

Beleidsplan 2025-2028

Stichting Liox

LIOX

FOUNDATION



Beleidsplan 2025-2028

Stichting Liox

Inhoudsopgave

Voorwoord

1. Missie & Visie

2. Terugblik 2020-2024

3. Programmalijnen

4. Focus en Koers 2025 - 2028

5. Organisatie

6. Software

7. Partners

8. Financiën

9. Meerjarenbegroting 2025-2028

Voorwoord

Liox Foundation ontstond vijf jaar geleden vanuit een persoonlijke overtuiging: de ruimte waarin je leert, heeft grote invloed op je ontwikkeling. Zelf begon ik op het mbo en vervolgde mijn weg via het hbo naar een universitaire master. Die stap had ik nooit kunnen zetten zonder de rust en inspiratie die ik vond in de universiteitsbibliotheek, een plek waar ik de concentratie en het doorzettingsvermogen vond die nodig waren om door te gaan. Dat gunnen we alle jongeren: een plek die helpt om te groeien, juist als het even tegenzit. Want niet iedereen heeft vanzelfsprekend toegang tot een plek die aanzet tot verdieping en ontwikkeling.

Met Liox Foundation willen we gelijke kansen bevorderen door jongeren toegang te geven tot omgevingen die stimuleren, inspireren en ondersteunen in hun persoonlijke ontwikkeling. Vanuit die gedachte begonnen we met het creëren van studieplekken op inspirerende erfgoedlocaties.

Met Liox PLUS voegden we coaching en mentale ondersteuning voor studenten toe. Vervolgens ontwikkelden we programma's voor scholieren, zoals De bestorming van de Stevenskerk en breidden we verder uit met het MDT-traject waarin jongeren elkaar begeleiden als jongerencoach.

In de afgelopen vijf jaar is Liox Foundation uitgegroeid tot een brede jongerencommunity op het snijvlak van cultuur, educatie en welzijn. We hebben mogen experimenteren, leren en groeien, altijd gedreven door de overtuiging dat kunst en erfgoed krachtige bouwstenen zijn voor persoonlijke ontwikkeling. In de komende jaren willen we de beweging die Liox Foundation is geworden verder uitbouwen. Wat begon met inspirerende studieplekken is uitgegroeid tot een bredere aanpak waarin kunst en erfgoed een rol spelen in het begeleiden van jongeren in hun persoonlijke ontwikkeling.

In 2025–2028 maken we hierin duidelijke keuzes. We zetten in op schaalbare groei en duurzame impact, en richten ons inhoudelijk op de verbinding tussen cultuur, educatie en zorg.

We leggen daarnaast minder nadruk op cultuur in de vrije tijd. Er is in Nederland al een rijk cultuuraanbod, maar dit is lang niet voor alle jongeren toegankelijk of vanzelfsprekend. Door te werken via scholen en het sociaal domein bereiken we juist die jongeren die anders buiten beeld blijven. Jongeren die niet per se geïnteresseerd zijn in kunst of erfgoed, maar die er wél baat bij hebben. Ons doel is om deze jongeren via onze programma's op een laagdrempelige manier kennis te laten maken met de kracht van cultuur. Zo bouwen we bruggen naar bestaand cultuuraanbod en versterken we de culturele sector als geheel.

Sam Scholtens,
Directeur Liox Foundation



1. Missie en Visie

Liox Foundation bestaat uit een groep enthousiaste, nieuwsgierig, optimistisch en vindingrijke groep, voornamelijk jongeren tussen de 16 en 35 jaar. We zijn er voor elkaar en hanteren een community driven aanpak. We zijn doeners die lef tonen om buiten de lijntjes te kleuren en dingen anders te doen.

Onze missie en visie

Liox Foundation heeft als doel om jongeren te inspireren, verbinden en ondersteunen door hen toegang te bieden tot kunst, cultuur en educatie. Wij geloven in de kracht van kunst en cultuur en zien een toekomst waarin iedereen de mogelijkheid heeft om deel uit te maken van een inspirerende gemeenschap waar kansen zijn om jezelf te ontdekken en te ontwikkelen.

We hanteren hierbij een gemeenschapsgerichte aanpak en organiseren inclusieve en toegankelijke activiteiten voor jongeren. We faciliteren directe interactie met culturele hotspots zoals musea en historische locaties, creëren dynamische leeromgevingen waarin leren en culturele verkenning samenkomen en bieden extra ondersteuning aan jongeren die het (mentaal) moeilijk hebben. Dit doen we door jongeren op een toegankelijke manier in contact te brengen met kunst en cultureel erfgoed.

Om onze missie waar te maken, werken wij stap voor stap aan de volgende doelstellingen:

- We bouwen aan een sterk netwerk met onderwijs-, culturele en maatschappelijke instellingen.
- We ontwikkelen een krachtig en herkenbaar merk. Jongeren moeten Liox kennen én zich ermee kunnen identificeren.
- We bouwen voort op onze professionele werkwijze en blijven investeren in eigentijds en effectief projectmanagement.
- We zetten in op niet-formeel leren, waarbij jongeren ervaringsgericht kunnen ontdekken, samenwerken en groeien buiten het klaslokaal.



Opbouwen van een sterk netwerk

Onze activiteiten bouwen voort op wat werkt: jongeren inspireren en ondersteunen via culturele ervaringen. De komende jaren zetten we die kracht gericht in binnen twee domeinen: educatie en zorg.

- In het onderwijs sluiten we aan bij landelijke ontwikkelingen op het gebied van burgerschap en persoonsvorming. We ontwikkelen programma's die zowel inhoudelijk als didactisch een structurele plek kunnen krijgen binnen het curriculum.
- Binnen het sociaal domein positioneren we onze trajecten als preventieve interventies. We sluiten actief aan bij landelijke initiatieven die de rol van cultuur in het versterken van welzijn onderstrepen.

Dit sluit aan bij het brede inzicht dat kunst en cultuur een positieve invloed hebben op mentaal welzijn en veerkracht. Door deze focus verder te ontwikkelen, kan Liox Foundation cultuur en zorg strategisch verbinden met als doel zowel maatschappelijke impact te vergroten als nieuwe financieringsmogelijkheden aan te boren binnen beide sectoren.

Deze aanpak creëert bovendien kansen voor nieuwe samenwerkingen met zorginstellingen en vergroot de maatschappelijke relevantie van onze culturele missie. Gezien de schaal en wendbaarheid van onze organisatie biedt dit perspectief op verdere groei én op een versterking van ons landelijke netwerk.

Ontwikkelen van een sterk merk

Een krachtig en herkenbaar merk is essentieel om jongeren effectief te bereiken. Liox Foundation staat voor creativiteit, vernieuwing, fun en uitdaging. Met een frisse, eigentijdse uitstraling maken we cultureel erfgoed relevant voor de leefwereld van jongeren.

Onze marketingstrategie volgt twee sporen die elkaar aanvullen:

- Samenwerking met onderwijsinstellingen, om jongeren in hun vertrouwde omgeving aan te spreken;
- Gerichte zichtbaarheid via sociale media, om betrokkenheid te creëren en een community op te bouwen rondom onze missie.

We willen dat jongeren zich herkennen in Liox Foundation en er trots op zijn onderdeel te zijn als deelnemer, stagiair of jonge professional.

Jongeren zijn niet alleen onze doelgroep, maar ook actief betrokken bij de uitvoering van projecten. Vanaf het begin werken we met stagiaires die hun eigen perspectief en energie inbrengen, waardoor onze aanpak altijd actueel en relevant blijft. Daarnaast helpen we mbo-studenten ervaring op te doen met professionele systemen zoals Google for Nonprofits, Salesforce en Flair HRM.

Social media zijn een belangrijk middel om jongeren te bereiken en een community op te bouwen. Tegelijkertijd kiezen we voor bewuste, inhoudelijke communicatie die bijdraagt aan een positieve online cultuur. Thema's als digitale weerbaarheid en mediawijsheid zijn structureel onderdeel van onze werkwijze.

Werken aan een professionele organisatie

Om meer jongeren te bereiken, richten we Liox Foundation de komende jaren efficiënter in. We investeren in een toekomstbestendige organisatie met slimme systemen, stevige processen en een heldere propositie. Zo kunnen we niet alleen lokaal blijven groeien, maar onze activiteiten ook op andere plekken in Nederland (of daarbuiten) aanbieden. Door onze aanpak modulair en

overdraagbaar te maken, kunnen we onze werkwijze flexibel inzetten op nieuwe locaties en in verschillende contexten. Zo vergroten we onze maatschappelijke impact en maken we het mogelijk om structureel op te schalen. Schaalbaarheid is daarbij een expliciet doel: we willen méér jongeren toegang geven tot een stimulerende leeromgeving, zonder in te leveren op kwaliteit of betrokkenheid, doordat we een professionele en betrouwbare partner zijn.

Inzetten op niet-formeel leren

Niet-formeel leren vormt een belangrijk fundament in onze aanpak. We bieden jongeren de kans om buiten het klaslokaal op een ervaringsgerichte manier te ontdekken, samenwerken en groeien. In onze programma's staan talentontwikkeling, zelfvertrouwen en praktische vaardigheden centraal, los van cijfers of diploma's.

Door kunst, cultuur en maatschappelijke thema's te verbinden aan persoonlijke leerdoelen, creëren we ruimte voor ontwikkeling die dicht bij jongeren ligt. Ze leren initiatief nemen, reflecteren, presenteren en samenwerken. Vaardigheden die van waarde zijn in het dagelijks leven, in het onderwijs én op de arbeidsmarkt.

Leren bij Liox is niet schools, maar wél betekenisvol. Jongeren ervaren dat ze iets kunnen bijdragen, krijgen de ruimte om fouten te maken en ontwikkelen zich in een omgeving die uitnodigt tot experiment en groei. Zo bouwen we aan toekomstvaardigheden én aan zelfbewuste jongeren die stevig in hun schoenen staan.



Impact van Liox Foundation op jongeren en onze partners

Onze activiteiten laten een blijvende indruk achter, vooral bij jongeren. Leerlingen en studenten doen bij Liox Foundation niet alleen kennis op, maar ook waardevolle ervaringen die bijdragen aan hun persoonlijke ontwikkeling en maatschappelijke bewustwording.

Voor partners betekent dit niet alleen een verrijking van het eigen aanbod, maar ook versterking van hun maatschappelijke en educatieve rol. Door actief te investeren in netwerkvorming, gezamenlijke programmering en het delen van kennis, draagt Liox Foundation bij aan een cultuur van samenwerking waarin ieder zijn eigen expertise inbrengt en versterkt. Zo ontstaan langdurige partnerschappen die verder reiken dan één project of activiteit en die bijdragen aan structurele vernieuwing binnen zowel het erfgoedveld als het onderwijs en sociaal domein.

Studenten over de locaties:

"Ik woon hier helemaal niet ver vandaan, maar het was nog nooit in me opgekomen om hier naartoe te gaan" (Museumfabriek Enschede)

*"Kan je eigenlijk zomaar een kasteel bezoeken? En hoe werkt dat dan?"
(Kasteel Wijchen)*

Studenten aan het woord over de studieplekken:

*"Het gaf me echt nieuwe energie, zo studeren tussen de geschiedenis!"
(Kasteel Rosendael)*

*"De rust en sfeer maakten het supermakkelijk om gefocust te blijven."
(Cultuurkust Harderwijk)*

Studenten over de workshops:

*"Ik ga naar huis met praktische tips en het idee dat ik er echt iets aan heb gehad."
(Stevenskerk)*

*"Ik besepte dat ik niet de enige ben die dit voelt – echt een opluchting."
(Kasteel Rosendael)*



**Stevenskerk
Nijmegen**

kloppend hart van de stad



2. Terugblik 2020-2024

Liox Foundation werd in maart 2020 in Nijmegen opgericht door vier initiatiefnemers met de ambitie om cultureel erfgoed breder maatschappelijk in te zetten, onder andere voor een efficiënter ruimtegebruik. Wat begon als een visie op het slim benutten van culturele locaties, ontwikkelde zich in enkele jaren tot een organisatie die kunst en cultuur actief inzet voor persoonlijke ontwikkeling en mentaal welzijn.

Van studieplekken naar structurele impact

Het vorige beleidsplan heeft ons veel richting en focus gegeven. Het bood een stevige basis voor onze groei, gaf houvast in de opstartfase en hielp ons keuzes maken. Terugkijkend valt echter op dat het plan sterk gericht was op het faciliteren van studie- en werkplekken bij culturele instellingen. In de praktijk is Liox Foundation in de afgelopen vijf jaar uitgegroeid tot veel meer dan dat. We hebben kansen gegrepen, nieuwe paden verkend en met lef en creativiteit ons aanbod verbreed.

Deze reis heeft geleid tot een duidelijke aanscherping van onze missie en visie. De missie die destijds in het beleidsplan stond, bleek bij nader inzien eerder een reeks doelstellingen. In de afgelopen jaren hebben we onze missie geherformuleerd en concreet gemaakt. Ook onze visie is veranderd: waar deze eerst gericht was op het 'onbewust' ervaren van kunst en cultuur, zetten we nu bewust in op toegankelijke en aansprekende ervaringen. Onbewuste verdieping kan een latere stap zijn, maar eerst willen we jongeren actief laten ervaren hoe leuk, verrassend en relevant cultureel erfgoed is.

Doelgroep bijgesteld

Waar de focus aanvankelijk lag op studenten, is deze inmiddels verschoven naar jongeren tussen de 12 en 28 jaar. Daarbij richten we ons vooral op jongeren die niet vanzelfsprekend opgroeien met kunst en cultuur. Juist voor deze groep willen we drempels verlagen en kansen creëren.

Onze professionals begeleiden studenten tijdens hun werkzaamheden en zorgen zo voor een omgeving van wederzijdse groei. We bieden speciaal kansen aan jongeren die elders moeilijk een stageplek vinden, bijvoorbeeld omdat ze moeite hebben om mee te komen op school, gedragsuitdagingen ervaren of niet goed passen binnen traditionele structuren. Bij Liox kijken we vooral naar talent en potentieel.

Wat we hebben bereikt

De oorspronkelijke strategie – het bieden van leer- en werkplekken – is succesvol gerealiseerd. Vanuit nieuwe inzichten, onder meer tijdens de coronaperiode, hebben we ons aanbod verbreed met programma's als Liox Plus, De Bestorming van de Stevenskerk en MDT-trajecten. Deze verbreding sluit goed aan bij de maatschappelijke behoefte aan actieve cultuurparticipatie.

We behaalden belangrijke mijlpalen op het gebied van erkenning en vertrouwen:

- Culturele ANBI-status, wat ons helpt bij fondsenwerving en samenwerking;
- CBF-erkenning waarmee we onze kwaliteit en betrouwbaarheid aantonen.

Ook hebben we grote stappen gezet in onze organisatie-inrichting en kwaliteitsborging, onder andere door te werken met culturele codes en deze jaarlijks te evalueren en actualiseren. Zo groeide Liox Foundation uit tot een stabiele, professionele organisatie met een heldere maatschappelijke koers.



3. Programmaliijnen

Liox Foundation heeft de afgelopen jaren gewerkt met drie samenhangende programmalijnen: Cultuur & Beleven, Cultuur & Welzijn en Cultuur & Educatie. Elk programma heeft een eigen doelstelling, methodiek en maatschappelijke bijdrage, maar samen vormen ze een stevig fundament onder onze missie: Jongeren sterker maken door kunst, cultuur en erfgoed.

Cultuur & Beleven: Kunst en erfgoed als ontmoetingsplek voor jongeren

In de eerste jaren na onze oprichting hebben we met het programma Cultuur & Beleven cultuur op een laagdrempelige manier toegankelijk gemaakt voor jongeren. Door kunst, cultureel erfgoed en creatieve technologie te verbinden aan ontspanning, vriendschap en nieuwsgierigheid, ontstonden betekenisvolle ontmoetingen én nieuwe vormen van betrokkenheid.

Een belangrijk speerpunt binnen dit programma was het opzetten van culturele studieplekken. Wat begon in 2020 als een ambitieus idee is uitgegroeid tot een landelijk netwerk van 12 partners. Met de lancering van een verbeterd boekingssysteem en een nieuwe website in 2024, werd de drempel nóg lager. Inmiddels hebben meer dan 1000 studenten gestudeerd op een culturele locatie, waar zij niet alleen leerden, maar ook geïnspireerd raakten door kunst en erfgoed. Studenten noemden het “rustgevend” en “focuserend” – een plek waar leren en cultuurbeleving samenkomen.

Ook namen we in 2024 voor het eerst deel aan Social Friday, een initiatief van Join-Us om jongeren te helpen op sociaal vlak weer lekkerder in hun vel te laten zitten. In Roermond organiseerden wij de creatieve activiteit Art Games, waarin jongeren samen een groot schilderij maakten. Dit smaakte naar meer: sindsdien organiseren we maandelijks sociale en creatieve avonden voor jongeren uit onze community.

Daarnaast gaven we jongeren een platform om hun eigen games te ontwikkelen op het Liox GAME platform, waarmee zij op creatieve wijze hun ideeën tot leven kunnen brengen in een digitale vorm.

Cultuur & Welzijn: Kunst als katalysator voor mentale veerkracht

Met het programma Cultuur & Welzijn zijn we kunst en cultuur ook gaan inzetten als middel voor mentale gezondheid, zelfreflectie en persoonlijke groei. In 2023 startten we met het ontwikkelen van Liox PLUS, mede mogelijk gemaakt door Fonds 21 en het Studentenwelzijn Fonds. Jongeren namen deel aan workshops op culturele locaties zoals Stevenskerk, Kasteel Rosendaal en Museumfabriek Enschede. Zij leerden omgaan met thema's als eenzaamheid, prestatiedruk en faalangst – en dat buiten de klas, in een inspirerende omgeving. Tot eind 2024 bereikten we 451 studenten met 25 activiteiten.

Daarnaast ontwikkelden we in 2024 een MDT-kort programma: MDT-Trainee Jongerencoach. In dit traject zetten jongeren zich 30–40 uur in als trainee en leren ze coachingsvaardigheden, reflectie en peer support, gekoppeld aan kunst en erfgoed. De eerste trajecten gaan in 2025 van start.



Cultuur & Educatie: Leren met en door cultureel erfgoed

Cultuur is een krachtige leeromgeving via het programma Cultuur & Educatie. Door samen te werken met scholen en culturele instellingen ontwikkelden we lesmodules, projectdagen en workshops waarbij kunst en erfgoed bijdragen aan burgerschap, taalvaardigheid en kritisch denken.

In samenwerking met ROC Nijmegen verzorgden we bij o.a. Kasteel Rosendaal, Kasteel Wijchen en het Maelwael van Lymborch Huis workshops over prestatiedruk, eenzaamheid en faalangst. MBO-studenten gingen creatief en reflectief aan de slag met de vraag hoe mensen in het verleden, bijvoorbeeld de Gebroeders van Lymborch, omgingen met deadlines, perfectionisme en veeleisende opdrachtgevers. De historische verhalen van de locatie werden gekoppeld aan de actuele leefwereld van de studenten. Via gesprekken, creatieve opdrachten en reflectie ontstond een waardevolle verbinding tussen toen en nu. Zo ontdekten de studenten niet alleen dat bijvoorbeeld prestatiedruk van alle tijden is, maar kregen ze ook praktische handvatten om er zelf beter mee om te gaan.

In 2025 gaan we het thema prestatiedruk verder ontwikkelen samen met het Maelwael van Lymborch Huis. We werken dan aan formats en werkbladen, zodat we deze workshops op meer locaties kunnen aanbieden en nog meer jongeren kunnen bereiken.

Een ander hoogtepunt was het project De bestorming van de Stevenskerk, een cultureel programma voor eerstejaars vmbo-leerlingen van Het Rijks in Nijmegen. In mei 2024 ging het driejarige traject van start, met steun van het Fonds voor Cultuurparticipatie. De Stevenskerk zal worden omgetoverd tot klaslokaal, waar leerlingen de stad en hun omgeving via erfgoed ontdekken. Inmiddels zijn de eerste activiteiten met groot succes uitgevoerd.



4. Focus en koers 2025-2028

In de komende jaren verschuift onze focus van experimenteren naar versterken, verduurzamen en opschalen van programma's die hun waarde hebben bewezen. We zetten in op structurele impact via herhaalbare en langdurige trajecten, met niet-formeel leren als krachtige aanvulling op het reguliere onderwijs.

Van 2025 tot 2028 richten we ons op twee kernpijlers: Cultuur & Educatie en Cultuur & Welzijn. Deze keuze sluit aan bij urgente maatschappelijke thema's zoals mentale gezondheid, prestatiedruk en kansenongelijkheid. Door cultuur en zorg nadrukkelijker te verbinden, dragen we bij aan een inclusieve samenleving waarin ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling en veerkracht.

Het programma Cultuur & Beleven wordt naar verwachting geleidelijk afgebouwd. Hoewel het succesvol was in het enthousiasmeren van jongeren voor cultuur, kiezen we bewust voor programma's die meer diepgang en duurzame betrokkenheid mogelijk maken. Onze prioriteit ligt bij trajecten waarin jongeren actief meebouwen aan hun toekomst, met ruimte voor reflectie, eigenaarschap en groei.

Verankering van educatieve programma's

Binnen Cultuur & Educatie ligt de nadruk op borging en opschaling van twee goed lopende concepten:

- Bestorming van de Stevenskerk: In schooljaar 2025–2026 organiseren we dit nog exclusief met Het Rijks. Vanaf 2026–2027 voegen we jaarlijks 2–4 nieuwe scholen toe. Het concept is aanpasbaar voor andere steden.
- Persoonlijk burgerschap voor MBO: In 2025 werken we het concept verder uit samen met ROC Nijmegen. Dankzij toegekende subsidie kunnen we formats, werkbladen en handleidingen ontwikkelen, zodat het programma vanaf 2026 eenvoudig te implementeren is op andere locaties.

Doorontwikkeling van welzijnsprogramma's

Cultuur & Welzijn blijft een belangrijk speerpunt, maar vereist verdere doorontwikkeling om structurele impact te kunnen realiseren.

- Liox PLUS was succesvol qua inhoud en bereik, maar de korte contactduur bleek een beperking. We gaan het programma uitbreiden en koppelen aan het MDT-traject om duurzame verandering te realiseren.
- MDT Jongerencoach wordt in 2025 verder uitgerold. We willen het programma opschalen, verdiepen en verankeren in beleid en regio. We zoeken actief naar nieuwe partners om het traineeship te versterken en uit te breiden naar nieuwe regio's.

Van lokaal naar internationaal

De komende jaren bouwen we aan een landelijk netwerk waarin onze lokale netwerken met elkaar in verbinding staan. Onze ambitie is om in alle twaalf provincies actief te zijn.

Na de landelijke uitbreiding in Nederland, met in elke provincie een netwerkstructuur, richt Liox Foundation zich in de beleidsperiode 2025–2028 op het verkennen van mogelijkheden voor internationale uitbreiding.

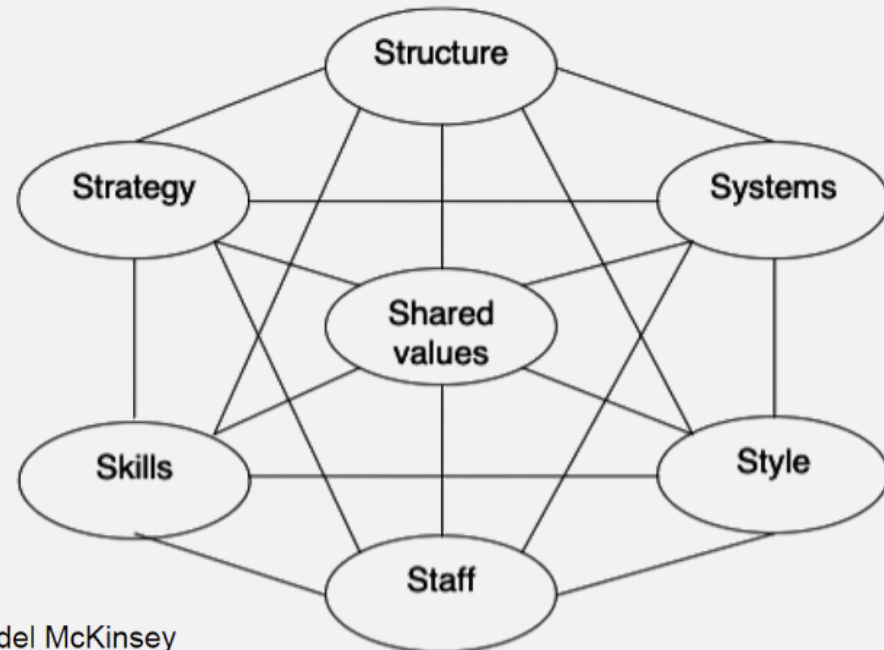
Een belangrijk onderdeel van deze ambitie betreft het aansluiten bij het Europese programma Erasmus+, dat samenwerking tussen organisaties in het onderwijs, jeugd en sport stimuleert. Erasmus+ onderscheidt zich door het gebruik van niet-formele leermethoden, waarbij leren plaatsvindt via ervaringsgerichte, interactieve en participatieve activiteiten buiten het traditionele klaslokaal. Liox Foundation zet deze methodiek consequent in bij al haar projecten.

Binnen de beleidsperiode 2025–2028 onderzoekt Liox Foundation actief de mogelijkheden om Erasmus+-projecten te initiëren en eraan deel te nemen, met eigen medewerkers en jongeren uit haar netwerk. Via deze projecten kan Liox Foundation haar internationale samenwerking versterken, kennis en expertise uitwisselen, en internationale culturele reizen en leerervaringen ontwikkelen die de niet-formele leermethode optimaal benutten.

Organisatieontwikkeling

De verwachte uitbreiding van het aantal programma's en locaties betekent dat ook de interne organisatie moet meegroeien. Om deze groei duurzaam en effectief te ondersteunen, zetten we in op de volgende ontwikkelpunten:

- Teamuitbreiding en versterking van HR-beleid (zie hoofdstuk 5)
- Professionalisering van digitale systemen (zie hoofdstuk 6)
- Versterken van strategische partnerschappen (zie hoofdstuk 7)
- Standaardisatie van formats en overdraagbare werkvormen (zie hoofdstuk 7)
- Toekomstbestendige financiering (zie hoofdstuk 8)



Basis: 7S-model McKinsey

5. Organisatie

De activiteiten die we organiseren en de producten die we ontwikkelen zijn de zichtbare uiting van onze missie. Ze maken het verschil in het leven van jongeren en geven concreet vorm aan onze overtuiging dat kunst, cultuur en erfgoed jongeren sterker maken. Wat minder zichtbaar, maar minstens zo belangrijk, is de organisatie die dit mogelijk maakt. Achter de schermen bouwen we dagelijks aan een solide fundament: een betrokken team, een herkenbaar merk en goed ingerichte processen gericht op kwaliteit, continuïteit en groei.

We kozen bewust voor een tijdelijke pas op de plaats, beperkten het aantal stageplekken en brachten het team terug tot een kernteam. Deze heroriëntatie bood ruimte om te investeren in de basis: het versterken van interne processen, teamstructuur en kwaliteitsborging. Groei vraagt namelijk om meer dan alleen meer mensen; het vereist tijd, aandacht en structuur om samenwerking effectief en duurzaam te organiseren.

Medewerkers

Liox Foundation werd in 2020 opgericht door vier initiatiefnemers, die tevens het eerste bestuur vormden. In het eerste jaar werden, mede door de beperkingen van corona, slechts beperkt activiteiten uitgevoerd. Hierdoor bleef het aantal betrokkenen klein.

Vanaf 2022 kwam de organisatie in een stroomversnelling. In dat jaar groeide het aantal actieve betrokkenen naar 29, en in 2023 werkten ruim 70 mensen mee aan onze projecten. Dit team bestond uit een diverse groep van medewerkers, vrijwilligers, zzp'ers, stagiaires en adviseurs, met als opvallende kern: veel jongeren tussen de 16 en 21 jaar. Het aanbieden van stageplekken bleek een succesvolle vorm van jongerenparticipatie. Jongeren die zich herkenden in onze missie konden zo concreet bijdragen met hun energie, talent en perspectief.

Liox Foundation richt zich actief op het bieden van stage- en werkplekken aan jongeren die elders moeilijk aan dergelijke kansen komen, waaronder jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit doen wij onder andere in nauwe samenwerking met het UWV en via re-integratietrajecten. Daarnaast bieden wij structureel stageplaatsen aan leerlingen van Het Rijks vmbo in Nijmegen, zodat ook zij praktische ervaring kunnen opdoen en hun ontwikkeling kunnen bevorderen.

Uitbreiding organisatie

Liox Foundation is begonnen in Nijmegen, waar nog altijd het grootste deel van ons team, onze vrijwilligers en stagiairs werkt. Vanuit deze basis zijn we in de afgelopen jaren gegroeid naar meerdere provincies, met nieuwe locaties in Gelderland, Limburg en Brabant. Sinds eind 2024 is ons hoofdkantoor gevestigd in Apeldoorn, een bewuste en strategische keuze. De centrale ligging maakt het mogelijk om onze activiteiten in Gelderland beter te bundelen en vereenvoudigt onze uitbreiding naar Utrecht en de noordelijke provincies.

Liox Foundation heeft de ambitie uit te groeien tot een landelijke organisatie door het opzetten van lokale netwerken in alle provincies. Vanuit onze ervaring in Nijmegen weten we dat het lastig is om vanaf één centraal kantoor verschillende regio's duurzaam te bedienen. Om die reden kiezen we in beleidsperiode 2025–2028 voor een nieuwe structuur waarin lokale netwerken centraal staan. Geen traditionele kantoren, maar flexibele hubs met netwerkcoördinatoren die de samenwerking met lokale partners in onderwijs, cultuur en zorg stimuleren en projecten regionaal uitvoeren. Deze aanpak stelt ons in staat om beter in te spelen op regionale kansen en uitdagingen. Kerntaken zoals ICT, HRM en KAM worden echter wel centraal geregeld.

Het cement tussen de stenen

Liox Foundation is het cement tussen de stenen: we brengen partijen samen, versterken bestaande structuren en maken projecten mogelijk die jongeren helpen om hun veerkracht en creativiteit te ontwikkelen. Of het nu gaat om scholen, welzijnsorganisaties of musea. We doen dit via onze kennis, inhoudelijke expertise en professioneel tender- en projectmanagement. Daardoor zijn we wendbaar, onafhankelijk en verbindend.

Stageplekken blijven een belangrijk onderdeel van onze organisatie. Ze dragen bij aan de ontwikkeling van jongeren en vormen een directe brug tussen onze doelgroep en het team. Door jongeren actief te betrekken bij de ontwikkeling en uitvoering van programma's blijven we geworteld in hun leefwereld.

Internationale uitwisseling en het verbinden van jongeren met diverse achtergronden zijn logische vervolgstappen in onze missie. We willen jongeren de kans geven om over grenzen heen te leren en te groeien.

Code diversiteit & inclusie

We hanteren één belangrijk principe: iedereen die zich wil inzetten voor Liox Foundation is welkom. Diversiteit en inclusie (D&I) vormen binnen onze organisatie een vanzelfsprekend uitgangspunt. In november 2023 hebben we opnieuw de scan van de Code Diversiteit & Inclusie uitgevoerd (www.codedi.nl), die ons een helder startpunt geeft voor verdere ontwikkeling. De conclusie was positief maar realistisch: Liox Foundation heeft een open houding en onderneemt al actie, maar D&I is nog geen integraal onderdeel van onze organisatiecultuur. We herkennen ons hierin. Veel gebeurt al, maar niet alles is expliciet of structureel vastgelegd, waardoor niet iedereen het op dezelfde manier ervaart.

Om sneller vooruitgang te boeken, richten we ons de komende periode op het versterken van een inclusief HR-beleid, onder meer via scholing van het selectieteam en het ophalen van wensen en behoeften bij medewerkers. We bouwen aan draagvlak voor D&I door kennis te delen, inspirerende voorbeelden in onze interne nieuwsbrief een plek te geven en jaarlijks een D&I-ambassadeur aan te wijzen. Deze ambassadeur stimuleert bewustwording binnen het team en fungeert als schakel tussen medewerkers en bestuur. Jaarlijks formuleren we concrete doelen, monitoren we de voortgang en stellen we deze bij waar nodig.

Via het vier P's-model (Programma, Publiek, Personeel, Partners) integreren we D&I in onze projecten. We willen actief jongeren bereiken die niet vanzelfsprekend met kunst en cultuur in aanraking komen, en werken het liefst samen met partners die net als wij de Code onderschrijven.

We zijn in het eerste kwartaal van 2024 gestart met de uitrol van het herziene beleid. Elke drie maanden evalueren we de voortgang, waarna in december de doelstellingen voor het komende jaar worden vastgesteld.



Fair Practice Code

Liox Foundation werkt volgens de Fair Practice Code en reflecteert jaarlijks met het team op de vijf kernwaarden van de code: solidariteit, diversiteit, duurzaamheid, vertrouwen en transparantie. Deze waarden vormen het kompas voor onze manier van werken binnen en buiten de organisatie.

- **Solidariteit:** Onze vrijwilligers en stagiairs zijn onmisbaar; zij ontvangen duidelijke overeenkomsten en afspraken. Onkosten worden, na overleg, vergoed. We zoeken ook actief de samenwerking op met anderen en zorgen dat iedereen eerlijk wordt beloond. Wie zich inzet voor Liox Foundation, krijgt toegang tot onze Academy: een platform voor gedeelde kennis, inspiratie en groei.
- **Diversiteit:** We willen een weerspiegeling zijn van de samenleving, op alle vlakken. Daarom kijken we kritisch naar ons eigen team én onze partners.
- **Duurzaamheid:** We investeren op de lange termijn – zowel in relaties als in mensen. We stemmen werkzaamheden af op individuele talenten en mogelijkheden. Dat geldt ook voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of studenten met negatieve stage-ervaringen. Met de PDCA-cyclus verbeteren we continu. Fysieke en mentale gezondheid hebben prioriteit: we zorgen voor ergonomische werkplekken, stimuleren werk-privébalans en maken ruimte voor ontspanning. Bij signalen of zorgen is er altijd een vertrouwenspersoon beschikbaar.
- **Vertrouwen:** Vertrouwen bouwen we door kwaliteit te leveren, bronvermelding serieus te nemen en zorgvuldig om te gaan met de inzet van anderen. Zo maken we samen een eerlijke culturele sector mogelijk.
- **Transparantie:** We nemen transparantie serieus. We delen beleidsdocumenten, jaarverslagen en onze visie op de drie culturele codes via onze website. Ook intern blijven we open: we organiseren bijeenkomsten waarin we reflecteren en keuzes toelichten.

Governance Code Cultuur

Liox Foundation draagt bij aan de mentale veerkracht van jongeren door hen in contact te brengen met de kracht van kunst en cultuur. We onderschrijven de Governance Code Cultuur en leggen hierover jaarlijks verantwoording af in onze jaarstukken.

Als culturele ANBI en CBF-erkende organisatie werken we sinds april 2024 volgens een two-tier bestuursmodel. Dit model markeert een belangrijke stap in de professionalisering van onze organisatiestructuur. De stichting wordt sindsdien bestuurd via een Raad van Toezicht–bestuur–directeur-model, waarbij de rollen van toezicht, beleid en uitvoering helder gescheiden zijn:

- De Raad van Toezicht houdt toezicht, stelt strategische kaders vast en adviseert.
- Het bestuur, bestaande uit een voorzitter, penningmeester en secretaris, voert het beleid uit en geeft leiding aan de organisatie.
- De directeur heeft een relatiemanagementrol richting partners, fondsen en stakeholders.

De overstap naar dit model is zorgvuldig voorbereid en vormt de opmaat naar verdere versterking van onze governance-structuur. De komende jaren richten we ons op:

- De verdere inrichting van governance procedures en interne controlemechanismen.
- De versterking en diversificatie van de Raad van Toezicht op het gebied van expertise, maatschappelijke betrokkenheid en representativiteit.
- Het onderzoeken van de oprichting van een Raad van Advies met inhoudelijke en strategische expertise.
- Het (verder) verkennen van commissies om onafhankelijk toezicht op gedrag, veiligheid en ethisch handelen te waarborgen.

Onze Raad van Toezicht opereert op basis van heldere statutaire kaders en selectiecriteria. We hechten belang aan diversiteit, brede maatschappelijke ervaring en een gedeelde affiniteit met onze missie. Leden van de RvT en andere bestuursorganen ontvangen geen beloning; functies worden onbezoldigd vervuld. Voor betaalde krachten hanteren we een heldere beloningsstructuur die past bij de aard en schaal van onze organisatie.

Naast de formele bestuursstructuur voert Liox Foundation een actief vrijwilligers- en personeelsbeleid, gericht op betrokkenheid, groei en continuïteit. Het functioneren van zowel bestuur als toezicht wordt jaarlijks geëvalueerd.

Tot slot hecht Liox Foundation grote waarde aan transparantie rond haar geldstromen. Onze jaarrekening en het jaarverslag geven een helder en publiek inzicht in onze bestedingen, fondsenwerving, en maatschappelijke prestaties. Op deze wijze maken we continu inzichtelijk hoe wij bijdragen aan onze missie, en waarborgt onze organisatie de publieke legitimiteit die hoort bij onze ANBI- en CBF-status.



Erkenningen en certificaten

In de afgelopen beleidsperiode hebben wij gemerkt dat het werken naar officiële erkenningen zoals de CBF-Erkening, ANBI-status en SBB-accreditatie niet alleen administratieve doelen diende, maar ook richting gaf aan ons dagelijks handelen. Door aansluiting te zoeken bij bestaande normen en kaders, hebben we structuur en houvast gevonden bij het ontwikkelen van beleid, het vastleggen van processen, en het verbeteren van onze betrouwbaarheid en geloofwaardigheid.

Liox Foundation is zich ervan bewust dat structurele groei alleen houdbaar is als deze gepaard gaat met een professionele inrichting van onze interne processen, toezichtmechanismen en kwaliteitsborging. In de komende jaren blijven we dit pad volgen en onze werkwijze verbeteren, onder andere op vlak van:

- Governance en toezicht: Met de overstap in 2024 naar een two-tier bestuursmodel, inclusief Raad van Toezicht, is een belangrijke stap gezet in de professionalisering van onze organisatie. De komende jaren bouwen we dit verder uit, onder meer met de mogelijke oprichting van een integriteitscommissie en de versterking van de Raad van Advies.
- Interne taakverdeling en verantwoordelijkheden: opstellen van een huishoudelijk reglement, als aanvulling op onze statuten waarin we onder meer de rollen en bevoegdheden vastleggen van het bestuur, de Raad van Toezicht en externe deskundigen. Dit draagt bij aan helderheid, transparantie en toetsbaarheid binnen onze governance, en biedt een stevige basis voor verdere groei en samenwerking.
- Financiële verantwoording: voorbereiden op externe audits en het verkrijgen van een accountantsverklaring bij de jaarstukken. In 2025–2026 streven we naar een eerste beoordelingsverklaring door een onafhankelijke partij. Deze vormt de opmaat naar het verkrijgen van een volledige controleverklaring aan het einde van de beleidsperiode. Zo bouwen we stap voor stap aan een financieel robuuste organisatie die voldoet aan de eisen van grotere fondsen, overheden en internationale partners.
- Integriteit: opstellen van een klachtenregeling. Een toegankelijk, transparant en zorgvuldig proces voor het omgaan met klachten van deelnemers, partners of medewerkers. Het opstellen van een officieel reglement is hierin een eerste stap.

Middels deze inspanningen volgen we de normen Erkenningsregeling Goede Doelen van het CBF, versie 1 januari 2025.

Daarnaast verkennen we o.a. toepassing van relevante ISO-normen, zoals ISO 9001 (kwaliteitsmanagement), ISO 14001 (milieumanagement) en ISO 27001 (informatiebeveiliging) en aanvullende certificeringen op het gebied van privacybescherming, veilig werken met jongeren en inclusie en diversiteit.

Door deze erkenningen en certificeringen op te nemen in ons strategisch beleid, bouwen we verder aan een stevige, transparante en toetsbare organisatie die klaar is voor de volgende fase van groei: lokaal, nationaal én internationaal.



6. Software

De groei van de organisatie heeft geleid tot een duidelijke behoefte aan ICT-oplossingen. Daarom bouwen we de komende jaren verder aan een digitale infrastructuur die groei en flexibiliteit ondersteunt.

Digitale transformatie sinds 2022

Onze investering in slimme ICT-oplossingen begon in 2022 met de keuze voor Salesforce. Sindsdien zijn diverse applicaties toegevoegd die binnen dit ecosysteem functioneren, zoals Flair (HRM), Certinia (financieel beheer) en Marketing Cloud en FinDock (marketing en donatiebeheer).

We geloven dat goede software cruciaal is voor onze toekomstbestendigheid. Daarnaast biedt het ons een onderscheidend vermogen binnen de kunst- en cultuursector, waar digitale innovatie nog geen vanzelfsprekendheid is. Door hierin te investeren kunnen we onze partners ontzorgen en onze dienstverlening verder professionaliseren.

Focus voor de komende jaren

De komende periode bouwen we verder aan de digitale infrastructuur. In eerste instantie ligt de focus op het samenbrengen van data en het ontwikkelen van krachtige dashboards in een geïntegreerd salesforce platform. Dit vormt de basis voor een efficiënte, inzichtelijke en toekomstgerichte werkwijze en maakt het mogelijk om transparanter te opereren, meer vertrouwen op te bouwen bij investeerders en partners, en de organisatie efficiënter aan te sturen.

Onze ambitie is om onderwijs, cultuur en jongeren samen te brengen in één geïntegreerd systeem. Door gebruik te maken van data-gestuurde inzichten ondersteunen we scholen in de begeleiding van studenten, helpen we culturele instellingen een nieuwe generatie te bereiken, en creëren we groeikansen voor jongeren op maat. Liox Foundation fungeert hierin als verbindende partij en biedt partners een instrument om impact te vergroten en gezamenlijke doelen te realiseren.

De principes die ons ICT-beleid richting geven:

- **Data-integratie:** Alle relevante informatie op één centrale plek voor overzicht en inzicht. Centraal databeheer voor optimale gegevensbeveiliging en verhoogt het de betrouwbaarheid van onze organisatie.
- **Schaalbaarheid en flexibiliteit:** De systemen groeien mee met de organisatie en passen zich aan verschillende regio's en doelgroepen aan. De schaalbaarheid van dit platform stelt ons in staat om nieuwe activiteiten en projecten te realiseren zonder telkens forse investeringen te doen.
- **Automatisering:** Terugkerende taken worden gestroomlijnd om werkdruk te verlagen en fouten te verminderen.

Risicoanalyse

Met ons kleine team is het lastig om pieken in de werkdruk op te vangen. Veel processen verlopen handmatig, wat tijdrovend, foutgevoelig en moeilijk schaalbaar is. Onze data is versnipperd, waardoor het lastig is om onze resultaten en impact goed te monitoren. Subsidieverantwoording kost daardoor veel tijd en brengt risico's met zich mee.

We willen dit verbeteren door processen te automatiseren en data te centraliseren. Zo werken we efficiënter, kunnen we onze maatschappelijke waarde beter aantonen en maken we rapportages sneller en betrouwbaarder. Dit zorgt voor schaalbaarheid en maakt uitbreiding mogelijk zonder kwaliteitsverlies. Kortom, we bouwen aan een digitale infrastructuur die groei en flexibiliteit ondersteunt.

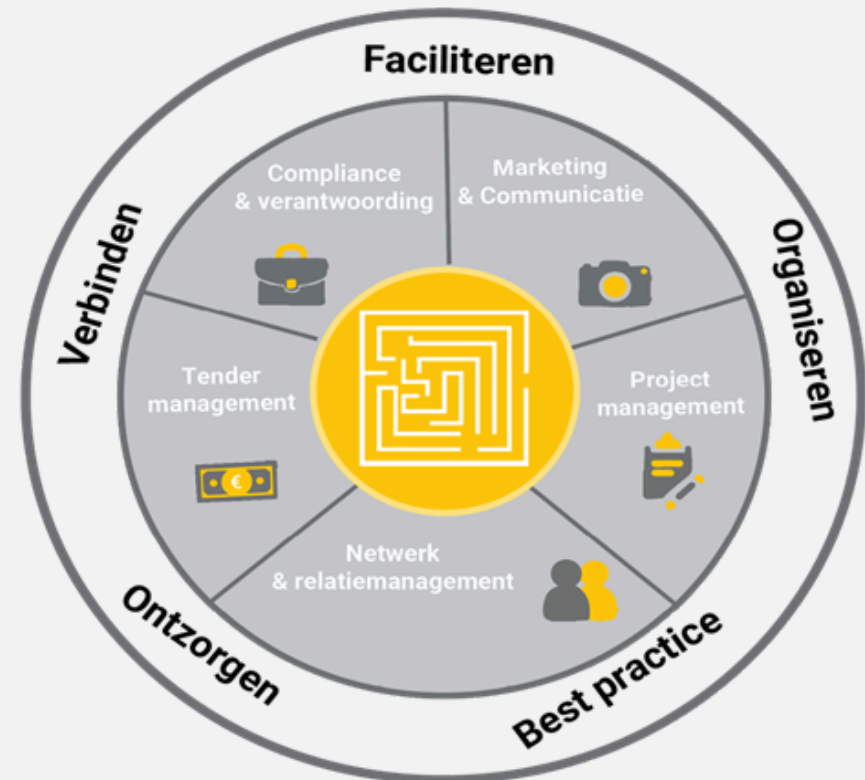
7. Partners

LLiox Foundation werkt nauw samen met een breed scala aan partners binnen het onderwijs, de cultuursector en het sociaal domein. Onze rol gaat daarbij verder dan het uitvoeren van activiteiten: we zijn een betrokken en meedenkende partner die ontzorgt, verbindt en richting geeft.

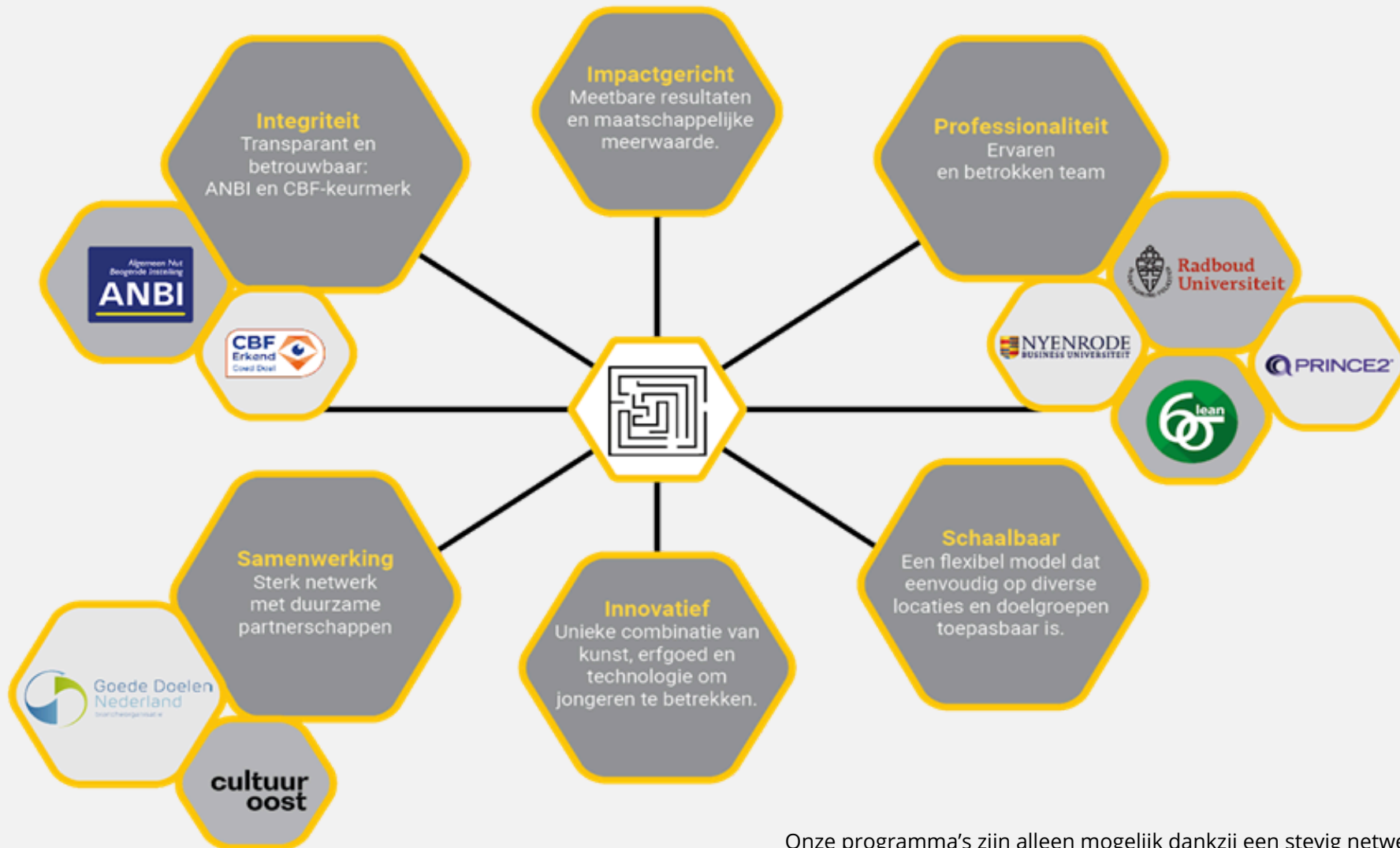
Door onze specialistische kennis op het snijvlak van erfgoed, educatie en welzijn, helpen we partners bij het realiseren van duurzame veranderingen binnen hun eigen context. We nemen het projectmanagement uit handen, brengen partijen bij elkaar en dragen bij aan de inhoudelijke versterking van programma's. Hierbij denken we creatief en buiten de gebaande paden, met als resultaat vernieuwende concepten waarin erfgoed en leren op een inspirerende manier samenkomen.

"De bestorming van de Stevenskerk door leerjaar 1 van het Rijks vmbo was een groot succes! Levensecht leren in samenwerking met Liox Foundation. Op het Rijks leren de leerlingen in verbinding met de maatschappij en zijn we trots op onze samenwerkingspartner."

– Twan van den Hazelkamp-van Deursen, directeur Het Rijks VMBO



Onze aanpak biedt een innovatieve en schaalbare oplossing



Onze programma's zijn alleen mogelijk dankzij een stevig netwerk van onderwijsinstellingen, culturele organisaties en partners uit het sociaal domein. Deze samenwerkingen vormen de ruggengraat van onze activiteiten en de basis voor verdere groei.

Verbinding tussen cultuur en zorg

Liox Foundation ziet toenemend potentieel in de verbinding tussen cultuur en zorg. We verkennen actief samenwerkingen met zorginstellingen om projecten te realiseren waarin kunst en cultuur bijdragen aan welzijn en mentale gezondheid. Deze richting biedt inhoudelijke verdieping én opent mogelijkheden tot bredere financiering uit zowel de cultuur- als zorgsector.

Vooruitstrevend projectmanagement

Een belangrijk deel van onze kracht ligt in professioneel tender- en projectmanagement. Daarmee onderscheiden we ons in een veld waar procesmatige ondersteuning lang niet altijd vanzelfsprekend is. Wij zorgen ervoor dat projecten niet alleen inspireren, maar ook uitvoerbaar, schaalbaar en duurzaam zijn. Liox Foundation is het cement tussen de stenen: wij verbinden mensen, ideeën en structuren tot een stevig geheel.

Om onze werkwijze overdraagbaar en toekomstbestendig te maken, investeren we in gestandaardiseerde formats, draaiboeken en werkvormen. Daarmee wordt samenwerken met nieuwe scholen en culturele instellingen eenvoudiger en kunnen we onze aanpak landelijk opschalen.

Onze ICT-structuur vormt een solide basis voor deze werkwijze. Met moderne software, slimme boekingsystemen en transparante data-analyse zijn we “in control” – van aanvraag tot uitvoering en evaluatie. Zo waarborgen we kwaliteit en blijven we als organisatie gezond, schaalbaar en professioneel opereren.

8. Financieel beleid

Om onze groeiambities te realiseren, is de fondsenwervingsstrategie van Liox Foundation professioneel ingericht en centraal georganiseerd. Liox Foundation heeft de ambitie om haar netwerk landelijk uit te breiden en uiteindelijk ook internationaal actief te worden.

Door onze fondsenwerving centraal te coördineren werken we efficiënt, bundelen we expertise en houden we de kosten beheersbaar. Deze centrale aanpak zorgt ook voor een consistente en transparante communicatie richting fondsen en financiers.

Vanuit onze ervaring weten wij dat afhankelijkheid van één gemeente of regio de veerkracht van de organisatie beperkt. Daarom kiest Liox Foundation bewust voor risicospreiding in de financieringsstructuur door actief in te zetten op gemeentelijke, provinciale én landelijke fondsenwerving. Deze spreiding maakt het mogelijk om strategisch te groeien zonder afhankelijk te zijn van één specifieke financieringsbron, en biedt de ruimte om overhead en uitvoeringscapaciteit over meerdere locaties en projecten te verdelen.

Wij zoeken daarbij nadrukkelijk aansluiting bij landelijke beleidsdoelstellingen, zoals het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid, Cultuureducatie met Kwaliteit, OCW-jongerenbeleid en Europese kaders zoals Erasmus+. Door inhoudelijke aansluiting te zoeken bij deze beleidslijnen vergroot Liox Foundation de kans op duurzame, structurele financiering.

In lijn met de richtlijnen van het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) houden we de kosten voor fondsenwerving onder de norm van 10% van de totale bestedingen. Daarnaast ligt onze overhead, dankzij schaalvoordelen en centrale organisatie, op slechts 4%. Hierdoor blijft Liox Foundation een professionele en kostenbewuste partner voor onze financiers.

1. Beleid financiële reserves

Het eigen vermogen van Liox Foundation wordt ingezet om de continuïteit van de organisatie te waarborgen en ruimte te bieden voor innovatie en groei. Binnen het eigen vermogen onderscheiden we een continuïteitsreserve en specifieke bestemmingsreserves voor projecten of transitieopgaven. De komende beleidsperiode bouwen we reserves op om onze continuïteit, kwaliteit en groeipotentieel te waarborgen. We doen dit in lijn met de richtlijnen van het CBF en onze verantwoordelijkheid om zorgvuldig met publieke en private middelen om te gaan.

Continuïteitsreserve

Als maatschappelijke organisatie werkt Liox Foundation met publieke en private middelen. We voelen de verantwoordelijkheid om zorgvuldig, transparant en toekomstgericht met deze middelen om te gaan. In lijn met deze visie is het onze ambitie om in de komende jaren een continuïteitsreserve op te bouwen. Deze opbouw is onderdeel van een bredere financiële strategie waarin spreiding van inkomsten, professionalisering van fondsenwerving en het ontwikkelen van inkomstengenererende programma's centraal staan.

De continuïteitsreserve is bedoeld om tijdelijke financiële tegenvallers op te vangen, bijvoorbeeld door het wegvallen van financiering of het uitblijven van subsidies of donaties. Deze reserve zorgt ervoor dat Liox haar maatschappelijke missie kan blijven uitvoeren, ook bij onverwachte schommelingen in de inkomstenstroom.

De continuïteitsreserve wordt de komende jaren stapsgewijs opgebouwd, met als richtlijn een buffer ter grootte van enkele maanden aan vaste lasten. Dit zal worden bepaald middels een jaarlijks uit te voeren risicoanalyse waarin de belangrijkste risico's op korte en middellange termijn worden benoemd en gekwantificeerd op basis van kans en impact. Op basis van deze analyse wordt bepaald of de hoogte van het continuïteitsvermogen nog toereikend is.

Bestemmingsreserve Cultuur & Educatie

Van 2024 tot 2027 ontvangen we subsidie om in samenwerking met Het Rijks VMBO en Stichting Stevenskerk het programma *De bestorming van de Stevenskerk* te ontwikkelen en uit te voeren. De activiteiten, speciaal ontwikkeld voor vmbo-leerlingen, helpen bij het aanleren van basisvaardigheden via erfgoededucatie.

Onze ambitie reikt verder: we willen het programma structureel aanbieden aan andere scholen én uitrollen naar nieuwe steden en erfgoedlocaties in Nederland. Om deze volgende stap mogelijk te maken, richten we een bestemmingsreserve in. Deze reserve is bedoeld voor:

- het doorontwikkelen van het programma richting scholen en gemeenten;
- het ontwikkelen van communicatiemateriaal en een implementatiehandleiding;
- het trainen van lokale partners en begeleiders;
- en het faciliteren van opschaling naar andere erfgoedlocaties.

Dankzij deze reserve kunnen we de landelijke uitrol van dit krachtige educatieve concept zelfstandig en slagvaardig vormgeven, zonder afhankelijk te zijn van incidentele projectsubsidies.

Als onderdeel van de bestemmingsreserve wordt ook geld gereserveerd voor gerichte investeringen in digitale systemen om de groei in activiteiten en regio's te faciliteren. Hierdoor maken we onze organisatie toekomstbestendig, efficiënt en betrouwbaar. Deze reserve ondersteunt de verdere ontwikkeling van:

- een schaalbaar boekings- en registratiesysteem;
- veilige en efficiënte dataverwerking;
- digitale leermiddelen;
- en tools voor internationale samenwerking, onder meer via Erasmus+.

Jaarlijks wordt de reserve geactualiseerd en bijgesteld op basis van technologische ontwikkelingen en de groei van onze programma's. Waar mogelijk zoeken we cofinanciering, maar deze reserve borgt de continuïteit zolang structurele dekking nog niet is bereikt.

Bestemmingsreserve Cultuur & Welzijn

Met het programma Cultuur & Welzijn zet Liox Foundation kunst en erfgoed in als middel voor mentale gezondheid, zelfreflectie en persoonlijke groei van jongeren. De eerste resultaten tonen aan dat deze aanpak werkt: jongeren voelen zich gehoord, geïnspireerd en gesterkt.

Om dit programma duurzaam te kunnen voortzetten en verder te ontwikkelen, willen we een bestemmingsreserve inrichten. Deze reserve is bedoeld om continuïteit en ruimte voor innovatie te waarborgen. We willen het programma opschalen, verdiepen en verankeren in beleid en regio. Denk aan het ontwikkelen van nieuwe workshops, de training van jongerencoaches, het opleiden van cultuuraanbieders tot welzijnspartners, en het structureel betrekken van scholen. Ook kunnen we met de reserve tijdelijke voorfinanciering realiseren, bijvoorbeeld voor locaties, materialen of zzp'ers, in afwachting van subsidies of samenwerkingen.

De behoefte aan mentaal welzijn onder jongeren is urgent – en groeit. Met deze reserve zorgen we ervoor dat we flexibel en slagvaardig kunnen blijven inspelen op hun behoeften, zonder afhankelijk te zijn van incidentele financiering. Zo bouwen we aan een stevig fundament voor een programma dat bijdraagt aan veerkrachtige jongeren en een samenleving waarin cultuur en welzijn elkaar versterken.

Bedragen	2025	2026	2027	2028
Toevoeging / onttrekking aan:				
Continuïteitreserve	60.131	94.896	169.200	271.800
Bestemmingsreserve	6.681	10.544	18.800	30.200
Bestemmingsfondsen				
Totaal	66.812	172.252	360.252	662.252

2. Beloningsbeleid

Liox Foundation hanteert een maatschappelijk verantwoord, transparant en passend beloningsbeleid. De beloning van medewerkers, vrijwilligers en bestuurders is in lijn met onze missie, de aard en schaal van de organisatie, en de geldende richtlijnen van het CBF en de Fair Practice Code.

Bestuur en raad van toezicht

De leden van het bestuur en de raad van toezicht van Liox Foundation zijn onbezoldigd. Zij verrichten hun taken op vrijwillige basis. Wel kunnen zij aantoonbare en vooraf afgestemde onkosten vergoed krijgen, bijvoorbeeld voor reiskosten of deelname aan bijeenkomsten namens de organisatie. Declaraties worden gecontroleerd door de penningmeester en goedgekeurd door een tweede bestuurslid.

Beloning directie

Liox kent op dit moment een platte organisatiestructuur zonder afzonderlijke directiefunctie. Indien in de toekomst een directierol wordt geïntroduceerd, zal de beloning worden vastgesteld conform de Regeling Beloning Directeuren van Goede Doelen Nederland, waarin het maximale jaarinkomen afhankelijk is van de omvang, complexiteit en context van de organisatie. Deze regeling wordt erkend door het CBF en sluit aan bij maatschappelijk aanvaardbare normen.

Medewerkers

Voor de beloning van medewerkers sluit Liox aan bij de salarisschalen die gangbaar zijn binnen de culturele en maatschappelijke sector. Functies worden ingeschaald op basis van verantwoordelijkheden, ervaring en benodigde expertise. Medewerkers ontvangen een marktconform salaris, aangevuld met vakantiegeld (8%). Daarnaast kunnen zij gebruikmaken van secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals scholingsmogelijkheden en een reiskostenvergoeding.

Liox Foundation beschikt momenteel nog niet over een collectieve pensioenregeling, maar onderzoekt de mogelijkheden voor een passende opbouwvoorziening die past bij de schaal van de organisatie, waaronder aansluiting bij een CAO.

Vrijwilligers

Vrijwilligers ontvangen geen loon, maar kunnen gebruikmaken van de vrijwilligersvergoeding binnen de regels van de Belastingdienst. Daarnaast kunnen zij gemaakte en goedgekeurde kosten declareren. Liox beschouwt vrijwilligers als een essentieel onderdeel van de organisatie en investeert actief in hun begeleiding, scholing en betrokkenheid.

3. Interne sturing en beheersing

Transparantie, betrouwbaarheid en integriteit vormen de kern van onze bestuurlijke en operationele werkwijze. In het licht van toekomstige certificeringen zoals het CBF-keurmerk hanteren we een robuust governance-model, gebaseerd op een heldere rolverdeling, interne controlemechanismen en een structurele PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) voor kwaliteitsborging. Dit model voorkomt risico's zoals fraude of mismanagement en waarborgt tegelijkertijd de continuïteit van onze organisatie.

Liox Foundation is zich ervan bewust dat met groeiende financiële stromen ook de integriteitsrisico's toenemen. In lijn met de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) ontwikkelt de organisatie een risicobeoordelingsprotocol voor (grote) donateurs en sponsors. Met dit protocol wordt een zorgvuldige afweging gemaakt voordat bijdragen worden geaccepteerd. Hiermee voorkomen we dat onbedoeld donaties worden aangenomen die afkomstig zijn uit criminele activiteiten. Deze waakzaamheid is essentieel om reputatieschade te voorkomen en de maatschappelijke legitimiteit van Liox Foundation te waarborgen.

We werken toe naar een controleverklaring aan het einde van deze beleidsperiode. Om dit mogelijk te maken, bouwen we de komende jaren aan duidelijke, controleerbare processen en een stabiele informatievoorziening.

De CBF-norm vormt hierbij onze leidraad. Dat betekent onder andere dat we een vaste overlegstructuur met het bestuur en het intern toezichthoudend orgaan ontwikkelen, inclusief periodieke agendapunten. Dit leggen we vast in ons huishoudelijk reglement. Ook verbeteren we onze informatievoorziening, zodat toezichthouders tijdig en volledig worden geïnformeerd.

Daarnaast ontwikkelen we een planning- en controlcyclus en voeren we actieve budgetbewaking in. Bevoegdheden voor financiële en juridische handelingen worden zorgvuldig vastgelegd, met functiescheiding en een vierogenprincipe.

In deze beleidsperiode leggen we onze processen vast en richten we onze systemen zodanig in dat controle mogelijk wordt. We starten met een beoordelingsverklaring en werken zo stapsgewijs en gedegen toe naar een volledige controleverklaring door een accountant.

4. Verantwoording

Liox Foundation werkt met publieke en private middelen. We voelen ons verantwoordelijk voor het vertrouwen dat donateurs, fondsen en partners in ons stellen, en gaan bewust en doelgericht om met iedere euro die we ontvangen. We gebruiken de CBF-erkenningssnormen als leidraad en versterken onze administratieve processen en verslaglegging in lijn met deze uitgangspunten.

De jaarverslaggeving wordt binnen zes maanden na afloop van het boekjaar vastgesteld, conform de wettelijke termijnen. In uitzonderlijke gevallen kan deze termijn, binnen de kaders van de wet, met maximaal vier maanden worden verlengd. De verslaglegging is momenteel ingericht op basis van Richtlijn C2 voor fondsenwervende instellingen. In de komende beleidsperiode zal Liox Foundation overstappen naar Richtlijn 650, waarmee we ons verder conformeren aan de normen die gelden binnen het maatschappelijk en culturele veld.

Onze financiële administratie is ingericht als een projectenorganisatie, waarin meerdere meerjarige trajecten (vaak met gescheiden financieringsstromen) gelijktijdig worden uitgevoerd. De administratie wordt intern beheerd, met ondersteuning van gespecialiseerde digitale systemen (zoals Salesforce en Certinia). Deze systemen maken het mogelijk om complexiteit te beheersen en betrouwbare rapportages op te stellen per project, financier of programmalijn.

De jaarrekening van Liox Foundation wordt opgesteld door het bestuur en vervolgens ter beoordeling voorgelegd aan de Raad van Toezicht. De Raad vervult haar toezichthoudende rol op basis van de Governance Code Cultuur en beschikt over voldoende financiële expertise om een zorgvuldig oordeel te vellen over de financiële verslaglegging. Na goedkeuring stelt de Raad van Toezicht de jaarstukken vast.

Hoewel samenwerking met externe accountantsorganisaties het afgelopen jaar overwogen is, is gebleken dat dit, gezien de aard van onze administratie, op dit moment niet resulteerde in een kwaliteitsverbetering. Door de mate van maatwerk en de specifieke inrichting van ons systeem zou het uitbesteden van de samenstelling eerder tot verlies van diepgang of disproportionele kosten leiden.

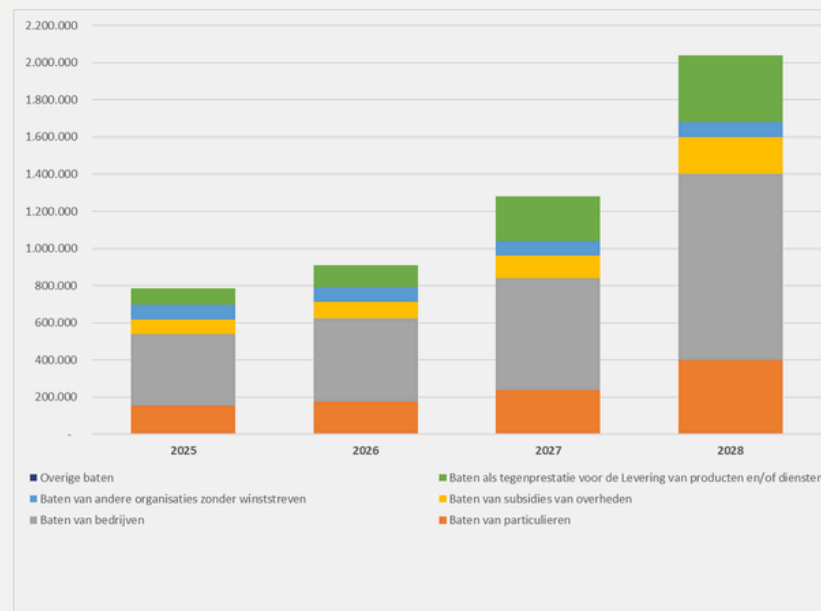
Tegelijkertijd bereiden we ons wel degelijk voor op verdere professionalisering. In 2025–2026 streven we naar een eerste beoordelingsverklaring door een onafhankelijke partij. Deze vormt de opmaat naar het verkrijgen van een volledige controleverklaring aan het einde van de beleidsperiode. Zo bouwen we stap voor stap aan een financieel robuuste organisatie die voldoet aan de eisen van grotere fondsen, overheden en internationale partners en andere stakeholders.



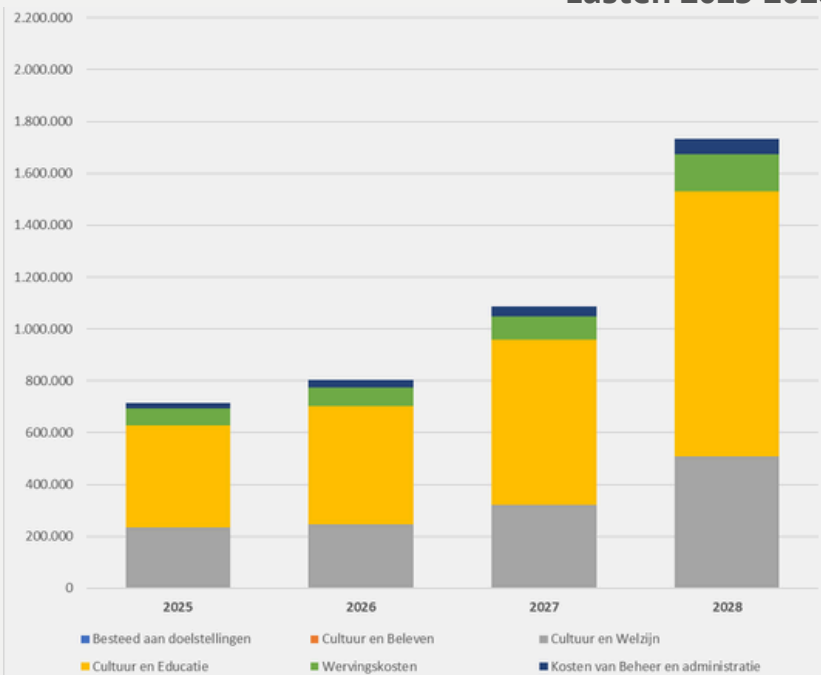
9. Meerjarenbegroting '25 - '28

Bedragen	2025	2026	2027	2028
BATEN				
Baten van particulieren	154.200	178.000	240.000	400.000
Baten van bedrijven	385.500	445.000	600.000	1.000.000
Baten van subsidies van overheden	77.100	89.000	120.000	200.000
Baten van andere organisaties zonder winststreven	80.000	80.000	80.000	80.000
SOM VAN GEWORVEN BATEN	696.800	792.000	1.040.000	1.680.000
Baten als tegenprestatie voor de Levering van producten en/of diensten	90.000	120.000	240.000	360.000
Overige baten				
SOM VAN DE BATEN	786.800	912.000	1.280.000	2.040.000
LASTEN				
Besteed aan doelstellingen				
Cultuur en beleven				
Cultuur en Welzijn	236.040	246.240	320.000	510.000
Cultuur en Educatie	393.400	456.000	640.000	1.020.000
Wervingskosten	62.944	72.960	89.600	142.800
Kosten van Beheer en Administratie	23.064	27.360	38.400	61.200
SOM VAN DE LASTEN	715.988	802.560	1.088.000	1.734.000
Saldo voor financiële baten en lasten	70.812	109.440	192.000	306.000
Saldo financiële baten en lasten	4.000	4.000	4.000	4.000
SALDO VAN BATEN EN LASTEN	66.812	105.440	188.000	302.000

Baten 2025-2028



Lasten 2025-2028



Lasten

Bedragen	2025		2026		2027		2028	
Cultuur en Welzijn	236.040	38%	246.240	35%	320.000	33%	510.000	33%
Cultuur en Educatie	393.400	63%	456.000	65%	640.000	67%	1.020.000	67%
Totaal	629.440		702.204		960.000		1.530.00	

Toelichting lasten per programmalijn (2025–2028)

De komende jaren verschuift het zwaartepunt van onze organisatie duidelijk richting de programmalijn Cultuur & Educatie. Waar in de afgelopen beleidsperiode nog een aanzienlijke inzet plaatsvond binnen Cultuur & Beleven, bouwen we deze lijn vanaf 2025 stapsgewijs af. Deze strategische keuze stelt ons in staat om meerjarig te investeren in programma's met structurele impact, zoals De Bestorming van de Stevenskerk en Persoonlijk Burgerschap voor het MBO.

De lasten worden vanaf 2025 daarom steeds gericht verdeeld. In 2025 ligt het aandeel van Cultuur & Educatie nog op ongeveer 50%, maar in 2028 groeit dit door naar 70% van de totale programmalasten. Tegelijkertijd groeit Cultuur & Welzijn naar 30%, met nadruk op MDT-trajecten en Liox PLUS. Voor Cultuur & Beleven voorzien we een afronding in 2026, met een budgettaire restpercentage van <5% ten opzichte van de totale programmalasten.

Deze verschuiving vraagt niet alleen om inhoudelijke heroriëntatie, maar ook om een slimme besteding van middelen. We investeren bewust in programmalijnen die schaalbaar zijn, langdurige betrokkenheid mogelijk maken en aansluiten bij landelijke beleidsdoelstellingen. Door te kiezen voor programma's die modulair inzetbaar zijn en bewezen effect hebben, vergroten we onze impact én beperken we risico's.

Vrijwilligers en jonge talenten als dragers van programma's

Om onze groei betaalbaar te houden én jongeren actief te betrekken, investeren we stevig in de inzet van vrijwilligers en stagiairs. Zij vormen de motor van veel van onze programma's en brengen energie, diversiteit en nieuwe perspectieven. Door hen goed te begeleiden en te ondersteunen, maken we het mogelijk om programma's uit te voeren met relatief beperkte overhead.

Bovendien dragen we op deze manier actief bij aan talentontwikkeling en participatie. Zeker binnen lokale hubs waar betrokkenheid en zichtbaarheid hand in hand gaan. In onze lastenraming houden we dan ook structureel rekening met middelen voor begeleiding, scholing en waardering.

Toelichting bestedingen

Bedragen	2025	2026	2027	2028
Aankopen en verwervingen	186.157	208.665	282.880	450.840
Uitbesteed werk	35.799	40.128	54.400	86.700
Publiciteit en communicatie	193.317	216.691	293.760	468.180
Personeelskosten	178.997	200.640	272.000	433.500
Huisvestingskosten	35.799	40.128	54.400	86.700
Kantoor en Algemene kosten	71.599	80.256	108.800	173.400
Afschrijving en rente	14.320	16.051	21.760	34.680
Totaal	715.988	802.559	1.088.000	1.734.00

Aankopen en verwerkingen: projectafhankelijk en tijdelijk

Deze kosten hangen sterk samen met projecten: materialen, technologische middelen of werkvormen. We houden deze kosten flexibel en projectmatig. Waar mogelijk werken we circulair of delen we middelen via partners.

Uitbesteed werk: specialistisch, tijdelijk en projectmatig

We blijven gericht samenwerken met externe experts voor specifieke taken, zoals grafisch ontwerp, educatieve content, juridische ondersteuning of incidentele IT-oplossingen. Deze inzet blijft tijdelijk en projectgebonden, waarbij we zoveel mogelijk kennis in huis brengen of laten landen bij vrijwilligers (bijvoorbeeld via young professionals of alumninetwerken).

Publiciteit en communicatie: zichtbaarheid als strategisch doel

Naamsbekendheid van onze projecten wordt de komende jaren een nadrukkelijk speerpunt. Juist omdat we werken met partners en vrijwilligers, is het belangrijk dat onze projectformats herkenbaar en onderscheidend zijn.

We investeren daarom gericht in:

- Campagnes per projectlijn (bijv. Bestorming van de Stevenskerk)
- Regionale zichtbaarheid via media, events en ambassadeurs
- Merkontwikkeling en visuele identiteit
- Digitale storytelling op sociale media

Deze professionalisering maakt het mogelijk om onze impact te vergroten, fondsen en partners aan ons te binden en jongeren langduriger te betrekken.

Personeelskosten: van uitvoering naar begeleiding

Tussen 2025 en 2028 verschuift de inzet van betaalde krachten van uitvoerende taken naar begeleiding, netwerkregie en kwaliteitsborging. We bouwen aan een sterk, vrijwillig team en investeren in hun binding en ontwikkeling. Denk hierbij aan scholing, inhoudelijke uitwisseling, intervisie, borrels en inspirerende uitjes. De coördinatie van deze vrijwilligersteams vereist een beperkte maar stabiele inzet van ervaren medewerkers.

Vanaf 2026 bestaat het merendeel van onze uitvoerende capaciteit uit vrijwilligers, stagiairs en samenwerkingspartners, zoals scholen, welzijnsinstellingen en culturele organisaties. Onze kernorganisatie faciliteert, ondersteunt en bewaakt de kwaliteit – niet de dagelijkse uitvoering.

Huisvestingskosten: beperkt en schaalbaar

Liox kiest bewust voor een lichte en flexibele organisatievorm. Geen dure kantoren, maar hybride hubs, coworking spaces en werkplekken bij partners. Huisvestingskosten blijven hierdoor laag en schaalbaar, ook bij groei in projecten of regio's.

Kantoor en Algemene kosten: licht georganiseerd, gericht op ondersteuning

Liox Foundation kiest bewust voor een lichte en wendbare organisatievorm. We groeien in impact, niet in omvang. De post Kantoor en Algemene kosten blijft in de komende jaren daarom beperkt en functioneel: uitsluitend gericht op de noodzakelijke ondersteuning van onze projectmatige aanpak.

Baten

Bedragen	2025	2026	2027	2028
BATEN				
Baten van particulieren	154.200	178.000	240.000	400.000
Baten van bedrijven	385.500	445.000	600.000	1.000.000
Baten van subsidies van overheden	77.100	89.000	120.000	200.000
Baten van andere organisaties zonder winststreven	80.000	80.000	80.000	80.000
SOM VAN GEWORVEN BATEN	696.800	792.000	1.040.000	1.680.000
Baten als tegenprestatie voor de Levering van producten en/of diensten	90.000	120.000	240.000	360.000
Overige baten				
SOM VAN DE BATEN	786.800	912.000	1.280.000	2.040.000

Inkomsten uit programmabijdragen

Vanaf 2025 werkt Liox Foundation aan het verder verduurzamen van haar programma's door het invoeren van een bijdragemodel voor scholen en instellingen. Een voorbeeld hiervan is het educatieve traject De Bestorming van de Stevenskerk, dat potentie heeft als een waardevol instrument voor burgerschapsvorming en erfgoededucatie.

Door deelnemende scholen te vragen om een passende financiële bijdrage, kunnen we de uitvoering van deze programma's op langere termijn blijven borgen. Tegelijkertijd versterkt deze gedeelde verantwoordelijkheid de betrokkenheid van onderwijsinstellingen bij de inhoud en verankering van het programma.

Deze inkomstenstroom wordt geleidelijk opgebouwd, met behoud van toegankelijkheid als uitgangspunt. We blijven daarbij zoeken naar een evenwicht tussen maatschappelijke impact en financiële haalbaarheid. Op termijn verkennen we ook of andere trajecten – zoals MDT Jongerencoach – in samenwerking met partners kunnen worden aangeboden via een cofinancieringsmodel of op basis van gedeelde uitvoeringskosten. Waar mogelijk hanteren we een opschaalbare werkwijze waarbij de inhoudelijke regie bij Liox blijft, maar de uitvoering regionaal kan worden gedragen.

- **Particulieren:** structurele giften vormen een belangrijke basis. Deze inkomsten zijn de komende jaren stabiel en stijgen richting het einde van de beleidsperiode.
- **Bedrijven:** Een veelbelovende ontwikkeling is de opkomst van ESG en CSRD voor bedrijven. We verwachten dat culturele en maatschappelijke initiatieven als Liox Foundation hierin een steeds belangrijkere rol kunnen spelen. Daarom zien wij onze baten van bedrijven de komende jaren groeien.
- **Overheidssubsidies:** Vanuit onze ervaring weten wij dat afhankelijkheid van één gemeente of regio de veerkracht van de organisatie beperkt. Daarom spreiden we risico's door een diverse inkomstenstroom te genereren bij verscheidene gemeenten en provincies.
- **Andere non-profitorganisaties (fondsen):** vormen een belangrijke inkomstenstroom voor projectsubsidies.
- **Levering van producten en diensten:** deze post groeit fors – van €90.000 in 2025 naar €360.000 in 2028 – door het doorontwikkelen van inkomsten genererende programma's en activiteiten.

Een belangrijk uitgangspunt in onze financiële strategie is risicospreiding. We vermijden afhankelijkheid van één subsidiënt of project en bouwen een financieringsmix op van gemeentelijke, provinciale en landelijke fondsen, aangevuld met private bijdragen en samenwerking met maatschappelijke partners. Deze spreiding maakt het mogelijk om flexibel te blijven en anticipeert op schommelingen in beleid of financiering.

Tegelijkertijd blijven we innoveren, zowel inhoudelijk als organisatorisch. We reserveren jaarlijks een beperkt deel van de programmalasten voor het ontwikkelen, testen en evalueren van nieuwe werkvormen – bij voorkeur samen met jongeren zelf. Hierdoor blijft onze werkwijze toekomstgericht en verbonden met de leefwereld van onze doelgroep

Colofon

Stichting Liox

Het Rietveld 50A, 7321CT, Apeldoorn
Tel. + 31 (0) 55 – 20 32 598

Klooster 4, 3841 EN, Harderwijk
Tel. + 31 (0) 34 – 17 00 297

Westhoven 7, 6042NV, Roermond
Tel. + 31 (0) 47 – 52 024 14 b

Boschstraat 21, 6211 AS Maastricht
Tel. + 31 (0) 43-20 41 583

Kastanjelaan 400, 5616 LZ Eindhoven
Tel. + 31 (0) 40-20 94 533

RSIN: 861036542.
IBAN: NL22RABO 0352 4703 05
KvK: 77529839

 /lioxfoundation
 @lioxfoundation
 /company/stichtingliox
 /lioxfoundation

