

Budování kapacit a profesionalizace romské organizace TUKE.TV (TUKE.TV, z.s.)

Případová studie zachycující dobrou
praxi ve výzvě č. 42 OPZ+

Hana Kociánová

Johana Haldová

Cuong Manh Vu

Jana Rejšková

Daniel Jirátko-Ziółkowski_____dan@govlab.cz



Financováno
Evropskou unií



Obsah

Profil realizátora	3
Přínosy projektu.....	4
Strategické plánování	4
Finanční řízení	5
Lidské zdroje	6
Marketing a PR.....	7
Dlouhodobý přínos pro organizaci.....	8
Zkušenosti z realizace.....	9
Bariéry a limity	9

Případová studie vychází z rozhovoru se spoluzakladatelkou organizace TUKE.TV, z.s. a projektovou manažerkou.

Profil realizátora

TUKE.TV, z.s. je nezávislá a nekomerční **videoprodukce a platforma romských profesionálů z oblasti médií a audiovize**, působící v České republice a na Slovensku. Jejím hlavním cílem je podpora pozitivního mediálního obrazu Romů a Romek a jejich většího zapojení do veřejného i mediálního prostoru. Svou činností se snaží bořit bariéry a předsudky, zároveň prostřednictvím mentoringu pomáhají mladým generacím rozvíjet profesionalitu v oblasti mediální a filmové tvorby, aby dokázaly vytvářet kvalitnější obsah:

„Základem naší práce je láska k profesi, špičková technika a vzájemný respekt, který od nás můžete očekávat, ať už jste host pořadu, partner nebo zákazník.“ (zástupci organizace)

Spolek TUKE.TV založili v roce 2019 novinářka Alica Sigmund Heráková, ředitelka organizace Romodrom Marie Gailová a režisér Robin Stria. Jejich cílem bylo vytvořit **mediální platformu**, která přinese nový typ audiovizuálního obsahu tvořeného Romy pro Romy. Podle zástupců organizace ve veřejném prostoru **chyběly kvalitní televizní pořady**, které by Romům nabízely inspiraci, pozitivní příběhy a lifestyleový obsah **reflektující současnou romskou kulturu a společnost**.

Již v roce 2018 spolek prošel přípravnou fází, během níž provedl vůbec **první mediální průzkum** v romské komunitě a vypracoval studii proveditelnosti. Výsledky ukázaly, že se romští respondenti a respondentky **cítí médii přehlíženi a postrádají obsah**, který by je oslovoval. Na základě těchto zjištění organizace TUKE.TV stanovila své cíle a strategie tak, aby odpovídaly potřebám romské komunity.

Mezi hlavní pořady TUKE.TV, které lze nalézt například na platformách YouTube a Stream.cz, patří mimo jiné:

- **Amare Lavutara** – pořad s romskými zpěváky, hudebníky nebo skladateli
- **Tuke Talk** – rozhovory s inspirativními Romy a Romkami
- **Coming Out** – nabízí unikátní perspektivu LGBTQ+ autora a romského diváka v jednom
- **Fajnovky od Tomáše Funtiho** – kulinářská show romského profesionálního kuchaře
- **Vaření s Maruškou** – kulinářská show spoluzakladatelky TUKE.TV

Se spolkem TUKE.TV je spojen také **filmový festival romského filmu Tu+kino**. Jeho první ročník se uskutečnil v roce 2024 s cílem ukázat, že i Romové chodí do kina, milují film a tvoří rozmanité příběhy. Festival zároveň poukazuje na to, že Romové nejsou jen nositeli stereotypů, které často zobrazují neromští filmaři.

Na primární činnost organizace navazuje projekt **Budování kapacit a profesionalizace romské organizace TUKE.TV** (reg. č. CZ.03.02.03/00/22_042/0001434), který cílí na rozvoj a udržitelnost organizace. Vzhledem k finanční i organizační náročnosti audiovizuální produkce spolek naráží na limity, které ovlivňují jeho další rozvoj a prohlubování know-how. Cílem projektu je proto vytvořit **strategická a kapacitní opatření, která zajistí dlouhodobou stabilitu a udržitelnost jeho činnosti**. Doba realizace projektu je od 1. srpna 2023 do 31. července 2025 a zahrnuje následující klíčové aktivity:

- KA 1 – Strategické plánování a rozvoj organizace
- KA 2 – Rozvoj finančního a projektového managementu a fundraisingu
- KA 3 – Rozvoj lidských zdrojů
- KA 4 – Marketing a PR

Přínosy projektu

Projekt se zaměřuje na několik klíčových oblastí, jejichž podpora je nezbytná pro zajištění dlouhodobé stability a udržitelnosti organizace. První je **strategické plánování a rozvoj organizace**, což zahrnuje tvorbu strategického plánu rozvoje a jeho následnou implementaci dle akčních plánů. Dále se projekt soustředí na **rozvoj finančního a projektového managementu a fundraisingu**. To zahrnuje vytváření fundraisingového plánu, který zajistí potřebné finanční prostředky pro budoucí činnosti. **Rozvoj lidských zdrojů** představuje další důležitou oblast, zaměřující se na posílení dovedností a kompetencí týmu. Spolek plánuje vytvoření plánů rozvoje zaměstnanců, včetně zajišťování kurzů v oblastech strategického myšlení, facilitace, storytellingu a mediálního marketingu. V neposlední řadě projekt zahrnuje **marketing a PR**, kde si organizace slibuje posílení PR kapacit, které budou využity k profesionalizaci a lepší prezentaci její činnosti ve veřejném prostoru.

Strategické plánování

Strategické plánování v organizaci běží na plné obrátky. V rámci projektu se organizace pustila do **úprav své organizační struktury a revize stanov**. Hlavním cílem těchto změn je zajistit, aby směřování organizace bylo plně v souladu s jejím posláním:

„Měnili jsme organizační strukturu. Jedna z prvních změn byly stanovy organizace, které už reflektují to poslání. Takže to šlo ruku v ruce i s měněním těchto věcí a samozřejmě zaměření té organizace poté ovlivnilo i fundraisingový plán na granty. No, a momentálně se dostáváme do pozice, kdy budeme mít vytvořený dokument, kde budou formulované ty věci.“ (projektová manažerka)

Realizační tým si klade za cíl vytvořit **strategický plán**, který podpoří rozvoj organizace a zároveň zajistí, že v případě obměny vedení budou mít nově příchozí pevný základ, o který se mohou opřít. Projekt tak pomáhá organizaci **zachovat její jedinečnou identitu**:

„Cílem našeho realizačního týmu je tu organizaci dostat do bodu, kdy se tu můžeme obměnit a když sem přijde někdo nový, aby se měl o co opřít a aby nějaké to DNA té organizace stálo. Pořady, které se budou točit, nebo zaměření konkrétní aktivity, že budou víc fokusované na něco jiného, to se v budoucnosti měnit může, ale DNA organizace – to, aby zůstalo.“ (projektová manažerka)

Proces tvorby strategického plánu v organizaci začal vyjasněním základních hodnot, vize a poslání organizace. Tento proces zahrnoval sérii workshopů a facilitovaných setkání, které kladly důraz na demokratičnost a otevřený dialog. Postupně se tým zaměřil na konkretizaci strategických cílů a priorit, které byly následně převedeny do akčního plánu určujícího konkrétní kroky k jejich dosažení. Jak uvádí zástupkyně organizace, tento proces jim pomohl propojit hodnoty organizace s konkrétními kroky pro její budoucí fungování. **Tento strukturovaný přístup ke strategickému plánování** je pro organizaci **novinkou**, přičemž spoluzakladatelka jej vnímá jako velmi přínosný:

„Přesně ten proces toho, jak se dá definovat, kam jdeme nebo co pro to potřebujeme. Těch možností je víc a pro mě to byla první taková zkušenost, kdy jsem tím prošla s nějakou organizací od začátku až do této fáze. Pro mě to určitě hodnotu má.“

TUKE.TV a její strategické cíle			
Tuke jako produkční společnost	Transparentnost a atraktivita pro Romy	Příležitosti pro neprofesionální tvůrce	Program a obsah
Zajištění právní struktury a vytvoření profesionálního zázemí pro romské tvůrce.	Zvýšení viditelnosti a důvěry skrze atraktivní a přístupný obsah.	Rozvoj talentů skrze mentoring, vzdělávání a propojení s profesionální sférou.	Strategické plánování a výběr projektů odpovídající poslání organizace.

Plnění strategických cílů organizace pravidelně **vyhodnocuje jak interně** (prostřednictvím týmových reflexí a reportů), tak **externě** (například na základě zpětné vazby účastníků, analýzy výstupů nebo konzultací s partnery a odborníky). Strategický dokument se průběžně aktualizuje, s důrazem na flexibilitu a autenticitu. **Plnění akčního plánu** členové organizace vyhodnocují třikrát ročně. V lednu 2025 byl vytvořen první akční plán a v dubnu proběhlo jeho první vyhodnocení a následná aktualizace.

Projekt umožnil organizaci **věnovat se strategickému plánování v klidu a systematicky**, což by bez něj bylo mnohem složitější. Strategické plánování by i bez projektu probíhalo, rozhodně by však mělo menší rozsah a organizace by musela řešit výzvy s omezenými kapacitami. Celý proces by také probíhal bez odborné podpory, kterou projekt zajistil:

„Strategické plánování by bez projektu bylo složitější a víc ovlivněné tím, že by na to nebyla kapacita úvazků ani rozpočet odborné podpory, kterou díky projektu máme. Tohle umožnilo, že se tomu můžeme v klidu věnovat a vědět, že máme tu možnost, že to je obsahem toho projektu. Velmi pozitivně hodnotím to, že výzva vznikla a že to je určené na budování kapacit romských organizací, protože jsme to cítili jako velkou potřebu. Víme, že ta potřeba je a tohle nám umožnilo to dělat. Samozřejmě točíme pořady, zdrojujeme peníze na činnost, děláme řadu jiných věcí, které jsou to, co ta organizace je. Ale moci se v klidu věnovat tady tomuto je komfort, který by bez projektu nebyl a o to by to bylo náročnější.“ (spoluzakladatelka organizace)

Finanční řízení

Podle zástupkyň spolku TUKE.TV je **dobré finanční řízení klíčové pro každou organizaci**. V současnosti pracují s **největším rozpočtem** od svého vzniku, což s sebou přináší nejen nové příležitosti, ale i větší zodpovědnost za efektivní hospodaření. Projekt jim také pomáhá s **budováním dlouhodobé udržitelnosti**, aby organizace mohla pokračovat v podobném rozsahu své činnosti i po jeho ukončení. S projektem také došlo na **revizi řídicích procesů ve financích**:

„Více zdroje financování je základ pro každou organizaci, a je to důležité. Při takovéhle výšce rozpočtu a různých typech projektů, které máme, musí být řídicí procesy dané, aby to dávalo smysl a aby to tu organizaci pak podporovalo.“ (spoluzakladatelka organizace)

Organizace oceňuje, že jim projekt poskytl **příležitost k růstu** a dal jim **prostor, zkušenosti a sebevědomí**, které její členové potřebovali k dalšímu rozvoji.

„Zvyšuje to potenciál organizace, jak pracovat s větším rozpočtem, s větším objemem projektů, s nastavováním procesů.“ (projektová manažerka)

„Umožnilo to růst té organizace. A sebevědomí psát třeba jiné, vyšší granty. (...) Je to pro nás určitě ta zkušenost, která se nám hodí pro navazování na nějaké další projekty většího rozměru, z evropských anebo jiných potenciálních zdrojů. Což je určitě cesta, kterou ta organizace potřebuje jít, pokud má být udržitelná a má dlouhodobě naplňovat svoje vize a cíle.“ (spoluzakladatelka organizace)

V rámci projektu organizace investuje svůj čas a kapacity také do **fundraisingu**. Díky projektu vznikla **nová pozice manažerky fundraisingu**, která se kromě vyhledávání grantových výzev také zaměřuje na **rozvoj individuálního dárcovství**. V romském kontextu je tato oblast obzvlášť náročná, protože podle zástupkyň spolku TUKE.TV **dárci potřebují mít jasnou představu o tom, na co jejich příspěvky směřují a jaké cílové skupiny podporují**:

„Máme kolegyni, která teď bude mít vyčleněné kapacity na přípravu (fundraisingové) kampaně, která přijde na konci projektu. A že pracujeme i s tím, že získávání finančních prostředků na věci spojené s romským tématem je obecně velmi složité. Víme, že lidi přispívají na romské studenty nebo rodiny v nouzi. Jak k tomu přistupovat, to pro nás bude ta nejtěžší věc, jak nastavit individuální dárcovství.“ (spoluzakladatelka organizace)

Lidské zdroje

Projekt přinesl organizaci zásadní podporu v jejím fungování a rozvoji. Díky němu se organizaci podařilo **zaměstnat nové pracovníky**, což umožnilo **stabilní růst** a její etablování na poli audiovizuální tvorby. Zatímco před zahájením projektu neměli nikoho zaměstnaného na hlavní pracovní poměr, v současnosti **zaměstnávají na HPP osm osob** (v celkovém rozsahu 4,75 úvazku). Jak říká spoluzakladatelka organizace:

„Začínali jsme s pár lidmi, takže jsme šli postupným rozvojem toho spolku, ale až tento projekt nám opravdu umožnil zaměstnat lidi jako zaměstnance. A ta organizace se tak mohla pořádně etablovat. Hlavní cíl byl umožnit týmu věnovat se tomu naplno tak, abychom mohli naplnit ty vize, které jsme si stanovili. Těmi vizemi je širší přesah toho projektu, a to je tvorba obsahu a reflexe toho, jakým způsobem je romství reprezentováno ve veřejném prostoru a aktivní vstupování do toho, aby se to změnilo.“

Na základě získaných zkušeností organizace implementuje **princip neustálého vzdělávání, tréninku a mentoringu**. Jak obě respondentky říkají, vzdělávání bylo vždy klíčovou součástí organizace a její členové si uvědomují, že aby mohla organizace fungovat, **musí se i všichni členové organizace nepřetržitě učit a rozvíjet**:

„Musíme se rozvíjet. Ať už se to týká odborných věcí, nebo je to pak příprava na manažerské pozice, nebo je to třeba někdy přesun od jedné agendy ke druhé.“ (spoluzakladatelka organizace)

Zástupkyně spolku TUKE.TV oceňují, že právě díky projektu mají členové organizace možnost **investovat zdroje do rozvoje lidských kapacit**. Pozitivní je také to, že si **rozšiřují své dovednosti i v oblastech, ve kterých dosud neměli odborné zkušenosti**:

„Máme víc času věnovat se organizaci, těm lidským zdrojům. Podporovat konkrétní lidi v rozvoji, je to hodně zaměřené na tu audiovizi, ale zahrnuje to i jiné sféry. (...) Někdo je odborník v něčem, ale díky projektu se učí něco jiného a rozšiřuje své know-how.“ (spoluzakladatelka organizace)

Práce v audiovizí a tvorba online obsahu znamená působení v dynamickém a neustále se měnícím prostředí. To znamená, že **organizace musí být neustále flexibilní a schopná rychle reagovat na změny**. Proto je důležité, aby si tým mohl flexibilně vybírat a přizpůsobovat svůj rozvoj podle aktuálních potřeb. Díky rozpočtu v rámci projektu má organizace **možnost reagovat na vznikající vzdělávací požadavky**:

„Školení vybíráme na míru. Je super, že díky projektu máme prostředky na vzdělávání a že si můžeme vybírat, kam koho pošleme. S tím, jak budujeme strategii, vznikají potřeby členů toho týmu, a s tím je spojené i to přizpůsobování vzdělávání.“
(spoluzakladatelka organizace)

Díky projektu také organizace získala příležitost poskytovat svým členům **individuální mentoring** a vyhledávat **odborné konzultace**. Dále se členové organizace účastní **přednášek, festivalů a prohlídek**, které jim pomáhají lépe porozumět konkrétním oborovým činnostem. Tyto aktivity považují za cennější než tradiční kurzy:

„Zvolili jsme tuto strategii, protože nějaké certifikované kurzy, které jsou dostupné, se nám nehodí. Nejsme sociální práce nebo sociální služba.“ (projektová manažerka)

V rámci projektu se organizace dále zaměřila na **zlepšení prezentačních schopností** některých kolegů a na **vedení diskusí**, které jsou nezbytné pro efektivní komunikaci o její činnosti na veřejnosti. Kromě toho se spolek TUKE.TV soustředí i na **posilování základních dovedností svých členů, jako je například práce s Excelem**, která je nezbytná pro hladké fungování vnitřních procesů organizace.

Do rozvoje lidských zdrojů patří i **zavedení pravidelných týmových porad**, které mají pozitivní dopad na koordinaci a efektivitu práce. Na začátku projektu byly nastaveny sdílené týmové porady, které se od té doby staly součástí běžného provozu organizace. Každý týden se konají schůzky, kde se členové týmu informují o pokrocích, problémech a potřebách řešení. Kromě toho jsou pořádány měsíční porady, na které jsou zváni externisté, se kterými organizace dlouhodobě spolupracuje.

Marketing a PR

Projekt umožnil spolku TUKE.TV vyčlenit kapacity na vytvoření **specializované PR role**, což vedlo k výraznému zlepšení jejich schopností v oblasti public relations. Organizace si například vytvořila **účet na sociální síti TikTok**, aby oslovila více lidí:

„Zcela konkrétně, nový kolega založil TikTok, kde dokázal zrecyklovat část našeho obsahu tak, že dosáhl virálních čísel velmi rychle. A to té organizaci pomohlo v této oblasti hodně. Díky tomu, že je na to dedikovaný člověk, tak jsme schopni mít konkrétní další síť, například jsme i na Spotify, na kterém jsme dělali kampaň spojenou s romskou hudbou.“ (spoluzakladatelka organizace)

S projektem je spojen také **vznik festivalu Tu+kino** - vůbec prvního festivalu romského filmu v České republice. Ten se konal od 13. do 15. září 2024 v Brně a nabídl promítání hraných, dokumentárních i animovaných filmů, které vytvořili romští autoři nebo které se věnovaly tématům romské identity. Program festivalu doplnily přednášky a debaty o romské filmové tvorbě. Odhadovaný počet návštěvníků během tří denního festivalu činil přibližně 120 osob. Jak přiznávají zástupkyně organizace, **bez projektu by nebylo možné festival v takovém rozsahu uskutečnit – právě díky projektu se jim podařilo posílit PR kapacity, které byly pro realizaci festivalu klíčové**:

„Kdybychom neměli tenhle ten projekt, tak bychom nemohli udělat festival Tu+kino. Určitě ne v takové míře, v jaké byl. Nebyli bychom schopní ani vytvořit web k Tu+kino, nebyli bychom schopni vykomunikovat tolik věcí s novináři. Nám se u toho festivalu podařilo, že to mělo moc hezkou zpětnou vazbu od médií, a to nejen lokálních. Probíhala řada komunikací napříč, že se o tom opravdu vědělo. A to ty kapacity PR týmu umožnily.“ (spoluzakladatelka organizace)

Organizace plánuje ve filmovém festivalu **pokračovat i v příštích letech**, i když formát akce se pravděpodobně změní – další ročník bude menší a nebude mít podobu víkendové nebo třídní události. Konečná podoba festivalu ještě projde diskusí, nicméně z hlediska dlouhodobého plánování je jeho pokračování jisté. Jak zmínily zástupkyně organizace, **festival Tu+kino je pro organizaci strategickým projektem, kterým chtějí dále rozvíjet oblast romské kultury.**

Dlouhodobý přínos pro organizaci

Dalším důležitým krokem bylo **vytvoření programové rady**, která formalizuje a zpřehledňuje proces výběru námětů pro budoucí projekty. Tento systém umožňuje efektivní výběr a podporu nových nápadů, a zároveň **je propojen s fundraisingovými aktivitami**, což usnadňuje financování a vývoj projektů. Pilotní realizace tohoto systému proběhla úspěšně a organizace má v plánu jej rozvíjet v následujících letech.

Projekt také vedl k vytvoření **jasně vymezené organizační struktury**. Organizace nyní funguje se **třemi odděleními: programovým, provozním/rozvojovým a PR oddělením**. Každé oddělení má své vlastní odpovědnosti a členové statutárního orgánu se pravidelně informují o dění v jednotlivých oblastech.

Zkušenosti z realizace

Výzvu č. 42 OPZ+ organizace hodnotí velmi kladně, protože **dokonale odpovídala jejich potřebám** a měla pozitivní vliv na její fungování:

„Zaměření výzvy pokrývalo naše potřeby a bylo to pro nás zlomové. Kdybychom to nedostali, bylo by to pro nás všechno úplně jinak. Byl to logický krok ve vývoji té organizace.“ (projektová manažerka)

Díky projektu a rozvoji PR oddělení organizace zaznamenala růst počtu diváků na jednotlivých platformách. Projekt umožnil cílit na mladší diváky a lépe analyzovat, kdo sleduje jejich obsah. Z dat zjistili, že je potřeba více podporovat **obsah pro romské ženy** a že program musí **reagovat na aktuální trendy**.

Organizace se nechce omezovat pouze na zpravodajství nebo témata zaměřená na sociální problémy a diskriminaci. Věří, že **existuje mnoho způsobů, jak přistupovat k vážným tématům**, a přitom zůstat kreativní. Snaží se do svých výstupů vnášet humor, a zároveň otevírat prostor pro rozmanité hlasy romské komunity. To, že jsou si vědomi různých typů romských diváků, je pro ně klíčové. Proto se snaží **přinášet obsah, který osloví širokou škálu těchto diváků a odpovídá jejich různorodým zájmům**.

Od počátku projektu bylo organizaci jasné, že **je nezbytné podporovat mladé romské tvůrce**, kterých v tomto oboru není mnoho, a to zejména kvůli odlišným vzdělanostním a rodinným zázemím. Zástupkyně TUKE.TV oceňují, že **projekt umožnil poskytnout individuální podporu těmto lidem**, kteří často neví, jakým směrem se vydat.

Bariéry a limity

Projekt přinesl organizaci mnoho příležitostí, ale také nové výzvy. Jednou z nich je **tlak na to, aby se organizace přeměnila z organického fungování na formálnější strukturu**, což zahrnuje i rostoucí nároky na **administrativu**:

„Mnoho věcí se nastavuje od nuly. Na jedné straně řešíme problém udržitelnosti organizace i to, jak velká má být, aby to dávalo smysl při našem obsahu a zaměření. Na druhé straně, když roste obsah, roste i administrativní část a balancování toho, co má dostávat jaký prostor a financování zdrojů. Jde o formalizaci a profesionalizaci ve smyslu i toho, že vytváříme základní dokumenty, které normálně fungující organizace se zaměstnanci musí mít. Začínáme od toho, že zjišťujeme, co musíme mít.“ (projektová manažerka)

TUKE.TV se pohybuje na pomezí mezi komunitním médiem a neziskovou entitou. Z toho důvodu čelí specifickým výzvám, které vyžadují přizpůsobení standardních postupů a strategií. Vzhledem k tomu, že jejich cíle a struktura jsou jiné než u komerčních médií, **je nutné vyvinout vlastní přístupy k fungování, které odpovídají jejich hodnotám a poslání**:

„Jsme komunitní médium, ale tím, že jsme nezisková entita, nejsme médium jako ostatní, což s sebou přináší mnoho věcí, na které musíme přicházet sami. Máme kde se inspirovat, ale potřebujeme řešení, které bude odpovídat tomu, co a jak my děláme.“ (spoluzakladatelka organizace)

Další výzvou je obtížnost **skloubení dlouhodobé vize s každodenním chodem organizace**. Podle spoluzakladatelky organizace je klíčové najít rovnováhu mezi ambiciózními cíli a praktickými kapacitami, které má organizace k dispozici. Je nezbytné zajistit, aby vize a plánované kroky byly v souladu s reálnými možnostmi organizace, což jí umožní efektivně podporovat a realizovat tyto cíle v praxi.