



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

VYHODNOCENÍ ŠETŘENÍ SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ (PRŮBĚŽNÁ ZPRÁVA): VÝZVA OPZ Č. 15 PO 12 MĚSÍCÍCH

Vypracovalo:

Oddělení evaluací (655)
Odbor finančního řízení a evaluací
Ministerstvo práce a sociálních věcí
Na Poříčním právu 1, 128 01 Praha

Kontaktní osoby:

Bc. Anna Vostruhová, Ing. Ondřej Vrba
anna.vostruhova@mpsv.cz, ondrej.vrba@mpsv.cz

Listopad 2017

Obsah

1	Cíl a průběh šetření	4
2	Výsledky šetření po šesti měsících od začátku podpory z OPZ	6
2.1	OBECNÉ CHARAKTERISTIKY	6
2.2	PŘÍPRAVA A FINANCE	7
2.3	MOTIVACE	10
2.4	NASTAVENÍ DOTACE A PODPORY	13
3	Výsledky šetření po dvanácti měsících od začátku podpory z OPZ	16
3.1	CÍLOVÁ SKUPINA	16
3.2	PODPORA A FINANCE	19
3.3	HODNOCENÍ PODNIKÁNÍ PO 12 MĚSÍCÍCH PODPORY	22

Seznam tabulek

Tabulka 1: Seznam podpořených podniků ve výzvě č. 15 OPZ.....	4
Tabulka 2: Zaměření dotace.....	6
Tabulka 3: Oblasti působení sociálních podniků*	6
Tabulka 4: Využití jednotlivých způsobů podpory*.....	7
Tabulka 5: Předjednaní budoucí odběratelé	8
Tabulka 6: Předběžně domluvený podíl pracovníků se znevýhodněním	8
Tabulka 7: Důvody výběru předmětu podnikání.....	10
Tabulka 8: Odhodlání realizovat záměr i bez podpory z OPZ.....	11
Tabulka 9: Motivace pro rozšíření stávajícího sociálního podnikání.....	11
Tabulka 10: Změna podmínek pro sociální podnikání v průběhu času	12
Tabulka 11: Doporučení pro nastavení podpory sociálního podnikání.....	14
Tabulka 12: Nejvhodnější právní forma pro sociální podnikání.....	14
Tabulka 13: Počty zaměstnanců v průměrném sociálním podniku.....	16
Tabulka 14: Počty zaměstnanců dle cílových skupin*	16
Tabulka 15: Specifikace zastoupených cílových skupin mezi zaměstnanci se zdravotním postižením*	16
Tabulka 16: Zastoupení specifických skupin u osob dlouhodobě či opakovaně nezaměstnaných*	17
Tabulka 17: Formy zaměstnání „přestupujících“ pracovníků*	17
Tabulka 18: Zájem o pracovní místa v sociálním podniku ze strany osob se znevýhodněním.....	17
Tabulka 19: Zkušenosti se získáváním zaměstnanců pro sociální podnik	18
Tabulka 20: Způsob oslovení uchazečů o práci z řad osob se znevýhodněním*	18
Tabulka 21: Odhad podílu tržeb na celkových výnosech 6 měsíců od začátku projektu	19
Tabulka 22: Vývoj podílu tržeb na celkových výnosech	19
Tabulka 23: Využití jednotlivých způsobů podpory v rámci aktuálního sociálního podnikání*	19
Tabulka 24: Návrh témat pro odborné poradenství a chybějící podpůrné služby	20
Tabulka 25: Další zdroje financování podniku mimo podporu z OPZ*	21
Tabulka 26: Hodnocení prvního roku podnikání v rámci podpory z OPZ.....	22

Seznam grafů

Graf 1: Užitečnost jednotlivých způsobů podpory	7
Graf 2: Další zdroje financování podniku mimo podporu z OPZ*	9
Graf 3: Zkušenosti iniciátorů sociálního podnikání	10
Graf 4: Srozumitelnost výzvy.....	13
Graf 5: Souhlas s tvrzením - „Nastavení výzvy bylo omezující. Některé aktivity, které jsme chtěli do projektu zařadit, jsme kvůli nastavení výzvy museli vynechat.“	13
Graf 6: Přínos jednotlivých způsobů podpory	20

1 Cíl a průběh šetření

Dotazníkové šetření pro příjemce podpory sociálního podnikání je jednou ze součástí širšího vyhodnocení přínosů podpory sociálního podnikání v OPZ. Dotazník pro příjemce podpory je rozdělený do čtyř částí¹ – respondenti ho postupně vyplňují (budou vyplňovat) 6 měsíců od začátku podpory (projektu), 12 měsíců od začátku podpory, těsně po ukončení podpory a poté 12 měsíců po ukončení podpory. Dotazník je distribuován a vyplňován elektronicky.

Cílem tohoto dotazníku je vyhodnotit realizaci projektu, předpoklady udržitelnosti, ale také zmapovat potřeby sociálních podniků z hlediska poradenství, finančních nástrojů či nastavení podnikatelského prostředí.

Aktuální vyhodnocení se týká pouze sociálních podniků (projektů) podpořených v rámci výzvy OPZ č. 15 - Podpora sociálního podnikání. V rámci ní bylo podpořeno celkem 15 sociálních podniků. 13 z nich na celkovou dobu 24 měsíců, jeden podnik na 18 měsíců a jeden na 14 měsíců.

Největší zastoupení v této výzvě mají podpořené podniky v Moravskoslezském kraji a v kraji Vysočina (shodně po 3 podnicích), po dvou podpořených podnicích bylo ve Středočeském a Jihomoravském kraji, po jednom podpořeném podniku bylo pak v dalších 5 krajích.

Tabulka 1: Seznam podpořených podniků ve výzvě č. 15 OPZ

Relizátor	Název projektu	Kraj realizace
AKROBRAB s.r.o.	Pradlenka BARBORKA	Vysočina
Dělníci s.r.o.	Dělníci s.r.o. - Prádelna	Středočeský
Deregio s.r.o.	Sociální podnik Deregio, s.r.o. - Integrace dlouhodobě nezaměstnaných a zdravotně postižených osob na zlínský trh práce	Zlínský
DJ food s. r.o.	Cook Point CEITEC - s chutí do toho!	Jihomoravský
EKOVSOČINA s.r.o.	EKOVSOČINA s.r.o. - specializované služby pro ochranu přírody a přírodní zahrady	Vysočina
Haviřovský sociální podnik s.r.o.	Haviřovský sociální podnik	Moravskoslezský
Masopust Gastro s. r. o.	Práce s vůní kávy	Ústecký
Mgr. Jana Fišerová	Sociální podnik Citygraph	Královéhradecký
PALLFY RESTAURACE s.r.o.	Huťářství - jídlo a kultura s tradicí	Moravskoslezský

¹ U projektů, jejichž podpora trvá jinou dobu než 24 měsíců, je rozdělení dotazníku do jednotlivých částí mírně odlišné.

PTL, s.r.o.	PTL, s.r.o. - Sociální podnik s vysokou přidanou hodnotou	Vysočina
sales 24,s.r.o.	Rozšíření činnosti Kontaktního centra Kolibřík o novou službu externí back-office	Jihomoravský
Sociální družstvo Stabilita Olomouc	Naše Café - výroba	Olomoucký
Tovla s.r.o.	Finalizace specifické kartonáže	Jihočeský
Twin Catering s.r.o.	Twin Catering - rozvoj nového sociálního podniku na 100%	Středočeský
Unika Relax Ostrava, s.r.o.	Sociální podnik - Masérské centrum Unika Relax Ostrava	Moravskoslezský

V první části vyhodnocení – výsledcích šetření po 6 měsících od začátku podpory – jsou zastoupené odpovědi všech 15 podpořených podniků z výzvy OPZ č. 15, v druhé části vyhodnocení – výsledcích šetření po 12 měsících od začátku podpory – jsou odpovědi jen 14 podniků. Chybí odpovědi podniku podpořeného z OPZ pouze na dobu 14 měsíců, jehož odpovědi z této části dotazníku budou zodpovězeny v rámci šetření po ukončení podpory.

2 Výsledky šetření po šesti měsících od začátku podpory z OPZ

2.1 OBECNÉ CHARAKTERISTIKY

- V rámci výzvy č. 15 bylo podpořeno 11 zcela nových sociálních podniků, 2 podniky díky dotaci rozšířily své stávající běžné podnikání o divizi sociálního podnikání a 2 podniky získaly dotaci na rozšíření stávajícího sociálního podnikání o novou/další sociálně podnikatelskou aktivitu.

Tabulka 2: Zaměření dotace

Na co využijete získanou dotaci z OPZ?	
vznik zcela nového sociálního podniku	11
rozšíření stávajícího běžného podnikání o divizi sociálního podnikání	2
rozšíření stávajícího sociálního podnikání o novou/další sociálně podnikatelskou aktivitu	2

N=15

- Nejvíce podpořených podniků z výzvy č. 15 působí v oblasti služeb – vůbec nejčastěji (3 podniky) v oblasti pohostinství a stravovacích služeb. Následují úklidové služby, údržba nemovitostí; průdelenské služby; technické a komunální služby; potravinářská výroba a prodej a prodejní činnost. V oblasti „ostatních služeb“ se objevily např. masérské služby, call-centrum či grafické a reklamní služby. V rámci „ostatní výroby“ pak dřevovýroba a polygrafická výroba.

Tabulka 3: Oblasti působení sociálních podniků*

pohostinství, stravovací služby	3
úklidové služby, údržba nemovitostí	2
průdelenské služby	2
technické a komunální služby	2
potravinářská výroba a prodej	2
prodejní činnost	2
lesnictví a zahradnictví	1
stavební činnost	1
informační technologie	1
ostatní služby	6
ostatní výroba	2

*N=15 // *Respondenti mohli vybrat více oblastí působení.*

2.2 PŘÍPRAVA A FINANCE

- Pouze jeden ze sociálních podniků podpořených ve výzvě č. 15 nevyužil při přípravě podnikatelského plánu žádné podpory. Ostatní podniky nejčastěji využívaly seminář organizovaný v rámci projektu „Podpora sociálního podnikání v ČR“ a osobní konzultace s referenty OP LZZ / OPZ. Mezi „jinými způsoby podpory“ respondenti jmenovali ESF fórum, semináře KPMG a konzultace se zástupci již fungujícího sociálního podniku či odborníky z praxe.

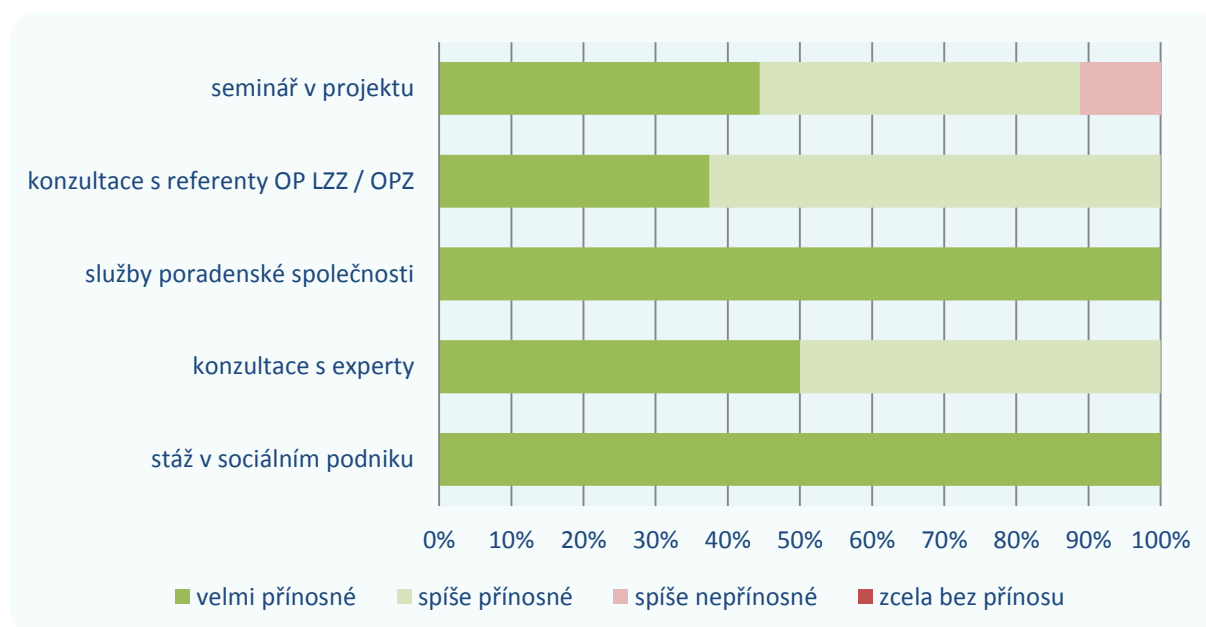
Tabulka 4: Využití jednotlivých způsobů podpory*

seminář organizovaný v rámci projektu „Podpora sociálního podnikání v ČR“	9
osobní konzultace s referenty OP LZZ / OPZ	8
služby poradenské společnosti	5
konzultace s experty v rámci projektu „Podpora sociálního podnikání v ČR“	2
stáž v sociálním podniku	1
jiné způsoby podpory	3

*N=15 // *Respondenti mohli vybrat více využitých způsobů podpory.*

- Respondenti hodnotili také užitečnost jednotlivých způsobů podpory pro výsledný úspěch projektu při žádosti o dotaci z OPZ – všechny způsoby považovali za přínosné. Pouze seminář organizovaný v rámci projektu „Podpora sociálního podnikání v ČR“ jeden respondent považoval za „spíše nepřínosný“. U častěji využívaných způsobů podpory byla největší spokojenost se službami poradenské společnosti – všech 5 respondentů, kteří je využili, je označilo za „velmi přínosné“.

Graf 1: Užitečnost jednotlivých způsobů podpory



N=15

- Respondenti z řad sociálních podniků podpořených ve výzvě č. 15 odpovídali také na to, jestli si před zahájením nové podnikatelské aktivity předjednávali budoucí odběratele. Jen 2 podniky, které nebyly zaměřené na malooběratele, neměly předjednané žádné odběratele. Pět podniků mělo předjednáno více než polovinu z předpokládaného množství odběratelů, stejný počet – pět podniků – jich pak mělo zajištěno méně než polovinu.

Tabulka 5: Předjednání budoucí odběratelé

Měli jste již před zahájením vaší nové podnikatelské aktivity předjednané budoucí odběratele?	
Měli jsme předjednáno více než 50 % z předpokládaného množství odběratelů.	5
Měli jsme předjednáno méně než 50 % z předpokládaného množství odběratelů.	5
Podnik je zaměřen na malooběratele (např. kavárna).	3
Odběratele jsme předjednané neměli.	2

N=15

- Respondenti odpovídali také na to, jestli měli na novou podnikatelskou aktivitu ještě před podáním žádosti o dotaci předběžně domluvené budoucí pracovníky z řad osob se znevýhodněním. Většina z nich (10 podniků) neměla předem domluveného žádného nového pracovníka – z toho pět sociálních podniků uvedlo, že ale provedlo důkladnou analýzu zájmu mezi cílovou skupinou potenciálních pracovníků, další čtyři podniky zájem předpokládali na základě svých zkušeností. Pouze jeden sociální podnik se spolehl jen na obecný předpoklad, že zájem ze strany cílové skupiny o práci u něj bude. Tři podniky pak měly předem domluveno více než 50 procent nových pracovníků, další dva podniky méně než polovinu.

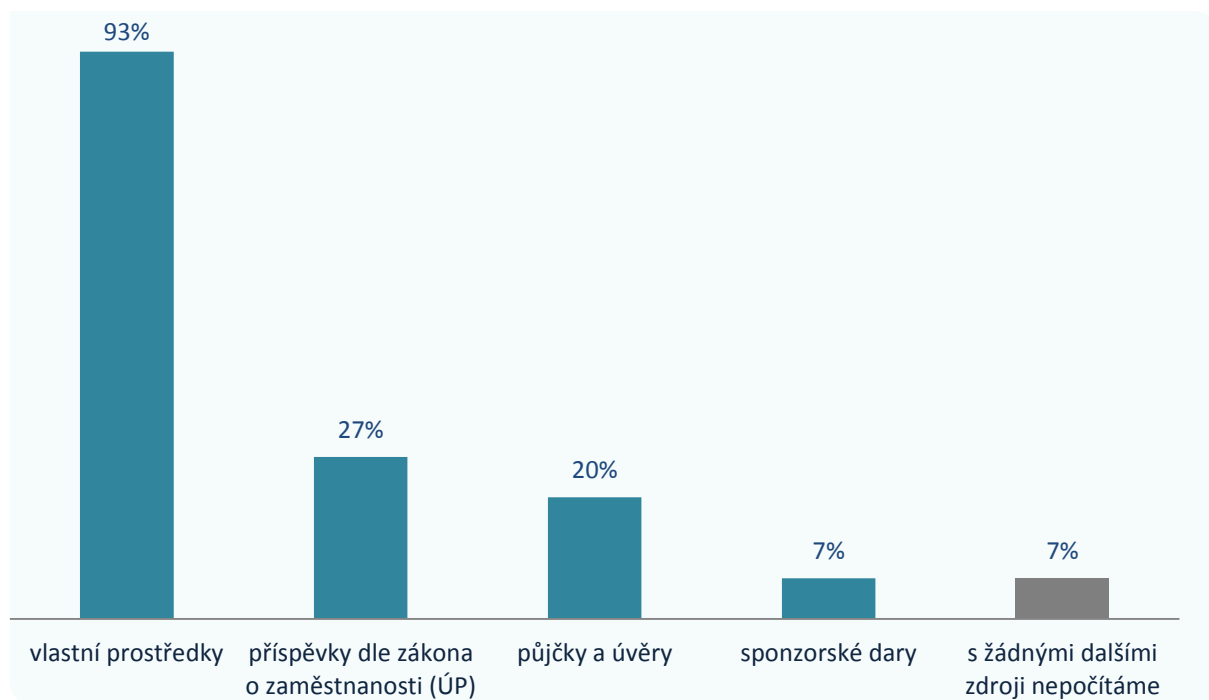
Tabulka 6: Předběžně domluvený podíl pracovníků se znevýhodněním

Jaký podíl pracovníků se znevýhodněním jste měli na novou podnikatelskou aktivitu předběžně domluvený před podáním žádosti o dotaci?	
Neměli jsme předem domluveného žádného nového pracovníka, ale provedli jsme důkladnou analýzu zájmu mezi cílovou skupinou potenciálních pracovníků.	5
Neměli jsme žádného předem domluveného pracovníka, zájem ze strany cílové skupiny jsme předpokládali na základě našich zkušeností.	4
Měli jsme předem domluveno více než 50 procent nových pracovníků.	3
Měli jsme předem domluveno méně než 50 procent nových pracovníků.	2
Neměli jsme žádného předem domluveného pracovníka, zájem ze strany cílové skupiny jsme obecně přepokládali.	1

N=15

- Pouze jeden podpořený podnik ve výzvě č. 15 nepočítá během čerpání dotace s použitím dalších zdrojů na financování provozu. Naprostá většina podniků (14 respondentů) počítá i s využitím dalších zdrojů. Několikrát bylo zmíněno využití příspěvků poskytovaných dle zákona o zaměstnanosti (ÚP), půjček a úvěrů. Žádný z podniků nepočítá s dotací z dalších evropských operačních programů (IROP, OP PIK atd.) či podporou kraje nebo obce.

Graf 2: Další zdroje financování podniku mimo podporu z OPZ*

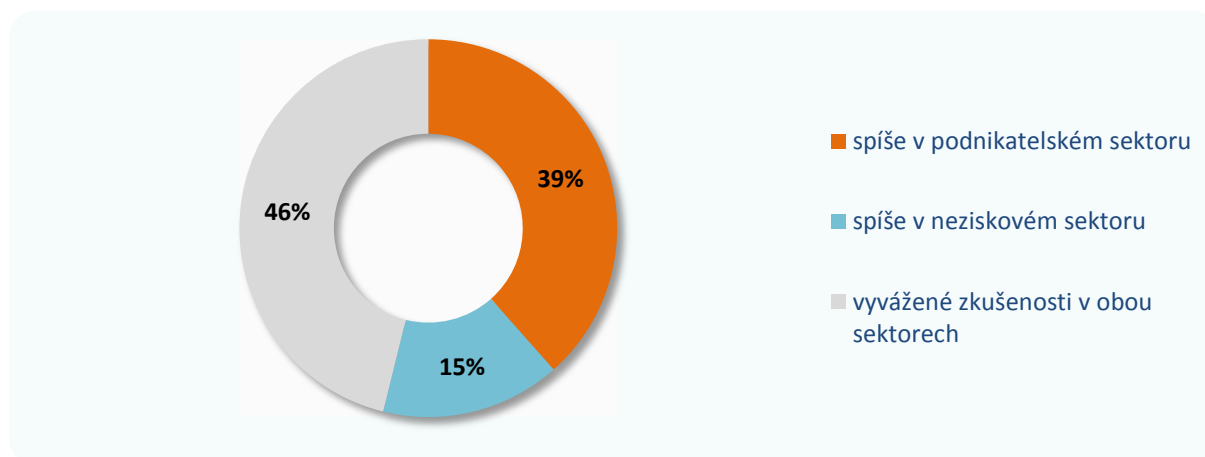


*N=15 // *Respondenti mohli vybrat více možností odpovědi.*

2.3 MOTIVACE

- Iničiátoři nového sociálního podnikání podpořeného z OPZ mají dle odpovědí nejčastěji vyváženou zkušenost v podnikatelském i neziskovém sektoru. Pokud mají převládající zkušenost v jednom z těchto sektorů, je to častěji v podnikatelském sektoru (5 podpořených projektů) než v neziskovém sektoru (2 projekty).

Graf 3: Zkušenosti iniciátorů sociálního podnikání



N=13

- V další otázce měli respondenti uvést, na základě čeho se rozhodli pro zvolený předmět podnikání.

Tabulka 7: Důvody výběru předmětu podnikání

Provozujeme chráněnou kavárnu, tedy ze zkušenosti.
Na základě zkušeností získaných s provozem obecně prospěšné společnosti.
Na základě zkušeností s cílovou skupinou a požadavků trhu.
Outsourcing vybraného typu služeb považujeme za velmi se rozšiřující a žádaný. Zejména např. malé firmy nemají práci pro asistentku na 8 hodin denně. Mohou tedy využít služeb naší asistentky např. v délce 2 hodiny denně. Delegování úkolů na třetí osoby (externí dodavatele) je nyní velmi žádané a spatřovali jsme v této oblasti ve Zlíně mezeru na trhu. Proto jsme se rozhodli nabízet outsourcingové služby na administrativu, obchod (např. navolávání klientů) a technickou podporu (zajištění STK apod.). S předmětem podnikání jsme spokojeni, první zakázky již máme sjednané a realizujeme je.
Zkušenosti realizačního týmu a pracovní možnosti cílové skupiny
Rozsáhlý bytový fond v majetku našich odběratelů dával mnoho poptávek na rekonstrukce, opravy, udržování bytů a okolí bytových domů.

K zvolenému předmětu podnikání nás vedla spolupráce se "Školou pro sluchově postižené", kde mimo jiné mají obor "reprodukční grafik". Absolventi tohoto oboru mají vzhledem ke komunikačním problémům složitější uplatnění v oboru. Problémy jsou především při nástupu do prvního zaměstnání. S předmětem podnikání jsme měli zkušenosti i z vlastního dosavadního podnikání, kde jsme si tyto výrobky, popř. služby zajišťovali dodavatelsky. Předpokladem byly i pracovní zkušenosti členů týmu a dalších odborných spolupracovníků. Konečná podoba předmětu podnikání a jeho konkretizace vycházela z analýzy trhu.

Na základě zkušeností a získání vhodné lokality pro náš projekt.

Na základě vlastních zkušeností se sociálním podnikáním v této oblasti v jiných městech.

Na základě možností a schopností lidí s mentálním postižením.

Znalost prostředí, zkušenosti, vhodná práce pro naši cílovou skupinu.

Dlouholeté praxe v oboru

Na základě poptávky na uvedené služby.

- Odhodlání realizovat svůj podnikatelský záměr i bez podpory z OPZ projevilo 5 respondentů. Osm podpořených podniků by ho bez peněz z OPZ nerealizovalo, 2 respondenti to nedokázali posoudit. V rámci skupiny podpořených podniků ve výzvě č. 15 byly 2 podniky, které dotaci získaly na rozšíření stávajícího sociálního podnikání o další sociálně podnikatelskou aktivitu - ani jeden z nich by se do rozšiřování podniku bez peněz z OPZ nepustil.

Tabulka 8: Odhodlání realizovat záměr i bez podpory z OPZ

Realizovali byste svůj podnikatelský záměr i bez podpory z OPZ?	
Realizovali ve stejném rozsahu.	7%
Realizovali, ale v menším rozsahu.	27%
Nerealizovali.	53%
Nevím.	13%

N=15

- Dva podniky, které dotaci získaly na rozšíření stávajícího sociálního podnikání o další sociálně podnikatelskou aktivitu, měli specifikovat také motivaci pro expanzi.

Tabulka 9: Motivace pro rozšíření stávajícího sociálního podnikání

- navýšení pracovních pozic pro CS
- využití příležitosti na trhu
- využití prostředků pro rozvoj sociálního podniku

Rostoucí poptávka po typu služby, který jsme zatím neposkytovali. Díky rozšíření jsme schopni nabídnout celé portfolio služeb.

- Tyto dva podniky, které již na trhu nějaký čas působí, také odpovídaly na to, jestli se z jejich pohledu od sebe liší podmínky pro sociální podnikání nyní a v době, když začínaly na trhu působit.

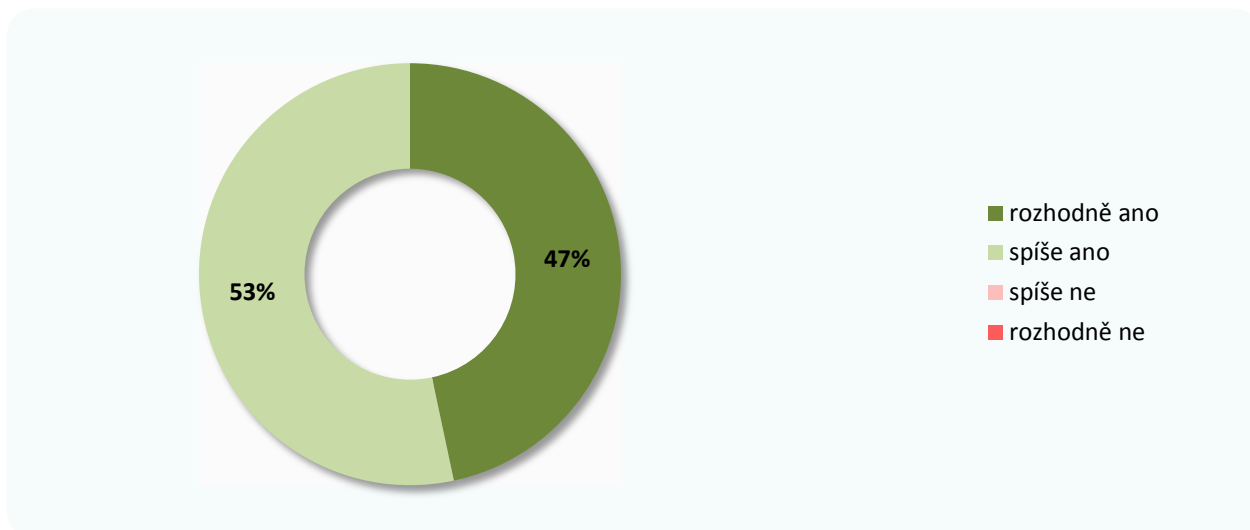
Tabulka 10: Změna podmínek pro sociální podnikání v průběhu času

Možná je lepší povědomost o tom, co je sociální podnik, jinak žádné rozdíly nevidím.
Ano. Firmy začínají o sociálních firmách vědět. Veřejnost začíná reagovat pozitivně.

2.4 NASTAVENÍ DOTACE A PODPORY

- Podle všech respondentů z řad podpořených sociálních podniků byla výzva OPZ formulována srozumitelně. Rozhodně srozumitelná byla pro 7 podniků, spíše srozumitelná pak pro 8 podniků.

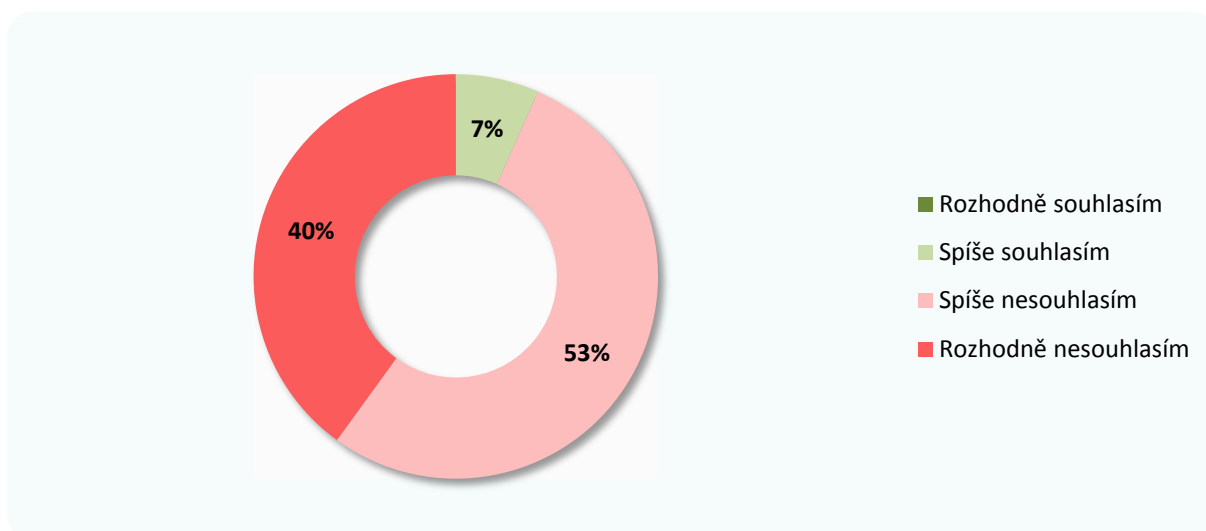
Graf 4: Srozumitelnost výzvy



N=15

- Většina sociálních podniků nepovažuje nastavení výzvy za omezující. Pouze jeden respondent projevil mírný souhlas s tvrzením, že do projektu nezahrnul kvůli nastavení výzvy některé aktivity. V rámci odůvodnění zmínil „omezení možnosti křížového financování a způsobilosti nákladů“.

Graf 5: Souhlas s tvrzením - „Nastavení výzvy bylo omezující. Některé aktivity, které jsme chtěli do projektu zařadit, jsme kvůli nastavení výzvy museli vynechat.“



N=15

- Respondenti mohli také uvést libovolné doporučení pro nastavení podpory sociálního podnikání – konkrétně co by z jejich pohledu bylo užitečné či potřebné financovat z OPZ v oblasti sociálního podnikání, tedy co výzva, do které se hlásili, neumožňovala. Většina respondentů žádné konkrétní doporučení neměla nebo přímo zmínila, že považuje nastavení za dostačující. Několik doporučení se ale objevilo.

Tabulka 11: Doporučení pro nastavení podpory sociálního podnikání

Aktivity žádné nechybí, pro nás je limitující cílová skupina. Naše cílová skupina jsou osoby po léčbě závislosti, které musí splňovat podmínku dlouhodobé nezaměstnanosti. Přivítali bychom i možnost "neaktivní" na trhu práce v předchozím období.
Myslím, že nastavení výzvy bylo velmi benevolentní, spíše než o možnostech rozšíření podpory z OPZ bych uvažoval o zpřísnění podmínek výzvy. V rámci výzvy nebylo žádné omezení, které by nás nutilo z našeho záměru něco vypustit. Jediným omezením byla výše de minimis. Spíše bych uvažoval o zjednodušení podmínek realizace projektů - například vykazování přímé podpory v oblasti mzdových prostředků není komfortní.
V našem případě nebyl problém. Víím, od jiných žadatelů, že byl velký problém smysluplně oddělit stávající činnost od nové činnosti tak, aby to vyhovovalo podmínkám výzvy.
Rekonstrukce prostor, nákup výrobních prostředků, cestovné.
Zaměstnávání osob vedených na Úřadu práce méně než 1 rok dává možnost většího výběru pro zaměstnavatele. V případě stávající podmínky evidence na ÚP minimálně jeden rok je velký problém zaměstnat "kvalitní" osoby, které opravdu chtějí pracovat.

- Na závěr respondenti odpovídali na to, jakou právní formu považují pro sociální podnikání za nejvíce vhodnou. Nejčastější volbou byla společnost s ručením omezeným (s.r.o.). V odpovědích se ale objevilo také sociální družstvo a kvitována byla i možnost se hlásit jako nezisková organizace (NNO). Svou volbu mohli respondenti také specifikovat – vybrané odpovědi uvádíme.

Tabulka 12: Nejvhodnější právní forma pro sociální podnikání

sociální družstvo, sami se chceme transformovat (z důvodů administrativy po ukončení podpory z OPZ)
V případě první výzvy OPZ na sociální podnikání to bylo z našeho pohledu určitě s.r.o. - s ohledem na jednoduchý způsob založení, nízké náklady na vytvoření společnosti, omezené ručení z předmětu podnikání, neslučování obratu pro DPH (tj. aby se mateřská organizace poskytující vzdělávání nestala zbytečně plátcem DPH, když poskytuje většinou služby, které jsou od DPH osvobozeny). Navíc tento způsob dostatečně chrání "mateřskou" zakládající organizaci, což často bývá nějaká neziskovka, před následkem případného neúspěchu podnikatelského záměru. V druhé výzvě OPZ bylo určitě užitečné, že mohli žádat i NNO jako o svoji vedlejší činnost.
Podle našich zkušeností nehraje právní forma, tak velkou roli, jak je diskutovaná při přípravě výzvy.
Za nejvhodnější formu považujeme s.r.o., kterou také jsme. Důležité je pro nás zejména to, že nejsme

závislí na žádném zřizovateli, můžeme či nemusíme být plátcí DPH (samozřejmě až do objemu zákonem stanovených příjmů) a také pro ostatní firmy - vesměs také s.r.o. - vypadáme atraktivně a rovnocenně. Pokud má být sociální podnik fungujícím a konkurenceschopným podnikem, musí na trhu působit jako další firmy (s.r.o.). Z tohoto důvodu také nemáme v názvu společnosti "sociální podnik", ale pouze Deregio, s.r.o. (uvažovali jsme také o variantě Deregio - sociální podnik, s.r.o., ale tuto jsme nakonec nezvolili, aby informace, že se jedná o sociální podnik, některé případné klienty neodradila a raději si službu neobjednali u "normální" firmy).

Dle našeho názoru nezáleží na právní formě, ale na zkušenostech týmu z obou oblastí - podnikatelské i sociální.

s.r.o. - jasná a transparentní struktura fungování, dává možnost pružně reagovat na změny trhu/konkurence

nejvhodnější: společnost s ručením omezeným - jedná se podnikání, tudíž by podnik měl mít právní formu určenou pro podnikání, navíc je to administrativně méně náročné než např. ústav (není nutná správní, dozorčí rada i z hlediska účetnictví a daňové problematiky je jednodušší s.r.o. než neziskové organizace), na druhou stranu je s.r.o. "čitelnější" než např. OSVČ nebo spolek (musí zveřejňovat výroční zprávu ve sbírce listin), což je při příjmů státních financí důležité

Z hlediska našeho podnikání nevnímáme velký rozdíl mezi NNO a s.r.o.

s.r.o. Průhledná vlastnická struktura, subjekt z principu určený k podnikání. To ale neznamená, že jiné formy by neměly být podporovány. O.p.s i OSVČ mohou také velmi dobře fungovat jako sociální podniky. V podstatě i z.s.

3 Výsledky šetření po dvanácti měsících od začátku podpory z OPZ

3.1 CÍLOVÁ SKUPINA

● V rámci výzvy č. 15 se počet zaměstnanců v podpořených sociálních podnicích pohyboval od 5 do šestnácti, průměrný počet byl přibližně 10 zaměstnanců. Z toho byl průměrný počet zaměstnanců se znevýhodněním 7, tj. znevýhodnění zaměstnanci v průměru tvořili zhruba 70 procent pracovní síly. Průměrný součet úvazků v podpořeném sociálním podniku byl 7,5 a z toho průměrný součet úvazků zaměstnanců se znevýhodněním je 5,2 - což tvoří také zhruba 70 procent celkových úvazků.

Tabulka 13: Počty zaměstnanců v průměrném sociálním podniku

Průměrný počet zaměstnanců	10,4
Průměrný počet zaměstnanců se znevýhodněním	7,1
Průměrný součet úvazků	7,5
Průměrný součet úvazků zaměstnanců se znevýhodněním	5,2

N=14

● Jasně nejvíce zastoupenou cílovou skupinou v rámci 14 podpořených sociálních podniků z výzvy č. 15 byly osoby se zdravotním postižením. Celkem jich v těchto podnicích pracovalo 73. Dále to byly osoby dlouhodobě či opakovaně nezaměstnané (21 zaměstnanců). Osoby po výkonu trestu a osoby opouštějící institucionální zařízení (mimo vězení) byly zastoupené menšinově.

Tabulka 14: Počty zaměstnanců dle cílových skupin*

osoby se zdravotním postižením	73 zaměstnanců
osoby dlouhodobě či opakovaně nezaměstnané	21 zaměstnanců
osoby po výkonu trestu	4 zaměstnanci
osoby opouštějící institucionální zařízení (mimo vězení)	2 zaměstnanci

*N=14 // *Respondenti mohli vybrat více možností odpovědi.*

● Respondenti, kteří zaměstnali osoby se zdravotním postižením (10 ze 14 podniků), měli specifikovat, jaké druhy postižení jsou u jejich zaměstnanců zastoupené. Osm podniků zaměstnávalo osoby s tělesným postižením, shodně 5 podniků osoby s mentálním postižením a osoby s duševní nemocí. Méně zastoupené byly v sociálních podnicích osoby se smyslovým postižením a osoby s kombinovaným postižením.

Tabulka 15: Specifikace zastoupených cílových skupin mezi zaměstnanci se zdravotním postižením*

osoby s tělesným postižením	8
osoby s mentálním postižením	5
osoby s duševní nemocí	5
osoby se smyslovým (zrakovým, sluchovým) postižením	3
osoby s kombinovaným postižením	3

*N=10 // *Respondenti mohli vybrat více možností odpovědi.*

- Respondenti z řad sociálních podniků, kteří zaměstnali osoby dlouhodobě či opakovaně nezaměstnané (7 ze 14 podniků), měli odpovědět také na to, jestli mezi nimi byli některé specifické cílové skupiny. Jeden podnik zaměstnal osoby bez přístřeší a osoby ohrožené závislostmi či závislé na návykových látkách, jeden podnik zaměstnal alespoň jednu osobu bez přístřeší a v dalším podniku pak byla zastoupená skupina mládež a mladí dospělí.

Tabulka 16: Zastoupení specifických skupin u osob dlouhodobě či opakovaně nezaměstnaných*

osoby bez přístřeší	1
osoby ohrožené závislostmi či závislé na návykových látkách	1
příslušníci národnostních menšin a marginalizovaných společenství	1
mládež a mladí dospělí	1

*N=7 // *Respondenti mohli vybrat více možností odpovědi.*

- Osm podniků uvedlo, že alespoň jeden z jejich zaměstnanců se znevýhodněním byl těsně (cca. 1 měsíc) před nástupem do sociálního podniku zaměstnaný - tedy do nového zaměstnání v sociálním podniku přestoupil z jiného místa. Celkem to bylo ve čtrnácti podnicích 24 osob. Respondenti následně specifikovali, jaké formy zaměstnání tyto osoby před nástupem do jejich sociálního podniku měly. 6 z 8 podniků uvedlo, že některý z nových zaměstnanců byl těsně před nástupem k nim zaměstnaný na pracovní smlouvu / DPP / DPČ bez dotace, 3 z 8 podniků pak uvedlo, že byl některý z nich zaměstnaný na chráněném pracovním místě (s příspěvkem Úřadu práce pro OZP). Žádný z podniků neregistroval přestup ze zaměstnání formou veřejně prospěšné práce nebo společensky účelného pracovního místa, ani přestup osoby, která by předtím vykonávala samostatně výdělečnou činnost.

Tabulka 17: Formy zaměstnání „přestupujících“ pracovníků*

zaměstnaný na pracovní smlouvu / DPP / DPČ bez dotace	6
zaměstnaný na chráněném pracovním místě (s příspěvkem Úřadu práce pro OZP)	3

*N=8 // *Respondenti mohli vybrat více možností odpovědi.*

- Respondenti hodnotili také zájem o pracovní místa v sociálních podnicích ze strany osob se znevýhodněním. Pět podniků uvedlo, že zájem převyšuje nabídku míst a uchazeče dokonce musí odmítat. Další tři podniky považují získávání zaměstnanců za poměrně snadné. Pět podniků přiznalo nutnost vynaložit určité úsilí k získání zaměstnanců se znevýhodněním, jeden podnik tento proces označil dokonce za velmi náročný.

Tabulka 18: Zájem o pracovní místa v sociálním podniku ze strany osob se znevýhodněním

Zájem zaměstnanců se znevýhodněním převyšuje nabídku míst v našem podniku, uchazeče odmítáme.	5
Zaměstnance se znevýhodněním získáváme celkem snadno, nabídka odpovídá poptávce.	3
Zaměstnance se znevýhodněním jsme získali s vynaloženým úsilím.	5
Získat zaměstnance se znevýhodněním bylo velmi náročné, uchazečů je nedostatek.	1

N=14

- Respondenti měli možnost zájem o pracovní místa ve svých podnicích okomentovat.

Tabulka 19: Zkušenosti se získáváním zaměstnanců pro sociální podnik

Po postupném rozjezdu podniku jsme již plně obsazení a máme v případě potřeby uchazeče do "zásoby".
Náročný je zejména nábor osob s duševním onemocněním, u nichž je vinou nemoci častá fluktuace.
Problémem bylo sehnat osobu na úvazek 0,5 s hrubou mzdou 6000 Kč na pozici uklízečka. Dlouho jsme nemohli najít, zájemkyně chtěly vyšší úvazek i vyšší mzdu. Nakonec jsme našli. Dále problém s osobami, které se nedostavily na předem domluvený pohovor (zejména ze skupiny nezaměstnaných). Jeden zaměstnanec dal výpověď asi po měsíci s tím, že ho práce nenaplnuje, museli jsme hledat znovu.
Naše specifikum je, že nabízíme pracovní místa ve venkovských oblastech mimo města. Tím si vysvětlujeme větší zájem o nabídku našich pracovních míst. Problémem ovšem je, že naprostá většina zaměstnanců jsou lidé nad 50 let věku, kteří nemají daleko do důchodového věku. Nedaří se nám oslovit mladší pracovníky. Proto jsme začali budovat vlastní systém prostupného zaměstnávání ve spolupráci s poskytovateli sociálních služeb - sociální rehabilitace za využití nástroje pracovní rehabilitace.
Jedná se o pozice masérů - na pozici recepční nemáme problém se získáním zaměstnanců.
Potýkáme se s velkou fluktuací, proto příležitostně musíme řešit nižší zájem o pozice námi nabízené.
Stávající situace je velmi odlišná od situace na začátku projektu, kdy jsme měli problém obsadit všechna pracovní místa spojená s projektem.
Máme výbornou spolupráci s agenturou Rubikon, která nám uchazeče doporučuje a připravuje na zaměstnání již ve výkonu trestu

- Nejvíce podniků oslovovalo uchazeče o práci z řad osob se znevýhodněním přes organizace pomáhající cílové skupině – neziskové organizace či poskytovatele sociálních služeb. Hojně využívané byly také inzeráty, osobní kontakty a rovněž úřad práce. Menšinově byly využívány pracovní agentury. V rámci možnosti „jiné“ se objevila letáková kampaň.

Tabulka 20: Způsob oslovování uchazečů o práci z řad osob se znevýhodněním*

přes organizaci pomáhající cílové skupině (NNO, poskytovatele sociálních služeb)	11
přes inzerát	9
osobně /přes vlastní kontakty	9
přes úřad práce	8
přes pracovní agenturu	2
jiným způsobem	1

N=14 // *Respondenti mohli vybrat více možností odpovědi.

3.2 PODPORA A FINANCE

- Respondenti z řad sociálních podnikatelů měli 12 měsíců od začátku podpory odhadnout podíl vlastních tržeb na celkových výnosech za poslední půlrok. Nad 30 procent podílu se dle svých odpovědí dostalo 5 podniků, většina (8 podniků) se pohybovala v pásmu 11 až 29 procent. Podíl tržeb jednoho podniku pak nepřesáhl 10 procent celkových výnosů.

Tabulka 21: Odhad podílu tržeb na celkových výnosech 6 měsíců od začátku projektu²

0 až 10 procent	1
11 až 29 procent	8
nad 30 procent	5

N=14

- Respondenti měli možnost dosavadní vývoj tržeb okomentovat.

Tabulka 22: Vývoj podílu tržeb na celkových výnosech

První tři měsíce v roce byly zakázky nižšího rozsahu, poté se začaly navyšovat. První 3 měsíce v roce 2017 byl podíl 3,26 % a od 1. 4. do 23. 6. 2017 byl podíl 8,12 %. Tzn., že se podíl bude navyšovat.

Založeno na hrubém odhadu z údajů do aktuálně zpracovávané monitorovací zprávy. Náklady na provoz soc. podniku v období leden - červen: 1,3 mil. Kč, tržby za stejné období cca: 0,5 mil. Kč, tj. podíl tržeb cca. 40 %. Navíc máme za sebou "slabší" půl rok co do tržeb - hlavní sezóna a fakturace pro nás nastane v druhé polovině roku. Přesný podíl tržeb ale bude možné stanovit až po uzavření účetního období.

Daří se nám etablovat společnost na místním trhu, proto je podíl tržeb na celkových výnosech přibližně kolem 80%.

- Sociální podniky z výzvy OPZ č. 15 využily v rámci aktuálního sociálního podnikání různých způsobů konzultační či poradenské podpory – pouze jeden podnik nevyužil žádný. Největší počet podniků využil možnosti osobní konzultace s projektovými manažerkami OPZ, častěji využívané byly i služby poradenské společnosti či profesionálního konzultanta. Naopak méně využívaná byla stáž v jiném sociálním podniku – využili ji jen 3 respondenti.

Tabulka 23: Využití jednotlivých způsobů podpory v rámci aktuálního sociálního podnikání*

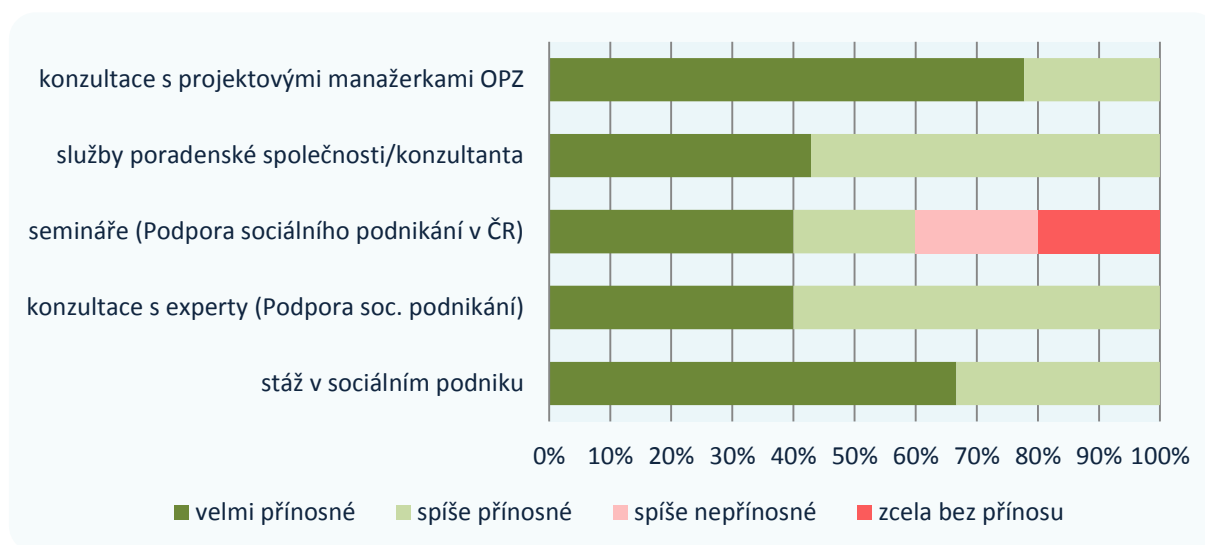
osobní konzultace s projektovými manažerkami OPZ	9
služby poradenské společnosti/profesionálního konzultanta	7
semináře organizované v rámci projektu „Podpora sociálního podnikání v ČR“	5
konzultace s experty v rámci projektu „Podpora sociálního podnikání v ČR“	5
stáž v sociálním podniku	3

N=14 // *Respondenti mohli vybrat více možností odpovědi.

² Odhadněte, jakého podílu tržeb na celkových výnosech dosahujete za posledních 6 měsíců realizace projektu (do celkových výnosů se nepočítají investiční dotace).

- Respondenti zároveň v dotazníku hodnotili užitečnost jednotlivých využitých způsobů konzultační či poradenské podpory. Téměř všechny druhy podpory byly hodnocené jako velmi přínosné nebo spíše přínosné. Pouze semináře organizované v rámci projektu „Podpora sociálního podnikání v ČR“ byly v jednom případě hodnocené jako spíše nepřínosné a v jednom případě jako zcela bez přínosu. Jako nejpřínosnější vyšly osobní konzultace s projektovými manažerkami OPZ (jako velmi přínosné je označilo sedm z devíti respondentů).

Graf 6: Přínos jednotlivých způsobů podpory



N=14

- Respondenti se mohli také vyjádřit k tomu, jaká témata by uvítali v rámci odborného poradenství k sociálnímu podnikání v rámci OPZ a jaké další podpůrné služby pro sociální podnikání jim schází z hlediska jejich dostupnosti v kraji nebo ČR obecně.

Tabulka 24: Návrh témat pro odborné poradenství a chybějící podpůrné služby

Velmi nás zabrzdilo zadávání zakázky, kdy jsme měli v projektu přesně popsáno, co potřebujeme a chceme nakoupit, ale bohužel jsme to následně nemohli soutěžit. Následná kontrolní procedura s právním oddělením ŘO byla neuvěřitelně dlouhá, kdy ani manažerka projektu z OPZ nebyla schopná zjistit stav kontroly a případně urychlit a dohlédnout na dodržení termínu z metodiky.
Konzultace s projektovými manažerkami z MPSV mě přijdou dostatečné.
Právní poradenství.
Zajímají nás informace k přípravě nového zákona o sociálním podnikání, konkrétně podmínky dalšího fungování sociálních podniků. V našem kraji dobře funguje poradenství k sociálnímu podnikání, včetně pořádání Veletrhu sociálních podniků, vytvoření katalogu sociálních podniků - všechny tyto aktivity garantuje CIRI.
Jako podpůrné služby bychom přivítali sdílení zkušeností obdobných sociálních podniků.
Myslím, že v dnešní době by bylo dobré podpořit provozování sociálních podniků nějakou menší osvětou mezi lidmi, aby široká veřejnost byla silně informovaná o této prospěšné činnosti a pokusit se v lidech vyvolat efekt toho, že cíleně budou vyhledávat sociální podnik pro pokrytí jejich potřeb.

Například nějakou silnou facebookovou kampaň a velmi dobře propagovat stránku o sociálních podnicích, kde bude největší akcent na jejich seznam a umístění.

Možnost třeba práce v kavárně a pohostinství v rámci možností daného postižení (viz kavárna Práh) více takových míst!

- Většina podniků využívá ke svému financování kromě dotace z OPZ i další zdroje, pouze jeden podnik žádné další zdroje nevyužívá. Naprostá většina podpořených podniků (13 ze 14) počítá i s vlastními prostředky. Častěji respondenti také počítají s příspěvky poskytovanými Úřadem práce dle zákona o zaměstnanosti a s půjčkami a úvěry. Sponzorské dary jsou využívány menšinou. Žádný z podpořených podniků nepočítá s dotací z dalších evropských operačních programů či podporou kraje nebo obce.

Tabulka 25: Další zdroje financování podniku mimo podporu z OPZ*

vlastní prostředky	13
příspěvky poskytované dle zákona o zaměstnanosti (ÚP)	6
půjčky a úvěry	5
sponzorské dary	2
žádné další zdroje nevyužíváme	1

*N=14 // *Respondenti mohli vybrat více možností odpovědi.*

3.3 HODNOCENÍ PODNIKÁNÍ PO 12 MĚSÍCÍCH PODPORY

- Na závěr dotazníku mohli respondenti volně uvést, jak hodnotí první rok podnikání v rámci podpory z OPZ.

Tabulka 26: Hodnocení prvního roku podnikání v rámci podpory z OPZ³

<p>Ano, opět se bude opakovat kritická poznámka k zadávání zakázek, kdy by byla vhodná větší podpora ze strany ŘO. V případě, kdy nad veřejnými zakázkami ŘO (právní kontrola) chce mít naprostou kontrolu, myslím, že by bylo prospěšnější, kdyby nám pomohli ve vlastním nastavení zakázky - např. hodinová konzultace, kdy by se předešlo přešlapům a následné urputné kontrole z jejich strany, kdy je nutné, aby se v tom přesně zorientovali. Zvláště ve chvíli, kdy nenesou ani po kontrole žádnou odpovědnost za to, že je to nyní opravdu správně. Jejich několikastupňová kontrola nás velmi zdržela.</p>
<p>První rok podnikání proběhl v rámci postupného rozvoje. S navýšováním počtu sjednávaných zakázek došlo k navýšení počtu zaměstnanců. S tím je spojena potřeba rozšíření kapacity prostor společnosti, v září 2016 jsme si pronajali prostory, kde jsme zřídili administrativní zázemí, sklad a dílnu. Právě nedostatečné prostory byly naše velká překážka. Díky dotaci jsme získali příspěvek na nájem prostor, služby s tím spojené, mohli jsme vybavit truhlářskou dílnu a zaměstnat osoby z vyloučených lokalit. Z počátku tito lidé nebyli zvyklí pravidelně docházet do zaměstnání, neměli žádnou pracovní morálku. Nebylo to s nimi jednoduché. Jsme rádi, že jsme je naučili plnit povinnost pravidelně docházet do zaměstnání, včas oznámit absenci a zdokumentovat tuto absenci. Bohužel je s těmito osobami spojena vysoká administrativní zátěž vzhledem k jejich zadluženosti. V oblasti sociálního podnikání naše společnost změnou neprošla.</p>
<p>Měli jsme problémy s cílovou skupinou, kdy nám těsně před podpisem smlouvy a nástupem do zaměstnání vypadl celý pracovní tým zaměstnanců z řad CS. To nám přineslo více navázaných problémů (změny v projektovém týmu, odložení plnění podnikatelských cílů, odklad marketingové podpory). Nyní bych se nespolehal na jeden zdroj zaměstnanců z CS.</p>
<p>Jsme rádi, že se nám podařilo vybudovat nové provozovny, nyní jsme ve fázi jejich rozjezdu. Jedna z těchto provozoven - Café v Domečku - byla ve svém rozvoji poškozena tzv. pamlskovou vyhláškou, hledáme další možnosti jejího rozvoje. Mobilní kavárnu hodnotím spolu s cateringem jako úspěšné. Největší radost nám dělají kladné ohlasy zákazníků a profesní rozvoj našich zaměstnanců. Jinak bychom nedělali nic.</p>
<p>První rok podnikání lze hodnotit dobře. Podařilo se nám stabilizovat tým, nastavit perfektní komunikaci s CS (neslyšící), zrealizovat několik školení a zvládnout nové technologie. Perfektně funguje spolupráce s místními aktéry, daří se nám i získávání nových zákazníků z regionu. Navázali jsme spolupráci ÚP, získali možnost nabízet zboží a služby v rámci náhradního plnění. Velkou radost máme z přístupu pracovníků, jejich zapojení do fungování firmy a z jejich snahy se neustále zlepšovat. Určité rezervy máme v oblasti obchodu, kde bude potřeba zvýšit obrat, který bude v budoucnu zárukou finančně vyrovnaného fungování. Zároveň bude nutné zvýšit produktivitu práce zaměstnanců, která se však postupně zvyšuje s rozvojem jejich zkušeností s danou technologií. S určitými limity však musíme vzhledem ke zdravotnímu postižení počítat. Naše očekávání se moc nemění, stále směřujeme ke stejnému cíli, vytvořit dobře fungující firmu s kvalifikovanými pracovníky a upevnit svoji pozici na trhu. Určité změny bychom možná udělali v nákupu techniky, ale to je spíše otázka vývoje v dané oblasti.</p>

³ Jak hodnotíte první rok vašeho podnikání? Co považujete za největší překážky a co Vám dělá radost? Prošla Vaše očekávání spojená se sociálním podnikáním v prvním roce podpory nějakou změnou? Udělali byste nyní něco jinak?

První rok hodnotím jako úspěšný. Přes počáteční potíže jsme nyní v sezóně na 100 % naší kapacity. Největší překážkou je pro nás získat zakázky od organizací zřizované státem, krajem Vysočina. Není pro ně důležité, že jsme sociální podnik, ani že jim můžeme nabídnout lepší cenu. Máme obavy, že po letní sezóně nám ubude zákazníků. Očekávání prošla změnou hlavně v zaměření na naše zákazníky. Odklon od "státních" organizací, pro které bychom podle našich představ měly být především partnery. Tyto instituce se řídí pro nás neznámými ekonomickými principy.

První rok podnikání hodnotíme pozitivně. Máme stálý zaměstnanecký kolektiv - spolehlivé a dobře pracující zaměstnance. Množství zakázek zhruba pokryje jejich pracovní dobu, postupně se dostáváme do zisku. Náročná je pro nás občas práce s cílovou skupinou - OZP navštěvují často lékaře a absentují. Tuto nepřítomnost pak musí zaplnit jiní zaměstnanci, někdy zakázky již nestíháme a dochází k posunům termínů pro jejich dodání. Naše očekávání byla naplněna, za dotaci, která nám umožnila rozjet podnikání, jsme velice rádi. Kdybychom něco měli udělat jinak, pak bychom dali do žádosti o dotaci širší záběr činností / služeb, které nabízíme.

Za první rok jsme se toho naučili velmi mnoho. Většina věcí je jinak než jsme očekávali, problémy nastávají obvykle tam, kde jsme je nečekali a naopak. Po roce fungování můžeme konstatovat, že naše zkušenosti a představy na začátku byly velmi malé a vzdálené realitě :) Bereme to ale tak, že tyto problémy patří k tomu, že jsme se rozhodli věnovat novým věcem a důležité je poučit se a neopakovat chyby. Kdybychom začínali teď, tak bychom na to šli určitě jinak, ale určitě toho nelitujeme a šli bychom do toho znovu.

Celkově hodnotíme první rok jako úspěšný, stanovené cíle plníme, ohledně finančního plánu a plánovaných tržeb jsme úspěšnější, než jsme plánovali. K největším překážkám, které jsme museli překonat, byla neznalost problematiky zaměstnávání osob s OZP, především z pohledu ÚP a jejich konkrétních požadavků a dále úřední šiml - všechny ty hlášení, oznámení, registrace. Naopak největší radostí jsou naši zaměstnanci - ve své dosavadní praxi jsem se nepotkal s tak vděčnými a loajálními zaměstnanci. Je radost se s nimi potkat - nic nechtějí, se vším jsou spokojeni :) Sociální podnikání je super dobrodružství a to proto, že se hraje o hodně. Není to klasický projekt se 100% dotací, který začne a skončí. A je to obrovská rychlost z bodu 0 na funkční podnik, který zaměstnává lidi a musí se během dvou let postavit na vlastní nohy. To je na tom to nejzábavnější. Život je totiž moc krátký na to dělat věci, která vás nebaví :)

Největší překážkou je najít spolehlivé zaměstnance na pozici masérů. Jinak hodnotíme první rok pozitivně, daří se nám získávat nové zákazníky, jsme přesvědčeni, že se nám podaří vybudovat dlouhodobě stabilní a úspěšný sociální podnik.

První rok hodnotím kladně. Jsem rád, že jsme mohli pomoci alespoň pár jednotlivcům, anebo jim alespoň dát šanci na lepší začlenění do společnosti. Největší zklamání panuje především z přístupu části lidí z cílové skupiny. Co se týče uchazečů o zaměstnání z Úřadu práce, tak se všemi, kteří k nám nastoupili, jsme maximálně spokojeni. Druhá část zájemců o práci ze skupiny mladistvých a mladých dospělých opouštějících ústavní péči nás z větší části zklamala jejich přístupem k možnosti získat zaměstnání. Je velmi problematické lidem z této skupiny vysvětlit a přesvědčit je o vážnosti situace, ve které se mnozí nachází, a že náš úmysl je jim nabídnout pomocnou ruku. Nicméně i v této skupině se našla část zaměstnanců, kteří nás potěšili a nabyli pozitivismem. Myslíme si, že vývoj našeho sociálního podniku probíhá přirozeně a stále zlepšujeme kvalitu našich služeb, proto se těšíme na budoucí vývoj.

Nejobtížnější je najít v novém oboru svoje pevné místo a získat první větší zakázku. Nabrat správný personál, který to bude bavit a půjde mu práce od ruky. Radost nám dělají hromady vyžehleného prádla před odvozem zakázky.

Největší překážkou jsou legislativní povinnosti a formuláře, které finančně i časově zatěžují práci.

Velkou výhodou vidím v možnosti pozvolného pracovního nasazení a pozvolného začlenění do zaměstnání. Dále klid na práci a celkově dobrý přístup a zohlednění vašeho dočasného omezení a podobně. Více míst nejen pro OZP, ale i pro jinak postižené osoby (např. duševní onemocnění) bych uvítala a viděla jako přínosné v pohostinství a v práci s osobním kontaktem s lidmi v rámci služeb.

První rok našeho sociálního podniku proběhl celkem bez potíží. Podařil se nám zaměstnat dost OZP a velká většina u nás pracuje i nadále.