

# Þjóðleg fjölbreytni í stjórnun íslenskra hlutafélaga

Simona Vareikaité, Inga Minelgaité og Gylfi Magnússon<sup>1</sup>

## Ágrip

Þjóðleg fjölbreytni stjórna hlutafélaga og einkahlutafélaga hefur lítið verið rannsökuð erlendis og ekkert hérlandis og niðurstöður um áhrif hennar á rekstur fyrirtækja eru nokkuð misvísandi. Þær takmörkuðu rannsóknir sem fyrir liggja á fjölbreytni stjórna hérlandis hafa einkum horft til kynjaskiptingar en ekki þjóðernis. Íslenskur vinnumarkaður hefur orðið sífellt fjölbreyttari hvað varðar þjóðerni starfsmanna undanfarna áratugi, allt frá EES samningnum. Það á sér augljósar hagrænar skýringar sem raktar eru í greininni. Hins vegar endurspeglar félagsstjórnir íslenskra hlutafélaga illa þennan nýja veruleika. Innflytjendur eiga enn sæti í mjög fáum félagsstjórnnum þótt þeim hafi fjölgað ört hlutfallslega undanfarin ár. Talsverður munur er á milli atvinnugreina hvað varðar fjölda erlendra stjórnarmanna og þeir skiptast einnig misjafnlega á greinar eftir þjóðerni. Skýringar þessa liggja ekki fyrir með vissu en endurspeglar þó að nokkru marki skiptingu innflytjenda á starfsgreinar.

## Abstract

National diversity of company boards has not been subject to much research internationally and not at all in Iceland and its effect on companies' operations are not clear. There has been little research into the diversity of Icelandic company boards and mainly focused on gender diversity but not national diversity. The Icelandic labour market has become significantly more diverse since Iceland joined the EEA area. The economic forces behind this are analysed in the article. However, Icelandic company boards do not reflect this newfound diversity. Immigrants still have few board seats although their numbers have gone up significantly in recent years. The presentation of immigrants on company boards differs significantly across industries and different nationalities tend to be represented better in some industries than others. The causes of this are not clear but the division to some extent reflects the distribution of immigrants across industries.

*JEL flokkun:* F22; M12; M16

*Lykilorð:* Þjóðleg fjölbreytni; stjórnir fyrirtækja; innflytjendur.

*Keywords:* National diversity; company boards; immigrants.

## National Diversity of Icelandic Company Boards

<sup>1</sup> Simona Vareikaité er með MS í viðskiptafræði. Netfang: siv19@hi.is. Inga Minelgaité og Gylfi Magnússon eru prófessorar við viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Netföng: inm@hi.is og gylfimagn@hi.is.

## 1 Inngangur

Undanfarna áratugi hefur samfélagsþróun víða haft veruleg áhrif á samsetningu stjórna fyrirtækja. Fjölbreytileikastjórnun er tiltölulega ný hugmyndafræði sem tók að mótast undir lok síðustu aldar. Hún byggir á því að starfsfólk sé fjölbreyttur hópur fólks, sem eru sýnilega eða ósýnislega mismunandi hvað varðar kyn, aldur, bakgrunn, kynþátt, fötlun, persónuleika og vinnustíl (Millmore o.fl., 2007). Á Íslandi hefur atvinnuþátttaka sögulega verið mikil og atvinnuleysi lítið og því hefur verið takmarkað svigrúm fyrir innlent vinnu-afl til að bregðast hratt við aukinni vinnuafliþörf. Fyrir vikið hefur starfsfólki af erlendum uppruna fjölgað hratt í uppsveiflum á íslenskum vinnumarkaði eftir opnun hans með EES samningnum, bæði í góðærinu í aðdraganda hruns og í endurreisninni eftir hrun, fram að faraldri. Þessir fólksflutningar hafa gerbreytt íslensku samfélagi. Þrátt fyrir það sitja innflytjendur hér á landi í fáum félagsstjórnnum. Skýringar þess og afleiðingar hafa nær ekkert verið greindar.

Fræðimenn telja að vannýtt fæni og menntun innflytjenda sé veruleg soun fyrir hagkerfi heims (Tani, 2020). Í greininni er sérstaklega horft á þá birtingarmynd þessa að starfskraftar innflytjenda nýttast lítt við stjórnun fyrirtækja. Takmarkaðar rannsóknir hafa verið gerðar hér á landi varðandi þjóðlega fjölbreytni stjórna bæði hlutafélaga og einkahlutafélaga. Kynjaskipting stjórnenda hefur hins vegar verið greind í þaula (Kagzi og Guha, 2018).

Markmið greinarinnar er að greina þróun fjölbreytileika stjórna hlutafélaga hér á landi með tilliti til þjóðernis, m.a. með hliðsjón af fræðikenningum um stjórnun fjölbreytileika og svara eftirfarandi spurningu: Hvernig hefur þjóðlegur fjölbreytileiki stjórnarmanna þróast í íslenskum einkahluta- og hlutafélögum? Rannsóknin er byggð á gögnum frá Hagstofu Íslands sem áður höfðu verið óaðgengileg. Gögnin og greining þeirra er því nýtt innlegg sem eykur skilning á íslensku samfélagi.

## 2 Bakgrunnur rannsóknar

### 2.1 Erlendir ríkisborgarar á Íslandi

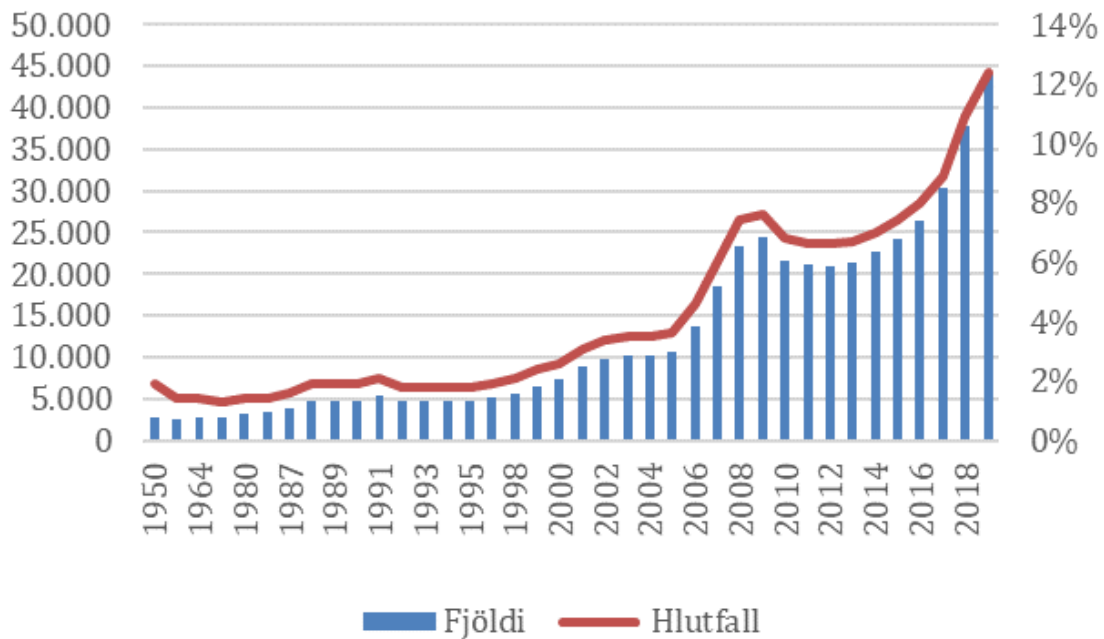
Hlutfall erlendra ríkisborgara eða fólks sem fætt var utan landsins var lengst af nánast hverfandi á Íslandi og tók fyrst að aukast á 20. öld. Í heimsstyrjöldinni síðari snarhækkaði hlutfallið um skeið vegna komu erlendra hermanna en það lækkaði svo aftur að stríði loknu. Eins og sjá má á mynd 1 var hlutfallið þannig undir 2,5% árin 1950–1999, en árið 1999 fór hlutfallið í fyrsta skipti síðan í síðari heimsstyrjöld yfir 3% mannfjöldans og hefur síðan aukist verulega. (Hagstofa Íslands, e.d.-a).<sup>2</sup>

Helsta skýringin á fjölgun erlendra ríkisborgara á Íslandi er innganga Íslands í Evrópska efnahagssvæðið (EES) árið 1994. Þá varð íslenski vinnumarkaðurinn hluti af sameiginlegum vinnumarkaði allra EES landanna með frjálsri för innan svæðisins.

Fyrir inngönguna í EES var landið í grundvallaratriðum lokað fyrir innflytjendum frá öðrum löndum en hinum Norðurlöndunum. Einstaka undantekningar voru þó gerðar, t.d. fyrir erlenda maka íslenskra ríkisborgara eða þegar tekið var á móti einstökum hópum flóttamanna.

Árið 1990, skömmu áður en EES samningurinn gekk í gildi, voru 4.812 erlendir ríkisborgarar búsettir á Íslandi (1,9%). Auk þess voru 9.666 (3,8%) íslenskir ríkisborgarar fæddir erlendis, þar af 4.997 eða rúmur helmingur þeirra á hinum Norðurlöndunum. Eftir að opnað var fyrir frjálst flæði hefur streymi milli Íslands og annarra EES landa að uppistöðu til fylgt hagsveiflunni. Hærri laun hérlendis og mikið framboð á vinnu hefur laðað til landsins fólk.

2 Í tölum Hagstofunnar um erlenda ríkisborgara á Íslandi eru hermenn í síðari heimsstyrjöld ekki taldir með og það sama á við um varnarliðið eftir stríð.



**Mynd 1.** Erlendir ríkisborgarar á Íslandi 1995-2018

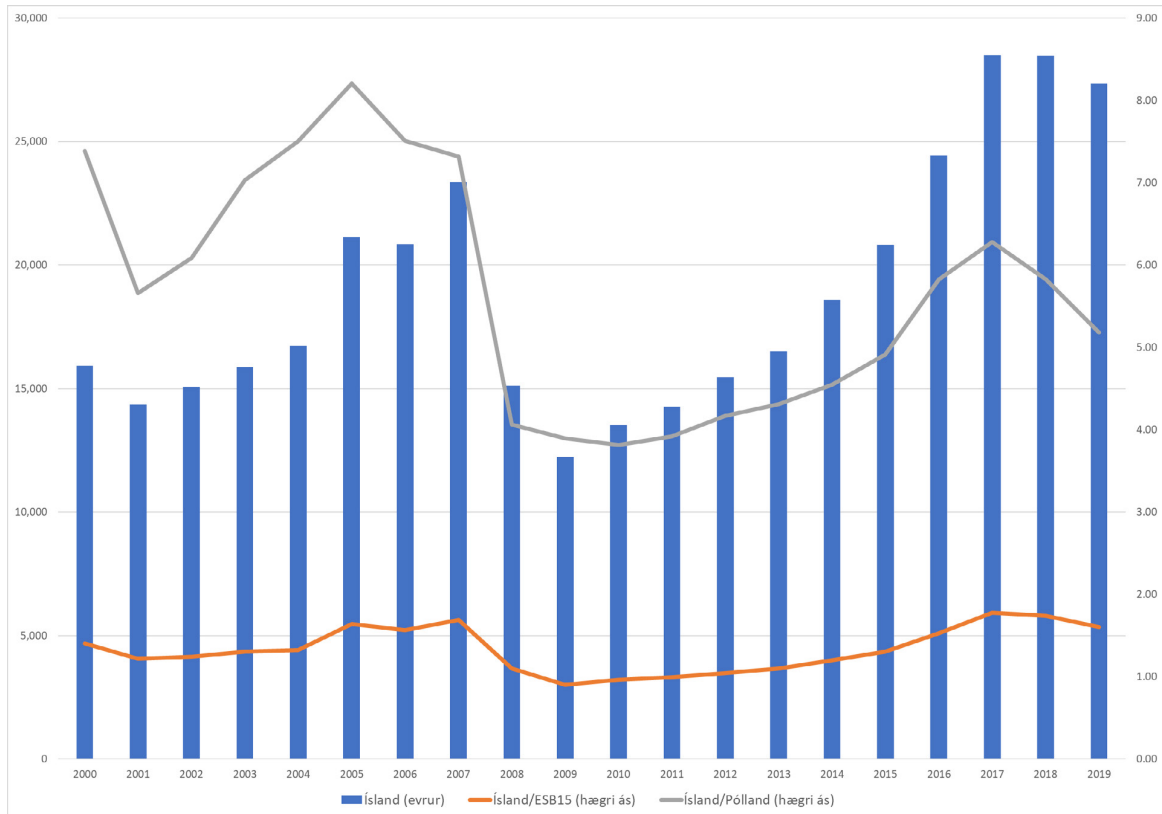
Heimild: Hagstofa Íslands (e.d.-a)

Þannig kom verulegur kippur í innflæðið á uppgangssárum („góðærinu“) 2004 til 2008. Þá var vinnuafllsskortur, sérstaklega í byggingariðnaði, sem var mætt með erlendu vinnuafli, að hluta frá löndum utan EES. Aukin umsvif í byggingariðnaði má m.a. sjá á því að frá 1998 til 2006 jókst hlutdeild byggingarstarfsemi og mannvirkjagerðar í landsframleiðslu úr 8,9% í 11%. Geirinn dróst mjög skarpt saman við hrunið og hlutfallið fór alveg niður í 4,2% árið 2011. Síðan hefur hann vaxið og var hlutdeildin orðin 7,9% árið 2019 (Hagstofa Íslands, ed-g).

Við hrunið 2008 snarversnaði atvinnuástand og laun á íslenskum vinnumarkaði lækkuðu verulega, mælt í erlendra mynt, með falli krónunnar. Samdrátturinn varð mestur í byggingarstarfsemi og mannvirkjagerð, þar sem hlutfallslega margir aðfluttir unnu. Það endurspegladist í því að árin 2009 til 2011 snerist innflæði þeirra við og fleiri erlendir ríkisborgarar fluttu frá landinu en til þess. Sveifluna í launum á íslenskum vinnumarkaði, mælt í evrum, má sjá á mynd 2.

Til samanburðar má einnig sjá laun á Íslandi í hlutfalli við laun í 15 upphaflegum ESB ríkjum og í Póllandi. Verðlag er einnig mun hærra á Íslandi svo að minnu munar á kaupmætti. Aðdráttarfl íslensku launanna náði hámarki 2007 en snarlækkaði svo til ársins 2010, fyrst og fremst vegna gengisfalls krónunnar, en fór síðan hratt hækkandi aftur, allt til ársins 2017.

Frá og með 2012 varð aftur hreint innflæði erlendra ríkisborgara. Árin 2017 og 2018 sló það fyrri met en samtals fluttu 23.295 erlendir ríkisborgarar til Íslands þau ár. Úr landi fóru 8.786 og hrein aukning nam því 14.509. Innflæðið frá og með 2012 endurspegladist að atvinnuástand var aftur orðið talsvert betra hérlandis en víða annars staðar á EES svæðinu og íslensk laun höfðu hækkað verulega í erlendra mynt vegna styrkingar krónunnar og launahækkana í krónum.



**Mynd 2.** Laun á Íslandi í evrum og í hlutfalli við ESB-15 og Póllandi

Heimild: Eurostat og útreikningur höfunda

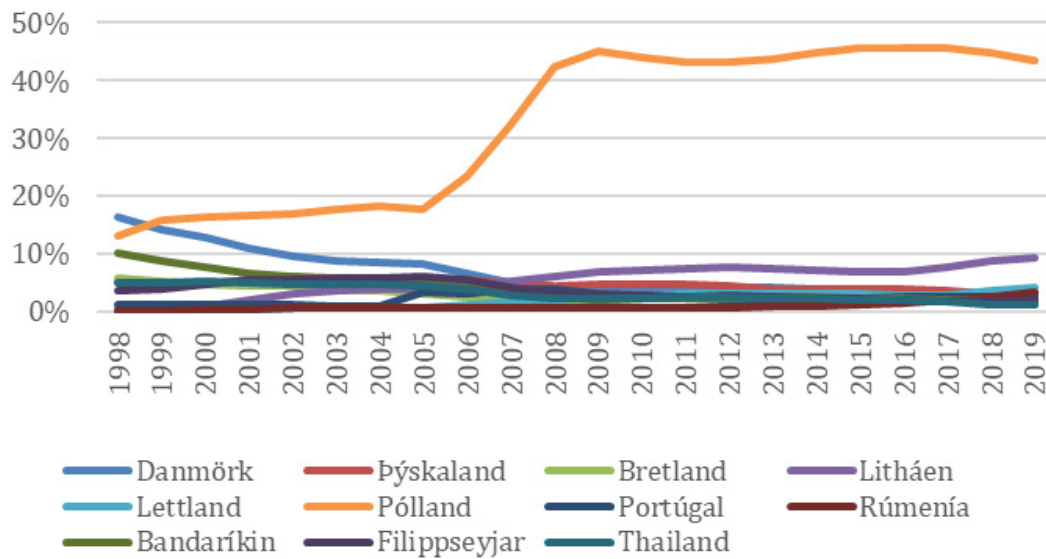
Árið 2009 voru þannig hreinar meðaltekjur,<sup>3</sup> mældar í evrum, hérlendis 10% lægri en í ESB-15 eftir að hafa verið talsvert hærri fyrir hrún. Eftir það hækkuðu laun hér, mælt í evrum, mun hraðar en í ESB-15 og voru orðnar 78% hærri árið 2017.

Eftirspurn eftir starfsfólki á Íslandi skýrðist að talsverðu leyti af örum vexti ferðaþjónustu. Sá vöxtur kallaði á miklu fleiri starfsmenn en innlent framboð gat mætt. Launþegum í „einkennandi atvinnugreinum ferðaþjónustu“ fjölgaði úr 12 þúsund að meðaltali 2008 í 29 þúsund árið 2018 skv. mati Hagstofu Íslands. Aukningin í ferðaþjónustunni á þessu tímabili samsvaraði um 8,8% þeirra sem voru á vinnumarkaði 2008. Árið 2019 voru 44.270 erlendingar ríkisborgarar skráðir sem búsettir hérlendis eða 12,4% mannfjöldans og er það 89% fjölgun frá árinu 2008 (Hagstofa Íslands, e.d.-a). Samsetning innflytjenda hefur breyst til muna. Eins og sjá má á mynd 3 voru Danir (16,3%) fjölmennasti innflytjendahópurinn árið 1998 og höfðu raunar verið það a.m.k. frá lýðveldisstofnun,<sup>4</sup> þar á eftir komu Pólvörjar, 13%, Bandaríkjamenn 10,3%, Bretar 5,9% og Þjóðverjar 5,4%. Ári seinna tóku Pólvörjar forystuna og urðu í fyrsta skiptið fjölmennasti innflytjendahópurinn á Íslandi með 15,9% hlutdeild.<sup>5</sup>

3 Miðað er við miðgildi tekjudreifingar fyrir einhleypan og barnlausan einstakling. Ekki leiðrétt fyrir verðlagi. Heimild: Eurostat.

4 Danskir ríkisborgarar nutu lengi vel réttinda umfram ríkisborgara annarra erlendra ríkja á Íslandi af sögulegum ástæðum. Þannig var kveðið á um það í 6. gr. sambandslaganna 1918 að danskir ríkisborgarar nytu að öllu leyti sama réttar og íslenskir á Íslandi og gagnkvæman rétt íslenskra í Danmörku.

5 Flokkun eftir upprunalandi er eðlileg á Íslandi í ljósi þess hve mikill meiri hluti kemur frá Evrópulöndum en tiltölulega fáir frá öðrum heimsálfum. Í erlendum rannsóknum á samfélögum með fjölbreyttari bakgrunn innflytjenda, eins og Bandaríkjunum eða Eyjaálfu, er hins vegar oft byggt á skiptingu íbúa eftir kynþáttum eða trúarbrögðum. Það gæti verið efni í framhaldsrannsókn að skoða stjórnir hlutafélaga á Íslandi eftir slíkri skiptingu.



**Mynd 3.** Skipting innflytjenda 1998-2019

Heimild: Hagstofa Íslands, (e.d.-f)

Pólverjum á Íslandi hefur haldið áfram að fjölga síðan. Síðasta þensluárið fyrir hrun, 2006, fjölgaði þeim ört og hlutfall þeirra hækkaði í 23,4% úr 17,9% árið á undan. Hlutfallið fór síðan enn hækkandi og náði 45,13% árið 2019. Hafa Pólverjar á Íslandi aldrei verið fleiri en það ár eða 19.266 talsins. Í ársbyrjun 2020 bjuggu 12.461 pólskir karlar á Íslandi en 8.188 konur. Pólverjar skera sig þó ekki úr að þessu leyti því að af erlendum ríkisborgurum alls hérlendis á sama tíma voru 29.063 karlar en 20.330 konur. Þó að Litháar séu annar fjölmennasti hópur innflytjenda á landinu eru þeir miklu færri en Pólverjar.<sup>6</sup> Árið 1998 voru Litháar einungis 0,37% allra innflytjenda en hlutfallið hefur hækkað töluvert síðan. Árið 2019 voru þeir orðnir 4.093 eða því sem næst 10% allra innflytjenda (Hagstofa Íslands, e.d.-f).

Þótt innflytjendum frá Danmörku hafi fækkað mjög hlutfallslega voru þeir litlu færri (898) árið 2020 en árið 1998 (918).

**Tafla 1.** Fjölmennustu þjóðernishópar innflytjenda 2020 og þróunin frá 1998

Heimild: Hagstofa Íslands, (e.d.-f)

	1998	2004	2010	2016	2020
Pólland	13,0%	18,2%	44,2%	45,6%	41,8%
Litháen	0,4%	3,9%	7,1%	6,9%	9,4%
Letland	0,1%	0,8%	2,9%	3,0%	4,2%
Rúmenía	0,2%	0,7%	0,6%	1,6%	4,2%
Portúgal	1,3%	1,0%	2,9%	2,5%	2,8%
Þýskaland	5,4%	5,4%	4,8%	3,9%	2,8%
Bretland	5,9%	3,6%	2,5%	2,9%	2,3%
Spánn	1,4%	1,1%	0,9%	2,1%	2,3%
Filippseyjar	3,7%	6,0%	2,8%	2,0%	2,0%
Danmörk	16,3%	8,5%	4,1%	3,3%	1,8%

<sup>6</sup> Litháar búsettir hérlendis eru hins vegar talsvert hærra hlutfall af íbúum í heimalandinu en Pólverjar enda íbúar Póllands mun fleiri (38 milljónir 2019) en íbúar Litháen (2,8 milljónir).



Svipað er upp á teningnum þegar fjöldi innflytjenda frá hinum Norðurlöndunum eða Bandaríkjunum er skoðaður en þeir hópar voru fjölmennastir lengst af á 20. öld ásamt Bretum og Þjóðverjum. Þar hefur orðið lítils háttar fjölgun en hlutfallið hefur snarlækkað. Innflytjendum frá Bretlandi og Þýskalandi hefur fjölgað talsvert frá 1998 en vægi þeirra þó minnkað hlutfallslega.

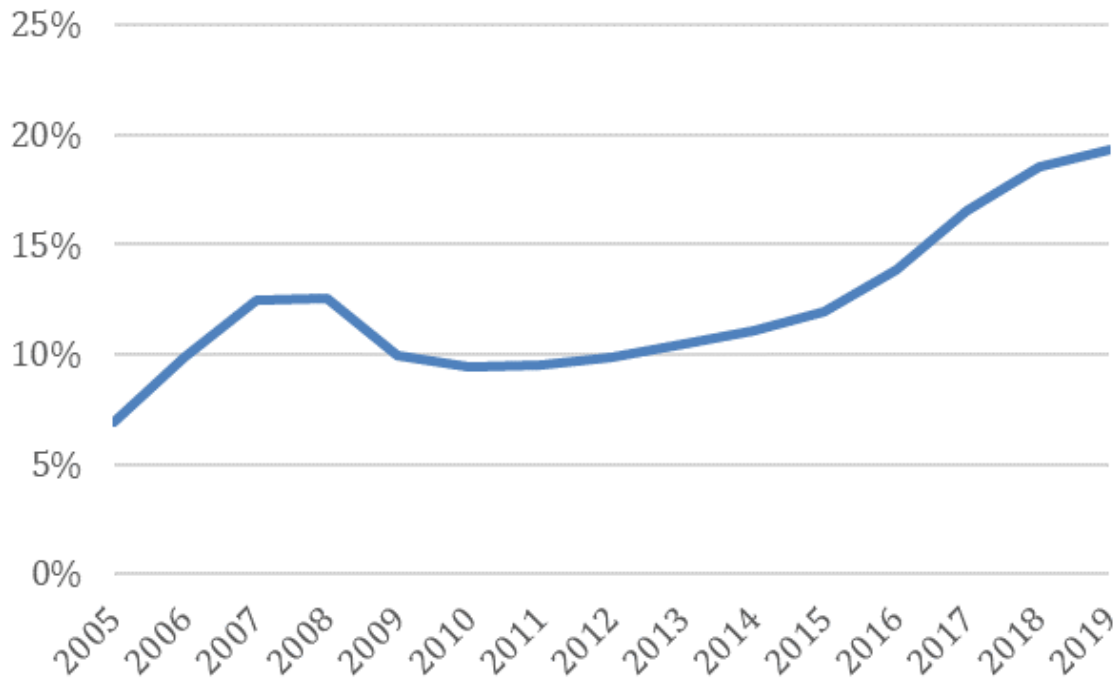
### 2.1.1 Menntun og tungumálakunnátta

Mikil fjölgun erlendra ríkisborgara bætir nýjum og spennandi víddum við íslenska menningarlífið, en einnig er raunverulegur möguleiki á myndum hindrana og fordóma í garð þeirra (Elsa Arnardóttir og Helgi Haraldsson, 2014). Ýmsar erlendar rannsóknir (sjá Kristín Loftsdóttir o.fl., 2016) hafa leitt í ljós að algengt er að innflytjendur hafi ekki sömu atvinnumöguleika og ríkisborgarar móttökulands. Það á sérstaklega við um sérfræðistörf, þar sem oftast er ekki er litið fram hjá kunnáttu og þekkingu erlendra ríkisborgara. Tungumálakunnátta skiptir miklu fyrir stöðu innflytjenda og er talin lykilþáttur í aðlögun. Lítil íslenskukunnátta (Velferðarráðuneytið, 2016) og erfiðleikar við að fá menntun frá heima-landi innflytjenda metna (Réttur - Aðalsteinsson og Partners, 2019) eru taldar vera tvær helstu hindranir fyrir innflytjendur á íslenskum vinnumarkaði.

Ekki liggja fyrir upplýsingar um menntunarstig innflytjenda á Íslandi, en nokkrar rannsóknir hafa þó fjallað um menntun og vinnu innflytjenda hérlendis. Í rannsókn Bjarneyjar Friðriksdóttur og Guðrúnar Pétursdóttur (2011) á högum innflytjenda með iðn- eða háskólamenntun hafði einungis 49% þátttakenda fengið starf hérlendis í samræmi við menntun sem þau höfðu aflað sér í upprunalandi sínu. Rannsóknin sýndi jafnframt að innflytjendur eru líklegri en heimamenn til að sinna ósérhæfðum störfum. 66% svarenda höfðu ekki reynt að fá menntun sína metna hér á landi. Þeim sem það reyndu tókst það í 82% tilfella. 39% svarenda töldu litla kunnáttu í íslensku ástæðu þess að þau voru í starfi sem væri ekki í samræmi við menntun.

Þóra Christiansen og Erla S. Kristjánsdóttir (2016) rannsökuðu upplifun háskólamenntaðra innflytjenda af íslenskum vinnumarkaði. Tekin voru viðtöl við níu konur og þrjá karla. Viðmælendum fannst samningsstaða þeirra á íslenskum vinnumarkaði veik vegna skorts á íslenskukunnáttu og töldu hana takmarka starfsmöguleika þeirra. Einnig kom fram að það að vera útlendingur hafi komið í veg að þau yrðu fullgildir meðlimir samfélagsins og að menntun þeirra yrði metin að verðleikum. Allir viðmælendurnir voru sam-mála um að lykillinn af því að tilheyra íslensku samfélagi væri að kunna tungumálið.

Elsa Arnardóttir og Helgi Haraldsson (2014) rannsökuðu reynslu og viðhorf Pólverja og Taílendinga til daglegs lífs þeirra hér á landi og til íslenskukunnáttu, menntunar og atvinnu. Meiri hluti svarenda, eða 57%, sögðust tala mjög eða frekar góða íslensku á meðan 42% sögðust tala frekar slæma eða enga íslensku. Einungis 2% þátttakenda sögðust tala reiprennandi íslensku. Rannsakendur sáu ekki marktækan mun eftir kyni eða þjóðerni en lengd búsetu á Íslandi réði mestu um íslenskukunnáttu erlendra ríkisborgara. Í rannsókninni var einnig könnuð menntun innflytjenda og kom m.a. í ljós að hún var mjög mismunandi eftir þjóðerni. 36% þátttakenda voru eingöngu með grunnskólamenntun, 51% með próf á framhaldsskólastigi og 13% með háskólamenntun. Þegar bakgrunnur þátttakenda var skoðaður nánar út frá þjóðerni kom í ljós að aðeins 4% Pólverja voru einungis með grunnskólamenntun, 83% höfðu lokið námi á framhaldsskólastigi og 17% voru með háskólamenntun. Taílendingarnir voru á hinn bóginn miklu minna menntaðir, 70% þeirra höfðu einungis grunnskólamenntun, aðeins 19% höfðu lokið framhaldsskóla-prófi og 11% höfðu lokið háskólamenntun. 75% þátttakenda voru ekki í störfum þar sem menntun þeirra nýtist. Meiri hluti þeirra, eða 63%, töldu skort á íslenskukunnáttu helstu skýringuna. 34% þeirra sögðust hafa ekki sótt um vinnu sem krefst menntunar þeirra, 15% sögðust hafa réttindi til að starfa við sitt fag á Íslandi og 6% sögðust ekki hafa fengið slíkt starf þótt þau hafi sótt um.



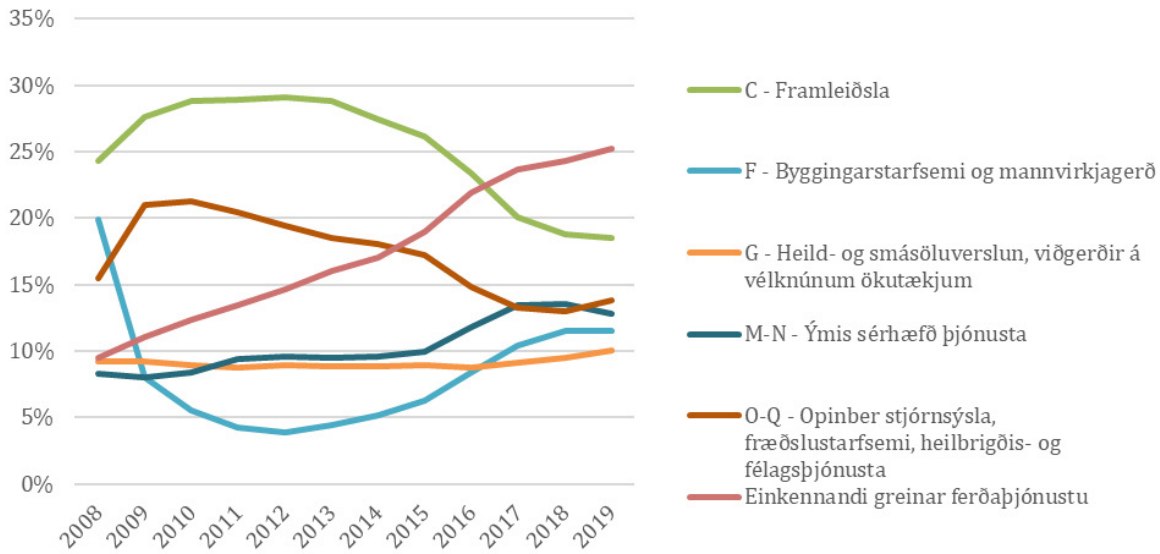
**Mynd 4.** Hlutfall innflytjenda á íslenskum vinnumarkaði

Heimild: Hagstofa Íslands (e.d.-b)

Að mati Þóru Christiansen og Erlu S. Kristjánsdóttur (2016) er færni, menntun og þekking háskólamenntaðra innflytjenda hugsanlega vannýtt á íslenskum vinnumarkaði. Íslensk stjórnvöld hafa einungis einu sinni, árið 2007, sett fram stefnu í málefnum innflytjenda á Íslandi (Kristín Loftsdóttir og Unnur Dís Skaptadóttir, 2019). Í stefnunni var áhersla lögð á jöfn tækifæri og m.a. talað um mikilvægi þess fyrir innflytjendur að læra íslensku til að vera fullgildir þátttakendur í samfélaginu (Félagsmálaráðuneytið, 2007). Ekki hefur verið sett fram ný stefna, en tvær framkvæmdaáætlanir hafa verið birtar. Önnur þeirra var sett fram árið 2008, en komst aðeins að litlu leyti til framkvæmda vegna efnahagskreppunnar (Kristín Loftsdóttir og Unnur Dís Skaptadóttir, 2019). Seinni framkvæmdaáætlunin í málefnum innflytjenda fyrir árin 2016–2019 var samþykkt á Alþingi árið 2016, en í henni kemur m.a. fram að hugað verði sérstaklega að menntun innflytjenda og að þeir eigi að njóta jafnrar stöðu og tækifæra til náms og að menntun, þekking og reynsla innflytjenda verði metin og nýtt (Þingskjal nr. 1692/145, 2015–2016, gr. C).

### 2.1.2 Atvinnuþátttaka og ólíkar atvinnugreinar

Með komu erlends vinnuafls hefur skapast svigrúm fyrir vöxt umfram þann sem innlent vinnuafl gæti staðið undir eitt og sér. Eins og sjá má á mynd 4 hefur vægi erlendra ríkisborgara á Íslandi verið að aukast og var hlutfallið komið í 19% árið 2019 af öllum á vinnumarkaðinum (Hagstofa Íslands, e.d.-b), sem er hærra en áður nefnt hlutfall erlendra ríkisborgara af öllum íbúum landsins. Það skýrist væntanlega fyrst og fremst af annarri aldursdreifingu, þ.e. innflytjendur eru fáir meðal þeirra sem eru horfnir af vinnumarkaði eða ekki komnir inn á hann vegna aldurs. Þannig voru t.d. 46,4% hreins innflæðis erlendra ríkisborgara á tímabilinu frá 2010 til miðs árs 2020 vegna fólks á aldrinum 20-29 ára og 21,6% vegna 30-39 ára. Börn yngri en 10 ára voru einungis 4,2% og 60 ára og eldri 0,8%. Hlutfall þeirra sem eru á vinnumarkaði af öllum íbúum landsins hefur því hækkað verulega vegna innflytjenda. Það vegur á móti fyrir sjáanlegri lækkingu sama hlutfalls vegna breyttrar aldursskiptingar innfæddra, þ.e. öldrunar þjóðarinnar. Á mynd 5 má sjá skiptingu innflytjenda á þær atvinnugreinar þar sem þeir voru fjölmennastir tímabilið 2008 til 2019.



**Mynd 5.** Hlutfall starfandi innflytjenda í fjölmennustu atvinnugreinum 2008-2019

Heimild: Hagstofa Íslands (e.d.-c)

Flestir störfuðu framan af tímabilinu við *framleiðslu* (C) skv. flokkun Hagstofunnar en 2016 tóku *einkennandi greinar ferðaþjónustu* framúr. Þá hafa að jafnaði margir starfað við atvinnugreinar O–Q, *opinbera stjórnýsly, fræðslustarfsemi, heilbrigðis- og félagsþjónusta*. 49–63% innflytjenda hafa starfað innan þessara þriggja flokka atvinnugreina á tímabilinu. Mikill uppgangur í atvinnugrein F, *byggingarstarfsemi og mannvirkjagerð*, skilaði henni í annað sæti rétt fyrir hrun en síðan varð snarpur samdráttur og störfum fækkaði verulega.

## 2.2 Fjölbreytileikastjórnun

Á tímum alþjóðavæðingar og lýðfræðilegra breytinga verður vinnuaflíð sífellt fjölbreyttara. Fyrirtæki sem vilja nýta sér fjölbreytni mannauðs þurfa að skilja og kunna að meta hana (Baldacchino o.fl., 2003). Því verður æ mikilvægara að fyrirtæki móti og framfylgi stefnu þar sem jöfn tækifæri og fjölbreytileiki á vinnustaði eru höfð að leiðarljósi (Torrington o.fl., 2008). Fyrirtæki þurfa að þróa vinnustaði sem auka gildi starfsmanna og vera nógu sveigjanleg til að uppfylla mismunandi þarfir og óskir þeirra. Það er líklegt til að skapa hvetjandi og gefandi umhverfi. Slík fyrirtæki verða eftirsóknarverðari og munu hafa forskot við að laða til sín bestu starfsmennina í nútímasamfélagi (Baldacchino o.fl., 2003).

Grunnhugmyndin um fjölbreytileikastjórnun kom fyrst fram um 1990. Hugmyndafræðin hefur verið skilgreind og túlkuð á mismunandi vegu (Millmore o.fl., 2007). Sumir telja hana byggja á mismunandi þjóðmenningu innan fjölþjóðlegra stofnana (Hofstede, 2001). Aðrir að hún tengist þróun jafnra tækifæra á vinnustöðum (Liff, 1997). Fyrir enn aðra er hún sérstök nálgun til að stjórna starfsfólki á skilvirkan og skipulagðan hátt (Millmore o.fl., 2007).

Í fræðunum um fjölbreytileikastjórnun er talað um tvær nálganir; stjórnun fjölbreytileika (e. managing diversity approach) og jöfn tækifæri (e. equal opportunities approach) (Torrington o.fl., 2008; Millmore o.fl., 2007; Wilton, 2016). Nálgun jafnra tækifæra einblínir á mismunun tiltekinnna þjóðfélagshópa, svo sem kvenna, minnihlutahópa og fatlaðs fólks. Í nálguninni er leitast við að hafa áhrif á hegðun með löggjöf og jafnrétti að leiðarljósi (Torrington o.fl., 2008; Millmore o.fl., 2007). Þessi nálgun horfir á jafnrétti í tækifærum frekar en jafnrétti í niðurstöðum. Nálgunin er byggð á þeim skilningi að sumum einstaklingum og þjóðfélagshópum sé mismunað, t.d. í ráðningarferli, vegna staðalímýnda, forðoma o.fl. Torrington o.fl. (2008) telja að löggjöf geti aðeins haft takmörkuð áhrif til að ná



fram jafnrétti og breyti ekki skoðunum og viðhorfum fólks. Stofnanir og menning þeirra er byggð á þörfum meiri hlutans og búist er við því að einstaklingar úr öðrum þjóðfélags-hópum aðlagist því. Þetta skýrir af hverju framfarir í átt að jöfnum tækifærum hafa gengið hægt. Stjórnun fjölbreytileika er á hinn bóginn talin heildrænni, stefnumótandi og flóknari skipulagsáætlun en nálgun jafna tækifæra (Millmore o.fl., 2007). Nálgunin leggur áherslu á að skapa vinnuumhverfi sem virðir, leitast eftir og metur fjölbreytileika fólks (Liff, 1997; Wilton, 2016). Hugmyndafræðin gengur út á það að vinnuafl sé fjölbreyttur hópur fólks sem er sýnilega eða ósýnislega mismunandi (Millmore o.fl., 2007; Wilton, 2016). Í þessu samhengi er horft á fjölbreytileika sem auðlind til bæta frammistöðu fyrirtækja og auka samkeppnisforskot (Millmore o.fl., 2007). Með því að tileinka sér fjölbreytileikastefnu geta fyrirtæki skapað afkastamikið vinnuumhverfi, þar sem öllum finnst þeir metnir að verð-leikum, þar sem allir hæfileikar eru fullnýttir og skipulagsmarkmiðum fyrirtækis er náð (Torrington o.fl., 2008). Liff (1997) telur að fyrirtæki ættu að koma til móts við fjölbreytni á meðal starfsfólks með því að fylgja stöðluðum stefnum til að tryggja jöfn tækifæri, sann-girni og hlutleysi þegar kemur að mögulegum samfélagslegum ókostum starfsmanna, t.d. með markvissri þjálfun. Þessi nálgun hefur verið gagnrýnd fyrir að einblína á hámarksun hagnaðar en félagslegt réttlæti sé aukaatriði (Wilton, 2016). Samkvæmt Wilton (2016) getur þetta leitt til þess að stjórnendur fyrirtækja hafi tilhneigingu til að hafa ekki áhuga á fjölbreytileika starfsmanna sinna, heldur leggi þeir frekar áherslu á það hvernig nota megji fjölbreytileikann til að ná skipulagsmarkmiðum. Báðar nálganirnar eru þó taldar vera háðar innbyrðis og að nota verði þær (Torrington o.fl., 2008; Millmore o.fl., 2007).

### 2.2.1 Staða fjölbreytileika á íslenskum vinnumarkaði

Á Íslandi er lögbundin skylda atvinnurekenda að stunda markvissa fjölbreytileikastjórn-un. Lög um jafna meðferð á vinnumarkaði (nr. 86/2018) banna hvers konar mismunun á vinnumarkaði. Lögin gilda um jafna meðferð allra á vinnumarkaði hvað varðar m.a. aðgengi að störfum óháð þjóðernisuppruna, trú, lífsskoðun, fötlun, aldri, kynhneigð, kyn-vitund og kynþætti. Að sögn Jafnréttisstofu (e.d.-b) er með þessu skýra banni við mis-munun horft til þess að stuðla að virkri þátttöku sem flestra í íslenska atvinnulífinu. Lögin eiga enn fremur að koma í veg fyrir félagslega einangrun og fátækt einstaklinga og stuðla að því að fjölbreytileiki fái að njóta sín hér á landi. Fram kemur í framkvæmdaáætlun í málum innflytjenda fyrir árin 2016–2019, sem samþykkt var á Alþingi árið 2016, að fjöl-breyttur bakgrunnur fólks leiði til betri og samkeppnishæfari vinnumarkaðar (Þingskjal nr. 1692/145, 2015–2016).

Fyrstu almennu lögin um jafnrétti kynja hér á landi voru sett árið 1976 með það að markmiði að stuðla að jafnrétti á öllum sviðum þjóðfélagsins (Stjórnarráð Íslands, e.d.). Miklar breytingar voru svo gerðar á löggjöfinni þar til Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla (nr. 10/2008) tóku gildi, en í þeim eru atvinnurekendur skyldugir til að vinna markvissst að því að jafna stöðu kynjanna á vinnumarkaði og viðhalda jafnrétti og jöfnum tækifærum kvenna og karla. Markmið laganna er jafnframt m.a. að vinna gegn launamun og annarri mismunun á grundvelli kyns á vinnumarkaði og gera körlum og konum kleift að samræma fjölskyldu- og atvinnulíf. Með lögunum voru atvinnurekendur skyldaðir til að gera nauðsynlegar ráðstafanir til að gera konum og körlum þetta mögu-legt, m.a. með því að auka sveigjanleika þannig að hagsmunir allra séu hafðir að leiðarljósi (Stjórnarráð Íslands, e.d.).

Enn fremur var Ísland annað landið í heiminum, á eftir Noregi, til að innleiða lög um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja (Jafnréttisstofa, e.d.-c). Með lögum nr. 13/2010 var þannig kveðið á um að bæði konur og karlar skuli eiga fulltrúa í stjórn hluta- og einkahlutafélaga og lífeyrissjóða þar sem starfa fleiri en 50. Ef stjórnarmenn eru fleiri en þrjú má hlutfall hvors kyns ekki vera lægra en 40%.

## 2.3 Auðlindakeningin

Samkvæmt Barney, Ketchen, Wright, o.fl. (2011) byggist auðlindakeningin á þeirri tilgátu að árangur og samkeppnisforskot fyrirtækja sé vegna þess að þau búi yfir sérstökum auðlindum og færni. Yang og Konrad (2011) telja að fjölbreytileiki mannauðs geti fallið þar undir. Richard (2000), Richard, McMillan og Chadwick (2003) ásamt Richard, Barnett, Dwyer og Chadwick (2004) hafa sýnt fram á að kynþátta- og menningarleg fjölbreytni mannauðs hefur jákvæð tengsl við afkomu fyrirtækja þegar frumkvöðlastarfsemi er mikil. Sömu leiðis komust Richard og Johnson (1999) að því að fyrirtæki með þjóðlega fjölbreytni í stjórnarháttum upplifi minni starfsmannaveltu og að það sé jákvæð tenging á milli fjölbreytileika mannauðs og nýsköpunarstefnu sem leiði til meiri framleiðni og betri markaðsframmistöðu.

## 2.4 Stjórnir fyrirtækja

Samfélagsþróun undanfarinna áratuga hefur leitt til breytinga á samsetningu stjórnna fjölmargra fyrirtækja. Samsetning stjórnar hefur áhrif á skilvirkni hennar og hlutverk (Carter o.fl., 2010; Josua o.fl., 2018). Charam (1998), Cox og Blake (1991), Davies (2011), Van der Walt og Ingley (2003) ásamt Westphal og Milton (2000) eru öll sammála um að stjórnir skipaðar hæfum einstaklingum sem endurspeglar fjölbreytileika í þjóðerni og kyni, með ólíkan bakgrunn og mismunandi reynslu, geta lagt mikið af mörkum og miðlað mismunandi sjónarmiðum. Jafnframt fullyrðir Davies (2011) að fjölbreyttar stjórnir séu líklegri til að sýna góðan árangur, geti m.a. betur skilið viðskiptavini sína og aðra hagsmunaaðila og fyrirtæki njóti góðs af fjölbreyttum sjónarmiðum, nýjum hugmyndum og víðtækari þekkingu sem leiði til betri ákvarðana.

Stjórnarmenn í íslenskum hlutafélögum verða að uppfylla ákveðin hæfnisskilyrði. Einnig þarf a.m.k. helmingur stjórnarmanna að vera búsettur hér á landi, í aðildarríki Evrópska efnahagssvæðisins, aðildarríki stofnsamnings Fríverslunarsamtaka Evrópu eða í Færeyjum (Lög um hlutafélög nr. 2/1995). Félög geta síðan sett ítarlegri hæfnisskilyrði í samþykktum sínum (Berglind Ósk Guðmundsdóttir, 2013).

Hlutverk stjórnar getur verið viðamikil, en í fræðunum um stjórnarhætti fyrirtækja er greint frá fjórum meginhlutverkum: Eftirlitshlutverk, stefnumótandi hlutverk, þjónustu- og auðlindahlutverk og ráðgjafarhlutverk (Bonn og Pettigrew, 2009; Carter og Lorsch, 2004; Nicholson og Kiel, 2004). Talið er mikilvægt að stjórnir séu skipaðar hæfum einstaklingum sem saman bjóða upp á vel samsetta blöndu af færni, reynslu og bakgrunni (Davies, 2011).

### 2.4.1 Lýðfræðilegur fjölbreytileiki stjórnna

Áhersla á lýðfræðilegan fjölbreytileika stjórnna hefur farið vaxandi í stjórnunarrannsóknum. Þá auknu áherslu mátti fyrst rekja til setu kvenna í stjórnarstöðum (Kagzi og Guha, 2018). Rannsóknum á fjölbreytileika stjórnna má skipta í tvo hluta; þ.e. annars vegar rannsóknir á lýðfræðilegum breytum svo sem kyni, aldri, kynþáttum og þjóðerni og hins vegar rannsóknir á hugrænum breytum svo sem þekkingu, menntun og persónueinkennum (Erhardt o.fl., 2003). Kagzi og Guha (2018) telja að hægt sé að beita tvenns konar nálgunum í rannsóknum á lýðfræðilegum fjölbreytileika stjórnarmanna. Önnur nálgunin sé að rannsaka viðfangsefnið sem eina heild og setja fram fullyrðingar um einsleitni eða misleitni almennt, t.d. með notkun Blau vísitölunnar, en hin nálgunin sé að meðhöndla eina eða fleiri fjölbreytileikabreytur í einu, t.d. kyn, aldur eða þjóðerni. Af mörgum breytum lýðfræðilegs fjölbreytileika hefur kyn verið rannsakað hvað mest (Hillman, 2015), en sambandið á milli lýðfræðilegs fjölbreytileika stjórnna og fjárhagslegrar afkomu hefur einnig vakið athygli (Carter og fl., 2010). Skilningur á áhrifum fjölbreytileika á afkomu fyrirtækja skiptir miklu máli fyrir ædstu stjórnendur, hluthafa og aðra hagsmunaaðila (Carter o.fl., 2010), en áhrifin eru umdeild meðal fræðimanna (Carter o.fl., 2010; Cox og Blake, 1991; Hillman, 2015). Rannsóknarniðurstöður gefa ólíkar vísbendingar um jákvæð eða engin

áhrif fjölbreytileika stjórnar á frammistöðu fyrirtækja (Kagzi og Guha, 2018). Dalton o.fl. (1998) framkvæmdu yfirlitsrannsókn (e. meta-analysis) um stjórnarsamsetningu og fjárhagslegan árangur fyrirtækja. Þau notuðust við gögn úr 54 rannsóknum á 40.160 fyrirtækjum. Rannsóknin fann engar vísbendingar um jákvætt samband á milli samsetningar stjórnar og afkomu fyrirtækja. Josua o.fl. (2018) notuðust við Blau vísitöluna á 105 framleiðslufyrirtækjum á Indónesíu til að kanna hvort fjölbreytni stjórnarmanna hafi áhrif á arðsemi eigna (ROA). Þau rannsökuðu þrjár víddir lýðfræðilegs fjölbreytileika; konur í stjórnnum, erlenda ríkisborgara í stjórnnum og menntun stjórnarmanna. Í ljós kom að þjóðleg fjölbreytni hefur jákvæð áhrif á arðsemi eigna, en fjölbreytni í kyni og menntun neikvæð áhrif á arðsemi eigna. Carter o.fl. (2003) könnuðu tengsl milli fjölbreytileika stjórnar og virðis fyrirtækja (e. firm value) hjá Fortune 1000 fyrirtækjum frá árinu 1997. Fjölbreytni var skilgreind sem hlutfall kvenna og fólks með uppruna í rómönsku Ameríku, Afríku og Asíu. Rannsóknin gaf vísbendingar um jákvætt samband á milli virðis fyrirtækja og fjölbreytileika í stjórn. Carter o.fl. (2010) gerðu síðan aftur rannsókn sjö árum seinna, en nú skoðuðu þau tengsl milli fjölbreytileika í stjórn og fjárhagslegrar afkomu fyrirtækja. Þau skoðuðu tvær víddir fjölbreytileika; kyn og aðila úr minnihlutahópum (aðila með dökkt hörund eða af rómönskum uppruna). Þau voru með gögn frá 641 fyrirtæki í S&P-500 vísitölnni á árunum 1998–2002. Rannsóknin fann engar vísbendingar um jákvætt samband á milli fjölbreytileika stjórnar og fjárhagslegrar afkomu fyrirtækja. Erhardt o.fl. (2003) rannsökuðu hvort meiri lýðfræðileg fjölbreytni á meðal stjórnarmanna auki árangur skipulagsheildar og notuðust við gögn úr 112 stórum skráðum fyrirtækjum í margs konar starfsemi. Miðgildi fyrir fjölbreytni á meðal stjórnarmanna í fyrirtækjum var um 24% en sveiflaðist frá 0,6% til 72%. Í rannsókninni var lýðfræðilegur fjölbreytileiki mældur hvað varðar kyn og þjóðerni. Í ljós kom að fjölbreytileiki stjórnar hefur jákvæð áhrif á arðsemi fjárfestinga (ROI) og arðsemi eigna (ROA).

Randøy o.fl. (2006) telja að tvær skýringar geti verið á skorti á fjölbreytileika stjórnar. Fyrri skýringin er að fjölbreytt stjórn geti gert stjórnarstörf flóknari. Seinni skýringin er að það geti verið skortur á upplýsingum um áhrif fjölbreytileika stjórnar á fjárhagslegan árangur fyrirtækja. Hillman (2015) telur að það sé mjög flókið að rannsaka áhrif fjölbreytileika á stjórnir. Erfitt sé að mæla t.d. áhrif fjölbreytileika á hegðun stjórnarmanna, því fræðimenn geta ekki fylgst með auðveldum hætti með hegðun stjórnarmanna og séð hvort fjölbreytni í stjórn breytir samskiptum og ákvarðanatöku hópsins, en auðveldara sé að nálgast tölulegar upplýsingar, t.d. bókhaldsgögn eða markaðsgögn og mæla þannig áhrif fjölbreytni á afkomu fyrirtækja. Kagzi og Guha (2018) nefna ýmsa þætti sem geta útskýrt misvísandi niðurstöður rannsókna á tengslum fjölbreytileika stjórnar og virkni fyrirtækja.

Oxelheim og Randøy (2003) telja að fleiri hæfir einstaklingar komi til greina í leit að stjórnarmönnum ef fyrirtæki eru tilbúin að horfa út fyrir landsteinana. Þau telja jafnframt að erlendir stjórnarmenn gætu leitt til betri ákvarðana um fjárfestingar og rekstur á alþjóðavísu, hjálpað fyrirtækjum við að fá aðgang að erlendum auðlindum og opnað ný viðskiptatækifæri vegna þess bakgrunns sem innlendir stjórnarmenn búa ekki yfir og styrkt þannig bæði eftirlits- og ráðgjafarhlutverk stjórnar. Oxelheim o.fl. (2013) telja enn fremur að erlendir stjórnarmenn geti hjálpað til við að tryggja erlendum minnihlutafjárfestum að félaginu sé stjórnað á fagmannlegan hátt í þágu þeirra. Einnig má segja að fyrirtæki með erlenda stjórnarmenn séu að sýna viðurkenningu fyrirtækis á mikilvægi erlendra auðlinda og markaða. Á hinn bóginn telja Randøy o.fl. (2006) að erlendir stjórnarmenn sem búsettir eru erlendis gætu verið minna upplýstir um innanlandsmál og því ekki náð að sinna hlutverkunum sínum nógu vel. Hooghiemstra o.fl. (2019) segja jafnframt að erlendir stjórnarmenn séu oftast með minni þekkingu á innlendum reikningsskilastöðlum og segja að það geti dregið úr getu þeirra til að fylgjast með stjórnendum. Þau benda þó á að mögulega geti erlendir aðilar haft meiri þekkingu á IFRS alþjóðlegum reikningsskilastöðlum. Randøy o.fl. (2006) telja að mikilvægt sé að nefna mögulega tungumálaörðugleika sem geta verið krefjandi og valdið aðlögunarvanda. Oxelheim og Randøy (2003) nefna að

Það geti verið kostnaðarsamt að vera með erlenda stjórnarmenn í stjórn séu þeir búsettir erlendis. Þau telja að í sumum tilfellum sé hagstæðara fyrir fyrirtæki að leita að innlendum stjórnarmönnum með alþjóðareynslu, frekar en erlendum stjórnarmönnum búsettum erlendis. Hooghiemstra o.fl. (2019) segja að fyrirtæki eigi að taka tillit til bæði jákvæðra og neikvæðra afleiðinga þess að vera með erlenda einstaklinga í stjórn.

#### 2.4.2 Fjölbreytileiki í íslenskum stjórnnum

Fremur einsleitur hópur karlmannna hefur að mestu stjórnað evrópskum fyrirtækjum (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir, 2012). Flestar rannsóknir um fjölbreytileika stjórna á Íslandi, líkt og annars staðar, snúa að stöðu kvenna í stjórnnum, en engin rannsókn fannst um þjóðlegan fjölbreytileika stjórnarmanna í íslenskum fyrirtækjum.

KPMG gerði könnun á meðal íslenskra stjórnarmanna árið 2012 sem skoðaði m.a. bakgrunn þeirra. Skýrslan frá KPMG er ekki lengur aðgengileg og ekki tókst að fá hana vegna vinnslu rannsóknarinnar, en Jafnréttisstofa (2012) og Kristín Þórdís Þorgilsdóttir (2013) sögðu frá niðurstöðum könnunarinnar. Rúmlega fjögur hundruð stjórnarmenn tóku þátt í könnun árið 2012, en þeir störfuðu hjá framleiðslu- og þjónustufyrirtækjum sem voru á lista Frjálsrar verslunar yfir 300 stærstu fyrirtækin á Íslandi árið 2011, váttryggingarfélagum og fjármálafyrirtækjum. Konur voru einungis 29% svarenda sem endurspeglar hlutfall kvenna í íslenskum stjórnnum (Jafnréttisstofa, 2012). Svarendum þótti samsetning stjórna sem þeir sátu í vera rétt, en 70% svarenda fannst samsetning stjórna með tilliti til kynjahlutfalls rétt, 90% með tilliti til aldurs og menntunar og 95% með tilliti til reynslu. Samkvæmt skýrslunni er dæmigerður íslenskur stjórnarmaður hagfræði- eða viðskiptafræðingur á sextugsaldri og hefur framhaldsmenntun. Hann hefur setið í stjórn hjá 10 eða fleiri fyrirtækjum og verið forstjóri eða framkvæmdastjóri í aðalstarfi. Hin íslenska stjórnarkona er á fimmtugsaldri og er sömuleiðis hagfræði- eða viðskiptafræðingur með framhaldsmenntun og vinnur sem framkvæmdastýra. Hún hefur einnig verið í 10 ár eða fleiri í stjórnnum en vinnur sem millistjórnandi í aðalstarfi Stjórnarkonur voru meira menntaðar en stjórnarkarlar (Kristín Þórdís Þorgilsdóttir, 2013).

Þegar hlutfall kvenkyns og karlkyns stjórnarmanna var skoðað hjá fyrirtækjum sem skráð eru í hlutafélagaskrá á árunum 2008–2019, kom í ljós að konur voru einungis rúmur fjórðungur stjórnarmanna árið 2019. Lítil breyting hefur orðið á kynjaskiptingu íslenskra stjórna á árunum 1999–2019, en til samanburðar var hlutfallið í kringum 22% árið 1999 (Hagstofa Íslands, e.d.-e). Hins vegar voru 34,7% stjórnarmanna konur árið 2019 í fyrirtækjum þar sem vinna fleiri en 50 og falla undir lög um kynjakvóta (Hagstofa Íslands, 2020).

Auður Arnardóttir og Þröstur Sigurjónsson rannsökuðu val á stjórnarmönnum á Íslandi með því að skoða væntingar til og afleiðingar kynjakvóta fyrir stjórnir. Annars vegar var send spurningakönnun til hátt í þrjú hundruð stjórna þeirra íslensku fyrirtækja sem falla undir lög um kynjakvóta og hins vegar voru tekin viðtöl við 20 stjórnarmenn fjögurra stjórna. Rannsóknin leiddi í ljós að bæði kynin telja aukna þátttöku kvenna leiða til meiri umræðu um ólík sjónarhorn á stjórnarfundum, betri fyrirtækjamenningar og bæti ímynd fyrirtækis. Bæði kynin töldu aukna þátttöku kvenna ekki leiða til aukins ágreinings á stjórnarfundum, minna trausts milli stjórnarmanna eða fjölgunar á óformlegum fundum (Arnardóttir og Sigurjónsson, 2017).

#### 2.4.3 Fjölbreytileiki í norrænum stjórnnum

Stjórnarhættir fyrirtækja á Norðurlöndum hafa sterk sameiginleg einkenni (Eklund, 2007). Stjórnarhættirnir eru byggðir fyrst og fremst á löggjöf hvers lands fyrir sig sem allar endurspeglar sameiginlegar áherslur innan Evrópusambandsins.

Stjórn fyrirtækja á Norðurlöndum ber ábyrgð á heildarstjórnun mála fyrirtækis, þ.e.a.s. stefnumótun, skipulagi, fjárhagslegri uppbyggingu, eftirliti með áhættustýringu og innra eftirliti. Forstjórinn sér hins vegar um daglegan rekstur. Í skráðum fyrirtækjum kveða



reglur á öllum Norðurlöndunum á um að a.m.k. helmingur eða meiri hluti stjórnarmanna séu óháðir fyrirtækinu. Enn fremur er þörf á aðskilnaði á milli stjórnar og framkvæmdastjórnar, þar sem sami einstaklingur getur ekki verið forstjóri og stjórnarmaður (Danska stjórnarháttanefndin o.fl., 2009). Engar lagalegar kröfur eru gerðar um samsetningu stjórnar, nema Noregur og Ísland hafa ákveðið að a.m.k. 40% fulltrúa verði af hvoru kyni (Lög um hlutafélög nr. 2/1995; Randøy o.fl., 2006). Í Danmörku er stærri fyrirtækjum skylt skv. lögum að setja sér markmið um jafnvægi á skiptingu kynja í stjórnnum og vera með skýra stefnu hvað það varðar. Stjórnunarreglur fyrirtækja í hinum löndunum innihalda einungis ráðleggingar varðandi jafnvægi kynjanna og fjölbreytni stjórnarmanna hvað varðar menntun, bakgrunn og starfsreynslu (Lekvall, 2014).

Í Competitiveness Report frá árinu 2017 sem World Economic Forum gaf út, skora Norðurlöndin hvað best af 137 löndum þegar kemur að skilvirkni stjórna fyrirtækja (e. efficacy of corporate boards). Finnland er í öðru sæti, Noregur í því þriðja og Danmörk í fjórða sæti. Síðan kemur Svíþjóð í níunda sæti og Ísland í 21 sæti (Schwab, 2017). Oxelheim o.fl. (2013) telja að Norðurlöndin séu góður vettvangur fyrir rannsókn á alþjóðavæðingu stjórnar í ljósi þess að innlendir markaðir takmarkast af 25 milljónum íbúa og m.a. eru fjármálamarkaðir þunnir m.v. stærri hagkerfi. Fáar rannsóknir hafa verið gerðar um fjölbreytileika í þjóðerni stjórna norræna fyrirtækja á síðustu árum (Hooghiemstra o.fl., 2019; Oxelheim o.fl., 2013; Randøy o.fl., 2006), en flestar þeirra snúa að fjölda kvenna í stjórnnum (Gregorič o.fl., 2017; Maitland, 2006). Einungis fundust þrjár rannsóknir sem snúa að fjölbreytileika í þjóðerni stjórnarmanna í fyrirtækjum á Norðurlöndunum.

Árið 2006 gáfu Randøy o.fl. (2006) út rannsókn um fjölbreytileika stjórna 459 stærstu fyrirtækja Noregs, Svíþjóðar og Danmerkur sem skráð eru á markað. Markmiðið með rannsókninni var að kanna fjárhagslegar afleiðingar fjölbreytileika stjórna. Hún leiddi í ljós að stjórnirnar eru frekar einsleitar hvað varðar kyn og þjóðerni, en aldursdreifingin er fjölbreyttari. Stjórnarmenn með erlent ríkisfang árið 2005 voru að meðaltali 8,4% allra stjórnarmanna, en rannsakendur töldu töluna vera frekar lága í ljósi þess að flest af þessum fyrirtækjum stunda viðskipti sín á alþjóðavísu og eru með verulegan fjölda erlendra starfsmanna. Þrátt fyrir mikilvægi enskrar tungu í viðskipta- og fjármálaheiminum voru aðeins um 2,5% allra stjórnarmanna fyrirtækjanna frá enskumælandi löndum. Ekki sáust marktæk áhrif kyns, aldurs og þjóðernis stjórnarmanna á arðsemi eigna eða ávöxtun hluthafa. Þetta bendir til þess að það að auka fjölbreytileika stjórnar sé engin skyndilausn til að auka afkastagetu fyrirtækis. Höfundarnir bentu þó jafnframt á að fjölbreyttari stjórn skilaði heldur ekki lakari afkomu.

Oxelheim o.fl. (2013) rannsökuðu hvað alþjóðavæðing stjórnar væri í raun og veru og hvort hún snerist aðeins um erlent ríkisfang eða einnig alþjóðlega reynslu óháð þjóðerni stjórnarmanna, svo sem menntun eða starfsreynslu erlendis. Í rannsókninni var skoðað hvort innlendir stjórnarmenn með alþjóðlega reynslu gætu komið í stað erlendra stjórnarmanna með sérþekkingu frá sínu landi. Rannsóknarúrtakið samanstóð af 346 dönskum, finnskum, sænskum og norskum fyrirtækjum á árunum 2001–2008. Fyrirtækin voru með mikla alþjóðlega starfsemi og voru háð erlendum afurðum og fjármagnsmörkuðum, þ.e.a.s. stór fyrirtæki frá litlum löndum. Rannsóknin leiddi í ljós að á tímabili rannsóknarinnar mátti finna einn erlendan stjórnarmann í 61,6% af fyrirtækjum og að hlutfall erlendra stjórnarmanna tengdist fyrst og fremst fjárhagslegri alþjóðavæðingu frekar en erlendri sölu. Ef horft var einungis til erlendra stjórnarmanna utan Norðurlandanna, þá lækkaði hlutfallið í 23,6%. Stjórnarformenn með erlent ríkisfang voru 12,1% allra stjórnarformanna, en ef horft var einungis til fyrirtækja sem voru með a.m.k. einn stjórnarmann með erlent ríkisfang, þá hækkaði hlutfallið í 31,4%. Hlutfallið lækkaði þó ef horft var einungis til þeirra sem voru með erlent ríkisfang utan Norðurlandanna, eða 7,1% allra stjórnarformanna. Rannsakendurnir greindu einnig tengsl á milli innlendra stjórnarmanna með alþjóðlega sérþekkingu og erlendra stjórnarmanna. Fyrirtæki með hærra hlutfall erlendra sölu og meira erlent eignarhald ásamt því að selja hlutabréf í kauphöllum erlendis, voru almennt með alþjóðavæddari stjórnir. Áhugavert var að sjá að í 90,3% tilvika var allavega



einn innlendir stjórnarmaður í fyrirtækinu með alþjóðlega sérþekkingu og að 40,3% innlendra stjórnarmanna voru með alþjóðlega sérþekkingu.

Þriðja og nýjasta rannsóknin var unnin af Hooghiemstra o.fl. (2019), þar sem reynt var að komast að því hvort alþjóðavæðing stjórnar hafi áhrif á tekjur fyrirtækja. Rannsóknarúrtakið samanstóð af 586 skráðum fyrirtækjum í Danmörku, Svíþjóð, Noregi og Finnlandi sem voru ekki fjármálafyrirtæki á árunum 2001–2008. Í rannsókninni eru erlendir stjórnarmenn taldir allir þeir erlendu aðilar sem eru utan Norðurlanda. Á þessum árum hefur meðaltal erlendra stjórnarmanna verið 19,9%. Árið 2001 voru 16,9% stjórnarmanna erlendir ríkisborgarar, árið 2005 20,1% en árið 2008 fór það upp í 23,9%. Rannsóknin leiddi í ljós að jákvætt samband er á milli þess að vera með a.m.k. einn erlendan stjórnarmann og tekjumyndunar fyrirtækja.

### 3 Aðferðafræði

Byggt er á gögnum sem fengust frá Hagstofu Íslands með sérvinnslu en þau höfðu ekki verið aðgengileg áður. Fyrst voru fengin gögn frá árunum 2008–2017 um fjölda erlendra stjórnarmanna og þjóðerni þeirra, ásamt upplýsingum um fjölda hlutafélaga sem hver erlendir einstaklingur situr í stjórn í. Síðar bættust við gögn um fjölda fyrirtækja með a.m.k. einn erlendan einstakling í stjórn eftir atvinnugreinabálkum (ISAT2008), og nokkru síðar bættust við gögn um fjölda einstaklinga af erlendu þjóðerni í stjórnun fyrirtækja árið 2017 eftir atvinnugreinabálkum fyrirtækja og þjóðernum einstaklinga. Í júní árið 2020 fengust svo fyrrnefnd gögn uppfærð allt til ársins 2019. Til að gæta persónuverndar var hvorki hægt að rekja um hvaða einstaklinga eða hlutafélög var að ræða í gögnunum.

Lýsandi tölfraedi var notuð til að vinna úr gögnunum, en í þeim mátti finna upplýsingar um þjóðerni erlendra ríkisborgara og í hvaða atvinnugrein (ISAT atvinnugreinaflokkun) fyrirtækin voru á árunum 2008–2019. Gögnunum var skipt í fimm flokka:

1. Hlutfall hlutafélaga sem eru með einstaklinga af erlendu þjóðerni í stjórn 2008–2019.
2. Dreifing einstaklinga af erlendu þjóðerni í stjórnun hlutafélaga á Íslandi 2008–2019.
3. Þjóðerni einstaklinga af erlendu þjóðerni í stjórnun hlutafélaga á Íslandi 2008–2019.
4. Fjöldi einstaklinga af erlendu þjóðerni í stjórnun fyrirtækja eftir atvinnugreinabálkum hlutafélaga á Íslandi 2008–2019.
5. Fjöldi einstaklinga af erlendu þjóðerni í stjórnun hlutafélaga árið 2017 eftir atvinnugreinabálkum fyrirtækja á Íslandi og þjóðernum einstaklinga.

Skilgreiningin sem notuð var fyrir einstaklinga af erlendum uppruna er að þeir hafi fæðst utan Íslands, að þeir séu með erlent ríkisfang og séu með lögheimili á Íslandi. Virk hlutafélög eru með skráða veltu, rekstrartekjur, starfsmenn og/eða eignir. Stjórnarmenn eru hér þeir sem eru skráðir í stjórn sem stjórnarformaður, stjórnarmaður, meðstjórnandi eða varamaður. Í rannsókninni eru bráðabirgðatölur fyrir árið 2019, þar sem upplýsingar úr skattframtölum um rekstrartekjur og heildareignir fyrir virkni fyrirtækja lágu ekki fyrir.

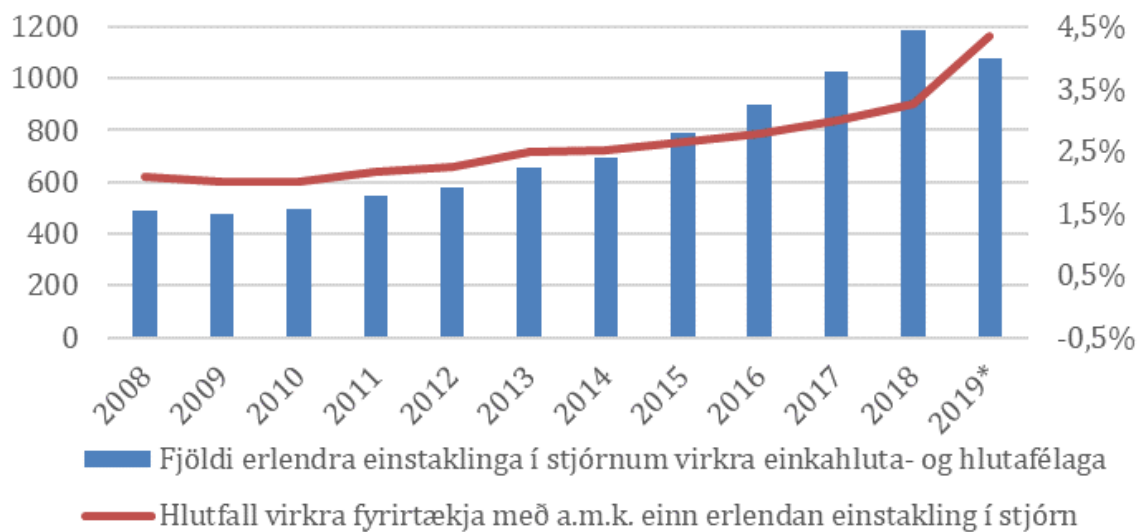
### 4 Niðurstöður

Fáir erlendir stjórnarmenn sitja í stjórn íslenskra hlutafélaga og hlutfallið hefur lítið breyst á síðastliðnum 11 árum en vægi hvers þjóðernis breyttist þó talsvert. Árið 2008 voru flestir stjórnarmenn frá Danmörku, en árið 2019 voru flestir frá Póllandi. Þær atvinnugreinar sem hafa mestan þjóðlegan fjölbreytileika stjórnarmanna eru: F. *Byggingarstarfsemi* og *mann-*

virkjagerð, G. Heild- og smásöluverslun, viðgerðir á vélknúnum ökutækjum, N. Leigustarfsemi og ýmis sérhæfð þjónusta, M. Sérfræðileg, vísindaleg og tæknileg starfsemi og I. Rekstur gististaða og veitingarekstur. Mjög misjafnt er eftir atvinnugreinum af hvaða þjóðerni erlendir stjórnarmenn eru.

#### 4.1 Þróun þjóðlegs fjölbreytileika stjórnarmanna í íslenskum hlutafélögum

Á meðan einkahluta- og hlutafélögum á Íslandi fjölgaði um 34% á tímabilinu 2008–2019, fjölgaði fyrirtækjum með a.m.k. einn erlendan stjórnarmann um 110%. Erlendum stjórnarmönnum fjölgaði enn meir eða um 144% eða úr 487 árið 2008 í 1.189 árið 2018. Mikill meiri hluti félaganna hefur þó enn enga erlenda stjórnarmenn. Heildarfjöldi virkra einkahluta- og hlutafélaga árið 2018 var 35.021 og þar af voru 1.142 hlutafélög eða einungis 3,3% með a.m.k. einn stjórnarmeðlim sem var af erlendu bergi brotinn. Hlutfallið var í kringum 2% árin 2008–2012 og hefur farið smámsaman hækkandi síðan þá. Bráðabirgðatölur vegna ársins 2019 sýna að 4,4% allra hlutafélaga á Íslandi eru með erlendan einstakling í stjórn en þróunina má sjá á mynd 6. Flestir stjórnarmenn af erlendum uppruna, eða 82%–89%, hafa setið stjórn hjá einu félagi á árunum 2008–2019, á meðan 8–13% hafa setið í stjórn hjá tveimur og 2–4% hjá þremur félögum yfir sama tímabil. Helmingur allra stjórnarmanna á árunum 2008–2019 var af fimm þjóðernum, þ.e. frá Póllandi, Danmörku, Þýskalandi, Litáen og Bretlandi.



Mynd 6. Þróun erlendra stjórnarmanna í íslenskum stjórnnum 2008-2019

Á myndum 7 og 8 má sjá samsetningu erlendra stjórnarmanna á árinu 2008 annars vegar og 2019 hins vegar. Eins og sjá má á töflu 2 hefur mesta fjölgun stjórnarmanna verið hjá lettneskum einstaklingum á tímabilinu 2008–2019, en þeim hefur fjölgað úr 5 í 52 sem gerir 1040% aukningu.

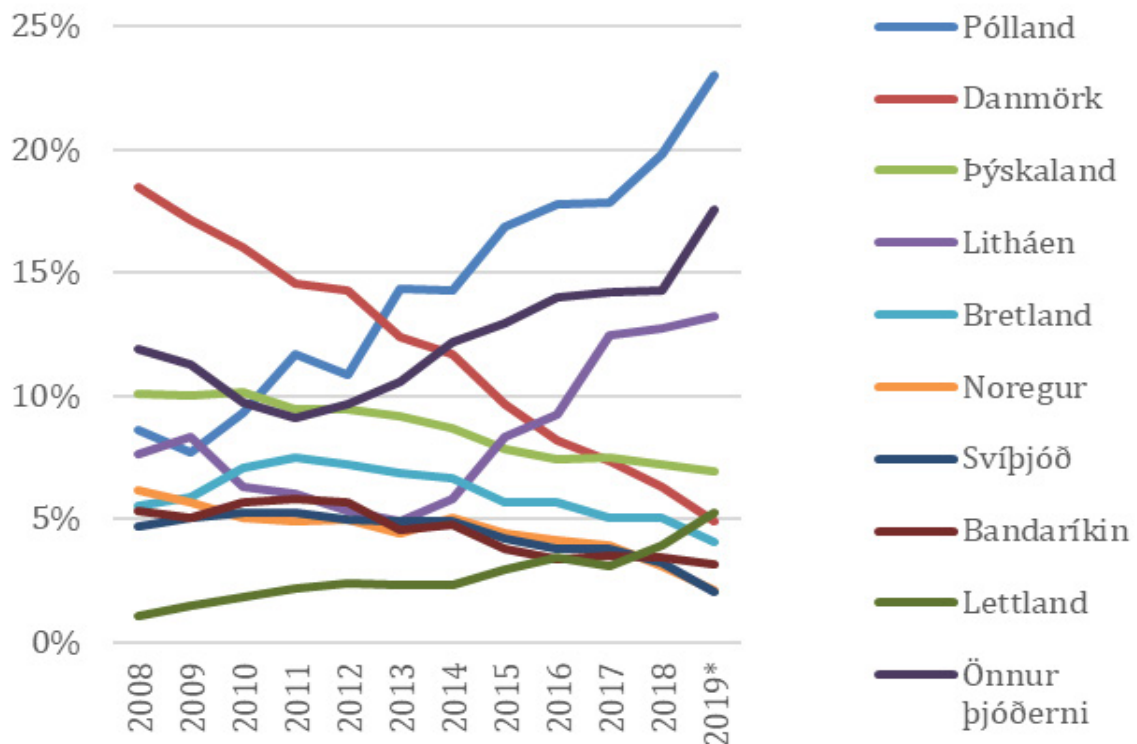


**Tafla 2.** Breyting á fjölda stjórnarmanna eftir þjóðerni 2008–2019

	Breyting í fjölda	Prósentubreyting
Lettland	52	1040%
Spánn	14	700%
Pólland	207	493%
Portúgal	12	400%
Litháen	106	286%
Kína	19	271%
Önnurþjóðerni	132	228%
Japan	-2	-33%
Danmörk	-37	-41%
Búlgaríá	-3	-75%

Pólverjar hafa verið flestir allt frá árinu 2013, sjá mynd 9. Litháískum stjórnarmönnum fór að fjölga árið 2013 og þeir urðu næstfjölmennasta þjóðin árið 2016 og eru það enn árið 2019. Stjórnarmönnum í flokknum önnur þjóðerni hefur fjölgað úr 58 í 190 á sl. 11 árum.

#### 4.2 Atvinnugreinar með mestu þjóðlegu fjölbreytnina á meðal erlendra stjórnarmanna

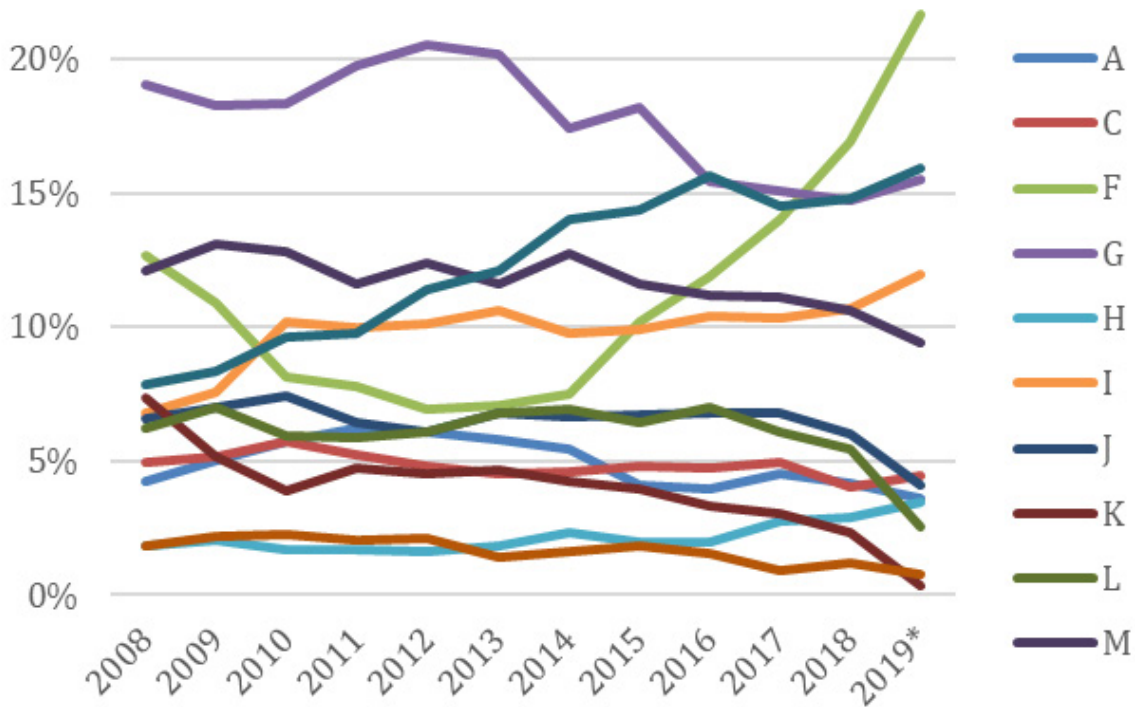


**Mynd 9.** Dreifing einstaklinga af erlendu þjóðerni í stjórnun hlutafélaga á Íslandi 2008–2019

Til að kanna hvaða atvinnugreinar eru fremstar hvað varðar fjölbreytileika stjórnarmanna, skoðum við þróunina í atvinnugreinum þar sem fyrirtæki með a.m.k. einn erlendan stjórnarmann starfa í á 11 ára tímabili, 2008–2019. Greinarnar eru:

- |  |   |
|--|---|
| A Landbúnaður, skógrækt og fiskveiðar.                       | M Sérfræðileg, vísindaleg og tæknileg starfsemi.                                      |
| B Námuþróftur og vinnsla hráefna úr jörðu.                   | N Leigustarfsemi og ýmis sérhæfð þjónusta.  |
| C Framleiðsla.   | O Opinber stjórnsýsla og varnarmál; almannatryggingar.                                |
| D Rafmagns-, gas- og hitaveitur.                             | P Fræðslustarfsemi.   |
| E Vatnsveita, fráveita, meðhöndlun úrgangs og afmengun.      | Q Heilbrigðis- og félagsþjónusta.   |
| F Byggingarstarfsemi og mannvirkjagerð.                      | R Menningar-, íþrótt- og tómstundastarfsemi.  |
| G Heild- og smásöluverslun, viðgerðir á vélknúnum ökutækjum. | S Félagasamtök og önnur þjónustustarfsemi.  |
| H Flutningur og geymsla.                                     | T Atvinnurekstur innan heimilis, þjónustustarfsemi og vöruframleiðsla til eigin nota. |
| I Rekstur gististaða og veitingarekstur.                     | U Starfsemi stofnana og samtaka með úrlendisrétt.                                     |
| J Upplýsingar og fjarskipti.                                 | X Óþekkt starfsemi.   |
| K Fjármála- og váttryggingastarfsemi.                        |   |
| L Fasteignaviðskipti.  |   |

Eins og sjá má á mynd 10 var atvinnugreinin G. Heild- og smásöluverslun, viðgerðir á vélknúnum ökutækjum frá árinu 2008 til ársins 2016 með flesta erlenda stjórnarmenn eða 17–21% hlutdeild, en síðan verið í kringum 15% á árunum 2016–2019. Í atvinnugreininni N. Leigustarfsemi og ýmis sérhæfð þjónusta hefur orðið mikil aukning erlendra stjórnarmanna, þar sem fjöldi fyrirtækja í greininni fór úr 43 árið 2008 í 151 árið 2019, sem gerir 251% aukningu á 11 árum.



**Mynd 10.** Fyrirtæki í atvinnugreinabálkum með a.m.k. einn erlendan stjórnarmann á árunum 2008 – 2019 sem hlutfall af fyrirtækjum með a.m.k. einn erlendan stjórnarmann í stjórn



Það er mjög forvitnilegt að sjá hvað atvinnugreinin F. *Byggingarstarfsemi og mannvirkja-gerð* byrjar að taka stökk árið 2014 eftir hafa fallið mikið í efnahagskreppunni og verður á endanum með hlutfallslega flest fyrirtæki með erlenda stjórnarmenn eða 22%. Greinin tók 273% stökk á tímabilinu 2014–2019, þar sem erlendum stjórnarmönnum fjölgaði úr 55 í 205.

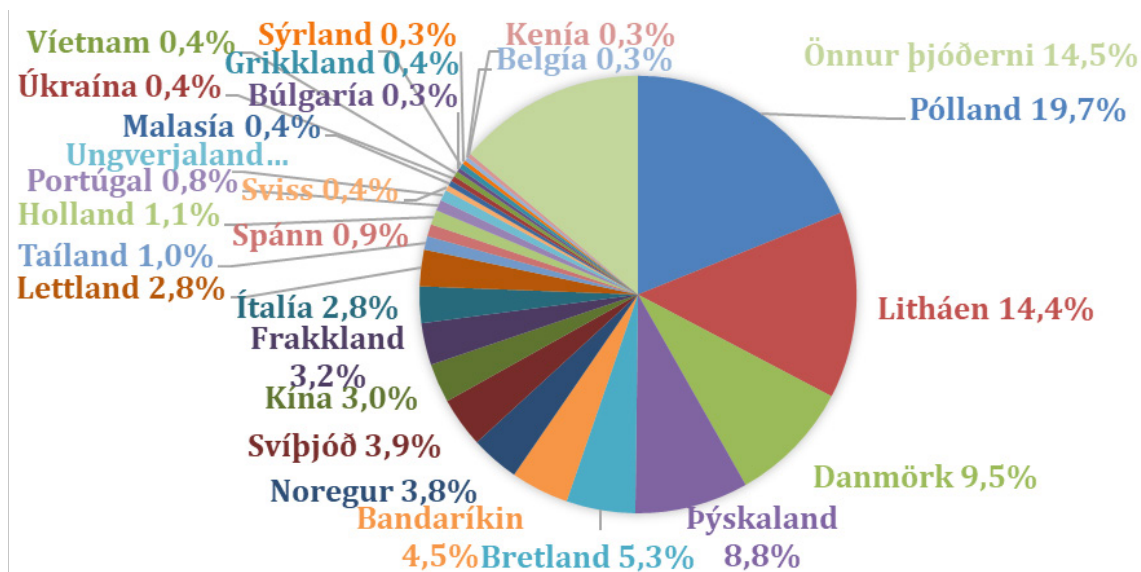
Einnig er áhugavert að skoða hvaða atvinnugreinar eru með stjórnarmenn frá sem flestum/fæstum löndum. Til þess voru skoðuð gögn um fjölda erlendra stjórnarmanna eftir þjóðernum í mismunandi atvinnugreinabálkum árið 2017. Í töflu 3 má sjá fjölda erlendra stjórnarmanna árið 2017 eftir þjóðernum og í hvaða atvinnugreinum þeir sérhæfa sig, ásamt samtölum fyrir hverja atvinnugrein. Það ber að taka fram að í töflunni koma ekki fram talningar þegar færri en þrjú stjórnarmenn sitja í stjórn fyrirtækja í ákveðnum atvinnugreinum.

**Tafla 3.** Fjöldi erlendra stjórnarmanna í mismunandi atvinnugreinum árið 2017

	A	C	F	G	H	I	J	K	L	M	N	R	S	Aðrir bálkar
Pólland	-	16	54	45	5	14	4	-	3	11	26	-	11	-
Litháen	-	-	64	28	7	6	-	-	3	9	17	-	4	-
Danmörk	7	6	9	10	3	5	4	5	15	14	8	5	-	-
Þýskaland	9	3	6	18	-	8	7	-	7	10	13	3	-	-
Bretland	-	6	4	8	-	4	8	-	-	10	11	-	-	-
Bandaríkin	-	3	-	-	-	4	10	3	4	12	3	4	-	-
Noregur	8	-	4	6	-	-	-	-	3	10	5	-	-	-
Svíþjóð	6	-	-	4	4	-	5	-	4	9	5	-	-	-
Kína	-	-	-	4	-	9	-	-	-	-	16	-	-	-
Frakkland	-	3	-	4	-	6	4	-	3	5	6	-	-	-
Ítalía	-	6	-	-	-	12	-	-	-	4	5	-	-	-
Lettland	-	-	16	5	-	-	-	-	-	-	6	-	-	-
Taíland	-	-	4	3	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-
Spánn	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	6	-	-	-
Holland	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	5	-	-	3
Portúgal	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	4	-	-	-
Ungverjaland	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	5	-	-	-
Sviss	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-
Malasía	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-
Úkraína	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Víetnam	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Búlgarí	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Grikkland	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sýrland	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-
Belgía	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-
Kenía	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Önnur þjóðerni	3	5	15	16	7	18	12	6	11	14	19	4	3	6
<b>Alls</b>	<b>33</b>	<b>48</b>	<b>176</b>	<b>176</b>	<b>26</b>	<b>106</b>	<b>54</b>	<b>14</b>	<b>53</b>	<b>108</b>	<b>163</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>9</b>

Ef við skoðum þjóðlega fjölbreytni í atvinnugreinum út frá fjölda stjórnarmanna frá mismunandi löndum, er greinilegt að atvinnugreinin G. *Heild- og smásöluverslun, viðgerðir á vélknúnum ökutækjum* sker sig úr, þar sem stjórnarmenn frá 18 löndum sitja í stjórn fyrirtækja í þeirri grein. Flokkurinn önnur þjóðerni er ekki inni í þessum tölum, því fjöldi landa í honum er ekki ljós. Þar á eftir kemur atvinnugreinin N. *Leigustarfsemi og ýmis sér-*

hæfð þjónusta með stjórnarmenn frá 17 löndum, I. Rekstur gististaða og veitingarekstur með stjórnarmenn frá 15 löndum og síðan flokkurinn M. Sérfræðileg, vísindaleg og tæknileg starfsemi með stjórnarmenn frá 10 löndum.



Mynd 11. Fjöldi erlendra einstaklinga í stjórnnum fyrirtækja árið 2017 eftir þjóðernum

#### 4.3 Þjóðleg sérhæfing stjórnarmanna í mismunandi atvinnugreinum

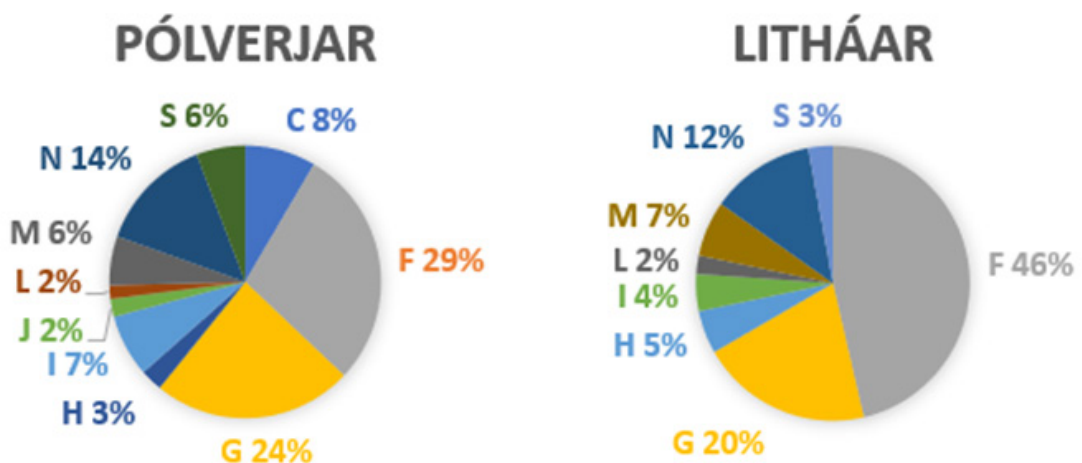
Til að kanna hvort munur sé á þjóðerni erlendra stjórnarmenn eftir atvinnugreinum, voru skoðuð gögn um fjölda erlendra stjórnarmanna eftir árið 2017. Þá sátu 1.129 einstaklingar af erlendu bergi brotnir í stjórnunum íslenskra hlutafélaga. Eins og sjá má á mynd 11, þá komu 69,8% allra erlendra stjórnarmanna í íslenskum hlutafélögum frá átta löndum, en þau eru Pólland, Litháen, Danmörk, Pýskaland, Bretland, Bandaríkin, Noregur og Svíþjóð. Stjórnarmenn mismunandi þjóða sérhæfa sig í mismunandi atvinnugreinum, sjá töflu 4.

Í töflunni eru ekki birtar tölur um atvinnugreinar með færri en þrjá erlenda einstaklinga í stjórn. Í gögnunum eru einnig tvítalningar, bæði vegna fyrirtækja með fleiri en einn einstakling af mismunandi erlendum þjóðernum í stjórn og vegna einstaklinga af erlendu þjóðerni sem sitja í stjórn fyrirtækja í fleiri en einum atvinnugreinabálki.

Mest áberandi atvinnugreinar á meðal pólskra og litháískra stjórnarmanna árið 2017 eru: F. Byggingarstarfsemi og mannvirkjagerð og G. Heild- og smásöluverslun, viðgerðir á vélknúnum ökutækjum. Meira en helmingur stjórnarmanna situr í stjórn fyrirtækja í þeim atvinnugreinum eða 54% Pólverja og stór meirihluti Litháa eða 66% og það má fullyrða að stjórnarmenn beggja landa sérhæfi sig í þeim atvinnugreinum. Þessa skiptingu má sjá á mynd 12.

**Tafla 4.** Þjóðleg sérhæfing stjórnarmanna í mismunandi atvinnugreinum

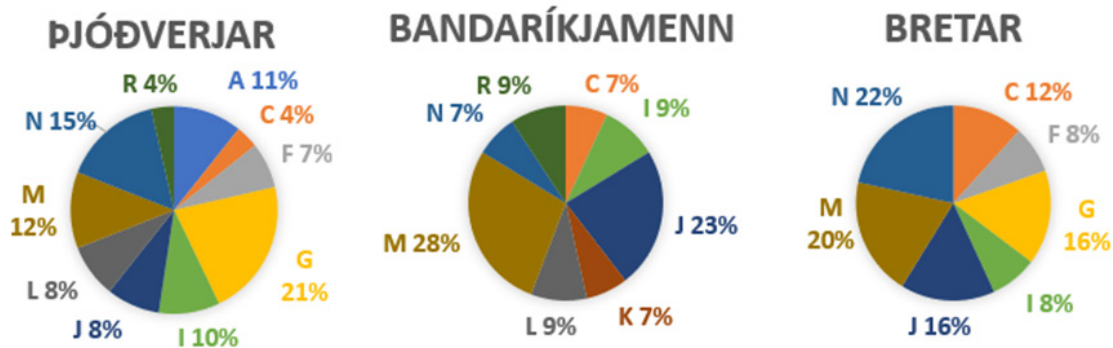
	A	C	F	G	H	I	J	K	L	M	N	R	S	annað
Pólland		8%	29%	24%	3%	7%	2%		2%	6%	14%		6%	
Litháen			46%	20%	5%	4%			2%	7%	12%		3%	
Danmörk	8%	7%	10%	11%	3%	5%	4%	5%	16%	15%	9%	5%		
Þýskaland	11%	4%	7%	21%		10%	8%		8%	12%	15%	4%		
Bretland		12%	8%	16%		8%	16%			20%	22%			
Bandaríkin		7%				9%	23%	7%	9%	28%	7%	9%		
Noregur	22%		11%	17%					8%	28%	14%			
Svíþjóð	16%			11%	11%		14%		11%	24%	14%			
Kína				14%		31%					55%			
Frakkland		10%		13%		19%	13%		10%	16%	19%			
Ítalía		22%				44%				15%	19%			
Lettland			59%	19%							22%			
Taíland			40%	30%		30%								
Spánn						33%					67%			
Holland						27%					45%		27%	
Portúgal				50%							50%			
Ungverjaland				38%							63%			
Sviss						100%								
Malasía						100%								
Úkraína				100%										
Víetnam				100%										
Búlgaría				100%										
Grikkland				100%										
Sýrland						100%								
Belgía											100%			
Kenía				100%										
Önnur þjóðerni	2%	3%	8%	8%	4%	10%	6%	3%	6%	7%	10%	2%	2%	3%



**Mynd 12.** Sérhæfing pólskra og litháískra stjórnarmanna í mismunandi atvinnugreinum

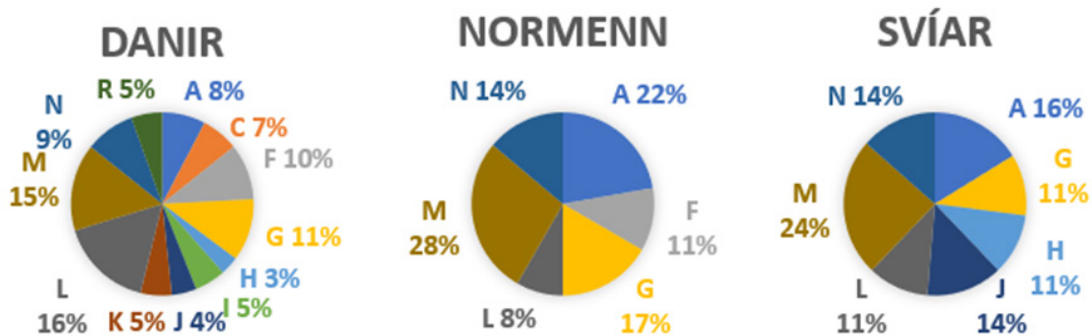
Eins og kemur fram á mynd 13 situr helmingur þýskra stjórnarmanna í stjórn hjá fyrirtækjum sem starfa í greinunum G. *Heild- og smásöluverslun, viðgerðir á vélknúnum ökutækjum* (21%), N. *Leigustarfsemi og ýmis sérhæfð þjónusta* (15%) og M. *Sérfræðileg, vísindaleg og*

tæknileg starfsemi (12%). Helmingur bandarískra stjórnarmanna situr á hinn bóginn í stjórn hjá fyrirtækjum í M. Sérfræðileg, vísindaleg og tæknileg starfsemi (28%) og J. Upplýsingar og fjarskipti (23%). Bretar hins vegar sérhæfa sig í færri greinum, en 74% þeirra starfa í fjórum greinum.



Mynd 13. Sérhæfing þýskra, bandarískra og breskra stjórnarmanna

Norskir og sænskir stjórnarmenn sérhæfa sig í mjög svipuðum atvinnugreinum á meðan Danir eru frábrugðnir hinum tveim löndunum. Flestir danskra stjórnarmanna sitja í stjórn hjá fyrirtækjum sem starfa í greininni L. Fasteignaviðskipti (16%) ásamt M. Sérfræðileg, vísindaleg og tæknileg starfsemi (15%). Áttatíu og eitt prósent norskra stjórnarmanna situr í stjórn hjá fyrirtækjunum sem starfa í fjórum greinum. Svíþjóð er með mjög líkar tölur, sjá mynd 14.



Mynd 14. Sérhæfing danskra, norskra og sænskra stjórnarmanna

Í töflu 5 má sjá í hvaða atvinnugreinum stjórnarmenn frá nokkrum flokkum landa sérhæfa sig. Stjórnarmenn frá löndum Evrópusambandsins sitja í stjórn fyrirtækja í öllum þeim atvinnugreinum sem koma fram í töflunni að ofan fyrir utan K - Fjármála- og váttrygginga-starfsemi, á meðan stjórnarmenn frá Asíulöndum (Taílandi, Kína og Víetnam) eru stjórnarmenn fyrirtækja sem starfa í fjórum atvinnugreinum.

Tafla 5. Sérhæfing stjórnarmanna

	A	C	F	G	H	I	J	K	L	M	N	R	S	Aðrir
Evrópusambandið	3%	5%	24%	20%	3%	9%	3%		3%	8%	18%	1%	3%	1%
Norðurlöndin	13%	4%	8%	12%	4%	3%	5%	3%	13%	20%	11%	3%		
Enskumælandi		10%	4%	9%		9%	19%	3%	4%	23%	15%	4%		
Eystrasaltlöndin			48%	20%	4%	4%			2%	5%	14%		2%	
Asíulöndin			9%	26%		28%					37%			

## 5 Umræður og lokaorð

Fjölbreytileikastjórnun er mikilvægt tæki fyrir rekstur fyrirtækja og stofnana (Millmore o.fl., 2007). Fjölbreyttar stjórnir eru líklegri til að vera árangursríkari og geta m.a. betur skilið viðskiptavini og aðra hagsmunaaðila. Fjölbreytt sjónarmið, nýjar hugmyndir og viðtækari þekking leiðir til betri ákvarðanatöku (Davies, 2011; Carter o.fl., 2010). Af öllum breytum fjölbreytileikans hefur staða kvenna í stjórnnum verið rannsökuð mest hvort heldur er á alþjóðavísu (Hillman, 2015), á stjórnir á Norðurlöndunum (Gregorič o.fl., 2017; Maitland, 2006) og á stjórnir á Íslandi (Anna Guðrún Gunnlaugsdóttir, 2015; Auður Arnardóttir og Þröstur Sigurjónsson, 2017). Hins vegar vantar sárlega greiningu og upplýsingar um annan fjölbreytileika mannauðs og mögulega kosti þess að vera með fjölbreytta stjórn á Íslandi (Marta Guðrún Blöndal o.fl., 2015; Berglind Ósk Guðmundsdóttir, 2013). Fræðimenn hafa þannig furðulítið skrifað um viðfangsefni þessarar rannsóknar, þjóðlega fjölbreytni í stjórnnum hlutafélaga, og þetta er eftir því sem næst verður komist sú fyrsta á efninu á Íslandi. Þó hafa fundist jákvæðar vísbendingar í auðlindakenningunni um jákvæð tengsl fjölbreytileika mannauðs og frammistöðu fyrirtækja. Vonir standa til að þessi rannsókn muni fylla að einhverju leyti upp í takmarkaða þekkingu á þessum fleti á stjórnun íslenskra fyrirtækja.

Markmið rannsóknarinnar er að skoða þróun fjölbreytileika í stjórnnum hér á landi með tilliti til þjóðernis og greina niðurstöðurnar í ljósi fræðikenninga um stjórnun fjölbreytileika. Helstu niðurstöður eru að þó erlendir stjórnarmenn séu aðeins lítill hluti allra stjórnarmanna í íslenskum einkahluta- og hlutafélögum, hefur mikil hlutfallsleg fjölgun orðið á árunum 2008–2019. Á árunum 2008–2012 voru einungis í kringum 2% stjórnarmanna af erlendu bergi brotnir, en hlutfallið hefur smámsaman farið hækkandi síðan þá. Bráðabirgðatölur vegna ársins 2019 sýna að 4,4% allra hlutafélaga á Íslandi eru með erlendan einstakling í stjórn. Á meðan einkahluta- og hlutafélögum á Íslandi fjölgaði um 34% á tímabilinu 2008–2019, hefur fyrirtækjum með a.m.k. einn erlendan stjórnarmann fjölgað um 110% á sama tímabili. Enn meiri fjölgun hefur orðið á meðal erlendra stjórnarmanna í stjórnnum í íslenskum einkahluta- og hlutafélagum, en þeim fjölgaði um 144% eða úr 487 erlendum stjórnarmönnum árið 2008 í 1.189 árið 2019. Rannsóknin leiddi einnig í ljós talsverðan mun milli atvinnugreina hvað varðar hlutfall erlendra stjórnarmanna.

Margar hindranir geta takmarkað aðgengi erlendra ríkisborgara að stjórnunarstörfum á Íslandi. Lög um hlutafélög (nr. 2/1995) tiltaka að helmingur stjórnarmanna þarf að vera búsettur hér á landi, í aðildarríki Evrópska efnahagssvæðis, aðildarríki stofnsamnings Fríverslunarsamtaka Evrópu eða í Færeyjum. Félög geta síðan sett ítarlegri hæfnisskilyrði í samþykktum sínum (Berglind Ósk Guðmundsdóttir, 2013). Þetta getur takmarkað aðgengi útlendinga að stjórnunarstörfum á Íslandi, t.d. þeirra sem búsettir eru í flestum löndum Asíu. Tungumálakunnátta skiptir einnig verulegu máli. Vel er þekkt úr erlendum rannsóknum (Randøy o.fl., 2006) hvernig tungumálakunnátta getur þrengt val stjórnarmanna og valdið aðlögunarvanda. (Hooghiemstra o.fl., 2019) benda jafnframt á að erlendir stjórnarmenn eru oftast með minni þekkingu á innlendum reikningsskilastöðlum og telja að það geti dregið úr getu þeirra að fylgjast með stjórnendum og sinna þannig eðlilegu eftirliti. (Þóra Christiansen og Erla S. Kristjánsdóttir, 2016) álykta að þekking, menntun og færni háskólamenntaðra innflytjenda hérlendis sé að hluta vanmetin í íslenskum vinnu- markaði. Að sögn (Kristín Loftsdóttir o.fl., 2016) hafa erlendar rannsóknir sýnt fram á að innflytjendur njóti ekki sömu atvinnumöguleika og ríkisborgarar móttökulands.

Einnig kom fram að stjórnarmenn mismunandi þjóða sérhæfa sig í mismunandi atvinnugreinum. Þegar skoðað var hvaða atvinnugreinar eru mest og minnst þróaðar þegar kemur að fjölbreytileika stjórnarmanna, kom í ljós að í eftirfarandi atvinnugreinum vinna stjórnarmenn frá flestum löndum árið 2017: *G. Heild- og smásöluverslun, viðgerðir á vélknúnum ökutækjum* með stjórnarmenn frá 18 ólíkum löndum, *N. Leigustarfsemi og ýmis sérhæfð þjónusta* með stjórnarmenn frá 17 löndum, *I. Rekstur gististaða og veitingarekstur*



með stjórnarmenn frá 15 löndum og loks M. Sérfræðileg, vísindaleg og tæknileg starfsemi með stjórnarmenn frá 10 löndum.

Mögulegar skýringar á þessum niðurstöðum geta verið að framleiðslustörf og rekstur gististaða krefjast ekki miklar sérhæfingar og ekki mikillar íslenskukunnáttu. Innflytjendur eru líklegri til að vinna einhæf störf (Þóra Christiansen og Erla S. Kristjánsdóttir, 2016) og 42% innflytjenda sögðust ekki tala íslensku (Elsa Arnardóttir og Helgi Haraldsson, 2014). Þess vegna starfa flestir innflytjenda í þeim greinum og það endurspeglast einnig í stjórnarsetu þeirra.

Ekki kemur á óvart að kjarni erlendra stjórnarmanna samanstandi af Pólverjum, Litháum, Þjóðverjum, Dönnum og Bretum. Pólverjar hafa verið langfjölmennasti innflytjenda-hópurinn á árunum 2008–2019 og verið í kringum helmingur innflytjenda, en þó einungis fjórðungur erlendra stjórnarmanna. Litháar eru með svipað hlutfall innflytjenda og stjórnarmanna.

Miðað við þann ávinning af fjölbreytileika stjórna sem sést hefur í erlendum rannsóknum (Baldacchino o.fl., 2003; Liff, 1997; Millmore o.fl., 2007) er augljóst að mörg tækifæri hafa ekki verið nýtt hér á landi. Þetta er sérstaklega umhugsunarvert með tilliti til smæðar Íslands og vaxandi þarfar fyrir samstarf fyrirtækja á alþjóðavettvangi. Það kallar á mun virkari þátttöku útlendinga í stjórnun íslenskra fyrirtækja.

Hér verður ekkert fullyrt um efnahagslegar eða félagslegar afleiðingar þessa. Það er verðugt verkefni fyrir frekari rannsóknir.

## Heimildir

- Arnardóttir, A. A. og Sigurjonsson, T. O. (2017). Gender diversity on boards in Iceland: Pathway to gender quota law following a financial crisis. Í C. Seierstad, P. Gabaldon og H. Mensi-Klarbach (ritstjórar), *Gender diversity in the boardroom* (bls. 75-101). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-56142-4\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-56142-4_4)
- Baldacchino, G., Caruana, A. og Grixti, M. (2003). Managing workforce diversity. Í A. Caruana (ritstjóri), *Managing people in Malta* (bls. 189–221). <https://pdfs.semanticscholar.org/fb00/91f50afce81609b649a80a3cece7b27b-3dc0.pdf>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., Wright, M., Wan, W. P., Hoskisson, R. E., Short, J. C. og Yiu, D. W. (2011). Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and opportunities. *Journal of Management*, 37(5), 1335–1368. <https://doi.org/10.1177/0149206310391804>
- Berglind Ósk Guðmundsdóttir (ritstj.). (2013). *Handbók stjórnarmanna: upplýsingar um hlutverk, ábyrgð og skyldur stjórnarmanna í íslensku atvinnulífi*. KPMG á Íslandi, Landssamtök lífeyrissjóða, Samtök atvinnulífsins, Samtök fjármálafyrirtækja, Viðskiptaráð Íslands og NASDAQ OMX Iceland hf.
- Bjarney Friðriksdóttir og Guðrún Pétursdóttir. (2011). *Aðgengi fólks af erlendum uppruna að íslenskum vinnumarkaði*. [http://www.ici.is/assets/A%C3%B0gengi\\_f%C3%B3lks\\_af\\_erlendum\\_uppruna\\_a%C3%B0\\_st%C3%B6rfum\\_%C3%AD\\_samr%C3%A6mi\\_vi%C3%B0\\_menntun\\_1.pdf](http://www.ici.is/assets/A%C3%B0gengi_f%C3%B3lks_af_erlendum_uppruna_a%C3%B0_st%C3%B6rfum_%C3%AD_samr%C3%A6mi_vi%C3%B0_menntun_1.pdf)
- Bonn, I. og Pettigrew, A. (2009). Towards a dynamic theory of boards: An organisational life cycle approach. *Journal of Management and Organization*, 15(1), 2–16. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.15.1.2>
- Carter, D. A., D' Souza, F., Simkins, B. J. og Simpson, W. G. (2010). The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 396–414. doi:10.1111/j.1467-8683.2010.00809.x
- Carter, D. A., Simkins, B. J. og Simpson, W. G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *Financial Review*, 38(1), 33–53. <https://doi.org/10.1111/1540-6288.00034>
- Charam, R. (1998). *Boards at work: How corporate boards create competitive advantage*. John Wiley.
- Cox, T. og Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56. <https://doi.org/10.5465/AME.1991.4274465>
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E. og Johnson, J. L. (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19(3), 269–290. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199803\)19:3<269::AID-SMJ950>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199803)19:3<269::AID-SMJ950>3.0.CO;2-K)
- Danska stjórnarháttanefndin, Finniska verðbréfamarkaðssambandið, Íslenska stjórnarháttanefndin, Norska stjórnarháttanefndin og Sænska stjórnarháttanefndin. (2009). *Corporate governance in the Nordic countries*. [https://www.vi.is/files/nordic%20cg%20-%20web\\_1472238902.pdf](https://www.vi.is/files/nordic%20cg%20-%20web_1472238902.pdf)
- Davies, E. M. (2011). *Women on boards*. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf)
- Efnahags- og framfarastofnunin (OECD). (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2015\\_9789264236882-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2015_9789264236882-en)
- Eklund, J. E. (2007). *Corporate governance and investments in Scandinavia - ownership concentration and dual-class equity structure*. <https://ideas.repec.org/p/hhs/cesisp/0098.html>

- Elsa Arnardóttir og Helgi Haraldsson. (2014). *Origin and multiple discrimination*. <http://old.mcc.is/media/frettir/Progress-skyrsla-mcc--2.pdf>
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D. og Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2), 102–111. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00011>
- Evrópuvefur. (2012, 16. apríl). *Evrópska efnahagsvæðid*. <https://www.evropuvefur.is/svar.php?id=60055>
- Félagsmálaráðuneytið. (2007). *Stefna ríkisstjórnarinnar um aðlögun innflytjenda*. [https://www.stjornarradid.is/media/velferdarraduneyti-media/media/acrobat-skjol/Stefna\\_um\\_adlogun\\_innflytjenda.pdf](https://www.stjornarradid.is/media/velferdarraduneyti-media/media/acrobat-skjol/Stefna_um_adlogun_innflytjenda.pdf)
- Gregorič, A., Oxelheim, L., Randøy, T. og Thomsen, S. (2017). Resistance to change in the corporate elite: Female directors' appointments onto Nordic boards. *Journal of Business Ethics*, 141(2), 267–287. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2703-4>
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir. (2012). Kynjakvótar og mögulegar hindranir á leið kvenna til æðstu stjórnunar. *Íslenska Þjóðfélagið*, 3, 57–76. <http://www.thjodfelagid.is/index.php/Th/article/view/45/pdf>
- Hagstofa Íslands. (2009). *ÍSAT2008: Íslensk atvinnugreinaflokkun*. [https://hagstofan.s3.amazonaws.com/media/public/0acb20a5-fcc7-459b-8072-0fae7fb7af39/pub\\_doc\\_ediOqLC.pdf](https://hagstofan.s3.amazonaws.com/media/public/0acb20a5-fcc7-459b-8072-0fae7fb7af39/pub_doc_ediOqLC.pdf)
- Hagstofa Íslands. (2020, 6. maí). *Konur 34,7% stjórnarmanna í fyrirtækjum með 50 launþega eða fleiri*. <https://hagstofa.is/utgafur/frettasafn/fyrirtaeki/stjornir-og-framkvamdastjorar-fyrirtaekja-2019/>
- Hagstofa Íslands. (e.d.-a). *Erlendir ríkisborgarar 1950–2019*. [https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/lbuar/lbuar\\_\\_mannfjoldi\\_\\_3\\_bakgrunnur\\_\\_Rikisfang/MAN04001.px](https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/lbuar/lbuar__mannfjoldi__3_bakgrunnur__Rikisfang/MAN04001.px)
- Hagstofa Íslands. (e.d.-b). *Fjöldi starfandi samkvæmt skrá m eftir árum, kyni, aldri og bakgrunni 2005–2019*. [https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Samfelag/Samfelag\\_\\_vinnumarkadur\\_\\_vinnuaflskraargogn/VIN10003.px/?rxid=1834cae7-56c3-42ae-85c4-fe3ff25275e7](https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Samfelag/Samfelag__vinnumarkadur__vinnuaflskraargogn/VIN10003.px/?rxid=1834cae7-56c3-42ae-85c4-fe3ff25275e7)
- Hagstofa Íslands. (e.d.-c). *Fjöldi starfandi í atvinnugreinum samkvæmt skrá m eftir árum, kyni, aldri og bakgrunni 2008–2019*. [https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Samfelag/Samfelag\\_\\_vinnumarkadur\\_\\_vinnuaflskraargogn/VIN10020.px/sortedtable/tableViewSorted/?rxid=3ca8879d-4ec8-4ae8-aacf-6e1a3662ebef](https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Samfelag/Samfelag__vinnumarkadur__vinnuaflskraargogn/VIN10020.px/sortedtable/tableViewSorted/?rxid=3ca8879d-4ec8-4ae8-aacf-6e1a3662ebef)
- Hagstofa Íslands. (e.d.-d). *Fjöldi starfandi í aðalstarfi eftir atvinnugreinum samkvæmt skrá m eftir árum, kyni, aldri og bakgrunni 2008–2019*. [https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Samfelag/Samfelag\\_\\_vinnumarkadur\\_\\_vinnuaflskraargogn/VIN10020.px/?rxid=3ca8879d-4ec8-4ae8-aacf-6e1a3662ebef](https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Samfelag/Samfelag__vinnumarkadur__vinnuaflskraargogn/VIN10020.px/?rxid=3ca8879d-4ec8-4ae8-aacf-6e1a3662ebef)
- Hagstofa Íslands. (e.d.-e). *Framkvæmdastjórnar og stjórnarmenn fyrirtækja eftir kyni og aldri 1999–2019*. [https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Atvinnuvegir/Atvinnuvegir\\_\\_fyrirtaeki\\_\\_fjoldi\\_\\_stjornir/FYR06101.px](https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Atvinnuvegir/Atvinnuvegir__fyrirtaeki__fjoldi__stjornir/FYR06101.px)
- Hagstofa Íslands. (e.d.-f). *Mannfjöldi eftir ríkisfangi, kyni og aldri 1. janúar 1998–2019*. [https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/lbuar/lbuar\\_\\_mannfjoldi\\_\\_3\\_bakgrunnur\\_\\_Rikisfang/MAN04103.px/?rxid=3b7f2aa5-aab7-45ac-82e0-1f9a4dbc181a](https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/lbuar/lbuar__mannfjoldi__3_bakgrunnur__Rikisfang/MAN04103.px/?rxid=3b7f2aa5-aab7-45ac-82e0-1f9a4dbc181a)
- Hagstofa Íslands. (e.d.-g). *Hlutur atvinnugreina í landsframléiðslu 1997–2021*. [https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Efnahagur/Efnahagur\\_\\_thjodhagsreikningar\\_\\_framluppj\\_ISAT2008/THJ08401.px](https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Efnahagur/Efnahagur__thjodhagsreikningar__framluppj_ISAT2008/THJ08401.px)
- Hillman, A. J. (2015). Board diversity: Beginning to unpeel an onion. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 104–107. <https://doi.org/10.1111/corg.12090>
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage Publications. [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5)
- Hooghiemstra, R., Hermes, N., Oxelheim, L. og Randøy, T. (2019). Strangers on the board: The impact of board internationalization on earnings management of Nordic firms. *International Business Review*, 28(1), 119–134. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.08.007>
- Jafnréttisstofa. (2012, 19. desember). *Könnun meðal íslenskra stjórnarmanna 2012*. <https://www.jafnretti.is/is/um-jafnrettisstofu/frettir/konnun-medal-islenskra-stjornarmanna-2012>
- Jafnréttisstofa. (e.d.-a). *Löggjöf um kynjakvóta í stjórnun*. <https://www.jafnretti.is/is/vinnumarkadur/jofn-medferd-a-vinnumarkadi/fjollbreytt-forysta/loggjof-um-kynjakvota-i-stjornun>
- Jafnréttisstofa. (e.d.-b). *Lög um jafna meðferð á vinnumarkaði*. <https://www.jafnretti.is/is/um-jafnrettisstofu/log-um-jafna-medferd-a-vinnumarkadi>
- Jafnréttisstofa. (e.d.-c). *Betur má ef duga skal*. <https://www.jafnretti.is/is/um-jafnrettisstofu/greinar/betur-ma-ef-duga-skal>
- Tarigan, J., Hervindra, C. og Hatane, S. E. (2018). Does board diversity influence financial performance? *International Research Journal of Business Studies*, 11(3), 195–215. <https://doi.org/10.21632/irjbs.11.3.195-215>
- Kagzi, M. og Guha, M. (2018). Board demographic diversity: A review of literature. *Journal of Strategy and Management*, 11(1), 33–51. <http://dx.doi.org/10.1108/J SMA-01-2017-0002>
- Kristín Loftsdóttir, Margrét Sigurðardóttir og Kári Kristinsson. (2016). „Hún gæti alveg verið múslimi og allt það“: Ráðning fólks af erlendum uppruna til íslenskra fyrirtækja. *Stjórnmal og stjórnsýsla*, 12(2), 393–416. <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2016.12.2.10>
- Kristín Loftsdóttir og Unnur Dís Skaptadóttir. (2019). Íslenskur vinnumarkaður - erlent starfsfólk: Ritstýrt hefti íslenska þjóðfélagsins. *Íslenska Þjóðfélagið*, 10(2), 3–13. <http://www.thjodfelagid.is/index.php/Th/issue/view/22/17>
- Kristín Þórdís Þorgilsdóttir. (2013). *Fjölbreytileiki stjórnarmanna, til framdráttar eða falls?* [BS ritgerð]. Skemman. [https://skemman.is/bitstream/1946/17477/1/BSritgerd\\_KristinTH.pdf](https://skemman.is/bitstream/1946/17477/1/BSritgerd_KristinTH.pdf)
- Lekvall, P. (ritstjóri). (2014). *The Nordic Corporate Governance Model*. SNS Förlag. <http://ssrn.com/abstract=2534331>

- Liff, S. (1997). Two routes to managing diversity: Individual differences or social group characteristics. *Employee Relations*, 19(1), 11–26. <http://dx.doi.org/10.1108/01425459710163552>
- Carter, C. B. og Lorsch, J. W. (2004). *Back to the drawing board: Designing corporate boards for a complex world*. Harvard Business School Press.
- Lög um hlutafélög nr. 2/1995.
- Lög um jafna meðferð á vinnumarkaði nr. 86/2018.
- Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr. 10/2008.
- Lög um einkahlutafélög nr. 138/1994.
- Maitland, A. (2006, 11. júní). Board quotas shake up the sexual status quo. *Financial Times*, <https://search.proquest.com/docview/249919328?accountid=28822>
- Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A. T. og Morrow, T. (2007). *Strategic human resource management: Contemporary issues*. Pearson Education Limited.
- Nicholson, G. J. og Kiel, G. C. (2004). A framework for diagnosing board effectiveness. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 442–460. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00386.x>
- Oxelheim, L., Gregoric, A., Randøy, T. og Thomsen, S. (2013). On the internationalization of corporate boards: The case of Nordic firms. *Journal of International Business Studies*, 44(3), 173–194. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2013.3>
- Oxelheim, L. og Randøy, T. (2003). The impact of foreign board membership on firm value. *Journal of Banking and Finance*, 27(12), 2369–2392. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(02\)00395-3](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(02)00395-3)
- Randøy, T., Thomsen, S. og Oxelheim, L. (2006). *A Nordic perspective on corporate board diversity*. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:707100/FULLTEXT02.pdf>
- Réttur - Aðalsteinsson og Partners. (2019). *Jafnrétti innflytjenda á atvinnumarkaði*. <http://rettur.is/wp-content/uploads/2019/10/Jafnr%C3%A9tti-innflytjenda-%C3%A1-atvinnumarka%C3%B0i.pdf>
- Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(2), 164–177. <https://doi.org/10.5465/1556374>
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S. og Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255–266. <https://doi.org/10.2307/20159576>
- Richard, O. C. og Johnson, N. B. (1999). Making the connection between formal human resource diversity practices and organizational effectiveness: Behind management fashion. *Performance Improvement Quarterly*, 12(1), 77–96. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1999.tb00116.x>
- Richard, O. C., McMillan, A., Chadwick, K. og Dwyer, S. (2003). Employing an innovation strategy in racially diverse workforces: Effects on firm performance. *Group & Organization Management*, 28(1), 107–126. <https://doi.org/10.1177/1059601102250022>
- Stjórnarráð Íslands. (2019, 17. desember). *Ísland áfram í efsta sæti á lista Alþjóðarnahagsráðsins um kynjajafnrétti*. <https://www.stjornarradid.is/efst-a-baugi/frettir/stok-frett/2019/12/17/Island-afram-i-efsta-saeti-a-lista-Althjodaefnahagsradsins-um-kynjajafnrretti/>
- Stjórnarráð Íslands. (e.d.). *Um jafnrétti kynjanna*. <https://www.stjornarradid.is/verkefni/mannrettindi-og-jafnrretti/jafnrretti-um-jafnrretti-kynjanna/>
- Tani, M. (2020). Migration policy and immigrants' labor market performance. *International Migration Review*, 54(1), 35–57. <https://doi.org/10.1177/0197918318815608>
- Torrington, D., Hall, L. og Taylor, S. (2008). *Human resource management*. Financial Times Prentice Hall.
- Velferðarráðuneytið. (2016, maí). *Skýrsla félags- og húsnæðisráðherra um stöðu og þróun málefna innflytjenda árið 2016*. <https://www.althingi.is/altext/pdf/145/s/1305.pdf>
- Van der Walt, N. og Ingley, C. (2003). Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 218–234. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00320>
- Westphal, J. D. og Milton, L. P. (2000). How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 366–398. <https://doi.org/10.2307/2667075>
- Wilton, N. (2016). *An introduction to human resource management*. SAGE.
- Schwab, K. (ritstjóri) (2017). *The global competitiveness report 2017–2018*. <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
- Yang, Y. og Konrad, A. (2011). Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory. *Group & Organization Management*, 36(1), 6–38. <https://doi.org/10.1177/105960110390997>
- Þingskjal nr. 1692/145. (2015–2016). Þingsáætlun um framkvæmdáætlun í málefnum innflytjenda fyrir árin 2016–2019. <https://www.althingi.is/altext/145/s/1692.html>
- Þóra Christiansen og Erla S. Kristjánsdóttir. (2016). „Veggurinn er alltaf til staðar“: Upplifun háskólamenntaðra innflytjenda af samskiptum og samningsstöðu gagnvart vinnuveitendum. *Íslenska þjóðfélagið*, 7(1), 5–22. <https://www.thjodfelagid.is/index.php/Th/article/view/90>