

# De code in kaart: wat vindt het veld?

Resultaten van de online peiling  
over de Governance Code Cultuur

Oktober 2025

## Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Inleiding	6
Doel van de peiling	7
Doelgroep en bereik	7
Opzet van de peiling	7
Resultaten per vraag	8
De Governance Code Cultuur: je eerste associatie	8
Eens of niet eens: stellingen over de Governance Code Cultuur	9
Open vragen	10
Wat moet er volgens jou anders in de volgende versie van de Governance Code Cultuur?	10
Wat mis je in de huidige versie van de Governance Code Cultuur?	12
In welk opzicht is de Governance Code Cultuur behulpzaam voor jou?	13
Welke onderwerpen moeten meer aandacht krijgen in de volgende versie van de Governance Code Cultuur?	14
Welke onderwerpen moeten minder aandacht krijgen in de volgende versie van de Governance Code Cultuur?	16
Hoe kan de volgende Governance Code Cultuur jou beter helpen bij bestuur en toezicht?	17
Heb je verder nog ideeën of suggesties voor de volgende versie van de Governance Code Cultuur?	18
Inzichten	19
Bijlage A – Verspreiding vragenlijst	21
Bijlage B – Opzet vragenlijst	22
Bijlage C - Demografie	24
Bijlage D – Categorisering antwoorden open vragen	29
Toelichting	29

## Voorwoord

De Governance Code Cultuur is bedoeld als normatief kader en als handvat voor culturele organisaties bij het inrichten van goed bestuur en toezicht. Cultuur+Ondernemen is penvoerder van de code en tevens adviseur en kennisinstituut op het gebied van governance. We horen en zien in onze dagelijkse praktijk hoe bestuurders, toezichthouders en subsidiegevers omgaan met de code. Waar deze hen helpt, maar ook waar ze tegen aan lopen. Als penvoerder hebben we de taak om te zorgen dat de code actueel en bruikbaar blijft.

De vorige versie van de code verscheen in 2019. De wereld om ons heen is veranderd en de eisen die gesteld worden aan het toezicht en bestuur in de culturele sector hebben zich verder ontwikkeld. Daarom zijn we begin 2025 een traject gestart om met de sector te kijken hoe de code aangepast moet worden om toekomstbestendig te zijn. In het voorjaar vroegen we de sector door middel van een online peiling om mee te denken. Ruim 400 mensen deelden hun observaties en ideeën. Dit geeft een waardevolle basis voor de komende actualisatie.

De uitkomsten laten zien dat de code breed wordt gewaardeerd: als kader, als gespreksstarter, en als leidraad bij complexe vragen op het gebied van governance. Tegelijkertijd klinkt de oproep om de code toegankelijker en concreter te maken luid en duidelijk. Zeker kleine organisaties vragen om houvast in de praktische toepassing.

De peiling laat ook zien dat de Governance Code Cultuur leeft in de sector. We zijn iedereen die heeft meegedacht en gereageerd zeer dankbaar. Samen kunnen we ervoor zorgen dat de code ook in de toekomst relevant, toegankelijk en bruikbaar blijft.

September 2025,

Titia Haaxma  
Directeur-bestuurder Cultuur+Ondernemen

## Samenvatting

### De Governance Code Cultuur: wat vindt het veld? – Online peiling 2025

#### Doel en opzet

In het voorjaar van 2025 heeft Cultuur+Ondernemen een online peiling uitgevoerd, als onderdeel van het traject rond de update van de Governance Code Cultuur. De peiling had als doel inzicht te krijgen in hoe de sector de huidige code ervaart, en ideeën en wensen op te halen voor een verbeterde Governance Code Cultuur. De vragenlijst is breed verspreid in de sector: 400 betrokkenen uit alle hoeken van de sector hebben de peiling ingevuld.

#### Wat gaat goed?

De Governance Code Cultuur leeft in de sector.

- De code wordt overwegend positief gewaardeerd. Deelnemers aan de peiling gebruiken woorden als belangrijk, relevant, bruikbaar, duidelijk en behulpzaam om de code te typeren.
- Woorden als ouderwets, streng of bureaucratisch worden ook genoemd, maar duidelijk minder vaak.
- De code wordt breed gezien als handvat, kader en steun voor het inrichten van bestuur en toezicht. Deelnemers vinden de code onmisbaar als ‘gesprekspartner’ aan de bestuurstafel.

#### Belangrijkste wensen en verbeterpunten

Deelnemers zien ook ruimte voor verbetering. Hun belangrijkste wensen:

- De code moet korter en concreter: praktisch toepasbaar, met minder tekst en meer checklists en voorbeelden.
- Kleine organisaties hebben behoefte aan een toegankelijke code en een minder zware verantwoordingslast.
- Meer aandacht en concrete aanbevelingen voor onderwerpen als sociale veiligheid, rolneming (wie is waar verantwoordelijk voor) en belangenverstrengeling.

### **Tegenstrijdige wensen**

Sommige wensen lijken tegenstrijdig. Veel deelnemers willen een kortere code, maar vragen tegelijk om meer: extra onderwerpen, concrete handvatten.

### **Conclusies**

De Governance Code Cultuur wordt breed gezien als relevant en nuttig. Voor de volgende versie is er vooral behoefte aan:

- Compacter en concreter taalgebruik, met meer praktische aanbevelingen.
- Meer aandacht voor de toepasbaarheid van en verantwoording over de code voor kleine organisaties.
- Meer aandacht voor een aantal specifieke onderwerpen, waarbij vooral sociale veiligheid en belangenverstrengeling worden genoemd.
- Bestaande hulpmiddelen en handreikingen beter vindbaar en bereikbaar maken.
- Reflectie op dilemma's, zoals handhaving en beloning van toezichthouders.

## Inleiding

In 2025 is Cultuur+Ondernemen, als penvoerder van de Governance Code Cultuur, gestart met een traject om de code te herzien. De vorige versie verscheen in 2019. Sindsdien heeft de sector ermee gewerkt en ervaren wat wel en niet werkt. Ook de wereld om ons heen is veranderd. Kortom: het is tijd om te onderzoeken wat de sector van de huidige code vindt, en hoe we de code toekomstbestendig kunnen maken.

Belangrijk onderdeel van dit traject is de online peiling die we in het voorjaar hebben gehouden. De resultaten daarvan presenteren we in dit rapport. Daarnaast voeren we gesprekken met verschillende partijen uit het veld: brancheorganisaties, de Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur, het ministerie van OCW, Rijkscultuurfondsen en andere subsidiegevers, de houders van de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code, en natuurlijk bestuurders en toezichthouders zelf.

Op 11 november praten we verder met de sector tijdens een congres over de code in Utrecht. Op basis van al deze bijdragen maken we begin 2026 een nieuwe versie van de Governance Code Cultuur. Dit doen we samen met een begeleidingscommissie van mensen uit de sector en governancedeskundigen. Daarbij betrekken we ook de aanbevelingen uit het rapport van de Raad voor Cultuur 'Toezicht in de culturele sector: een kunst apart'.

## Doel van de peiling

Het doel van de peiling was om op een laagdrempelige manier ideeën en wensen op te halen voor een betere Governance Code Cultuur. Ook wilden we weten hoe mensen de code nu ervaren. Om zoveel mogelijk stemmen uit het veld te horen, hebben we de vragenlijst breed verspreid. Iedereen die dat wilde, kon input geven. We nodigden deelnemers uit om mee te denken, met vragen als: ‘Wat mis je?’ en ‘Waar moet de Governance Code Cultuur meer aandacht aan geven?’

## Doelgroep en bereik

De doelgroep van de peiling was iedereen die werkt met de Governance Code Cultuur: bestuursleden en toezichthouders van culturele organisaties, zakelijk leiders en directeuren die zich bezighouden met de implementatie, en beleidsmedewerkers en adviseurs die de code gebruiken voor monitoring of advies. Het is goed gelukt om al deze groepen te bereiken. In bijlage A staat hoe we de vragenlijst hebben verspreid. Meer informatie over de achtergrond van de respondenten staat in bijlage C.

## Opzet van de peiling

De peiling bestond uit 16 vragen: één vraag naar associaties met de code, één vraag met stellingen en zeven open vragen over de inhoud van de code. Daarnaast waren er nog wat vragen over de invullers zelf, zoals functie en achtergrond.

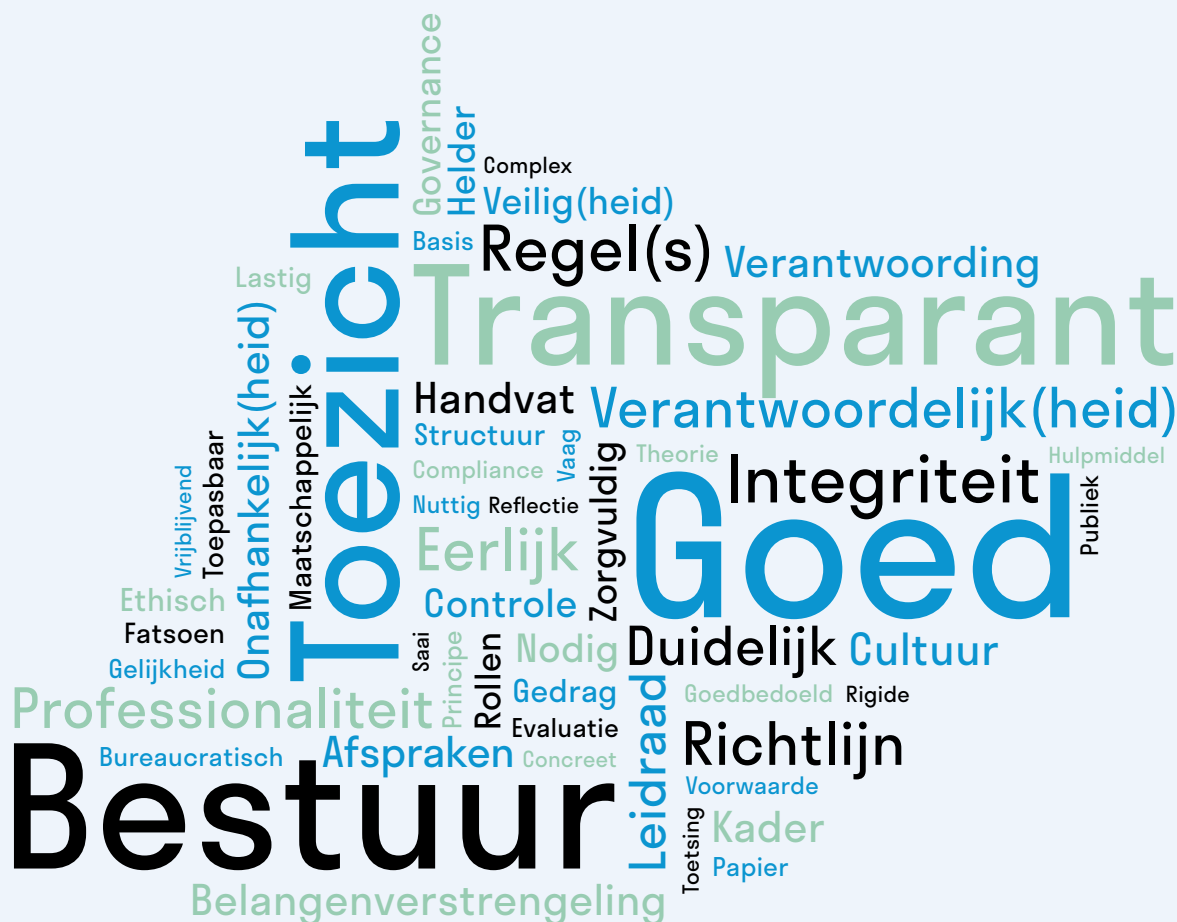
De peiling is uitgevoerd in SurveyMonkey. Alle vragen waren optioneel: deelnemers konden zelf kiezen welke vragen zij wilden beantwoorden. 74% maakte de vragenlijst helemaal af. Meer dan de helft van de respondenten sloeg een of meer vragen over. Een volledig overzicht van de vragen staat in bijlage B.

## Resultaten per vraag

### De Governance Code Cultuur: je eerste associatie

De eerste vraag was een vraag naar associaties. We vroegen aan de deelnemers welke woorden bij hen opkomen als ze denken aan de Governance Code Cultuur. Ze mochten zoveel woorden invullen als ze wilden. Dat leverde 400 woorden op. In de woordenwolk is te zien welke woorden het vaakst werden genoemd: hoe groter het woord, hoe vaker het is genoemd.

Woorden als *bestuur*, *toezicht*, *duidelijk* en *zorgvuldig* werden vaak genoemd. Kritische woorden als *rigide* en *bureaucratisch* kwamen ook voor, maar veel minder vaak. Alles bij elkaar roept de Governance Code Cultuur dus vooral neutrale of positieve associaties op.

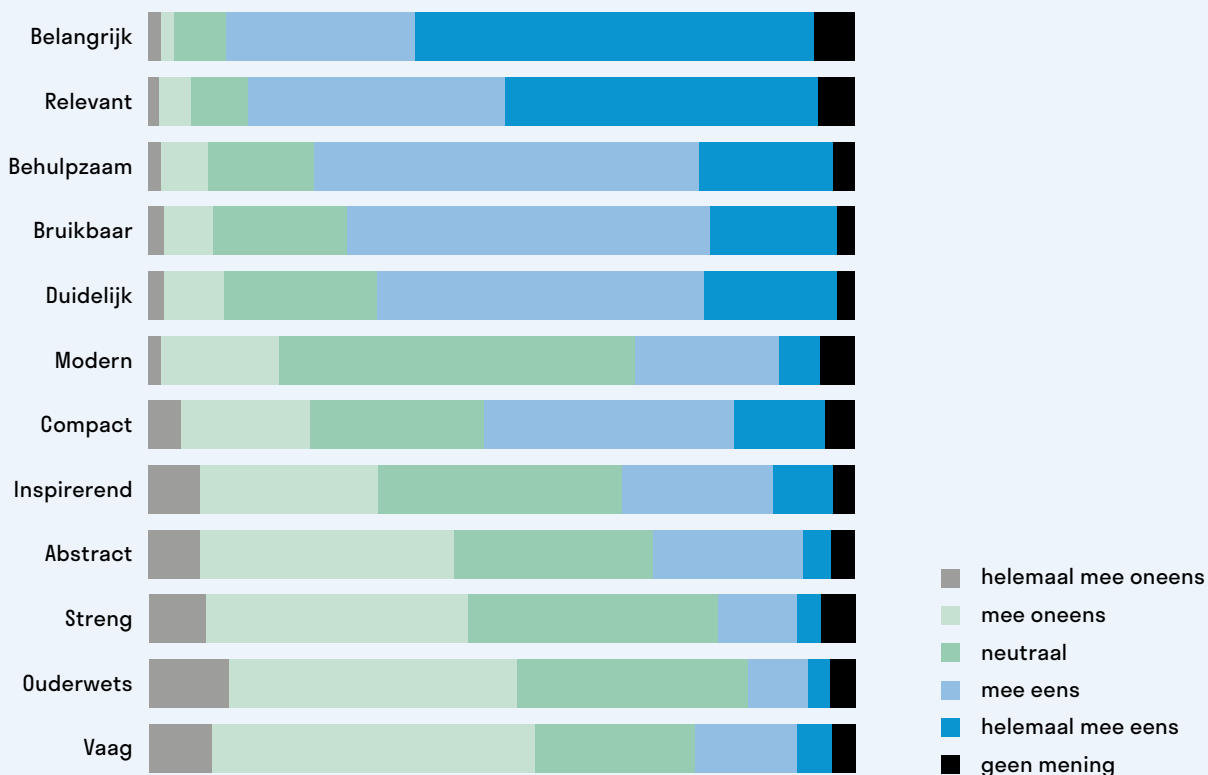


### Eens of niet eens: stellingen over de Governance Code Cultuur

Daarna kregen de deelnemers 12 stellingen over de Governance Code Cultuur. Vinden ze de code duidelijk, streng, abstract, behulpzaam of inspirerend? Per stelling moesten ze aangeven in hoeverre ze het ermee eens waren, van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens'. In totaal vulden 328 mensen deze vraag in.

De antwoorden laten een grotendeels positief beeld zien. De Governance Code Cultuur wordt vooral gezien als belangrijk, relevant, bruikbaar, duidelijk en behulpzaam, en minder als ouderwets, vaag, streng en abstract. Over de typeringen modern, inspirerend en compact zijn de meningen verdeeld.

### Ik vind de Governance Code Cultuur...



### Open vragen: ruimte voor eigen inbreng

Bij de open vragen kregen de deelnemers alle ruimte om te antwoorden wat ze wilden. Dat leverde een breed scala aan ideeën op. De vragen waren optioneel, dus het aantal antwoorden verschilt per vraag. Meer uitleg over de wijze waarop we de antwoorden hebben gecategoriseerd en verwerkt staat in bijlage D.

### Wat moet er volgens jou anders in de volgende versie van de Governance Code Cultuur?

Wat moet anders?	
Moet korter / concreter	35
Kleine organisaties	28
Taal	16
Rolneming / belangenverstrengeling	13
Niks / geen idee	12
Handhaving	9
Wil een checklist	6
Vergoeding	3
Sociale veiligheid	3
Diversiteit en inclusie	3
Overig	40
Meerdere onderwerpen	6
Verwijzing naar andere vraag	2

De meeste respondenten (35) vinden dat de code korter én concreter moet. Deze twee wensen worden vaak samen genoemd. Veel deelnemers willen dat de nieuwe code minder tekst bevat en meer ingaat op de praktijk. Voorbeelden van reacties zijn: 'minder ruimte voor interpretatie', 'meer focus op praktijk' en 'kort en bondig'.

Tegelijkertijd vragen deelnemers om meer verduidelijking, door middel van bijvoorbeeld checklists, concrete voorbeelden en praktische tools. Dat kan botsen met de wens om de tekst niet langer te maken. Eén respondent verwoordt dat zo:

*“Het is mooi dat de code zo compact is,  
maar tegelijkertijd is het niet concreet.  
Tegelijkertijd: concreter maakt het zeker niet beter...  
Het zit 'm denk ik niet zozeer in de code zelf  
maar in de uitwerking van de code > #hoe dan”.*

Opvallend is dat de wens voor een kortere en concretere code vaak samengaat met twee andere punten. Veel deelnemers die dit noemen, vinden ook dat de code beter toepasbaar moet zijn voor kleinere organisaties. Soms gaat het om de toepassing bij verschillende besturingsmodellen, soms over de wens voor een aparte 'lightversie' voor kleinere of vrijwilligersorganisaties. Ook wijzen deze deelnemers vaak op de taal. Ze vinden dat de code vooral duidelijk en makkelijk te begrijpen moet zijn.

Tot slot noemen enkele deelnemers nog andere onderwerpen die in een nieuwe code meer aandacht verdienen, zoals rolname en belangenverstrengeling. Daarmee doelen respondenten op de vraag wie waar verantwoordelijk voor is. Ze vragen zich af: 'past dit bij mijn rol?' Of: 'Zijn bepaalde rollen te combineren in verband met mogelijke ongewenste belangenverstrengeling?' Ook onderwerpen als handhaving, vergoeding voor toezichthouders, sociale veiligheid, en diversiteit en inclusie worden genoemd.

### Wat mis je in de huidige versie van de Governance Code Cultuur?

Wat mis je?	
Niks / geen idee	27
Moet korter / concreter	24
Kleine organisaties	16
Handhaving	10
Wil een checklist	7
Sociale veiligheid	6
Rolneming / belangenverstrengeling	5
Vergoeding	4
Diversiteit en inclusie	4
Taal	3
Duurzaamheid	1
Digitalisering / AI	1
Overig	47
Verwijzing andere vraag	16
Meerdere onderwerpen	6

Op deze vraag antwoorden veel mensen 'niks' of 'geen idee'. Maar ook bekende thema's komen terug: deelnemers missen concrete voorbeelden en praktische toepasbaarheid. Ook aandacht voor kleine organisaties wordt veel genoemd.

Een ander thema bij deze vraag is handhaving. Wat doe je als directeur-bestuurder wanneer je raad van toezicht niet goed functioneert of zich niet aan de code houdt? Dit punt komt meerdere keren terug, met opmerkingen als "mag dwingender" of "protocol bij duidelijke overschrijdingen van de code". Deelnemers die vooral aandacht voor kleine organisaties missen, willen juist minder regeldruk en een minder strenge code.

Enkele losse onderwerpen komen maar één of enkele keren terug. Enkele losse onderwerpen komen maar één of enkele keren terug. Dit geldt bijvoorbeeld voor de onderwerpen digitalisering en duurzaamheid - onderwerpen die ook bij de andere vragen terugkomen. Anderen missen voorbeeldreglementen en maximale termijnen voor directeur-bestuurders.

### In welk opzicht is de Governance Code Cultuur behulpzaam voor jou?

Hoe is GCC behulpzaam?	
Is kader/ handvat / steun	100
Rolneming / belangenverstrengeling	22
Is een checklist	18
Niks / geen idee	12
Taal	2
Diversiteit en inclusie	2
Handhaving	1
Vergoeding	1
Overig	27
Meerdere onderwerpen	1

Over deze vraag zijn de deelnemers verrassend eensgezind. De helft van degenen die deze vraag hebben beantwoord vindt de Governance Code Cultuur een handvat, kader of steun. Andere veelgenoemde woorden zijn richtlijn, handleiding, leidraad, houvast en kapstok.

Veel deelnemers geven ook aan dat de code helpt bij rolneming en belangenverstrengeling, dus bij de vraag wie waarvoor verantwoordelijk is en of bepaalde rollen te combineren zijn. De code biedt hun daarbij houvast en een duidelijk kader.

Opvallend: 18 respondenten vinden de code behulpzaam als checklist. Bij eerdere vragen gaven deelnemers juist aan behoefte te hebben aan een checklist bij de code. Blijkbaar heeft niet iedereen dezelfde verwachtingen bij de term 'checklist'.

### Welke onderwerpen moeten meer aandacht krijgen in de volgende versie van de Governance Code Cultuur?

Wat moet meer aandacht?	
Niks / geen idee	28
Rolneming / belangenverstrengeling	22
Sociale veiligheid	14
Kleine organisaties	7
Moet korter / concreter	6
Vergoeding	5
Duurzaamheid	3
Diversiteit en inclusie	2
Digitalisering / AI	2
Wil een checklist	1
Handhaving	2
Overig	54
Verwijzing andere vraag	15
Meerdere onderwerpen	11

Op deze vraag worden veel verschillende antwoorden gegeven, maar twee onderwerpen springen eruit: rolneming / belangenverstrengeling (22 keer genoemd) en sociale veiligheid (14 keer genoemd).

Bij rolneming / belangenverstremgeling geven veel deelnemers aan dat ze behoefte hebben aan duidelijke kaders en toelichting. Ook noemen ze situaties die specifiek zijn voor het culturele veld, zoals hoe je omgaat met belangenverstremgeling in een klein expertisegebied.

Bij sociale veiligheid gaat het om meldingen, grensoverschrijdend gedrag en hoe je zorgt voor een veilige werkvloer. Sommige van die onderwerpen raken aan rolneming. Respondenten vragen zich bijvoorbeeld af hoe een bestuur of raad van toezicht in zulke gevallen moet handelen en waar de verantwoordelijkheid ligt. Ook integriteit wordt genoemd. Een aantal respondent verwijst naar casussen uit de media: “Hoe kan het dat de toezichthouders van niets wisten?”

Enkele deelnemers geven aan dat kleine organisaties meer aandacht zouden moeten krijgen. Ook de wens om de code concreter en korter te maken komt hier terug.

Een nieuw thema dat bij deze vraag naar voren komt is de vergoeding voor toezichthouders en bestuursleden. Deelnemers wijzen erop dat toezichthouden veel tijd kost en verantwoordelijkheid vraagt:

*“Ik weet niet of het in de code moet, maar iig moet er aandacht komen voor het feit dat toezichthouden niet zomaar iets is maar een tijdrovende en verantwoordelijke (bij)baan”*

*“De onbezoldigde status van toezichthouders is in mijn ogen niet meer van deze tijd. Als we professioneel en serieus toezicht willen kunnen we dat niet aan vrijwilligers overlaten. Toezichthouden is serieus werk en het onbezoldigde karakter is dus ook in strijd met de Fair Practice Code.”*

Tot slot noemen deelnemers veel ‘losse’ onderwerpen, van aandacht voor politiek tot tarieven voor zzp'ers, en van het bereiken van jongeren tot compliance en risk appetite.

### Welke onderwerpen moeten minder aandacht krijgen in de volgende versie van de Governance Code Cultuur?

Wat moet minder aandacht?	
Niks / geen idee	103
Diversiteit en inclusie	6
Open deuren/ standaard	5
Rolneming / belangenverstrengeling	5
Moet korter / concreter	4
Duurzaamheid	1
Handhaving	1
Overig	13
Meerdere onderwerpen	3
Verwijzing andere vraag	7

Veel deelnemers laten dit antwoordveld leeg of schrijven “niets” of “weet ik niet”. Dat is opvallend, want velen willen ook een kortere code. Maar de code korter maken zonder iets weg te laten, is een lastige puzzel.

Een aantal deelnemers vindt dat de code minder moet gaan over rolneming en belangenverstrengeling. Veel anderen willen juist méér aandacht voor deze onderwerpen.

Ook willen sommige deelnemers minder aandacht voor ‘open deuren’: onderwerpen die vanzelfsprekend zijn (“dat we een financieel gezonde organisatie nodig hebben is vanzelfsprekend”) of die al in wet- en regelgeving zijn vastgelegd.

Tot slot zien we dat de meningen over diversiteit en inclusie verdeeld zijn. Terwijl sommigen meer aandacht willen voor dit onderwerp, vinden anderen dat dit onderwerp juist minder ruimte moet krijgen in de code.

### Hoe kan de volgende Governance Code Cultuur jou beter helpen bij bestuur en toezicht?

Hoe kan GGC je beter helpen?	
Niks / geen idee	29
Handvatten voor de praktijk	20
Moet korter / concreter	12
Rolneming / belangenverstrengeling	11
Taal	11
Kleine organisaties	9
Wil een checklist	7
Steun bij reflectie / goede gesprekken	7
Handhaving	6
Diversiteit en inclusie	1
Overig	43
Verwijzing andere vraag	13
Meerdere onderwerpen	1

De meeste inhoudelijke antwoorden gaan over praktische handvatten: voorbeelden, best practices en ondersteunende instrumenten. Veel deelnemers pleiten voor een kennisbank. Cultuur+Ondernemen biedt al handreikingen en tools bij de code, maar wellicht zijn die nog niet voldoende uitgebreid, bekend of vindbaar.

Tegelijk klinkt de roep om een kortere code: het moet compacter en concreter. Eén deelnemer vat het zo samen: “Probeer het op 1 A-viertje te krijgen.” Ook de taal moet eenvoudiger en beter leesbaar. Sommige deelnemers suggereren afbeeldingen toe te voegen.

Een opvallend nieuw thema is ‘het goede gesprek’. Deelnemers zien een rol van de code bij het voeren en verdiepen van dat gesprek.

### Heb je verder nog ideeën of suggesties voor de volgende versie van de Governance Code Cultuur?

Heb je nog ideeën?	
Niks / geen idee	77
Maak de code bekender	7
Kleine organisaties	5
Taal	5
Handvatten voor de praktijk	4
Rolneming / belangenverstrengeling	3
Handhaving	3
Moet korter / concreter	2
Vergoeding	2
Wil een checklist	2
Overig	36
Meerdere onderwerpen	2
Verwijzing andere vraag	14

Ruim de helft van de deelnemers heeft geen extra suggesties. Punten die wel genoemd worden, gaan vooral over bekendheid: maak de Governance Code Cultuur en de bijbehorende hulp en handreikingen zichtbaarder. Ook handhaving wordt weer genoemd: “Ga zo door en vind een manier om culturele ondernemingen de codes werkelijk uit te laten voeren.”

## Wat dit ons leert

### **Wat we vooral horen: waardering voor de Code**

De Governance Code Cultuur wordt over het algemeen gezien als relevant en belangrijk. Deelnemers ervaren de code als een steun of richtlijn. De code biedt een kader voor bestuur en toezicht, en helpt bij gesprekken daarover. Vooral de informatie over rolneming wordt gewaardeerd. Omdat die duidelijkheid geeft over rollen binnen de organisatie, houvast biedt in discussies over wie welke verantwoordelijkheid draagt, en over de vraag welke rollen al dan niet te combineren zijn.

### **Wat beter kan: meer uitleg en grotere vindbaarheid**

Er zijn ook suggesties voor verbeteringen. Zo is er veel behoefte aan concrete handvatten, tools en checklists. Daarnaast worden soms suggesties gedaan voor dingen die al in de code staan, zoals bijvoorbeeld een versie van de code voor het bestuur-directiemodel, een definitie van belangenverstrengeling of informatie over de bestuurstermijnen voor de raad van toezicht. Blijkbaar weet niet iedereen dat deze informatie al beschikbaar is. Dat laat zien dat de code en de bijbehorende toolkit beter verspreid en vindbaar moeten worden.

Een ander belangrijk punt is dat de code toegankelijk moet zijn voor organisaties van verschillende omvang. Vooral kleine organisaties vinden dat de huidige code nu een te zware verantwoordingslast met zich meebrengt.

### **Wensen die botsen**

Sommige antwoorden spreken elkaar tegen. Zo willen veel deelnemers dat de code korter wordt, maar willen ze tegelijkertijd dat alle onderwerpen blijven én dat er nieuwe bijkomen. Dat is lastig te combineren.

Soms lopen de wensen ook gewoon uiteen. Dat is duidelijk te zien bij het onderwerp diversiteit en inclusie: sommigen willen dat dit onderwerp meer aandacht krijgt, terwijl anderen juist vinden dat het eruit moet. Hetzelfde geldt voor rolneming en belangenverstrengeling. Veel deelnemers willen hier meer aandacht voor, maar er zijn ook mensen die er juist minder over willen lezen in een toekomstige code.



### **Dilemma's in de praktijk**

Veel antwoorden die we kregen zijn geen concrete toevoegingen of weglatingen, maar vragen om aandacht of overwegingen rondom dilemma's. Dat past ook wel bij hoe de code gezien lijkt te worden: meer als handvat of richtlijn dan als checklist. Voorbeelden van zulke dilemma's zijn de bezoldiging van toezichthouders of bestuursleden, waarover nu een bredere discussie wordt gevoerd in de sector, of kwesties rond sociale veiligheid. Het zijn onderwerpen die belangrijk worden gevonden, maar waarover wetten en codes in specifieke gevallen niet altijd uitsluitel (kunnen) geven.

Er is ook een spanning: als de code alleen aanbevelingen doet en niets verplicht stelt, wat doe je dan als iemand zich er niet aan houdt? En wie controleert dat? Sommigen vinden daarom dat er een instantie moet zijn die strenger controleert op naleving van de code.

### **Wat we wel verwachtten, maar niet terugzagen**

Opvallend is ook wat niet genoemd wordt. In gesprekken met de sector wordt met enige regelmaat gesuggereerd om de drie gedragscodes samen te voegen tot één code. In deze peiling komt dit punt echter nauwelijks terug. Ook andere geluiden uit de praktijk zien we niet terug. Zo horen we in de wandelgangen soms dat de Governance Code Cultuur saai zou zijn, of bijdraagt aan regeldruk (zie ook ons rapport [Bericht uit het veld – Governance: toepassing en toekomst](#)). Dat laatste zien we in deze peiling eigenlijk alleen terug als het gaat over kleine organisaties.

## Bijlage A – Verspreiding vragenlijst

De vragenlijst is begin april 2025 gelanceerd en kon ruim 2 maanden worden ingevuld. Halverwege juni 2025 is de vragenlijst gesloten. De analyse vond plaats in de zomer van 2025.

De vragenlijst is via de volgende kanalen verspreid:

- Nieuwsbrief van Cultuur+Ondernemen
- LinkedIn en Instagram van Cultuur+Ondernemen
- Link in de handtekeningen onder mails van de medewerkers van team Governance


Daarnaast is de vragenlijst verstuurd naar verschillende organisaties in de sector, met het verzoek om deze te delen met hun achterban, bijvoorbeeld via hun nieuwsbrieven. Sommige organisaties hadden het bericht uit onze nieuwsbrief al op eigen initiatief overgenomen. De volgende organisaties hebben we verzocht de vragenlijst te delen met hun achterban:

- Brancheorganisaties in de culturele en creatieve sector
- Andere ondersteunende instellingen en houders van andere codes:
  - o DEN
  - o Kunsten '92
  - o Kunstenbond
  - o LKCA
  - o DutchCulture
  - o Boekmanstichting
  - o Platform ACCT

We zijn alle organisaties die de vragenlijst met hun achterban hebben gedeeld erg dankbaar.

## Bijlage B – Opzet vragenlijst

	Vraag	Soort vraag
1	Welke rol(len) heb jij in de culturele sector?	Meerkeuzevraag meerdere antwoorden mogelijk + optie 'anders, namelijk'
2	Welke woorden komen bij je op als je denkt aan de Governance Code Cultuur?	Open vraag
3	Ik vind de Governance Code Cultuur... (+ 12 subvragen)	Likertschaal 5: scoren op een 5-puntsschaal van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens + 'geen mening'
4	Wat moet er volgens jou anders in de volgende versie van de Governance Code Cultuur?	Open vraag
5	Wat mis je in de huidige versie van de Governance Code Cultuur?	Open vraag
6	In welk opzicht is de Governance Code Cultuur behulpzaam voor jou?	Open vraag
7	Welke onderwerpen moeten meer aandacht krijgen in de volgende versie van de Governance Code Cultuur?	Open vraag
8	Welke onderwerpen moeten minder aandacht krijgen in de volgende versie van de Governance Code Cultuur?	Open vraag
9	Hoe kan de volgende Governance Code Cultuur jou beter helpen bij bestuur en toezicht?	Open vraag
10	Heb je verder nog ideeën of suggesties voor de volgende versie van de Governance Code Cultuur?	Open vraag
11	Voor wat voor type organisatie(s) ben je werkzaam (of zit je in een bestuur of RvT)?	Meerkeuzevraag, meerdere antwoorden mogelijk + optie 'anders, namelijk'
12	Waar is / zijn je organisatie(s) gevestigd?	Meerkeuzevraag, meerdere antwoorden mogelijk + optie 'anders, namelijk'
13	Hoe lang ben je al werkzaam in de culturele en creatieve sector?	Meerkeuzevraag, één antwoord mogelijk
14	Wat is je leeftijd?	Meerkeuzevraag, één antwoord mogelijk
15	Hoe identificeer je jezelf?	Meerkeuzevraag + optie 'anders, namelijk', één antwoord mogelijk
16	Wil je op de hoogte gehouden worden over de update van de Governance Code Cultuur?	Ja/nee-vraag + optie voor e-mailadres



De meerkeuzevragen zijn vragen waarbij deelnemers kunnen kiezen uit een aantal vooraf gegeven antwoorden. Bij enkele vragen kunnen ze meer dan één antwoord aanvinken. Bijvoorbeeld bij vraag 1 als iemand meerdere rollen vervult binnen de cultuursector, of een functie heeft bij meerdere soorten culturele organisaties. Bij enkele vragen is een optie 'anders' toegevoegd. Als deelnemers hun antwoord niet bij de gegeven opties zien staan, kunnen ze hier zelf een antwoord invullen.

## Bijlage C – Achtergrond respondenten

### Vraag 1. Welke rol(len) heb jij in de culturele sector?

De eerste vraag van de peiling is door 400 mensen ingevuld. Omdat deelnemers meerdere antwoorden konden aanvinken, leverde dat 554 antwoorden op.

De antwoorden laten een goede spreiding zien van mensen met verschillende functies in de sector.

Toezichthouder	23%	129
Bestuurslid	22%	122
Directeur-bestuurder	15%	85
Directie	17%	95
Kunstenaar/ zzp	11%	60
Adviseur	7%	38
Monitoring	1%	6
Anders	3%	19

**Vraag 11. Voor wat voor type organisatie(s) ben je werkzaam (of zit je in een bestuur of RvT)?**

Op deze vraag konden meerdere antwoorden gegeven worden, in totaal hebben 190 respondenten 375 antwoorden gegeven. Deelnemers die bij verschillende organisaties werkzaam zijn, kunnen meer dan één antwoord aankruisen.

De verdeling is als volgt:

Museum / galerie	11%	42
Festival / evenement	11%	40
Podium / theater / bioscoop	15%	57
Producent / uitgever / omroep	7%	28
Cultuurcentrum / bibliotheek	8%	29
Kunst- en cultuureducatie	12%	46
Broedplaats	7%	25
Branchevereniging/ belangenorganisatie	4%	16
Sectorondersteunende instelling	6%	21
Subsidieverstrekker/ fonds/ overheid	4%	14
Ik ben zelfstandig kunstenaar/ creatief ondernemer	7%	27
Iets anders, namelijk	8%	30

Bij 'iets anders, namelijk' zijn als antwoorden onder andere wijkcultuur, muzikensemble en amateurkunst ingevuld. Er is een goede spreiding over de verschillende branches in de culturele sector. Ook de brancheverenigingen en ondersteunende instellingen zijn vertegenwoordigd.

**Vraag 12. Waar is/ zijn je organisaties gevestigd?**

Drenthe	2%	6
Flevoland	1%	3
Friesland	5%	13
Groningen	3%	7
Gelderland	10%	25
Limburg	5%	13
Noord-Brabant	12%	30
Noord-Holland	27%	68
Overijssel	3%	7
Utrecht	10%	26
Zeeland	1%	2
Zuid-Holland	17%	43
Aruba	0%	0
Bonaire	0%	1
Curaçao	0%	0
Saba	0%	0
Sint-Eustatius	0%	0
Sint-Maarten	0%	0
Ergens anders, namelijk	3%	7

Op deze vraag konden meerdere antwoorden gegeven worden, in totaal hebben 190 respondenten 251 antwoorden gegeven. Halverwege de looptijd van de vragenlijst is eenmalig een betaalde boost op sociale media uitgezet om deelnemers uit ondervertegenwoordigde provincies te trekken. Uiteindelijk is de respons op onze peiling toch het grootst in de provincies waar relatief veel culturele organisaties zitten.

### Vraag 13. Hoelang ben je al werkzaam in de culturele en creatieve sector?

2 jaar of minder	6%	11
3 - 5 jaar	8%	16
6 - 10 jaar	13%	24
11 - 20 jaar	27%	52
meer dan 20 jaar	46%	87

Opvallend is dat bijna de helft van de 190 respondenten al meer dan 20 jaar in de culturele en creatieve sector werkt. Mogelijk komt dit doordat mensen op dat punt in hun carrière vaak zijn doorgesloegen naar posities waarin zij verantwoordelijk zijn voor de governance.

Bij de toezichthouders zien we een ander beeld. Hoewel het stereotype is dat zij vaak ouder zijn, hebben de toezichthouders in deze peiling juist minder vaak meer dan 20 jaar ervaring in de culturele sector. Dit kan komen doordat zij zelf in een andere sector werken.

Bij directeur-bestuurders geeft ruim de helft van de deelnemers aan al meer dan 20 jaar in het vak te zitten.

### Vraag 14. Wat is je leeftijd?

19 t/m 25 jaar	1%	2
26 t/m 40 jaar	13%	24
41 t/m 65 jaar	67%	128
66 jaar of ouder	19%	36

Het overgrote deel van de 190 mensen die deze vraag hebben ingevuld, is ouder dan 40 jaar. Twee derde is tussen 41 en 65 jaar. Dat sluit aan bij het beeld dat toezichthouders en commissarissen in Nederland gemiddeld rond de 60 jaar zijn. De meeste deelnemers van 66 jaar of ouder zijn toezichthouder of bestuurslid.

**Vraag 15. Hoe identificeer je jezelf?**

Vrouw	52%	99
Man	46%	87
Non-binair	1%	2
Ik beschrijf dit liever zelf hieronder	1%	2

Ook deze vraag is door 190 mensen beantwoord. We zien geen significante verschillen tussen mannen en vrouwen in de rollen die zij vervullen.

## Bijlage D – Toelichting op categorisering antwoorden open vragen

De antwoorden op onderstaande vragen zijn verwerkt door ze per vraag te categoriseren naar onderwerp. Niet iedereen heeft alle open vragen ingevuld. Het aantal antwoorden verschilt daarom per vraag.

4	Wat moet er volgens jou anders in de volgende versie van de Governance Code Cultuur?	Open vraag
5	Wat mis je in de huidige versie van de Governance Code Cultuur?	Open vraag
6	In welk opzicht is de Governance Code Cultuur behulpzaam voor jou?	Open vraag
7	Welke onderwerpen moeten meer aandacht krijgen in de volgende versie van de Governance Code Cultuur?	Open vraag
8	Welke onderwerpen moeten minder aandacht krijgen in de volgende versie van de Governance Code Cultuur?	Open vraag
9	Hoe kan de volgende Governance Code Cultuur jou beter helpen bij bestuur en toezicht?	Open vraag
10	Heb je verder nog ideeën of suggesties voor de volgende versie van de Governance Code Cultuur?	Open vraag

Sommige antwoorden vielen niet bij een specifiek onderwerp onder te brengen. Deze antwoorden zijn ondergebracht in één van de volgende categorieën:

### **Niks / geen idee**

Regelmatig gaven mensen aan geen concreet antwoord te kunnen bedenken of geen idee te hebben. Deze antwoorden zijn gebundeld in de categorie 'niks / geen idee'. Ook antwoorden als "?" of "nvt" zijn ingedeeld bij deze categorie. De betekenis van dit soort antwoorden verschilt per vraag. Zo is het antwoord "Ik kan niks bedenken" op de vraag 'Wat moet minder aandacht krijgen...?' een vrij neutraal antwoord. Terwijl datzelfde antwoord op de vraag 'In welk opzicht is de Governance Code Cultuur behulpzaam voor jou?' eerder negatief is.

### **Meerdere onderwerpen**

Door de open vragen konden mensen meerdere onderwerpen in hun antwoorden noemen. Daarom is de categorie 'Meerdere onderwerpen' toegevoegd. In de praktijk bleken de meeste antwoorden over één onderwerp te gaan.

### **Verwijzing andere vraag**

In deze categorie vallen de antwoorden waarin deelnemers verwijzen naar een eerder gegeven antwoord. Door de manier waarop we de antwoorden hebben verwerkt, hebben we deze verwijzingen niet kunnen meenemen in de scores. Dit betrof een relatief klein deel van de antwoorden.

### **Overige**

De open vragen leverden veel verschillende antwoorden op. Onderwerpen die - bezien over alle vragen - slechts één keer voorkwamen vallen in de categorie 'overige'. Ook daar zitten waardevolle bevindingen bij die we niet allemaal kunnen opnemen in dit rapport maar wel benutten in het traject rond de herziening van de code.

## Colofon

© 2025 Cultuur+Ondernemen

Onderzoek en auteurs: Cultuur+Ondernemen

Eindredactie: Coform

Ontwerp en opmaak: studio anne van geffen



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap

Mede mogelijk gemaakt door een bijdrage van het Ministerie van Onderwijs,  
Cultuur en Wetenschap

Het is toegestaan (delen van) de inhoud van deze publicatie te citeren of te verspreiden, mits daarbij Cultuur+Ondernemen en deze publicatie als bronnen worden vermeld. Aan deze publicatie kunnen geen rechten worden ontleend.

[www.cultuur-ondernemen.nl](http://www.cultuur-ondernemen.nl)