

# **Strategija poslovanja i razvoja HRT- a 2013. - 2017.**

## **Sadržaj:**

- \* Misija HRT-a**
- \* Vizija HRT-a**
- \* Glavni trendovi**
- \* Strateški ciljevi, projekti i aktivnosti**

## MISIJA HRT-a

Hrvatska radiotelevizija dio je europske kulturne stečevine javnih medijskih servisa osnovanih da bi služili društvu, stvarali javno dobro i bili jamac razvoja demokratskog društva.

Svojim kvalitetnim, vjerodostojnim i raznolikim programom i uslugama Hrvatska radiotelevizija čuva i promiče europske vrijednosti i temeljna ljudska prava, nacionalne i kulturne vrijednosti, pridonosi stvaranju modernoga hrvatskog društva i svakom pojedincu pomaže da pronađe svoje mjesto u današnjem okruženju.

## Misijski ciljevi

1. stvarati vrijednosti za društvo i pojedinca
2. čuvati, njegovati i promicati nacionalni identitet i kulturu
3. promicati civilno društvo i temelje demokracije
4. izražavati različitosti i poticati toleranciju
5. promicati znanje, pomoći u obrazovanju, učenju i stjecanju novih vještina
6. sudjelovati u kulturnom obogaćivanju i oslobađanju potencijala
7. promicati povezivanje Republike Hrvatske s Hrvatima izvan Republike Hrvatske
8. poticati kreativnost i inovativnost
9. poticati poduzetništvo i pozitivno utjecati na gospodarska kretanja
10. poticati solidarnost i humanost
11. promicati medijsku kulturu i pismenost i sudjelovati u njihovu unaprjeđivanju
12. pomoći ljudima da razumiju svijet oko sebe i da se prilagode promjenama u suvremenom društvu
13. predstavljati Hrvatsku, njezine regije i građane
14. upoznavati Hrvatsku sa svijetom i svijet s Hrvatskom
15. očuvati i jačati povjerenje javnosti prema javnom medijskom servisu

Hrvatska radiotelevizija osnovana je da bi pružala javne radiodifuzijske usluge. Izvodi, proizvodi i objavljuje radijske, televizijske, glazbene i druge medijske programske sadržaje namijenjene informiranju, obrazovanju, zabavi i povezivanju opće nacionalne i međunarodne javnosti u skladu sa Zakonom o Hrvatskoj radioteleviziji. Djelatnost Hrvatske radiotelevizije financira se iz javnih i komercijalnih izvora.

## VRIJEDNOSTI HRT-a

⇒ UNIVERZALNOST

⇒ NEOVISNOST

⇒ RAZNOLIKOST

⇒ IZVRSNOST

⇒ INOVATIVNOST

⇒ ODGOVORNOST

## NAČELA

kojih se  
pridržavamo u  
radu

- ◆ U službi svih građana Republike Hrvatske
- ◆ Vjerodostojnost i nepristranost
- ◆ Nacionalne i opće vrijednosti
- ◆ Inovativnost i kreativnost
- ◆ Profesionalnost
- ◆ Tehnološka neutralnost
- ◆ Ravnopravnost medija
- ◆ Odgovornost za javno financiranu djelatnost
- ◆ Odgovorno tržišno natjecanje

## UNIVERZALNOST

Javnim sadržajima doprijeti do svih segmenata društva, bez iznimaka, ograničenja i prepreka: svima, svugdje i na sve dostupne načine.

Razmjenjivati i izražavati različita stajališta i ideje. Svim građanima omogućiti da se uključe, slobodno steknu vlastita mišljenja i ideje te sudjeluju u demokratskim procesima društva.

## NEOVISNOST

Biti pouzdani tvorci programa, vjerodostojni u faktografiji i fikciji, u svim žanrovima i formatima, od informativnog do zabavnog programa, od znanosti do sporta, od kulture do obrazovanja. Biti potpuno nepristrani i neovisni o političkim, komercijalnim i drugim utjecajima i ideologijama. Biti autonomni u svim aspektima sastavljanja programa, uredničkih odluka i odabira osoblja. Sve odluke donositi isključivo u interesu naše publike.

## RAZNOLIKOST

Imajući na umu široki spektar interesnih skupina naše publike ostvariti raznolikost žanrova u našim programima, stajališta koja izražavamo i ljudi s kojima surađujemo. Podržavati pluralizam i pružati priliku za izražavanje suprotstavljenih mišljenja ljudima različitog podrijetla, prošlosti i životnih priča. Pomoći u stvaranju integritanog i manje fragmentiranog društva.

## IZVRSNOST

Održati visok standard integriteta, profesionalnosti i kvalitete; postaviti mjerila u medijskoj industriji. Stimulirati nadarene i razvijati svoje osoblje. Osnažiti, osposobiti i obogatiti našu publiku te je potaknuti na sudjelovanje i uključenost.

## INOVATIVNOST

Obogatiti medijski prostor u zemlji i regijama u kojima djelujemo. Postati pokretačka snaga inovativnosti i kreativnosti. Stvoriti nove formate, uključiti nove tehnologije, nove načine povezivanja s našom publikom. Privući, zadržati i obučiti svoje osoblje tako da može sudjelovati u oblikovanju digitalne budućnosti u službi naše publike.

## ODGOVORNOST

Biti otvoreni, slušati svoju publiku i neprestano poticati svrhovite rasprave. Objaviti smjernice za urednike. Pojašnjavati. Ispravljati svoje pogreške. Izvještavati o svojim politikama, proračunima i uredničkim odlukama. Biti učinkoviti i djelovati u skladu s načelima dobrog upravljanja.

# Vizija HRT-a

## **Program utemeljen na dobrom poznavanju potreba korisnika**

Program će se razvijati i proizvoditi prema dobrom poznavanju potreba korisnika u skladu s utvrđenim strateškim ciljevima i politikama HRT-a. HRT se treba prilagoditi novim okolnostima razvijenog i fragmentiranog medijskog tržišta. Sadržaji koje nudi HRT trebaju biti prvenstveno kvalitetni, fokusirani na vrijednost koju daju društvu i pritom težiti privući što više publike.

## **Funkcionalna multimedijaska organizacijska integracija**

Funkcionalnom multimedijaskom organizacijom za sve se medije objedinjuje oblikovanje programa u nadležnosti ravnatelja za program, a upravljanje proizvodnjom i proizvodnim resursima u nadležnosti ravnatelja za produkciju. Pod vodstvom ravnatelja za tehnologiju objedinjuju se nadležnosti upravljanja i razvoja tehnološke infrastrukture.

Uz klasične radijske i televizijske programe uspostavlja se novi, multimedijaski program, kritično važan za uspjeh restrukturiranja i strateški razvoj HRT-a. Taj program usmjeruje na razvoj jedinstvene tehnološke platforme za učinkovitiju orkestraciju internih procesa u proizvodnji i diversifikaciju načina emitiranja programskih sadržaja te ažurno objavljivanje informacija. On zahtijeva novo organizacijsko, programsko i kadrovsko ustrojstvo te iskorak od tradicionalnog 'analognog' u paradigmatički posve nov način razmišljanja i upravljanja medijima.

Svi poslovni, financijski i logistički resursi HRT-a integrirani su u novu jedinstvenu ustrojbenu jedinicu Poslovanje pod vodstvom ravnatelja za financije i poslovanje.

## **Programski kanali kao samostalne cjeline**

Sadašnji medijski kanali (HRA1, HRA2, HRA3 ... te HTV1, HTV2 ...) ili kanali u osnivanju transformiraju se u samostalne programske cjeline koje će pod vodstvom glavnog urednika kanala bolje segmentirati specifične interese svojih ciljanih publika (tko ih i kada sluša i gleda?) nadopunjujući se međusobno radi postizanja maksimalnog dosega javnih usluga u cjelokupnoj socio-demografskoj, teritorijalnoj i interesnoj domeni.

## **Jedinstveni informativni medijski servis**

Objedinjavanjem informativnog medijskog servisa HRT-a (IMS) kvalitetnije će se koristiti raspoloživi novinarski i tehnološki resursi. Razvijat će se novi te optimalno višeplatformski koristiti informativni multimedijaski sadržaji. IMS će svim programskim kanalima HRT-a osigurati odgovarajuće informativne medijske sadržaje, te ih nuditi za prodaju ili razmjenu na domaćem i stranom medijskom tržištu. Interno će biti organiziran kroz novinarske deskove a novinari, profesionalno specijalizirani po vrstama novinarskih poslova ili područjima koja prate, morat će svladati nove vještine te preuzimati obaveze simultanog multimedijalnog izražavanja i interaktivnog komuniciranja. Korisnici će proizvedene informativne medijske sadržaje moći koristiti diversificirano, multimedijalno i multiplatformski, primjereno svojim navikama, mogućnostima i potrebama.

## **Stvaranje medijskih dobara trajne vrijednosti**

Dugoročno će se planirati, pripremati i realizirati sadržaji igranog, filmskog i dramskog te dokumentarnog žanra s ciljem stvaranja medijskih dobara trajne kulturne vrijednosti i transparentne

produksijske suradnje s najboljim domaćim i stranim autorima i producentima te nacionalnim strukovnim medijskim i kulturnim udrugama i institucijama. I u drugim će se programskim područjima, uključujući informativnu produkciju, planirati i prilagoditi tehnologija proizvodnje radi stvaranja vrijednih sadržaja koji se mogu višekratno koristiti.

### **Dinamičan razvoj digitalnih medija**

Internet kao medij omogućava bolje segmentiranje ciljanih publika, posebno mlađe populacije, razvoj novih distribucijskih modela ('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, multimedijjskih i krosmedijjskih 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.

### **Tehnološko osuvremenjivanje programske, produksijske i poslovne infrastrukture**

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.

Suvremena digitalizacija i informatizacija medijskih proizvodnih sustava i opreme, uz korjenite promjene u medijskoj produkciji, omogućava integraciju proizvodnih i poslovnih procesa te pokreće potrebe za promjenama u organizaciji rada. Uz pomoć informatičke tehnologije redefinirat će se radni procesi i postupci, omogućiti fleksibilnije, brže i jasnije povezivanje suradnika na projektnom principu te korištenje matričnih oblika suradnje preko granice formalnih organizacijskih struktura i hijerarhije. Tako će se otvoriti prostor za nove, inovativne poslovne modele, procese i programske proizvode.

HRT će morati značajno modernizirati svoju tehnološku osnovu, integrirati tehnološke cjeline, kvalitetnije podržati ključne poslovne procese (emitiranje, produkcija, poslovanje, upravljanje itd.) i unaprijediti vještine svih a posebno ključnih korisnika tehnoloških sustava.

### **Digitalizacija i široka upotreba arhivske građe**

Digitalizacija cjelokupne audiovizualne arhivske građe HRT-a i rješavanje povezanih autorskih prava nužna je radi bržeg, jednostavnijeg i kvalitetnijeg korištenja u programskoj produkciji, komercijalnoj upotrebi, internoj edukaciji te radi stručnih istraživačkih i općih kulturoloških potreba zainteresirane javnosti.

### **Nove forme marketinških usluga**

Marketinške usluge HRT-a, sada prevladavajuće oglašivačkog karaktera, treba razviti prema novim formama komercijalizacije, prodaje i plasmana medijskih sadržaja, efikasnog upravljanja brendovima, copyright-om, autorskim pravima i drugim oblicima intelektualnog vlasništva HRT. Komercijalni sadržaji, uključujući i oglašavanje, trebaju prije svega biti programski prihvatljivi i opravdani.

### **Etični, lojalni, kompetentni i motivirani radnici**

Dosljedno poštivanje vrijednosti, provođenje načela i kontinuiran razvoj, neke vrijednosne i

kulturološke norme javne službe (opredijeljenost za služenje javnom interesu, otklanjanje osobnog sukoba interesa, organizacijska lojalnost, poštivanje prava intelektualnog vlasništva i dr.) osigurat će se ugrađivanjem u kriterije za selekciju i nagrađivanje te ugovore o radu, a strukovne i etičke norme bit će regulirane organizacijskim pravilima i politikama.

Kontinuirano će se raditi na obrazovanju i razvoju svijesti svih zaposlenika o javnom karakteru i društvenoj odgovornosti HRT-a, te vrijednosti i normi na kojima počiva organizacijska kultura HRT-a.

### **Tok novca kroz organizaciju u funkciji unapređivanja efektivnosti i efikasnosti te upravljanja kvalitetom**

Program narudžbama programskih sadržaja, na temelju prihvaćenih ponuda, usmjeruje financijska sredstva, namijenjena ostvarivanju javnih programskih obveza, ustrojbenoj jedinici Produkcija i jedinici IMS. Ponude Produkcije i IMS-a, uz poštivanje strogih kriterija i standarda kvalitete, obuhvaćaju sve interne i eksterne, izravne i neizravne troškove, uključujući i troškove svih angažiranih zaposlenika i proizvodnih resursa te interne usluge.

Produkcija dodijeljenim sredstvima proizvodi naručene programske sadržaje optimalno koristeći raspoložive resurse (ljude, tehnička sredstva i budžete). Za svaki programski projekt u internoj produkciji formira se produkcijski tim na čijem je čelu voditelj projekta, koji preuzima odgovornost za proračun i isporuku.

Tehnologija je nadležna za osiguravanje kapaciteta i funkcionalnosti tehnoloških lanaca, pripadajuće opreme i osoblja, što od nje naručuje Produkcija u okviru sredstava za proizvodnju i objavljivanje.

Svaka ustrojbeno jedinica dužna je vlastite troškove uskladiti s raspoloživim prihodima u navedenom internom lancu. Sredstva proračuna za ostvarivanje programskih obveza kreću se kroz organizaciju temeljem odnosa naručitelja i izvršitelja.

Poslovanje osigurava financijske i logističke uvjete za nesmetano odvijanje djelatnosti HRT-a, sredstvima proračuna adekvatno troškovima njihovih usluga, koji se, kao neizravni troškovi, zaračunavaju svim internim proizvodnim resursima i aktivnostima.

### **Financijska konsolidacija**

Financijsko konsolidiranje poslovanja, uravnoteženje prihoda i rashoda, dugoročno mora omogućiti neometane programske, produkcijske i uređivačke funkcije HRT-a uz kontinuirana programska i tehnološka razvojna ulaganja. Programom restrukturiranja (uvođenjem internog tržišta, planiranjem i optimiziranjem resursa po proizvodu, aktivnim upravljanjem vrijednosnim lancem i dr.) te multimedijском integracijom HRT-a moguće je značajno racionalizirati i optimizirati ukupno poslovanje. Uštede na rashodnoj strani moraju omogućiti stabilno i redovito podmirenje prispjelih obaveza. Na prihodnoj strani treba zadržati stabilnost i redovitost ubiranja pristojbe te unaprijediti komercijalne 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.

Raspoloživa nacionalna i europska sredstva za poticanje kohezije, inovacijskog razvoja i unapređenja strukture treba početi organizirano koristiti za financiranje strateški važnih razvojnih projekata HRT, kao što je primjerice digitalizacija HRT arhiva.

# Ključni trendovi

## KONVERGENCIJA medija

i tehnologije proizvodnje, distribucije i prezentacije. Korisnici je prihvaćaju i očekuju prilagodbu pružatelja medijskih usluga. Potrebno pozicioniranje brenda na novim platformama i uređajima.

## NELINEARNA (INTERNETSKA) medijska ponuda

Globalno dostupna platforma nudi vrlo niski prag za ulaz pružateljima medijskih usluga, proizvođačima sadržaja i osobito pružateljima interaktivnih aplikacija. Nelinearni supstitut klasičnim medijskim uslugama, dobro prihvaćen kod korisnika s razvijenim informatičkim vještinama.

## FRAGMENTACIJA potražnje i ponude

Ponuda mnoštvo tematskih, regionalnih i usko profiliranih kanala. Nove tehnologije omogućavaju segmentiranu odnosno individualiziranu ponudu koja zadovoljava interese pojedinca.

## Pritisak na prihode i RAST TROŠKOVA

Javno financiranje nakladnika javnih medijskih usluga je pod pritiskom politike, socijalnih i ekonomskih uvjeta te komercijalnog sektora. Rastu troškovi održavanja nove tehnologije, energenata, sportskih prava i drugi troškovi.

## Tehnologije se ubrzano mijenjaju

na bazi digitalizacije i informatizacije u prikupljanju, proizvodnji i distribuciji sadržaja i medijskih usluga. Posebne internetske i aplikacije za mobilne uređaje ubrzano se razvijaju. Životni vijek određene tehnologije sve je kraći. Standardizacija ne uspijeva pratiti razvoj.

### Izjava o kvaliteti

Proizvodi Hrvatske radiotelevizije namijenjeni su cjelokupnom stanovništvu uz odgovarajuću zastupljenost svih programskih vrsta.

Vrijednost tih proizvoda uvijek promatramo kao kombinaciju triju skupina kriterija: vrijednost za društvo u cjelini, vrijednost za pojedinca i stručnu vrijednost.

Naši proizvodi ostvarili su željenu kvalitetu ako smo stvorili vrijednost za cjelokupno društvo, ako su tu vrijednost prepoznali svi građani Republike Hrvatske, te stručnjaci u svakom području kojim se naš program bavi ili čijim se znanjima koristimo u stvaranju toga programa.

# CILJEVI I AKTIVNOSTI

## 1. Prepoznatljiva javna vrijednost

**Po čemu je javni medijski servis prepoznatljivo javno dobro? Kako znamo da je u globalnim društvenim, ekonomskim, ekološkim pa i medijskim turbulencijama potreban društvu i pojedincu?**

Iako na prvi pogled tako ne izgleda, opći trendovi nude nadu za javne medijske servise, jer im se pruža prilika da bolje služe svojoj publici, da budu prepoznati kao pouzdani izvor u svijetu koji sve više zbunjuje, da budu pokretači kreativne industrije i (ko)producent kulture.

HRT će korisnicima javnih medijskih usluga isporučivati takve javne usluge i proizvode koje će javnost prepoznati kao željeno i korisno javno dobro a svoje ulaganje u te usluge smatrati opravdanim. HRT pruža medijske usluge svim građanima RH, pa isporučeno javno dobro trebaju prepoznati svi uzimajući u obzir fragmentaciju interesa. HRT mora biti medijska referenca, osobito u internetskim medijskim platformama. Mora postati dio europske alternative globalnim medijskim nakladnicima i platformama. Mora iskoristiti nove tehnološke mogućnosti i ostvariti nove interaktivne usluge putem kojih će pružiti prepoznatljiva javna dobra do šireg kruga korisnika, osobito kod mladih.

HRT će u svaki svoj proizvod odnosno uslugu, te u svaku svoju aktivnost i ponašanje ugraditi utvrđene temeljne vrijednosti i načela, te ih uskladiti sa svojom misijom. U svojim će redakcijama i međuredakcijskim radionicama kontinuirano razmatrati definiciju javnog dobra i njegove realizacije u uslugama HRT-a.

HRT se mora uključiti u umreženo društvo. Mora postati aktivni subjekt društvene komunikacije koji pomaže u izgradnji društvenih vrijednosti, te u stvaranju i razmjeni društvenih dobara. Zbog toga mora usvojiti nove kompetencije za nove načine komunikacije. Razvoj formata i tehnologije proizvodnje i distribucije mora prilagoditi nelinearnim programskim uslugama na kojima mora značajno povećati opseg i raznovrsnost ponude.

Poseban zadatak za HRT je ostvariti prepoznatljivost javnog (medijskog) dobra kod djece i mladih. Zbog toga će uložiti osobit napor na prepoznavanju potreba i interesa te publike, izraditi posebnu strategiju, otkriti na kojim platformama i na koje načine je djeci i mladima najprikladnije isporučiti javne sadržaje te se posvetiti produkciji i komunikaciji takvih sadržaja.

Prepoznatljivost javnog dobra mora se odraziti na doseg javnih sadržaja. HRT će, uz pažljivo istraživanje i upoznavanje s interesima i potrebama građana RH, tražeći najbolji put do publike, uložiti najveće napore na ostvarenju što višeg dosega putem svih raspoloživih platformi te će pomno pratiti i analizirati ostvarene rezultate.



## 2. Trajna medijska dobra

**Povećani zahtjevi za medijskim uslugama, fragmentacija interesa i potreba segmentirane medijske ponude, uz ograničene resurse i oštru konkurenciju, upućuju na proizvodnju visoke vrijednosti za višestruku i dugotrajnu upotrebu.**

**Uz tu ekonomsku potrebu sve je važnija uloga javnog nakladnika u trajnom dokumentiranju i stvaraju visokovrijednih kulturnih dobara čija se vrijednost neće smanjivati ponovnim objavljivanjem dugo nakon datuma proizvodnje.**

HRT će se usmjeriti na stvaranje javnih medijskih dobara (programskih sadržaja) trajne vrijednosti, koji se mogu višekratno ili višestruko upotrijebiti. Pažljivo će se i dugoročno planirati životne cikluse i nastojati postići maksimalni povrat ulaganja svakog proizvoda.

Naglasak će biti stavljen na projekte igranog, filmskog i dramskog te dokumentarnog žanra trajne kulturne i dokumentarističke vrijednosti u suradnji s domaćim i stranim autorima i producentima te nacionalnim strukovnim medijskim i kulturnim udrugama i institucijama.

Glazbeni ansambli HRT-a snimat će i izravno sudjelovati u produkciji sadržaja za radijsko i televizijsko emitiranje te nove medije, organizirati koncerte i javne priredbe s ciljem stvaranja arhivskih snimki djela i izvedbi hrvatske glazbene baštine, autora i interpretatora.

U proizvodnji informativnih sadržaja planirat će se praćenje, dokumentiranje i analiziranje događaja i fenomena tako da se kod svake proizvodne aktivnosti vodi računa o višekratnom i dugoročnom korištenju prikupljenih materijala za potrebe bilo koje medijske platforme. Materijali će se organizirati i pohranjivati u digitalnu biblioteku s maksimalnom pažnjom u odnosu na kvalitetu metapodataka tako da se mogu brzo i jednostavno primjenjivati u proizvodnji novih sadržaja, a osobito u multimedijском web okruženju gdje je u prezentaciji novih informacija moguće povezivanje s ranije proizvedenim i prikupljenim informacijama.

Djela namijenjena dugotrajnoj upotrebi trebaju biti ostvarena i pohranjena u najboljoj produkcijskoj i tehničkoj kvaliteti. Uz novo proizvedene sadržaje, u jedinstvenom sustavu digitalne pohrane upravljat će se arhiviranim sadržajima i drugim programskim gradivom kako bi se omogućila njihova višestruka upotrebljivost i maksimalna iskoristivost.

### 3. Nositelj umreženog društva

**Kako da ostanemo prepoznatljivi, dostupni i važni na pretrpanom tržištu digitalnih komunikacijskih platformi? Koja bi trebala biti naša uloga u budućnosti? Trebamo li bitno promijeniti dosadašnju koncepciju komuniciranja s javnošću?**

Hitna i bitna promjena, s kojom se javni medijski servis suočava usred društvenog, ekonomskog, političkog i kulturnog razvoja europskih društava, sadašnji je burni razvoj umreženog društva. Taj je razvoj izravno povezan s trendovima fragmentacije i digitalizacije.

U svjetlu te promjene, HRT ne može ostati na razini pasivnog promatrača i izvjestitelja o društvenim i drugim događajima i fenomenima, nego se mora aktivno uključiti kao komunikacijski posrednik u stvaranju demokratskog društva. HRT mora preuzeti korektivnu ulogu ako zbog nedostatne komunikacije i razumijevanja građanstvo izgubi demokratski utjecaj na promjene. Mora aktivno djelovati u društvenim mrežama emancipiranog društva kao ravnopravni i profesionalni sudionik, omogućitelj umreženog društva.

HRT mora postati aktivni subjekt društvene komunikacije koji pomaže u izgradnji društvenih vrijednosti, te u stvaranju i razmjeni društvenih dobara. Prepoznate i jasno definirane javne vrijednosti mora aktivno i dosljedno promovirati i djelovati u skladu s njima.

Koristi umreženog društva HRT treba primijeniti stvarajući javne događaje uz sudjelovanje građana, prihvaćajući korisnički generirane sadržaje te proširujući i jačajući svoju ulogu nadziratelja javne vlasti.

Da bi iskoristio društvene mreže kao komunikacijsku platformu eko sustava građana, HRT mora sam stjecati nove kompetencije, ali isto tako mora aktivno unapređivati osviještenost građana o novim digitalnim komunikacijama te ih podučavati kako bi svoje nove komunikacijske vještine iskoristili u demokratskom razvoju.

## 4. Doprijeti do svakog pojedinca

**Fragmentacija, globalno prisutna visokokvalitetna konkurencija, specijalizirani kanali, smanjeni interes mladih za klasične medije, zahtjevi za segmentiranom ponudom ... Održavanje visoke kvalitete je nužan ali ne i dovoljan uvjet za prepoznatljivost i relevantnost.**

**Doseg (gledanost, slušanost, posjećenost) govori o tome koliko je vrijednost javne medijske usluge prepoznata kod pojedinaca ili određenih društvenih skupina.**

Unatrag nekoliko godina, jačanjem konkurencije, fragmentacijom tržišta ali i zbog vlastitih propusta i nestabilnosti u upravljanju, doseg HRT-ovih programa bitno je umanjen. Taj je trend osobito izražen i kritičan kod mlade populacije. Pad dosega (gledanosti, slušanosti i posjećenosti) HRT-ovih programa ozbiljno ugrožava relevantnost i status HRT-a.

Konkurenciju HRT-u ne predstavljaju samo domaći radijski i televizijski nakladnici. Puno veća prijetnja dolazi od globalnih nakladnika koji nude visokokvalitetne sadržaje u specijaliziranim kanalima, te od globalno dostupnih internetskih servisa s nevjerovatno bogatom ponudom za svaki individualni interes. Digitalizacija i brza internetska veza omogućavaju okupljanje *ad hoc* grupe oko vrijednosti, ukusa, stilova života, interesa, pitanja i mišljenja te dijeljenje medijskih sadržaja.

Mladi općenito pokazuju sve manji interes za televiziju kao medij, a osobito za opće kanale i programe javnih nakladnika. U Hrvatskoj je mladu publiku preuzela izrazito komercijalna konkurencija i supstituti (internetske medijske usluge).

HRT mora učiniti posebne napore kako bi zaustavio pad interesa i dosega kod djece i mlade publike, a u tome posebnu ulogu moraju odigrati novi mediji i nove komunikacije. Idealan rezultat ne može se očekivati, ali zaustavljanje pada dosega i pomak nabolje mora se ostvariti.

HRT mora podići razinu prepoznatljivosti i relevantnosti tako da što veći broj pojedinaca, korisnika medijskih usluga, prepozna javnu vrijednost koju HRT isporučuje te da svoja ulaganja u javni medijski servis smatra opravdanim. To znači da općenito mora postići rast dosega i udjela u gledanosti, slušanosti i posjećenosti svojih programskih sadržaja, osobito onih visoke javne vrijednosti, i to pažljivim utvrđivanjem ciljne publike, korištenjem najprikladnijih medija i medijskih platformi, stalnošću termina emitiranja, osmišljenom i kvalitetnom promocijom te kvalitetnim sadržajima.

HRT osobito mora jačati svoju poziciju u mreži novih medijskih platformi i uređaja. Pozicioniranje među prvih pet domaćih nakladnika ostvariv je cilj. U klasičnim medijima, bez obzira na distribucijsku platformu, HRT mora biti najslušaniji i najgledaniji domaći nakladnik. Sadržaji i usluge moraju se prilagođavati tehnologijama distribucije i prezentacije koje su korisnicima najpogodnije.

Javna obveza HRT-a je pružanje medijskih usluga cjelokupnom stanovništvu. Stoga doseg mora biti što je moguće više uravnotežen u svim socio-demografskim i teritorijalno distribuiranim skupinama.

Fragmentacija proizlazi iz kombinacije faktora: porasta individualizacije, globalizacije i urbanizacije u kombinaciji s erozijom čvrstih i dugotrajnih veza koje su ugrađene u tradicionalne institucije kao što su obitelj i sustave vjerovanja povezane s religijom, demokracijom i radnim odnosima.

HRT i danas ima prilično raznovrsnu ponudu sadržaja kroz javne medijske usluge, ali raste udio segmenata društva do kojih ta usluga više ne dopire. Osim raznovrsnosti u temama, HRT mora postići i raznovrsnost u formama prezentacije tema odnosno u platformama distribucije sadržaja te zadovoljiti rastuće potrebe za raznovrsnim medijskim uslugama. Da bi to ostvario, osim rasta kompetencija, HRT mora ostvariti i rast inovativnosti. HRT još uvijek ima veliku prednost u broju programskih kanala (koncesija) koje su mu dodijeljene, a na raspolaganju su i mnoge nove platforme koje su nedovoljno iskorištene. Zbog toga HRT ima neiskorištenu priliku pružiti segmentiranu ponudu kao odgovor na snažnu fragmentaciju interesa.

## 5. Odgovoran i uspješan javni nakladnik

**Kako iskoristiti i ispravno primijeniti konvergenciju medija i tehnologija te sve jaču orijentaciju korisnika prema nelinearnim i interaktivnim medijskim uslugama? Kako preživjeti seizmičke medijske pomake: fragmentaciju publike, eksploziju sadržaja na novim platformama, konkurenciju globalnih nakladnika u lokalnom okruženju, nove „vratare“ koncentriranih medija, komercijalizaciju, tabloidizaciju, propadanje tiska, deregulaciju i liberalnu politiku za medije?**

**Zadržavanje *statusa quo* za javne medijske servise nije dobar odabir. Pozicija komplementarna dominirajućem komercijalnom medijskom tržištu nije dovoljna. Nužan je razvoj prema otvorenoj i povezanoj instituciji. Povjerenje je najvažniji element u odnosu između javnih medijskih servisa i njihove publike.**

HRT je zastao u razvoju svojih proizvoda, tehnologije proizvodnje i distribucije te organizacije. Započeta je tranzicija iz organiziranja po medijima u funkcionalnu multimedijску organizaciju. Tehnologija je na naprednoj razini u segmentu radijske proizvodnje, ali je vrlo zastarjela, nefunkcionalna i rizična u području televizijske i proizvodnje za nove medije. U razvoju proizvoda nedostaje inovativnost, što je posljedica nemotivirajuće organizacije. Bez ozbiljnog razvoja u sva tri područja, HRT se ne može nositi s konkurentskom tržišnom ponudom. HRT mora uložiti u strukturni razvoj, i to naglo, integralno i sveobuhvatno.

Etičnošću i kompetencijama svog osoblja, efikasnošću organizacije i tehnologije te efektivnošću odluka o vrstama javnih usluga koje pruža, HRT mora doseći sposobnost obavljanja poslova javnog nakladnika usporedivu s najboljim primjerima u Europi i vodeću u široj regiji. Mora ostvariti povjerenje javnosti u sadržaj i instituciju, opće prihvaćanje solidarnog financiranja i kvalitetu isporučenog programa. HRT mora izgraditi organizacijsku kulturu koja će biti samokritična i orijentirana prema krajnjem korisniku (uslužno orijentirana).

Uspješnost i održivost HRT-a, kao nositelja javnih ovlasti, u velikoj mjeri ovise o povjerenju koje će uživati u javnosti. Povjerenje se, osim kvalitetnim uslugama, stiče i otvorenom komunikacijom, uključivanjem i odgovornošću prema javnosti (korisnicima javnih usluga). Ta komunikacija mora biti kontinuirana. Izuzetno je važna komunikacija s javnošću u javnoj raspravi o programskim obvezama koje se ugovaraju s Vladom RH. Korištenje povjerenih resursa mora prema javnosti biti transparentno, a informiranje javnosti o poslovnim planovima i rezultatima HRT-a precizno i dosljedno. Dijalog s javnošću mora biti svakodnevni, otvoren, dvosmjerni i uz korištenje svih raspoloživih komunikacijskih kanala.

HRT mora nastojati izbjeći u Europi prisutnu prijetnju prekida izravne veze između javnih medijskih servisa i njihove publike. Takva prijetnja dolazi iz pozicije "vratara", koju zauzimaju telekomunikacijske kompanije, utječući na važnost javnih servisa svojim najavama, elektroničkim programskim vodičima, pretraživačima i preporukama.

Javni medijski servis i njegova zadaća da informira, obrazuje i zabavi, mora se ponovo otkriti unutar novog konteksta umreženog društva. Moraju se razviti nove uloge, povezati se s publikom, javnim i

kulturnim institucijama te s područjima civilnog društva koja stvaraju javne vrijednosti. Opći gubitak povjerenja u institucije mogu dovesti i do rušenja legitimiteta javnih medijskih servisa. Upravo ti servisi moraju povratiti povjerenje u institucije i njihovu ulogu u unapređenju društva.

Da bi se omogućila racionalizacija proizvodnje, investicija i ukupnog poslovanja, a istodobno poboljšala gledanost i slušanost u linearnim kanalima, HRT će dugoročno planirati svoj program i proizvodnju sadržaja. Programsku shemu odnosno raspored emitiranja nastojat će održavati stabilnom i maksimalno prilagođenom potrebama i navikama korisnika linearnih usluga. Uskladit će se kriteriji i ciljevi unapređivanja te praćenjem i korektivnim mjerama upravljati kvalitetom programa i sadržaja.

Radi optimalnog iskorištenja resursa i pružanja novih informativnih usluga, HRT će integrirati i multimedijски organizirati proizvodnju vijesti i drugih informativnih sadržaja.

Utvrđit će se kriteriji i pokazatelji za optimizaciju produkcijskih i tehnoloških resursa kako bi se optimizirali fiksni troškovi. Organizacijom, postupcima izbora ideja i proizvodnih projekata, te korištenjem sustava nagrađivanja poticat će se inovativnost u formatima, sadržajima i podizanju efektivnosti procesa proizvodnje.

Narudžbe programa planirat će se i realizirati isključivo u okvirima raspoloživih financijskih, ljudskih i tehničkih resursa. Financijski budžeti za proizvodne projekte i nabavu programskih sadržaja financirat će vlastite i druge resurse potrebne za realizaciju programskih narudžbi. Poboljšanje postupaka planiranja dovest će do bolje iskorištenosti resursa.

Vlastita proizvodnja će se fokusirati i specijalizirati na one formate i žanrove koji će se u internom okruženju prirodno najbolje razvijati i postizati najbolje rezultate u smislu efektivnosti i efikasnosti. Za sve ostale formate i žanrove HRT će se zalagati za razvoj pouzdane, kvalitetne i konkurentne neovisne produkcije od koje će naručivati sadržaje prema utvrđenim postupcima, normativima i kriterijima.

Uvođenje potpuno digitalne tehnološke infrastrukture za proizvodnju bez vrpce, koja objedinjuje sve medijske platforme, sve vrste sadržaja i sve vidove pohrane, omogućit će se efikasna multimedijска proizvodnja, digitalnu pohranu i upravljanje sadržajima staviti u središte sustava, omogućiti digitalizaciju arhivskih sadržaja te automatizirati emitiranje i objavljivanje.

HRT ne posjeduje kompetencije adekvatne suvremenim medijima, komunikacijama i tehnologijama, a oslabile su mu i kompetencije za ostvarenje misije u klasičnim medijima. Ako želi biti vodeći javni nakladnik u široj regiji, kompetencije osoblja moraju biti vrhunske. Edukacija u novoj organizaciji proizlazit će isključivo iz strategije, odnosno iz razvojnih projekata. Edukacijski proces mora završiti konstatacijom da je novo znanje usvojeno. Edukacija podrazumijeva cjeloživotno obrazovanje.

Proizvod HRT-a mora se od standardiziranih radova razvijati u smjeru većeg naglaska na inovacije i fleksibilnost. Od ekskluzivne, profesionalne produkcije treba se pomaknuti prema zajedničkoj kreaciji, te partnerskom organiziranju i dijeljenju vrijednosti i kreiranog dobra ugrađenog u nacionalnu kreativnu industriju. Od zatvorene ili utvrđene institucije moramo se razvijati prema otvorenoj i povezanoj s mrežama ljudi, zajednica, kulturnih organizacija i s civilnim društvom. Pouzdanost i sigurnost mora oblikovati svaki aspekt našega pristupa. Potvrda dozvole za javno djelovanje na kraju mora doći od publike, a osiguranje te potvrde zaslužuje i najoštrije mjere.

HRT će uvesti mjerenje uspješnosti ostvarivanja ciljeva (planova) u ukupnu funkcionalnu organizaciju, a osobito mjerenje uspješnosti izlaznog proizvoda - programskih usluga. Pri tome će za upravljanje

kvalitetom primjenjivati metodu trokuta vrijednosti. Ocjenu uspješnosti davat će naručitelj određene vrijednosti (programskog sadržaja ili usluge) svom isporučitelju, u skladu s glavnom lancem vrijednosti. Glavni naručitelj i ujedno krajnji korisnik programskih usluga je javnost, a isporučitelji su glavni urednici. Glavni urednici su naručitelji, a producenti isporučitelji programskih sadržaja. Utvrđena uspješnost imat će izravne i jasne posljedice u sustavu motivacije i nagrađivanja.

Edukacijom, razvijanjem internog tržišta, novim pristupom upravljanju pomoću ciljeva te mjerenjem uspješnosti i motivirajućim nagrađivanjem u funkcionalnoj organizaciji HRT će ustrajati u razvijanju nove organizacijske kulture.

## 6. Održivi razvoj

**Javno financiranje nakladnika javnih medijskih usluga pod pritiskom je u cijeloj Europi. Tržište oglašavanja ostavlja sve manje prostora za nakladnike s dvojnim financiranjem. Troškovi rastu. Tehnologija proizvodnje i distribucije ubrzano se mijenja, a njeno je održavanje sve skuplje. Upravljanje troškovima, osobito onima vezanim za resurse, presudno je za održivi razvoj.**

Da bi postigao i održao financijsku stabilnost, HRT prije svega mora osigurati konsenzus javnosti oko svoje misije, statusa i načina financiranja radi održavanja stabilnosti i povećanja uspješnosti naplate pristojbe.

Restrukturiranje mora uskladiti tehnologiju, organizaciju i resurse HRT-a s programskim obvezama i razvojem programskih usluga na takav način da do 2017. godine HRT dostigne financijsku stabilnost i visoku kvalitetu proširene usluge uz održivi razvoj. Mora omogućiti povećanje programske učinkovitosti, učinkovito planiranje i upravljanje proizvodnjom, tehnološku modernizaciju, unapređenje poslovne efikasnosti te optimizaciju i unapređenje kompetencija ljudskih resursa.

Nužno je što prije uravnotežiti prihode i rashode, optimizirati novčani tijek te anulirati vanjsko financiranje likvidnosti i na taj način nastale troškove.

Uz osiguravanje prihoda od pristojbe potrebno je pratiti i razvijati druge izvore javnog financiranja. Korištenjem mogućnosti nove tehnologije treba razviti nove forme komercijalnog iskorištenja, prodaje i plasmana proizvedenih medijskih sadržaja.

U roku od najviše 3 godine kapaciteti i raspoloživost tehnološke infrastrukture moraju biti optimizirani u odnosu na potrebe proizvodnje i objavljivanja programskih sadržaja te usklađeni s raspoloživim financijskim sredstvima za investicije, operativu i održavanje. Eventualni viškovi kapaciteta mogu se prodavati vanjskim korisnicima i tako stjecati dodatni prihod.

U istom razdoblju kapaciteti i kompetencije ljudskih resursa moraju biti optimizirani u odnosu na dugoročni programski plan. Ukupni troškovi rada moraju biti smanjeni u sklopu ukupnog restrukturiranja troškova.

Racionalizaciji troškova, boljem iskorištenju resursa i novim načinima prodaje sadržaja pridonijet će unapređivanje poslovnog planiranja i izvješćivanja, precizno planiranje raspoloživosti i praćenje iskorištenosti resursa, te integracija i modernizacija informacijskog sustava koji će omogućiti kvalitetno upravljanje. HRT danas ima visok udio fiksnih troškova koje uglavnom ne može izravno povezati s proizvodom, pa kreiranjem i odabirom proizvoda ne može na njih utjecati. Opravdana je sumnja da među troškovima ima nepotrebnih, koji nisu u funkciji ostvarivanja misije. HRT mora bitno unaprijediti upravljanje troškovima, izravno ih povezati s poslovnim i programskim ciljevima te unaprijediti svijest zaposlenika o njihovom osobnom utjecaju na uspješnost poslovanja. Neopravdani



troškovi moraju biti uklonjeni.

Organizacijskim, kadrovskim, tehnološkim i troškovnim restrukturiranjem HRT mora ostvariti pozitivne poslovne rezultate pri čemu je ključno smanjivanje udjela troškova rada u ukupnoj troškovnoj strukturi kako bi se, uz očekivani rast troškova uzrokovanih općim pojavama na hrvatskom i globalnom tržištu, što veći iznos jasno i jednoznačno usmjerio u proizvodnju i objavljivanje programa.