



**STRATEGIJA HAKOM-A
ZA RAZDOBLJE 2019. - 2021.**

lipanj 2019.

Predgovor/Preambula

Hrvatska regulatorna agencija za mrežne djelatnosti (HAKOM) je nacionalno regulatorno tijelo za obavljanje regulatornih i drugih poslova u području elektroničkih komunikacija, poštanskih i željezničkih usluga. HAKOM je neovisna i neprofitna pravna osoba s javnim ovlastima, za svoj rad odgovara Hrvatskom saboru, a godišnje izvješće o radu podnosi Hrvatskom saboru i Vladi Republike Hrvatske. Kolegijalno tijelo – Vijeće, upravlja HAKOM-om, a stručnom službom rukovodi ravnatelj. HAKOM sredstva za obavljanje poslova, sukladno zakonu, osigurava iz prihoda prikupljenih od naknada za upravljanje adresnim i brojevnim prostorom, za upravljanje radiofrekvencijskim (RF) spektrom te prihoda prikupljenih od operatora elektroničkih komunikacija, davatelja poštanskih usluga i upravitelja željezničke infrastrukture, sukladno javno dostupnom godišnjem financijskom planu. Zakonitost odluka HAKOM-a podliježe sudskoj kontroli.

HAKOM regulatorne i druge poslove obavlja kao javne ovlasti u skladu sa zakonima za čiju provedbu je nadležan. U djelokrugu rada su primarno [Zakon o elektroničkim komunikacijama \(ZEK\)](#), [Zakon o mjerama za smanjenje troškova postavljanja elektroničkih komunikacijskih mreža velikih brzina](#), [Zakon o poštanskim uslugama \(ZPU\)](#), [Zakon o regulaciji tržišta željezničkih usluga i zaštiti prava putnika u željezničkom prometu](#) te [Zakon o željeznici](#), a pored toga HAKOM sudjeluje i u provedbi drugih zakona i podzakonskih propisa. HAKOM raspolaže inspeksijskim ovlastima te je nadležan rješavati pojedinačne sporove između krajnjih korisnika i davatelja usluga u sve tri mrežne djelatnosti koje regulira. Posebna pažnja je posvećena pružanju univerzalnih usluga koje trebaju biti dostupne svim krajnjim korisnicima po pristupačnoj cijeni na cijelom području Republike Hrvatske (RH). Regulatorni rad HAKOM-a je naglašeno interdisciplinarni naravi s ravnopravnim učešćem tehničke, ekonomske i pravne struke. Regulatorna načela i ciljevi na kojima HAKOM radi su prvenstveno zaštita tržišnog natjecanja i zaštita interesa korisnika usluga kroz predvidljive regulatorne aktivnosti, učinkovito upravljanje ograničenim dobrima, promicanje djelotvornih investicija i inovacija, doprinos razvoju unutarnjeg tržišta Europske unije, ali i brojne druge aktivnosti usmjerene na održiv razvoj ovih gospodarskih djelatnosti.

HAKOM regulira mjerodavna tržišta na temelju provedenih analiza tržišta na način da određuje *ex ante* obveze operatorima sa značajnom tržišnom snagom.

Prije donošenja mjera od znatnijeg utjecaja na mjerodavno tržište, HAKOM objavljuje prijedloge mjera s obrazloženjima u svrhu provedbe javne rasprave i pružanja zainteresiranim stranama mogućnosti davanja mišljenja i prijedloga. Transparentnosti postupka regulatornog odlučivanja doprinosi i međunarodni postupak usklađivanja koji se provodi s Europskom komisijom u području elektroničkih komunikacija, a usporediva međunarodna suradnja HAKOM-a postoji i u području poštanskih i željezničkih usluga. Drugo važno obilježje regulatornog odlučivanja je cikličnost odlučivanja i provedbe analiza mjerodavnih tržišta. Cikličnost osigurava operatorima stabilnost tržišnih uvjeta, te omogućava periodično preispitivanje i javnu raspravu o opravdanosti pojedinih regulatornih mjera.

Posebno važna uloga HAKOM-a je u rješavanju regulatornih sporova između operatora u slučajevima kada ih ne mogu riješiti mirnim putem te pri rješavanju korisničkih pritužbi. Ovi postupci pružaju operatorima i korisnicima priliku za specijaliziranu i žurnu zaštitu njihovih prava pored redovno dostupne i komplementarne zaštite pri sudbenoj vlasti.

HAKOM kao regulatorno tijelo također vidi svoju ulogu i u različitim javnim inicijativama te sudjeluje i posreduje u raspravi i rješavanju otvorenih društvenih i gospodarskih pitanja, a izrazito u „mrežnim“ sektorima koji se vrlo brzo mijenjaju. Primjerice, HAKOM radi na poticanju javne rasprave o važnim temama kao što je uvođenje 5G mrežne tehnologije u Hrvatskoj te mogućnostima koje 5G pruža za

gospodarski i širi društveni razvoj u bliskoj budućnosti. Pri tome pratimo strateške smjernice Digitalne agende za Europu do 2020. godine kao i Europskog gigabitnog društva, posebno u dijelu osiguranja dostupnosti brzog i ultra-brzog širokopojasnog pristupa na cijelom području RH.

Gradnjom povjerenja u tržišne odnose kao prostora gdje se susreću ponuda i potražnja, gdje se može slobodno poslovno natjecati i inovirati usluge, gdje se mogu birati usluge sukladno ocjenjenoj kvaliteti i cjenovnoj prihvatljivosti, stvaraju se uvjeti za prirodno poštivanje tržišnih pravila i uz više „samoregulacije“ manje potrebe za regulatornom intervencijom. HAKOM posebnu pozornost daje ostvarenju i zaštiti prava korisnika s posebnim društvenim skupinama, osoba starije životne dobi i osoba s posebnim društvenim potrebama, drugim riječima HAKOM nastoji omogućiti istu pristupačnost usluga svim građanima RH. Mrežne djelatnosti su nezaobilazna podloga svake industrije te digitalnog društva u cjelini. Ove djelatnosti obilježava potreba kontinuirane gradnje, održavanja i moderniziranja pa stoga zahtijevaju od operatora, potrošača i javne vlasti spremnost na odgovarajuće prilagodbe kako poslovnih modela i potrošačkih navika na tržištu, tako i pravodobnog usklađenja propisa i zajedničkog rada s tijelima Europske unije na razvoju regulatornih, komunikacijskih i prometnih politika EU. Nesmetan promet roba i usluga u mrežnim djelatnostima uz ravnopravnost poduzetnika na tržištu neovisno o njihovoj tržišnoj snazi, osigurava gospodarski rast, dinamiku i interes za ulaganja u ove infrastrukturno zahtjevne djelatnosti koje su osnova konkurentnosti svake države, tako i RH.

Sadržaj

Predgovor/Preambula	2
Sadržaj	4
Uvod	5
Misija, vizija, vrijednosti	6
Ciljevi i prioriteti	8
Cilj 1. Promicanje interesa potrošača (krajnjih korisnika, korisnika usluga)	9
Cilj 2. Poticanje učinkovitog tržišnog natjecanja, inovacija i investicija	11
Cilj 3. Razvoj unutarnjeg tržišta EU-a	13
Cilj 4. Stvaranje poslovne i operativne izvrsnosti	15

Uvod

Ovim dokumentom definira se strategija HAKOM-a za trogodišnje razdoblje (2019. do 2021.) te se predstavljaju temeljna određenja razvoja - misija, vizija i vrijednosti organizacije. Definiraju se i četiri glavna cilja, pri čemu svaki od ciljeva obuhvaća skup prioriternih aktivnosti HAKOM-a.

Sukladno trendovima razvoja tržišta, makroekonomskom okruženju i unutarnjim potencijalima, sustav ciljeva je postavljen na način da se kroz poslovnu i operativnu izvrsnost HAKOM-a osigurava regulacija tržišta koja potiče održivo tržišno natjecanje, inovacije i učinkovite investicije čime se doprinosi razvoju tržišta EU-a na dobrobit svih krajnjih korisnika.



Slika 1. Sustav ciljeva HAKOM-a

Misija, vizija, vrijednosti

VIZIJA

Profesionalno i neovisno regulatorno tijelo posvećeno potrebama modernog društva kroz održivu regulaciju tržišta elektroničkih komunikacija, poštanskih i željezničkih usluga te aktivnu zaštitu prava korisnika.

MISIJA

Regulacija tržišta elektroničkih komunikacija te poštanskih i željezničkih usluga u interesu potrošača/korisnika usluga. To postizemo poticanjem regulatorne predvidivosti, sprječavanjem diskriminacije, osiguravanjem učinkovitog upravljanja ograničenim dobrima, promicanjem djelotvornih investicija, zaštitom tržišnog natjecanja te doprinosom razvoju tržišta EU.

VRIJEDNOSTI

Vrijednosti organizacije bitne su kako bi se stvorila poticajna kultura međusobnog poštivanja i prepoznale aktivnosti koje organizacija poduzima u ostvarenju svoje misije i vizije. Dijeljenje tih vrijednosti je ključno za njihovo ispunjenje. HAKOM stavlja naglasak osobito na sljedeće vrijednosti: transparentnost, neovisnost i pouzdanost.

Transparentnost

Transparentnost osigurava kontrolu javnosti nad djelovanjem HAKOM-a, čime stvara povjerenje javnosti prema organizaciji. Transparentnost se postiže kroz otvorenost i vidljivost, kako unutar same organizacije, tako i prema vanjskim korisnicima kroz dijalog i pristupačnost. Transparentnost proizlazi i iz činjenice da su svi akti i odluke na odgovarajući način obrađeni kroz javna savjetovanja te objavljeni na vrijeme. Transparentnost i otvorenost su ključni za donošenje odluka koje će omogućiti pravodobnu regulatornu intervenciju.

Neovisnost

Neovisnost osigurava regulatoru formiranje i davanje stručnog mišljenja, arbitražu suprotstavljenih pozicija i pravovremenu prilagodbu tržišnoj situaciji, koja se zbog svoje prirode ponekad može promijeniti. Kritičan stav prema tržišnim odnosima i svim dionicima dio je HAKOM-ove temeljne uloge. To uključuje i samokritičnost te stalno propitivanje regulatornog djelovanja, njegovog učinka i percepcije koja se stvara. Upravo neovisnost regulatora, temeljena na kritičkom razmišljanju, osigurava vjerodostojnost prema tržišnim sudionicima koje regulira, ali i omogućuje odgovarajuću suradnju sa svim dionicima. To se također odražava u etičkom ponašanju i osjećaju odgovornosti zaposlenika.

HAKOM mora očuvati svoju neovisnost. U tom smislu, poseban status i financijska autonomija predstavljaju najbolja jamstva kako bi HAKOM mogao neovisno, stručno i učinkovito ispuniti svoju misiju.

Pouzdanost

HAKOM, kao stručno javnopravno tijelo, želi pri usvajanju stajališta biti pouzdan i kompetentan partner svim dionicima. Ova pouzdanost proizlazi iz profesionalnosti, timskog rada i agilnosti.

Profesionalnost koju promovira HAKOM temelji se na multidisciplinarnom pristupu, kombinacijom tehničke, ekonomske i pravne stručnosti u području elektroničkih komunikacija, poštanskih i željezničkih usluga te kontinuiranom ulaganju u razvoj kompetencija i znanja zaposlenika.

HAKOM teži brzom i odgovarajućoj reakciji na situacije koje se javljaju zbog vrlo brze evolucije tržišta, za što je ključna fleksibilnost njezinih zaposlenika te unutarnja i vanjska suradnja. HAKOM prilagođava svoju strukturu i način rada kad je to potrebno. Iako se osnovna organizacijska struktura sastoji od sektora, prioritet se daje suradnji temeljenoj na projektnom pristupu između organizacijskih cjelina gdje je prioritet upravljanje temeljeno na kvaliteti i rezultatima.

Ciljevi i prioriteti

Glavni strateški ciljevi	Prioriteti
1. Promicanje interesa potrošača (krajnjih korisnika, korisnika usluga)	1.1. Osiguravanje visoke razine zaštite krajnjih korisnika usluga s naglaskom na potrebe posebnih društvenih skupina 1.2. Omogućavanje pristupa univerzalnim uslugama 1.3. Osiguravanje održavanja cjelovitosti i sigurnosti mreža, kao i visoke razine zaštite osobnih podataka i privatnosti
2. Poticanje učinkovitog tržišnog natjecanja, inovacija i investicija	2.1. Evaluacija potencijala EU regulatornog okvira i njegova primjena 2.2. Osiguravanje učinkovite uporabe i djelotvornog upravljanja RF spektrom te adresnim i brojevnim prostorom 2.3. Sprječavanje narušavanja ili ograničavanja tržišnog natjecanja
3. Razvoj unutarnjeg tržišta EU-a	3.1. Uklanjanje zapreka obavljanju mrežnih djelatnosti na razini EU-a 3.2. Pravovremena harmonizacija EU propisa 3.3. Suradnja s nacionalnim tijelima, tijelima Komisije, BEREC-om, ERGP-om, IRG-Rail-om, ENRRB-om i drugim relevantnim međunarodnim tijelima
4. Stvaranje poslovne i operativne izvrsnosti	4.1. Unaprijediti organizacijsku i ekonomsku (financijsku) učinkovitost 4.2. Razvoj ljudskih potencijala 4.3. Suradnja s korisničkim udrugama, operatorima i ostalim dionicima te dodatno osnaživanje međunarodnih odnosa

Cilj 1. Promicanje interesa potrošača (krajnjih korisnika, korisnika usluga)

Glavni strateški cilj	Prioriteti
1. Promicanje interesa potrošača (krajnjih korisnika, korisnika usluga)	1.1. Osiguravanje visoke razine zaštite krajnjih korisnika usluga s naglaskom na potrebe posebnih društvenih skupina 1.2. Omogućavanje pristupa univerzalnim uslugama 1.3. Osiguravanje održavanja cjelovitosti i sigurnosti mreža, kao i visoke razine zaštite osobnih podataka i privatnosti

Potrošači, odnosno krajnji korisnici usluga su u fokusu HAKOM-ovog djelovanja, a prepoznavanje i promicanje interesa potrošača jedna je od ključnih aktivnosti. Zadovoljni korisnici i povjerenje potrošača generiraju veću dinamiku i razvoj tržišta. Mnoge usluge su postale gotovo osnovno ljudsko pravo te je dostupnost usluga u bilo kojem dijelu RH prioritet u digitalnom društvu, jednako kao i pristupačnost tih usluga osobama s invaliditetom. Internet je na novu razinu doveo potrebu zaštite osobnih podataka, privatnosti i sigurnost mreža te su ove teme sve značajnije među prioritetima kada govorimo o zaštiti potrošača i građana.

Osiguravanje visoke razine zaštite krajnjih korisnika usluga s naglaskom na potrebe posebnih društvenih skupina

Transparentnost se pokazala kao važan alat u sprječavanju nepoštene poslovne prakse. Educiran i informiran potrošač je najbolja prepreka zavaravanju prilikom oglašavanja, prodaje ili ugovaranja, pa je važno povećati transparentnost uvjeta korištenja elektroničkih komunikacijskih, poštanskih i željezničkih usluga:

- jednostavnije ugovaranje i raskidanje ugovorenih usluga te osiguravanje transparentnosti informacija za korisnike i putnike,
- kontrola provedbe prava korisnika i putnika, odnosno obveza operatora, davatelja poštanskih usluga i željezničkih prijevoznika vezano za transparentnost ugovaranja i korištenja usluga.

Pristupačnost uslugama mora biti osigurana za sve građane. Usluge temeljene na komunikacijskim mrežama mogu osobama s invaliditetom olakšati svakodnevni život kroz bolju dostupnost, a HAKOM to planira kroz:

- podizanje razine pristupačnosti usluga kroz rješenja proizašla iz utvrđenih potreba osoba s invaliditetom u RH,
- podizanje razine kvalitete usluga željezničkog prijevoza putnika za osobe s invaliditetom i osobe smanjene pokretljivosti,
- podizanje svijesti društva o potrebama osoba s invaliditetom u digitalnom društvu.

Cilj podizanja informiranosti korisnika usluga o pravima i obvezama prilikom korištenja usluga je komplementaran cilju povećanja transparentnosti. Bolja informiranost građana o uslugama koje HAKOM regulira planirana je kroz:

- korištenje digitalnih medija za veću digitalnu prisutnost tema od značaja za korisnike,
- širenje znanja među zainteresiranim udrugama za zaštitu potrošača,

- redovito komuniciranje prema medijima i osiguravanje drugih načina komunikacije za korisnike koji se digitalnim tehnologijama koriste u manjoj mjeri od prosječnog korisnika.

Omoгуćavanje pristupa univerzalnim uslugama

Cilj HAKOM-a je osiguranje jednakomjernog korištenja usluga svim građanima neovisno o mjestu (njihovog) stanovanja. Univerzalne usluge u elektroničkim komunikacijama predstavljaju najmanji skup elektroničkih komunikacijskih usluga određene kakvoće koje moraju biti dostupne svim krajnjim korisnicima po pristupačnoj cijeni na cijelom području RH, uz što manje narušavanje tržišnog natjecanja. HAKOM kroz univerzalne usluge svim potrošačima po pristupačnoj cijeni omogućava govornu komunikaciju i djelotvoran pristup internetu, na fiksnoj lokaciji. Koncept univerzalne usluge treba se razvijati s ciljem odražavanja tehnološkog napretka, razvoja tržišta i promjena u korisničkoj potražnji.

U području poštanskih usluga univerzalna usluga u RH određena je kao skup poštanskih usluga koje su dostupne svim korisnicima poštanskih usluga na cijelom području RH po pristupačnoj cijeni, kod koje davatelj univerzalne usluge mora osigurati kakvoću obavljanja univerzalne usluge putem poštanske mreže davatelja univerzalne usluge. U tom pogledu, HAKOM će voditi računa o razvoju i unaprjeđenju alata za praćenje i analiziranje kakvoće obavljanja USO, rokova prijena/uručenja kao i daljnje pristupačnosti te cjenovnoj prihvatljivosti tih usluga.

Osiguravanje održavanja cjelovitosti i sigurnosti mreža, kao i visoke razine zaštite osobnih podataka i privatnosti

Osiguravanje nesmetanog pristupa i održavanja elektroničke komunikacijske mreže te elektroničke komunikacijske infrastrukture i druge povezane opreme je nužno u svrhu osiguravanja sigurnosti i cjelovitosti ugovorenih elektroničkih komunikacijskih usluga. Stoga će HAKOM nastaviti raditi na poticanju uređenja imovinsko-pravnih odnosa između infrastrukturnih operatora i vlasnika i upravitelja nekretnina kao i poticanju zajedničkog korištenja elektroničke komunikacijske infrastrukture i druge povezane opreme na cijelom području RH. Također, HAKOM će aktivno raditi na implementaciji mjera iz [Nacionalne strategije kibernetičke sigurnosti](#) i Akcijskog plana Vlade. U području zaštite kritičnih infrastruktura HAKOM će aktivno sudjelovati kroz prikupljanje i ažuriranje podataka/mape kritične infrastrukture u području elektroničkih komunikacija.

U svrhu osiguravanja visoke razine prava korisnika u odnosu na zaštitu podataka i privatnosti u elektroničkim komunikacijama, HAKOM će aktivno pratiti zakonodavni proces usvajanja novog okvira zaštite podataka i privatnosti u elektroničkim komunikacijama (e-Privacy Uredba).

Cilj 2. Poticanje učinkovitog tržišnog natjecanja, inovacija i investicija

Glavni strateški cilj	Prioriteti
2. Poticanje učinkovitog tržišnog natjecanja, inovacija i investicija	2.1. Evaluacija potencijala EU regulatornog okvira i njegova primjena 2.2. Osiguravanje učinkovite uporabe i djelotvornog upravljanja RF spektrom te adresnim i brojevnim prostorom 2.3. Sprječavanje narušavanja ili ograničavanja tržišnog natjecanja

Poticanje održivog tržišnog natjecanja i redovita analiza stanja tržišta je strateški cilj HAKOM-a. Primarno, na taj način regulator može osigurati osnove za pružanje odgovarajućih usluga, kvalitete, konkurentnih cijena i inovacija za krajnje korisnike. HAKOM će u okviru svojih nadležnosti stvarati uvjete za učinkovito uvođenje mreža pokretnih komunikacija pete generacije (5G) i mreža vrlo velikih kapaciteta (VHC) kao preduvjet razvoju gigabitnog društva u RH. Ključni cilj je osigurati da uvođenje novih tehnologija ne smanjuje razinu tržišnog natjecanja. U cilju poticanja inovacija i investicija, HAKOM će nastojati smanjiti regulatorna opterećenja i regulatorne rizike imajući u vidu dugoročne interese sektora i korisnika.

Evaluacija potencijala regulatornog okvira i njegova primjena

U cilju poticanja investicija, HAKOM će ocijeniti mogućnosti koje otvara novi zakonodavni okvir EU, a koji će imati implikacije na niz regulatornih područja, između ostalog u dijelu regulacije mreža vrlo velikog kapaciteta, simetrične obveze pristupa za određenu infrastrukturu koja se ne može lako replicirati i regulacije mrežnih operatora koji pružaju samo veleprodajne usluge. Pri tome će HAKOM voditi računa o činjenici da samo učinkovito tržišno natjecanje daje poticaje za investicije. Stoga, će HAKOM posebnu pozornost pridati:

- pružanju podrške razvoju novih mreža i zajedničkom korištenju infrastrukture,
- pružanju podrške razvoju i implementaciji novih usluga (OTT usluge, IoT usluge),
- poticanju investicija kroz intenzivnu suradnju s mjerodavnim nacionalnim institucijama s ciljem uklanjanja prepreka za investicije u mreže sljedećih generacija te razvoj novih usluga,
- aktivnostima Nadležnog ureda za širokopojasnost (BCO),
- radu na provedbi Okvirnog nacionalnog programa za razvoj infrastrukture širokopojasnog pristupa u područjima u kojima ne postoji dostatan komercijalni interes za ulaganja (ONP) kao Nositelj okvirnog programa (NOP),
- sudjelovanju u postupku donošenja nove poštanske direktive i novom regulatornom modelu za pismovni i paketni promet,
- doprinosu usklađivanju zakonodavstva Republike Hrvatske s zakonodavstvom Europske unije, sudjelovanjem u radnim grupama nadležnog ministarstva za izradu zakonskih i podzakonskih akata i
- učinkovitim provođenju nadzora primjene propisa i regulatornih odluka.

Poticanje učinkovite uporabe i osiguravanje djelotvornog upravljanja RF spektrom te adresnim i brojevnim prostorom

Učinkovito upravljanje ograničenim dobrima ima ključnu ulogu u poticanju učinkovitog tržišnog natjecanja, inovacija i investicija te zadovoljavanja potreba korisnika i industrije, a da pritom ne bude štetnih utjecaja i smetnji.

Upravljanje adresnim i brojevnim prostorom zahtjeva kontinuirano praćenje i poboljšanja od strane HAKOM-a kako bi se prilagodilo brzom razvoju novih usluga i aplikacija u kojima su brojevima i adresama dodijeljene uloge poput autentifikacije, identifikacije i autorizacije korisnika (OTT, IoT, 5G, itd.). S obzirom da se kod određenih usluga (npr. IoT) smanjuje važnost nacionalnih granica, HAKOM će voditi računa o usklađivanju pripadajućih planova i na međunarodnoj razini (npr. izvan teritorijalno korištenje nacionalnih resursa numeriranja).

HAKOM će u okviru svojih nadležnosti stvoriti preduvjete za učinkovito uvođenje mreža pokretnih komunikacija 5G-a u RH, u frekvencijskim pojasevima harmoniziranim unutar EU što će doprinijeti razvoju novih proizvoda koji se mogu ponuditi i na inozemnom tržištu te za zajedničke investicije i korištenje infrastrukture. Osobito je važna prenamjena i oslobađanje frekvencijskog pojasa 700 MHz i dodjela druge digitalne dividende za širokopojasne usluge mreža pokretnih komunikacija. Frekvencijski pojas 700 MHz se trenutno upotrebljava za digitalnu zemaljsku televiziju i bežične mikrofone, stoga je potrebno provesti učinkovitu tranziciju postojećih službi te omogućiti razvoj širokopojasnog pristupa. Proces je posebno osjetljiv jer uključuje znatna financijska sredstva i veliki broj građana.

Vezano za digitalnu zemaljsku televiziju HAKOM će omogućiti prelazak na učinkovitije standarde prijenosa i kodiranja sadržaja digitalne radiodifuzije, i izdavanje odgovarajuće dozvola. Kako bi se osigurala konkurentnost digitalne zemaljske platforme, potreban je tehnološki pomak te uvođenje televizije visoke rezolucije i dodatnih sadržaja. U budućnosti svi radijski prijammnici će podržavati prijam DAB signala te će HAKOM uskladiti uporabu frekvencijskih resursa na domaćoj i međunarodnoj razini i omogućiti komercijalno uvođenje digitalnog radija u RH.

HAKOM će nastaviti aktivnosti vezane uz uklanjanje štetnih smetnji u radiodifuziji; smetnje u analognom i digitalnom radiju su uvelike prisutne, dok se u dijelu digitalne televizije očekuje njihovo povećanje. Pored smetnji u radiodifuziji provodit će se kontinuirano uklanjanje smetnji u cijelom RF spektru kako bi se osigurala učinkovita uporaba, a u skladu s tablicom namjene RF spektra. Također, a u skladu s razvojem tehnologije, predviđena je nadogradnja mjerne opreme i sustava HAKOM-a, kao i osposobljavanje stručnog osoblja za korištenja iste.

Sprječavanje narušavanja ili ograničavanja tržišnog natjecanja

Jedan od ključnih zadataka je osiguravanje dosljednog provođenja regulatornih mjera. Uz provođenje, bitno je i praćenje učinaka regulatornih mjera kako bi se pravovremeno ocijenila potreba revidiranja istih, vodeći računa o načelu regulatorne predvidivosti.

Kako bi se pravovremeno prepoznale prepreke razvoju tržišnog natjecanja na pojedinim dijelovima tržišta HAKOM će kontinuirano pratiti pokazatelje tržišta te će u tu svrhu vršiti objavu relevantnih podataka kako bi dionici na tržištu mogli pratiti trendove razvoja. HAKOM će provoditi inspekcijski nadzor u svrhu praćenja provedbe regulatornih mjera i radi otklanjanja sustavnih problema primijećenih na tržištima.

U suradnji s [MMPI](#), HAKOM će sudjelovati u postupku izmjena i dopuna ZPU-a. Osobito revidirati pitanja vezana za primjenu PDV-a u poštanskim uslugama, poticati razvoj modela za korištenje pristupa poštanskoj mreži davatelja univerzalne (poštanske) usluge. Nadalje, HAKOM će voditi brigu o mogućnosti pristupa svih sudionika infrastrukturi te povezanim objektima i opremi korištenjem pravednog modela naplate.

Cilj 3. Razvoj unutarnjeg tržišta EU-a

Glavni strateški cilj	Prioriteti
<p>3. Razvoj unutarnjeg tržišta EU-a</p>	<p>3.1. Uklanjanje zapreka obavljanju mrežnih djelatnosti na razini EU-a</p> <p>3.2. Pravovremena harmonizacija EU propisa</p> <p>3.3. Suradnja s nacionalnim tijelima, tijelima Komisije, BEREC-om, ERGP-om, ENRRB-om i IRG-Rail-om i drugim relevantnim međunarodnim tijelima</p>

Osim regulacije nacionalnih tržišta, HAKOM je obvezan voditi računa o razvoju jedinstvenog digitalnog tržišta EU-a. U tom smislu, pred HAKOM-om je aktivna uloga u implementaciji EU propisa te suradnja s mjerodavnim tijelima državne uprave. Osim toga, HAKOM aktivno sudjeluje u radu raznih europskih tijela, prije svega udruženja europskih regulatora kao što su [BEREC](#), [ERGP](#), [ENRBB](#) i [IRG-rail](#), ali također i radu tijela Europske komisije, kako bi se osigurala dosljedna primjena EU propisa i ujednačavanje regulatornog pristupa. Djelovanje HAKOM-a prepoznato je i među mnogim regulatornim agencijama i udruženjima, s kojima HAKOM ima sklopljene sporazume o suradnji i aktivno pomaže u prenošenju dobre prakse u regulaciji mjerodavnih tržišta što će se nastaviti u budućnosti.

Uklanjanje zapreka obavljanju mrežnih djelatnosti na razini EU-a

HAKOM će slijediti smjernice i preporuke BEREC-a te provoditi postupak notifikacije svojih regulatornih odluka, kako je to predviđeno regulatornim okvirom, čime će neposredno doprinijeti uspostavi jedinstvenog EU tržišta elektroničkih komunikacija. Također, HAKOM će kroz aktivnu suradnju s ostalim regulatornim tijelima primjenjivati najbolja iskustva i prakse u području poštanskih i željezničkih usluga.

Pravovremena harmonizacija EU propisa

U razdoblju 2019.-2021. HAKOM očekuje intenzivna aktivnost u vidu pružanja stručne i tehničke pomoći resornom ministarstvu u prenošenju Direktive o Europskom zakoniku elektroničkih komunikacija. Također, u navedenom razdoblju HAKOM će donijeti podzakonske propise iz svoje nadležnosti kojima će se prenijeti dio odredbi novog regulatornog okvira iz područja elektroničkih komunikacija.

Na tržištu poštanskih usluga, HAKOM očekuje aktivnost u svrhu provedbe strategije jedinstvenog digitalnog tržišta u dijelu koji se odnosi na regulaciju poštanskih usluga povezanih s e-trgovinom i prekograničnom dostavom paketa s konačnim ciljem uklanjanja barijera i zapreka razvoju i potencijalu jedinstvenog tržišta EU-a.

Na tržištu željezničkih usluga, HAKOM će sudjelovati u radu radnih grupa nadležnog ministarstva za izradu zakonskih i podzakonskih akata iz područja željeznice, a posebno u implementaciji IV. željezničkog paketa.

Suradnja s nacionalnim tijelima, tijelima Komisije, BEREC-om, ERGP-om, ENRRB-om, IRG-Rail-om i drugim relevantnim međunarodnim tijelima

Regulacija mjerodavnih tržišta ne može se odvojiti od nacionalnih specifičnosti kao niti od europskog regulatornog okruženja. HAKOM će nastaviti surađivati s drugim nacionalnim tijelima u pitanjima gdje se nadležnosti nadopunjuju. Po potrebi, HAKOM će revidirati ili sklopiti sporazume o suradnji s tijelima s kojima intenzivnije surađuje, kao što su Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja i Agencija za elektroničke medije.

U području elektroničkih komunikacija, HAKOM će nastaviti aktivno sudjelovati u radu BEREC-a, kako na razini radnih grupa, tako i u Odboru regulatora i u Upravljačkom odboru. HAKOM će i dalje imati predstavnika u [COCOM](#) i [RSC](#) odborima Komisije EU, kao i u [RSPG](#) odboru. HAKOM će se po potrebi uključivati u forume suradnje EU i drugih država ([EMERG](#), [EaPeReg](#)). Osim EU razine, HAKOM će nastaviti aktivno sudjelovati u radu ITU tijela, kako na svjetskoj tako i na europskoj razini ([CEPT](#)).

U području poštanskih usluga, HAKOM će nastaviti aktivno sudjelovanje u svim tijelima EU povezanih s poštanskim uslugama, a posebno u ERGP-u s naglaskom u radnim grupama odnosno projektima čija je problematika vezana uz cijene univerzalne (poštanske) usluge i pristupa poštanskoj mreži, računovodstveno razdvajanje i izračun neto troška obavljanja univerzalne usluge, zadovoljstvo i zaštitu korisnika, razvoj tržišta i prekogranični promet pošiljaka te usluga povezanih s e-trgovinom s ciljem podizanja regulatornih kompetencija HAKOM-a.

U području željezničkih usluga, HAKOM će nastaviti aktivno sudjelovanje u radu nacionalnih tijela i tijela EU povezanih s tržištem željezničkih usluga i zaštitom prava putnika u željezničkom prijevozu, a posebno u ENRRB-u, grupi za [NEB](#)-ove, IRG Rail-u i [RNE](#)-u.

Cilj 4. Stvaranje poslovne i operativne izvrsnosti

Glavni strateški cilj	Prioriteti
<p>4. Stvaranje poslovne i operativne izvrsnosti</p>	<p>4.1. Unaprijediti organizacijsku i ekonomsku (financijsku) učinkovitost</p> <p>4.2. Razvoj ljudskih potencijala</p> <p>4.3. Suradnja s korisničkim udrugama, operatorima i ostalim dionicima te dodatno osnaživanje međunarodnih odnosa</p>

Kako bismo uspješno ispunili strateške ciljeve, potrebno je stvoriti modernu organizaciju koja može spremno odgovoriti na nove izazove. Takva moderna organizacija omogućava inovacije, zajedništvo, vrednuje brzinu, vještinu i kreaciju te je nužni preduvjet za stvaranje poslovne (raditi prave stvari; efektivnost) i operativne (raditi stvari na pravi način; učinkovitost) izvrsnosti. Također, HAKOM kao javnopravno tijelo ima dužnost i obvezu surađivati s tijelima državne uprave te kontinuirano surađivati s međunarodnim tijelima.

Unaprijeđenje organizacijske učinkovitosti

Nužno je da zaposlenici prepoznaju misiju, viziju i vrijednosti HAKOM-a na svim razinama organizacije. U takvoj organizaciji vodstvo prepoznaje da upravo timovi i zaposlenici dosežu krajnje ciljeve, a svaki zaposlenik razumije da su njegova znanja i vještine ono što pridonosi konačnom cilju.

HAKOM prepoznaje sljedeće vrijednosti kao okosnicu razvoja organizacije:

1. poštivanje svakog pojedinca i njegove uloge u organizaciji,
2. omogućavanje samostalnosti u donošenju odluka kompetentnim pojedincima,
3. povjerenje i pozitivan poticaj kolegama i partnerima,
4. preuzimanje obveza i poslova u skladu sa svojim mogućnostima,
5. transparentnost rada povećava povjerenje u naš rad,
6. hrabrost u preuzimanju rizika i spremnost za nove izazove,
7. kontinuirano učenje s ciljem ostvarenja rasta pojedinca i organizacije.

Obzirom da HAKOM djeluje u vrlo dinamičnoj okolini, od ključne je važnosti kontinuirano unapređivanje upravljačkih i poslovnih procesa. Upravljački i poslovni procesi će se optimizirati sukladno poslovnim potrebama kroz uvođenje modernih tehnologija digitalnog društva.

Kontinuirani razvoj ljudskih potencijala

Razvoj kompetencija i vještina zaposlenika

Zaposlenici su najveći i najvažniji kapital HAKOM-a. Kroz razvoj ljudskih potencijala teži se usklađivanju potreba poslovanja s afinitetima zaposlenika. Implementacijom sustava razvoja osobne karijere uvest će se alati za objektivnu procjenu zaposlenika, a u svrhu razvoju potrebnih vještina, kompetencija i znanja. Izrazito je važno sustavno prenositi individualna znanja među zaposlenicima, čemu će

doprinijeti implementacija mentorskog sustava i praćenja razvoja zaposlenika, kao i baze stručnih i praktičnih znanja. Ovime se povećava efikasnost i pokreće transformacija u agilnu organizaciju, u kojoj postoje adekvatni timovi stručnjaka za sva područja regulacije tržišta.

Implementacija sustava nagrađivanja

Uz sustav razvoja osobne karijere uspostaviti će se sustav praćenja individualnog učinka na koji se nadovezuje adekvatno nagrađivanje. Glavni ciljevi HAKOM-a preslikavaju se na timske odnosno individualne ciljeve, iz kojih se jasno vidi kako tim (ustrojstvena jedinica) odnosno pojedinac doprinosi ispunjenju ciljeva. Procjena uspješnosti jasno će biti artikuliran od strane nadređenih. U definiranje konkretnih timskih i individualnih ciljeva uključeni su i zaposlenici.

Suradnja s tijelima državne uprave, korisničkim udrugama, operatorima i ostalim dionicima

Suradnja je ključni instrument za uključivanje svih dionika i pojedinaca u izradu planova i korištenje njihove stručnosti i stavova u svrhu poboljšanja kvaliteta regulatorne politike i odlučivanja. Konzultacije i suradnja s drugim tijelima, organizacijama civilnog društva i poslovnom zajednicom neophodni su za stvaranje konkurentnih uvjeta na tržištima. Sudjelovanje svih dionika dovodi do bržeg procesa odlučivanja i donošenja kvalitetnijih regulatornih odluka. Razgovori i diseminacija informacija nužna je za široko razumijevanje važnosti razvoja sva tri sektora.

HAKOM vidimo kao centar kompetencija u područjima svoje odgovornosti. Na raspolaganju smo svim dionicima te ćemo proaktivno sudjelovati u temama važnim za razvoj tržišta i zaštitu potrošača. Nastavit će se dobra praksa suradnje s međunarodnim tijelima i institucijama na svim razinama.