



Þróun í átt að kynjajafnvægi of hæg

Erla Ósk Ásgeirsdóttir, formaður Jafnvægisvogarráðs, segir þróunina í átt að kynjajafnvægi hafa verið of hæg og að þörf sé á raunverulegum breytingum. 18,6% æðstu stjórnenda fyrirtækja í fyrra voru konur.

» 2-4



Markmið þurfa að vera skýr

Jón Guðni Ómarsson, bankastjóri Íslandsbanka, segir skýr markmið um kynjajafnvægi mikilvæg til að tryggja að góður ásetningur skili sér í raunverulegum árangri.

» 6-8



”

Við viljum að íslenskt samfélag sé þannig að fólk af öllum kynjum fái raunveruleg tækifæri. Hvort sem er hjá hinu opinbera eða í atvinnulífinu.

Þorbjörg Sigríður Gunnlaugsdóttir
Dómsmálaráðherra. » 18



Ábyrgðin hjá stjórnendum

Vilhelm Már Þorsteinsson, forstjóri Eimskips, segir ábyrgðina á að viðhalda kynjajafnvægi liggja hjá stjórnendum. 40% framkvæmdastjóra og forstöðumanna hjá félaginu eru konur.

» 12-14



Drifkraftur jafnréttis

Anna Regína Björnsdóttir, forstjóri Coca-Cola á Íslandi, segir arftakaáætlanir geta gegnt lykilhlutverki í því að ná raunverulegum árangri við að leysa kynjahallann.

» 22

Viðskiptablaðið

14. OKTÓBER 2026

Jafnvægisvog FKA

JAFNRÉTTI
BORGAR SIG



Er þitt fyrirtæki með?

LOSUM UM HNÚT!NN



Jöfnum kynjahlutfallið
í stjórnunarstöðum

Hlutfallið lítið breyst

Alls hljóta 150 þátttakendur viðurkenningu Jafnvægisvogarinnar í ár. Þrátt fyrir þann árangur hefur þróunin verið hæg og hlutfall kvenna meðal framkvæmdastjóra hækkað úr 20,1% í 21,3% frá árinu 2021.

» 10-11



Fjármagnið mögulega öflugasta hreyfiafl breytinga

Þróunin í átt að kynjajafnvægi í atvinnulífinu hefur verið allt of hæg að sögn formanns Jafnvægisvogarráðs. Konur voru aðeins 18,6% æðstu stjórnenda fyrirtækja árið 2025. Óformleg vinnubrögð í ráðningarferlinu viðhaldi stöðunni. Kynjajafnvægi þurfi að vera fastur liður í samtali eigenda og stjórna um stjórnarhætti og framtíð fyrirtækja. Fjárfestar gætu nýtt eignarhald sitt til að stuðla að auknu kynjajafnvægi.

FANNDÍS BIRNA LOGADÓTTIR
fanndis@vb.is

Jafnvægisvögin, hreyfiafls-
verkefni Félags kvenna í
atvinnulífinu, FKA, miðar
að því að hlutfall hvors kyns
í framkvæmdastjórnnum verði
að lágmarki 40%. Með því að
undirrita viljayfirlýsingu geta
fyrirtæki, stofnanir, lífeyris-
sjóðir og sveitarfélög tekið þátt.

Verkefnið hefur vaxið ár frá
ári en í fyrra voru þátttakend-
ur 269 talsins. Af þeim hlutu
128 þátttakendur viðurkenn-
ingu fyrir að hafa náð viðmið-
inu. Erla Ósk Ásgeirsdóttir,
formaður Jafnvægisvogarráðs,
segir árangur verkefnisins þó
snúast um meira en fjölda undir-
skrifa eða viðurkenninga. Þörf
sé á raunverulegum breytingum
í samsetningu stjórnendateyma
í atvinnulífinu. Undanfarin ár
hafi þróunin verið allt of hæg.

„Ég tel að almennt ríki sam-
staða um jafnrétti og jöfn tæki-
færi kynjanna á Íslandi. Við
höfum séð jákvæðar breytingar
hjá hinu opinbera en staðan er
allt önnur í atvinnulífinu og ég
held að fólk átti sig almennt ekki
á stöðunni. Á meðan við erum
ekki meðvituð um stöðuna þá
breytast hlutirnir ekki,“ segir
hún.

Samkvæmt niðurstöðum
Rannsóknaseturs um jafnrétti
í efnahags- og atvinnulífi voru

”

Á meðan við erum ekki
meðvituð um stöðuna þá
breytast hlutirnir ekki.

Erla Ósk Ásgeirsdóttir,
formaður Jafnvægisvogarráðs.



Erla Ósk Ásgeirsdóttir er formaður Jafnvægisvogarráðs.

VB MYND/EYÞÓR

Orkugeirinn góð fyrirmynd

Árangurinn hefur verið misjafn eftir atvinnugreinum. Erla Ósk
hefnir sérstaklega orkugeirann sem dæmi um atvinnugrein
sem hefur staðið sig vel en samkvæmt félagi Kvenna í orkumálum
náðist kynjajafnvægi í framkvæmdastjórnnum níu stærstu bakhjarla
félagsins í lok árs 2025. Orkuveitan sé gott dæmi um fyrirtæki sem
hafi unnið lengi og markvisst að þessum málum en fyrirtækið miðlar
nú reynslu sinni í samstarfi við Jafnvægisvögina.

„Ég vil að við lærum af slíkum fyrirmyndum. Þótt kynjahlutföll
starfsfólks séu ólík eftir atvinnugreinum hefur hvert fyrirtæki
svigrúm til að leita víðar að hæfileikum og undirbúa fleira fólk fyrir
stjórnunarhlutverk,“ segir Erla Ósk. Þótt langt sé í land með að jafna
hlut kvenna og karla í forstjórastöðum sé hægt að ná góðum árangri
í samsetningu framkvæmdastjórna.

konur einungis 18,6% æðstu
stjórnenda fyrirtækja árið 2025.
Þar er verið að vísa til fram-
kvæmdastjóra eða forstjóra, en
ekki hversu margar konur sitja
í framkvæmdastjórn. Erla Ósk

segir mikilvægt að fylgst sé með
hvoru tveggja, þar sem jafnvægi
í stjórnendateymi tryggi ekki
sjálfkrafa að konur og karlar
skiptist á um að leiða fyrirtækin.
Hvað stjórnir fyrirtækja

5

Af þeim 27 félögum sem
eru skráð í Kauphöllina
eru einungis fimm með
konu sem forstjóra.

varðar hafa þær færst nær 40%
viðmiðinu frá því að lög voru
sett um kynjakvóta.

„Sá árangur hefur hins vegar
ekki haft smitandi áhrif niður í
framkvæmdastjórnir félaga eins
og vonast var eftir. Breytingin
þarf að ná lengra inn í daglega
stjórn fyrirtækjanna, þar sem

dagar

Jafnrétti er undirstaða nærandi umhverfis

Við erum stoltir þátttakendur
Jafnvægisvogarinnar.

Með því að jafna hlutfall karla og kvenna í stjórnunarstörfum
stuðlum við að nærandi vinnumhverfi þar sem fjölbreytt og
metnaðarfullt starfsfólk blómstrar.



dagar.is

580 0600

Ræstingar

Gler- og gluggapvottur

Vinnustaðalausnir

Fasteignaumsjón

ákvarðanir um rekstur, fólk og framtíðarstefnu eru teknar,” segir Erla Ósk.

Vinnubrögð í ráðningum viðhalda stöðunni

Samstaða um jafnrétti skili ekki alltaf sjálfkrafa breytingum í ráðningum og stöðuhækkunum. Rannsóknir hér á landi hafi sýnt að tengslanet og óformleg vinnubrögð við ráðningar viðhaldi stöðunni. Skoða þurfi hvort fyrirtæki séu í raun að meta þá hæfni sem þarf til að leiða félagið til framtíðar eða hvort þau leiti ósjálfrátt að einstaklingum sem líkjast fyrri stjórnendum. Þá skipti máli hverjir fái ábyrgð og verkefni sem byggja upp reynslu fyrir næsta skref.

„Þegar ráðið er í stjórnenda-stöðu þarf að skilgreina hæfnina fyrir fram, leita víða og meta umsækjendur með samræmdum hætti. Ef umsækjendahópurinn er allur af sama kyni þurfa stjórnendur að spyrja hvort leitað hafi verið nógu víða og hvort hæfniskröfurnar endurspeglir raunverulega það sem starfið krefst,” segir Erla Ósk.

Fyrirtæki þurfi að gera arftakaáætlanir, byggja markvisst upp breiðari hóp mögulegra framtíðarstjórnenda og hafa yfirsýn yfir þann mannauð sem getur tekið við aukinni ábyrgð. Stjórn og forstjóri þurfi að bera ábyrgð og fylgja markmiðinu eftir, rétt eins og öðrum mikilvægum rekstrarmarkmiðum. Hægt sé að ná fram breytingum án þess að þurfa að segja upp starfsfólki.

Einnig sé eðlilegt að fyrirtæki í opinberri eigu og opinberar stofnanir sýni metnað. Nýr samstarfssamningur við stjórnvöld var undirritaður fyrr á árinu.

„Aðkoma stjórnvalda styrkir verkefnið, en ábyrgðin á breytingunum liggur áfram hjá þeim sem ráða og skipa í stjórnunarstöður. Mér finnst mikilvægt að Jafnvægisvögin virki í báðar áttir en víða hallar á karlmenn í opinberum stjórnunarstöðum og það er mikilvægt að varpa ljósi á það líka.“

Þarf að vera fastur liður í samtalinu

Fleiri mættu að sögn Erlu Óskar taka þátt í Jafnvægisvöginni en í ár er sérstök áhersla lögð á að lífeyrissjóðirnir, sem eru 17 talsins; skráðu félögin, sem eru 27; og sveitarfélögin, sem eru 62; skrifi undir viljayfirlýsingu og sýni raunverulegan vilja til breytinga.

„Það hallar mest á konur hjá stærri fyrirtækjum. Nú þurfa stjórnir og forstjórar að ákveða hvaða skref verða tekin og



Erla Ósk segir samstarfið við Kauphöllina mikilvægt skref en hún tengi saman skráð félög og fjárfesta.

MYND/ADSEND

fyrir hvaða tíma. Kortleggja þarf stöðuna, setja tímasetta áætlun og fylgja árangrinum eftir. Næsta ráðning eða stöðuhækkun er tækifæri til að færa fyrirtækið nær markmiðinu,” segir Erla Ósk.

Samstarf við Kauphöllina sé þá mikilvægt skref en hún tengir saman skráð félög og fjárfesta, sem gerir það að verkum að auðveldara sé að nálgast þá sem geta haft áhrif á stöðuna.

„Ég vil að kynjajafnvægi verði fastur liður í samtali eigenda og stjórna um stjórnarhætti og framtíð fyrirtækja,” segir hún.

Geta losað um hnútinn

Erla Ósk telur það geta verið sérstaklega áhrifaríkt að fjárfestar nýti eignarhald sitt til að stuðla að auknu kynjajafnvægi. Hún tekur dæmi um fjárfestingarsjóðinn Nordea 1 Global Diversity Engagement sem fjárfestir í fyrirtækjum sem leggja

”
Nú þurfa stjórnir og forstjórar að ákveða hvaða skref verða tekin og fyrir hvaða tíma. Kortleggja þarf stöðuna, setja tímasetta áætlun og fylgja árangrinum eftir.

Erla Ósk Ásgeirsdóttir,
formaður Jafnvægisvogarráðs.

áherslu á fjölbreytni og jafnrétti kynjanna og beitir virku samtali til að stuðla að breytingum.

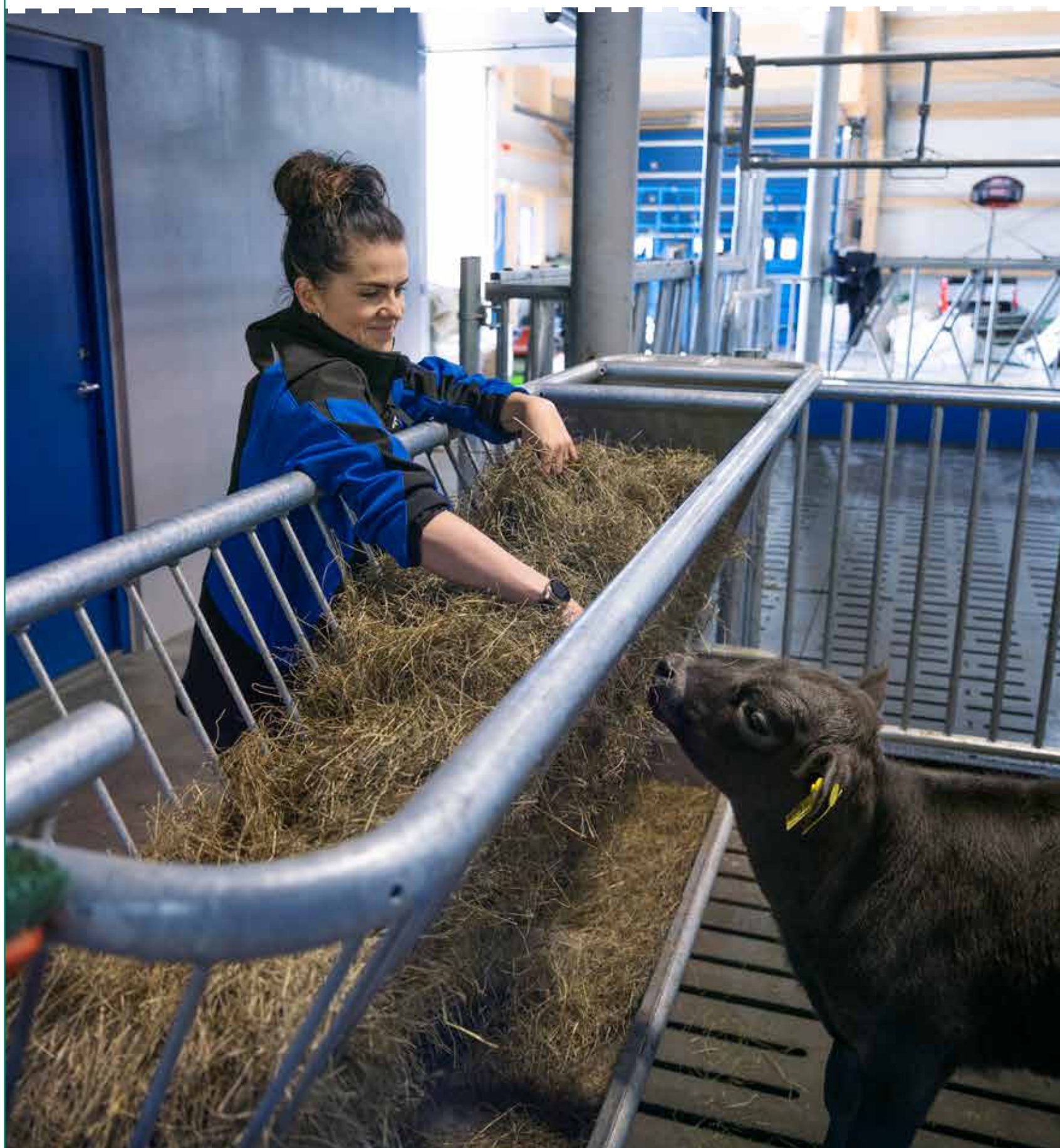
Sjálf er Erla Ósk í forsvari 30 manna fjárfestingarhóps sem hefur það markmið að eiga samtal við stjórnir og forsvarsmenn fyrirtækja um að auka

kynjajafnvægi í framkvæmdastjórnnum. Undanfarin tvö ár hefur hópurinn fjárfest í skráðum félögum með lélegt GemmaQ hlutfall, sem þýðir að það hallar verulega á konur í áhrifastöðum innan fyrirtækisins. Hjá þeim 27 félögum sem skráð eru í Kauphöllina eru aðeins fimm konur forstjórar og ein stjórnarformaður. Þá eru fimm fyrirtæki ekki með neina konu í framkvæmdastjórn.

„Það er klárlega tækifæri til að gera betur. Ég horfi til lífeyrissjóðanna í þessu samhengi, sem fara fyrir fé sem er sameign okkar allra. Þeir eru stórir fjárfestar í félögum í Kauphöllinni. Ég myndi vilja sjá fulltrúa þeirra nýta eignarhald sitt og beita sér fyrir jafnrétti. Eigendur geta haft áhrif með því að setja mál á dagskrá og spyrja spurninga. Fjárfestingar eru að mínu mati frábær leið til að losa um hnútinn,” segir Erla Ósk.



Hjartað í íslenskum landbúnaði





Jón Guðni Ómarsson, bankastjóri Íslandsbanka, segir skýr og mælanleg markmið um kynjajafnvægi mikilvæg til að tryggja raunverulegan árangur í jafnréttismálum. VB MYND/EYÞÓR

Jafnrétti ekki áfangastaður

Jón Guðni Ómarsson, bankastjóri Íslandsbanka, segir skýr markmið um kynjajafnvægi mikilvæg til að tryggja að góður ásetningur skili sér í raunverulegum árangri. Jafnrétti sé viðvarandi verkefni en ekki áfangastaður.

SVEINN ÓLAFUR MELSTED

Jón Guðni Ómarsson, bankastjóri Íslandsbanka, hefur starfað hjá bankanum og forverum hans frá árinu 2000. Hann segir töluverðar breytingar hafa orðið á þessum tíma á því hvernig atvinnulífið nálgast jafnrétti og val stjórnenda. Umræðan um jafnrétti hafi orðið markvissari og sé nú mun meira samvinnuð stjórnun og stefnumótun fyrirtækja. „Jafnrétti er ekki lengur eingöngu rætt sem mikilvægt samfélagslegt gildi heldur einnig sem eðlilegur hluti af góðum stjórnarháttum.“

Jón Guðni telur mikilvægt að fyrirtæki setji sér skýr markmið

um kynjajafnvægi í stjórnendahópum. „Skýr markmið eru mikilvæg því þau tryggja að góður ásetningur skili sér í raunverulegum árangri. Jafnrétti þarf að endurspeglast í því hver fær tækifæri, hverjum er falin ábyrgð og hvernig við veljum stjórnendur. Með markmiðum sköpum við sameiginlega sýn, ábyrgð og aðhald og getum metið hvort við séum á réttri leið.“

Með því verði jafnrétti eðlilegur hluti af stjórnun fyrirtækja fremur en mál sem fær aðeins athygli við sérstök tilefni. „Þegar öllu er á botninn hvolft snýst þetta um að nýta hæfileika fólks sem best og tryggja að kyn standi ekki í vegi fyrir því að fólk nái árangri.“

Frá fyrirheitum í mælanlegar niðurstöður

Jón Guðni segir verkefni á borð við Jafnvægisvogina geta gert árangur í jafnréttismálum sýnilegri og skapað jákvætt aðhald.

„Umræðan um jafnrétti er mikilvæg en hún ein og sér segir okkur ekki hvort breytingar hafi átt sér stað. Jafnvægisvugin gerir árangurinn sýnilegan, skapar jákvætt aðhald og hvetur fyrirtæki til að líta í eigin barm. Hún færir okkur þannig frá almennum fyrirheitum yfir í mælanlegar niðurstöður.“

Íslandsbanki hefur hlotið viðurkenningu Jafnvægisvogarinnar frá upphafi verkefnisins og segir Jón

Guðni bankann stoltan af því. Viðurkenningin sé þó ekki lokapunktur heldur hvatning til að gera enn betur. „Hún minnir okkur á mikilvægi þess að viðhalda þeim árangri sem náðst hefur og vera vakandi fyrir því hvar enn er svigrúm til umbóta. Þar liggur að mínu mati helsti styrkur Jafnvægisvogarinnar, að halda jafnréttismálum á dagskrá og hvetja fyrirtæki til stöðugra framfara.“

Aðspurður um þýðingu aukins kynjajafnvægis í æðstu stjórnunarstöðum fyrir íslenskt atvinnulíf segir Jón Guðni hæfni fólks til að starfa í fjármála-geiranum og flestum öðrum atvinnugreinum ekki ráðast af kyni. „Ef mikið hallar á annað kynið er því afar líklegt að við séum ekki að nýta mannauðinn sem best. Mín reynsla er sú að gott kynjajafnvægi í teyimum hafi jákvæð áhrif, bæði á starfsanda og árangur. Aukið kynjajafnvægi í forystu hefur líka mikilvægt

”

Jafnrétti þarf að endurspeglast í því hver fær tækifæri, hverjum er falin ábyrgð og hvernig við veljum stjórnendur.

Jón Guðni Ómarsson, bankastjóri Íslandsbanka

Við segjum ennþá já - líka við formennsku.

Árið 2008 skipuðu konur innan við 10% stjórnarsæta í stærstu fyrirtækjum landsins. Þá stigu fram á vegum FKA og LeiðtogaAuður yfir 100 konur sem lýstu sig reiðubúnar að setjast í stjórnir.

Síðan hefur margt áunnist. Í dag skipa konur 41% stjórnarsæta í skráðum hlutfélögum.

Þessari aukningu fögnum við.



Skannaðu QR kóðann og sjáðu listann yfir 100+ konur sem eru klárar í slaginn.

En við enda borðsins hefur lítið breyst. Í skráðum félögum á Íslandi í dag er aðeins ein kona stjórnarformaður á mót 26 körlum.

Oft heyrir að erfitt sé að finna konur með næga reynslu til að leiða stjórn. Við kynnum hér öflugan hóp kvenna sem hefur víðtæka og fjölbreytta reynslu af stjórnarsetu.

Við skorumst ekki undan stjórnarformennsku. Við segjum já við því að taka ábyrgð, leiða og nýta reynslu okkar og þekkingu í stjórnnum fyrirtækja.

Listinn er langt frá því að vera tæmandi. Við erum enn miklu, miklu fleiri.



Konur stýra nú öllum þremur tekjusiðum Íslandsbanka. Jón Guðni segir það hafa mikilvægt fordæmisgildi, bæði innan bankans og fyrir atvinnulífið í heild.

VB MYND/EYÞÓR

fordæmisgildi og auðveldar fleirum að sjá fyrir sér að þau geti sjálf gegnt leiðtogahlutverkum.“

Hlutfall eins kyns fari ekki yfir 60%

Kynjajafnrétti er mikilvægur hluti af sjálfbærnimarkmiðum Íslandsbanka og hefur bankinn sett sér skýr og mælanleg markmið á því sviði. Stjórn bankans samþykkir markmiðin og er gerð grein fyrir árangrinum í árs- og sjálfbærnisráðgjörð. „Við stefnum að því að hlutfall eins kyns fari ekki yfir 60% í stjórnendateymum bankans. Það er viðmið sem við vinnum markvisst að, enda er jafnrétti viðvarandi verkefni en ekki áfangastaður.“

Bankinn fylgist reglulega með kynjahlutföllum á mismunandi stjórnunarstigum og sviðum bankans og horfi jafnframt til nýráðninga og starfsþróunar. Þannig fáið skýrari mynd af því hvar bankinn standi og hvar þörf sé á frekari aðgerðum. „Við viljum ekki aðeins horfa til samsetningar æðstu stjórnenda heldur einnig til þess hvernig við byggjum upp öflugan og fjölbreyttan hóp framtíðarleitoga innan bankans.“

Við ráðningar í stjórnunarstöður hjá Íslandsbanka sé lögð rík áhersla á að ráðningar séu faglegar og byggist á skýrum hæfnikröfum. Starfsauglýsingar séu kynhlutlausar, hæfnikröfur skilgreindar fyrir fram og

60%

Íslandsbanki stefnir að því að hlutfall eins kyns fari ekki yfir 60% í stjórnendateymum bankans.

mannauðssvið komi að ráðningum til að stuðla að samræmdu mati. „Markmiðið er að ákvarðanir byggist á hæfni, reynslu og þeim eiginleikum sem starfið krefst, en ekki fyrirframgefnum hugmyndum um hver henti í tiltekið hlutverk.“

Jón Guðni segir jafnframt mikilvægt að vera gagnrýnninn á eigin vinnubrögð, enda sé ekkert ráðningarferli óskeikult. „Ómeðvitaðar hugmyndir og viðteknar venjur geta haft áhrif á mat okkar og því er mikilvægt að vera gagnrýnninn á eigin vinnubrögð. Að mínu mati fara jafnrétti og faglegt hæfnismat hönd

í hönd. Annað á ekki að vera á kostnað hins.“

Þurfa að huga fyrir að framtíðarstjórnendum

Konur hafa um árabil verið aðeins um fimm tungur framkvæmdastjóra íslenskra fyrirtækja og hefur hlutfallið breyst hægt. Jón Guðni telur skýringar þess margar og að samspil ólíkra þátta hafi áhrif. „Leiðin í æðstu stjórnunarstöðum er oft löng og ýmsar hindranir geta orðið á vegi fólks. Ójöfn ábyrgð á heimili, rótgrónar hugmyndir um leiðtogahlutverk og ómeðvituð hlutdrægni geta þar

haft áhrif. Við þurfum líka að skoða hvort konur og karlar fái sambærileg tækifæri til að takast á við krefjandi verkefni og öðlast þá reynslu sem þarf til að gegna æðstu stjórnunarstöðum.“

Að hans mati þurfa fyrirtæki að huga fyrir að uppbyggingu framtíðarstjórnenda og leggja rækt við hæfileika starfsfólks. Sýnilegar fyrirmyndir skipti þar einnig miklu máli. Hjá Íslandsbanka stýra konur nú öllum þremur tekjusiðum bankans og telur Jón Guðni það hafa mikilvægt fordæmisgildi. „Ég tel að það hafi mikilvægt fordæmisgildi, bæði innan bankans og fyrir atvinnulífið í heild. Það sýnir jafnframt ungum konum sem eru að stíga sín fyrstu skref á vinnumarkaði hvaða möguleikar standa þeim til boða.“

Hann segir þó að fyrirmyndir einar og sér dugi ekki. „Fyrirtæki þurfa að fylgja góðum ásetningi eftir með markvissum aðgerðum og vera tilbúin að endurskoða þær venjur og hindranir sem kunna að standa í vegi fyrir framförum.“

”

Ef mikið hallar á annað kynið er því afar líklegt að við séum ekki að nýta mannauðinn sem best.

Jón Guðni Ómarsson, bankastjóri Íslandsbanka

Jafnrétti hluti af góðri forystu

Jón Guðni segir að á þeim árum sem hann hefur starfað hjá Íslandsbanka og forverum hans hafi honum orðið sífellt ljósara að góð forysta snúist ekki eingöngu um rekstrarlegan árangur. „Á þessum árum hefur mér orðið sífellt ljósara að góð forysta snýst ekki eingöngu um rekstrarlegan árangur heldur einnig um að byggja upp traust, skapa gott starfs-

umhverfi og gefa fólki svigrúm til að nýta hæfileika sína. Jafnrétti er mikilvægur hluti af því.“ Þegar Jón Guðni horfir til baka segir hann mikið hafa breyst til batnaðar en að enn sé verk að vinna. „Það sem skiptir mestu máli er að halda áfram að skapa umhverfi þar sem hæfileikar fólks fá að njóta sín, óháð kyni. Það er bæði réttlátt og skynsamlegt fyrir atvinnulífið.“



gæludýr.is

**Þar sem
gæludýrum
líður vel**

Smáratorg - Bíldshöfði - Grandi - Hafnarfjörður - Reykjanesbær - Akureyri

Konur aðeins fimmtungur

Alls hljóta 150 þátttakendur viðurkenningu Jafnvægisvogarinnar í ár, en þrátt fyrir þann árangur hefur hlutfall kvenna í framkvæmdastjórstöðum aðeins hækkað úr 20,1% í 21,3% frá árinu 2021.

TRAUSTI HAFLIDASON
trausti@vb.is

Konur eru 21,3% framkvæmdastjóra fyrirtækja á Íslandi og hlutfallið hefur lítið breyst undanfarin ár. Félag kvenna í atvinnulífinu, FKA, stefnir að því með Jafnvægisvoginni að hlutfall hvors kyns verði að minnsta kosti 40% í efsta lagi stjórnunar fyrirtækja, stofnana og sveitarfélaga. Þróunin hefur verið hæg. Samkvæmt mælaborði Jafnvægisvogarinnar voru konur 20,1% framkvæmdastjóra árið 2021 en hlutfallið var komið í 21,3% árið 2026. Hlutfall kvenna jókst því um 1,2 prósentustig á fimm árum, sem samsvarar um 6% hlutfallslegri aukningu.

Markmiðið enn langt undan
Jafnvægisvugin er hreyfiaflsverkefni FKA og var sett á laggirnar árið 2018. Markmiðið var frá upphafi að auka hlut þess kyns sem hallar á í æðstu stjórnunarstöðum og ná að minnsta kosti 40/60 kynjahlutfalli í framkvæmdastjórnnum. Verkefnið byggist ekki á lagskyldu heldur þátttöku fyrirtækja og stofnana sem undirrita viljayfirlýsingu og setja sér markmið um kynjahlutföll. Við upphaf verkefnisins var stefnt að því að ná markmiðinu árið 2027.

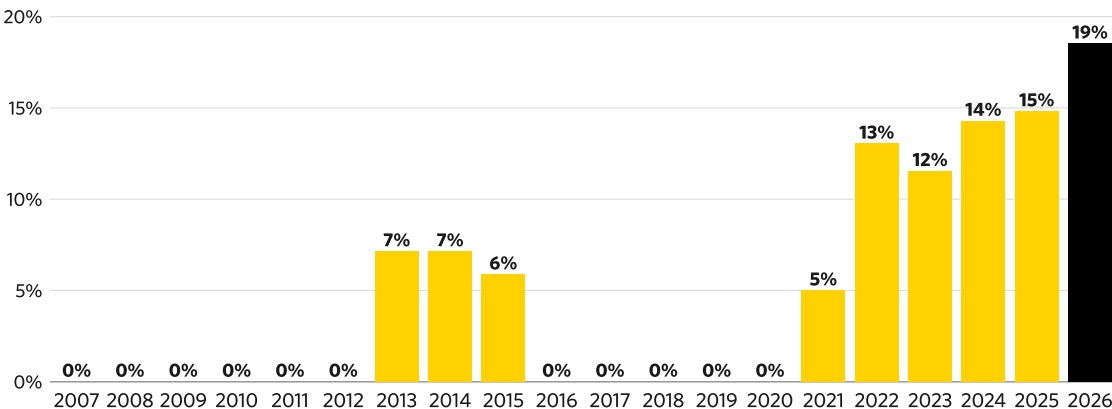
FKA beinir verkefninu meðal annars að skráðum félögum, ríkisfyrirtækjum, lífeyrissjóðum og sveitarfélögum. Þátttakendur svara könnun um stöðu kynjanna innan viðkomandi vinnustaðar árlega og þeir sem ná markmiði verkefnisins fá viðurkenningu Jafnvægisvogarinnar.

Samkvæmt upplýsingum á vef verkefnisins eru 301 aðili skráður til þátttöku. Þátttaka er gjaldfrjál og ekki er gerð krafa um að fyrirtæki eða stofnun hafi þegar náð 40/60 hlutfallinu þegar viljayfirlýsingin er undirrituð.

Viðurkenningar Jafnvægisvogarinnar hafa verið veittar árlega frá árinu 2019. Í ár fá 150 þátttakendur viðurkenningu fyrir að hafa náð markmiði verkefnisins um kynjahlutföll í efsta lagi stjórnunar. Þar af eru 107

Konur í forstjórstöðum fyrirtækja í Kauphöllinni

— þróun frá árinu 2007

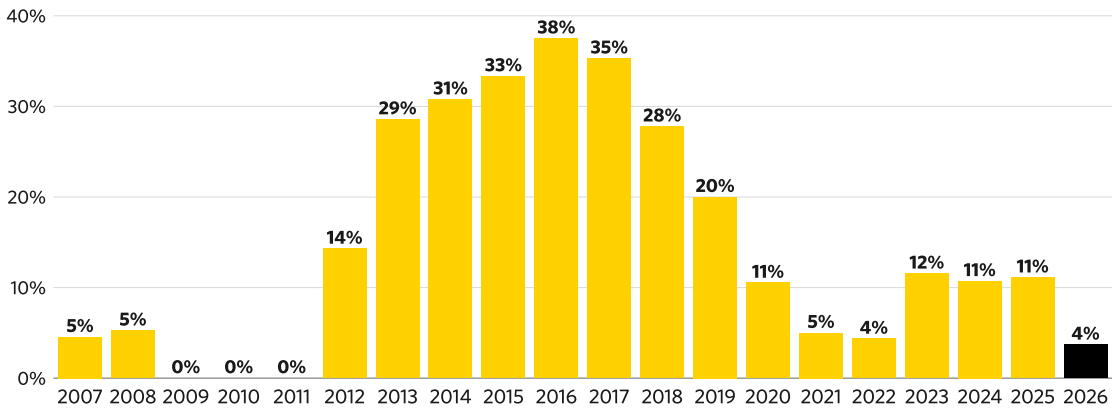


Skýring: Aðalmarkaður Nasdaq á Íslandi. Tölur námundaðar í heilar prósentur

Heimild: GemmaQ

Kvenkyns stjórnarformenn fyrirtækja í Kauphöllinni

— þróun frá árinu 2007



Skýring: Aðalmarkaður Nasdaq á Íslandi. Tölur námundaðar í heilar prósentur

Heimild: GemmaQ



Á vef Jafnvægisvogarinnar kemur fram að karlar séu 70,8% þeirra sem ráðnir voru í æðstu stöður árið 2025.

fyrirtæki, 28 opinberir aðilar og 15 sveitarfélög.

Til samanburðar fengu 128 þátttakendur viðurkenningu árið 2025. Þar af voru 90 fyrirtæki, 22 opinberir aðilar og 16 sveitarfélög. Viðurkenningarhöfum hefur því fjölgað um 22 frá síðustu viðurkenningarathöfn.

Næst markmiðið ekki fyrr en 2065?

Þótt stór hluti þátttakenda hafi náð viðmiði Jafnvægisvogarinnar sýna heildartölur um stjórnendur að breytingin í atvinnulífinu í heild hefur verið mun hægari.

Á vef Jafnvægisvogarinnar kemur fram að karlar séu 70,8%

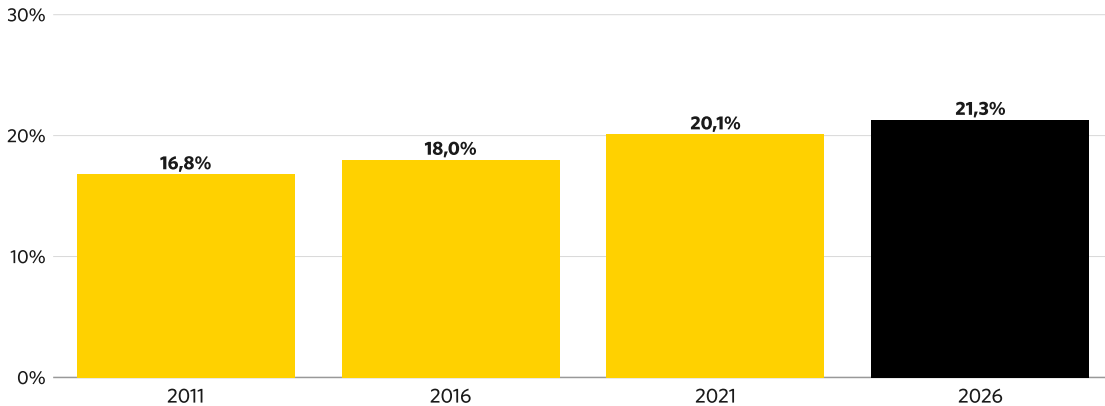
þeirra sem ráðnir voru í æðstu stöður árið 2025. Þar er jafnframt áætlað að ef þróunin heldur áfram með sama hætti náist 40/60 markmiðið ekki fyrr en árið 2065.

Um er að ræða framreikning Jafnvægisvogarinnar miðað við fyrri þróun en ekki spá um þróun kynjahlutfalla næstu áratugi.

framkvæmdastjóra

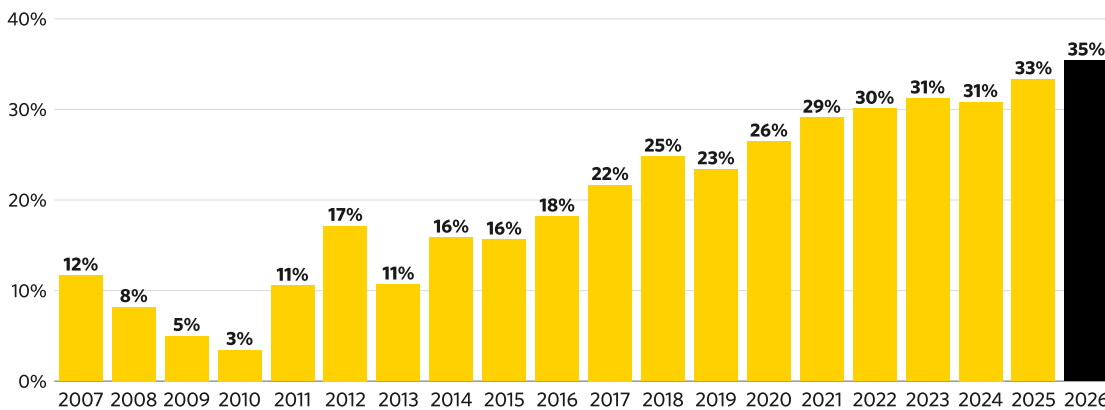
Konur í framkvæmdastjórastöðum fyrirtækja á Íslandi

— þróun á fimm ára fresti frá 2011



Konur í framkvæmdastjórnnum fyrirtækja í Kauphöllinni

— þróun frá árinu 2007

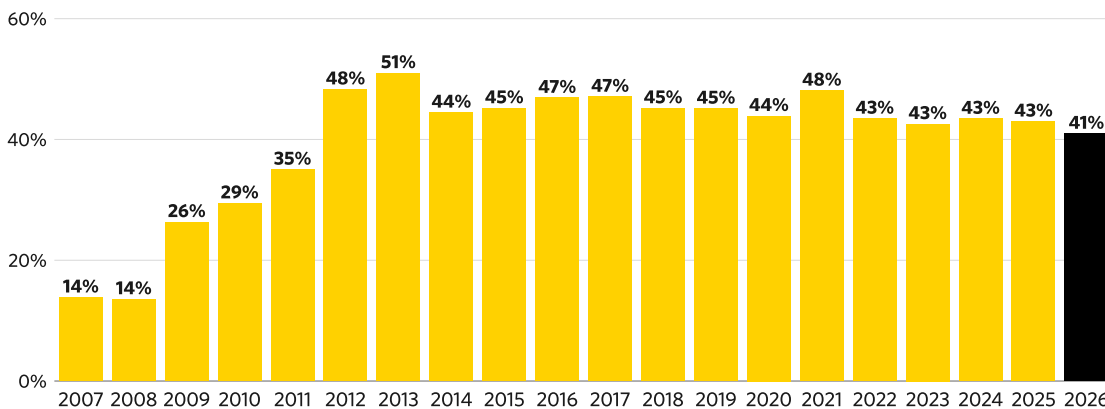


Skýring: Aðalmarkaður Nasdaq á Íslandi. Tölur námundaðar í heilar prósentur

Heimild: GemmaQ

Konur í stjórnnum fyrirtækja í Kauphöllinni

— þróun frá árinu 2007



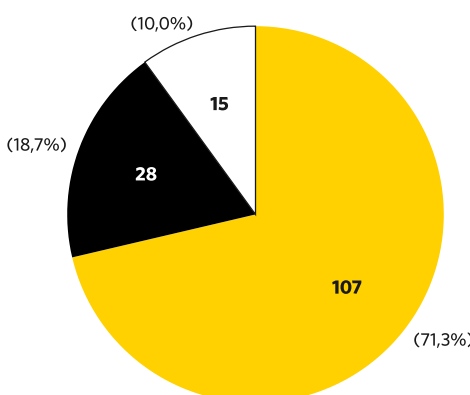
Skýring: Aðalmarkaður Nasdaq á Íslandi. Tölur námundaðar í heilar prósentur

Heimild: GemmaQ

Viðurkenningar Jafnvægisvogarinnar árið 2026

— fjöldi eftir geirum, alls 150

Fyrirtæki Opinberir aðilar Sveitarfélög



Nýr formaður Jafnvægisvogarráðs

Breytingar urðu á forystu verkefnisins fyrr á þessu ári þegar Erla Ósk Ásgeirsdóttir tók við formennsku Jafnvægisvogarráðs af Ástu Dís Óladóttur. Erla Ósk er stjórnarformaður Festu – miðstöðvar um sjálfbærni og situr jafnframt í stjórn Bláa lónsins.

Jafnvægisvogarráð starfar með verkefninu og í því sitja fulltrúar úr atvinnulífinu og öðrum stofnunum. Ráðið kemur meðal annars að stefnumótun og eftirfylgni verkefnisins.

Samstarf FKA og stjórnvalda

um Jafnvægisvogina var jafnframt endurnýjað á árinu. Erla Ósk og Þorbjörg S. Gunnlaugsdóttir dómsmálaráðherra undirrituðu í júní nýjan samstarfssamning vegna verkefnisins. Samkvæmt upplýsingum stjórnvalda er samningnum meðal annars ætlað að styðja við áframhaldandi þróun mælikvarða Jafnvægisvogarinnar og eftirfylgni með þróun kynjahlutfalla í stjórnunarstöðum.

Þegar verkefnið hófst árið 2018 var staðan talsvert frá því markmiði sem sett var. Í kynningu FKA við upphaf verkefnisins kom meðal annars fram að konur væru þá aðeins 11% forstjóra, þrátt fyrir að vera 67% útskrifaðra háskólanna. Tölurnar byggðust á skýrslu félags- og jafnréttismálaráðherra fyrir árin 2015 til 2017.

Jafnvægisvugin tekur sérstaklega til framkvæmdastjórna og efsta lags stjórnunar. Það er önnur nálgun en sú sem felst í lögbundnum reglum um kynjahlutföll í stjórnum tiltekinna fyrirtækja.

Við stofnun verkefnisins benti FKA á að reglur um kynjahlutföll í stjórnnum hefðu ekki skilað sambærilegu jafnvægi í daglegri stjórn fyrirtækja. Jafnvægisvuginni var því ætlað að beina athyglinni sérstaklega að framkvæmdastjórnnum og öðrum æðstu stjórnunarstöðum.

FKA safnar jafnframt upplýsingum um stöðu kynjanna og birtir þær í mælaborði Jafnvægisvogarinnar. Þar má meðal annars skoða kynjahlutföll meðal stofnenda fyrirtækja, framkvæmdastjóra og stjórnarmanna, auk upplýsinga um brautskráningu úr háskólum og stöðu kynjanna eftir atvinnugreinum.

Viðurkenningarhátíð í Hátíðarsal HÍ

Viðurkenningarathöfn Jafnvægisvogarinnar verður haldin í dag, 14. október, í Hátíðarsal Háskóla Íslands. Meðal bakhjarla og samstarfsaðila verkefnisins eru, auk FKA, dómsmálaráðuneytið, Creditinfo, Deloitte, PiparTBWA, RÚV, Sjóvá, Orkuveitan og Nasdaq Iceland.

Markmiðið sem sett var við upphaf Jafnvægisvogarinnar var að ná 40/60 kynjahlutfalli árið 2027. Samkvæmt nýjustu tölum fyrir árið 2026 eru þó aðeins 21,3% framkvæmdastjóra konur, samanborið við 20,1% árið 2021. Miðað við þróun síðustu ára virðist því ólíklegt að markmiðinu verði náð á tilsettum tíma án verulegra breytinga.



Vilhelm Már Þorsteinsson, forstjóri Eimskips, segir kynjajafnvægi vera á ábyrgð stjórnenda. MYND/ÍRIS DÖGG EINARSDÓTTIR

Jafnvægið þarf að verða hluti af menningunni

Konur eru nú 40 prósent framkvæmdastjóra og forstöðumanna Eimskips á Íslandi. Vilhelm Már Þorsteinsson segir þó að markmiðið sé ekki endapunkturinn og að ábyrgðin á að viðhalda jafnvæginu liggi hjá stjórnendum.

SÆRÚN ÓSK PÁLMAÐÓTTIR

Eimskip hefur náð markmiði sínu um 40 prósent hlutfall kvenna í tveimur efstu stjórnendalögum félagsins á Íslandi að sögn Vilhelms Má Þorsteinssonar forstjóra. Til að viðhalda árangrinum þurfi að huga að framtíðarstjórnendum. „Það er ekki þar með sagt að við ætlum eitthvað að slappa af,“ segir Vilhelm. Framtíðarstjórnendur komi oft úr hópum forstöðumanna, deildarstjóra og sérfræðinga. Tryggja þurfi að bæði konur og karlar fái tækifæri til að vaxa inn í æðstu stjórnunarhlutverk.

Vilhelm tók við forstjórastarfi

Fjölbreyttari hópur breytir samtalinu

Vilhelm segir þátttöku Eimskips í Jafnvægisvoginni tengjast vilja félagsins til að vera fyrirmynd. Mælanleg markmið skipti máli. „Þau skapa fókus og aðhald,“ segir hann. Ávinningurinn birtist líka í þróun stjórnenda og samstarfi. „Um leið og önnur konan bætist við fer boltinn oft að rúlla,“ segir Vilhelm. Í einsleitum hópum geti verið tilhneiging

til að laga sig að ríkjandi dýnamík eða verða „ein af körlunum“, eins og hann orðar það. Aukin fjölbreytni breyti dýnamikinni og samtalinu. „Við fáum fleiri raddir inn og komum auga á hluti sem við hefðum annars kannski ekki séð,“ segir hann og vísar til sjónarmiða sem síður hafi komið fram þegar karlar voru í miklum meirihluta stjórnendahópsins.

Eimskips í janúar 2019 eftir tuttugu ára starf hjá Íslandsbanka. Hann þekkir stjórnun úr ólíkum atvinnugreinum en telur ábyrgðina á kynjajafnvægi alltaf liggja hjá stjórnendum. Þeir þurfi að sýna gott fordæmi og gefa starfsfólki tækifæri til að vaxa áður en stjórnunarstöður losna.

Náðu markmiði fjórum árum fyrir

Þegar Vilhelm tók við árið 2019 var aukin áhersla lögð á fjölbreytni í stjórnendahópum. Markviss vinna við

”

Árangurinn er sá að við erum sterkara og heilbrigðara fyrirtæki með auknu jafnvægi og fjölbreyttari teymum.

Vilhelm Már Þorsteinsson, forstjóri Eimskips

leiðtogaþróun og arftakaáætlanir hófst til að byggja upp breiðari hóp framtíðarleiðtoga

innan félagsins. Markmiðið var að konur yrðu að minnsta kosti 40 prósent í efstu stjórnendalögum árið 2030.

Árangurinn sést víða í samstæðunni sem starfar í 20 löndum, meðal annars Kína, Víetnam og Tælandi. Hlutfall kvenna í tveimur efstu stjórnendalögum hefur hækkað úr 20 prósentum árið 2015 í 29 prósent árið 2021 og er nú tæplega 37 prósent. Á Íslandi er það 40 prósent. „Við erum stolt af árangrinum, en þetta snýst ekki um að ná einhverri tölu. Þetta snýst um að byggja upp breiðari

Jafnrétti borgar sig

Fjölbreytt forysta styrkir fyrirtæki og samfélagið





Að sögn Vilhelms hefur Eimskip þegar náð 40 prósentu markmiði sínu um hlut kvenna í tveimur efstu stjórnendalögum hér á landi, en upphaflega var miðað við árið 2030.

MYND/IRIS DÖGG EINARSDÓTTIR



Um leið og önnur konan bætist við fer oft boltinn að rúlla.

Vilhelm Már Þorsteinsson, forstjóri Eimskips

stóran þátt í þróuninni. „Æðstu stjórnendurnir þar eru þá einn karl og ein kona og það skapar allt aðra dýnamík.“

Samhliða auknu kynja-jafnvægi í dreifingarmiðstöð og hafnarstarfsemi hafi sést jákvæð þróun í meðferð tækja og vara og niðurstöðum starfsmannakannana. „Þetta er ekki bara tölfræðinnar vegna,“ segir hann. „Árangurinn er sá að við erum sterkara og heilbrigðara fyrirtæki með auknu jafnvægi og fjölbreyttari teyrum.“

Jafnvægisstarfið geti líka snúist um að fjölga körlum, til dæmis í tollskjalagerð og farm-skráningum þar sem konur séu í miklum meirihluta. Taka þurfi mið af hverjum hópi; ekki sé raunhæft að breyta 90/10 í 40/60 á örfáum árum í öllum hópum og deildum. „Það þarf markvissa vinnu og úthald. Þegar tækifæri skapast til að auka jafnvægi og gera breytingu á stjórnunarteymi höfum við verið að grípa þau.“

Jafnvægið þarf að verða hluti af menningunni

Vilhelm segir gott jafnvægi geta falist í 40 til 60 prósentu hlutfalli hvors kyns. Næsta skref gæti verið að horfa markvissar á einstaka hópa eða stjórnunarstig. „Kannski ættum við næst að fara neðar í skipuritið eða í ákveðna starfshópa og vera með sértæk markmið þar,“ segir hann. Þetta séu aðeins hugleiðingar um framhaldið.

Fjölbreytni snúist um fleira en kyn. „Þá erum við líka að tala um aldurssamsetningu, bakgrunn og annað sem fólk kemur með inn í hópinn,“ segir Vilhelm. Gefa þurfi ungu fólk tækifæri, en reynslumikið starfsfólk gegni mikilvægu hlutverki, auki breiddina og styðji unga stjórnendur. Fjölbreyttir hópar styrki fyrirtækið til framtíðar.

Fyrirtæki sem ná 40/60 þurfi áfram að halda málefnum á dag-skrá. „Markmiðið sjálft er ekki endapunkturinn. Þetta verður að vera hluti af menningunni,“ segir hann. „Við getum ekki sagt: Heyrðu, nú erum við búin að ná þessu og getum farið að tala um eitthvað annað. Þetta er vinna sem þarf alltaf að halda áfram.“

hóp öflugra leiðtoga og sterkara stjórnendateymi,“ segir Vilhelm.

Þetta er í grunninn stjórnendaverkefni

Vilhelm segir forstjóra ekki geta ætlast til þess að aðrir stjórnendur auki fjölbreytni ef hann fylgi áherslunni ekki sjálfur. Verkin þurfi að endurspegla stefnuna. „Það er ekki hægt að útvísa þessu verkefni yfir á mannauðssviðið,“ segir hann. Mannauðssviðið geti sinnt tölfræðigögnum og fræðslu, „en þetta er í grunninn stjórnendaverkefni“.

Samkvæmt samantekt félagsins hafi ellefu konur setið í framkvæmdastjórn frá upphafi, sú fyrsta árið 2000. Sex hafi komið inn frá því hann tók við árið 2019, þar af þrjár áður á arftakalista félagsins.

Framtíðarleiðtogar

Vilhelm leggur áherslu á arftakaáætlanir innan félagsins sem séu lykilorðir í að fjölga konum í stjórnunarstöðum. Þær felist í að finna starfsfólk sem gæti tekið við aukinni ábyrgð og undirbúa það markvisst.

Þegar staða losnar sé fyrst leitað að hæfum einstaklingi innan fyrirtækisins, meðal annars á arftakalista.

Undirbúningurinn felist ekki aðeins í nafnalista. „Þá förum við meðvitað og ómeðvitað að veita fólki tækifæri og meiri ábyrgð, treysta því fyrir stærri verkefnum, gefa því tækifæri til að kynna mál fyrir framkvæmdastjórn eða stjórn og senda það á viðeigandi námskeið,“ segir Vilhelm. Eimskip hafi undanfarin ár boðið upp á alþjóðlegt leiðtoganám þar sem starfsfólk frá Íslandi og alþjóðastarfsfólk kemur saman á Íslandi í eina viku til að efla leiðtoga-hæfni, tengsl þvert yfir félagið og sameiginlega menningu.

Stjórnendur geti horfið til annarra starfa með skömmum fyrirvara. Harpa Hödd Sigurðardóttir og Elísa Dögg Moraitis Björnsdóttir hafi báðar verið á arftakalistanum þegar þær tóku við mannauðs- og samskiptasviðinu og innanlandssviðinu og tóku sæti í framkvæmdastjórn. Þær hafi því þegar verið undirbúnar fyrir aukna ábyrgð.

Framgangur kvenna geri leiðina sýnilegri og fleiri gefi kost á sér. „Eftir að við förum markvisst að skapa konum tækifæri hafa fleiri fylgt í kjölfarið og stigið fram. Þá er sérstaklega gaman að sjá að þær sem hafa sjálfar fengið tækifæri styðja síðan aðrar ungar konur til að taka að sér aukna ábyrgð.“ Með tímanum verði þetta hluti af menningunni við þróun starfsfólks og val leiðtoga.

Frá einni konu í sextán á hafnarsvæðinu

Áskoranirnar séu ólíkar eftir starfshópum. „Við erum með starfsfólk á skrifstofu en líka fólk á vörubílum, í vöruhúsum, í hafnarstarfsemi, á sjó og svo framvegis,“ segir Vilhelm. Margir hópanna hafi lengi talist karllægir.

Þegar núverandi yfir-stjórnandi hafnarstarfsemi Eimskips í Sundahöfn tók við hafi þar starfað ein kona. Nú séu þær sextán í rúmlega hundrað manna hópi. Rekstrarstjórinn sé ung kona sem hóf störf hjá félaginu árið 2021 og Vilhelm telur hana eiga

Jafnrétti borgar sig

Fjölbreytt forysta styrkir fyrirtæki og samfélagið



Akureyrarbær



Bananar
HJARTAD Í LÝÐHEILSU ÍSLENDINGA

BYKO
GERUM ÞETTA SAMAN



GRÍMSNES- OG
GRAFNINGSHREPPUR



Land og skógur

Verðum að bæta fleiri stólum við borðið

Ingibjörg Lilja Þórmundsdóttir, stjórnarformaður Rafals, segir að sýnilegar konur í stjórnunarstöðum séu mikilvægar fyrirmyndir í karllægum atvinnugreinum. Stjórnir þurfi að axla ábyrgð á kynjajafnvægi og konur í áhrifastöðum ættu að beita sér fyrir því að kynsystur þeirra fái tækifæri til jafns við karla.

SÆRÚN ÓSK PÁLMAÐÓTTIR

Ingibjörg Lilja Þórmundsdóttir, stjórnarformaður Rafals, starfaði lengi hjá Spotify í Svíþjóð áður en hún flutti heim. Hér vann hún meðal annars að stefnumótun og uppbyggingu mannauðsinnviða hjá hugbúnaðarfyrirtækinu Taktikal. Árið 2019 fór hún að einbeita sér að rekstri Rafals með eiginmanni sínum, Valdimar Kristjónssyni, af fullum krafti.

Foreldrar Valdimars stofnuðu Rafal í þrjátíu fermetra bílskúr í Búðardal árið 1983. Félagið er nú eitt stærsta rafverktakafyrirtæki landsins og starfa þar um 170 manns. Breytingar á stjórnendateymi félagsins voru nýlega kynntar og mun Jóhanna Klara Stefánsdóttir taka við forstjórarstarfinu af Valdimar í október. Hann hefur stýrt félaginu í fimmtán ár og mun áfram sitja í stjórn þess.

Ingibjörg sá tækifæri til að nýta reynslu sína úr tækni-geiranum við uppbyggingu vinnustaðarins. Þegar hún kom að félaginu hafi konur verið fjórar eða fimm í um 60 manna hópi. „Ef við ætluðum að breyta menningunni í félaginu yrðum við að fá inn fleiri konur. Það að fá inn fleiri konur í félagið hefur gjörbreytt vinnustaðamenningu Rafals.“ Ráðning Jóhönnu Klöru sé liður í meðvituðu markmiði að fjölga konum við stjórnvölinn. Sjálf sé hún stjórnarformaður Rafals og Ingibjörg Ólafsdóttir sé aðstoðarforstjóri félagsins. Þá stýri kona einnig raforkufyrirtækinu Afla og Orku, sem Rafal eigi til helminga á móti HS Orku. Karlar séu þó enn langstærstur hluti starfsfólks og fjölmennir meðal deildarstjóra.

„Ég tel að það skipti mjög miklu máli að vera með konur í efsta laginu, hafa þær sýnilegar og búa til þessar fyrirmyndir. Þannig að þær konur sem ákveða að fara í rafvirkjun og



Ingibjörg Lilja Þórmundsdóttir, stjórnarformaður Rafal, segir konur í áhrifastöðum þurfa að skapa fleiri konum tækifæri.

VB MYND/EYÞÓR

starfa hjá okkur sjái að þær geti náð framgangi innan félagsins.“

Ingibjörg nefnir Rannveigu Rist sem mikilvæga fyrirmynd í iðnaðinum. Sýnileiki kvenna í forystu geti sem dæmi hvatt fleiri til náms í véla- og rafmagnsverkfræði og einnig í rafvirkjun. „Þessar konur eru algjörir brautryðjendur og fyrirmyndir.“ Jafnframt þurfi að horfa út fyrir hóp þeirra sem þegar séu áberandi. „Það eru margar flottar konur í atvinnulífinu sem ætti að gefa gaum og búa til fleiri stórstjörnur.“

Ábyrgð fylgi sætinu við borðið

Spurð um ábyrgð stjórna þegar kemur að jafnréttismálum segir Ingibjörg þær sjá um ráðningar

æðstu stjórnenda og þurfa að tryggja að bæði konur og karlar komi til viðtals. Horfa þurfi út fyrir kunnugleg tengslanet.

Hún veltir sérstaklega fyrir sér ábyrgð kvenna í áhrifastöðum. „Ég er ekki að segja að konur beri alla ábyrgð, en mér finnst áhugavert að hugsa: Hvaða ábyrgð berum við sem erum komnar með sæti við borðið? Erum við bara orðnar hluti af einhverjum strákahóp eða erum við tilbúnar að beita okkur af fullri hörku til þess að bæta fleiri stólum við þetta sama borð?“

Sjálf finni hún að formleg staða tryggi ekki endilega að hlustað sé á konu til jafns við karla. Hún sé oft eina konan við borðið og upplifi að þurfa

að sanna sig til að fá áheyrn og pláss í samtalinu. Á fundum með Valdimar, sem hefur stýrt daglegum rekstri félagsins, séu hlutverk þeirra ekki alltaf skýr í huga viðmælenda. „Það er yfirleitt alltaf gert ráð fyrir því að maðurinn minn sé stjórnarformaður, ekki ég.“

Það geti tekið á að þurfa sífellt að sanna sig, en Ingibjörg vilji fá að vera hún sjálf. Þegar hún kom fyrst fram á Samorkupingi hafi karlar verið í miklum meirihluta. Hún hafi ákveðið að mæta í rauðum kjól og leyfa kvenleikanum að njóta sín, í stað þess að velja dökka dragt til að falla inn í hópinn. „Ég ætla að halda áfram að fá að vera ég og koma inn með mína kosti og kvenlegu orku,“ segir hún.



”

Við höfum rosalega mikið um það að segja hver fær rödd, pláss og tækifæri til að hafa áhrif.

Ingibjörg Lilja Þórmundsdóttir, stjórnarformaður Rafal.

Vinnustaðirnir þurfa að taka á móti konum

Ingibjörg segir fyrirtæki þurfa að hvetja fleiri konur til að læra rafvirkjun í stað þess að keppa eingöngu um þær sem þegar séu í faginu. Til þess þurfi að vera til staðar vinnustaðir þar sem þær sjái framtíð sína. „Ég held að besta leiðin til þess sé að boðið sé upp á vinnustaði þar sem þær njóta sín.“

Konur þurfi að finna fyrir öryggi, hafa vinnufatnað við hæfi og geta litið á fæðingarorlof sem sjálfsagðan hlut. „Það er ekki hægt að hvetja þær í nám nema það sé eitthvað sem bíður þeirra hinum megin við námið.“

Spurð hvernig meta eigi árangur jafnréttisstarfs út frá fleiru en kynjahlutföllum segir Ingibjörg að hjá Rafal sé horft til þriggja þátta: starfsánægju, ánægju viðskiptavina



Ingibjörg er á því að fjölgun kvenna innan Rafal hafi bætt vinnustaðamenninguna og átt þátt í fjárhagslegri velgengni félagsins.VB MYND/EYBÓR

og fjárhagslegra mælikvarða. Starfsánægja hafi aldrei mælst meiri og eNPS-skor meðal starfsfólks segir hún mjög hátt

á heimsmaelikvarða. „Ég horfi alltaf á þetta sem þrjá fætur undir stól. Ef ég myndi sparka í starfsánægjufótinn myndi stóllinn detta.“

Ingibjörg telur að fjölgun kvenna hafi átt þátt í vexti og aukinni veltu félagsins. Velta Rafals nam um 4,3 milljörðum króna árið 2025 og hagnaðist félagið um 306 milljónir króna. „Ég trúir því stöðugt að góður árangur Rafals sé að miklu leyti því að þakka hversu vel okkur hefur tekist að fá konur til starfa, bæði í stjórnunarstöðum og öðrum hlutverkum.“

Ingibjörg segir ábyrgð stjórnenda einnig felast í því að gera konur sýnilegar. Á ráðstefnum Rafals sé því alltaf hugað að jöfnum kynjahlutföllum meðal fyrirlesara og þátttakenda í pallborðum. „Við stjórnendur höfum rosalega mikið um það að segja hver fær rödd, pláss og tækifæri til að hafa áhrif.“

Jafnvægisvogin veitir aðhald

Ingibjörg segir það hafa verið stóra stund þegar Rafal hlaut viðurkenningu Jafnvægisvogarinnar í fyrsta sinn, ekki síst í ljósi þess hversu karllæg greinin sé. Viðurkenning fyrir vel unnin störf sé hvatning til að halda áfram. „Það er mikil hvatning í því að til sé vettvangur þar sem fyrirtæki sem standa sig vel á þessu sviði fái viðurkenningu fyrir það,“ segir hún.

Góður vilji nægi þó ekki einn og sér. Í amstri dagsins geti jafnréttismálin gleymst og breytingar á framkvæmdastjórn raskað kynjajafnvæginu. Það séu því vonbrigði að hafa áður hlotið viðurkenninguna en ná síðan ekki viðmiðunum. Þannig veiti Jafnvægisvogin stjórnendum aðhald og minni þá á að fylgja jafnréttismálunum eftir allt árið.

Þegar fleiri sjónarmið fá að njóta sín verða fyrirtæki, markaðir og samfélagið allt sterkara.

Nasdaq Iceland er samstarfsaðili Jafnvægisvogar FKA.

Árangur hins opinbera er ekki fjarvistarsönnun annarra

Ísland er í fremstu röð í jafnréttismálum. Það er árangur sem við eigum að vera stolt af og árangur sem er afrakstur markvissra aðgerða. En fyrsta sætið má aldrei verða til þess að við hættum að vilja ræða um jafnréttismál.

Á síðustu árum höfum við séð konur gegna fleiri áhrifastöðum í íslensku samfélagi. Konur hafa nú gegnt æðstu embættum ríkisins, stýrt stórum opinberum stofnunum og borið mikla ábyrgð í stjórnsýslunni. Þar erum við þó enn í þeirri stöðu að margar þessara kvenna eru brautryðjendur.

Á erlendri grundu stærum við okkur af árangri í jafnréttismálum. Og hér heima eigum við líka að tala af stolti um stöðuna sem náðst hefur í jafnréttismálum hjá hinu opinbera.

En hið opinbera getur ekki verið fjarvistarsönnun fyrir atvinnulífið.

Það er ekki nóg að benda á sterka stöðu kvenna í opinberum embættum en líta fram hjá því hverjir stýra stærstu fyrirtækjunum, hverjir eru stjórnarformenn, hverjir fara með fjármagnnið og hverjir sitja við borðið þegar framtíð íslensks atvinnulífs er mótuð.

Jafnrétti gildir í báðar áttir

Við verðum líka að vera samkvæm sjálfum okkur. Kynjahalli er ekki aðeins umhugsunarefni þegar konur eru í minnihluta.

Sem dómismálaráðherra horfi ég til dæmis á réttarvörslukerfið. Þar má á ákveðnum stöðum sjá töluverðan kynjahalla í hina áttina. Það finnst mér heldur engin ókastada.

Kjarnaatriðið snýst nefnilega um að nýta ólíka reynslu fólks og ólíka reynslu kynjanna. Það er hvergi góð staða ef meirihluti starfsmanna er karlar og hún verður ekki sjálfkrafa góð vegna þess að hallinn er í hina áttina.

Jafnrétti byggist á sömu grundvallarhugmyndinni í báðar áttir.

Við viljum að íslenskt samfélag sé þannig að fólk af öllum kynjum fái raunveruleg tækifæri, hvort sem er hjá hinu opinbera eða í atvinnulífinu. Hið opinbera getur ekki leyst aðra af í jafnréttismálum.



Hvar myndast hnúturinn?

Þess vegna er starf Jafnvægisvogarinnar mikilvægt. Markmið hennar er að hlutfall hvors kyns verði að minnsta kosti 40% í efsta lagi stjórnunar fyrirtækja, stofnana, lífeyrissjóða og sveitarfélaga.

Þetta er ekki róttækt markmið. Það ætti í raun að vera sjálfsagt. Samt höfum við lært að jafnrétti gerist ekki bara vegna þess að flest okkar eru sammála um að það sé æskilegt. Góð áform breyta ekki tölfræðinni ein og sér. Það þarf að taka ákvarðanir. Hverjir eru taldir tilbúnir þegar nýr framkvæmdastjóri eða forstjóri er valinn? Hverjir þykja góðir til stjórnarsetu og stjórnarformennsku? Hverjir fá stærri verkefnin?

Og kannski er mikilvægasta spurningin sú hver það er sem okkur dettur fyrst í hug þegar ráðið er í stöður. Þar geta þræðir orðið að hnútum.

Þræðir verða að hnútum

Ég hef séð áhugaverða þróun í lögfræðistéttinni, sem ég þekki sjálf vel. Konur sækja í auknum mæli í störf hjá hinu opinbera á meðan karlar eru meira áberandi á lögmansstofunum og meðal eigenda þeirra. Þetta er þróun sem við eigum að vera vakandi fyrir.

Ekki vegna þess að hvert einasta fyrirtæki eða hver einasta stofnun verði á hverjum tíma að endurspeglar þjóðina nákvæmlega. Einstaklingar velja sér auðvitað ólíkar leiðir og við skipanir í opinber embætti verður að sjálfsgöðu að byggja



Þorbjörg Sigríður Gunnlaugsdóttir

”

Það er ekki nóg að benda á sterka stöðu kvenna í opinberum embættum en líta framhjá því hverjir stýra stærstu fyrirtækjunum.

á hæfni þeirra sem sækja um og mati hæfnisnefnda.

En þegar við sjáum sama mynstrið endurtaka sig á heilu starfssviði eigum við að spyrja hvers vegna. Er eitthvað í menningunni sem ýtir fólki í ólíkar áttir? Eru tækifærin til framgangs þau sömu? Og hvaða áhrif hefur það til lengri tíma að konur og karlar safnist sitt í hvorn hluta sömu starfsstéttar?

Losum um hnútinn

Hnúturinn getur verið gamall. Hann getur verið tengslanet.

Hann getur byggt á skilyrðum. Snúist um hugmynd um hvernig leiðtogi lítur út. Sú tilhneiging að velja fólk með svipaðan bakgrunn og þeir sem fyrir sitja. Eða einfaldlega það að enginn hafi tekið tíma í að skoða stöðuna.

Slík atriði eru ekki endilega skráð í stefnu fyrirtækja eða stjórna. Samt geta þau viðhaldið sama mynstri árum saman. Óskrifuðu normin geta verið býsna sterk.

Það skiptir þess vegna máli að fyrirtæki setji jafnrétti á dagskrá, setji sér mælanleg markmið og fylgist með því hvað gerist í raun.

Það sem við mælum verður sýnilegt. Og því sýnilega getum við breytt.

Við þurfum einfaldlega að tryggja að við nýtum alla þá hæfileika sem samfélagið hefur yfir að ráða. Jafnréttismál eru í því samhengi efnahagsmál.

Fyrirtæki sem leitar að leiðtogum úr hálfum hæfileikahópnum setur sjálfa sér takmörk.

Fyrir nokkrum árum var yfirskrift Jafnvægisvogarinnar: Jafnrétti er ákvörðun. Þetta er enn kjarni málsins. Jafnrétti felst ekki í því að eitt kyn taki sæti annars. Það felst í því að ryðja úr vegi hindrunum, vera vakandi fyrir skekkjum og skapa raunveruleg tækifæri fyrir bæði konur og karla.

Góður árangur hins opinbera leysir atvinnulífið ekki undan þeirri ábyrgð. Nú skulum við losa um hnútinn.

Höfundur er dómismálaráðherra.

Jafnrétti borgar sig

Fjölbreytt forysta styrkir fyrirtæki og samfélagið



Í átt að kynjajafnvægi í atvinnulífinu

Við töllum oft af stolti um jafnrétti kynjanna á Íslandi og megum gera það. Ísland hefur t.d. trónað á toppi World Economic Forum Global Gender Gap Index 17 ár í röð. Kynjajafnvægið er nær algjört í stjórnmalum. Jafnrétti kynjanna á mælikvarða efnahagslegrar þátttöku og tækifæra er líka hlutfallslega mikið hér á landi (Ísland er í 10. sæti), en skorið er þó öllu lægra en á öðrum sviðum sem mæld eru.

Þrátt fyrir góðan árangur á efnahagssviðinu að mörgu leyti eru áberandi gloppur inni á milli. Það á t.d. við um hlutfall kvenna í stjórnunarstöðum í atvinnulífinu. Mjakaast hefur hægt í rétta átt en það þarf að líta yfir langt tímabil til að sjá markverðar breytingar. Frá því að mælingar Hagstofunnar hófust árið 1999 hefur hlutfall kvenna í framkvæmdastjórnnum fyrirtækja hækkað úr 15% í 24%, nú í fyrra.

Ánægjuleg þróun á meðal skráðra félaga

Lengi vel dugðu fingur annarrar handar til að telja allar konur sem höfðu verið forstjórar skráðra félaga frá upphafi og ekki er langt síðan engin kona var forstjóri í skráðu félagi. En skýr merki eru nú um aukið kynjajafnvægi í efstu stjórnunarlögum skráðra félaga, þó að enn séum við ekki komin að landi. Nú eru fimm konur forstjórar eða 19% allra forstjóra skráðra félaga á Aðalmarkaði Nasdaq Iceland (Kauphallarinnar), en hlutfallið er aðeins hærra en á aðalmörkuðum annarra norrænna kauphalla. Þá hefur orðið skörp aukning hlutfalls kvenna í framkvæmdastjórnnum félaga á Aðalmarkaðnum nýverið. Vorið 2024 var hlutfall kvenna í framkvæmdastjórnnum, að forstjórastöðum frátöldum, 33%. Í dag er hlutfallið 39% (að forstjórum með-



Magnús Harðarson

”

Árangurinn
sem náðst hefur við að
jafna kynjahlutföll í
framkvæmdastjórnnum
skráðra félaga gefur
tilefni til bjartsýni.

töldum er hlutfallið 35% sam-
anbórið við 30% vorið 2024).
Fólk í framkvæmdastjórnnum er
oft eðlilegir arftakar forstjóra
þannig að þegar hlutfall kvenna
í framkvæmdastjórnnum, að
forstjórum frátöldum, slagar
upp í 40% og fer hækkandi er
líklegt að þróunin verði áfram í
rétt átt.

Ég tel að þessi hækkun hlut-
falls kvenna í framkvæmda-
stjórnnum skráðra félaga sé
engin tilviljun. Skráðu félögin
eru oft í fararbroddi í sínum
atvinnugreinum og slíki stöðu
verður hvorki náð né viðhaldið
nema með því að vera á tánum
í rekstrinum. Þessi félög gera
sér grein fyrir því að jafnrétti er
ekki aðeins réttlætismál heldur
einnig samkeppnismál. Fjöl-
breyttur hópur stjórnenda býr
yfir breiðari reynslu, ólíkum
sjónarhornum og fleiri hug-
myndum, sem styrkir bæði
ákvarðanatöku og nýsköpun.



Það nægir ekki að uppfylla
kynjahlutföll sem einhverja
skylduæfingu, raunverulegur
árangur næst ekki fyrr en
konur hafa ekki aðeins sæti
við borðið heldur einnig rödd
sem hlustað er á og áhrif sem
endurspeglast í ákvörðunum
fyrirtækisins. Ofangreind
þróun í kynjahlutföllum í fram-
kvæmdastjórnnum skráðra félaga
bendir til þess að víða sé metn-
aður til staðar um þessi efni.

Þá búa skráð félög við mikið
gagnsæi og ríka upplýsinga-
skyldu sem veitir gríðarlegt
aðhald. Fjárfestar, stjórnvöld
og almenningur fylgjast grannt
með stjórnarhátum þeirra, sem
skapar öflugt aðhald og hvetur
félög til að fylgja þeim gildum
og væntingum sem samfélagið
gerir til þeirra.

Áhersla Kauphallarinnar
á gagnsæi rímar vel við þá
aðferðafræði Jafnvægisvogar
Félags kvenna í atvinnu-
lífinu (FKA) að flagga með
viðurkenningum fyrir-
tæki og stofnanir sem hafa
náð kynjajafnvægi í fram-
kvæmdastjórnnum. Í þessari
athygli felst hvatning. Það er
Kauphöllinni því mikið ánægju-
efni að vera í samstarfi við
Jafnvægisvogina um að hvetja
forystufólk í atvinnulífinu og
fjárfesta til að stuðla að auknu
kynjajafnvægi í framkvæmda-
stjórnnum og hraða breytingum í
íslensku atvinnulífi.

Það eru fleiri félög en skráð félög

Kauphöllin sér mikilvægi þess
að skráðu félögin séu öðrum
fyrirmyndir. Þau geta hreyft
samfélagsleg viðmið. En fjöldi
skráðra félaga er lágt hlutfall af
fjölda félaga á Íslandi, m.a.s. ef
einungis er litið til stærri félaga,
og það sama má segja um hlutfall
þeirra í fjölda launþega í íslensku
atvinnulífi. Það segir sig því
sjálft að ef öll áhersla er á skráðu
félögin er hætt við að hlutirnir
hreyfist hægt þegar á heildina
er litið. Við þurfum því líka að
beina sjónum okkar að óskráð-
um fyrirtækjum, sérstaklega
þeim stærri. Þótt þau starfi ekki
undir sömu upplýsingaskyldu
og skráð félög er mikilvægt að
þau hafi sambærilegan metnað
í jafnréttismálum og taki virkan
þátt í að efla þau samfélagslegu
gildi sem styrkja bæði fyrirtæk-
in sjálf og atvinnulífið í heild.

Innlendir stofnanafjárfestar,
svo sem lífeyrissjóðir, ættu að
beita sambærilegum viðmiðum
í jafnréttismálum og öðrum
samfélagslegum þáttum gagn-
vart bæði skráðum og óskráðum
félögum, hvort sem eignarhald
er beint eða óbeint í gegnum
sjóði, og upplýsa með sama
hætti um hvernig félögin standa
sig samkvæmt þeim viðmiðum
sem þeir setja.

Til viðbótar mætti virkja
mátt gagnsæisins enn frekar.
Athugandi væri að kveða á um



”

Það er Kauphöllinni því mikið ánægjuefni að vera í samstarfi við Jafnvægisvogina um að hvetja forystufólk í atvinnulífinu.

að öll félög með 50 starfsmenn eða fleiri birti á vef sínum upplýsingar um kynjahlutföll í stjórn og framkvæmdastjórn og ef þau eru verulega ójöfn skýri hvers vegna. Með þessu yrði ekki gerð krafa um kynjajafnvægi í framkvæmdastjórn heldur væri nálgunin „fylgið eða skýrið“.

Árangurinn sem náðst hefur við að jafna kynjahlutföll í framkvæmdastjórnnum skráðra félaga gefur tilefni til bjartsýni. Hann er áminning um hverju má áorka með góðum vilja og meðvitundum ákvörðunum. En ekki síst er hann vísbending um vilja félaganna til að nýta hæfileika alls þess fólks sem íslenskt atvinnulíf hefur upp á að bjóða.

Höfundur er forstjóri Nasdaq Iceland.



LOSUM UM HNÚTINN

Samstarfsaðilar og bakhjarlar Jafnvægisvogar FKA



Stjórnarráð Íslands
Dómsmálaráðuneytið



Arftakaáætlanir sem drifkraftur jafnréttis



Anna Regina Björnsdóttir

”

Mikilvægasti lærdómurinn er líklega sá að jafnrétti byggist ekki á einstökum ákvörðunum heldur samfelldri vinnu yfir langan tíma.

Á tímum örra breytinga er geta fyrirtækja til að þróa eigin mannauð orðin einn mikilvægasti samkeppnisþátturinn. Fyrirtæki sem ná að byggja upp sterka framtíðarleiðtoga, með fjölbreytni að leiðarljósi, eru betur í stakk búin til að takast á við framtíðina. Jafnrétti er því ekki aðeins réttlætismál, heldur einnig rekstrar- og samkeppnismál.

Á endanum snýst þetta um þá ákvörðun sem hver stjórn og hver framkvæmdastjórn þarf að taka. Viljum við treysta því að þróunin fari sjálfkrafa í rétta átt eða viljum við móta framtíðina með markvissum hætti?

Fyrir þau fyrirtæki sem horfa langt fram á veginn ætti svarið að vera augljóst. Byggja þarf jafnrétti inn í stefnu fyrirtækisins, mæla árangurinn og taka ábyrgð á framvindunni. Þannig skapast sterkari leiðtogahópar, betri ákvarðanir og aukin samkeppnishæfni til framtíðar.

Höfundur er forstjóri Coca-Cola á Íslandi.

Ísland hefur síðustu sautján ár leitt lista Alþjóðafnaghagsráðsins þegar kemur að kynjajafnrétti. Það er árangur sem við sem samfélag getum verið stolt af. Samt sem áður blasir við önnur mynd þegar litið er til efstu stjórnendastarfa í atvinnulífinu. Þar hafa framfarir verið hægari og víða má enn sjá umtalsvert ójafnvægi í kynjahlutföllum.

Oft er rætt um jafnrétti sem siðferðilegt eða samfélagslegt málefni, en fyrir fyrirtæki er jafnrétti einnig stefnumótandi þáttur sem hefur bein áhrif á samkeppnishæfni til lengri tíma. Fyrirtæki sem ná að laða að, þróa og halda í besta fólkið hafa einfaldlega aðgang að stærri og sterkari hópi einstaklinga með lykilhæfni en þau sem gera það ekki.

Rannsóknir sýna að fyrirtæki leysa ekki kynjahallann með því að skoða eingöngu framkvæmdastjórn eða stjórn fyrirtækisins. Raunverulegur munur skapast neðar í skipuritinu og fyrr á starfsferli einstaklinga. Hann skapast við það að fyrirtæki kortleggja hæfni, þróa starfsfólk, veita tækifæri og undirbúa framtíðarleiðtoga.

Þess vegna tel ég að ein mikilvægasta spurningin sem stjórnir og framkvæmdastjórnir geti spurt sig sé ekki hvort þær styðji jafnrétti, heldur hvort jafnrétti sé raunverulega byggt inn í stefnu fyrirtækisins.

Mín reynsla er sú að árangur næst sjaldnast með góðum vilja einum saman. Til að ná raunverulegum árangri þarf meðvitaða stefnu, mælikvarða

og skýra ábyrgð. Jafnrétti þarf að vera hluti af því hvernig fyrirtæki hugsa um að byggja upp hæfni, starfsþróun, ráðningar og framtíðarleiðtoga. Þar geta arftakaáætlanir gegnt lykilhlutverki.

Arftakaáætlanir hafa stundum verið tengdar eingöngu við áhættustjórnun og spurninguna um hver taki við ef lykilstjórnandi hættir. Vel útfærðar arftakaáætlanir snúast hins vegar um að skapa yfirsýn yfir framtíðarleiðtoga fyrirtækisins, hjálpa stjórnendum að kortleggja hæfni snemma og tryggja markvissa þróun fólks yfir lengri tíma.

Það sem er sérstaklega mikilvægt frá jafnréttissjónarmiði er að arftakaáætlanir gera fyrirtækjum kleift að kortleggja framtíðarleiðtoga. Hver hafa lykilhæfni og eiginleika? Hver fá mikilvægustu verkefni? Hver fá tækifæri til að breikka reynslu sína og undirbúa sig fyrir frekari ábyrgð? Þegar þessum spurningum er svarað með kerfisbundnum hætti verða hugsanlegar skekkjur sýnilegri. Þá er hægt að bregðast við þeim áður en kemur að ráðningum í efstu stöður.

Innan Coca-Cola Europacific Partners höfum við um árabíl unnið markvisst að því að samþætta jafnrétti inn í mannauðs-stefnu félagsins. Við lítum ekki á jafnrétti sem sjálfstætt verkefni heldur sem hluta af því hvernig við þróum fólk og byggjum upp þá hæfni sem við þurfum til að takast á við áskoranir framtíðarinnar. Arftaka-

áætlanir eru eitt af þeim verkfærum sem nýtt eru til að styðja við þessi markmið. Markmiðið er ekki að fylla ákveðna kvóta. Markmiðið er að tryggja að hæft fólk fái jöfn tækifæri til að þróast og vaxa. Það gerist ekki af sjálfu sér.

Reynslan hefur kennt okkur að það er ekki nóg að vilja sjá fjölbreyttari leiðtogahóp. Það þarf einnig að tryggja að fjölbreyttur hópur einstaklinga sé tilbúinn þegar tækifærin skapast. Þess vegna vinnum við markvisst að því að greina hæfni, kortleggja þróunarmöguleika og skapa tækifæri fyrir starfsfólk til að öðlast nýja reynslu og breikka hæfni sína. Með þessu byggjum við markvisst upp fjölbreyttan hóp framtíðarleiðtoga.

Mikilvægasti lærdómurinn er líklega sá að jafnrétti byggist ekki á einstökum ákvörðunum heldur samfelldri vinnu yfir langan tíma. Ef fyrirtæki bíða þar til staða losnar til að hugsa um fjölbreytni er oft orðið of seint að hafa áhrif á niðurstöðuna. Ef hins vegar markvisst er unnið að því árum saman að byggja upp fjölbreyttan hóp framtíðarleiðtoga verða niðurstöðurnar allt aðrar.

Þetta á ekki aðeins við um kynjajafnrétti. Sama nálgun nýst þegar kemur að aldri, bakgrunni, reynslu og öðrum þáttum sem styrkja fjölbreytileika innan fyrirtækja. Markmiðið er ekki að velja fólk út frá ákveðnum eiginleikum heldur að tryggja að hæft fólk fái jöfn tækifæri til að þróast og vaxa.





Kaupum Bleiku slaufuna

Söfnunarféð rennur óskipt
til Krabbameinsfélagsins

BLEIKA  SLAUFAN

 Krabbameinsfélagið

HÚÐÚÐN!

Fyrir
stelpurnar okkar



Stillum upp sterku liði

Jöfn tækifæri til vaxtar, framgangs og forystu eru lykilþættir í því hvernig við hjá Eimskip störfum. Þegar fjölbreyttir styrkleikar njóta sín í ólíkum stöðum verður til sterkari liðsheild. Virðing og jafnrétti skapa okkur öllum betra samfélag.

Við erum stolt af því að hljóta viðurkenningu Jafnvægisvogarinnar 2026 frá Félagi kvenna í atvinnulífinu.

