



STRATEGIJA HAKOM-A ZA RAZDOBLJE 2022. - 2025.

prosinac 2021.

Sadržaj

Strateški okvir.....	3
MISIJA I VIZIJA.....	4
VRIJEDNOSTI.....	5
CILJEVI	
Osigurati visoku kvalitetu i dostupnost usluga za korisnike.....	8
Osigurati visoku razinu zaštite krajnjih korisnika usluga s naglaskom na potrebe posebnih društvenih skupina	8
Osigurati nesmetan pristup univerzalnim uslugama i uslugama javnog željezničkog prijevoza putnika	9
Osigurati održavanje cjelovitosti i sigurnosti mreža i usluga	9
Osigurati učinkovito tržišno natjecanje.....	11
Sprječati narušavanje ili ograničavanje tržišnog natjecanja.....	11
Ukloniti strukturne zapreke za ulazak na tržište	12
Osigurati učinkovitu uporabu RF spektra te adresnog i brojevnog prostora.....	13
Potaknuti inovacije i učinkovita ulaganja u mreže i usluge.....	14
Poticati planiranje i koordiniranu gradnju mreža.....	14
Uspostaviti preduvjete za razvoj i implementaciju novih mreža i usluga	15
Osnažiti dionike i surađivati s operatorima kako bi se povećale investicije u mrežne djelatnosti u RH	15
Uskladiti rad svih dionika tržišta s regulatornim okvirom.....	17
Harmonizirati regulatorno okruženje RH s EU regulatornim okruženjem	17
Osigurati provedbu propisa, rješenja, odluka i dozvola	18
Promicati usklađenost rada pružatelja usluga s regulatornim okvirom.....	19
Ostvariti poslovnu i operativnu izvrsnost.....	20
Ostvariti visoku razinu kvalitete obavljanja poslova temeljem javnopravnih ovlasti	20
Omogućiti organizacijski rast i razvoj	20
Razvijati kompetencije potrebne za agilno poslovanje i izvršenje ciljeva	21

Strateški okvir

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 inspekcijskim 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 djelatvornih investicija i inovacija, doprinos razvoju unutarnjeg tržišta Europske unije, ali i brojne druge aktivnosti usmjerene na održiv razvoj ovih gospodarskih djelatnosti.

Ovim dokumentom definira se strategija rada HAKOM-a za četverogodišnje razdoblje od 2022. do 2025. Strategija se naslanja na prethodnu Strategiju za razdoblje od 2019. do 2021. i uzima u obzir ostvarenost ciljeva postavljenih u prethodnom razdoblju. Strategija se temelji na aktualnom makroekonomskom okruženju, unutarnjim potencijalima, te prepoznatim prilikama i trendovima razvoja tržišta, odnosno izazovima na tržištima elektroničkih komunikacija, te poštanskih i željezničkih usluga.

Strategijom su definirana temeljna određenja razvoja - misija, vizija i vrijednosti HAKOM-a.

Za ostvarenje misije i vizije određeno je pet glavnih strateških ciljeva, pri čemu svaki od ciljeva obuhvaća skup prioritarnih aktivnosti HAKOM-a.

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.

MISIJA I VIZIJA

VIZIJA

Razvijati održiva tržišta mrežnih usluga na kojim se natjecanje među konkurentima odvija kroz široku ponudu kvalitetnih usluga dostupnih svim građanima.

MISIJA

Poticanjem regulatorne predvidivosti, sprječavanjem diskriminacije, osiguravanjem učinkovitog upravljanja ograničenim dobrima, promicanjem djelotvornih investicija, zaštitom tržišnog natjecanja te doprinosom razvoju tržišta EU mi reguliramo tržišta elektroničkih komunikacija, poštanskih i željezničkih usluga u interesu korisnika usluga.

VRIJEDNOSTI

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

Transparentnost

Transparentnost je temelj za stvaranje povjerenja javnosti u rad HAKOM-a. Želimo omogućiti punu kontrolu javnosti nad djelovanjem HAKOM-a. 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. Transparentnost je vrijednost koju HAKOM promiče i među dionicima tržišta.

Neovisnost

Neovisnost osigurava regulatoru formiranje i davanje stručnog mišljenja, arbitražu suprotstavljenih pozicija i pravovremenu prilagodbu tržišnoj situaciji. HAKOM-ova temeljna uloga je zauzimanje objektivnog stava prema tržišnim odnosima i svim dionicima. To uključuje i samokritičnost te stalno propitivanje regulatornog djelovanja, njegovog učinka i percepcije koja se stvara. Upravo neovisnost regulatora, temeljena na kritičkom razmišljanju, osigurava objektivnost prema tržišnim sudionicima koje regulira. 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 je stručno javnopravno tijelo i želi pri usvajanju stajališta biti pouzdan i kompetentan partner svim dionicima. Ova pouzdanost proizlazi iz profesionalnosti, timskog rada i agilnosti. Pouzdanost HAKOM-a „osjeti se“ u odlukama koje donosimo jer su one objektivne prema svima, a prednosti učinaka takvih odluka uvijek nadmašuju nedostatke.

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.

Glavni strateški ciljevi	Prioriteti
1. Osigurati visoku kvalitetu i dostupnost usluga za korisnike	1.1. Osigurati visoku razinu zaštite krajnjih korisnika usluga s naglaskom na potrebe posebnih društvenih skupina 1.2. Osigurati nesmetan pristup univerzalnim uslugama i uslugama javnog željezničkog prijevoza putnika 1.3. Osigurati održavanje cjelovitosti i sigurnosti mreža i usluga
2. Osigurati učinkovito tržišno natjecanje	2.1. Spriječiti narušavanje ili ograničavanje tržišnog natjecanja 2.2. Ukloniti strukturne zapreke za ulazak na tržište 2.3. Osigurati učinkovitu uporabu RF spektra te adresnog i brojevnog prostora
3. Potaknuti inovacije i učinkovita ulaganja u mreže i usluge	3.1. Poticati planiranje i koordiniranu gradnju mreža 3.2. Uspostaviti preduvjete za razvoj i implementaciju novih mreža i usluga 3.3. Osnažiti dionike i surađivati s operatorima kako bi se povećale investicije u mrežne djelatnosti u RH
4. Uskladiti rad svih dionika tržišta s regulatornim okvirom	4.1. Harmonizirati regulatorno okruženje RH s EU regulatornim okruženjem 4.2. Osigurati provedbu propisa, rješenja, odluka i dozvola 4.3. Promicati usklađenost rada pružatelja usluga s regulatornim okvirom
5. Ostvariti poslovnu i operativnu izvrsnost	5.1. Ostvariti visoku razinu kvalitete obavljanja poslova temeljem javnopravnih ovlasti 5.2. Omogućiti organizacijski rast i razvoj 5.3. Razvijati kompetencije potrebne za agilno poslovanje i izvršenje ciljeva

Visoka kvaliteta i dostupnost
usluga za korisnike

Učinkovito
tržišno
natjecanje

Investicije i
inovacije

Usklađenost s
regulatornim
okvirom

Poslovna i operativna izvrsnost

Glavni strateški cilj

Prioriteti

1. Osigurati visoku kvalitetu i dostupnost usluga za korisnike

- 1.1. Osigurati visoku razinu zaštite krajnjih korisnika usluga s naglaskom na potrebe posebnih društvenih skupina
- 1.2. Osigurati nesmetan pristup univerzalnim uslugama i uslugama javnog željezničkog prijevoza putnika
- 1.3. Osigurati održavanje cjelovitosti i sigurnosti mreža i usluga

Osigurati visoku razinu zaštite krajnjih korisnika usluga s naglaskom na potrebe posebnih društvenih skupina

Zaštita korisnika podrazumijeva zaštitu prava krajnjih korisnika usluga elektroničkih komunikacija, poštanskih usluga i putnika u željezničkom putničkom prijevozu. Povećana kompetitivnost na predmetnim tržištima u dinamičnom regulatornom okruženju dovela je do povećane kompleksnosti ponuđenih usluga, što HAKOM kontinuirano prati kao i potrebe korisnika.

Zaštita korisnika se odnosi na sveobuhvatnu zaštitu korisnika kroz čitav slijed aktivnosti, koji počinje ponudom usluga, korisnikovim odabirom usluge, ugovaranjem usluge, korištenjem usluge, otkazivanjem/raskidanjem ili promjenom (tipa ili pružatelja) usluge, plaćanjem računa za pružene usluge te podnošenjem i obradom prigovora na pružene usluge.

Aktivnosti HAKOM-a usmjerit će se prema:

- Povećanju razine informiranosti i educiranosti korisnika
- Transparentnosti u vezi pružanja usluga
- Povećanju dostupnosti kvalitetnih usluga
- Povećanju raznolikosti i olakšavanju izbora između kvalitetnih usluga
- Praćenju i mjerenju kakvoće obavljanja usluga
- Jednostavnosti odabira i promjene ugovorenih usluga ili pružatelja usluge
- Bržem uklanjanju tehničkih problema

- Detaljnom prikazivanju i točnim obračunima pruženih usluga
- Transparentnom, objektivnom, nediskriminirajućem, jednostavnom i javno dostupnom radu službi za korisnike i povjerenstava za obradu prigovora kod pružatelja usluga
- Kvalitetnom i brzom radu trećeg stupnja obrade prigovora korisnika uspostavljenom u HAKOM-u
- Kontrolu provedbe obveza pružatelja usluge.

Informiran i educiran korisnik garancija je protiv zavaravanja prilikom oglašavanja, prodaje ili ugovaranja, što se postiže kroz:

- korištenje digitalnih medija za veću digitalnu prisutnost tema od značaja za korisnike,
- širenje znanja među 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.

HAKOM će pratiti kvalitetu rada pružatelja usluga u rješavanju korisničkih upita i prigovora. Cilj HAKOM-a je brzo djelovati na sve neželjene pojave, odnosno detektirati i uklanjati loše i stvarati dobre prakse kod pružatelja usluga. Stoga će HAKOM biti proaktivan u davanju prijedloga za poboljšanje i izmjene procedura i pravila koje primjenjuju

pružatelji usluga, osobito u dijelu izmjene propisa u nadležnosti HAKOM-a.

Važno je osigurati maksimalnu razinu socijalne uključenosti osoba s invaliditetom i njihovo sudjelovanje u digitalnom društvu. Mrežne usluge mogu osobama s invaliditetom olakšati svakodnevni život, za što treba osigurati raznolikost izbora i veću dostupnost adekvatnih usluga. HAKOM planira doprinijeti uključivanju osoba s invaliditetom u društvo kroz:

- podizanje razine pristupačnosti usluga
- suradnju s akademskom zajednicom i pronalazak inovativnih rješenja temeljem utvrđenih potreba osoba s invaliditetom,
- praćenje kvalitete i rada pružatelja usluga te pravovremeno djelovanje.

Posebnu društvenu skupinu među korisnicima interneta čine djeca i mladi, a prioritet je zaštita njihove sigurnosti na internetu (Dan sigurnijeg interneta, brošure za djecu, edukativne radionice za djecu i mlade).

Za socijalno ugrožene skupine građana potrebno je također osigurati pravo na kvalitetnu uslugu te u ponudama predvidjeti cjenovno dostupne usluge kroz tzv. socijalne pakete. Za osobe starije životne dobi pristupačnost usluga treba ostvariti kroz ponudu prilagođenih usluga za starije, a potreban je i poseban pristup prilikom informiranja o pravima prilikom korištenja usluga.

[Osigurati nesmetan pristup univerzalnim uslugama i uslugama javnog željezničkog prijevoza putnika](#)

Univerzalne usluge predstavljaju unaprijed definirani skup usluga određene kakvoće koje moraju biti dostupne svim korisnicima po pristupačnoj cijeni na cijelom području RH.

U području elektroničkih komunikacija, univerzalne usluge omogućavaju govornu komunikaciju i djelotvoran pristup internetu na fiksnoj lokaciji bilo gdje u Hrvatskoj. Razina kakvoće univerzalne usluge treba pratiti

tehnološki napredak, razvoj tržišta i promjene u korisničkoj potražnji.

U području poštanskih usluga univerzalna usluga definirana je Zakonom o poštanskim uslugama. Imenovani davatelj univerzalne usluge mora osigurati kakvoću obavljanja univerzalne usluge putem vlastite poštanske mreže. HAKOM će voditi računa o ispravnoj klasifikaciji poštanskih usluga koje se pružaju u univerzalnom području, razvoju i unaprjeđenju alata za praćenje i analiziranje kakvoće obavljanja univerzalne usluge, mjerilima i kriterijima koje mora ispunjavati poštanska mreža davatelja univerzalne usluge kako bi ista udovoljavala potrebama korisnika usluga, poštivanju rokova prijenosa/uručenja kao i osiguranju jednakosti, transparentnosti, pristupačnosti i cjenovne prihvatljivosti univerzalnih usluga.

U željezničkom prijevozu želimo povećati kvalitetu prijevozne usluge za krajnje korisnike te dostupnost i učestalost javnih usluga željezničkog prijevoza putnika. U slučaju kada se usluge javnog željezničkog prijevoza putnika pružaju temeljem ugovora o javnim uslugama, zakonom se mogu propisati ograničenja prava pristupa željezničkoj infrastrukturi za nove usluge putničkog prijevoza na istom ili alternativnom pravcu. HAKOM može provesti test ekonomske ravnoteže temeljem kojeg utvrđuje ugrožava li nova usluga ravnotežu ugovora o javnim uslugama, te ako nova usluga ima značajan negativan utjecaj na ekonomsku ravnotežu ugovora o javnim uslugama HAKOM nalaže promjene u novoj usluzi ili izdaje preporuke nadležnim tijelima s naglaskom na dobiti za korisnike.

[Osigurati održavanje cjelovitosti i sigurnosti mreža i usluga](#)

Osiguravanje nesmetanog pristupa i održavanja elektroničke komunikacijske mreže te elektroničke komunikacijske infrastrukture i druge povezane opreme nužno je u svrhu osiguravanja sigurnosti i cjelovitosti ugovorenih elektroničkih komunikacijskih usluga. HAKOM će nastaviti provjeravati

poduzimaju li operatori javnih komunikacijskih mreža sve odgovarajuće tehničke i ustrojstvene mjere kako bi zajamčili sigurnost i cjelovitost svojih mreža, u svrhu osiguravanja neprekinutog obavljanja usluga koje se pružaju putem tih mreža. Također, HAKOM nadzire obveze operatora elektroničkih komunikacijskih mreža i druge povezane opreme prilikom gradnje, korištenja i održavanja iste, sukladno važećim propisima iz područja elektroničkih komunikacija.

HAKOM će i dalje usmjeriti dužnu pažnju na osiguranje nesmetanog pristupa operatora infrastrukturi koja se nalazi na nekretninama trećih osoba, kao nužnog uvjeta za osiguranje cjelovitosti i sigurnosti mreža. Kada operatori pristup temelje na pravu puta, HAKOM će nastaviti s vođenjem postupka iz svoje nadležnosti, a kojima se rješavaju odnosi infrastrukturnih operatora i vlasnika u režimu prava puta. HAKOM će u zakonodavnim aktivnostima te prilikom izrade podzakonskih propisa iz svoje nadležnosti promicati rješenja

koja uspostavljaju pravičan odnos između javnog interesa za razvoj elektroničke komunikacijske infrastrukture, interesa operatora i interesa vlasnika. U ostalim slučajevima, HAKOM će poticati infrastrukturne operatore na rješavanje imovinsko-pravnih odnosa s vlasnicima i upraviteljima nekretnina.

U okviru svojih ovlasti HAKOM će poticati zajedničko korištenje elektroničke komunikacijske infrastrukture i druge povezane opreme na cijelom području RH.

Također, HAKOM će aktivno raditi na implementaciji mjera iz područja nacionalne kibernetičke sigurnosti.

U području zaštite kritičnih infrastruktura HAKOM će aktivno sudjelovati u izradi i implementaciji propisa vezanih za kritičnu infrastrukturu u području nadležnosti HAKOM-a.

Glavni strateški cilj

Prioriteti

2. Osigurati učinkovito tržišno natjecanje

- 2.1. Spriječiti narušavanje ili ograničavanje tržišnog natjecanja
- 2.2. Ukloniti strukturne zapreke za ulazak na tržište
- 2.3. Osigurati učinkovitu uporabu RF spektra te adresnog i brojevnog prostora

Spriječiti narušavanje ili ograničavanje tržišnog natjecanja

U Republici Hrvatskoj želimo razviti održivo tržišno natjecanje u sektorima elektroničkih komunikacija, poštanskih i željezničkih usluga, koje će doprinijeti pravilnom funkcioniranju tržišta, učinkovitim investicijama, inovacijama i dobrobitima za korisnike usluga. Regulatorne aktivnosti HAKOM-a odnose se na:

- Aktivno praćenje stanja na tržištima te analize mjerodavnih tržišta i identificiranje prepreka tržišnom natjecanju
- Određivanje ili prilagodba regulatornih mjera kojima se uklanjaju identificirane prepreke tržišnom natjecanju
- Praćenje provedbe regulatornih mjera.

Svaka regulatorna odluka temeljit će se na najnovijim točnim podacima i njihovoj objektivnoj analizi te procjeni učinaka te odluke u odnosu na definirane strateške ciljeve. Pri donošenju regulatornih odluka HAKOM će uzimati u obzir i budući razvoj tržišta te procjenjivati učinke regulatornih odluka na tržište i u budućnosti. HAKOM će kontinuirano pratiti pokazatelje tržišta te će objavljivati sve relevantne podatke.

Vrlo je važno da se regulatorne mjere dosljedno provode, te da se prati učinak donesenih regulatornih mjera. Svaka regulatorna mjera treba sadržavati svoj očekivani učinak. Na taj način možemo pravovremeno ocijeniti potrebu revidiranja mjera, vodeći računa o načelu regulatorne predvidivosti.

HAKOM će provoditi inspekcijski nadzor u svrhu kontrole provedbe regulatornih mjera i

radi efikasnog otklanjanja sustavnih problema uočenih na tržištima.

U sektoru elektroničkih komunikacija HAKOM će regulatorne aktivnosti provoditi na mjerodavnim maloprodajnim i veleprodajnim tržištima nepokretnih i pokretnih komunikacija. U području mreža nepokretnih komunikacija očekujemo daljnji razvoj svjetlovodne (optičke) infrastrukture, koju gradi više operatora na tržištu. Stoga će pri analizama tržišta širokopojasnog pristupa biti nužno provesti geografske analize kako bi se regulatorne mjere određivale ovisno o različitim tržišnim uvjetima u različitim geografskim područjima. Cilj regulacije je omogućiti tržišno natjecanje operatorima na maloprodajnoj razini uz poticanje učinkovitih ulaganja u napredne i inovativne tehnologije i usluge. U mrežama pokretnih komunikacija također želimo potaknuti zajedničko korištenje infrastrukture što osim dijeljenja pasivne infrastrukture uključuje modele dijeljenja aktivne opreme, dijeljenja spektra i roaminga te omogućavanje pristupa virtualnim operatorima pokretnih komunikacija (MVNO), a sve u cilju poticanja još veće konkurentnosti na razini usluga.

U sektoru poštanskih usluga želimo osigurati ravnopravno i djelotvorno tržišno natjecanje na tržištu poštanskih usluga. Izrazito je bitno ispravno klasificirati usluge, koje uz univerzalne usluge pruža imenovani davatelj. To je temelj za ispravnu alokaciju troškova i određivanje cijena koje moraju biti troškovno usmjerene. Razvoj tržišnog natjecanja očekujemo u području paketskih usluga zbog značajnog razvoja e-trgovine. U području pismovnih

pošiljaka prisutni su trendovi smanjenja količina zbog supstitucije komunikacije putem elektroničkih usluga. Digitalna transformacija društva svakako će utjecati na nastavak ovog trenda ali i pojavu hibridnih usluga koje zamjenjuju klasične poštanske usluge. Ključni cilj HAKOM-a je osigurati da uvođenje novih tehnologija ne dovede do narušavanja tržišnog natjecanja.

Tržišno natjecanje u području željezničkih usluga temelji se na korištenju željezničke mreže kojom upravlja funkcionalno razdvojeni upravitelj željezničke infrastrukture. Pružanje kvalitetne prijevozne usluge uvelike ovisi o stanju željezničke mreže u Republici Hrvatskoj što trenutno čini cijeli sektor manje konkurentnim u odnosu na ostale prijevoznike sektore. U narednom razdoblju planirane su značajne investicije u željezničku infrastrukturu što predstavlja priliku za budućnost i kvalitetnije željezničke usluge. Okosnicu tržišnog natjecanja na tržištu željezničkih usluga čine specijalizirane usluge prijevoza u „nišnim“ segmentima. HAKOM će stoga osigurati predvidivost naknada za željezničke usluge koje plaćaju podnositelji zahtjeva, korisnici, a odnose se na naknade za minimalni pristupni paket, naknade za pristup uslužnom objektu i uslugama koje se pružaju u tom objektu, naknade za dodatne usluge i naknade za prateće usluge.

Ukloniti strukturne zapreke za ulazak na tržište
Strukturne zapreke za ulazak na tržište i obavljanje mrežnih djelatnosti se javljaju u situacijama kada obavljanje neke usluge zahtijeva infrastrukturu i/ili mrežne elemente koji se ne mogu tehnički replicirati ili je ta replikacija ekonomski neisplativa. Stoga će HAKOM poticati zajedničko korištenje izgrađene mrežne infrastrukture i pristup mrežnim elementima koji su neophodni za pružanje usluga, a čija je replikacija tehnički neizvediva ili ekonomski neisplativa. Osim zajedničkog korištenja postojeće već izgrađene infrastrukture, HAKOM će poticati i zajednička ulaganja u novu infrastrukturu.

HAKOM će kroz aktivnu suradnju s ostalim regulatornim tijelima primjenjivati najbolja iskustva i prakse vezane za zajedničko korištenje postojeće infrastrukture i pristup mrežnim elementima.

U području elektroničkih komunikacija HAKOM će osigurati zajedničko korištenje postojeće elektroničke komunikacijske infrastrukture i povezane opreme kao i pristup i korištenje drugih infrastruktura pogodnih za postavljanje elektroničkih komunikacijskih mreža. Elektronička komunikacijska infrastruktura i žičane instalacije unutar zgrada također predstavljaju infrastrukturu koju često ili nije moguće tehnički replicirati ili čija replikacija nije ekonomski isplativa. Stoga će HAKOM voditi računa da se osigura pristup zgradama i krajnjim korisnicima unutar tih zgrada radi pružanja elektroničkih komunikacijskih usluga na ravnopravnoj i nediskriminirajućoj osnovi. U području pokretnih komunikacija, osim osiguravanja pristupa i zajedničkog korištenja infrastrukture za smještaj antena, poticat će se dijeljenje aktivne opreme i spektra te roaming, a zbog nedostupnosti RF spektra za sve potencijalne pružatelje usluga nužno je ukloniti i prepreke za pristup MVNO operatora. U području poštanskih usluga potrebno je osigurati transparentan, nediskriminatoran i praktično primjenjiv pristup mreži imenovanog davatelja univerzalne usluge. Kako bi se ostvarile dobrobiti bolje iskoristivosti mreže, HAKOM će revidirati mjesta i uvjete pristupa poštanskoj mreži davatelja univerzalne usluge na temelju praćenja potreba i trendova na tržištu.

U području željezničkih usluga aktualni problem prilikom pružanja željezničkih usluga je kvaliteta mreže, a vezana je za obavljanje radova na mreži koji uzrokuju reduciranje, prekide ili obustave prometa, što u konačnici izaziva nemogućnost kvalitetne organizacije i kašnjenja. Zbog toga je izuzetno važno uspostaviti procese pravovremenog i preciznog planiranja koje zahtijeva neprekidnu i točnu komunikaciju o trenutnim i budućim ograničenjima kapaciteta. Također, pružanje

željezničkih usluga od strane operatora uslužnih objekata predstavlja izazov zbog regulatornih obveza jer se operatori ne prepoznaju kao pružatelji željezničkih usluga i ne ispunjavaju zakonske obveze. Cilj HAKOM-a je osigurati transparentnost i ekonomičnost tržišnih uvjeta pristupa mreži, objektima i uslugama. Za razvoj tržišta ključno je definiranje pružatelja usluga, pri čemu se upravitelj infrastrukture može pozicionirati kao pružatelj cjelovitih željezničkih usluga. Na ovaj način tržište željezničkih usluga učinit će se pristupačnijim i konkurentnijim.

Osigurati učinkovitu uporabu RF spektra te adresnog i brojevnog prostora

Učinkovito upravljanje ograničenim dobrima ima ključnu ulogu u omogućavanju učinkovitog tržišnog natjecanja, poboljšanju dostupnosti usluga kako bi se zadovoljile potrebe korisnika i gospodarstva. HAKOM je nadležan za upravljanje adresnim i brojevnim prostorom, te za upravljanje i kontrolu RF spektra.

Pristup adresama i brojevima je ključan za funkcioniranje tržišta elektroničkih komunikacija. Upravljanje adresnim i brojevnim prostorom zahtijeva 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, ...). 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).

RF spektar omogućava bežične komunikacije. Budući da je RF spektar ograničeni resurs potrebno je njime racionalno gospodariti. Bežične komunikacije u budućnosti će biti još važnije jer se povećava potražnja za prometnim kapacitetima i jer omogućavaju jednostavno spajanje velikog broja pametnih uređaja. Također, još uvijek postoji potreba za izrazito dostupnim linearnim uslugama poput televizije i radija, a sve važnije postaje bežično povezivanje s visokom pouzdanošću i kratkim odzivom (automatizacija i informatizacija industrije poput na primjer područja autonomne vožnje ili žurnih službi od državnog interesa).

U nadležnosti HAKOM-a je upravljanje i kontrola uporabe RF spektra. Aktivnosti HAKOM-a vezane za omogućavanje tržišnog natjecanja kroz učinkovitu uporabu RF spektra usmjerit će se na:

- Kontinuirano unaprjeđivanje kvalitete i dostupnosti bežičnih komunikacija
- Razvijanje tržišnog natjecanja kroz dodjelu RF spektra uključujući i dodjelu na regionalnoj i lokalnoj razini
- Učinkovito upravljanje RF spektrom kako bi se ostvarila dodana vrijednost za korisnike spektra i čitavu zajednicu
- Stvaranje preduvjeta i poticanje dijeljenja spektra.

Glavni strateški cilj

Prioriteti

3. Potaknuti inovacije i učinkovita ulaganja u mreže i usluge

- 3.1. Poticati planiranje i koordiniranu gradnju mreža
- 3.2. Uspostaviti preduvjete za razvoj i implementaciju novih mreža i usluga
- 3.3. Osnažiti dionike i surađivati s operatorima kako bi se povećale investicije u mrežne djelatnosti u RH

Poticati planiranje i koordiniranu gradnju mreža

Ulaganja u mreže preduvjet su za razvoj usluga i konkurentnost. Razvijaju se nove tehnologije za koje je potrebno graditi nove mreže, a u izgradnji sudjeluju različiti investitori. Nekoordinirana izgradnja može dovesti do nepotrebne izgradnje višestrukih mreža u nekim područjima, dok u drugima može izostati postojanje takvih mreža. Posljedično, imamo manje iskorištenje mrežnih kapaciteta s jedne strane i neadekvatnu pokrivenost s druge strane.

Kod izgradnje elektroničkih komunikacijskih mreža vrlo je važno uskladiti planove izgradnje mreža s ostalim planovima izgradnje, posebice linijske infrastrukture jer se na taj način mogu značajno smanjiti troškovi. Jedinice lokalne samouprave i lokalna komunalna poduzeća trebali bi u svoje planove izgradnje komunalne infrastrukture uključiti i operatore koji grade mreže i na taj način smanjiti troškove koji se ponavljaju kod izdvojene gradnje jedne vrste infrastrukture. S obzirom da postoji centralizirani sustav najave budućih radova, nužno je da svi sudionici izgradnje koriste taj sustav i pomoću informacija iz njega ostvare međusobnu komunikaciju.

Preduvjet gradnje infrastrukture je njeno postojanje u prostornim planovima jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave. HAKOM će pri davanju mišljenja na prostorne planove inzistirati da prostorni planovi ne budu zapreka razvoju elektroničkih komunikacija te će i dalje provoditi edukaciju kako izrađivača tako i donositelja prostornih planova. To će

doprinijeti da infrastruktura elektroničkih komunikacija bude planirana u prostoru na način da omogući zadovoljenje svih sadašnjih i budućih potreba stanovništva i gospodarstva na području cijele RH. To će omogućiti integriranu izgradnju infrastrukture, a samim time smanjenje troškova kao i zaštitu okoliša.

Kako bi se dodatno potaknula ulaganja, Europski zakonik elektroničkih komunikacija uvodi nove uvjete koji se odnose na sporazume o suulaganju između operatora. HAKOM će razmotriti prijedloge za suulaganje kako bi osigurao da se mogu dogoditi učinkovita komercijalna ulaganja i da se infrastruktura mreža vrlo velikog kapaciteta može implementirati u najširoj mogućoj mjeri.

Usvajanjem primjera dobre prakse iz Paketa mjera (eng. Connectivity Toolbox) za poticanje povezivosti usvojenog od strane država članica EU, očekuje se smanjenje troškova i povećanje brzine postavljanja mreža vrlo velikog kapaciteta.

U području poštanskih usluga obavljanje univerzalne (poštanske) usluge osigurava se kroz mrežu poštanskih ureda koju je obvezan uspostaviti, održavati i razvijati imenovani davatelj univerzalne (poštanske) usluge. Posebnu pozornost HAKOM će usmjeriti na analizu ustroja (organizacije) javne poštanske mreže te modeliranje i simulaciju novih rješenja radi optimizacije postojećeg modela mreže imenovanog davatelja univerzalne (poštanske) usluge i posljedičnog utjecaja na smanjenje nepravdnog financijskog

opterećenja imenovanog davatelja univerzalne (poštanske) usluge, koje se sukladno važećim aktima isplaćuje iz sredstava državnog proračuna. Analizirat će se stvarne potrebe gustoće pokrivanja poštanskim uredima s obzirom na to da inovacije i nova tehnološka rješenja u poštanskoj djelatnosti više ne trebaju tako gustu mrežu poštanskih ureda. U raspravu će biti uključena šira društvena zajednica i državne institucije kako bi se analizirale stvarne potrebe gustoće pokrivanja poštanskim uredima te stvorile pretpostavke za izvjesno realnu i provedivu racionalizaciju postojeće javne mreže poštanskih ureda.

U području tržišta željezničkih usluga upravitelj infrastrukture u liberaliziranim uvjetima treba odgovorno i tržišno upravljati prometom u vrijeme radova na rekonstrukciji i modernizaciji mreže. Kvalitetna željeznička mreža i dostupnost željezničkih usluga preduvjet su razvoja željezničkog sustava i konkurentnosti željezničkog sektora. HAKOM će svojim proaktivnim djelovanjem nastojati otkloniti sve prepreke za nediskriminatoran i transparentan pristup tržištu željezničkih usluga uz pravične i zakonski obračunate naknade za željezničke usluge. HAKOM će u suradnji s dionicima ispitati u kojoj mjeri se u sektoru željezničkih usluga koriste rješenja ili se planiraju razvijati inovacije temeljene na naprednim tehnologijama kao što su strojno učenje i umjetna inteligencija te njihov mogući utjecaj na regulaciju i tržišno natjecanje.

[Uspostaviti preduvjete za razvoj i implementaciju novih mreža i usluga](#)

Optimalno korištenje resursima, osobito radiofrekvencijskim spektrom, predstavlja veliki potencijal u podršci razvoju i implementaciji novih mreža i usluga. HAKOM će nastaviti voditi aktivnu politiku dodjele RF spektra na način da se dostupni spektar stavi na raspolaganje tržištu vodeći računa o različitim potrebama. Pratit će se razvoj tehnologije i zahtjevi tržišta te osigurati fleksibilnost regulative u RH kako bi se operatorima i drugim korisnicima spektra omogućila pravovremena implementacija novih tehnologija i rješenja.

Navedeno će se ostvariti odgovarajućim izmjenama regulative ispitujući potrebe zainteresirane javnosti i dionika tržišta. U slučaju potrebe HAKOM će razmotriti osnivanje radnih skupina koje bi se bavile problematikom uvođenja pojedinih novih tehnologija.

Sukladno Nacionalnom planu razvoja širokopojasnog pristupa u RH u razdoblju od 2021. do 2027. godine HAKOM će kroz buduće postupke dodjele RF spektra i druge regulatorne odluke poticati investicije u uvođenje 5G mreža i izgradnju svjetlovodne mreže odgovarajuće raširenosti i kapaciteta kao osnove za razvoj novih usluga.

S obzirom na iskazani interes tržišta za lansiranjem satelita, HAKOM će prilagoditi postojeću regulativu koja se odnosi na svemirske aktivnosti, kako bi se isto omogućilo uz poštovanje svih međunarodnih propisa. Također, HAKOM će svim dionicima pružati podršku prilikom ostvarivanja međunarodnih prava pri Međunarodnoj telekomunikacijskoj uniji (International Telecommunication Union – ITU).

S obzirom na brzi razvoj bežičnih širokopojasnih mreža te uvjetovane promjene namjene spektra u pojedinim pojasevima koje danas koriste neke druge radiokomunikacijske službe (radiodifuzija, PMSE, mikrovalne veze itd.), HAKOM će i dalje voditi računa o osiguravanju adekvatnih uvjeta za nastavak rada istih. Nastavno na iskazani interes i početak komercijalnog odašiljanja digitalnog zemaljskog radija (DAB+) u RH, HAKOM će u okviru međunarodnih postupaka replaniranja VHF III pojasa nastaviti s osiguravanjem potrebnih frekvencijskih resursa za investicije u daljnji razvoj DAB-a, kao i za moguća testiranja i implementaciju 5G radiodifuzije u UHF pojasu.

Osnažiti dionike i surađivati s operatorima kako bi se povećale investicije u mrežne djelatnosti u RH

HAKOM želi osigurati cjenovno pristupačne, dostupne i kvalitetne usluge. Nužan preduvjet za to je efikasno investiranje u mreže.

Investiranje je u prvom redu potaknuto komercijalnim interesom operatora. I u slučaju izostanka komercijalnog interesa potrebno je omogućiti stanovništvu povezivost i mrežne usluge te u tim slučajevima graditi mreže kroz neke druge investicijske modele (javno financiranje). Europski okvir omogućava financiranje izgradnje mreža iz sredstava EU, te je potrebno osvijestiti mogućnosti korištenja tih sredstava, ali i osnažiti dionike da pripreme i realiziraju projekte i programe. Također, nužna je suradnja tijela javne vlasti i operatora koji posjeduju kompetencije za izgradnju mreža, a i budući su korisnici izgrađenih mreža. Operatori se susreću s administrativnim i financijskim preprekama za izgradnju mreža, što može rezultirati još manjim interesom operatora za investicije u područjima gdje su stope povrata investicije male. Smatramo da se, u interesu korisnika i osiguranja povezivosti,

odnosno visoke kvalitete života svih građana, mora postići partnerska suradnja operatora i jedinica lokalne samouprave.

S druge strane potrebno je nastaviti razvijati i poticati mjere koje su pozitivne za okoliš, kao što je ponovna upotreba fizičke infrastrukture ili implementacija novih energetski učinkovitijih tehnologija, uz blisku suradnju sa svim pružateljima usluga i uz poštivanje načela tehnološke neutralnosti. HAKOM želi svojim djelovanjem potaknuti pozitivan utjecaj ili minimiziranje negativnog utjecaja elektroničkih komunikacija i mreža na okoliš.

HAKOM kao Broadband Competence Office (BCO) i dalje će okupljati tijela javne vlasti, stručnjake i operatore koji mogu doprinijeti razvoju i uvođenju širokopojasnog pristupa a radi razmjene znanja i dobrih praksi s kolegama, stručnjacima i predstavnicima Europske komisije, te osposobljavanja i razmjene znanja, dobrih praksi i iskustava u prevladavanju zajedničkih izazova vezanih uz pružanje pouzdane te brze širokopojasne povezanosti građana cijele Hrvatske i EU.

Glavni strateški cilj

Prioriteti

4. Uskladiti rad svih dionika tržišta s regulatornim okvirom

- 4.1. Harmonizirati regulatorno okruženje RH s EU regulatornim okruženjem
- 4.2. Osigurati provedbu propisa, rješenja, odluka i dozvola
- 4.3. Promicati usklađenost rada pružatelja usluga s regulatornim okvirom

Harmonizirati regulatorno okruženje RH s EU regulatornim okruženjem

EU regulatorni okvir čini primarno i sekundarno zakonodavstvo EU te sudska praksa Suda EU. Sekundarno zakonodavstvo može biti neposredno primjenjivo (uredbe, odluke) ili primjenjivo nakon prenošenja u nacionalno zakonodavstvo (direktive). HAKOM će, u okviru svog djelokruga, osigurati primjenu uredbi i odluka od strane sudionika na tržištu. Nadalje, HAKOM će, putem podzakonskih akata, u nacionalno zakonodavstvo pravovremeno prenijeti direktive ili pojedine njihove odredbe, za čije prenošenje bude zadužen. Pri tome će se voditi računa o punom razumijevanju ciljeva tih direktiva te o nacionalnim specifičnostima. Osim toga, HAKOM će pružiti tehničku podršku MMPI-u u prenošenju direktiva putem zakona te aktivno sudjelovati u EU koordinacijskim aktivnostima koje vodi MVEP. Pri donošenju odluka HAKOM će voditi računa o praksi Suda EU, mišljenjima i preporukama institucija EU te će aktivno surađivati s tijelima drugih država članica EU.

U području elektroničkih komunikacija, donošenjem novog Zakona o elektroničkim komunikacijama u hrvatsko zakonodavstvo u cijelosti će se prenijeti odredbe Direktive o Europskom zakoniku elektroničkih komunikacija. HAKOM će nastaviti sa tehničkom podrškom MMPI-u tijekom cijelog zakonodavnog procesa te će donijeti podzakonske akte iz svoje nadležnosti.

Na tržištu poštanskih usluga, HAKOM očekuje aktivnosti 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.

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, a po potrebi će se uključivati u forume suradnje EU i drugih država (EMERG, EaPeReg). HAKOM će nastaviti sudjelovanje u grupi HLIIG pri Europskoj Komisiji i GAC pri organizaciji ICANN (gdje predstavlja RH). U NIS 5G radnoj grupi nastaviti će se sudjelovanje po pitanjima 5G sigurnosti. 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 sudjelovati u svim tijelima EU povezanih s poštanskim uslugama, a posebno u ERGP-u.

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, RNE-u, te

naglaskom na predsjedanje HAKOM-a IRG-railom u 2022.

[Osigurati provedbu propisa, rješenja, odluka i dozvola](#)

Regulacija je učinkovita samo kada se regulirani subjekti pridržavaju svojih obaveza. Pružatelji usluga na tržištu trebaju biti u potpunosti svjesni svojih obaveza, dužni su ih poštovati i imati internu organizacijsku kulturu koja je posvećena usklađivanju s regulatornim okvirom.

HAKOM u svojoj nadležnosti ima različite mehanizme kojima može osigurati provedbu propisa i drugih akata kojima su pružateljima usluga određene obveze. Jedan od mehanizama je inspekcijski nadzor koji na tržištima provode inspektori elektroničkih komunikacija, poštanski inspektori i inspektori za regulaciju tržišta željezničkih usluga i zaštitu prava putnika u željezničkom prijevozu. HAKOM-ova inspekcija djeluje koordinirano kako bi ispunila strateške ciljeve HAKOM-a i ostvarila puni smisao odredbi propisa, te olakšala regulaciju tržišta. Iznimno je važno da se regulirane subjekte odvratiti od kršenja propisanih obaveza putem odgovarajućih preventivnih mjera. Inspekcija uvijek vodi računa o načelu razmjernosti naloženih radnji, a kako bi se ostvario najveći omjer dobiti za korisnike i cjelokupno tržište.

HAKOM će poseban značaj posvetiti pravovremenoj reakciji i osiguranju provedbe brzih i efikasnih nadzora u slučaju uočenih nepravilnosti na tržištu. Prema potrebi organizirat će se rad više timova inspektora na terenu prilikom rješavanja problema na tržištu. HAKOM će u narednom razdoblju osnažiti inspekcijske kapacitete i kompetencije posebice u području poštanskih i željezničkih usluga.

HAKOM donosi odluke kojima također može otklanjati uočene nepravilnosti. Usklađenost s propisima osigurava se i kroz edukaciju i informiranje pružatelja usluga.

Posebno je važna uloga HAKOM-a u području kontrole uporabe RF spektra te usklađenosti rada korisnika RF spektra s uvjetima iz dozvola za RF spektar.

HAKOM ima značajnu ulogu u kontroli poštivanja propisa koji se tiču zaštite zdravlja ljudi. Stoga će kontrolirati uporabu RF spektra i provjeravati jesu li razine elektromagnetskih polja (EMP) koje stvaraju pojedine radijske postaje odnosno mreže elektroničkih komunikacija u skladu s vrijednostima dopuštenih razina prema propisima iz područja zdravstva. HAKOM će pri tome provjeravati jesu li postavljene radijske postaje usklađene s dopuštenim razinama EMP-a te ukoliko u postupku provjere usklađenosti pojedine bazne postaje postoji sumnja da razine EMP-a nisu u skladu s dopuštenim razinama, HAKOM će provesti terenska kontrolna mjerenja. Sve rezultate mjerenja EMP-a HAKOM će javno objavljivati u sklopu GIS portala na internetskim stranicama HAKOM-a.

HAKOM će nastaviti provoditi aktivnosti vezane uz uklanjanje štetnih smetnji u radiodifuziji, posebno u analognom i digitalnom radiju gdje su prisutne smetnje iz susjednih zemalja (Italije). Provodit će se kontinuirano uklanjanje smetnji u cijelom RF spektru kako bi se mogao ostvariti funkcionalni rad bežičnih mreža i osiguralo pružanje bežičnih usluga, a u skladu s tablicom namjene RF spektra. Predviđa se daljnja nadogradnja mjerne opreme i sustava HAKOM-a, kao i osposobljavanje stručnog osoblja za njegovo korištenje.

U cilju osiguranja provedbe propisa usklađenog postupanja i pravne sigurnosti, 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 Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture, Ministarstvo prostornoga uređenja, graditeljstva i državne imovine, Ministarstvo zdravstva, Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, Agencija za zaštitu tržišnog

natjecanja, Agencija za elektroničke medije, Agencija za zaštitu osobnih podataka i Središnji državni ured za razvoj digitalnog društva.

Promicati usklađenost rada pružatelja usluga s regulatornim okvirom

HAKOM želi postići potpunu usklađenost rada svih dionika na tržištu s regulatornim okvirom, jer takav sustav omogućava predvidivost, pravednost i sigurnost te omogućava razvoj konkurencije koja rezultira kvalitetnijim uslugama na tržištu. Ovo vidimo kao zajednički cilj kojem trebaju težiti svi te ističemo potrebu za osvještavanjem izgradnje takve organizacijske kulture (kulture usklađenosti) kod operatora i davatelja, ali i korisnika usluga. Tu je osobito važna podrška i predanost menadžmenta pružatelja usluga s ciljem uspostave internih procesa koji će osigurati usklađenost s regulatornim okvirom. Želimo postići punu usklađenost s propisima iz područja zaštite korisnika, regulacije

veleprodajnih usluga te uporabe ograničenih resursa.

Povećane aktivnosti na izgradnji kulture usklađenosti očekujemo u situacijama kada na snagu stupaju nova pravila proizašla iz promjene zakonodavnog okvira, u slučaju pojave novih dionika na tržištu ili u slučaju značajnijih promjena u načinu upravljanja kompanija. Aktivnosti HAKOM-a uključuju pružanje detaljnih informacije o primjenjivim propisima i redovite sastanke s ciljem pružanja podrške korisnicima i operatorima. Kroz dijalog i druge mehanizme poput javnih savjetovanja i uputa želimo postići razumijevanje razloga i učinaka regulatornih obveza te da svi na vrijeme usklade svoje procese rada. U slučaju eskalacije nekog problema, HAKOM će proaktivno pristupiti otvaranju dijaloga na najvišoj razini.

Glavni strateški cilj

Prioriteti

5. Ostvariti poslovnu i operativnu izvrsnost

Ostvariti visoku razinu kvalitete obavljanja poslova temeljem javnopravnih ovlasti

HAKOM u obavljanju poslova iz zakonskog djelokruga teži najboljim profesionalnim standardima i praksama, što se posebno odražava kroz kvalitetu poslova koje pružamo temeljem javnopravnih ovlasti. Zbog toga kao institucija čuvamo stabilnost, a naše djelovanje treba biti predvidljivo. Istodobno naše djelovanje treba biti aktivno i fleksibilno kako bi reagirali na brojne izazove. HAKOM, kao tijelo s javnim ovlastima, otvoren je za dijalog s javnošću te sposoban primijeniti nova rješenja i pružati još bolje usluge. Kontinuirano ćemo ulagati u strukturu, ljudski kapital te sustave i alate koji su usmjereni poboljšanju organizacijskih procesa, modernom upravljanju i motiviranim i kompetentnim zaposlenicima.

Efikasnost rada HAKOM-a mora se vidjeti i kroz smanjenje administrativnih i financijskih opterećenja naših korisnika. Želimo utjecati na povećanje produktivnosti i konkurentnosti cijelog društva i zbog toga promičemo visoke standarde transparentnosti, integriteta i odgovornosti u javnoj upravi.

HAKOM prihode za svoj rad ostvaruje od naknada koje plaćaju operatori i davatelji usluga. Težimo daljnjem smanjenju te učinkovitoj i transparentnoj uporabi uprihođenih sredstava za dobrobit cijelog tržišta. Politika definiranja naknada usmjerena je daljnjem povećanju pravednosti i učinkovitosti sustava naknada.

HAKOM će nastaviti pratiti kvalitetu obavljanja poslova za svoje korisnike, kao i razinu ispunjavanja korisničkih očekivanja. Na osnovu

- 5.1. Ostvariti visoku razinu kvalitete obavljanja poslova temeljem javnopravnih ovlasti
- 5.2. Omogućiti organizacijski rast i razvoj
- 5.3. Razvijati kompetencije potrebne za agilno poslovanje i izvršenje ciljeva

toga kontinuirano će poboljšavati kvalitetu rada i ispravljati identificirane probleme, a sve s ciljem povećanja zadovoljstva korisnika.

HAKOM kao javnopravno tijelo ima dužnost i obvezu surađivati s tijelima javne uprave, međunarodnim tijelima, krajnjim korisnicima i javnošću. Suradnja je ključni instrument za uključivanje svih dionika i pojedinaca u izradu planova i korištenje njihove stručnosti i stavova u svrhu pravovremenosti i poboljšanja kvalitete HAKOM-ovih odluka.

HAKOM vidimo kao centar kompetencija u području mrežnih djelatnosti. Na raspolaganju smo svim dionicima te ćemo proaktivno sudjelovati u temama važnim za razvoj tržišta i zaštitu potrošača. Nastavit će se suradnja s međunarodnim tijelima i institucijama na svim razinama, suradnja s akademskom zajednicom i sudjelovanje na razvojnim projektima i aktivnostima, kao i primjena najboljih praksi.

Omogućiti organizacijski rast i razvoj

Za ostvarenje veće učinkovitosti HAKOM-a potrebno je planski unaprijediti pojedine aspekte funkcioniranja organizacije. Organizacijski razvoj HAKOM-a temelji se na:

- unapređenju organizacije rada, procesa i procedura,
- unapređenju upravljanja projektima i kvalitete provedbe projekata,
- učinkovitom donošenju odluka,
- razvoju poticajne organizacijske kulture i pozitivne organizacijske klime,
- efikasnoj i podržavajućoj internoj komunikaciji,
- unapređenju stila vođenja i upravljanja u organizaciji,

- unapređenju vještina upravljanja promjenama.

HAKOM kao organizacija treba intenzivnije poticati razvoj procesa rada i novih kompetencija kod zaposlenika. Zaposlenici HAKOM-a trebaju biti agilni, spremni na promjene i suočavanje s novim ili složenijim radnim zahtjevima.

Nastavit će se digitalizacija poslovanja s ciljem pojednostavljenja i ubrzanja poslovnih procesa te smanjenja troškova poslovanja. HAKOM će poštivati načela „digitalno kao standard“, „samo jednom“ te „interoperabilnost kao standard“. Poštivanje tih načela dovest će do otvorenosti, učinkovitosti i uključenosti, što će osigurati cjelovite, personalizirane i prilagođene usluge za sve korisnike HAKOM-ovih usluga. Digitalizacija poslovanja će postupno smanjivati količinu administrativnih poslova zbog čega je potrebno planirati i poduzeti konkretne korake s ciljem razvoja kadra, pogotovo onog koji se dosad isključivo bavio takvim poslovima.

Za ostvarenje misije i ciljeva HAKOM-a nužna je kvalitetna interna komunikacija i komunikacija prema javnosti.

Širu javnost treba osvijestiti da je HAKOM regulator za elektroničke komunikacije, željezničke i poštanske usluge. Stoga će HAKOM kontinuirano, sustavno i proaktivno informirati i educirati javnost o:

- važnim temama za korištenje i razvoj mrežnih usluga,
 - važnosti investicija u nove tehnologije i infrastrukturu,
 - važnosti brige za prava korisnika, a posebice onih iz ranjivih skupina,
 - temama iz mrežnih djelatnosti za koje HAKOM nije primarno zadužen, ali predstavljaju vrijednost za krajnjeg korisnika, kao i o bitnim informacijama iz drugih institucija s kojima HAKOM surađuje.
- Interna komunikacija usmjerit će se na osvještavanje važnosti ispunjena misije i ciljeva HAKOM-a, promociju vrijednosti HAKOM-a, povećanje jasnoće uloge i odgovornosti

zaposlenika, povećanje angažiranosti zaposlenika, razmjenu informacija između struka i unutarnjih ustrojstvenih jedinica, važnosti izgradnje kompetencija, te upravljanje promjenama.

U HAKOM-u želimo razvijati kulturu angažiranosti, usmjerenosti na operativnu i poslovnu izvrsnost. Zbog toga je potrebno:

- postaviti jasnija očekivanja pred zaposlenike kroz sustav upravljanja radnim učinkom,
- pratiti, poticati i priznavati kvalitetan rad,
- davati jasnu povratnu informaciju o radu koji ne zadovoljava propisane standarde, odnosno ne ostvaruje zadane ciljeve,
- promicati i nagrađivati konkretne rezultate, sukladno unaprijed definiranim i transparentnim kriterijima.

[Razvijati kompetencije potrebne za agilno poslovanje i izvršenje ciljeva](#)

U HAKOM-u je ključno definirati i razvijati stručne i druge kompetencije koje su potrebne za uspješan rad na svakom radnom mjestu. Važno je identificirati u kojoj mjeri zaposlenici već imaju razvijene potrebne kompetencije te koliko sveobuhvatno preuzimaju svoju odgovornost, a gdje je nužan njihov daljnji razvoj, kako bi mogli odgovoriti na postojeće i nove izazove te ostvarivati zacrtane ciljeve.

Kako bi HAKOM povećao agilnost poslovanja i kako bi kao organizacija bili sposobni izvršiti zadane ciljeve prioritetno je:

- unaprijediti postojeću organizacijsku strukturu, što obuhvaća redefiniranje opisa poslova, standarda kvalitete i potrebnih kompetencija za svako radno mjesto,
- unaprijediti postojeću organizaciju rada unutar ustrojstvenih jedinica usmjerenu ostvarenju operativne i poslovne izvrsnosti te razvoju ljudskih potencijala,
- proširiti znanja i vještine rukovodećeg kadra iz područja organizacijskog razvoja, kako bi preuzeli aktivnu ulogu prilikom planiranja i provedbe aktivnosti za razvoj poslovanja,

- osigurati kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima, kao podršku rukovodstvu prilikom planiranja organizacijskog razvoja i provedbe organizacijskih promjena,
- ojačati procese interne komunikacije i upravljanja promjenama, radi učinkovitog provođenja odluka i stvaranja kulture angažiranosti unutar HAKOM-a.

Snažnu ulogu u razvoju kompetencija zaposlenika imaju rukovoditelji, od kojih se očekuje da kod zaposlenika iniciraju produktivan rad orijentiran prema rezultatima, potiču ih na preuzimanje dodatnih odgovornosti te ih motiviraju na profesionalni razvoj i napredak. Stoga u HAKOM-u treba jačati svijest o značaju organizacijskog razvoja te razviti potrebne kompetencije rukovoditelja kako bi ga uspješno vodili.

U HAKOM-u je potrebno planirano razvijati kompetentne stručnjake i pri tome usklađivati potrebe organizacije da odgovori na postojeće i nove zahtjeve poslovanja s afinitetima i potencijalima zaposlenika. Važno je postojeći

proces edukacije zaposlenika unutar HAKOM-a učiniti sustavnijim, što uključuje:

- redovito planiranje obrazovnih potreba na organizacijskoj razini, temeljenih na utvrđenoj razlici između trenutne i potrebne razine razvijenosti traženih kompetencija zaposlenika,
- organizaciju i provedbu ciljanih internih i eksternih edukacijskih programa, sukladno utvrđenim potrebama,
- poticanje transfera novih znanja i vještina u svakodnevnu radnu praksu,
- vrednovanje učinkovitosti provedenih edukacija, s ciljem njihova daljnjeg planiranja.

Implementacija sustava razvoja karijere zaposlenika značajno će utjecati na motiviranost i razinu angažiranosti zaposlenika u dosezanju potrebne razine razvijenosti kompetencija.