



Dokument isporuke: Plan konsolidacije rada i poslovanja HRT-a napravljen u suradnji s

Deloitte.

Projekt: Plan konsolidacije rada i poslovanja HRT-a

Zagreb, 18. prosinca 2024.

SADRŽAJ

1.	Sažetak	3
2.	Uvod	8
2.1.	Svrha izrade Plana konsolidacije rada i poslovanja	8
2.2.	Projektni tim i projektni pristup	9
2.3.	Poveznica Plana konsolidacije sa Strategijom poslovanja i razvoja HRT-a za razdoblje 2022.-2026.....	11
2.4.	Nužnost konsolidacije poslovanja HRT-a (Sažetak analize postojećeg stanja).....	11
2.5.	Odgovor na navedene izazove	17
3.	Transformacija funkcionalnog koncepta HRT-a	19
3.1.	Osnovni funkcionalni koncepti.....	19
3.2.	Smjer razvoja funkcionalnog koncepta HRT-a	22
4.	Transformacija poslovnog modela HRT-a.....	25
5.	Transformacija operativnog modela HRT-a	27
5.1.	Poslovni procesi	27
5.2.	Organizacijski ustroj.....	32
5.3.	Zaposlenici	35
5.4.	Tehnologije	39
5.5.	Podatci	43
5.6.	Lokacije / infrastruktura.....	46
6.	Preduvjeti za provedbu Plana konsolidacije.....	48
7.	Očekivani financijski učinci Plana konsolidacije.....	52
8.	Okvirni Plan provedbe konsolidacije.....	57
9.	Komunikacijska strategija	60
9.1.	Komunikacijski ciljevi	60
9.2.	Ciljana publika	60
9.3.	Ključne poruke	61
9.4.	Komunikacijski okvir s ciljanom publikom.....	61
9.5.	Indikativni komunikacijski akcijski plan.....	63
9.6.	Praćenje i evaluacija provedbe komunikacijskog plana	65
	Prilog I - Popis slika	67
	Prilog II - Popis tablica	68
	Prilog III – Pregled razmatranih organizacijskih struktura za potrebe HRT-a u budućem periodu	69
	Prilog IV – Pregled identificiranih rizika i mjere odnosno inicijative za njihovo smanjenje...	73
	Prilog V – Ograničenje od odgovornosti	77

1. Sažetak

Na temelju obaveze proizašle iz Aneksa Ugovora između Hrvatske radiotelevizije i Vlade Republike Hrvatske za razdoblje od 2023.-2027., a koji je potpisan 7.12.2023. godine, Glavni ravnatelj HRT-a izradio je Plan konsolidacije rada i poslovanja (u daljnjem tekstu Plan konsolidacije), koji upućuje Vladi Republike Hrvatske (u daljnjem tekstu Vlada RH) na usvajane.

Kontekst projekta

Hrvatska radiotelevizija (u daljnjem tekstu HRT), kao nacionalni javni medijski servis i najveća multimedijaska, ali i kulturna institucija u Hrvatskoj, nalazi se pred značajnim izazovima uzrokovanim promjenama u medijskom, gospodarskom i društvenom okruženju. Digitalizacija i razvoj novih tehnoloških platformi revolucionirali su način na koji publika konzumira medijski sadržaj. Tradicionalne usluge poput televizije i radija, koje se temelje na linearnom modelu, bilježe kontinuirani gubitak publike, osobito među mladima koji sve više preferiraju nelinearne formate dostupne na digitalnim platformama.

Istovremeno, inflatorni pritisci uzrokuju značajan rast ulaznih i operativnih troškova. Kada se to spoji sa stagnirajućim prihodima od pristojbe, HRT se suočava s financijskom situacijom koja je dugoročno neodrživa. Osim financijskih i tehnoloških izazova potrebu za transformacijom dodatno naglašavaju i strukturni problemi unutar same organizacije. Trenutni poslovni modeli i procesi, utemeljeni na zastarjelim pristupima, ne uspijevaju odgovoriti na zahtjeve publike u digitalnom dobu. Pritom niska razina integracije među odjelima i velik broj zaposlenika s nedovoljnom produktivnošću dodatno smanjuju učinkovitost operacija HRT-a.

Jasno je da je HRT-u potrebna temeljita konsolidacija kako bi se prilagodio zahtjevima modernog medijskog okruženja te osigurao svoju javno-medijsku relevantnost, financijsku održivost i poslovnu učinkovitost u budućnosti.

Svrha Plana konsolidacije

Suočen s izazovima koji definiraju suvremeni medijski prostor, HRT je prepoznao potrebu za sveobuhvatnom transformacijom kako bi odgovorio na zahtjeve digitalnog doba i osigurao svoju dugoročnu održivost. Ovaj dokument, Plan konsolidacije, predstavlja strateški okvir za višegodišnju prilagodbu rada HRT-a prema suvremenim medijskim praksama i standardima.

Ključni ciljevi Plana konsolidacije obuhvaćaju:

- **Povratak relevantnosti** među svim demografskim skupinama, s posebnim naglaskom na mladu publiku.
- **Usmjerenost na publiku** kroz prilagodbu sadržaja i širenje digitalnih te nelinearnih usluga poput video-na-zahtjev i podcasta, čime će HRT odgovoriti na promjene u načinu konzumacije medijskog sadržaja.

- **Financijska stabilnost i održivost** koja uključuje promjenu modela financiranja, optimizaciju resursa, konsolidaciju organizacijske strukture, modernizaciju poslovnih procesa i poticanje veće suradnje među timovima kako bi se postigla veća učinkovitost rada.
- **Jačanje javne misije** koja ostaje u središtu djelovanja HRT-a – promicanje sadržaja od nacionalnog značaja, jačanje hrvatske kulture i jezika te potpora demokratskom društvu kroz informativne i edukativne programe.

Transformacijom HRT želi postati **moderan, digitalno orijentiran i financijski održiv javni servis** koji pruža visokokvalitetne sadržaje na svim platformama – kako tradicionalnim, tako i digitalnim. Cilj je staviti publiku u središte svih aktivnosti, prilagođavati sadržaje potrebama korisnika te kroz inovacije i učinkovitost ostvarivati svoju javnu ulogu u 21. stoljeću.

Smjer transformacije HRT-a

Transformacija HRT-a temelji se na promjeni osnovnog koncepta funkcioniranja, prelaskom s tradicionalne organizacije usmjerene na platforme poput televizije i radija, na integriranu multimedijску strukturu fokusiranu na stvaranje sadržaja prilagođenog specifičnim potrebama različitih segmenata publike. Dugoročni cilj je uspostaviti model koji publiku postavlja u središte svih aktivnosti, omogućujući personalizirane i ciljane sadržaje koji će biti relevantni za sve demografske skupine. Zadatak HRT-a mora biti da **visokokvalitetnim sadržajima dosegne do svih građanki i građana putem svih dostupnih tehnoloških platformi** koje daju mogućnost distribucije i prezentacije tih sadržaja – od tradicionalne televizije i radija, do HRTi-a i drugih platformi za pružanje nelinearnih i mrežnih medijskih usluga.

Kako bi ovaj koncept postao stvarnost, HRT planira niz konkretnih prilagodbi poslovnog i operativnog modela. U kontekstu **procesnog unaprjeđenja** predviđa se rad integriranih timova na planiranju i kreiranju multiplatformskog sadržaja kako bi se izbjeglo dupliciranje resursa i povećala učinkovitost rada, kao i implementaciju strategije "prvo digitalno" (engl. digital first) koja kod pojedinih programskih vrsta prioritet daje digitalnim platformama. Naime, informacije je nužno plasirati na brojne medijske platforme vodeći računa o tome kojom platformom odnosno komunikacijskim kanalom i u kojem formatu će informacija najbrže doći do zainteresiranog korisnika. Takav pristup omogućuje **uravnotežen razvoj distribucijskih kanala**, kombinirajući linearne (tradicionalne) i nelinearne (digitalne) usluge s ciljem zadovoljavanja različitih navika publike.

Obzirom da je **tehnološka modernizacija** ključna za uspješnu transformaciju HRT-a, Plan obuhvaća integraciju produkcijskih i distribucijskih tehnologija radi stvaranja sinergije među platformama te ulaganja u digitalizaciju arhivske građe, automatizaciju procesa i razvoj multimedijских sustava. Ove mjere osigurat će kvalitetniju uslugu i bolje korisničko iskustvo.

Kako bi se povećala operativna učinkovitost, potrebno je uspostaviti i **novu organizacijsku strukturu** temeljena na sadržajnim kategorijama. Umjesto dosadašnje silosne organizacije nova struktura predlaže funkcionalne cjeline temeljene na programskim vrstama kao što su vijesti i aktualnosti, sport i prijenosi uživo te kreativni sadržaj zabave i trajne umjetničke, znanstvene i edukativne vrijednosti. Osim toga, uvodi se nova organizacijska jedinica

„Strategija i analize publike“ čiji će podaci i uvidi predstavljati temelj za poslovne odluke. Naime, kroz razvoj ljudskih resursa i metoda istraživanja interesa, potreba i navika publike želja je **ojačati analitičke kapacitete** koji će omogućiti precizno prilagođavanje sadržaja i distribucijskih kanala svakom segmentu populacije.

Optimizacija broja zaposlenika sastavni je dio Plana konsolidacije. Trenutni broj od 2.721 zaposlenika smanjit će se postupno na 2.160 u početnoj fazi transformacije, s krajnjim ciljem od oko 1.900 zaposlenika nakon potpune implementacije promjena u poslovnim procesima i uvođenjem novih tehnologija. Ovaj postupni odljev zaposlenika planira se provoditi u razdoblju od tri godine uz programe zbrinjavanja koji osiguravaju pravedan i odgovoran pristup. Krajnji cilj je formirati **manji, ali kvalificiraniji, učinkovitiji i bolje plaćeni tim**. U financijskom planu za naredni period predviđeno je zadržavanje trenutnog udjela mase plaća u ukupnim troškovima, a što će u budućnosti omogućiti značajno povećanje plaća zaposlenicima HRT-a. Paralelno s tim, sustavno će se ulagati u edukaciju, treninge i profesionalni razvoj radnika, čime će se potaknuti njihova produktivnost, motivacija i zadovoljstvo poslom.

Poseban naglasak u nadolazećem periodu HRT će staviti na razvoj **korporativne kulture** koja će promicati angažman, inovativnost i suradnju zaposlenika, stvarajući tako dinamično i inspirativno radno okruženje koje podržava ostvarenje ciljeva HRT-a u digitalnom dobu.

Kako bi se navedene interne promjene mogle provesti, a potom i da se mogao zadržati zamah daljnjeg poslovnog i tehnološkog razvoja organizacije, HRT planira inicirati **promjenu modela financiranja**. Među ostalim, novi model naplate omogućio bi veću socijalnu osjetljivost prema građana s nižim dohotkom, a rezultirao bi neophodnoj financijskoj stabilnosti HRT-a i održivosti njegove kvalitetne medijske usluge od javnog interesa.

Preduvjeti za provedbu Plana konsolidacije

Uspješna provedba Plana konsolidacije HRT-a zahtijeva ispunjenje određenih ključnih preduvjeta od kojih mnogi nadilaze izravnu kontrolu HRT-a. Za preoblikovanje HRT-a u moderan, fleksibilan i financijski održiv javni medijski servis, nužne su zakonodavne i regulatorne promjene, kao i podrška šireg društvenog okruženja koje promiče slobodu medija i demokratske vrijednosti. Prvi korak u provedbi Plana je prilagodba zakonodavnog okvira kako bi se uskladile obveze HRT-a s realnostima modernog medijskog tržišta i navikama publike. Novi zakon trebao bi:

- **Redefinirati metode ispunjavanja javne obveze HRT-a** uzimajući u obzir promjene u medijskim uslugama i sve veći značaj digitalnih platformi.
- **Omogućiti fleksibilnost** u distribuciji sadržaja tako da HRT može birati optimalne platforme za isporuku programa prilagođavajući se potrebama i navikama ciljnih skupina umjesto da sadržaj veže uz isključivo linearne kanale.
- Uvesti **nove kriterije valorizacije uspješnosti HRT-a** uključujući praćenje dosega ključnih segmenata populacije, ukupnu količinu proizvedenog sadržaja na svim platformama i mjerenje povjerenja javnosti u HRT.

- Razmotriti **nove modele naplate pristojbe** za fizičke i pravne osobe temeljene primjerice na nacionalnoj bazi podataka o kućanstvima ili drugom javno dostupnom registru odnosno podacima iz poreznih prijava ili godišnjih financijskih izvješća.
- Uvesti modele javnog financiranja koji nakon 2027. omogućava **godišnje usklađivanje iznosa pristojbe** prema kretanjima prošlogodišnje inflacije ili prosječne neto plaće čime bi se osigurala financijska stabilnost.

Novi zakon trebao bi omogućiti veću fleksibilnost HRT-u u prilagodbi poslovanja suvremenim trendovima dok bi istovremeno regulacija trebala osigurati mjerljive ciljeve u smislu dosega publike, kvalitete sadržaja i povjerenja javnosti.

Ispunjavanje ovih preduvjeta ključno je za transformaciju HRT-a u medijski servis koji zadovoljava suvremene standarde, uspješno odgovara na potrebe publike te ostvaruje svoju javnu misiju na održiv način. Podrška svih dionika: zakonodavnih tijela, regulatora i društvene zajednice od presudne je važnosti za pravodobnu i učinkovitu implementaciju predloženih promjena.

Očekivani financijski učinci Plana konsolidacije

Provedba Plana konsolidacije donosi značajne financijske koristi koje osiguravaju dugoročnu održivost HRT-a. Jedan od ključnih ciljeva je modernizacija modela naplate pristojbe čime će se stvoriti temelj za stabilne prihode HRT-a na razini od 0,3% BDP-a, što je standard koji osigurava usklađenje s člankom 5 Europskog akta o slobodi medija (EMFA), ([https://www.media-freedom-act.com/Media_Freedom_Act_Article_5_\(Regulation_EU_2024_1083_of_11_April_2024\).html](https://www.media-freedom-act.com/Media_Freedom_Act_Article_5_(Regulation_EU_2024_1083_of_11_April_2024).html)).

Prihodi poslovanja

Prilagodba sustava naplate pristojbe omogućit će povećanje baze obveznika i stabilan prihod dok se dodatno očekuje rast prihoda iz drugih izvora kao što su:

- **Marketing i komercijalne aktivnosti:** Zahvaljujući boljem pozicioniranju HRT-a kao modernog multimedijskog partnera predviđa se zadržavanje udjela ove vrste prihoda u ukupnim prihodima (bez dotacija).
- **Diversifikacija izvora prihoda:** Ulaganjem u digitalne i inovativne usluge HRT će generirati nove mogućnosti za komercijalizaciju sadržaja i partnerstva.

Rashodi poslovanja

Plan konsolidacije zadržava fokus na proizvodnji i nabavi visokokvalitetnog sadržaja posebno u područjima od nacionalnog interesa. Ključni elementi uključuju:

- **Ulaganje u vlastitu produkciju, neovisnu produkciju i koprodukcije** s posebnim naglaskom na sadržaje koji promiču hrvatsku kulturu, jezik i javnu misiju.
- **Stjecanje sportskih prava** važnih za nacionalni sport, a koja privlače široku publiku i dodatno jačaju reputaciju HRT-a kao vodeće medijske institucije.
- Proizvodnju kvalitetnog i jedinstvenog informativnog programa za sve platforme

Troškovi transformacije

U prvim godinama implementacije Plana osiguravaju se sredstva potrebna za uspješnu provedbu konsolidacije uključujući:

- **Troškove otpremnina** za zaposlenike obuhvaćene optimizacijom radne snage uz odgovorno upravljanje procesom smanjenja broja zaposlenih.
- **Ulaganja u modernu tehnologiju**, digitalizaciju i automatizaciju procesa što će omogućiti dugoročnu učinkovitost i kvalitetu usluga.

Plan konsolidacije stvara čvrsti financijski okvir koji osigurava ravnotežu između troškova i prihoda, omogućujući HRT-u da ispuni svoju javnu misiju dok se transformira u moderan, učinkovit i digitalno orijentiran javni medijski servis. Kombinacija optimizacije poslovanja i povećanja prihoda postavlja temelje za održiv rast i razvoj HRT-a u godinama koje dolaze.

Ovaj dokument predstavlja strateški i usuglašeni plan za višegodišnju konsolidaciju poslovanja HRT-a s jasnom vizijom transformacije u moderan, održiv i relevantan javni medijski servis. Provedbom predloženih inicijativa HRT će osigurati svoju ključnu ulogu u hrvatskom društvu prilagođavajući se potrebama publike i tehnološkim promjenama te zadržavajući visoke standarde djelovanja.

Uspjeh ove transformacije leži u sinergiji svih dionika, od internih timova HRT-a koji će svojim znanjem i predanošću pokretati promjene, do stručne podrške Programskog vijeća i Nadzornog odbora.

S ovim Planom HRT ne samo da odgovara na izazove suvremenog doba već postavlja ambiciozne temelje za budućnost. Predani cilju s jasnom vizijom i zajedničkim naporima, HRT može postati uzoran javni servis, sposoban informirati, educirati i povezivati generacije u digitalnom dobu. Ova transformacija nije samo izazov nego prilika za izgradnju jačeg i inovativnijeg HRT-a koji će služiti kao oslonac hrvatske kulture, jezika i demokracije.

Ovaj Plan, izrađen je sukladno Zaključku Vlade Republike Hrvatske koje je osigurala financijska sredstva za njegovu provedbu i koja predlaže izmjene zakonodavnog okvira.

2. Uvod

2.1. Svrha izrade Plana konsolidacije rada i poslovanja

Hrvatska radiotelevizija (HRT) je javni medijski servis koja ima status javne ustanove čija povijest seže u 1926. godinu, kada je počelo emitiranje Radio Zagreba iz sjedišta na Trgu sv. Marka u Zagrebu. Danas, HRT-ovu djelatnost, funkciju i sadržaj javnih usluga, financiranje, upravljanje, nadzor i način rada uređuje Zakon o HRT-u, a Ugovor između HRT-a i Vlade RH definira javnu misiju i programske obveze HRT-a, kao i iznos i izvor sredstava za njihovo financiranje tijekom razdoblja od 1.1.2023. do 31.12.2027. godine. Navedenim pravnim okvirom HRT ima obavezu da svojim kvalitetnim, vjerodostojnim i raznolikim programom i uslugama čuva i promiče europske vrijednosti, temeljna ljudska prava, nacionalnu kulturu te pridonosi razvoju demokratskog hrvatskog društva. Međutim, HRT se kao visoko-regulirana, tradicionalna javna ustanova suočava sa nizom disruptivnih trendova i internih izazova koje je potrebno sustavno adresirati dubinskom transformacijom kako bi se zadržala relevantnost ove ključne medijske i kulturne hrvatske ustanove.

Tijekom proteklih 100 godina javno-medijski servisi poput HRT-a imali su središnju ulogu u nacionalnoj kulturi i društvu. Međutim, u prošlom desetljeću medijsko okruženje se počelo intenzivno transformirati platformizacijom medija, odnosno posebnim aspektom digitalizacije u kojemu niz tehnoloških platformi dominira digitalnim medijima, ali i sve većom pažnjom publike. Naime, razvoj digitalnih tehnologija doveo je do ubrzane evolucije medijskog okruženja u kojemu HRT djeluje, što je među ostalim utjecalo na navike i potrebe naših građana. Brojni pokazatelji ukazuju da publika intenzivno prelazi s tradicionalne televizije i radija na digitalne platforme koje nelinearno distribuiraju različite audio-vizualne sadržaje. Time je stvoren pritisak na javno-medijske servise da uvide nove tehnologije, mijenjanju načine rada i prilagođavaju svoje poslovne i operativne modele, ali i potreba za prilagodbom regulatornog okvira koji trenutačnom granuliranom normatizacijom ne dozvoljava potrebnu agilnost HRT-u. Štoviše, pritisak na transformaciju HRT-a prolazi i iz financijskih okolnosti. Višegodišnja inflacija koja je uzrokovala snažan porast operativnih i ulaznih troškova s jedne strane, te nepromijenjene visine pristojbe uz pad komercijalnih prihoda s druge, doveli su HRT pred financijske izazove. Uslijed navedenih okolnosti, HRT i Vlada RH potpisali su Aneks Ugovora omogućujući privremeno dodatno financiranje HRT-a iz državnog proračuna kako bi se adresirali financijski izazovi poslovanja proizašli iz stagnirajućih prihoda i povećanih rashoda. Međutim, Vladin uvjet navedenog financiranja jest da HRT izradi Plan konsolidacije rada i poslovanja te ga dostavi Vladi na usvajanje do kraja 2024. godine. Time je iniciran projekt izrade Plana konsolidacije, koji je obuhvaćao dvije isporuke:

- Isporuka 1: Analiza postojećeg stanja – obuhvaćala je utvrđivanje polazne pozicije poslovanja HRT-a, uključujući njegovu poslovnu, odnosno operativnu i financijsku poziciju, prikaz tržišnih trendova te sažeti zaključak nužnosti za provođenje promjena. Dokument „Analize postojećeg stanja“ priložen je uz ovaj dokument.
- Isporuka 2: Plan konsolidacije rada i poslovanja HRT-a – koji se temelji na ishodima provedenih analiza, a sadrži prijedloge promjena funkcionalnog koncepta HRT-a, uključujući izmjenu poslovnog modela (prilagodbu usluga i kanala/platformi distribucije) i operativnog modela (organizacijskog ustroja, poslovnih procesa i broja zaposlenika), navodi potrebne preduvjete, daje okvirni plan implementacije i

komunikacije navedenih promjena te prikazuje potencijalni financijski učinak provedbe plana konsolidacije.

2.2. Projektni tim i projektni pristup

Projektni tim

U projektnom timu HRT-a sudjelovali su Glavni ravnatelj HRT-a Robert Šveb, koordinator projekta Nikolina Bujić, te četiri Ravnatelja sa svojim suradnicima (Gordana Grandov i tim Financije i kontroling, Marija Nemčić i tim Program, Marija Kosor i tim Produkcija, Zvonimir Jukica i tim Tehnologija) te predstavnici relevantnih funkcija podrške (Antonela Santini i tim Ljudski resursi). Operativnu podršku je pružila tvrtka Deloitte, a koja je izabrana na temelju provedenog postupka javne nabave.

Provedba projekta započela je 15.9.2024. godine inicijalnim (engl. kick-off) sastankom zajedničkog projektnog tima, a na kojemu su utvrđena i usklađena projektna očekivanja, dogovorena projektna metodologija i vremenski plan rada, te način interne komunikacije.

Projektni pristup

Proces izrade Plana konsolidacije rada i poslovanja HRT-a proveden je temeljem sljedećih metoda:

- Razgovori s vodstvom i zaposlenicima HRT-a, uz organizaciju radionica i sastanaka s HRT-ovim ravnateljstvom i njihovim timovima,
- Prikupljanje HRT-ovih materijala i javno dostupnih podataka po pitanju:
 - relevantne regulative;
 - strateških smjernica (Ugovora s VRH, strategija, itd.);
 - internih politika (statuta, pravilnika, procedura, itd.);
 - poslovnih pokazatelja (izvješća o financijskim i operativnim rezultatima, tekućim operativnim podacima, itd.),
- Uvid u pojedine poslovne procese i HRT-ove poslovne sustave,
- Usporedba poslovanja sličnih javno-medijskih servisa u Europi, a čiji podaci se nalaze u bazama znanja Deloittea, EBU-a i HRT-a, ili su bili javno dostupni na internetu ili u tiskanim arhivima,
- Relevantna prijašnja stručna iskustva članova projektnog tima u pojedinim specifičnim temama,
- Prikupljanje dodatnih informacija od međunarodnih udruženja, kao što je Europska radiodifuzna unija (engl. European Broadcasting Union – EBU).

Provedba projektnog zadatka imala je 3-fazni pristup koji obuhvaća detaljnu analizu postojećeg stanja (internih i eksternih čimbenika), razradu plana konsolidacije (pristupom od vrha nadolje (engl. top-down) redefiniranjem funkcionalnog koncepta te transformacijom poslovnog i operativnog modela), a završava izradom okvirnog provedbenog i komunikacijskog plana.



Slika 1 Pregled faza i pratećih aktivnosti u sklopu projekta izrade Plana konsolidacije rada i poslovanja

2.3. Poveznica Plana konsolidacije sa Strategijom poslovanja i razvoja HRT-a za razdoblje 2022.-2026.

Sukladno Statutu HRT-a, Strategija poslovanja i razvoja HRT-a hijerarhijski je najviši i sveobuhvatni interni akt planiranja kojim se dugoročno usmjerava razvoj organizacije u svim važnim pitanjima za HRT. Svi niži akti planiranja, pa tako i Plan konsolidacije trebaju biti kaskadno povezani sa Strategijom. Trenutno je na snazi Strategija poslovanja i razvoja HRT-a za period 2022.-2026. godine koju je izradio glavni ravnatelj HRT-a, a na koju je suglasnost dalo Programsko vijeće (na sjednici 23.2.2022.) i Nadzorni odbor (na sjednici 3.3.2023.).

Temeljni cilj koji proizlazi iz aktualne Strategije poslovanja i razvoja HRT-a jest povratak relevantnosti HRT-a, kako među općom javnosti tako i među mladima. Taj cilj želi se ostvariti kvalitetnim, kreativnim, inovativnim, modernim i korisnim programima "po mjeri građana", koristeći sve raspoložive medijske kanale i platforme. U provedbenom dijelu, Strategija poslovanja i razvoja HRT-a propisuje šest (6) glavnih strateških projekata:

1. Digitalna transformacija organizacije
2. Upravljanje ljudskim potencijalima prema suvremenim načelima (uključuje kadrovske promjene)
3. Organizacijske promjene
4. Integracija sveobuhvatnog BIT proizvodnog sustava
5. Izgradnja sustava industrijskog upravljanja kvalitetom
6. Razvoj nelinearnih i mrežnih usluga

Upravo ovaj Plan konsolidacije rada i poslovanja HRT-a u službi je strateških projekata 2. i 3. te daje doprinos ostvarenju i ostalih strateških projekata. Najme, predlažući promjenu funkcionalnog koncepta te transformaciju poslovnog i operativnog modela HRT-a, Planom konsolidacije detaljiziraju se organizacijske i kadrovske promjene, a adresiraju se i inicijative digitalne transformacije te razvoj nelinearnih i mrežnih usluga.

2.4. Nužnost konsolidacije poslovanja HRT-a (Sažetak analize postojećeg stanja)

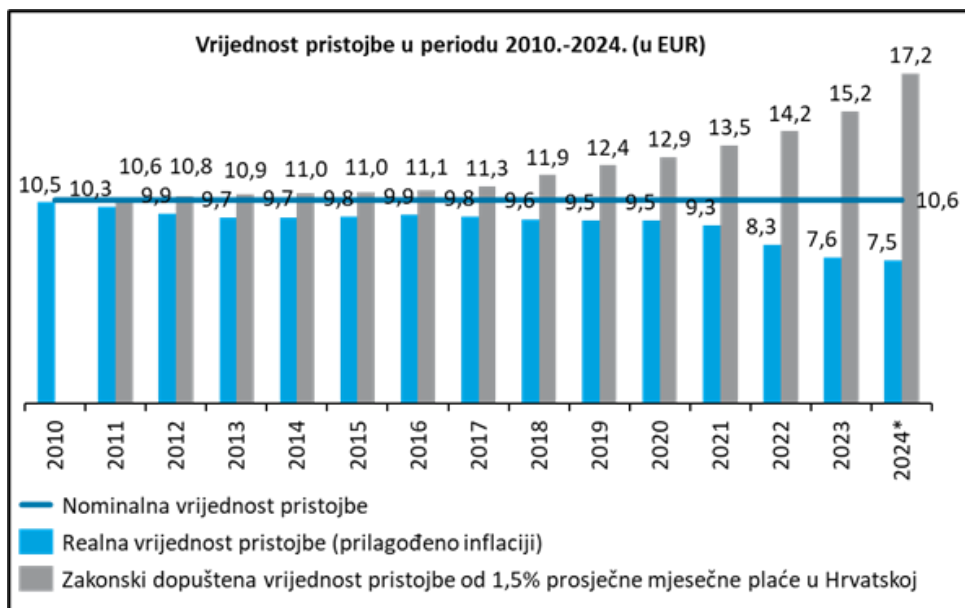
U ovom poglavlju sumirani su ishodi faze 1 ovog projekta čiji fokus je bio na analizi postojećeg stanja HRT-a i razumijevanju trendova na tržištu javno-medijskih servisa, a iz čega su proizašli zaključci o nužnosti konsolidacije poslovanja HRT-a. Cjelovito izvješće „Analiza postojećeg stanja“ priloženo je uz ovaj dokument.

Potrebe za promjenom poslovanja HRT-u prikazane su kroz tri grupe čimbenika: financijske, eksterne i interne čimbenike.

Financijski čimbenici

Nužnost promjene prvenstveno proizlazi iz neodržive financijske pozicije HRT-a. S prihodovne strane djelatnost HRT-a financira se javnim i komercijalnim prihodima u skladu s odredbama Zakona o HRT-u. Međutim, u isto vrijeme HRT je zakonski ograničen po pitanju količine promidžbenih poruka odnosno komercijalnih prihoda (članak 37. Zakona o HRT-u, članak 18. Zakona o elektroničkim medijima), dok je trenutačno limitiran i stagnirajućom pristojbom. Naime, kako bi se umanjio pritisak financijske krize na hrvatske građane, od 2010. godine visina pristojbe definirana je na razini od 10,62 € (80 kuna) mjesečno. Ta vrijednost pristojbe

zadržana je do danas (gotovo 14 godina). Pri tome je važno naglasiti da sukladno Zakonu o HRT-u pristojba može iznositi do maksimalno 1,5% prosječne neto mjesečne plaće zaposlenih u RH, odnosno danas bi mogla iznositi najviše 18 €.



Slika 2 Usporedba kretanja mjesečne HRT pristojbe u odnosu na stopu inflacije i zakonskog maksimuma naplate ovisno o prosječnoj mjesečnoj neto plaći u RH (2010. do 6. mjeseca 2024. godine; u EUR)

S rashodovne strane, a u istom periodu sa stagnirajućom pristojbom, HRT bilježi izuzetno veliki rast ulaznih i operativnih troškova primarno zbog inflacija koja u periodu od 2010. do danas iznosi 39,1 %. Kombinacija navedene stagnacije prihoda i rastućih troškova dovela je HRT do potrebe za dodatnim financiranjem iz državnog proračuna Republike Hrvatske te kreditiranjem od strane poslovnih banaka. Naime, ako sagledamo novčani tok za 2023. godinu bez kredita uzetih tijekom godine (15mEUR tijekom lipnja te 15mEUR tijekom studenog) te bez dodatnih dotacija od strane Vlade RH u iznosu od ~4mEUR, dolazimo do zaključka da bi HRT ostao bez novčanih sredstava na računu tijekom srpnja 2023 godine.

Stavka	si.j.23	vlj.23	ožu.23	tra.23	svi.23	lip.23	srp.23	kol.23	ruj.23	lis.23	stu.23	pro.23	Realizacija 2023
Početno stanje	18.840	19.605	15.131	14.266	11.729	8.415	3.691	-1.033	-4.319	-3.262	-7.891	-9.943	18.840
Novčani primici od poslovnih aktivnosti	14.910	14.565	15.386	13.511	14.390	15.796	15.720	14.311	15.012	14.818	14.513	15.026	177.958
Novčani primici od investicijskih aktivnosti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Novčani primici od financijskih aktivnosti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ukupno primici	14.910	14.565	15.386	13.511	14.390	15.796	15.720	14.311	15.012	14.818	14.513	15.026	177.958
Novčani izdaci od poslovnih aktivnosti	11.884	16.276	13.948	14.303	14.513	18.026	17.784	14.934	11.505	14.938	12.952	12.741	173.804
Novčani izdaci od investicijskih aktivnosti	1.100	1.724	1.264	1.391	1.466	1.455	1.621	1.624	2.096	2.785	2.574	2.140	21.240
Novčani izdaci od financijskih aktivnosti	1.161	1.039	1.039	354	1.725	1.039	1.039	1.039	354	1.724	1.039	354	11.906
Ukupno izdaci	14.145	19.039	16.251	16.048	17.704	20.520	20.444	17.597	13.955	19.447	16.565	15.235	206.950
Stanje na računu	19.605	15.131	14.266	11.729	8.415	3.691	-1.033	-4.319	-3.262	-7.891	-9.943	-10.132	-10.132

Tablica 1 Prilagođeni novčani tok (izuzeti krediti i dotacije od Vlade RH; u 000 EUR)

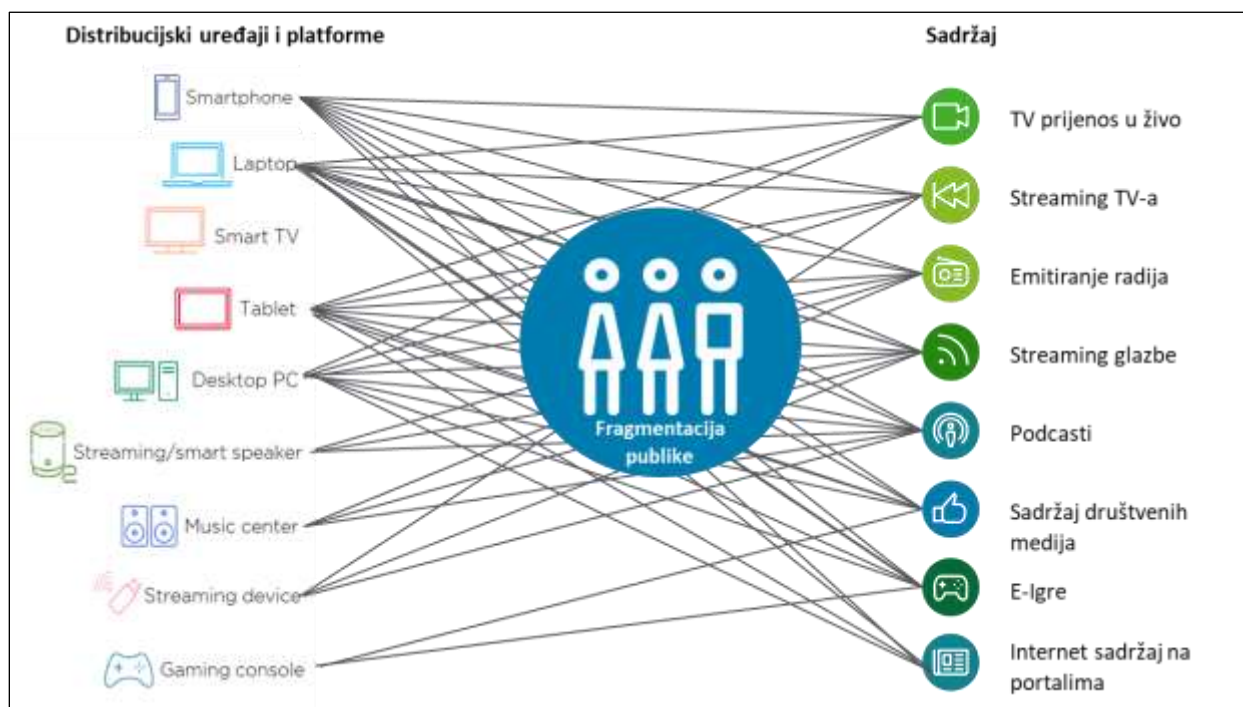
Nepovoljna financijska situacija se nastavila i 2024. godine zbog čega je HRT podigao još jedan kredit u iznosu 20mEUR (lipanj) te je osigurano dodatno financiranje od strane Vlade Republike Hrvatske u iznosu 18mEUR.

Zaključno, navedeno financijsko stanje ukazuje da bi HRT bez dodatnog financiranja generirao milijunske gubitke te ne bi mogao osigurati redovno poslovanje i izvršavanje svojih zakonskih obaveza.

Eksterni čimbenici

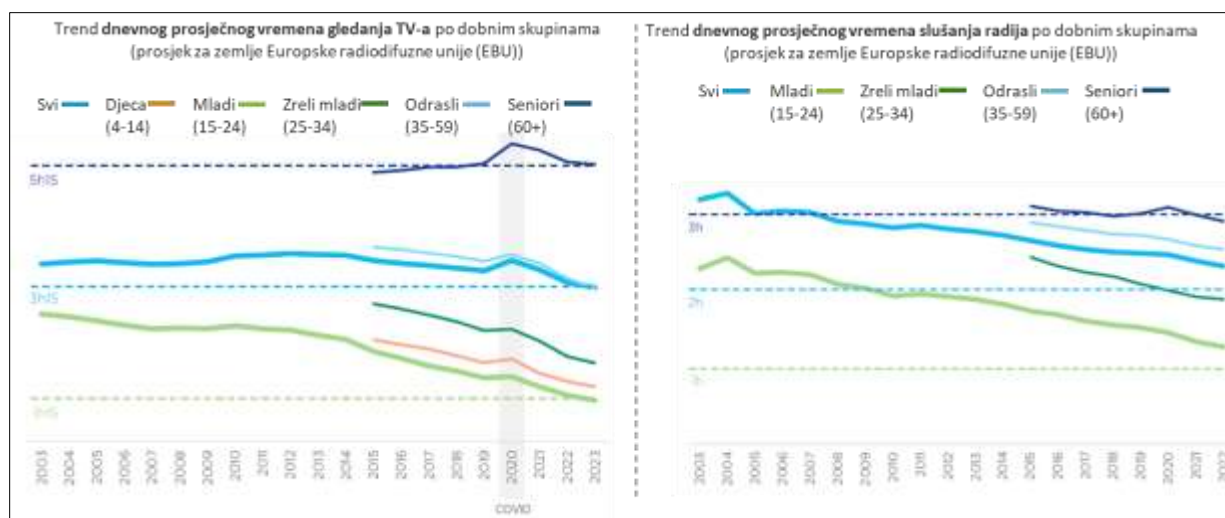
Dok navedeni financijski položaj HRT-a reflektira hitnost (žurnost) za provedbom konsolidacije poslovanja, eksterni čimbenici ukazuju na trendove na koje buduća, konsolidirana organizacija HRT-a mora biti spremna agilno odgovoriti. Neki od tih trendova su promjena tehnologije medijskih distribucijskih kanala, sve veća disperzija i fragmentacija publike po tradicionalnim i novim distribucijskim kanalima, te hiperprodukcija sadržaja kako od strane medijskih kuća tako i od samih građana (koji postaju konzumenti i kreatori medijskog sadržaja, eng. *prosumers*).

Naime, kada je u pitanju publika, nekoliko je važnih eksternih čimbenika koji ukazuju na nužnost promjena. Prije svega, sve veći izbor sadržaja na sve širem spektru distribucijskih platformi utječe na promjene gledateljskih, slušateljskih, čitalačkih i korisničkih navika, a što iz perspektive nakladnika vodi ka daljnjoj fragmentaciji publike.



Slika 3 Sve veći izbor sadržaja na sve širem spektru distribucijskih uređaja i platformi posljedično dovodi do fragmentacije publike

Danas publika sve više traži sadržaje prilagođene njihovim specifičnim interesima, umjesto općeg programa koji bi trebao u prosjeku odgovarati potrebama cijele publike. Takva personalizirana ponuda temeljena na algoritmima i umjetnoj inteligenciji dalje veliku prednost tehnološkim kompanijama nad javno-medijskim servisima. Stoga se u Hrvatskoj kao i u ostatku svijeta, bilježi pad konzumacije tradicionalnih linearnih medijskih usluga televizije i radija, posebice kod mladih. Štoviše, trećina mladih (18-34) u Europi planira imati kućanstvo bez mogućnosti gledanja radiodifuzne linearne televizije, jer žele imati pristup medijskim sadržajima bilo kada i bilo gdje korištenjem raznih digitalnih platformi.



Slika 4 Pregled trendova dnevnog prosječnog vremena gledanja TV-a i slušanja radija po dobnim skupinama (prosjeak za zemlje Europske radiodifuzne unije - EBU) (Izvor: EBU)

Najveći dio takve publike seli se na nelinearne/digitalne kanale distribucije sadržaja, uključujući konzumaciju sadržaja na društvenim medijima. Naime, analize ukazuju da sve veći udio publike traži novu vrstu medijskih usluga (video-na-zahtjev, podcasti, kratki video formati, itd.) koje se nalaze na nelinearnim digitalnim servisima (platformama, aplikacijama, društvenim mrežama, itd.). Bilježi se trend promjene paradigme prioritnosti linearnih kanala distribucije medijskog sadržaja u odnosu na nelinearne, što uključuje potrebu značajnijeg ulaganja u sve dimenzije poslovanja nelinearnih platformi na javno-medijskim servisima. Iako je HRT dovoljno rano iskoračio u nelinearne platforme, činjenica je njihova trenutačna ljudska, tehnička i investicijska nedostatnost.

Važno eksterno ograničenje pri stavljanju većeg fokusa na nelinearne platforme predstavlja regulatorni okvir temeljem kojeg HRT ima propisanu obavezu kreiranja i emitiranja određene vrste i količine sadržaja za tradicionalne televizijske i radio kanale. Takvom regulativom usmjerava se HRT da ionako ograničene financijske resurse i dalje usmjerava primarno na linearne formate. Štoviše, valoriziranje uspješnosti HRT-a na temelju izvršenja ugovornih udjela (i minuta) programskih vrsta koje proizlaze iz navedene regulative, odavno je usmjerilo fokus HRT-a na linearne programske kanale (kao zakonski uvjetovane nositelje predefinirane količine i vrste sadržaja), istisnuvši tako koncept orijentiranosti na publiku.

Sve veći izbor sadržaja na sve širem spektru distribucijskih platformi, uključujući društvene medije, rezultira još jednim važnim globalnim trendom, a to je rast dezinformacija i porast nepovjerenja u medije. Naime, uspon društvenih medija na kojim raste udio sadržaja koji kreiraju sami korisnici (influenceri i građansko novinarstvo) rezultira povećanjem dezinformacija i stvara dodatno nepovjerenje u medije. Tako su primjerice vijesti na društvenim mrežama najkorišteniji izvor informacija među općom populacijom, međutim analize ukazuju da u isto vrijeme korisnici najmanje vjeruju društvenim medijima kada su u pitanju ključne vijesti. U takvom okruženju, javno-medijski servisi poput HRT-a prepoznati su kao rijetki pouzdani, vjerodostojni i nepristrani izvori važni za jačanje demokracije i participativnog građanstva, ali koji gube doseg prema mladima kao segmentu populacije koji je najviše izložen dezinformacijama. Kako bi zadržali ovu ključnu dimenziju svog javnog djelovanja, javno-medijski servisi trebaju dati prioritet daljnjoj izgradnji povjerenja javnosti,

ističući transparentnost, točnost i autentičnost svog rada, te prilagođavajući svoje sadržaje medijskim kanalima na kojima se nalaze ključni segmenti publike.

Interni čimbenici

Osim financijskog stanja i eksternih trendova, potreba za promjenama proizlazi i iz internih, strukturnih izazova HRT-a. Interne neučinkovitosti HRT-ovog trenutačnog operativnog modela, koje generiraju najveći dio troškovne neefikasnosti, vidljivi su u segmentima opisanim niže.

Planiranje ključnih operativnih aktivnosti nije dovoljno koordinirano na razini cijele organizacije što posljedično dovodi do neefikasne alokacije resursa (tehnoških i ljudskih). Učestale promjene u planovima rezultiraju time da sve organizacijske jedinice komforno planiraju resurse kako bi mogle odgovoriti na potencijalnu vršnu potrebu, iako se ista rijetko događa. Dodatna analiza izvršenja planiranja te učenje na temelju izvršenih pogrešaka, nije ugrađena u poslovnu praksu.

Nedostatak analitičkih kapaciteta i sposobnosti za dubinsko razumijevanja potreba, navika i zadovoljstva publike, kaskadno utječe na procese donošenja odluka o temama i formatima sadržaja te ulaganjima u platforme na koje ih se plasira, a u konačnici rezultira razinom dosega i tržišnog udjela HRT-a. Nadalje, program HRT-a je unaprijed zadan rasporedom emitiranja i produciran je u tradicionalnim formatima, a što dio publike više ne prepoznaje atraktivnim. Vraćanje fokusa na korisnika, a onda razvojem kvalitetnog programa "po mjeri građana" koristeći ciljne medijske kanale i platforme predstavlja nužnu promjenu potrebnu za privlačenje publike, osobito one mlađe. Javno-medijski servis mora ulagati u vlastite analitičke kapacitete (ljude, kompetencije i tehnologije) i specifične metode istraživanja kako bi kontinuirano pratio interes korisnika te prilagodio svoj sadržaj i distribucijske kanale ciljanoj publici, pri tome vodeći uvijek računa o misiji HRT-a i nužnosti proširenja usluge od javnog interesa.

Uzimajući u obzir brojnost i kompleksnost informatičko-aplikativnih sustava, uz nedostatnu razinu njihove međusobne povezanosti i nedovoljnu disciplinu unosa podataka od strane zaposlenika, trenutačna tehnološka podrška predstavlja problem za donošenje informiranih poslovnih odluka u stvarnom vremenu. Štoviše, unutarnja organizacija HRT-a ne slijedi digitalnu logiku, redakcije su raspršene i nedovoljno komuniciraju međusobno preko zajedničkih servera ili putem redakcijskih sastanaka. Planiranje je razdvojeno za brzovoz (informativni program) i sporovoz (ostali planski program) te dodatno odvojeno posebno za radio i posebno za televiziju. To dovodi do situacija višestrukog pokrivanja istih događanja od strane različitih HRT-ovih ekipa, s više kamera i mikrofona.



Slika 5 Primjer nedostatka koordinacije (a dijelom i nedovoljne tehnološke integracije) dovodi do višestrukog pokrivanja istog događanja

Rascjepkanost takve proizvodnje dovodi do neracionalnog korištenja tehničkih i ljudskih resursa. Organizacija posla je postavljena na način da utilizira dostupne ljudske resurse na poslovima niže složenosti, dok je nedovoljno pažnje posvećeno implementaciji kompleksnijih (modernijih) tehnoloških sustava koji bi skratili i pojednostavnili poslovni proces.

Produkcijska tehnološka platforma neadekvatno je integrirana s tehnologijom distribucije, a proizvodnja sadržaja za više medija ne rezultira odgovarajućim sinergijskim učincima. Stoga se mnoštvo raspoloživih HRT-ovih kanala distribucije (linearnih i nelinearnih) ne koristi na efikasan način. Generalno, ne postoji IT strategija ili dugoročni plan razvoja tehnologije koji bi osigurali dugoročnu usklađenost s tehnološkim trendovima te postizanje efekata racionalizacije kroz integraciju sustava i automatizaciju poslovnih procesa.

Regionalni centri su opremljeni za vlastitu multimedijску proizvodnju i produkciju sadržaja, a što se trenutno ne koristi ili je iskorištenost izrazito niska. Stoga postoji jasna potreba da se strateški sagleda uloga istih kako bi se mogla donijeti odluka o utilizaciji zaposlenika i racionalnosti značajnih kapitalnih ulaganja koja će biti potrebna u budućnosti. Slično je i s neoperativnom imovinom koja se nalazi diljem teritorija RH. Imovina je popisana i kategorizirana, međutim nedostaje plan upravljanja imovinom, kako bi se ista stavila u upotrebu ili prodala čime bi se osigurao dio sredstava potrebnih za investicije u temeljnu djelatnost.

Operativne procedure postupanja nisu detaljno propisane – kao što je korištenje resursa logistike za pojedina događanja, što dovodi do neoptimalne alokacije resursa. Trenutno se svakom događanju pristupa individualno, što rezultira značajnim razlikama u alociranim resursima za istu ili sličnu vrstu događaja.

Potreba za promjenom također proizlazi iz dobne i obrazovne strukture zaposlenika. Prosječna starost od 49,2 godine te srednja stručna sprema (SSS) kao najzastupljenija razina obrazovanja na HRT-u, predstavljaju ograničenje mogućnosti prilagodbe na nove zadatke, alate i tehnologije u skladu s djelovanjem suvremenih medijskih organizacija. Nadalje, preliminarnim pregledom trenutačne organizacijske strukture i broja zaposlenika te inicijalnim razgovorima s rukovoditeljima pojedinih ustrojbenih jedinica uočen je prekobrojan broj izvršitelja, odnosno potencijal za optimizaciju bez ugrožavanja kontinuiteta poslovnih procesa. Veliki broj zaposlenika u stvarnosti odrađuje značajno manji opseg radnih sati tjedno

(od predviđenih 40). Indikativan pokazatelj bio je i period tijekom COVID pandemije tijekom kojega je vrlo limitirani broj djelatnika dolazio na posao i odrađivao sve poslovne procese te isporučivao gotovo cjeloviti sadržaj HRT-a. Pandemija je dodatno naglasila i izazov upravljanja radnim vremenom. Naime, primjetna je nedovoljna kontrola unosa radnog vremena zaposlenika, uključujući njihov prekovremeni rad i rad nedjeljom, kreirajući time problem upravljanja internim troškovima. Istovremeno, mnoge organizacijske jedinice dodatno koriste brojne vanjske suradnike čije je ukupni trošak za 2023. godinu iznosio 8,7 mil EUR.

Navedeni financijski, eksterni i interni čimbenici ukazuju na nužnost provedbe sveobuhvatne reorganizacije HRT-a kojom će se poslovanje HRT-a transformirati prema modernom javno-medijskom servisu, uz vraćanja financijske održivosti i relevantnosti HRT-a prema svim ciljanim skupinama publike.

2.5. Odgovor na navedene izazove

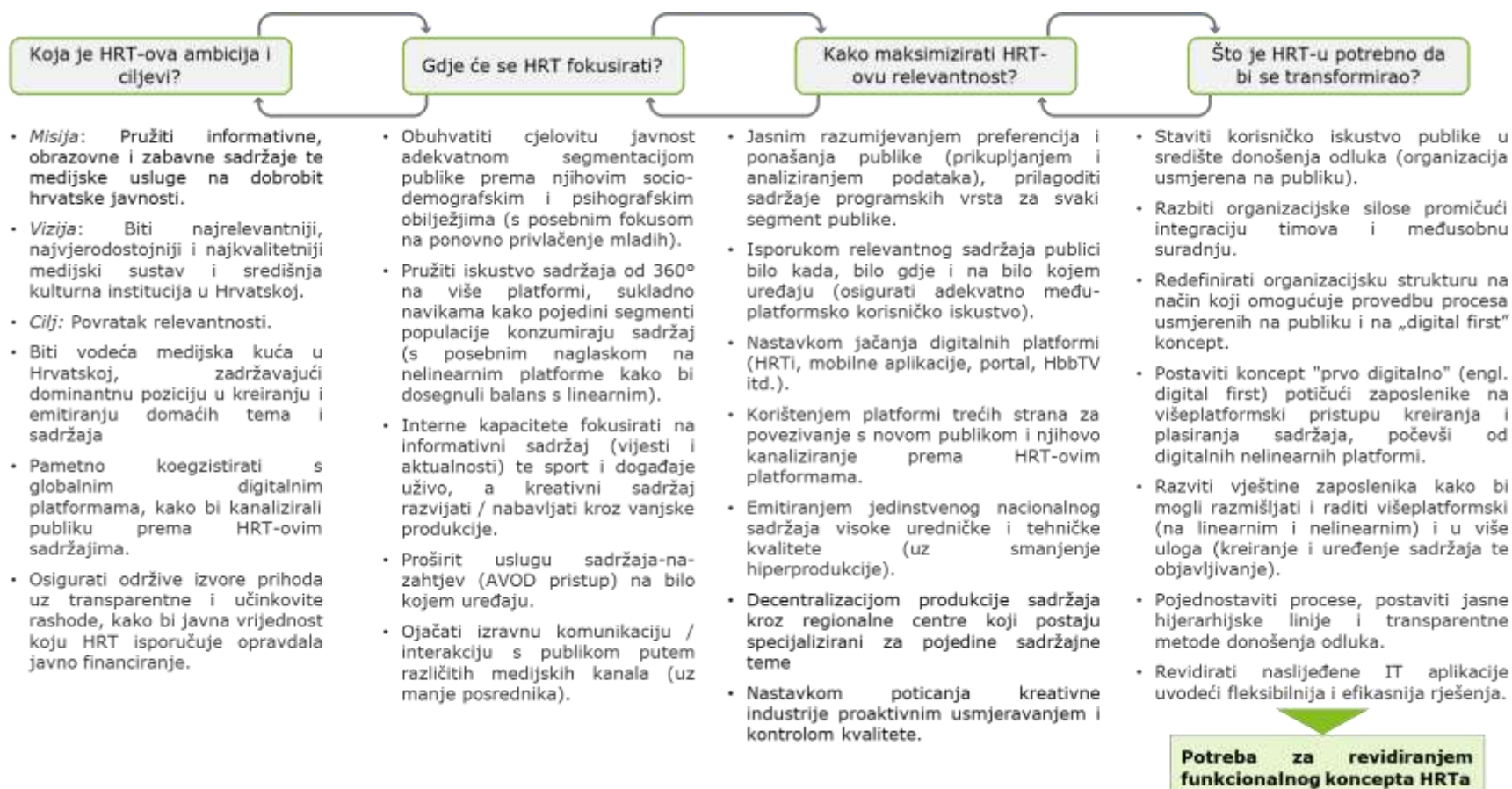
Eksterni i interni izazovi, a posljedično i financijski izazovi, s kojima se HRT susreće, ne razlikuju se puno od izazova drugih sličnih javno-medijskih servisa. Mnogi od njih su u procesu pripreme i provedbe mjera reorganizacije i očuvanja relevantnosti. BBC News provodi sveobuhvatnu reorganizaciju koja uključuje program ušteda i reinvestiranja¹, švicarski SRF (Schweizer Radio und Fernsehen) provodi stratešku transformaciju poslovanja pod nazivom „SRF 4.0“², dok je Njemačka pripremila cjelovitu reformu javno-medijskih servisa da bi postigla što učinkovitije poslovanje organizacija kao što su ARD, ZDF i Deutschland radio³.

Svi oni moraju redefinirati svoju javno-medijsku misiju jasno definirajući svoju dugoročnu ambiciju, načine doseganja ključnih segmenata publike te pristup zadržavanja relevantnosti, s ciljem pripreme vlastite organizacije za budućnost. U procesu izrade ovog dokumenta, HRT je proveo raspravu o svojoj javno-medijskoj misiji i osnovnim smjernicama svojeg djelovanja, a što je sažeto prikazano na sljedećoj slici.

¹ "BBC News najavljuje planove štednje i reinvestiranje u digitalno poslovanje" (engl. "BBC News announces savings and digital reinvestment plans"); objavljeno: <https://www.bbc.co.uk/mediacentre/2023/bbc-news-announces-savings-and-digital-reinvestment-plans>

² "SRF 4.0": Mjere smanjenja troškova i daljnje transformacije" (njem. „«SRF 4.0»: Sparmassnahmen und weitere Transformation"); objavljeno: <https://medien.srf.ch/-/srf-4.0-sparmassnahmen-und-weitere-transformation?redirect=https%3A%2F%2Fmedien.srf.ch%2F%2339073183>

³ "Države predstavljaju planove reforme za ARD i ZDF" (njem. „Länder legen Reformpläne für ARD und ZDF vor"); objavljeno: <https://www.zdf.de/nachrichten/politik/deutschland/medienpolitik-reformstaatsvertrag-entwurf-zdf-ard-oeffentlich-rechtliche-sender-100.html>



Slika 6 Pregled izabranih strateških smjernica HRT-a s ciljem adresiranje eksternih i internih izazova

Da bi se nosio s izazovima, HRT treba uspješno pripremiti svoju transformaciju, počevši sa revidiranjem funkcionalnog koncepta HRT-a.

3. Transformacija funkcionalnog koncepta HRT-a

Navedene potrebe za promjenom poslovanja HRT-u potrebno je adresirati odozgora prema dolje (engl. top-down), mijenjajući prvo temeljni koncept funkcioniranja HRT-a, a zatim organizacijsku strukturu, procese i broj zaposlenika. Naime, kako bi se poboljšala učinkovitost i prilagodljivost organizacije u kontekstu tržišne dinamike, tehnološkog napretka, očekivanja publike i internih strateških promjena, potrebno je promijeniti pojedine temeljne principe funkcioniranja i stvaranja vrijednosti na HRT-u.

3.1. Osnovni funkcionalni koncepti

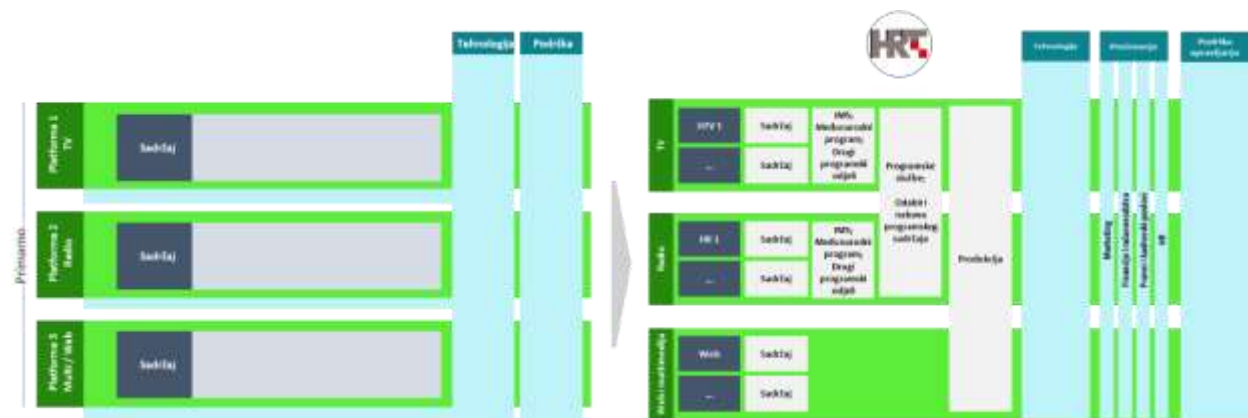
U organizacijama javno-medijskih servisa postoje četiri dominantna koncepta funkcioniranja: 1.) Organizacija bazirana na platformama (kanalima), 2.) Organizacija bazirana na sadržaju (grupama programskih vrsta), 3.) Organizacija bazirana na brendovima, te 4.) Organizacija bazirana na publici.



Slika 7 Pregled osnovnih konceptata funkcioniranje javno medijskih servisa

Organizacija bazirana na kanalima / platformama

Ovaj koncept predstavlja povijesni / tradicionalni model funkcioniranja javno medijskih servisa. Sama organizacija je uspostavljena oko programskih kanala/platformama distribucije (TV, radio, digitalni kanali) te se njima neovisno upravlja i samostalno donosi većina odluka. Platforme/kanali diktiraju sve poslovne aktivnosti, od definiranja svojih potreba za sadržajem, do samostalnosti pri uređivanju programske sheme, komunikacije i sl. HRT trenutačno funkcionira na ovaj način, kao i, među ostalim, španjolski RTVE.

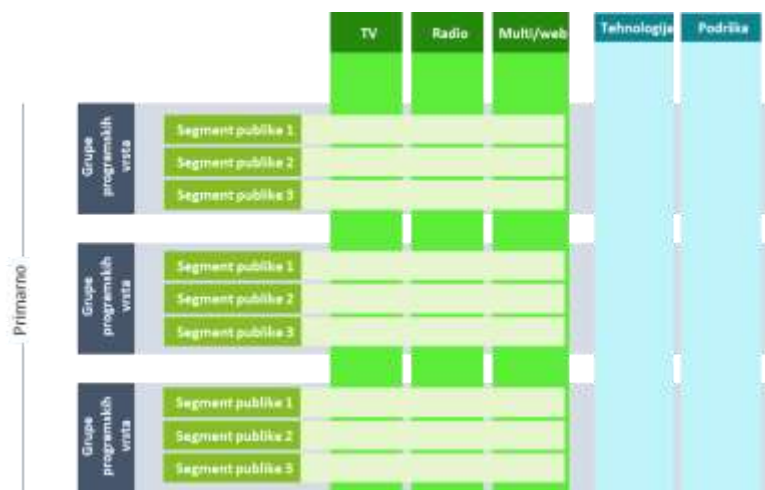


Slika 8 Shematski prikaz organizacije bazirane na platformama / kanalima, a koji odgovara prikazu trenutačnog funkcionalnog koncepta HRT-a

Pozitivni aspekti navedenog funkcioniranja su dobro razumijevanje konzumacije sadržaja na svakoj partikularnoj platformi / kanalu te jasni ciljevi (količina minuta / udjela za svaku programsku vrstu) i budžeti za svaku od njih. Negativni aspekti se očituju kroz silosnu organizacijsku strukturu, manjak među-platformske komunikacije i suradnje, vrlo ograničene sinergije u izradi i distribuciji sadržaja te nedostatak povezivanja korisničkog iskustva s više platformi. Ustrojbena jedinica Digital (npr. WEB i multimedija) učestalo djeluje izolirano, odnosno s ograničenom interakcijom s drugim platformama, budući da upravljanje digitalnim platformama i kreiranje sadržaja uglavnom provode sami (recikliranje/prilagodba emitiranog materijala). Štoviše, najveći izazov ovakvog funkcioniranja jest da se sadržaj osmišljava na temelju propisanih obaveza pojedinog programskog kanala, a ne na temelju očekivanja i interesa publike. Naime, ovakva organizacija HRT-a rezultat je utjecaja Zakona o HRT-u, kao i Ugovor s Vladom RH koji jasno definira profilirane sadržaje po kanalima čime se fokus HRT-a usmjerava isključivo na programske kanale. Stoga bilo kakva promjene u načinu funkcioniranja HRT-a, posebno ukoliko uključuju prelazak na drugačiji model od organizacije bazirane na kanalima, zahtijevaju izmjenu postojećeg Ugovora s Vladom RH u smjeru omogućavanja fleksibilnost u kreiranju i distribuciji sadržaja.

Organizacija bazirana na sadržaju / grupama programskih vrsta

Funkcioniranje javno-medijskog servisa zasniva se na sadržaju, odnosno na grupama programskih vrsta (npr. informativni servis; sport i događanja uživo; kreativni sadržaj...), a koje se zatim prilagođavaju potrebama pojedinih segmenata publike i pratećim platformama. Interni timovi su organizirani prema sadržaju odnosno grupama programskih vrsta te se pojedina tema obrađuje za sve platforme (npr. televizija, radio, društvene mreže itd.). Javno-medijski servisi poput finskog Yle-a, kanadskog CBC-a i njemačkog ZDF-a funkcioniraju na ovaj način.

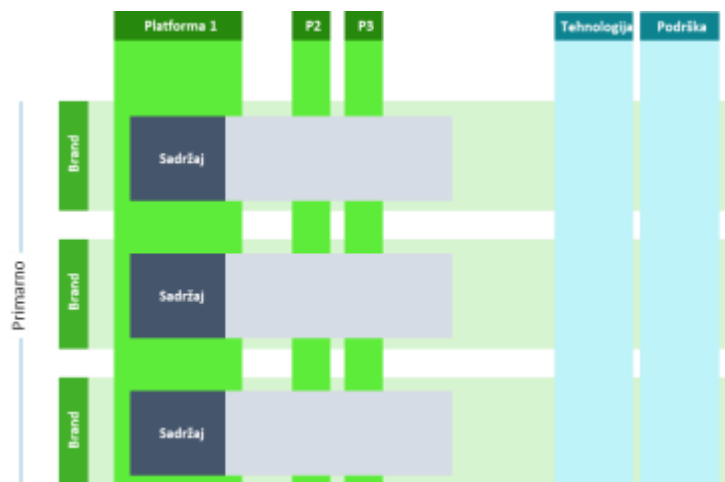


Slika 9 Shematski prikaz organizacije bazirane na sadržaju / grupama programskih vrsta

Prednosti ove organizacije jest sinergija prilikom kreiranja sadržaja. Naime, jedan tim planira i kreira sadržaj za više platformi, pri tome usklađujući taj sadržaj s potrebama pojedinog segmenta publike, čime se osigurava da je granulacija sadržaja usklađena s potrebama publike. S negativne strane, ovaj model implicira razumijevanje koje sadržaje pojedini segment publike želi. Također, segmentaciju i razumijevanje potreba publike unutar svake grupe programerskih vrsta potrebno je duplicirati (po cijeloj Grupi programskih vrsta se radi odvojena segmentacija publike), a što može dovesti do nekonzistentnosti segmentacije publike.

Organizacija bazirana na brendovima

Kod nekih medijskih kuća, tradicionalni kanali evoluiraju u multi-platformske brandove, fokusirane na jednu dominantnu temu (npr. National Geographic, History Channel). Na taj način brandovi grade konzistentnu priču oko određenog sadržaja (programske vrste) te mogu biti orijentirani prema dodatnim segmentima publike (dobnim grupama, specifičnim interesima, itd.). Sadržaj se kreira prema primarnoj platformi (npr. TV) te se distribuira na ostalim platformama uz minimalne izmjene radi prilagodbe sadržaja različitim platformama. Primjer organizacije javno medijskog servisa koji funkcionira na ovaj način je belgijski VRT, međutim, ovakvu organizaciju također imaju medijske kuće poput National Geographic-a.

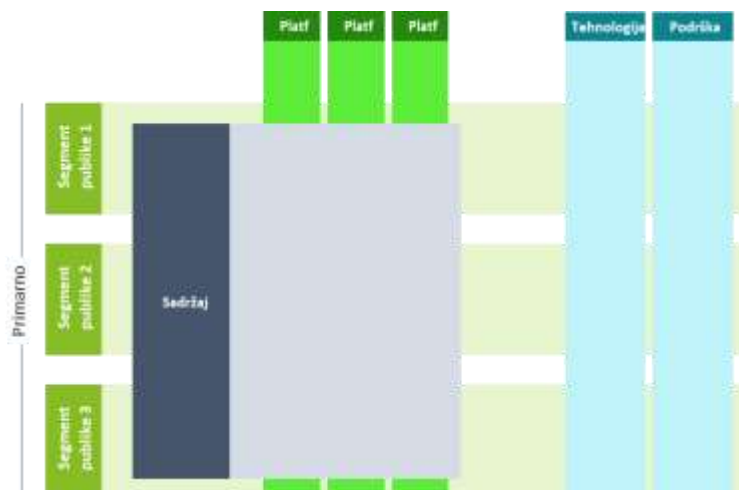


Slika 10 Shematski prikaz organizacije bazirane na brendovima

Primarna prednost ovakvog funkcioniranja je mogućnost paralelnog korištenja sadržaja na više platformi, dok je negativni aspekt prenaplašeni fokus na dominantnu platformu uz rizik kanibalizacije tržišta, odnosno preklapanja segmenata publike.

Organizacija bazirana na publici

Ovaj način funkcioniranja javno-medijskih servisa bazira se na dubinskoj segmentaciji publike i organizaciji posla oko nje, te predstavlja ultimativni cilj stavljanja publike u središte operativnog ekosustava organizacije. Za svaki pojedini segment publike analiziraju se njihove potrebe i interesi te se sadržaj kreira s multi-platformskim planom provedbe. Potrebno je kontinuirano i detaljno praćenje preferencija publike kako bi se mogao isporučivati adekvatan sadržaj. Primjer javno-medijskog servisa koji ovako funkcionira je belgijski RTBF.



Slika 11 Shematski prikaz organizacije bazirane na publici

Primarna prednost ovakvog funkcioniranja je stavljanje publike u središte organizacije i sposobnost donošenja odluka na temelju povratnih informacija o konzumaciji sadržaja. Kreirani sadržaj prilagođava se i koristi na više platformi što rezultira većim dosegom prema publici uz racionalnije korištenje resursa. Izazov je što ovaj model iziskuje visoku razinu zrelosti organizacije po pitanju prikupljanja i dubinske analize podataka o publici, blisku koordinacije internih timova, učinkovite poslovne procese i jasno razgraničenje uloga i odgovornosti (tj. definiranu RACI matricu).

3.2. Smjer razvoja funkcionalnog koncepta HRT-a

Nastavno na prikazane koncepte, transformacija HRT-a upravo treba započeti s promjenom funkcioniranja organizacije, od trenutnog koncepta koji je baziran na platformama / programskim kanalima, prema onome baziranom na sadržaju (grupama programskih vrsta), ali s dugoročnim ciljem da HRT postane organizacija usmjerena na publiku.



Slika 12 Smjer transformacije funkcionalnog koncepta HRT-a, od trenutnog stanja prema organizaciji baziranoj na sadržaju (faza 1), da bi dugoročno težili organizaciji baziranoj na publici (faza 2)

Stoga u sklopu ovog Plana konsolidacije predlaže se transformacija HRT-a u organizaciju baziranu na sadržaju (faza 1 prikazana na slici), kao korak bliže stavljanja publike u središte svog poslovanja (a što je faza 2 koja predstavlja dugoročni smjer, izvan ovog Plana

konsolidacije). U tom novom konceptu potrebno je redefinirati način razmišljanja i redizajnirati funkcioniranje organizacije na način da se usvoje sljedeći principi:

- **Uspostava prakse rada u integriranim timovima organiziranih oko sadržaja** (odnosno grupa programskih vrsta kao npr. „Vijesti i aktualnosti“, „Sport i događanja uživo“, „Kreativni sadržaj“) - umjesto decentraliziranih produkcijskih timova koji su silosno organizirani po povijesnim platformama (TV, Radio, Web/multimedija). Potrebno je objediniti produkcijske timove po grupama programskih vrsta, ali uz centralizirano planiranje, kako bi se ostvarila proizvodna sinergija među platformama i ojačala cjelokupna međuplatformska suradnja.
- **Donošenje odluka na temelju podataka o publici** - umjesto donošenja odluka isključivo na temelju programskih obveza, povijesnih praksi, intuicije pojedinaca i/ili parcijalnih podataka o publici, neophodno je jačanje centralizirane funkcije strategije i analitike (uključujući kompetencije zaposlenika i podupiruće tehnologije). Ova funkcija razvijala bi i provodila različite metode istraživanja potreba, navika i zadovoljstva publike, omogućavajući informirano donošenje odluka o medijskoj strategiji, relevantnim sadržajima, kao i programskim i marketinškim planovima.
- **Integrirani digitalni kapaciteti** – umjesto silosne/izolirane ustrojbene jedinice zadužene za nelinearne medije (WEB i multimedija), a koja ima ograničenu interakciju s drugim kanalima budući da samostalno upravljaju digitalnim platformama i reciklira/prilagođava materijale kreirane od strane drugih platformi, potrebno je uspostaviti „digitalno prvo“ (engl. digital first) praksu, kroz pojačano ulaganje u nelinearne platforme te razvoj vještina zaposlenika/novinara da bi mogli razmišljati i raditi više platformski i u više uloga (kreiranje, uređenje i objava sadržaja).
- **Ojačana sposobnost kontrolinga** – umjesto raspršenih kapaciteta kontrolinga po različitim poslovnim jedinicama (Program, Produkcija, Poslovanje), uspostavlja se centralizirana funkcija kontrolinga koja standardizira podatkovne karakteristike, potiče automatizaciju izvještaja, omogućuje vizualizaciju relevantnih informacija, unaprjeđuje učinkovitost kontrole troškova te je partner rukovodstvu HRT-a prevodeći operativne i financijske informacije u poslovne uvide.

Na temelju ciljanog budućeg funkcionalnog koncepta HRT-a i potrebnih prilagodbi temeljnih principa djelovanja, potrebno je provesti prilagodbe poslovnog i operativnog modela HRT-a, kao što je predloženo u nastavku dokumenta.

Poslovni model

Poslovni model opisuje suštinu postojanja HRT-a i definira koncept generiranja vrijednosti za širu javnost. Bazira se na javnoj misiji i programskim obvezama HRT-a proizašlim iz Zakona o HRT-u i Ugovora s Vladom RH, a sadrži 3 ključna poslovna čimbenika:

1. korisnici (publika/javnost),
2. usluga (sadržaj)
3. kanali distribucije (platforme).

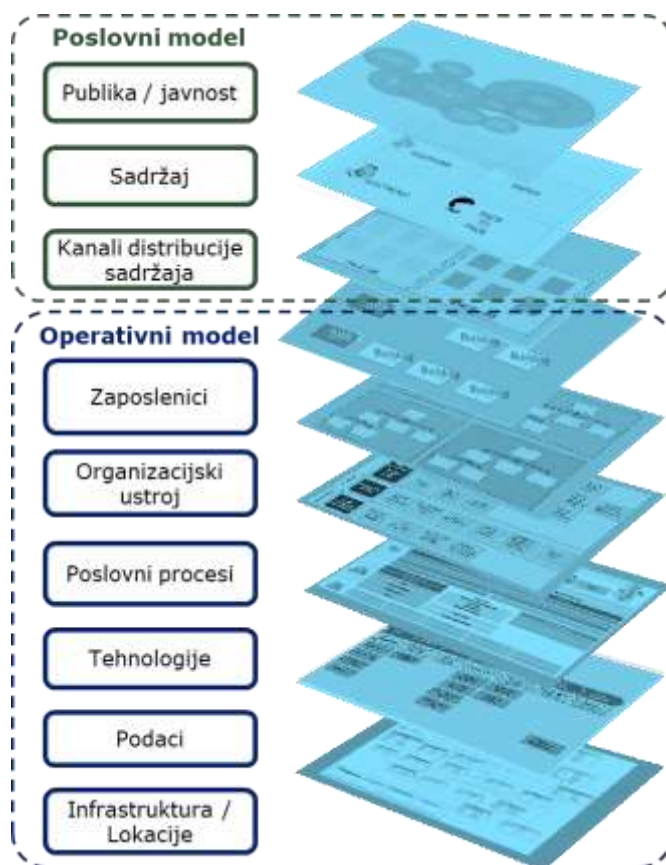
Naime, poslovni model bazira se na razumijevanju potreba, navika i interesa pojedinog segmenta publike iz čega proizlazi kreiranje/nabavka programskog sadržaja te plasiranje istog na platformi (kanalu distribucije). Na temelju provedenih analiza triju čimbenika operativnog modela, a uz razumijevanje tehnoloških trendova, potrebno je izraditi prijedlog izmjena pravnog okvira (Zakona o HRT-u i Ugovora), što predstavlja preduvjet za provedbu Plana konsolidacije.

Operativni model

Operativni model predstavlja način na koji ključne interne komponente HRT-a svakodnevno funkcioniraju s ciljem ostvarenja ranije opisanog poslovnog modela. Naime, operativni model HRT-a čini 6 funkcionalnih komponenti, a to su:

1. zaposlenici,
2. organizacijski ustroj,
3. poslovni procesi,
4. tehnologije,
5. podaci (informacije)
6. infrastruktura.

Potrebne promjene u navedenim komponentama operativnog modela predstavljaju srž Plana konsolidacije rada i poslovanja HRT-a. Naime, u daljnjem tekstu ovog dokumenta, upravo se predlažu prilagodbe organizacijske strukture i broja zaposlenika, kao i promjene u poslovnim procesima koji uz nova tehnološka rješenja i drugačije korištenje podatke i infrastrukture trebaju dovesti do unaprjeđenja učinkovitosti rada na HRT-u.



Slika 13 Plan konsolidacije rada i poslovanja obuhvatio je cjelokupnu sliku funkcioniranja HRT-a, odnosno adresira svih 9 čimbenika strukturiranih u

4. Transformacija poslovnog modela HRT-a

Novi poslovni model mora osigurati da se u okviru javne misije HRT-a isporuči kvalitetan i relevantan sadržaj trajne vrijednosti široj javnosti, pa stoga mora odgovoriti na promjene unutar 3 ključne dimenzije poslovanja:

1. korisnici, odnosno publika,
2. usluge, odnosno sadržaj,
3. kanali distribucije, odnosno medijske platforme.

Publika - prema načelu univerzalnosti, ciljna HRT-ova publika su svi segmenti hrvatskog društva, uključujući hrvatske iseljenike te turiste i strance u Hrvatskoj. Zakonsko-ugovorna obaveza HRT-a je imati doseg do svakog segmenta publike kako bi ih pravovremeno i kvalitetno informirali, educirali i zabavili. Međutim, HRT na svojim tradicionalni kanalima kontinuirano gubi publiku, posebice mlade. Jedan od uzroka tome je nedostatan prilagođavanje usluge pojedinom segmentu publike, odnosno njihovim specifičnim karakteristikama konzumacije medijskog sadržaja, interesima i potrebama. Stavljanje publike u prvi plan osnova je za transformaciju poslovnog modela, stoga se daljnji razvoj HRT mora temeljiti na sposobnostima dubinske analitike publike kao osnove za donošenje strateških odluka o kreiranju / nabavci sadržaja, razvoju partikularnih medijskih platformi te mjerenju uspješnost svog djelovanja s ciljem kontinuiranog unaprjeđenja svog javnog djelovanja.

Usluge - HRT pruža 3 osnovne kategorije usluga: 1) uslugu emitiranja medijskog sadržaja, 2) usluga arhivske građe, te 3) usluga javnog izvođenja glazbenih sadržaja. Kada je u pitanju emitiranje medijskog sadržaja, ono je primarno potaknuto zakonsko-ugovornim programskim obvezama, mjerenim u minutama i udjelima programskih vrsta na pojedinom kanalu. Takav pristup dovodi do hiperprodukcije raznovrsnog sadržaja koji ne ostvaruje podjednaku, visoku razinu kvalitete. Štoviše, značajni broj emisija nema trajnu vrijednost čime takve emisije ne pridonose relevantnosti HRT-ovog programa. Uslugom dostupnosti arhivske građe, HRT doprinosi očuvanju hrvatskoga identiteta i kulture te omogućuje zainteresiranim pojedincima i institucijama korištenje arhivske građe za potrebe istraživanja i informiranja. Međutim, HRT-ov arhiv velikim dijelom nije digitaliziran i teško je pretraživ. Stoga razvoj ove usluge zahtjeva značajne financijske i ljudske resurse za presnimavanje i pohranu (analogne) građe na suvremene digitalne medije. Navedene digitalne sadržaje i pripadajuće metapodatke potrebno je uklopiti u interni sveobuhvatni multimedijски proizvodni sustav te sustav prodaje prava korištenja trećim stranama. Treća ključna usluga koju HRT pruža jest usluga javnog izvođenja i snimanja glazbe, za čije izvršenje HRT u svom sustavu obuhvaća Simfonijski orkestar HRT-a, Jazz orkestar HRT-a, Tamburaški orkestar HRT-a i Zbor HRT-a, a što čini HRT najvećom glazbeno-izvođačkom organizacijom u Hrvatskoj. Povijest ovakvih orkestara potječe iz vremena početaka radija kada nije postojalo tehnologije snimanja glazbe pa se ista izvodila uživo. Međutim, iako postoji duga tradicija europskih javno-medijskih servisa da unutar organizacije imaju vlastite orkestre, u posljednjim desetljećima mnogi od njih napuštaju tu praksu prepuštajući specijaliziranim nacionalnim glazbenim institucijama svoju obavezu usluge javnog izvođenja glazbe, kao i organizacije priredbi i koncerata. Dugoročno, obzirom da HRT teži usredotočenju na svoju temelju zadaću proizvodnje i emitiranja kvalitetnog sadržaja/programa, potrebno je strateški procijeniti daljnji razvoj ove usluge.

Kanali distribucije - HRT ima obavezu distribuirati, odnosno činiti javno dostupnim svoj programski sadržaj putem radijskih i televizijskih programskih kanala (linearne usluge), teleteksta, elektroničkih publikacija, audio i audiovizualnih usluga na zahtjev, digitalnih

platformi, nakladništva knjiga i nosača zvuka i slike te javnim izvođenjem, organiziranjem priredbi i koncerata. Međutim, obzirom da je programska osnova radijskih i televizijskih programskih kanala definirana Ugovorom s Vladom, gotovo svi resursi usmjereni su upravo na te tradicionalne platforme. Potreba za balansiranjem ulaganja i na nelinearne i mrežne platforme proizlazi od zahtjeva publike, a moguće ju je ostvariti samo uz promjenu regulatornog okvira, odnosno način mjerenja i valorizacije ispunjenja HRT-ovih obaveza.

Navedena tri elementa (publika, usluge i kanali distribucije) koja čine postojeći poslovni model HRT-a velikim dijelom su predefinirana Zakonom o HRT-u, a zatim i Ugovorom s Vladom RH. Stoga mogućnost da se provede prilagodba poslovnog modela u skladu sa ciljanim, novim funkcijskim konceptom HRT-a, zahtjeva promjenu regulatornog okvira.

Jednakopravnost linearnih i nelinearnih platformi i njenih usluga

Naime, Zakon o HRT-u pisan je u periodu kada su tradicionalna (linearna) televizija i radio još uvijek bili dominantne medijske platforme među publikom. Stoga je ovaj Zakon posvećen propisivanju niza detalja njihovog djelovanja (a kroz Ugovor s Vladom i načinu vrednovanja njihovog sadržaja), a čime se HRT usmjeravao na korištenje javnih resursa za programe klasičnih linearnih platformi. Štoviše, obzirom da Zakonom i Ugovorom s Vladom RH obaveze HRT-a, odnosno očekivanja po pitanju nelinearnih platformi i sadržaja na njima nisu definirana, HRT nije potaknut na ulaganja u nelinearne platforme i njihove usluge. U skladu sa tim zakonskim i ugovornim obvezama, HRT trenutačno proizvodi veliku količinu raznovrsnog sadržaja za pet televizijskih i dvanaest radijskih (linearnih) kanala, iako, kao što je to prikazano u dokumentu Analiza postojećeg stanja, linearne platforme kontinuirano gube publiku do mjere da mnogi HRT-ovi kanali nemaju više relevantan doseg prema gledateljima i slušateljima. Štoviše, hiperprodukcija i rascijepanost sadržaja dovodi do neracionalnog korištenja tehničkih, ljudskih i financijskih resursa, a pri tome emitirani sadržaji ne ostvaruju podjednaku, visoku razinu kvalitete, što dodatno umanjuje relevantnosti HRT-ovog programa.

Kako bi ispunio svoju javnu dužnost HRT mora biti tamo gdje je publika, a za ostvarenje toga zakonski okvir ne smije biti ograničenje. Naime, potrebno je pratiti promjene u medijskom okruženju i navikama konzumacije sadržaja, kako bi se omogućilo javno-medijskom servisu u pronalasku rješenja i provedbi potrebnih prilagodbi. Danas su publici na raspolaganju brojne tehnološke platforme za pružanje nelinearnih i mrežnih medijskih usluga s posve novim mogućnostima. Za svaki segment publike HRT treba prepoznati najpogodniji kanal distribucije, odnosno najpogodniju platformu i format medija, te shodno tome prilagoditi svoj produkcijski i distribucijski pristup. Kako bi to HRT legitimno ostvario, nužno je mijenjati zakonski okvir na način da se nelinearne platforme i njene prateće usluge po važnosti izjednače s linearnima, čime bi se HRT-u opravdalo izdvajanje financijskih sredstava za razvoj nelinearnih načina distribucije programskog sadržaja.

Vrednovanje uspješnosti HRT-ovog ispunjavanja svoje javno-medijske obaveze

Potrebno je u zakonskim i ugovornim obvezama proširiti koncept valorizacije uspješnosti HRT-ovog ispunjavanja svoje javno-medijske obaveze, odnosno potrebno je redefinirati parametre mjerenja koji će dati odgovor da li HRT svojim javno-medijskim uslugama adekvatno služi zajednici, stvara javno dobro i biva jamac razvoja demokratskog društva.

Prije svega, trebalo bi se odmaknuti od detaljnog propisivanja udjela / minuta programskih vrsta po tradicionalnim programskim kanalima, prema programskim vrstama plasiranim na različitim platformama temeljem istraživanja navika, potreba i zadovoljstva publike. Potrebno je pratiti ukupni doseg HRT-ovih medijskih usluga na svim platformama, a zatim i doseg

pojedinih vrsta sadržaja do partikularnih segmenata publike. Ovom metrikom stavlja se publiku u fokus HRT-a, potičući temeljenje aktivnosti poslovanja da se usmjere na povratne informacije o konzumaciji medijskog sadržaja od analitičkih timova. Na to se nadovezuje važnost praćenja i ocjenjivanja kvalitete sadržaja kojeg HRT emitira na svojim platformama. Međutim, kako bi se kvaliteta sadržaja mogla objektivno evaluirati, potrebno je propisati postupke i kriterije evaluacije kvalitete medijskog sadržaja i usluga koje pruža HRT.

Zatim, važnu metriku predstavlja evaluacija HRT-a po pitanju ispunjavanja uloge javnog servisa u pogledu misije, temeljnih vrijednosti i povjerenja. Potrebno je ustaliti evaluaciju HRT-ove javne programske usluge po parametrima: univerzalnosti, neovisnosti, izvrsnosti, inovativnosti, raznolikosti i odgovornosti prema javnosti, a što bi već po postojećem Ugovoru između HRT-a i Vlade RH trebalo redovito provoditi. Međutim, ovu metriku potrebno je nadograditi s evaluacijom razine povjerenja javnosti u HRT. Naime, povjerenje publike od vitalne je važnosti za javno-medijske servise zbog njihove obveze da pružaju vjerodostojne i pravovremene informacije, kao i da opravdaju javno financiranje. Brojni radovi ukazuju na korelaciju razine povjerenja građana u javno-medijski servis sa razinom zadovoljstva funkcioniranja njihove nacionalne demokracije, odnosno razine zabrinutosti od dezinformiranja (uključujući lažne vijesti). Tim je dodatno naglašena potreba da HRT osim kvalitetnim uslugama, prati i unaprjeđuje izvršenje temeljnih javnih vrijednosti, kao i podiže razinu povjerenja javnosti u njegovo djelovanje.

Zaključno, kako bi se poslovni model HRT-a mogao prilagoditi novim tehnološkim trendovima i promjenama u medijskoj industriji, potrebno je provesti izmjene zakonodavnog okvira redefiniranjem obveza s ravnopravnom ulogom nelinearnih i mrežnih medijskih platformi i njihovih usluga, kao i uspostavom nove metrike uspješnosti HRT-ovog ostvarivanja svoje javno-medijske uloge. Štoviše, izmjene Zakona o HRT trebaju biti popraćene promjenom Ugovora sa Vladom RH, kao i izradom novoga Statuta HRT-a.

5. Transformacija operativnog modela HRT-a

Obzirom da promjena funkcionalnog koncepta HRT-a zahtjeva prilagodbu poslovnog modela (kao što je u prethodnom poglavlju opisano), ono posljedično rezultira zahtjevima za promjenom operativnog modela HRT-a. Naime, operativni model predstavlja način kako poslovne komponente: procesi, zaposlenici, organizacijska struktura, tehnologija, podaci i infrastruktura, koordinirano djeluju da bi se na svakodnevnoj osnovi isporučio kvalitetan sadržaj ciljnoj publici putem adekvatnog kanala distribucije/platforme. Obzirom da željeni budući poslovni model zahtjeva jednakopravnost linearnih i nelinearnih platformi i njenih usluga, operativni model to mora reflektirati kroz sve svoje komponente. U nadolazećim podpoglavljima opisane su planirane prilagodbe poslovnih procesa, organizacijske strukture i broja zaposlenika, koji uz nova tehnološka rješenja i pojačano korištenje podataka trebaju pospješiti učinkovitost rada i ostvarivanje viših razina relevantnosti.

5.1. Poslovni procesi

Razvoj HRT-a oduvijek bio vezan uz razvoj novih tehnologija i modernizaciju načina rada, ultimativno evolvirajući temeljne poslovne procese. Primjerice TV i radio inicijalno su zahtijevali veće studijske kapacitete i složene procesne korake kako bi se emitirali različiti medijski sadržaji. Razvojem analognih tehnologija, proces kreiranja i emitiranja sadržaja

značajno se promijenio, te je od djelatnika zahtijevao nova tehnička znanja i prilagodbu rada. Kasnijim uvođenjem novih digitalnih tehnologija dogodile su se još značajnije promjene u poslovnim procesima, dok je danas evolucija tehnologije omogućila integraciju različitih medijskih kanala u jedinstvene multimedijske platforme, pri tome zahtijevajući multidisciplinarne vještine od zaposlenika.

Usmjerenjem HRT-a prema organizaciji koja u središte svojih aktivnosti stavlja sadržaj, odnosno grupe programskih vrsta, očekuje se rad integriranog tima zaposlenika koji planira i kreira sadržaj za više platformi, pri tome prilagođavajući taj sadržaj s potrebama pojedinog segmenta publike. Takav rad donosi sa sobom i niz promjena u temeljnim poslovnim procesima.



Slika 14 Temeljni procesi HRT-a koji se mijenjaju konsolidacijom rada i poslovanja.

Navedeni budući procesi trebali bi, između ostalog, obuhvaćati promjene u HRT-ovu načinu rada u sljedećim područjima:

Segmentacija i razumijevanje publike

- Analiza dugoročnih trendova povezanih sa publikom i medijskim platformama, koja podrazumijeva:
 - Razumijevanje socio-demografskih promjena unutar različitih segmenata publike i s time povezanih promjena preferencije medijskog sadržaja i načina konzumacije istog.
 - Predviđanje dugoročnih medijsko-tržišnih trendova u smislu sadržaja, načina dosezanja publike i korištenja različitih platformi.
 - Percepcija javnosti o realiziranoj javnoj vrijednosti usluga HRT-a, ostvarenosti misijskih ciljeva te razini povjerenja.
- Analiza srednjoročnih trendova i podataka o konzumaciji medijskog sadržaja, te usporedba (engl. benchmarking) pruženih usluga sa uslugama usporedivih javno-medijskih servisa

Izgradnja dugoročne uredničke strategije

- Na temelju segmentacije i razumijevanja publike (prethodno opisana grupa procesa) definira se urednička multi-platformska strategija, kao i uredničke smjernice, a na što se naslanjaju sadržajno-programski prioriteti te planovi za proizvodnju (ili nabavku) i emitiranje/distribuciju sadržaja. Pri tome se osigurava usklađenost uredničke strategije s misijskim ciljevima i principima stvaranja javne vrijednosti, ugovornim obavezama, kao i očekivanjima i potrebama javnosti.
- Za relevantan vlastiti kreativan sadržaj određuje se plan distribucije i monetizacije (prodaje prava).
- Također, na temelju uredničke strategije daju se smjernice PJ Tehnologiji oko potreba za investicijom u partikularne platforme.

Definiranje godišnjeg programskog plana

- U skladu s uredničkom strategijom, kao i na temelju višegodišnjih projekcija okvirnog budžeta, izgradnja portfelja sadržaja te definiranje ključnih karakteristika (koncepta) planiranog sadržaja.
 - Ova faza obuhvaća evaluaciju postojećih konceptata sadržaja (odnosno sadržaja koji se nastavljaju iz prethodnih sezona) i evaluaciju novih ideja/koncepta na način da se iniciraju prva četiri koraka ciklusa stvaranja sadržaja (engl. Content creation cycle), a to su:
 - Input → definiranje potrebe (kreativni nalog) na temelju istraživanja, podataka i vizije glavnog urednika;
 - Ideja → na temelju inputa generiranje i prezentiranje projektnih prijedloga/konceptata o sadržaju te očekivanja od istog po pitanju dosega, kvalitete i utjecaja;
 - Validacija → donošenje pozitivne ili negativne odluke o daljnjoj razradi ideje/projekta prema predefiniranim kriterijima.
 - Razvoj → produkcijska razrada projekta
- Sastavljanje kalendara/rasporeda uz definiranje optimalne upotrebe svih platformi za maksimiziranje dosega partikularnog sadržaja.
- Definiranje godišnjeg komunikacijsko-marketingškog plana koji podržava uredničku strategiju, te redovito ažuriranje tog plana u skladu s eventualnim promjenama u portfelju sadržaja.

Kreiranje sadržaja

- Planiranje proizvodnih kapaciteta (dugoročno/godišnje), a što uključuje godišnji (raspoređen po mjesecima) pregled potreba za ljudskim, tehničkim i financijskim resursima, a s ciljem osiguravanja ravnoteže s raspoloživim kapacitetima. Također, obuhvaća definiranje i klasifikaciju svih projekata putem kojih će se kreirati definirani portfelj sadržaja (kreiranje vlastitog sadržaja, osim produkcije dnevnih vijesti informativnog servisa, mora biti projektno organizirano i vođeno).
- Izrada operativnog rasporeda (srednjoročno/kvartalno) proizvodnje koji obuhvaća planiranje aktivnosti i pratećih resursa tijekom nadolazeća 3 mjeseca, na temelju produkcijske razrade odobrenih projekata.
- Izrada operativnog plana (kratkoročnog) rada.
- Proizvodnja sadržaja te mjesečno praćenje stvarnog izvršenja planiranih proizvodnih kapaciteta (i pratećih troškova), uzimajući u obzir potrebe (dodatni projekti i odobrenja) i varijacije resursa tijekom vremena.
- Kreiranje sadržaja koji se emitira uživo ili isporuka sadržaja koji je spreman za emitiranje na platformama.

Nabava sadržaja

- Na temelju uredničke strategije, analitike publike i planiranog budžeta, definiraju se okvirni planovi nabavke po relevantnim grupama programskih vrsta za sve platforme, kao i kriteriji odabira i očekivani standardi produkcijske kvalitete.
- Nabavka/koprodukcija sadržaja i/ili stjecanje prava na prijenos događaja, uz osiguravanje optimalnih pregovora o cijeni i o pravima za prikazivanje na različitim platformama.
- Provedba praćenja i kontrole u procesu izrade i isporuke audiovizualnih djela u skladu s prethodno definiranim standardima u postupku odabira.

Priprema distribucije sadržaja

- Popunjavanje i optimiziranje tjednog/dnevnog rasporeda linearnih i nelinearnih platformi opcijama iz portfelja sadržaja (vlastitog ili nabavljenog).
- Provedba odgovarajuće multi-platformske koordinacije za plasiranje sadržaja posebnih događanja (koji nisu dio uobičajenog rasporeda).

Marketing i komercijala

- Upravljanje komunikacijsko-marketinškim kampanjama za nova izdanja sadržaja, uključujući korištenje različitih platformi.
- Razrada strategije prodaje prava na pojedine vlastite sadržaje, a koja ocrtava optimalni portfelj proizvoda, identificira ciljna tržišta i postavlja jasne ciljeve.
- Pregovaranje i sklapanje prodajnih ugovora za vlastiti sadržaj i oglasni prostor.
- Praćenje prodajnih rezultata i povratnih informacija o zadovoljstvu sadržajem.

Distribucija / emitiranje sadržaja

- Objavljivanje / emitiranje sadržaja.
- Sadržajnoj kategoriji „Vijesti i aktualnosti“ osigurava se inicijalna objava informativnog sadržaja nelinearnom digitalnom uslugom ili na društvenim mrežama. (eng. „*digital first*“)
- U suradnji sa PJ Tehnologijom, održavanje i upravljanje platformama na način da su svi sustavi funkcionalni i ažurni, omogućujući nesmetanu distribuciju sadržaja.
- Arhiviranje (digitalno) sadržaja, a kojemu su dodijeljeni adekvatni metapodaci koji je stručno i detaljno opisuju.

Interakcija s publikom

- Upravljanje dvosmjernom komunikacijom sa zajednicama korisnika (publike) na digitalnim medijskim platformama, te kanaliziranje (usmjeravanje) publike na HRT-ove linearne i nelinearne platforme.
- Priprema i provedba inicijative za povećanje angažmana publike (nagradne igre, ankete, itd.) na društvenim mrežama i drugim digitalnim platformama

Evaluacija izvedbe emitiranog sadržaja

- Praćenje izvedbe emitiranog sadržaja na temelju kvalitativnih i kvantitativnih pokazatelja uspješnosti (KPI) te usporedba istih sa rezultatima prethodno promatranih perioda radi prepoznavanja trendova, a sukladno time i eventualno potrebnih promjena u planiranju sadržaja.

Navedena prilagodba temeljnih poslovnih procesa bazira se na produkciji sadržaja/grupa programskih vrsta za sve platforme (multimedijski sadržaj), pri čemu će se interesi i zahtjevi publike kontinuirano integrirati kroz praćenje pokazatelja uspješnosti te ugrađivati u proces planiranja, produkcije, nabave i izbora platforme za emitiranja sadržaja. Ovakvi procesi zahtijevaju integrirani rad timova, pri čemu bi se unutar organizacije osiguralo jedinstveno planiranje (potencijalno razdvojeno na informativni medijski servis te ostale sporovodne kategorije sadržaja), a produkcijski resursi bi kreirali sadržaj koji bi bio dostupan svim linearnim i nelinearnim kanalima HRT-a putem integrirane platforme za razmjenu sadržaja. Unutar organizacije bi se uveli procesi kojima bi se osiguralo pravilo inicijalne objave informativnog sadržaja na nelinearnim medijima (eng. „*digital first*“). Sve navedeno bit će podržano uvođenjem novih tehnoloških alata koji bi podržali operativnu prilagodbu načina

integriranog multimedijskog rada, kao što je Broadcast Information Technology (BIT) koji podržava procese proizvodnje i objavljivanja programskih sadržaja, omogućava upravljanje tekstualnim, audio, audiovizualnim i multimedijским materijalima i sadržajima, te podržava njihovo prikupljanje, pohranu, obradu, pretraživanje i distribuciju.

5.2. Organizacijski ustroj

Shodno prethodno navedenoj transformaciji poslovnog modela te pratećim prilagodbama ključnih procesa, potrebno je prilagoditi i organizacijski ustroj HRT-a koji će podržati ključne principe novog funkcionalnog koncepta. Naime, jasno je da postojeća struktura "medijskih silosa" u kojoj se odvojeno upravljanje radijskom i televizijskom funkcijom, nedovoljno podržava potrebe za produkcijom u novim digitalnim medijima. Iz toga razloga, prijedlog novog organizacijskog ustroja usmjeren je prema integriranom kreiranju kvalitetnog sadržaja za sve distribucijske platforme (TV, radio, web i multimedija), pa su tako strukturirane nove funkcionalne cjeline prema kategoriji sadržaja: "Vijesti i aktualnosti", "Sportski, kulturni i ostali događaji (uživo)" te "Kreativni sadržaji". Uspostavom ovih organizacijskih cjelina jasno se ocrtava organizacijski oblik koji je u skladu sa HRT-ovom vizijom kojom se *„stavlja naglasak na visokokvalitetan i relevantan sadržaj za sve skupine naše publike – mlade, stare i one u svijetu, s ciljem poticanja konzumacije HRT-ova sadržaja uživo i na zahtjev“*⁴.

Nadalje, kao što sljedeća slika pokazuje, kreirana je nova organizacijska cjelina „Strategija i analize publike“ čiji će inputi pružiti osnovu za niz temeljnih poslovnih odluka, a tu je još „Tehnologija“ s nešto promijenjenom strukturom te ostale jedinice vezane uz podršku poslovanja kao što su „Financije“, „Pravna podrška“, „Ljudski potencijali“ i „Komunikacije“.



Slika 15 Konceptualni prikaz buduće organizacijske strukture HRT-a usmjerene prema sadržajnim kategorijama

⁴ Novi Smjer, str. 12; HRT, ožujak 2024. godine

Osnovne odgovornosti i uloge pojedinih funkcionalnih cjelina u budućem organizacijskom ustroju odražavaju potrebu HRT-a za prilagodbom novom modelu načina rada, te su opisane u nastavku:

- **Vijesti i aktualnosti** predstavlja ključnu sadržajnu kategoriju unutar javno medijskog servisa, a čija odgovornost obuhvaća planiranje, proizvodnju i promociju neovisnog i kvalitetnog informativnog i mozaičkog sadržaja kroz sve distribucijske kanale (od tradicionalne televizije i radija, do multimedijских nelinearnih, mrežnih i interaktivnih medijskih kanala). Uspostavom Vijesti i aktualnosti kao zaokružene organizacijske cjeline, pretpostavlja se objedinjavanje produkcije sadržaja unutar jedinstvenog prostora (tzv. centralizirani newsroom). Svrha takve organizacije jest djelovanje putem jedinstvene točke za koordinaciju rada, prikupljanje informacija i novosti te centralnu produkciju različitih formata informativnih sadržaja kako bi se HRT usmjerio prema „story-centric“ pristupu. Također, od ovog pristupa očekuje se da informacija bude prvo objavljena na mediju kojim će najbrže dospjeti do korisnika, ali i višestruka upotreba prikupljenog (snimljenog) materijala i analitičkih podataka radi učinkovitosti rada i konzistentnosti kvalitete. Naime, kreirani sadržaj bi se putem integriranog sistema (MAM/CMS) pravovremeno distribuirao u prilagođenom formatu na sve platforme HRT-a, radi dosega prema što širem spektru javnosti. Posebnost ove sadržajne kategorije jest visoka brzina planiranja i produkcije sadržaja, pa se samim time oslanja na dominantno interne resurse, uključujući regionalne centre kroz koje se osigurava operativna fleksibilnost i brzina. Sve navedeno zahtjeva dedicerane produkcijske i tehničke resurse koji će se nalaziti unutar ove organizacijske cjeline. Zaduženja tehničkih resursa uključivat će upravljanje proizvodnim tehnologijama i integriranim produkcijskim sustavom, odnosno primjenom sustava za sofisticiranu obradu teksta, videa, audio, slika i drugih digitalnih formata kako bi se osigurala brza prilagodba sadržaja za potrebe različitih platformi. Istovremeno, ova organizacijska cjelina u suradnji s timom „Strategija i analiza publike“ prat će kvalitativne i kvantitativne pokazatelje uspješnosti pojedinih formata informativnih i mozaičnih emisija.
- **Sportski, kulturni i ostali događaji** predstavlja organizacijsku jedinicu koja je zadužena za sportske teme i događanja uživo koje ne organizira HRT (taj dio će biti pod ingerencijom organizacijske funkcije „Kreativan sadržaj“). Stoga, osim različitih sportskih događanja, pokrivaju se teme poput nacionalnih i vjerskih obljetnica, kulturnih događanja, koncerata te sličnih događaja od interesa za širu javnost. Među ostalim, HRT želi nastaviti pružati jedinstveni sportski sadržaj koji uključuje hrvatske i internacionalne sportske događaje od javnog interesa, te proširiti raznolikost sportskog sadržaja s posebnim naglaskom na mlade talente. Kada je u pitanju prijenos događaja uživo, osigurati će se distribucija istoga putem različitih platformi radi većeg dosega prema publici. Ova organizacijska cjelina također će osigurati da se povijesni nastupi nacionalnih sportaša ili posebni javni događaji mogu okarakterizirati sadržajem trajne vrijednosti čime će nastati potreba njihove dostupnosti na zahtjev za širu javnost, kao i arhiviranja. Unutar organizacijske cjeline bit će objedinjeno planiranje, promocija i prijenos sadržaja te će također imati analitičku podršku radi analize ishoda objavljenog sadržaja i donošenja budućih programskih odluka. Naime, analizirat će trendove konzumacije sportskog sadržaja i drugih događaja uživo radi daljnjeg razvoja novih formata i usluga (npr. dijeljenje informacija sportskog portala HRT-a direktno u centar za obavijesti korisnika (engl. widget) prema njihovim osobnim preferencijama). Kako se proizvodnja predmetnog sadržaja uglavnom odvija na terenu, odgovornost ove organizacijske cjeline je uspostaviti transparentne smjernice za korištenje logističkih resursa i opreme shodno vrsti i veličini događanja (npr. smjernice za

korištenje reportažnih kola). Također s ciljem osiguranja bolje troškovne efikasnosti, odnosno ovisno o troškovima ili nacionalnom značaju pojedinog događanja, donosit će se odluka o korištenju eksternih resursa za tehničku izvedbu.

- **Kreativni sadržaji** predstavlja organizacijsku funkciju zaduženu za sadržaje trajnije vrijednosti koji inspiriraju, educiraju, zabavljaju i adresiraju ključne društvene izazove te potiču raznolikost društva. Ovaj sadržaj obuhvaća programske vrste kao što su dramske i dokumentarne serije i filmovi, kulturni, obrazovni i znanstveni sadržaji, animirani filmovi i kreativni sadržaji za djecu i mlade, te ostali kreativni sadržaj koji zavrjeđuje biti dostupan dulje vrijeme u katalogu na zahtjev i u trajnoj arhivi. U sklopu ove organizacijske cjeline nalaze se, među ostalim, HRT-ovi glazbeni timovi (orkestri i zbor). Funkcija „Kreativni sadržaji“ bavit će se cijelim lancem vrijednosti upravljanja sadržajem, od definiranja uredničkih smjernica i tematskih prioriteta, planiranja nabave i koprodukcije ili vlastite proizvodnje (manjim dijelom) te kontrole kvalitete u procesu proizvodnje, do promocije sadržaja na svim platformama i prema trećim stranama (kvalitetan vlastiti kreativni sadržaj iskoristiti u sklopu međunarodne suradnje i komercijalizacije kroz prava distribucije). Posebnost cjeline se očituje kroz način dugoročnog planiranja i nabave sadržaja od neovisne vanjske produkcije gdje se moraju uz financijske parametre ugraditi dodatni kvalitativni pokazatelji, a izbor i emitiranje kreativnog sadržaja odražavati će tematski interes javnosti o relevantnim društvenim izazovima. Pri tome, organizacijska cjelina oslanjat će se na analitičke kapacitete funkcije „Strategija i analiza publike“ kako bi razumjeli interesi javnosti i problematike šireg društvenog konteksta te temeljem toga usklađivalo planiranje buduće nabavke sadržaja. Kroz aktivnu suradnju s drugim timovima pratit će se mogućnost korištenja novih platformi za promociju kreativnog sadržaja (npr. podcasti s fokusom na mlađu populaciju) i primjena novih formata kako bi se potaknula konzumacija kreativnog sadržaja (npr. uključivanje interaktivnih igra kao dio edukacijsko-interaktivnih sadržaja, upotreba arhivske baze HRT-a, itd.).
- **Tehnologija** predstavlja središnju specijaliziranu inženjersku organizacijsku jedinicu s fokusom na sve aspekte upravljanja i održavanja postojeće tehnologije, ali i na razvoj i implementaciju novih tehnoloških rješenja na HRT-u. Uz navedeni dio tehnološkog poslovanja uključivati će i operativno upravljanje logističkim resursima HRT-a. Sukladno uredničkim i produkcijskim smjernicama, Tehnologija će predlagati tehnološka rješenja kojima će se osigurati uvođenje novih digitalnih aplikacija u radne procese kojima će se ubrzati i olakšati kreiranje, dijeljenje te distribucija sadržaja. Također, organizacijska cjelina zadužena je i za pružanje tehničke potpore u razvoju novih digitalnih usluga HRT-a. Unutar organizacije će se ojačati tim za kibernetičku zaštitu, a planirat će i primjenu napredne tehnologije kao što je upotreba umjetne inteligencije (*engl. Artificial Intelligence*), optičkog prepoznavanja znakova OCR (*engl. Optical Character Recognition*), kao i ostalih relevantnih rješenja za unaprjeđenje i optimizaciju izvršenja temeljnih poslovnih procesa na HRT-u.
- **Strategija i analiza publike** je nova organizacijska cjelina kojom se osiguravaju kvalitetne, kontinuirane analize publike, tržišnih trendova i inovacija (nove usluge i proizvodi drugih javno-medijskih servisa), dok će se izgradnjom operativnog centralnog mjesta analitike podataka (istraživanja, povezivanja digitalnih podataka) osigurati kapaciteti za kreiranje izvješća sa pokazateljima uspješnosti pojedinih sadržajnih formata na linearnim i nelinearnim kanalima distribucije. U sklopu transformacije HRT-a, a u suradnji sa drugim organizacijskim cjelinama, doradit će se etički standardi upravljanja,

- **Potporne funkcije** obuhvaćaju dosadašnje funkcije podrške kojima će se osigurati potpora sadržajnim funkcijama te ostalim funkcijama u organizaciji HRT-a. One će biti organizirane pri Upravnom vijeću HRT-a, a među ostalim, će uključivati Ljudske potencijale, Komunikaciju, Financije i Pravnu podršku. Njihove aktivnosti će biti vezane uz administrativne poslove, usklađenost rada sa zakonskim okvirima, upravljanje promjenama unutar organizacije, praćenje financijske stabilnosti, izvještavanje prema dionicima, te razvoj interne i eksterne komunikacije. Također, unutar ovog dijela će biti organizirane funkcije vezane uz pristojbu HRT-a te također jačanje centraliziranog kontrolinga kojim će se osigurati praćenje financijskih i operativnih pokazatelja na jednom centralnom mjestu za cijelu organizaciju. Tim za upravljanje projektima će postaviti metodologiju i principe provedbe strateških projekata, uključujući praćenje izvršenja Plana konsolidacije, te će uz predstavnike ravnateljstva biti nositelj u potpornim funkcijama za dio menadžmenta promjena (*engl. Change Managment*).

5.3. Zaposlenici

Hrvatska radiotelevizija 2721

Glavni ravnatelj HRT-a 1

Ured Glavnog ravnatelja 3

Ured za upravljanje projektima 1

Služba podrška upravljanju 10

SO Interneta i medija 5

Tajništvo 1

SO Međunarodni odnosi 4

Ured definira odluku

HRT, Glavni ravnatelj

Uredi pri Glavnom ravnatelju

Poslovne jedinice

Radne jedinice

Samostalni odjel

Služba

Broj zaposlenih na 30.6.2024.

PI Program 913 (23.3%)

PI Produkcija 820 (22.4%)

PI Tehnologije 908 (33.6%)

PI Poslovanje 277 (10.2%)

Služba upravljanje investicijama 3

SO Planiranje i koordinacija resursa 12

SO Održavanje proizvodnih opreme 18

SO Kontroling 4

SO Izdavaštvo i distribucija 8

Služba tehnička 357

Služba tehnička RTB-a i TV 274

Služba tehnička RTB-a i TV 154

Služba tehnička RTB-a i TV 247

Služba tehnička RTB-a i TV 41

Služba tehnička RTB-a i TV 84

Služba tehnička RTB-a i TV 40

Služba tehnička RTB-a i TV 43

Služba tehnička RTB-a i TV 4

Služba tehnička RTB-a i TV 18

Služba tehnička RTB-a i TV 35

Služba tehnička RTB-a i TV 84

Služba tehnička RTB-a i TV 40

Služba tehnička RTB-a i TV 43

Služba tehnička RTB-a i TV 4

Služba tehnička RTB-a i TV 18

Služba tehnička RTB-a i TV 35

Služba tehnička RTB-a i TV 84

Služba tehnička RTB-a i TV 40

Služba tehnička RTB-a i TV 43

Služba tehnička RTB-a i TV 4

Služba tehnička RTB-a i TV 18

Služba tehnička RTB-a i TV 35

Služba tehnička RTB-a i TV 84

Služba tehnička RTB-a i TV 40

Služba tehnička RTB-a i TV 43

Služba tehnička RTB-a i TV 4

Služba tehnička RTB-a i TV 18

Služba tehnička RTB-a i TV 35

Služba tehnička RTB-a i TV 84

Služba tehnička RTB-a i TV 40

Služba tehnička RTB-a i TV 43

Služba tehnička RTB-a i TV 4

Služba tehnička RTB-a i TV 18

Služba tehnička RTB-a i TV 35

Služba tehnička RTB-a i TV 84

Služba tehnička RTB-a i TV 40

Služba tehnička RTB-a i TV 43

Služba tehnička RTB-a i TV 4

Služba tehnička RTB-a i TV 18

Služba tehnička RTB-a i TV 35

Služba tehnička RTB-a i TV 84

Služba tehnička RTB-a i TV 40

Služba tehnička RTB-a i TV 43

Služba tehnička RTB-a i TV 4

Služba tehnička RTB-a i TV 18

Služba tehnička RTB-a i TV 35

Služba tehnička RTB-a i TV 84

Služba tehnička RTB-a i TV 40

Služba tehnička RTB-a i TV 43

Služba tehnička RTB-a i TV 4

Služba tehnička RTB-a i TV 18

Služba tehnička RTB-a i TV 35

Služba tehnička RTB-a i TV 84

Služba tehnička RTB-a i TV 40

Služba tehnička RTB-a i TV 43

Služba tehnička RTB-a i TV 4

Služba tehnička RTB-a i TV 18

Služba tehnička RTB-a i TV 35

Služba tehnička RTB-a i TV 84

Služba tehnička RTB-a i TV 40

Služba tehnička RTB-a i TV 43

Služba tehnička RTB-a i TV 4

Služba tehnička RTB-a i TV 18

Služba tehnička RTB-a i TV 35

Služba tehnička RTB-a i TV 84

Služba tehnička RTB-a i TV 40

Služba tehnička RTB-a i TV 43

Služba tehnička RTB-a i TV 4

Služba tehnička RTB-a i TV 18

Služba tehnička RTB-a i TV 35

Služba tehnička RTB-a i TV 84

Služba tehnička RTB-a i TV 40

Služba tehnička RTB-a i TV 43

Služba tehnička RTB-a i TV 4

Služba tehnička RTB-a i TV 18

Služba tehnička RTB-a i TV 35

Služba tehnička RTB-a i TV 84

Služba tehnička RTB-a i TV 40

Služba tehnička RTB-a i TV 43

Služba tehnička RTB-a i TV 4

Služba tehnička RTB-a i TV 18

Služba tehnička RTB-a i TV 35

Služba tehnička RTB-a i TV 84

Služba tehnička RTB-a i TV 40

Služba tehnička RTB-a i TV 43

Služba tehnička RTB-a i TV 4

Služba tehnička RTB-a i TV 18

Služba tehnička RTB-a i TV 35

Služba tehnička RTB-a i TV 84

Služba tehnička RTB-a i TV 40

Služba tehnička RTB-a i TV 43

Služba tehnička RTB-a i TV 4

Služba tehnička RTB-a i TV 18

Služba tehnička RTB-a i TV 35

Služba tehnička RTB-a i TV 84

Služba tehnička RTB-a i TV 40

Služba tehnička RTB-a i TV 43

Služba tehnička RTB-a i TV 4

Služba tehnička RTB-a i TV 18

Služba tehnička RTB-a i TV 35

Služba tehnička RTB-a i TV 84

Služba tehnička RTB-a i TV 40

Služba tehnička RTB-a i TV 43

Služba tehnička RTB-a i TV 4

Služba tehnička RTB-a i TV 18

Služba tehnička RTB-a i TV 35

Služba tehnička RTB-a i TV 84

Služba tehnička RTB-a i TV 40

Služba tehnička RTB-a i TV 43

Služba tehnička RTB-a i TV 4

Služba tehnička RTB-a i TV 18

Služba tehnička RTB-a i TV 35

Služba tehnička RTB-a i TV 84

Služba tehnička RTB-a i TV 40

Služba tehnička RTB-a i TV 43

Služba tehnička RTB-a i TV 4

Služba tehnička RTB-a i TV 18

Služba tehnička RTB-a i TV 35

Služba tehnička RTB-a i TV 84

Služba tehnička RTB-a i TV 40

Služba tehnička RTB-a i TV 43

Služba tehnička RTB-a i TV 4

Služba tehnička RTB-a i TV 18

Služba tehnička RTB-a i TV 35

Služba tehnička RTB-a i TV 84

Služba tehnička RTB-a i TV 40

Služba tehnička RTB-a i TV 43

Služba tehnička RTB-a i TV 4

Služba tehnička RTB-a i TV 18

Služba tehnička RTB-a i TV 35

Služba tehnička RTB-a i TV 84

Služba tehnička RTB-a i TV 40

Služba tehnička RTB-a i TV 43

35

Nastavno na provedenu analizu trenutnog poslovanja (prikazanu u dokumentu „Analiza postojećeg stanja“ koji je kreiran u sklopu 1. faze ovog projekta), HRT postojećim kapacitetom nije prilagođen zahtjevima moderne javno-medijske organizacije. Naime, na temelju provedenih internih analiza učinkovitosti, kao i na temelju komparativne usporedbe (engl. benchmarking) sa sličnim javno-medijskim servisima u Europi u kontekstu broja zaposlenika po ključnim funkcijskim grupama i njihovim ishodima rada, identificirane su neučinkovitosti u poslovanju i određeni resursni komfor vezan uz broj izvršitelja. Također, vidljiva je ostavština postepene transformacije iz analognog u digitalno poslovanje HRT-a jer unutar organizacije postoji dio izvršitelja koji obavljaju manualne, repetitivne zadatke za koje postoje efikasnija i automatizirana rješenja, kao i veliki broj zaposlenika koji nemaju punu satnicu.

Sljedeća slika prikazuje jednu od provedenih komparativnih analiza, a zbog različitog nazivlja ustrojbenih jedinica promatranih organizacija, mapirana su radna mjesta i prateći brojevi zaposlenika (koristeći dokumente sistematizacija radnih mjesta) po navedenim kategorijama, čime se osigurala adekvatna usporedba grupe zaposlenika sa istim opisima poslova.



Slika 17 Usporedba broja zaposlenika HRT i usporedivi javno medijski servisi

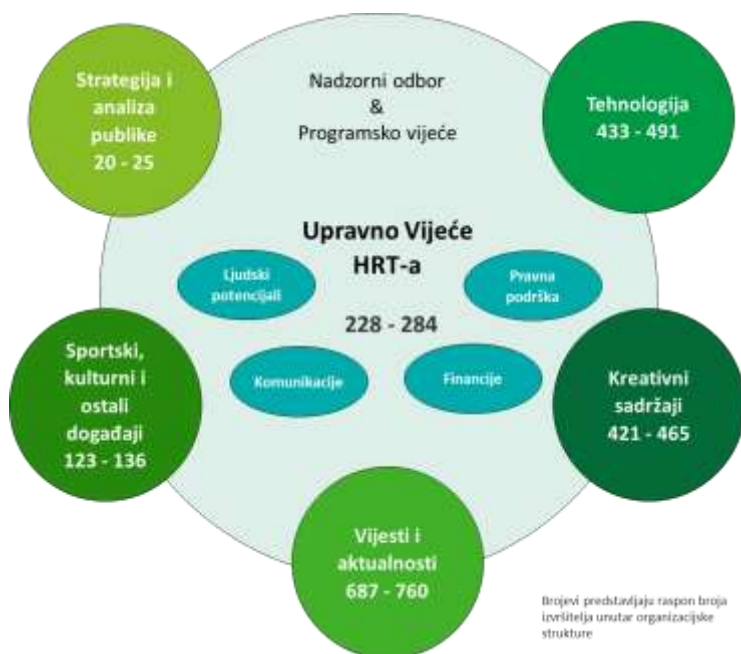
Analize su ukazale da trenutačno na HRT-u postoji veći broj zaposlenika u odnosu na usporedive organizacije u segmentima Informativnog medijskog servisa (IMS), Produkciji (programske službe, produkcija, TV snimanje bez IMS-a), TV-a (novinari TV programa koji nisu IMS) te Tehnologiji (bez TV snimatelja i IMS kamermana) dok su organizacijske jedinice s nižim brojem zaposlenika (u odnosu na usporedive javno-medijske servise) Digital, Marketing, Prodaja te Upravljanje ljudskim potencijalima (HR). Organizacijska jedinica „Pristojba“ nije uključena u prikaz obzirom na specifičnost njihovih poslovnih aktivnosti, a koje nisu zastupljene u drugim promatranim organizacijama, odnosno takve ustrojbene jedinice nema u mnogim javno-medijskim servisima.

Uzimajući navedene analize te planirane promjene u načinu rada, procijenjeni okvirni raspon budućeg optimalnog broja izvršitelja na HRT-u iznosio bi između 2.100 i 1.900 zaposlenika. Navedeni raspon podrazumijeva postepeni, fazni odljev zaposlenika u trogodišnjem periodu od početka provedbe Plana konsolidacije, uz uvjet provedbe ostalih aktivnosti predviđenih ovim Planom konsolidacije.

Također, plan HRT-a je da tijekom 2025. godine provede detaljniju analizu rada na temelju uspostave sustava za mjerenje efikasnosti poslovnih aktivnosti, kao i sustava upravljanja učinkom (i nagrađivanjem) zaposlenika. Time bi se napravio dublji uvid u mogućnosti

povećanja efikasnosti i procjene optimalnog broja zaposlenika, kao i osnove za buduće promjene HRT-a. Stoga okvirni raspon optimalnog broja zaposlenika koji je dan u ovom dokumentu nudi smjernicu vodstvu HRT-a kako treba djelovati u pripremi daljnjih aktivnosti i prilikom razgovora sa relevantnim ključnim dionicima (Vladom RH, Ministarstvom, Nadzornim odborom, Radničkim vijećem itd.).

Pod uvjetom navedenih preporuka, moguće je ostvariti ciljane vrijednosti broja zaposlenika unutar koncepta buduće organizacijske strukture HRT-a, kao što je to prikazano na sljedećoj slici.



Slika 18 Pregled procjene broja izvršitelja unutar buduće organizacijske strukture HRT-a

Modeli otpremnina

Interni akti HRT-a vezani uz radno pravo usklađeni su s važećim Zakonom o radu. U prethodnim periodima HRT je imao više ciklusa redukcije broja zaposlenika kroz različite modele raskida ugovora o radu, sukladno Zakonu o radu i Kolektivnom ugovoru:

- **Poslovno uvjetovani otkazi o radu**, opisan u Kolektivnom ugovoru (čl. 74.) i Zakonu o radu (čl. 115.) uvjetuju da HRT mora voditi računa o trajanju radnog odnosa, starosti i obvezama uzdržavanja koje terete radnika. Pri navedenom otkazu Ugovora o radu, HRT ne smije šest mjeseci od dostave otkaza ugovora o radu zaposliti drugog radnika na navedenom radnom mjestu. Ako u roku iz prethodnog stavka ovoga članka ponovno nastane potreba zapošljavanja zbog obavljanja istih poslova, HRT će biti dužan ponuditi sklapanje ugovora o radu radniku kojem je otkazao iz poslovno uvjetovanih razloga. Navedeni oblik otkaza ugovora o radu nije u potpunosti prihvatljiv HRT-u zbog potencijalnih dodatnih sudskih sporova koji bi značajno povećali trošak te trajanje provedbe postupka plana konsolidacije.
- **Kolektivno zbrinjavanje zaposlenika**, opisan je u Kolektivnom ugovoru (čl. 76.) i Zakonu o radu (čl. 127.). Odredbe se primjenjuju u slučaju da HRT u razdoblju od devedeset dana namjerava ustvrditi višak radnika, odnosno prestanak potrebe za

radom najmanje dvadeset radnika, pri čemu će poslovno uvjetovanim otkazom raskinuti Ugovore o radu najmanje petorici radnika. U tom slučaju, HRT je dužan pravodobno savjetovati se s Radničkim vijećem ili Koordinacijom sindikata u funkciji radničkog vijeća radi postizanja sporazuma s ciljem otklanjanja ili smanjenja potrebe za prestankom rada radnika. U višak radnika se ubrajaju zaposlenici kojima će radni odnos prestati poslovno uvjetovanim otkazom ugovora o radu i sporazumom poslodavca i radnika na prijedlog poslodavca. HRT je dužan, prije savjetovanja dostaviti u pisanom obliku Radničkom vijeću odgovarajuće podatke o razlozima zbog kojih će prestati potreba za radom zaposlenika, ukupnom broju, zvanju i poslovima radnika za čijim bi radom mogla prestati potreba, o kriterijima izbora takvih radnika, te o iznosu i načinu obračuna otpremnina i drugih davanja radnicima, kao i mjerama koje je HRT poduzeo radi zbrinjavanja viška radnika. Radničko vijeće će se u pisanom obliku očitovati HRT-u o namjeravanom kolektivnom višku radnika. Tijekom postupka savjetovanja s radničkim vijećem, HRT je dužan razmotriti i obrazložiti sve mogućnosti i prijedloge koji bi mogli otkloniti namjeravan prestanak potrebe za radom radnika. O provedenom savjetovanju HRT je dužan obavijestiti nadležnu javnu službu zapošljavanja (HZZ) i dostaviti joj podatke o trajanju savjetovanja s radničkim vijećem, rezultatima i zaključcima provedenog savjetovanja, te priložiti pisano očitovanje radničkog vijeća, ako mu je ono dostavljeno. Radničko vijeće može nadležnoj javnoj službi zapošljavanja (HZZ) i poslodavcu uputiti svoje primjedbe i prijedloge na dostavljenu obavijest. Navedeni oblik otkaza ugovora o radu nije u potpunosti prihvatljiv HRT-u zbog trajanja internih procedura provedbe te savjetovanja, uz potencijalne dodatne sudske sporove koji bi značajno povećali trošak te trajanje provedbe postupka plana konsolidacije.

- **Sporazumni raskid ugovora o radu**, definiran Zakonom o radu (čl. 112) predstavlja oblik sporazumnog, obostrano prihvatljivog načina raskida ugovora o radu. Navedeni oblik predstavlja preferirani oblik za raskid ugovora o radu sa zaposlenicima od strane HRT-a jer umanjuje mogućnosti sudskih sporova i dugotrajnih postupaka za provedbu konsolidacijskog plana. Unutar navedenog sporazumnog dijela bitno je istaknuti da HRT predlaže sporazumni raskid koji može uključivati prava za otpremninu, prava na neiskorišteni godišnji odmor, a zaposlenik nema pravo na naknade s burze te se može ugraditi obveza čuvanja poslovne tajne. Dodatno kod sporazumnih otkaza Ugovora o radu, HRT može navesti objektivne kriterije s kojima žele potaknuti određene grupe zaposlenika za prihvaćanje stimulativnih otpremnina pri čemu HRT kao poslodavac treba izraditi jasne interne kriterije na temelju kojih će biti sklapani sporazumni raskidi ugovora o radu. Navedeni kriteriji se trebaju koristiti kako bi se pojedini dijelovi organizacije zaštitili od prekomjernog odlaska zaposlenika, odnosno kako bi se osigurao kontinuitet odvijanja poslovnih procesa (npr. određeno tehničko osoblje, funkcije sa specifičnim znanjima, itd.).

Temeljem navedenog, predlaže se model sporazumnih raskida ugovora o radu. Radi osiguranja kontinuiteta poslovnih procesa, definirati će se dodatna objektivna ograničenja za maksimalni broj zaposlenika po poslovnim odjelima koji bi napustili organizaciju, kao i pravila oko prijave određenog broja izvršitelja po skupinama zaposlenika ili područjima rada. Navedena ograničenja bit će definirana od strane ravnatelja, rukovoditelja, voditelja te HR-a. Kako bi se zaposlenike potaknulo na sporazumni raskid ugovora o radu, model uključuje prosjek od 72,7% prosječne bruto plaće isplaćene u zadnjih 3 mjeseca te umnožak godina staža na HRT-u. Također, definirana je maksimalna razina otpremnine na bruto 2 razini od 70.000 EUR po zaposleniku. Pojedinačni izračuni bi se radili po zaposleniku s kojim se sklapa

sporazumni raskid ugovora. Navedeni model bi vrijedio do ostvarene razine prijavljenog broja zaposlenika ili iskorištenja ukupnog budžeta za otpremnine od 28 mil. EUR koji se predviđa iskoristiti unutar prvog kvartala 2025. godine, a nakon čega bi se daljnja prilagodba broja zaposlenika provodila do kraja 2027. godine na temelju drugih modela raskida ugovora o radu.

Krajnji cilj je da se zaposlenicima koji će ostati i biti nositelji HRT-ove buduće, moderne javne usluge omogući da budu učinkovitiji, opremljeniji te bolje plaćeni za ostvarivanje postavljenih ciljeva iznesenih u ovom dokumentu. Štoviše, u financijskom je planu predviđeno zadržavanje trenutnog udjela razine troškova (mase plaće) zaposlenika u ukupnim troškovima, čime se optimizacijom trenutnog broja zaposlenika osigurava značajno povećanje plaća za preostale zaposlenike. Također, planirano je pojačano ulaganje u edukaciju, treninge i razvoj radnika kako bi se poboljšala njihova produktivnost, motivacija i zadovoljstvo poslom te rad na razvoju korporativne kulture koja potiče angažman, inovaciju i suradnju.

5.4. Tehnologije

Trenutna organizacijska struktura HRT-a rezultirala je time da tehnologija podržava razdvojeno funkcioniranje i usmjerenje organizacije prema zasebnim platformama. Zbog navedenog, HRT se, kao i ostali tradicionalni javno-medijski servisi koji su usmjereni na platforme, suočava s izazovima odvojenih i neintegriranih informatičkih sustava koji su povijesno postepeno zamjenjivali analogne sustave i vršili djelomičnu tranziciju prema digitalnim rješenjima. Međutim, upravo zbog te silosne podjele, tehnologija se suočava s problemima u sljedećim segmentima:

- 1) **Nepovezanost podataka** se očituje kroz nemogućnost centralnog upravljanja podacima i resursima, što se posebno vidi u otežanom procesu planiranja i upravljanja resursima, gdje se zbog nemogućnosti potpune integracije svih podataka dio donošenja odluka donosi na temelju iskustva, a ne cjelovitih objektivnih podataka
- 2) **Dupliciranje resursa** se reflektira kroz postojanje više funkcijski sličnih ili identičnih sustava koji su posebno razdvojeni zbog organizacijske podjele na kanale. Navedeno se reflektira kroz povećanje operativnih troškova održavanja i upravljanja opisanim sustavima.
- 3) **Fragmentacija u proizvodnji i distribuciji sadržaja** zbog nedostatnog integriranog sustava koji usporava suradnju između odjela, onemogućuje efikasnu koordinaciju i objavu multimedijskog sadržaja.
- 4) **Parcijalni efekti ulaganja** zbog nedostatka cjelovite vizije, pojedini tradicionalni sustavi ili njihovi dijelovi se odvojeno razvijaju s dodatnim funkcijama neovisno o stvarnim najboljim praksama već internim prilagodbama. Zbog navedenog takva ulaganja predstavljaju kratkoročnu uštedu, a dugoročni veliki trošak jer organizacije ulaze u značajne rizike zastarjelosti tehnologija zbog nemogućnosti pronalaska tehničkih resursa za njihovo održavanje
- 5) **Limitiranost automatiziranih aktivnosti** zbog tradicionalne podjele, veliki broj funkcija je napravljen na takvim informatičkim sustavima da se pojedine aktivnosti moraju procesno, fazno provjeravati i kontrolirati što je posljedica uvođenja prvih digitalnih sistema kojima su zamijenjeni analogni procesi. Iako je iskorak bio u navedenoj transformaciji, takvi sustavi imaju procesno ugrađene nedostatke koji su zbog tadašnjih troškova prilagodbe ipak ostali na nivou ručnog unosa ili kontrole.

Kako bi tehnologija uspješno odgovorila na potrebu transformacije prema organizaciji usmjerenoj prema sadržajnim kategorijama, nužno je da se tijekom 2025. godine **izradi**

integrirana IT strategija HRT-a kojom će se detaljizirati i prioritizirati potrebni tehnički sustavi koji će osigurati integrirani suvremeni način rada na HRT-u i uskladiti s dugoročnim sadržajnim i platformskim potrebama. Nepostojanje IT strategije ukazuje na nedostatak dugoročnu vizije, a time i na nemogućnost adekvatnog planiranja potrebnih tehnoloških rješenja kojima će ostvariti organizacijski zaokret prema integriranom načinu upravljanja (od planiranja, produkcije, „samoposluge“ u dijelu uređivanja sadržaja od strane novinara, itd.). Također, unutar navedene IT strategije potrebno je identificirati sve tehničke rizike vezane za trenutne sisteme, potencijalne rizike prelaska na nove sisteme, integracijske točke i način razvoja sistema (u oblaku, hibridni, on-prem rješenje) kao i ključne dosadašnje interne rizike koji se odnose na prilagodbu korisnika novim tehnologijama. Navedeno svakako zahtjeva veće investicijske i organizacijske iskorake koji su navedeni u Planu ulaganja u tehnologiju za 2024. gdje su se primarna ulaganja odnosila na ulaganja u dosadašnje sustave (AVID sustava, Isilon, itd) te ulaganja u hardversku opremu (kamere, dodatna oprema, računala, diskove, UPS-ove, itd.).

U sklopu provedbe transformacije javno medijskih servisa, uobičajeno se provode digitalne transformacije u fazama kako bi osigurali postepeno integriranje silosnih sustava u jedinstveni integrirani sistem. Pri navedenoj digitalnoj transformaciji, osim arhitekture, nužno je prilagoditi više proizvodnih i neproizvodnih sistema što će osigurati prilagodbu organizacije te funkcioniranje poslovnih tokova prema suvremenim i integriranim multimedijским sistemima.

<i>Tehnološke inicijative</i>	<i>Procjena utjecaja na poslovanje</i>	<i>Procjena troškova</i>	<i>Praćenje i analiza publike</i>	<i>Sadržajne kategorije</i>	<i>Kanali i platforme distribucije</i>	<i>Komercijalizacija</i>	<i>Tehnologija</i>	<i>Podrška</i>
Poslovna analitika i vizualizacija kao i upravljanje temeljem realnih podataka u vremenu	Visoki	Mali / Srednji						
Enterprise Data Warehouse modernizacija DWH	Visoki	Veliki						
Producerski sistemi za automatizaciju automatizacija i usklađivanje integriranih multimedijских sistema (udaljeni pristup, samostalnost u uređivanju, itd.) Unutar navedenog svakako integrirani ili razdvojeni sustavi za uređivanje audio-vizualnog sadržaja	Visoki	Jako veliki						
ERP modernizacija	Visoki	Veliki						
Broadcast Management System zamjena i/ značajana modernizacija	Visoki	Jako veliki						
HR sistem modernizacija - uvođenje	Visoki	Srednji						
Centralizirano planiranje resursima	Visoki	Jako veliki						
AI produkcija sadržaja (uključujući interne preglede, prilagodbe, itd.)	Srednji	Srednji						
CMS usklađivanje (content management systems za apps and websites)	Srednji	Srednji						
Personalizacija sadržaja – algoritamske prilagodbe	Srednji	Srednji						
CRM modernizacija	Srednji	Srednji						

Slika 19 Primjer tehnoloških inicijativa koje provode javno medijski servisi u transformaciji operativnog modela prema organizacijama usmjerenima prema sadržajnim kategorijama

U sklopu pripreme Plana konsolidacije, HRT je izradio generalni pregled ključnih prepoznatih inicijativa ulaganja u tehnologiju temeljem trenutnih poslovnih zahtjeva pri čemu su ključni naglasci stavljeni na osiguranje temelja za uspostavu centraliziranog Newsroom-a / jedinstvenog multimedijского superdeska, automatizaciju rada studija te uvođenja rada na

daljinu. Navedeni projekti su dopunjeni s već započetim projektom digitalizacije audio-vizualne arhive kojom se široj javnosti želi osigurati pristup vrijednoj digitalnoj građi.

Faza 1	Faza 2
Nabava opreme za automatizaciju studija 12 u 2025. g, instalacija, testiranje i puštanje u rad tijekom 2026. g. planirani trošak 400.000 EUR Nabava centraliziranog Newsroom sustava za pohranu video sadržaja (produkcija i arhiva) u periodu 2025.-2029. Nabavom krovnog MAM-a (Media Asset Mangement) omogućit će se efikasno integriranje postojećih sustava za proizvodnju informativnog programa (news) te ostalog programa (sporovoz) te pristup arhiviranom sadržaju. U MAM-u svi sadržaji će biti vidljivi svima što povećava dostupnost sadržaja svima uključenim u novoj organizaciji prema pojednostavljenim procesima rada.. Proširenje je nužno zbog objedinjavanja centralnog mjesta za akviziciju materijala (ingest - slanja) ENG (engl. Electronic News Gathering) i live AV sadržaja za potrebe radija, televizije i multimedije. Integracija transkoderske farne sa speech to text i face recognition sustavima za potrebe proizvodnje AV sadržaja za brzovoz i sporovoz. Integracija postojećih proizvodnih sustava. Automatizacija proizvodnih radnih procesa kao što je automatizirano označavanje sadržaja korištenjem alata strojnog učenja te upotreba naprednih rješenja temeljenih na AI tehnologiji. Planirani početak je u 2025. te će se odvijati fazno kako bi se osigurala puna efikasnost opreme i rješenja. planirani trošak: 16.000.000 EUR *prva faza 9 mil. EUR, druga faza 7 mil. EUR Uvođenje daljinski upravljanih (remote production) IP centraliziranih režija koje će sa jedne lokacije opsluživati više dislociranih studija/ lokacija (HRT centri, Sabor, Vlada, HR lutrija i dr). Ovime će se ostvariti mogućnost daljinskog snimanja i obrade AV sadržaja čime se smanjuju troškovi putovanja, omogućuje se snimanje s raznih lokacija bez potrebe slanja ekipe na teren. Parcijalno uvođenje od 2025. do 2028. Planirani trošak pilot faze: 400.000 EUR	Robotizacija kamera u studiju 12 ulaganja tijekom 2027 planirani trošak: 250.000 EUR Nabava opreme za automatizaciju i robotizaciju studija 4 i 9, te nabava grafičkih sustava i grafičkih programskih paketa za vijesti i aktualnosti u periodu 2027.-2029. Planirani trošak: 1.500.000 EUR Uvođenje daljinski upravljanih (remote production) za centraliziranih režija HRT centri i vanjski studiji (nastavak pilot faze) Planirani trošak: 1.000.000 EUR Izrada projekta i nabava jedinstvenog proizvodnog sustava dugoročni projekt koji bi se trebao realizirati u srednjem i dugom roku 2027.-2030. godine. Planirani trošak u trenutnom trenutku se nije mogao procijeniti
Ulaganje u digitalizaciju arhivske građe	
Konsolidacija arhivskog sustava, nabava novog jedinstvenog sustava arhive Nabava novog ili proširenje postojećeg sustava za digitalizaciju arhivske građe od 250 000 magnetoskopskih vrpce od 2025.-2027. ~ 3.700.000 EUR Digitalizacija filmske građe (outsourcing aktivnosti) ~ 10.000.000 EUR Nabava platforme za eksploataciju arhivske građe web pristup HRT arhivi od strane vanjskih korisnika) u svrhu prodaje sadržaja ~ Planirani trošak u trenutnom trenutku se nije mogao procijeniti	

Slika 20 Pregled prijedloga ulaganja u tehnologiju HRT-a u fazama u periodu 2025.-2030.

Navedena ulaganja odražavaju namjeru transformacije organizacije prema učinkovitom integriranom javnom multimedijском servisu. Navedeni smjer identificira ključna ulaganja koja su vezana uz prilagodbu funkcijskih grupa i procesa opisanih u ranijem poglavlju i dijelu načina funkcioniranja *Newsroom*-a, te značajnih potreba prilagodbe automatizacije rada i eliminacije manualnog fizičkog rada kojim se uz upotrebu navedenih suvremenih tehnologija može značajno optimizirati način upravljanja resursima, dijeljenja i upotrebe sadržaja, te druge procese kojima će se smanjiti potreba za većim brojem izvršitelja.

Uz značajna ulaganja u nove projekte, svakako je bitno naglasiti da je prepoznata potreba za implementacijom novih naprednih tehnologija vezanih uz strojno učenje i umjetnu inteligenciju jer predstavljaju potencijal za značajan iskorak u obradi i prilagodbi sadržaja. Posebno u postojećim projektima naznačena je pretpostavka unapređenja načina akvizicije medijskih datoteka i njihov import, pri čemu bi se prilikom kopiranja sadržaja odmah transferirao format u kojem bi sadržaj bio dostupan za daljnju obradu, a sačuvala bi se kvaliteta izvornog sadržaja čime se osigurava učinkovitost za daljnju upotrebu unutar HRT-a. Također, takva tehnologija omogućuje ekstrahiranje ključnih metapodataka za pojedine medije (rezolucija, trajanje, markeri, itd.), pri čemu bi se s implementacijom umjetne inteligencije (AI) osigurala brža i kvalitetnija analiza sadržaja i integracija s drugim segmentima bitnima za meta podatke:

- Integracija transkoderske farme pretvorbom zvuka u tekst (engl. *speech to text*) i alatima za *prepoznavanje lica* (engl. image recognition) za potrebe arhivske obrade i proizvodnje AV sadržaja za brzovoz i sporovoz,
- Integracija postojećih proizvodnih sustava (Avid i Stratus) s funkcionalnostima pretvorbe zvuka u tekst i *prepoznavanje lica* za potrebe arhiviranja sadržaja s metapodacima nakon finalizacije (emitiranja).
- Alati koji se koriste za stvaranje metapodataka za neobrađane i postproduksijske sadržaje nalaze se neposredno uz PAM (engl. Production Asset Managment for Media) / MAM (engl. Media Asset Managment), a primjenjuju naprednu analizu sadržaja temeljenu na umjetnoj inteligenciji (automatsko generiranje strukturiranih, detaljnih i točnih metapodataka) čime će se osigurati da se kreativni zaposlenici usredotoče na sadržaj i formu (ne generiranje podataka)

Generiranjem tih podataka štedi se mnogo vremena kako bi se korisnik mogao usredotočiti na sadržaj i formu koju stvara svojim radom. Neke od ključnih funkcionalnosti bi trebale uključivati automatsko prepoznavanje govora (ASR), obrada nativnog (prirodnog) jezika (NLP), prijevod teksta, prepoznavanje lica, identifikacija objekta, optičko prepoznavanje znakova (OCR), generiranje teksta u obliku izgovorene riječi. Pri tome metapodaci prijepisa postaju skripta sadržaja, koja je vremenski indeksirana i vezana uz sadržaj za uređivanje i proizvodnju u proizvodnom sustavu.

Temeljem ovih tehnoloških prilagodbi, djelatnici koji doprinose stvaranju novog sadržaja - urednici, novinari i kreativni zaposlenici, mogli bi brzo pretraživati i dohvaćati relevantne medijske resurse potrebne za kreiranje svojih sadržaja, čime se ubrzava cijeli proizvodni proces. Cijeli taj proces odvija se automatski u stvarnom vremenu, a rezultati se prenose natrag u sustav za proizvodnju. Svako unutar svog proizvodnog sustava može dodatno oplemeniti sadržaj individualnim metapodacima koji će biti sinkronizirani s ostalim proizvodnim sustavima iste namjene (brzovoz, sprovoz, arhiva i dr.).

Inicijalna vrijednost ulaganja u postojeće i nove sisteme do 2029. godine iznosi ~19,5 mil. EUR, ali zbog nejasne strukture i odluke oko ulaganja u *on-premise* ili u tehnologiju u oblaku, nije moguće procijeniti hoće li se raditi o kapitalnim ulaganjima ili dijelu operativnih troškova poslovanja.

Implementacija rješenja za jedinstveno centralizirano upravljanje informativnim sadržajem (Newsroom)

Vodeći sustavi za multimedijske integrirane redakcije (engl. *Newsroom systems*) nude širok raspon funkcionalnosti za centralno upravljanje složenim radnim procesima u proizvodnji vijesti i aktualnosti za potrebe linearnih i nelinearnih kanala. Centralni *newsroom* predstavlja integrirani sustav s prostorom za pohranu koji omogućava efikasno prikupljanje, obradu, distribuciju i objavljivanje audio/video sadržaja što predstavlja temelj za efikasno funkcioniranje integriranog tima. Osigurati će transparentno praćenje i upravljanje cijelim procesom, od inicijalnog kreiranja ideja i prijedloga sadržaja (pretraživanje ključnih dnevno interesantnih tema), do planiranja timova koji će se usredotočiti na priču i kreirati sadržaj za centralno mjesto, kao i izrade skripti i/ili teksta, odlučivanja o relevantnosti priča, dodatnih uređivanja i kontrole sadržaja. Moderni sustavi integriranih redakcija omogućuju potpunu transparentnost sadržaja vijesti, kao bolju suradnju timova u kreiranju priloga. Korisničko sučelje ovakvih sustava sadrži sve potrebne alate koji omogućuju novinarima da samostalno odrađuju sve svoje multimedijske zadatke (od pretraživanja sadržaja, upravljanja i uređivanja

audio-vizualnih materijala, tekstualnog raspisa sadržaja, do markiranja kreiranog sadržaja za potencijalnu daljnju distribuciju).

U pogledu tehnološke infrastrukture predlaže se hibridno rješenje (*Cloud/on-site*) koje omogućava pristup podacima i alatima s bilo kojeg mjesta. Ključni dijelovi su CMS (Content Management System) koji će osigurati brzo uređivanje i objavljivanje sadržaja, uz potporu analitičkih alata za praćenje performansi sadržaja, analizu trendova i publike. Sustav će omogućiti prilagodbu i integriranje sadržaja za simultano objavljivanje na različitim platformama (televizija, radio, web, društvene mreže, mobilne aplikacije).

2025. godina	2026.-2029. godina
Prilagodba trenutnih kapaciteta - Građevinski i tehnički radovi te instalacija opreme na kojem će privremeno biti smješten postojeći newsroom (Plavi desk, Crveni desk, Elipsa s montažama i SIP) budući da postojeći sustav mora nesmetano funkcionirati dok se novi newsroom stavi u upotrebu i rad. planirani trošak : 500.000 EUR	Prilagodba bloka 10 u novi prostor - Uređenje i građevinska prenamjena prostora u kojem sa sada nalaze Plavi desk, Crveni desk, elipsa s montažama i SIP-om, te ostali proizvodni prostori planirani trošak : 1.500.000 EUR Tehničko-operativna prilagodba - Nabava opreme, izgradnja, instalacija, testiranje i operativni rad centraliziranog newsroom-a - Nabava centraliziranog Newsroom sustava za pohranu video sadržaja (produkcija i arhiva) - Nabavom krovnog MAM-a (Media Asset Management) omogućit će se efikasno integriranje postojećih sustava za proizvodnju informativnog programa (news) te ostalog programa (sporovoz) i pristup arhiviranom sadržaju. U MAM-u svi sadržaji će biti vidljivi svima što povećava dostupnost sadržaja svima uključenim u proizvodni proces. planirani trošak : 16.000.000 EUR

Slika 21 Inicijalni pregled ulaganja u integriranu multimedijску redakciju vijesti (*newsroom*)

5.5. Podatci

Za javno-medijski servis poput HRT-a, dostupnost i kvaliteta podataka te sposobnost njihovog integriranja/referenciranja temelj su operativne učinkovitosti, javne odgovornosti i ostvarenja zadovoljstva publike. Uz širi spektar pouzdanih podataka, HRT će moći kvalitetnije i cjelovitije pratiti izvedbu (performanse) svojeg poslovanja na svim razinama, trendove po pitanju publike, optimizirati strategiju i planove te održavati povjerenje javnosti i dionika, a s krajnjim ciljem jačanja relevantnosti i ispunjavanje svojih misijskih ciljeva i ugovornih obveza. Trenutnu praksu generiranja i upravljanja podacima na HRT-u potrebno je unaprijediti u nekoliko dimenzija:

Dostupnost podataka

Prije svega, potrebno je unaprijediti dostupnost podataka o karakteristikama svakog segmenta publike, doseg prema njima te njihovim navikama i zadovoljstvu konzumacije medijskog sadržaja. To bi omogućilo vodstvu HRT-a donošenje informiranih odluka, uključujući odluke o raspodjeli resursa u sadržaj koji rezonira s publikom, kao i način distribucije sadržaja po različitim platformama. Nadalje, kada je u pitanju publika potrebno je omogućiti povratnu informaciju prema HRT-u, odnosno osigurati uvid u podatke o angažmanu publike na nelinearnim medijima – komentari, interakcije na društvenim mrežama i metrički podaci s web stranice, jer takvi podaci pružaju uvid u reakcije publike na sadržaj. Ovakve povratne informacije ključne su za poboljšanje planiranja sadržaja te unaprjeđenje usluge. Također kada je u pitanju javnost, obzirom da se HRT financira kroz obaveznu pristojbu, dostupnost HRT-ovih podataka o financijskoj izvedbi i ostvarenosti ugovornih obveza, važna je za dimenziju transparentnosti i odgovornosti HRT-a. Takvi podaci osiguravaju da dionici,

uključujući javnost, mogu vidjeti kako se resursi koriste i ispunjava li organizacija svoj mandat služenja javnom interesu. Dostupnost podataka važna je i za interno upravljanje poslovnim operacijama. Podaci o ključnim pokazateljima uspješnosti (KPI) kao što su interna učinkovitost / produktivnost, uspješnost rada zaposlenika, trošak po proizvodnom projektu / sadržaju, itd. omogućili bi HRT-u praćenje svojih internih performansi tijekom vremena, ukazujući na trendove u izvedbi i na status ostvarenosti postavljenih ciljeva.

Kvaliteta podataka

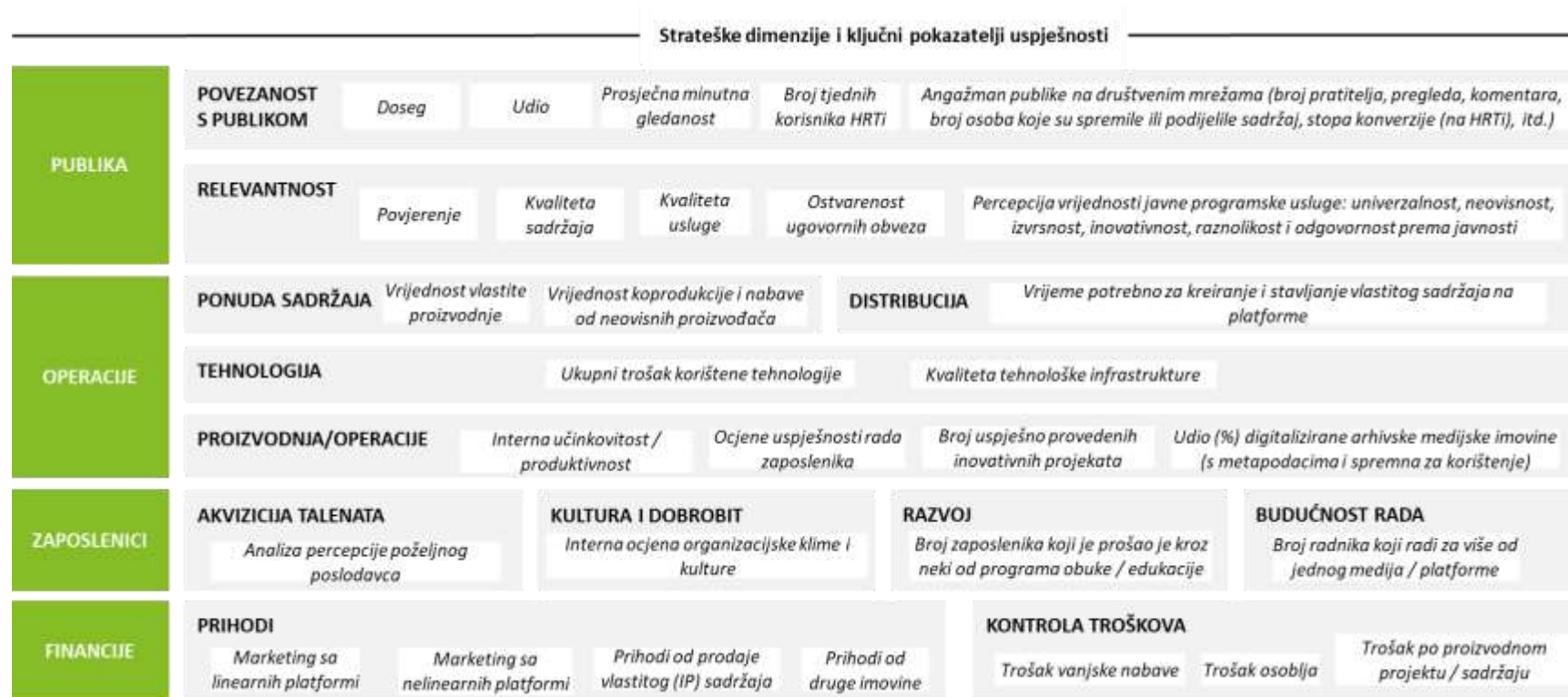
Visokokvalitetni podaci osiguravaju točnost metrike, kako one vezane uz publiku, tako i za interne operativne performanse. S kvalitetnim podacima, HRT će biti u mogućnosti preciznije identificirati i planirati kvalitetne/uspješne sadržaje, kao i područja slabih internih performansi, optimizirajući proizvodnju i distribuciju sadržaja. Time se izbjegava rasipanje resursa i osigurava učinkovito korištenje javnih sredstava. Nadalje, točni i pouzdani podaci ključni su za regulatorno izvješćivanje i revizije, a time i za jačanje vjerodostojnosti i relevantnosti HRT-a.

Integracija podataka

Dostupnost podataka, a zatim i njihova kvaliteta, preduvjeti su za sljedeću važnu dimenziju upravljanja podacima, a to je sposobnost njihove integracije. Sposobnost integriranja podataka je preduvjet kvalitetnog kontrolinga koji vodstvu HRT-a osigurava cjelovitu sliku poslovanja i osnovnu za donošenje informiranih odluka. Integriranje različitih izvora podataka izuzetno je vrijedno za HRT-a. Na primjer, integracijom podataka iz različitih izvora (poput TV gledanosti, radijske slušanosti, digitalne analitike i društvenih mreža) moguće je dobiti točniju sliku dosega nekog javnosti važnog sadržaja, kao i cjelovit uvid u način interakcije publike sa sadržajem na različitim platformama. Također, integriranje operativnih podataka (poput sati proizvodnje sadržaja, korištenja opreme i raspodjele osoblja) i financijskih podataka omogućuje HRT-u identifikaciju glavnih pokretače troškova, kao i uvid u povrat ulaganja u pojedini sadržaj i/ili platformu. Na primjer, praćenje troška po satu produkcije sadržaja među različitim programima može otkriti neučinkovitosti i pružiti osnovu za uvođenje mjera štednje, ili za usmjeravanje resursa na inicijative s većim učinkom. Nadalje, integracija operativnih podataka s budžetskim projekcijama i stvarnim financijama omogućila bi HRT-u praćenje odstupanja između planiranih i stvarnih rezultata na projektima, pomažući u preciziranju planiranju budućih financijskih i operativnih planova.

Važan preduvjet integracije podataka i vizualnog prikazivanja njihovog ishoda jest adekvatna tehnologija, kao što je implementacija među-aplikacijske poveznice (engl. *Middleware*) te prilagodba arhitekture sistema. Budući da podaci dolaze iz različitih izvora te predstavljaju različite podatkovne vrste, navedeno će zahtijevati korištenje naprednih rješenja kojima bi se osiguralo objedinjavanje tih različitih podataka u jedinstvenu bazu podataka, odnosno novu arhitekturu spremišta podataka (engl. *"data lake"*).

Zaključno, dostupnost i kvaliteta podataka te sposobnost njihovog integriranja/referenciranja omogućuje HRT-u cjelovito praćenje uspješnosti izvedbe/performansi poslovanja po svim ključnim pokazateljima, a koji su prikazana na sljedećoj slici.



Slika 22 Podaci moraju omogućiti funkcioniranje budućeg okvira za praćenje i upravljanje izvedbom HRT-a, a koji je utemeljen na dimenzijama sustava uravnoteženih ciljeva (engl. Balanced Scorecard): publika (perspektiva kupaca), operacije (perspektiva poslovnih procesa), zaposlenici (perspektiva učenja i razvoja) i financije (financijska perspektiva)

5.6. Lokacije / infrastruktura

Hrvatska radiotelevizija (HRT) upravlja decentraliziranim resursima diljem zemlje, te posjeduje operativnu i neoperativnu imovinu na devet hrvatskih lokacija. Glavna lokacija HRT-a, smještena na adresi Prisavlje 3, 10 000 Zagreb, obuhvaća nekoliko objekata (zgrade B10, B20, B30 i B50 te baraku). Dodatno, HRT posjeduje nekretnine na lokaciji Paromlinske ceste, gdje se nalaze mehanička radionica, nekoliko baraka te kotlovnica.

Izvan Zagreba, HRT je vlasnik imovine u sklopu koje djeluju regionalni centri u Rijeci, Splitu, Osijeku (gdje su dvije nekretnine: HRT centar Osijek i Radio Osijek) i Puli (za potrebe Radija Pula). Naposljetku, HRT također posjeduje stan u Zadru te kuću u Korenici. Istovremeno, HRT trenutno koristi najam poslovnih prostora u Dubrovniku, Metkoviću, Kninu, Šibeniku, Zadru, Puli, Krapini, Čakovcu, Varaždinu, Bjelovaru i Vukovaru, koji služe potrebama regionalnih centara i dopisništava. Također, HRT koristi najam na četiri lokacije, uključujući poslovne prostore i parkirališna mjesta na području Zagreba, iznajmljuje prostor za smještaj u Osijeku, kao i parkirna mjesta u Šibeniku, Zadru i Rijeci. Izvan Republike Hrvatske, HRT koristi uslugu najma prostora u Mostaru, Sarajevu i Bruxellesu za potrebe stranih dopisništava. U tijeku je projekt obnove nekretnine HRT-a u Dubrovniku (tj. Vile Dubravka), u koju će se potom preseliti svi lokalni djelatnici HRT-a, a čime će se eliminirati trošak najma prostora u Dubrovniku (godišnje ~100 tis. EUR).

S ciljem optimizacije troškova vezanih za upravljanje nekretninama, u budućem razdoblju planiraju se provesti sljedeće aktivnosti:

Konsolidacija i komercijalizacija poslovnog prostora na Prisavlju

Zgrada središnjice HRT-a na Prisavlju 3 u Zagrebu izgrađen je 1970-ih prema tadašnjim potrebama analogne tehnologije i standardima rada. Ukupna površina poslovnih prostora iznosi približno 17.500 m², što omogućava oko 7,98 m² po zaposleniku (navedeno se odnosi na ukupan broj zaposlenika HRT-a na Prisavlju, iako svi zaposlenici ne koriste urede već koriste i studentske prostore). Prema Pravilniku o zaštiti na radu (NN 105/2020), za mjesta rada minimalna površina po zaposleniku iznosi 2,5 m². Nadalje, postojeći prostor nije prilagođen modernom dijelu poslovanja i rada integriranih timova, zbog čega su pojedini uredi neadekvatno iskorišteni. Također, energetska učinkovitost zgrade ne prati današnje zahtjeve što rezultira visokim troškovima energenata (npr. u posljednjih 10 godina račun za struju porastao je za 100%) te su potrebna značajna sredstva za energetska obnova. Stoga je definirana inicijativa konsolidacije poslovnog prostora na Prisavlju te komercijalizacija viška prostora kroz najam trećim stranama u srednjoročnom razdoblju, kao što je to prikazano u sljedećoj tablici.

	Trenutno stanje	Predloženo buduće stanje
<i>Veličina poslovnog prostora HRT-a korištenog od strane HRT-ovih zaposlenika</i>	17.821 m ²	9.880 m ²
<i>Površina poslovnog prostora za komercijalizaciju</i>	n/p	7.941 m ²
<i>Broj HRT-ovih zaposlenika na lokaciji Prisavlje 3</i>	2.234	1.900
<i>Predviđena kvadratura HRT-ovog poslovnog prostora po zaposleniku HRT-a</i>	7,98	5,20
<i>Potencijalni godišnji prihod od komercijalizacije prostora (7.941 m²) uz procjenu cijene najma i servisno-režijskih troškova u rasponu 6,5 - 8,0 EUR/m²</i>	n/p	619.398,00 - 762.336,00 EUR

Tablica 2 Kvantifikacija potencijala za konsolidacijom i komercijalizacijom poslovnog prostora na Prisavlju na mjesečnoj razini

Smanjenjem predviđenog prostora po zaposleniku na 5,2 m², uz konsolidaciju broja zaposlenika na Prisavlju kao što je predviđeno ovim Planom, otvara se mogućnost za komercijalizaciju prostora veličine od približno 8.000 m². Uz prosječnu cijenu najma i naplate servisno-režijskih troškova od 6,5 do 8 EUR/m², HRT bi mogao dodatno godišnje uprihoditi između 619 i 762 tisuće EUR. U dugoročnom razdoblju, potrebno je razmotriti ili sveobuhvatnu rekonstrukciju i redizajn dijela objekta na Prisavlju ili preseljenje na novu lokaciju na periferiji grada kako bi se osiguralo prostor koji odgovara poslovnim procesima i integriranim multidisciplinarnim timovima moderne javno-medijske kuće.

Komercijalizacija ostale neoperativne imovine

Osim nekretnine na Prisavlju, koja zbog svoje površine ima i najveći potencijal za konsolidacijom i komercijalizacijom poslovnog prostora, planirana je izrada dugoročnog plana upravljanja i komercijalizacije neoperativne imovine HRT-a, a koja bi, među ostalim, uključivala nekretnine koje trenutno nisu u funkciji ili ne zadovoljavaju trenutne operativne potrebe organizacije, a istovremeno zahtijevaju kontinuirano održavanje i ulaganja. Kao potencijal za prodaju prepoznate su nekretnine u Puli, Zadru i Korenici, a značajni potencijal posjeduje i nekretnina u Dubrovniku:

- HRT u Puli posjeduje nekretninu ali i koristi uslugu najma prostora zato što na vlastitoj lokaciji kapaciteti nisu dovoljni za postojeći broj ljudi i tehničku infrastrukturu. Istovremeno, funkcionalnost nekretnine u vlasništvu HRT-a ne zadovoljava potrebe modernog poslovanja, a zahtjeva kontinuirano održavanje i ulaganje. Stoga, objedinjene zaposlenika na jednu lokaciju predstavlja priliku za prodaju vlastite nekretnine i smanjenje troškova. Međutim, izazov pri prodaji nekretnine predstavlja fragmentarna vlasnička struktura, pa je potrebno provesti etažiranje objekta.
- Nekretnina u Korenici nije u funkciji, dok je nekretnina u Zadru iznajmljena fizičkoj osobi. Budući da obje **nekretnine nisu u funkciji obavljanja temeljnih djelatnosti HRT-a postoji prilika za njihovom komercijalizacijom, odnosno prodajom.**
- Renovacijom Vile Dubravka djelatnici HRT-a vratit će se na lokaciju u vlasništvu HRT-a. Međutim, izazov pri svakodnevnom obavljanju posla preostaje funkcionalnost

predmetne nekretnine izgrađene 1902. godine i registrirane kao kulturno dobro RH (npr. nedostatak parkirnih mjesta, otežana pristupačnost osobama s invaliditetom). Stoga je u srednjoročnom razdoblju, temeljem izrade analize isplativosti, potrebno razmotriti mogućnost komercijalizacije predmetne nekretnine i preseljenja HRT centra na neku drugu lokaciju u Dubrovniku.

Lokacija	Procjena
Korenica	41.600,00 €
Pula	378.000,00 €
Zadar	95.940,00 €
Dubrovnik	1.234.000,00 €
Ukupno	1.749.540,00 €

Tablica 3 Procjena vrijednosti neoperativne imovine identificirane za prodaju (izvor: HRT, 2017. godina)

Prodajom predmetnih nekretnina, HRT bi osigurao dodatna financijska sredstva te ostvario dugoročne uštede. Procijenjena vrijednost identificiranih nekretnina za prodaju iznosi otprilike 1.750.000 eura. Prije prodaje navedene neoperativne imovine potrebno je izraditi analizu isplativosti (engl. Cost-Benefit Analysis - CBA) i prateći akcijski plan, te ishoditi pisanu suglasnost Nadzornog odbora (Statutu HRT-a, članak 19, točka 9). Prilikom izrade analize isplativosti potrebno je uzeti u obzir racionalnost, odnosno razmotriti i sentimentalnu vrijednost pojedinih nekretnina za zajednicu, funkcionalnost te troškove održavanja i potrebnih budućih ulaganja.

6. Preuvjeti za provedbu Plana konsolidacije

Osim izrade ovog Plana konsolidacije, mogućnost same provedbe Plana, a onda i uspješne transformacije HRT-a, ovisi o nekoliko ključnih preuvjeta koji su izvan kontrole samog HRT-a (jer odluke donose vanjski dionici) te su opisani u daljnjem dijelu ovog poglavlja.

Prihvatanje Plana konsolidacije od strane Vlade RH

Konsolidacijski plan ima za cilj osigurati održivo financijsko i operativno poslovanje HRT-a, a njegovo prihvatanje od strane svih ključnih dionika HRT-a prvi je preuvjet za iniciranje predviđenih konsolidacijskih aktivnosti. Naime, Plan konsolidacije je kreiran zajedničkim naporima članova Ravnateljstva HRT-a, a i isti je u kratkim crtama prezentiran članovima Nadzornog odbora na 39. izvanrednoj (žurnoj) sjednici održanoj 16. prosinca 2024. godine. Slijedom navedenoga, isti se sukladno članku 3. Aneksa Ugovora s Vladom RH daje na usvajanje Vladi RH.

Prihvatanje ovog dokumenta (Plana konsolidacije HRT-a) od strane Vlade RH ujedno predstavlja i suglasnost da se iniciraju aktivnosti vezane za druge, dalje opisane preuvjete: osiguranje dodatne državne dotacije potrebne za provedbu Plana konsolidacije, izradu novog Zakona o HRT-u, te izmjenu Ugovora s Vladom RH i izmjenu Statuta HRT-a te ostale operativne aktivnosti potrebne za prilagodbu i optimizaciju rada HRT-a.

Sufinanciranje iz sredstava državnog proračuna za podršku provedbe konsolidacije u 2025. godini

Kako bi HRT inicirao provedbu mjera iz ovog Plana konsolidacije, a što uključuje procijenjeno smanjenje broja zaposlenika za 560 tijekom 2025. godine, potrebna je dodatna dotacija

financijskih sredstava iz državnog proračuna (odluka Vlade RH) u iznosu od 28 milijuna EUR. Navedena sredstva bi se iskoristila isključivo za otpremnine djelatnika HRT-a, te bi se namjenski povlačila sa proračunske stavke sukladno izvršenju sporazumnih raskida ugovora o radu, odnosno isplati dogovorenih otpremnina.

Izmjena (odnosno izrada novog) Zakona o HRT-u

Kako bi se HRT usmjerio prema suvremenim i agilnijim javno-medijskim servisima, identificirana je potreba izmjene Zakona o HRT-u. Naime, novi Zakon mora redefinirati metode ispunjavanja javne usluge HRT-a imajući u vidu evoluciju novih vrsta medijskih usluga i migracije publike na nove platforme, odgovoriti na pitanje opsega i načina distribucije javne usluge, nadograditi elemente valorizacije uspješnosti usluge javnog medijskog servisa, otvoriti mogućnost fleksibilne organizacije te preoblikovati model javnog financiranja. Iz toga razloga se predlaže da budući Zakon ima sljedeće karakteristike:

1. Jednakopravnost linearnih i nelinearnih usluga

Zakon o HRT-u pisan je u periodu kada su tradicionalna (linearna) televizija i radio još uvijek bili dominantne medijske platforme među publikom, pa je velika pažnja posvećena propisivanju niza detalja njihovog djelovanja i linearnih usluga, a pri tome zanemarujući zahtjeve po pitanju multimedijских platformi i pratećih nelinearnih usluga. Obzirom da TV i radio kontinuiranu gube publiku (posebice mlade) koja se seli na nelinearne/digitalne servise, a obaveza HRT-a ja da kvalitetnim sadržajem mora doprijeti do svakog građanina Hrvatske, potrebno je omogućiti HRT-u da samostalno identificira najpogodniju platformu (i prateći format medija) za maksimalni doseg prema svakom segmentu ciljne publike. Time bi se HRT-ove digitalne platforme i prateće nelinearne usluge po važnosti izjednačile s linearnima, a u isto vrijeme bi se omogućilo/opravdavalo HRT-ova ulaganja u takve programske sadržaje i načine distribucije.

2. Agilnije upravljanje programskim kanalima

Iz Zakona o HRT-u potrebno je izostaviti specifikaciju broja općih i specijaliziranih televizijskih kanala odnosno nacionalnih i regionalnih radijskih kanala te to ostaviti da bude definirano Ugovorom s Vladom RH. Time se omogućuje agilnije adresiranje promjena navika publike i trendova u konzumaciji medijskog sadržaja kroz prilagodbu kanala i platformi. Odluke o upravljanju pojedinim kanalima distribucije bazirat će se na dubinskim analitičkim podacima i zaključcima o maksimizaciji dosega pojedinog sadržaja svakom segmentu publike.

3. Redefiniranje načina ispunjavanja programskih obaveza

S obzirom na bitno izmijenjeno medijsko tržište i nove potrebe publike, novim Zakonom potrebno je redefinirati načine ispunjavanja programskih obveza HRT-a (iako se iste detaljnije definiraju Ugovorom s Vladom RH, Zakonom se određuje forma navedenog Ugovora). Naime, zbog željenog smjera transformacije HRT-a prema usredotočenosti na publiku, potrebno je omogućiti HRT-u da distribuciju sadržaja / programske vrste ne veže uz (linearni) programski kanal, već da izbor proizvodnje i nabave programskog sadržaja, kao i primarne distribucijske platforme, prilagodi potrebama i navikama ciljnog segmenta publike.

4. Redefiniranje pojedinih programskih ograničenja

Prijedlog je da se u sklopu Ugovora s Vladom RH usuglasi novi način uređenja količine prijenosa športskih događaja premijskog sadržaja sukladno posebnostima pojedinih sportskih

godina (Svjetsko nogometno prvenstvo, Olimpijske igre, Europsko nogometno prvenstvo i sl.).

5. Nadogradnja valorizacije uspješnosti HRT-a kao javno-medijskog servisa

Na temelju Zakona (kojim se određuje forma) i Ugovora s Vladom RH (kojim se detaljno raspisuje forma), uspješnost HRT-a kao javnog medijskog servisa do sada se gotovo isključivo prikazivala ostvarenim udjelima (odnosno izmjerenim minutama emitiranja) programskih vrsta po (linearnim) medijima (i po drugim za zakonom definiranim kategorijama, npr. profilu populacije: sadržaj namijenjen pripadnicima hrvatskog naroda izvan RH, pripadnicima manjina, osobama s invaliditetom i djecom s teškoćama u razvoju, itd.). Za potrebe internih dionika, uspješnost se dodatno (ali neobavezno) pratila temeljem gledanosti i slušanosti (doseg, udio, prosječna minutna gledanost) programskih kanala i pojedinih emisija, iako pri tome nisu definirane ciljne vrijednosti, a samim time niti ključan parametar za ocjenu ostvarenja uspjeha.

Prijedlog je da se novim Zakonom nadogradi praćenje uspješnosti HRT kroz sljedeće pokazatelje (a Ugovorom s Vladom RH definiraju ciljane razine): a) doseg prema ključnim segmentima populacije uzimajući u obzir ukupnu proizvodnju sadržaja i pruženih usluga na svim platformama, b) razinu povjerenja javnosti u HRT kao javno-medijskog servisa, te c) ignoriranost sljedećih temeljnih vrijednosti u javno-programske usluge: univerzalnosti, neovisnosti, izvrsnosti, inovativnosti, raznolikosti i odgovornosti prema javnosti.

6. Agilnija organizacija

Unutarnje ustrojstvo te operativno funkcioniranje HRT-a definirano je Statutom HRT-a, čija forma i koncept su propisani Zakonom o HRT-u. Također, Zakonom je definirano da Statut HRT-a, kao i njegove eventualne izmjene moraju biti potvrđene u Hrvatskom saboru. Budući da Statut predstavlja dokument unutarnjeg opisa i ustrojstva poslovanja, prijedlog je da se radi fleksibilnije i lakše prilagodbe organizacije, omogućiti da donošenje i eventualne izmjene Statuta budu u ingerenciji HRT-a, odnosno da se Statut donosi na prijedlog ravnateljstva uz potvrdu Nadzornog odbora HRT-a, na način kako je to propisano za druge javne ustanove ili javna poduzeća. Navedeno omogućuje da se organizacija i unutarnji operativni procesi mogu brže i operativnije uskladiti s potrebama poslovanja.

7. Promjena modela financiranja radi postizanja financijske održivosti poslovanja

Djelatnost HRT-a se financira javnim i komercijalnim prihodima sukladno Zakonu o HRT-u, pri čemu sredstva mjesečne pristojbe predstavljaju sredstva državne potpore sukladno pravilima o državnim potporama za javne radiodifuzijske usluge (eng. Broadcasting) te čine glavninu prihoda HRT-a. Budući da je unutar Zakona o HRT-u propisana obaveza plaćanja pristojbe za kućanstva te pravne subjekte, trenutne brojke fizičkih obveznika pristojbe u registru HRT-a indiciraju da postoji odstupanje od ukupnog broja obveznika u odnosu na popis stanovništva RH. Također, iako je unutar Zakona propisana maksimalna razina mjesečne pristojbe od 1,5% prosječne neto mjesečne plaće zaposlenih u Republici Hrvatskoj za prethodnu godinu, trenutna pristojba se nije mijenjala više od 10 godina te iznosi 10,62 EUR na mjesec. Pri tome, HRT je dužan dio sredstava prikupljenih pristojbom uplatiti u Fond za poticanje pluralizma i raznovrsnosti elektroničkih medija radi financiranja proizvodnje sadržaja lokalnih i neprofitnih medija, Hrvatskom audiovizualnom centru kao doprinos razvoju hrvatskoga filma, Agenciji za elektroničke medije, a zatim i isplatiti naknade autorima, izvođačima i vlasnicima snimaka glazbe, kao i naknade za korištenje zajedničkog dobra

radiofrekvencija (uračunate u cijenu usluga emitiranja putem Odašiljača i veza d. o. o. u državnom vlasništvu).

Ključni razlog fiksne visine mjesečne pristojbe može se promatrati kroz proceduru donošenja odluka oko njene promjene i prilagodbe, jer se ona nije usklađivala temeljem automatske godišnje uskladbje vrijednosti neto prosječne plaće, već je iznos bio temeljen na odluci Nadzornog odbora HRT-a uz prethodno odobrenje Vijeća za elektroničke medije (dio Agencije za elektroničke medije). Ovakav proces predlaganja i donošenja odluka vezanih uz iznos pristojbe čini nepotrebno formalnim budući da je riječ o ključnom izvoru financiranja HRT-a koji bi trebao biti usklađen s ključnim makroekonomskim pokazateljima u hrvatskoj ekonomiji. Navedeno usklađivanje rasta prihoda bi svakako trebalo promatrati iz perspektive troškovnog poslovanja HRT-a koje ovisi o tržišnim uvjetima i prilagodbama.

Također, uz prethodno navedeno ograničenje oko visine iznosa pristojbe, trenutni model naplate i kontrole obveznika (uključujući pravne i fizičke osobe) zahtijevao je značajne troškove kontrole i praćenja naplate pristojbe HRT-a. Novi model naplate trebao bi pretpostavljati da se svi fizički obveznici u RH, identificiraju temeljem nacionalne baze podataka o kućanstvima, ili nekog drugog postojećeg javnog registra. Navedeno bi omogućilo lakšu provedbu izuzeća obveze plaćanja pristojbe HRT-a za socijalne i zaštićene kategorije kućanstva. Ovakvim načinom bi se osiguralo povećanje baze fizičkih obveznika što bi omogućilo da se zadrži trenutni inicijalni nivo razine pretplate od 10,62 EUR mjesečno do 1.1. 2027. godine. Kako bi se osiguralo dugoročno održivo financiranje HRT-a, nakon 2027. predlaže se godišnje usklađivanje iznosa pristojbe na temelju kretanja prošlogodišnje inflacije ili prošlogodišnje prosječne neto plaće objavljene na stranicama Državnog zavoda za statistiku. Navedeno bi predstavljalo automatizam u prilagodbi visine pristojbe, te bi se temeljila samo na formalnosti potvrde iznosa od strane Nadzornog odbora.

Poslovni subjekti bi bili obveznici plaćanja pristojbe HRT-a temeljem svoje poslovne veličine, što bi bilo vidljivo temeljem registra godišnjih financijskih izvještaja. Ovisno o veličini poslovanja, oni bi bili obveznici razine pristojbe dodijeljene za određenu kategoriju veličine poslovnog subjekta (od obrtnika do velikih poslovnih subjekata). Uz navedenu fiksnu obavezu temeljem veličine poslovanja, uvela bi se za sve pravne subjekte obveza plaćanja pristojbe za registrirana vozila. Uz navedenu obavezu za pravne subjekte definirala bi se posebna obveza pristojbe temeljem smještajnih jedinica za subjekte koje se bave uslugama smještaja. Razine pristojbe za prethodno navedene modele obveze plaćanja bi se godišnje usklađivala za razinu godišnje inflacije. Novi model naplate trebao bi uključiti i inozemne vlasnike nekretnina u Hrvatskoj koji bi morali plaćati mjesečnu obvezu pristojbe na nekretninu u svojem vlasništvu. Razina obveze plaćanja pristojbe bi bila na istoj razini kao i za kućanstva u RH.

Zaključno, ovaj prijedlog proizlazi iz potrebne za uspostavom suvremenijeg i manje rizičnog modela financiranja koji će HRT-u omogućiti nastavak ispunjavanja obveza javnog servisa, uz poštovanje načela da teret za građane ostane primjeren. Naime, predloženim konceptom istodobno bi se postiglo porezno rasterećenje građana s nižim dohotkom, umanjilo bi se izbjegavanje plaćanja pristojbe i smanjili bi se troškovi naplate, te bi se osiguralo umjereno povećanje prihoda HRT-a širom bazom pretplatnika, osiguravši time adekvatna sredstava za financiranje kvalitetne medijske usluge od javnog interesa.

Izmjena Ugovora s Vladom RH i Statuta HRT-a

Osim navedenih izmjena Zakona o HRT-u, dokumenti čija prilagodba predstavlja preduvjet provedbi Plana konsolidacije HRT-a (a nisu u potpunosti pod nadležnosti HRT-a) jesu Ugovor između HRT-a i Vlade RH, te ranije spomenuti Statut HRT-a koji se prema postojećoj zakonskoj odredbi treba potvrditi u Hrvatskom saboru. U oba ta dokumenta potrebno je unijeti potrebne promjene sukladno prijedlozima iz ovog dokumenta (promjene u procesima, organizacijskoj strukturi, evaluacija uspješnosti izvršenja javne-medijske uloge, itd.) i na način da je usklađeno s promjenama Zakona o HRT-u

7. Očekivani financijski učinci Plana konsolidacije

Financijska dimenzija Plana konsolidacije obuhvaća projekcije prihoda i rashoda za naredni period, a koje odražavaju financijske zahtjeve kao i učinke ranije raspisanih aktivnosti transformacije. Stoga financijski model plana konsolidacije obuhvaća sljedeće komponente:

Prihodi poslovanja

- Sukladno pozitivnim projekcijama daljnjeg ekonomskog rasta, plan konsolidacije HRT-a u budućem periodu **planira sveobuhvatne prihode na razini do 0,3% godišnjeg BDP-a RH** (prihodi od pristojbe, komercijalni i marketinški prihodi, ostali prihodi, financijski prihodi), a što je standard koji osigurava usklađenje s Europskim aktom o slobodi medija (engl. European Media Freedom Act – EMFA), članak 5 ([https://www.media-freedom-act.com/Media_Freedom_Act_Article_5_\(Regulation_EU_2024_1083_of_11_April_2024\).html](https://www.media-freedom-act.com/Media_Freedom_Act_Article_5_(Regulation_EU_2024_1083_of_11_April_2024).html))
- **Novi model obračuna i naplate pristojbe HRT-a trebao bi osigurati punu transparentnost i proširenje baze obveznika plaćanja pristojbe HRT-a. U konačnici novi model ovisi o odluci Hrvatskog sabora kao zakonodavnom tijelu.** Nakon analize europskih vrednota i primjene dobre prakse ovaj plan konsolidacije predlaže sljedeće modele. Novi model bi se mogao temeljiti na podacima iz Središnjeg registra stanovnika (podaci o kućanstvima) ili drugim relevantnim izvorima iz javnih repozitorija za pravne subjekte i nerezidentne vlasnike nekretnina. Navedena projekcija zadržava pretpostavke visokog nivoa naplate od 99% svih fakturiranih pristojbi (sukladno dosadašnjim praksama). Pretpostavke modela naplate su sljedeće:
 - i. **Pristojba za kućanstva** u 2026. godini ostaje na početnoj razini od 10,62 EUR, dok bi se u budućim periodima vrijednost mjesečne pristojbe treba usklađivati / indeksirati sa prosječnom neto plaćom (ili stopom inflacije).
 - ii. **Pristojba za poslovne subjekte** bi se od 2026. godine temeljila na veličini pravnih subjekata u RH pri čemu se nivoi određuju temeljem Zakona o računovodstvu (mikro i mali poduzetnici, srednji te veliki poduzetnici) te bi se usklađivala / indeksirala sa prosječnom neto plaćom ili stopom inflacije.
 - iii. **Pristojba za smještajne jedinice u turizmu** vezala bi se uz sezonsku obvezu plaćanja (npr. trajanje 6 mjeseci godišnje) po smještajnoj jedinici.
 - iv. **Pristojba za vozila pravnih subjekata** bila bi obračunata u sklopu tehničkog pregleda, a čija vrijednost bi bila značajno niža od mjesečne pristojbe za kućanstva.
 - v. **Pristojba za inozemne vlasnike nekretnina u RH** a čija vrijednost bi bila na nivou važeće pristojbe za kućanstva u RH.

- **Komercijalni i marketinški prihodi** se projiciraju da će rasti zbog inflacijskih utjecaja, rasta marketinških budžeta navedenih funkcija te boljeg pozicioniranja HRT-a kao integriranog multimedijskog partnera. Navedeno će osim prihoda od prodaje marketinškog prostora uključiti komercijalizaciju uredskog prostora, kao i bolju komercijalizaciju prava emitiranja i koprodukcijskih prava. Poseban rast prihoda od marketinga se očekuje u sportskim godinama.
- Jednokratni učinci od **prodaje nekretnina** u vlasništvu HRT-a se očekuju u 2026. nakon uređivanja potrebne dokumentacije te provedbe operativne odluke

Rashodi poslovanja

- **Rast troškova vezanih uz sadržaj**, bilo iz vlastite proizvodnje, koprodukcije ili nabave. Stavljanjem jasnih smjernica kvalitete i dugoročne uredničke strategija, cilj je dizanje kvalitete sadržaja te daljnje poticanje neovisne produkcije koja će odgovarati interesima i očekivanjima publike. Također, rast troškova proizlazi i iz plana produkcije sadržaja koji će biti namijenjen isto isključivo nelinearnim uslugama. Nadalje, značaj sporta u hrvatskom društvu, posebno veliki sportski događaji, potvrđeni su planiranim troškovima nabave sportskih prava i licenci. Realizacija tih sportskih događaja je vidljiva u porastu troškova u godinama velikih sportskih događanja (Svjetsko nogometno prvenstvo u 2026., te 2030., Olimpijske igre, itd.).
- **Povećanje troškova zaposlenika u 2025.** reflektira očekivani ishod pregovora sa sindikatima po pitanju povećanja vrijednosti osnovice koeficijenta. Također, predstavlja temelj za povećanje zadovoljstva zaposlenika te omogućava povećanje atraktivnosti HRT-a kao poslodavca, posebno u segmentima tehničke struke. Ovo povećanje troškova zaposlenika će omogućiti organizaciji da u narednom periodu kroz definiranje sustava mjerenja učinka uvede transparentan sustav praćenja izvedbe i nagrađivanja zaposlenika. Novom sistematizacijom i organizacijom rada tražit će se veća razina tehnoloških vještina i znanja koje će ovim porastom troškova plaća biti adekvatno pokrivene.
- **Operativne uštede** će se ostvariti kvalitetnijim planiranjem, upravljanjem resursima, upotrebom moderne tehnologije i smanjenjem broja zaposlenika
 - i. Navedeno će se odraziti kroz optimizaciju troška vanjskih administrativnih resursa (ukidanje kontrolora od 2026., optimizacija upotrebe student servisa, itd.)
 - ii. Upotrebom nove ili optimizacijom postojeće tehnologije kojom će se integrirati poslovni procesi i omogućiti optimizaciju upotrebe resursa (racionalnija upotreba resursa, bolje planiranje timova, itd.)
 - iii. Optimizacije u segmentu nabave se očekuju kroz potencijalnu standardizaciju te unapređenje internih procesa planiranja poslovnih potreba (od nabave tehničke opreme, vanjskih usluga, itd.)
 - iv. Centralizacijom funkcije kontrole, te osiguravanjem novih poslovnih rješenja za vizualizaciju podataka osigurati će se bolje upravljanje na temelju podataka (npr. integrirani izvještajni sustav koji povezuje podatke troškova, upotrebe resursa, mjere doseg sadržaja prema publici, te ostali pokazatelji bitni za praćenje kvalitete sadržaja)
- **Troškovi odašiljanja** (dio namijenjen plaćanju usluge tvrtki Odašiljači i veze - OiV) ostat će na identičnoj razinu u kontekstu njihovog udjela u ukupnim prihoda HRT-a. Pri čemu je pretpostavka zadržavanja svih postojećih programskih kanala, te uvođenje dodatnih dogovorenih usluga koje su vezane za moderne tehnologije distribucije sadržaja.
- **Troškovi energije** zadržati će se na razini ispod 1% prihoda, uz planirana kontinuirana ulaganja u energetska obnova centralnih i ostalih objekata HRT-a.

- **Troškovi dotacija prava** prema drugim institucijama sukladno HRT-ovim obavezama (kao što su Hrvatsko društvo skladatelja (HDS), Hrvatska udruga za zaštitu izvođačkih prava (HUZIP), Hrvatska udruga za zaštitu izvođačkih prava (HUZIP) itd.). U sklopu projekcije plana nije predviđena izmjena obaveza, te su ovi troškovi indeksirani na kretanje ukupnih prihoda.
- **Ostali troškovi** ovise operativnoj kontroli i predstavljaju prostor za unapređenje troškova. Budući da navedeni troškovi uključuju troškove platnog prometa, intelektualnih usluga, najamnine, usluge agencijama, dio sudski sporova te ostalih troškova, mogućnost optimizacije postoji i ovisi o ključnim upravljačkim odlukama. Neki od identificiranih prostora za unapređenje predstavljaju preseljenje regionalnog centra u Dubrovnik iz prostora u najmu na vlastitu lokaciju, promocija trajnih naloga ili plaćanja temeljem obavijesti na e-građanin, itd.
- **Rast troška amortizacije** odražava ulaganja u dugotrajnu imovinu HRT-a. Naime, temeljem trenutnog plana amortizacije postojeće imovine, kao i procijenjenih budućih ulaganja u imovinu u sklopu ovog Plana konsolidacije, napravljena je projekcija budućeg troška amortizacije. Detalji potrebnih investicija su navedeni u nastavku dokumenta.
- **Troškovi konsolidacije** predstavljaju sve troškove koji su vezani za provedbu aktivnosti iz ovog Plana konsolidacije. Tako je u 2025. godini **iskazan trošak otpremnina od 28 mil. EUR**. U ostalim godinama navedeni su troškovi preostalih otpremnina, vanjske podrške u provedbi plana konsolidacije, troškovi izrada popratnih dokumenata transformacije poslovanja HRT-a (IT strategija, izrada sustava evaluacije zaposlenika, itd.), provedba edukacija zaposlenika te troškovi uvođenja novih operativnih tehnologija (*engl. Cloud*).
 - i. **Model sporazumnih otpremnina** provest će se tijekom 2025. godine s ciljem smanjenja broja zaposlenika. Zaposlenicima će se ponuditi sporazumni raskidi ugovora o radu uz otpremninu koja će se temeljiti na 72,7% prosječne bruto plaće tijekom zadnja 3 mjeseca rada pomnoženo s godinama staža na HRT-u. Pri tome je definirano kako maksimalni iznos otpremnine ne može preći 70.000 EUR po zaposleniku (bruto 2 razina). U godinama nakon 2025., HRT planira provesti daljnje smanjivanje broja zaposlenika putem poslovno uvjetovanih otkaza, a otpremnine će se temeljiti isključivo na HRT-ovim obavezama iz Kolektivnog ugovora.
 - ii. **Provedba ključnih inicijativa modernizacija.** Navedeno uključuje osnovne pretpostavke za kreiranje agilne, fleksibilne i integrirane organizacije usmjerene prema sadržajnim kategorijama. Ipak, nedostatak cjelovite IT strategije ne omogućava detaljno specficiranje potrebnih rješenja i njihovog tipa tehnologije (tj. on-prem tehnologija ili tehnologija u oblaku (*engl. SaaS – Software as a Service*)). Zbog navedenog su troškovi objedinjeni u troškovima konsolidacije.
- **Porez na dobit** – ovaj trošak proizlazi iz obveze plaćanja poreza na prihode ostvarene od komercijalne djelatnosti (prihodi od prodaje marketinškog prostora, komercijalni prihodi, itd.). Stoga HRT ima obavezu vođenja dvojnog računovodstva, odnosno praćenja izvršenja javne i komercijalne djelatnosti te s njima povezanih troškova i prihoda.

Stavke	2025	2026	2027	2028	2029	2030	CAGR 2025-2030
Prihodi (Poslovni prihodi + Financijski prihodi)	235.264.497	249.206.312	251.977.872	258.869.152	260.542.231	267.188.761	2,6%
Poslovni prihodi (pristojba, marketing, dotacije, komercijalni, ostalo)	234.081.781	248.164.023	250.923.991	257.786.449	259.452.530	266.071.262	2,6%
Prihodi pristojba	159.800.000	222.108.746	225.565.990	229.078.144	232.646.099	236.270.764	8,1%
Marketing	13.900.000	13.992.851	13.533.959	16.722.704	14.656.704	17.484.037	4,7%
Dotacije	51.448.006	1.448.006	1.448.006	1.448.006	1.448.006	1.448.006	-51,0%
Komercijalni prihodi	4.735.564	5.552.719	6.315.848	6.414.188	6.514.091	6.615.581	6,9%
Ostalo	4.198.211	5.061.701	4.060.188	4.123.407	4.187.630	4.252.874	0,3%
Rashodi (Poslovni rashodi + Financijski rashodi)	207.208.039	227.429.208	222.648.978	241.107.289	236.007.139	251.388.810	3,9%
Ukupni rashodi poslovanja	206.066.039	225.443.896	220.516.124	238.787.211	233.931.519	248.994.169	3,9%
Vlastita proizvodnja i amortizacija licenci	44.500.000	64.411.536	58.647.157	73.305.006	67.234.723	79.623.248	12,3%
Plaće i ostala primanja	80.000.000	80.000.000	81.840.000	83.476.800	85.146.336	86.849.263	1,7%
Vanjska suradnja ostalo	2.713.908	1.321.087	1.355.660	1.390.781	1.426.461	1.462.708	-11,6%
Odašiljanje	14.566.591	14.641.677	14.804.515	15.209.400	15.307.699	15.698.204	1,5%
Energija	2.486.774	2.481.640	2.258.316	2.320.078	2.335.073	2.394.641	-0,8%
Održavanje	11.835.311	12.408.201	12.295.276	12.373.750	12.194.269	12.239.278	0,7%
Leasing	1.217.473	1.240.820	1.505.544	1.804.505	1.816.168	2.128.570	11,8%
Prava dotacije	17.996.304	18.115.974	18.317.451	18.818.411	18.940.035	19.423.202	1,5%
Amortizacija - ostale neprogramke imovine	10.397.204	12.210.658	10.923.829	11.012.283	10.590.721	9.751.853	-1,3%
Ostalo	20.352.475	18.612.302	18.568.375	19.076.197	18.940.035	19.423.202	-0,9%
Rezultat prije troškova konsolidacije i financijskih rezultata	28.015.741	22.720.127	30.407.867	18.999.237	25.521.011	17.077.093	-9%
Troškovi konsolidacije	28.011.144	14.997.000	9.898.000	9.403.800	9.181.200	9.181.200	-20,0%
Financijski prihodi	1.182.716	1.042.289	1.053.881	1.082.703	1.089.701	1.117.499	-1,1%
Financijski rashodi	1.142.000	1.985.312	2.132.854	2.320.078	2.075.620	2.394.641	16,0%
Rezultat javne djelatnosti (prije poreza na dobit)	45.314	6.780.104	19.430.894	8.358.062	15.353.892	6.618.751	
Udio u prihodima (% prihoda)	0,0%	2,7%	7,7%	3,2%	5,9%	2,5%	
Porez na dobit	543.403	443.530	520.926	823.998	535.362	856.737	9,5%
Neto rezultat	- 498.090	6.336.574	18.909.968	7.534.064	14.818.530	5.762.014	
Udio u prihodima (% prihoda)	-0,2%	2,6%	7,5%	2,9%	5,7%	2,2%	

Tablica 4 Projekcija plana prihoda i rashoda u planu konsolidacije 2025.-2030. godina (u EUR)

Temeljem navedenih pretpostavki plana konsolidacije osigurani su svi ključni preduvjeti za ostvarenje modernog, agilnijeg i inovativnog poslovanja HRT-a koji će transformacijom svojeg operativnog modela usmjeriti svoje poslovanje prema kvalitetnom i publici orijentiranom sadržaju. Upravo predloženim zakonskim, ugovornim i operativnim izmjenama osigurati će se mogućnost fleksibilnosti, integriranost i bolje upravljanje čime će se osigurati dodatna mogućnost bolje prilagodbe organizacije.

Pregled investicija i predloženih ulaganja

Temeljem internih resursa HRT-a definiran je generalni pregled ključnih ulaganja u budućem periodu, pri čemu je bitno naglasiti da je prije provedbe značajnih tehnoloških ulaganja potrebno provesti izradu cjelovite IT strategije kojom će se detaljizirati stvarna potreba i prioriteta ulaganja u tehnologiju. Trenutna projekcija obuhvaća ključna ulaganja u jedinstveni prostor za produkciju vijesti i aktualnosti (tzv. centralizirani *newsroom*) te investiciju u tehnologiju za automatizaciju rada.

Budući da je riječ o značajnim ulaganjima u rješenje za integraciju multiplatformskog rada, svakako će prvi korak biti izrada cjelovite analize trenutnog stanja i izrada dugoročne strategije razvoja IT-a. Ovisno o odabiru budućeg rješenja, dio investicija će biti kapitalizirane, dok će druge zbog odabira rada u oblaku biti dio tekućih troškova u budućim periodima (dio sredstava je namijenjen kroz stavku trošak konsolidacije).

Ključne stavke	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ulaganje u moderni jedinstveni prostor za produkciju vijesti i aktualnosti (centralni Newsroom)	5.500.000	5.500.000	3.000.000	2.000.000	2.000.000	-
Privremeno preseljenje i uređenje prostora - Plavi desk, Crveni desk, Elipsa s montažama i SIP	500.000	-	-	-	-	-
Uređenje novog newsroom-a (građevinski, tehnički, oprema)		1.500.000	-	-	-	-
Ulaganje u tehnologiju	5.000.000	4.000.000	3.000.000	2.000.000	2.000.000	-
Automatizacija opreme	400.000	-	750.000	2.000.000	-	-
Automatizacija studia	400.000					
Robotizacija kamera u studiju 12			250.000			
Uvođenje daljinski upravljanih (remote production) IP centraliziranih režija	400.000		500.000	500.000		
Nabava opreme za automatizaciju i robotizaciju studija				1.500.000		
Ulaganje u digitalizaciju	1.233.000	1.233.000	6.233.000	5.000.000	-	-
Ulaganje u digitalizaciju arhive	1.233.000	1.233.000	1.233.000			
Ulaganje u usluge za digitalizaciju			5.000.000	5.000.000		
Trošak saniranja zgrade HRT doma na Prisavlju	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	-
Ulaganje u obnovu i renovaciju	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	
Ukupna projekcija novih investicija	10.133.000	9.733.000	12.983.000	12.000.000	5.000.000	-

Tablica 5 Projekcija investicija u sklopu plana konsolidacije

Ove investicije omogućiti će novinarima efikasniji rad (uključujući rad na daljinu) čime će se značajno smanjiti operativni troškovi rada te unaprijediti distribucija zadataka i upravljanja zaposlenicima kroz centralizaciju i automatizaciju velikog broja procesa vezanih uz rad studija i režije.

Velike investicije kao što su obnova zgrade na Prisavlju te ulaganje u digitalizaciju arhive, nisu obuhvaćena financijskim modelom u sklopu Plana konsolidacije, stoga predstavljaju projekte za koje će HRT-u biti potrebna dodatna sredstva, kao što EU fondovi ili državni proračun.

8. Okvirni Plan provedbe konsolidacije

Kako bi HRT uspješno proveo transformaciju prema operativno efikasnijoj organizaciji usmjerenoj prema sadržaju, u ovom poglavlju predstavljen je sažeti pregled plana daljnjih aktivnosti. Provedba aktivnosti Plana konsolidacije započinje njegovim usvajanjem od strane Vlade RH, nakon čega slijedi rasprava o izmjeni Zakona o HRT-u te posljedično i sama izmjena Zakona, kao i dopuna Ugovora s Vladom RH te izmjene Statuta HRT-a. Druga važna grupa aktivnosti za provedbu konsolidacije uključuje aktivnosti vezane za zbrinjavanje viška zaposlenika i usvajanje nove organizacije. Pri čemu je posebno važno naglasiti kako je HRT, prije donošenja odluke važne za položaj radnika, dužan posavjetovati se s Radničkim vijećem o namjeravanoj odluci, te dostaviti predmetnom Vijeću podatke važne za donošenje odluke i sagledavanje njezina utjecaja na položaj radnika. Također, HRT će izraditi i usvojiti interne akte kojima se omogućuje implementacija novog organizacijskog ustroja, kao što je Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i sl. Istovremeno, planom provedbe aktivnosti predvidjet će se unaprjeđenje pojedinih funkcija koje će biti od značajne važnosti u novoj organizaciji, kao što su Strategija i analiza publike, Ljudski resursi, Tehnologija itd. Kontinuirano tijekom svih faza provedbe ovog plana konsolidacije, dedikirani interdisciplinarni resursi pružat će podršku u provedbi aktivnosti, upravljanju promjenama te komunikaciji na temu konsolidacije HRT-a.

Pregled plana prikazan je putem sljedećeg gantograma (raspored planiranih aktivnosti).

Aktivnost	2025				2026				2027				Odgovornost
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Aktivnosti vezane za pravnu dokumentaciju i suglasnosti vanjskih dionika													
Predstavljanje Plana konsolidacije Nadzornom odboru HRT-a (a prema potrebi i Programskom vijeću)													Glavni Ravnatelj
Usvajanje Plana konsolidacije od strane Vlade RH													Glavni Ravnatelj
Izrada prijedloga izmjena Zakona o HRT-u													Ravnatelj, Glavni tajnik i Pravna služba
Izrada prijedloga dodatka Ugovora sa Vladom													Ravnatelj, Glavni tajnik i Pravna služba
Izrada prijedloga izmjene Statuta HRT-a													Ravnatelj, Glavni tajnik i Pravna služba
Usvajanje novog Zakona, Ugovora i Statuta od strane relevantnih tijela													Ravnatelj, Glavni tajnik i Pravna služba
Aktivnost vezane za zbrinjavanje viška zaposlenika i usvajanje nove organizacije													
Izrada prijedloga Programa poticajnih otpremnina													Ravnatelj, Ljudski potencijali, Financijske te Pravna služba
Provedba postupka savjetovanja s Radničkim vijećem i sindikatima													Ravnatelj, Ljudski potencijali i Pravna služba
Provedba programa poticajnih otpremnina (cilj je provesti aktivnost do Q1 2025. ili do potrošnje budžeta)													Ravnatelj, Ljudski potencijali i Pravna služba
Izrada nove organizacijske strukture (uz izmjenu Pravilnika o unutarnjem ustroju HRT-a)													Ravnatelj, Ljudski potencijali i Pravna služba
Izrada prijedloga izmjena Kataloga (sistematizacije) radnih mjesta i Pravilnika o sistematizaciji radnih mjesta													Ravnatelj i Ljudski potencijali
Izrada novih uputa za rad uz detaljizaciju glavnih procesa lanca stvaranja vrijednosti te uloga i odgovornosti (RACI matrica)													Voditelji svih org. jedinica
Postupak savjetovanja sa Radničkim vijećem vezano za novi Katalog / sistematizaciju i Pravilnik o unutarnjem ustroju													Ravnatelj, Ljudski potencijali i Pravna služba
Usvajanje novog Kataloga radnih mjesta, Pravilnika o sistematizaciji i Pravilnika o unutarnjem ustroju													Ravnatelj, Ljudski potencijali i Pravna služba
Implementacija novog organizacijskog ustroja i načina rada													Ravnatelj, Ljudski potencijali i ostale funkcije
Opcionalno u slučaju nedostatnog interesa za sporazumni raskid ugovora o radu:													
Utvrđivanje kolektivnog viška radnika i izrada prateće dokumentacije													Ravnatelj i Ljudski potencijali
Savjetovanje o kolektivnom višku s Radničkim vijećem													Ravnatelj i Ljudski potencijali
Izrada odluke o HRT-a o utvrđivanju kolektivnog viška i slanje obavijesti javnoj službi zapošljavanja HZZ-a													Ravnatelj i Ljudski potencijali
Zbrinjavanje utvrđenog viška radnika													Ravnatelj i Ljudski potencijali

1.12.2024.

Slika 23 Okvirni plan provedbe konsolidacije (1/2)

Aktivnost	2025				2026				2027				Odgovornost	
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3		Q4
Aktivnosti vezane za unaprjeđenje pojedinih funkcija														
Uspostava centralizirane funkcije za istraživanje publike														Ravnatelj
Segmentacija publike te izrada profila segmenata publike, temeljem navika konzumacije sadržaja i preferencije														Istraživanja publike
Reorganizacija produkcije informativnog programa u jedinstvenom prostoru za produkciju vijesti														Program
Izrada i implementacija strategije razvoja regionalnih centara HRT-a														Program
Izrada i implementacija novog operativnog modela funkcioniranja odjela Ljudskih resursa														Ljudski potencijali
Konceptualizacija i implementacija novog sustava ocjenjivanja zaposlenika														Ljudski potencijali
Izrada novog modela sustava nagrađivanja, uklj. materijalne i nematerijalne elemente														Ljudski potencijali i Financije i računovodstvo
Mjerenje i izrada strategije unaprjeđenja organizacijske kulture														Ljudski potencijali
Analiza potrebnih kompetencija u skladu s novom organizacijskom te izrada plana edukacija, uz poseban fokus na digitalne vještine i analitiku														Ljudski potencijali uz ostale org. jedinice
Dokumentiranje stanja postojećih tehnoloških sustava														Tehnologija
Ocjenjivanje funkcionalnosti postojeće tehnološke potpore (istraživanje zadovoljstva poslovnih jedinica te budućih očekivanja)														Tehnologija u suradnji s ostalim org. jedinicama
Izrada IT strategije i pratećeg akcijskog plana														Tehnologija u suradnji s ostalim org. jedinicama
Provedba akcijskog plana za unaprjeđenje tehnologije														Tehnologija u suradnji s ostalim org. jedinicama
Izrada i implementacija novog operativnog modela centralizirane funkcije kontrolinga														Kontroling
Komercijalizacija neoperativne imovine														Upravljanje objektima i Financije i računovodstvo
Konsolidacija i komercijalizacija poslovnog prostora na glavnoj lokaciji HRT-a														Upravljanje objektima i Financije i računovodstvo
Razrada interne metodologije projektnog upravljanja, izrada Predložaka za projektno upravljanje i izvještavanje, priprema materijala za edukaciju timova o projektnom upravljanju														Upravljanje projektima
Podrška u provedbi Plana konsolidacije														
Uspostava tima za upravljanje promjenama i nadzor Provedbe Plana konsolidacije														Ravnatelj, Ravnatelji PJ-a
Definiranje i praćenje KPI-jeva uspješnosti provedbe Plana konsolidacije te revizija Plana (prema potrebi)														Ravnatelj i Upravljanje projektima
Uspostava projektnih timova za svaku planiranu grupu aktivnosti iz Plana konsolidacije, koje se mogu obuhvatiti partikularnim projektom														Ravnatelj i Upravljanje projektima
Izrada i provedba detaljnog komunikacijskog akcijskog plana za Plan konsolidacije te praćenje uspješnosti komunikacije														Ravnatelj u suradnji s timom za komunikaciju

1.12.2024.

9. Komunikacijska strategija

Svrha komunikacijske strategije je voditi interne i eksterne dionike kroz proces konsolidacije, oslanjajući se na transparentnost procesa i posvećenost transformaciji HRT-a prema održivoj, integriranoj multimedijalnoj organizaciji. Stoga, komunikacijska strategija predstavlja osnovni okvir kojim se utvrđuju ciljevi i razrađuju aktivnosti informiranja, komuniciranja, vidljivosti i zajedničkog razumijevanja između širokog spektra različitih dionika koji sudjeluju u izradi i provedbi Plana konsolidacije HRT-a. Uz Komunikacijsku strategiju, potrebno je izraditi prateći komunikacijski akcijski plan koji sadrži više pojedinosti nego što je to navedeno u komunikacijskoj strategiji. Strategija se razlikuje od akcijskog plana jer razmatra širi kontekst te zauzima dugoročnije motrište (što i tko treba komunicirati ključne poruke) i izbjegava detalje pojedinačnih aktivnosti koji su navedeni akcijskim planom (kada i kako provesti aktivnosti).

Ova strukturirana komunikacijske strategija omogućuje izgradnju povjerenja, upravljanje očekivanjima i osigurava da transformacija HRT-a prođe bez značajnih nepredviđenih izazova, uzimajući u obzir potrebe svih ključnih dionika.

9.1. Komunikacijski ciljevi

Priprema i provedba plana konsolidacije donosi velike operativne promjene te posljedično dovodi do emocionalne tenzije unutar HRT-ovog okruženja. Stoga će biti izuzetno važno uspostaviti iskrenu i dosljednu komunikaciju primarno prema zaposlenicima, a onda i sa svim ostalim ključnim dionicima. Opći cilj komunikacijske strategije je pravodobno i kvalitetno informirati ciljane skupine o izradi i provedbi Plana konsolidacije u različitim fazama:

- prilikom završetka izrade Plana konsolidacije i slanja u proceduru,
- nakon prihvaćanja Plana konsolidacije od strane Vlade RH,
- prilikom pokretanja provedbe Plana konsolidacije,
- tijekom provedbe Plana konsolidacije, te
- po završetku provedbe Plana konsolidacije.

Opći cilj komunikacijske strategije potrebno je detaljizirati kroz specifične ciljeve, uvažavajući raznolikost ključnih dionika i poruka te različite faze provedbe komunikacijske strategije. Specifični ciljevi komunikacijske strategije za Plan konsolidacije su sljedeći:

1. Uspostava učinkovite komunikacije i suradnje sa svim dionicima koji sudjeluju u odobravanju prijedloga Plana konsolidacije
2. Uspostava učinkovite komunikacije i suradnje sa internim dionicima HRT-a na koje će utjecati predloženi Plan konsolidacije
3. Podrška provedbi Plana konsolidacije minimiziranjem mogućnosti negativnih reakcija javnosti, posebice kada je riječ o promjeni modela naplate pristojbe.

Specifični ciljevi komunikacijske strategije realizirat će se provedbom definiranih komunikacijskih aktivnosti u komunikacijskom akcijskom planu, kao što je niže opisano.

9.2. Ciljana publika

Uzimajući u obzir komunikacijske ciljeve prilikom segmentacije ključnih dionika, identificirana je ciljana publika koju je potrebno obuhvatiti komunikacijskom strategijom.

Kako bi se osiguralo ostvarenje prvog specifičnog cilja, Komunikacijskom strategijom potrebno je obuhvatiti osnivača HRT-a i kreatore medijskih politika, odnosno **Vladu RH, Ministarstvo kulture i medija te Ministarstvo financija**. Prethodno odobrenju od strane tijela državne vlasti, Plan konsolidacije treba predstaviti internim tijelima (**Nadzornom odboru, a prema potrebi i Programskom vijeću**), a tijekom provedbe bit će konzultirana radnička tijela (**Radničko vijeće**). Drugi specifični cilj podrazumijeva upravljanje komunikacijom sa **zaposlenicima HRT-a** jer će na iste provedba Plana konsolidacije imati najveći utjecaj. Provedba Plana konsolidacije utjecat će na zaposlenike konsolidacijom pojedinih izvršitelja ili promjenom organizacije rada za ostale izvršitelje. Naposljetku, provedbu Plana konsolidacije potrebno je fokusirati na publici HRT-a koju čini **opća javnost**, posebice kada je riječ o promjeni modela naplate pristojbe i kvaliteti producirano sadržaja .

9.3. Ključne poruke

Vizija konsolidacije: HRT treba postati moderan, relevantan, vjerodostojan i kvalitetan javno-medijski servis usmjeren na publiku. Ova konsolidacija ključna je za povećanje operativne učinkovitosti i pružanje visokokvalitetnog sadržaja kroz multimedijske platforme, čime se želi osigurati dugoročna održivost HRT-a i njegova relevantnost u dinamičnom medijskom okruženju.

Utjecaj na zaposlenike: Konsolidacija HRT-a uključuje smanjenje broja zaposlenika s 2.720 na oko 2.160 u prvoj fazi, dok bi do kraja višegodišnje provedbe Plana trebalo biti oko 1900 zaposlenika na HRT-u. Pri tome će se osigurati pravedan i transparentan proces u dogovoru sa socijalnim partnerima, poštujući Zakon o radu, kolektivni ugovor i ostale interne akte.

Financijska održivost modela naplate pristojbe: trenutačan model naplate pristojbe nije se mijenjao od 2010. godine. U međuvremenu je utjecaj makroekonomskih faktora otežao poslovanje HRT-a, a što je vidljivo iz povećanja operativnih troškova. Stoga je promjena modela financiranja nužna kako bi se osigurala dugoročna financijska održivost poslovanja HRT-a.

Uloga HRT-a u društvu: Provedbom Plana konsolidacije, HRT zadržava svoju postojeću ulogu u društvu da kao nacionalni javni medijski servis kvalitetnim, vjerodostojnim i raznolikim programom i uslugama čuva i promiče europske vrijednosti i temeljna ljudska prava, nacionalne i kulturne vrijednosti te pridonosi stvaranju suvremenoga hrvatskog društva. Istovremeno, HRT će ostati najveći katalizator razvoja hrvatske kreativne industrije. U svom radu HRT će nastaviti promicati univerzalnost, neovisnost, izvrsnost i inovativnost, raznolikost te odgovornost prema javnosti.

Sudjelovanje dionika: HRT cijeni ulogu svojih dionika, uključujući Vladu, ministarstva, sindikate, Nadzorni odbor, ravnateljstvo i zaposlenike, u oblikovanju budućnosti organizacije.

9.4. Komunikacijski okvir s ciljanom publikom

Nadzorni odbor i Programsko vijeće

- Cilj: Osigurati potporu provedbi plana konsolidacije.

- Poruka: Sadržaj Plana konsolidacije rada i poslovanja usklađen je s dokumentom „Strategija poslovanja i razvoja 2022.-2026“. Provedba Plana konsolidacije je nužnost koja osigurava održivu budućnost HRT-a. Optimizacija postojećeg broja zaposlenika i unaprjeđenje poslovnih procesa osigurat će prostor za poboljšanje uvjeta rada i privlačenje budućih talenata. HRT zadržava postojeću ulogu u društvu kao jedini nacionalni javni medijski servis te će nastaviti promicati univerzalnost, neovisnost, izvrsnost i inovativnost, raznolikost te odgovornost prema javnosti.
- Kanali i učestalost komunikacije: Tematski sastanci, mjesečna izvješća usklađena s ključnim točkama plana konsolidacije.
- Način angažmana: Predstavljanje Plana konsolidacije Nadzornom odboru (te prema potrebi Programskom vijeću). Izvještavanje o statusu konzultacija sa ostalim ključnim dionicima. Uključivanje predstavnika Nadzornog odbora u komunikaciju s pojedinim ključnim dionicima.

Zaposlenici

- Cilj: Potaknuti podršku programu poticanjih otpremnina, smanjiti nesigurnost i promovirati promjenu organizacijske kulture prema ciljanoj transformaciji HRT-a.
- Poruka: Konsolidacija će omogućiti prilagodbu HRT-a modernim obrascima poslovanja javno-medijskih servisa, osiguravajući relevantnost i stabilnost HRT-a. HRT cijeni uloge svojih zaposlenika u ovoj transformaciji. HRT je u suradnji s Vladom RH osigurao namjenska, jednokratna sredstva u 2025. godini za program poticajnih otpremnina.
- Kanali i učestalost komunikacije: Interne tribine, tjedni informativni mailovi, anketiranje (radi prikupljanja povratnih informacija), informacije na intranetu sa Q&A.
- Način angažmana: Kontinuirana i transparentna komunikacija kroz redovito informiranje o programu zbrinjavanja i poticajnim otpremninama, organizacija informativnih tribina radi adresiranja zabrinutosti, omogućavanje edukativnih radionice za razvoj digitalnih vještina, uspostava programa podrške oko prekvalifikacija.

Sindikati i Radničko vijeće

- Cilj: Osigurati pravičan tretman zaposlenika te podršku Radničkog vijeća i sindikata.
- Poruka: HRT će odgovorno pristupiti reorganizaciji i smanjenju broja zaposlenika, s fokusom na poticajne otpremnine, prirodnu fluktuaciju i prekvalifikaciju gdje god je moguće.
- Kanali i učestalost komunikacije: Sastanci zajedničkog odbora, periodični izvještaji, newsletter putem e-pošte i sesije pitanja i odgovora.
- Način angažmana: Rano i otvoreno komuniciranje sa sindikatom usmjereno na usklađenost sa Zakonom o radu i kolektivnim ugovorom, kao i na prikupljanje prijedloga o inicijativama za podršku zaposlenicima.

Publika i javnost

- Cilj: Održavanje povjerenja u HRT i njegove usluge tijekom procesa konsolidacije.
- Poruka: HRT ostaje posvećen pružanju visokokvalitetnog sadržaja od javnog interesa, s fokusom na poboljšanje multimedijske usluge.
- Kanali i učestalost komunikacije: Priopćenja za medije u trenutku usvajanja Plana konsolidacije od strane Vlade te u ključnim fazama provedbe, gostovanje članova ravnateljstva u dnevnim emisijama (vijesti i aktualnosti) koje emitira HRT, društvene mreže, HRT-ova web stranica.

- Način angažmana: Informiranje javnosti o konsolidaciji koja ima za cilj poboljšati kvalitetu i dostupnost sadržaja, istaknuti važnost javnog servisa, kao i izazova s kojima se HRT susreće (nepromijenjenost pristojbe uz rast troškova, tehnološki trendovi, itd.), naglasiti posvećenost transparentnosti cijelog procesa konsolidacije.

9.5. Indikativni komunikacijski akcijski plan

Ciljevi Komunikacijske strategije provodit će se kroz Komunikacijski akcijski plan, koji se donosi se na razdoblje do 2027. godine. Komunikacijski akcijski plan može se revidirati na godišnjoj razini, a u svrhu prilagodbe potrebama te fazama provedbe Plana konsolidacije.

Faza 1: Najava (1.-3. mjesec)

- Cilj: Komunicirati razloge i opće ciljeve konsolidacije.
 - Osvijestiti nužnost za promjene: navesti financijske, eksterne (potrebe publike) i interne (operativne) čimbenike kao razloge za konsolidaciju. Naglasiti potrebu HRT-a da se prilagodi tehnološkoj transformaciji i postane usmjeren na publiku.
 - Jasno opisati buduće stanje: opisati viziju ciljanog budućeg stanja HRT-a, a to je da se reorganizacijom sustava te kvalitetom i raznovrsnošću programa "po mjeri građana" na svim raspoloživim medijskim kanalima i platformama ojača povjerenje hrvatske javnosti, pridobije nove korisnike u svim dobnim skupinama i izbori očekivanu tržišnu poziciju u odnosu na domaće i globalne pružatelje medijskih usluga.
 - Transparentno komunicirati plan provedbe promjena: definirati korake i vremenske rokove konsolidacije, osiguravajući transparentnost oko utjecaja Plana na zaposlenike te pripremiti inicijative za podršku zaposlenicima oko poticajnih otpremnina i/ili prekvalifikacija.
- Ključne aktivnosti:
 - Priprema ravnateljstva: organizirati radionicu na temu ujednačene komunikacije. Također, osigurati članovima ravnateljstva podršku u obliku pravne službe, odjela ljudskih resursa i odnosa s javnošću, osiguravajući jasne smjernice za odgovore na uobičajena pitanja i pružiti sigurnost svojim timovima.
 - Upoznavanje zaposlenika s Planom konsolidacije: prioritet je informiranje zaposlenika putem skupnih tribina i odjelnih sastanaka uz Q&A sesije, objavljivanje informacija na intranetu (sa sekcijom često postavljanih pitanja) i uspostava dediceranih kanala komunikacije za informiranje o procesu konsolidacije.
 - Komunikacija s tijelima državne vlasti: održavanje sastanaka s predstavnicima Vlade i ministarstva.
 - Upoznavanje javnosti s Planom konsolidacije: objava priopćenja za medije te ažuriranje službene web stranicu HRT-a sa stranicom posvećenom konsolidaciji poslovanja namijenjenoj široj javnosti.

Faza 2: Tranzicija (4.-9. mjesec)

- Cilj: Informirati dionike o napretku, adresirati eventualne izazove i potaknuti podršku.
- Ključne aktivnosti:
 - Mjesečna izvješća: pripremiti i distribuirati mjesečna izvješća o napretku konsolidacije svim relevantnim dionicima, uključujući metrike za praćenje uspješnosti provedbe konsolidacije, izazove i iduće korake.

- Tribine i sastanci: organizirati redovite tribine i sastanke sa zaposlenicima kako bi se osigurala transparentnost i otvorena komunikacija. Potaknuti zaposlenike da postavljaju pitanja i daju povratne informacije.
- Komunikacija s tijelima državne vlasti: redovito izvještavati Vladu i ministarstva o napretku i izazovima te osigurati da su svi pravni i regulatorni zahtjevi ispunjeni.
- Informiranje javnosti: redovito ažurirati web stranicu HRT-a s najnovijim informacijama o procesu tranzicije.

Faza 3: Implementacija (10.-21. mjesec)

- Cilj: Pružiti podršku zaposlenicima tijekom promjena i uključiti dionike u evaluaciju rezultata konsolidacije.
- Ključne aktivnosti:
 - Podrška zaposlenicima: osigurati resurse za obuku i razvoj kako bi se zaposlenici prilagodili novim procesima i tehnologijama te uspostaviti sustav podrške za zaposlenike koji se suočavaju s izazovima tijekom implementacije.
 - Evaluacija zaposlenika: provesti redovite evaluacije kako bi se procijenio napredak prema ciljevima konsolidacije. Uključiti povratne informacije zaposlenika i drugih dionika u proces evaluacije.
 - Komunikacija postignuća: komunicirati postignuća i uspjehe kako bi se održala motivacija i podrška među zaposlenicima i ostalim dionicima.

Faza 4: Evaluacija i pogled u budućnost

- Cilj: Razmotriti rezultate konsolidacije i komunicirati buduće korake.
- Ključne aktivnosti:
 - Izvještavanje o utjecaju: pripremiti i objaviti izvještaj o utjecaju provedbe Plana konsolidacije na organizaciju i dionike.
 - Prikupljanje povratnih informacija dionika: organizirati sesije za prikupljanje povratnih informacija od zaposlenika i drugih dionika o novim poslovnim procesima, te koristiti povratne informacije za daljnje poboljšanje procesa.
 - Planiranje budućih koraka: razviti i komunicirati plan za sljedeću fazu transformacijskog puta HRT-a, uz uključivanje dionika u planiranje i implementaciju budućih koraka.

Aktivnost	2025					2026				2027			
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Faza 1: Najava													
Priprema Ravnateljstva													
Upoznavanje zaposlenika s Planom konsolidacije													
Komunikacija s tijelima državne vlasti													
Upoznavanje javnosti s Planom konsolidacije													
Faza 2: Tranzicija													
Izrada i objava mjesečnih izvješća													
Organizacija tribina i sastanaka													
Komunikacija s tijelima državne vlasti													
Informiranje javnosti													
Faza 3: Implementacija													
Podrška zaposlenicima													
Evaluacija implementiranih promjena od strane zaposlenika													
Komunikacija postignuća													
Faza 4: Evaluacija pogled u budućnost													
Izrada i objava izvješća o rezultatima provedenog Plana konsolidacije													
Prikupljanje povratnih informacija svih relevantnih dionika													
Planiranje budućih koraka													

Slika 24 Vremenski plan provedbe aktivnosti Komunikacijskog akcijskog plana za Plan konsolidacije HRT-a

9.6. Praćenje i evaluacija provedbe komunikacijskog plana

Kako bi se utvrdilo u kojoj mjeri su definirane komunikacijske aktivnosti provedene, a postavljeni komunikacijski ciljevi realizirani, HRT je odgovoran za praćenje i vrednovanje provedbe komunikacijske strategije na godišnjoj razini u skladu s identificiranim pokazateljima uspješnosti. Stoga je potrebno kontinuirano pratiti i evaluirati neposrednu komunikaciju s ciljanim skupinama. U skladu s dobivenim rezultatima vrednovanja, HRT će korigirati komunikacijski pristup i izmijeniti Komunikacijski akcijski plan za narednu godinu. Praćenje i evaluacija uspješnosti komunikacijske strategije provodi se kroz:

- Postavljanje jasnih ciljeva i ključnih pokazatelja uspjeha (KPI):
 - Definiranje ključnih pokazatelja uspjeha za praćenje napretka u ostvarenju komunikacijskih ciljeva.
- Praćenje angažmana i povratnih informacija tijekom komunikacije s ciljanom publikom:
 - Redovito anketiranje zaposlenika (mjerjenje zadovoljstva procesom konsolidacije) te sastanci s predstavnicima Vlade i sindikata radi identificiranja područja koja trebaju pojašnjenje te prema potrebi prilagodba planiranih aktivnosti. Korištenje alata za analitiku kako bi se pratio angažman na različitim komunikacijskim kanalima (npr. intranet, društvene mreže i sl.).
- Redovita evaluacija i izvještavanje o komunikaciji s ciljanom publikom:
 - Provođenje redovite evaluacije učinkovitosti komunikacijskih aktivnosti, uz praćenje ključnih točaka konsolidacije i prilagodbu komunikacijske strategije na temelju povratnih informacija dionika.
- Prilagodba strategije komunikacije s ciljanom publikom:
 - Na temelju prikupljenih podataka i povratnih informacija, potrebno je prilagoditi komunikacijsku strategiju kako bi se unaprijedilo adresiranje potreba dionika tijekom komunikacije.

- Uvođenje nove taktike ili promijene postojeće kako bi se poboljšala učinkovitost.
- Kontinuirano učenje i poboljšanje:
 - Potaknuti kulturu kontinuiranog učenja unutar tima zaduženog za komunikaciju.
 - Redovito dijeliti najbolje prakse i lekcije naučene tijekom procesa.

Prilog I - Popis slika

Slika 1 Pregled faza i pratećih aktivnosti u sklopu projekta izrade Plana konsolidacije rada i poslovanja.....	10
Slika 2 Usporedba kretanja mjesečne HRT pristojbe u odnosu na stopu inflacije i zakonskog maksimuma naplate ovisno o prosječnoj mjesečnoj neto plaći u RH (2010. do 6. mjeseca 2024. godine; u EUR)	12
Slika 3 Sve veći izbor sadržaja na sve širem spektru distribucijskih uređaja i platformi posljedično dovodi do fragmentacije publike	13
Slika 4 Pregled trendova dnevnog prosječnog vremena gledanja TV-a i slušanja radija po dobnim skupinama (prosjeak za zemlje Europske radiodifuzne unije - EBU) (Izvor: EBU)....	14
Slika 5 Primjer nedostatka koordinacije (a dijelom i nedovoljne tehnološke integracije) dovodi do višestrukog pokrivanja istog događanja	16
Slika 6 Pregled izabranih strateških smjernica HRT-a s ciljem adresiranja eksternih i internih izazova	18
Slika 7 Pregled osnovnih koncepata funkcioniranje javno medijskih servisa	19
Slika 8 Shematski prikaz organizacije bazirane na platformama / kanalima, a koji odgovara prikazu trenutačnog funkcionalnog koncepta HRT-a	19
Slika 9 Shematski prikaz organizacije bazirane na sadržaju / grupama programskih vrsta ..	20
Slika 10 Shematski prikaz organizacije bazirane na brendovima	21
Slika 11 Shematski prikaz organizacije bazirane na publici	22
Slika 12 Smjer transformacije funkcionalnog koncepta HRT-a, od trenutnog stanja prema organizaciji baziranoj na sadržaju (faza 1), da bi dugoročno težili organizaciji baziranoj na publici (faza 2).....	22
Slika 13 Plan konsolidacije rada i poslovanja obuhvatio je cjelokupnu sliku funkcioniranja HRT-a, odnosno adresira svih 9 čimbenika strukturiranih u dva modela	24
Slika 14 Temeljni procesi HRT-a koji se mijenjaju konsolidacijom rada i poslovanja.	29
Slika 15 Konceptualni prikaz buduće organizacijske strukture HRT-a usmjerene prema sadržajnim kategorijama	32
Slika 16 Prikaz organizacijske strukture i broja izvršitelja HRT-a na dan 30.06.2024. (Izvor: HRT).....	35
Slika 17 Usporedba broja zaposlenika HRT i usporedivi javno medijski servisi	36
Slika 18 Pregled procjene broja izvršitelja unutar buduće organizacijske strukture HRT-a ..	37
Slika 19 Primjer tehnoloških inicijativa koje provode javno medijski servisi u transformaciji operativnog modela prema organizacijama usmjerenima prema sadržajnim kategorijama ..	40
Slika 20 Pregled prijedloga ulaganja u tehnologiju HRT-a u fazama u periodu 2025.-2030. 41	
Slika 21 Inicijalni pregled ulaganja u integriranu multimedijску redakciju vijesti (newsroom)	43
Slika 22 Podaci moraju omogućiti funkcioniranje budućeg okvira za praćenje i upravljanje izvedbom HRT-a, a koji je utemeljen na dimenzijama sustava uravnoteženih ciljeva (engl. Balanced Scorecard): publika (perspektiva kupaca), operacije (perspektiva poslovnih procesa), zaposlenici (perspektiva učenja i razvoja) i financije (financijska perspektiva) ...	45
Slika 23 Okvirni plan provedbe konsolidacije (1/2)	58
Slika 24 Vremenski plan provedbe aktivnosti Komunikacijskog akcijskog plana za Plan konsolidacije HRT-a	65

Prilog II - Popis tablica

Tablica 1 Prilagođeni novčani tok (izuzeti krediti i dotacije od Vlade RH; u 000 EUR).....	12
Tablica 2 Kvantifikacija potencijala za konsolidacijom i komercijalizacijom poslovnog prostora na Prisavlju na mjesečnoj razini	47
Tablica 3 Procjena vrijednosti neoperativne imovine identificirane za prodaju (izvor: HRT, 2017. godina)	48
Tablica 4 Projekcija plana prihoda i rashoda u planu konsolidacije 2025.-2030. godina (u EUR).....	55
Tablica 5 Projekcija investicija u sklopu plana konsolidacije	56

Prilog III – Pregled razmatranih organizacijskih struktura za potrebe HRT-a u budućem periodu

U sklopu izrade plana konsolidacije razmatrano je više opcija organizacijskih struktura pri čemu su u strukturu ugrađene prethodno opisane konceptualne pretpostavke i elementi ključni za prilagodbu HRT-a prema sadržajnim kategorijama.

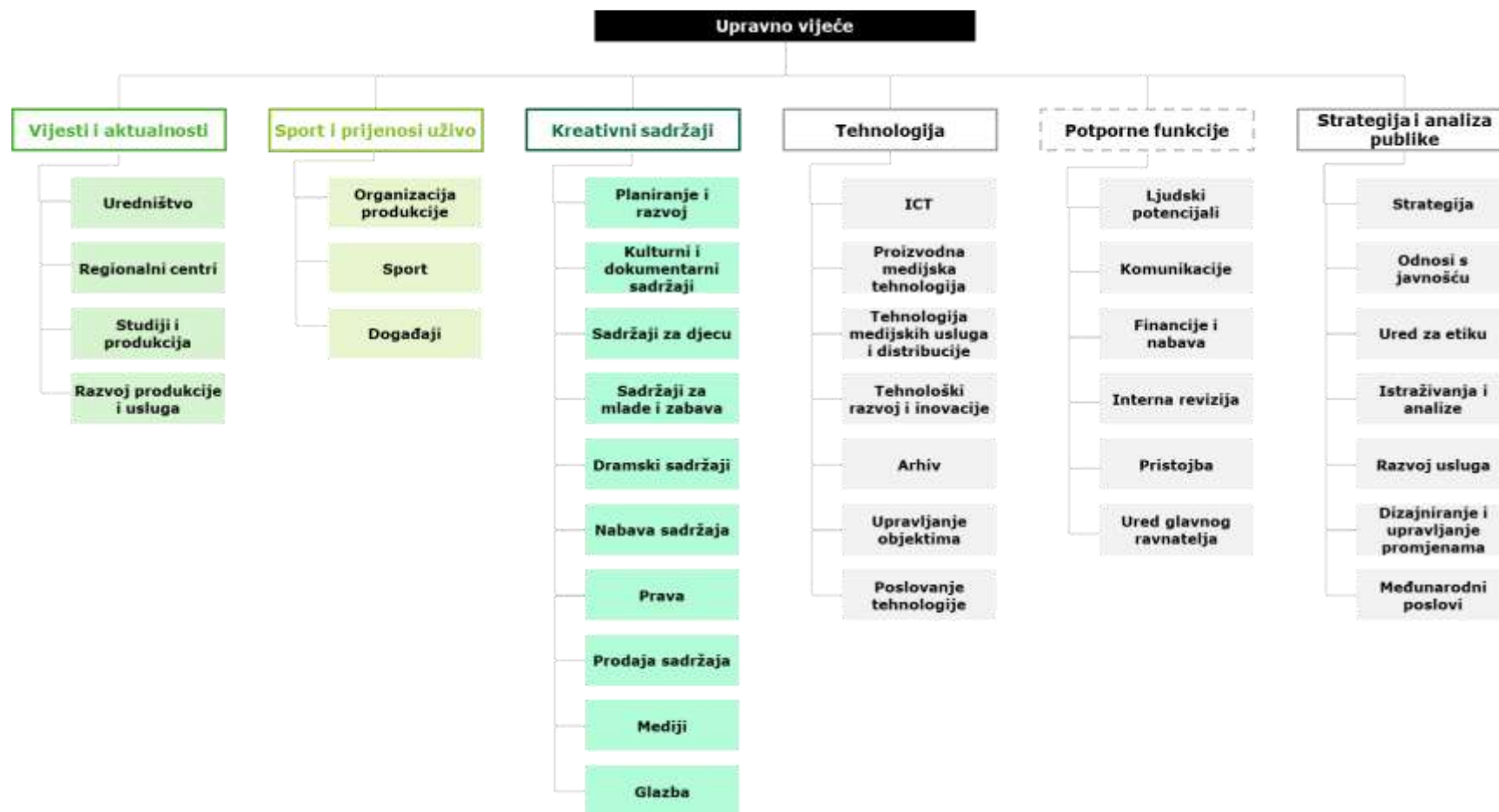
Izrada detaljne finalne verzije organizacijske strukture se treba detaljizirati u sklopu izrade novog Statuta, Pravilnika o unutarnjem ustroju te izrade nove sistematizacije radnih mjesta što se planira izvršiti do kraja 2025. godine sukladno Planu provedbe.

U sklopu navedene prilagodbe nužno je definirati strukturu koja će omogućiti bolje upravljanje resursima, fokus organizacije na sadržaj, te omogućiti bolje integriranje rada svih zaposlenika HRT-a. Odluka o finalnoj organizacijskoj strukturi treba biti na temelju konsenzusa ravnateljstva HRT-a kako bi se osigurala prilagodba prema novom operativnom modelu rada u cijeloj organizaciji.

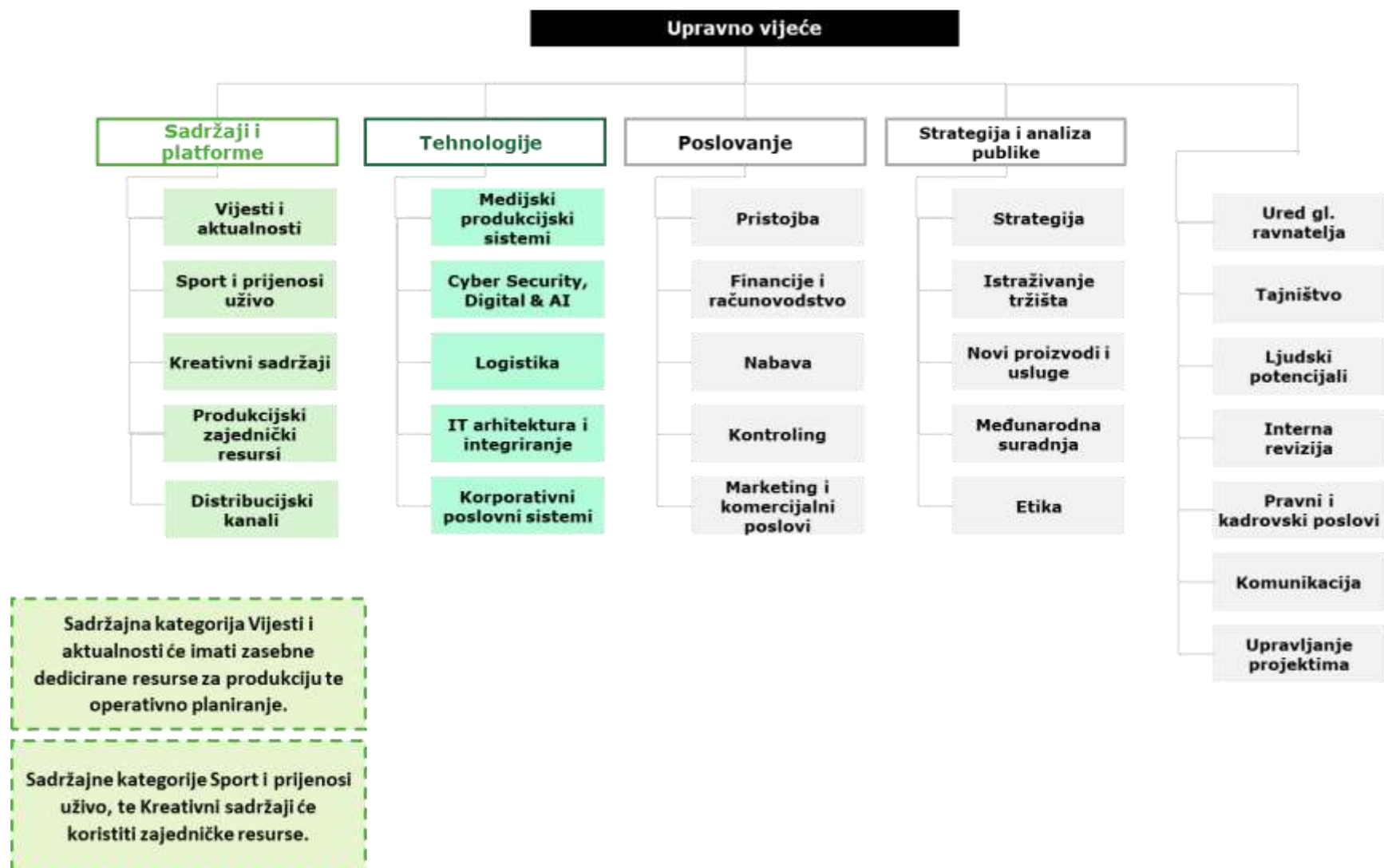
Razmatrane opcije omogućit će veliki iskorak HRT-a prema modernom javno-medijskom servisu usmjerenom na sadržajne kategorije koji će svojim radom osigurati bolju integriranost, planiranje, upravljanje i izgradnju suvremenog integriranog javno-medijskog servisa. Navedena organizacija mora reflektirati upravo određenje cijelog vodstva za iskorak prema boljoj integraciji i promjeni fokusa organizacije na sadržajne kategorije (neovisno o kanalima distribucije sadržaja) te jačanje fokusa na digitalne usluge, promoviranju razvoja multidisciplinarnih znanja i vještina, unapređenju timskog rada kako bi se kroz nova inovativna tehnološka rješenja osigurala veća efikasnost resursa i bolje upravljanje troškovima u budućnosti.

Napomena: Promatrane strukture predstavljaju inicijalne potencijalno razmatrane opcije buduće organizacijske strukture HRT-a. Nova organizacijska struktura treba nužno predstavljati usmjerenost organizacije prema budućnosti te će se pojedine trenutne cjeline morati spojiti u nove ili razdvojiti od trenutnih operativnih cjelina. Upravo zbog navedenog nužno je da definirana organizacijska struktura bude usuglašena tijekom 2025. prije donošenja novog Statuta HRT-a i pripreme sistematizacije novih radnih mjesta.

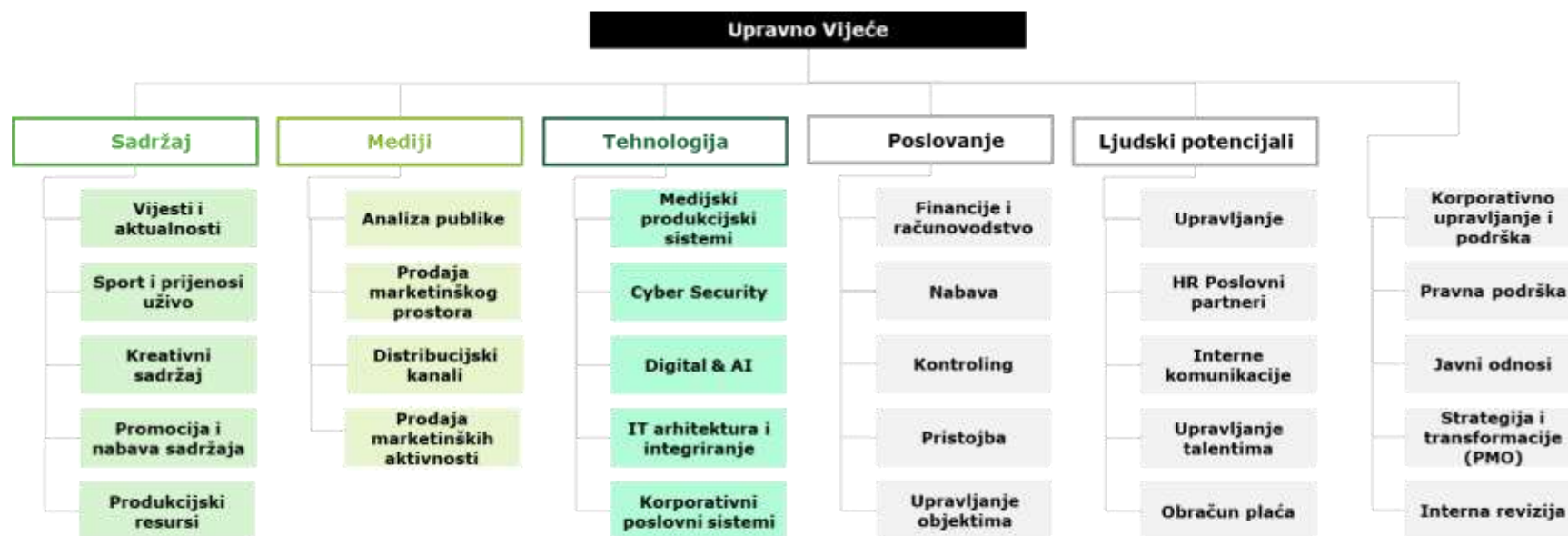
Opcija 1.



Opcija 2.



Opcija 3.



Funkcija Strategije i analize publike.
Strategija je u sklopu zasebne jedinice, dok je analiza publike direktno unutar Medija.

Prilog IV – Pregled identificiranih rizika i mjere odnosno inicijative za njihovo smanjenje

Provedba velikih organizacijskih transformacija, posebno tradicionalnih javno-medijskih servisa kao što je navedena u Planu konsolidacije.

R.br.	Identificirani rizik	Opis rizika	Mjere umanjenja rizika
1.	Program poticajnih otpremnina, ključan za smanjenje broja zaposlenika u okviru Plana konsolidacije, nije postigao željene rezultate	Nedostatan broj zaposlenika zainteresiranih za model poticajnih otpremnina, a koji bi sklopili sporazumne raskide ugovora o radu tijekom 2025. godine.	Prilagodba uvjeta otpremnina: - Osigurati konkurentne i motivirajuće iznose otpremnina, koji će biti jasno definirani te prilagođeni stažu i doprinosu zaposlenika. - Uvesti dodatne pogodnosti, poput programa stručne prekvalifikacije, savjetovanja o karijeri i pomoći u traženju novog zaposlenja. Transparentna i proaktivna komunikacija: - Redovito i transparentno komunicirati zaposlenicima o razlozima i ciljevima programa otpremnina, kao i o prednostima koje im se nude. - Osigurati povjerljive savjetodavne razgovore za zaposlenike kako bi se adresirali njihovi osobni strahovi i dvojbe. Postavljanje jasnih rokova i ciljeva: - Uspostaviti jasan vremenski okvir za prijavu u program otpremnina, uz definiranje ciljeve u smislu broja zaposlenika koji trebaju biti obuhvaćeni programom. Ključni nositelji mjere: Glavni ravnatelj, članovi Ravnateljstva, djelatnici odjela Ljudskih potencijala, Pravna služba.
2.	Nezadovoljstvo i otpor zaposlenika prema organizacijskim promjenama	Zaposlenici se odupiru promjenama zbog nesigurnosti, straha od gubitka posla i/ili izazova s prilagodbom novim procesima i tehnologijama. Ovaj otpor može dovesti do parcijalne provedbe Plana konsolidacije čime se usporava	Provesti sveobuhvatni interni i eksterni program komunikacije, pri čemu je bitno komunicirati benefite poticajnih otpremnina i krajnji cilj transformacije HRT-a (postati moderni, agilni i integrirani javno-medijski servis). Također, važno je provoditi kontinuirano praćenje organizacijske klime radi prepoznavanja statusa (ne)zadovoljstva zaposlenika i ključnih prepreka pri uspostavi

		ili u potpunosti zaustavlja transformacijski proces.	suradnje vodstva HRT-a i predstavnika zaposlenika. Ključni nositelji mjere: Ravnatelj, Ravnatelji PJ, Ured za upravljanje projektima (PMO), Ljudski potencijali, Komunikacije i Pravna služba.
3.	Usklađivanje sa zakonskim i ugovornim obavezama	Budući da je rad HRT-a vezan uz zakonske i ugovorne obaveze, preduvjet provedbe Plana konsolidacije jest prilagodba zakonsko-ugovornih okvira	Kontinuiranom suradnjom s relevantnim državnim tijelima proaktivno kreirati prijedloge za promjenom Zakona o HRT-u i Ugovora sa Vladom RH. Također, potrebno je inicirati redovni dijalog s ključnim eksternim dionicima kako bi ova tema imali visku razinu prioriteta tijekom 2025. godine. Ključni nositelji mjere: Ravnatelj, Ravnatelji PJ, Pravna služba.
4.	Dostatnost financijskih sredstava za provedbu projekta transformacije	Troškovi provedbe transformacije, uključujući troškove otpremnina za zaposlenike tijekom 2025. godine, ne mogu biti osigurani iz redovnih prihoda HRT-a, već su sredstva osigurana dotacijom iz državnog proračuna. Također, nakon 2025. godine troškove transformacije planira se pokriti temeljem povećanja vrijednosti pristojbe, a za što se očekuje suglasnost HRT-ovih dionika.	Tijekom 2025. godine planirati niz konzultacija sa Ministarstvom kulture i medije, a zatim i sa širom javnosti, oko prilagodbe modela financiranja HRT-a. Priprema relevantnih materijala putem kojih bi se jasno argumentirali prijedlozi i prezentirale najbolje prakse iz zemalja EU. Ključni nositelji mjere: Ravnatelj, Ravnatelji PJ, Financije / Kontroling.
5.	Kašnjenje s provedbom tehnoloških projekata	Uvođenje novih tehnologija, kojima se zamjenjuju ili nadograđuju postojeće funkcionalnosti, uvijek prati visoki rizik kašnjenja u provedbi takvih projekata-	Za provedbu projekata digitalne transformacije nužno je definirati operativne timove interno odgovorne za provedbu projekta, koji će uključivati sponzora projekta (Glavnog Ravnatelja ili člana Ravnateljstva), voditelja projekta, članove operativnog tima koji će dedikirano provoditi mapiranje procesa i funkcija, definirati kvalitetu podataka, osigurati testiranja i izradu jasnih operativnih uputa za rad na novim rješenjima. Također, Ured za upravljanje projekta (PMO) mora uspostaviti interne metodologije i alata za projektno vođenje i izvještavanje, te educirati ranije navedene članove projektnog tima o projektnom menadžmentu.

			Ključni nositelji mjere: Ured za upravljanje projektima, PJ Tehnologija
6.	Fragmentacija internih procesa tijekom tranzicije	Tijekom implementacije Plana konsolidacije, različite poslovne jedinice mogu imati poteškoća u koordinaciji i prilagodbi novim procesima, procedurama, i/ili načinima rada, što rezultira zadržavanjem naslijeđenih načina rada.	Uspostaviti centralizirani tim za upravljanje promjenama koji će koordinirati sve faze implementacije, ali i pomoću međuresorne koordinacije osigurati dijeljenje iskustva i naučenih lekcija unutar organizacije. Ključni nositelji mjere: Ravnatelj PJ, Ured za upravljanje projektima, Komunikacije.
7.	Gubitak povjerenja javnosti	Negativna percepcija publike o HRT-u. Također, nezadovoljstvo zahtjevima HRT-a za dodatnim proračunskim sredstvima radi provedbe Plana konsolidacije. Nepovjerenje javnosti da će se Plan konsolidacije provesti i imati stvarni učinak na kvalitetu sadržaja i usluge.	Provedba pravovremene komunikacije transformacijske vizije HRT-a prema široj javnosti. Koristiti sve medijske platforme radi informiranja javnosti o izazovima javno-medijskih servisa u današnjem vremenu te obraditi tamnu transformacije iz više perspektiva. Najaviti promjene i transparentno izvještavati o provedbi Plana konsolidacije, kao i o ostvarenim učincima. Ključni nositelji mjere: Ravnatelj, Ravnatelji PJ, Komunikacija, Marketing.
8.	Pad motivacije i produktivnosti zaposlenika	Najava otkaza i reorganizacija može dovesti do smanjenja motivacije i produktivnosti preostalih zaposlenika.	U sklopu komunikacijske strategije važno je naglašavati ciljne ishode transformacije, kao što je agilnija i učinkovitija organizacija, sa razvijenim sustavom razvoja i nagrađivanja zaposlenika. Nadalje, u sklopu Plana konsolidacije predviđen je rast plaća i prava zaposlenika provo tijekom 2025. godine (putem rasta osnovice koeficijenta), a zatim i u sljedećim godinama kroz rast prosječne plaće zaposlenika HRT-a. Također, provedbom redovitih ispitivanja organizacijske kulture, razvit će se povratna veza i omogućiti lakše upravljanje internom komunikacijom sa zaposlenicima. Također, ljudski potencijali trebaju, uz ključne rukovoditelje, izraditi pokazatelje za praćenje učinkovitosti rada, provesti edukaciju i treninge te izraditi model nagrađivanja zaposlenika kojima će se stimulirati izvrsnost unutar organizacije temeljem mjerenih učinaka. Ključni nositelji mjere: Ravnatelj, Ravnatelji PJ, Ured za

			upravljanje projektima, Ljudski potencijali, Komunikacije i Kontroling
--	--	--	--

Prilog V – Ograničenje od odgovornosti

Ovo Izvješće izradilo je HRT u suradnji sa tvrtkom Deloitte savjetodavne usluge d.o.o. (u daljnjem tekstu Deloitte ili Savjetnik), temeljem ugovora sa HRT-om potpisanog 28. kolovoza 2024. godine.

U pripremi ovog izvještaja osnovni izvor podatka bili su materijali isporučeni od strane HRT-a, kao i razgovori s rukovodstvom i zaposlenicima navedenog Društva, a koji su provedeni u periodu od 16. rujna do 1. prosinca 2024. godine. Iako su podaci u ovom dokumentu omogućeni u dobroj vjeri, oni se ne smatraju sveobuhvatnima ili nezavisno potvrđenima. Pri tome ističemo da Deloitte nije imao mandat provesti neovisnu potvrdu točnosti i potpunosti informacija, kao niti provesti analizu adekvatnosti baze podatka predmetnog Društva te iz tog razloga nije u mogućnosti preuzeti ikakvu odgovornost za točnost i potpunost informacija odnosno podataka koje je dostavio HRT. Stoga napominjemo da Deloitteov angažman nije uključivao forenzički pregled dokumentacije i poslovanja te ne može prihvatiti odgovornost za nedostatke ili netočnosti vezane uz podatke u ovom izvješću. Iz toga proizlazi da Deloitte ne prihvaća nikakvu odgovornost za točnost ili potpunost podataka ili mišljenja navedenih u ovom dokumentu.

Nijedna izjava ili jamstvo, bilo izričito ili prešutno, nije niti će biti dano od strane Deloittea ili bilo kojeg od njegovih partnera, službenika, djelatnika, zastupnika ili drugih savjetnika ("Stranke") u vezi s podacima ili mišljenjima navedenima u ovom dokumentu ili bilo kojem od njegovih dodataka ili podataka na kojima se temelji ovaj dokument. Bilo kakva odgovornost stoga se ovime izričito odbija, a ovaj dokument, kao ni jedan njegov dio, nisu stručno mišljenje koje se kao takvo koristi pred sudom.

Zbog tekućeg razvoja određenih parametara, podaci navedeni u ovom dokumentu trebaju se smatrati dinamičnima i mogu se neprestano ažurirati i poboljšavati tijekom vremena. Svaka osoba kojoj je ovaj dokument stavljen na raspolaganje mora donijeti svoju vlastitu nezavisnu procjenu Projekta nakon što provede istragu i dobije stručne savjete koje smatra potrebnima.

Zaključno, usprkos tome što prijedlozi izneseni u našem izvješću mogu biti uzeti u obzir od strane HRT-a i nositelja osnivačkih prava (Vlada RH), dane preporuke nisu namijenjene kao isključiva osnova za razmatranje budućih modela poslovanja, kao niti na odluke koje mogu utjecati na poslovanje HRT-a.

Važna napomena

Ovaj dokument strogo je tajne naravi i udovoljava kriterijima autorskog djela prema odredbama važećih mjerodavnih zakona. Deloitte daje neeksluzivnu, plaćenu i trajnu dozvolu za korištenje ovog dokumenta isključivo za interne svrhe HRT-a i Vlade RH kao nositelja osnivačkih prava. Dozvola postaje valjana, odnosno stupa na snagu u trenutku uredne uplate cijene za ovaj dokument prema Ugovoru o profesionalnim uslugama. Naknada za autorsko djelo sadržana je u cijeni ugovorenoj u sklopu ovog projekta.

Ovaj dokument je strogo povjerljive naravi, što znači da može sadržavati informacije koje Deloitte i HRT smatraju poslovnom tajnom. Ovaj materijal ili njegovi pojedinačni dijelovi ne smiju se objavljivati, prerađivati niti davati bez izričite pisane suglasnosti Deloittea, te ih nitko ne smije upotrebljavati ni u koju drugu svrhu osim za svrhu daljnje provedbe projekta konsolidacije rada i poslovanja HRT-a. Deloitte ne odgovara trećima kojima je dokument

postao dostupan, bilo kršenjem uvjeta dozvole, bilo uz dozvolu Deloittea, kao ni za kakvo mišljenje dano na temelju dokumenta ili u njemu sadržanih informacija.

Materijale i informacije sadržane u njima, HRT koristi na vlastiti rizik i preuzima punu odgovornost i rizik za gubitke koji mogu nastati njihovim korištenjem. U svezi s korištenjem ovih materijala i informacija iz dokumenta, Savjetnici ne snose odgovornost ni za kakve posebne, neizravne ili posljedične štete ili kaznene odštete, bilo po ugovornoj, zakonskoj građanskopravnoj osnovi, koja uključuje, ali ne isključivo, nehaj, ili prema nekoj drugoj osnovi.

Prihvaćanjem i preuzimanjem ovog dokumenta HRT izjavljuje da razumije prethodno navedene uvjete te daje svoju suglasnost s njima, što uključuje sve uvjete kojima su nametnuta ograničenja.

Ova pravna napomena ostaje na snazi i u slučaju da nešto od gore navedenog, iz bilo kojeg razloga, nije u potpunosti zakonski primjenjivo.

Sva prava pridržana od strane tvrtke Deloitte savjetodavne usluge d.o.o.