

KOŠARKAŠKI KLUB ZADAR

sportsko dioničko društvo za obavljanje sportskih djelatnosti | KK ZADAR Plc.

Dana 7. kolovoza 2026. direktor društva KK ZADAR s.d.d. (sjedište u Zadru, Obala kralja Tomislava 1, OIB: 69533397083) Roko Jurlina, uz prethodnu suglasnost Nadzornog odbora, donio je sljedeću

STRATEGIJU UPRAVLJANJA RIZICIMA

KK ZADAR s.d.d.

za razdoblje 2026.–2028.

1. UVOD I SVRHA STRATEGIJE

KK Zadar s.d.d. (u daljnjem tekstu: Društvo) posluje u okruženju u kojem se sportski rezultat, javni interes, komercijalni prihodi, ugovorne obveze, regulatorni zahtjevi i očekivanja navijača međusobno snažno povezuju. Upravljanje rizicima zato nije izdvojena administrativna aktivnost, nego sastavni dio planiranja momčadi, financiranja, ugovaranja, organizacije utakmica, upravljanja ljudima i svakodnevnog odlučivanja.

Ovom Strategijom utvrđuju se zajednička pravila, odgovornosti i standardi za upravljanje strateškim, financijskim, sportskim, operativnim, regulatornim, integritetnim, informacijskim i reputacijskim rizicima. Strategija se primjenjuje na sva tijela Društva, rukovoditelje, zaposlenike, sportski sektor, stručni stožer, vanjske suradnike i poslovne procese, u opsegu koji proizlazi iz njihovih ovlasti i ugovornih obveza.

- pružiti razumnu sigurnost da će sportski i poslovni ciljevi biti ostvareni uz zakonito, etično, ekonomično, učinkovito i djelotvorno korištenje sredstava;
- pravodobno prepoznati događaje koji mogu ugroziti likvidnost, licenciranje, kontinuitet i ugled Društva;
- osigurati da se rizici razmatraju prije donošenja značajnih odluka i preuzimanja obveza;
- odrediti prihvatljivu razinu rizika i pragove za obveznu eskalaciju;
- povezati registar rizika s financijskim planom, mapom procesa, internim kontrolama, antikorupcijskim planom i planovima unutarnje revizije;
- uspostaviti redovito, sažeto i odgovorno izvještavanje Uprave i Nadzornog odbora.

2. PRAVNI I METODOLOŠKI OKVIR

Strategija je izrađena kao razmjerni interni okvir, uzimajući u obzir status sportskog dioničkog društva u većinskom javnom vlasništvu. Prije konačnog usvajanja pravna i financijska funkcija trebaju potvrditi konačan opseg obveza Društva.

- Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru
- Pravilnik o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru, do njegove izmjene ili zamjene usklađenim propisom;
- Smjernice za upravljanje rizicima u poslovanju institucija javnog sektora Ministarstva financija;
- Zakon o fiskalnoj odgovornosti i propisi o sastavljanju i predaji Izjave o fiskalnoj odgovornosti;
- Zakon o računovodstvu (NN 85/2024, 145/2024, 151/2025 i 59/2026), osobito kriteriji razvrstavanja poduzetnika;
- Zakon o sportu, pravila nadležnih košarkaških saveza, liga i organizatora natjecanja;

Sjedište u Zadru, Obala kralja Tomislava 1 | Upisano u registar Trgovačkog suda u Zadru | OIB: 69533397083, MBS: 110033507

Temeljni kapital 5.891.358,00 EUR | Član uprave: Roko Jurlina | e: info@kkzadar.hr, web: kkzadar.hr

IBAN: HR2424070001100381007 otvoren kod OTP BANKA HRVATSKA d.d. | HR7524020061100653895 otvoren kod ERSTE & STEIERMÄRKISCHE BANK d.d.



OSVAJAČI NACIONALNOG PRVENSTVA
1965 • 1967 • 1968 • 1974 • 1975 • 1986
2005 • 2008 • 2021 • 2023 • 2024 • 2025



OSVAJAČI NACIONALNOG KUPA
1970 • 1998 • 2000 • 2003 • 2005
2006 • 2007 • 2020 • 2021 • 2024



OSVAJAČI ABA LIGE
2003

- Zakon o zaštiti prijavitelja nepravilnosti, propisi o javnoj nabavi, zaštiti osobnih podataka, sigurnosti, radu i porezima – u dijelu primjenjivom na Društvo;

- Međunarodni okvir za unutarnju kontrolu COSO i načela modela „tri linije“, uz razmjernu primjenu.

Zakonski minimum i dobro upravljanje nisu isto. Neovisno o tome ispunjava li Društvo kriterije velikog poduzetnika, Uprava je odgovorna uspostaviti upravljanje rizicima kao cjelovit proces. Ova Strategija predstavlja dobrovoljno strukturiran i dokumentiran način ispunjavanja te odgovornosti.

3. POSLOVNI KONTEKST I POČETNI PROFIL RIZIKA

Početni profil temelji se na dostavljenom financijskom planu, mapi poslovnih procesa, bilješkama uz financijske izvještaje, pravilniku o unutarnjim kontrolama, antikorupcijskom planu i drugim radnim aktima Društva. Profil treba potvrditi na radionici s vlasnicima procesa u roku od 60 dana od usvajanja Strategije.

Financijska održivost	Plan za 2026./2027. iskazuje prihode 1.421.100 EUR, rashode 2.870.000 EUR i planirani gubitak 1.448.900 EUR. Sredstva Grada Zadra od 3.500.000 EUR prikazana su odvojeno, što stvara visoku ovisnost o pravnoj osnovi, dinamici i namjenskom korištenju vlasničkog financiranja.
Sportski model	Sportski rezultat ovisi o pravodobnom i kontroliranom planiranju roстера, ugovaranju igrača i trenera, zdravstvenoj raspoloživosti, registraciji i licenciranju te kvaliteti logistike i stručnog rada.
Prihodi i tržište	Prihodi od sponzorstava, ulaznica, pretplata, merchandisinga i drugih komercijalnih izvora izloženi su potražnji, rezultatima momčadi, reputaciji, naplati i koncentraciji na ograničen broj partnera.
Javni interes i integritet	Većinsko javno vlasništvo povećava zahtjeve transparentnosti, namjenskog korištenja sredstava, sprječavanja sukoba interesa, sljedivosti ugovora i pouzdanog izvještavanja.
Organizacijski kapacitet	Razmjerno mali broj zaposlenih povećava rizik koncentracije znanja, nedovoljnog razdvajanja dužnosti, ovisnosti o ključnim osobama i preopterećenja kontrolnim zahtjevima.

Početno su kao kritična ili visoka područja prepoznati: likvidnost i kontinuitet financiranja, pokriće gubitaka, upravljanje obvezama, ostvarenje komercijalnih prihoda, usklađenost sportskog budžeta, licenciranje, ugovaranje igrača i posrednika, naplata potraživanja, kibernetička sigurnost, sigurnost događanja, ozljede ključnih igrača, integritet natjecanja i reputacijski incidenti.

4. CILJEVI UPRAVLJANJA RIZICIMA

C1 – Održivo financiranje i likvidnost	osigurati pravodobno podmirenje plaća, poreza, doprinosa, dobavljača i sportskih obveza; povezati svaku novu obvezu s izvorom financiranja i projekcijom novčanog toka.
C2 – Usklađen sportski i financijski plan	spriječiti da sportske obveze premaše odobreni budžet te osigurati scenarije za odstupanja rezultata, prihoda i raspoloživosti igrača.
C3 – Zakonitost, licenciranje i integritet	održati licencije i registracije, spriječiti nepravilnosti, korupciju, sukobe interesa, nedopušteno kladenje, manipulaciju natjecanjem i doping.
C4 – Pouzdani prihodi i naplata	diverzificirati izvore prihoda, ugovarati mjerljive protučinidbe, pravodobno fakturirati i sustavno naplaćivati potraživanja.
C5 – Sigurnost i kontinuitet	zaštititi igrače, zaposlenike, navijače, osobne podatke, objekte i informacijske sustave te osigurati nastavak kritičnih aktivnosti u kriznim okolnostima.

C6 – Odgovorno upravljanje i transparentnost	osigurati jasne ovlasti, razdvajanje dužnosti, dokumentirane odluke i pravodobne izvještaje Upravi, Nadzornom odboru, vlasniku i drugim dionicima.
--	--

5. NAČELA I KULTURA RIZIKA

Odgovornost je kod vlasnika cilja	Rizikom primarno upravlja osoba koja je odgovorna za cilj, proces, ugovor, prihod ili trošak na koji se rizik odnosi.
Rizik se razmatra prije odluke	Značajne odluke, ugovori, zapošljavanja, angažmani, nabave i projekti moraju sadržavati sažetu procjenu rizika i financijskog učinka.
Nema skrivanja loših vijesti	Pravodobno izvještavanje o problemu smatra se odgovornim ponašanjem. Odgađanje, umanjivanje ili prikrivanje rizika predstavlja povredu upravljačke odgovornosti.
Razmjernost	Dubina procjene i kontrole ovisi o vrijednosti, složenosti, osjetljivosti i mogućim posljedicama aktivnosti.
Dokumentiranost i sljedivost	Procjene, odluke, prihvaćanje rizika, iznimke i korektivne mjere moraju imati dokaz i odgovornu osobu.
Učenje i poboljšanje	Incidenti, gotovo nastali incidenti, revizijski nalazi i odstupanja koriste se za ažuriranje kontrola i procesa, a ne samo za utvrđivanje krivnje.

6. ORGANIZACIJA, ULOGE I ODGOVORNOSTI

Nadzorni odbor	razmatra i odobrava Strategiju kada je to propisano ili određeno internim ovlastima; najmanje jednom godišnje ocjenjuje djelotvornost upravljanja rizicima; prati kritične rizike i provedbu mjera; traži korektivne aktivnosti.
Uprava Društva	odgovorna je za sustav; određuje apetit i tolerancije; imenuje Koordinatora i vlasnike rizika; osigurava resurse; odlučuje o prihvaćanju značajnog preostalog rizika; izvještava Nadzorni odbor.
Koordinator za upravljanje rizicima	održava metodologiju i registar; organizira radionice; provjerava potpunost procjena; konsolidira izvješća; prati rokove mjera; ne preuzima odgovornost vlasnika rizika.
Vlasnici procesa i rizika	utvrđuju i procjenjuju rizike; provode kontrole i mjere; prate pokazatelje; odmah prijavljuju incident ili promjenu izloženosti; potvrđuju status rizika u rokovima izvještavanja.
Financije i računovodstvo	prate likvidnost, plan–ostvarenje, obveze, potraživanja, poreze i financijske pokazatelje; potvrđuju financijski učinak rizika; održavaju ključne financijske kontrole.
Sportski sektor i stručni stožer	upravlja rizicima roстера, sportskog budžeta, registracije, opterećenja, ozljeda, putovanja, ponašanja i sportskog integriteta.
Pravna, HR, IT, sigurnosna i komercijalna funkcija	upravlja rizicima u svom području i osiguravaju stručnu procjenu ugovora, zaposlenika, podataka, događanja, partnera i prihoda.
Unutarnja revizija / neovisna provjera	ako je uspostavljena, neovisno procjenjuje primjerenost i djelotvornost upravljanja rizicima. Ne smije preuzeti vlasništvo nad rizicima niti donositi operativne odluke.
Svi zaposlenici i suradnici	primjenjuju kontrole, čuvaju podatke i imovinu te bez odgode prijavljuju rizike, pogreške, nepravilnosti, incidente i sukobe interesa.

7. APETIT ZA RIZIK I TOLERANCIJE

Apetit za rizik predstavlja količinu i vrstu rizika koju je Društvo spremno prihvatiti radi ostvarivanja ciljeva. Tolerancija je dopušteno odstupanje od cilja ili limita. Sljedeće izjave i pragovi predstavljaju početni prijedlog koji Uprava treba potvrditi nakon prve cjelovite procjene.

Područje	Apetit	Izjava
Zakonitost, etika, korupcija, sportski integritet	Nulta ili vrlo niska tolerancija	Nema svjesnog kršenja propisa, fiktivnih ugovora, mita, manipulacije natjecanjem, dopinga, nedopuštenog kladenja ili prikrivanja podataka.
Zdravlje, sigurnost i zaštita djece	Nulta ili vrlo niska tolerancija	Aktivnost se prekida kada nisu ispunjeni zdravstveni, sigurnosni ili zaštitni uvjeti.
Likvidnost, plaće, porezi i licenciranje	Vrlo niska tolerancija	Obveze koje mogu ugroziti plaće, poreze, registraciju, licencu ili nastavak natjecanja ne prihvaćaju se bez osiguranog izvora i pisanog plana.
Financijski plan i troškovi	Niska tolerancija	Odstupanje se prihvaća samo uz objašnjenje, korektivnu mjeru i odobrenje prema matrici ovlasti.
Reputacija i osobni podaci	Niska tolerancija	Visoki standard provjere objava, ugovora, pristupa podacima i reakcije na incident.
Sportski rezultat i razvoj igrača	Umjerena tolerancija	Dopušten je kontrolirani rizik koji je svojstven sportskom natjecanju, uz poštovanje sportskog budžeta i zdravstvenih standarda.
Komercijalne inicijative i digitalizacija	Umjerena tolerancija	Dopušteni su pilot-projekti i novi modeli prihoda ako su ograničeni, mjerljivi, ugovorno zaštićeni i imaju plan izlaska.

7.1. Predloženi pragovi za obvezno postupanje

Područje	Okidač	Minimalna reakcija
Likvidnost	13-tjedna projekcija pokazuje negativnu raspoloživu likvidnost ili nemogućnost podmirenja prioritetnih obveza u idućih osam tjedana	odmah Upravi; tjedni plan likvidnosti i mjere
Plan–ostvarenje	mjesečno odstupanje značajne stavke > 5 % – pojačano praćenje; kumulativno odstupanje > 10 % ili povećanje planiranog gubitka – korektivni plan i razmatranje rebalansa	najkasnije uz mjesečni izvještaj
Prihodi	procjena ostvarenja sponzorstava, ulaznica ili drugih glavnih prihoda padne ispod 90 % plana za razdoblje	revizija pipelinea, naplate i rashoda
Obveze	dospjele plaće, porezi, doprinosi, obveze prema savezu ili druge obveze koje mogu ugroziti licencu ili natjecanje	isti radni dan
Ugovori i sportski budžet	predložena obveza nije u odobrenom budžetu, nema izvor financiranja ili bi povećala maksimalnu izloženost prema igraču/agentu iznad limita Uprave	obvezna procjena i posebno odobrenje prije potpisa
Sigurnost, podaci i integritet	ozbiljna ozljeda, sigurnosni incident, povreda osobnih podataka, sumnja na manipulaciju, doping, prijevaru ili korupciju	odmah aktivirati incidentni protokol i obavijestiti odgovorne osobe

8. METODOLOGIJA PROCJENE RIZIKA

Svaki rizik opisuje se u obliku: zbog [uzroka] može nastati [neizvjestan događaj], što može dovesti do [posljedice za cilj]. Procjenjuju se inherentni rizik prije kontrola i preostali rizik nakon postojećih kontrola. Učinak se ocjenjuje prema najtežoj vjerodostojnoj posljedici, a ne prosjeku posljedica.

Ocjena	Naziv	Okvirna učestalost / vjerojatnost	Opis
1	Vrlo mala	< 10 %; jednom u više od 5 godina	Događaj nije zabilježen ili bi zahtijevao iznimne okolnosti.
2	Mala	10–30 %; jednom u 3–5 godina	Moguće, ali nije uobičajeno u redovitom poslovanju.
3	Srednja	31–60 %; jednom u 1–3 godine	Događaj se povremeno pojavljuje ili postoje jasni rani signali.
4	Velika	61–80 %; jednom godišnje ili češće	Vjerojatno bez dodatnih mjera; zabilježeni slični slučajevi.
5	Vrlo velika	> 80 %; više puta godišnje / neposredno	Očekuje se ili već nastaje; kontrola je nedostatna ili ne postoji.

Ocjena	Financije	Sportski/operativni ciljevi	Usklađenost i ugled	Zdravlje i sigurnost
1	< 0,5 % godišnjih rashoda; bez utjecaja na likvidnost	manje kašnjenje; cilj se ostvaruje	interni propust bez vanjskih posljedica	bez ozljede; zanemariv događaj
2	0,5–2 %; pokrivo unutar pozicije	ograničeno odstupanje; kratki prekid	manja povreda ili lokalna pritužba	lakša ozljeda / kratkotrajna poteškoća
3	2–5 %; potrebna preraspodjela ili mjera	neostvarenje dijela cilja; značajniji prekid	nalaz nadzora, ugovorni spor ili negativan publicitet	ozljeda s izostankom; više pogođenih osoba
4	5–10 %; ugrožena likvidnost ili potreban rebalans	ugrožen sportski cilj, ključni proces ili raspoloživost momčadi	ozbiljna povreda, kazna, gubitak važnog partnera ili širok negativan publicitet	teška ozljeda ili ozbiljan sigurnosni incident
5	> 10 %; nemogućnost podmirenja obveza / nastavka bez izvanrednog financiranja	gubitak licence, prekid natjecanja ili dugotrajna zastoј	kazneni postupak, teška prijevarena, sustavna nepravilnost ili trajno narušen ugled	smrtni ishod, trajna invalidnost ili katastrofalan događaj

Rezultat	Razina	Postupanje
1–4	Nizak	vlasnik prati; postojeće kontrole; pregled najmanje polugodišnje
5–9	Srednji	planirati poboljšanje prema trošku i koristi; tromjesečno praćenje
10–16	Visok	pisani plan postupanja, rok i KRI; mjesečno izvještavanje Uprave
17–25	Kritičan	odmah eskalirati; Uprava odlučuje o hitnim mjerama; Nadzorni odbor se obavještava bez odgode

8.1. Odgovori na rizik

Izbjegavanje	ne započeti ili prekinuti aktivnost kada rizik nije prihvatljiv i ne može se razumno smanjiti.
Smanjivanje	uvesti ili ojačati kontrole, promijeniti proces, rokove, ugovorne uvjete, limite ili resurse.
Prijenos / dijeljenje	osiguranje, jamstvo, ugovorna zaštita, outsourcing ili raspodjela rizika na partnera, bez prijenosa odgovornosti Društva.
Prihvatanje	svjesno zadržati preostali rizik kada je unutar apetita ili je trošak daljnjih mjera nerazmjeran; prihvatanje mora biti dokumentirano.

Iskorištavanje prilike	poduzeti kontrolirani rizik radi sportskog, komercijalnog ili organizacijskog poboljšanja, uz jasne limite i plan izlaska.
------------------------	--

9. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

1. Postavljanje ciljeva i konteksta	Potvrditi cilj, vlasnika, rok, pokazatelj i raspoložive resurse. Rizik bez povezanog cilja nije dovoljno određen.
2. Utvrđivanje rizika	Koristiti mapu procesa, planove, ugovore, podatke, incidente, pritužbe, nalaze revizije, promjene propisa, scenarije i radionice.
3. Analiza uzroka i posljedica	Odvojiti korijenske uzroke, događaj i posljedice; utvrditi pogođene dionike i međuovisnosti.
4. Procjena inherentnog rizika	Ocijeniti vjerojatnost i učinak prije postojećih kontrola.
5. Procjena kontrola	Naveći preventivne, detektivne i korektivne kontrole; odrediti vlasnika, učestalost i dokaz; ocijeniti dizajn i provedbu.
6. Procjena preostalog rizika	Ponovno ocijeniti vjerojatnost i učinak nakon djelovanja kontrola i usporediti s apetitom.
7. Odabir odgovora i mjera	Odrediti mjeru, odgovornu osobu, rok, resurse, očekivani učinak i ciljnu razinu rizika.
8. Praćenje pokazatelja	Odabrati najviše tri ključna pokazatelja rizika (KRI) i pragove zeleno–žuto–crveno.
9. Izvještavanje i eskalacija	Izvijestiti prema razini rizika i odmah za incident ili naglu promjenu.
10. Pregled i učenje	Nakon provedbe mjere ili incidenta ocijeniti djelotvornost i ažurirati proces, kontrolu, registar i Strategiju.

10. KATEGORIJE RIZIKA I POVEZANOST S POSLOVNIM PROCESIMA

Kategorija	Primjeri	Povezani procesi iz Mape
Strateški i upravljački	vlasnička očekivanja, ciljevi, korporativno upravljanje, kvaliteta odluka, promjene propisa i okruženja	U-01 do U-06
Financijski i likvidnosni	izvori financiranja, gubici, novčani tok, obveze, potraživanja, porezi, kamate, valutni rizik	U-03; P-03 do P-07
Sportski	roster, rezultat, razvoj mladih, registracija, licenciranje, trening, ozljede, antidoping, putovanja	S-01 do S-09
Komercijalni i tržišni	sponzorstva, ulaznice, pretpate, merchandising, medijska prava, projekti i donacije	K-01 do K-06
Ugovorni, pravni i usklađenost	ugovori, nabava, radni odnosi, javna sredstva, zaštita podataka, sporovi i rokovi	P-01, P-02, P-08, P-10, P-13
Operativni i kontinuitet	utakmice, objekti, logistika, dobavljači, oprema, arhiva, prekidi i krizni događaji	S-07, S-09, P-09, P-11, P-12
Integritet, prijevara i korupcija	sukob interesa, pogodovanje, fiktivne usluge, zlouporaba ulaznica, mita, manipulacija natjecanjem	U-04, P-01, P-02, P-04, P-13; sve sportske i komercijalne aktivnosti
Informacijski i kibernetički	dostupnost sustava, pristupi, sigurnosne kopije, phishing, osobni i medicinski podaci	P-10 i svi digitalizirani procesi
Ljudski resursi i organizacijski kapacitet	ključne osobe, kompetencije, sukob uloga, radno opterećenje, nasljeđivanje i kultura	P-08; sve funkcije
Reputacijski i komunikacijski	mediji, navijači, vlasnik, partneri, incidenti i javna objava	K-03; U-05; svi procesi

11. IZVJEŠTAVANJE, ESKALACIJA I KOMUNIKACIJA

Učestalost	Sadržaj	Primatelj / tijek
Odmah / najkasnije isti radni dan	incident, sumnja na prijevaru ili korupciju, ozbiljna povreda podataka, sigurnosni ili zdravstveni događaj, ugroza licence/natjecanja, kritični rizik	vlasnik rizika → Uprava; prema potrebi Nadzorni odbor, vlasnik, nadležno tijelo, osiguratelj ili povjerljiva osoba
Tjedno	kritična likvidnost, krizna mjera, oporavak sustava, provedba hitnog plana	Uprava i odgovorni tim
Mjesečno	visoki rizici, financijski KRI, plan-ostvarenje, likvidnost, naplata, obveze, sportski budžet i ugovori	Koordinator konsolidira; Uprava razmatra i odlučuje
Tromjesečno	cjeloviti registar, mjere, incidenti, trendovi i rizici izvan apetita	Uprava; sažetak Nadzornom odboru
Polugodišnje	provedba Strategije i najveći rizici; obvezno za velika društva prema posebnom modelu	Uprava / osoba koja rukovodi kontrolnom funkcijom, ako je uspostavljena → Nadzorni odbor
Godišnje	procjena sustava, osvježeni apetit, top-rizici, status mjera i plan iduće godine	Nadzorni odbor / Glavna skupština / vlasnik prema ovlastima i obvezama

Izvješće mora biti sažeto i usmjereno na odluku. Za svaki rizik izvan apetita navodi se: što se promijenilo, trenutna izloženost, učinak na cilj i novčani tok, status mjera, odluka koja se traži, odgovorna osoba i rok. Zeleno izvješće bez navođenja kašnjenja, nedostataka kontrola ili loših trendova nije prihvatljivo.

12. POVEZIVANJE RIZIKA S PLANIRANJEM, ODLUČIVANJEM I UNUTARNJIM KONTROLAMA

Strategija i godišnji plan	svaki strateški cilj ima vlasnika, pokazatelj, tri do pet ključnih rizika i mjere.
Financijski plan i rebalans	pretpostavke prihoda i rashoda povezuju se s rizicima i scenarijima; promjena visokog rizika može biti okidač za rebalans.
Sportski budžet i roster	svaki angažman sadrži ukupnu ugovornu izloženost, bonuse, porezni učinak, opcije raskida, zdravstveni i izvedbeni rizik te izvor financiranja.
Nabava i ugovori	vrijednost i osjetljivost određuju dubinu provjere dobavljača, konkurentnost, sukob interesa, instrumente osiguranja i razinu odobrenja.
Sponzorstva i prihodi	procjenjuju se naplativost, koncentracija, protučinidbe, reputacija partnera, raskid i nenovčane kompenzacije.
Javna sredstva	vodi se analitika po izvoru i namjeni, provjera prihvatljivosti troška, dokaz izvršenja i izvještavanje davatelju.
IT i osobni podaci	novi sustav ili obrada prolazi procjenu pristupa, sigurnosnih kopija, dobavljača, privatnosti, oporavka i izlazne strategije.
Upravljanje učinkom	pokazatelji rizika prikazuju se uz poslovne pokazatelje; ostvarenje cilja uz neprihvatljiv rizik ne smatra se uspješnim upravljanjem.

13. KONTINUITET POSLOVANJA I KRIZNO UPRAVLJANJE

Društvo uspostavlja Plan kontinuiteta poslovanja za najmanje: platni promet i obračun plaća, registraciju i licenciranje, organizaciju utakmica, ključne IT sustave i podatke, komunikaciju u krizi, zdravstvene incidente,

putovanja momčadi te pristup ugovorima i dokumentaciji. Plan mora sadržavati zamjene ključnih osoba, kontaktne liste, prioritetne aktivnosti, maksimalno prihvatljiv prekid, način oporavka i komunikacijska ovlaštenja.

- krizni tim imenuje Uprava, a sastav ovisi o vrsti događaja;
- jedna osoba vodi operativni odgovor, a jedna komunikaciju i zapisnik;
- sve izvanredne odluke i troškovi dokumentiraju se, uključujući razlog i naknadno odobrenje;
- najmanje jednom godišnje provodi se stolna vježba za scenarij likvidnosti, kibernetičkog incidenta ili prekida organizacije utakmice;
- nakon incidenta izrađuje se izvješće o uzroku, odgovoru, šteti, poukama i korektivnim mjerama.

14. PROVEDBENI PLAN 2026.–2028.

Faza	Rok	Aktivnost	Nositelj	Dokaz / rezultat	Status
2026. – uspostava	30 dana	imenovati Koordinatora i vlasnike ključnih rizika; potvrditi ovlasti i način izvještavanja	Uprava	odluka i popis vlasnika	nije započeto
2026. – uspostava	60 dana	održati radionice po upravljačkim, sportskim, komercijalnim i potpornim procesima; potvrditi početni registar	Koordinator + vlasnici procesa	odobren registar v1.0	nije započeto
2026. – financije	odmah i kontinuirano	uvesti 13-tjednu projekciju novčanog toka, mjesečni plan–ostvarenje, aging potraživanja i obveza te scenarij financiranja	Uprava + financije	mjesečni paket upravljanja	nije započeto
2026. – kontrole	90 dana	za kritične i visoke rizike dokumentirati ključne kontrole, vlasnike, dokaz i plan testiranja	vlasnici procesa + Koordinator	matrica kontrola	nije započeto
2026. – incidenti	do 31.12.2026.	usvojiti protokole za kibernetički incident, sigurnost utakmice, zdravstveni događaj, nepravilnost i reputacijsku krizu	Uprava + stručne funkcije	odobreni protokoli	nije započeto
2027. – integracija	Q1–Q2	povezati rizike s financijskim planom, sportskim budžetom, nabavom, ugovorima i izvještavanjem Upravi	Uprava + financije + sportski sektor	procjena rizika uz ključne odluke	nije započeto
2027. – KRI	Q2	uspostaviti nadzoru ploču ključnih pokazatelja za top 10 rizika	Koordinator + IT/financije	mjesečni KRI dashboard	nije započeto
2027. – kontinuitet	Q3	provesti stolnu vježbu i test oporavka podataka; ažurirati plan kontinuiteta	krizni tim + IT	izvješće vježbe i mjere	nije započeto
2027. – osiguranje	Q4	provesti neovisnu provjeru odabranih visokih rizika i učinkovitosti kontrola	unutarnja revizija / neovisna osoba	izvješće i preporuke	nije započeto
2028. – zrelost	Q1–Q3	ocijeniti zrelost sustava, kulturu rizika, kvalitetu podataka i provedbu mjera; ispraviti nedostatke	Uprava + Nadzorni odbor	ocjena zrelosti i plan poboljšanja	nije započeto
2028. – obnova	do 30.09.2028.	izraditi novu Strategiju za sljedeće razdoblje na temelju rezultata, incidenata i promjena okruženja	Koordinator + Uprava	prijedlog nove Strategije	nije započeto

15. PRAĆENJE, OCJENA ZRELOSTI I IZMJENE STRATEGIJE

Koordinator jednom godišnje priprema izvješće o provedbi Strategije. Uprava razmatra izvješće i predlaže izmjene, a Nadzorni odbor ocjenjuje djelotvornost upravljanja rizicima u okviru svojih ovlasti. Izvanredno preispitivanje provodi se nakon ozbiljnog incidenta, značajne promjene financiranja ili vlasništva, promjene natjecanja, reorganizacije, uvođenja važnog IT sustava, promjene propisa ili kada se dva uzastopna razdoblja ne postižu ključni ciljevi.

1 – Početno	rizici se rješavaju pretežno reaktivno; nema jedinstvenog registra i izvještavanja.
2 – Osnovno	postoji registar i odgovornosti, ali procjene i mjere nisu dosljedne.
3 – Uređeno	rizici su povezani s ciljevima i procesima; redovito se izvještava i prate mjere.
4 – Integrirano	rizik je sastavni dio planova, ugovora, budžeta, pokazatelja i odlučivanja; kontrole se testiraju.
5 – Optimizirano	koriste se trendovi, scenariji, automatizirani KRI, analiza incidenata i kontinuirano poboljšanje.

Ciljana razina do kraja 2028. je najmanje razina 3 – uređeno, a za likvidnost, ugovore, licenciranje, javna sredstva, sigurnost i kibernetičku zaštitu razina 4 – integrirano.

Košarkaški klub
ZADAR s.d.d.

KK ZADAR s.d.d.,
zastupano po direktoru g. Roko Jurlina

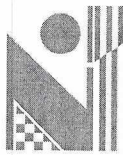
BROJ: 98/26
Zadar, 7. kolovoza 2026.

PRILOG 1. POČETNI REGISTAR KLJUČNIH RIZIKA

Radna procjena. Ocjene i mjere u nastavku nisu konačne. Vlasnici procesa moraju ih potvrditi na radionici, utvrditi djelotvornost postojećih kontrola i unijeti rokove u operativni registar. Oznaka I = inherentni rizik, P = preostali rizik.

ID	Rizik / posljedica	Kategorija	Vlasnik	I	Postojeće kontrole	Ključne mjere 2026.–2028.	KRI / rami signal	Cij P
R-01	Likvidnost i nemogućnost pravodobnog podmirenja prioriteta obveza	Financijski	Uprava / financije	5×5=25	13-tjedna projekcija; prioriteti plaćanja; mjesečni plan-ostvarenje	Tjedni cash-flow, scenariji financiranja; limit novih obveza; plan reprograma/naplate	saldo raspoložive likvidnosti; dospijele obveze, tjedni deficit	4×5=20
R-02	Kašnjenje, nedostajnost ili neodgovarajući pravni/računovodstveni tretman sredstava vlasnika za pokriće gubitaka	Strateški/financijski	Uprava	4×5=20	odluke, ugovori i praćenje namjene	rokov i uvjeti prije preuzimanja obveza; mjesečno usklađenje s Gradom, rezervni scenarij	potvrđena sredstva; datum uplate; iznos bez pravne osnove	3×5=15
R-03	Nastavak gubitaka i ugrožavanje vremenske neograničenosti poslovanja / kapitala	Strateški/financijski	Uprava + NO	4×5=20	financijski plan; godišnji izvještaji	višegodišnji plan stabilizacije; scenariji kapitala i obveza, kvartalna procjena going concern	pokriće rashoda vlastitim prihodom; kumulirani gubirak; neto kapital	3×5=15
R-04	Neostvarenje sponzorskih, ticketing i drugih komercijalnih prihoda	Komercijalni	Komercijala / marketing	4×4=16	ugovori; prodajni plan; praćenje prodaje	pipe line po fazama; diverzifikacija; ranija prodaja pretplata; plan aktivacija i naplate	ugovoreno/plani; naplacenog/ugovoreno; koncentracija top 5	3×4=12
R-05	Nenapлата ili zakašnјela naplata potraživanja	Financijski	Financije + vlasnik prihoda	4×4=16	fakturiranje i opomene	mјesečni aging; kreditni limiti; instrumenti osiguranja, eskalacija 30/60/90 dana	DSO; potraživanja >60 i >90 dana; sporna potraživanja	3×4=12
R-06	Sportske i ugovorne obveze premašuju odobreni budžet	Sportski/financijski	Uprava	4×5=20	odobrenje ugovora; plan momčadi	ukupni trošak ugovora i bonusa; limit po poziciji; izvor financiranja; analiza scenarija prije potpisa	ugovorene obveze / sportski budžet; bonusi; neplanirani aneksi	3×4=12
R-07	Nepravodobna registracija ili gubitak licence zbog dokumentacije ili obveza	Usklađenost/sportski	Sportski sektor + financije	3×5=15	kalendar rokova; odgovorne osobe	licenci checklist; dvostruka provjera; rezervni rokov i status obveza tjedno u licencnom razdoblju	broj otvorenih uvjeta; dani do roka; dospijele obveze relevantne za licencu	2×5=10
R-08	Neodgovarajući ugovori s igračima, trenerima, agentima ili posrednicima	Ugovorni/integritet	Uprava + pravna funkcija	3×5=15	pisani ugovori; odobrenje potpisa	standardni predlošci; due diligence agenta; registar ugovora; provjera bonusa, rashoda, poreza i sukoba interesa	ugovori bez pravne provjere; posredničke naknade; aneksi izvan budžeta	2×4=8
R-09	Ozljede i nedostupnost ključnih igrača te prekomjerno opterećenje	Sportski/zdravstveni	Liječnik + trener + sportski sektor	4×4=16	medicinski pregledi; evidencija opterećenja	protokol i povratka; plan zamjena; osiguranje; analiza opterećenja i putovanja	broj dana izostanka; akutno/kronično opterećenje; ponovljene ozljede	3×4=12
R-10	Doping, nedopušteno kladenje ili manipulacija sportskim natjecanjem	Integritet	Uprava + sportski sektor	2×5=10	pravila saveza; ugovorne obveze	godišnja edukacija; izjave; kanal prijave; praćenje upozorenja; brzi protokol istrage	broj upozorenja/prijava; provedena edukacija; disciplinski postupci	1×5=5
R-11	Sigurnosni incident na domaćoj utakmici ili masovnom događanju	Operativni/sigurnost	Voditelj utakmice / operativa	3×5=15	sigurnosni plan; redari; koordinacija davorane	procjena po utakmici; evidencija incidenata; vježba evakuacije; kontrola kapaciteta i ulaza	incidenti; prekoračenje kapaciteta; neprovedene kontrole	2×4=8

ID	Rizik / posljedica	Kategorija	Vlasnik	I	Postojeće kontrole	Ključne mjere 2026.–2028.	KRI / rani signal	Cij P
R-12	Kibernetski napad, gubitak podataka ili nedostupnost ključnih sustava	IT/kibernetski	IT + Uprava	4×4=16	lozinke; sigurnosne kopije; antivirus	MFA; segmentirani pristupi; 3-2-1 backup; test povrata; phishing obuka; incidentni plan	neuspjeh prijave; stari backup; kritične zakrpe; vrijeme oporavka	3×4=12
R-13	Povreda osobnih, zdravstvenih ili ugovornih podataka	Pravni/IT	DPO/odgovorna osoba + IT	3×5=15	ograničeni pristupi; ugovori o povjerljivosti	evidencija ovlasti; klasifikacija podataka; provjera dijeljenja; rokovi čuvanja; procjena incidenta	neovlašteni pristupi; pogrešni primatelji; zahtjevi ispitivanja; incidenti	2×4=8
R-14	Sukob interesa, pogodoivanje, prijevара ili nenamjensko korištenje sredstava	Integritet/uskladenost	Uprava + Koordinator / povjerljiva osoba	3×5=15	antikorupcijski plan; odobrenja; računovodstvene kontrole	izjave o interesima; provjera povezanih osoba; evidencija darova; analitika javnih sredstava; kanal prijave	iznimke u nabavi; povezane osobe; anonimne prijave; nedokumentirane usluge	2×4=8
R-15	Nepravilna ili netransparentna nabava i odabir dobavljača	Nabava/uskladenost	Nabava + Uprava	3×4=12	ponude; odobrenja; plan nabave ako je primjenjiv	pragovi i matrica ovlasti; analiza tržišta; sukob interesa; provjera isporuke prije plaćanja	udio nabava bez konkurencije; iznimne ugovora; iznimke	2×3=6
R-16	Pogrešno ili zakašnjelo financijsko, porezno i fiskalno izvješćavanje	Financijski/uskladenost	Financije + Uprava	3×4=12	rokovnik; kontrole knjiženja; vanjski računovođa/revizor	closing checklist; usklađenja; pregled Uprave; backup odgovorne osobe; praćenje preporuka	kašnjenja; naknadne korekcije; otvorene preporuke; porezne kanale	2×3=6
R-17	Ovisnost o ključnim osobama i nedovoljno razdvajanje dužnosti	Organizacijski	Uprava / HR	4×4=16	opis poslova; ovlasti potpisa	zanijene; dokumentirane procedure; rotacija i dvostruke provjere; godišnji pregled pristupa	procesi bez zanijene; neiskorišteni odmor; jedna osoba inicira/odobri/evidentira	3×4=12
R-18	Gubitak ili zlouporaba ulaznica, gotovine, robe, opreme i zaliha	Operativni/prijevara	Marketing/operativa + financije	3×4=12	POS; inventure; zaduženja	bezgotovinska naplata; numerirane ulaznice; dnevni obračun; neovisna inventura; write-off odobrenje	storno; razlike blagajne; manjak inventure; besplatne ulaznice	2×3=6
R-19	Reputacijska kriza zbog rezultata, ponašanja, incidenta ili netočne komunikacije	Reputacijski	Uprava + komunikacije	4×4=16	glasnogovornik; odobrenje objava	krizni komunikacijski plan; media monitoring; pravila društvenih mreža; unaprijed odobrene poruke	negativne objave; vrijeme odgovora; povlačenje partnera; pritužbe	3×3=9
R-20	Prekid korištenja dvorane, putovanja, dobave ili druge kritične aktivnosti	Kontinuitet	Uprava + operativa	3×4=12	ugovori; alternativni dobavljači	plan kontinuiteta; kontaktna lista; alternativna dvorana/prijevoz; minimalne zalihe; krizna vježba	vrijeme prekida; broj jediničnih dobavljača; test plana	2×4=8
R-21	Nedostatna zaštita maloljetnih sportaša i neprikladno ponašanje prema djeci	Sigurnost/integritet	Voditelj škole košarke + Uprava	2×5=10	stručne kvalifikacije; prisutnost trenera	kodeks zaštite djece; provjere; pravilo dvije odrasle osobe; kanal prijave; edukacija roditelja i trenera	pritužbe; incidenti; neprovedene provjere; edukacija	1×5=5
R-22	Klimatski, zdravstveni ili drugi vanjski događaj koji utječe na napjećanje, troškove i prilide	Vanjski/strateški	Uprava	3×4=12	osiguranje; ugovorne klauzule	scenariji; fleksibilne obveze; plan odgode/povrata; krizna rezerva; komunikacija s ligom	otkazane utakmice; dodatni trošak; pad posjete; prekid dobave	2×4=8



PRILOG 2. MATRICA RIZIKA 5 × 5

Rezultat se dobiva umnoškom vjerojatnosti i učinka. Boja označava minimalnu razinu postupanja; u slučaju nulte tolerancije incident se eskalira neovisno o numeričkoj ocjeni.

Učinak → Vjerojatnost ↓	1	2	3	4	5
1	1 N	2 N	3 N	4 N	5 S
2	2 N	4 N	6 S	8 S	10 V
3	3 N	6 S	9 S	12 V	15 V
4	4 N	8 S	12 V	16 V	20 K
5	5 S	10 V	15 V	20 K	25 K
1-4	Nizak				vlasnik prati; postojeće kontrole; pregled najmanje polugodišnje
5-9	Srednji				planirati poboljšanje prema trošku i koristi; tromjesečno praćenje
10-16	Visok				pisani plan postupanja, rok i KRI; mjesečno izvješćavanje Uprave
17-25	Kritičan				odmah eskalirati; Uprava odlučuje o hitnim mjerama; Nadzorni odbor se obavještava bez odgode

PRILOG 3. OBRAZAC ZAPISA O RIZIKU

ID i naziv rizika	
Povezani cilj / proces	
Vlasnik rizika	

Datum procjene / sljedeći pregled	
Uzroci	
Događaj rizika	
Posljedice i pogođeni dionici	
Inherentna vjerojatnost / učinak / rezultat	
Postojeće kontrole – vlasnik, učestalost i dokaz	
Ocjena dizajna i provedbe kontrola	
Preostala vjerojatnost / učinak / rezultat	
Apetit / tolerancija i je li rizik izvan apetita	
Odgovor na rizik	
Mjere, nositelj, rok i resursi	
KRI, žuti i crveni prag	
Ciljna razina i datum	

	Odluka o prihvatanju preostalog rizika
	Komentar / povezani incidenti