

DE GOVERNANCE CODE CULTUUR IN JAARVERSLAGEN

SEPTEMBER 2025

Herhaling van het jaarverslagen onderzoek uit 2023

CULTUUR+ONDERNEMEN

INHOUD

Voorwoord	3
Samenvatting en conclusies	4
1 Inleiding	6
2 Onderzoeksmethode en steekproef	8
2.1 Indicatoren en vindplaats informatie	8
2.2 Steekproef	9
3 Uitkomsten onderzoek	10
3.1 Beschikbaarheid jaarverslag	10
3.2 Typering culturele organisaties in de steekproef	11
3.3 Verantwoording over de Governance Code Cultuur	12
3.4 Volledigheid toelichting Governance Code Cultuur	12
3.5 Overleg met interne belanghebbenden	13
3.6 Aandacht voor externe belanghebbenden	14
3.7 Toelichting Raad van Toezicht of bestuur op eigen functioneren	15
3.8 Omgang met belangenverstrengeling	15
3.9 Risicomanagement	16
3.10 Nevenfuncties en beloning directeuren en directeur-bestuurders	17
3.11 Nevenfuncties en vergoeding Raad van Toezicht of bestuur	17
3.12 Vergaderfrequentie, onderwerpen en rooster van aftreden	18
3.13 Rangorde indicatoren	19
3.14 Totaalscores	20
3.15 Verband scores en omvang organisatie	21
Bijlage 1: Indicatorenlijst	22
Bijlage 2: Bronnen en relevante links	24

VOORWOORD

In 2025 heeft Cultuur+Ondernemen opnieuw een onderzoek uitgevoerd naar hoe culturele organisaties zich in hun jaarverslag verantwoorden over de Governance Code Cultuur. We voeren dit onderzoek periodiek uit om zichtbaar te kunnen maken of en zo ja welke vooruitgang is geboekt in de verantwoording over de code.

De Governance Code Cultuur is een instrument dat culturele organisaties kan helpen om hun bestuur en toezicht op een goede manier in te richten. Ze biedt een handvat om in gesprek te gaan met subsidiegevers en andere belanghebbenden, zoals medewerkers, sponsors, donateurs, samenwerkingspartners en publiek over de maatschappelijke betekenis en de governance van de organisatie. Ook kan de code functioneren als aanknopingspunt voor zelfreflectie, bijvoorbeeld bij de jaarlijkse zelfevaluatie van de raad van toezicht of het bestuur.

De manier waarop culturele organisaties hun bestuur en toezicht inrichten, beweegt idealiter mee met maatschappelijke veranderingen en met veranderingen binnen de organisatie en in haar directe omgeving. Een degelijke verantwoording hierover in het jaarverslag schept vertrouwen.

Culturele organisaties lichten in hun jaarverslag nu beter en uitgebreider toe hoe ze de Governance Code Cultuur binnen hun organisatie toepassen dan twee jaar geleden. Natuurlijk hopen we dat dit onderzoek ertoe bijdraagt dat deze ontwikkeling zich over komende jaren doorzet.

In 2025 kijkt Cultuur+Ondernemen samen met de sector welke aanpassingen in de code nodig zijn om deze toegankelijker én toekomstbestendig te maken. Ook hierbij benutten we de uitkomsten van dit onderzoek.

September 2025

Titia Haaxma, directeur-bestuurder Cultuur+Ondernemen

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Jaarverslagen vormen een belangrijke bron van informatie over het functioneren van organisaties. In dit onderzoek heeft Cultuur+Ondernemen geanalyseerd hoe culturele organisaties zich in hun jaarverslag verantwoorden over de Governance Code Cultuur. Principe 2 uit de code luidt immers: *De organisatie past de principes van de Governance Code Cultuur toe en licht toe hoe zij dat heeft gedaan ('pas toe en leg uit')*.

De aanpak van het onderzoek én van de rapportage is in 2025 hetzelfde als in 2023. Op die manier kunnen we de uitkomsten van beide onderzoeken vergelijken.

We hebben uit een groslijst van 1000 culturele organisaties een steekproef van 100 organisaties getrokken. Ruim driekwart van de 100 onderzochte organisaties publiceert een jaarverslag over 2024 of 2023 op hun website. Daarnaast hebben 14 organisaties op verzoek een recent jaarverslag toegestuurd. Van 9 organisaties ontvingen we ook na opvraag geen jaarverslag. Net als in 2023 zijn de geanalyseerde organisaties een mix van grote (20%), middelgrote (30%) en kleine organisaties (50%), werkzaam in verschillende disciplines binnen de sector en gevestigd in verschillende delen van het land.

De uitkomsten van het onderzoek geven een bemoedigend beeld. Over de hele linie van de resultaten is sprake van een verbetering ten opzichte van 2023. Van alle organisaties die een recent jaarverslag ter beschikking stellen, verantwoordt een ruime meerderheid (87%) zich over de toepassing van de Governance Code Cultuur. Dit is een flinke stijging ten opzichte van 2023. Toen verantwoordde 72% zich over de code.

De gemiddelde score van alle organisaties in dit onderzoek is 14,9, op een maximaal te behalen score van 21 punten. Dit is 1,5 punt (11%) hoger dan de gemiddelde score van 13,4 in 2023. Vooral de substantiële verbetering in het percentage organisaties dat in haar jaarverslag een uitgebreide toelichting geeft op de toepassing van de code springt in het oog. Dit is omhoog gegaan van 40% in 2023 naar 64% nu. Andere onderwerpen waar meer organisaties aandacht aan besteden in hun jaarverslag zijn risicomanagement en het functioneren van de raad van toezicht of het bestuur. De aandacht voor risicomanagement in 2025 is gestegen van 59% naar 77%. De aandacht voor het functioneren van de raad van toezicht of het bestuur (beknopt en uitgebreid bij elkaar opgeteld) is met 6% licht gestegen naar 67%.



Net als in 2023 besteden alle organisaties aandacht aan hun externe stakeholders. En net als in 2023 krijgen de volgende onderwerpen relatief weinig aandacht: belangenverstrengeling, overleg met interne belanghebbenden en de nevenfuncties van directeuren en directeur-bestuurders.

Al met al is er ook nog steeds ruimte voor verbetering. Er zijn nog altijd organisaties van wie de jaarverslagen niet toegankelijk zijn of die zich in hun jaarverslag slechts minimaal verantwoorden over de toepassing van de Governance Code Cultuur. Veel andere organisaties kunnen in hun jaarverslag aan meer onderwerpen uit de code aandacht besteden, deze uitgebreider behandelen, en met meer inhoudelijke reflectie.

Een jaarverslag wordt interessanter voor subsidiegevers, donateurs, sponsors, partners en interne belanghebbenden wanneer de organisatie stilstaat bij specifieke situaties en ontwikkelingen, in plaats van volstaat met een beschrijving van algemene regels en procedures. Alleen dan geeft het jaarverslag een goed beeld van hoe het bestuur en toezicht van een organisatie in elkaar zit en zich ontwikkelt. Daarmee vormt het ook een goed aanknopingspunt voor het gesprek met interne en externe belanghebbenden.

1 INLEIDING

De Governance Code Cultuur is een code voor goed bestuur en toezicht in de culturele sector. De code is door en voor de sector ontwikkeld en veel culturele organisaties hanteren de principes uit deze code bij de inrichting van hun bestuur en toezicht. Overheden en rijkscultuurfondsen stellen naleving van de code vaak verplicht als ze (meerjarige) subsidies verlenen aan culturele organisaties. Cultuur+Ondernemen is de houder van de Governance Code Cultuur. Vanuit die verantwoordelijkheid doet Cultuur+Ondernemen periodiek onderzoek naar de toepassing van de code en de manier waarop organisaties zich daarover verantwoorden.

De huidige versie van de Governance Code Cultuur is eind 2019 gelanceerd. In 2023 heeft Cultuur+Ondernemen een eerste onderzoek uitgevoerd naar de toepassing van deze versie van de code. Het voorliggende rapport bevat de resultaten van een tweede onderzoek naar de Governance Code Cultuur 2019. Op basis van een vergelijking tussen de resultaten van beide onderzoeken kunnen we vaststellen of en in hoeverre culturele organisaties hun verantwoording over de code hebben verbeterd.

Eerdere onderzoeken naar toepassing van de Governance Code Cultuur vonden plaats in 2014, 2016 en 2017. In 2014 en 2016 gebeurde dit door middel van een enquête. Het onderzoek uit 2017 vond net als nu plaats op basis van een analyse van jaarverslagen, maar betrof een beperkte steekproef van slechts 15 culturele organisaties. Omdat de toen geldende code een andere opzet had én omdat de onderzoeksmethoden en wijzen van steekproeftrekking toen anders waren, is een vergelijking met de resultaten van de eerdere onderzoeken niet goed mogelijk. In 2017 was de belangrijkste conclusie dat organisaties de code onderschreven, maar slechts een beknopte toelichting gaven op hoe ze die in hun organisatie toepasten.

Natuurlijk zegt een verantwoording in een jaarverslag niet alles over hoe een organisatie in de praktijk met de code omgaat. Verslaglegging en praktijk kunnen van elkaar afwijken. De veronderstelling is echter dat organisaties die uitgebreid en inhoudelijk verslag doen over de toepassing van de Governance Code Cultuur, de code op zijn minst serieus nemen. Dit geldt zeker als organisaties een inhoudelijke toelichting geven over hoe ze in het afgelopen jaar met de verschillende principes en aanbevelingen uit de code zijn omgegaan. Wat ging goed, wat ging minder goed? Welke verbeteringen hebben ze doorgevoerd of stellen ze voor? Ook in andere sectoren wordt vaak op basis van jaarverslagen gerapporteerd over de toepassing van governance codes en vormt het een van de aanwijzingen voor hoe een sector omgaat met zijn governance code.

DE 8 PRINCIPES UIT DE GOVERNANCE CODE CULTUUR 2019

Waarde scheppen zorgvuldig besturen voor en in de samenleving

1. De organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling door culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te bewaren.
2. De organisatie past de principes van de Governance Code Cultuur toe en licht toe hoe zij dat heeft gedaan ('pas toe én leg uit'). De organisatie volgt de aanbevelingen op en wijkt daar alleen gemotiveerd van af ('pas toe óf leg uit').

Integer en rolbewust handelen

3. Bestuurders en toezichthouders zijn onafhankelijk en handelen integer. Zij zijn alert op belangenverstrengeling, vermijden ongewenste belangenverstrengeling en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen.
4. Bestuurders en toezichthouders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen daarnaar.

Zorgvuldig besturen

5. Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie.
6. Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met de mensen en de middelen van de organisatie.

Goed toezicht uitoefenen

7. De raad van toezicht voert zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol op een professionele en onafhankelijke wijze uit.
8. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid.

2 ONDERZOEKSMETHODE EN STEEKPROEF

Om een vergelijking met het onderzoek in 2023 mogelijk te maken hebben we in 2025 dezelfde methode gehanteerd als in 2023.

2.1 INDICATOREN EN VINDPLAATS INFORMATIE

De onderwerpen waar we in het onderzoek naar kijken zijn ontleend aan de principes en aanbevelingen uit Governance Code Cultuur die betrekking hebben op de verantwoording in het jaarverslag over toepassing van de code (zie aanbevelingen bij principes 2, 3 en 7). Deze aanbevelingen zijn vertaald naar een lijst met indicatoren aan de hand waarvan we scores hebben toegekend aan de jaarverslagen. De indicatoren hebben onder andere betrekking op de expliciete verantwoording over de Governance Code Cultuur, de vermelding van de samenstelling van bestuur en/of raad van toezicht, het beloningsbeleid, de omgang met belangenverstrengeling en risicobeheersing.

Bijlage 1 bevat de lijst met indicatoren, de omschrijving per indicator en de bijbehorende scoremogelijkheden. Bij een deel van de indicatoren wordt gevraagd of bepaalde informatie aanwezig is. Dit geldt bijvoorbeeld voor de vraag of het jaarverslag informatie bevat over de bezoldiging van de directeur-bestuurder. Is dit het geval dan is de score 1, is dit niet het geval dan is de score 0. Een ander deel van de indicatoren heeft betrekking op de mate van aandacht voor een bepaald onderwerp. Dit geldt bijvoorbeeld voor de vraag naar de mate van volledigheid van de toelichting op de acht principes. De score 2 staat daarbij voor een uitgebreide, 1 voor een beknopte en 0 voor geen toelichting. Soms staan bepaalde gegevens niet in het jaarverslag zelf, maar wel op de website van de organisatie. Dit is bijvoorbeeld regelmatig het geval bij vermelding van de namen en nevenfuncties van toezichthouders. Als dit het geval is, hebben we de gegevens op de website meegenomen bij het scoren. Het gaat er immers om dat de gegevens beschikbaar en toegankelijk zijn, niet om wáár ze precies staan.

Organisaties gebruiken verschillende termen voor het jaarverslag. Naast 'jaarverslag' kwamen we onder meer tegen: 'activiteitenverslag', 'bestuursverslag' en 'jaarrapport'. Soms publiceren ze twee aparte documenten: het jaarverslag of activiteitenverslag en daarnaast de jaarrekening met financiële verantwoording. Informatie over de Governance Code Cultuur kan in een van deze rapportages of in beide staan. We hebben alle verschillende aanwezige documenten bekeken op de vraag of ze informatie bevatten over organisatie, bestuur, toezicht en de code. Als dit het geval was hebben we de betreffende documenten in het onderzoek opgenomen. In dit rapport hanteren we voor alle typen rapportages de term 'jaarverslag'.

Ook komt het voor dat de verantwoording over een onderwerp dat deel uitmaakt van de Governance Code Cultuur niet – in een aparte paragraaf - onder die noemer wordt vermeld, maar op een andere plek in het jaarverslag of op de website. Ook die passages en teksten hebben we betrokken in het onderzoek.

2.2 STEEKPROEF

We hebben de steekproef in 2025 net als in 2023 samengesteld op basis van een groslijst van organisaties die een meerjarige subsidie ontvingen van:

- a) het ministerie van OCW via de BIS;
- b) de Rijkscultuurfondsen;
- c) de tien grootste Nederlandse gemeenten.

Uit deze groslijst van in totaal 1000 organisaties hebben we door iedere 10^e organisatie op de lijst te selecteren een steekproef van 100 organisaties getrokken.

We hebben de lijst beperkt tot instellingen die een meerjarige subsidie ontvangen, meestal een vierjarige of een tweejarige subsidie, omdat subsidiegevers aan deze organisaties doorgaans als voorwaarde stellen dat ze moeten voldoen aan de Governance Code Cultuur, evenals aan de andere twee codes in de sector. Bij organisaties die een eenmalige projectsubsidie ontvangen is dit niet altijd het geval.

Vervolgens hebben we de recente jaarverslagen opgezocht op de websites van alle 100 organisaties uit de steekproef. De meeste organisaties zijn culturele ANBI's. Voor hen geldt dat de wettelijke termijn voor publicatie van het jaarverslag uiterlijk 1 juli van het erop volgende jaar is. In de praktijk varieert de maand van publicatie van maart tot november, of nog later. We hebben telkens het meest recente jaarverslag genomen. Dat wil zeggen in de meeste gevallen (71%) was dit het jaarverslag uit het direct voorafgaande jaar, 2024. Als het jaarverslag over 2024 nog niet beschikbaar was hebben we het jaarverslag uit het daaraan voorafgaande jaar 2023 genomen (20%). Beide vallen onder de noemer 'recent'. Wanneer ook dit jaarverslag er niet was, scoorde de organisatie een 0 op alle indicatoren.

Indien op de website geen recent jaarverslag aanwezig was c.q. wanneer we het niet konden vinden, hebben we organisaties benaderd met het verzoek om het jaarverslag aan ons toe te sturen. Van 9 organisaties hebben we ook na opvraag helaas geen jaarverslag ontvangen.

De resultaten van het onderzoek zijn geanonimiseerd verwerkt.

3 UITKOMSTEN ONDERZOEK

In dit deel van het rapport beschrijven we de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek.

3.1 BESCHIKBAARHEID JAARVERSLAG

BESCHIKBAARHEID JAARVERSLAG



De Governance Code Cultuur beveelt aan om het jaarverslag op de website van de organisatie te publiceren (aanbeveling 4 bij principe 2). Een ruime meerderheid van de organisaties publiceert recente jaarverslagen en/of jaarrekeningen op de eigen website. Dit percentage is gestegen van 74% in 2023 naar 77% nu. Maar niet alle organisaties doen dit. Ze publiceren het jaarverslag niet, of er staan alleen oudere jaarverslagen (van vóór 2023) op hun website. Wanneer we geen *recent* jaarverslag op de website van een organisatie konden vinden, hebben we het jaarverslag per mail opgevraagd. Dit hebben we gedaan bij 23 van de 100 organisaties. Dat resulteerde in nog eens 14 extra jaarverslagen. Bij 9 van de organisaties lukte ook dat niet.

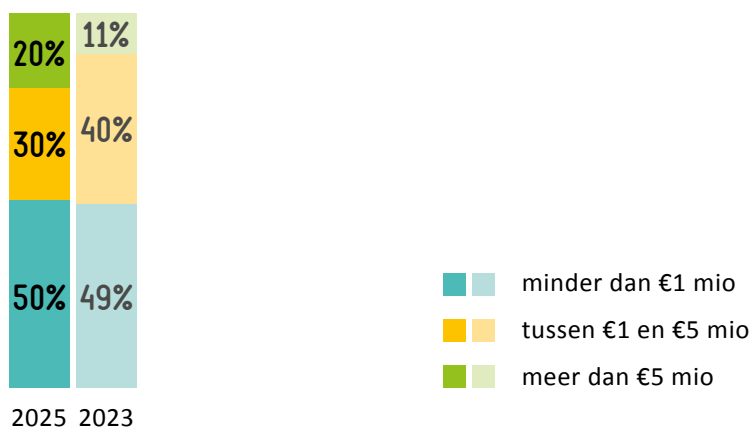
De uitkomsten *na* deze paragraaf hebben dus betrekking op 91 organisaties.

3.2 TYPERING CULTURELE ORGANISATIES IN DE STEEKPROEF

In de steekproef zijn organisaties uit de verschillende subsectoren vertegenwoordigd: podiumkunsten (podia, producenten, dans- muziek en theatergezelschappen), festivals, musea, instellingen voor kunst- en cultuureducatie, erfgoedinstellingen, bibliotheken, film- en televisieproducenten.

Om een indruk te krijgen van de omvang van een organisatie hebben we gekeken naar de totale baten van de organisaties in de steekproef. De totale baten zijn de optelsom van onder meer subsidies, sponsorgelden, donaties en eigen inkomsten. De helft van de organisaties heeft minder dan 1 miljoen euro aan totale baten, dit is bijna gelijk aan de 49% in 2023. 30% heeft tussen de 1 en 5 miljoen euro aan baten, in 2023 was dit 40%. 20% heeft meer dan 5 miljoen euro aan baten, een iets hoger percentage dan de 11% in 2023.

TOTALE BATEN



Van de 91 organisaties hebben 88 als rechtsvorm een stichting en drie organisaties een andere rechtsvorm, te weten een vereniging, een NV en geen eigen rechtsvorm, want onderdeel van de gemeente. Van de stichtingen heeft een meerderheid (53%) een raad van toezicht (RvT). Dit percentage is *ongewijzigd* ten opzichte van 2023. Bij enkele organisaties valt te lezen dat ze het besturingsmodel willen veranderen, van bestuur naar RvT.

3.3 VERANTWOORDING OVER DE GOVERNANCE CODE CULTUUR

VERANTWOORDING GCC



Een ruime meerderheid (87%) van de organisaties verantwoordt zich ten minste in enkele regels over de toepassing van de Governance Code Cultuur. Dit betekent een flinke stijging ten opzichte van 2023, van 72% naar 87%. Bij een klein deel (9%) wordt alleen genoemd dát de organisatie de code toepast. Bij 4% ontbreekt de verantwoording over de code in het jaarverslag geheel; ook de website vermeldt de code niet. In 2023 was dit nog 12%. Hier is dus sprake van een verbetering.

3.4 VOLLEDIGHEID TOELICHTING GOVERNANCE CODE CULTUUR

MATE VAN VOLLEDIGHEID TOELICHTING GCC

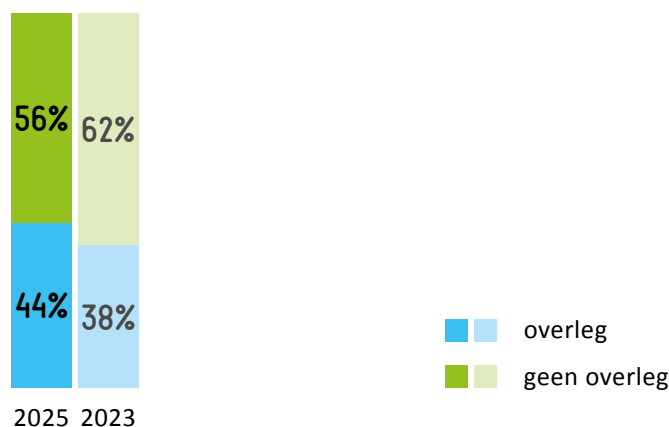


Van de organisaties die de Governance Code Cultuur in het jaarverslag noemen, is vervolgens gekeken hoe uitgebreid de toelichting is. Een meerderheid (64%) geeft in het jaarverslag uitgebreide toelichting op de toepassing van de principes en aanbevelingen uit de code. Zij benoemen dus niet alleen dat ze aan de Governance Code Cultuur voldoen, maar gaan daarbij ook in op twee of meer van de principes en aanbevelingen uit de code. Deze groep is dus flink gestegen, van 40% in 2023 naar 64% nu. 23% geeft een beknopte toelichting en 13% houdt het bij een vermelding dat ze aan de Governance Code Cultuur voldoen, zonder verdere toelichting op afzonderlijke principes.

In de Governance Code Cultuur wordt ook een aantal specifieke onderwerpen benoemd waar het jaarverslag aandacht aan zou moeten besteden. Deze komen in de volgende paragrafen aan de orde.

3.5 OVERLEG MET INTERNE BELANGHEBBENDEN

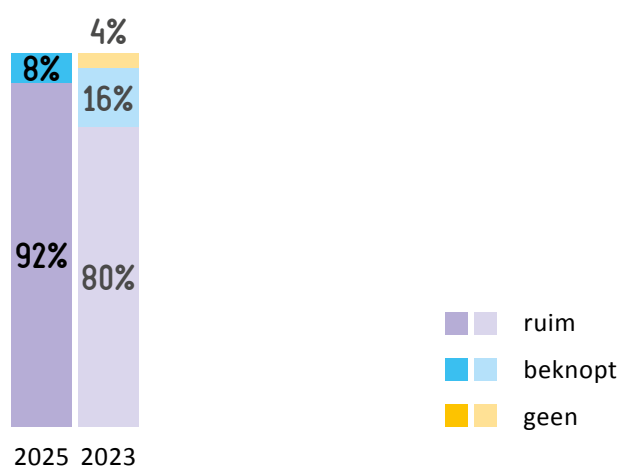
OVERLEG INTERNE BELANGHEBBENDEN



In de jaarverslagen is relatief weinig aandacht voor overleg met interne belanghebbenden, zoals een ondernemingsraad (OR), personeelsvertegenwoordiging (PVT) of medewerkers. 56% van de organisaties besteedt hier in het jaarverslag geen aandacht aan. In vergelijking met 2023 wel iets meer, namelijk 44% in 2025 ten opzichte van 38% in 2023.

3.6 AANDACHT VOOR EXTERNE BELANGHEBBENDEN

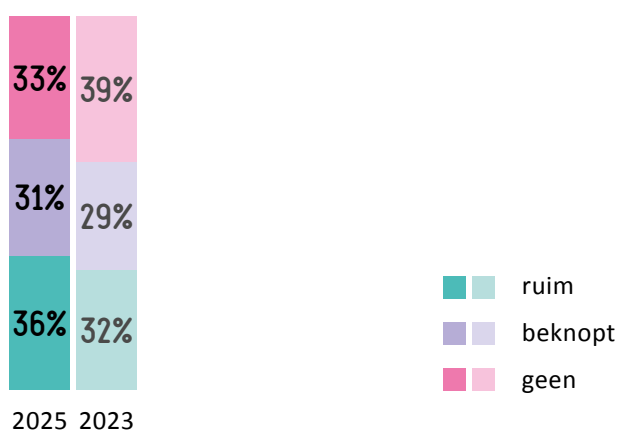
AANDACHT VOOR EXTERNE BELANGHEBBENDEN



Aandacht voor externe belanghebbenden scoort zowel in 2023 als in 2025 hoog. 92% van de organisaties besteedt er ruim aandacht aan en 8% beknopt. Geen enkele organisatie uit deze steekproef scoort op dit onderdeel 0 punten. De scores in 2025 zijn hoger dan in 2023. Het is een onderwerp dat in vrijwel alle jaarverslagen veel aandacht krijgt. Genoemd worden ook veel verschillende organisaties, van subsidieverstrekken tot projectpartners en andere soorten samenwerkingspartners. Ook organisaties die verder niet of nauwelijks toelichting geven op de toepassing van de code vermelden vaak wel hun samenwerkingspartners.

3.7 TOELICHTING RAAD VAN TOEZICHT OF BESTUUR OP EIGEN FUNCTIONEREN

TOELICHTING OP EIGEN FUNCTIONEREN



Principe 7 in de Governance Code Cultuur (aanbeveling 10) stelt dat raden van toezicht en besturen jaarlijks hun eigen functioneren moeten evalueren en hiervan verslag moeten doen in het jaarverslag. 67% geeft een ruime (36%) of beknopte (31%) toelichting op het eigen functioneren, bij elkaar opgeteld een stijging van 6% ten opzichte van het onderzoek in 2023. Een derde deel van de toezichthouders (33%) besteedt geen aandacht aan het eigen functioneren in het jaarverslag.

3.8 OMGAANG MET BELANGENVERSTRENGELING

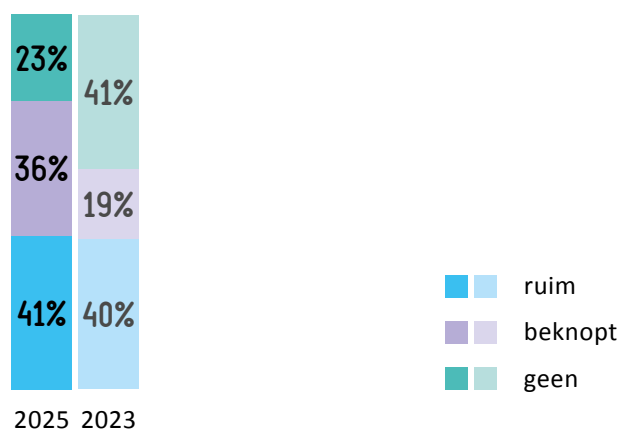
BELANGENVERSTRENGELING



Het voorkomen van ongewenste belangenverstrengeling (principe 3) en tegenstrijdig belang is onderdeel van goed bestuur en zorgvuldig toezicht. Een meerderheid (51%) van de organisaties geeft geen toelichting op hoe de raad van toezicht of het bestuur hiermee omgaat. Dat wil zeggen: ze geven niet aan óf zich een situatie van ongewenste belangenverstrengeling of tegenstrijdig belang heeft voorgedaan, en zo ja hoe ze ermee zijn omgegaan. 49% van de organisaties doet dit wel. Soms alleen door aan te geven wat hierover in hun statuten en reglementen staat, soms ook door te vermelden welke concrete gevallen van ongewenste belangenverstrengeling zich hebben voorgedaan in het voorgaande jaar en hoe ze daarmee zijn omgegaan. De bevindingen komen dicht bij het vorige onderzoek, er is sprake van een lichte verbetering van 5%.

3.9 RISICOMANAGEMENT

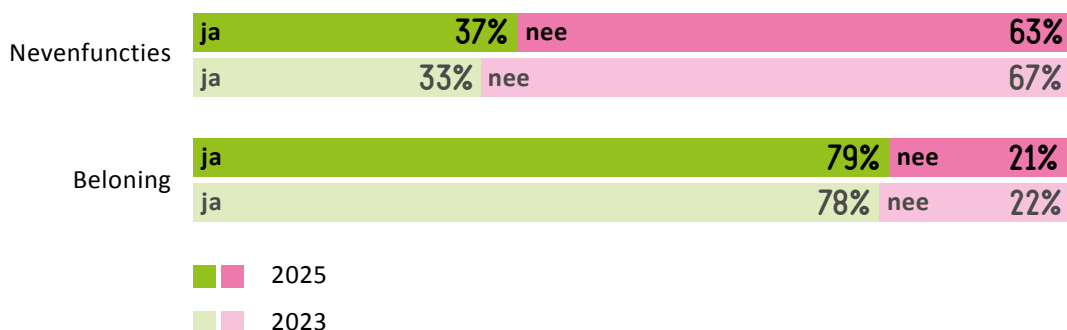
RISICOMANAGEMENT



Risico's in kaart brengen en aangeven hoe je ze wilt voorkomen of de gevolgen ervan verzachten, is belangrijk om zorg te dragen voor de continuïteit van een organisatie. De scores op deze indicator tonen een gevarieerd beeld: 41% besteedt ruim aandacht aan risicomanagement, 36% beknopt en 23% besteedt er geen aandacht aan. Ten opzichte van 2023 zijn er dus aanzienlijk minder organisaties die geen aandacht aan het onderwerp besteden.

3.10 NEVENFUNCTIES EN BELONING DIRECTEUREN EN DIRECTEUR-BESTUURDERS

VERMELDING VAN NEVENFUNCTIES EN BELONING DIRECTEUREN EN DIRECTEUR-BESTUURDERS



Nevenfuncties van directeuren en directeur-bestuurders worden slechts door 37% van de organisaties vermeld. Hun beloning wordt door 79% van de organisaties wel vermeld. De manier waarop organisaties deze beloning vermelden, varieert van de frase 'conform de CAO' of 'conform WNT' tot het noemen van exacte bedragen. In deze uitkomsten is slechts sprake van kleine wijzigingen ten opzichte van de resultaten in 2023.

3.11 NEVENFUNCTIES EN VERGOEDING RAAD VAN TOEZICHT OF BESTUUR

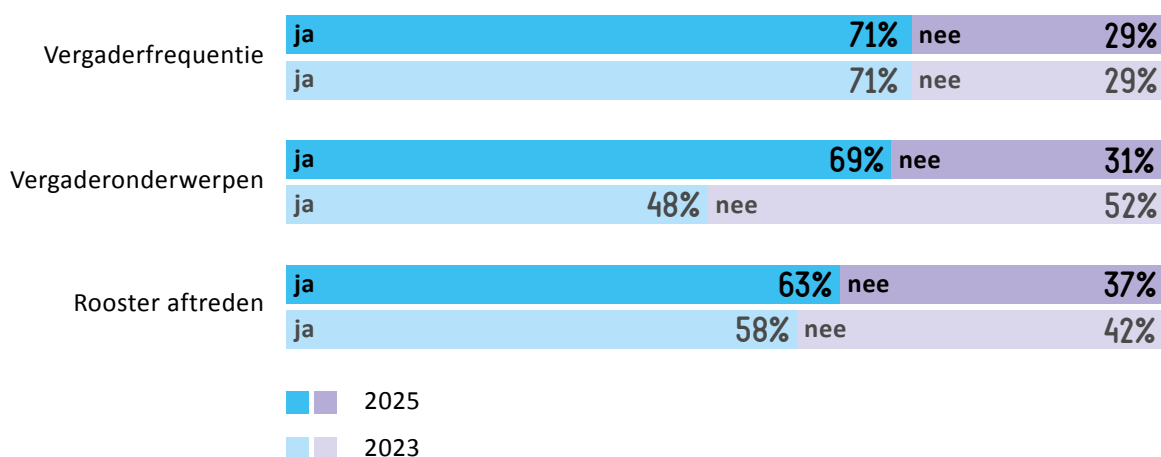
VERMELDING VAN NEVENFUNCTIES EN VERGOEDING RAAD VAN TOEZICHT OF BESTUUR



In vergelijking met de vermelding van nevenfuncties bij de directeur-bestuurder en directeur staan de nevenfuncties van toezichthouders en bestuursleden net als in 2023 veel meer op de kaart. Het merendeel van de organisaties vermeldt of de raad van toezicht of het bestuur een vergoeding ontvangt en in de meeste gevallen is daarvan geen sprake.

3.12 VERGADERFREQUENTIE, ONDERWERPEN EN ROOSTER VAN AFTREDEN

VERGADERFREQUENTIE, VERGADERONDERWERPEN, ROOSTER VAN AFTREDEN RAAD VAN TOEZICHT OF BESTUUR

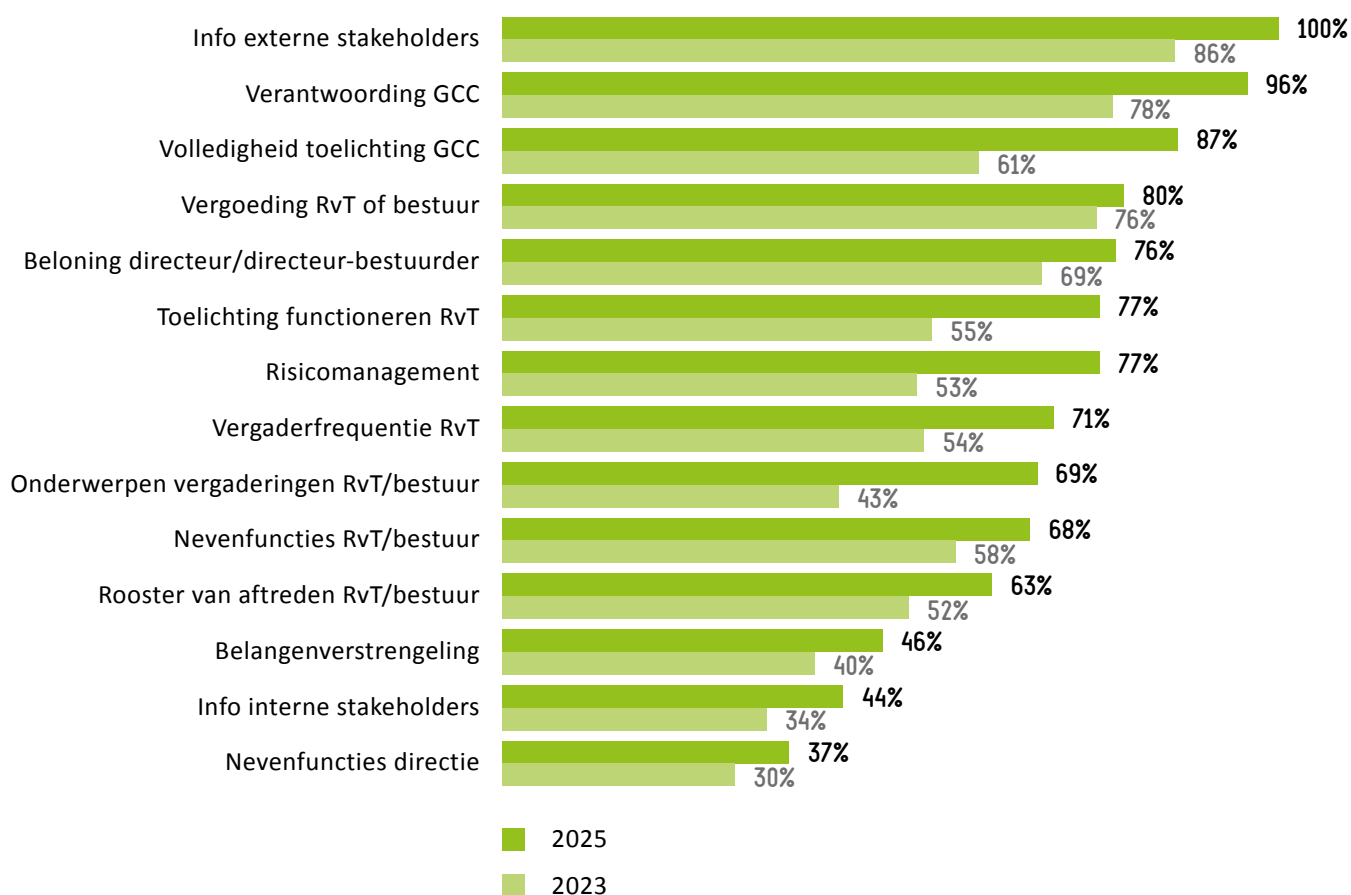


De indicatoren vergaderfrequentie, het benoemen van de onderwerpen die de raad van toezicht of het bestuur hebben behandeld en de beschikbaarheid van een rooster van aftreden, betreffen alle drie het functioneren van de raad van toezicht of het bestuur. De vermelding van de vergaderfrequentie is gelijk gebleven. De vermelding van onderwerpen is gestegen van 48% naar 69%. De publicatie van het rooster van aftreden is gestegen naar van 58% naar 63%.

3.13 RANGORDE INDICATOREN

We hebben gekeken over welke van 14 onderwerpen organisaties zich het best c.q. het meeste verantwoord. Het figuur toont de rangorde in het percentage organisaties dat zich in hun jaarverslagen over de verschillende onderwerpen verantwoordt, beknopt ofwel uitgebreid.

RANGORDE INDICATOREN

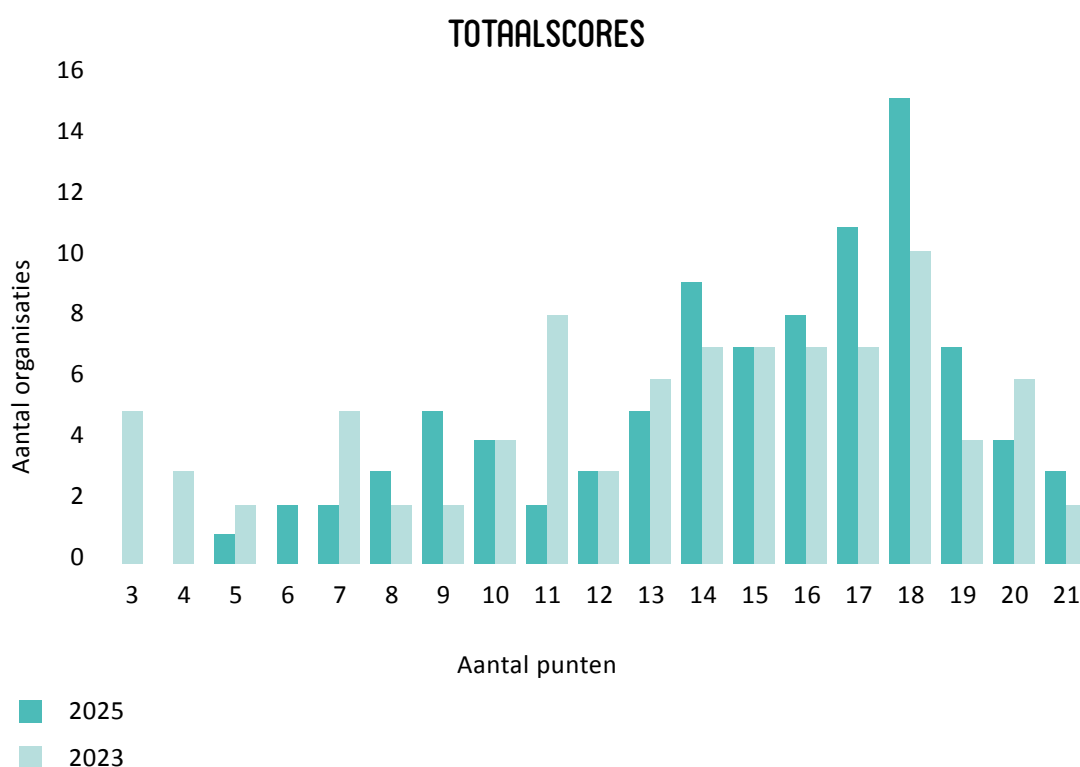


De drie hoogst scorende onderwerpen zijn: aandacht voor externe stakeholders, benoemen van het feit dat de organisatie voldoet aan de Governance Code Cultuur en het geven van toelichting bij de code. Deze top 3 wijkt slechts licht af van 2023. De drie hoogste scores zitten nu ruim boven de 80 punten, in 2023 zaten ze boven de 70 punten.

De drie laagst scorende onderwerpen zijn: belangenverstrengeling, overleg met interne belanghebbenden en nevenfuncties van directeur-bestuurders of directeuren. Dit is dezelfde rangorde als in 2025. Maar het gaat nu om scores minder dan 50 punten, in 2023 om minder dan 40 punten.

3.14 TOTAALSCORES PER ORGANISATIE

Organisaties kunnen op 15 indicatoren maximaal 21 punten scoren. De totaalscore per organisatie geeft een indicatie van de mate waarin deze zich in het verslagjaar verantwoordt over de Governance Code Cultuur. De grafiek toont hoeveel organisaties een bepaalde score hebben behaald.



De uitkomsten laten zien dat de totaalscores nogal gespreid zijn. Alleen de scores 17 en 18 zijn meer dan 10 x behaald, respectievelijk 11 en 15 keer. Een verbetering is dat het laagste getal nu een 5 is in plaats van een 3.

Het gemiddelde in 2025 is 14,9 punten. In 2023 was het gemiddelde 13,4 punten. Er is dus sprake van een lichte verbetering ten opzichte van 2023.

3.15 VERBAND SCORES EN OMVANG ORGANISATIE

We hebben tot slot gekeken of er een verband is tussen de omvang van een organisatie (afgeleid uit de baten) en de totaalscores van de organisaties. De uitkomsten zijn als volgt:

- bij de organisaties met baten minder dan 1 miljoen euro (50% van het totaal aantal organisaties in de steekproef) is de gemiddelde totaalscore 14 punten (van de maximaal te behalen 21 punten) in 2025; ter vergelijking 12 punten in 2023;
- bij organisaties met baten tussen de 1 en 5 miljoen euro (30%) is de gemiddelde totaalscore 15 punten; ter vergelijking 14 in 2023;
- bij organisaties met baten van meer dan 5 miljoen euro (20%) is de gemiddelde totaalscore 16 punten; ter vergelijking 17 in 2023.

Er is net als in 2023 een verband tussen de omvang van de organisatie en de mate waarin ze zich verantwoorden over de Governance Code Cultuur: hoe groter, hoe beter.

Maar de scores zijn dichter bij elkaar gekomen. De kleine(re) organisaties hebben nu twee punten beter gescoord. De grootste hebben een punt lager gescoord.

Opmerkelijk is tegelijkertijd dat de jaarverslagen van enkele grote(re) organisaties lage totaalscores behalen.

BIJLAGE 1: INDICATORENLIJST

Nr	Omschrijving indicator	Score in punten
1	Jaarverslag aanwezig op website, of op internetportaal Jaarverslag van 2023 of 2024 is beschikbaar via de site; of alleen jaarverslagen van 2022 of eerder staan op de site maar wel respons op verzoek om recent jaarverslag	2
	Geen enkel jaarverslag op de site maar wel recent jaarverslag toegestuurd	1
	Geen van het bovenstaande is het geval; geen opname in verdere onderzoek	0
	Wanneer alleen standaard-ANBI info aanwezig is: opvragen jaarverslag	
2	In het jaarverslag wordt in aparte paragraaf vermeld dat de organisatie voldoet aan Governance Code Cultuur,	2
	Alleen verwijzing naar Governance Code Cultuur in jaarverslag of op website**	1
	Geen vermelding van Governance Code Cultuur	0
	** Vermelding op website is alleen meegerekend wanneer het jaarverslag op de website stond of werd toegestuurd (dus bij score 1 of 2 op indicator 1)	
3	Mate van volledigheid toelichting op de 8 principes	
	Ruim: minstens toelichting op twee onderwerpen uit de Governance Code Cultuur en per onderwerp meer dan 1 regel	2
	Beknopt: toelichting aanwezig, maar minder dan ruim	1
	Geen toelichting aanwezig	0
4	Verwijzingen naar <i>overleg</i> met interne belanghebbenden door directie en/of RvT of bestuur	
	Zoek op de volgende trefwoorden: medezeggenschap, ondernemingsraad (OR), personeelsvertegenwoordiging (PVT), medewerkers, personeel	
	Ja Nee	1 0
5	Verwijzingen naar aandacht voor externe stakeholders: subsidiegevers, relaties, partners en/of samenwerking met derden	
	Ruim: minstens 2 alinea's (of bij 1 doorlopende alinea halve pagina)	2
	Beknopt: minder dan 2 alinea's	1
	Niet aanwezig	0
6	Toelichting RvT of bestuur (in bestuurmodel) <i>op eigen functioneren</i>	2
	Ruim: minstens toelichting op twee onderwerpen en per onderwerp meer dan 1 regel Hulpvragen: 'is er een verwijzing naar zelfevaluatie door de RvT'; 'is er een apart verslag van de RvT'	
	Beknopt: toelichting aanwezig, maar minder dan ruim Ontbreekt	1 0

Nr	Omschrijving indicator	Score in punten
7	Toelichting op omgang met situaties belangenverstrengeling Ja Nee <i>Vermelden: de toelichting is alleen procedureel of ook inhoudelijk over specifieke situaties in jaar waarop het jaarverslag betrekking heeft</i>	1 0
8	Risicomanagement vermeld in jaarverslag Ruim: minstens 2 alinea's (of bij 1 doorlopende alinea halve pagina) Beknopt houdt in: minder dan 2 alinea's Ontbreekt <i>Vermelden: de toelichting is alleen procedureel of ook inhoudelijk.</i>	2 1 0
9	Beloning directeuren / directeur-bestuurder(s) vermeld in jaarverslag of op website Aanwezig (concrete bedragen of verwijzing naar cao, WNT of andere bepalingen) Niet aanwezig	1 0
10	Nevenfuncties directeur-bestuurder(s) of directeur(en) vermeld in jaarverslag of op website Ja Nee	1 0
11	Vergoeding RvT of bestuur vermeld in jaarverslag of op website Ja Nee	1 0
12	Nevenfuncties of andere relevante functies RvT of bestuur vermeld in jaarverslag of op website Ja Nee	1 0
13	Vergaderfrequentie RvT of bestuur vermeld in jaarverslag of op website Ja Nee	1 0
14	Onderwerpen RvT of bestuur vermeld in jaarverslag of op website Aanwezig Niet aanwezig	1 0
15	Rooster van aftreden RvT of bestuur vermeld in jaarverslag of op website (of te herleiden door vermelding van data van aantreden of benoemingstermijn) Ja Nee	1 0
	Totaal Maximum score 21 punten	

BIJLAGE 2: BRONNEN EN RELEVANTE LINKS

Cultuur+Ondernemen (2023). *De Governance Code Cultuur in jaarverslagen*

<https://www.cultuur-ondernemen.nl/artikel/de-governance-code-cultuur-in-jaarverslagen>

Cultuur+Ondernemen. *Bestuur en toezicht //*

Tools, inspiratie en advies om je verder te ontwikkelen in goed bestuur en toezicht

<https://www.cultuur-ondernemen.nl/bestuur-en-toezicht>

Voor overzicht van alle tools: <https://www.cultuur-ondernemen.nl/bestuur-en-toezicht/tools>

Cultuur+Ondernemen (2025). *E-learning Governance Code Cultuur*

<https://www.cultuur-ondernemen.nl/diensten/e-learning-governance-code-cultuur>

Cultuur+Ondernemen (2023). *Handreiking De Governance Code en het jaarverslag*

<https://www.cultuur-ondernemen.nl/toolkit/handreiking-de-governance-code-cultuur-en-het-jaarverslag>. Twee varianten: voor RvT en voor bestuur

Datum publicatie: 24 november 2023

Cultuur+Ondernemen (2024). *Handreiking Omgaan met belangenverstrengeling*

<https://www.cultuur-ondernemen.nl/toolkit/hoe-ga-je-om-met-belangenverstrengeling>

Cultuur+Ondernemen (2023). *Zelfevaluatiescan voor bestuur en toezicht*

<https://www.cultuur-ondernemen.nl/toolkit/zelfevaluatiescan-voor-bestuur-en-toezicht>

Cultuur+Ondernemen (2023). *Verdieping Risicomanagement en governance*

<https://www.cultuur-ondernemen.nl/artikel/hoe-verhoudt-risicomanagement-zich-tot-governance>

Cultuur+Ondernemen (2025). *Verdieping Governance in je jaarverslag: actuele voorbeelden uit de praktijk*

COLOFON

© 2025 Cultuur+Ondernemen

Auteurs: Cultuur+Ondernemen in samenwerking met Pieta Stam

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