

Na temelju članka 31. stavka 3. Zakona o Vladi Republike Hrvatske (Narodne novine, broj 150/2011), a u vezi s člankom 23. Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o Hrvatskoj radioteleviziji (Narodne novine, broj 76/2012), Vlada Republike Hrvatske je na sjednici održanoj \_\_\_\_\_ 2013. godine donijela

## **ZAKLJUČAK**

1. Vlada Republike Hrvatske usvaja Program restrukturiranja Hrvatske radiotelevizije, koji je utvrdio Nadzorni odbor Hrvatske radiotelevizije na 12. sjednici održanoj 8. srpnja 2013. godine, a koji sadrži temeljne odrednice restrukturiranja koje su usmjerene prema tehnološkoj racionalizaciji i optimalizaciji poslovanja Hrvatske radiotelevizije (u daljnjem tekstu: HRT), uz sljedeće napomene:

1.1. Vlada Republike Hrvatske smatra da je Program restrukturiranja HRT-a manjkav u dijelu koji se odnosi na operativnu razradu i provedbu restrukturiranja te jasno određivanje ciljeva i očekivanih učinaka restrukturiranja HRT-a.

Cilj i očekivani učinci Programa restrukturiranja HRT-a moraju biti jasno određeni u skladu sa Zakonom o HRT-u koji propisuje javnu funkciju javne televizije. Emitiranje kvalitetnijeg programa od javnog interesa i povećanje vlastite proizvodnje javne televizije moraju se odrediti kao glavni ciljevi restrukturiranja HRT-a. U tom kontekstu će i očekivani učinak biti povećanje prihoda od prodaje vlastite proizvodnje programa i usluga, što se u Programu restrukturiranja HRT-a ne navodi.

1.2. Program restrukturiranja HRT-a predviđa smanjenje broja zaposlenih kroz zbrinjavanje viška zaposlenih, međutim, bez usvojenog provedbenog programa zbrinjavanja viška radnika, odnosno programa unutarnjeg preustroja, koji se moraju donijeti u skladu sa Zakonom o radu kao i odluka o najavljenom namjeri smanjenja broja zaposlenih, a koja se donosi uz prethodno provedeni postupak savjetovanja s Radničkim vijećem.

Navedeni akti trebaju sadržavati razloge i financijski učinak provođenja unutarnjeg preustroja, broj, zvanja, strukturu zaposlenih, te radna mjesta koja će biti obuhvaćena restrukturiranjem, edukacijom i prekvalifikacijom, kriterije izbora radnika za čijim će radom prestati potreba, rok u kojem će prestati potreba za radom radnika, iznos i način obračuna otpremnina i drugih davanja radnicima, rok provedbe edukacije i prekvalifikacije radnika, prijedlog nove sistematizacije radnih mjesta te odgovarajuću izmjenju akata o unutarnjem ustrojstvu HRT-a.

1.3. U financijskom dijelu, potrebno je izraditi detaljni prikaz troškovnog restrukturiranja koji treba jasno obuhvatiti i kvantificirati troškove modernizacije, koristi i uštede koje proistječu iz tehnološke modernizacije te optimalizacije u politici upravljanja ljudskim resursima. Također, potrebno je precizno kvantificirati financijski učinak rješavanja poreznog duga u skladu s činjeničnim stanjem, kako u financijskom toku tako i u području nekretnina, te precizirati trošak servisiranja obveza tako da se jasno razgraniči vremenska obveza i nastanak kratkoročnih i dugoročnih kredita. Terminski plan aktivnosti potrebno je doraditi s detaljnim opisom mjera, ušteda i troškova njihove provedbe te odgovornosti za provedbu, koja uključuje i nadzor nad izvršenjem.

1.4. Vlada Republike Hrvatske je mišljenja da treba zadržati davanja iz pristojbe za pravne osobe koje provode pojedine audiovizualne programe za koje su posebnim Zakonom zadužene (Hrvatski audiovizualni centar, Vijeće za elektroničke medije) ili druge pravne osobe koje posluju s HRT-om u skladu sa Zakonom.

1.5. Vlada Republike Hrvatske je mišljenja da planirano i poželjno uvođenje HDTV standarda od strane javne televizije HRT-a treba razmatrati kroz reorganizaciju programa u postojećim DVB-T multipleksima. Prelazak na DVB-T2 sustav prijenosa i MPEG-4 sustav kodiranja može biti proveden samo uz prethodno donošenje odgovarajuće strategije i akcijskog plana od strane Vlade Republike Hrvatske.

2. Iz navedenih razloga zadužuje se Hrvatska radiotelevizija da, u što kraćem roku započne s provođenjem Programa restrukturiranja HRT-a te da, u roku 45 dana, donese prateće dokumente i operativne akte, sukladno napomenama iz točaka 1.1. do 1.5. ovoga Zaključka i u skladu s načelima i osnovnim elementima Programa iz točke 1. ovoga Zaključka.

3. Zaduje se glavni ravnatelj HRT-a da o tijeku provedbe Programa restrukturiranja HRT-a redovito izvješćuje Vladu Republike Hrvatske, odnosno Ministarstvo kulture kao nadležno ministarstvo.

Klasa:  
Urbroj:

Zagreb

PREDSJEDNIK

Zoran Milanović

## Obrazloženje

Program restrukturiranja HRT-a, Nadzorni odbor HRT-a dostavio je Vladi Republike Hrvatske 9. srpnja 2013. godine, sukladno članku 23. Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o Hrvatskoj radioteleviziji. O programu su mišljenja dostavili Ministarstvo kulture, Ministarstvo uprave, Ministarstvo rada i mirovinskoga sustava te Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture i Ministarstvo financija. U navedenim mišljenjima dane su primjedbe na Program restrukturiranja HRT-a kako slijedi.

Istaknuto je da Program restrukturiranja HRT-a sadrži temeljne odrednice restrukturiranja koje su usmjerene prema tehnološkoj racionalizaciji i optimalizaciji poslovanja HRT-a, ali je manjkav u dijelu koji se odnosi na operativnu razradu i provedbu restrukturiranja te jasno određivanje ciljeva i očekivanih učinaka restrukturiranja HRT-a.

Cilj i očekivani učinci Programa restrukturiranja HRT-a moraju biti jasno određeni u skladu sa Zakonom o Hrvatskoj radioteleviziji koja propisuje javnu funkciju javne televizije. Emitiranje kvalitetnijeg programa od javnog interesa i povećanje vlastite proizvodnje javne televizije moraju se odrediti kao glavni ciljevi restrukturiranja HRT-a. U tom kontekstu će i očekivani učinak biti povećanje prihoda od prodaje vlastite proizvodnje programa i usluga, što se u Programu restrukturiranja HRT-a ne navodi.

Vlada Republike Hrvatske drži da treba zadržati davanja iz pristojbe za pravne osobe koje provode pojedine audiovizualne programe za koje su posebnim Zakonom zadužene (Hrvatski audiovizualni centar, Vijeće za elektroničke medije) ili druge pravne osobe koje posluju s HRT-om u skladu sa Zakonom.

Program restrukturiranja HRT-a predviđa smanjenje zaposlenih kroz zbrinjavanje viška zaposlenih ali ne sadrži provedbeni programi viška radnika, odnosno programa unutarnjeg preustroja kao ni odluku o najavljenom namjeri smanjenja broja zaposlenih koju je potrebno donijeti uz prethodno provedeni postupak savjetovanja s radničkim vijećem. Navedeni akti trebaju sadržavati razloge i financijski učinak provođenja unutarnjeg preustroja, broj, zvanja, strukturu i radna mjesta zaposlenih koji će biti obuhvaćeni restrukturiranjem, edukacijom i prekvalifikacijom, kriterije izbora radnika za čijim će radom prestati potreba, rok u kojem će prestati potreba za radom radnika, iznos i način obračuna otpremnina i drugih davanja radnicima, prijedlog nove sistematizacije radnih mjesta i odgovarajuću izmjenu akata o unutarnjem ustrojstvu HRT-a.

U odnosu na odrednice daljnjeg tehnološkog razvoja u Programu restrukturiranja HRT-a, potrebno je uzeti u obzir učinak predloženih mjera na sve dionike na tržištu televizijskih programa i krajnje korisnike, tako da uvođenje HDTV programa od strane javne televizije, HRT treba razmatrati kroz reorganizaciju programa u postojećim DVB-T multipleksima. Sustavno osmišljeni prelazak na DVB-T2 sustav prijenosa i MPEG-4 sustav kodiranja može se provesti samo uz prethodno donošenje odgovarajuće strategije i akcijskog plana od strane Vlade Republike Hrvatske.

U financijskom dijelu, potrebno je izraditi i priložiti Programu restrukturiranja HRT-a detaljni prikaz troškovnog restrukturiranja koji treba jasno obuhvatiti i kvantificirati troškove modernizacije, koristi i uštede koje proistječu iz tehnološke modernizacije te optimalizacije u

politici upravljanja ljudskim resursima. Također je potrebno precizno kvantificirati financijski učinak rješavanja poreznog duga u skladu s činjeničnim stanjem, kako u financijskom toku tako i u području nekretnina. Potrebno je u Programu precizirati trošak servisiranja obveza na detaljan način tako da se jasno razgraniči vremenska obveza i nastanak kratkoročnih i dugoročnih kredita. Terminski plan aktivnosti potrebno je doraditi s detaljnim opisom mjera, ušteda i troškova njihove provedbe te odgovornosti za provedbu koja uključuje i nadzor nad izvršenjem.

Slijedom iznesenog predlaže se da Vlada Republike Hrvatske usvoji Program restrukturiranja HRT-a, da zaduži HRT da u što kraćem roku započne s provođenjem Programa restrukturiranja HRT-a te da, u roku 45 dana, donese prateće dokumente i operativne akte, sukladno navedenim napomenama i u skladu s načelima i osnovnim elementima Programa.

**HRVATSKA RADIOTELEVIZIJA  
NADZORNI ODBOR HRT-a**

Broj: 12/13.  
Zagreb, 8. srpnja 2013.

|                         |                 |                |         |
|-------------------------|-----------------|----------------|---------|
| Primljeno:              | 09-07-2013      |                |         |
| Klasifikacijska oznaka: | 02203/13-22/370 | Org. jed. 503d |         |
| Urudžbeni broj:         | 58201-13-1      | Pril. 102      | Vrij. - |

04

**VLADA REPUBLIKE HRVATSKE**

**10000 ZAGREB**

**Trg svetog Marka br. 2**

**Predmet: Program restrukturiranja HRT-a  
- dostavlja se na usvajanje -**

Poštovani,

Sukladno članku 23. Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o Hrvatskoj radioteleviziji („Narodne novine“, broj 76/12.), u pravitku Vam se dostavlja na usvajanje Program restrukturiranja HRT-a, kojeg je utvrdio Nadzorni odbor HRT-a na 12. sjednici, održanoj 8. srpnja 2013. U pravitku Vam se dostavlja i prijepis tonske snimke s 12. sjednice Nadzornog odbora HRT-a.

S poštovanjem,

Predsjednik Nadzornog odbora HRT-a

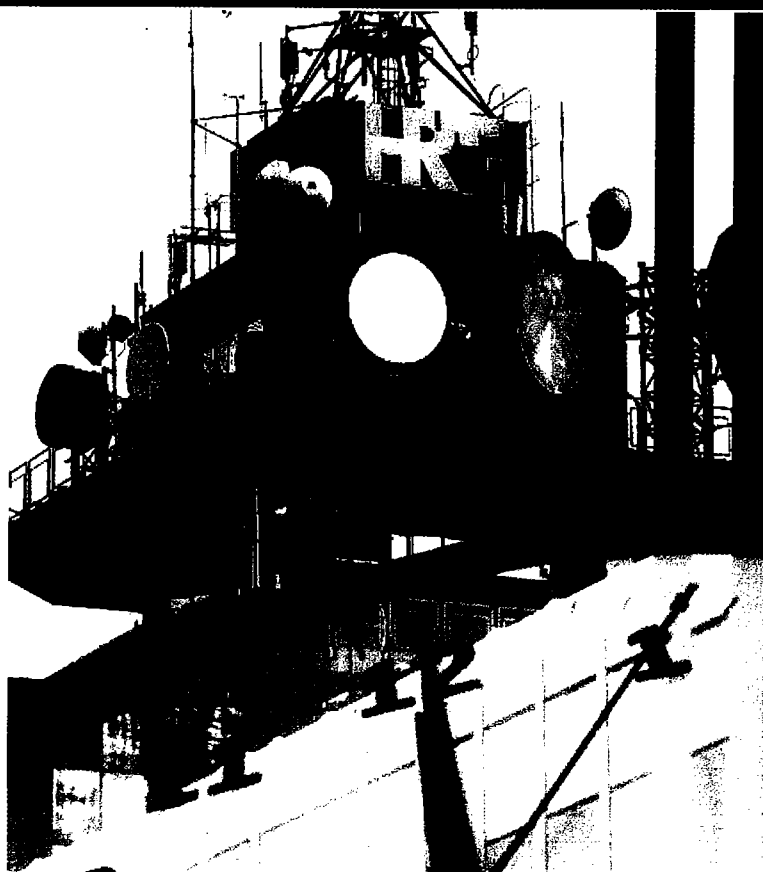
doc.dr.sc. Viktor Gotovac

Privitak:

- Program restrukturiranja HRT-a
- Prijepis tonske snimke s 12. sjednice Nadzornog odbora HRT-a, održane 8. srpnja 2013.

The logo for Hrvatska radiotelevizija (HRT), consisting of the letters 'HRT' in a bold, stylized, sans-serif font. The 'H' and 'R' are connected, and the 'T' has a horizontal bar extending to the right.

# Program restrukturiranja HRT-a



**- Poslovna tajna -**

Hrvatska radiotelevizija

8. srpnja 2013.

## Sadržaj

|  |    |
|--|----|
| 1. Izvršni sažetak.....                                      | 1  |
| 2. Uvod.....   | 2  |
| 3. Analiza stanja.....                                       | 3  |
| 3.1. Pravni okvir .....                                      | 3  |
| 3.2. Struktura radnika HRT-a.....                            | 5  |
| 3.3. Medijsko okruženje HRT-a i trendovi .....               | 6  |
| 3.4. Položaj i konkurentnost HRT-a.....                      | 8  |
| 3.5. Financijski okvir .....                                 | 15 |
| 3.5.1. Prihodi.....  | 15 |
| 3.5.2. Rashodi.....  | 18 |
| 3.6. SWOT analiza HRT-a.....                                 | 22 |
| 4. Organizacijski preustroj .....                            | 25 |
| 4.1. Povijest organizacije.....                              | 25 |
| 4.2. Stanje organizacije.....                                | 25 |
| 4.3. Preustroj.....  | 26 |
| 5. Restrukturiranje.....                                     | 29 |
| 5.1. Ciljevi .....   | 29 |
| 5.2. Provedbene aktivnosti i mjere.....                      | 31 |
| 5.2.1. Programska djelotvornost.....                         | 35 |
| 5.2.2. Učinkovito planiranje i upravljanje proizvodnjom..... | 35 |
| 5.2.3. Tehnološka modernizacija .....                        | 35 |
| 5.2.4. Poslovna učinkovitost .....                           | 40 |
| 5.2.5. Optimizacija troškova rada.....                       | 40 |
| 5.2.6. Održiv razvoj .....                                   | 41 |
| 5.3. Terminski plan aktivnosti.....                          | 42 |
| 5.4. Rizici.....   | 42 |
| 6. Zaključak .....   | 44 |
| 7. Kazalo pojmova .....                                      | 47 |
| 8. Dodatak 1: Odgovori na CLEAN START preporuke.....         | 50 |
| 9. Dodatak 2: Regulatorna ograničenja .....                  | 52 |

## 1. Izvršni sažetak

---

Na temelju Zakona o Hrvatskoj radioteleviziji (Narodne novine br. 137/10, 76/12; u daljnjem tekstu Zakon o HRT-u), nalaza projekta „Analiza postojećeg stanja u državnim tijelima i javnim upravama s konceptom poboljšanja efikasnosti upravljanja istima (*Clean start*)“, Programa rada glavnog ravnatelja za mandatno razdoblje te prijedloga Strategije poslovanja i razvoja HRT-a od 2013. do 2017., glavni ravnatelj HRT-a izradio je Nacrt prijedloga programa restrukturiranja, a Nadzorni odbor HRT-a utvrdio je program restrukturiranja HRT-a, te ga upućuje Vladi Republike Hrvatske (u daljnjem tekstu Vlada RH) na usvajanje u skladu s odredbom članka 23. Zakona o izmjenama i dopunama zakona o HRT-u (Narodne novine br. 76/12).

Programom restrukturiranja HRT-a utvrđeni su ciljevi i aktivnosti u restrukturiranju HRT-a. Sadržaj restrukturiranja odnosi se na promjene organizacijske, tehnološke, kadrovske i financijske strukture HRT-a kao preduvjeta za kvalitetnije izvršavanje javnih programskih obaveza utvrđenih Ugovorom između Vlade RH i HRT-a za razdoblje od 2013. do 2017. Na temelju usvojenog Programa restrukturiranja izradit će se i provesti operativni planovi upravljanja promjenama u proizvodnji i distribuciji programskih sadržaja, tehnološkoj infrastrukturi, razvoju ljudskih potencijala i poslovnoj učinkovitosti HRT-a.

Dokument Prijedlog programa restrukturiranja HRT-a sastoji se od dva dijela. U prvom je dijelu predstavljen sažetak strateške analize stanja u kojem su istaknuti glavni parametri vanjskog okruženja relevantni za rad HRT-a, te unutarnjeg stanja organizacije i upravljanja HRT-om. Na temelju ocjene postojećeg stanja i procjene budućih kretanja, a u skladu s Prijedlogom Strategije poslovanja i razvoja HRT-a od 2013. do 2017., u drugom dijelu predloženi su opći i posebni ciljevi restrukturiranja, način i tempo njihove provedbe te analizirani rizici učinaka programa restrukturiranja.

Program restrukturiranja provodit će se od 2014. do 2015. te se nakon toga očekuju manji troškovi poslovanja, i to u odnosu na ukupne rashode iz 2013. u iznositi od 126,3 milijuna kuna ili 9,07 posto, kao i na uspostavljanje uvjeta za kvalitetnije ostvarivanje svih javnih zadaća i održivi razvoj HRT-a. Međutim, zbog neophodnih ulaganja u dugotrajnu imovinu značajno će porasti trošak amortizacije i kamata za njihovo financiranje. Nakon restrukturiranja HRT će ponovo postati moderan nacionalni i europski javni medij koji odlikuju visoka razina programske relevantnosti i dosega, vrsne osobne i institucionalne kompetencije, tehnološka naprednost i financijska stabilnost.



## 2. Uvod

---

U skladu s člankom 23. Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o HRT-u (Narodne novine br. 76/12.), Nadzorni odbor HRT-a dužan je utvrditi prijedlog programa restrukturiranja HRT-a te ga uputiti Vladi RH na usvajanje, u roku od godinu dana od dana stupanja na snagu Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o HRT-u, tj. do 9. srpnja 2013. Nakon što je u prosincu 2012. Nadzorni odbor HRT-a zatražio od glavnog ravnatelja HRT-a da izradi nacrt prijedloga programa restrukturiranja HRT-a, on je to u zakonskom roku i izvršio.

Restrukturiranje HRT-a nije samo formalna zakonska obveza već nužda koja se više ne može odgađati zbog slojevitih naslijeđenih strukturnih problema, duboke ekonomske krize u okruženju, dinamike medijskog tržišta i trendova razvoja komunikacijskih tehnologija kao i brojnih drugih problema i opasnosti.

Restrukturiranje HRT-a temelji se na jasno artikuliranoj viziji, misiji i strategiji razvoja, odnosno na podizanju strukturnog kapaciteta za ostvarenje njezinih razvojnih, programskih, proizvodnih, tehnoloških i poslovnih ciljeva. Zbog toga dokumenti Program restrukturiranja HRT-a i Strategija poslovanja i razvoja HRT-a 2013.-2017. predstavljaju jedinstvenu konceptualnu, metodološku i sadržajnu cjelinu<sup>1</sup>. Njihovom provedbom ostvarit će se brza racionalizacija troškova i povećanje poslovne učinkovitosti, a time i stvoriti uvjeti za uspješnije ostvarivanje javnih zadaća i investiranje u održivi razvoj HRT-a.

HRT je regulatorno i strateški definiran ne samo javnim obvezama u emitiranju nego i u proizvodnji kvalitetnog i relevantnog medijskog sadržaja od općeg i posebnog nacionalnog interesa. Uz to, dinamičan razvoj medija i tehnologije zahtijeva visoku razinu konkurentnosti HRT-a, koja pretpostavlja kontinuirano ulaganje u njegovu radnu i proizvodnu strukturu. To ga dugoročno određuje kao radno intenzivnu djelatnost u stvaranju medijskih dobara visoke vrijednosti. Za HRT je takvo određenje važna društvena i kulturna prednost u medijskom okruženju, ali i svojevrsno strukturno i ekonomsko ograničenje povezano s brojnim rizicima koje donosi restrukturiranje. Zbog toga se promjeni sadašnje strukture HRT-a ne može pristupiti samo s ciljem povećanja troškovne učinkovitosti već i društvene odgovornosti u očuvanju baštine i promicanju nacionalnog identiteta u visoko kompetitivnom globaliziranom okruženju.

Postavljeni ciljevi restrukturiranja mogu se znatno lakše i brže ostvariti, a rizici umanjiti, partnerstvom svih ključnih sudionika u tom procesu. Radujemo se toj suradnji.

  
Goran Radman,  
Glavni ravnatelj HRT-a

---

<sup>1</sup>U skladu s odredbama Statuta HRT-a Glavni ravnatelj HRT-a dužan je tijekom prve godine mandata izraditi i dostaviti Prijedlog Strategije poslovanja i razvoja HRT-a za madatno razdoblje, a za njenu provedbu potrebna je suglasnost Nadzornog odbora HRT-a i Programskog vijeća HRT-a.

## 3. Analiza stanja

---

### 3.1. Pravni okvir

Hrvatska radiotelevizija je pravna osoba koja ima status javne ustanove. Osnivač HRT-a je Republika Hrvatska, a osnivačka prava ostvaruje Vlada RH.

HRT je najstarija radiodifuzna organizacija u jugoistočnom dijelu Europe. Bez prekida djeluje od 1926. kada je utemeljen i počinje emitirati Radio Zagreb, odnosno 1956. kada je osnovana Televizija Zagreb. HRT je aktivan član European Broadcasting Union (Europske radiodifuzne unije, u daljnjem tekstu EBU), od njezina utemeljenja. Sudjelovanjem u njezinom radu HRT ostvaruje važnu programsku, tehnološku i pravnu povezanost te suradnju s ostalim europskim javnim radiodifuznim organizacijama.

Tijela HRT-a utvrđena Zakonom o HRT-u (članak 18.) jesu: Glavni ravnatelj HRT-a, Ravnateljstvo HRT-a, Nadzorni odbor HRT-a i Programsko vijeće HRT-a. Tijela HRT-a (osim Ravnateljstva HRT-a) preuzela su svoje dužnosti u studenom odnosno prosincu 2012.

HRT-om upravlja, predstavlja ga i zastupa glavni ravnatelj HRT-a kojega imenuje i razrješava Hrvatski sabor.

Ravnateljstvo HRT-a čine glavni ravnatelj HRT-a i ravnatelji ustrojbenih jedinica HRT-a utvrđenih Statutom HRT-a (Zakon o HRT-u, članak 21.a stavak 1.).

Nadzorni odbor HRT-a nadzire poslovanje HRT-a i usklađenost poslovanja sa zakonima, provedbu odredaba Zakona o HRT-u koje se odnose na zakonito korištenje sredstava od pristojbe i drugih prihoda te obavlja druge poslove utvrđene Zakonom i Statutom HRT-a (Zakon o HRT-u, članak 23.).

Programsko vijeće HRT-a zastupa i štiti interes javnosti provođenjem nadzora programa i unaprjeđenjem radijskog i audiovizualnog programa, te drugih audio i audiovizualnih te multimedijских usluga (Zakon o HRT-u, članak 24. stavak 1).

Misija i programske obveze HRT-a te iznosi i izvor sredstava za njihovo financiranje utvrđeni su Ugovorom između HRT-a i Vlade RH od 13. svibnja 2013. (u daljnjem tekstu: Ugovor) koji je sklopljen za razdoblje od 1. siječnja 2013. do 31. prosinca 2017. Programskim obvezama utvrđene su programske osnove za radijske i televizijske programske kanale, broj, vrsta i sadržaj portala i internetskih stranica HRT-a, audio i audiovizualne usluge na zahtjev, glazbena proizvodnja HRT-a, dodatne obveze u odnosu na međunarodne i sadržaje namijenjene manjinama, dijalog s javnošću, jačanje svijesti o javnim vrijednostima te obveza informiranja u hitnim situacijama.

U skladu s odredbama Pravilnika o načinu utvrđivanja sadržaja i teksta programskih obveza HRT-a i održavanja javne rasprave HRT-a, programske obveze HRT-a izražavaju se u odnosu na temeljna programska područja (žanrove). Ugovor također utvrđuje obvezu zaštite i očuvanja audio i audiovizualne građe, pitanja tehnološkog razvoja, financiranja strateških projekata i drugih ulaganja, kao i mjerila i postupak za provedbu testa javne vrijednosti javnih usluga te uvrštavanje sportskih događaja u programe HRT-a.

HRT je javni nakladnik koji danas proizvodi i emitira televizijski program na četiri nacionalna i jednom internacionalnom satelitskom kanalu, cjelodnevni radijski program na tri nacionalna, osam regionalnih i jednom međunarodnom kanalu te uređuje i objavljuje teletekst i internetski portal s osam tematskih pod-portala. Na tim kanalima HRT svojim korisnicima godišnje nudi oko 28 tisuća sati televizijskog i oko 105 tisuća sati radijskog programa, odnosno prosječno dnevno 77 sati televizijskog i 287 sati radijskog programa. Ti programski sadržaji dostupni su korisnicima zemaljskom, kabelskom, satelitskom i internetskom telekomunikacijskom distribucijskom mrežom, čiji su zaštitni znakovi prikazani na slici 1.

Slika 1.: Zaštitni znakovi distribucijskih mreža HRT



U sklopu HRT-a djeluju i veliki glazbeni ansambli: Simfonijski, Jazz i Tamburaški orkestar te Zbor HRT-a. Arhiv televizijskog i radijskog programa te zbirka notnih zapisa od 2012. imaju status nacionalnoga kulturnog dobra.

Djelatnost HRT-a uređena je posebnim Zakonom o HRT-u na temelju kojega je za obavljanje javne djelatnosti pružanja medijskih usluga, u skladu s pravilima o državnim potporama za javne radiodifuzijske usluge, osigurano samostalno i neovisno javno financiranje prikupljanjem RTV pristojbe kao i mogućnost da ostvaruje komercijalne prihode ograničenom prodajom oglasnog prostora u programima te drugim komercijalnim djelatnostima. Zakonom su utvrđena programska načela, definicija sadržaja i funkcija javnih radiodifuzijskih usluga HRT-a.

Proizvodnjom, suproizvodnjom i objavljivanjem igranih, dokumentarnih, animiranih, glazbenih, radijskih i drugih djela audio, audiovizualnog i multimedijalnog stvaralaštva, te poticanjem, organiziranjem i suorganiziranjem humanitarnih i drugih javnih događaja, HRT izravno ili neizravno angažira veliki broj umjetnika, autora i izvođača. Primjerice, u 2012. HRT je izravno angažirao 2.125 autora odnosno 2.485 izvođača. Izdvajanjem 2% iz dijela ukupnog godišnjega bruto-prihoda ostvarenog obavljanjem audiovizualne djelatnosti (Zakon o audiovizualnoj djelatnosti, Narodne novine br. 90/11) te osiguravanjem najmanje 15% svojega godišnjeg programskog proračuna za nabavu europskih djela od neovisnih proizvođača (Zakon o HRT-u, čl. 11) HRT neizravno angažira i omogućava djelovanje znatnom broju književnih, likovnih, kazališnih, filmskih, estradnih i drugih kreativnih pojedinaca, poduzetnika i institucija. Svojim najavljanjem, izvješćivanjem i analizama kulturnih događaja i djela HRT potiče cjelokupnu javnost na posjećivanje tih događaja, nabavu istvaranje djela a time i na razvoj cjelokupne kulturne djelatnosti i nacionalne kulture uopće.

### 3.2. Struktura radnika HRT-a

Na dan 31. svibnja 2013. na HRT-u je bilo zaposleno 3.358 radnika (tablica 1.) za obavljanje poslova u sjedištu HRT-a u Zagrebu i u osam regionalnih centara, četrnaest dopisništava širom Hrvatske te u tri međunarodna dopisništava.

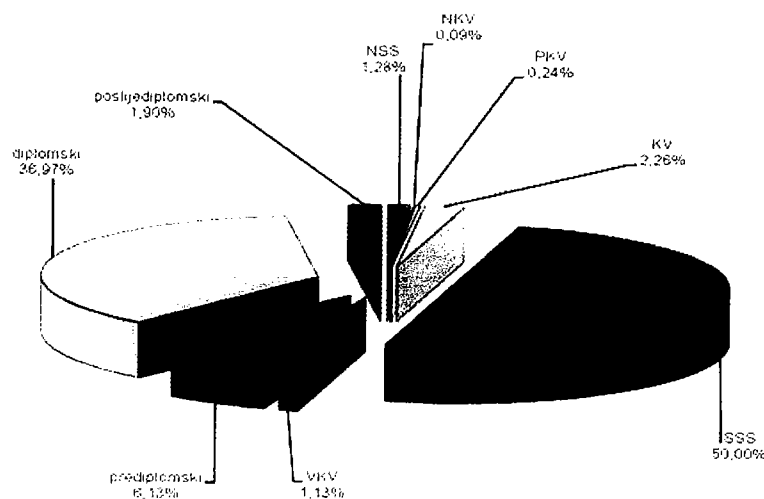
Tablica 1.: Struktura radnika HRT-a po stupnju naobrazbe na dan 31. svibnja 2013.

| Br. | STUPANJ NAOBRAZBE          | broj radnika |
|-----|----------------------------|--------------|
| 1   | Doktor znanosti            | 8            |
| 2   | Magistar znanosti          | 56           |
| 3   | Visoka stručna sprema      | 1.244        |
| 4   | Viša stručna sprema        | 204          |
| 5   | Srednja stručna sprema     | 1.678        |
| 6   | Visokokvalificirani radnik | 39           |
| 7   | Kvalificirani radnik       | 75           |
| 8   | Polukvalificirani radnik   | 8            |
| 9   | Niža stručna sprema        | 43           |
| 10  | Nekvalificirani radnik     | 3            |
|     | <b>UKUPNO</b>              | <b>3.358</b> |

Izvor: HRT

Na dan 31. svibnja 2013. na HRT-u je od ukupnog broja zaposlenih najviše bilo radnika sa srednjom stručnom spremom (SSS, 50,00 posto), a zatim sa završenom visokom stručnom spremom (VSS, 36,97 posto) ne računajući osam doktora znanosti, kao i 56 magistara znanosti, koji čine gotovo dva posto od ukupnog broja radnika (slika 2.).

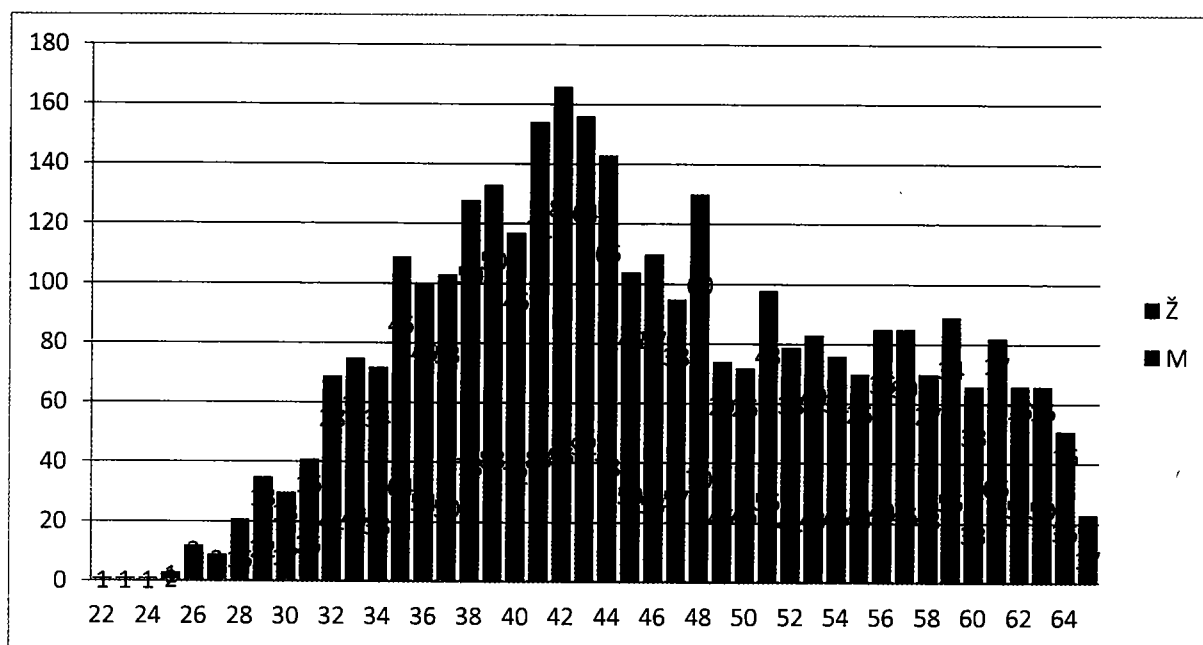
Slika 2.: Struktura radnika HRT-a po stupnju naobrazbe na dan 31. svibnja 2013.



Izvor: HRT

Na dan 31. svibnja 2013. na HRT-u je bilo zaposleno 1.967 radnika (58,58 posto) i 1.391 radnica (41,42 posto). Detaljniji prikaz dobne i spolne strukture radnika HRT-a razvidan je na slici 3.

Slika 3.: Dobna i spolna struktura radnika HRT-a na dan 31.svibnja 2013.



Izvor: HRT

### 3.3. Medijsko okruženje HRT-a i trendovi

Svjetska industrija elektroničkih medija u proteklih se desetak godina dramatično promijenila. Neograničena ponuda goleme količine multimedijskog sadržaja putem raznih platformi i uređaja promijenila je navike publike, a tradicionalnim radiodifuznim organizacijama, kakav je i HRT, postavila nužnost transformacije kao uvjet za opstanak.

Medijska konvergencija, fragmentacija i slične pojave više nisu budućnost nego realnost medijskog poslovanja. U današnjim statističkim podacima nema više uobičajenih kategorija kao što su priključak na brzi Internet, računalo ili televizor, nego su to podaci o penetraciji pametnih telefona, tableta ili *pay-tv*<sup>2</sup> korisnika kao ključnih indikatora u industriji elektroničkih medija. Na globalnoj razini posljednjih se godina čak zapaža povećanje broja kućanstava bez televizora što jasno upućuje na trendove koji prevladavaju među mladima.

Prognoze Europskog audiovizualnog opservatorija upućuju na brzi rast broja pametnih telefona kao primarnih korisničkih uređaja, pa će u Europi dosegnuti 97 posto u sljedeće tri godine. Uređaj koji posjedujemo u velikoj mjeri određuje način kako dohvaćamo digitalni sadržaj a to sve više radimo i dok „gledamo“ televiziju.

<sup>2</sup> PAY-TV – televizijski paketi kanala uz dodatno plaćanje (npr. MaxTV, B-net i dr.).

Pojava novih tematskih linearnih TV kanala<sup>3</sup> i nelinearnih agregatora<sup>4</sup> poput Netflix, YouTube, Google TV-a i drugih, još su jedan novi segment konkurencije pred kojima klasične FTA<sup>5</sup> televizije, kao što je HRT, gube gledatelje.

U takvom globaliziranom i dinamičnom medijskom okruženju, bez normativnih prepreka i s liberalnom medijskom regulativom, javni medijski servisi ponovno postaju važni medijski nositelji nacionalnog kulturnog identiteta. Upravo to ističu svi dokumenti i direktive EU o medijima, upućujući na potrebu transformacije iz PBS-a (*Public Broadcast<sup>6</sup> Service*) u PSM (*Public Service Media*) i snalaženje u novom umreženom okruženju (eng. *connected environment*). To govore i pozitivna iskustva onih europskih PBS-ova koji su već počeli s transformacijom i uspješno svladavaju izazove dinamičnog medijskog tržišta.

Tržište elektroničkih medija u Republici Hrvatskoj dinamično je i na njemu je konkurencija velika. Digitalizaciju zemaljskih odašiljača i kvalitetnu telekomunikacijsku infrastrukturu iskoristio je velik broj novih operatera koji su time znatno fragmentirali domaću publiku. Telekom operateri nastoje privući što više korisnika usluga na svoje *pay-tv* platforme koristeći se prednostima moderne tehnologije prijenosa postojećim vlastitim fiksnim i mobilnim mrežama te satelitima. Pritom gledanost novih, tzv. „ostalih“ kanala raste na račun postojećih općih domaćih programa<sup>7</sup>, posebno HTV-a.

U segmentu radijskog medija, iako se i dalje uglavnom sluša na analognoj FM mreži<sup>8</sup>, također je velik izbor nacionalnih, regionalnih i lokalnih kanala, a sve manji broj slušatelja po pojedinom kanalu izazov je održivosti njihovih poslovnih modela. Osim toga, mladi i tehnološki osvješteniji korisnici, orijentirani prema Internetu, ne koriste više klasične TV i radio prijemnike nego većinu vremena provode u komunikaciji i korištenju multimedijских sadržaja putem računala i pametnih telefona.

Na domaćem je tržištu penetracija<sup>9</sup> multikanalnih platformi<sup>10</sup> premašila 42%, tako da skoro svako drugo kućanstvo (630 tisuća od ukupno 1,471 milijuna na kraju 2012.) ima u ponudi na izbor više desetaka TV kanala (tablica 2).

<sup>3</sup> Linearni(o) – pojam se koristi za klasični radijski ili televizijski kanal koji uređuje urednik tako da odabire sadržaje i definira termine njihova emitiranja a gledatelj/slušatelj pasivno gleda ili sluša sadržaje u linearnom slijedu.

<sup>4</sup> Nelinearni(o) – pojam koji ulazi u upotrebu nakon pojave interaktivnih multimedijских publikacija (web, OTT, IPTV i sl.) a obuhvaća medijske usluge u kojima urednik odabire sadržaj koji objavljuje ali ne i njegove termine emitiranja. Korisnik sam odabire sadržaj iz ponude i vrijeme kada će isti konzumirati.

<sup>5</sup> FTA (Free To Air) – televizijski kanali s besplatnim prijemom (npr. HTV).

<sup>6</sup> Broadcast – emitiranje signala sa jednog mjesta prema neograničenom i neodređenom broju prijemnika. Televizijski i radijski nakladnici nazivaju se „broadcast-erima“.

<sup>7</sup> Opći televizijski ili radijski programski kanal – kanal raznovrsnog sadržaja koji ima programsku osnovu sastavljenu uglavnom od informativnoga, obrazovnog, kulturnog i zabavnog programa u skladu sa člankom 23. stavkom 1. i 2. Zakona o elektroničkim medijima.

<sup>8</sup> FM (Frequency Modulation) – analogna tehnika modulacije i frekvencijski pojas za emitiranje radio programa („srednji val“).

<sup>9</sup> Penetracija – prodor određenog oblika distribucije u ukupnoj populaciji korisnika

<sup>10</sup> Multikanalno kućanstvo – kućanstvo koje na svojem televizoru prima veći broj TV kanala od onih koji se besplatno emitiraju putem zemaljskih odašiljača.

Tablica 2.: TV kućanstava prema prijemnim platformama u Hrvatskoj, podaci na kraju godine za razdoblje 2006. - 2012. (u tisućama)

| TV kućanstava              | 2006.        | 2007.        | 2008.        | 2009.        | 2010.        | 2011.        | 2012.        |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Broj kućanstava</b>     | <b>1,435</b> | <b>1,442</b> | <b>1,449</b> | <b>1,457</b> | <b>1,464</b> | <b>1,471</b> | <b>1,471</b> |
| Zemaljski analogno (FTA)   | 1,08         | 950          | 722          | 454          | 0            | 0            | 0            |
| Satelit analogni (FTA)     | 12           | 10           | 8            | 6            | 3            | 0            | 0            |
| Satelit digitalno (FTA)    | 179          | 216          | 254          | 262          | 265          | 268          | 250          |
| Zemaljski digitalno (FTA)  | 6            | 27           | 130          | 284          | 660          | 612          | 591          |
| Kabel analogno (PAY-TV)    | 130          | 131          | 133          | 135          | 132          | 108          | 98           |
| Kabel digitalno (PAY-TV)   | 1            | 2            | 3            | 6            | 20           | 35           | 50           |
| IPTV (PAY-TV)              | 6            | 46           | 140          | 244          | 317          | 352          | 380          |
| Satelit digitalno (PAY-TV) | 20           | 60           | 60           | 65           | 69           | 96           | 102          |

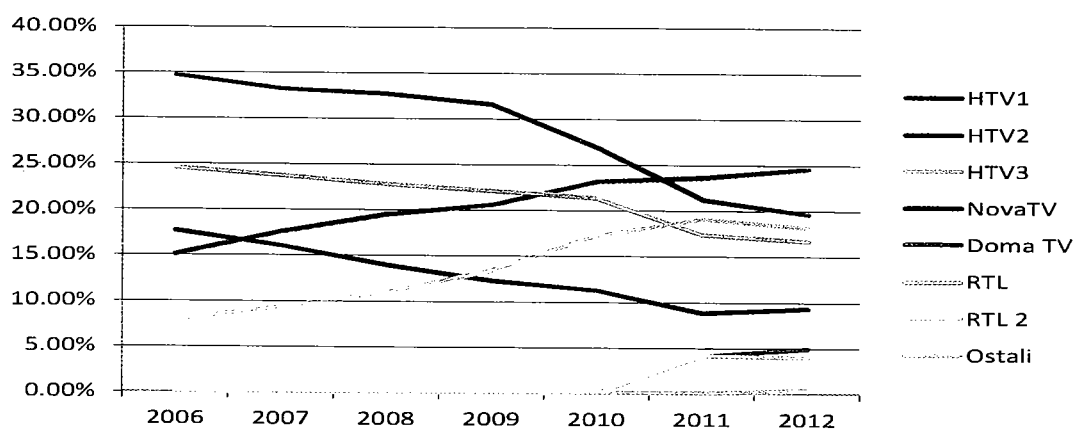
Izvor: Informa Telecom

Osim toga, najjači *pay-tv* operateri (MAXtv, B-net) osiguravaju ekskluzivna prava na neke sadržaje, posebno sportske, samo za vlastite platforme. Pozicija HRT-a kao javnog nakladnika time je dodatno otežana jer troškovi otkupa televizijskih prava rastu a broj gledatelja se smanjuje.

### 3.4. Položaj i konkurentnost HRT-a

Iako je spektar javnih djelatnosti HRT-a širi od emitiranja radijskoga i televizijskog programa, a i po svojoj zakonskoj zadaći ne može se uspoređivati s nakladnicima u komercijalnom sektoru, njegov se položaj u medijskom okruženju često ocjenjuje na temelju ostvarenog udjela u gledanosti ili slušanosti. U području televizijskih usluga, od liberalizacije medijskog tržišta i dolaska komercijalnih televizija s nacionalnom koncesijom 2003. doseg HRT-a kontinuirano pada. Posebno velik pad dogodio se posljednjih nekoliko godina, pa je udio gledanosti<sup>11</sup> s više od 50% u 2006. pao na manje od 30% u 2012 (slika 4.).

Slika 4.: Udjeli gledanosti televizijskih kanala u Hrvatskoj 2006. -2012.

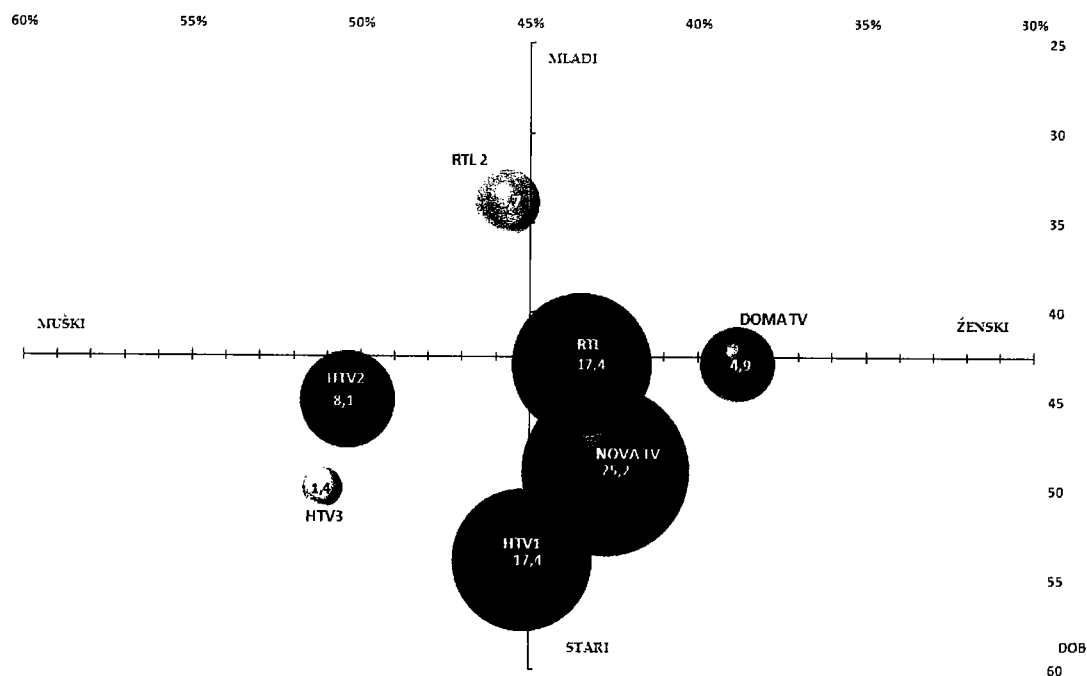


Izvor: AGB Nielsen

<sup>11</sup> SHR - udjel u gledanosti, slušanosti ili posjećenosti u nekom razdoblju.

Sa stajališta javne medijske usluge još je važniji pad doseg u strukturi gledatelja, osobito kod djece i mladih. Djeca i mladi globalno pokazuju sve manji interes za „klasične“ linearne medijske servise, te za opće javne programske kanale. No situacija u neposrednom medijskom okruženju HRT-a dodatno je nepovoljna jer su djeca izrazito usmjerena prema komercijalnim televizijskim kanalima, koji ne nude sadržaje usporedive javne vrijednosti. Na slici 5. razvidno je da su HRT-ovi kanali zanimljiviji starijoj i muškoj publici nasuprot kanalima komercijalnih televizija koji više privlače mladu i žensku publiku.

Slika 5.: Pozicija televizijskih kanala u koordinatama „muško-žensko/mladi-stari“ i udio gledanosti od siječnja do travnja 2013.



Izvor: AGB Nielsen

Položaj HRT-a dodatno je ugrožen lokalnom prisutnošću specijaliziranih televizijskih kanala globalnih nakladnika (posebno u multikanalnoj distribuciji) te njihovih supstituta – nelinearnih usluga sličnih televizijskim ili općenito multimedijским uslugama. Za lokalne supstitute osobito su zainteresirani medijski nakladnici do sada usmjereni isključivo na tiskane medije.

Za razliku od HRT-a, komercijalna konkurencija spremnije i brže se koristila novim tehnologijama (HDTV<sup>12</sup>, IPTV<sup>13</sup>, OTT<sup>14</sup>) u distribuciji i prezentaciji te novim medijima.

<sup>12</sup> HDTV (HD) – televizija visoke razlučivosti s odnosom širine:visine 16:9

<sup>13</sup> IPTV – tehnologija prijenosa televizijskog signala putem TCP/IP protokola. TCP/IP je komunikacijski protokol na kojem je zasnovan internet a služi za povezivanje računala u računalnu mrežu. Najpoznatiji primjeri IPTV-a u Hrvatskoj su T-Com MaxTV, Iskon TV, H1, OptiTV. Naziv IPTV znači korištenje privatne mrežne infrastrukture operatera za pružanje usluge *pay-tv* paketa prema korisnicima. IPTV tehnologija osim linearnih televizijskih i radijskih kanala omogućava interaktivnost i audiovizualne usluge na zahtjev.

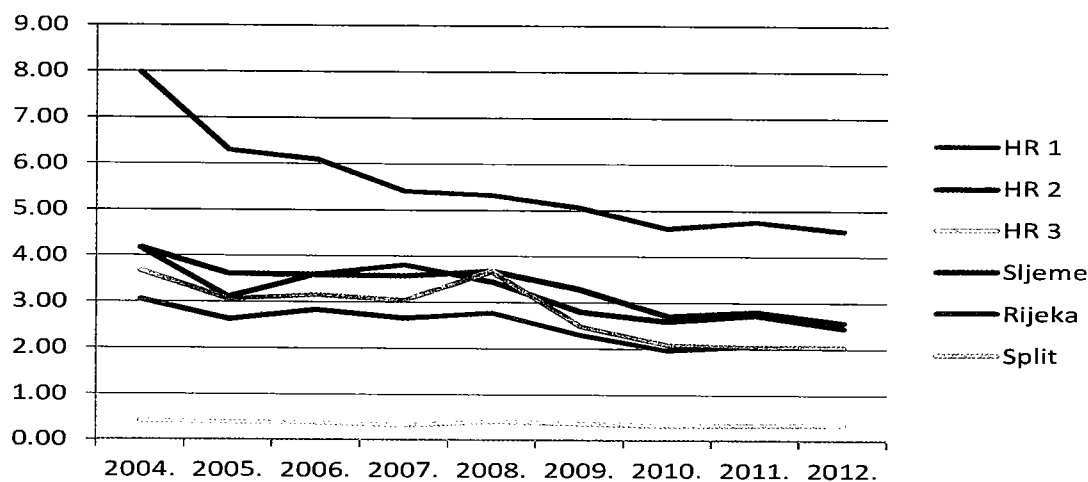


Komercijalni nakladnici uspješnije svladavaju izazove u nabavi međunarodnih sportskih i filmskih prava.

Povlašteni tržišni položaj Odašiljača i veza d.o.o. (u daljnjem tekstu: OiV d.o.o.), kao glavnoga nacionalnog distributera, i prateća regulativa ograničavaju razvoj HRT-ovih medijskih usluga zbog vrlo visokih troškova distribucije (oko 10 posto od ukupnih rashoda HRT-a). Državna strategija digitalne distribucije te neriješeni problemi zbog smetnji koje čine talijanske radiotelevizijske postaje stvaraju HRT-u dodatne troškove.

U području radijske medijske usluge doseg<sup>15</sup> HRT-ovih programa smanjen je još prije 2006. zbog povećanja udjela komercijalnih regionalnih i nacionalnih kanala. Ali i od tada njegov udjel kontinuirano pada, pa u 2012. iznosi tek nešto više od 17 posto. U Republici Hrvatskoj djeluje više od 150 nacionalnih i lokalnih konkurenata koji emitiraju u FM tehnologiji a djelomično se financiraju iz Fonda za pluralizam medija<sup>16</sup> odnosno iz sredstava RTV pristojbe HRT-a. Uz njih, postoji niz globalnih konkurenata koji se za distribuciju svojih radijskih programa koriste internetskim radijskim kanalima. Dok u nacionalnoj FM distribuciji konkurenti ne nude raznolikost programa koja bi se mogla usporediti s HRT-ovim radijskim kanalima, osobito kad je riječ o govornim emisijama, globalno se nudi veća fragmentacija žanrovskih i tematskih interesa te segmentacija publike.

Slika 6.: Kretanje dnevnog doseg radijskih kanala s državnom koncesijom ili dosegom u više županija u razdoblju 2004. - 2012.



Izvor: Ipsos

Premda slika 6. pokazuje blagi rast doseg u 2011., na gotovo svim radijskim programskim kanalima od 2004. nastavlja se trend pada. Privremeni rast doseg u 2011. pokazuje da se

<sup>14</sup> OTT (Over The Top) – naziv za IPTV preko javne, svima dostupne, infrastrukture Interneta. To je zapravo IPTV sa svim svojim obilježjima osim što se za prijenos ne koristi privatna mrežna infrastruktura nego javni Internet. Upravo je ta tehnologija od posebne strateške važnosti za HRT jer omogućuje izravnu povezanost HRT-a i krajnjeg korisnika bez posrednika kao što su PAY-TV operateri, agregatori sadržaja ili re-distributeri sadržaja.

<sup>15</sup> doseg – apsolutni broj korisnika koji se u određenom razdoblju koristio medijskom uslugom (engl. RCH)

<sup>16</sup> Fond za pluralizam medija – Zakon o HRT-u u članku 35. stavku 3. propisuje da je HRT od mjesečno ukupno prikupljenih sredstava na ime RTV pristojbe obavezan 3% uplatiti Fondu za poticanje pluralizma i raznovrsnosti elektroničkih medija.

pažljivim postupkom planiranja i konzistentnim praćenjem realizacije programa može promijeniti trend, što se planira postići predloženom strategijom i programom restrukturiranja.

U neposrednom zasićenom medijskom okruženju, radijski programski kanali HRT-a nisu ozbiljno ugroženi novim FM programskim kanalima. Ozbiljnija prijetnja su supstituti – medijske usluge slične radijskima (audio usluge na zahtjev i slično) ili druge nelinearne multimedijske usluge kao što su internetski radijski kanali, audio usluge na zahtjev, razmjena glazbenih sadržaja putem Interneta, Facebooka, YouTubea i sličnih, osobito za mlade i tehnološki vještu populaciju. Supstituti su besplatni, korisnicima ne smeta njihova uglavnom niska kvaliteta, ponuda je velika, raznovrsna i fragmentirana pa im se teško suprotstaviti.

U području radijskih usluga, HRT-u se otvaraju velike mogućnosti konvergencije i integracije s drugim medijima (TV i *on-line*), te suradnje s komplementorima<sup>17</sup>.

HRT je bio jedan od prvih pokretača nelinearnih multimedijskih webusluga<sup>18</sup>. U Republici Hrvatskoj je do 2000. zauzimao prvo mjesto među pružateljima takvih usluga, a bio je i međunarodno poznat i priznat. Zbog zaustavljanja razvoja i nedovoljne brige o tom mediju između 2001. i 2012. pozicija HRT-ovog portala padala je čak do ispod 30. mjesta, a nakon toga, zbog bolje primjene medijskih sinergijskih efekata, njegova se posjećenost potkraj 2012. počela povećavati te je u ožujku 2013. zauzeo 19. mjesto (tablica 3.). Broj konkurenata je iznimno velik, osobito ako se uzme u obzir nestajanje jezične barijere kod mladih korisnika. Važni konkurenti dolaze iz područja telekomunikacija i koriste se prednostima povoljnije infrastrukture i obilnog financiranja, te specijaliziranih portala koji nude brze i atraktivne, ali neprofesionalno obrađene vijesti. Ulazne i izlazne zapreke su beznačajne, regulativa je vrlo blaga ili čak i ne postoji, pa je dinamika nastajanja i nestajanja „nakladnika“ i njihove ponude vrlo visoka. Raznolikost ponude je velika, te podupire fragmentaciju i individualizaciju, što su korisnici dobro prihvatili. Osobito je važna snaga dobavljača – amatera u kontribuciji sadržaja za društvene mreže, blogove, pružatelje audio i audiovizualnih usluga na zahtjev. Brend HRT-a u ovom području nije dobro iskorišten.

Tablica 3.: Pozicija *hrt.hr* među domaćim nakladnicima (prema doseg u ožujku 2013.)

| Br. | Domena      | Doseg  |
|-----|-------------|--------|
| 1.  | 24sata.hr   | 46.57% |
| 2.  | index.hr    | 45.82% |
| 3.  | net.hr      | 45.53% |
| 4.  | jutarnji.hr | 41.13% |
| 5.  | tportal.hr  | 39.86% |
|     | ...         |        |
| 19. | hrt.hr      | 9.27%  |

Izvor: Gemius

<sup>17</sup> Komplementori – drugi tržišni subjekti čiji su proizvodi ili usluge komplementarni sa promatranim subjektom a s njim nisu u konkurentskom odnosu.

<sup>18</sup> <sup>23</sup>web – jedna od najkorištenijih internetskih usluga koja omogućava dohvaćanje hipertekstualnih dokumenata. Dokumenti mogu sadržavati tekst, slike i multimedijalne sadržaje a međusobno su povezani tzv. hiperlinkovima.

Osim apsolutnog iznosa i udjela u gledanosti, slušanosti ili posjećenosti, HRT-ova pozicija dodatno je pogoršana zbog strukture njegovih korisnika koju čini dominantno starija, visoko obrazovana, urbana i pretežito muška populacija (slika 5.).

Loša pozicija kad je riječ o gledanosti, slušanosti i posjećenosti u velikoj mjeri upućuje na relevantnost HRT-ovih programa, a time i na javnu vrijednost koju HRT isporučuje i zbog koje postoji. Zato jedan od ciljeva restrukturiranja treba biti i podizanje tržišnog udjela HRT-a te ravnomjernija zastupljenost raznih skupina u socio-demografskim strukturama korisnika.

Kao i u većini ostalih javnih radiotelevizijskih ustanova u Europi, nema društvenog konsenzusa o definiciji učinkovitosti koju bi HRT trebao postići. Za javni servis glavno mjerilo učinkovitosti ne može biti komercijalni pokazatelj poput profitabilnosti. Teško je ili čak nemoguće pomiriti interese različitih skupina, čije se djelatnosti tradicionalno financiraju iz prihoda i poslovanja javnoga radiotelevizijskog servisa, s današnjom poslovnom realnošću.

U usporedbi s drugim sličnim organizacijama javnih nakladnika u Europi, HRT ne odskaka znatno po broju zaposlenih radnika, satima programa i sličnim elementima. No, s obzirom na veličinu tržišta, cijenu i isporuku raznovrsnih medijskih usluga, nije potpuno usklađen s potrebama i mogućnostima hrvatskih građana i kao takav treba biti učinkovitiji da bi javnosti mogao dati više za novac koji dobiva.

Tablica 4.: Usporedni pokazatelji nekih javnih nakladnika u Europi u razdoblju 2010. – 2011.

| Naziv               | Br. TV kanala | Br. radijskih kanala | Sati emitiranja TV prog. | Sati premijer. emitiranja TV | Sati vlastite proizvod. od. TV | Ukupno zaposlenika (10/11) | Broj zaposlenih u TV | Broj zaposlenih u radiju | Ukupni prihod (mil EUR) | Ukupni rashodi (mil EUR) | Javno financiranje (mil EUR) | Share radio (%) | Share tv (%) |
|---------------------|---------------|----------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------------|----------------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------------|-----------------|--------------|
| ORF (Austrija)      | 5             | 13                   | 16724                    | 8596                         | 5024                           | 3465 / 3225                | 709                  | 482                      | 971,2                   | 968,5                    | 587,2                        | 75,00           | 36,90        |
| VRT (Belgija)       | 5             | 16                   | 10033                    | 5149                         | 3249                           | 2933 / 2811                |                      |                          | 452,9                   | 455,3                    | 303,2                        | 60,90           | 42,40        |
| RTBF (Belgija)      | 3             | 6                    | 15800                    |                              |                                | 2273 / 2161                | 1112                 | 532                      | 294,6                   |                          | 211,8                        | 32,90           | 20,70        |
| HRT (Hrvatska)      | 3             | 12                   | 16191                    | 9183                         | 4332                           | 3521 / ?*                  | 2091                 | 684                      | 199,1                   | 201,4                    | 161,5                        | 18,00           | 30,10        |
| DR (Danska)         | 6             | 38                   | 11357                    | 4229                         | 2447                           | ? / 2309                   |                      |                          | 517,9                   | 446,4                    | 472,6                        | 73,90           | 28,40        |
| YLE (Finska)        | 5             | 11                   | 12508                    | 5298                         | 3065                           | 3307 / 3180                |                      |                          | 420                     | 447,1                    | 402,5                        | 53,00           | 44,20        |
| RTE (Irska)         | 2             | 4                    | 14761                    | 7669                         | 3073                           | 2214 / 2151                | 796                  | 453                      | 372                     | 376                      | 196                          | 31,20           | 32,40        |
| NRK (Norveška)      | 5             | 14                   | 14570                    | 8171                         | 5929                           | ? / ?                      |                      |                          | 610                     |                          | 586,6                        | 62,80           | 36,00        |
| RTP (Portugal)      | 8             | 7                    | 15439                    | 10687                        | 4846                           | 2255 / 2194                | 1275                 | 477                      | 309                     | 286                      | 231                          | 9,70            | 27,70        |
| RTS (Srbija)        | 3             | 4                    | 16522                    | 8391                         | 5344                           | ? / 3589                   | 1086                 | 512                      | 155,3                   | 160,4                    | 115,6                        | 7,00            | 27,80        |
| RTV Slo (Slovenija) | 5             | 8                    | 11676                    | 6116                         | 3734                           | 1945? / ?                  | 864                  | 613                      | 133,6                   | 133,4                    | 95,2                         | 22,20           | 26,30        |

Izvor: EBU Members' Service; EBU Members' Audience Trends, EBU Members' TV Programming, EBU Members' Key Financial and Personnel Data, 2011., 2010. i 2011. (\*HRT je, prema vlastitim podacima, 31. prosinca 2011. imao ukupno 3.400 zaposlenih)

U tablici 4. prikazani su neki pokazatelji učinkovitosti europskih javnih radiotelevizija koje se s HRT-om mogu usporediti prema broju stanovnika i više medijalnosti (R + TV + *on-line* usluge) te količini i strukturi emitiranog programa. Imajući na umu te sličnosti, uspoređene su i količine premijernog emitiranja, odnosno emitiranja vlastitoga televizijskog programa, ukupan broj radnika (za 2010. i 2011.), ukupan prihod, javni dio prihoda, ukupan rashod te ostvareni udio<sup>19</sup> na televizijskom odnosno radijskom tržištu.

Iz prikazanih usporedbi može se razabrati da HRT, uz RTS<sup>20</sup>, ima najviše zaposlenih, ali i, uz RTS i RTV Slo<sup>21</sup>, najmanji prihod. Uspoređi li se količina emitiranog televizijskog programa s brojem zaposlenih, HRT je – među odabranim usporedbama – šesti po „učinkovitosti“ (podaci se odnose na 2011., kada se još nije emitiralo na specijaliziranim kanalima HTV3 i HTV4; kad bismo usporedili i te kanale bili bismo na prvom mjestu), četvrti u količini premijernog programa i peti u količini vlastitog programa (tablica 5).

Tablica 5. kao i drugi pokazatelji također pokazuju da su nakladnici, koji su proveli organizacijsku integraciju i restrukturiranje, poput VRT-a<sup>22</sup>, DR-a<sup>23</sup>, YLE-a<sup>24</sup> i NRK-a<sup>25</sup>, mnogo uspješniji nego prije, kako u postignutom udjelu tako i u ostvarenoj količini programa i proizvodnje po radniku.

Tablica 5.: Ukupno emitirani, premijerni i vlastiti TV program u odnosu na broj zaposlenih (2011., u satima)

|             | broj zaposlenih | emitirano (satij) | premijerno (satij) | Vlastito (satij) | emit/zap | prem/zap | Vlast/zap | emitirano (pozicija) | premijerno (pozicija) | Vlastito (pozicija) |
|-------------|-----------------|-------------------|--------------------|------------------|----------|----------|-----------|----------------------|-----------------------|---------------------|
| <b>HRT</b>  | 3.500           | 16.191            | 9.183              | 4.332            | 4,63     | 2,62     | 1,24      | <b>6</b>             | <b>4</b>              | <b>5</b>            |
| <b>ORF</b>  | 3.225           | 16.724            | 8.596              | 5.024            | 5,19     | 2,67     | 1,56      | 4                    | 3                     | 2                   |
| <b>VRT</b>  | 2.811           | 10.033            | 5.149              | 3.249            | 3,57     | 1,83     | 1,16      | 9                    | 8                     | 6                   |
| <b>RTBF</b> | 2.161           | 15.800            |                    |                  | 7,31     | 0,00     | 0,00      | 1                    |                       |                     |
| <b>DR</b>   | 2.309           | 11.357            | 4.229              | 2.447            | 4,92     | 1,83     | 1,06      | 5                    | 6                     | 7                   |
| <b>YLE</b>  | 3.180           | 12.508            | 5.298              | 3.065            | 3,93     | 1,67     | 0,96      | 8                    | 7                     | 8                   |
| <b>RTE</b>  | 2.151           | 14.761            | 7.669              | 3.073            | 6,86     | 3,57     | 1,43      | 3                    | 2                     | 4                   |
| <b>RTP</b>  | 2.194           | 15.439            | 10.687             | 4.846            | 7,04     | 4,87     | 2,21      | 2                    | 1                     | 1                   |
| <b>RTS</b>  | 3.589           | 16.522            | 8.391              | 5.344            | 4,60     | 2,34     | 1,49      | 7                    | 5                     | 3                   |

Izvor: EBU Members' Service; EBU Members' Audience Trends, EBU Members' TV Programming, EBU Members' Key Financial and Personnel Data, 2011.

<sup>19</sup> SHR – udjel u gledanosti, slušanosti ili posjećenosti u nekom razdoblju.

<sup>20</sup> Radioteleviza Srbije (RTS)

<sup>21</sup> Radiotelevizija Slovenija

<sup>22</sup> VRT – Flamanska javna radiotelevizija (Belgija)

<sup>23</sup> DR – Danska javna radiotelevizija

<sup>24</sup> YLE – Finska javna radiotelevizija

<sup>25</sup> NRK – Norveška javna radiotelevizija

Ako bismo, pak, količinu emitiranog televizijskog programa sveli na prihode i tako izrazili učinkovitost, HRT bi bio treći prema ukupno emitiranom programu, drugi prema premijerno emitiranom programu i treći prema emitiranom programu vlastite proizvodnje (tablica 6.).

Tablica 6.: Ukupno emitirani, premijerni i vlastiti TV program u odnosu na prihod (2011., u milijunima EUR-a)

|               | prihodi (MEUR) | emitirano (satij) | premijerno (satij) | vlastito (satij) | emit/prih | prem/prih | vlast/prih | emitirano (pozicija) | premijerno (pozicija) | vlastito (pozicija) |
|---------------|----------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------|-----------|------------|----------------------|-----------------------|---------------------|
| <b>HRT</b>    | 199,1          | 16.191            | 9.183              | 4.332            | 81,32     | 46,12     | 21,76      | <b>3</b>             | <b>2</b>              | <b>3</b>            |
| <b>ORF</b>    | 971,2          | 16.724            | 8.596              | 5.024            | 17,22     | 8,85      | 5,17       | 11                   | 9                     | 9                   |
| <b>VRT</b>    | 452,9          | 10.033            | 5.149              | 3.249            | 22,15     | 11,37     | 7,17       | 9                    | 8                     | 8                   |
| <b>RTBF</b>   | 294,6          | 15.800            |                    |                  | 53,63     | 0,00      | 0,00       | 4                    |                       |                     |
| <b>DR</b>     | 517,9          | 11.357            | 4.229              | 2.447            | 21,93     | 8,17      | 4,72       | 10                   | 10                    | 10                  |
| <b>YLE</b>    | 420,0          | 12.508            | 5.298              | 3.065            | 29,78     | 12,61     | 7,30       | 7                    | 7                     | 7                   |
| <b>RTE</b>    | 372,0          | 14.761            | 7.669              | 3.073            | 39,68     | 20,62     | 8,26       | 6                    | 5                     | 6                   |
| <b>RTP</b>    | 309,0          | 15.439            | 10.687             | 4.846            | 49,96     | 34,59     | 15,68      | 5                    | 4                     | 4                   |
| <b>RTS</b>    | 155,3          | 16.522            | 8.391              | 5.344            | 106,39    | 54,03     | 34,41      | 1                    | 1                     | 1                   |
| <b>RTVSlo</b> | 133,6          | 11.676            | 6.116              | 3.734            | 87,40     | 45,78     | 27,95      | 2                    | 3                     | 2                   |
| <b>NRK</b>    | 610,0          | 14.570            | 8.171              | 5.929            | 23,89     | 13,40     | 9,72       | 8                    | 6                     | 5                   |

Izvor: EBU Members' Service; EBU Members' Audience Trends, EBU Members' TV Programming, EBU Members' Key Financial and Personnel Data, 2011.

Iz tablice 5., ali i drugih pokazatelja za javne nakladnike elektroničkih medija u Europi vidljivo je da ostvareni udio u televizijskom okruženju od 30-ak posto predstavlja donju prihvatljivu granicu uspješnosti. No, udio u radijskom okruženju mnogo je slabiji od uobičajenih.

Mora se imati na umu da se HRT-ovi troškovi energije, televizijskih prava, veza, inozemnih putovanja i usluga te opreme mogu u cijelosti usporediti s onima drugih sličnih europskih nakladnika. Kada se tomu dodaju različita davanja drugim institucijama, koje ostali navedeni nakladnici uglavnom nemaju, posve je razumljivo da je udio troškova osoblja u ukupnim troškovima HRT-a mnogo manji nego kod svih spomenutih nakladnika, osim kod RTS-a i RTV Slo.

Ova jednostavna usporedba ne govori o tehnološkoj infrastrukturi (koja je, kod spomenutih uspješnih nakladnika, daleko iznad HRT-ove), a to je važna komponenta koja omogućuje učinkovitost s aspekta broja radnika. Dakako, s prihodima koji su 50, 100 ili 250% veći od HRT-ovih može se očekivati da takvi nakladnici mnogo lakše od HRT-a ulaze u investicijske cikluse. Usporedba ne govori ni o kvaliteti programa koji emitira primjerice RTP<sup>26</sup>, koji je – prema ovim pokazateljima – najefikasniji među navedenim nakladnicima gledajući odnos emitiranog televizijskog programa i broja zaposlenih, ili RTS-a, koji je, kako se čini, najučinkovitiji ako se uzme u obzir odnos emitiranog televizijskog programa i prihod.

<sup>26</sup>RTP –Portugalska javna radiotelevizija

U svom neposrednom geopolitičkom okolišu, u jugoistočnoj Europi, među susjedima s sličnim tranzicijskim političkim, ekonomskim i kulturnim situacijama, HRT je cijenjena javna radiotelevizija te u mnogim aspektima zauzima vodeću poziciju. Dijelom je to naslijeđeno iz prijašnjih desetljeća, ali je u velikoj mjeri stečeno i održavano upravo u posljednjem desetljeću, kako zbog uspješne tranzicije iz državne u javnu radioteleviziju, tako i zbog ipak uspješnijeg zadržavanja tržišne pozicije te zbog naprednije organizacije i tehnologije u odnosu prema drugim javnim nakladnicima iz tog okruženja. U usporedbi s tim zemljama, u kojima javni nakladnici, osim u Turskoj i Grčkoj, tipično imaju znatno niže prihode u odnosu na europski prosjek, HRT se može pohvaliti visokom efikasnošću, većom uredničkom neovisnošću te znatno boljom definicijom i ispunjavanjem javne obveze. U nekima od tih zemalja, u kojima se razumije hrvatski jezik, HRT je u vrhu gledanosti domaće publike (Makedonija, Kosovo, BiH, Crna Gora i Vojvodina) a u drugima (Srbija i Slovenija) uspješno se nosi s njihovim nacionalnim servisima.

Neki javni nakladnici iz okruženja (RTS i RTV Slo) u posljednje su vrijeme u nekim tehnološkim segmentima, kao što je. HD<sup>27</sup> format, pretekli HRT.

### 3.5. Financijski okvir

#### 3.5.1. Prihodi

HRT, prema svojim poslovnim knjigama, ostvaruje prihod najvećim dijelom od RTV pristojbe, zatim od proizvodnje i/ili emitiranja promidžbenih poruka, a u manjem dijelu od proizvodnje i prodaje audiovizualnih programa, nosača zvuka i slike, organiziranja koncerata i drugih priredbi te obavljanja drugih djelatnosti utvrđenih Statutom HRT-a, ili iz drugih izvora u skladu sa zakonom.

Tablica 7.: Struktura prihoda HRT-a od 2008. do 2012. (u tisućama kuna)

| Struktura                | 2008.     | 2009.     | 2010.     | 2011.     | 2012.     |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1                        | 2         | 3         | 4         | 5         | 6         |
| UKUPNI PRIHODI           | 1.549.313 | 1.464.525 | 1.472.912 | 1.429.908 | 1.447.127 |
| POSLOVNI PRIHOD          | 1.538.023 | 1.453.772 | 1.462.845 | 1.414.002 | 1.420.493 |
| Prihodi od RTV pristojbe | 1.066.355 | 1.130.017 | 1.180.549 | 1.168.603 | 1.181.815 |
| Prihodi od oglašavanja   | 345.722   | 237.632   | 203.251   | 157.080   | 130.878   |
| Ostali poslovni prihodi  | 125.946   | 86.123    | 79.045    | 88.319    | 107.800   |
| FINANCIJSKI PRIHODI      | 11.290    | 10.753    | 10.068    | 15.907    | 26.635    |

Izvor: HRT

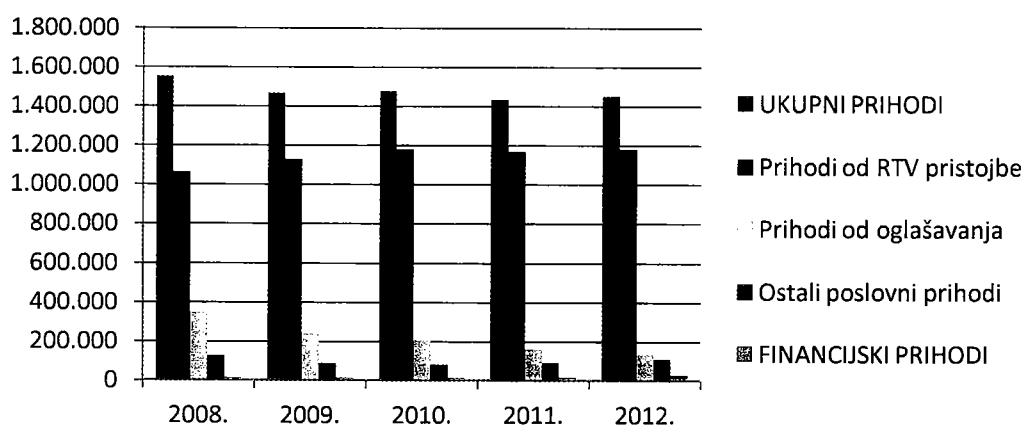
Poslovni planovi HRT-a u 2012. i prvih šest mjeseci 2013., provodili su se u otežanim okolnostima zbog velikih regulatornih i čestih promjena u upravljanju te produbljenja gospodarske krize iz 2008., koja se nastavlja i u 2013. Iz tablice 7. vidljiv je pad ukupnih prihoda još od 2008., a uzrokovan je padom prihoda od oglašavanja (smanjenje od 2008. do 2012. iznosi 215 milijuna kuna). Istodobno su prihodi od mjesečne pristojbe rasli od 2008. do

<sup>27</sup> HDTV (HD) - televizija visoke razlučivosti s odnosom širine:visine 16:9.

2010.. Pretplata (kako se prije nazivala) je 1995. godine iznosila 45 kuna, 2002. povećana je na 50 kuna za kućanstvo i kontinuirano raste do 2010., od kada iznosi 80 kuna.

Prihod od oglašavanja kontinuirano pada zbog općeg stanja na medijskom tržištu te smanjenja proračuna za oglašavanje najvećih klijenata i pada gledanosti HRT-a (slika 7.).

Slika 7.: Struktura prihoda HRT-a od 2008. do 2012. (u tisućama kuna)



Izvor: HRT

Ukupni prihodi Hrvatske radiotelevizije za 2012. su veći od plana za 2,3%, a za 1,2% od realizacije u prethodnoj godini.

Stanje ukupnog broja evidentiranih obveznika plaćanja RTV pristojbe na dan 31. prosinca 2012. je 1.210.798 obveznika (s prijavljenih 1.362.759 prijavnika), a na dan 31. ožujka 2013. 1.211.660 obveznika (s prijavljenih 1.364.159 prijavnika). Od 01. siječnja do 31. prosinca 2012., u prvom redovitom valu izdanih računa naplaćeno je 82,3% (kontrolori 1,2%, nakon opomena 6,7%, nakon odvjetničkih opomena 1% a na temelju ovrha 8,8%).

U razdoblju od 2008. do 2012. rastu prihodi od RTV pristojbe (slika 7.). Planom prihoda za 2012. planirana je realizacija RTV pristojbe u iznosu od 1,182 milijarde kuna (u prvom kvartalu 2013. realizirano je 294 milijuna kuna od planiranih 1,190 milijarde kuna za cijelu godinu ili 24,71 posto). Nakon zajedničkih aktivnosti s odvjetničkim uredima i javnim bilježnicima na pribavljanju osobnih identifikacijskih brojeva (dalje OIB), postignuta je veća efikasnost u realizaciji ovršnih prijedloga. Tijekom 2012. prijavljeno je 74.319 novih prijavnika (u prvom kvartalu 2013. prijavljeno je 16.788 prijavnika), a istodobno ih je odjavljeno 42.407 (u prvom kvartalu 2013. prijavljeno je 15.606 prijavnika).

Ostvarena fakturirana realizacija od RTV pristojbe u 2012. iznosila je 1.181.818.038 kuna (u prvom kvartalu 2013. iznosila je 293.866.451 kuna), što je u odnosu na 2012. za 0,016% manje od plana.

Prihodi od oglašavanja pali su za 16,7 posto u 2012. u odnosu na 2011., zbog smanjenja minuta dopuštenih za oglašavanje (u skladu sa Zakonom o HRT-u broj minuta za oglašavanje smanjen je 2010. s devet minuta unutar sata tijekom cijelog dana na šest minuta odnosno četiri minute između 18 i 22 sata).

Tablica 8.: Potrošnja na oglašavanje u hrvatskim medijima od 2008. do 2012. (u milijunima kuna)

| Vrste medija        | 2008. | 2009. | 2010. | 2011. | 2012. |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Televizija          | 850   | 790   | 770   | 765   | 702   |
| Radio               | 250   | 225   | 213   | 190   | 163   |
| Tisak               | 785   | 615   | 545   | 457   | 384   |
| Vanjsko oglašavanje | 220   | 165   | 151   | 140   | 135   |
| Ostalo              | 20    | 20    | 20    | 15    | 12    |
| Internet            | 30    | 35    | 36    | 83    | 90    |
| UKUPNO              | 2.255 | 1.850 | 1.735 | 1.650 | 1.486 |

Izvor: HURA Adex, procjena

Podatke u tablici 8. objavila je Hrvatska udruga reklamnih agencija (HURA) na temelju statistike o isporučenim GRP-ima<sup>28</sup> i objavljenim cjenicima nakladnika. Ovaj je podatak procjena teoretske vrijednosti tržišta oglašavanja, a neto vrijednost realizacije znatno je manja.

Tablica 9.: Udjel potrošnje na oglašavanje u hrvatskim medijima od 2008. od 2012. (u %)

| Vrste medija        | 2008. | 2009. | 2010. | 2011. | 2012. |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Televizija          | 42    | 43    | 44    | 46    | 47    |
| Radio               | 11    | 12    | 12    | 12    | 11    |
| Tisak               | 35    | 33    | 31    | 28    | 26    |
| Vanjsko oglašavanje | 10    | 9     | 9     | 8     | 9     |
| Ostalo              | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     |
| Internet            | 1     | 2     | 3     | 5     | 6     |

Izvor: izvedeno iz tablice 8

Prema podacima iz tablice 10. Razvidno je da je u proteklih pet godina došlo do značajnije promjene u potrošnji na oglašavanje u hrvatskim medijima. Dok su se značajno smanjivala ulaganja u tradicionalne komunikacijske kanale (vanjsko oglašavanje, tisak, radio i televiziju), dotle se u novi kanal (Internet) povećalo ulaganje.

Tablica 10.: Promjene potrošnje na oglašavanje u hrvatskim medijima od 2008. do 2012. (u %)

| Vrste medija        | 2009./2008. | 2010./2009. | 2011./2010. | 2012./2011. |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Televizija          | -17         | -3          | -1          | -8          |
| Radio               | -10         | -5          | -11         | -14         |
| Tisak               | -22         | -11         | -16         | -16         |
| Vanjsko oglašavanje | -25         | -8          | -7          | -4          |
| Ostalo              | 0           | 0           | -25         | -20         |
| Internet            | 17          | 3           | 131         | 8           |
| UKUPNO              | -18         | -6          | -5          | -10         |

Izvor: izvedeno iz tablice 9

Ostali poslovni prihodi (primjerice prihodi od zakupnina, naplaćenih zatezних kamata za nepravodobno podmirenu pristojbu, naplaćenih zatezних kamata od kupaca marketinških usluga, tečajne razlike) u porastu su od 2009. godine. Financijski prihodi pozitivno su

<sup>28</sup> GRP – Gross Rating Point; pojam koji se koristi za mjerenje uspješnosti oglašavanja a znači postotak ukupne populacije dosegnut marketinškom porukom.



utjecali na ukupnu razinu prihoda zbog pojačane naplate kamata po ovrhama za RTV pristojbu.

## Prognoza prihoda

Tablica 11.: Prognoza prihoda HRT-a od 2013. do 2017. (u tisućama kuna)

| Stavke prihoda                                | 2012                 | 2013                 | 2014                 | 2015                 | 2016                 | 2017                 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| BDP stopa rasta                               | -1,8                 | -0,4                 | 1,5                  | 1,7                  | 2                    | 2                    |
| PROSJEČNA PLAĆA U RH                          | 5500                 | 5550                 | 5600                 | 5650                 | 5700                 | 5750                 |
| Visina pristojbe                              | 80                   | 80                   | 80                   | 80                   | 80                   | 80                   |
| <b>POSLOVNI PRIHODI</b>                       |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Javni prihodi                                 | 1.181.815.000        | 1.190.000.000        | 1.200.000.000        | 1.200.000.000        | 1.200.000.000        | 1.200.000.000        |
| Prihodi od oglašavanja                        | 130.878.000          | 111.000.000          | 110.000.000          | 95.000.000           | 90.000.000           | 90.000.000           |
| Ostali poslovni prihodi i financijski prihodi | 134.435.000          | 91.000.000           | 80.000.000           | 70.000.000           | 70.000.000           | 70.000.000           |
| <b>Ukupno</b>                                 | <b>1.447.128.000</b> | <b>1.392.000.000</b> | <b>1.390.000.000</b> | <b>1.365.000.000</b> | <b>1.360.000.000</b> | <b>1.360.000.000</b> |

Izvor: Državni zavod za statistiku, HRT

Projekcija poslovnog rezultata za razdoblje od pet godina, uzimajući u obzir trenutačne socioekonomske i opće gospodarske pokazatelje, temelji se na konzervativnom planiranju prihoda od pristojbe.

Održivost prihoda od pristojbe (naplativost veća od 95 posto najbolji je primjer poslovne prakse naplate pristojbe u državama članicama EBU) osigurava stabilnost i mogućnost sustavnog planiranja na razini cijelog HRT-a. Očekujemo da će se visoka naplata održati bude li zakonska regulativa stabilna. Ostali poslovni prihodi procijenjeni su s 10-postotnim padom s obzirom na status HRT-ovih nekretnina koje su do sada donosile prihod od najma i pada prodaje satelitskih kartica.

Segment prodaje komercijalnih usluga (prodaja prava na korištenje programskih sadržaja u vlasništvu HRT-a na inozemnom i domaćem tržištu, prodaja prava za proizvodnju formata u vlasništvu HRT-a, prodaja prava za proizvodnju DVD<sup>42</sup> izdanja sa sadržajima u vlasništvu HRT-a, najam tehničkih kapaciteta HRT-a, najam iz fundusa scenografije i rekvizite, najam prostora (koprodukcijski dio), prodaja rashodovane imovine, sudjelovanje u stvaranju komercijalnih proizvoda itd.) uz kreiranje programskih sadržaja (oglasni oblici) neki su od mogućih izvora za povećanje prihoda. Potencijal za rast komercijalnih prihoda postoji i u segmentu naplate digitalnih sadržaja za kanale uz plaćanje (*pay-tv* kanale) i usluge na zahtjev.

### 3.5.2. Rashodi

U 2009. godini troškovi osoblja bili su veći u odnosu na 2008. zbog isplaćene poticajne otpremnine za 226 zaposlenih (39 milijuna kuna). Od tada iz godine u godinu troškovi osoblja variraju ovisno o isplati regresa (2010. nije isplaćen regres, 2011. isplaćen je cijeli regres, 2012. samo neoporezivi dio regresa).

Tablica 12.: Struktura ostvarenih rashoda HRT-a od 2008. do 2012. (u tisućama kuna)

| ELEMENTI                       | 2008.     | 2009.     | 2010.     | 2011.     | 2012.     |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1                              | 2         | 3         | 4         | 5         | 6         |
| UKUPNI RASHODI                 | 1.545.183 | 1.570.240 | 1.489.294 | 1.456.756 | 1.476.063 |
| POSLOVNI RASHODI               | 1.530.830 | 1.547.321 | 1.452.444 | 1.418.497 | 1.444.194 |
| Troškovi materijala i sirovina | 40.122    | 39.521    | 42.022    | 39.883    | 39.443    |
| Troškovi usluga                | 631.736   | 551.467   | 571.876   | 510.600   | 545.439   |
| Troškovi osoblja               | 523.296   | 587.222   | 477.938   | 506.298   | 477.470   |
| Amortizacija                   | 145.837   | 140.558   | 128.987   | 126.610   | 127.884   |
| Ostali poslovni rashodi        | 189.839   | 228.553   | 231.621   | 235.107   | 253.957   |
| FINANCIJSKI RASHODI            | 14.354    | 22.918    | 36.850    | 38.260    | 31.870    |

Izvor: HRT

Troškovi usluga variraju ovisno o velikim sportskim događajima (Olimpijske igre, svjetsko i europsko prvenstvo u nogometu) koji su na programu svake druge godine. Tako su u 2008. porasli troškovi usluga zbog troškova za EURO 2008. i Olimpijske igre u PEKINGU 2008. u ukupnom iznosu od 54,5 milijuna kuna.

U 2011. zbog smanjenja broja vanjskih suradnika smanjen je trošak usluga u iznosu oko 20 milijuna kuna.

U strukturi rashoda 2012. smanjen je trošak usluga OIV d.o.o. zbog korigirane cijene u odnosu na 2011.. Davanja HRT-a propisana Zakonom (HAVC<sup>32</sup>, VEM<sup>33</sup>, Fond za pluralizam medija<sup>47</sup>) i dalje čine znatan udio u troškovima HRT-a.

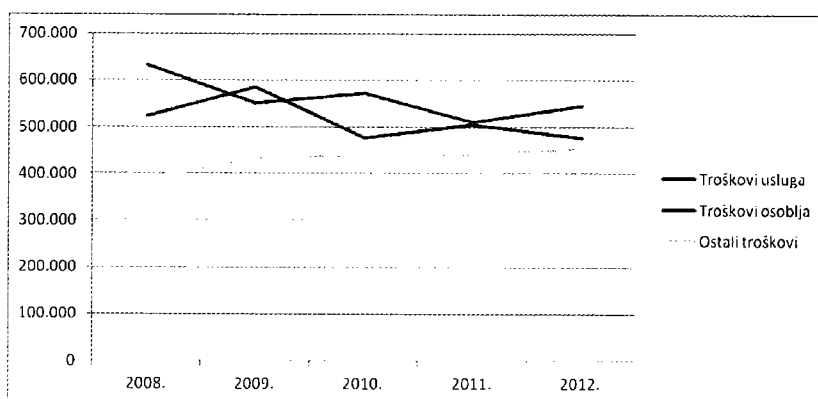
Također, s rashodovne strane u 2012. povećani su troškovi proizvodnje programa u odnosu na 2011. godinu zbog sportskih događaja. Usluge prava izvođenja u 2012. obuhvaćaju prava skladatelja (HDS<sup>34</sup>) u iznosu od 27,2 milijuna kuna, izvođačka prava (HUZIP<sup>35</sup>) 11,2 milijuna kuna i naknade za korištenje fonograma (ZAPRAF<sup>36</sup>) u iznosu od 11,2 milijuna kuna.

Financijski rashodi odnose se na kamate na kredite, a kako je otplaćen velik dio glavnice dugoročnih kredita, iznos kamata manji je nego u 2011..

Trošak osoblja u 2012. manji je nego u 2011. zbog isplate regresa samo do iznosa neoporezivog dijela (2.500 kuna), što je bilo usklađeno sa sindikatima, no ukupni iznos veći je od plana jer nije provedeno planirano linearno smanjenje plaća za 10%. U sklopu ostalih troškova poslovanja najzastupljenija su izdvajanja i uplate sredstava HRT-a za Fond za poticanje pluralizma<sup>47</sup> u iznosu od 32,5 milijuna kuna, za VEM 7,1 milijuna kuna te za financiranje djelatnosti HAVC-a u iznosu od 14,2 milijuna kuna.

Dinamika troškova u segmentu proizvodnje programa intenzivirana je tijekom listopada zbog naplate faktura vezanih za pokretanje kanala HTV 3 (kanal HTV4 do kraja 2012. nije počeo emitirati i ne opterećuje troškovnu stranu u 2012.).

Slika 8.: Kretanje rashoda HRT-a 2008. - 2012. (u tisućama kuna)



Izvor: HRT

Ukupni troškovi proizvodnje veći su u odnosu na 2011. za 63,9 milijuna kuna, zbog troškova za Olimpijske igre 2012. i EURO 2012, što se uglavnom odnosi na prava prikazivanja i prijenosa (povećana su za 41,8 milijuna kuna). Zbog istog razloga povećani su i troškovi službenih putovanja. Poslovni rezultat umanjen je i zbog vrijednosnog usklađenja (devet milijuna kuna) udjela u tvrtki kćeri Orfej d.o.o., za koju nije uspješno proveden stečajni plan. Tijekom 2012. godine počeli su pregovori s Poreznom upravom o rješavanju poreznog duga koji se kumulirao u razdoblju od 2002. do 2008.

Tablica 13.: Utjecaj rješavanja poreznog duga na bilancu HRT na dan 31. svibnja 2013.

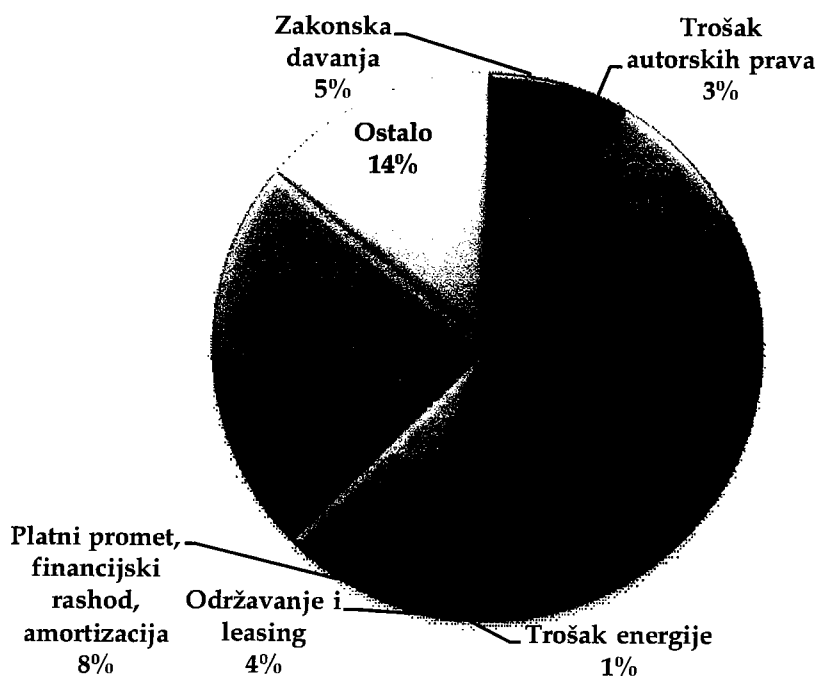
|               | STAVKE   | Bilanca<br>31.5.2013. | Utjecaj porezne<br>nagodbe na bilancu | "Nova" Bilanca na<br>dan 31.05.2013 |
|---------------|--|-----------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>AKTIVA</b> |  |                       |                                       |                                     |
| 1.            | DUGOTRAJNA IMOVINA   | 508.901.619           | -14.630.403                           | 494.271.215                         |
|               | 1.1. Nematerijalna imovina                                 | 101.576.909           | 0                                     | 101.576.909                         |
|               | 1.2. Materijalna imovina                                   | 383.359.601           | -14.630.403                           | 368.729.197                         |
|               | 1.3. Dugotrajna financijska imovina                        | 23.963.676            | 0                                     | 23.963.676                          |
|               | 1.4. Potraživanja  | 1.433                 | 0                                     | 1.433                               |
| 2.            | KRATKOTRAJNA IMOVINA                                       | 399.083.868           | -1.899.106                            | 397.184.761                         |
|               | 2.2. Potraživanja  | 351.381.554           | -1.899.106                            | 349.482.448                         |
| 3.            | PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG<br>RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI | 48.038.912            | 0                                     | 48.038.912                          |
|               | <b>UKUPNA AKTIVA</b>                                       | <b>956.024.398</b>    | <b>-16.529.510</b>                    | <b>939.494.888</b>                  |
|               | IZVANBILANČNI ZAPISI                                       | 918.848.754           | -340.860.428                          | 577.988.326                         |
| <b>PASIVA</b> |  |                       |                                       |                                     |
| 4.            | KAPITAL I REZERVE  | 190.821.761           | -16.529.510                           | 174.292.252                         |
|               | 4.1. Temeljni (upisani kapital)                            | 508.683.758           | 296.650.402                           | 805.334.159                         |
|               | 4.2. Rezerve   | -6.691.353            |                                       | -6.691.353                          |
|               | 4.3. Preneseni gubitak                                     | 363.558.775           | 367.288.852                           | 730.847.626                         |
|               | 4.4. Dobit poslovne godine                                 | 52.388.131            | 54.108.940                            | 106.497.072                         |
|               | 4.5. Gubitak poslovne godine                               |                       |                                       | 0                                   |
| 5.            | REZERVIRANJA   | 20.933.357            |                                       | 20.933.357                          |
| 6.            | DUGOROČNE OBVEZE   | 114.485.830           | 0                                     | 114.485.830                         |
| 7.            | KRATKOROČNE OBVEZE   | 607.438.450           | 0                                     | 607.438.450                         |
| 8.            | ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I<br>PRIHOD BUDUĆEG RAZDOBLJA   | 22.345.000            |                                       | 22.345.000                          |
|               | <b>UKUPNO PASIVA</b>                                       | <b>956.024.398</b>    | <b>-16.529.510</b>                    | <b>939.494.888</b>                  |
|               | IZVANBILANČNI ZAPISI                                       | 918.848.754           | -340.860.428                          | 577.988.326                         |

Izvor: HRT

Bilanca je opterećena kreditima koji su uzimani u prethodnim razdobljima radi pokrivanja duga, ponajprije dobavljačima u 2010. Ukupna kreditna zaduženost na dan 31. svibnja 2013. iznosila je 387 milijuna kuna.

HRT je u 2012. poslovao s gubitkom od 28,9 milijuna kuna.

Slika 9.: Struktura troškova HRT-a (2012.)



Izvor: HRT

### Prognoza rashoda

Postoji niz faktora koji već godinama onemogućavaju smanjenje i efikasnu kontrolu troškova HRT-a.

Unatoč znatnim i stabilnim prihodima koje ostvaruje HRT, troškovna strana opterećena je visokim udjelom fiksnih troškova od čega najveći dio čine zakonski definirana davanja iz RTV pristojbe, usluge OiV d.o.o. i troškovi rada.

Važno je pritom naglasiti, da u usporedbi sa sličnim javnim radiotelevizijama u Europi, u kojima se udio radne snage u ukupnom trošku kreće između 50 i 60%, HRT-ovih 33% upućuje na strukturni problem. Naime, ovaj podatak ističe visok udio drugih fiksnih troškova, kao što su obveze prema državnim institucijama te visoki troškovi energije i infrastrukture HRT-a u odnosu na radnu snagu i prihod.

Istodobno, izravni troškovi programa s udjelom od 23% u ukupnom trošku HRT-a dodatno upućuju na nužne strukturne promjene i potrebu većih izravnih i varijabilnih ulaganja u program.

Rashodi su od 2009. u blagom prosječnom padu. Broj zaposlenih pada od 2008., a rastu troškovi leasinga i održavanja zbog zastarjele infrastrukture i tehnologije.

Nadalje, zakon obvezuje HRT na izdvajanje 15% programskog budžeta za nabavu programa od neovisnih producenata. Troškovi energije, koji čine znatan trošak u strukturi rashoda, mogu se osjetno smanjiti boljim upravljanjem. Energijska učinkovitost cilj je poslovne aktivnosti koju HRT planira pokrenuti kako bi efikasnije upravljao troškovnom stranom.

### 3.6. SWOT analiza HRT-a

Analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji (SWOT analiza) HRT-a prije restrukturiranja obavio je strateški tim HRT-a kao sažetak i zaključak opsežnih analiza vanjskog okruženja, neposrednog poslovnog okruženja i unutarnjeg okruženja HRT-a. Rezultat se nalazi u tablici s natuknicama koje prezentiraju sliku stanja HRT-a, a moraju biti obrađene u Strategiji poslovanja i razvoja HRT-a.

Slika 10.: Snage, slabosti, prilike i prijetnje

| SNAGE   | SLABOSTI   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ HRT brand</li> <li>➤ Stabilan javni prihod</li> <li>➤ Raznovrsnost komunikacijskih kanala</li> <li>➤ Nacionalna (regionalna i lokalna) mreža</li> <li>➤ Medijsko iskustvo i tradicija</li> <li>➤ Regionalni utjecaj u SEE</li> <li>➤ EBU članstvo</li> <li>➤ Radnici</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organizacija i upravljanje</li> <li>➤ Organizacijska kultura</li> <li>➤ Poznavanje i uvažavanje korisnika</li> <li>➤ Komuniciranje s javnostima</li> <li>➤ Tržišni udjel i doseg</li> <li>➤ Sadržaji za djecu i mlade</li> <li>➤ Kompetencije za razvoj</li> <li>➤ Proizvodna tehnologija</li> <li>➤ Financijske obveze</li> </ul>  |
| PRILIKE   | PRIJETNJE  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Specijalizacija i segmentacija kanala</li> <li>➤ Konvergencija i sinergija medija</li> <li>➤ Mogućnosti novih medija</li> <li>➤ Bogatstvo arhivskog sadržaja</li> <li>➤ Javna uloga: informiranje, obrazovanje i povezivanje</li> <li>➤ Domaći i inovativni sadržaji i formati</li> <li>➤ Programska kvaliteta i vjerodostojnost</li> <li>➤ Razvojna mobilizacija javnosti</li> <li>➤ Glazbeni ansambli</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gubitak relevantnosti i vjerodostojnosti</li> <li>➤ Komercijalizacija medija</li> <li>➤ Globalni komercijalni konkurenti na nacionalnom tržištu</li> <li>➤ Rast broja konkurenata</li> <li>➤ Propitivanje javne vrijednosti i statusa</li> <li>➤ Redefiniranje pristojbe</li> <li>➤ Pad javnih prihoda</li> <li>➤ Rast troškova</li> <li>➤ Nestabilan regulatorni okvir</li> <li>➤ Odljev stručnjaka</li> </ul> |

Izvor: HRT

Najveću snagu HRT-a čini prepoznatljivost i snaga znaka HRT-a (brand) te stabilan javni prihod (pristojba). Snagom se također smatra raznovrsnost zakonom dodijeljenih radijskih i televizijskih te svih drugih raspoloživih komunikacijskih kanala kojima HRT može distribuirati svoje javne medijske usluge i ostvarivati interaktivnost i umreženost sa korisnicima svojih usluga. Nacionalna (regionalna i lokalna) mreža radijskih postaja, studija i dopisništava velika su snaga koju HRT može pretvoriti u komparativnu prednost i izvor nove vrijednosti. HRT se u nacionalnim, ali i širim regionalnim medijskim krugovima ističe iskustvom (vrijednošću ljudi koji u njemu rade, kao i institucionalnim iskustvom) te tradicijom. Kao članici EBU-a od njegova osnutka, HRT-u su na raspolaganju mnogobrojna

iskustva te uvid u trendove i rješenja te organizacije i drugih njezinih članica, kao i mogućnost razmjene i koprodukcije medijskih sadržaja.

Najvećom slabošću strateški tim HRT-a smatra dosadašnju neefikasnu „medijsku“ organizacijsku strukturu, ali i druge neučinkovite i nedjelotvorne elemente organizacije (proces, procedure, neformalne elemente organizacije), te dosadašnje upravljanje. Veliku opasnost za uspješnu provedbu strategije vidi u sadašnjoj organizacijskoj kulturi, posebno u internoj komunikaciji te u sustavu motivacije i nagrađivanja. Kao slabost prepoznato je nedostatan poznavanje i uzimanje u obzir potreba i navika korisnika medijskih usluga, a povezano s tim i nedostatan komuniciranje s javnostima. HRT-ova izrazita slabost u posljednjih nekoliko godina jest loša pozicija u medijskom okruženju u smislu dosega i udjela, a osobito kada je riječ o djeci i mladima, do kojih ne dopiru njima namijenjeni, ali očito neadekvatni sadržaji. Uočen je nedostatak kompetencija za razvoj u području novih komunikacija, multimedijskog izražavanja, ali i organiziranja. Proizvodna tehnologija u velikom je zaostatku za suvremenim rješenjima i ne omogućuje nužnu infrastrukturnu podršku programskom razvoju i djelotvornosti, te produkcijskoj učinkovitosti. Konačno, ozbiljna slabost su naslijeđene financijske obveze, koje se već dulje ne uspijevaju umanjiti, što također ometa programski, produkcijski i tehnološki razvoj.

Kao priliku za značajno poboljšanje HRT-ovih usluga i povećanje prisutnosti, zahvaljujući raznovrsnosti raspoloživih komunikacijskih kanala, ali i snazi brenda, regionalnoj mreži i velikom iskustvu u svim programskim (žanrovskim) područjima, strateški tim ističe uočeni tržišni trend – specijalizaciju i segmentaciju kanala. Zahvaljujući dosadašnjem iskustvu i tradiciji u pojedinačnim medijima, ali i snazi brenda, strateški tim prepoznaje trend i mogućnosti konvergencije i sinergije medija kao priliku koju HRT može razviti u komparativnu prednost. Poznavanjem tema, profesionalnim pristupom i vjerodostojnošću HRT može izvrsno iskoristiti mogućnosti novih medija i steći visoko povjerenje svojih korisnika. Uklanjanjem slabosti zbog loše organizacije, oslobađanjem sredstava za digitalizaciju, bitnim pomakom u osuvremenjivanju proizvodne tehnologije te ciljanom edukacijom za upravljanje sadržajima, strateški tim smatra da sada ugrožene i slabo iskorištene arhivske sadržaje može znatno bolje iskoristiti u vlastitim programima te poboljšati prodaju prava njihova korištenja i tako povećati komercijalni prihod. Zahvaljujući snazi brenda, stabilnom javnom prihodu, raznovrsnosti komunikacijskih kanala, nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj mreži, medijskom iskustvu pa i širem regionalnom utjecaju, a uz poboljšanje poznavanja korisnika i komunikacije s javnostima, strateški tim smatra važnom prilikom isticanje javne uloge u informiranju i obrazovanju, a osobito u povezivanju građana i svih institucija i aktivnosti društva. Zahvaljujući svojem medijskom iskustvu, slijedeći tradiciju, te nakon što se uklone slabosti vezane za organizaciju, organizacijsku kulturu, kompetencije za razvoj i proizvodnu tehnologiju, uz obvezno oslobađanje financijskih sredstava za ulaganja u programski i tehnološki razvoj, HRT može i te kako unaprijediti domaće i inovativne sadržaje i formate, te podignuti razinu kvalitete i vjerodostojnosti isporučenih programskih usluga. Cjelokupna mreža, medijsko iskustvo, unaprijeđeno poznavanje korisnika i komunikacija s javnošću omogućuje HRT-u da se postavi u ulogu mobilizatora cjelokupnog društva u razvojnom smjeru. Konačno, danas slabo vidljivi glazbeni ansambli dobrim programskim i produkcijskim projektima mogu postati dijelom medijske isporuke i neusporedivo prisutnije kulturno dobro.

Ako ne počne rješavati svoje istaknute slabosti, HRT-u prijete gubitak relevantnosti i vjerodostojnosti, što kao posljedicu može imati propitivanje njegove javne vrijednosti i

statusa. Opća komercijalizacija medija, sklonost publike (koju intenzivno potiču i razvijaju upravo komercijalni medijski nakladnici) da od medija uglavnom očekuje zabavu bez veće javne vrijednosti, također prijeti HRT-u daljnjim padom tržišne pozicije i gubitkom prepoznatljivosti. Na nacionalno medijsko tržište ubrzano prodiru globalni komercijalni konkurenti, a za pozornost i vrijeme publike sve se više bore i regionalni komercijalni konkurenti. Postoji realna opasnost od redefiniranja pristojbe, pa i u smislu regulatornog okvira koji se prečesto mijenja i tako destabilizira poslovanje i upravljanje javnog nakladnika. Zbog regulatorne, ali i socio-ekonomske situacije realno prijeti pad javnih prihoda. Istodobno, mnogi troškovi rastu (primjerice energija, prava na emitiranje, održavanje, porezna davanja) pa je financijska stabilnost ozbiljan izazov čak i u uvjetima posve optimiziranih poslovnih procesa i resursa. Konačno, HRT zbog uvjeta rada koje pruža ne može zadržati stručnjake za kojima postoji potražnja.

U Programu rada i upravljanja Glavnog ravnatelja HRT-a za razdoblje 2012. - 2017. predviđene su temeljite promjene prevladanog ustroja i uspostavljanje novog funkcionalnog organizacijskog ustroja kao preduvjet za programsko, produkcijsko, tehnološko i poslovno restrukturiranje kako bi se postigla veća učinkovitost i djelotvornost HRT-a.

Vlada RH naručila je 2012. projekt „Analiza postojećeg stanja u državnim tijelima i javnim upravama s konceptom poboljšanja efikasnosti upravljanja istima (*Clean start*)“. Projekt je obuhvaćao i HRT. Prema tom projektu, u listopadu 2012. obavljena je neovisna analiza poslovanja HRT-a. Ključni nalazi Analize upozoravaju na kompenzaciju smanjenja prihoda HRT-a novim zaduženjima te nedostatak investicija. Zbog toga se u Analizi predlaže restrukturiranje HRT-a kako bi se smanjili troškovi i povećala konkurentnost na tržištu te istodobno ispunila zadaća javnog nakladnika. Rezultat restrukturiranja trebaju biti manji troškovi, osobito fiksni, te zadržavanje obrazovanog i kvalificiranog kadra.

## 4. Organizacijski preustroj

### 4.1. Povijest organizacije

Hrvatska radiotelevizija organizacijski se ustrojila prateći već od osnutka nastajanje i razvoj svojih temeljnih medijskih jedinica (Radio i Televizija te Odašiljači i veze, Opći i zajednički poslovi, Glazbena proizvodnja). Neki su se njezini ustrojbeni dijelovi izdvajali a osnivali neki novi. No, narav organizacije u osnovi je ostajala ista: vertikalni medijski silosi interesno povezani samo zajedničkim javnim prihodom.

Slika 11.: Makroorganizacijska struktura HRT-a do 2013.



Programskim funkcijama upravljalo se iz tematskih redakcija zaduženih za proizvodnju sadržaja u terminima koji su im dodijeljeni u programskoj shemi. Takva je organizacija bila primjerena potrebama razvoja sve dok se potkraj 1980-tih nisu počeli umnožavati programski kanali. Potpuno je neodgovarajućom postala od 1990-tih, tj. od trenutka kada se HRT morao uključiti u proizvodnju i objavljivanje sadržaja za nove medije odnosno multimedijских sadržaja, jer se s ovakvim medijskim silosima nije mogao ostvariti sinergijski učinak raspoloživih ljudskih i tehničkih resursa, a s druge strane nije bilo sredstava niti bi bila efektivna i efikasna izgradnja nove medijske vertikale – Multimedije HRT-a. Potkraj 2000-tih postao je vrlo prepoznatljiv i jasan novi trend razvoja organizacija javnih i komercijalnih nakladnika elektroničkih medija, pa i tiskovnih medija i drugih poduzetnika koji su ulazili u industriju elektroničkih medija. Taj novi trend upućuje na planiranje i organiziranje poslova u kojima se istodobno sagledavaju, planiraju, utvrđuju operativni zadaci, raspoređuju resursi i proizvode sadržaji za više medija istodobno. Takve su organizacije u medijskoj industriji dobile pridjev „multimedijske“, da bi ih se razlikovalo od klasičnih „medijskih“. U takvoj „multimedijскоj“ organizaciji svi se resursi u načelu dijele (dodjeljuju) bilo kojem mediju, a ne, kao u klasičnoj „medijskoj“ podjeli, samo jednom određenom mediju.

Članice EBU-a, koje su provele tranziciju iz „medijske“ u „multimedijску“ organizaciju, pokazuju bitne prednosti u djelotvornosti i učinkovitosti te u pokazateljima rasta.

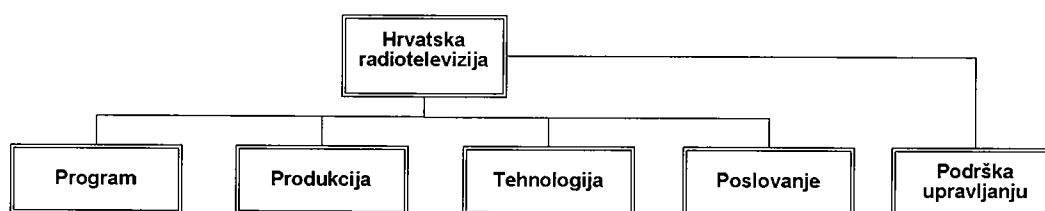
### 4.2. Stanje organizacije

Donošenjem Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o HRT-u 2012. i novog Statuta HRT-a u siječnju 2013. te prihvaćanjem odgovarajućeg novog Pravilnika o unutarnjem ustroju u veljači 2013., započeo je preustroj HRT-a iz organizacije strukturirane prema medijima u funkcionalnu multimedijскую organizaciju. U tri predviđene faze tranzicije koje su počele



potkraj ožujka 2013., dotadašnje organizacijsko ustrojstvo HRT-a prema medijima (Hrvatski radio - HRA, Hrvatska televizija - HTV, Glazbena proizvodnja - GP, HRT Multimedija - HRT MM i Operativni poslovi - OP) mijenja se u funkcionalno ustrojstvo prema ključnim poslovnim aktivnostima (Program, Produkcija, Tehnologija i Poslovanje) pri čemu su istodobno primijenjena načela „multimedijske“ organizacije. U takvoj organizaciji bit će omogućeno matrično organiziranje procesa proizvodnje pa će se svakom proizvodnom projektu dodijeliti bilo koji raspoloživi resurs bez obzira na to kojem je mediju ili više njih namijenjen sadržaj koji će se tim projektom proizvesti. Istodobno se Pravilnikom o unutarnjem ustroju iz veljače 2013. osigurala fleksibilnost i plitkost organizacije, koja će umjesto prijašnjih pet do sedam razina, biti svedena na najviše četiri, što smanjuje potrebu za administracijom i olakšava upravljanje.

Slika 12.: Makroorganizacijska struktura HRT-a od 2013.



U lipnju 2013. nadležnosti glavnih urednika u procesu oblikovanja programa (planiranje programskih shema, ispunjavanje zakonskih i ugovornih obveza te briga o zadovoljavanju potreba javnosti) iz dotad zasebnih ustrojbenih jedinica Radio, Televizija i Multimedija integrirane su u novu jedinstvenu ustrojbenu jedinicu PJ Program. U sklopu te poslovne jedinice djelovat će jedinstvena produkcijska cjelina informativnih sadržaja Informativni medijski servis (IMS).

Prije razdvojeni produkcijski resursi HRA, HTV-a i GP-a integrirani su u novu jedinstvenu ustrojbenu jedinicu PJ Produkcija. Do sada razdvojeni tehnološki resursi HRA, HTV-a i OP-a integrirani su u novu jedinstvenu ustrojbenu jedinicu PJ Tehnologija. Svi poslovni, financijski i logistički resursi HRT-a sada su u novoj jedinstvenoj ustrojbenoj jedinici PJ Poslovanje. Osim toga, sve upravljačke funkcije (tajničke, pravne, kadrovske, komunikacijske, razvojne, revizijske, međunarodne) objedinjene su u jedinstvenu organizacijsku jedinicu Podrška upravljanju.

### 4.3. Preustroj

Preustroj HRT-a bit će završen do kraja 2013. i omogućit će znatno povećanje djelotvornosti i učinkovitosti u organizacijskom djelovanju. Povećanje djelotvornosti ponajprije se odnosi na integralni pristup razmatranju, segmentiranju i planiranju javne programske obveze (oblikovanju programa) te na nove formate javnih programskih usluga koji će biti ponuđeni u suvremenim digitalnim komunikacijama uz osobit naglasak na interaktivnosti. Povećanje učinkovitosti uglavnom se odnosi na bolje korištenje raspoloživih resursa što se može postići sinergijskim efektima „multimedijske“ organizacije. Već formalnom prilagodbom organizacije Pravilniku o unutarnjem ustroju iz veljače 2013. smanjuje se broj rukovodećih mjesta i masa koeficijenata za rukovoditelje iako je uvedeno 13 novih poslovnih funkcija (to

su poslovi koji se dosada uopće nisu obavljali ili su se obavljali neorganizirano, a analiza poslovnih procesa pokazala je da su nužni za djelotvornosti i učinkovitosti organizacije). Očekuje se da odredbe Pravilnika koje omogućuju fleksibilan pristup na razini nižih jedinica rada rezultiraju mnogo većim efektom pri čemu se ponajprije smanjuje potreba za administrativnim poslovima, a pri tome se ne gubi sposobnost obavljanja programskih i proizvodnih procesa.

Ciljevi organizacijske transformacije su: dovesti interes javnosti i potrebe korisnika javnih usluga HRT-a u fokus svih aktivnosti; ustrojiti funkcionalnu „multimedijsku“ organizaciju i smanjiti troškove organizacijske promjene te minimizirati rizik od negativnih posljedica na kvalitetu programa tijekom promjene; uvesti jasne, jednostavne i stroge linije nadležnosti, ovlasti i odgovornosti; osigurati protočnost ideja, izbora i izvođenja najboljih programskih projekata na temelju jasnih kriterija; uvesti sustav motivacije; poticati inovativnost; povećati produktivnost.

Funkcionalna „multimedijska“ organizacija bit će uvedena u skladu s obuhvatom glavnih poslovnih procesa: oblikovanja programa, produkcije programskih sadržaja, upravljanja razvojem i osiguravanje adekvatne tehnologije, te procesima poslovne podrške i upravljanja organizacijom. Prioritet multimedijske konvergencije i integracije imat će one cjeline programskih sadržaja koji se najprirodnije stvaraju, distribuiraju i prezentiraju u multimedijskom organizacijskom okruženju, u izravnoj su sprezi s prioritetima tehnološkog razvoja i najbrže mogu pokazati rezultate kad je riječ o djelotvornosti i učinkovitosti.

Gledano iz aspekta javne usluge za naše krajnje korisnike, najvažniji učinak preustroja je osiguravanje adekvatnih resursa i podrške proizvodnji za nove medije odnosno proizvodnji multimedijskih sadržaja, koja do sada nije raspolagala gotovo nikakvim mogućnostima razvoja i praćenja potreba korisnika. Upravo je u tom dijelu svoje javne usluge HRT najviše zaostao u usporedbi s europskim javnim nakladnicima, ali i s komercijalnom konkurencijom. Daljnje odgađanje rješavanja toga problema ubrzalo bi gubitak relevantnosti i prouzročilo propast.

Organizacijske promjene omogućit će utvrđivanje potrebnog broja izvršitelja po organizacijskim jedinicama te stvoriti uvjete za optimizaciju ukupnog broja radnika. Nova organizacija mora podupirati projektno usmjerenu proizvodnju odnosno matrično organiziranje.

Funkcionalna organizacija omogućuje posve novi način budžetiranja odnosno tijeka novca kroz organizaciju. Do sada su organizacijske jedinice bile budžetirane izravno, uglavnom statično (prema troškovima u prethodnom razdoblju) i bez prihvatljive povezanosti s konačnim proizvodom – programskim uslugama HRT-a.

Takav način budžetiranja, a posljedično i praćenja realizacije, nije uspijevaao kvalitetno iskazati ukupne troškove proizvoda, što znači da upravljanje troškovima zapravo nije bilo u izravnoj posljedičnoj vezi s upravljanjem proizvodom. Novi način budžetiranja, koji će se postupno uvoditi sljedeće dvije godine, izravno će i posve jasno gotovo sve troškove HRT-a povezati s programskim uslugama tako što će u postupku planiranja, a nakon što se u odnosu na planirane prihode izdvoje troškovi koji uopće nisu povezani s programom, sva preostala sredstva, uključujući i ona interna, biti dana na raspolaganje programu. Program će, usmjerujući sredstva u programske usluge, proizvodne projekte i nabavu programskih

sadržaja, posredno financirati (osiguravati budžet) ostale organizacijske jedinice i njihove aktivnosti te tako postići da se svim troškovima može upravljati iz aspekta programa.

Takav novi tijek novca, kakav je već uveden kod slično reorganiziranih europskih javnih nakladnika, zahtijeva znatna infrastrukturna poboljšanja (procedure i informatičku podršku) te će se postupno uvoditi tijekom najmanje tri godine.

Započeti preustroj preduvjet je za funkcionalnu integraciju HRT-a i njegovo programsko, produkcijsko, tehnološko i poslovno restrukturiranje kako bi se postigla veća učinkovitost rada i djelotvornost u ispunjavanju javnih programskih zadaća.

## 5. Restrukturiranje

---

### 5.1. Ciljevi

Glavni cilj restrukturiranja HRT-a je što prije, a najkasnije do 2017., osigurati efikasno poslovanje čiji operativni troškovi neće prelaziti 95 posto ukupnih prihoda, da bi se omogućio održiv razvoj i kontinuirano unapređenje javne vrijednosti koju nudi javni multimedijски servis.

Posebni ciljevi restrukturiranja su: povećanje programske djelatnosti, učinkovito planiranje i upravljanje proizvodnjom, tehnološka modernizacija, unapređenje poslovne učinkovitosti, optimizacija troškova rada te održivi razvoj.

**Povećanje programske djelatnosti** trebalo bi rezultirati većim ukupnim udjelom gledanosti i slušanosti programa HRT-a na oko 40 posto, najkasnije do kraja 2017. Restrukturiranjem će se omogućiti ostvarivanje svih javnih programskih obveza utvrđenih Zakonom o HRT-u i Ugovorom, uz povećanje kvalitete, raznovrsnosti i dosega. HRT će pritom posebnu pozornost posvetiti povećanju gledanosti informativnog, obrazovnog i dokumentarnog programa te posjećenosti sadržaja portala HRT-a. Portal [www.hrt.hr](http://www.hrt.hr) trebao bi se svrstati među prvih 10 nacionalnih portala do kraja 2015. Jedno od najvažnijih rješenja za povećanje programske djelatnosti i učinkovitosti jest ostvarivanje sinergije između programskih kanala, a osobito između klasičnih, linearnih i novih, nelinearnih programskih usluga. Ta će se sinergija osobito poticati između kanala/portala koji se obraćaju publici sličnih interesa (HR1 i HTV1, HR2 i HTV2, HR3 i HTV3, GH i HTV4).

**Učinkovito planiranje i upravljanje proizvodnjom** temeljni je cilj nove organizacije proizvodnje. Uvođenjem metodologije dugoročnog programskog planiranja, PJ Produkcija će odrediti pokazatelje i kriterije za optimizaciju vlastitih resursa i resursa tehnološke infrastrukture. U PJ Produkcija razvit će se posve novi poslovni proces – upravljanje proizvodnjom. Zadatak mu je planirati životni vijek/trajnost novog proizvoda osiguravajući pri tome ostvarivanje strateškog cilja, a to je povećanje iskoristivosti proizvoda višekratnom upotrebom i/ili prodajom na domaćem i inozemnom tržištu ili nelinearnim uslugama. Ostvareni prihod od prodaje ili drugi komercijalni prihod dijelom će se ulagati u razvoj produkcije koja je ostvarila prihod, kao dodatna motivacija proizvodnom timu, a drugim će se dijelom sufinancirati proizvodi visoke javne vrijednosti koji ne mogu ostvarivati komercijalne prihode (dramske serije, dokumentarni filmovi).

**Tehnološka modernizacija** biti će provedena brzo i cjelovito, jer proizvodnja programskih sadržaja za radio, televiziju i nove medije gotovo potpuno ovisi o tehnologiji. Cjelovit tehnološki lanac od akvizicije, preko obrade do emitiranja je taj koji u konačnici određuje tehničku kvalitetu proizvoda odnosno u našem slučaju programa, ali ujedno određuje i brzinu kojom se dobiva finalni proizvod. Učinkovitost tehnološkog proizvodnog lanca, a to uključuje i mogućnost brzog pristupa velikom broju informacija i sadržaja, postaje imperativ ne samo zbog smanjenja troškova proizvodnje nego i zbog povećanja kvalitete programskih sadržaja. U informativnoj produkciji taj je zahtjev posebno istaknut. Ostvarenje ovog cilja odvijati će se obnovom zastarjele studijske opreme u Zagrebu i regionalnim centrima da bi se podiglo tehničku kvalitetu produkcije na najvišu razinu u HDTV standardu. Izgradit će se i opremiti glavni desk za multimedijску proizvodnju vijesti koji će prikupljati i obrađivati

vijesti za sve izlazne kanale i platforme. Uvest će se automatizacija emitiranja i sustav upravljanja sadržajima i procedurama u pripremi programa za emitiranje. Investirat će se u razvoj multimedijalne internetske OTT platforme<sup>29</sup> kako bi se uhvatio korak s općim kretanjima u industriji digitalnih medija i tako HRT-ove programske sadržaje u prilagođenim formama učinili dostupnima za različite uređaje (mobitel, tablet, računalo, SmartTV) i to kao linearne i nelinearne. Istodobno će biti redizajniran sustav upravljanja *web* sadržajima. Pokrenut će se proces digitalizacije arhiva i spašavanja vrijedne ugrožene građe. Digitalna pohrana i upravljanje sadržajima postat će središte tehnološkog sustava HRT-a.

**Poslovna učinkovitost** postići će se uz već spomenute promjene i uvođenjem internog tržišta ideja i rada, te funkcionalnom organizacijom u kojoj je jedna od najvažnijih komponenata sustav upravljanja troškovima. HRT ima velike ugovorne obveze kada je riječ o povlaštenim državnim institucijama i poduzećima, satelitskoj distribuciji za Hrvatsku i Europu te drugim pravnim subjektima s kojima je potrebno dogovoriti bolje uvjete kako bi se smanjili troškovi i ukupni rashodi HRT-a. Nadalje, za razliku od propisanog financijskog izvješćivanja usmjerenog prema vanjskim korisnicima, unaprijedit će se sustavno interno izvješćivanje o pokazateljima uspješnosti.

**Optimizacija troškova rada** ostvarit će se kvalitetnim dugoročnim planiranjem poslovanja HRT-a, čija vrlo bitna sastavnica je upravljanje ljudskih resursa. Podizanje razine stručnosti radnika HRT-a nužna je pretpostavka za ostvarenje planiranih ciljeva razvoja i restrukturiranja HRT-a. Tijekom restrukturiranja optimizirati će se broja i struktura radnika zbog organizacijskih ili tehnoloških promjena. U skladu s tim, otvarat će se nova radna mjesta, a neka će se ukidati ili će biti smanjen broj izvršitelja. Višak radnika HRT će rješavati prema utvrđenim kriterijima u skladu sa Zakonom o radu i uz savjetovanje s radničkim vijećem. HRT će cijeneći rad i znanje, osigurati sustavno poticanje nagrađivanja prema rezultatima rada. U skladu sa strateškim ciljevima i ciljevima poslovnih planova, svakom će radniku na godišnjoj razini biti utvrđeni osobni ciljevi radne uspješnosti i razvoja. U sklopu ukupnog sustava motivacije i nagrađivanja ocijene uspješnosti i ostvarenje osobnog razvoja primijenit će se u materijalnom nagrađivanju i sustavu napredovanja.

**Održivi razvoj** konačni je cilj restrukturiranja. Na kraju procesa restrukturiranja HRT će biti moderna organizacija sa suvremenom tehnologijom i kreativnim ljudskim potencijalom, što će osigurati stabilno poslovanje i kvalitetnu isporuku ugovorom definirane javne vrijednosti po optimalnoj cijeni za hrvatske građane. U poslovnom smislu restrukturiranje će omogućiti dugoročno i održivo razvijanje i funkcioniranje HRT-a. Financiranje aktivnog razvoja, što uključuje i troškove otplate kredita za restrukturiranje u slijedećih šest godina, biti će moguće ostvarenjem godišnjih ušteda na razini pozitivnog poslovnog rezultata od najmanje 5 posto godišnje.

<sup>29</sup> OTT (Over The Top) – naziv za IPTV preko javne, svima dostupne, infrastrukture Interneta. To je zapravo IPTV sa svim svojim obilježjima osim što se za prijenos ne koristi privatna mrežna infrastruktura nego javni Internet. Upravo je ta tehnologija od posebne strateške važnosti za HRT jer omogućuje izravnu povezanost HRT-a i krajnjeg korisnika bez posrednika kao što su PAY-TV operateri, agregatori sadržaja ili re-distributeri sadržaja.

## 5.2. Provedbene aktivnosti i mjere

Pretpostavke financijskog modela restrukturiranja su:

Prihodi:

- zadržavanje nominalnog iznosa visine pristojbe; neto efekt povećanja broja korisnika zbog legalizacije i smanjenja broja korisnika zbog socijalne krize; osiguranje konstantnog javnog prihoda do isteka razdoblja restrukturiranja;
- daljnji pad komercijalnih prihoda zbog gospodarske situacije; blagi pad prihoda od oglašavanja zbog tržišnih i industrijskih trendova; blagi rast prihoda od novih komercijalnih aktivnosti i alternativnih kanala prodaje (preduvjet za to su tehnološka modernizacija i digitalizacija);
- pad ostalih poslovnih prihoda zbog manjeg broja korisnika satelitskih usluga i najma nekretnina.

Rashodi:

- planirani rashodi za 2013. polazište su u projekciji ukupnih rashoda za razdoblje restrukturiranja;
- smanjenje rashoda će se postići kvalitetnijim planiranjem, upravljanjem troškovima, upotrebom moderne tehnologije i smanjenjem broja radnika;
- nove investicije povećati će troškove amortizacije;
- ostvarit će se uštede na materijalnim pravima radnika i troškovima rada na osnovi novog Kolektivnog ugovora (2014.) u skladu s ovim programom;
- model uzima prosječnu vrijednost dvije bruto plaće (11.300 kuna) i regresa (2.500 kuna) kao osnovicu za izračun ušteta na smanjenju broja radnika.

### Financijski učinci programa restrukturiranja HRT-a

Program restrukturiranja temelji se na ulaganju u brzu modernizaciju najvećeg dijela tehnologije, podizanje kompetencija radnika i smanjenju troškova u prve tri godine restrukturiranja. Uvođenje nove tehnologije u sve proizvodne lance zahtijevat će primjenu novih znanja i vještina radnika na svim razinama i u svim organizacijskim jedinicama HRT-a. Provedba reinženjeringa poslovnih procesa obuhvaća paralelne aktivnosti nabave i implementacije tehnološke infrastrukture te intenzivnu edukaciju većine radnika kako bi usvojili nova specijalistička znanja te obnovili opća strukovna znanja i kompetencija važne za posao koji obavljaju.

Modernizacijom HRT-a, osim navedenih ulaganja predviđaju se i uštede u ostalim dijelovima fiksnih troškova što će omogućiti popratne efekte, koje donosi nova i cjelovita tehnološka infrastruktura, novi organizacijski ustroj i viša razina kompetencija. Trajno smanjenje fiksnih i varijabilnih troškova u iznosu od 74,4 milijuna kuna ostvarit će se počevši od 2014. što je u odnosu na 2013. smanjenja ukupnih rashoda za 5,34%. U 2015. ostvarit će se i nove uštede u iznosu od 51,9 milijuna kuna što će ukupno s postignućima iz

2014. u odnosu na ukupne rashode iz 2013. iznositi 126,3 milijuna kuna ili 9,07 posto. Ostvarenjem planiranih ušteda tijekom planiranog razdoblja 2014.-2017. ostvarit će se uštede u iznosu od 453,3 milijuna kuna što će omogućiti uredno izvršenje kako financijskog tako i ukupnog poslovnog plan.

Tablica 14.: Plan smanjenja troškova poslovanja HRT-a 2014.-2017. (u tisućama kuna)

| TRAJNE UŠTEDE                                      | 2014.              | 2015.               | 2016.               | 2017.               | UKUPNO              |
|--|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Satelitska distribucija za Hrvatsku i Europu       | -8.000.000         | -8.000.000          | -8.000.000          | -8.000.000          | -32.000.000         |
| Planiranje i upravljanje proizvodnjom              | -5.000.000         | -5.000.000          | -5.000.000          | -5.000.000          | -20.000.000         |
| Poslovna učinkovitost                              | -5.000.000         | -10.000.000         | -10.000.000         | -10.000.000         | -35.000.000         |
| Trošak rada  | -56.400.000        | -93.200.000         | -93.200.000         | -93.200.000         | -336.000.000        |
| Materijali, veze, održavanja                       |                    | -9.590.000          | -9.590.000          | -9.590.000          | -28.770.000         |
| Režijski troškovi                                  |                    | -500.000            | -500.000            | -500.000            | -1.500.000          |
| <b>UKUPNE UŠTEDE PO GODINAMA U ODNOSU NA 2013.</b> | <b>-74.400.000</b> | <b>-126.290.000</b> | <b>-126.290.000</b> | <b>-126.290.000</b> | <b>-453.270.000</b> |

Izvor: HRT

U prvoj godini restrukturiranja, smanjenjem broja zaposlenih te ostalim uštedama (smanjenjem troška satelita, kvalitetnijim upravljanjem javnom nabavom, kvalitetnijim dugoročnim i operativnim planiranjem svih troškova i drugoga) uštedjet će se 74 milijuna kuna. U drugoj godini restrukturiranja, investicijama u novu tehnološku infrastrukturu i zbrinjavanjem tehnoloških viškova radnika te unaprjeđivanjem kompetencija svih radnika dodatno će se uštedjeti 51,9 milijuna kuna.

Primjenom opisanoga financijskog modela program omogućuje ostvarivanje pozitivnog novčanog tijeka već u 2016. pa će biti moguća dodatna ulaganja u programske sadržaje trajne vrijednosti (primjerice domaće dramske serije, domaće igrane filmove). Za puno ostvarenje najavljenih rezultata bit će nužno teret restrukturiranja djelomično prerasporediti i na ostale korisnike RTV pristojbe (HAVC, AEM, Fond za pluralizam medija) kao i na usluge najvećih dobavljača (npr. OiV d.o.o.).

Tablica 15.: Udjeli troškova HRT-a u mjesečnoj RTV pristojbi jednog kućanstva

| STAVKE                   | REALIZACIJA U<br>2012. | UDJELI RASHODA U<br>JEDINIČNOJ CIJENI<br>PRISTOJBE | NEPOKRIVENI<br>DIO RASHODA |
|--------------------------|------------------------|--|----------------------------|
| 1                        | 2                      | 6  | 7                          |
| <b>RASHODI</b>           | <b>1.462.763</b>       | <b>80,00</b>                                       | <b>19,02</b>               |
| TROŠKOVI OSOBLJA         | 491.773                | 26,65  | 6,39                       |
| PROIZVODNJA PROGRAMA     | 344.108                | 18,65  | 4,47                       |
| OSTALI TROŠKOVI          | 207.804                | 11,26  | 2,70                       |
| OIV I OSTALE VEZE*       | 116.647                | 7,04   | 1,52                       |
| ZAKONSKA DAVANJA         | 122.998                | 6,67   | 1,60                       |
| ODRŽAVANJE I LEASING     | 54.068                 | 2,93   | 0,70                       |
| AMORTIZACIJA             | 48.402                 | 2,62   | 0,63                       |
| FINANCIJSKI RASHODI      | 31.870                 | 1,73   | 0,41                       |
| PLATNI PROMET, POŠTARINA | 29.878                 | 1,62   | 0,39                       |
| TROŠKOVI ENERGIJE        | 15.215                 | 0,82   | 0,20                       |

Izvor: HRT

\* Trošak OIV-a umanjen je za ostvareni prihod iz državnog proračuna za troškove veza i proizvodnju namjenskih programa za Hrvate izvan Hrvatske (13,3 mil kn)

I iz tablice 14. razvidno je da najveći udio, ukupno preko 70 posto, u mjesečnoj RTV pristojbi koju plaća kućanstvo imaju troškovi osoblja i proizvodnje programa. Međutim, troškovi OiV d.o.o. i ostalih komunikacijskih usluga te ukupne zakonske obveze iznose skoro jednu petinu, odnosno preko 18,17 posto.

Tablica 16.: Struktura obveza kao dio ukupnih rashoda HRT-a u 2012. (u tisućama kn)

| STAVKE  | Realizacija      | Udio u pristojbi |
|---|------------------|------------------|
| DOTACIJE ZA FOND ZA POTICANJE PLURALIZMA            | 32.506           | 2,75%            |
| TROŠKOVI ZA ZAŠTITU SKLADATELJA (HDS)               | 27.194           | 2,30%            |
| DOTACIJA ZA FINANC.DJELAT.HRVATSKOG AUDIOVIZ.CENTAR | 14.175           | 1,20%            |
| TROŠKOVI ZA ZAŠTITU IZVOĐAČKIH PRAVA (HUZIP)        | 11.170           | 0,95%            |
| TROŠKOVI ZA MEHANIČKA PRAVA (PRAVNE OSOBE)          | 11.170           | 0,95%            |
| DOTACIJE ZA VIJEĆE ZA ELEKTRONIČKE MEDIJE           | 7.150            | 0,60%            |
| ISPRAVAK PRETPOREZA KOD PROMJENE UVJETA             | 7.118            | 0,60%            |
| ISPRAVAK PDV-A ZBOG USKLAĐENJA PRIZNATOG PRETPOREZA | 3.426            | 0,29%            |
| DOPRINOS ZA KOMUNALNE TAKSE I NAKNADE               | 5.641            | 0,48%            |
| ČLANARINE TURISTIČKOJ ZAJEDNICI                     | 1.712            | 0,14%            |
| TROŠKOVI PRAVA KORIŠTENJA AUTORSKIH DJELA U PROGRAM | 445              | 0,04%            |
| NAKNADE ZA KORIŠTENJE OPĆEKORISNIH FUNKCIJA ŠUMA    | 435              | 0,04%            |
| OBVEZE ZA POREZ NA DOBIT PO ODBITKU                 | 372              | 0,03%            |
| SPOMENIČKA RENTA                                    | 136              | 0,01%            |
| DOPRINOS ZA HRVATSKU GOSPODARSKU KOMORU             | 75               | 0,01%            |
| PRISTOJBA HRVATSKOJ GOSPODARSKOJ KOMORI             | 71               | 0,01%            |
| ČLANARINA ZA HRVATSKU GOSPODARSKU KOMORU            | 58               | 0,00%            |
| OSTALI POREZI KOJI NE ZAVISE OD POSLOVNOG REZULTAT  | 37               | 0,00%            |
| AUTORSKA VELIKA PRAVA (ZAMP)                        | 35               | 0,00%            |
| OBVEZA ZA PDV-30%                                   | 25               | 0,00%            |
| PRAVA KORIŠTENJA NOTNOG MATERIJALA                  | 18               | 0,00%            |
| TROŠKOVI ZA KORIŠTENJE FONOGRAMA - ZAPRAF           | 15               | 0,00%            |
| DOPRINOS (5%) HRVATSKOM CRVENOM KRIŽU IZ FONDA NAG  | 7                | 0,00%            |
| DOPRINOS ZA ZAJEDNIČKE PRIČUVE                      | 6                | 0,00%            |
| NEPRIZNATI IZNOS PDV-A ZBOG PRORATE                 | 91.704           | 7,76%            |
| <b>Ukupno zakonske obveze</b>                       | <b>122.998</b>   | <b>10,41%</b>    |
| <b>UKUPNO zakonske obveze i PDV u pristojbi</b>     | <b>214.702</b>   | <b>18,17%</b>    |
| <b>PRIHOD OD PRISTOJBE u 2012.</b>                  | <b>1.181.815</b> |                  |

Izvor: HRT

Model obuhvaća ulaganja u novu tehnologiju u ukupnom iznosu od 200 milijuna kuna, u dva koraka, tijekom 2014. i 2015., te edukaciju radnika u iznosu od 10 milijuna kuna, kao i financiranje otpremnina u iznosu od 83 milijuna kuna te ostale troškove restrukturiranja (građevinski radovi i slično) u iznosu od 10 milijuna kuna (tablica 15.).

Tablica 17.: Troškovi restrukturiranja HRT-a u razdoblju 2014. - 2015. (u kunama)

| STAVKE      | 2014.              | 2015.              | UKUPNO             |
|-------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| OTPREMNINE  | 39.000.000         | 44.200.000         | 83.200.000         |
| TEHNOLOGIJA | 89.000.000         | 111.000.000        | 200.000.000        |
| EDUKACIJA   | 10.000.000         |                    | 10.000.000         |
| OSTALO      | 10.000.000         |                    | 10.000.000         |
|             | <b>148.000.000</b> | <b>155.200.000</b> | <b>303.200.000</b> |

Izvor: HRT

Ukupni trošak restrukturiranja HRT-a iznosi 303,2 milijuna kuna, od čega će se 250 milijuna kuna osigurati dodatnim dugoročnim zaduženjima kod domaćih i stranih banaka (Europska



banka za obnovu i razvoj - EBRD, Europska investicijska banka - EIB, *International Finance Corporation* – IFC, član Svjetske banke, *KfW Bankengruppe* i druge), odnosno financiranjem od dobavljača opreme i leasing kuća.

Tablica 17. Okvirna projekcija RDG-a u razdoblju 2013. - 2017.

| STAVKE  | 2012                 | 2013                 | 2014                 | 2015                 | 2016                 | 2017                 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| BDP stopa rasta   | -1,8                 | -0,4                 | 1,5                  | 1,7                  | 2                    | 2                    |
| PROSJEČNA PLAĆA U RH                                      | 5500                 | 5550                 | 5600                 | 5650                 | 5700                 | 5750                 |
| Visina pristojbe  | 80                   | 80                   | 80                   | 80                   | 80                   | 80                   |
| <b>POSLOVNI PRIHODI</b>                                   |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Javni prihodi   | 1.181.815.000        | 1.190.000.000        | 1.200.000.000        | 1.200.000.000        | 1.200.000.000        | 1.200.000.000        |
| Prihodi od oglašavanja                                    | 130.878.000          | 111.000.000          | 110.000.000          | 95.000.000           | 90.000.000           | 90.000.000           |
| Ostali poslovni prihodi i financijski prihodi             | 134.435.000          | 91.000.000           | 80.000.000           | 70.000.000           | 70.000.000           | 70.000.000           |
| <b>Ukupno</b>   | <b>1.447.128.000</b> | <b>1.392.000.000</b> | <b>1.390.000.000</b> | <b>1.365.000.000</b> | <b>1.360.000.000</b> | <b>1.360.000.000</b> |
| <b>RASHODI</b>  | <b>1.476.063.000</b> | <b>1.391.980.000</b> | <b>1.385.505.000</b> | <b>1.353.868.000</b> | <b>1.316.037.000</b> | <b>1.313.277.000</b> |
| <i>od toga zakonski definirana davanja</i>                |                      | 122.000.000          | 122.000.000          | 122.000.000          | 122.000.000          | 122.000.000          |
| <i>nepriznati dio PDV-a</i>                               |                      | 104.000.000          | 104.000.000          | 107.000.000          | 108.000.000          | 108.000.000          |
| <b>RASHOD NA KOJI HRT IMA UTJECAJ</b>                     |                      | <b>1.165.980.000</b> | <b>1.159.505.000</b> | <b>1.124.868.000</b> | <b>1.086.037.000</b> | <b>1.083.277.000</b> |
| <i>od toga postojeća amortizacija materijalne imovine</i> |                      | 42.464.000           | 42.464.000           | 45.000.000           | 45.000.000           | 45.000.000           |
| <i>od toga otpremnine</i>                                 |                      |                      | 39.000.000           | 44.200.000           |                      |                      |
| <i>obuka</i>  |                      |                      | 10.000.000           |                      |                      |                      |
| <i>kamata na novi kredit</i>                              |                      |                      | 7.800.000            | 13.800.000           | 12.240.000           | 9.480.000            |
| <b>POSLOVNI REZULTAT</b>                                  | <b>-28.935.000</b>   | <b>20.000</b>        | <b>4.495.000</b>     | <b>11.132.000</b>    | <b>43.963.000</b>    | <b>46.723.000</b>    |
| UŠTEDE U TEKUĆOJ GODINI                                   |                      |                      | 74.400.000           | 126.290.000          | 126.290.000          | 126.290.000          |
| <b>KUMULATIVNE UŠTEDE U NEKOM GODINAMA</b>                |                      |                      | <b>74.400.000</b>    | <b>200.690.000</b>   | <b>326.980.000</b>   | <b>453.270.000</b>   |
| POVEĆANJE AMORTIZACIJE                                    |                      |                      | 11.125.000           | 30.178.000           | 38.107.000           | 38.107.000           |

Izvor: HRT

\* kumulativ ušteda tijekom godina bazira se na smanjenju ukupnog troška opterećenja poslovanja i to u iznosu od 437,3 milijuna kuna na kraju 2017.

Model se temelji na financijskom okviru koji, osim vlastitih prihoda, čine i krediti kao dodatni izvori financiranja i to u iznosu od 130 milijuna kuna u 2014. i 120 milijuna kuna u 2015. Ovaj financijski model podrazumijeva ugovaranje dva kredita s kamatama od 6% i otplatom na pet godina uz prvu godinu počeka (1 godina *grace* perioda + 5 godina otplate).

Tablica 18.: Okvirna projekcija novčanog tijeka u razdoblju 2014. - 2017.

| STAVKE                                    | 2012 | 2013 | 2014        | 2015         | 2016        | 2017        |
|---|------|------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| Dobit                                     |      |      | 4.495.000   | 11.132.000   | 43.963.000  | 46.723.000  |
| Amortizacija (postojeća i za novu opremu) |      |      | 53.589.000  | 75.178.000   | 83.107.000  | 83.107.000  |
| Operativni kapital                        |      |      | 58.084.000  | 86.310.000   | 127.070.000 | 129.830.000 |
| Investicije                               |      |      | -99.000.000 | -111.000.000 |             |             |
| Licence i prava korig za plaćeno          |      |      | -31.600.000 | -31.600.000  | -31.600.000 | -31.600.000 |
| Slobodni operativni novčani tijek         |      |      | -72.516.000 | -56.290.000  | 95.470.000  | 98.230.000  |
| Novi krediti                              |      |      | 130.000.000 | 120.000.000  |             |             |
| Otplate dugoročnih kredita                |      |      |             |              |             |             |
| Stari krediti                             |      |      | 48.214.666  | 33.999.999   | 24.000.000  | 24.000.000  |
| Novi krediti                              |      |      | 0           | 26.000.000   | 50.000.000  | 50.000.000  |
| Novčani tijek iz financiranja             |      |      | 81.785.334  | 60.000.001   | -74.000.000 | -74.000.000 |
| Novčani tijek godine                      |      |      | 9.269.334   | 3.710.001    | 21.470.000  | 24.230.000  |
| Predhodno razdoblje                       |      |      | 9.269.334   | 3.710.001    | 21.470.000  | 21.470.000  |
| Novčani tijek ukupno                      |      |      | 9.269.334   | 12.979.335   | 25.180.001  | 45.700.000  |

Izvor: HRT

Nakon restrukturiranja ukupni rashodi poslovanja HRT-a biti će smanjeni za 126,3 milijuna kuna odnosu na 2013. Međutim, zbog neophodnih ulaganja u dugotrajnu imovinu značajno će porasti trošak amortizacije i kamata za njihovo financiranje (tablica 17.). Time će se postići financijski cilj restrukturiranja a slobodan operativni novčani tijek u 2016. i nadalje će osiguravati kvalitetan potencijal za nastavak održivog razvoja.

### 5.2.1. Programska djelotvornost

Uspješnom provedbom opisanog programa restrukturiranja stvorit će se nužni uvjeti za povećanje programske djelotvornosti HRT-a, odnosno sposobnosti za ispunjavanje svih preuzetih javnih zadaća koje se temelje na Zakonu o HRT-u i Ugovoru s Vladom RH.

Podizanjem opće razine kompetencija radnika, primjenom moderne tehnologije i boljom organizacijom poslovanja osigurat će se potrebni uvjete za povećanje količine i kvalitete programskog sadržaja na svim programskim kanalima HRT-a. Multimedijaska proizvodnja i emitiranje podignut će razinu dosega publike u bilo koje vrijeme na različitim uređajima. Svi programski sadržaji proizvodit će se brže i jeftinije, a češći odlasci na teren i javljanja „uživo“ podignut će i kvalitetu tih sadržaja. Slobodna financijska sredstva od ostvarenih ušteda usmjerit će se u proizvodnju programskih sadržaja trajne vrijednosti.

### 5.2.2. Učinkovito planiranje i upravljanje proizvodnjom

Uska suradnja između svih poslovnih jedinica a posebno programskog i produkcijskog osoblja temeljna je pretpostavka uspješnog planiranja i realizacije programa restrukturiranja. Dugoročnim planiranjem potrebnih resursa za proizvodnju i emitiranje programa stvarat će se pretpostavke za optimizaciju troškova.

Ovaj model predviđa kumulativne uštede od ukupno 20 milijuna kuna u periodu od 2014. do 2017. na temelju dugoročnog planiranja i boljeg upravljanja proizvodnjom, na osnovi moderne tehnologije i novih znanja radnika te povećanje količine i kvalitete proizvedenog sadržaja.

Uštede će se postići primjerice u načinu obrade stranog programa, planiranju potrebnih tehničkih kapaciteta i pojednostavljenju čestih izmjena studijske scenografije, godišnje u iznosu od 5 milijuna kuna.

Kako bi se postigla dodatna racionalizacija reorganizirat će se mreža dopisništava. Ovakvom reorganizacijom planiramo uštedjeti oko 11 milijuna kuna godišnje na režijskim troškovima, troškovima veza, materijala, putovanjima i troškovima osoblja uz istovermeno povećanje mobilnosti novinarskih ekipa u regijama.

### 5.2.3. Tehnološka modernizacija

Tehnološku modernizaciju potrebno je provesti brzo i cjelovito. Proizvodnja programskih sadržaja za radio, televiziju i nove medije gotovo potpuno ovisi o tehnologiji. Tehnološki

lanac od akvizicije, preko obrade do emitiranja sustav je koji u konačnici određuje tehničku kvalitetu proizvoda odnosno u našem slučaju programa, ali ujedno određuje i brzinu kojom se dobiva finalni proizvod. Učinkovitost tehnološkog proizvodnog lanca, a to uključuje i mogućnost brzog pristupa velikom broju informacija i sadržaja, postaje imperativ ne samo zbog smanjenja troškova proizvodnje nego i zbog povećanja kvalitete programskih sadržaja. U produkciji informativnog programa taj je zahtjev posebno istaknut.

Posljednje kapitalne investicije u tehnologiju na HRT-u bile su prije desetak godina kada je izgrađen blok B30 s dva televizijska i dva radijska studija te uveden sustav za digitalnu proizvodnju vijesti. Nakon toga proces digitalizacije nije nastavljen što je tehnološku infrastrukturu zaustavilo u raskoraku tranzicije iz analognog načina rada u digitalni. Iako je dio tehnoloških lanaca tada digitaliziran, način rada ostao je do danas analogni i nisko učinkovit. Digitalna oprema nabavljena prije desetak godina već je pri kraju vijeka a u ostatku analogne opreme još uvijek su u upotrebi neki već muzejski primjerci uređaja. Analogni način rada temeljen na kazetama, zahtijeva visoku razinu manualnih aktivnosti koje troše vrijeme i traže specifične tehničke vještine ljudi. Zbog toga se u HRT-u i danas još uvijek održava već prevladana kruta razdioba između tehničkih i programskih cjelina.

Izlaz iz sadašnje situacije je stvaranje efikasnog proizvodnog okruženja, a to znači optimiziranje radnih procesa i modernizacija tehnološke opreme te povezivanje u <sup>24</sup>svedigitalno proizvodno okruženje utemeljeno na informatičkoj tehnologiji i radu s datotekama. To će, osim izravnih ušteda u samoj tehnologiji, još veći učinak imati na podizanje cjelokupne učinkovitosti i kvalitete HRT-a. Međusobno integrirana i tehnički usklađena tehnologija osigurat će sveobuhvatnu multimedijску proizvodnju programskih sadržaja za potrebe svih programskih izlaza i formata za televiziju, radio i nove medije.

Da bi se to postiglo potrebno je zamijeniti zastarjelu opremu za snimanje i reprodukciju televizijske slike koja se temelji na analognim i digitalnim vrpcama u standardnoj kvaliteti (SD) i 4:3 formatu novim *tapeless* sustavima i slikom visoke kvalitete (HDTV) u 16:9 formatu te provesti sveobuhvatnu integraciju tehnoloških cjelina od snimanja do arhiviranja. Zamjenom zastarjele i dotrajale opreme za terensko televizijsko snimanje (ENG<sup>30</sup>) u Zagrebu, HRT-ovim centrima i dopisništvima, osim iskoraka u tehničkoj kvaliteti temeljito će se promijeniti način rada i filozofiju kako bi se podignula poslovna i programska učinkovitost. Novinarske ekipe biti će manje, mobilnije i brže.

Obnovit će se zastarjela studijska oprema u Zagrebu i regionalnim centrima i podignuti tehnička kvaliteta produkcije na najvišu razinu u HDTV standardu.

Izgradit će se i opremiti glavni desk za multimedijску proizvodnju vijesti koji će prikupljati i obrađivati vijesti za sve izlazne kanale i platforme.

Uvest će se automatizaciju emitiranja i sustav upravljanja sadržajima i procedurama u pripremi programa za emitiranje.

Investirat će se u razvoj multimedijalne internetske OTT platforme<sup>31</sup> kako bi se uhvatio korak s općim kretanjima u industriji digitalnih medija i tako naše sadržaje u prilagođenim

<sup>30</sup> ENG - Electronic News Gathering

<sup>31</sup> OTT (Over The Top) - naziv za IPTV preko javne, svima dostupne, infrastrukture Interneta. To je zapravo IPTV sa svim svojim obilježjima osim što se za prijenos ne koristi privatna mrežna infrastruktura nego javni

formama učinili dostupnima za različite uređaje (primjerice mobitel, tablet, računalo, SmartTV) i to kao linearne i nelinearne. Istodobno će biti redizajniran sustav upravljanja *web* sadržajima.

Pokrenut će se proces digitalizacije arhive i spašavanja vrijedne ugrožene građe. HRT je u dosadašnjem radu proizveo desetke tisuća sati audiovizualne građe na različitim medijima koji su ovisili o tehnologijama emitiranja. U njegovim spremištima pohranjena je građa neprocjenjivog povijesnog, umjetničkog, kulturnog, znanstvenog značenja i značenja za razvoj kinematografije. Snimke događaja iz proteklog vremena autorska su djela i kulturno dobro.

Digitalna pohrana i upravljanje sadržajima postat će središte tehnološkog sustava HRT-a.

U dijelu informacijskih i komunikacijskih tehnologija također je potrebna hitna modernizacija. Još uvijek su u uporabi poslužitelji stari i do 15 godina, većina stolnih računala starija je od osam godina, većina tiskača oko 10 godina, a infrastruktura nije predviđena za velike brzine prijenosa. S obzirom na brzinu kojom se razvijaju informacijske tehnologije, 15 godina znači višegeneracijski tehnološki zaostatak.

Moderna oprema proizvedena je da bi se s njome kreativno osoblje moglo što jednostavnije samostalno služiti, pa je preduvjet za njezino efikasno korištenje podizanje razine znanja i vještina svih radnika koji sudjeluju u proizvodnji. U ovom specifičnom trenutku zatečena zastarjela tehnologija i način rada vezan za nju može biti prednost jer je dobra polazna točka za tehnološki razvoj kao pokretač restrukturiranja.

Realizacijom navedenih tehnoloških ciljeva u kombinaciji sa znanjem i neusporedivim iskustvom svojih radnika u odnosu na komercijalne nakladnike radija i televizije u Hrvatskoj, HRT će se vratiti na mjesto pokretača promjena i predvodnika u postavljanju najviših standarda tehničke kvalitete.

Ulaganje u novu tehnološku infrastrukturu činit će najveći dio od predviđenih 200 milijuna kuna za investicije.

Ovim programom predviđeni financijski okvir za investiciju osigurava optimalan budžet za osnovni i zaokruženi korak tehnološke modernizacije.

Uz već spomenutu potrebu za kompletnom zamjenom zastarjele opreme u tehnološkom lancu proizvodnje programa nužna je i modernizacija informatičke infrastrukture koja čini temelj budućega tehnološkog povezivanja u cjelinu.

Prelaskom na potpuno *tapeless*<sup>32</sup> okruženje više neće biti potrebne video vrpce. Izravne uštede procjenjuju se na milijun kuna godišnje. Skupi snimači i reproduktori za video vrpce time također odlaze u povijest.

---

Internet. Upravo je ta tehnologija od posebne strateške važnosti za HRT jer omogućuje izravnu povezanost HRT-a i krajnjeg korisnika bez posrednika kao što su PAY-TV operateri, agregatori sadržaja ili re-distributeri sadržaja.

<sup>32</sup> Tapeless – naziv za način rada na televiziji i radiju koji za zapisivanje sadržaja rabi datoteke a ne kasete odnosno vrpce.

Kontribucija signala još je jedno područje gdje bi nove tehnologije mogle omogućiti izravne uštede. Samo u dijelu produkcije za radijski program godišnja ušteda procjenjuje se na 300 tisuća kuna. Sva dopisništva opremit će se najnužnijom opremom kako bi se snimljeni materijali dostavljali kao datoteke putem informatičke mreže i standardnog TCP/IP protokola<sup>33</sup>.

Sustav za bežičnu vezu od snimateljske ekipe do HRT centra postavljen na prikladno mjesto (engl. *access point*) pokriva određeno područje s kojeg su česta izravna javljanja (primjerice središte Zagreba). Taj sustav omogućuje izravnu uštedu jer se time smanjuje broj narudžbi satelitskih veza, angažiranje HRT-ovih mobilnih ekipa za postavljanje veza te zakup optičkih veza.

I nabava kompleta za izravna javljanja koji rabe 3G/4G mrežu (engl. *dockable live video streaming*)<sup>34</sup> također smanjuje potrebu za zakupom satelitskih veza te angažiranje HRT-ovih mobilnih ekipa za postavljanje veza. Uz to, dobiva se visoka mobilnost snimateljske ekipe (ENG) ili video novinara (VJ)<sup>35</sup> na terenu, uz moguća česta javljanja i mali trošak.

Televizija visoke kvalitete (HDTV) nije više stvar budućnosti. HD produkcijski je standard i njegov nedostatak znači tehnološko zaostajanje. Više ne postoji ni jedan važan sportski događaj, a da se ne proizvodi u visokoj kvaliteti. HRT treba biti tehnički nositelj takvih budućih projekata i treba imati odgovarajuću opremu uključujući i reportažna kola koja to omogućuju.

Uz sve navedeno, potrebno je što prije početi s intenzivnim procesom digitalizacije arhivske građe. Implementacijom nove tehnologije ostvarit će se izravna ušteda vezana za troškove materijala, veza i operativnog održavanja od 10 milijuna kuna godišnje.

U tablici 18. u nastavku navedena su tehnološka rješenja koje se planiraju nabaviti u investicijskom ciklusu od 2014. do 2015. Grupirana su u tehnološke cjeline s osnovnim opisima i planiranim sredstvima. Sukladno planu u 2014. biti će investirano 89 milijuna kuna, a 2015. (tablica 15.) će biti investirano 111 milijuna kuna. Detaljnu tehničku specifikaciju izraditi će stručne službe PJ Tehnologija HRT-a nakon usvojanja Programa restrukturiranja.

<sup>33</sup> IPTV - tehnologija prijenosa televizijskog signala putem TCP/IP protokola. TCP/IP je komunikacijski protokol na kojem je zasnovan internet a služi za povezivanje računala u računalnu mrežu. Najpoznatiji primjeri IPTV-a u Hrvatskoj su T-Com MaxTV, Iskon TV, H1, OptiTV. Naziv IPTV znači korištenje privatne mrežne infrastrukture operatera za pružanje usluge *pay-tv* paketa prema korisnicima. IPTV tehnologija osim linearnih televizijskih i radijskih kanala omogućava interaktivnost i audiovizualne usluge na zahtjev.

<sup>34</sup> 3G/4G - naziv za treću i četvrtu generaciju bežične tehnologije za prijenos podataka kojom se koriste operateri mobilne telefonije. 4G je najnovija tehnologija širokopojasnog prijenosa podataka koja se u Hrvatskoj upravo pušta u širu komercijalnu upotrebu a poznata je i pod nazivom LTE (engl. *Long Term Evolution*). U kontekstu HRT-a komercijalna upotreba LTE mreže i njezina široka dostupnost na terenu omogućuje njezinu upotrebu za prijenose profesionalne kvalitete slike i zvuka što je do sada bilo moguće isključivo putem satelita ili mikrovalnih veza.

<sup>35</sup> VJ - Video Journalist; novinar koji samostalno obavlja cjelokupan posao izrade video priloga.

Tablica 18.: Okvirni plan investicija HRT-a u tehnologiju u razdoblju 2014. - 2015. (u mil. kn)

| Grupa   | Ciljevi  | Godina | Proračun |
|---|--|--------|----------|
| ENG snimanje i obrada                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ukupno 70 kompleta u 3 kategorije kvalitete</li> <li>- zamjena dotrajale opreme za ENG snimanja u Zagrebu i centrima</li> <li>- uvođenje <i>tapelles</i> okruženja s montažama</li> <li>- podizanje tehničke kvalitete snimaka na HD razinu</li> <li>- racionalizacija terenskih ekipa korištenjem operativno manje zahtjevne opreme</li> </ul> | 2014.  | 22       |
| Automatsko odvijanje televizijskih programa i MAM | <ul style="list-style-type: none"> <li>- uvođenje automatskog odvijanja svih televizijskih programa</li> <li>- poboljšanje radnog procesa, integracija s nelinearnim sustavom za obradu emisija i poslovnim sustavom HRT-a</li> </ul>  | 2014.  | 10       |
| Brza multimedijaska oprema za rad na terenu       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- postizanje veće mobilnosti ekipa za izravna javljanja te slanje materijala direktno s mjesta događaja putem različitih prijenosnih tehnologija</li> <li>- <i>Ka band</i> SNG - 10 kom.</li> </ul>   | 2014.  | 5        |
| Studijska oprema                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zamjena dotrajale studijske opreme</li> <li>- omogućavanje proizvodnje studijskih emisija u HD formatu</li> <li>- (ST4, ST5, ST6, ST7, ST8, ST9, ST10): kamera lanci s objektivima, video i tonska miješala i ostala studijska oprema</li> </ul>  | 2014.  | 44       |
| OTT   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- nelinearna multiscreen multimedijaska platforma</li> <li>- proširenje distribucije HRT-ovih programskih sadržaja preko vlastite ON-LINE platforme</li> </ul>  | 2014.  | 2        |
| Sustav za pohranu digitalnih sadržaja             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- osigurati prostor za pohranu audio-vizualnog sadržaja u sustavu kako bi se skratilo vrijeme dohvata materijala za potrebe proizvodnje i emitiranja</li> </ul>   | 2014.  | 6        |
| Studijska oprema u regionalnim centrima           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zamjena dotrajale studijske opreme</li> <li>- omogućavanje proizvodnje studijskih emisija u HD formatu</li> </ul>   | 2015.  | 5        |
| Digitalizacija arhive                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- digitalizacija kompletne arhivske audio-vizualne građe (magnetskih zapisa) HRT-a kako bi bili dostupni u svakodnevnoj proizvodnji programa, te za druge svrhe (prodaja, ustupanje, ...)</li> </ul>  | 2015.  | 28       |
| Terenska tehnika                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zamjena starih reportažnih kola koja više ne zadovoljavaju tražene tehničke standarde produkcije</li> <li>- omogućavanje proizvodnje u HD formatu 16:9</li> <li>- zadržavanja kontinuiteta snimanja domaćih i međunarodnih prijenosa koji zahtijevaju HD razinu</li> <li>- SNG - nadogradnja</li> </ul>   | 2015.  | 78       |

Sva oprema nabavljat će se u skladu sa Zakonom o javnoj nabavi i odgovarajućim propisima Europske unije.

#### 5.2.4. Poslovna učinkovitost

HRT ima velike ugovorne obveze prema povlaštenim državnim institucijama i poduzećima te drugim pravnim subjektima s kojima je potrebno pregovarati o boljim uvjetima kako bi se smanjili troškovi HRT-a u iznosu od 10 milijuna kuna godišnje (5+5 milijuna godišnje).

Odabirom jeftinijeg satelita za primarnu distribuciju HRT-ovih programa u Hrvatskoj i Europi osigurat će se bolji tehnički prijam, atraktivnije okruženje kanala za hrvatske gledatelje i ušteda od osam milijuna kuna godišnje.

#### 5.2.5. Optimizacija troškova rada

Nakon usvajanja ovog programa restrukturiranja i tijekom prve polovice 2014. potrebno je smanjiti trošak rada za 56,4 milijuna kuna. Programom se predviđa te uštede ostvariti na osnovi više različitih modela u skladu sa Zakonom o radu i ostalim zakonskim propisima. Istodobno će organizacijske promjene zahtijevati zapošljavanje radnika stručnih profila koji nedostaju HRT-u.

Nabavci opreme i postavljanju nove tehnološke infrastrukture prethodit će edukacija radnika i njihovo osposobljavanje za korištenje različitih stručnih znanja i vještina na područjima primjene suvremene tehnologije, novih medija, planiranja i budžetiranja, kontrolinga, upravljanja projektima i dr. Za to će planom biti osigurana posebna investicijska sredstva.

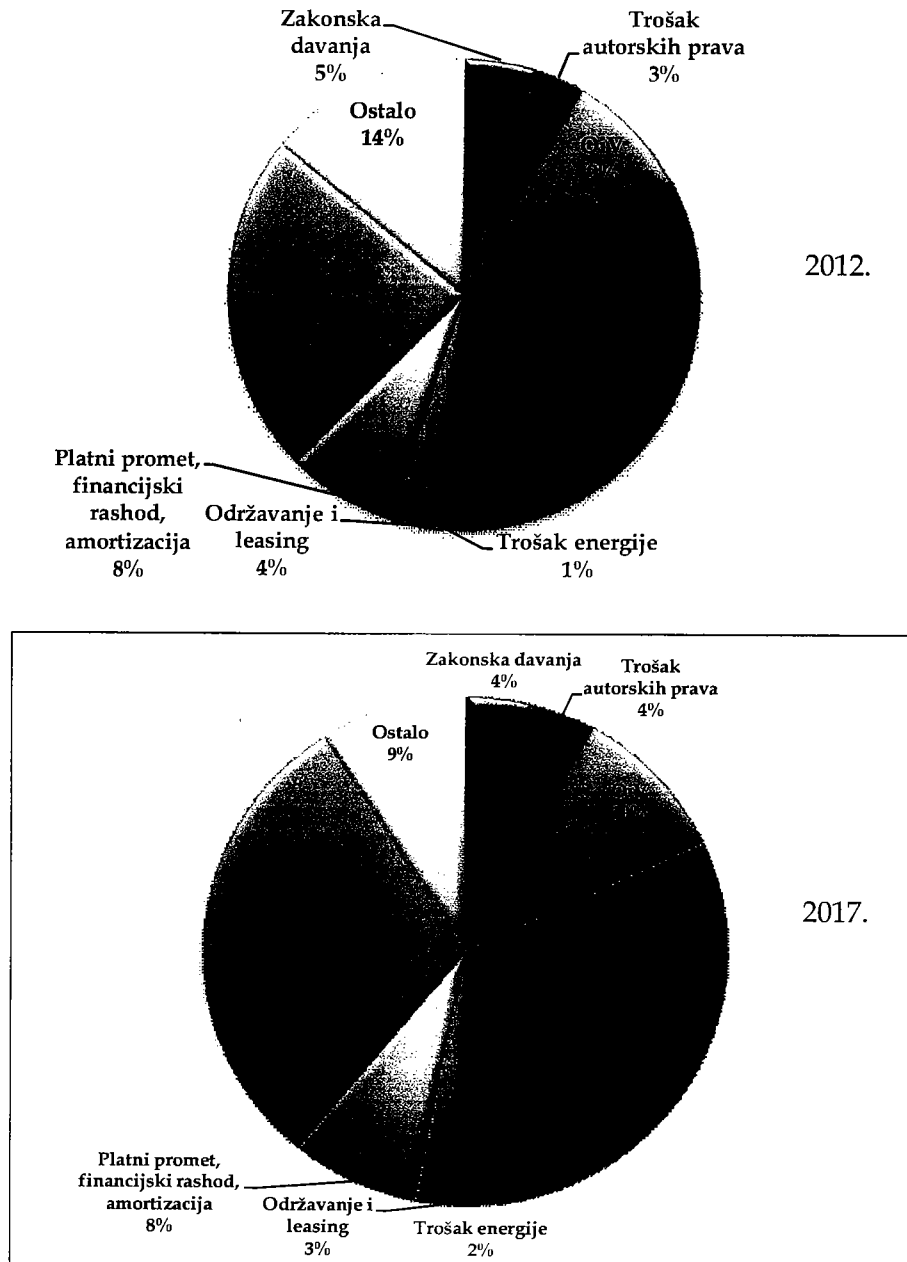
U prvoj polovici 2015. planira se jednokratni trošak otpremnina od 18,2 milijuna kuna kojim bi se osigurala trajna ušteda od 19 milijuna kuna godišnje u troškovima rada. Dinamički se planira i djelomično novo zapošljavanje kako bi se nadoknadio manjak specijalističkih stručnih profila radnika koji će nedostajati za planirani razvoj HRT-a.

Nakon uvođenja nove tehnologije i novog načina rada te programa stručnog usavršavanja radnika i konačno uspostave dugoročnih procesa kvalitetnog planiranja i izvještavanja, u 2016. se planira novo smanjivanje troškova rada kako bi se ostvarile dodatne uštede 27 milijuna kuna godišnje, za što će jednokratno u otpremnine biti utrošeno 26 milijuna kuna.

### 5.2.6. Održivi razvoj

Novi organizacijski ustroj bolje će identificirati prijetnju eventualnih nepotrebnih troškova i omogućiti njihovu eliminaciju u samom procesu dugoročnog planiranja. Dodatno poboljšanje aktivnosti u procesu nabave, povećanje energijske učinkovitosti i niza drugih aktivnosti usmjerenih na štednju osigurat će dodatnih osam milijuna kuna ušteda.

Slika 13.: Struktura troškova HRT-a 2012 i prognoza strukture troškova HRT-a 2017.



Izvor: HRT



Nakon restrukturiranja porast će izravni troškovi programa sa 23 posto na 30 posto. Trošak energije porast će za jedan postotni poen kao trošak OiV d.o.o. Trošak odražavanja i leasinga smanjit će se za 1 postotni poen, trošak rada za 3 postotna poena a ostali troškovi smanjit će se za 5 postotnih poena.

### 5.3. Terminski plan aktivnosti

Tablica 21.: Terminski plan aktivnosti programa restrukturiranja HRT-a

| Razdoblje | Aktivnost  | Proračun (mil. Knj) | Nositelj                           |
|-----------|--|---------------------|------------------------------------|
| Q3-4 2013 | Osiguravanje financiranja restrukturiranja   |                     | PJ Poslovanje                      |
| Q4 2013   | Intervjuji sa radnicima zainteresiranim za stimulativni raskid ugovora o radu                                | 13                  | RJ Ljudski potencijali             |
| Q4 2013   | Pregovori sa socijalnim partnerima o uvjetima novog Kolektivnog ugovora                                      |                     | Glavni Ravnatelj                   |
| Q4 2013   | Prijevremeni odlasci u mirovinu uz dokup staža   | 26                  | RJ Ljudski potencijali             |
| Q4 2013   | Izrada detaljne tehničke specifikacije i objava međunarodnih javnih natječaja za nabavu opreme (prvi korak)  | 89                  | PJ Tehnologija i RJ Nabava         |
| Q4 2013   | Izrada projekta izgradnje prostora za centralni Desk   | 7                   | PJ Poslovanje                      |
| Q4 2013   | Izrada programa edukacije i evaluacije radnika, javni natječaji za vanjske usluge                            | 10                  | RJ Ljudski potencijali i RJ Nabava |
| Q1 2014   | Odbir ponuđača za usluge edukacije, evaluacije i prekvalifikacije  |                     | RJ Ljudski potencijali             |
| Q1 2014   | Odbir ponuđača za nabavu opreme  |                     | PJ Tehnologija                     |
| Q1 2014   | Izgradnja News Desk prostora   |                     | RJ Izgradnja                       |
| Q2-4 2014 | Provedba programa edukacija, prekvalifikacije  |                     | RJ Ljudski potencijali             |
| Q2-3 2014 | Instalacija i puštanje u pogon nove opreme   |                     | PJ Tehnologija                     |
| Q3 2014   | Nova za poslužavanja (50 radnika)  | *10                 | RJ Ljudski potencijali             |
| Q4 2014   | Izrada detaljne tehničke specifikacije i objava međunarodnih javnih natječaja za nabavu opreme (drugi korak) | 111                 | PJ Tehnologija i RJ Nabava         |
| Q4 2014   | Re-organizacija mreže RTV Centara i dopisništava   |                     | Glavni Ravnatelj                   |
| Q4 2014   | Definiranje i zbrinjavanje tehnoloških viškova radnika   | 18                  | RJ Ljudski potencijali             |
| Q1 2015   | Odbir ponuđača za nabavu opreme (drugi korak)  |                     | PJ Tehnologija                     |
| Q1 2015   | Nova za poslužavanja (30 radnika)  | *5                  | RJ Ljudski potencijali             |
| Q1 2015   | Odbir ponuđača za nabavu opreme (drugi korak)  |                     | PJ Tehnologija                     |
| Q3 2015   | Definiranje i zbrinjavanje tehnoloških viškova radnika   | 26                  | RJ Ljudski potencijali             |
| Q4 2015   | Instalacija i puštanje u pogon nove opreme (drugi korak)   |                     | PJ Tehnologija                     |
| Q1 2016   | Nova za poslužavanja (30 radnika)  | *5                  | RJ Ljudski potencijali             |

\*budžet na godišnjoj razini (trajno podizanje troškova)

### 5.4. Rizici

Zbog pribavljanja dugoročnih financijskih sredstava dvama spomenutim kreditima rizik za HRT je eventualno neuspješna provedba plana troškovnih rezova ili zastoj u tom procesu. Zakašnjelo ili odgođeno usklađivanje troškovne strane moglo bi rezultirati nepremostivom nelikvidnošću i velikim problemima u poslovanju te negativnim efektima u promjeni korporativne kulture i konačno na samom proizvodu. Taj rizik može se smanjiti stabilnošću upravljanja i nedvosmislenom podrškom procesu restrukturiranja svih tijela upravljanja HRT-a, države i socijalnih partnera.

Kod investicijskih ciklusa mora se znati da je od odluke o nabavi do puštanja u pogon kompleksnih tehnoloških sustava koji se planiraju nabaviti potrebno najmanje devet mjeseci.

Zbog toga je moguće kašnjenje u početku rada nove tehnologije što može vremenski pomaknuti cijeli projekt restrukturiranja i tako povećati troškove. Taj se rizik može ukloniti pravodobnim odlukama koje će osigurati dovoljno vremena za pripremu i provedbu javnih nadmetanja.

Prihodi HRT-a od 2013. do 2017. planirani su uz pretpostavku da RTV pristojba, za koju se procjenjuje da u trenutačnim socioekonomskim okolnostima neće rasti, neće ni padati kao rezultat promjene regulatornog okvira ili zbog nastavka ekonomske krize, nezaposlenosti i nemogućnosti kućanstava da plaćaju režijske troškove. Očekuju se poteškoće u naplati RTV pristojbe. Rizik od smanjenja naplate RTV pristojbe može se pojaviti zbog više združenih utjecaja kao što su povećanje broja *pay-tv* kućanstava kojima se zbog plaćanja operateru ne žele plaćati RTV pristojbu HRT-u, razmjerno visoke razine RTV pristojbe i pada tržišnog udjela HRT-ovih programa što umanjuje osjećaj opravdanosti plaćanja pristojbe i lojalnosti koji građani gaje prema HRT-u i zato već desetljećima plaćaju pristojbu u vrlo visokom postotku. Posebno je to izraženo kod mlađih kućanstava koji taj osjećaj nikada nisu ni imali. Zbog svega toga moguć je pad prihoda ispod prognozirane razine što može ugroziti realizaciju restrukturiranja i uvjetovati promjenu plana. Taj je rizik djelomično umanjen konzervativnijim pristupom u prognoziranju prihoda.

Cjelokupan program restrukturiranja zasnovan je na sadašnjem regulatornom okviru unutar kojeg djeluje HRT. Svaka promjena regulative tijekom procesa restrukturiranja generirala bi nove rizike čiji se razmjeri trenutačno ne mogu procijeniti.

Svaka promjena u organizaciji izaziva negativne emocije zaposlenika i njihovih obitelji ali i širih skupina društva koje su posredno ili neposredno vezane za organizaciju koja prolazi kroz promjene. Tomu je potrebno pridodati pojačane efekte koji proizlaze iz same prirode medijske organizacije kao što je HRT pri čemu se može očekivati visoka razina medijske prisutnosti tema vezanih za promjene u negativnom ozračju. U takvom okruženju može se očekivati da će se politički subjekti na vlasti, koji su sami izabrali vodstvo koje predlaže i provodi promjene, naći u negativnom kontekstu koji će se stvoriti u vezi s HRT-om.

## 6. Zaključak

---

HRVATSKA RADIOTELEVIZIJA

NADZORNI ODBOR

Broj: 12/2013

Zagreb, 8. srpnja 2013.

Nadzorni odbor HRT-a je na 12. tematskoj sjednici održanoj 8. srpnja 2013. donio sljedeći

### Z A K L J U Č A K

1. Temeljem odredbe članka 23. Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o Hrvatskoj radioteleviziji (Narodne novine, br. 76/12) Nadzorni odbor HRT-a je, nakon što je Glavni ravnatelj HRT-a izradio i uputio nacrt prijedloga programa restrukturiranja HRT-a, te nakon što je Nadzorni odbor na četiri tematske sjednice održane 12. lipnja, 20. lipnja, 2. srpnja i 8. srpnja 2013. te na neformalnim radnim sastancima isti nacrt doradio, ispunio svoju zakonsku dužnost utvrđivanja programa restrukturiranja HRT-a te ga ovime upućuje na usvajanje Vladi Republike Hrvatske, unutar zakonskog roka od godine dana od dana stupanja na snagu ovoga Zakona.

2. Primjedbe na Prijedlog programa restrukturiranja HRT-a su sljedeće:

**Goran Krmpotić:**

- Program restrukturiranja HRT-a temelji se isključivo na tehnološkoj modernizaciji i optimizaciji ljudskih resursa pod nedefiniranim uvjetima i kriterijima u ovom trenutku što nije i ne može biti put uspješnog restrukturiranja;
- nedostaje konkretizacija programskog restrukturiranja (npr. više vlastite produkcije, smanjivanje ili povećanje vanjske produkcije u odnosu na postojeće unutrašnje resurse, medijska segmentacija TV i radio programa u smislu tržišta, potrošača i klijenata, itd.) koje je bit postojanja HRT-a kao javnog medijske ustanove;
- nedostaje značajno troškovno restrukturiranje koje bi trebalo biti preduvjet tehnološkoj modernizaciji i optimizaciji troškova ljudskih resursa (ukoliko se iz tablice br. 14. na 32. stranici Programa izbace uštede na troškovima rada, stvarne uštede su zanemarive i nedostatne, te ne mogu predstavljati troškovno restrukturiranje koje najviše nedostaje HRT-u);
- nedostaje financijsko restrukturiranje kojom bi se optimizirale bilančne pozicije aktive (materijalna imovina) i pasive (kratkoročne obveze);
- organizacijski preustroj započet je izvan utvrđenog i usvojenog programa restrukturiranja od strane Nadzornog odbora i Vlade RH, čime do ovoga trenutka nisu postignuti očekivana racionalizacija poslovanja koja bi za cilj imala momentalno smanjivanje fiksnih troškova;

- korištenjem isključivo vanjskih izvora financiranja za pokriće troškova financiranja dodatno će se pogoršati bilančna struktura HRT-a što će za posljedicu imati povećanje financijskih troškova bez mogućnosti utjecaja na njih;
- prihodi od RTV pristojbe (javni prihodi) i prihodi od oglašavanja (komercijalni prihodi) iznimno su konzervativno planirani te ne koriste tržišne potencijale koje HRT ima;
- financijsko konsolidiranje poslovanja, uravnoteženje prihoda i rashoda te njihova promjena strukture, kao i povećanje komercijalnih prihoda navedenih u ciljevima Programa rada i upravljanja 2012.-2017., n izrađenog od Glavnog ravnatelja HRT-a na osnovi kojega je dobio povjerenje u Hrvatskom Saboru u suprotnosti su s ovim Programom restrukturiranja.

#### **Mario Raguž:**

- nisu dovoljno jasno iskazane **uštete u drugim dijelovima poslovanja HRT-a** nego se ponajprije želi štedjeti na plaćama radnika, odnosno na troškovima rada;
- nisu dovoljno jasno iskazani **kriteriji prema kojima je utvrđen broj radnika** koji će biti potencijalni višak;
- iako se temeljem Zakona o radu ali i drugim zakonima ili odlukama rukovodstva HRT-a mogu donijeti kriteriji **po kojima će se utvrđivati koji su radnici potencijalni višak** – nisu dovoljno jasno navedeni kriteriji po kojima će se utvrditi koji su radnici potencijalni višak.

#### **Dražen Rajković:**

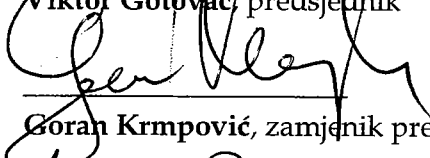
- *Glavni ravnatelj HRT-a* nije prihvatio sugestiju Nadzornog odbora iz prosinca 2012. da za izradu Programa angažira **međunarodnog konzultanta s uspješnim referencama restrukturiranja medijskih kuća**, zbog čega je kvaliteta ponuđenog Programa bitno niža od očekivane;
- *Glavni ravnatelj HRT-a* u uvodu Programa nije iznio skraćene **strateške programske odrednice** (tzv. programsku osnovu iz Zakona o elektroničkim medijima) po pojedinim medijsko-programskim kanalima, iz kojih bi bili razvidni kvantitativni razmjeri pojedinih skupina sadržaja, maksimalan opseg i udjel oglasnih sadržaja te predviđeni opseg i udjel vlastitih, hrvatskih, europskih i neeuropskih audio i audiovizualnih djela, a što je temelj za odabir vrste i intenziteta od ukupno raspoloživih mjera restrukturiranja;
- *Glavni ravnatelj HRT-a* u Programu **nedovoljno duboko analizira konkurentski položaj HRT-a** na medijskim tržištima na kojima se natječe;
- *Glavni ravnatelj HRT-a* u Programu uopće ne tretira **javnu percepciju** programskih sadržaja koje HRT distribuira javnosti (mjerenu kroz pokazatelje gledanosti, slušanosti i posjećenosti) kao jedan (nipošto jedini) od temeljnih kriterija uspostavljanja, obrane i potencijalnog napuštanja javno-tržišne pozicije HRT-a po pojedinim medijsko-programskim kanalima, već se postavlja kao da su postojeći kanali trajno zadani;
- *Glavni ravnatelj HRT-a* u Programu uopće **nije razradio prihode, rashode i financijski rezultat HRT-a po pojedinim medijsko-programskim kanalima**, odnosno po podjeli na **javne, komercijalne i zajedničke** (na što ga obvezuje Zakon o HRT-u i EU regulativa), a bez čega je nemoguće donositi strateške poslovne odluke;

- **Glavni ravnatelj HRT-a je ambicije Programa postavio na bitno nižu ljestvicu** u odnosu na njegovu vlastiti izjavu iz ožujka 2010., kada je kao potpredsjednik Nacionalnog vijeća za konkurentnost izjavio: „...Imamo previše javnih društvenih bolesnika: brodogradnju, zdravstvo, željeznice... Oštri rezovi su nužni, ne može se više kupovati vrijeme. U tu katarzu trebamo svi svjesno ući i ugraditi dio svoje nevolje da bi na kraju svima bilo bolje...“;
- **Glavni ravnatelj HRT-a je u Program restrukturiranja odabrao mjere i njihov intenzitet koji rezultiraju za postojeće poslovno i financijsko stanje HRT-a nedovoljnim prosječnim godišnjim smanjivanjem fiksnih troškova;**
- **Glavni ravnatelj HRT-a je izbjegao transparentno prikazati broj, starosnu, iskustvenu strukturu potencijalnog viška zaposlenika**, pravedne i jasne kriterije njihova odabira, ponuđene načine zbrinjavanja viška zaposlenika, uključujući pripadajuća materijalna prava po svakom od njih, što ukazuje na neodlučnost i nesprijetnost na stvarnu i dosljednu primjenu mjera smanjivanja troškova osoblja;
- **Glavni ravnatelj HRT-a u Program nije, na izričito traženje Nadzornog odbora HRT-a, u poglavlje o tehnološkoj modernizaciji uvrstio kao nužne preduvjete provođenja postupka javne nabave više stotina milijuna vrijedne opreme (a) izradu antikorupcijskog akcijskog plana HRT-a; (2) sklapanje antikorupcijskog ugovora s potencijalnim dobavljačima; i (3) objavu međunarodnog natječaja u Financial Timesu;**
- **Glavni ravnatelj HRT-a u Program nije ugradio sustav lako mjerljivih indikatora (kvantitativnih i/ili kvalitativnih), s planiranim rokovima dostizanja točno specificiranih razina po pojedinom indikatoru, kako bi se moglo redovito pratiti i mjeriti uspjeh provođenja Programa.**

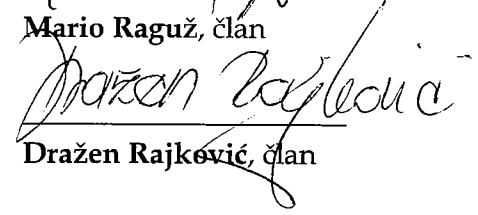
Zaključak je prihvaćen s tri glasa za (Gotovac, Krmpotić i Rajković), uz jedan suzdržani glas (Raguž).

**HRVATSKA RADIOTELEVIZIJA  
NADZORNI ODBOR**

  
Viktor Gotovac, predsjednik

  
Goran Krmpotić, zamjenik predsjednika

  
Mario Raguž, član

  
Dražen Rajković, član

## 7. Kazalo pojmova

---

<sup>1</sup>Broadcast – emitiranje signala sa jednog mjesta prema neograničenom i neodređenom broju prijemnika. Televizijski i radijski nakladnici nazivaju se „broadcast-erima“.

<sup>2</sup>Multikanalno kućanstvo – kućanstvo koje na svojem televizoru prima veći broj TV kanala od onih koji se besplatno emitiraju putem zemaljskih odašiljača.

<sup>3</sup>FM (Frequency Modulation) – analogna tehnika modulacije i frekvencijski pojas za emitiranje radio programa („srednji val“)

<sup>4</sup>FTA (Free To Air) – televizijski kanali s besplatnim prijemom (npr. HTV)

<sup>5</sup>PAY-TV – televizijski paketi kanala uz dodatno plaćanje (npr. MaxTV)

<sup>6</sup>Penetracija – prodor određenog oblika distribucije u ukupnoj populaciji korisnika

<sup>7</sup>SHR – udjel u gledanosti, slušanosti ili posjećenosti u nekom razdoblju

<sup>8</sup>AMR – prosječni apsolutni broj gledatelja u minuti

<sup>9</sup>RCH, doseg – apsolutni broj korisnika koji se u određenom razdoblju koristio medijskom uslugom

<sup>10</sup>ICT – informatičko-komunikacijska tehnologija

<sup>11</sup>ENG – Electronic News Gathering

<sup>12</sup>SDTV 4:3 (SD) – televizija standardne razlučivosti s odnosom širine:visine 4:3

<sup>13</sup>HDTV (HD) – televizija visoke razlučivosti s odnosom širine:visine 16:9

<sup>14</sup>Tapeless – naziv za način rada na televiziji i radiju koji za zapisivanje sadržaja rabi datoteke a ne kasete odnosno vrpce

<sup>15</sup>IMS – Informativni medijski servis

<sup>16</sup>VJ – Video Journalist; novinar koji samostalno obavlja cjelokupan posao izrade video priloga

<sup>17</sup>Komplementori – drugi tržišni subjekti čiji su proizvodi ili usluge komplementarni sa promatranim subjektom a s njim nisu u konkurentskom odnosu

<sup>18</sup>IPTV – tehnologija prijenosa televizijskog signala putem TCP/IP protokola. TCP/IP je komunikacijski protokol na kojem je zasnovan internet a služi za povezivanje računala u računalnu mrežu. Najpoznatiji primjeri IPTV-a u Hrvatskoj su T-Com MaxTV, Iskon TV, H1, OptiTV. Naziv IPTV znači korištenje privatne mrežne infrastrukture operatera za pružanje usluge *pay-tv*<sup>5</sup> paketa prema korisnicima. IPTV tehnologija osim linearnih<sup>37</sup> televizijskih i radijskih kanala omogućava interaktivnost i audiovizualne usluge na zahtjev.

<sup>19</sup>OTT (Over The Top) – naziv za IPTV preko javne, svima dostupne, infrastrukture Interneta. To je zapravo IPTV sa svim svojim obilježjima osim što se za prijenos ne koristi

privatna mrežna infrastruktura nego javni Internet. Upravo je ta tehnologija od posebne strateške važnosti za HRT jer omogućuje izravnu povezanost HRT-a i krajnjeg korisnika bez posrednika kao što su PAY-TV operateri, agregatori sadržaja ili re-distributeri sadržaja.

<sup>20</sup>3G/4G – naziv za treću i četvrtu generaciju bežične tehnologije za prijenos podataka kojom se koriste operateri mobilne telefonije. 4G je najnovija tehnologija širokopojasnog prijenosa podataka koja se u Hrvatskoj upravo pušta u širu komercijalnu upotrebu a poznata je i pod nazivom LTE (engl. *Long Term Evolution*). U kontekstu HRT-a komercijalna upotreba LTE mreže i njezina široka dostupnost na terenu omogućuje njezinu upotrebu za prijenose profesionalne kvalitete slike i zvuka što je do sada bilo moguće isključivo putem satelita ili mikrovalnih veza.

<sup>21</sup>Opći televizijski ili radijski programski kanal – kanal raznovrsnog sadržaja koji ima programsku osnovu sastavljenu uglavnom od informativnoga, obrazovnog, kulturnog i zabavnog programa u skladu sa člankom 23. stavkom 1. i 2. Zakona o elektroničkim medijima

<sup>22</sup>Specijalizirani televizijski ili radijski programski kanal – kanal koji ima programsku osnovu koja sadržava shemu programa od kojih su više od 70% istovrsni programi u skladu sa člankom 23. stavkom 3. Zakona o elektroničkim medijima

<sup>23</sup>web – jedna od najkorištenijih internetskih usluga koja omogućava dohvaćanje hipertekstualnih dokumenata. Dokumenti mogu sadržavati tekst, slike i multimedijalne sadržaje a međusobno su povezani tzv. hiperlinkovima.

<sup>24</sup>svedigitalno – naziv za način rada u medijskoj organizaciji baziran na digitalnim tehničkim sustavima kojeg karakterizira visok stupanj automatizacije radnih procesa.

<sup>25</sup>RTS – Radiotelevizija Srbije

<sup>26</sup>RTV Slo – Radiotelevizija Slovenija

<sup>27</sup>YLE – Finska javna radiotelevizija

<sup>28</sup>ORF – Austrijska javna radiotelevizija

<sup>29</sup>VRT – Flamanska javna radiotelevizija (Belgija)

<sup>30</sup>DR – Danska javna radiotelevizija

<sup>31</sup>NRK – Norveška javna radiotelevizija

<sup>32</sup>RTP – Portugalska javna radiotelevizija

<sup>32</sup>HAVC – Hrvatski audiovizualni centar

<sup>33</sup>VEM – Vijeće za elektroničke medije

<sup>34</sup>HDS – Hrvatsko društvo skladatelja

<sup>35</sup>HUZIP – Hrvatska udruga za zaštitu izvođačkih prava

<sup>36</sup>ZAPRAF- Udruga za zaštitu, prikupljanje i raspodjelu naknada fonografskih prava

<sup>37</sup>Linearni(o) – pojam se koristi za klasični radijski ili televizijski kanal koji uređuje urednik tako da odabire sadržaje i definira termine njihova emitiranja a gledatelj/slušatelj pasivno gleda ili sluša sadržaje u linearnom slijedu

<sup>38</sup>Nelinearni(o) – pojam koji ulazi u upotrebu nakon pojave interaktivnih multimedijских publikacija (web, OTT, IPTV i sl.) a obuhvaća medijske usluge u kojima urednik odabire sadržaj koji objavljuje ali ne i njegove termine emitiranja. Korisnik sam odabire sadržaj iz ponude i vrijeme kada će isti konzumirati.

<sup>39</sup>SmartTV – komercijalni naziv za televizijski prijamnik koji osim klasičnih TV signala (npr. krovna zemaljska antena, satelitska antena ili kabel) ima ugrađenu mogućnost spajanja na internet što u kombinaciji s posebnim softverskim aplikacijama omogućuje neograničenu primjenu takvog uređaja za korištenje audio, audiovizualnih i multimedijских sadržaja u linearnom ili nelinearnom obliku dostupnog na Internetu uz plaćanje ili besplatno.

<sup>40</sup>EBU – European Broadcasting Union

<sup>41</sup>Prijedlog Strategije poslovanja i razvoja HRT-a od 2013. do 2017. – glavni ravnatelj HRT-a dostavio je Nadzornom odboru HRT-a dokument za čije je donošenje, u skladu s odredbama Statuta HRT-a, potrebna suglasnost Nadzornog odbora HRT-a i Programskog vijeća HRT-a; strategiju glavni ravnatelj HRT-a treba utvrditi tijekom prve godine mandata za petogodišnje razdoblje.

<sup>42</sup>DVD – Digital Versatile Disk optički je disk koji se koristi kao vrsta medija za pohranjivanje podataka, a u masovnoj upotrebi uglavnom služi za pohranu filmova.

<sup>43</sup>HRA – Hrvatski radio

<sup>44</sup>HTV – Hrvatska televizija

<sup>45</sup>GP – Glazbena proizvodnja

<sup>46</sup>OP – Opći poslovi

<sup>47</sup>Fond za pluralizam medija – Zakon o HRT-u u članku 35. stavku 3. propisuje da je HRT od mjesečno ukupno prikupljenih sredstava na ime RTV pristojbe obvezan 3% uplatiti Fondu za poticanje pluralizma i raznovrsnosti elektroničkih medija.

<sup>48</sup>GRP – Gross Rating Point; pojam koji se koristi za mjerenje uspješnosti oglašavanja a znači postotak ukupne populacije dosegnut marketinškom porukom.

Djelotvornost – u tekstu se smatra da djelotvornost ima jednako značenje kao i efektivnost  
Učinkovitost – u tekstu se smatra da učinkovitost ima jednako značenje kao i efikasnost



## 8. Dodatak 1: Odgovori na CLEAN START preporuke

---

U odnosu na nalaze i preporuke projekta *Clean start* o poslovanju HRT-a u nastavku slijede odgovori:

*Nalaz 1: HRT je smanjenje prihoda (uslijed neodobrenog povećanja iznosa pristojbe i pada prihoda od marketinga) te neadekvatnog smanjenja troškova uslijed nepotpune provedbe mjera ušteda, kompenzirao putem dodatnog zaduženja te smanjenjem investicija u proizvodnju programa.*

*Odgovor 1: Iz tog razloga potrebno je provesti restrukturiranje prema predloženom modelu.*

*Nalaz 2: Uslijed neadekvatnog sustava i procesa upravljanja, HRT nije u mogućnosti pouzdano planirati novčane tijekomove te pratiti realizaciju preuzetih, a neizvršenih ugovornih obaveza.*

*Odgovor 2: Ne slažemo se s dijelom ovog nalaza jer HRT svoje programske obaveze u potpunosti izvršava u skladu s Ugovorom. Ovim Programom osigurat će mogućnosti pouzdanog planiranja novčanih tijekomova i praćenja realizacije ugovornih obaveza.*

*Preporuka 1: Definiranje plana restrukturiranja do zakonski utvrđenog roka te uzimajući u obzir potencijalna ograničenja u restrukturiranju nakon ulaska u EU, s ciljem povećanja konkurentnosti HRT-a na tržištu i smanjenja troškova, uz istovremeno ispunjenje svoje zadaće javnog nakladnika. Provedba restrukturiranja HRT-a s ciljem smanjenja troškovne strane, naročito fiksnih troškova, uz istovremeno zadržavanje obrazovanog i kvalificiranog kadra. U tu svrhu definiranje novog načina kompenzacije radnika temeljenog na učinku.*

*Odgovor 1: Ovaj nacrt plana restrukturiranja u cijelosti uvažava sve elemente ove preporuke.*

*Preporuka 2: Aktivan rad na unapređenju svijesti radnika o upravljanju troškovima.*

*Odgovor 2: Programi edukacije koji su predviđeni su u predloženom modelu i imaju za cilj podići razinu svijesti i kompetencija radnika o tehnikama planiranja i kontrole troškova.*

*Preporuka 3: Odabir projekata temeljem njihovih ukupnih troškova.*

*Odgovor 3: S obzirom na zakonske obaveze i prirodu javnog nakladnika nije moguće odabrati projekt isključivo na temelju njegovih ukupnih troškova ili poslovne isplativosti. Međutim, novi tijek novca kroz organizaciju temeljen na programskim ciljevima osigurat će racionalni način temeljen i na ukupnim troškovima.*

*Preporuka 4: Sastavljanje liste prijedloga investicija od strane organizacijskih jedinica i sustavno upravljanje istima.*

*Odgovor 4: Ovaj nacrt osigurava financijski okvir za investicije, unapređenje procesa rada i omogućuje podizanje količine i kvalitete finalnog proizvoda.*

*Preporuka 5: Definiranje Strategije HRT-a. Njezine komunikacije zaposlenicima te ugrađivanje strateških ciljeva u sve planske dokumente, uključujući plan restrukturiranja.*

*Odgovor 5: Strategija HRT-a predložena je kao preduvjet za izradu ovog plana restrukturiranja a u planu njezine provedbe uključena je komunikacija sa zaposlenicima i*

način primjene u planskim dokumentima. Strateški ciljevi su uključeni u ovaj program restrukturiranja.

*Preporuka 6: Potrebno je izraditi novu sistematizaciju radnih mjesta, prilagođenu novom Pravilniku o ustroju.*

Odgovor 6: Izrada nove sistematizacije je u završnoj fazi i biti će implementirana u trećoj fazi prilagodbe organizacijskog ustroja novom Pravilniku.

*Preporuka 7: Kako bi se osigurala provedba internih dokumenata ustanove, poput pravilnika, procedura i slično te jačanje kontrolnog okvira, rukovodstvo bi trebalo aktivno surađivati s odjelom interne revizije te pružati potporu u otklanjanju identificiranih nedostataka i kontrola.*

Odgovor 7: Novim organizacijskim ustrojem i pripadajućim katalogom organizacijskih jedinica utvrđen je način suradnje rukovodstva i odjela interne revizije. U planu je izrada niza pravilnika i procedura koje se rade u koordinaciji s odjelom interne revizije.

*Preporuka 8: Potrebno je razraditi dugoročni financijski plan u skladu sa strategijom i planom restrukturiranja.*

Odgovor 8: Nakon donošenja strategije i programa restrukturiranja biti će razrađen dugoročni financijski plan.

*Preporuka 9: Potrebno je definirati standardizirani proces planiranja po pojedinom programu, odnosno projektu te ga formalizirati odlukom Uprave.*

Odgovor 9: U okviru novog organizacijskog ustroja proces planiranja bit će standardiziran za sve programske kanale i povezan sa standardiziranim procesom planiranja proizvodnih projekata. U tijeku je prilagodba odgovarajućih procedura novom ustroju.

*Preporuka 10: Ažuriranje interne cijene koštanja ljudskih i materijalnih resursa pretpostavka je i pravnom planiranju troškova proizvodnje*

Odgovor 10: U proceduri spomenutoj u odgovoru br. 15 predviđeno je redovito godišnje ažuriranje interne cijene koštanja ljudskih i materijalnih resursa.

*Preporuka 11: Potrebno je definirati standardni proces izvještavanja.*

Odgovor 11: U implementaciji strategije planirana je implementacija dokumentiranog procesa kontrolinga koji uključuje standardiziranje procesa izvještavanja.

*Preporuka 12: Potrebno je definirati pravila alokacije prihoda po emisijama uzimajući u obzir karakter emisije, odnosno stupanj ispunjenja javne uloge.*

Odgovor 12: Strategijom je utvrđena politika alokacije prihoda po projektima.

## 9. Dodatak 2: Regulatorna ograničenja

---

### Zakon o HRT-u

Zakon o Hrvatskoj radioteleviziji (2010./2012.), s ekonomskog aspekta, u nekoliko odredbi otežava HRT-u stjecanje javnog i komercijalnog prihoda.

U članku 34. stavku 1. Zakon utvrđuje da je obveznik plaćanja pristojbe svatko tko ima u vlasništvu ili posjedu uređaj za prijam radijskog ili audiovizualnog programa na području Republike Hrvatske koje je pokriveno prijenosnim signalom, ali nije odredio što znači da je područje pokriveno prijenosnim signalom niti je jasno zbog čega je to ograničenje uopće uvršteno u tekst Zakona, kada HRT nema nikakav utjecaj na pokrivanje određenim vrstama signala. U zemaljskoj digitalnoj distribuciji, utvrđenoj strategijom koju je donijela Vlada, a o pokrivenosti se brine Vladina agencija, doista televizijskim signalom u zemaljskoj distribuciji nisu pokrivena sva područja, na što HRT nema nikakva utjecaja, ali ima velike poteškoće u naplati pristojbe, iako na istom području možda ima urednu pokrivenost radijskim signalom, a obveza plaćanja pristojbe odnosi se jednako na posjedovanje radijskog kao i televizijskog prijemnog uređaja. Zbog takve odredbe, ali i zato što ne postoji drugi način ostvarivanja dosega na takvim područjima, HRT je prisiljen na velike dodatne troškove najma satelitske distribucije za svoje televizijske programske kanale.

U članku 34. stavku 8. Zakon određuje da pravne i fizičke osobe, koje obavljaju ugostiteljsku djelatnost, plaćaju pristojbu samo za svaki četvrti prijamnik koji posjeduju. Zbog takve odredbe HRT ostvaruje znatno manji prihod od pristojbe nego što je ostvarivao prije donošenja Zakona o HRT-u iz 2010. godine, kada je umanjena naplata po osnovi ugostiteljske djelatnosti ovisila o sezoni odnosno o aktiviranom kapacitetu ugostiteljskog objekta.

U članku 36. stavku 3. Zakon utvrđuje da su predškolske ustanove te osnovne i srednje škole oslobođene plaćanja mjesečne pristojbe.

U članku 37. stavku 2. Zakon o HRT-u iz 2010. uveo je dodatno ograničenje za trajanje promidžbenih poruka u svakom od općih televizijskih programskih kanala od 18 do 22 sata na samo četiri minute u jednom satu. U stavku 4. istoga članka određuje se da HRT ne smije emitirati promidžbene poruke na specijaliziranim televizijskim kanalima (uz činjenicu da Zakon o elektroničkim medijima ne poznaje i ne definira izraz „promidžbena poruka“, nego definira pojmove „elektronička komercijalna komunikacija“, „oglašavanje“, „sponzorstvo“, „plasman proizvoda“ itd., pa je nejasno što točno HRT ne smije emitirati na specijaliziranim televizijskim kanalima). Iz analiza tržišta oglašavanja jasno je da ova ograničenja nisu postigla željeni efekt i nisu preusmjerila dio prihoda komercijalnim nakladnicima, a HRT-u su zbog oga dodatno smanjeni komercijalni prihodi.

Osim utjecaja na prihode, Zakon o HRT-u vrlo strogo usmjeruje i neke rashode HRT-a ne ostavljajući dovoljno prostora za upravljanje troškovima.

U članku 11. stavku 1. Zakon obvezuje HRT da najmanje 15% svog godišnjeg programskog proračuna osigura za nabavu europskih djela neovisnih proizvođača. Uz kritičnu nejasnoću o kojem se programskom proračunu uopće radi (s obzirom da se odgovarajuća Direktiva EK odnosi samo na audiovizualne medije), ova odredba je među najstrožima u Europi. Kako

Direktiva kao minimum utvrđuje stopu od 10%, većina zemalja utvrđuje taj minimum ili koji postotak više. Također, europska Direktiva dopušta izbor između „najmanje 10% vremena objavljivanja“ i „najmanje 10% programskog proračuna“, a Zakon o HRT-u utvrđuje samo stopu u odnosu na proračun. U nerazvijenom hrvatskom tržištu takva odredba dovodi do problema neiskorištenosti vlastitih resursa i teškoća u upravljanju kvalitetom.

U članku 9. stavku 3. Zakona utvrđuje se da prijenosi športskih događaja premijskog sadržaja ne smiju prelaziti 10% ukupnog godišnjeg vremena objavljivanja. Uz poteškoću tumačenja pojma „športski događaj premijskog sadržaja“, koji nigdje nije definiran, HRT ima osobit problem tradicionalno za športske prijenose zainteresirane publike, kojoj je prisutnost športskih prijenosa u programima ključ prema kojemu se interesno opredjeljuje za određeni programski kanal. Izostanak športskih prijenosa kao oblika zabave i relaksacije koju javni medij, u sklopu svoje misije, pruža zainteresiranoj populaciji, uzrokuje pad doseg javnih programskih kanala te pad komercijalnih prihoda.

Naplata pristojbe umanjena je i drugim zakonima, pa tako Zakon o socijalnoj skrbi (NN 33/2012, članak 113), temeljem konstatacije da se usluge socijalne skrbi ne pružaju radi stjecanja dobiti, utvrđuje da su domovi socijalne skrbi i druge pravne osobe koje pružaju usluge socijalne skrbi te fizičke osobe koje profesionalno obavljaju djelatnost socijalne skrbi u mreži javne socijalne službe „izjednačene s kućanstvima u plaćanju cijene po povlaštenim uvjetima ... plaćanja naknade za RTV pristojbu“.

Usljed primjene zakonske odredbe kojom se čini ustupak ugostiteljskoj djelatnosti HRT na godišnjoj razini naplaćuje oko 20 milijuna kuna manje nego ranije, a uslijed primjene odredbe Zakona o socijalnoj skrbi dodatnih 1 milijuna kuna godišnje.

Zakon o obveznim odnosima u članku 232., utvrđujući jednogodišnji rok zastare, navodi i tražbine radiopostaja i radiotelevizijskih postaja za uporabu radioprijamnika i televizijskog prijamnika.

Zbog prekratkog roka zastare HRT je prisiljen godišnje provoditi dva ciklusa ovrhe što bitno povećava troškove. Produljenjem roka zastare na dvije godine samo trošak javnih bilježnika bio bi manji za oko 10 milijuna kuna. Takva odredba proizvodi ogorčenje obveznika na koje HRT ne može utjecati.

### **Ugovor s Vladom RH**

Europski propisi i preporuke zahtijevaju da se jasno utvrdi javna obveza koju mora ispunjavati javni nakladnik radi ostvarivanja prava na korištenje držanih potpora za javnu radiodifuzijsku djelatnost.

U skladu s tim Zakon o HRT-u je propisao da se ta javna obveza utvrđuje ugovorom koji HRT potpisuje s Vladom Republike Hrvatske.

Osim javne programske obveze, Ugovor utvrđuje i zaštitu i očuvanje audio i audiovizualnog gradiva, strateške projekte HRT-a, te izvor i iznos financiranja javne usluge HRT-a, koji utvrđuje financiranje svih Ugovorom utvrđenih obveza.

U okviru strateških projekata, Ugovor utvrđuje programske, tehnološke i organizacijske strateške projekte.

U okviru programskih strateških projekata, HRT se Ugovorom obvezao na: multimedijalno povezivanje proizvodnje informativnih sadržaja i razvoj informativnog televizijskog kanala, razvoj televizijskog programskog kanala namijenjenog obrazovanju, znanosti, kulturi i umjetnosti, multimedijско organiziranje proizvodnje posebnih programa međunarodne razine, nastojanje da na odgovarajući način predstavi i prenosi navedene značajne sportske događaje, praćenje priprema i ulaska Republike Hrvatske u Europsku uniju, praćenje lokalnih, predsjedničkih i parlamentarnih izbora, poseban projekt povećanja dosegа kor mlade populacije, razvoj novih interaktivnih usluga te uvođenje općeg sustava upravljanja kvalitetom.

U okviru tehnoloških strateških projekata, HRT se Ugovorom obvezao na: uvođenje proizvodnje i emitiranja televizijskog programa u visokoj razlučivosti, zaokruživanje ukupnog digitalnog lanca proizvodnje i emitiranja u televizijskom segmentu povezan sa digitalnim sustavom čuvanja i upravljanja arhivskim zapisima, automatizaciju u radijskom i televizijskom emitiranju, te obuku osoblja radi stjecanja višestrukih kreativnih vještina i samostalno korištenje suvremene opreme digitalnog sustava proizvodnje. Također se obvezao na nastavak digitalizacije audio arhivskog i drugog gradiva, fototečnog gradiva i notnog arhiva. Za digitalizaciju audiovizualnog gradiva HRT je preuzeo uvjetnu obvezu vezanu uz dodatno financiranje (članak 101. stavak 2. Ugovora).

U okviru organizacijskih strateških projekata HRT se obvezao na uvođenje funkcionalne multimedijске organizacije s ciljem povećanja djelotvornosti i učinkovitosti. U sklopu te organizacijske promjene HRT se obvezao utvrditi potrebni broj izvršitelja po organizacijskim pozicijama te tako pružiti referencu za optimizaciju ukupnog broja osoblja.

Ugovorom je utvrđeno da će HRT zakonske programske obveze, koje su kvalitativno utvrđene člancima 28. do 56. Ugovora, financirati sredstvima javne naknade utvrđenim člankom 102. Ugovora. Za dodatne programske usluge moraju biti utvrđeni dodatni izvori financiranja. Utvrđeno je da digitalizaciju arhivskog gradiva HRT ne može financirati sredstvima iz redovitog prihoda, te da se ta aktivnost mora financirati u suradnji s Vladom Republike Hrvatske iz posebnih nacionalnih fondova ili fondova Europske unije.

Ugovor također utvrđuje mogućnost pričuve, što znači da HRT može zadržati godišnju prekomjernu naknadu iznad neto troškova obavljanja djelatnosti pružanja javnih usluga u iznosu od 10% godišnjih financijskim planom proračunatih troškova obavljanja djelatnosti pružanja javnih usluga kako bi se izdržale fluktuacije troškova i prihoda.

Temeljem članka 13. stavka 7. i 8. Zakona o HRT-u te članaka 107. i 108. samoga Ugovora, Ugovor se može izmijeniti na temelju prijedloga HRT-a ili Vlade Republike Hrvatske u slučaju nastupanja nepredviđenih programskih i financijskih događaja, odnosno ako se okolnosti promijene u tolikoj mjeri da utvrđene programske obveze i njihovo financiranje više nisu prikladni.

### **Hrvatski audiovizualni centar (HAVC)**

Prema Zakonu o HRT-u (članak 35. stavak 4.), a u skladu s odredbama Zakona o audiovizualnoj djelatnosti, HRT je dužan iz svog godišnjeg bruto prihoda izdvajati sredstva u korist Hrvatskog audiovizualnog centra. Na godišnjoj razini to je iznos na razini 18 milijuna kuna.

S obzirom da ta sredstva, putem Hrvatskog audiovizualnog centra, HRT ulaže u proizvodnju audiovizualnih djela, bilo bi logično da se ta sredstva uračunavaju u odredbu o osiguravanju dijela programskog proračuna za nabavu europskih djela neovisnih proizvođača, jer se uistinu radi o audiovizualnim djelima neovisnih proizvođača. To je osobito važno s aspekta da Zakon o HRT-u uzima najstrožu stopu izdvajanja sredstava za neovisne proizvođače u Europi.

### Agencija za elektroničke medije

U skladu s člankom 35. stavkom 3. Zakona o HRT-u, HRT je od mjesečno prikupljenih sredstava na ime pristojbe obavezan 3% uplatiti Fondu za poticanje pluralizma i raznovrsnosti elektroničkih medija. Na godišnjoj razini radi se o iznosu na razini 35 milijuna kuna. Na taj se način iz javnih sredstava, čije je korištenje regulirano Pravilima o državnim potporama za javne radiodifuzijske usluge, financira djelatnost komercijalnih nakladnika.

Fond za poticanje pluralizma i raznovrsnosti je Fond Agencije za elektroničke medije. Način i postupak provedbe javnog natječaja za sufinanciranje audiovizualnih i radijskih programa iz sredstava Fonda, praćenje trošenja sredstava i ostvarenje programa za koje su dodijeljena utvrđeno je posebnim Pravilnikom te agencije.

U skladu s člankom 66. stavkom 7. Zakona o elektroničkim medijima, HRT je dužan plaćati naknadu za rad Agencije za elektroničke medije (sredstva za rad Agencije, uključujući sredstva za plaće ravnatelja Agencije i članova Vijeća) u iznosu od 0,5% svoga ukupnog godišnjeg bruto prihoda ostvarenog u prethodnoj godini. Za 2012. godinu to je bio iznos od 7.149.541,11 kn.

### Tehnologija odašiljanja

Kako smo već prethodno u ovom dokumentu objasnili, trošak OiV-a predstavlja značajan iznos za HRT. Isto vrijedi i za druge nacionalne i regionalne nakladnike televizije u Hrvatskoj.

Ovdje postoji značajan potencijal ušteda bez potrebe velikih kapitalnih ulaganja OiV-a. HRT će pokrenuti inicijativu za pokretanje rasprave o mogućnosti promjene sustava kodiranja u zemaljskoj mreži odašiljača s postojećeg MPEG-2 u moderniji i efikasniji MPEG-4. Takva promjena osigurala bi korist za sve nakladnike zbog potrebe korištenja manjeg kapaciteta multipleksa ali i za gledatelje zbog poboljšanja kvalitete slike i zvuka. Takva promjena zahtijevala bi promjenu dijela prijemničke opreme kod gledatelja ali s obzirom da unazad nekoliko godina svi televizori koji se prodaju u Hrvatskoj imaju ugrađen MPEG-4 prijemnik i zbog pada nabavne cijene takvog prijemnika to ne bi predstavljalo nepremostivu prepreku. Osim toga iskorištenost frekvencijskog pojasa, kojem je vlasnik država, bila bi znatno povećana.

Povrh svega uvođenjem MPEG-4 kodiranja stvorila bi se tehnička mogućnost za emitiranje HDTV signala svim građanima.

S obzirom da ta sredstva, putem Hrvatskog audiovizualnog centra, HRT ulaže u proizvodnju audiovizualnih djela, bilo bi logično da se ta sredstva uračunavaju u odredbu o osiguravanju dijela programskog proračuna za nabavu europskih djela neovisnih proizvođača, jer se uistinu radi o audiovizualnim djelima neovisnih proizvođača. To je osobito važno s aspekta da Zakon o HRT-u uzima najstrožu stopu izdvajanja sredstava za neovisne proizvođače u Europi.

### **Agencija za elektroničke medije**

U skladu s člankom 35. stavkom 3. Zakona o HRT-u, HRT je od mjesečno prikupljenih sredstava na ime pristojbe obavezan 3% uplatiti Fondu za poticanje pluralizma i raznovrsnosti elektroničkih medija. Na godišnjoj razini radi se o iznosu na razini 35 milijuna kuna. Na taj se način iz javnih sredstava, čije je korištenje regulirano Pravilima o državnim potporama za javne radiodifuzijske usluge, financira djelatnost komercijalnih nakladnika.

Fond za poticanje pluralizma i raznovrsnosti je Fond Agencije za elektroničke medije. Način i postupak provedbe javnog natječaja za sufinanciranje audiovizualnih i radijskih programa iz sredstava Fonda, praćenje trošenja sredstava i ostvarenje programa za koje su dodijeljena utvrđeno je posebnim Pravilnikom te agencije.

U skladu s člankom 66. stavkom 7. Zakona o elektroničkim medijima, HRT je dužan plaćati naknadu za rad Agencije za elektroničke medije (sredstva za rad Agencije, uključujući sredstva za plaće ravnatelja Agencije i članova Vijeća) u iznosu od 0,5% svoga ukupnog godišnjeg bruto prihoda ostvarenog u prethodnoj godini. Za 2012. godinu to je bio iznos od 7.149.541,11 kn.

### **Tehnologija odašiljanja**

Kako smo već prethodno u ovom dokumentu objasnili, trošak OiV-a predstavlja značajan iznos za HRT. Isto vrijedi i za druge nacionalne i regionalne nakladnike televizije u Hrvatskoj.

Ovdje postoji značajan potencijal ušteda bez potrebe velikih kapitalnih ulaganja OiV-a. HRT će pokrenuti inicijativu za pokretanje rasprave o mogućnosti promjene sustava kodiranja u zemaljskoj mreži odašiljača s postojećeg MPEG-2 u moderniji i efikasniji MPEG-4. Takva promjena osigurala bi korist za sve nakladnike zbog potrebe korištenja manjeg kapaciteta multipleksa ali i za gledatelje zbog poboljšanja kvalitete slike i zvuka. Takva promjena zahtijevala bi promjenu dijela prijemničke opreme kod gledatelja ali s obzirom da unazad nekoliko godina svi televizori koji se prodaju u Hrvatskoj imaju ugrađen MPEG-4 prijemnik i zbog pada nabavne cijene takvog prijemnika to ne bi predstavljalo nepremostivu prepreku. Osim toga iskorištenost frekvencijskog pojasa, kojem je vlasnik država, bila bi znatno povećana.

Povrh svega uvođenjem MPEG-4 kodiranja stvorila bi se tehnička mogućnost za emitiranje HDTV signala svim građanima.

**HRVATSKA RADIOTELEVIZIJA**  
**Nadzorni odbor HRT-a**

**IZVADAK IZ FONOGRAMA 12. (TEMATSKE) SJEDNICE NADZORNOG  
ODBORA HRT-a**

**(Ponedjeljak, 8. srpnja 2013.)**

**Ad. 2) Rasprava o nacrtu prijedloga Programa restrukturiranja HRT-a.**

-----  
Izostavljeno  
-----

**Ad. 2) Rasprava o nacrtu prijedloga Programa restrukturiranja HRT-a.**

Prelazimo na 2. točku dnevnog reda, „Rasprava o nacrtu prijedloga Programa restrukturiranja HRT-a.“ Danas nam je predzadnji dan kada se mora uputiti ovaj Program restrukturiranja na Vladu RH, sutra je posljednji dan da bi se ispunila zakonska obaveza, pa smo se slijedom toga našli ovdje raspraviti o konačnom nacrtu prijedloga Programa koji nam je upućen od Glavnog ravnatelja kojeg smo na nekoliko tematskih sjednica obradili, kojeg smo obradili i na jednom zajedničkom neformalnom sastanku, a bilo je nekih neformalnih konzultacija i mimo toga. Sada dolazimo u onu fazu kada bi on trebao biti utvrđen od strane Nadzornog odbora i upućen na Vladu RH. Predložio bih da počnemo i da ovaj zadnji dokument kojeg smo dobili, da ga Glavni ravnatelj predstavi i da svi članovi njegovog tima koji su do sada radili na njemu kažu nešto o njemu. Ono što bi mene zanimalo je, volio bih da svatko od vas kaže koliko ste vi zadovoljni tim konačnim rezultatom, da kažete nalazite li vi u njemu neke kritičke točke. Mi ćemo svoje kasnije pobrojati ali mislim da bi bilo dobro da u ovom zatvorenom dijelu svi kažemo, jer u konačnici kada on bude utvrđen kao tekst on će biti naš zajednički tekst i mislim da nakon toga ne bismo trebali *ad personam* u pogledu njega istupati jer ćemo ga prihvatiti ili ne prihvatiti pa će kao takav biti na neki način determiniran. To je samo moj stav. Volio bih da u ovom zatvorenom krugu imamo pojedinačne načelne stavove o tome koje ćemo mi izreći, ali vi imate priliku se očitovati u pogledu toga. Izvolite.

**GORAN RADMAN:**

Mogu samo kratko reći. Ovaj dokument je dokument iza koga mogu stati osobno i moj radni tim. Ima u njemu još sitnih detalja koji bi se mogli unaprijediti i popraviti, ali mislim da su više redakcijsko-lektorske naravi. Skrećem pažnju da su odjeljci 5.2.5 Optimizacija troškova rada i stavka 6. Zaključak ostali nedorađeni. Za Optimizaciju troškova rada bio je zaključak s radnog sastanka da ćeš ti, Viktoro, redigirati tako da ostane u onom tehničkom smislu izrijekom vezan uz ono što smo raspravljali o tome, a zaključak je ostao na NO, odnosno na vama da ga predložite. Sve drugo su, koliko smo mogli vidjeti ispunjeni zahtjevi s vaše strane oko njegovoga opremanja, uređivanja. On je sada poprilično bogat svim različitim indikatorima. Možda ih ima i suviše ali nije toliko



važno što se nas tiče onaj ključni njegov dio oko sadržaja programa restrukturiranja u cijelosti odražava ono što ja i moji suradnici smatramo da treba napraviti u HRT-u da bi se on restrukturirao. Ne znam da li netko od vas želi nešto još posebno reći. Damire, ti si bio kao urednik... Ništa posebno. Robert? Duško? Ante?

**ANTE RONČEVIĆ:**

Ovaj dokument što je danas na dnevnom redu o svojoj strukturi i sadržaju odgovara naslovu: „Program restrukturiranja HRT-a“. On je izvediv i utoliko smatram da je prihvatljiv, a onda iz njega sve aktivnosti, detaljnije razrade i provedbe su u sasvim jasnom okviru i u tom smislu držim da on može biti prihvaćen i dalje upućen kako je sukladno zakonu. Hvala.

**BORIS SRUK:**

Ja bih se zahvalio konstruktivnim prijedlozima Nadzornog odbora koje kad implementiramo u jedan dokument imaju smisla. Isto tako meni je bilo najteže jer tek upoznajem sustav tako da detaljnija razrada ovog financijskog dijela je potrebna i bit će napravljena, kao što smo i dogovorili. Sam program restrukturiranja je fizibilan i odražava jedino moguće rješenje za HRT u ovom trenutku. Hvala.

**GORAN KRMPOTIĆ:**

Ja se zahvaljujem. Neću otvarati nikakvu diskusiju jer za takve situacije više nemamo vremena. Smatram da ovaj program, ovu zadnju varijantu koju smo dobili u subotu ujutro je verzija koja će ići na Vladu bez više ikakvih promjena u smislu lektoriranja, jezika, objašnjavanja bilo kakvih. Ovo što ćemo mi danas prihvatiti kao Nadzorni odbor to je finalna situacija. Po tom dokumentu više nema nikakvih situacija. Ja ću glasati za ovakav Program restrukturiranja iz prostog razloga zato što je to naša zakonska obaveza kao Nadzornog odbora. Uz to ću dati određene primjedbe na zaključak koji ćemo mi donijeti. Ja ću pročitati sada te situacije. Nema ih previše, ali one jesu. Mi smo se dogovorili da ćemo taj zaključak sva nas četvorica potpisati. Znači, svatko od nas ima nekakve svoje primjedbe u tom smislu sva četvorica ćemo to potpisati kao jedinstveni dokument u tom smislu. Moje primjedbe u zaključak kojim se utvrđuje Program restrukturiranja HRT-a dostavljen NO HRT-a u subotu 6. 7. 2013.:

1. Program restrukturiranja HRT-a temelji se isključivo na tehnološkoj modernizaciji, optimizaciji ljudskih resursa pod nedefiniranim uvjetima i kriterijima u ovom trenutku što nije i ne može biti put u uspješnost restrukturiranja;
2. Nedostaje konkretizacija programskog restrukturiranja (npr. više vlastite produkcije, smanjivanje ili povećanje vanjske produkcije u odnosu na postojeće unutrašnje resurse, medijska segmentacija TV i radio programa u smislu tržišta, potrošača i klijenata itd.) koje je bit postojanja HRT-a kao javne medijske ustanove;
3. Nedostaje značajno troškovno restrukturiranje koje bi trebalo biti preduvjet tehnološke modernizacije i optimizacije troškova ljudskih resursa (ukoliko se iz tablice br. 14. na 32. stranici Programa izbace uštede na troškovima rada, stvarne uštede su zanemarive i nedostatne, te ne mogu predstavljati troškovno restrukturiranje koje najviše nedostaje HRT-u);

4. Nedostaje financijsko restrukturiranje kojim bi se optimizirale bilančne pozicije aktive (materijalne imovine) i pasive (kratkoročne obaveze);
5. Organizacijski preustroj započet je izvan utvrđenog i usvojenog programa restrukturiranja od strane Nadzornog odbora i Vlade RH, čime do ovog trenutka nisu postignuti očekivana racionalizacija poslovanja koja bi za cilj imala momentalno smanjivanje fiksnih troškova;
6. Korištenjem isključivo vanjskih izvora financiranja za pokriće troškova financiranja dodatno će se pogoršati bilančna struktura HRT-a što će za posljedicu imati povećanje financijskih troškova bez mogućnosti utjecaja na njih;
7. Prihodi od RTV pristojbe (javni prihodi) i prihodi od oglašavanja (komercijalni prihodi) iznimno su konzervativno planirani te ne koriste tržišne potencijale koje HRT ima;
8. Financijsko konsolidiranje poslovanja, uravnoteženje prihoda i rashoda te njihova promjena strukture, kao i povećanje komercijalnih prihoda navedenih u ciljevima Programa rada i upravljanja 2012. do 2017. izrađenog od Glavnog ravnatelja HRT-a gospodina Gorana Radmana na stranici 7. na osnovu kojeg je dobio povjerenje u Hrvatskog sabora u suprotnosti su s Programom restrukturiranja koje je Nadzorni odbor HRT-a prihvatio dana 8. 7. 2013.

Hvala.

#### **DRAŽEN RAJKOVIĆ:**

Vrijedi sve isto. Hvala timu na suradnji i radu i ispričavam se na svim teškim riječima ako ih je bilo, ako ih se netko osobno dojmio, ali posao je bio težak i obiman. U kratko vrijeme trebalo je obraditi toga dosta. Moglo je to ići drukčije. Ali takvo je kakvo je. Ja ću također, slažem se, u ovom zadnjem tekstu završnom uz onih par pasosa što će predsjednik dodati u ime NO, ja ću glasati za uz sljedeće moje primjedbe. Ja sam apostrofirao na Glavni ravnatelj, to se odnosi na njegov tim, ali zna se tko je po zakonu obvezan, ali isto tako nije osobno nego je u smislu odgovornosti postavljene zakonom.

1. Glavni ravnatelj HRT-a nije prihvatio sugestiju Nadzornog odbora iz prosinca 2012. da za izradu programa angažira međunarodnog konzultanta s uspješnim referencama restrukturiranja medijskih kuća, zbog čega je kvaliteta ponuđenog programa bitno niža od očekivane;
2. Glavni ravnatelj HRT-a u uvodu Programa nije iznio skraćene strateške programske odrednice (tzv. programsku osnovu iz Zakona o elektroničkim medijima) po pojedinim medijsko-programskim kanalima, iz kojih bi bili razvidni kvantitativni razmjeri pojedinih skupina sadržaja, maksimalno opseg i udjel oglasnih sadržaja te predviđeni opseg i udjel vlastitih, hrvatskih, europskih i neeuropskih audio i audiovizualnih djela, a što je temelj za odabir vrste intenziteta od ukupno raspoloživih mjera restrukturiranja;
3. Glavni ravnatelj HRT-a u programu nedovoljno duboko analizira konkurentski položaj HRT-a na medijskim tržištima na kojima se natječe;
4. Glavni ravnatelj HRT-a u programu uopće ne tretira javnu percepciju programskih sadržaja koje HRT distribuira javnosti (mjerenu kroz pokazatelje gledanosti, slušanosti i posjećenosti) kao jedan (nipošto jedini) od temeljnih kriterija uspostavljanja, obrane i potencijalnog napuštanja javno-tržišne pozicije

- HRT-a po pojedinim medijsko-programskim kanalima, već se postavlja kao da su postojeći kanali trajno zadani;
5. Glavni ravnatelj HRT-a u Programu uopće nije razradio prihode, rashode i financijski rezultat HRT-a po pojedinim medijsko-programskim kanalima kao jedan kriterij, a drugi kriteriji po podjeli na javne komercijalne i zajedničke prihode i rashode, a na što ga obvezuje Zakon o HRT-u i EU regulativa, a bez čega je nemoguće donositi strateške poslovne odluke;
  6. Glavni ravnatelj je ambicije Programa postavio na bitno nižu ljestvicu u odnosu na njegovu vlastitu izjavu iz ožujka 2010. kada je kao potpredsjednik Nacionalnog vijeća za konkurentnost izjavio: „Imamo previše javnih društvenih bolesnika: brodogradnju, zdravstvo, željeznice... Oštri rezovi su nužni, ne može se više kupovati vrijeme. U tu katarzu trebamo svi svjesno ući i ugraditi dio svoje nevolja da bi na kraju svima bilo bolje...“;
  7. Glavni ravnatelj HRT-a je u Program restrukturiranja odabrao mjere i njihov intenzitet koje rezultiraju za postojeće poslovno financijsko stanje HRT-a nedovoljnim prosječnim godišnjim smanjivanjem fiksnih troškova;
  8. Glavni ravnatelj HRT-a je izbjegao transparentno prikazati broj, starosnu, iskustvenu strukturu potencijalnog viška zaposlenika, pravedne i jasne kriterije njihova odabira kao viška, ponuđene načine zbrinjavanja viška zaposlenika uključujući pripadajuća materijalna prava po svakom od tih načina zbrinjavanja što ukazuje na neodlučnost i nespremnost na stvarnu i dosljednu primjenu mjera smanjivanja troškova osoblja;
  9. Glavni ravnatelj HRT-a u Program nije, na izričito traženje Nadzornog odbora HRT-a, u poglavlje o tehnološkoj modernizaciji uvrstio kao nužne preduvjete provođenja postupka javne nabave više stotina milijuna vrijedne opreme: a) izradu antikorupcijskog akcijskog plana HRT-a; b) sklapanje antikorupcijskog ugovora s potencijalnim dobavljačima; c) objavu međunarodnog natječaja u „*Financial Timesu*“;
  10. Glavni ravnatelj u Program nije ugradio sustav lako mjerljivih indikatora (kvantitativnih i/ili kvalitativnih) s planiranim rokovima s točno specificiranih razina po pojedinom indikatoru kako bi se moglo redovito pratiti i mjeriti uspjeh provođenje Programa.

Hvala!

#### **MARIO RAGUŽ:**

Imali smo, rekao bih, konstruktivnu suradnju. Mi smo iznosili nekakva naša razmišljanja. Bilo je dosta promjena. Ja malo sam gledao, čini mi se svaki put da su neki brojevi nisu dovoljno jasni ili kao da su svaki put drugačiji. Ali, dobro, sad ovako je kako je. Imam, primjedbi. To restrukturiranje ne mora biti jedinstveno nego se može posebno, mogu biti nekakve odrednice oko organizacijskog restrukturiranja, troškovnog, financijskog, ljudskog, znači ne mora biti sve u istom trajanju. Imam tri primjedbe.

1. Nisu dovoljno jasno iskazane uštede u drugim dijelovima poslovanja HRT-a nego se ponajprije želi štedjeti na plaćama radnika, odnosno na troškovima rada;
2. Nisu dovoljno jasno iskazani kriteriji prema kojima će biti utvrđen broj radnika koji će biti potencijalni višak;

3. Iako se temeljem Zakona o radu, ali i drugim zakonima ili odlukama rukovodstva HRT-a mogu donijeti kriteriji po kojima će se utvrđivati koji su radnici potencijalni višak - nisu dovoljno jasno navedeni kriteriji po kojima će se utvrditi koji su radnici potencijalni višak.

Evo, to bi bilo s moje strane. Hvala. Ja ću biti suzdržan.

#### **VIKTOR GOTOVAC:**

Uvažavajući jedan dio prethodno spomenutih primjedbi kao zajedničke i kao vlastite, razumijevajući ih kao nešto što će u drugoj fazi ako bi ovaj program bio od Vlade prihvaćen kao nešto čemu će se provedbeno pristupiti, kao nešto što bi u nekoj sljedećoj fazi trebalo uzeti u obzir radi poboljšanja provedbe samog restrukturiranja, ja ću reći samo da mi je žao što možda još u ovom nekom formalnom redakcijskom pogledu nismo taj dokument doveli do savršenstva, ali to je najmanje bitno. U pogledu ovog dijela koji se ponajviše tiče moje struke, vidim da je tu unatoč tome što sam ja rekao da ću napraviti vidio sam da su neke stvari ipak promijenjene i u formalnom smislu i u sadržajnom, dorađene i ja na taj dio nemam nikakve primjedbe. Dakle, iz okvira svojih saznanja smatram da je ovo dovoljno otvoreno da daje poslodavcu dobru smjernicu za provedbu tog dijela optimizacije ljudskih resursa. Nadam se, ili kako čujem, kako razumijem da ćemo mi ovo prihvatiti, da ćemo imati zajednički Program restrukturiranja, da ćemo, ako je potrebno, zajedno dorađivati i zajedno sudjelovati u njegovoj provedbi na neki način uvažavajući ove naše primjedbe, kao nešto što ja ne tumačim kao negaciju samog programa nego želju da napravimo nešto što ovoj kući pripada. Naravno, u tom pogledu neke od primjedba koje možda čak ne idu u istom smjeru predstavljaju nešto o čemu će se morati razmišljati kada će se sam program provoditi. Toliko od mene. Napisan je zaključak. Unutra treba ubaciti isključivo samo datume sjednica i ja predlažem da se onda u tom sadržaju taj zaključak ubaci. (ŽAMOR)

#### **DRAŽEN RAJKOVIĆ:**

Nadzorni odbor HRT-a je na 12. tematskoj sjednici održanoj 8. srpnja 2013. donio sljedeći zaključak:

1. Temeljem odredbe članka 23. Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o Hrvatskoj radioteleviziji (Narodne novine, br. 76/12) Nadzorni odbor HRT-a je, nakon što je Glavni ravnatelj HRT-a izradio i uputio nacrt prijedloga programa restrukturiranja HRT-a, te nakon što je Nadzorni odbor na četiri tematske sjednice održane 12. lipnja, 20. lipnja, 2. srpnja i 8. srpnja 2013. te na neformalnim radnim sastancima isti nacrt dorađivao, ispunio svoju zakonsku dužnost utvrđivanja programa restrukturiranja HRT-a te ga ovime upućuje na usvajanje Vladi Republike Hrvatske, unutar zakonskog roka od godine dana od dana stupanja na snagu ovoga Zakona.
2. Primjedbe na Prijedlog programa restrukturiranja HRT-a su sljedeće:

#### **Goran Krmpotić:**

- Program restrukturiranja HRT-a temelji se isključivo na tehnološkoj modernizaciji i optimizaciji ljudskih resursa pod nedefiniranim uvjetima i kriterijima u ovom trenutku što nije i ne može biti put uspješnog restrukturiranja;
- nedostaje konkretizacija programskog restrukturiranja (npr. više vlastite produkcije, smanjivanje ili povećanje vanjske produkcije u odnosu na postojeće

unutrašnje resurse, medijska segmentacija TV i radio programa u smislu tržišta, potrošača i klijenata, itd.) koje je bit postojanja HRT-a kao javnog medijske ustanove;

- nedostaje značajno troškovno restrukturiranje koje bi trebalo biti preduvjet tehnološkoj modernizaciji i optimizaciji troškova ljudskih resursa (ukoliko se iz tablice br. 14. na 32. stranici Programa izbace uštede na troškovima rada, stvarne uštede su zanemarive i nedostatne, te ne mogu predstavljati troškovno restrukturiranje koje najviše nedostaje HRT-u);
- nedostaje financijsko restrukturiranje kojom bi se optimizirale bilančne pozicije aktive (materijalna imovina) i pasive (kratkoročne obveze);
- organizacijski preustroj započet je izvan utvrđenog i usvojenog programa restrukturiranja od strane Nadzornog odbora i Vlade RH, čime do ovoga trenutka nisu postignuti očekivana racionalizacija poslovanja koja bi za cilj imala momentalno smanjivanje fiksnih troškova;
- korištenjem isključivo vanjskih izvora financiranja za pokriće troškova financiranja dodatno će se pogoršati bilančna struktura HRT-a što će za posljedicu imati povećanje financijskih troškova bez mogućnosti utjecaja na njih;
- prihodi od RTV pristojbe (javni prihodi) i prihodi od oglašavanja (komercijalni prihodi) iznimno su konzervativno planirani te ne koriste tržišne potencijale koje HRT ima;
- financijsko konsolidiranje poslovanja, uravnoteženje prihoda i rashoda te njihova promjena strukture, kao i povećanje komercijalnih prihoda navedenih u ciljevima Programa rada i upravljanja 2012.-2017., izrađenog od Glavnog ravnatelja HRT-a na osnovi kojega je dobio povjerenje u Hrvatskom Saboru u suprotnosti su s ovim Programom restrukturiranja.

#### **Mario Raguž:**

- nisu dovoljno jasno iskazane **uštede u drugim dijelovima poslovanja HRT-a** nego se ponajprije želi štedjeti na plaćama radnika, odnosno na troškovima rada;
- nisu dovoljno jasno iskazani **kriteriji prema kojima je utvrđen broj radnika** koji će biti potencijalni višak;
- iako se temeljem Zakona o radu ali i drugim zakonima ili odlukama rukovodstva HRT-a mogu donijeti kriteriji **po kojima će se utvrđivati koji su radnici potencijalni višak** – nisu dovoljno jasno navedeni kriteriji po kojima će se utvrditi koji su radnici potencijalni višak.

#### **Dražen Rajković:**

- *Glavni ravnatelj HRT-a* nije prihvatio sugestiju Nadzornog odbora iz prosinca 2012. da za izradu Programa angažira **međunarodnog konzultanta s uspješnim referencama restrukturiranja medijskih kuća**, zbog čega je kvaliteta ponuđenog Programa bitno niža od očekivane;
- *Glavni ravnatelj HRT-a* u uvodu Programa nije iznio skraćene **strateške programske odrednice** (tzv. programsku osnovu iz Zakona o elektroničkim medijima) po pojedinim medijsko-programskim kanalima, iz kojih bi bili razvidni kvantitativni razmjeri pojedinih skupina sadržaja, maksimalan opseg i udjel oglasnih sadržaja te predviđeni opseg i udjel vlastitih, hrvatskih, europskih i

neuropskih audio i audiovizualnih djela, a što je temelj za odabir vrste i intenziteta od ukupno raspoloživih mjera restrukturiranja;

- *Glavni ravnatelj HRT-a* u Programu **nedovoljno duboko analizira konkurentski položaj HRT-a** na medijskim tržištima na kojima se natječe;
- *Glavni ravnatelj HRT-a* u Programu uopće ne tretira **javnu percepciju** programskih sadržaja koje HRT distribuira javnosti (mjerenu kroz pokazatelje gledanosti, slušanosti i posjećenosti) kao jedan (nipošto jedini) od temeljnih kriterija uspostavljanja, obrane i potencijalnog napuštanja javno-tržišne pozicije HRT-a po pojedinim medijsko-programskim kanalima, već se postavlja kao da su postojeći kanali trajno zadani;
- *Glavni ravnatelj HRT-a* u Programu uopće **nije razradio prihode, rashode i financijski rezultat** HRT-a po pojedinim medijsko-programskim kanalima, odnosno po podjeli na **javne, komercijalne i zajedničke** (na što ga obvezuje Zakon o HRT-u i EU regulativa), a bez čega je nemoguće donositi strateške poslovne odluke;
- *Glavni ravnatelj HRT-a* je **ambicije Programa postavio na bitno nižu ljestvicu** u odnosu na njegovu vlastitu izjavu iz ožujka 2010., kada je kao potpredsjednik Nacionalnog vijeća za konkurentnost izjavio: „...Imamo previše javnih društvenih bolesnika: brodogradnju, zdravstvo, željeznice... Oštri rezovi su nužni, ne može se više kupovati vrijeme. U tu katarzu trebamo svi svjesno ući i ugraditi dio svoje nevolje da bi na kraju svima bilo bolje...“;
- *Glavni ravnatelj HRT-a* je u Program restrukturiranja odabrao mjere i njihov intenzitet koji rezultiraju za postojeće poslovno i financijsko stanje HRT-a **nedovoljnim prosječnim godišnjim smanjivanjem fiksnih troškova**;
- *Glavni ravnatelj HRT-a* je **izbjegao transparentno prikazati** broj, starosnu, iskustvenu strukturu **potencijalnog viška zaposlenika**, pravedne i jasne kriterije njihova odabira, ponuđene načine zbrinjavanja viška zaposlenika, uključujući pripadajuća materijalna prava po svakom od njih, što ukazuje na neodlučnost i nespремnost na stvarnu i dosljednu primjenu mjera smanjivanja troškova osoblja;
- *Glavni ravnatelj HRT-a* u Program nije, na izričito traženje Nadzornog odbora HRT-a, u poglavlje o tehnološkoj modernizaciji uvrstio kao nužne preduvjete provođenja postupka javne nabave više stotina milijuna vrijedne opreme (a) izradu antikorupcijskog akcijskog plana HRT-a; (2) sklapanje antikorupcijskog ugovora s potencijalnim dobavljačima; i (3) objavu međunarodnog natječaja u Financial Timesu;
- Glavni ravnatelj HRT-a u Program **nije ugradio sustav lako mjerljivih indikatora** (kvantitativnih i/ili kvalitativnih), s planiranim rokovima dostizanja točno specificiranih razina po pojedinom indikatoru, kako bi se moglo redovito pratiti i mjeriti uspjeh provođenja Programa.

#### **VIKTOR GOTOVAC:**

Ja bih predložio da zajedno s ovim Programom restrukturiranja, apostrofirajući ovaj naš rad u konačnici na ovoj sjednici kad smo sve prihvatili, da i ovaj dio fonograma koji je do sada zabilježen, pa bilo bi dobro da se zabilježi vrijeme, da se uputi zajedno sa samim programom kao odvojeni dokument, gdje će se zapravo za Vladu za povijest ostaviti trag o tome što i kako je odlučeno. Predložio bih da to tako napravimo. (UPADICE: Može.

Sastavni dio u privitku.) (ŽAMOR) Kao poseban izvadak iz fonograma. Točka 2. današnje sjednice.

**MARIO RAGUŽ:**

Samo bih još jedno pojašnjenje dao. Ja sam svoju odluku donio u konzultaciji s brojnim radnicima HRT-a i s Koordinacijom sindikata pa mislim da je to bitno također spomenuti. Hvala.

**VIKTOR GOTOVAC:**

Stavljam cijeli Program sa zaključkom kako je naveden na glasovanje.....

**GORAN RADMAN:**

Ispričavam se! Ja sam na osnovu Vaše suglasnosti izvršio onaj dio obaveze koju smo dogovorili. Obavijestio sam Koordinaciju sindikata o sadržaju ovog dokumenta i prezentaciju koju smo imali za Koordinaciju sindikata, a koju smo prosljedili Programskom vijeću kao informaciju o Programu.

**VIKTOR GOTOVAC:**

Slijedom toga stavljam ovaj prijedlog Program restrukturiranja na glasovanje, odnosno na usvajanje te istovremeno da prihvatimo da se prijepis fonograma zajedno s njim dostavi na Vladu. Tko je za? Tri glasa „ZA“. Tko je suzdržan? Jedan glas „suzdržan“. Konstatiram da je s tri glasa „ZA“ i jednim glasom „SUZDRŽANIM“ naš prijedlog Programa restrukturiranja utvrđen i spreman za slanje na Vladu Republike Hrvatske.

-----  
IZOSTAVLJENO  
-----

Prijepis tonske snimke izradila:

Iva Bakula

