

NSFs strategi for eierstyring

Vedtatt av Skistyret 29.01.2026.

1. Bakgrunn

Denne strategien for eierstyring er utformet for å støtte opp under Norges Skiforbunds (NSF) overordnede strategi 2024–2028 vedtatt av Skitinget i juni 2024. Strategien bygger på Skiforbundets og norsk idretts verdier ansvarlighet, fellesskap, mestring og ærlighet og på NSF's strategiske innsatsområder og mål.

Strategien skal fungere som et praktisk styringsverktøy for å sikre ansvarlig, helhetlig og strukturert eierstyring av selskaper NSF har eierskap i.

Erfaringene fra blant annet Ski-VM Trondheim 2025 har aktualisert hvordan NSF utøver sitt eierskap. Dette dokumentet samler og beskriver de førende prinsippene for hvordan NSF's eierstyring har vært – og skal ytterligere styrkes fremover.

De selskaper NSF har eierinteresser i skal kategorisert med enten Høy, Moderat eller Lav risiko. I oppfølgingen av selskaper med Høy risiko skal strategiens føringer legges til grunn i sin helhet. For selskaper med Moderat og Lav risiko gjør Skistyret og NSF's administrasjon sammen en vurdering om en tilpasset oppfølging.

2. Hvorfor NSF eier selskaper?

NSF har som oppgave å utvikle og forvalte skisporten i Norge på alle nivåer. For å kunne ivareta dette samfunnsoppdraget på en helhetlig og ansvarlig måte, har NSF i enkelte tilfeller behov for å eie selskaper.

Eierskap vurderes når:

- NSF må ha reell kontroll for å sikre god styring og klar ansvarsfordeling i leveransen av NSF's forpliktelser.
- Det foreligger betydelig økonomisk, juridisk eller omdømmemessig risiko, og eierskap gir bedre muligheter for strukturert risikostyring enn ordinære samarbeidsavtaler.
- Det er satsinger og større prosjekter som krever kontinuitet og kapasitet utover hva ordinære ledd i organisasjonen kan håndtere i det daglige.
- Flere aktører må samordnes gjennom en nøytral og profesjonell organisering.
- Idrettens interesser, verdier, samfunnsrolle og strategiske mål må sikres, f. eks for at verdiskapning og overskudd skal komme skisporten til gode.

3. Formål med eierstyringen

- Støtte opp under NSF's strategiske mål., bla. for arrangement, anlegg, skisportens samfunnsrolle og bærekraft.

- Sikre profesjonell og forutsigbar styring av selskapet NSF's har eierinteresser i. Dette gjelder primært selskaper med formål om å gjennomføre arrangementer eller som skal forvalte anlegg.
- Styrke gjennomføringskraft, økonomikontroll og risikostyring.
- Håndtere NSF's risiko.

4. Prinsipper for styring og kontroll

- Eierstyringen skal være basert på tydelige roller og ansvarsforhold. Skistyret kan velge å utdype og konkretisere tilnærmingen til roller og ansvar som skal legges til grunn i et eget vedlegg til strategien.
- Selskapets vedtekter skal angi tydelig den virksomheten selskapet skal drive, inkludert selskapets oppdrag.
- Generalforsamlingen er selskapets øverste organ.
- Eiermøter skal være fora for jevnlig rapportering og dialog mellom selskapets eier(e) og selskapets styre.
- Styret i selskapet skal praktisere aktiv oppfølging og grundig tilsyn basert på årlige planer. Tilsynsansvaret innebærer at styret skal føre tilsyn og kontroll med daglig leder og selskapets virksomhet ellers.
- Det skal vurderes fullmaktsgrenser for styret om dette sees på som et nødvendig tiltak for å sikre kontroll.
- Administrasjonen i selskapet skal sikre kontinuerlig og korrekt rapportering.

5. Konkrete oppfølgingspunkter NSF skal gjennomføre

5.1. Årlige krav og prosesser

- NSF skal årlig gjennomgå og revidere sin eierstrategi.
- NSF skal minimum én gang i året gjennomføre evaluering av selskapets måloppnåelse, risikobildet og styrets arbeid.
- NSF skal sikre at selskapene utarbeider årlig budsjett, strategiplan og risikoplan.

5.2. Krav til styrets arbeid

- Styret skal legge til rette for at eierne kan delta i og stemme på selskapets generalforsamling, og at saksdokumentene er utførlige og presise nok til at eierne kan ta stilling til alle saker som skal behandles.
- Styret skal ha en skriftlig styreinstruks som tydelig beskriver oppgaver, ansvar og møtefrekvens. Styringsinstruksen skal også redegjøre for hvordan spørsmål om habilitet skal følges opp og ivaretas.
- Styret skal årlig gjennomføre egenevaluering, inkludert vurdering av kompetanse og kapasitet.
- Styret skal føre protokoller som dokumenterer beslutninger, deltakelse og habilitetsvurderinger.

- Styret er øverste ansvarlig for selskapets økonomi, verdiskaping og fastsetter selskapets mål, risikoprofil og strategier, samt oppfølging og kontroll av dette. Styrets strategiske planlegging og vedtak danner grunnlag for selskapets daglige ledelse til å forberede og gjennomføre investeringer og strukturelle tiltak. Styret skal videre sørge for at selskapet har en kapitalstruktur som er tilpasset selskapets mål, strategi og risikoprofil.
- For å følge opp dette ansvaret skal styret påse at selskapet har god intern kontroll og hensiktsmessige systemer for risikostyring i forhold til omfanget og arten av selskapets virksomhet. Styret bør minimum årlig foreta en gjennomgang av selskapets viktigste risikoområder og den interne kontroll.
- Styret skal ta hensyn til bærekraft i selskapenes mål, strategier og risikoprofil. Målet er at hensynet til bærekraft skal knyttes tett opp mot selskapets virksomhet og verdiskaping. Det er opp til styret å identifisere og vurdere hvilke bærekraftselementer som er relevante for selskapet.
- Styret skal sørge for at revisor hvert år legger frem hovedtrekkene i en plan for gjennomføring av revisjonsarbeidet. Revisor bør kommentere daglig leders gjennomgang, samt redegjøre for sentrale forhold ved revisjonen og alle vesentlige forhold hvor det har vært uenighet mellom revisor og administrasjonen. Styret bør minst en gang i året gjennomgå systemene for intern kontroll og risikostyring knyttet med revisor, samt eventuelle svakheter revisor har identifisert og forslag til forbedringer.
- Styret skal ansette daglig leder.

5.3. Krav til daglig leder og administrasjon

- Daglig leder skal følge en egen instruks med tydelige fullmakter og rapporteringslinjer.
- Daglig leder skal levere presis og fullstendig rapportering til styret minimum månedlig.
- Administrasjonen skal sikre at alle avtaler, spesielt med tilknyttede parter, dokumenteres og behandles i tråd med prinsipper for god selskapsstyring.
- Retningslinjene om lønn og annen godtgjørelse for ledende ansatte skal være tydelige og forståelige, og bidra til selskapets forretningsstrategi, langsiktige interesser og økonomiske bæreevne. Ordningene for lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte bør bidra til sammenfallende interesser mellom eierne og ledende ansatte.

5.4. Økonomistyring og risikokontroll

- Selskapet skal ha løpende likviditetsprognoser som oppdateres ukentlig ved større arrangement.
- Styret skal sikre at selskapet har kapitalstruktur tilpasset risiko og mål.
- Det skal foretas årlig gjennomgang av intern kontroll og risikostyringssystem i samhandling med revisor, f. eks spesielt i kritiske faser av et prosjekt.
- Selskapene skal etablere fullmaktsmatriser og dokumenterte kontrollrutiner.

5.5. Rapportering til NSF som eier

- Selskapet skal hver måned rapportere om økonomi, risiko, kontraktsstatus og planavvik.
- Ved vesentlig avvik eller hendelser med vesentlig økonomisk konsekvens skal NSF orienteres umiddelbart.
- Selskapet skal forberede og gjennomføre generalforsamling og eiermøter med tydelig agenda og dokumentasjon.
- Selskapets revisor skal orientere NSF om sitt arbeid årlig.

5.6. Habilitet og avtaler med tilknyttede parter

- Styremedlemmer skal årlig levere habilitetserklæring.
- Avtaler med tilknyttede parter skal alltid være skriftlige og forelegges styret.
- Alle mulige interessekonflikter skal dokumenteres og håndteres i tråd med vedtatte rutiner.

5.7. Valgkomité, styresammensetning og honorar

- Generalforsamlingen skal fastsette nærmere retningslinjer for valgkomiteen, velge komiteens leder og medlemmer og fastsette komiteens godtgjørelse.
- Valgkomiteen skal sammensettes slik at hensynet til eiernes interesser blir ivaretatt. Flertallet i valgkomiteen bør være uavhengig av styret og øvrige ledende ansatte.
- Valgkomiteen skal foreslår kandidater med nødvendig kompetanse og evt. godtgjørelse til styrets medlemmer.
- Styresammensetning skal vurderes opp mot prosjektets størrelse, risiko, faglige behov og forventinger og krav til mangfold. Styret bør videre sammensettes slik at det kan handle uavhengig av særinteresser. Flertallet av de eiervalgte medlemmene bør være uavhengige av ledende ansatte og vesentlige forretningsforbindelser.
- Godtgjørelsen til styremedlemmer bør reflektere ansvar, kompetanse, tidsbruk og virksomhetens kompleksitet. Styremedlemmer, eller selskaper som de er tilknyttet, bør ikke påta seg særskilte oppgaver for selskapet i tillegg til styrevervet. Dersom de likevel gjør det, bør hele styret være informert. Honorar for slike oppgaver bør godkjennes av styret.

5.8. Informasjon, kommunikasjon og åpenhet

- Selskapet skal ha beredskapsplan for ekstern kommunikasjon.
- Styret skal fastsette hvem som uttaler seg i ulike mediesituasjoner.
- Alle relevante dokumenter og rapporter skal gjøres tilgjengelige for NSF innen avtalte frister.
- Styret bør offentliggjøre finansiell og annen relevant informasjon til allmenheten.