



HRVATSKI SABOR

KLASA: 021-13/21-07/61

URBROJ: 65-21-02

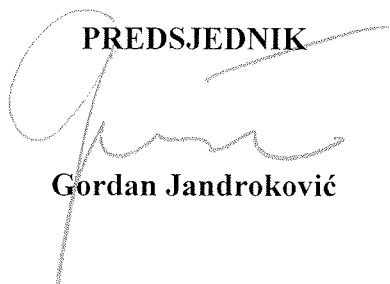
Zagreb, 13. listopada 2021.

**ZASTUPNICAMA I ZASTUPNICIMA
HRVATSKOGA SABORA**

**PREDSJEDNICAMA I PREDSJEDNICIMA
RADNIH TIJELA**

Na temelju članka 33. stavka 1. podstavka 3. Poslovnika Hrvatskoga sabora u prilogu upućujem ***Prijedlog odluke o imenovanju Glavnog ravnatelja Hrvatske radiotelevizije***, koji je predsjedniku Hrvatskoga sabora u skladu s odredbom članka 19.a stavka 3. Zakona o Hrvatskoj radioteleviziji ("Narodne novine", broj 137/10, 76/12, 78/16, 46/17, 73/17 i 94/18), dostavio Odbor za informiranje, informatizaciju i medije Hrvatskoga sabora, aktom od 13. listopada 2021. godine.

Za izvjestitelje koji će na sjednici Hrvatskoga sabora obrazložiti Prijedlog odluke, Odbor je odredio Nataliju Martinčević, predsjednicu Odbora i Željka Pavića, potpredsjednika Odbora.

PREDSJEDNIK

Gordan Jandroković



HRVATSKI SABOR
Odbor za informiranje,
informatizaciju i medije

Zagreb, 13. listopada 2021.



REPUBLIKA HRVATSKA
95 - HRVATSKI SABOR
ZAGREB, Trg Sv. Marka 6

Primljeno: 13-10-2021		
Klasifikacijska oznaka	Org. jed.	
021-13/21-07/61	65	
Uredbeni broj	Pril.	Vrij.
6521-22-21-01	ps	—

**PREDSJEDNIKU HRVATSKOGA
SABORA**

Na temelju članka 19.a stavka 3. Zakona o Hrvatskoj radioteleviziji ("Narodne novine", br. 137/2010., 76/2012., 78/2016., 46/2017., 73/2017. i 94/2018.), a u vezi članka 110. stavka 2. Poslovnika Hrvatskoga sabora, Odbor za informiranje, informatizaciju i medije Hrvatskoga sabora podnosi Hrvatskome saboru

**PRIJEDLOG ODLUKE
O IMENOVANJU GLAVNOG RAVNATELJA
HRVATSKE RADIOTELEVIZIJE**

Navedeni prijedlog utvrdio je Odbor za informiranje, informatizaciju i medije Hrvatskoga sabora na 18. sjednici održanoj 12. i 13. listopada 2021. godine.

Za izvjestiteljicu koja će na sjednici Hrvatskoga sabora obrazložiti Prijedlog odluke, Odbor je odredio Nataliju Martinčević, predsjednicu Odbora, a u slučaju njene spriječenosti Prijedlog odluke obrazložiti će Željko Pavić, potpredsjednik Odbora.

PREDSJEDNICA ODBORA

Natalija Martinčević

Privitak: - Prijedlog odluke

**PRIJEDLOG ODLUKE
O IMENOVANJU GLAVNOG RAVNATELJA
HRVATSKE RADIOTELEVIZIJE**

Na temelju članka 81. Ustava Republike Hrvatske i članka 19.a stavka 3. Zakona o Hrvatskoj radioteleviziji ("Narodne novine", br. 137/2010., 76/2012., 78/2016., 46/2017., 73/2017. i 94/2018.) Hrvatski sabor na sjednici _____ donio je

**ODLUKU
O IMENOVANJU GLAVNOG RAVNATELJA
HRVATSKE RADIOTELEVIZIJE**

I.

Za Glavnog ravnatelja Hrvatske radiotelevizije imenuje se ROBERT ŠVEB.

II.

Ova Odluka objavit će se u „Narodnim novinama“, a stupa na snagu danom donošenja.

KLASA:
Zagreb,

HRVATSKI SABOR

Predsjednik Hrvatskoga sabora
Gordan Jandroković, v.r.

O b r a z l o ž e n j e:

Uz točku I.

Hrvatski sabor je 15. srpnja 2021. godine donio Odluku o razrješenju Glavnog ravnatelja Hrvatske radiotelevizije i Odluku o imenovanju vršitelja dužnosti Glavnog ravnatelja Hrvatske radiotelevizije („Narodne novine“, br. 83/2021.), kojom je za vršitelja dužnosti Glavnog ravnatelja HRT-a imenovan Renato Kunić.

Sukladno članku 19.a stavku 3. i 4. Zakona o Hrvatskoj radioteleviziji Nadzorni odbor Hrvatske radiotelevizije je u „Narodnim novinama“, br. 83/2021., od 21. srpnja 2021. godine objavio Natječaj za imenovanje Glavnog/e ravnatelja/ice Hrvatske radiotelevizije, kojim je odredio rok za zaprimanje prijave 45 dana od dana objave Natječaja. Zadnji dan roka bio je 6. rujna 2021. godine. U naznačenom roku Nadzorni odbor HRT-a zaprimio je 16 prijava s natječajnom dokumentacijom. Na svojoj 51. redovnoj sjednici održanoj 14. rujna 2021. godine Nadzorni odbor HRT-a otvorio je prijave, te je utvrdio da su sve prijave pravodobne u smislu rokova utvrđenih javnim natječajem, a od prijavljenih 16, 13 kandidata/kinja ispunjava uvjete za imenovanje Glavnog ravnatelja Hrvatske radiotelevizije propisane Zakonom o

Hrvatskoj radioteleviziji i Statutom Hrvatske radiotelevizije i mogu se smatrati kandidatima prijavljenim na javni natječaj, a to su: Krešimir Ćosić, Gordana Grandov, Marijo Kraljević, Nikola Kristić, Josip Krželj, Ivo Kujundžić, Dražen Miočić, Dražen Rajković, Anja Šovagović Despot, Darijo Špelić, Robert Šveb, Željko Valentić i Ivica Zadro. Prema odluci Nadzornog odbora HRT-a kandidatkinje koje ne ispunjavaju uvjete javnog natječaja su: Mirela Despot Zadro, Sanja Ivančin i Anita Šimić Bitunjac. O tome je Nadzorni odbor HRT-a 16. rujna 2021. godine dostavio Mišljenje Odboru za informiranje, informatizaciju i medije. Odbor za informiranje, informatizaciju i medije je na 17. sjednici, održanoj 5. i 6. listopada 2021. godine obavio razgovore s kandidatima/kinjama koji ispunjavaju uvjete za imenovanje Glavnog ravnatelja/ice Hrvatske radiotelevizije i na njih su se odazvali svi kandidati/kinje prijavljeni na Natječaj koji ispunjavanju uvjete propisane Zakonom o Hrvatskoj radioteleviziji i Statutom Hrvatske radiotelevizije.

Odbor za informiranje, informatizaciju i medije je na svojoj 18. sjednici, održanoj 12. i 13. listopada 2021. godine raspravljao o imenovanju Glavnog ravnatelja Hrvatske radiotelevizije, te je nakon provedene rasprave većinom glasova (sa 7 glasova „ZA“ i 2 glasa „PROTIV“) utvrdio ovaj Prijedlog odluke s obrazloženjem, koji podnosi Hrvatskom saboru. Hrvatski sabor imenuje Glavnog ravnatelja Hrvatske radiotelevizije većinom glasova svih zastupnika u Hrvatskom saboru na mandat od pet godina (članak 19.a stavak 3. Zakona o Hrvatskoj radioteleviziji.)

Uz točku II.

Određuje se objava i stupanje na snagu ove Odluke.

**PRIJEDLOG PROGRAMA RADA I UPRAVLJANJA HRT-OM
2021.-2026.**

ROBERT ŠVEB

09/2021

SADRŽAJ:

1.	UVOD.....	3
2.	PREGLED STANJA	4
3.	IZAZOVI	6
3.1.	Povratak relevantnosti.....	6
3.2.	Modernizacija informativnog programa	7
3.3.	Preusmjeravanje hiperprodukcije	8
3.4.	Zaposlenici i organizacijska kultura	8
4.	NAČELA RADA I UPRAVLJANJA.....	8
4.1.	Programski i kadrovski razvoj	9
5.	PRVI STUP – KADROVI	10
5.1.	Edukacija	11
5.2.	Zapošljavanje mladih	12
5.3.	Politika plaća.....	13
6.	DRUGI STUP – PROGRAM	13
6.1.	Formati i sadržaj	14
7.	TREĆI STUP – DIGITALNA TRANSFORMACIJA	16
7.1.	Ususret 2030. – OTT <i>only</i>	17
7.2.	Digitalizacija arhiva.....	17
7.3.	Digitalni proizvodi.....	18
8.	ZAKLJUČAK.....	18

1. UVOD

Živimo u svijetu koji karakteriziraju mediji potpuno drugačiji od onih na koje su ranije generacije navikle.

Konvergencija medijskih i tehnoloških platformi dovela je do usložnjavanja medijskog, komunikacijskog i društvenog okružja i do ponude brojnih istodobnih izvora informacija. Djeca i mladi odrastaju okruženi brojnim medijima koji snažno utječu na društvena ponašanja, formiranje i prenošenje vrijednosti, oblikovanje životnih stilova, stavova i identiteta. Fenomen lažnih vijesti (en. *fake news*) i online dezinformacija aktualna su tema Europske unije i njezinih država članica a čak i one dezinformacije koje nisu nužno protuzakonite mogu biti štetne za građane i društvo u cjelini. Riječ je o prijetnjama demokratskim procesima i vrijednostima koji oblikuju javne politike u područjima kao što su zdravstvo, znanost, obrazovanje, financije itd.

Utoliko potreba za odgovornim uredništvom pouzdanih i kvalitetnih medija iz dana u dan raste.

Igrane i dokumentarne serije i filmove koje ćemo gledati ili *podcaste*¹ koje želimo poslušati biramo sami ili će nam ih, umjesto stručnih urednika, predložiti inteligentni roboti na jednoj od platformi koje redovito ili povremeno koristimo. Sve više vlastitog vremena posvećujemo konzumaciji medijskih sadržaja, a primarni uređaj koji koristimo za to nosimo sa sobom cijelo vrijeme.

Globalni medijski trendovi potvrđuju da digitalna transformacija koja je započela krajem 90-ih još traje, a nove navike publike predstavljaju izazov za klasične medijske organizacije nesklone promjenama.

Istovremeno i upravo zbog toga, uloga javnog medijskog servisa u društvu nikada nije bila važnija.

Neovisno, profesionalno i vjerodostojno novinarstvo, educirano i spremno za rad na klasičnim i novim medijskim platformama, ključ je povratka relevantnosti javnog medija. Publika mora biti u fokusu svega što javni medij radi, a svi njegovi zaposlenici motivirani za konstantno učenje, nove kreacije i inovacije te spremni na česte promjene.

Osobno se bavim medijima više od 20 godina, a sudjelovao sam, u više navrata, u kreiranju raznih strateških dokumenata i analiza za HRT u periodima od 2006.-2008. i 2012.-2014. Također sam sudjelovao u kreiranju Zakona o HRT-u 2010. godine. U svim tim aktivnostima, a na osnovi već tada jasnih kretanja medijskih trendova zalagao sam se za postupnu transformaciju HRT-a iz klasične radiodifuzne organizacije u organizaciju multimedijiskog karaktera koja će biti sposobna pružati javnu uslugu u skladu s, tada, nadolazećim promjenama medijskog okruženja.

Ovdje ću pokušati ukratko objasniti kakva i koja unapređenja predlažem provesti u pokušaju da se donekle nadoknadi izgubljeno vrijeme i HRT vrati na poziciju

¹ Forma objave audio snimke putem Interneta

najrelevantnijeg i najvjerodostojnijeg medija u Republici Hrvatskoj koji će svim građanima biti vrijedan pristojbe koju plaćaju.

2. PREGLED STANJA

Javni medijski servis, u smislu koncepcije i stvarnog djelovanja, važan je dio europske tradicije, jedan od stupova europskog shvaćanja demokracije, sastavnica europske kulture i oslonac uspješnom razvoju društva.

Najvažniji javni medijski servis u Republici Hrvatskoj je Hrvatska radiotelevizija (HRT). Ustrojen je u skladu s europskom kulturnom stečevinom s ciljem služenja društvu, stvaranja javnog dobra i osiguranja daljnjeg razvoja demokratskog društva. Svrha mu je da svojim programom i uslugama čuva i promiče europske i hrvatske nacionalne i kulturne vrijednosti, pridonoseći stvaranju pluralnog, tolerantnog i uspješnog društva.

HRT je najveća medijska i kulturna institucija u Republici Hrvatskoj koja u domaćoj kulturnoj ekonomiji ima najznačajniju poziciju. Raspolaže vrijednim i jedinstvenim resursima kao što su međunarodna prepoznatljivost, višegodišnja suradnja i umreženost s drugim javnim europskim medijskim servisima, vrlo dobra teritorijalna zastupljenost, stabilni izvori financiranja, snažni tehnički resursi, bogati arhiv itd. Svojim djelovanjem HRT se trudi davati stalan poticaj i pomoć domaćoj kreativnoj industriji. Mnogi kulturni proizvodi ovise o potpori HRT-a. HRT kroz svoje ansamble značajno doprinosi hrvatskoj glazbenoj produkciji.

Zakonom o HRT-u utvrđeni su status, djelatnost, funkcija i sadržaj javnih usluga, financiranje, upravljanje, nadzor i način rada HRT-a. HRT je pravna osoba sa statusom javne ustanove. Osnivač HRT-a je Republika Hrvatska, a osnivačka prava ostvaruje Vlada RH. HRT-om upravlja, predstavlja ga i zastupa Glavni ravnatelj HRT-a. Odgovoran je za zakonitost poslovanja, uspješno ostvarivanje djelatnosti, financijsko poslovanje i ostvarivanje programskih načela HRT-a. Za svoj rad odgovara Nadzornom odboru HRT-a. Nadzorni odbor nadzire poslovanje HRT-a i usklađenost poslovanja sa zakonima. Interese javnosti zastupa i štiti Programsko vijeće HRT-a. Vrste, opseg i sadržaj svih javnih usluga koje HRT pruža te iznos i izvor sredstava za njihovo financiranje utvrđeni su Ugovorom koji se sklapa između HRT-a i Vlade Republike Hrvatske na razdoblje od pet godina.

U skladu s odredbama Zakona o HRT-u, HRT ostvaruje svoju djelatnost emitiranjem triju radijskih programskih kanala na državnoj razini (Prvi program Hrvatskoga radija - HR 1, Drugi program Hrvatskoga radija - HR 2 i Treći program Hrvatskoga radija - HR 3), osam radijskih kanala na županijskoj ili regionalnoj razini (Radio Dubrovnik, Radio Knin, Radio Osijek, Radio Pula, Radio Rijeka, Radio Sljeme, Radio Split, Radio Zadar), dvaju općih televizijskih kanala na državnoj razini (Prvi program Hrvatske televizije - HTV 1, Drugi program Hrvatske televizije - HTV 2) te dvaju specijaliziranih televizijskih kanala na državnoj razini (Treći program Hrvatske televizije - HTV 3 i Četvrti program Hrvatske televizije - HTV 4). Uz emitiranje navedenih radijskih i televizijskih programskih kanala HRT je u skladu s odredbama Zakona o HRT-u obvezan ostvarivati svoju djelatnost proizvodnjom i objavljivanjem pisanih, audio i audiovizualnih sadržaja na internetskim portalima općeg ili specijaliziranog karaktera, javnim izvođenjem i snimanjem glazbenih sadržaja osobito s područja simfonijske, zborske, narodne, jazz i zabavne glazbe, organiziranjem priredbi i koncerata, posebice nacionalne glazbene baštine i suvremenih djela hrvatskih skladatelja i umjetnika izvođača, te proizvodnjom drugih programskih

servisa (proizvodnja internetskih stranica, teleteksta i slično). Dodatno, u skladu s odredbama važećeg Ugovora HRT, a zbog zajedničkog interesa HRT-a, Hrvatskog sabora i Vlade RH, HRT je obvezan emitirati jedan radijski programski kanal i jedan televizijski programski kanal na međunarodnoj razini namijenjen Hrvatima diljem svijeta i međunarodnoj javnosti. Svi radijski i televizijski programski sadržaji, za koje HRT posjeduje internacionalna prava, dostupni su, osim u Hrvatskoj, putem multimedijske usluge HRTi u cijelome svijetu kao linearna i nelinearna programska usluga.

HRT se financira tzv. mješovitim modelom odnosno kombinacijom javnih (pristojba, sredstva iz Fondova EU i sredstva iz državnog proračuna) i komercijalnih prihoda (oglašavanje i druge usluge). Ovaj je model ujedno i najčešće primjenjivani model u Europskoj uniji. Visina mjesečne pristojbe nominalno je nepromijenjena od 2010. godine, međutim ukupan prihod od pristojbe bilježi konstantan pad kao posljedica negativnih demografskih kretanja. Komercijalni prihod u zadnjih deset godina značajno je smanjen te danas predstavlja tek oko 6% ukupnog prihoda. Oba izvora izravno su pod utjecajem gospodarskih okolnosti, kako globalnih tako i nacionalnih.

Rezultati javnog servisa do sad su se vrednovali gotovo isključivo kroz mjerenje gledanosti i slušanosti odnosno minutama pojedinih programskih sadržaja. Novost predstavlja aktualni Ugovor za razdoblje od 1. siječnja 2018. do 31. prosinca 2022., gdje se predviđaju redovita (najmanje jednom godišnje) kvalitativna istraživanja o uspješnosti ispunjavanja obveza koje proizlaze iz HRT-ove misije, ostvarenja željenih vrijednosti i načela (HRT Ugovor, čl. 103, st. 2).

U posljednjih desetak godina europski javni servisi suočeni su s općim padom gledanosti, osobito u mlađoj populaciji. Intenzivno se traže rješenja, pogotovo u razumijevanju novih potreba i navika publike te u području korištenja novih digitalnih tehnologija i prilagodbi usluga tim tehnologijama. Gledanost HTV-a bitno je pala u posljednjih deset godina, dok je slušanost HR-a ispod europskog prosjeka. Pozicija portala hrt.hr je niska, ali na društvenim mrežama HRT nije loš.

U kontekstu gledanosti, slušanosti i posjećenosti, HRT značajno ugrožavaju domaći komercijalni radio i TV nakladnici, kao i inozemni *streaming*² divovi poput Netflix i drugih. Za očekivati je da će konkurencija u skoroj budućnosti još više ojačati ulaskom na hrvatsko medijsko tržište novih internacionalnih igrača (npr. Amazon Prime, Disney+ ...) te domaćih telekoma.

U zadnjih 10 godina HRT je značajno smanjio broj zaposlenih i danas ima ispod 2900 djelatnika. Gotovo polovica radi na radnim mjestima za koje je potrebna visoka stručna sprema. Dobna struktura ukazuje na preveliku zastupljenost zaposlenika starije dobi kojima uglavnom manjkaju nužne digitalne kompetencije

Promjene nastale digitalnom "revolucijom" više nisu upitne niti daleke. Vještine i znanja potrebni za kompetentno snalaženje u multimediji, postali su ključnim uvjetom za kreiranje, uređivanje i distribuciju svih medijskih sadržaja. Takve promjene neizostavno zadiru u programska, kadrovska i organizacijska, a posljedično i pitanja suradnje s drugim medijskim, tehnološkim i gospodarstvenim subjektima.

² Način prijenosa audiovizualnih sadržaja putem Interneta

Diskontinuitet u upravljanju i koncepcijama razvoja, izostanak društvenog konsenzusa o nužnosti temeljitog restrukturiranja i manjak jasnih ciljeva, neki su od uzroka zbog kojih HRT teško provodi vlastitu transformaciju, a što se posljedično nepovoljno odražava na željene rezultate.

3. IZAZOVI

3.1. Povratak relevantnosti

Najvažnije mjerilo uspješnosti javnog medijskog servisa je relevantnost. HRT građanima mora biti relevantan kako bi svi smatrali javno financiranje opravdanim za isporučenu javnu vrijednost.

Od pojave komercijalnih medija HRT konstanto gubi relevantnost u (različitim/svim) sociodemografskim skupinama opće populacije.

Gubitkom značajnog dijela publike HRT je zadržao relevantnost u vrlo ograničenim skupinama, prije svega populacije starijih građana.

Ipak, pojedini medijski projekti još uvijek uspijevaju osigurati HRT-u dominaciju u medijskom prostoru i time, ponekad i na neko vrijeme, povratiti relevantnost kod većeg broja građana.

Povratak relevantnosti i povjerenja kod svih građana, a posebno kod mlade populacije glavni je izazov i zadatak u narednom razdoblju.

Dugoročni trendovi pokazuju da se televizija općenito sve manje gleda, ali još uvijek se radi o značajnoj količini vremena koju građani posvećuju TV ekranu.

Europski građani u prosjeku gledaju televiziju 3:45 sati dnevno dok se u Hrvatskoj televizija prosječno gleda 4:42 sata na dan. Naši mladi televiziji također posvećuju nešto više vremena (1:52 sata) od europskih vršnjaka koji na TV troše 1:39 sati na dan.

Prema podacima EBU-a, kanali Hrvatske televizije ostvarili su u 2020. tjedni doseg (u tjedan dana je neki gledatelj pogledao jedan ili više HTV kanala minimalno jednom u trajanju od 15 minuta ili više) u okvirima prosjeka europskih javnih servisa od 61% ukupne populacije. Drugim riječima, 39%, ukupnog broja ljudi koju su gledali televiziju u Republici Hrvatskoj, nije pogledalo niti jedan od HTV-ovih programa duže od 15 minuta tijekom svakog tjedna u 2020. godini prosječno. U mladoj populaciji europski prosjek je 35% tjednog dosega javnih televizijskih servisa a Hrvatska nije dostavila podatke.

Prema istom izvoru, prosječno vrijeme slušanja radija u europskim zemljama također već godinama kontinuirano polako opada i 2020. je iznosilo 2:18 sata (za mlade 1:21 sata).

Tjedni doseg javnih radijskih servisa u Europi je 45%, za mlade 30%. Hrvatski radio je bitno niži od europskog prosjeka sa 23% u općoj i 10% u mladoj populaciji, što je zbog nekompatibilne definicije dosega vjerojatno još i manje.

Može se primijetiti da mladi u Hrvatskoj podjednako slušaju radio i gledaju televiziju kao i u ostatku Europe, ali ne HRT.

Posjećenost internetskih usluga izražava se relativnom pozicijom u odnosu na konkurenciju mjereno nekolicinom tehničkih parametara. Prema posljednjem izvještaju agencije Gemius HRT se prema parametru stvarnih korisnika među nakladnicima nalazi tek na 12. mjestu.

Što se tiče trendova korištenja digitalnih medija, u Europi se uočava snažan porast vremena provedenog „na“ mobilnim telefonima i rast potrošnje korisnika audiovizualnih usluga na zahtjev uz pretplatu (SVOD) u odnosu na linearne medije. Društvene mreže su vodeći medij prema provedenim vremenu za uzrast 16-24 godine, a glazba se dominantno sluša putem *streaming* servisa.

Na internetskim stranicama europskih javnih nakladnika posebno se ističu zasebne stranice namijenjene djeci odnosno mladima. HRT ima posebne stranice namijenjene djeci, ali za sada nema stranice namijenjene mladima. Svi napredniji javni nakladnici, a osobito DR (Danska), YLE (Finska), ARD (Njemačka), LRT (Litva), NPO (Nizozemska), NRK (Norveška), TVP (Poljska), SVT (Švedska), imaju tzv. *online-first* programe. To su sadržaji koji se načelno proizvode za televiziju, ali se objavljuju prvo na internetskim stranicama i platformama, prije objave u linearnom mediju. HRT nema takvu uslugu. Većini europskih javnih nakladnika nastup na društvenim mrežama je izuzetno važan odnosno predstavlja strateški prioritet. HRT ne spada u tu većinu. Što se tiče posebnih aplikacija za mobilne uređaje, HRT se, u posljednje vrijeme, pridružuje većini javnih nakladnika.

3.2. Modernizacija informativnog programa

Informativni pogoni HTV-a i HR-a predstavljaju najveći *news gathering*³ resurs u državi. Brojni novinari, urednici, snimatelji, montažeri i drugi raspoređeni su u regionalnim centrima i dopisništvima; dobra je opremljenost profesionalnom opremom na svim razinama.

Velika je vrijednost duga tradicija proizvodnje vijesti i veliko korporativno iskustvo u ovoj domeni.

Međutim, usprkos svim komparativnim prednostima u ovom području HRT-ove djelatnosti, gubitak publike je zabrinjavajući.

Svijet se ubrzano mijenja, a ponekad znanje koje smo ranije stekli treba nadograditi u skladu s novim vremenom.

Prema najnovijem izvješću EBU-a, u 16 europskih zemalja javni servis uživa najveće povjerenje građana među ondje raspoloživim medijskim kanalima. U tu skupinu pripadaju Norveška, Finska, Švedska, Ujedinjeno Kraljevstvo, Irska, Danska, Njemačka, Nizozemska, Belgija, Češka, Švicarska, Austrija, Portugal i Bugarska. Javni su servisi među 5 medija s najvećim povjerenjem u Francuskoj, Slovačkoj i Grčkoj. U Poljskoj, Španjolskoj, Italiji, Mađarskoj, Rumunjskoj, Turskoj i Hrvatskoj javni servisi nisu među prvih 5 prema povjerenju publike. U ostalim članicama taj podatak nije utvrđen.

Svi ovi pokazatelji ukazuju na činjenicu da je danas vraćanje povjerenja i relevantnosti veliki izazov.

Prvo, relevantnost se sada mora vraćati putem širokog spektra medija i platformi, a ne samo na radiju i televiziji.

Drugo, informacije moraju biti ne samo vjerodostojne nego i obrazložene, a opet predstavljene kratko i razumljivo te prilagođeno za pojedinu platformu i brzo. S informacijama se ne smije kasniti i mora ih se plasirati prvo na onoj platformi na kojoj će ih ciljana publika prvo pronaći. To znači da prioritet nema linearni medij, nego upravo nelinearni. Publika odmah mora steći dojam da će daljnji razvoj teme najbolje pratiti putem HRT-ovih usluga.

³ Proces prikupljanja, provjere, obrade i prezentacije vijesti

3.3. Preusmjeravanje hiperprodukcije

Programske sheme HRT-a već godinama karakterizira produkcija velikog broja emisija koje po svojoj formi i sadržaju ne ulaze u kategoriju sadržaja trajne vrijednosti.

Velik dio takvih emisija formalno se može opravdati udjelima programskih vrsta utvrđenih Ugovorom, ali one ne pridonose kvaliteti i relevantnosti HRT-ovog programa, a ni realizaciji strateškog projekta prema članku 76. Ugovora koji upravo upućuje na „stvaranje dramskih dokumentarnih, igrano-dokumentarnih, glazbenih i drugih djela trajne kulturne, umjetničke, obrazovne i druge vrijednosti“. Namjera je toga projekta ulaganje javnih sredstava u stvaranje audio, audiovizualnih i multimedijских djela koja će ostati za sljedeće generacije i čija vrijednost neće nestati jednokratnim emitiranjem.

Uz potpuno razumijevanje potrebe za kvalitetnom obradom dnevnih tema, poslovni je izazov preusmjeriti fokus i resurse na sadržaje trajne vrijednosti, posebno one prikladne za digitalnu distribuciju.

Preporuka za strategije javnih medija glasi: „Radije napravite nešto veliko po čemu ćete biti zapaženi i upamćeni nego da potrošite resurse na mnoštvo malih i nezamijećenih produkcija.“

3.4. Zaposlenici i organizacijska kultura

Većina zaposlenika HRT-a su vrijedni i lojalni radnici, profesionalci koji svoj posao vole i odrađuju s ljubavlju i ponosom. Oni su najveća vrijednost HRT-a.

Međutim, desetljećima se na HRT-u ne uvode moderna načela upravljanja ljudskim potencijalima, a česte promjene uprava, nestabilnost i učestali „počeci povijesti“ kreirali su kulturu straha i ravnodušnosti. Osim plaća, koje dugi niz godina ne prate tržišna kretanja, često je i organizacijska klima ta koja odbija najbolje talente i pogoduju odljevu stručnjaka i medijski prepoznatljivih osoba.

Nemogućnost napredovanja i zastarjela sistematizacija poslova i radnih mjesta motiviraju stvaranje nepotrebnih slojeva srednjeg menadžmenta, često bez minimalnih znanja i interesa za upravljanje ljudima, što dodatno komplicira međuljudske odnose.

Unatoč nekoliko pokušaja ukidanja do danas je preživjela organizacija zatvorenih silosa koja otežava komunikaciju, priječi usmjerenje ka zajedničkom cilju i čuva status quo.

Loša komunikacija ne samo da ne pogoduje kreativnom timskom radu već i nepotrebno troši resurse, ugrožava radnu klimu, obeshrabruje radnike, ponižava ih i revoltira.

Tehnika je danas sposobna napraviti sve što poželimo, ali kreativan, zainteresiran i zadovoljan radnik sklon stalnom učenju i usvajanju novih vještina najveća je vrijednost.

Izazov svake organizacije je promjena njene vlastite kulture.

4. NAČELA RADA I UPRAVLJANJA

Zakon o HRT-u (NN 137/10, 76/12, 78/16) propisuje da glavni ravnatelj predstavlja i zastupa HRT. Glavni ravnatelj HRT-a odgovoran je za zakonitost poslovanja, ostvarivanje programskih načela, financije i uspješno ostvarivanje djelatnosti.

Zakonitost poslovanja, ostvarivanje programskih načela i uredno financijsko poslovanje područja su koja spadaju u mjerljive i relativno definirane tehničke kategorije s kojima stručne službe HRT-a uglavnom uredno upravljaju.

„Uspješno ostvarivanje djelatnosti“ nije tehnička kategorija jer definira sam razlog postojanja javnog medija koji postoji radi javnosti, radi za javnost i javnost ga plaća.

Sve što je ovim i prijašnjim Zakonima o HRT-u zakonodavac pokušao regulirati je da se resursi (novac) koji javnost uplaćuje vrati javnosti kroz javnu vrijednost koju HRT treba isporučiti uspješnim ostvarivanjem djelatnosti. Poslovanje, financije i programska načela samo su zadani okvir upravljanja dok su kreacija javne vrijednosti, formati, sadržaj i ostvarivanje njenog dosega u javnosti odgovornost Glavnog ravnatelja i svih djelatnika HRT-a.

Glavni ravnatelj može i hoće, relativno lako i u suradnji sa stručnim službama HRT-a, osigurati zakonitost poslovanja, uredne financije i realizaciju zadanih programskih načela.

Međutim, Glavni ravnatelj, bez angažiranosti, mobilizacije i podrške svih zaposlenika HRT-a ne može osigurati uspješno ostvarivanje djelatnosti. Također, to ne može osigurati niti netko izvan HRT-a jer bi time nestao i sam HRT.

Iz tog razloga svoj najveći zadatak vidim u kreiranju upravljačkog stila koji će uključiti apsolutno sve djelatnike i suradnike u stvaranje atmosfere u kojoj će svi naći vlastiti smisao, motiv i veselje raditi za zajednički cilj:

*HRT SVOJIM PROGRAMSKIM SADRŽAJIMA I USLUGAMA POMAŽE GRAĐANIMA
U IZGRADNJI HRVATSKE U BOLJE MJESTO ZA ŽIVOT SADAŠNJIH I BUDUĆIH
GENERACIJA*

4.1. Programski i kadrovski razvoj

Programski razvoj s glavnom namjerom podizanja relevantnosti i vjerodostojnosti HRT-a kao javnog medijskog servisa bit će glavni putokaz za sve ostale razvojne planove i aktivnosti.

Svi raspoloživi resursi HRT-a bit će usmjereni na efikasnu podršku programu.

Temeljno načelo da program javne medijske usluge mora odgovarati potrebama i navikama cjelokupnog društva i svih njegovih pojedinaca nije potrošeno i od tog načela ne odustaje niti jedan relevantan javni servis u Europi. Praktički je nemoguće zakonom pa ni Ugovorom propisati kako to program mora odgovarati potrebama i navikama svih građana Republike Hrvatske. To i nije posao zakonodavca, to je posao i struka medijskih profesionalaca koji naprosto moraju imati osjećaj za svoje korisnike i znanje kako se potrebe i navike tih korisnika utvrđuju.

Građani RH moraju biti u središtu planiranja svih aktivnosti i ostati u središtu pažnje godišnjeg, sezonskog, tjednog i dnevnog planiranja programa. Program javnog servisa mora biti dostupan svim građanima, bez obzira na način njegove distribucije i bez obzira na obrazovanost, ekonomsku moć, lokaciju ili zdravstveno stanje građana. Program mora biti takav da svaka grupacija građana, prema svojim interesima, sposobnostima i mogućnostima, može dobiti relevantne informacije, obrazovne i zabavne sadržaje.

Razvoj programa podrazumijeva da su interesi proizvođača sadržaja podređeni interesima društva i građana. Ono podrazumijeva izbalansiranost tema i stilova njihove prezentacije kojom će se postići univerzalnost. Univerzalnost znači doprijeti do svih segmenata društva, bez iznimaka, ograničenja i prepreka.

Očigledno je da razvoj programa treba uključivati i digitalne platforme što znači sadržajno i produkcijsko oblikovanje programa prilagođeno specifičnostima platformi. To ne može značiti pusto prenošenje televizijskih sadržaja na novim platformama, to mora značiti proizvodnju sadržaja prilagođenih tim platformama i toj publici. Naime, razvojem novih medija odnos javnog servisa prema publici mora se promijeniti: komunikacija više ne smije biti jednosmjerna i u obliku monologa, nego dvosmjerna komunikacija u obliku dijaloga i uz interakciju.

Razvojem programa mora se postići vjerodostojnost u svim žanrovima i formatima. Ta vjerodostojnost ne odnosi se samo na informativne programe, ona je možda još i važnija kada se radi o znanosti, obrazovanju, kulturi, zabavi ili sportu. Korisnik HRT-ovih usluga treba steći dojam da je HRT u svojim programima i sadržajima neovisan o bilo kakvoj ideologiji, političkoj opciji ili ikakvom pritisku. I taj dojam mora biti istinit. Ako želi povratiti relevantnost, HRT se ne smije poigravati s percepcijom o neovisnosti.

Javno financirani program HRT-a mora biti kvalitativno iznad domaće konkurencije, mora biti izvrstan, inovativan i raznolik.

Osim razvoja vlastitih kreativnih potencijala HRT treba nastaviti poticati razvoj cjelokupnog sektora audiovizualnih djelatnosti u Hrvatskoj.

Dakako da takve namjere razvoja programa traže i razvoj kadrova.

Svaka promjena u našim životima po prirodi stvari je nelagodna. Zato ne treba raditi nikakve nagle rezove, a svi djelatnici, putem njihovih predstavnika u Radničkom vijeću i sindikatima, njihovih rukovoditelja i izravno, bit će uključeni u planiranje i imati priliku sami utjecati na daljnji razvoj vlastitih kompetencija i karijere. Promjene će se uvoditi postupno i strukturirano s ciljem je da se uključe svi.

Također, cilj je zaposliti mlade ljude s odgovarajućim formalnim obrazovanjem, a stariji kolege će imati zadatak mentora i učitelja.

Edukacija će biti sastavni dio godišnjeg, mjesečnog i tjednog plana rada, pa i svakodnevnih radnih zadataka, pogotovo za one radnike koji upravljaju ljudima. Plan edukacije bit će vidljiv svima uz obrazloženje logike i svrhe koraka edukacije u odnosu na plan kadrovskog razvoja.

Cilj je stvoriti kreativnu atmosferu za sve uz nastojanje da se plaće usklade s tržišnim kretanjima.

Plan razvoja HRT-a je baziran na 3 osnovna stupa:

- Kadrovi
- Program
- Digitalna transformacija.

5. PRVI STUP – KADROVI

Moderno upravljanje ljudskim potencijalima ima fokus na rezultatima, a ne na pravilima i regulativi. Cilj takvog upravljanja je da pomogne radnicima da se razvijaju u željenom smjeru i da se zalažu u ostvarenju strateških ciljeva organizacije. Radnik svoj posao treba obavljati s posvećenošću, treba zbog uspješno obavljenog posla osjećati zadovoljstvo. Poslodavac mu treba osigurati uvjete za razvoj kompetencija i pomoći mu u ispravnom orijentiranju prema napretku koji će pridonijeti i uspjehu poslodavca i uspjehu radnika. Poslodavac mora aktivno raditi na prepoznavanju talenata važnih za ostvarenje poslovne strategije te na daljnjem razvoju tih talenata.

S obzirom na to da se u HRT-u kao multimedijskoj organizaciji obavljaju vrlo raznovrsni poslovi, potreban je osobit trud da se pronađe optimalna kombinacija kadrovskog kapaciteta i izvrsnosti povezivanjem svih tih poslova. Medijski posao je izrazito timski posao. Uz novinare specijalizirane za razna područja tu su i urednici, snimatelji, montažeri, tonmajstori, scenografi i majstori scene, kostimografi i stilisti, šminkeri i frizeri, dramaturzi, dizajneri rasvjete, tehničari, inženjeri i mnogi drugi bez kojih nije moguće organizirati proizvodnju, objavljivanje i distribuciju programa. Ukoliko nastane neravnoteža između tih raznih profila radnika bilo u kapacitetu ili u kompetencijama, zadaće javnog medijskog servisa ne mogu biti uspješno obavljene.

Današnji svijet karakteriziraju značajne promijene koje već utječu na naše živote, a još više će utjecati na život naše djece i budućih naraštaja: geopolitički poredak, klimatske promjene, ekonomski i monetarni sustav, pandemije, 4. industrijska revolucija, izbjegličke krize itd. Jasno je da za uspješno ostvarivanje djelatnosti HRT mora biti informator, učitelj i mentor koji će građanima pomoći razumjeti ovaj nikad kompleksniji svijet oko nas.

To je moguće postići isključivo i samo stalnim razvojem vlastitih ljudskih potencijala i talenata te širokom podjelom znanja unutar organizacije.

Način zapošljavanja treba provoditi putem transparentnih i otvorenih javnih natječaja koji uključuju predseleksijska testiranja, a za neka zanimanja i audiciju. Potrebno je jasno regulirati probni rad i uvođenje u posao pod vodstvom stručnih mentora i sustavne orijentacije novih zaposlenika.

Nužna je dugoročna strategija razvoja kompetencija radnika i godišnji planovi obaveznog školovanja.

U skladu s odredbama Zakona o radu potrebno je regulirati sporne i neregulirane oblike radnog vremena koji proizlaze iz prirode pojedinih novinarskih i produkcijskih poslova.

Možda najvažnije, potrebno je izgraditi novi moderan sustav sistematizacije radnih mjesta koji će osigurati mogućnost napredovanja u struci. Takav sustav treba, osim nagrađivanja radnika, definirati i jasne obaveze te očekivanja koja poslodavac ima od radnika. Takav odnos između radnika i poslodavca treba biti detaljno definiran u godišnjim planovima rada i redovito revidiran u izravnom razgovoru između radnika i nadređenog menadžera.

Prema mojim saznanjima čak su i sindikati na HRT-u od prijašnjih uprava tražili sličan pristup.

Razvoj ljudskih resursa treba promatrati kao investiciju u stabilan i dugotrajan kapital. Da bi se osigurao povrat te investicije, HRT mora i zadržati radnike u koje je investirao. To ne smije pokušati ostvarivati birokratskim metodama nego pružanjem povoljnih uvjeta, konkurentnih na tržištu rada, onim radnicima koji to zaslužuju.

5.1. Edukacija

U okviru analiza potrebnih za izradu strategije poslovanja i razvoja (kako to nalaže članak 15. Statuta HRT-a) te u skladu s namjerama formuliranja nove programske strategije, analizirat će se stanje kompetencija radnika i utvrditi nesrazmjer između postojećih i potrebnih kompetencija. Odmah po utvrđivanju opće strategije izradit će se okvir razvoja kompetencija i usklađivanja kadrovskih kapaciteta. Na temelju toga okvira razrađivat će se godišnji planovi edukacije.

Osobito naglašavam potrebu razvoja upravljačkih kompetencija. Stručno obrazovanje, koje se zahtijeva za obavljanje pojedinih rukovodnih poslova, ne pruža dostatna znanja o upravljanju u medijskom poslovnom okruženju. Uz opće menadžerske kompetencije potrebno je usvojiti i specifične kompetencije medijskog menadžmenta, s posebnim naglaskom na upravljanje promjenama. HRT mora savladati ozbiljne promjene u smislu digitalizacije kako programske usluge i tehnologije tako i unutarnje organizacije. Stoga će edukacija zahvatiti prvo rukovodne pozicije, od vrha upravljanja pa do vođenja projekata i operativnih timova. Upravljanje resursima u medijskoj produkciji složen je i raznovrstan proces jer se resursi dijele između velikog broja proizvodnih projekata, pa je proizvodnju i proizvodne resurse nužno organizirati prema matričnom modelu. Tehnologije proizvodnje raznih programskih vrsta i formata vrlo su različite, voditelji proizvodnog projekta su zbog toga specijalizirani, ali postoji i niz zajedničkih kompetencija koje je potrebno sistematizirati i usvojiti kako bi se podigla efikasnost i ostvarila nužna fleksibilnost.

Također je potrebna sposobnost prenošenja znanja i davanja kvalitetnih uputa za rad. U tom smjeru potrebno je educirati ne samo rukovoditelje i voditelje timova nego i mentore koji će neiskusnim radnicima pomoći da što bolje shvate specifičnosti njihovih zadataka i optimalni način njihovog izvršavanja. Prenos znanja i iskustva osobito je važno za one radnike koje će javnost izravno gledati ili slušati u HRT-ovim programima.

HRT je uvijek bio i mora to biti i ubuduće medij koji inzistira na najvišoj razini profesionalizma i neovisnosti svojih novinara. U tom smislu, pokrenut će se kontinuirani programi cjeloživotnog obrazovanja putem postojećih i novih inicijativa

Brojne su primjedbe Programskog vijeća i stručne javnosti na kvalitetu jezika i govora u HRT-ovim programima. Zakon o HRT-u propisuje da je HRT obavezan služiti se u programima hrvatskim jezikom. Nije riječ samo o korištenju standardnog hrvatskog jezika, nego je riječ i o zadatku svakog javnog medijskog servisa da čuva i promiče nacionalno i regionalno kulturno naslijeđe. Hrvatski jezik je osobito važna sastavnica hrvatske nacionalne kulture i HRT ga je obavezan njegovati, kao i promicati stvaralaštvo na narječjima hrvatskoga jezika. Stoga je nužno održavati trajnu edukaciju i unapređivanje hrvatskog jezika u govoru i pismu.

5.2. Zapošljavanje mladih

Dobna struktura radnika u HRT-u nije dobra. Očigledno je da se o tome nije vodila sustavna politika. Ne samo da je ukupna prosječna dob radnika visoka, nego je ta dobna struktura vrlo neujednačena u pojedinim kadrovskim profilima. Osobito se može smatrati kritičnom dobna struktura u tehničkim zanimanjima, a upravo nam je taj kadar neophodan za tehnološke iskorake koji su nužni da bi HRT slijedio ritam promjena u medijima. Potrebni su radnici digitalnih generacija sa svježim, recentnim znanjima stečenim sustavnim fakultetskim školovanjem.

Zbog toga će strategija poslovanja i razvoja postaviti temeljne smjernice za pomlađivanje kadrovske strukture i to na način da se potpomogne ostvarivanje strateških ciljeva. To znači da će se plan zapošljavanja mladih sagledavati dugoročno, a ne prema trenutnim i parcijalnim zahtjevima pojedinih rukovoditelja.

Osim toga, novozaposleni mladi radnici trebaju ući u proces poboljšanja organizacijske kulture i u njemu odmah sudjelovati. Mlade ljude ne smije se prepustiti da ih proguta loša organizacijska kultura, jer tako nećemo postići željeni efekt. Mladi moraju dobiti

pripremljene mentore koji su na sebe preuzeli odgovornost da prenose duh nove strategije razvoja.

5.3. Politika plaća

Suprotno dojmu koji je stvoren u javnosti, radnici na HRT-u imaju niske plaće.

HRT je u 2020. imao udio troškova radnika u ukupnim operativnim troškovima oko 37,7%. Za usporedbu, među drugim javnim radiotelevizijama u Europi, DR (Danska) je imao 46,5%, VRT (Belgija) 41%, ERR (Estonija) 60,6%, YLE (Finska) 48%, ARD (Njemačka) 41%, RUV (Island) 45%, RTE (Irska) 47%, RAI (Italija) 41%, NRK (Norveška) 51,2%, RTS (Srbija) 46,2%, RTVSLO (Slovenija) 63%, RTVE (Španjolska) 42,3%, SRG SSR (Švicarska) 53,4% itd. Naravno da svi navedeni primjeri imaju svoje specifične situacije, ali ipak je vidljivo da HRT ozbiljno zaostaje prema tom parametru.

Naime, važno je razumjeti da kreativne industrije, u koju spada i HRT, svoje proizvode osmišljavaju i proizvode isključivo ljudskim radom. Napredna tehnička i druga infrastruktura tu je samo alat koji omogućava čitav proces. Iz tog razloga uobičajeno je da u takvim organizacijama trošak ljudskog rada predstavlja oko 50% ili više ukupnih operativnih troškova.

Osnovni koeficijent za obračun plaća u HRT-u nije mijenjao vrijednost od 2004. do 2021. godine. Nije bilo prilagodbi čak niti na stopu inflacije. 2021. je konačno povećana vrijednost osnovnog koeficijenta za 3,2%, a provedene su minimalne korekcije u koeficijentima slabije plaćenih radnih mjesta, što je više uzrujalo radnike nego što je popravilo situaciju.

Osnovnu bruto plaću (bez dodatka na staž i uvećanja osobnog koeficijenta) manju od državnog prosjeka 2020. godine dobivalo je oko 80% zaposlenih u HRT-u, što je neznatno smanjeno izmjenama koeficijenata u 2021.

Navedeni nesrazmjeri svakako moraju biti smanjeni prvenstveno izradom nove, moderne sistematizacije i novog vrednovanja poslova, uvjeta i odgovornosti radnih mjesta, ali to će zahtijevati povećanje ukupne mase plaća što je ozbiljan poslovni izazov.

6. DRUGI STUP – PROGRAM

Medijski menadžment jedna je vrlo kompleksna, ali i zanimljiva grana korporativnog upravljanja. Ovdje se susreću dva svijeta u kojima vladaju ponekad vrlo različiti sustavi vrijednosti. S jedne strane postoje zakonski regulirane obaveze i ograničeni tehnički, ljudski i financijski resursi dok je s druge strane proizvodnja proizvoda za koji uvijek iznova treba uspostavljati novu „proizvodnu liniju“, a čiji je rezultat, prijem kod publike, uglavnom teško predvidiv. Mediji su posao vrlo visokog ekonomskog rizika, a odluke o sadržaju u koji treba uložiti novac nimalo jednostavne jer povrat investicije ponekad može ovisiti o odabranoj temi, pristupu produkciji sadržaja ili bilo kojem drugom skupu kreativnih i samo naizgled jednostavnih odluka.

Za razliku od komercijalnih nakladnika HRT ima *luksuz* što ne treba tražiti neposredni financijski povrat investicije za programe u koje ulaže. Međutim, uz taj luksuz dolazi i velika obaveza u obliku javne vrijednosti sadržaja i njegovog prijema kod publike.

Preporuka za javne medijske servise jest da budu raznoliki i to iskoriste kao prednost pred ostalim ponuditeljima na tržištu. Javni se nakladnik upravo mora isticati svojom različitosti i po toj različitosti mora biti prepoznatljiv. Javno financiranje je obveza prema društvu u cjelini, „ciljanu publiku“ čine sve sociodemografske skupine, bez obzira na dob,

platežnu moć, urbano ili ruralno okruženje, obrazovanje itd. Javni medijski servis ima obavezu brinuti i o promociji posebnih tema kao što je npr. sudjelovanje nacionalnih manjina, praćenje rada vjerskih zajednica, osiguravanje ravnopravne zastupljenosti u svim programima tema iz različitih dijelova Hrvatske. Posebnu ulogu HRT ima u promociji medijske pismenosti kao ključne vještine koju moraju posjedovati građani u 21. stoljeću. Istaknut ću i promociju javnog zdravlja, prisutnost tema vezanih uz osobe s invaliditetom i sl.

Sve to čini programske odluke u javnom mediju kompliciranijim od onih kojima se vode komercijalni mediji.

Osim domaćih nakladnika radija, televizije, elektroničkih i tiskanih publikacija za publiku u Hrvatskoj se bore i internacionalni medijski igrači kao što su: prekogranični linearni TV kanali dostupni u *pay-tv*⁴ ponudi telekom operatera, OTT⁵ audiovizualne usluge s pretplatom ili uz transakcijsko plaćanje (Netflix, EON, HBO Max i sl.) i Internet s neizmjernom količinom besplatnih sadržaja na raznim platformama od YouTube preko Facebooka do TikTok.

Ponuda na medijskom tržištu je ogromna.

Po čemu i kako se onda javni medijski servis poput HRT-a može i treba isticati i učiniti vidljivim u toj ogromnoj ponudi?

Svakako se ne može isticati emitiranjem istih ili onakvih sadržaja kakve nude drugi ponuditelji. Takvi sadržaji ne bi trebali biti primarni u HRT-ovim programima, nego bi eventualno samo trebali upotpuniti HRT-ovu ponudu.

Očito je da se HRT treba fokusirati na nacionalno stvaralaštvo visoke kvalitete i kulturne vrijednosti, na hrvatskom jeziku, vezano za hrvatske nacionalne, regionalne i lokalne teme. Uz obvezno informiranje, HRT mora svoje resurse posvetiti dokumentiranju povijesti i sadašnjosti, jer to neće raditi komercijalna konkurencija. HRT mora ponuditi informalno obrazovanje, ono koje je odmah prepoznatljivo kao takvo, ali i ono koje je uključeno u druge vrste programa – od spomenutih dokumentarnih, preko zabavnih pa i svih drugih programskih vrsta. Visoku kvalitetu i visoku kulturnu vrijednost svakako se ne smije shvatiti kao nekakvo elitističko programiranje, naprotiv. Istodobno, HRT takve sadržaje mora plasirati preko svih relevantnih medijskih platformi, a ne samo ili gotovo samo putem radija i televizije.

6.1. Formati i sadržaj

Informativni program HRT-a trebao bi imati centralno mjesto u procesu povratka relevantnosti i predvoditi programski razvoj ostatka organizacije.

Detaljan plan aktivnosti i dohvatljive razvojne ciljeve trebat će definirati u širokom procesu promišljanja koji će uključiti sve dionike procesa proizvodnje informativnog programa radija i televizije, kako bi se kolektivnom inteligencijom došlo do najboljih rješenja. Najvažniji kriterij za uspjeh biti će široka podrška i razumijevanje ciljeva i procesa od strane većine zaposlenika IMS-a.

Iako je združivanje odvojenih informativnih redakcija radija i televizije jednom izvršeno pa otkazano vjerujem da su se danas stekli uvjeti za iskorak u tzv. *superdesk* koji će biti

⁴ Ponuda paketa od više TV kanala uz naplatu

⁵ Medijska audiovizualna komunikaciju putem Interneta (*Over The Top*)

*story-centric*⁶ i upravljati životnim vijekom neke vijesti s centralnog mjesta za sve medije: radio, televizija i digitalno.

Zalagao bih se za sustavno i proaktivno unapređenje prisutnosti na digitalnim platformama gdje se vijesti danas prvo konzumiraju. Istovremeno je nužno unaprijediti i klasične medije. Uz digitalni svijet raznih platformi za objavu vijesti (npr. WEB, Facebook, Twiter i sl.) svakako bi bilo korisno razvoj vijesti, uz stručne komentare i brze analize, pratiti i na specijaliziranom TV kanalu vijesti s naglaskom na javljanja u živo tijekom čitavog dana i u produkcijskoj formi primjerenoj internacionalnim *news* kanalima.

Fokus treba biti na vijestima, one moraju biti prezentirane na najbolji način prilagođen svakoj platformi.

Na polju obrazovnog programa postoji veliki potencijal razvoja s obzirom da se radi o sadržajima trajne ili trajnije vrijednosti. Životni vijek takvog sadržaja više nije uvjetovan samo terminima emitiranja u linearnim kanalima već ga djeca i mladi mogu konzumirati na zahtjev i prema potrebi. Nelinearne platforme posebno su pogodne za distribuciju obrazovnih sadržaja jer mogu biti pretražive po temama i klasificirane po područjima, pa će tako i predškolski i školski uzrast kao i bilo koja dobna ili zainteresirana skupina lako i izravno pronaći obrazovni sadržaj koji želi. Dodatni bi iskorak bio omogućavanje interaktivnog pristupa obrazovnim sadržajima, pogotovo u formi obrazovnih igara.

Osim za djecu i mlade postoji i potreba za cjeloživotnim učenjem pa tema zasigurno ne nedostaje. U produkcijskom smislu ovdje postoji čitav spektar mogućnosti od kompleksnih igranih ili dokumentarnih formi do jednostavnih školskih instrukcija.

Potrebno je iznaći efikasan način za intenzivniji razvoj dokumentarnog programa HRT-a jer su dokumentarni filmovi trajna vrijednost i najčešće visoko kvalitetni edukativni sadržaji. Kako kvalitetan dokumentarni film nije jednostavna produkcijska forma nužno je razmotriti mogućnosti osiguranja dodatnih resursa u smislu tehnike i budžeta za ojačavanje proizvodnje.

U domeni igranog i dokumentarnog programa potrebno je nastaviti unaprjeđivati odnos s nezavisnim producentima. Iako je u posljednje vrijeme HRT od nezavisnih producenata nabavio nekoliko hvale vrijednih dijela potrebno je razmotriti načine kako bi HRT zauzeo efikasniju ulogu u razvoju domaće audiovizualne industrije.

Razvoj profesionalnog *commissioning editorial*⁷ ustroja i kadrova mogao bi biti jedan od mogućih smjerova.

HRT u svakom slučaju ne bi trebao u potpunosti izgubiti sposobnost vlastite produkcije igranog i dokumentarnog programa, naprotiv.

Zabavni i glazbeni program oduvijek je bio jača strana HRT-a, proizveden po visokim produkcijskim standardima uz izraženu javnu vrijednost. U posljednjih nekoliko godina na programima HRT-a nema dovoljno velikih zabavnih i glazbenih projekata na čemu bi trebalo poraditi jer je to sadržaj koji privlači mlađu publiku i izuzetno je gledan na digitalnim platformama.

⁶ Organizacijski proces u kojem se timovi formiraju oko neke priče ili vijesti

⁷ Stručnjaci za analizu potreba publike i nabavu sadržaja

Sport je jedna od teških tema za javne medijske nakladnike općenito. Ulaskom u medijsko tržište bogatih telekom kompanija ranih 2000. godina započela je ubrzana komercijalizacija sporta a javne televizije suočile su se s višestrukim poskupljenjima prava za najatraktivnije tzv. premijske sportove. Od tada se nastavlja svjetski trend sveopćeg prelaska atraktivnih sportskih događaja na naplatne platforme (npr. MaxTV), a Hrvatska nije iznimka. Takva komercijalizacija rezultira prodajom prava preko specijaliziranih agencija koje prava prodaju licitacijom za neki događaj ili vremenski period u slučaju da se radi o ligi. U tom procesu ponekad se dogodi da neka komercijalna ili javna televizija uspije kupiti neki premijski sportski događaj ali to je, danas, više iznimka nego pravilo.

Iz tog razloga atraktivnog sporta je na HTV-u znatno manje nego nekada i to je samo jedan od procesa koji HRT (kao ni ostali javni nakladnici) ne može preokrenuti.

Međutim, postoji i dalje obaveza promicanja sporta i sportske kulture a domaći sportski savezi i lige uglavnom ne spadaju u kategoriju premijskih sportova te teško nalaze medijsko pokrivanje. Izostanak medijskog praćenja loše se odražava na popularizaciju sporta općenito.

Osim klasičnog sporta veliki rast bilježi i kategorija e-Sporta gdje Hrvatska ima jake predstavnike.

Sport je, uz vijesti, televizijska forma koja je zanimljiva u živom prijenosu te bi možda trebalo povesti raspravu o novoj strategiji sportskog programa HRT-a.

Već sam upozorio na relativno nizak doseg Hrvatskog radija, a osobito u skupini djece i mladih. Nisu djeca i mladi nezainteresirani za radio kao medij, oni ga slušaju i u Hrvatskoj, ali ne baš Hrvatski radio. Stoga je jasno da Hrvatski radio prije svega mora pronaći način kako da se obrati djeci i mladima. U Europi postoje sjajni uzori javnih nakladnika (BBC, DR, YLE ...) koji se putem radija vrlo uspješno obraćaju mladoj publici.

Radijsko tržište u Hrvatskoj karakterizira izražena fragmentacija uslijed dosta visokog broja koncesionara (154 radijska nakladnika) a privlačenje i zadržavanje slušatelja nije nimalo jednostavno.

Hrvatski radio u svojim programima pruža obilje korisnih informacija, savjeta, uputa i zabave, samo se čini kao da treba živnuti, bolje rasporediti te sadržaje, formirati novi dio programske sheme za djecu i novi dio programske sheme za mlade. I onda raditi na podizanju kvalitete i na preciznom podešavanju svakog segmenta služeći se što detaljnijim ispitivanjem odziva i zadovoljstva ciljane publike.

Vrlo su važni i ostali programski sadržaji: kulturni, religijski, program za nacionalne manjine i program za djecu i mlade koji upravo čine tu značajnu razliku između komercijalnog i javnog medijskog servisa. Te programske forme i sadržaje potrebno je osvježiti modernim pristupom produkciji kako bi i ti sadržaji proširili svoju publiku i ojačali isporučenu javnu vrijednost.

7. TREĆI STUP – DIGITALNA TRANSFORMACIJA

Kao stručni suradnik kreirao sam planove i upravljao digitalnim transformacijama u nekoliko internacionalnih medijskih organizacija.

Međutim, ovdje neću navoditi svoja iskustva i poglede već ću navesti preporuke koje proizlaze iz iskustava javnih europskih servisa koji su takvu transformaciju proveli:

1. Publika ispred svega (personalizirana ponuda, privlačno korisničko iskustvo, povezivanje zajednica, odražavanje društva)
2. Digitalna kultura izgrađena nad vrijednostima javnog servisa (digitalno vodstvo, vizija i strategija, kreativno i efektivno znanje, integrirana i uključena radna snaga, prilagođeni procesi i upravljanje)
3. Utjecajni sadržaji i usluge (najbolja ponuda, relevantnost i vjerodostojnost, doprinos društvu, inovativni sadržaji, usluge i iskustva)
4. Upravljanje podacima i digitalnom tehnologijom (izvrsnost operativnog upravljanja, neprekidna inovativnost, odlučivanje temeljeno na podacima, zaštita samostalnosti)
5. Umrežena organizacija (optimalno dijeljenje i kolaboracija, udruživanje u timove na nove načine i s novim partnerima, suštinski čvor u digitalnom medijskom ekosustavu, dijalog i planiranje)

Iz toga možemo prepoznati da digitalna transformacija nije samo ponuda sadržaja na digitalnim platformama niti je to informatizacija proizvodnih procesa nad digitaliziranim sadržajima. Ovo prvo dogodilo se bez naše volje. Ovo drugo je proces star gotovo 30 godina. Digitalna transformacija zapravo djeluje na puno višoj razini: mijenja strateški fokus, zahtijeva promjenu organizacijske kulture, mijenja tržišnu poziciju, protežira inovativnost u fleksibilnom radnom okruženju i funkcionira u mreži.

Uobičajene prepreke svakoj digitalnoj transformaciji su:

- Loša organizacijska kultura
- Vodstvo koje nema vremena i ne razumije svoju ulogu u transformaciji
- Odbijanje mladih radnika koji su *digital native*⁸
- Fragmentirane organizacije i otpor rušenju silosa
- Procesi i informatički sustavi dizajnirani za „analogni“ način rada

Najbitnije i najteže je savladati prvu prepreku.

7.1. Ususret 2030. – OTT *only*

DVB-T tehnologija zemaljskog odašiljanja TV signala ušla je u završno desetljeće svog predviđenog vijeka što će, u tehničkom smislu, predstavljati kraj klasičnog *broadcastinga*⁹ a sav radijski i televizijski program u linearnoj formi biti će sadašnja ili neka buduća varijacija *streaminga*.

U tom svijetlu HRT treba u slijedećem periodu razviti i pozicionirati svoju HRTi platformu kao primarnu i centralnu platformu za distribuciju svojih audiovizualnih sadržaja u budućnosti.

7.2. Digitalizacija arhiva

Digitalizacija arhiva s obećanja i riječi mora preći u djelo kako bi se primjereno uredila i zaštitila ova audiovizualna baština koja je od neprocjenjive vrijednosti.

Arhivski materijali su mrtvi kapital ako nisu stavljeni u funkciju dnevne proizvodnje i emitiranja, a to znači da ne mogu tehnički biti iskorišteni ako nisu digitalizirani i time

⁸ Naraštaji odrasli uz digitalnu tehnologiju

⁹ Klasični način odašiljanja TV i radijskih signala putem zemaljskih odašiljača ili satelita

postali lako pretraživi i dohvatljivi. Radi se o velikoj investiciji ali i organiziranju posla na kojemu mora biti angažiran i znatan broj ljudi – stručnjaka i tehničkog osoblja.

7.3. Digitalni proizvodi

COVID-19 kriza razotkrila je jednostavnost i efikasnost digitalizacije a svi su odjednom otkrili blagodati raznih digitalnih proizvoda. Taj trend je sada nezaustavljiv i HRT ga treba iskoristiti za izravnu komunikaciju sa svojom publikom u cilju razvoja novih usluga i istraživanja želja i očekivanja publike u svrhu vlastitog poboljšanja i unapređenja baziranih na relevantnim podacima umjesto na procjenama.

8. ZAKLJUČAK

Ovaj program rada i upravljanja HRT-om za mandatno razdoblje 2021.-2026. proizlazi iz kombinacije višegodišnjih analiza, razgovora s grupama i pojedincima unutar HRT-a i predstavnicima zainteresirane javnosti izvan njega, vlastitih promišljanja i osobnih poslovnih iskustava stečenih radom u kreativnom sektoru u međunarodnim privatnim korporacijama i javnim institucijama.

U programu sam istaknuo samo najvažnije teme koje ukazuju na razvojni smjer kojim po mom mišljenju treba krenuti Hrvatska radiotelevizija. U novoj financijskoj perspektivi otvaraju se i mogućnosti financiranja specifičnih razvojnih projekata EU sredstvima. U razvoju postojećih i pokretanju novih usluga i projekata, HRT se može i treba okrenuti i međunarodnim partnerstvima kako u produkciji tako i tehničkim i tehnološkim inovacijama. Partnerstva s drugim RTV servisima u okviru EBU-a i drugih međunarodnih inicijativa treba koristiti i osnažiti.

Informacije i medijski sadržaji danas nisu više ekskluzivni *business* jedne ili par medijskih kuća, a publika se raspršila u nebrojene niše digitalne ponude raznovrsnog sadržaja.

Javni medijski servisi u Europi nikad se nisu nalazili u teškoj situaciji jer usporedno s gubitkom publike rastu preispitivanja o svrsi i opravdanosti njihovog javnog financiranja.

Ipak, svi se slažu da relevantan i vjerodostojan javni medij nikada nije bio potrebniji nego danas kada se očuvanje nacionalnog identiteta i kulture nalazi pod pritiskom globalnih medijskih trendova.

HRT je kreativno čvorište domaće kulturne ekonomije, a ona je dobrim dijelom upravo takva kakav je i HRT.

Sve navedene aktivnosti trebaju dovesti do ostvarenja ključnih načela – univerzalnosti, raznolikosti, neovisnosti, relevantnosti, izvrsnosti, transparentnosti i inovativnosti.

HRT na temelju svog ogromnog medijskog iskustva (90 godina radija i 60 godina televizije) mora napraviti veliki iskorak da bi i u budućnosti izvršavao svoju funkciju na dobrobit građana RH i u skladu s europskom tradicijom javnih servisa.

Kreativan posao počiva na ljudima jer upravo ljudi kreiraju sadržaj za ljude i zato je naglasak ovog programa na razvoju kadrova i organizacijske kulture HRT-a. Kreativni kadrovi i dobra atmosfera među ljudima jedina su garancija unapređenju programa.

Program koji će privući publiku iz svih društvenih skupina i putem svih, danas raspoloživih, medijskih platformi te ju informirati, zabaviti, obrazovati i inspirirati na zajedničku izgradnju Hrvatske u bolje mjesto za život sadašnjih i budućih generacija.

Robert Šveb

MScEE, IMBA

Mobile:

/ E-mail:

Croatia

Ukratko

Moje iskustvo leži u području između digitalnog inženjeringa i poslovnog upravljanja. Ja sam dokazani izvršni i strateški menadžer u kreativnim industrijama i serijski tehno-poduzetnik s više od 25 godina međunarodnog iskustva u stvaranju, isporuci i upravljanju inovacijama, poslovnim transformacijama i razvoju novih tehnologija. Priznat sam po svom znanju u upravljanju, tehnološkom i poslovnom razvoju, motiviranju i vođenju projektnih timova, poticanju razvoja i upravljanju promjenama. Vodio sam i savjetovao velike domaće i međunarodne korporacije i osnivač sam nekoliko uspješnih tehnoloških *start-upova*.

Bio sam glavni tehnički direktor u Al Jazeera Media Network u Dohi i Ravnatelj HTV-a u Zagrebu. Također sam direktor u MediaHUB-u, partner u Marquis LLP u Londonu a bio sam i osnivač On-Air Systems-a, prvog hrvatskog proizvođača softvera za medije na svjetskom tržištu.

Ključne vještine

Generalni i tehnički menadžer i inovativni pokretač poslovanja u tehnologiji, telekomunikacijama i kreativnoj industriji. Djeluju na međunarodnim tržištima i nudi sljedeće:

- Dokazane opće i tehničke vještine upravljanja
- Razvoj globalnog poslovanja
- Izvršni voditelj i komunikator
- Strateško promišljanje
- Timski igrač i motivator
- Kreativni inovativni pristup

Radno iskustvo

Managing Partner, Marquis Media Partners LLP

(2018 do danas) London, Ujedinjeno Kraljevstvo

Marquis LLP neovisno je savjetodavno partnerstvo specijalizirano za kreativne industrije. Mi smo stručni savjetnici s raznolikim iskustvom i iznimnim kredibilitetom na globalnom tržištu. Mi težimo pomoći klijentima u uspješnim prilagodbama digitalnom svijetu koji nas okružuje.

Director Global Technology Services, Al Jazeera Media Network

(2014 to 2018) Doha, Qatar

Izvršna menadžerska odgovornost za tehničke operacije za globalnu medijsku mrežu Al Jazeera. Studiji, IT, satelitske operacije, tehnologija i kreativno osoblje u centrima u Dohi, Londonu, Washingtonu, New Yorku, San Franciscu i Sarajevu te dodatnih 87 dopisništava širom svijeta.

Direktor, MediaHUB d.o.o.

(2008 do danas) Zagreb, Hrvatska

MediaHUB je kuća za upravljanje tehničkim uslugama i tvrtka za strateško savjetovanje specijalizirana za medije, tehnologiju i telekomunikacije. Tvrtka projektno okuplja stručnjake raznih profila. Projekti uključuju digitalnu transformaciju, tehnički dizajn ili analizu, podršku poslovnom razvoju, regulatorne savjete ili strateške smjernice te obrazovanje.

Pomoćnik GR-a i ravnatelj HTV-a, Hrvatska radiotelevizija

(2006 to 2008) Zagreb, Hrvatska

Ravnatelj odgovoran za televizijsko poslovanje, uključujući 5 TV kanala i 4 web stranice u 27 ureda i više od 3000 zaposlenika. Proizvodnja i akvizicija sadržaja, uključujući vijesti, sport, dramu, obrazovanje, dokumentarni film i glazbu.

Suosnivač i Tehnički Direktor, On-Air Systems Ltd.

(1998 to 2006) London, Ujedinjeno Kraljevstvo

On-Air Systems (danas *BroadStream*) je prva tvrtka koja je uvela automatizirane medijske sustave utemeljene na IT-u. Tvrtka je bila svjetski lider u sektoru automatizacije emitiranja televizijskih signala 2003. godine. Robert je bio odgovoran za vođenje strategije, istraživanja i razvoja, dizajn proizvoda, inženjersku podršku prodaji, korisničku podršku i implementacije rješenja kod korisnika. R&D centar nalazi se i danas u Zagrebu.

Suosnivač i Razvojni inženjer, Ro.Ba.Go. d.o.o.

(1994 to 1998) Zagreb, Hrvatska

Tvrtka pionir za prikupljanje podataka i statističku obradu sporta; softverske i terenske usluge. Robert je bio suodgovoran za razvoj softvera i poslovanja u ranoj fazi pokretanja. Tvrtka i dalje posluje na domaćem i stranim tržištima.

Obrazovanje

M.Sc.E.E. Računarska tehnologija, Fakultet elektrotehnike i računarstva, Sveučilište u Zagrebu (1993)

LMBA, London Business School, Ujedinjeno Kraljevstvo (2002)

Aktualni projekti

- HRVR, Virtual Reality doživljaj za turiste (Flyover Croatia), (2019/20)
- Film studio Croatia, Razvoj projekta i strana investicija (2019/21)
- Green Hydrogen Croatia, "svetionik" projekt za net-zero CO₂ EU 2050 plan (2021/22)