

Yfirlit um stöðu og áhrif jafnari kynjahlutfalla við stjórnun og í stjórnnum fyrirtækja

Jón Snorri Snorrason, lektor við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands

Útdráttur

Í þessari yfirlitsgrein er farið yfir stöðu kvenna í stjórnnum fyrirtækja, bæði hér á landi og erlendis. Aðeins rúm 20% stjórnarsæta eru skipuð konum og svipað hlutfall er í hópi æðstu stjórnenda. Farið verður yfir þróun þessara mála og reynt að leita skýringa á stöðunni og hvernig hún getur breyst. Kynntar verða helstu rannsóknir sem hafa kannað hver áhrifin eru af fjölgun kvenna í stjórnnum fyrirtækja. Ýmsum spurningum er velt upp, svo sem hvort fjölbreyttar stjórnir séu líklegri til að skila meiri rekstrarárangri, hvort stjórnhættir breytist með fjölbreytni og loks hvort fjölgun kvenna í stjórnnum fyrirtækja muni leiða til þess að konum fjölgi í stöðum æðstu stjórnenda. Það liggur fyrir að þau fyrirtæki sem hafa konur í stjórn skila betri árangri en niðurstöður rannsókna benda til þess að erfitt sé hins vegar að fullyrða að fjölgun kvenna í stjórn leiði til betri árangurs. Í erlendum gögnum sjáum við að konur sitja yfirleitt í stjórnnum stærri fyrirtækja en þessu virðist öfugt farið hér á landi. Sammerkt með öllum rannsóknum er að fjölgun kvenna í stjórnnum leiðir ekki til fjölgunar kvenna í stjórnunarstöðum. Vegna nýlegrar lagasetningar um kynjakvóta þurfa mörg stórfyrirtæki að gera verulega bragarbót í þessum efnun. Loks er farið yfir mögulegar leiðir sem eru fyrir hendi í ljósi þeirrar staðreyndar að veruleg fjölgun kvenna verður að koma til ætli fyrirtækin að uppfylla lagaskilyrðin.

Efnisorð: Stjórnir, stjórnendur, konur, árangur.

A Review of the Current Situation of Gender Diverse Corporate Boards and the Impact of More Diversity Abstract

This paper gives an overview over the number of women serving on corporate boards both in Iceland and abroad. Women hold only around 20% of boards seats and similar number of women is in top managements. It will analyse the development and find plausible explanations of the present situation and

introduce recent research papers in this field and explore the impact of more diversity and on firm performance. Are more gender diverse boards likely to perform better than firms lacking the diversity? Will diversity and increased number of women on boards have positive influence on the number of women in top management positions in the same firms? The evidence in the research papers is inconclusive of the effects of gender diversity on firm performance, but better performing firms tend to have more women on the board. We will see positive relation between corporate and board size and the representation of women the boards but find the inverse relation in Iceland. The requirements by law that a minimum fraction of the firm's board members to be of a certain gender will call for a dramatic improvement on the current situation. Finally we explore the possibilities in the ways firms will increase the number of women on boards to meet the mandating gender diversity before the deadline set by the regulators.

Keywords: Board members, diversity, women, firm performance.

Inngangur

Þegar skoðaðar eru tölur um stjórnir og æðstu stjórnendur í atvinnulífinu um allan heim sést hve einsleit sú mynd er og í hversu miklum minnihluta konur eru. Markmið greinarinnar er að gefa yfirlit um stöðu og þróun þessara mála hér á landi og erlendis og fjalla um hvernig þjóðir sem leggja áherslu á kynjajafnvægi bregðast við stöðunni sem blasir við, t.d. með lagasetningu sem mun óhjákvæmilega fjölga konum í stjórnum fyrirtækja frá því sem nú er. Farið verður yfir þau rök sem hníga að slíkum lagakvótum og eins þau sem mæla á móti þeim.

Greinin hefst á umfjöllun um aðdraganda lagasetningar í Noregi, rökkin þar að baki og hvernig Ísland fylgir í kjölfarið. Þá er rakin stuttlega þróun þessara mála í öðrum Evrópulöndum. Nokkrar rannsóknir beinast að því hvort fjölgun kvenna í stjórnun muni fjölga konum í æðstu stjórnendastöðum. Þetta hefur t.d. verið ein aðalrök-
semdafærslan fyrir lagasetningu og því verður fjallað sérstaklega um möguleg áhrif hennar á æðstu stjórnendur fyrirtækja.

Síðan er sjónum beint að forsendum framboðshliðarinnar og skoðað hvers vegna svo fáar konur eru í stjórnun og hvernig hægt væri að fjölga þeim. Það liggur fyrir að enginn hörgull er á konum með þekkingu og reynslu og því má spyrja hvers vegna eftirspurn sé ekki til staðar í fyrirtækjunum. Í framhaldinu er sjónum beint að því hvort jafnari kynjaskipting leiði til nýrra stjórnarháttanna og hvort það skili sér í bættri rekstrarafkomu fyrirtækja. Kynntar verða helstu rannsóknir, sem gerðar hafa verið á þessum þáttum og rannsóknaraðferðir, sem þar eru notaðar.

Loks verður fjallað um lagasetningu hér á landi, möguleg áhrif hennar á kosningu til stjórnna, þær takmarkanir sem henni eru settar til að bæta úr núverandi stöðu og hvernig framtíðarráttóknum gæti verið háttað. Rétt er að leggja áherslu á að greininni er ekki ætlað að vera tæmandi úttekt á viðfangsefninu eða tengdum rannsóknum og er markmiðið miklu heldur að örva frekari áhuga á umræðum og rannsóknum á þessu sviði sem þurfa að verða hér á landi fram að gildistöku laganna, 1. september 2013.

Noregur lögleiðir kynjakvóta

Noregur varð fyrst landa til að lögleiða kynjakvóta en hugmyndin að baki lögunum var að þetta væri möguleg leið til að fjölga konum í stöðum æðstu stjórnenda í fyrirtækjum (Teigen 2011). Árið 2002 gáfu stjórnvöld í Noregi út þau tilmæli að á árinu 2005 skyldi hlutur kvenna í stjórnnum hlutafélaga vera 40% en aðeins náðist 24% hlutfall. Þá staðfestu stjórnvöld lög um að félögin skyldu ná þessu takmarki fyrir lok árs 2007 ella sæta háum sektum. Markmiðið náðist árið 2009 og hafði þá talan vaxið jafnt og þétt, úr 6% árið 2002 (Niskanen, 2011). Samkvæmt norsku lögunum getur hlutafélagaskrá synjað fyrirtækjum um skráningu á stjórn og breytingum á henni ef hún er ekki talin uppfylla skilyrði laga. Hlutafélagaskráin getur jafnframt óskað eftir úrbótum og hefur síðan heimild til að sekta þau fyrirtæki sem vanrækja þessa skyldu sína og loks getur hafist ferill sem endar með slitum fyrirtækisins. Enn hefur engu fyrirtæki í Noregi verið slitid vegna þessara viðurlaga en hlutafélagaskrá hefur hótad að beita þeim (Teigen, 2011).

Fylgjendur lagasetningarinnar töldu að glerþakið yrði brotið með lögunum en með því er átt við að ósýnilegar hindranir komi í veg fyrir framgang kvenna í viðskiptalífínu (Teigen, 2011). Andstæðingar lagasetningarinnar töldu að lítið yrði á konur í stjórnarsætum sem táknmyndir og hæfari stjórnarmenn þyrftu að víkja sæti fyrir reynsluminni konum en til að mæta þessari gagnrýni var stjórnarsætum fjölgað og þar með fjölgaði konum í stjórnnum. Andstæðingar telja að með lagasetningunni sé vegið að sjálfstæði fyrirtækja og eigenda þeirra með opinberum afskiptum af einkahögum. Eigendur eigi alfarið að fá að ráða því hvernig stjórnarskipan sé háttad og þeir kjósi þá sem þeir telji hæfasta hverju sinni, óháð kyni, í stjórn til að gæta hagsmuna sinna. Lögin í Noregi brutu blað í afskiptum ríkisins af atvinnulífi og rekstri fyrirtækja þar í landi og takmörkuðu rétt hluthafa (Storvik og Teigen, 2010).

Þess ber að geta að lögin í Noregi ná til hlutafélaga og opinberra fyrirtækja auk samvinnufélaga. Þetta á ekki eingöngu við um skráð fyrirtæki í kauphöllinni heldur öll félög sem eru svokölluð „public limited company“ (plc), þ.e. fyrirtæki með marga hluthafa. Lögin ná enn ekki til einkahlutafélaga sem flest falla undir flokk lítilla og meðalstórra fyrirtækja. Ástæðan er sú að það er talið geta vegið að sjálfstæði þeirra varðandi stjórnun og rekstur en flest þessara fyrirtækja eru í einkaeign fárra einstaklinga eða fjölskyldna þar sem eigendur eru stjórnendur og sitja jafnframt í stjórn (Storvik og Teigen, 2010). Það er athyglisvert að sjá að frá lagasetningu hefur konum ekki fjölgað í þeim einkafélögum sem lögin ná ekki til og þau virðast ekki hafa haft þar nein áhrif. Þar hefur hlutfallið verið nánast óbreytt allt þetta tímabil, eða um 17% (Teigen, 2011). Þess vegna hafa komið upp raddir sem vilja að öll einkahlutafélög sem ná ákveðnu lágmarki í starfsmannafjölda eða veltu verði ekki undanskilin lögunum enda hefur fjöldi nýskráðra einkahlutafélaga aukist, oft í þeim eina tilgangi að komast undan lögunum. Eðlilegra geti talist að lögin nái til allra stærstu fyrirtækjanna, óháð félagsformi.

Framkvæmd laganna í Noregi var tiltölulega einföld, þar sem stór hluti ríkisfyrirtækja hafði verið hlutafélagavæddur en var áfram í meirihluta eigu ríkisins. Þess má geta að norska ríkið er stærsti eigandi hlutafjár í landinu og því hæg heimatökin fyrir það að

framfylgja lögnum (Gísli Kristjánsson, 2011). Noregur hefur auk þess notað kynjakvótakerfi hjá hinu opinbera í mörg ár. Þá hefur kvótakerfi einnig verið í gildi í stjórnnum fyrirtækja með fleiri en 200 starfsmenn, þar sem starfsmenn hafa haft rétt á ákveðnum fjölda stjórnarsæta. Þannig voru viðhorf Norðmanna og forsendur fyrir lagasetningu aðrar en margra annarra þjóða.

Ísland fylgir í kjölfarið

Þann 4. mars 2010 samþykkti Alþingi lög um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja sem taka gildi 1. september 2013. Í frumvarpinu voru lagðar til breytingar á lögum nr. 2/1995 um hlutafélög og lögum nr. 138/1994 um einkahlutafélög og snerta tillögurnar mest eignarhald og kynjahlutfall, þ.e. í stjórnnum. Í lögnum segir m.a. í 2. gr.: „Í stjórnnum opinberra hlutafélaga og hlutafélaga þar sem starfa fleiri en 50 starfsmenn að jafnaði á ársgrundvelli skal hvort kyn eiga fulltrúa í stjórn þegar stjórn er skipuð þremur mönnum og þegar stjórnarmenn eru fleiri en þrír í slíkum félögum skal tryggt að hlutfall hvors kyns sé ekki lægra en 40%. Sama gildir um kynjahlutföll meðal varanna í slíkum félögum en hlutföllin í stjórn og varastjórn skulu þó í heild vera sem jöfnust“ (Lög nr. 13/ 2010). Lagabreytingarnar ná til allra hlutafélaga, þ.m.t. einkahlutafélaga. Opinber hlutafélög hafa nú þegar búið við svipaða löggjöf frá árinu 2010 og á haustmánuðum 2011 náði þetta einnig til lífeyrissjóða og verða stjórnir þeirra að fullnægja sömu skilyrðum um kynjakvóta á sama tíma og hlutafélögin. Þótt lögin séu að norski fyrirmynd ganga þau enn lengra og ná til fleiri fyrirtækja en þau norsku en ákveðið var að þau næðu aðeins til fyrirtækja með fleiri en 50 starfsmenn. Margir telja að verið sé að brjóta á eignarétti hlutahafa einkahlutafélaga sem munu ekki lengur hafa full yfirráð yfir því hvernig þeir kjósa að fyrirtækjum þeirra skuli stjórnað. Ljóst er að réttur þeirra er a.m.k. verulega þrengdur.

Í könnun sem Capacent gerði árið 2011 á meðal stjórnenda í tæplega 500 fyrirtækjum kemur í ljós að 47% voru andvígir þessum lögum, 32% hlynntir og 22% alveg sama. Þegar kynjaskipting er skoðuð kemur í ljós að 54% karla voru lögnum andvígir og 20% hlynntir en meðal kvenna voru 28% andvígir en 48% hlynntar („Stærstu fyrirtækin“, 2011). Félagsvísindastofnun gerði könnun meðal almennings árið 2011 og sýndu niðurstöðurnar að meirihluti bæði karla og kvenna eru hlynnt lögum og telja að mikilvægt sé jafna hlut kynjanna við ædstu stjórn fyrirtækja. Mun fleiri konur en karlar eru hlynnt lögnum. Einnig er marktækur munur á milli aldurshópa en þeir sem eldri voru eru hlynntari lögnum en aðrir. Jafnframt eru íbúar landsbyggðarinnar hlynntari lögnum en íbúar höfuðborgarsvæðisins. Gerð var rannsókn meðal stjórnenda einkahlutafélaga og opinberra stofnana árið 2010 og símakönnun meðal almennings árið 2011. Í ljós kom að fleiri karlar og konur meðal almennings styðja lögin samanborið við karl- og kvenkyns stjórnendur og er því meiri andstaða meðal stjórnenda en almennings við lögin (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, 2011).

Hér á landi hefur hlutfall kvenna í stjórnnum lítið aukist á undanföllum árum (Hagstofa Íslands, 2012). Árið 2009 gerðu Samtök atvinnulífsins, Félag kvenna í atvinnurekstri (FKA), Viðskiptaráð og Creditinfo með sér samstarfssamning með það að markmiði að fjölga konum í stjórnnum fyrirtækja og ná 40% hlutfalli fyrir árslok

2013. Áður hafði FKA lagt fram lista yfir konur sem voru tilbúnar til að taka sæti í stjórnnum fyrirtækja en það er skemmst frá því að segja að árangur þessa átaks var lítil sem enginn. Samkvæmt Hagstofu Íslands hefur hlutur kvenna í stjórnnum þeirra fyrirtækja sem lögin ná til verið nær óbreyttur sl. 10 ár eða um 22-24% (Hagstofa Íslands, 2012). Tölur frá Creditinfo sýna að á Íslandi eru aðeins 14,5% allra stjórnna með bæði kyn í stjórn en 60% ef varamenn eru meðtaldir. Hlutföll eru því sambærileg og síðustu fjögur ár þar sem 70% stjórnna telja eingöngu karlmenn, 14,5% bæði kyn og 14,8% aðeins konur („Stærstu fyrirtækin“, 2011).

Tímaritið Frjáls verslun hefur tekið saman tölur um stöðu kvenna í stjórnnum 150 stærstu fyrirtækja landsins frá árinu 2006. Hlutfall blandaðra stjórnna hækkar hins vegar verulega þegar aðeins eru skoðuð stærstu fyrirtæki landsins, skilgreind út frá veltu þeirra en 44% stjórnna 300 stærstu fyrirtækja landsins eru með bæði kyn í stjórn og 55% þeirra 100 stærstu. Konum í stjórnnum 150 stærstu fyrirtækja Íslands hefur fjölgað jafnt og þétt á þessu tímabili og hlutfall þeirra hefur raunar tvöfaldast, farið úr 11% árið 2006 í 22% árið 2011, en í 300 stærstu fyrirtækjunum er hlutfallið 19%. Það virðist því vera að allra stærstu fyrirtæki landsins leiði þá breytingu að fjölga konum í stjórn en gera má ráð fyrir að flest fyrirtæki á þessum lista þurfi að uppfylla kynjakvóta frá og með árinu 2013. Í nýjustu könnun tímaritsins, frá árinu 2011, vekur athygli að í 37% fyrirtækja eru engar konur í stjórn en þó uppfylltu 35% þeirra kynjakvótann (40/60). („Stærstu fyrirtækin“, 2011).

Önnur Evrópulönd hugsa sinn gang

Nokkur lönd í Evrópu hafa sett ákvæði inn í leiðbeiningar um góða stjórnhætti til að hvetja til jafnari kynjahlutfalla í stjórnnum. Þar gildir sú krafa um upplýsingaskyldu fyrirtækja að þau geti þess í ársskýrslum sínum hvert sé hlutfall kynja í fullu starfi og þá sérstaklega í stjórnunarstöðum innan fyrirtækja. Tilmælin til fyrirtækja í þessum reglum, sem kalla má „fylgja eða skýra“ („comply or explain“), byggja á því að fyrirtæki þurfa að gera grein fyrir ástæðum fyrir stöðu sinni ef þau ná ekki þeim ásættanlegu lágmarkum sem stefnt er að í hverju landi. Margt bendir til þess að reynslan af almennum tilmælum stjórnvalda til fyrirtækja um að auka hluta kvenna í stjórnnum hafi ekki skilað tilætluðum árangri. Tölur frá Evrópu sýna að konur skipa um 12% af stjórnarsætum að meðaltali en hlutföllin eru gerólik milli landa og tróna Norðurlöndin í 5 efstu sætunum (Lord Davies of Abersoch, 2009). Þrjú Norðurlönd beita reglunni um að „fylgja eða skýra“; Finnar leggja áherslu á að a.m.k. ein kona og einn karl séu í hverri stjórn og kemur þetta fram í reglum kauphallarinnar þar, í Svíþjóð er að finna ákvæði um kynjajöfnuð í leiðbeiningunum og Danir beita kröfunni um fjölbreytni í öllum stöðuveitingum.

Fleiri lönd í Evrópu en Ísland áforma að fylgja fordæmi Noregs. Nokkur lönd hafa þegar fest þessi áform í lög og gefið mislangan aðlögunartíma til að ná settu marki. Evrópusambandið hefur enn ekki mótað neinar reglur um hvort og þá hvernig eigi að skylda skráð fyrirtæki til að jafna kynjahlutföll í stjórnnum og því hafa einstök lönd gripið til sinna ráða. Má þar nefna Spán sem setti lög árið 2005 um að ná 40% hlutfalli árið 2015 fyrir fyrirtæki í úrvalsvisitölu kauphallarinnar með fleiri en 250 starfsmenn.

Engin viðurlög verða hins vegar við brotum. Í lögum sem samþykkt voru í Frakklandi árið 2010 er stefnt að því að ná 20% hlutfalli árið 2013 og 40% hlutfalli árið 2016 fyrir öll skráð fyrirtæki í kauphöllinni og þremur árum síðar mun þetta gilda fyrir öll fyrirtæki. Í Hollandi hafa stjórnvöld stefnt að lagasetningu sem skyldar stærri fyrirtæki til að skipa a.m.k. 30% stjórnarsæta konum og í Belgíu er verið að ræða svipaðar reglur (Lord Davies of Abersoch, 2009). Í skýrslu Davies lávarðar er mælt með að konur verði 33% allra nýrra stjórnarmanna fyrirtækja í Bretlandi sem liður í því að ná settu 25% marki fyrir öll fyrirtæki (Lord Davies of Abersoch, 2009).

Áhrif á æðstu stjórnendur

Í mörgum tilfellum er markmið lagasetninga að konur sem sitja í stjórnnum fyrirtækja hafi áhrif á stjórnarhætti innan þessara fyrirtækja en í öðrum snýst þetta um kynjajafnrétti. Bæði hér á landi og í Noregi var markmið lagasetningar ekki aðeins að fjölga konum í stjórnarsætum heldur var vonast til að lögin stuðluðu að jafnari hlutföllum kvenna og karla í stjórnendastöðum, þ.e. að konum fjölgaði í æðstu stjórnendastöðum. Þetta sést á ákvæðum þar sem lagt er til að gætt skuli að kynjahlutföllum við ráðningu framkvæmdastjóra og að í tilkynningum til hlutafélagaskrár skuli gefnar upplýsingar um hlutföll kynjanna meðal framkvæmdastjóra.

Í rannsóknum Farrells og Hersch (2005) var skoðuð kynjasamsetning stjórnna í 300 fyrirtækjum á fyrirtækjalista Fortune 1000 á tímabilinu 1990-1999 en fyrirtækin höfðu starfað í a.m.k. 7 ár. Í ljós kom að hlutfall kvenna í stjórnarsætum jókst úr 5,6% í 12,3%. Athyglisvert er að árið 1999 var a.m.k. ein kona í stjórn í 87% tilfella miðað við 53% árið 1990 og það gerðist þrátt fyrir að stjórnir (fjöldi stjórnarmanna) færu minnkandi á þessu tímabili. Engin fylgni fannst milli fjölgunar kvenna í æðstu stjórnun og fjölgunar kvenna í stjórnnum.

Aðrar rannsóknir sýna aðrar niðurstöður og jákvæða fylgni við fjölgun kvenna í stjórnunarstörfum. Bilimoria (2006) skoðaði stjórnendur á Fortune 500 listanum og telur að finna megi bein tengsl milli stjórnarsæta kvenna og fjölda kvenna í stjórnunarstöðum og þess að konum í hálaunastörfum hafi fjölgað innan fyrirtækja. Telur hún að það sé hvetjandi fyrir konur og fylli þær bjartsýni á frama ef konur eru við stjórnarborðið. Þannig séu áhrifin sambland af þessum kvenkyns fyrirmyndum. Smith, Smith og Verner (2006) skoðuðu dönsk gögn um tengsl kvenna í stjórnendastöðum (þ.e. sem æðstu stjórnenda) og árangurs og telja þau jákvæð. Rannsóknir Terjesens, Sealys og Singhs (2009) benda til að fleiri konur í stjórnnum fyrirtækja skili sér í fleiri konum í stjórnendastöðum með tímanum og hraðar og meira ef fleiri konur sitja í stjórnnum þessara fyrirtækja. Þannig séu konur fyrirmyndir og áhrifa þeirra gæti í stefnumótun þessara fyrirtækja.

Reynsla Norðmanna er að fjölgun kvenna í stjórnnum fyrirtækja hefur ekki leitt til þess að konum hafi fjölgað í æðstu stjórnunarstöðum og fjölgun kvenna í stjórnunarstöðum er ekki í neinum takti við fjölgun kvenna í stjórnnum fyrirtækja þar. Meirihluti stjórnarmanna er enn karlar (57%) í þeim fyrirtækjum sem lögin ná til, konur eru aðeins í 5% tilfella stjórnarformenn og aðeins 2% þessara fyrirtækja eru með konur sem forstjóra (Teigen, 2011). Storvik og Teigen (2010) velta fyrir sér hvort ekki sé lið-

inn nógu langur tími frá innleiðingu laganna til að meta þetta og Teigen (2011) telur að ósýnilegar hindranir komi enn í veg fyrir framgang kvenna í stöður ædstu stjórnenda í viðskiptalífnum.

Margrét Sæmundsdóttir (2009) lagði fyrir könnun meðal ædstu stjórnenda af báðum kynjum í íslenskum fyrirtækjum og var markmiðið að fá svör við því hvort þau fyrirtæki sem hafa jafnara kynjahlutfall í stjórnnum séu líklegri til þess að hafa fleiri konur í ædstu stjórnendastöðum. Í ljós kom að jákvætt samband var á milli fjölda kvenstjórnenda og fjölbreytni í stjórn fyrirtækja en fylgnin var þó ekki tölfræðilega marktæk. Þannig voru kvenstjórnendur ekki fleiri í þeim fyrirtækjum þar sem konur voru í stjórnnum og þar sem fleiri konur voru í stjórnendastöðum sátu ekki fleiri konur í stjórn. Margrét bendir á að konur séu líklegri til þess að vera í stjórn fyrirtækja þar sem ædstu stjórnendur eru færri.

Athyglisvert er að skoða gögn sem Frjáls verslun hefur tekið saman um stöðu kvenna í stjórnnum og ædstu stjórnendastöðum (framkvæmdastjórn) í stærstu fyrirtækjum landsins frá árinu 2006 (Jón G. Hauksson, 2010). Í nýjustu könnuninni fyrir árið 2011 vekur athygli að í 37% fyrirtækja eru engar konur í stjórn og sama hlutfall á við um konur í framkvæmdastjórn þeirra og að í einu af hverjum sex fyrirtækjum er hvorki kona í stjórn né í framkvæmdastjórn (Jón G. Hauksson, 2011). Hlutfall kvenna í stjórnunarstörfum 150 stærstu fyrirtækja Íslands sýnir að fjöldi kvenna í stjórnnum hefur aukist úr 11% í 22% á árunum 2006-2011 og hlutur kvenna við ædstu stjórnun hefur aukist úr 16% í 22% á sama tíma. Samkvæmt könnun Creditinfo eru konur í miklum minnihluta ædstu stjórnenda 300 stærstu fyrirtækja landsins en aðeins 24 konur eru á meðal framkvæmdastjóra þessara fyrirtækja, eða 8% (Félag kvenna í atvinnurekstri, 2011). Þótt talan sé aðeins 8% í þessum fyrirtækjum er hún um 20% í 130 stærstu fyrirtækjunum og konur gegna þar stjórnarformennsku í 17% tilfella („Stærstu fyrirtækin“, 2011). Samkvæmt nýjustu upplýsingum frá Hagstofunni um öll fyrirtæki landsins voru konur stjórnarformenn í svipuðu hlutfalli og stjórnarmenn, eða um 24%, en í stöðum framkvæmdastjóra var talan aðeins lægri, eða 20% árið 2010 en hafði fjölgað úr 15% árið 1999 (Hagstofan, 2012).

Forsendur framboðs í stjórnnum

Skilyrði margra fyrirtækja við val á stjórnarmönnum er að þeir hafi reynslu af framkvæmdastjórn annarra fyrirtækja eða reynslu af stjórnunarstörfum ásamt ákveðinni menntun. Sú skoðun virðist útbreidd að konur uppfylli ekki þessi skilyrði nema í takmörkuðum mæli og standi það í vegi fyrir því að fleiri konur veljist til stjórnarstarfa. Singh, Terjesen og Vinnicombe (2008) hafa gert rannsókn á nýjum stjórnarmönnum í stærstu fyrirtækjum Bretlands, FTSE 100, og þeir hafna þessari tilgátu en komast að því að í þessum stjórnnum séu konur líklegri en karlar til að hafa háskólagráðu í viðskiptafræðum og meiri reynslu af stjórnarstörfum í minni fyrirtækjum. Aftur á móti hafi þær minni reynslu sem ædstu stjórnendur stórfyrirtækja. Konur eru í meirihluta þeirra sem útskrifast úr háskólum í Evrópu og Bandaríkjunum og með því að líta framhjá konum sé farið á mis við mannauð og hæfa einstaklinga (Storvik og Teigen, 2010). Hér á landi er menntun, þekking og reynsla kvenna af stjórnun til staðar þar

sem konur hafa verið í miklum meirihluta þeirra sem útskrifast úr háskólum á undanförunum árum og á það sérstaklega við um greinar eins og viðskipta-, lög- og verkfræði sem virðist vera algengasta menntunin meðal stjórnarmanna. Þannig að ekki vantar upp á framboðið.

Rannsóknaraðferð og niðurstöður

Rannsóknir sýna að fyrirtæki með betri rekstrarárangur hafa frekar konur í stjórnnum en ekki er hægt að fullyrða að jafnari kynjaskipting sé forsenda fyrir árangrinum. Huga þarf vel að orsakasambandinu þegar árangur fyrirtækja er metinn þar sem rannsóknum ber alls ekki saman um þessi jákvæðu tengsl milli fjölbreyttra stjórna og árangurs. Rannsóknir sýna að þetta samband kynjahlutafalla og árangurs er flóknara en svo að það verði skýrt með einföldum hætti. Flestar rannsóknir beita sömu aðferðum við útreikning á árangri, þ.e. aðferð minnstu kvaðrata, Ordinary Least Squares (OLS), þar sem árangur er háða breytan (skýringabreytan) og óháða breytan er „kona“ eða „hlutfall kvenna í stjórn“ sem nálgun fyrir fjölbreytni. Annars vegar er árangur metinn út frá arðsemi eiginfjár, ROE (Return On Equity), sem er hlutfall hagnaðar og bókfært virði eiginfjár eða arðsemi eigna, eða ROA (Return On Assets), sem er hlutfall hagnaðar og bókfært virði heildareigna, þ.e. hversu arðbært er fyrirtæki með tilliti til þeirra fjármuna sem bundnir eru í eignum. Einnig er markaðsvirði fyrirtækja á skráðum hlutabréfamarkaði fundið í samanburði við bókfært virði eigin fjár, svokallað Q-gildi eða Tobin's q, sem nálgun við frammistöðu þeirra.

Farell og Hersch (2005) telja útilokað að fullyrða að hægt sé að tengja spágildi um árangur við fjölgum kvenna í stjórnnum. Í líkani þeirra var háða breytan „konur í stjórnnum“ og fundu þau jákvæða fylgni við bæði stærð fyrirtækja og fjölda stjórnarmanna. Einnig eru jákvæð tengsl milli rekstrarárangurs, sem mældur er með ROA, og þess að konum fjölgi í stjórn fyrirtækis, sem er mælt með skýringabreytunni „konur í stjórn í fyrri“, og draga þau þá ályktun að ef eftirspurn er eftir konum í fyrirtækjum sem vilja auka fjölbreytni velji konur frekar fyrirtæki sem hafa náð árangri. Þau benda á þá staðreynd að konur eru frekar í stjórnnum fyrirtækja sem skila betri rekstrarárangri og telja að það sé fremur forsenda vals þeirra en afleiðing en geta ekki frekar en aðrir fullyrt að hér sé um orsakasamband að ræða.

Margrét Sæmundsdóttir (2009) gerði í rannsókn sinni athugun á því hvort íslensk fyrirtæki sem höfðu stjórnarmenn af báðum kynjum skilugu betri arðsemi en þau félög sem höfðu einsleitir stjórnir á tímabilinu 2003 til 2006. Hún notaði OLS aðferð og útbjó nokkur líkön, þar sem háða breytan var „kvenstjórnandi“ og megin skýringabreytan „kona“ eða „fjölbreytni“, til að athuga hvort konur þurfi að vera fleiri en ein í stjórn til þess að hafa áhrif. Síðan kannaði hún hvort tengsl væru á milli fjölbreytni og arðsemi þar sem fjölbreytni var háða breytan og skýringabreytan var arðsemi eigin fjár, ROE. Sömu gögn voru skoðuð með háðu breytunni „kona“ í stað „fjölbreytni“ og var niðurstaðan marktæk þannig að jákvæð tengsl fundust milli arðsemi eigin fjár og fjölbreytni. Loks var gerð athugun á konum og arðsemi miðað við ROA og voru niðurstöðurnar veikt en jákvætt samband við arðsemi heildareigna. Terjesen o.fl. (2009) telja að þótt fjölgun kvenna við stjórnarborðið leggi mikið af mörkum við að

bæta stjórnhætti þá sjá þess ekki enn merki í niðurstöðutölunni í rekstri („firm's bottom line“). En hvers vegna er þá ekki eftirspurn til staðar í fyrirtækjunum?

Eftirspurnaráhrif

Í rannsókn Farells og Hersch (2005) er skýringarbreytan í líkani þeirra „konur í stjórn í fyrri“ og þar sem breytan hafði neikvæðan stuðul (þ.e. fylgni) ályktuðu þau að um væri að ræða eftirspurnaráhrif. Jákvæð tengsl gætu þýtt að konur sem væru í stjórnnum vektu athygli á öðrum konum til stjórnarstarfa eða hvettu aðrar konur til þátttöku í sömu fyrirtækjum og þannig fjölgaði konum í þessum stjórnnum. Niðurstöður þeirra leiddu í ljós að líkurnar á að kona verði fyrir valinu í stjórn aukast ef fáar eða engar konur eru þar fyrir og þegar konur fara úr stjórn aukast líkurnar á að önnur kona komi í þeirra stað. Í þeim fyrirtækjum, sem aðhyllast blandaðar stjórnir var sömu sögu að segja þ.e. ef karl yfirgefur stjórn, þá aukast líkur á að karl komi í hans stað. Þetta styður þá kenningu að fyrirtæki sem aðhyllast fjölbreytni viðhalda ríkjandi kynjajafnvægi.

Í Noregi gildir almennt að fyrirtæki í meirihlutaeigu stofnanafjársfesta eða ríkis eru líklegri til að auka hlut kvenna í stjórnnum (Gísli Kristjánsson, 2011). Rannsóknir Bilimoria sýna einnig fram á þetta og að stofnanafjársestar, s.s. lífeyrissjóðir, sem hafa fjölda kvenna sem sjóðsfélaga gera frekar kröfur til þess að konum fjölgi í stjórnnum fyrirtækja í Bandaríkjunum. Terjesen og Singh (2008) rannsökuðu stöðuna í 43 löndum og komust að því að lönd þar sem hefð er fyrir mikilli þátttöku kvenna í stjórnmálum og launajafnrétti er betur tryggt höfðu herra hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja en önnur.

Stjórnir fyrirtækja hafa löngum verið einsleitar, þ.e. með mörgum körlum sem sitja í fjölda stjórnna, og að sama skapi virðist hætta á að þær konur sem eru valdar til stjórnarstarfa séu tiltölulegar fáar og sitji þannig einnig í mörgum stjórnnum. Oft var leitað til sömu kvennanna í Noregi og sætti það mikilli gagnrýni en fyrirtæki skipuðu frekar konu sem hefur reynslu í stjórn. Búast má við að konum fjölgi með tímanum en gera má ráð fyrir samþjöppun í byrjun, þar sem mörg fyrirtæki vilja skipa konur með stjórnunarreynslu í stjórn og þessar konur verða svo valdar í aðrar stjórnir vegna reynslu sinnar (Teigen, 2011). Huse (2008) fann t.d. engin tengsl við aukinn hlut fáttra útvaldra kvenna í stjórnnum fyrirtækja í Noregi. Þróun samþjöppunar virðist eiga sér stað, hér á landi, þegar skoðað er yfirlit Frjálsrar verslunar um fjölda kvenna í stjórnnum í 150 stærstu fyrirtækjum landsins fyrir árið 2011 (Jón G. Hauksson, 2011).

Markmið fyrirtækja að draga úr samþjöppun ætti að vera ríkjandi eftirspurnarþáttur í vali kvenna í stjórnir, en þó sé „glerþaks-kenningin“ jafnframt í gildi og fjölgun kvenna verði ekki umfram þetta ósýnilega þak. Erkut, Kramer og Konrad (2008) telja að glerþakið geti gert það að verkum að erfiðara sé fyrir konur að brjótast áfram og áhrifa kvenna fari ekki að gæta fyrir en þær verði fleiri en ein við stjórnarborðið. Þau telja að þegar fyrirtæki skipi eina konu sé oft um sýndarmennsku (tokenism) að ræða og þá séu konur aðeins tákmyndir. Torchia, Calabro og Huse (2011) rannsökuðu hvort fjöldi kvenna í stjórnnum félaga skipti máli varðandi áhrifin sem þær hefðu á viðkomandi stjórn. Rannsóknin, sem var byggð á gögnum norskra félaga frá 2003-

2006, leiddi í ljós að enginn augljós munur var á stjórnarháttum stjórnanna sem höfðu enga til tvær konur í stjórnnum félaga. Hins vegar var munur á nýbreytni í stjórnarháttum þar sem konur voru þrjár eða fleiri og gæti það skýrt hvers vegna fjölbreyttar stjórnir vinna með öðrum hætti en einsleitar. Í sama streng taka Adams og Ferreira (2009) en þeir byggja sínar rannsóknir á árlegum upplýsingum frá Standard&Poor's (S&P) 500 lista fyrirtækja frá 1996-2003. Byggt er á ársskýrslum og þar koma fram upplýsingar um kyn, aldur og reynslu í stjórnarsetu. Rannsakendur komust að því að hlutfall kvenna var um 15% af stjórnarstöðum og hafði aukist verulega frá árinu 1996, eða um 50%, en þá var þetta hlutfall tæp 10%.

Það gæti því verið markmið í sjálfu sér að skipa konur í stjórn, jafnvel þótt ekkert samband finnist milli þess og breyttra stjórnháttanna. Stjórnir eiga að endurspeglar betur viðskiptavinum fyrirtækjanna og þetta getur haft áhrif á stjórnarstörf fyrirtækja. Tilgátan endurspeglar að notendur og viðskiptavinir fyrirtækjanna skilji betur þarfir neytenda sem aftur leiðir til betri og upplýstari ákvarðana sem ættu að leiða til aukins árangurs fyrir fyrirtækin. Í því sambandi kann að vera að kynin hafi ólíka sýn, reynslu og þekkingu á viðskiptavinum fyrirtækja, vörum þeirra og þjónustu og líklegur er að ólíkar hugmyndir verði til hjá fjölbreyttum hópi stjórnarmanna en einsleitum. Fyrirtæki sem eru með fjölda kvenna í vinnu eða selja vörur og þjónustu sem ætluð er markhópnum konum eru undir þrýstingi frá haghöfum (stakeholders) um að koma að stjórnnum og stjórnun slíkra fyrirtækja (Bilimoria, D., 2006).

Stærðir fyrirtækja og stjórnanna skipta máli

Niðurstöður Carters, Simkins og Simpsons (2003) í úrtaki 797 stærstu fyrirtækja Fortune 1000 listans sem höfðu 11 stjórnarsæti árið 1997 sýndu 9,6% hlut kvenna í stjórnnum fyrirtækja. Þau voru frumherjar í rannsóknum á sambandi stjórnháttanna, fjölbreytni og árangurs og könnuðu tilgátuna um hvort styrkja mætti stjórnhætti fyrirtækja með auknu hlutfalli kvenna í stjórnnum fyrirtækja. Þau skoðuðu fjölgun kvenna í tengslum við fjölgun óháðra stjórnarmanna og var niðurstaða þeirra sú að stærri fyrirtæki hafa fjölmennari stjórnir og því eru meiri líkur á að konur sitji þar í stjórn. Benda má á að í stærri fyrirtækjum eru að jafnaði fleiri stjórnarsæti í boði og þannig aukast líkurnar á að kona sé á meðal stjórnarmanna meira en í minni fyrirtækjum. Nýlegar rannsóknir Adams og Ferrieras (2009) og Böhrns og Ströms (2010) sýna þessa fylgni á milli stærða fyrirtækja og stjórnarsetu kvenna. Þeir telja að stærri fyrirtæki hafi meiri hvata til að hafa fjölbreytni í stjórnarháttum þar sem þau eru meira í sviðsljósi almennings og jafnframt sækist konur frekar eftir stjórnarsetu í þeim.

Carter o.fl. (2003) fundu einnig jákvæð tengsl milli fjölbreytni og árangurs, sem var mælt með Tobin's q og ROA, og var niðurstaðan marktæk ef a.m.k. tvær konur sátu í stjórn fyrirtækja miðað við fyrirtæki með færri konum og í samanburði við stjórnir sem eingöngu voru skipaðar körlum. Erhardt, Webel og Shrader (2003) komust að svipuðum niðurstöðum í sínum rannsóknum og fundu jákvæð tengsl milli hlutfalls kvenna í stjórnnum og ROA. Þeir skoðuðu tölur frá tímabilinu 1993 til 1998 í 112 fyrirtækjum af Fortune 1000 listanum. Þeir drógu þá ályktun að almenn fjölbreytni, fremur en kynbundin samsetning stjórnanna, skilaði betri árangri og fundu einnig jákvæð

tengsl milli fjölbreytni og árangurs í rekstri og stjórnun. Fleiri rannsóknir hafa komist að sömu niðurstöðu sem þýðir að flest stærri fyrirtæki hafa konur í stjórn (Agrawal og Knoeber, 2001; Adams og Ferreira, 2007; Adams og Ferreira, 2009; Werner, Devillard og Sancier-Sultan, 2010; Böhren og Ström, 2010).

Adams og Ferreira (2009) telja að með því að skoða einkenni og menningu fyrirtækja megi finna samnefnara, s.s. stærri fyrirtæki og stærri stjórnir sem hafi áhrif til aukinnar þátttöku kvenna í stjórnnum og er það í takt við eldri rannsóknir (Agrawal og Knoeber, 2001). Þeir komust jafnframt að raun um að þau fyrirtæki þar sem konur sitja í stjórn eru stærri og árangur þeirra er verri hvað snertir Tobin's q en betri með tilliti til ROA. Hins vegar er erfitt að einangra áhrifin á frammistöðu fyrirtækja og aðra þætti sem hafa áhrif á árangur. Þeir styðja ekki þá kenningu að sú aðgerð ein og sér að fjölga konum í stjórnnum fyrirtækja muni leiða til betri árangurs, til þess sé sambandið þar á milli of flókið. Jafnframt leiði kynjakvóti ekki sjálfkrafa til betri rekstrarárangurs. Þeir spyrja einnig hvort arðsamari fyrirtæki séu líklegri til að sækjast eftir að fá konur til sín í stjórn (eftirspurnaráhrif) eða hvort konurnar sjálfar (framboðsáhrif) sækist eftir stjórnarsetu í fyrirtækjum með góðan rekstur. Þeir fundu neikvæða fylgni milli kynjafjölbreytni og árangurs og telja því að lögbundnir kynjakvótar geti haft neikvæð áhrif á vel rekin fyrirtæki.

Er þetta mjög í anda rannsókna Nordmannanna Böhrens og Ströms (2010) en þeir skoðuðu áhrifin á árangur með bæði Tobin's q og ROA með OLS-aðferð þar sem „árangur“ er háða breytan. Margar skýringabreytur voru notaðar til þess að meta þetta, s.s. eigendasamsetning, þ.e. stjórnendur og utanaðkomandi stjórnarmenn, og stjórnarsamsetning, þ.e. fjöldi stjórnarmanna, fjöldi fulltrúa starfsmanna, fjöldi kvenna og loks stærð fyrirtækja með tilliti til veltu þeirra. Telja þeir að jákvæð tengsl séu milli árangurs og þess að stjórnarmenn sitji í mörgum stjórnnum. Einu jákvæðu tengslin við afkomu var stærð fyrirtækja og þar eð sú staðreynd að konur sitja frekar í stjórnnum þessara fyrirtækja. Þeir hafa rannsakað kvótaskiptar stjórnir í Noregi og telja að stærri stjórnir, sem fylgdu gjarnan í kjölfar lagasetningar í Noregi, gætu aukið á fjölbreytileika og þar gætu bæði kyn og aldur haft áhrif. Gott tengslanet stjórnarmanna sýni jákvæða fylgni við stjórnhætti þar sem tengsl stjórnarmanna sem sitja í mörgum stjórnnum veiti þeim auknar upplýsingar. Þetta eigi við um bæði kyn og geti réttlætt samþjöppun, þ.e. að sömu einstaklingar sitji í mörgum stjórnnum (Böhren og Ström, 2010).

Smith o.fl. (2006) skoðuðu dönsk gögn um tengsl kvenna í stjórnnum og árangurs og telja þau neikvæð en þegar hlutfall kvenna er mjög lágt nær úrtakið varla að verða marktækt. Íslensk rannsókn sýndi tölræðilega marktæk tengsl milli þess að líklegri væri að konur væru í stjórnnum fyrirtækja þar sem ædstu stjórnendur væru færri, þ.e. í minni fyrirtækjum (Margrét Sæmundsdóttir, 2009). Það vekur athygli að þessar niðurstöður stangast á við rannsóknir og tölur erlendis frá sem sýna að konur sitja frekar í stjórnnum stærri fyrirtækja.

Framkvæmd laganna í óvissu

Enn vantar rannsóknir á þessu sviði fyrirtækjastjórnunar hér á landi og á því hvernig lagasetningin frá 2010 mun verða innleidd hjá þeim fjölmörgu fyrirtækjum sem enn

uppfylla ekki ákvæði laganna. Er það verðugt rannsóknarefni að fylgjast með innleiðingunni, breyttri kynjaskiptingu í stjórnnum innlendra fyrirtækja og áhrifunum sem hún mun hafa á stjórnhætti og afkomu. Andi hlutafélagalaga er að stjórnarkjör byggist á eignarhaldi og að hluthafar velji besta fólkið sem völ er á hverju sinni til að gæta hagsmuna sinna og til að ná sem bestum árangri í rekstri fyrirtækja, án afskipta eða forskriftar stjórnvalda. Nú er að verða hér breyting á. Lögin um kynjakvóta falla illa að kosningafyrirkomulaginu í hlutafélagalögum og gengur eiginlega gegn ákvæðum um stjórnarkjör þar sem aðeins er kosið einu sinni til stjórnar en ekki er gert ráð fyrir endurkosningu þar til kynjakvótanum er náð náist hann ekki í kosningu hluthafafundar.

Norðmenn lögðu mikla áherslu á viðurlöggin og var það helsta áskorunin við lagasetninguna þar. Í meðferð frumvarpsins fyrir Alþingi var aftur á móti nær ekkert rætt um viðurlög. Einu úrræðin eru heimild hlutafélagaskrár til að synja skráningu upplýsinga sem tilkynntar hafa verið og fullnægja ekki ákvæðum laga eða samþykktum félags. Sendi félagið ekki inn nýja og breytta tilkynningu getur hlutafélagaskrá ekki beitt neinum viðurlögum þar sem ekki er nægilega skýrt kveðið á um hvernig það skuli framkvæmt í lögum eða í reglugerð til að tryggja framkvæmdina líkt og gert var í Noregi.

Kjörtímabil stjórnar getur, samkvæmt hlutafélagalögum, verið allt að fjögur ár og verði stjórn kjörin á aðalfundi á árinu 2013 til fjögurra ára getur hlutafélagaskrá ekki aðhafst neitt fyrr en að fjórum árum liðnum. Verði sama stjórn endurkjörin að fjórum árum liðnum getur hlutafélagaskrá heldur ekki gripið inn í þar sem félagið þarf ekki að tilkynna nýja stjórn. Sama á við sé kjörtímabil stjórnar aðeins eitt ár, eins og algengt er, en þá er mögulegt að sama stjórn sé kjörin ár eftir ár og þess vegna er ekki um nýja stjórn að ræða sem þyrfti að tilkynna til hlutafélagaskrár. Hefð er fyrir því að sitjandi stjórnarmenn fái síendurtekin endurkjör og er ljóst að veltuhraði stjórnanna, þ.e. þeirra karla sem þurfa að hverfa úr stjórn, þarf að vera umtalsverður til þess að markmiðum laganna verði náð innan tilskilins tímaramma.

Í meistararitgerð Þórdísar Sifjar Sigurðardóttur lögfræðings er fjallað sérstaklega um það til hvaða úrræða sé hægt að grípa sé kynjakvótanum ekki fullnægt samkvæmt ákvæðum laganna. Það er hvorki fjallað um það í lögum né í athugasemdum með frumvarpinu hvernig kynjakvótanum skuli náð og engin viðurlög eru til staðar. Þó er ákvæði í lögum sem segir að náist ekki viðhlítandi niðurstaða í kosningu stjórnar á hluthafafundi megi samþykkja nauðsynlega breytingu með nýrri ákvörðun hluthafafundar. Ákvæði þar um yrði þó að taka upp í samþykktir félaga. Þórdís bendir á að hluthafafundur sé skyldugur til að skipa stjórnina í samræmi við lög og fullnægja þar með kynjakvótanum en hann sé ekki lögaðili og því falli hann ekki undir þá sem hafa vanrækt skyldur sínar samkvæmt lögum. Hún leggur því til að þar sem um sé að ræða vanrækslu á skyldum gagnvart lögum sé eðlilegt að félagið sjálft verði beitt sektum sé samsetning stjórnar ekki í samræmi við lög. Samkvæmt lögum þá skuli hlutföll kynjanna í stjórn og varastjórn vera sem jöfnust og náist kynjahlutfall ekki með hefðbundinni kosningu væri hægt að leysa þetta með ákvæði í samþykktum félagsins um einhvers konar fléttustjórn. Þar sem fjöldi stjórnarmanna sé oft oddatala myndi það kyn sem hlaut fyrsta manninn í stjórn vera í meirihluta stjórnarinnar. Önnur

leið sé að nota tilnefningarnefndir þótt ekki sé kveðið á um þær í hlutafélagalögum. Tilnefningarnefndir myndu við val sitt á stjórnarmönnum huga að samsetningu stjórnar félagsins út frá kyni og öðru sem aukið gæti fjölbreytileika stjórnarinnar. Notkun þeirra sé orðin algengari eftir að ákvæði um kynjakvóta tók gildi í norskum hlutafélögum. (Þórdís S. Sigurðardóttir, 2012).

Umræða og lokaorð

Ákvæðið um kynjakvótann tekur gildi í einkahlutafélögum, hlutafélögum og lífeyris-sjóðum 1. september 2013 en hefur þegar tekið gildi í opinberum hlutafélögum. Fram að þeim tíma þarf að finna hagkvæmar leiðir til að virkja ákvæði laganna. Samkvæmt könnun KPMG er ljóst að minnihluti þeirra fyrirtækja sem falla undir löggjöfina uppfyllir skilyrðin. Enn fremur kemur í ljós að um 200 konur vantar í stjórnir þessara fyrirtækja til þess að þau uppfylli kynjakvótann miðað við stöðu þeirra fyrir árið 2011, til viðbótar við þær tæplega 200 konur sem fyrir voru í stjórnnum þessara sömu félaga (KPMG, 2011).

Miðað við tölur fyrir 150 stærstu fyrirtæki landsins á árinu 2011 þarf einn af fjórum sitjandi körlum að hverfa úr stjórn til þess að ná 40% markmiði laganna fyrir gildistöku þeirra (Jón G. Hauksson, 2011). Kortleggja þarf stöðuna og síðan að sjá hvernig framboð mætir eftirspurn til að fullnægja skilyrðum laganna. Verður það gert með auglýsingum eftir stjórnarmönnum, fjölgun eða fækkun stjórnarmanna? Hvernig verður tengslanetið virkjað og verður mikil samþjöppun með fáum útvöldum konum með mikla reynslu sem sitja í mörgum stjórnnum? FKA hefur tekið saman lista yfir 200 konur sem eru í framboði. Munum við sjá mun á framboðum eftir rekstrarárangri fyrirtækja og verður munur á áhuga kvenna á milli atvinnugreina? Verður þetta til þess að einhver fyrirtæki ná ekki að uppfylla kröfur laganna þar sem fáir vilja sitja í stjórnnum fyrirtækja sem eru í rekstrarvanda? Ef fyrirtæki vilja ekki uppfylla skilyrði laganna munum við þá sjá stórum skipulagsheildum verða skipt upp í minni einingar, með færri en 50 starfsmenn, svo að þær falli ekki undir skilyrði laganna? Þetta eru verðug rannsóknaverkefni sem bíða þess að verða könnuð enn frekar með meginðlegum og eigindlegum rannsóknum.

Þó má ekki horfa framhjá þeirri staðreynd að stjórnarkjör á að vera byggt á því að velja besta fólkið sem völ er á hverju sinni til að gæta hagsmuna hluthafa og ná sem bestum árangri í rekstri fyrirtækja. Reynsla Norðmanna eftir lagasetninguna sýnir að samsetning stjórnar er fjölbreyttari en áður og ekki aðeins að því leyti að fleiri konur hafi komið inn í stjórnir heldur líka yngra fólk og menntaðri stjórnarmenn en áður (Gísli Kristjánsson, 2011). Það hafa margir lagt áherslu á mikilvægi þess að í stjórnir veljist fjölbreyttur hópur með ólíkan bakgrunn, reynslu og menntun (Storvik og Teigen, 2010).

En spyrja má: Ef fjölbreytni leiðir ekki til betri rekstrarárangurs, af hverju er þá þessi áhersla á fjölbreytni? Eftir efnahagshrunið virðist vera meiri áhersla á ný vinnubrögð og nýja stjórnendur og í því ljósi hefðum við átt að sjá meiri fjölbreytni í stjórnnum fyrirtækja. Þetta hefði átt að styrkja stöðu kvenna en við sjáum enn sem komið er að hlutur þeirra í stjórnnum fyrirtækja er lítil og því kann lagasetning að hafa

verið nauðsynleg þar sem ekkert gerist af sjálfu sér. Markmiðið á ekki eingöngu að verða það að hafa kynjahlutfallið 40% á móti 60% heldur að auka fjölbreytni í stjórnum fyrirtækja sem er líkleggra til að skila sér í betri stjórnháttum og meiri árangri.

Heimildir

- Adams, R.B. og Ferreira, D. (2007). A theory of a friendly boards. *Journal of Finance*, 62, 217-250.
- Adams, R.B. og Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94, 291-309.
- Agrawal, A. og Knoeber, C. (2001). Do some outside directors play a political role. *Journal of Law and Economics*, 44, 179-198.
- Bilimoria, D. (2006) The relationship between women corporate directors and women corporate officers, *Journal of Managerial Issues*, 18: 47–61.
- Böhren, Ö. og Ström, R.Ö. (2010). Governance and politics: Regulating independence and diversity in the board room. *Journal of Business and Accounting*, 37, 1281-1308.
- Carter, D.A., Simkins, B.J., Simpson, W.G. (2003) Corporate governance, board diversity and firm value. *Financial Review*, 38, 33-53.
- Desvaux G., Devillard S., og Baumgarten P., (2007). *Women Matter: gender diversity, a corporate performance driver*. New York: McKinsey&Company.
- Erhardt, N., Werbel, J., Shrader, C., (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review* 11, 102-111.
- Erkut, S., Kramer, V. W. and Konrad, A. M. (2008), Critical mass: Does the number of women on a corporate board make a difference? In: Vinnicombe, S., Singh, V., Burke, R., Bilimoria, D. og Huse, M. (eds.) *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice*, 350–66.
- Farell, K. og Hersch, P. (2005) Additions to corporate boards: the effects of gender. *Journal of Corporate Finance*, 11, 85-106.
- Félag kvenna í atvinnurekstri (2011). Aukin þátttaka kvenna. Sótt af <http://fka.is/?i=2&f=2&co=1104>
- Gísli Kristjánsson (2011). Kynjakvótar. Áhrif önnur en atlast var til. *Frjáls verslun*, 72(3), 54-55.
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir (2011). Kynjakvóti og ójöfnuður við stjórnun íslenskra fyrirtækja. Í Ása Guðný Ásgeirsdóttir, Helga Björnsdóttir og Helga Ólafs (ritstjórar), *Rannsóknir í félagsvísindum XII: Félags- og mannvísindadeild* (bls. 168-176). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Hagstofa Íslands (2009). Fyrirtæki og umsvif. *Hagtíðindi*, 94(6). 22-24.
- Hagstofa Íslands (2012). Fyrirtæki og velta. Sótt 1. febrúar 2012 af <http://www.hagstofa.is/?PageID=2595&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=FYR06101%26ti=>
- Huse, M. (2008) Women directors and the “Black Box” of board behavior. In: Vinnicombe, S., Singh, V., Burke, R., Bilimoria, D. and Huse, M. (eds.) *Women on Corporate Boards of Directors*:
- Jón G. Hauksson (2011). Konur í stjórnnum stærstu fyrirtækjanna. *Frjáls verslun*, 72(5), 80-87.
- Jón G. Hauksson (2010). 100 áhrifamestu konur atvinnulífsins. *Frjáls verslun*, 71(5), 26.
- KPMG (2011). Könnun meðal íslenskra stjórnarmanna 2011. KPMG ehf.
- Lord Davies of Abersoch (2009). *Women on Boards: A Statistical Review by Country, Region, Sector and Market Index*. London: Governance Metric International.
- Lög um breytingu á lögum um hlutafélög og lögum um einkahlutafélög nr. 13/2010.
- Margrét Sæmundsdóttir (2009). Konur og stjórnhættir fyrirtækja á Íslandi. *Bifröst Journal of Social Science*, 3,5–26.
- Niskanen K. (2011). Summary of the results from the reasearch project. Í K. Niskanen (ritstjóri), *Gender and Power in the Nordic Countries*. Oslo: NIKK Publications.
- Singh, V., Terjesen, S. and Vinnicombe, S. (2008) Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ?, *European Management Journal*, 26(1): 48–58.

- Smith, N., Smith, V. og Verner, M. (2005). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2500 Danish firms. "Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit discussion paper no. 1708. Sótt 12. desember af: <ftp://ftp.iza.org/dps/dp1708.pdf>.
- Stærstu fyrirtækin hafa aukið hlut kvenna í stjórnun. (2011, maí). Vísir.is. Sótt 27. nóvember af <http://www.visir.is/article/2011110519506>
- Stoorvik, A. og Teigen, M. (2010). Women on Board. The Norwegian Experience. International Policy Analysis. Berlin: Friedrich Ebert Stiftung. Sótt 27. nóvember af <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07309.pdf>
- Teigen, M. (2011). Gender quotas on corporate boards. Í K. Niskanen (ritstjóri), Gender and Power in the Nordic Countries (bls. 87-111). Oslo: NIKK Publications.
- Terjesen S., Sealy R., og Singh V. (2009). Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. Corporate Governance: An International Review, 320.
- Terjesen, S. and Singh, V. (2008). Female presence on corporate boards: A multi-country study of environmental context, Journal of Business Ethics, 83: 55–63.
- Torchia M, Calabrò A, og Huse M, „Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass” (2011) árg. 102 Journal of Business Ethics, 299.
- Werner C., Devillard S., og Sancier-Sultan S. (2010). Moving women to the top: McKinsey global survey results. Paris: McKinsey&Company.
- Þórdís Sif Sigurðardóttir (2012). Kynjakvóti í hlutafélögum. Óbirt MA-ritgerð: Háskólinn í Reykjavík.

