

Realizace provozu hiporehabilitačního střediska

Autoři: RNDr. Xenia Svobodová, CSc., MBA, MUDr. Markéta Janatová, Ph.D.

Záměr pro zřízení provozu hiporehabilitace

Podmínky pro provoz

Pro provoz hiporehabilitace se vztahují obecně platné právní předpisy pro provozy, zejména:

- zaměstnávání a práce dobrovolníků, v rámci toho zejména mzdové předpisy a předpisy ochrany a bezpečnosti při práci
- chov a ustájení koní, veterinární předpisy, obecně také odbor životního prostředí
- provoz zázemí a stájí, zde protipožární ochrana a bezpečnost klientů, pojištění zodpovědnosti

Podmínky pro provoz hiporehabilitace jsou stanovené v rámci ČHS metodikami a standardy. Ty se liší podle odbornosti, obecně jsou určeny podmínky pro:

- personál (vzdělání a kurzy, délka praxe a také složení týmu)
- stupeň přípravy koní
- zázemí pro personál a klienty
- dokumentace hiporehabilitace (indikace a kontraindikace, záznamy, kazuistiky)
- bezpečnost personálu a klientů, pojištění zodpovědnosti

Záměr pro založení hiporehabilitačního střediska

V rámci záměru pro založení hiporehabilitačního střediska je potřebné se s těmito podmínkami seznámit a zvážit odbornost, rozsah a kapacitu, cílovou skupinu a způsob financování.

Je vhodné si zpracovat záměr písemně a zkonzultovat jej odborníkem na danou oblast.

Záměr může obsahovat například tyto údaje jako odpovědi na základní otázky:

Pro koho: cílová skupina, její velikost, dostupnost, a hlavně její potřeby, jak jsme si je ověřili, kolik jsou klienti ochotni za službu platit

Co: jakou službu nabízíme, co je cílem, jak poznáme, že je cíl naplněn, jak jinak lze cíl naplnit, jaká je konkurence za kolik se realizuje služba jinde

Kdo: kdo bude službu realizovat, jaké má předpoklady, jak často, za jakou mzdu, jako hlavní pracovní poměr nebo DPP, či subdodávku, je to atraktivní nabídka, jak stabilní a pro jakou činnost má být, jaké jsou celkové mzdové náklady

Jak: jaký konkrétní postup použijeme, na čem je založen, jak odpovídá potřebám klientů a našim možnostem

Koně: jaké koně je možné využít a jak jsou připravení, jaké jsou náklady na jejich provoz a jaká je jejich kapacita

Kde: máme k dispozici vhodné prostory, zázemí, jaké náklady má provoz?

Proč: tato odpověď je zásadní a je třeba se k ní vracet, kdykoliv máme pochybnosti o smyslu naší práce.

Pro design služeb i organizace se v praxi osvědčuje metoda HCD (Human centered design), která umožní návrh zpracovat jednoduše podle potřeb a možností klientů i organizace.

Finanční údaje je vhodné zpracovat do jednoduché tabulky příjmů a výdajů (cash flow plánu), uvést je do rovnováhy a zvážit návratnost počáteční investice a rizika.

Založení hiporehabilitačního střediska

Různé právní formy a jejich výhody a nevýhody

Pro hiporehabilitace není závazná žádná z právních forem, středisko může být samostatné (mít právní subjektivitu) nebo fungovat v rámci větší organizace. V ČHS jsou sdružena střediska převážně tvořená zapsanými spolky a zapsanými ústavami, dále OSVČ, součástí s.r.o., zdravotnických zařízení a zařízení sociálních služeb zřizovaných státem.

Pro založení hiporehabilitačního střediska je však vhodné zvolit odpovídající právní formu.

Obecně jsou k dispozici 2 základní formy:

- osoby samostatně výdělečně činné, OSVČ – podnikající fyzické osoby
- právnické osoby

Kritériem, kterou formu zvolit je zde hlavně to, zda za záměrem stojí jeden člověk nebo skupina. Pokud jde o jednotlivce, pak zvolí pravděpodobně formu OSVČ, která má určité daňové úlevy. Nevýhodou je, že za závazky ručí celým svým majetkem. Pokud je zakladatelů více, založí právnickou osobu, kde svoje vztahy upraví v zakladatelské listině.

Právnické osoby mohou být dále členěny podle hlavního cíle podnikání na:

- neziskové organizace, jejichž záměrem je využít zisk pro veřejný prospěch
- ostatní právnické osoby, zejména společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti, které zpravidla odvádějí část zisku svým majitelům
- jiné formy jako školy, zdravotnická zařízení zřizovaná státem, krajem nebo obcemi

Pro provoz hiporehabilitace se zpravidla využívají právní formy neziskových organizací, proto se budeme zabývat jen jimi.

Neziskové organizace tvoří zisk, ale neodvádějí jej svým zakladatelům, nýbrž jej ponechávají v organizaci. Mohou jej využít pro svůj rozvoj nebo přerozdělit ve prospěch jiné neziskové organizace. Proto je tento zisk osvobozen od daně.

Protože neziskové organizace nepřinášejí svým zakladatelům zisk a jsou zřízeny pro veřejný prospěch, mohou být v určitých případech podporovány státem a jeho složkami, nadacemi a sponzory. Účel existence je však třeba naplnit tak, aby byl v souladu se záměry podporovatelů. To je potřeba zvážit při založení a promítnout do zakládacích listin nebo stanov.

Založení neziskové organizace samozřejmě automaticky neznamená, že bude schopna granty a dotace získat. Žádost i realizace grantových projektů vyžaduje obvykle vysokou administrativní a časovou náročnost činností, na které je nutné mít v týmu pracovníky schopné takový typ odborné práce kvalitně a zodpovědně vykonávat.

Existují dva typy neziskových organizací:

- zapsaný spolek, z.s.
- zapsaný ústav, z.ú

Zapsaný spolek má být založen především pro uspokojování společného zájmu svých členů. Funguje demokraticky, jeho členové mají stejná práva, volí si předsedu, který je statutárním orgánem. Případně další orgány, které spolek řídí. Účel a fungování spolku se řídí stanovami a mohou jej založit nejméně 3 členové. Za závazky spolku ručí statutární zástupce, případně pokud je zřízeno představenstvo, tak kolektivně jeho členové.

Zapsaný ústav se zakládá především pro poskytování služeb klientům, pro vzdělávání anebo výzkum. Právní forma zapsaného ústavu je podobná formě společnosti s ručením omezeným. Zakladatelé ustaví řídicí a kontrolní orgány, které mohou kdykoliv změnit. Tato právní forma je stabilní, její administrativa je však poněkud náročnější.

Postup založení střediska

Založení zapsaného spolku nebo ústavu se vykoná zasláním příslušných listin k zápisu do obchodního rejstříku. Spolek schválí stanovy a zvolí předsedu na ustavující schůzi.

Ústav předloží zakládací listiny ústavu s ověřenými podpisy zakladatelů.

Je možné to vykonat elektronicky, pokud má zakladatel zřízenou elektronickou identitu občana.

Každá právnická i fyzická podnikající osoba má ze zákona povinnost mít zřízenou datovou schránku. Je zřízena automaticky při založení subjektu. V případě, že je to první počin tohoto druhu, je lépe si nechat poradit nebo si přečíst návody.

Bude-li působit středisko v rámci větší organizace, je potřebné vymezit jeho působnost rámci celé organizace, upravit pravomoci vedoucího a ujasnit si finanční toky.

Rozjezd střediska

V rámci záměru pro založení je vhodné si naplánovat přesně první kroky podobně jako v celém záměru, ale ve větším detailu:

- Kdo budou první klienti, jak je získáme, máme připravený web a sociální síť, jednoduchý objednávkový systém, jak budou klienti platit?
- Máme připravený personál, zaměstnance a dobrovolníky, máme pro ně všechny pomůcky, jsou připraveni a proškoleni, máme plán práce a komunikujeme?
- Máme vhodné a spolehlivé koně, stanovené váhové limity, dostupné pomůcky?
- Máme zázemí vhodné pro danou sezónu?
- Máme peníze na začátek? Jak dlouho vydržíme „prodělávat“?
- Máme vyřešenou administrativu, fakturaci, mzdové a finanční účetnictví?

Od začátku je vhodné také zajistit plnění základních povinností neziskové organizace, která jako každá jiná právnická osoba má za povinnost:

- vedení účetnictví
- mzdová agenda, pracovní smlouvy, mzdové listy, nahlašování a odhlašování zaměstnanců do zdravotního a sociálního pojištění, placení odvodů a záloh na daň ze mzdy
- pravidelné zakládání listin do sbírky listin obchodního rejstříku, jedenkrát ročně účetní závěrku a zápis z členské schůze spolku,
- zápis je potřebné založit při každé změně v členské základně, vedení nebo stanov
- doporučené je také pravidelné vypracovávání Výroční zprávy o činnosti a založení do sbírky listin v obchodním rejstříku. Je to důležité zejména při žádostech o grant a sponzoring, v rámci ČHS je také podmínkou pro status Střediska doporučené rehabilitace

Je zřejmé, že založení a vedení samostatného hiporehabilitačního střediska je náročné. Protože v ČHS je již registrovaných přes 80 středisek hiporehabilitace, je možné se k některému připojit jako zaměstnanec nebo dobrovolník.

Pro ty, které náročnost neodradí a rádi přijímají výzvy, je tu v rámci ČHS k dispozici síť Středisek praktické výuky, kam lze přijít na stáž, všechno si prohlédnout a nechat vysvětlit a také je k dispozici metodická podpora ČHS.

Provoz hiporehabilitačního střediska

Pokud bylo založeno středisko a podařilo se jej rozjet, je užitečné občas vystoupit z denní rutiny a přehlédnout situaci.

Zejména je vhodné si uvědomit, že kromě svojí odborné činnosti je třeba postupně rozvíjet i činnosti ostatní, které se souhrnně nazývají řízení nebo management.

Management je komplexní odbornost a dovednost. Pokud organizace roste co do obratu, počtu zaměstnanců a dobrovolníků a také pestrosti nabízených služeb, přestává stačit intuitivní přístup, který skvěle ovládají úspěšní zakladatelé. Ti se pak dostávají do stavu přepracování, zahlcení a vyhoření. Podle obecných poznatků je to jedno z největších rizik v neziskových organizacích a nevyhýbá se ani střediskům hiporehabilitace. Je proto vhodné si toto riziko uvědomit a včas mu předcházet. Protože ve stavu vyhoření je těžké dělat změny.

Organizační struktura a kultura

Základem řízení je nastavení organizační struktury a kultury. Tyto dvě složky by měly být v rovnováze a jedna provázet druhou.

Pro pochopení je možné si (s nadsázkou) představit dvě odlišné kultury a struktury:

- Bojový útvar, který má jasně danou strukturu velení, komunikace. Podřízení plní rozkazy bez diskuze. Na tu není čas. Nejvyšší hodnotou je poslušnost a loajalita. Dezerce se trestá zastřelením.
- Parta na výletě, cesta je cíl, mají dohodu, že jdou na trek do hor na 2 dny, každý si nese, co potřebuje, společně nakoupí po cestě jídlo. Na každém rozcestí se zastaví a diskutují, kam půjdou dál. Nepohnou se, dokud všichni nesouhlasí. Pokud mají vůdce, jeho jediným úkolem je dovést všechny zdravé zpátky. Nejvyšší hodnotu je společný zážitek, ohleduplnost a schopnost se přizpůsobit.

Klasická hierarchická struktura i malé organizace vypadá následovně:



V malých organizacích zpočátku často vykonává jeden pracovník více rolí současně.

Pro malé a flexibilní týmy se více osvědčuje procesní řízení.

Proces je činnost, která má definovaný vstup a výstup, daný čas a postup. Hiporehabilitační jednotka může být takovým procesem. Procesem je i nábor a přijímání pracovníků.

Na základě analýzy potřeb je potřebné sestavit procesní mapu organizace, procesy rozlišit na ty základní, které přináší tržby a podpůrné, přiřadit jim vlastníky, kteří je vykonávají i rozvíjejí.

Podpůrné procesy může mít organizace vymístěné do jiné organizace (typicky účetnictví, mzdovou agendu), neměla by se však vzdávat řízení finančních toků, cash flow.

Dalším podpůrným procesem je plánování, zde je vhodné využít digitální nástroje jako je sdílený google kalendář a pro větší organizaci nástroje pro sledování úkolů a projektů (Freelo, Asana). Pro fakturace se osvědčuje například aplikace „iDoklad“.

Pro každou strukturu je pak vhodná podporující kultura, která je určena základními prvky:

- kdo co a na základě čeho rozhoduje
- jaké jsou společné hodnoty
- zda a jak se vede diskuse
- jak se komunikuje, co veřejně a co individuálně
- jaká je motivace, společná, individuální, vázaná na výkon
- jaké jsou vztahy mezi jednotlivými členy týmu a jak jsou důležité
- jak otevřený je tým navenek, jak je stabilní

Uvedené faktory jsou většinou nastaveny intuitivně, pokud však chcete práci týmu zefektivnit, je třeba se věnovat i posunu v kultuře.

Manažerské činnosti je možné buď delegovat na profesionála, nebo se pokusit je distribuovat v týmu. V každém případě je hlavní rolí vedení organizace pomáhat stanovit a řídit směr pohybu a mít pod kontrolou základní zdroje: lidi a peníze.

Řízení lidí

Vedení lidí se nehezky označuje jako řízení lidských zdrojů. Je rozdíl mezi řízením a vedením. Vedení, leadership je ukazování a prošlapávání cesty, leader jde sám vepředu a překonává překážky jako první. Řízení je vedení na dvou lonžích, víme, kam jdeme, prostě jdeme. Oboje má své místo, je dobré si uvědomit, co organizace v dané chvíli potřebuje.

Podobně je to v přístupu k jednotlivci. Osvědčuje se situační řízení, kde se styl řízení přizpůsobuje potřebám jednotlivce. Podle jeho motivace a dovednosti je nastavena míra podpory mezi vedoucím a vedeným.

Představme si situaci nového člena týmu. Ze začátku nemá potřebné dovednosti a informace. Jeho motivace je nízká, nevěří si. Potřebuje direktivní vedení. Jednoduché, proveditelné úkoly, zažít úspěch.

Po čase si začne věřit a jeho motivace stoupne. Je možné mu předat složitější úkoly a potřebuje kontrolu, je však třeba mu dát volnost dělat chyby.

Ve stavu, kdy motivace přetrvává a dovednosti jsou na místě, stačí podpora samostatného růstu.

Po čase se pracovník poohlíží po nových výzvách. Je na čase mu delegovat zodpovědnost.

Řízení týmu

Hiporehabilitace je týmová činnost. Na jednotce pracují často 2-3 lidé, navíc někdo připravuje koně, jiný právě dělá marketing. I když mají lidé rozdělené úkoly a celé procesy, je dobře, když pracují jako tým. V týmu se ustavuje týmová dynamika, která motivuje a pomáhá překonávat obtíže a únavu.

Proto je užitečné zavést pravidelná týmová setkání a zorganizovat je tak, aby se na ně lidé těšili. Je vhodné zavést a udržovat i určité rituály. Stejně tak je třeba mít rozšířený tým s dobrovolníky a občasnými spolupracovníky, sponzory apod.

Každý tým si ustaví svoji dynamiku a rozdělí spontánně role. Už v tříčlenném týmu je zřejmá jejich diferenciací a je užitečné, když si lidé tyto svoje role uvědomí a když jsou v nich podpořeni a respektováni. Týmových rolí je identifikováno více typů, zde postačí ty hlavní:

- Tým leader, nastoluje témata, hlídá čas a priority, přivádí k tématu
- Pracant, navrhuje řešení, promýšlí a předkládá varianty, často zapisuje, dělá, co je potřeba
- Vyzyvatel, přichází s neotřelými nápady, kritizuje, upozorňuje na nedostatky a rizika
- Stmelovač, povzbuzuje zamlklé, žádá si jejich názor, tlumí konflikty, zmírňuje napětí

Finanční řízení

Finanční řízení je elegantní nástroj řízení organizace. Bohužel bývá často zanedbáváno, hlavně v neziskových organizacích. Je však velmi užitečné, protože činnost organizace podchycená v číslech je založená na faktech a umožňuje včasné zásahy do provozu organizace.

Jednoduchým nástrojem je tabulka finančních toků, cash flow, kde je možné sledovat plán a skutečnost. Praktické a přehledné je rozlišení po měsících a možnost rolovat plán

na rok dopředu. Příklady tabulek lze nalézt na internetu, je vhodné absolvovat aspoň krátký kurz.

Plán by měl počítat s udržováním finanční rezervy minimálně na 2 měsíce dopředu, optimálně na půl roku. Pokud se začne rezerva čerpat, jsou nutné změny.

Financování hiporehabilitace je náročně, zpravidla tržby sotva pokrývají výdaje, protože náklady na koně jsou vysoké. Nezbývá tak často na investice a rozvoj.

Proto je třeba zapojit do pravidelné činnosti týmu obstarávání dotací, grantů a sponzorských darů nebo se zabývat jinou, více výdělečnou činností. Je třeba počítat s tím, že obstarání a administrace dotace nebo sponzorského daru má své náklady a že je třeba dbát o dobrou pověst organizace a její prezentace navenek.

Z uvedeného vyplývá, že po zvážení finančních parametrů, získaných ze zkušenosti z provozu střediska, je vhodné přehodnocovat záměr činnosti tak, aby finance zásadně nelimitovaly rozvoj organizace a lidí v ní.

Řízení rizik

Provoz HR střediska má relativně vysoká rizika. Kromě již zmíněných rizik podfinancování a vyhoření hrozí denně rizika úrazů klientů, zaměstnanců a koní. Analýza a řízení rizik patří k základním povinnostem vedení, protože mnohá z nich ohrožují zdraví lidí, pověst nebo i samu existenci organizace. Analýza rizik je také vyžadována při předkládání žádosti o podporu nebo dotace.

Rizikům je třeba nejlépe předcházet anebo zmiřňovat dopady, pokud už nějaká nehoda nastane.

Rizikům, která vyplývají ze samé podstaty hiporehabilitace, lze předejít dobrým plánováním a zajištěním vícezdrojového financování.

Provozní rizika je třeba ošetřit pojištěním zodpovědnosti se zahrnutím aktivit jízdy na koní.

Je potřebné:

- mít zpracované provozní řády pro zaměstnance, dobrovolníky a návštěvníky
- mít připravenou lékárničku pro první pomoc pro lidi i pro koně
- zaměstnance a dobrovolníky pravidelně proškolovat a mít o tom záznamy
- při HR postupovat podle doporučení ČHS a používat ochranné pomůcky

Pokud uvedená opatření nefungují, může pojišťovna odmítnout krytí pojistné události.

Dále je potřebné vést pečlivě knihu úrazů, zaznamenávat i drobné provozní nehody a čas od času se analýzou rizik zabývat. Další podrobnosti o řízení rizik budou řešeny v příslušné kapitole e-learningu.

Předcházení krizím a jejich řízení

Krize se dostávají cyklicky. Jejich zárodky lze většinou vidět dost dopředu. Bohužel jsou lidé v organizacích zahlceni „provozní slepotou“ a náznaky ignorují. Proto je vhodné čas od času pozvat nezávislého poradce nebo metodika a nechat si celý provoz posoudit a přijmout doporučená opatření. Metodickou podporu při založení i provozu střediska může svým členům zajistit Česká hiporehabilitační společnost.

I krize samotná se rozvíjí postupně a je třeba jí rychle čelit. Pokud už se rozvine, je nutné většinou něco obětovat. I zde je vhodné požádat o pomoc externistu. Není to nic neobvyklého, každá organizace dříve nebo později nějakou krizí projde.

Doporučená literatura:

VRZÁČEK, Petr. *Krabička poslední záchrany pro neziskové organizace: manuál managementu neziskových organizací*. Togga ve spolupráci s Univerzitou Karlovou, Fakultou humanitních studií, 2017.

Zajímavé odkazy:

Příklad dělení týmových rolí – distanční studijní text Masarykovy

univerzity: https://is.muni.cz/www/9726/47188079/04_tymove_rolie_finale.pdf

Příklad způsobu tvorby procesní mapy: <https://www.jiribenedikt.com/materialy/lean-six-sigma/sipoc/>

Návod na založení zapsaného spolku: <https://www.davidzahumensky.cz/2014/04/14/jak-zalozit-spolek-v-roce-2014/>

Návod na zaevidování nového chovatele a registraci

hospodářství: <https://eagri.cz/public/portal/mze/zemedelstvi/zivotni-situace/zaevidovani-noveho-chovatele-a-jeho>

Příklad vzoru faktury: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/nastroje/faktura-pro-neplatce-dph/>

Příklad metodiky tvorby nových služeb:

- příručka: https://www.lepsisocialnisluzby.cz/frontend/storage/files/HCD_v_socialnich_sluzbach.pdf
- příloha příručky: https://www.lepsisocialnisluzby.cz/frontend/storage/files/HCD_v_socialnich_sluzbach_Prilohy.pdf

O různých typech kultur:

<https://www.mindsetmentors.eu/blog/tyrkysove-organizace-vyssi-uroven-kreativity-vykonnosti-a-stesti>

Dokument byl zpracován jako jeden z publikačních výstupů projektu Spolupráce při inovaci hiporehabilitace v sociální praxi se zaměřením na rodiny s dětmi se specifickými potřebami, reg.č. CZ.03.03.01/00/22_021/0001564, financovaného z fondů EU v Operačním programu Zaměstnanost Plus.

Projekt

Spolupráce při inovaci hiporehabilitace v sociální praxi se zaměřením na rodiny s dětmi se specifickými potřebami (registrační číslo projektu CZ.03.03.01/00/22_021/0001564),
je financován **Evropskou unií.**

Příjemce projektu: Hiporehabilitace Jupiter, z. s.

Partner s finančním příspěvkem 1: Vladykúv dvůr, z. s.

Partner s finančním příspěvkem 2: Kamenitý vrch, z. s.

Cílem projektu je posílení kompetencí zapojených organizací v oblasti poskytování hiporehabilitace v sociální praxi vedoucí ke zlepšení kvality života a perspektivy rodin dětí se specifickými potřebami.

Projekt je financován z Operačního programu Zaměstnanost plus.



**Financováno
Evropskou unií**