat heeft opgeleverd. Het doel van de behandeling is om gezinnen zo te versterken dat kinderen veilig thuis kunnen blijven of kunnen gaan wonen. De behandeling is kortdurend en intensief en duurt in principe 16 weken.

### **Overige projecten**

Naast de herijking van het zorgportfolio zijn in 2025 ook de bredere organisatiebrede projecten verder doorontwikkeld die voortkomen uit dezelfde kernopgaven.

#### **Team op Orde**

Team op Orde helpt teams om overzicht te krijgen in wat nodig is om kwalitatief op orde te zijn, zoals dossierkwaliteit, medicatieveiligheid, registratie, cliëntbetrokkenheid en veiligheid op de werkvloer. In 2025 is Team op Orde verder doorontwikkeld en wordt het in de loop van 2026 ook gebruikt voor de ondersteunende diensten, zodat dezelfde duidelijkheid, structuur en ondersteuning organisatie breed beschikbaar komt. Daarnaast is de verbinding met interne audits versterkt, waardoor teams gerichter kunnen leren en verbeteren.

#### **Instroom–Doorstroom–Uitstroom**

Dit project helpt om jongeren en gezinnen een soepele, voorspelbare cliëntreis te bieden. Door betere afstemming tussen aanmelding, behandeling en uitstroom ontstaat meer rust en overzicht in het dagelijkse werk. In 2025 is gewerkt aan



heldere instroomcriteria, betere samenwerking met verwijzers en ondersteuning van teams bij complexe plaatsingen.

### **Personele capaciteitsmanagement**

De druk op de arbeidsmarkt vraagt om een slimme en stabiele inzet van medewerkers. In 2025 is verder gewerkt aan personele capaciteitsmanagement, zodat teams stabiel en voorspelbaarder kunnen werken. Het Plan- en Flexbureau is centraal ingericht en voert regie op de inzet van externe medewerkers. Ook krijgen managers via nieuwe stuurinformatie en een overzichtelijke tool beter inzicht in formatie, inzet en de zorgvraag binnen hun team. Hierdoor kunnen zij tijdiger bijsturen en ontstaat er meer rust en continuïteit in de dagelijkse bezetting.

### **Cliëntgebonden planning voor ambulante behandelingen**

In 2025 is verdere invulling gegeven aan cliëntgebonden planning. Er zijn zorgplanners aangesteld die therapeuten en diagnostici ondersteunen bij het realiseren van een zo optimaal mogelijk planproces. Daarnaast is gestart met een pilot cliëntgebonden planning voor ambulante hulpverleners en gezinshulpverleners, om te onderzoeken of het planmatig ondersteunen ook binnen dit zorgpad meer rust, overzicht en voorspelbaarheid geeft.

## **Randvoorwaarden voor kwaliteit en veiligheid**



Goede zorg vraagt om een organisatie die haar randvoorwaarden op orde heeft. Ambiq heeft in 2025 daarom bewust geïnvesteerd in randvoorwaarden die bijdragen aan duidelijkheid, voorspelbaarheid en veiligheid in het dagelijks werk. Deze investeringen stonden niet op zichzelf, maar waren direct verbonden aan wat teams nodig hadden om zorgvuldig, juridisch verantwoord en met vertrouwen te kunnen werken.

### **Passende en toekomstbestendige locaties**

De kwaliteit van onze zorg vraagt om locaties die aansluiten bij de behoeften van cliënten en bij de wijze waarop Ambiq werkt. In 2025 is een belangrijke stap gezet in het strategisch vastgoedbeleid. Diverse zorglocaties zijn gekoppeld aan het herijkte zorgportfolio, zodat functie en gebouw beter op elkaar aansluiten. Ook zijn meerdere locaties verbouwd of vernieuwd om een veiligere, meer voorspelbare en toekomstbestendige woon- en behandelomgeving te creëren. Daarnaast is voor drie poli's vervangende huisvesting gerealiseerd, waarmee de kwaliteit en functionaliteit van de werk- en behandelomgeving is verbeterd.

## Digitalisering en informatievoorziening

Digitale middelen ondersteunen medewerkers in hun dagelijks werk en dragen bij aan veilige en efficiënte zorgprocessen. In 2025 is het vernieuwde intranet geïntroduceerd als centrale toegang tot actuele, eenduidige informatie. Dit platform sluit aan op de informatiebehoefte van medewerkers en versterkt uniformiteit in werkwijzen.

Daarnaast zijn belangrijke stappen gezet in digitalisering van ondersteunende processen, zoals het automatiseren van in-, door- en uitstroom van medewerkers en de introductie van een nieuw managementinformatiesysteem. Hierdoor beschikt Ambiq steeds beter over betrouwbare en actuele stuurinformatie.

## Informatiebeveiliging

Een veilige digitale omgeving is essentieel voor het beschermen van cliëntgegevens en het waarborgen van continuïteit. In 2025 is door een onafhankelijke partij een PenTest uitgevoerd op onze ICT-systemen. Vanuit een hackers perspectief zijn alle systemen getest. Deze test liet zien dat er geen kritieke kwetsbaarheden aanwezig waren. Tegelijk blijft informatiebeveiliging een continu aandachtspunt. Door periodieke toetsing, automatische koppeling van autorisaties aan personeelsprocessen en duidelijke werkwijzen minimaliseren we risico's op datalekken en borgen we een betrouwbare digitale werkomgeving.

## Innovatie en zorgtechnologie

Technologie speelt een steeds belangrijker rol in het versterken van welzijn, zelfregie en ontspanning van cliënten. In 2025 zijn verschillende laagdrempelige en toegankelijke toepassingen ingezet om het welzijn van cliënten te ondersteunen. Deze toepassingen zijn gericht op het verminderen van spanning en het vergroten van ontspanning, rust en voorspelbaarheid in het dagelijks leven. Zo draagt de inzet van de VRelax-bril bij aan ontspanning door cliënten mee te nemen in een rustgevende virtuele omgeving. Voor jongeren wordt de app B-Appy gebruikt ter ondersteuning van mentale gezondheid en welbevinden. Daarnaast is in 2025 een pilot gestart met de Somnox-slaaprobot, een rustgevend kussen dat cliënten ondersteunt bij ontspanning en het verbeteren van de nachtrust.

In 2025 is bovendien verder verkend hoe zorgtechnologie structureel kan worden geïntegreerd binnen de projecten rond de herijking van het zorgportfolio, met het oog op een toekomstbestendige en passende inzet.

Ervaring met de app B-Appy door cliënt

**“B-appy: werken aan gezondheid op een manier die bij je past”**

[BEKIJK VIDEO](#)

## Duurzaamheid

Ambiq werkt toe naar een toekomstbestendige vastgoedportefeuille die voldoet aan wettelijke eisen en bijdraagt aan een gezonde leefomgeving. In 2025 zijn rapportages opgesteld volgens de Europese Energie-Efficiency Richtlijn (EED), is de routekaart ingediend bij het RVO, zijn op meerdere locaties zonnepanelen geplaatst en is gewerkt aan verdere verduurzaming van installaties met behulp van DUMAVA-subsidies. Het energieverbruik wordt structureel gemonitord via een energiebeheersysteem, zodat afwijkingen tijdig worden gesignaleerd en verbeterd.

## Veiligheid op de werkvloer (Risico-Inventarisatie en -Evaluatie)

Een veilige en gezonde werkomgeving is een belangrijke randvoorwaarde voor goede zorg. In 2025 is gewerkt met de vernieuwde RI&E-aanpak, waarbij teams eens per drie jaar worden getoetst. De uitkomsten worden direct vertaald naar concrete verbetermaatregelen op team- en organisatieniveau. Deze manier van werken helpt teams om risico's tijdig te signaleren, opvolging vast te leggen en veiligheid structureel te borgen in het dagelijkse werk.

## Veiligheid en overgang naar open deuren (Wzd)

In 2025 is in het kader van de Wzd de overgang gemaakt naar het openen van alle deuren, waaronder ook de voordeuren. Om deze verandering zorgvuldig en veilig te laten verlopen, zijn aanvullende maatregelen getroffen. Zo is tijdelijk gewerkt met de inzet van een parkwacht om rust, overzicht en veiligheid te ondersteunen tijdens de overgangsfase. Daarnaast zijn camera's geplaatst bij de voordeuren. Deze maatregel is structureel van aard. Voor de inzet van cameratoezicht is aanvullend beleid opgesteld, met oog voor proportionaliteit en privacy, en in afstemming met de OR. De maatregelen maakten onderdeel uit van een bredere aanpak gericht op begeleiding, reflectie en professioneel handelen binnen de wettelijke kaders.





# Deel 2: Bestuursverslag

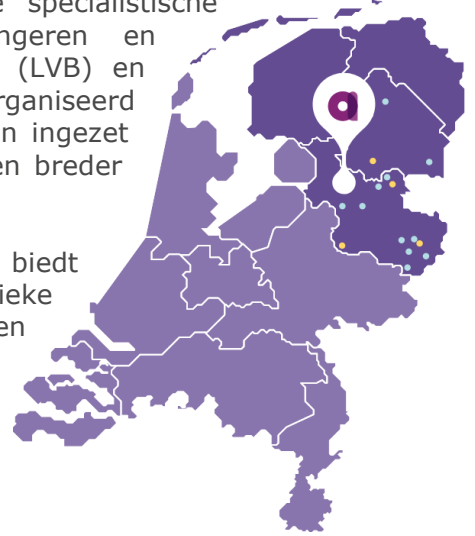


## Deel 2: Bestuursverslag

### Algemene informatie

Ambiq is een middelgrote, regionale zorgorganisatie die specialistische behandeling en begeleiding biedt aan kinderen, jongeren en (jong)volwassenen met een licht verstandelijke beperking (LVB) en bijkomende problematiek. De zorg wordt zoveel mogelijk georganiseerd in de eigen leefomgeving van de cliënt; verblijf wordt alleen ingezet wanneer het niet anders kan en altijd als onderdeel van een breder systeemgericht traject.

Ambiq is actief in de regio's Drenthe, Twente en IJsselland en biedt daarnaast jeugdhulp in Groningen en Friesland. Voor specifieke doelgroepen, zoals J-SGLVB en DJI, zijn landelijke afspraken van kracht. De belangrijkste financiers zijn gemeenten in de kernregio's en de zorgkantoren Menzis en Achmea Zilveren Kruis.



| Medewerkers        | Gemiddeld aantal |
|--------------------|------------------|
| Aantal medewerkers | 853              |
| Aantal fte         | 662              |

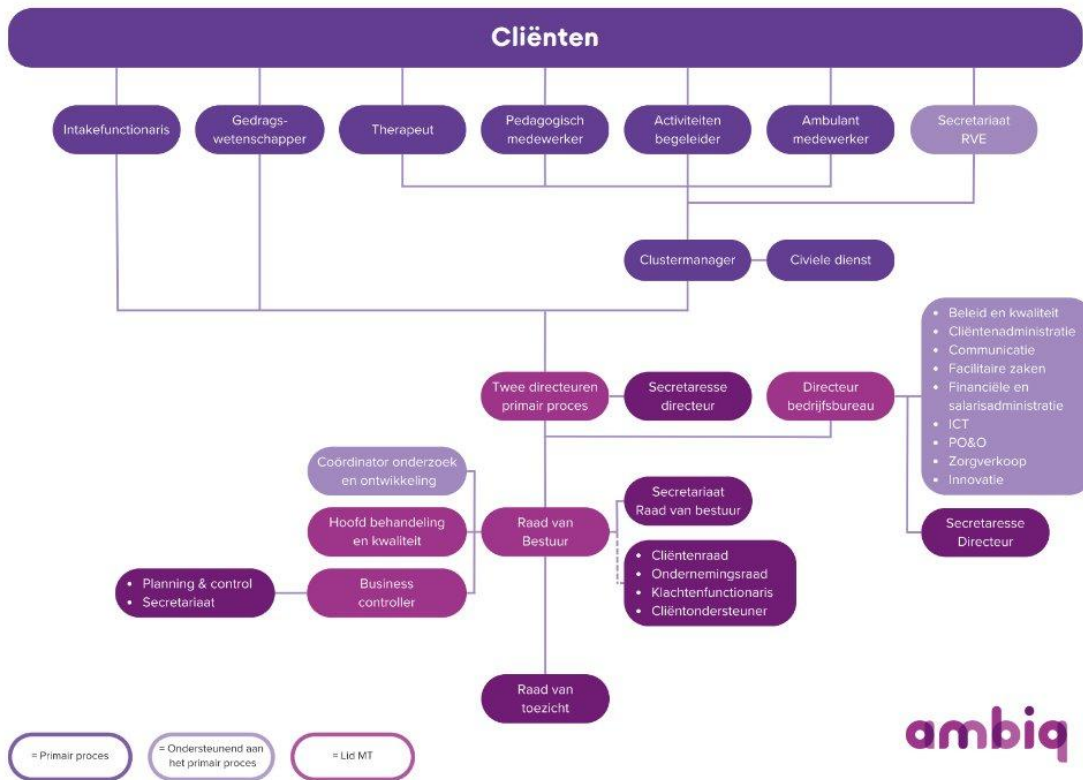
| Programma    | Aantal cliënten | Aantal behandelingen |
|--------------|-----------------|----------------------|
| Ambulant     | 1662            | 3099                 |
| Dagbesteding | 64              | 64                   |
| Verblijf     | 641             | 776                  |

## Onze zorgvormen

| ONDERZOEKEN    | Onderzoeken waar we je mee kunnen helpen   | Consultatie & Diagnostiek   | C&D                                |
|----------------|--|---|------------------------------------|
| HULP THUIS     | Hulp na school<br>Hulp op school en bij jou thuis<br>Hulp bij jullie thuis<br>Intensieve hulp bij jullie thuis   | Naschoolse Dagbehandeling<br>School Thuis Ambiq<br>Ambulante Behandeling<br>Zeer Intensieve Ambulante Gezinsbehandeling | ND<br>STA<br>AB<br>ZIAG            |
| VEILIG ZIJN    | Binnen 24 uur hulp bij jullie thuis<br>Hulp met verblijf bij crisis  | Ambulante Crisis hulp<br>Crisishulp Met Verblijf  | AC<br>CMV                          |
| VERBLIJVEN     | Hulp met verblijf voor je kind en jullie<br>Intensieve hulp bij ons<br>Intensieve hulp bij het verwerken van trauma<br>Langdurige hulp bij complexe problemen<br>Hulp bij ervaren wat haalbaar voor jou is | Ouder Kind Behandeling<br>Zeer Intensieve Behandeling<br>Zeer Intensieve Traumabehandeling<br>J-SGLVB<br>Perspectiehuis | OKB<br>ZIB<br>ZIT<br>J-SGLVB<br>PH |
| WONEN          | Hulp voor jou als je niet meer thuis kunt wonen<br>Een thuis als je niet meer thuis kunt wonen<br>Een thuis waar je mag zijn wie je bent   | Specialistisch Gezinshuis<br>Kleinschalig Specialistisch Huis<br>Volwassenenzorg  | SG<br>KSH<br>VZ                    |
| SAMENWERKINGEN | Hulp met verblijf voor je hele gezin<br>Hulp bij jou in de buurt<br>Hulp waar je ons nodig hebt  | Kind In Gezond Systeem<br>FACT-jeugd<br>Reizend Specialistisch Team   | KINGS<br>FACT<br>RST               |

## Ons organogram

Ambiq is een stichting met een eenhoofdige Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken binnen de organisatie. De Raad van Bestuur wordt ondersteund door de regiodirecteuren, de directeur bedrijfsbureau, de directeur Zorg, de business controller en de bestuurssecretaris. Deze functionarissen vormen gezamenlijk het Management Team, waarin besluiten worden voorbereid en door de Raad van Bestuur worden genomen. De bestuurlijke inrichting en verantwoordelijkheidsverdeling zijn vastgelegd in reglementen en sluiten aan bij geldende governance-codes in de zorg.



## Gang van zaken gedurende het verslagjaar

### Organisatorische context

2025 was voor Ambiq een intensief en bewogen jaar. De organisatie opereerde in een zorglandschap dat sterk in beweging is, met blijvende druk op de arbeidsmarkt, toenemende complexiteit van de zorgvraag en aangescherpte toetsing op kwaliteit en veiligheid. Tegelijkertijd liep een aantal strategische en organisatiebrede opgaven samen, waaronder de herijking van het zorgportfolio, de doorontwikkeling van de strategische visie en het versterken van governance en sturing. Deze combinatie vroeg om scherpe keuzes, duidelijke prioritering en een versterkte focus op eenduidigheid in beleid en uitvoering.



### Zorgcontractering en zorgvraag

In 2025 werd gewerkt binnen gewijzigde contractuele afspraken, waarbij sturing op zorginhoud, zorgintensiteit en passende inzet van zorgvormen nadrukkelijker centraal stond. Ambiq heeft in dit kader verder ingezet op het versterken van de ambulante koers en het zorgvuldig inzetten van intramurale zorg waar dat noodzakelijk is.

De afstemming tussen zorgvraag, beschikbare capaciteit en passende plaatsing bleef een belangrijk aandachtspunt, mede door langdurige trajecten en de complexiteit van de doelgroep.

### Personele ontwikkelingen

De arbeidsmarkt bleef in 2025 zeer krap. Tegelijkertijd nam de zorginhoudelijke complexiteit toe en werd meer gevraagd van teams op het gebied van reflectie, professioneel handelen en werken binnen aangescherpte wettelijke kaders.

Het ziekteverzuim bleef hoog. Ambiq heeft daarom in 2025 ingezet op een meer gerichte verzuimaanpak, met nadruk op vroegtijdig contact, duurzame inzetbaarheid en het voorkomen van langdurige uitval. Daarnaast was inzet van personeel niet in loondienst (PNIL) noodzakelijk om de continuïteit van zorg te waarborgen. Deze inzet is stevig gemonitord vanwege de impact op teamdynamiek, kwaliteit van zorg en wet- en regelgeving (Wet DBA).

Om meer grip te krijgen op personele inzet is verder gewerkt aan capaciteitsmanagement, onder andere via de vorming van een organisatiebrede flexpool, inzet van zorgplanners en verbeterde stuurinformatie.

### Kwaliteit, veiligheid en toezicht

In 2025 stond kwaliteit en veiligheid nadrukkelijk hoog op de bestuurlijke agenda. De toepassing en borging van de Wzd vroeg extra aandacht, zowel beleidsmatig als in de uitvoeringspraktijk.

Op 1 juli 2025 is Ambiq door de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd onder verscherpt toezicht geplaatst. De inspectie concludeerde dat verbeteringen die eerder waren ingezet, in de dagelijkse praktijk nog onvoldoende waren geborgd. Naar aanleiding hiervan is een verbeterplan opgesteld en uitgevoerd, gericht op het versterken van randvoorwaarden voor veilige en juridisch verantwoorde zorg.

In februari 2026 concludeerde de IGJ na herbezoek dat Ambiq aantoonbaar stappen heeft gezet, waarna het verscherpt toezicht is beëindigd. Deze periode heeft een duidelijke versnelling gebracht in professioneel handelen, eenduidigheid en bestuurlijke sturing.

## Financiële ontwikkelingen

### Jaarresultaat 2025

Het jaar 2025 is afgesloten met een positief exploitatieresultaat ad € 885.213,- (2024 € 1.378.670,-) hetgeen 1,13% van de omzet is. Het begrote resultaat over 2025 was € 1.302.956,-.

Het resultaat 2025 is lager t.o.v. 2024. Dit wordt met name veroorzaakt door:

- Lagere bedbezetting (JW cliënten)
- Verslechtering Declarabiliteit
- Hogere ziekteverzuim en mede daardoor meer inzet PNIL



| <b>Financiële ratio's</b>   |             |             |             |             |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
|   | <b>2025</b> | <b>2024</b> | <b>2023</b> | <b>2022</b> |
| Solvabiliteit EV / TV   | 46,0%       | 43,6%       | 43,6%       | 42,7%       |
| Verhouding EV / Omzet   | 26,7%       | 27,0%       | 28,3%       | 30,3%       |
| DSR ING   | 2,31        | 2,46        | 1,26        | 1,22        |
| DSR RABO  | 2,29        | 2,30        | 1,70        | 1,9         |
| Loan to value   | 0,33        | 0,35        | 0,37        | 0,41        |
| Rentabiliteit   | 0,71%       | 0,92%       | 0,03%       | 0,33%       |
|   |             |             |             |             |
| Liquiditeit ultimo het boekjaar   | 10,1        | 9,4         | 6,3         | 7,7         |
| <p>Ambiq kent geen financieringsinstrumenten. Ambiq heeft een treasury statuut waarin is opgenomen dat Ambiq volledig risicomijdend is ten aanzien van het toepassen van financiële instrumenten.</p> |             |             |             |             |

### **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 betreffen:

- aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt;
- afstemming tussen zorgvraag en beschikbare capaciteit;
- ontwikkeling en bekostiging van zorgvormen;

### **Aanvullende toelichting financiële risico's en beheersing**

Ambiq onderkent dat de genoemde risico's invloed kunnen hebben op het resultaat en de liquiditeitspositie. Binnen de planning- en controlcyclus worden deze risico's periodiek beoordeeld, waarbij wordt gekeken naar de mogelijke financiële gevolgen, de impact op de continuïteit en de bredere gevolgen voor de organisatie.

Om deze risico's zoveel mogelijk te beheersen, zet Ambiq in op capaciteitsmanagement, flexibiliteit in de personele inzet en het periodiek volgen van productie, kosten en liquiditeit. Voor een deel van de risico's, zoals ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, tariefontwikkelingen en veranderingen in de zorgvraag, geldt dat deze slechts beperkt beïnvloedbaar zijn. Als deze risico's zich voordoen, kan dat gevolgen hebben voor het resultaat en de kasstromen.

Het financieel risicobeleid is gericht op het beheersen van risico's die samenhangen met inkomsten, debiteuren, liquiditeit en kasstromen. Ambiq doet dit onder meer door actief debiteurenbeheer, het periodiek opstellen van liquiditeitsprognoses en het bewaken van een gezonde financiële positie. Ambiq maakt geen gebruik van derivaten of andere complexe financiële instrumenten.

De liquiditeitspositie wordt als toereikend beoordeeld om aan de lopende verplichtingen te voldoen. Op basis van de huidige inzichten is geen sprake van een aanvullende externe financieringsbehoefte. De ontwikkeling van de personeelsbezetting zal naar verwachting in lijn zijn met de zorgvraag, waarbij arbeidsmarktkrapte een structureel risico blijft.

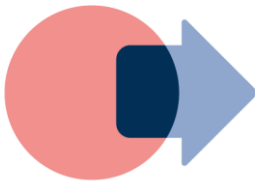
Naast financiële beheersmaatregelen heeft Ambiq ook op het gebied van governance en integriteit randvoorwaarden ingericht. Zo beschikt Ambiq over een gedragscode en een klokkenluidersregeling en conformeert de organisatie zich aan de Governancecode Zorg.

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is in 2025 verder geïntegreerd in de reguliere bedrijfsvoering. Ambiq heeft geïnvesteerd in duurzame huisvesting, energiemanagement en toekomstbestendig vastgoed, passend bij de herijking van het zorgportfolio.

Daarnaast is aandacht besteed aan sociale duurzaamheid, waaronder veilige arbeidsomstandigheden, medezeggenschap en het betrekken van cliënten en ervaringsdeskundigen bij beleid en ontwikkeling.

## Toekomstparagraaf



De ontwikkelingen in het zorglandschap vragen blijvende flexibiliteit en scherpte. De beweging richting zorg zo thuis mogelijk, beperkte intramurale inzet en een complexere ambulante praktijk zet door. Tegelijkertijd blijven arbeidsmarktontwikkelingen, vastgoedvraagstukken en mogelijke landelijke contractering van specialistische zorg bepalend voor de strategische keuzes in de komende jaren.

De herijkte strategische visie 2026–2030 biedt richting en samenhang om deze uitdagingen het hoofd te bieden, met als kern: passende, mensgerichte en duurzame zorg voor cliënten, met stevige ondersteuning voor medewerkers.

