

93-248

FINANCIËLE STRUCTUUR

Een serie van
brochures over de
zakelijke kant van de
beroepspraktijk voor
mensen die werkzaam
zijn in de podiumsector

Boekmanstichting - Bibliotheek
Herengracht 415
1017 BP Amsterdam
Tel. 6243739

Kunstenbond FNV



HET SPELEN DE

K

N

I

K

K

E

R

S

Boekmanstichting - Bibliotheek

Herengracht 415 - 1017 BP Amsterdam
telefoon ~~24 37 36~~ / ~~24 37 37~~ / ~~24 37 38~~ / 24 37 39

De uitleentermijn bedraagt een maand. Mits tijdig
aangevraagd is verlenging met een maand moge-
lijk, tenzij de publikatie inmiddels is besproken.

De uitleentermijn is verstreken op:

1 1 MAART 1994

07 OKT. 1994

15 DEC. 1994

24 JULI 1998

21 MAART 1997

25-5-99

23 MEI 2002

49 APR. 2004

INLEIDING

Deze brochure behandelt de financiële structuur van de onderneming. Daarbij komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- de investeringsbegroting
- het financieringsplan
- de beginbalans
- de exploitatiebegroting
- het dekkingsplan
- de wens- werk- en minimale begroting
- de kostenbegroting
- de prijsberekening
- de liquiditeitsprognose

Boekmanstichting - Bibliotheek
Herengracht 415
1017 BP Amsterdam
Tel. 6243739

Voor de duidelijkheid worden bij het behandelen van de diverse onderwerpen hier en daar praktische voorbeelden gegeven. Deze voorbeelden zijn ontleend aan het functioneren van een theatergroep, die zich als een Stichting heeft georganiseerd.

Niet voor elke ondernemer of onderneming is het bovenstaande van toepassing. Wanneer je bijvoorbeeld alleen ad-hoc producties uitvoert, is de financiële structuur erg eenvoudig. Je hebt een budget of kostenbegroting die overeen moet komen met de hoeveelheid geld die je hebt te besteden. Wanneer je groep een structurele subsidie voor een aantal jaren krijgt, dan worden de zaken ingewikkelder. Dan moet je een financiële opzet maken die zich over meerdere jaren uitstrekt. In de onderstaande tekst wordt de totale financiële structuur behandeld. Het is aan jezelf om te bezien welke aspecten daarvan voor je eigen situatie van toepassing zijn.

DE INVESTERINGSBEGROTING

Kort gezegd is de investeringsbegroting een opsomming van bedrijfsmiddelen die je moet aanschaffen voordat je met je activiteiten begint: inventaris, audio-visuele apparatuur, computer, een auto, een verbouwing, etc. Niet elke theatergroep zal al die zaken nodig hebben, in vele gevallen moet je met minder spullen toch een productie op de planken zien te krijgen. Wanneer je groep een aantal zaken in bezit wilt hebben, is het handig om een investeringsbegroting op te zetten. Daartoe begin je met het opstellen van een lijst van de bedrijfsmiddelen die je denkt nodig te hebben. Deze bedrijfsmiddelen worden volgens een

bepaald stamien in de investeringsbegroting ondergebracht: namelijk in volgorde van levensduur. De onderdelen waaruit de investeringsbegroting bestaat zijn: **vaste activa, vlottende activa, liquide middelen en aanloopkosten.**

Een voorbeeld van een schema van een investeringsbegroting staat op pagina 14.

Vaste activa

Daaronder vallen de bedrijfsmiddelen, die langer meegaan dan één jaar. Zoals een pand, een verbouwing, inventaris en machines. Dit worden de materiële activa genoemd.

De immateriële activa worden bij de vaste activa apart vermeld. Daaronder valt bijvoorbeeld een waarborgsom die je moet betalen als je een ruimte huurt voor je kantoor en/of repetities. Een waarborgsom wordt een immaterieel activum genoemd omdat het weliswaar een noodzakelijk bedrijfsmiddel is dat je in geld kunt uitdrukken, maar waar geen tastbaar goed tegenover staat.

Vlottende activa

Onder vlottende activa verstaan we de bedrijfsmiddelen die binnen één jaar worden omgezet en afgeschreven. Hieronder neem je de vooruit betaalde kosten op. Bijvoorbeeld kosten voor het ontwerpen en laten maken van een huisstijl ten behoeve van je briefpapier en publiciteitsmateriaal. Onder vlottende activa valt ook de voorfinanciering van de BTW. Zeker in de eerste maanden van het bestaan van de groep zal je meer BTW uitgeven dan ontvangen. Het verschil krijg je terug en dat bedrag hoef je dus ook maar een beperkte tijd te financieren. Dit betekent wel dat je alle andere bedragen zonder BTW op de begroting zet. Ook een toegezegde subsidie van de overheid ten behoeve van het uitvoeren van een productie, wordt opgenomen onder de vlottende activa. Je kan dat omschrijven met 'vordering subsidiegever'.

Liquide middelen

Onder de post liquide middelen verstaan we het daadwerkelijk aanwezige geld, in de kas, op de bank of de giro.

Aanloopkosten

Aanloopkosten staan alleen op de eerste investeringsbegroting. Aanloopkosten zijn bijvoorbeeld de notariskosten ten behoeve van de oprichting van een Stichting.

Lijst van inbreng

Soms zijn een aantal investeringen niet meer nodig omdat bijv. leden van de groep bedrijfsmiddelen willen inbrengen zoals kantoormeubilair of een typemachine. Dat zijn ook inves-

teringen, alleen niet in geld maar in goederen. Je zet ze dus op de investeringsbegroting, maar je maakt er ook een aparte lijst van die je door de groep en de 'inbrenger' laat ondertekenen.

Ingebrachte bedrijfsmiddelen worden eigendom van de groep. Aan de hand van de lijst van inbreng kan je zien hoeveel schuld de Stichting aan een bepaalde persoon heeft.

Lijst van afschrijvingen

Uit de investeringsbegroting kan je een lijst van afschrijvingen afleiden. Afschrijven is het uitsmeren van de aanschafprijs van een bedrijfsmiddel over de jaren dat dat bedrijfsmiddel vermoedelijk in gebruik zal zijn. Bedrijfsmiddelen schrijf je af vanaf f 1000,-. Het gedeelte van de aanschafprijs dat jaarlijks wordt afgeschreven, hangt nauw samen met de (vermoedelijke) levensduur van de bedrijfsmiddelen. Er worden twee soorten levensduur onderscheiden: de technische levensduur, waarmee de werkelijke levensduur wordt bedoeld, en de economische levensduur. Bijvoorbeeld: een computer kan wel 8 jaar meegaan, maar toch worden computers en software binnen drie jaar afgeschreven, omdat er na drie jaar nieuwe en betere, meer efficiënte programma's en apparaten op de markt zijn. De afschrijving geschiedt dus op basis van de economische levensduur.

Fiscaal gezien kan je kiezen uit twee afschrijvingsmethoden:

Lineair, dat wil zeggen een vast percentage van de **aanschafwaarde** (dus ieder jaar evenveel). Bijvoorbeeld: Een lichtinstallatie van f 8.000,- wordt in 5 jaar lineair afgeschreven. Dan wordt gedurende 5 jaar jaarlijks 20 % van f 8.000,- ofwel f 1.600,- afgeschreven.

De tweede methode gaat volgens een vast percentage van de **boekwaarde**. De boekwaarde is de aanschafwaarde minus de afschrijvingen tot op dat moment. Over de boekwaarde wordt dan elk jaar bijvoorbeeld 40 % afgeschreven. Stel de lichtinstallatie wordt weer in 5 jaar afgeschreven. Het eerste jaar wordt dat 40% van f 8.000,- ofwel f 3.200,-, het tweede jaar 40 % van f 4.800,-, etc. Bij deze methode schrijf je in het eerste jaar dus veel af, en daarna steeds minder. In het laatste jaar wordt het restant afgeschreven.

De belasting hanteert normen voor afschrijvingstermijnen. Te snel afschrijven wordt niet geaccepteerd, te langzaam afschrijven is in je eigen nadeel. Afschrijven gaat op jaarbasis. Wanneer je halverwege het jaar een investering doet, kan je voor dat jaar ook een half afschrijvingsbedrag opvoeren. Als je kiest voor een bepaalde afschrijvingsmethode moet je je daaraan houden. Afschrijvingen kunnen fiscaal aftrekbaar zijn.

Een pand wordt meestal in 30 jaar afgeschreven. Verbouwingen in 5 jaar, omdat het huren van een pand ook in perioden van 5 jaar gaat. Is de verbouwing voor een kantoor, dan kan je de afschrijvingstermijn van 8 jaar hanteren. Inventaris wordt vaak tussen de 3 en 10 jaar afgeschreven, machines in 3 tot 7 jaar en auto's in 3 jaar.

HET FINANCIERINGSPLAN

Na het opstellen van de investeringsbegroting komt de financiering aan de orde. Nu je weet wat je moet aanschaffen en wat er zelf is ingebracht aan geld en goederen en het dus duidelijk is hoeveel geld je nodig hebt, kan je een financieringsplan opstellen. Een voorbeeld van een schema voor een financieringsplan staat op pagina 15.

Eerst volgen hier een aantal termen, die veel bij financieringen gebruikt worden:

- m.b.t. de duur van de lening/financiering:
 - langlopende (10-30 jaar) financiering voor onroerend goed
 - middellange (2-10 jaar) financiering voor machines, inventaris e.d.
 - kortlopende (0-2 jaar) financiering voor voorraden, debiteuren e.d.

- m.b.t. het risico van het kapitaal:
 - risicodragend kapitaal:

De geldverschaffer verlangt geen zekerheden voor zijn financiële inbreng. Dit soort kapitaal kan worden ingebracht door de leden van de groep of personen, die betrokken zijn bij de groep. Ook leningen die pas afgelost kunnen worden, wanneer aan andere schuldeisers voldaan is, delen mee in het risico. Men spreekt in het algemeen van 'achtergesteld vermogen'.

 - risicomijdend kapitaal:

De geldverschaffer verlangt zekerheden voor zijn inbreng, plus een vooraf vastgesteld aflossingsschema en een rente-percentage. Bijvoorbeeld een lening van de bank.

- m.t.b. het vermogen:
 - eigen vermogen:

Geld of kapitaalgoederen van de groep zelf (risicodragend). Ook 'achtergesteld vermogen' wordt tot het eigen vermogen van de groep gerekend.

 - vreemd vermogen:

Alle risicomijdende kredieten.

Het opstellen van het financieringsplan gaat als volgt:

- Bereken het totaal te investeren bedrag.
- Trek daarvan af het toegezegde bedrag van de subsidiegever. Dit bedrag vormt het eigen vermogen (kapitaal) van de Stichting.
- Trek daarvan af het bedrag aan bedrijfsmiddelen dat je zelf al ingebracht hebt.
- Trek daarvan af het bedrag aan geld dat door de groepsleden en/of andere particulieren in de groep is gestoken.
- Trek daarvan af het geld dat je nog over hebt van vorige producties.
- Wat er nu nog over blijft moet op een of ander manier gefinancierd worden met 'vreemd vermogen'.

Net zoals je met de afschrijvingen rekening houdt met de levensduur van het bedrijfsmiddel, dien je dat ook bij het lenen van een bedrag voor een bedrijfsmiddel te doen. Bedrijfsmiddelen die lang meegaan financier je dus met leningen die lang meegaan. Als je een pand gaat kopen dan financier je dat met een hypotheek. In het algemeen zal de bank, afhankelijk van het bedrijfsmiddel wat gefinancierd moet worden, de looptijd en rente van de lening bepalen. Het financieringsplan wordt, evenals de investeringsbegroting opgesteld in de volgorde van langlopend naar kortlopend vermogen. Het streven is om de gehele financieringsbehoefte te dekken zodat er noch een financieringstekort noch een financieringsoverschot ontstaat.

Financieringsmogelijkheden

Er zijn een aantal financieringsmogelijkheden die, afhankelijk van de sector waarin de ondernemer of onderneming zijn activiteiten ontplooit, aangewend kunnen worden:

- eigen geld
- geld van groepsleden
- eigen goederen
- goederen van groepsleden
- leningen van particulieren
- structurele subsidies
- productiesubsidies
- voorstellingsubsidies
- fondswerving
- sponsoring
- leasing en huurkoop
- leningen van banken

- gemeentelijke credietbanken
- BZ-regeling van de Gemeentelijke Sociale Dienst
- vereniging van vrienden van de onderneming

Het voert te ver om in deze brochure uitgebreid op al deze financieringsmogelijkheden in te gaan. Elke financieringsvorm heeft zijn eigen voorwaarden waaraan moet worden voldaan. Om met enig succes een financieringsbron aan te boren, is het in ieder geval noodzakelijk om over een goed inhoudelijk, financieel en artistiek beleidsplan te beschikken.

DE BEGINBALANS

Als je de investeringsbegroting en het financieringsplan naast elkaar zet, heb je vanzelf de beginbalans of de openingsbalans. Een voorbeeld van een schema voor een openingsbalans staat op pagina 16.

Een balans is een momentopname van de vermogenspositie van een onderneming. De balans ziet er dus in het algemeen elke dag weer anders uit. Immers, zelfs met een kleine uitgave die je per kas doet verandert er het een en ander. Links op de balans staan de activa (de bedrijfsmiddelen), en rechts de passiva (de geldmiddelen). In ons spraakgebruik wordt vaak van bezittingen en schulden gesproken. Dat is nogal verwarrend, omdat het eigen vermogen van de onderneming ook aan de rechterkant van de balans staat.

Voor wat betreft het zelf ingebrachte vermogen is dat gemakkelijker te begrijpen. Immers, het ingebrachte eigen vermogen is te zien als schuld van de onderneming.

De balans moet altijd in 'balans' zijn. Immers, alles wat er in het bedrijf aanwezig is, is op de één of andere manier gefinancierd.

DE EXPLOITATIEBEGROTING

De exploitatiebegroting is het overzicht van verlies en winst gedurende een boekjaar. Waar de balans een momentopname is van de vermogenspositie van de onderneming, is de verlies- en winstrekening een overzicht van de geldstroom gedurende één boekjaar van de onderneming. Op de verlies- en winstrekening staan de **kosten en de opbrengsten die gedurende een jaar** worden gemaakt. Zowel de kosten als de opbrengsten worden begroot **exclusief BTW**. Een voorbeeld van een schema voor een exploitatiebegroting staat op pagina 17 en 18.

Omzet

Onder omzet wordt verstaan het totale bedrag dat aan opbrengsten of baten binnenkomt, exclusief BTW. De omzet wordt meestal in perioden van een jaar berekend, waarbij het boekjaar van de onderneming samenvalt met het kalenderjaar. Bij theatergroepen valt een boekjaar dikwijls samen met het theaterseizoen. De opbrengsten worden dan genomen van 1 augustus van het ene jaar tot en met 31 juli van het volgende jaar. Voor een theatergroep kan de omzet bestaan uit de volgende elementen:

- productiesubsidies
- fondsen
- sponsorgelden
- particuliere giften
- recettes, uitkoopsommen, partages of garanties van voorstellingen
- verkoop van affiches, programma's, tekstboekjes of cassettes
- voorstellingsubsidies
- inkomsten televisie-registratie
- rechten uit herhalingen of doorverkoop TV-registraties

Een omzetschatting is voor een theatergroep vaak moeilijk te maken. Daarom is het handig om te starten met een begroting van de kosten. Je schat alle kosten en daaruit volgt dan de omzet die je moet halen om alle kosten, inclusief de personeelkosten, te kunnen betalen. Een dergelijke begroting is ook noodzakelijk bij het maken van subsidieaanvragen.

Kostenposten

Kosten zijn alle uitgaven die gedaan moeten worden om de activiteiten van de onderneming te kunnen realiseren.

Huisvestingskosten

Onder huisvestingskosten vallen alle kosten die gebonden zijn aan het bedrijfspand: de kale huur, de energie, het kleine onderhoud, de zakelijke lasten (onroerendgoed-belasting, zuiveringslasten en rioolrecht) en verzekeringen (bijvoorbeeld de brand- en inboedelverzekering). Ook schoonmaakkosten en diverse kleine inventaris vallen hieronder. Als je een pand gekocht hebt, vallen de aflossingen er niet onder, maar rentekosten wel.

Personeellasten

Personeellasten zijn de kosten die je maakt voor de mensen die bij de onderneming in dienst zijn. Dus alle kosten van loon, belasting, sociale lasten en pensioenen. Verder de kosten van werkkleding en woon-werkverkeer. Onder diensten derden wordt verstaan

de honoraria van die mensen, die niet als 'werknemer' bij de groep betrokken zijn, maar die een van te voren overeengekomen dienst ten behoeve van de groep leveren. Zoals bijvoorbeeld een decorontwerper, een componist, een publiciteitsontwerper etc.

Algemene kosten

Hieronder vallen alle kosten die met de groep in het algemeen te maken hebben: de onderhoudskosten van machines en apparatuur (ook leasebedragen), kosten van het kantoor (briefpapier, enveloppen, ordners, type-benodigdheden, fotocopieën, etc.), kosten van bedrijfsverzekeringen (bedrijfs W.A., vrijwilligersverzekering), kosten van abonnementen (vaktijdschriften) en inschrijvingen (Kamer van Koophandel), kosten van telefoon en porti, administratiekosten (boekhouder), kosten voor representatie (zakelijke cadeaus, etentjes) en algemene vervoerskosten.

Projectkosten

Onder projectkosten vallen zowel de productiekosten: decor, requisieten en kleding, kosten voor geluid- en muziekopnames, huur theatertechnisch materiaal, huur repetitieruimte, huur van de zaal tbv. generale repetities, try-outs en première, vervoerskosten van medewerkers en materiaal, publiciteitskosten, auteursrechten, etc., als de dagkosten: onderhoud decor, kostuums en requisieten, kapwerk en grime, vervoerskosten van de spelers, technici en materiaal, séjours, eventueel zaalhuur, voorstellings-publiciteit, auteursrechten, etc. Deze kosten moeten in een subsidieaanvraag voor bijv. een theaterproductie nauwkeurig en meestal volgens een door de subsidiegever verstrekt schema worden gespecificeerd.

Rentekosten

Hieronder vallen de renten, die je moet opbrengen voor de verschillende leningen die je hebt afgesloten. Ondanks het feit dat het zelf ingebrachte vermogen tot het 'eigen vermogen' van de onderneming gerekend kan worden, is het in feite door de onderneming geleend geld waar een rentevergoeding tegenover kan staan.

De aflossing aan een bank of een andere financieringsinstelling valt niet onder de kosten.

Afschrijvingen

Het totaalbedrag van een boekjaar zet je bij 'afschrijvingen'. Het vreemde is dat de afschrijvingen wel kosten zijn, maar geen uitgaven. Je geeft niet daadwerkelijk een bedrag uit per jaar aan afschrijvingen. Afschrijvingen worden gebruikt om vervangingsinvesteringen te financieren. Met de afschrijvingen kunnen dan bijvoorbeeld aflossingen of uitbreidingsinvesteringen worden gefinancierd.

HET DEKKINGSPLAN

Het dekkingsplan geeft aan hoe je vanuit je exploitatie al je kosten kunt dekken, aan al je fiscale verplichtingen kunt voldoen en de aflossingsverplichtingen ten opzichte van de bank kunt nakomen. Een voorbeeld van een schema voor een dekkingsplan in een bepaald boekjaar staat op pagina 19 aangegeven. Onder in het schema kom je op nul uit wat betekent dat je alle uitgaven volledig hebt kunnen dekken. Als er geld overblijft dan kan het vermogen van de onderneming er mee worden aangevuld.

Omzet

Het dekkingsplan wordt opgesteld door het van beneden naar boven in te vullen. Je komt dan vanzelf uit bij de minimaal benodigde omzet. Deze minimaal benodigde omzet zal uit diverse bestanddelen zijn samengesteld, zoals subsidies, sponsorgelden, opbrengsten uit voorstellingen, enz.

Cash-flow

Om te zien hoeveel geld er vrijkomt uit de exploitatie wordt gekeken naar de cash-flow. De cash-flow is gelijk aan de netto winst plus de afschrijvingen. De afschrijvingen vormen weliswaar kosten voor de groep, maar het zijn geen daadwerkelijke uitgaven. Daarom worden de afschrijvingen in dit schema apart vermeld, terwijl ze zoals reeds eerder is uiteengezet, in feite onder de kosten vallen.

Vennootschapsbelasting

Bij een rechtspersoon wordt de nettowinst in principe belast met vennootschapsbelasting. Alleen bij Stichtingen en Verenigingen met een ideële doelstelling en zonder winststreven kan vrijstelling van Vennootschapsbelasting worden verkregen. Een theatergroep die zich als stichting heeft georganiseerd en die geen winststreven in de statuten heeft opgenomen kan dus gevoegelijk uitgaan van f 0,00. vennootschapsbelasting.

Vervangingsinvesteringen

Bedrijfsmiddelen gaan een bepaalde tijd mee. De technische levensduur van een bedrijfsmiddel kan dan wel langer zijn dan de economische, maar op een gegeven moment zal er toch vervangen moeten worden. Vandaar dat het verstandig is om jaarlijks een bepaald bedrag voor vervangingsinvesteringen te reserveren.

Aflossingen

De laatste post waar je rekening mee dient te houden betreft de jaarlijkse aflossing op uitstaande zakelijke leningen. Voor een bank, die je een lening verstrekt, is de berekening van de aflossingscapaciteit van groot belang. Zij krijgt daardoor de zekerheid dat het uitgeleende geld ook terug zal komen.

DE WENS- WERK- EN MINIMALE BEGROTING

Niet alleen voor een ad-hoc productie maar ook voor een dekkingsplan voor een langere tijd, zoals boven besproken, is het aan te raden altijd drie begrotingen te maken. De **wensbegroting** is dan een optimistische begroting. Je gaat uit van een gewenste omzet waarmee het mogelijk wordt zowel een gezonde continue bedrijfsvoering als de productie van geplande voorstellingen op een, zakelijk en artistiek gezien, optimale wijze vorm te geven. Zo'n wensbegroting zal deel uitmaken van een subsidieaanvraag. Wanneer het gaat om een subsidie voor een ad-hoc productie, dan mag deze subsidie alleen gebruikt worden voor kosten die ten behoeve van deze productie worden gemaakt. Je moet de begroting dan zo opstellen dat kosten voor de continue bedrijfsvoering worden toegerekend aan de onderscheiden kostenposten van de productie.

Hiertegenover staat de **minimale begroting**, waarmee in ieder geval je voorgenomen activiteiten kunnen worden uitgevoerd. Dat geldt niet alleen voor het bedrag waarvoor een in dat boekjaar geplande productie nog kan worden gemaakt, maar ook voor het kunnen betalen van de maandelijks terugkerende algemene bedrijfslasten, en voor het jaarlijkse aflossingsbedrag dat je aan een financieringsinstelling verschuldigd bent.

Tussen deze twee begrotingen in staat de **werkbegroting**. Een begroting, waarin een aantal kostenposten nog enige ruimte vertoont. Deze ruimte kan in onderhandelingen met subsidienten en/of opdrachtgevers worden ingezet zonder dat de uitvoering van het project financieel onmogelijk wordt.

DE KOSTENBEGROTING

Zoals we gezien hebben is de kostenbegroting een onderdeel van de exploitatiebegroting. De kostenbegroting is het enige deel van de exploitatiebegroting waarin je zelf kan sturen. Op kosten is immers te besparen, terwijl op de omzet, het andere deel van de exploitatiebegroting, relatief weinig invloed uit te oefenen is. Ten behoeve van subsidiënten of andere geldschieters moet zo'n kostenbegroting vaak al lang van tevoren opgesteld worden.

DE PRIJSBEREKENING

Als je een voorstelling produceert moet je bepalen wat je voor zo'n voorstelling aan een uitkoper moet vragen. Nu je een begroting van alle kosten hebt, kan je de prijs van een voorstelling gemakkelijk berekenen. Of je vervolgens de berekende prijs op de 'markt' ook betaald zal krijgen is maar zeer de vraag. Toch is het de moeite waard om zo'n berekening te maken.

Het is namelijk goed om te weten wat alle zaken die komen kijken bij het maken van een voorstelling allemaal kosten. Dit inzicht geeft je besef van de "waarde" van je eigen productie. Je zult merken dat de prijsonderhandelingen met uitkopers zakelijker kunnen verlopen, als je weet wat je product waard is.

Ter illustratie geven we hieronder de prijsberekening van een theaterproductie, als ware dat een commercieel product.

Er is een verschil tussen de kostprijs en de consumentenprijs. De consumentenprijs is samengesteld uit de kostprijs, de BTW en de winstopslag. Voor ons is allereerst de kostprijs van belang. Kijken we naar de samenstelling van de kostprijs, dan zijn er drie factoren die een rol spelen:

- productiekosten
- personeellasten
- algemene bedrijfslasten

De eerste twee, de kosten voor de productie en de arbeid, zijn directe kosten, direct gerelateerd aan de voorstelling. De kosten voor de algemene bedrijfslasten, dus de huisvestingskosten, algemene kosten, rentekosten en afschrijvingen, kunnen niet rechtstreeks gerelateerd worden aan de voorstelling, we noemen die kosten dan ook de indirecte kosten. De indirecte kosten moeten worden omgeslagen over het totaal aantal voorstellingen dat in een boekjaar wordt gegeven. Eén van de manieren om dat te doen is de volgende:

Stap 1: Allereerst moet je weten hoeveel voorstellingen er op jaarbasis verkocht kunnen worden. Dat is moeilijk in te schatten, maar een groep die al wat ervaring heeft weet meestal wel welke theaters positief op hun aanbod reageren.

Stap 2: Met een schatting van de arbeidstijd die gemoeid is met het aantal voorstellingen en de daarvoor benodigde repetitieperiode, kan je vervolgens ook de personeellasten uitrekenen. Je kijkt dan naar de som van de bruto loonkosten van het totale personeel en eventueel te betalen honoraria.

Stap 3: De projectkosten bestaan enerzijds uit de productiekosten van de voorstelling en anderzijds uit de dagkosten. De dagkosten hoeft je niet op te nemen in de kostprijsberekening omdat je die ook kan toerekenen aan een voorstelling die verkocht wordt. Wil je uitgaan van een vaste prijs per voorstelling dan moeten de dagkosten wel in de berekening worden betrokken.

Stap 4: De algemene bedrijfslasten voor huisvesting, algemene kosten, rentekosten en afschrijvingen blijken uit de rest van de exploitatiebegroting. De prijs van een voorstelling kan dan als volgt worden uitgerekend:

$$\text{prijs} = \frac{\text{proj.kosten} + \text{pers.lasten} + \text{alg.bedr.lasten}}{\text{aantal voorstellingen}}$$

Stap 5: De dagkosten van een voorstelling zijn gemakkelijk vast te stellen. De dagkosten plus de boven berekende prijs vormen dan tezamen de werkelijke kostprijs voor een theatervoorstelling. Voor het bepalen van de consumentenprijs, dus de prijs die een theater werkelijk moet betalen, moet je rekening houden met een winstopslag (bijv. 10 %) en BTW.

Het is verhelderend voor jezelf om deze manier van berekenen eens los te laten op je eigen productie. De vraag of deze prijs ook realistisch is, kan in het algemeen ontkennend beantwoord worden. Die prijs wordt meer bepaald door de maximale toegangsprijs, de capaciteit en het programmeringsbudget van het theater.

Daarom is het produceren en uitvoeren van theaterproducties meestal alleen mogelijk met behulp van subsidies. Met een variant op de bovenstaande formule, komen we dan op de volgende basiskostprijs uit:

$$\text{prijs} = \frac{\text{tot.kosten (prod/pers/bedrijfs)} - \text{subs.}}{\text{aantal voorstellingen}}$$

In deze formule worden de totale kosten voor productie, personeel en algemene bedrijfsvoering bijeen genomen, om er dan vervolgens de toegewezen subsidies vanaf te trekken. Het theater en uiteindelijk het publiek als consumenten, krijgen dus een subsidie op de aankoop van het toegangsbewijs. Wanneer je bij de op deze wijze berekende kostprijs voor een voorstelling de dagkosten en de BTW optelt kom je in vele gevallen nog aan een bedrag dat hoger is dan wat de meeste theaters willen of kunnen betalen. Om dan toch te

kunnen spelen zullen in het algemeen de personeellasten aan de realiteit moeten worden aangepast, wat betekent dat dikwijls met behoud van uitkering moet worden gewerkt.

DE LIQUIDITEITSPROGNOSE

Liquide betekent vloeibaar. De liquiditeitsprognose geeft aan hoe in een bepaald boekjaar de feitelijke geldstromen door de onderneming vloeien. Waar de exploitatiebegroting het tijdstip waarop geldstromen inkomen of uitgaan, buiten beschouwing laat, gaat de liquiditeitsprognose hier juist wél op in. In tegenstelling tot de exploitatiebegroting staan er ook in opgenomen: leningen, aflossingen van leningen, investeringen, ontvangen BTW en afdracht van BTW op. Dat zijn namelijk wel degelijk inkomsten en uitgaven. Alle inkomsten zijn echter nog geen opbrengsten (= omzet) en alle uitgaven zijn echter nog geen kosten. Op de exploitatiebegroting staan alleen **de opbrengsten en kosten**, terwijl in de liquiditeitsprognose alle **inkomsten en uitgaven** staan.

Voor een theatergroep kan een liquiditeitsprognose bijvoorbeeld noodzakelijk zijn in de volgende situatie: Er is een subsidie toegekend, maar de feitelijke geldsom is door de subsidiegever nog niet overgemaakt, of wordt periodiek in gedeeltes verstrekt. Wanneer je in zo'n geval meer kosten moet maken dan het tot dat moment ontvangen subsidie-bedrag toestaat, kan je naar de bank gaan om deze kosten te laten voorfinancieren. Uit de liquiditeitsprognose kan de bank dan opmaken of het geleende bedrag ook terugbetaald zal kunnen worden.

Een liquiditeitsprognose geeft je een overzicht van de inkomsten en uitgaven verdeeld over de maanden van het boekjaar. Het beginsaldo van de liquiditeitsprognose is het saldo dat aan het begin van de eerste maand van het nieuwe seizoen aan liquide middelen voorhanden is. In de kas, op de bank of op de giro van de onderneming. Bij het beginsaldo tel je alle te verwachten inkomsten per maand op. Tevens stel je een overzicht op van de betalingen die je per maand zal moeten doen. De vaste bedrijfskosten zullen per maand niet veel van elkaar verschillen. Let er op dat de afschrijvingen weliswaar kosten, maar geen uitgaven zijn. BTW afdracht vindt in de regel per kwartaal plaats. Ook afdracht van loonbelasting en premieheffing geschiedt per kwartaal. Zo zullen er wellicht ook afspraken met de bank zijn voor betaling van rente en aflossing.

Het eindsaldo is het totaal aan ontvangsten verminderd met het totaal aan betalingen in deze maand. Het eindsaldo van deze maand vormt het beginsaldo van de volgende maand. Saldi kunnen tijdelijk negatief zijn. Het tekort aan liquide middelen kan dan worden opgelost door het aanspreken van een rekeningcourant krediet wat je meestal tegen overlegging van een liquiditeitsprognose bij een bank kunt krijgen.

INVESTERINGSBEGROTING

VASTE ACTIVA

pand	<i>f</i>	
verbouwing	<i>f</i>	
inventaris	<i>f</i>	
machines	<i>f</i>	
bedrijfsauto	<i>f</i>	
waarborgsommen	<i>f</i>	<hr/>
tot. vaste activa		<i>f</i>

VLOTTENDE ACTIVA

voorstelbet. kosten	<i>f</i>	
voortfinanc. BTW	<i>f</i>	
vordering subsidie	<i>f</i>	<hr/>
tot. vlottende activa		<i>f</i>

LIQUIDE MIDDELEN

kas	<i>f</i>	
bank	<i>f</i>	
giro	<i>f</i>	<hr/>
tot. liquide middelen		<i>f</i>

AANLOOPKOSTEN

notaris	<i>f</i>	
advieskosten	<i>f</i>	<hr/>
tot. aanloopkosten		<i>f</i>

TOTAAL TE INVESTEREN *f*

OPENINGSBALANS

ACTIVA

VASTE ACTIVA

pand	f
verbouwing	f
inventaris	f
machines	f
bedrijfsauto	f
waarborgsommen	f

tot. vaste act. f

VLOTTENDE ACTIVA

vooruitbet kost.	f
voorfin. BTW	f
vordering subs.	f

tot. vlott. act. f

LIQUIDE MIDDELEN

kas	f
bank	f
giro	f

tot. liq. midd. f

AANLOOPKOSTEN

notaris	f
advieskosten	f

tot. aanl. kost. f

TOTAAL ACTIVA f

PASSIVA

ST. FONDS f

INGEBRACHTE MIDDELEN

bedrijfsmidd.	f
spaargeld	f
achtergest. verm.	f

totaal eigen verm. f

VREEMD VERMOGEN

hypotheek	f
bedrijfskred.	f
leasing	f

rek.crt. kred.	f
leveranc. kred.	f
afn. kred.	f

tot. vreemd verm. f

TOTAAL PASSIVA f

EXPLOITATIEBEGROTING

OMZET f

KOSTEN $-/-$ f

NETTO WINST/VERLIES f

En meer gedetailleerd vindt u op pagina 18

OMZET

f

KOSTEN

• huisvestingskosten

f

huur

energie

zakelijke lasten

klein onderhoud

schoonmaakkosten

verzekeringen

div. kleine inventaris

• personeellasten

f

loonkosten

werkkleding

kosten woon-werk verkeer

honoraria diensten derden

• algemene kosten

f

kosten onderhoud machines

kantoorkosten

verzekeringen

abbonementen

telefoonkosten

administratiekosten

representatiekosten

algemene vervoerskosten

• projectkosten

f

productiekosten

dagkosten

• rentekosten

f

• afschrijvingen

f

totaal kosten

f

NETTO WINST

f

DEKKINGSPLAN

OMZET	<i>f</i>	
KOSTEN	-/- <i>f</i>	
Afschrijvingen	-/- <i>f</i>	<hr/>
NETTOWINST	<i>f</i>	
Afschrijvingen	+/+ <i>f</i>	<hr/>
CASHFLOW	<i>f</i>	
VENNOOTSCHAPSBELASTING	-/- <i>f</i>	
VERVANGINGSINVESTERINGEN	-/- <i>f</i>	
AFLOSSINGEN	-/- <i>f</i>	<hr/>
	<i>f</i> 0,00	

AANTEKENINGEN



Colofon

Uitgave van de Stichting FNV Pers in opdracht van de Kunstenbond FNV

Tekst: Jan Romers, Robert van Deursen

Eindredactie: Jan Romers

Ontwerp, lay-out en drukken: Brain Communication, Zaandam

Copy-right: Kunstenbond FNV en Arbeidsbureau Gooi en Vechtstreek

Auteursrecht: Kunstenbond FNV en Memo-Les

Informatie: Kunstenbond FNV, Arie Biemondstraat 111, 1054 PD Amsterdam

Telefoon: 020-6837176

Deze serie omvat de volgende brochures:

- **subsidies, fondsen en sponsoring**
- **overeenkomsten**
- **ondernemingsvormen**
- **financiële structuur**
- **financiële administratie**
- **belastingen en premies**
- **algemene bijstandswet**
- **werkloosheidswet**
- **beleidsplan**
- **persoonlijke marketing**
- **marketing van groepen**
- **tussenpersonen**
- **pensioenen en verzekeringen**

De brochures zijn samengesteld aan de hand van lesmateriaal dat gemaakt is ten behoeve van de cursus 'Het spel en de Knikkers'. Deze cursus en de brochures zijn een initiatief van de Kunstenbond FNV en de Multi Media Pool en zijn gefinancierd door de Multi Media Pool.