

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/95116>

Please be advised that this information was generated on 2021-02-25 and may be subject to change.



Prof.dr. E.G.J. Vosselman is hoogleraar Accounting Radboud Universiteit Nijmegen, faculteit der managementwetenschappen

Controllership en het ethisch tekort

Mensen leiden onder een ethisch tekort: ze willen wel neutraal, eerlijk en onpartijdig zijn, maar kunnen het niet. Auditors komen, ondanks het feit dat zij incentives krijgen om zo neutraal mogelijk te oordelen, toch tot een oordeel dat is vertekend in de richting van het belang van hun opdrachtgever (zie *Tijdschrift Controlling* 2011, afl. 3). Die vertekening blijkt totaal onbewust en ongewild; er is dus sprake van een onbewuste 'bias'. Zo'n ethisch tekort is er natuurlijk niet alleen bij auditors. Het is een menselijke eigenschap, dus ook managers en controllers hebben ermee te maken. Wat voor lessen kunnen nu uit het bestaan van een ethisch tekort getrokken worden voor controllership?

In de eerste plaats dat transparantie geen afdoende oplossing biedt om vertekening van oordeelsvorming tegen te gaan. Transparantie kan wellicht helpen om bewuste 'bias' tegen te gaan, maar helpt niet om onbewuste vertekening te bestrijden. Datzelfde geldt voor sancties. Ook meer strikte 'accounting policies' en accounting standaarden helpen niet. Want hoe goed ook wordt geprobeerd de standaarden dicht te timmeren, uit experimenteel onderzoek blijkt dat al bij een hele geringe ambiguïteit (die er in de praktijk altijd is) onbewuste vertekening op kan treden. Individuen blijken zich bij hun oordeelvorming onbewust toch op hun eigenbelang te oriënteren. Dat blijkt bijvoorbeeld uit een experiment, waarin een deel van de participanten de opdracht kreeg zich voor te stellen dat zij zeven uur aan een bepaald project moesten werken. Een ander deel van de participanten moest zich voorstellen dat zij tien uur aan dat project moesten werken. Alle participanten kregen als informatie dat degenen die zeven uur zouden werken in totaal een bedrag van 25 euro zouden ontvangen. De vraag aan elk van de participanten was nu: welk bedrag moet een persoon die tien uur aan het project werkt ontvangen? Wat bleek: de 'zeven uur'-participanten kwamen gemiddeld tot een lagere beloning (gemiddeld ongeveer 30 euro) dan de 'tien uur'-participanten (gemiddeld ongeveer 35 euro). Kennelijk vond de gemiddelde 'tien uur'-participant het redelijk om ongeveer hetzelfde uurtarief te krijgen als de 'zeven uur'-participant, terwijl deze gemiddelde 'zeven uur'-participant het kennelijk redelijk vond om een 'tien uur'-participant iets minder per uur te betalen vanwege een vermeende lagere productiviteit. De les uit dit experiment: zelfs bij een zeer geringe ambiguïteit is er al sprake van vertekening van het oordeel in de richting van het eigen belang! Dan moet dat in de echte praktijk, waar ambiguïteit in veel sterkere mate aanwezig is, zeker zo zijn.

Om echt tot grotere neutraliteit te komen, moeten alle prikkels die tot vertekening in de richting van het eigenbelang (of het belang van een specifieke eenheid binnen een groter geheel) kunnen leiden, worden geëlimineerd. Daarbij moeten radicale maatregelen niet worden geschuwd. Als het hoofdkantoor van een onderneming van haar controllers zoveel mogelijk neutraliteit in oordeelsvorming vraagt, is bijvoorbeeld een positie van de controller als 'engaged supporter' van een decentrale (business unit) manager uit den boze. Een controller die tegelijkertijd bedrijfseconomisch adviseur is van een BU manager en de neutraliteit van de informatievoorziening aan het hoofdkantoor moet waarborgen zal er immers blijkens al het beschikbare experimentele onderzoeksresultaat niet aan kunnen ontkomen dat hij zich onbewust richt naar het belang van de BU. Zijn ethisch tekort laat zich niet door meer toezicht, betere economische prikkels en/of betere sancties oplossen. Het enige dat echt kan helpen is een strikte scheiding van rollen: de 'engaged supporter' van het BU management moet een andere persoon zijn dan degene die de neutraliteit van de informatievoorziening waarborgt. De laatste moet verbonden zijn aan het hoofdkantoor, de eerste primair aan het management van de business unit.

Daarmee kan het fenomeen van de 'strong controller' die in staat is beide rollen in zich te verenigen eigenlijk naar het rijk der fabelen worden verwezen. Natuurlijk zijn er mensen die een dergelijke rol goed aankunnen, maar zij hebben net als alle anderen een onbewust ethisch tekort. Dat tekort is niet weg te werken, ook niet door opleiding. Meer lessen in ethiek zijn absoluut goed (zelfs noodzakelijk) om het professionalisme van de controller te verbeteren, maar ook de ethisch goed opgeleide professional ontkomt niet aan zijn ethisch tekort. Om dat weg te werken passen alleen drastische maatregelen, waaronder een strikte scheiding van adviesrol en 'waarborgrol' een van de belangrijkste is. En dan nog is het van het grootste belang dat de professionals hun ethische tekort erkennen en belangenconflicten verhinderen of vermijden die vertekening kunnen bevorderen.

▣ Bazerman, M., G. Loewenstein en D. Moore, Why Good Accountants Do Bad Audits, *Harvard Business Review* 97.