

Program rada i upravljanja HRT-om 2013.-2018.

Goran Radman

UVOD

Hrvatska Radiotelevizija jedan je od najznačajnijih i najvrjednijih javnih resursa Republike Hrvatske. Hrvatski Radio i Hrvatska Televizija pripadaju elitnom krugu najstarijih, najvećih i najuglednijih nacionalnih radiodifuznih ustanova članica Europske Radiodifuzne Unije (EBU). HRT je bio pionir radiodifuzije u ovom dijelu Europe i gotovo čitavo stoljeće je nositelj razvoja radiodifuzijske djelatnosti, promicatelj društvene i nacionalne svijesti te je imao ključnu ulogu u nekim kritičnim razdobljima novije nacionalne povijesti, uključujući i onu u Domovinskom ratu. Njegovi su programi usporedivo među najslušanim i najgledanim javnim servisima danas u Europi, njih širom svijeta aktivno prate naši iseljenici, pomorci, Hrvati u susjednim zemljama a uživaju i dalje visok ugled kod drugih publika na širem prostoru nekadašnje Jugoslavije. Utjecaj i značaj HRT-a time je nerazmjerno širi od nacionalnih granica i na specifičan način određuje kako prostor društvenog, političkog i kulturnog utjecaja Republike Hrvatske tako i područje tržišta roba i usluga njezinog gospodarstva. Posljedično, HRT je uspješno prevladao izazove liberalizacije medijske djelatnosti i uvođenje radio-televizijskog tržišta u Hrvatskoj, odolio pojavi i otvorenoj konkurenciji nacionalnih komercijalnih radiodifuznih operatera i zadržao opću programsku kvalitetu te privlači i dalje najveći broj domaćih slušatelja i gledatelja¹. Zbog toga HRT i u otežanim socijalnim i ekonomskim uvjetima relativno stabilno posluje.

Istovremeno, tranzicijske teškoće, ratne devastacije i strukturni izazovi, kroz koje je proteklih dvadesetak godina prolazila Hrvatska, ostavili su znatne posljedice na djelatnost i razvoj HRT-a. Pored tih objektivnih okolnosti i na HRT je negativno utjecalo loše, često nekompetentno, klijentelističko i koruptivno upravljanje te zanemarivanje odgovornog društvenog nadzora. Zbog toga nije nastala samo materijalna šteta, već su proteklih godina propuštene i neke važne prilike za transformaciju i razvoj te pravovremeno prilagođavanje kako razvojnim potrebama hrvatskog društva tako i svjetskim medijskim, tehnologijskim i društvenim trendo-

vima i standardima. HRT je danas kao nikada do sada u svojoj povijesti suočen sa složenim programskim, kadrovskim, organizacijskim, tehnološkim i financijskim operativnim teškoćama. Premda HRT sada proizvodi digitalni radijski i televizijski signal, do njegovih korisnika stiže u osnovi analogan program koji nastaje zastarjelom tehnologijom i neučinkovitom poslovnom organizacijom. Programski sadržaji su često pretjerano politizirani, društveno nerelevantni, nedostatno profesionalni i etično sporni, što za posljedicu ima kontinuiran pad njegovog društvenog utjecaja i gledanosti njegovih emisija kao i gubitak čitavih segmenata publike, posebno one mlađe. U nekim se trenucima čak pretvorio u svoj medijski antipod, postajući društveni slučaj i glavna negativna medijska tema. Zbog toga HRT danas u cjelini ne zadovoljava odgovarajuće svojim javnim zadaćama, nema potreban ugled i primjereno ne pridonosi dovoljno boljitku i razvitku hrvatskog društva.

Načela rada i upravljanja

Djelatnost HRT-a cjelovito je regulirana Zakonom o Hrvatskoj radioteleviziji (2010./2012.)² koji u svojim Programskim načelima (čl. 5) određuje da *'HRT u svojim programima mora zadovoljiti interese javnosti na državnoj, regionalnoj i lokalnoj razini te osigurati odgovarajuću zastupljenost informativnoga, umjetničkog, kulturnog, obrazovnog, dječjeg, zabavnog, sportskog i drugog sadržaja'*. Djelatnost HRT-a specifično je uređena Ugovorom između Hrvatske radiotelevizije i Vlade Republike Hrvatske kojim se utvrđuju javna misija, programske obveze te iznos i izvor sredstava za javno financiranje rada HRT-a³. Djelatnost HRT-a djelomično je uređena i nizom drugih posebnih zakona i propisa: Zakon o ustanovama (1993./1997./2008.); Zakon o medijima (2004./2011.); Zakon o elektroničkim medijima (2009./2011.); Zakon o audiovizualnim djelatnostima (2007./2011.), Pravila o državnim potporama za javne radiodifuzijske usluge (VRH, 2010./EU); Direktiva Europskog parlamenta o audiovizualnim medijskim uslugama (2010/13/EU); Pravilnik o detaljnim mjerilima za vlastitu proizvodnju (VEM, 2010.); Pravilnik o postupku, kriterijima i rokovima za provedbu Nacionalnog programa promicanja audiovizualnog stvaralaštva (HAVC, 2010.), kao i drugim općim zakonima i propisima. **Zadaća** je i odgovornost glavnog ravnatelja da zajedno s ravnateljstvom i cjelokupnim vodstvom osigura provođenje svih pozitivnih zakona i propisa Republike Hrvatske te u skladu s njima odgovarajuće uredi organizacijsko djelovanje i poslovanje HRT-a za ostvarivanje njegovih temeljnih javnih programskih zadaća.

Kako bi HRT u tome uspio, sveukupno njegovo djelovanje i poslovanje treba biti vođeno i usmjeravano jasnom vlastitom organizacijskom **vizijom** i **misijom** te ute-

meljeno na pozitivnim društvenim vrijednostima i organizacijskoj **kulturi** HRT-a. Ove temeljne organizacijske odrednice nije moguće nametnuti izvana, već ih treba na poticaj vodstva izgraditi suradnički sa svim zaposlenicima, njihovim udrugama i društvenim dionicima. Vizija HRT-a treba biti visoko identificirana s poželjnom vizijom demokratskog, prosperitetnog i pravednog, europski integriranog hrvatskog društva a njezina misija treba odrediti kako HRT, kao javni profesionalan i nezavisan medij, može kreativno i odgovorno pridonijeti ostvarenju te društvene vizije. **Vrijednosti** kojima se HRT mora voditi u ispunjavanju svojih javnih zadaća (čl. 6. i 7. Zakona o HRT-u) trebaju biti utkane u i obilježavati organizacijsku kulturu HRT-a. Kako bi se osiguralo pretpostavke za njihovo dosljedno provođenje i kontinuiran razvoj, neke vrijednosne i kulturološke **norme** javne službe (npr. opredijeljenost za služenje javnom interesu, otklanjanje osobnog sukoba interesa, organizacijska lojalnost, poštivanje prava intelektualnog vlasništva HRT-a i dr.) trebaju biti ugrađene u **radne ugovore** zaposlenika dok bi ostale strukovne i etičke norme trebalo regulirati organizacijskim Pravilima ponašanja i djelovanja, Etičkim kodeksom, Kućnim redom kao i odgovarajućim drugim internim **politikama** i regulama. Istovremeno, ove norme moraju biti ugrađene kako u **kriterije** za selekciju i odabir budućih tako i u sustav internog motiviranja i nagrađivanja zaposlenika HRT-a. Treba kontinuirano, putem interne akademije i drugih oblika cjeloživotnog učenja, raditi na obrazovanju i razvoju svijesti svih zaposlenika o javnom karakteru i društvenoj odgovornosti HRT-a te na važnosti prihvaćanja i dosljednog provođenja utvrđenih načela, vrijednosti, normi i politika na kojima počiva organizacijska kultura HRT-a.

Glavni ravnatelj, ravnateljstvo i ukupno vodstvo HRT-a imaju posebnu obavezu i odgovornost osobno demonstrirati visoke norme u primjeni organizacijske kulture te istovremeno primjenjivati najviše korporativne standarde upravljanja HRT-om: **transparentnost** i **javnost** poslovanja, **nezavisnost** od negativnih političkih, komercijalnih i osobnih utjecaja, odlučno sprječavanje i sankcioniranje korupcije, profesionalno suradništvo i suodlučivanje sa socijalnim partnerima u izgradnji stabilnih, kvalitetnih i poticajnih radnih odnosa, kontinuirana briga za uvećanje vrijednosti ugleda i imovine HRT-a itd. Istovremeno, ravnateljstvo mora biti posvećeno stvaranju uvjeta i poticati na kontinuirano unapređenje i stratezijski razvoj HRT-a vodeći se pri tome i poštujući slijedeća **načela** rada i upravljanja:

- Stvarati uvjete za dugoročan i sustavan razvoj **kvalitete** i inoviranje proizvedenog i emitiranog programa optimalnim korištenjem vlastitih resursa te poticanjem kvalitetnog razvoja medijskog tržišta i vanjske suradnje;
- Omogućiti kontinuirano praćenje, poznavanje i **sudjelovanje** široke javnosti, korisnika usluga i poslovnih partnera u validaciji i postupcima unapređenja

kvalitete programa i usluga HRT-a; Omogućiti kvalitetan, stručan i nepristran **uvid** institucijama i tijelima društvenog nadzora i utjecaja u sadržaj i način ostvarivanja javnog interesa kroz djelatnost i poslovanje HRT-a; Osigurati dugoročno i stabilno **financiranje** programskih javnih zadaća, djelatnosti i poslovanja HRT-a kako javnim приходima, putem Ugovora između HRT-a i Vlade Republike Hrvatske, tako i приходima od vlastite komercijalne djelatnosti;

- Podržavati kvalitetnu funkcionalnu upravljačku **strukturu** i **organizaciju** s jasnom podjelom osobnih i skupnih nadležnosti, kompetentnim i transparentnim donošenjem odluka, odgovornim odnosom prema ljudima i raspolaganju povjerenim javnim sredstvima i imovini.
- Osigurati dosljednu primjenu i stalan razvoj europske i nacionalne pravne regulative koja jamči nezavisno i odgovorno obavljanje medijske djelatnosti HRT-a;
- Stvarati uvjete za selekciju te dugoročan i sustavan profesionalan, stručan i kreativan razvoj vlastitih programskih, tehnoloških i poslovnih **kadrova**;

Ciljevi

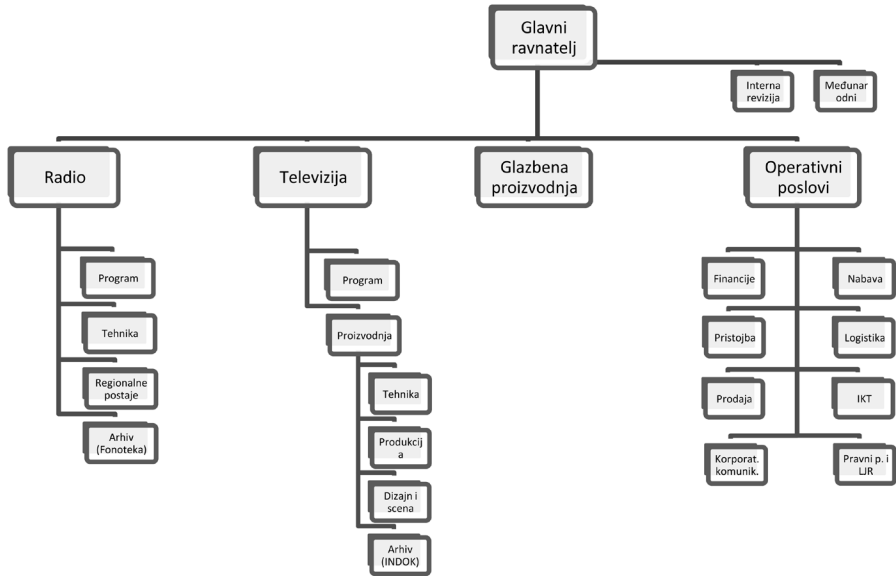
Opće programske zadaće i ciljevi koje HRT treba ostvarivati svojim djelovanjem i poslovanjem određeni su Zakonom o HRT-u (Poglavlje III, Definicija sadržaja i funkcija javnih usluga, čl. 9-15). **Posebne** programske zadaće i ciljevi biti će određeni *Ugovorom između HRT-a i Vlade Republike Hrvatske* za razdoblje od 1. siječnja 2013. do 31. prosinca 2017., koji bi trebao biti potpisan do kraja 2012. Na osnovi uvida u raspoloživa izvješća, dokumente i informacije o radu i poslovanju HRT-a u dosadašnjem razdoblju moguće je utvrditi i preuzeti dodatne poslovne i organizacijske ciljeve HRT-a za naredno mandatno razdoblje glavnog ravnatelja:

1. Funkcionalna multimedijaska organizacijska **integracija** HRT-a koja slijedi vrijednosni lanac i objedinjuje sve medije i tehnološke platforme te programsko, kadrovsko, tehnološko i poslovno **restrukturiranje** u cilju povećanja vrijednosti i efektivnosti rada, kvalitete i efikasnosti u proizvodnji, emitiranju i plasiranju programskih sadržaja;
2. Financijsko **konsolidira nje** poslovanja, uravnoteženje prihoda i rashoda, promjenu strukture i povećanje komercijalnih prihoda te anuliranje sadašnjih zaduženja kako bi se omogućila nužna programska i tehnološka razvojna ulaganja;
3. Tehnološko **osuvremenjivanje** arhivske, proizvodne, produkcijske i distribucijske medijske i poslovne infrastrukture u cilju prelaska na u cijelosti digitalno programsko i operativno poslovanje;

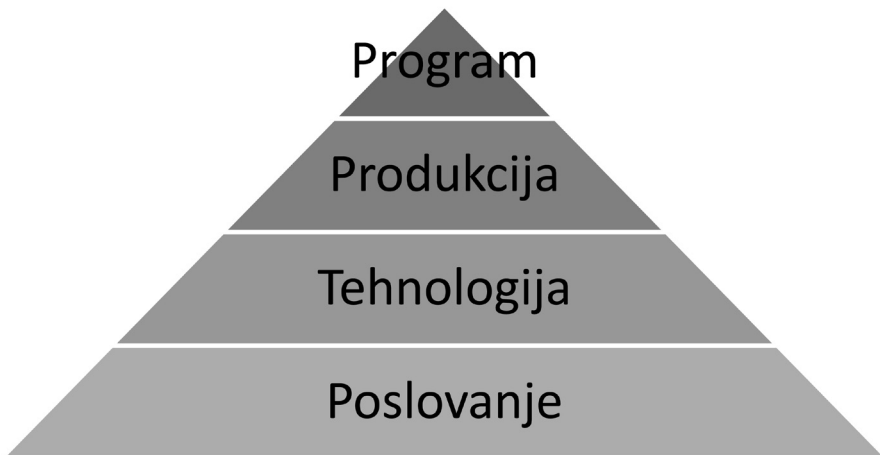
4. Promjena sadašnjeg ‘analognog’ organizacijskog ustrojstva HRT-a po medijima (**HRA**, HRT, GP, HRT MM i OP) na funkcionalno ustrojstvo po ključnim **poslovnim** aktivnostima (Program, Produkcija, Tehnologija i Poslovanje) s ciljem uvođenja moderne, matrične i projektne, ‘plitke’ i ‘multimedijalne’ organizacije te učinkovitog, transparentnog, efikasnog i efektivnog poslovanja (Slika: 1., 2., 3. i 4.);
5. Programska transformacija postojećih **općenamjenskih** kanala u medijske programe s kvalitetnijom segmentacijom ciljanih javnosti te izrastanje internetskog portala u novi programski multimedij s ciljem omogućavanja medijske konvergencije, razvoja novih multiplatformskih medijskih usluga i novih specijaliziranih programskih kanala;

Razdvajanje **programsko-uređivačke** od **programsko-produkcijske** organizacije uz poštivanje specifičnosti proizvodnje pojedinih žanrova, a s ciljem stvaranja **internog tržišta** (profitni ili troškovni centri), kvalitetnijeg upravljanja **vrijednosnim lancem** (planiranjem, proizvodnjom, marketingom, distribucijom i prodajom) medijskih sadržaja prema važećim međunarodnim programskim, tehnološkim i tržišnim **standardima**;
6. **Objedinjavanje** sadašnjih informativnih redakcija HRA i HTV-a u jedinstven **informativni medijski** servis HRT-a s ciljem kvalitetnijeg korištenja raspoloživih novinarskih i tehnoloških resursa, razvoja novih te optimalnog višepatformskog korištenja informativnih multimedijских sadržaja;
7. Dugoročno planiranje, pripremanje i realizacija kvalitetnih projekata igranog, filmskog i dramskog te dokumentarnog žanra s ciljem stvaranja medijskih dobara **trajne** kulturne vrijednosti i transparentne produkcijske suradnje s najboljim domaćim i stranim autorima i producentima te nacionalnim strukovnim medijskim i kulturnim udrugama i institucijama.
8. Digitalizacija cjelokupne audiovizualne arhive HRT-a i rješavanje povezanih autorskih prava s ciljem bržeg, jednostavnijeg i kvalitetnijeg korištenja građe za potrebe aktualnog medijskog korištenja, programske produkcije, komercijalne upotrebe, interne edukacije, stručnih istraživačkih i općih kulturoloških potreba zainteresirane javnosti te stavljanja u funkciju AV Centra HRT-a (arhiv, muzej, knjižnica i obrazovna akademija);
9. Transformacija prevladavajuće oglašivačkog karaktera **marketinških** usluga HRT-a s ciljem razvoja novih formi komercijalizacije, prodaje i plasmana medijskih sadržaja, efikasnog upravljanja brendovima, copyright-om, autorskim pravima i drugim oblicima intelektualnog vlasništva HRT.

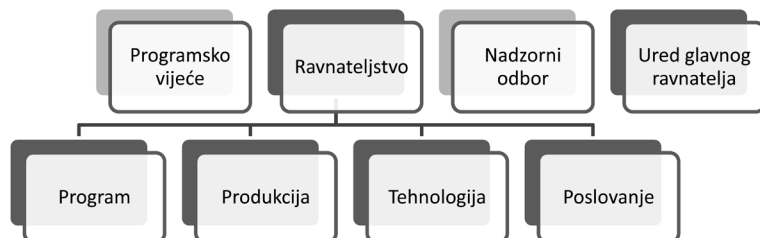
Slika 1. Sadašnja organizacija HRT-a



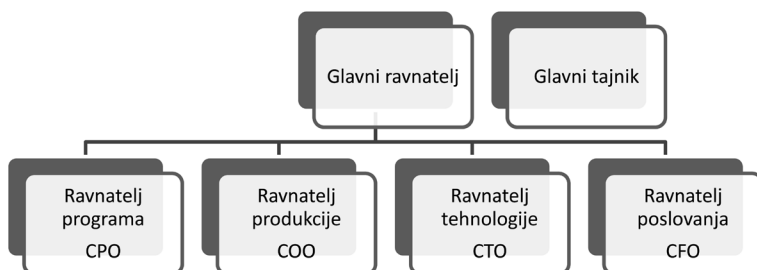
Slika 2. Funkcionalna struktura HRT-a



Slika 3. Nova organizacija HRT-a



Slika 4. Nova organizacija ravnateljstva HRT-a



Navedeni ciljevi u velikoj su mjeri **međuvisni** i njihova uspješna realizacija podrazumijeva **sustavno** i simultano, cjelovito i sveobuhvatno djelovanje na pozitivnoj promjeni unutarnjeg ustroja i kulture, načina organiziranja, restrukturiranja a potom i razvoja na svim ključnim područjima djelovanja i rada HRT-a, a posebno na područjima oblikovanja i proizvodnje programa, tehnologije, poslovanja i strateškog upravljanja.

Program

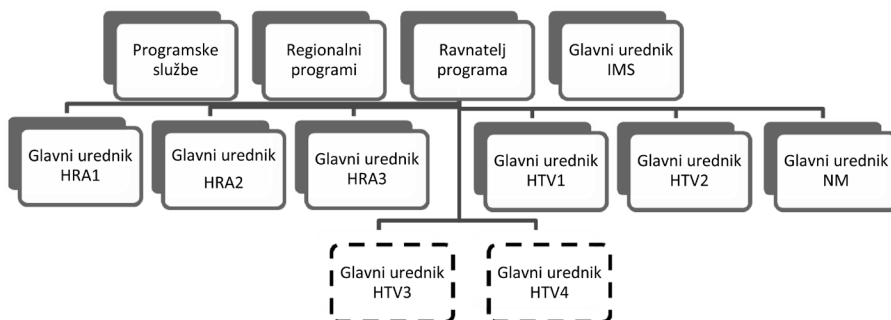
Struktura i sadržaj programa Hrvatske radiotelevizije određeni su Zakonom o HRT-u (čl. 3, 9-15) te Ugovorom između Hrvatske radiotelevizije i Vlade Republike Hrvatske. U skladu s njihovim odredbama HRT je dužna stvarati i emitirati:

- tri radijska programska kanala na državnoj razini u zemaljskoj radiodifuziji,
- osam radijskih županijskih ili regionalnih programskih kanala u zemaljskoj radiodifuziji,
- dva opća televizijska programska kanala na državnoj razini u zemaljskoj radiodifuziji,
- dva specijalizirana televizijska programska kanala na državnoj razini u digitalnoj radiodifuziji, vrsta kojih se utvrđuje Ugovorom,
- pisane, audio i audiovizualne sadržaje na internetskim portalima općeg ili specijaliziranog karaktera,
- javno izvoditi i snimati glazbene sadržaje s područja simfonijske, zborske, narodne, jazz i zabavne glazbe, te organizirati priredbe i koncerte, posebice nacionalne glazbene baštine i suvremenih djela hrvatskih skladatelja i umjetnika izvođača,
- druge programske servise (internetske stranice, teletekst i slično).

Glavni ravnatelj HRT-a prema Zakonu o HRT-u (čl. 19a) odgovoran je za 'ostvarenje programskih načela HRT-a' i stvaranje materijalnih, organizacijskih, kadrovskih, tehnoloških i drugih pretpostavki potrebnih za realizaciju medijski specifičnih javnih programskih obaveza HRT-a. Kako bi se uspješno ostvarivale ove javne programske zadaće HRT-a i omogućio kvalitetan programski razvoj potrebno je izvršiti restrukturiranje programskih resursa, uvesti nove upravljačke i organizacijske funkcije te odgovarajuće promijeniti Statut HRT-a.

Funkcionalnom multimedijском organizacijom (Slika: 5) nadležnosti oblikovanja programa iz današnjih zasebnih ustrojbenih jedinica Radio, Televizija i Multime-

Slika 5. Nova organizacija Programa HRT-a



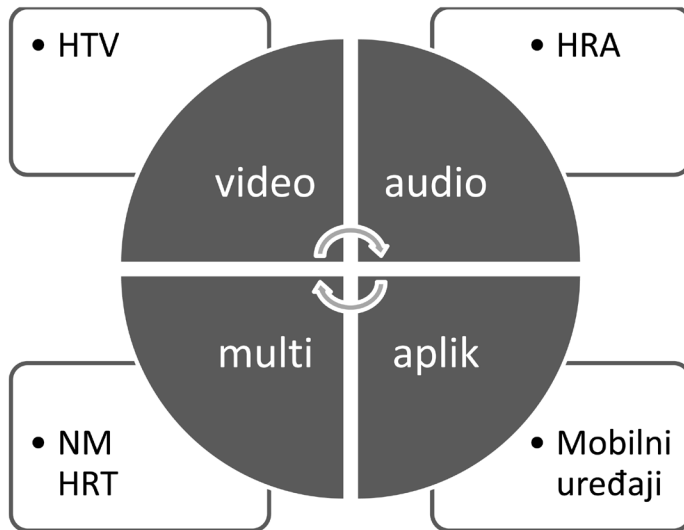
dija integrirale bi se u novu jedinstvenu ustrojbenu jedinicu **Program** pod vodstvom ravnatelja za program (CPO). Ravnatelj za program bio bi član Ravnateljstva HRT-a i preuzeo bi nadležnosti odgovornog urednika svih programa HRT-a. Osnove zadaće i funkcije ravnatelja za program i cjelokupne jedinice Program bile bi usredotočene na uređivanje odnosno oblikovanje programa⁴. Nadležnosti ravnatelja za program i podređenih glavnih urednika programa i rukovoditelja programskih i drugih jedinica podrazumijevaju neposrednu odgovornost za uspjeh plasiranog (emitiranog) programa i njegovih dijelova.

Ustrojbena jedinica Program bila bi nadležna za **analitičko** praćenje medijskog konkurentskog okruženja, komunikaciju s publikama, javnosti i korisnicima te poznavanje trendova u njihovim navikama i potrebama. Ta jedinica oblikuje proizvod javnog medijskog servisa (program) raspoređujući sadržaje koji ispunjavaju javne obveze u sve kanale distribucije s ciljem ostvarivanja najvećeg doseg a vrijednosti ugrađenih u taj sadržaj. Jedinica Program usmjeruje sredstva namijenjena za ostvarivanje javnih programskih obveza narudžbama programskih sadržaja prema ustrojbenoj jedinici Produkcija uz poštivanje zakonom propisanih udjela, ali i strogih kriterija i standarda kvalitete.

U skladu s tim, sadašnji općenamjenski medijski kanali (HRA1, HRA2, HRA3 te HTV1 i HTV2) bili bi transformirani u samostalne programske cjeline koje će pod vodstvom glavnih urednika bolje segmentirati specifične interese svojih ciljanih publika (tko ih i kada sluša i gleda?) i istovremeno se koliko međusobno nadopunjavati toliko i konkurirati. Formirala bi se nova redakcija **Novih** medija **HRT** (NM HRT) koja bi pod vodstvom glavnog urednika uređivala i razvijala internetski portal HRT-a te uređivala program drugih nelinearnih usluga za nove platforme kao novi programski multimedij. Imenovali bi se i glavni urednici te odgovarajuće redakcije novih specijaliziranih televizijskih programa u osnivanju kojima se programski profil utvrđuje Ugovorom HRT-a s VRH. Uređivanje sadašnjih regionalnih i međunarodnih programskih kanala odgovara predviđenom funkcionalnom konceptu i zadržalo bi se u postojećem obliku.

Sadašnje odvojene informativne redakcije HRA i HTV-a bile bi objedinjene u jedinstven Informativni medijski servis HRT-a (IMS) koji bi funkcionirao po načelu 'newsroom-a' i pod vodstvom odgovornog urednika osiguravao svim programskim kanalima HRT-a (HRA, HTV, NMHRT) odgovarajuće medijske informativne sadržaje, te ih nudio za prodaju ili razmjenu na domaćem i stranom medijskom tržištu (Slika: 6.). IMS bi interno bio organiziran kroz novinarske deskove a novinari profesionalno specijalizirani po vrstama novinarskih poslova ili područjima koja prate, ali će morati svladati vještine i preuzimati obaveze simultanog multi-

Slika 6. Koncept Informacijskog medijskog servisa HRT-a



medijalnog izražavanja i komuniciranja (za radio, televiziju, web itd.). Ovakva organizacija omogućila bi brže i kvalitetnije javne informativne usluge a istovremeno bolje korištenje raspoloživih novinarskih kompetencija i tehnoloških resursa. Istovremeno, korisnici bi proizvedene informativne medijske sadržaje mogli koristiti diversificirano, multimedijalno i multiplatformski, primjereno svojim navikama, mogućnostima i potrebama.

Informativni i informativno-dokumentarni programski sadržaji moraju biti aktualni i relevantni a povjerenje javnosti trebaju steći dosljednom primjenom načela odgovornosti, nepristranosti, političke i komercijalne neovisnosti te omogućavati slobodu izražavanja i pravo na objektivnu informiranost svakom građaninu, instituciji ili organizaciji. Načelno, informativni bi servisi više trebali biti fokusirani na hrvatsko društvo i vjerodostojno tematizirati relevantna društvena, socijalna i životna događanja a formalno institucionalna, posebno politička i stranačka, u onoj mjeri u kojoj su njihov dio. HRT treba u svim sadržajima promicati pozitivne društvene vrijednosti, poticati razvoj društvenih odnosa i sudjelovanje građana, od mladih do umirovljenika, u aktivnom društvenom životu. Redovitim, raznovrsnim i zanimljivim tematiziranjem nacionalne baštine, kulture, sporta, znanosti i umjetnosti HRT treba uspješno obavljati svoju javnu **odgojnu** i obrazovnu funkciju, izvan okvira 'namjenskih' emisija ali i za potrebe specifičnih, ponekad manjinskih, društvenih segmenata. Prioritet

u **zabavnim, igranim** (filmskim, dramskim i serijskim) i dokumentarnim sadržajima treba imati vlastita kvalitetna, inovativna i kreativna produkcija trajnih vrijednosti za kojima postoji aktivna potražnja na regionalnom i svjetskom medijskom tržištu. Komercijalni sadržaji, uključujući i oglašavanje, trebaju biti ograničeni zakonskom normom, ali prije svega programski prihvatljivi i opravdani.

Program se treba razvijati i proizvoditi u skladu s utvrđenim strateškim ciljevima i politikama HRT-a. Programski sadržaji trebaju biti proizvedeni, uređivani i emitirani segmentirano prema utemeljeno dobrom poznavanju potreba korisnika. HRT se treba prilagoditi novim okolnostima razvijenog medijskog tržišta i ne natjecati se za opću publiku općim sadržajima. Sadržaji koje nudi HRT trebaju biti univerzalni i raznoliki ali prvenstveno kvalitetni, fokusirani na vrijednost koju daju društvu i pritom težiti privući što više publike, a ne obratno. HRT treba i dalje poticati razvoj nacionalnog medijskog tržišta i surađivati s drugim proizvođačima kvalitetnih medijskih sadržaja od društvenog interesa. Prilikom **vanjske proizvodnje programa**, HRT je dužan provoditi postupak javnog natječaja za otkup autorska prava i odabir vanjskog producenta koji nudi najbolje uvjete za realizaciju projekta. Po istom su modelu moguće i zajedničke, odnosno dijeljene produkcije. Programsko-uređivačke osobe pritom bi surađivale u realizaciji projekata s odgovornim programsko-producentskim osobama ali ne bi sudjelovale u njihovoj produkciji i postprodukciji (zbog izbjegavanja načelnog sukoba interesa između naručitelja i isporučitelja programskog sadržaja).

Radio

Programi **Hrvatskog radija** u cjelini profesionalno i sadržajno dobro ispunjavaju javne zadaće HRT-a. Duga medijska tradicija, profesionalni kadrovi, dugovremeno konkurentsko okruženje i manje intenzivni tehnološki i komercijalni izazovi omogućili su Hrvatskom radiju da se kako lokalno tako i nacionalno dobro nosi s tranzicijskim iskušenjima.

Istovremeno, 'život u sjeni' dominantne televizije omogućio je stvaranje konzervativne organizacijske i upravljačke kulture koja nije dovoljno koristila ukupne jakosti Hrvatskog radija kao ni mogućnosti konvergencije tehnologija u proizvodnji i distribuciji polivalentnih audio sadržaja, zbog čega je Hrvatski radio realno razvojnno stagnirao.

Predložene strukturne promjene te planirana organizacijsko-tehnološka i upravna integracija HRT-a trebala bi omogućiti Hrvatskom radiju više medijskog izražaja i ukupno veći značaj u internom restrukturiranju kako bi se moglo odgovarajuće adresirati i njegove razvojne mogućnosti.

Televizija

Programi **Hrvatske televizije** ovog trenutka u cijelosti nisu zadovoljavajuće profesionalni i ne ispunjavaju odgovarajuće javne zadaće HRT-a. Premda postoji značajna razlika u kvaliteti pojedinih programskih sadržaja (zabavni, kulturni, mozaik i dr.) činjenica je da su neki od najznačajnijih programskih cjelina (posebno Informativni i Informativno-dokumentarni program) znatno izgubili povjerenje javnosti i gledanost stoje uvelike pridonijelo gubitku ukupne reputacije Hrvatske televizije i posljedično čitavog HRT-a.

Tom stanju pridonijeli su mnogi faktori. Vidljiv je diskontinuitet i zanemarivanje pozitivne profesionalne tradicije koja je odlikovala Hrvatsku televiziju, posebno krajem 1960-tih i početkom 1970-tih. Premda je Hrvatska televizija značajno povećala broj zaposlenih u proteklih dvadesetak godina, to se nije odrazilo na strukturu i kvalitetu proizvedenog domaćeg televizijskog programa. Na liberalizaciju nacionalnog televizijskog tržišta i pojavu drugih komercijalnih televizijskih operatera HTV nije odgovarajuće reagirao usmjeravanjem na kvalitetne javne sadržaje već se upustio u natjecanje za komercijalne programske efekte. Na brzi razvoj digitalne televizijske tehnologije HTV nije primjereno reagirao ulaganjima u novu infrastrukturu i tehnološku integraciju pa je njegova sadašnja tehnološka osnova zastarjela i neodgovarajuća. Ipak, najznačajniji faktor lošeg stanja i nesolidnih rezultata rada HTV-a je prevladana i nefunkcionalna organizacija te neodgovarajuće upravljanje njezinim radom i razvojem u proteklom razdoblju.

Predložene strukturne promjene te planirana organizacijsko-tehnološka i upravna integracija HRT-a trebali bi prije svega omogućiti rješavanje uočenih problema u funkcioniranju HTV-a i omogućiti njegovu novu fazu razvoja. Preduvjeti za ostvarenje ovih ciljeva su razdvajanje programsko-uređivačkih od programsko-produkcijskih poslova s jedne strane i prelazak sa tematsko-redakcijskog na uređivanje televizijskih kanala kao cjelovitih programa s druge strane, uz jasan fokus na javnost i gledatelje kao krajnje korisnike te na programski sadržaj kao medijski produkt. Restrukturiranje će otvoriti pitanja nedostajućih a potrebnih kompetencija i vještina rukovoditelja i zaposlenika te nedostatne tehnološke opremljenosti, što će trebati rješavati dinamikom raspoloživih mogućnosti. Strukturne promjene i programsko reorganiziranje i usklađivanje HTV, nužan su preduvjet započinjanju kvalitetnih priprema za planirano pokretanje dva nova specijalizirana televizijska programa, čije programske koncepcije tek treba odrediti.

Novi mediji

Premda je HRT Multimedija bila formalno statutarno imenovana kao nova ustrojbe- na jedinica HRT-a, ona stvarno nije kao takva u međuvremenu uspostavljena niti je zaživjela. U svom rudimentarnom obliku ona postoji kao središnja internetska stranica HRT-a (www.hrt.hr) sa sadržajima koji bi mogli predstavljati osnovu budućeg novog programskog proizvoda HRT. U međuvremenu, na nacionalnoj internetskoj sceni pojavilo se nekoliko portala sličnog profila koji uspješno privlače prije svega mladu i tehnološki prosvijećenu publiku i predstavljaju ozbiljne konkurente u tom segmentu medija. HRT objektivno ima sve potrebne resurse, ljudske i programske potencijale potrebne za uspješno djelovanje u ovom novom komunikacijskom mediju. Svjetski referentan uzor u ovom pristupu mediju je internetski portal BBC-a.

Uspostavljanje i stavljanje u funkciju **Novih medija HRT** kao novog programa (a ne kao ustroj bene jedinice) kritično je važno za uspjeh predloženog restrukturiranja i strateški razvoj HRT-a. Program koji se 'emitira' putem široko dostupne i kvalitetne tehnološke infrastrukture Interneta omogućava posve nove mogućnosti komuniciranja s korisnicima i ima višestruko važnu ulogu u budućem razvoju HRT-a. Interno, on omogućava oblikovanje svih tekstualnih, slikovnih, audio i video medijskih sadržaja, koje stvara HRT, u jedinstven multimedijalan, simultano dostupan programski sadržaj koji je kontinuirano i vremenski neograničeno na raspolaganju korisnicima. Takav medij nije samo novi distribucijski kanal već istovremeno i jedinstvena tehnološka platforma za učinkovitiju orkestraciju internih procesa u proizvodnji i diversifikaciji načina emitiranja programskih sadržaja te ažurno objavljivanje informacija. Eksterno, on omogućava bolje segmentiranje ciljanih publika, posebno mlađe populacije, razvoj novih distribucijskih modela i oblika ('na zahtjev', 'bez obzira na vrijeme i mjesto' itd.) za servisiranje programskih potreba korisnika (npr. obrazovanje, kultura, manjine) te omogućava posve nove vrste komercijalnih usluga HRT-a izvan spektra javnih usluga. Dinamičan razvoj digitalnih medija u skoroj budućnosti će otvoriti mogućnosti za cijeli niz novih nelinearnih, multimedijalnih i krosmedijskih hibridnih usluga koje će se distribuirati putem Interneta, mobilnih i drugih digitalnih komunikacijskih platformi. Na njih će HRT morati na vrijeme i primjereno reagirati kako bi nastavio uspješno integrirati medije, olakšavati dostupnost svojih programa te podržavati segmentaciju svoje publike.

Uspostavljanje programa Novih medija HRT moguće je kao element ukupnog restrukturiranja HRT-a, nije investicijski intenzivno i zahtjeva prije svega novo organizacijsko, programsko i kadrovsko ustrojstvo ali i iskorak od tradicionalnog 'analognog' u paradigmatički posve nov način razmišljanja i upravljanja medijima. To će biti i najveći izazov u provođenju ovog projekta.

Produkcija

Glavni ravnatelj HRT-a prema Zakonu o HRT-u (čl. 19a) odgovoran je za *'uspješno ostvarivanje djelatnosti HRT-a'* i stvaranje materijalnih, organizacijskih, kadrovskih, tehnoloških i drugih pretpostavki potrebnih za realizaciju programskih obaveza HRT-a. Za uspješno ostvarenje ovih zakonskih obaveza HRT potrebno je izvršiti restrukturiranje sadašnjih programsko-proizvodnih resursa, uvesti nove upravljačke i organizacijske funkcije te odgovarajuće promijeniti Statut HRT.

Funkcionalna multimedijaska organizacija integrirala bi danas razdvojene produkcijske resurse **HRA**, HTV-a i GP-a u novu jedinstvenu ustroj benu jedinicu Produkcija pod vodstvom ravnatelja za produkciju. **Ravnatelj za produkciju** bio bi član Ravnateljstva HRT-a i preuzeo bi nadležnosti odgovornog producenta (COO) svih programa HRT. Osnove zadaće i funkcije ravnatelja za produkciju i cjelokupne jedinice Produkcija bile bi usredotočene na upravljanje procesom proizvodnje programa⁵. Ti poslovi obuhvaćaju plansko upravljanje proizvodnim resursima (studiji, regionalni centri, arhiva, oprema, scenografija, dizajn i dr.), procesom proizvodnje (realizacije i produkcije), nabavljanja (ugovaranja, naručivanja, dobave i opremanja), marketinga i plasmana proizvoda (razmjene i prodaje emisija, programa, filmova i dr.) za sve medijske platforme (radio, TV, on-line, mobilne i dr.) i sve korisnike (interni programi, razmjena, poznati naručitelj, medijsko tržište i dr.). Ravnatelj za produkciju HRT-a i podređeni glavni producenti internih organizacijskih jedinica, regionalnih centara i projekata imaju neposrednu odgovornost za proračun produkcije (kontroling), nadzor nad kategorijama i standardima tehnološke i programske kvalitete proizvoda, pravovremenost njihovog dovršenja i isporuke te produkcijski razvoj.

Ustrojbena jedinica Produkcija nadležna je za proizvodnju programskih sadržaja koje od nje naručuje Program, za optimalno korištenje raspoloživih resursa (ljudi, tehničkih sredstava i budžeta), te za poštivanje zadanih kriterija i standarda kvalitete. Ova ustrojbenja jedinica dužna je u razdoblju zadanom strategijom vlastite troškove uskladiti s troškovima vanjske produkcije usporedivih proizvoda usporedive kvalitete.

Produkcija bi interno trebala biti organizirana prema načinima **proizvodnje** programskih vrsta ili žanrova i **lokacijama** (npr. regionalni centri). Dosadašnja **Glazbena proizvodnja HRT**, koja bi bila integrirana u jedinstvenu Produkciju, zadržala bi svoje sastavnice i forme vanjskog djelovanja (orkestri i zbor) ali bi kroz internu organizacijsku jedinicu glazbene produkcije bila u cijelosti integrirana u produkcijsku organizaciju.

Produkcija na zahtjev Programa daje ponudu za realizaciju i isporuku određenog programskog sadržaja u skladu sa zadanim formatom ili drugim obilježjima. U za-

visnosti od žanra, karaktera programskog sadržaja i raspoloživih internih resursa Produkcija predlaže hoće li proizvodnja biti interna ili vanjska. HRT bi u pravilu trebao imati dostatne interne resurse ('puno za prazno') za produkciju '**brzovoza**' (informativni, informativno-dokumentarni, i sportski ...), dok bi za '**sporovoz**' (zabavni, igrani, dokumentarni, obrazovni ...) trebao osiguravati i razvijati komparativno najbolje vlastite produkcijske resurse ili poticati razvoj produkcijskih resursa na tržištu, ovisno o strateškim smjernicama i okruženju u kojemu se određeni tip resursa najbolje razvija.

Ako je proizvodnja programskih sadržaja **interna**, za svaki programski projekt formira se produkcijski tim, na čijem je čelu voditelj projekta (producent), i predlaže projektni plan i proračun (koji obuhvaća sve interne i eksterne, izravne i neizravne troškove, uključujući i troškove svih angažiranih ljudi i proizvodnih resursa te interne usluge). Produkcijski projekti utvrđuju se nakon završetka procesa planiranja odobravanjem prijedloga projekata i njihovih proračuna a programsko-produkcijska realizacija odvija se uz poštivanje jasne podjele nadležnosti i odgovornosti unutar produkcijskog tima.

Mrežu **regionalnih centara** i sadašnjih 'dopisništava' treba razmotriti i racionalno organizirati u kontekstu ukupne organizacijske transformacije produkcije i programskih potreba HRT-a.

Uspješan rad produkcije u cjelini ovisi o precizno razrađenim internim procesima i procedurama te obucenosti zaposlenika da ih se dosljedno pridržavaju i koriste. Uvođenjem produkcije kao zasebne ustrojbene jedinice očekuje se postići veću pažnju na kvalitetu i efikasnost proizvodnih procesa, značajno bolje iskorištenje resursa (ljudi, financijskih sredstava, imovine), veću konkurentnost i fleksibilnost u reagiranju na vanjske poticaje i zahtjeve tržišta, unaprjeđenje motivacije i mobilizacije kreativnih kadrova te podizanje ukupne kvalitete programskog proizvoda. Za njezino uspješno uvođenje presudno je važno pravovremeno i usklađeno programsko, resursno i financijsko planiranje.

Tehnologija

Glavni ravnatelj HRT-a prema Zakonu o HRT-u (čl. 19a) odgovoran je za '*ostvarivanje djelatnosti HRT-a*' i stvaranje materijalnih, organizacijskih, kadrovskih, tehnoloških i drugih pretpostavki potrebnih za realizaciju programskih zadaća HRT-a. Za uspješno ostvarenje ovih zakonskih obaveza HRT-a potrebno je izvršiti restrukturiranje sadašnjih tehnoloških resursa, uvesti nove upravljačke i organizacijske funkcije te odgovarajuće promijeniti Statut HRT.

Funkcionalna bi organizacija sada razdvojene tehnološke resurse HRA i HTV-a integrirala u novu jedinstvenu ustroj benu jedinicu **Tehnologija** pod vodstvom ravnatelja za tehnologiju. Ravnatelj **za tehnologiju** bio bi član Ravnateljstva HRT-a i preuzeo bi nadležnosti Glavnog tehnologa HRT-a (CTO). Osnove zadaće i funkcije ravnatelja za tehnologiju i cjelokupne jedinice Tehnologija bile bi usredotočene na osiguravanje, održavanje i razvoj tehnološke infrastrukture potrebne za proizvodnju, realizaciju i objavljivanje programa HRT-a te podršku njezinom ukupnom poslovanju. Glavni tehnolog i podređeni rukovoditelji pojedinih tehnoloških jedinica imali bi neposrednu odgovornost za tehnološki proračun, pravovremeno ispunjavanje standarda tehnološke kvalitete produkcije, emitiranja i poslovne podrške te tehnološki razvoj.

Ustrojbena jedinica Tehnologija nadležna je za osiguravanje kapaciteta i **funkcionalnosti** tehnoloških lanaca i pripadajuće opreme i osoblja odnosno infrastrukture neophodne za proizvodnju i objavljivanje programa koje od nje naručuje ustrojbeni jedinica Produkcija.

Medijska djelatnost je u osnovi tehnološka. Tehnološke mogućnosti predodređuju mogućnosti medijskog izraza i sadržaja. Zbog toga uspješno upravljanje tehnologijom ima presudan značaj za svako uspješno medijsko djelovanje i razvoj. To je povijesno bio slučaj i s HRT-om, jer se razdoblja tehnološkog napretka podudaraju s razdobljima njegove najveće medijske i programske kreativnosti te ostvarenog društvenog utjecaja. Suvremena digitalizacija medijskih proizvodnih sustava i opreme nisu doveli samo do korjenite promijene u medijskoj produkciji već su omogućili integraciju proizvodnih i poslovnih procesa putem informatičke tehnologije te pokrenuli potrebe za odgovarajućim promjenama u organizaciji rada. Da bi se to omogućilo, HRT će morati značajno modernizirati svoju tehnološku osnovu i infrastrukturu, integrirati sada razdvojene i nepovezane tehnološke cjeline, funkcionalno **transformirati** tehnološku organizaciju u cilju kvalitetnije podrške ključnim poslovnim procesima (emitiranje, produkcija, poslovanje, upravljanje itd.) i unaprijediti **vještine** svih a posebno ključnih korisnika tehnoloških sustava.

Informatička tehnologija redefinira **radne procese** i **postupke**, omogućava fleksibilnije, brže i jasnije **povezivanje** suradnika na projektnom principu i korištenje matričnih oblika suradnje preko granice formalnih organizacijskih struktura i hijerarhije. To značajno ubrzava i omogućava bolju komunikaciju i suradnju između organizacijskih jedinica te otvara prostor za nove, inovativne poslove modele, procese i programske proizvode. Tako bi npr. kvalitetan i opcijama bogat intranet sustav HRT-a omogućio zaposlenicima različite suradničke alate, bolju obaviještenost o događanjima kroz čitavu organizaciju, otvorio mogućnosti animiranja svih

kreativnih potencijala za nove razvojne projekte i kontinuiranog obrazovanja i osposobljavanja za nove radne vještine, procedure ili pravila. Ili npr. digitaliziranje cjelokupne AV građe i knjižnice HRT-a omogućilo bi višestruko korištenje istih sadržaja za različite medijske namjene, arhivu bi učinilo mogućim ishodištem svake programske produkcije i omogućilo multimedijalnu i višekanalnu distribuciju sadržaja bez obzira na karakter i vrstu prijemnika kojeg posjeduju njegovi korisnici.

Poslovanje

Glavni ravnatelj HRT prema Zakonu o HRT (čl. 19a) odgovoran je za *‘ za zakonitost poslovanja HRT-a, za uspješno ostvarivanje djelatnosti HRT-a, za financijsko poslovanje HRT-a ’* i stvaranje materijalnih, organizacijskih, kadrovskih, tehnoloških i drugih pretpostavki potrebnih za realizaciju programskih zadaća HRT. Za uspješno ostvarenje zakonskih obaveza HRT-a potrebno je izvršiti sveobuhvatno restrukturiranje svih sadašnjih poslovnih resursa, reorganizirati rad sadašnje poslovne jedinice Operativni poslovi, uvesti nove upravljačke i organizacijske funkcije te odgovarajuće promijeniti Statut HRT-a. Promjene bi omogućile da svi sadašnji poslovni, financijski i logistički resursi HRT-a budu integrirani u novu jedinstvenu ustrojbenu jedinicu **Poslovanje** pod vodstvom ravnatelja za financije i poslovanje. **Ravnatelj za financije i poslovanje** bio bi član Ravnateljstva HRT-a i preuzeo nadležnosti glavnog financijskog direktora (CFO). Osnove zadaće i funkcije ravnatelja za financije i poslovanje te cjelokupne jedinice Poslovanje bile bi usredotočene na osiguravanje svih potrebnih financijskih, operativnih poslovnih, prostornih i logističkih uvjeta potrebnih za nesmetano odvijanje djelatnosti HRT-a, prije svega procesa proizvodnje, realizacije i plasmana programa HRT-a. Ti poslovi obuhvaćaju i upravljanje ukupnim financijskim poslovanjem, ubiranjem HRT pristojbe, internim tržištem, nabavom i općom logistikom HRT-a. Ravnatelj za financije i poslovanje te podređeni direktori i rukovoditelji poslovnih jedinica imali bi neposrednu odgovornost za izvršenje proračuna i poslovnog plana HRT-a te svih operativnih i logističkih poslova potrebnih za pravovremeno i neometano ispunjavanje standarda komercijalne i poslovne kvalitete i podrške te poslovni razvoj.

Prioriteti u radu glavnog financijskog direktora i ukupne jedinice Poslovanje su financijsko **konsolidiranje** poslovanja, prije svega **uravnoteženje** bilance prihoda i rashoda, kako bi se omogućile neometane programske, produkcijske i uređivačke funkcije HRT-a i njezina programska i tehnološka razvojna ulaganja. Predloženim programom restrukturiranja i njegovim efektima (uvođenjem internog tržišta, planiranjem po zaposleniku i proizvodu, aktivnim upravljanjem vrijednosnim lancem

i dr.) te hitnom transformacijom i integracijom HRT-a moguće je značajno racionalizirati i optimizirati ukupno poslovanje. Promjenama bi se ostvarile uštede na rashodnoj strani koje bi omogućile stabilno i redovito podmirenje prispjelih obaveza te postupno anuliralo vanjsko financiranje likvidnosti HRT-a. Sustav nabave bi trebao biti racionalan i transparentan te omogućiti dodatne uštede ukoliko mu prethodi kvalitetno planiranje. Na prihodnoj strani treba nastojati zadržati stabilnost i redovitost te nadalje razvijati sustav ubiranja HRT pristojbe od građana i pravnih subjekata po osnovi Zakona o HRT-u i Ugovora HRT-a s Vladom Republike Hrvatske. Postoje i značajne mogućnosti unapređenja komercijalnih prihoda kroz diversifikaciju oblika marketinških usluga i prodaje sadržaja, bolju komercijalizaciju i prodaju kvalitetnih programa, kapitalizaciju autorskih i srodnih prava, komercijalizaciju tehničkih usluga te ukupno boljim korištenjem i upravljanjem imovinom HRT-a.

Za očekivati je nastavak stagnantne ili čak restriktivne politike prema javnim prihodima te daljnje ograničavanje zakonski dozvoljenog prostora za oglašavanje u programima HRT. Kako je to i inače trend u medijskom marketingu, treba razvijati nove zakonski dozvoljene kvalitetne forme komercijalnog iskorištavanja programa koji će osigurati dodatne i povećati samostalne **komercijalne prihode** HRT-a. Dugoročno planiranje i proizvodnja vlastitih standardiziranih kvalitetnih zabavnih, dokumentarnih i igranih programskih sadržaja za razmjenu i prodaju na svjetskom medijskom tržištu (BBC-ev model) te selektivna kupovina gotovih i licenčnih proizvoda, perspektivno imaju najznačajniji financijski učinak po bilancu HRT-a. Raspoloživa nacionalna i europska sredstva za poticanje kohezije, inovacijskog razvoja i unapređenja strukture treba početi organizirano koristiti za samostalno ili konzorcijsko financiranje i podupiranje nekih strateški važnih razvojnih projekata HRT, kao što su npr. digitalizacija HRT arhiva, izgradnja HRT portala, opremanje AV Centra HRT-a, formiranje HRT Akademije i dr.

Strateško upravljanje

Glavni ravnatelj HRT-a prema Zakonu o HRT-u (čl. 19a) odgovoran je ‘*da rad i poslovanje HRT-a budu ostvareni sukladno ovome Zakonu, Statutu HRT-a i drugim propisima*’ te da se stvaraju materijalne, organizacijske, kadrovske, tehnološke i druge pretpostavke potrebne za strateški rast i razvoj HRT-a. Za uspješno ostvarenje ovih zakonskih obaveza HRT-a potrebno je izvršiti restrukturiranje strateških poslovnih resursa, reorganizirati sadašnje službe, uvesti nove upravljačke i organizacijske funkcije te odgovarajuće promijeniti Statut HRT-a. Promjene bi omogućile da svi sadašnji logistički resursi strateškog upravljanja HRA i HTV-a budu inte-

grirani u novu jedinstvenu ustrojbenu (ili poslovnu) jedinicu **Ured glavnog ravnatelja** pod neposrednim vodstvom glavnog ravnatelja HRT-a dok bi nadležnosti operativnog usklađivanja i koordiniranja rada Ureda imao glavni tajnik **HRT-a**. Osnove zadaće i funkcije Ureda bile bi usredotočene na osiguravanje logističke potpore svim poslovima potrebnim za kvalitetno strateško upravljanje i cjelokupan razvoj HRT-a. Ti poslovi obuhvaćaju upravljanje kadrovskim (ljudski potencijali), pravnim, komunikacijskim (PR), razvojnim i analitičkim, revizorskim i nadzornim, međunarodnim i tajničkim poslovima. Glavni ravnatelj, glavni tajnik i podređeni rukovoditelji pojedinih službi imali bi neposrednu odgovornost za izvršenje poslova iz nadležnosti njihovih službi te pravovremeno i neometano odvijanje strateške podrške i ukupnog razvoja HRT-a.

Tajništvo HRT-a pod neposrednim rukovodstvom glavnog tajnika HRT-a osigurava organizatorsku i logističku potporu strateškom upravljanju i svakodnevnom operativnom radu glavnog ravnatelja i ravnateljstva, tijelima javnog nadzora (Nadzorni i Programski odbor), drugim javnim i regulatornim institucijama te zainteresiranim institucionalnim javnostima (NGO).

Služba za komunikacije, pod rukovodstvom rukovoditelja službe izravno prati, analizira te aktivno brine o identitetu HRT-a putem neposrednog i posrednog komuniciranja sa širokom javnošću te osigurava potporu glavnom ravnatelju i ravnateljstvu u medijskom komuniciranju.

Služba za **razvoj**, pod neposrednim vodstvom rukovoditelja službe osigurava potporu planskom upravljanju strateškim razvojem HRT-a, priprema glavnom ravnatelju i ravnateljstvu neophodne strateške analitičke i komparativne izvještaje te prijedloge strateških projekata, koordinira rad strateških projektnih timova, metodološki prati, procjenjuje i vrednuje ključne pokazatelje uspješnosti ostvarenja strategije te daje prijedloge za njezinu kontinuiranu nadopunu ili promjenu.

Služba za međunarodne odnose, pod neposrednim vodstvom rukovoditelja službe osigurava potporu i brine o razvoju međunarodnih bilateralnih i multilateralnih (EBU) aktivnosti i suradnje HRT-a sa srodnim stranima medijskim ustanovama, organizacijama, diplomatskim i poslovnim predstavništvima u funkciji programskog i poslovnog razvoja HRT-a.

Služba za ljudske resurse (**potencijale**), pod neposrednim vodstvom rukovoditelja službe osigurava potporu ravnateljstvu i upravlja svim procedurama planiranja, prijema, zasnivanja, održavanja i raskidanja zaposleničkih ili suradničkih radno-pravnih statusa, institucionalnim i osobnim razvojem kompetencija zaposlenika te suradnjom sa socijalnim partnerima u postupcima ugovaranja, reguliranja i unapređenja kolektivnih i individualnih prava zaposlenika.

Služba za pravne poslove, pod neposrednim rukovodstvom glavnog pravnika HRT-a osigurava potporu svim pravnim i regulatornim poslovima i djelatnostima HRT-a, zaštitu intelektualne imovine i drugih zakonskih prava HRT-a te logističku potporu legalnosti rada i odlučivanja glavnog ravnatelja i ravnateljstva HRT-a.

Služba za internu **reviziju i nadzor**, pod neposrednim rukovodstvom glavnog revizora HRT-a osigurava glavnom ravnatelju i ravnateljstvu neposredan i nezavisan uvid u zakonitost poslovanja i dosljedno provođenje internih politika i propisa te predlaže glavnom ravnatelju, ravnateljstvu i drugim nadležnim osobama odgovarajuće korektivne, stegovne ili razvojne mjere i postupke za rješavanje uočenih nesukladnosti.

Premda sve ove nabrojane funkcije nisu samo strateške, već imaju i neke operativne nadležnosti, uloga Ureda glavnog ravnatelja u strateškom upravljanju i njegovo izdvajanje iz operativnih procesa rukovođenja poslovanjem presudno je važna funkcija koja osigurava uspješno krovno orkestriranje svih razvojnih aktivnosti i usmjerava ih ka dugoročno poželjnim ciljevima razvoja i konačno uspješnog ostvarivanja cjelokupnih javnih zadaća HRT-a.

Pretpostavke i resursi

Najvažnije pretpostavke ostvarenju ovakvog Programa rada i upravljanja Hrvatskom radiotelevizijom do 2017. su stabilno europsko i nacionalno ekonomsko i socijalno okruženje, stabilno i dosljedno primjenjivanje, od strane svih društvenih dionika, nacionalnih regulatornih i normativnih odredbi Zakona o HRT-u (2010./2012.) te osiguranje stabilnog javnog i neovisnog financiranja javne djelatnosti putem Ugovora HRT-a s Vladom Republike Hrvatske. Istovremeno, od presudne je važnosti da u obavljanju svoje djelatnosti, Hrvatska radiotelevizija bude neovisna i zaštićena od bilo kakvih izravnih ili neizravnih političkih, komercijalnih ili osobnih utjecaja i pritiska te da njezini rukovoditelji, urednici i novinari u odgovornom i poštenom obavljanju svojih profesionalnih poslova prije svega rade u interesu i budu neposredno i institucionalno izloženi sudu nepristrane i kritičke zainteresirane javnosti.

Ukoliko se ostvare sve predviđene i planirane pretpostavke, i ne dođe do značajnijeg pogoršanja općih uvjeta poslovanja, HRT bi trebao imati dostatne i zadovoljavajuće materijalne resurse potrebne za ostvarenje predloženog Programa rada i upravljanja Hrvatskom radiotelevizijom do 2017. Neke razvojne ciljeve i planove bit će moguće u cijelosti ostvariti jedino iznalaženjem novih prihoda i načina financiranja. Pored nužne obnove tehnološke infrastrukture, pojedinačno najkritičniji resurs za ostvarenje ovog Programa je velik broj neodgovarajuće korištenih, motiviranih i

nedostatno obrazovanih i obučeni zaposlenika. Zbog toga će biti potrebno osnažiti Ravnateljstvo i poslovno rukovodstvo jednim brojem kvalitetnih i iskusnih ljudi izvan sustava HRT-a, promovirati na rukovodna mjesta najbolje i najkompetentnije vlastite kadrove te sustavno i planski ulagati u stjecanje dopunskih znanja i vještina svih zaposlenika koji perspektivno mogu doprinijeti uspješnom ostvarenju zadataka restrukturiranja i strategijskih ciljeva razvoja HRT-a ovog Programa.

Ključni pokazatelji uspjeha i rokovi

Ključni pokazatelji uspjeha putem kojih će se pratiti ostvarenje ciljeva i rokova (delta) iz ovog Programa su slijedeći:

- Uspostavljanje Ureda glavnog ravnatelja (2 mj.)
- Ugovor s Vladom Republike Hrvatske (1 mj./kraj 2012.)
- Uspostavljanje Ravnateljstva (2 mj.)
- Funkcionalna integracija i reorganizacija (3 mj.)
- Uspostavljanje Programa (2 mj.)
- Programsko restrukturiranje (6 mj.)
- Stvaranje informativnog medijskog servisa (1 g.)
- Pokretanje Novih medija HRT-a (6 mj.)
- Pokretanje novih specijaliziranih TV programa (do kraja 2012. g.)
- Programski razvoj (3 g.)
- Uspostavljanje Produkcije (3 mj.)
- Kvalitetna produkcija (1 g.)
- Digitalizacija audiovizualne arhive (3 g.)
- Uspostavljanje Tehnologije (3 mj.)
- Tehnološko restrukturiranje (2 g.)
- Tehnološki razvoj (3 g.)
- Uspostavljanje Poslovanja (3 mj.)
- Poslovno restrukturiranje (6 mj.)
- Financijsko konsolidiranje poslovanja (1 g.)
- Stvaranje internog tržišta (2 g.)
- Transformacija marketinga (6 mj.)
- Pokretanje HRT Akademije (1 g.)

Stvarne rokove ostvarenja ciljeva koji predstavljaju Ključne pokazatelje uspjeha moći će se utvrditi nakon izrade izvedbenih planova za svaki pojedini cilj, njihovog međusobnog usklađivanja te usklađivanja s raspoloživim resursima. U Prilogu III može se vidjeti simulacija mogućeg ishoda takve analize.

Prilozi

I. Lista korištenih kratica:

AV	Audio-video
CFO	Chief Financial Officer
COO	Chief Operations Officer
CPO	Chief Program Officer
CTO	Chief Technology Officer
EBU	European Broadcasting Union
EU	European Union
GP	Glazbena proizvodnja
HAVC	Hrvatski audiovizualni centar
HRA	Hrvatski radio
NM HRT	Novi mediji HRT
HRT	Hrvatska radiotelevizija
HRT MM	HRT Multimedija
HTV	Hrvatska televizija
OP	Operativni poslovi
RH	Republika Hrvatska
VEM	Vijeće za elektroničke medije
VRH	Vlada Republike Hrvatske

Hodogram ostvarenja planiranih ciljeva

Broj	KPI	Vrijeme	Nositelj	Napomene
1.	Uspostavljanje Ureda glavnog ravnatelja	01/2013	GR	
2.	Ugovor s Vladom Republike z.. Hrvatske	12/2012	GR	Ovisno o VRH
3.	Uspostavljanje Ravnateljstva	01/2013	GR	
4.	Funkcionalna integracija i reorganizacija	06/2013	GR	
5.	Uspostavljanje Programa	01/2013	CPO	
6.	Programsko restrukturiranje	05/2013	CPO	
7	Stvaranje informativnog medijskog servisa	06/2013	CPO	
8.	Pokretanje Novih medija HRT	03/2013	CPO	
9.	Pokretanje novih specijaliziranih TV programa	2012	CPO	
10.	Programski razvoj	2015	CPO	
11.	Uspostavljanje Produkcije	03/2013	COO	
12.	Kvalitetna produkcija	2014	COO	
11.	Digitalizacija audiovizualne arhive	2015	COO	EU financiranje
14.	Uspostavljanje Tehnologije	02/2013	CTO	
15.	Tehnološko restrukturiranje	06/2013	CTO	
16.	Tehnološki razvoj	2014	CTO	
17.	Uspostavljanje Poslovanja	03/2013	CFO	
18.	Poslovno restrukturiranje	06/2013	CFO	
19.	Financijsko konsolidiranje poslovanja	2014	CFO	
20.	Stvaranje internog tržišta	2015	CFO	
21.	Transformacija marketinga	2014	CFO	
22.	Pokretanje HRT AV Centra	2013	GR	EU financiranje

ENDNOTES

- ¹ Sve imenice navedene u ovom Programu u muškom rodu, koriste se ravnopravno kao neutralne za muški ili ženski rod.
- ² Narodne novine 137/10, izmjene i dopune od 6. srpnja 2012., Narodne novine 76/12.
- ³ U postupku je prijedlog Ugovora za razdoblje od 1. siječnja 2013. do 31. prosinca 2017.
- ⁴ U zavisnosti od medija ti poslovi se u svijetu još nazivaju i 'editorial', 'broadcasting', 'channel' ili 'media'.
- ⁵ U zavisnosti od medija ovi poslovi se u svijetu još nazivaju i 'program production', 'production' ili 'mise en scene'.