

Katarzyna Kobiela-Pionnier
Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Opowiedzieć historię. Rola narracji w sprawozdaniu zintegrowanym – studium przypadku Novo Nordisk A/S

Komunikując rzeczywistość, konstruujemy rzeczywistość.

Ruth D. Hines

Ludzie wierzą, że to oni wpływają na opowieści. Tymczasem jest odwrotnie.

Terry Pratchett

Streszczenie

Wraz z pojawieniem się nowych trendów w sprawozdawczości przedsiębiorstw, a zwłaszcza sprawozdania zintegrowanego i strategicznego, udział narracyjnej części raportów nieustannie rośnie. Według danych Deloitte, obecnie odpowiada ona za ponad 60% objętości rocznego raportu spółki w Wielkiej Brytanii. Celem artykułu jest ukazanie roli, jaką odgrywa narracja, a zwłaszcza opowiadanie historii (ang. *storytelling*), w sprawozdaniu zintegrowanym. Artykuł składa się z dwóch głównych części: teoretycznej i praktycznej. W części teoretycznej na bazie studiów literaturowych przeprowadzono pogłębione rozważania na temat pojęć „narracja” i „storytelling” w kontekście sprawozdawczości przedsiębiorstw. W części praktycznej wnikliwej analizie poddano sposób prowadzenia narracji w duńskiej firmie farmaceutycznej Novo Nordisk, uznanym liderze raportowania zintegrowanego.

Zdaniem autorki niewątpliwym wyzwaniem dla badaczy w najbliższej przyszłości powinno być pogłębienie wiedzy na temat narracyjnych wyborów w ramach sprawozdawczości korporacyjnej oraz ich konsekwencji w bogatym, złożonym środowisku informacyjnym.

Słowa kluczowe: rachunkowość, narracja, storytelling, raport zintegrowany, raport strategiczny, Novo Nordisk

Kody klasyfikacji JEL: M14, M41, M49

1. Wprowadzenie

Ludzie opowiadają historie od zarania dziejów. Mają z nimi kontakt od wczesnego dzieciństwa (baśnie opowiadane przez rodziców) do późnej starości (wspomnienia i opowieści przekazywane wnukom). Opowiadanie historii jest naturalnym sposobem wymiany ludzkich doświadczeń. Jedni interesują się biografiami postaci historycznych i współczesnych, drudzy piszą własne dzienniki, wspomnienia lub autobiografie. Dlaczego zatem nie miałyby tego robić firmy? Zwłaszcza biorąc pod uwagę fakt, iż w ostatnich dekadach środowisko biznesowe podlega nieustannym zmianom, staje się coraz bogatsze, a równocześnie coraz bardziej skomplikowane i ryzykowne, a ujęcie tych różnorodnych aspektów w tradycyjnym sprawozdaniu finansowym nastęrcza przedsiębiorstwom coraz większych trudności.

Podmioty, zwłaszcza te międzynarodowe, podejmują więc próbę nowego – narracyjnego opisu działalności w swoich raportach, co przekłada się na postępujący wzrost ich objętości. O ile w 1996 r. w gronie 100 brytyjskich spółek publicznych narracja zajmowała 45% treści sprawozdania rocznego, to już w 2000 r. było to 57%¹. Obecnie, według oceny Deloitte, w tej samej grupie badawczej część narracyjna odpowiada za 61% objętości rocznego raportu spółki. Tym samym udział tradycyjnego sprawozdania finansowego w całości raportu spada do 39%².

Celem artykułu jest ukazanie roli, jaką odgrywa narracja, a zwłaszcza opowiadanie historii (ang. *storytelling*), w sprawozdaniu zintegrowanym. Zdaniem autorki jest to integralny komponent tego rodzaju raportowania. Dla udowodnienia tej tezy przeprowadzono pogłębiony wywód logiczny, uwzględniający szeroką perspektywę badawczą. W rezultacie na niniejszy artykuł złożyły się z dwie główne części: teoretyczna i praktyczna. W części teoretycznej autorka przedstawia pojęcie narracji, a następnie rozważa je w kontekście nauki rachunkowości, zestawiając z używanym od dawna pojęciem ujawnienia. W dalszej kolejności przedmiotem analizy staje się storytelling – indywidualny sposób prowadzenia narracji o historii i dokonaniach jednostki gospodarczej, uwzględniający uczucia i emocje odbiorcy. Autorka przybliży pierwsze badania technik storytellingu w sprawozdawczości, a następnie

¹ Arthur Andersen, *Spice up the story: A survey of narrative reporting in annual reports*, London 2000, za: D.M. Merkl-Davies, N.M. Brennan, *Discretionary Disclosure Strategies in Corporate Narratives: Incremental Information or Impression Management?*, „Journal of Accounting Literature” 2007, vol. 26, s. 123.

² Deloitte, *Annual Report Insights 2017. Surveying FTSE Reporting*, London 2017, s. 8.

– na podstawie ram koncepcyjnych sprawozdawczości zintegrowanej oraz brytyjskich wytycznych raportu strategicznego – wskazuje, że przedstawienie całościowej i spójnej opowieści o firmie stanowi sedno tych najnowszych rodzajów sprawozdawczości. Na zakończenie tej części omówione są oczekiwania inwestorów w zakresie prowadzenia narracji w sprawozdawczości spółek.

Uzupełnienie części teoretycznej stanowi część praktyczna, w której autorka – wykorzystując metodę studium przypadku – analizuje sposób prowadzenia narracji w duńskiej spółce farmaceutycznej Novo Nordisk A/S. Firma ta jako jedna z pierwszych na świecie opublikowała raport zintegrowany, a jej dokonania na polu powiązania celów finansowych z niefinansowymi aspektami społecznymi, środowiskowymi i nadzoru korporacyjnego sprawiają, że jest ona powszechnie uznawana jest za jedno z najbardziej szanowanych i podziwianych duńskich przedsiębiorstw³. Doświadczenia Novo Nordisk stanowią interesujący przyczynek do rozważań na temat istoty narracji w raportowaniu zintegrowanym.

2. Pojęcie narracji i jego ekspansja w naukach społecznych

Zainteresowanie badaczy narracją sięga wielu wieków wstecz, o czym świadczą hermeneutyczne studia Biblii, Talmudu czy Koranu⁴, jednak prawdziwy przezwrot narracyjny w naukach społecznych zaobserwowano w drugiej połowie XX w. Wczesne studia literaturowe wyrosły na kanwie czterech identyfikowalnych nurtów narodowych: rosyjskiego formalizmu, amerykańskiego nowego krytycyzmu, francuskiego strukturalizmu oraz niemieckiej hermeneutyki. Do końca lat 50. teoretycy porzucili jednak swoje lokalne tradycje na rzecz szerszych, ponadnarodowych dyskusji, dokonując przy tym wielu zapożyczeń z innych dyscyplin, takich jak lingwistyka, antropologia czy psychologia społeczna⁵. Na przełomie lat 70. i 80. narracyjność – do tej pory naukowa nisza – zajęła cały obszar wiedzy w psychologii, socjologii, naukach politycznych i ekonomii, a w latach 90. utrwaliła się jako wspólne podejście w badaniach naukowych⁶.

Według słownika PWN narracja (z łac. *narratio*) to „sposób wypowiedzi stosowany w utworze epickim, mający na celu przedstawienie zdarzeń w określonym porządku czasowym; opowiadanie, sposób opowiadania”⁷. W tradycji badań nad narracją, do której nawiązuje większość współczesnych teoretyków, kategorią centralną jest *plot*, rozumiany

³ M. Morsing, M. Schultz, *Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies*, „Business Ethics: A European Review” 2006, vol. 15, no. 4, s. 332.

⁴ B. Czarniawska, *Narratives in Social Sciences Research*, Sage Publications, London, Thousands Oaks, New Delhi 2004, s. 1.

⁵ D.E. Polkinghorne, *Narrative Knowing and the Human Sciences*, State University of New York, SUNY Press, 1988, s. 72.

⁶ B. Czarniawska, *Narratives...*, op.cit., s. 3.

⁷ *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/narracja.html>, dostęp 13.11.2017. W taki sposób narrację rozumie również autorka niniejszego tekstu.

jako konfiguracja zdarzeń fabularnych, ujmująca je we wzajemnych związkach i tworząca znaczącą całość. Stanowi on strukturę czasową, której podstawową funkcją jest nadawanie całościowego sensu i koherencji (spójności) złożonym splotom wydarzeń, zamierzeń i czynów bohaterów, nieprzewidzianych okoliczności, które składają się na opowieść. Pierwotnie teoria narracji powstała jako teoria fikcji literackich, jednak w późniejszym okresie nastąpiło rozszerzenie tego pojęcia na wszelkie relacje o zdarzeniach. Zatem realny czy też zmyślony charakter zdarzeń, z których konstruowano narrację, przestał mieć znaczenie. Zdarzenia czy działania stały się tylko tworzywem plotu, a poszczególne elementy tego tworzywa można wymieniać na inne, zachowując jego dotychczasową tożsamość⁸.

Współcześnie w naukach społecznych szerokie określenie „narracja” odnosi się nie tylko do słów i ich treści, lecz także do uzupełniających ją zdjęć i innych elementów wizualnych. W pewnych sytuacjach terminem zamiennym jest *dyskurs*, który w języku polskim tradycyjnie oznaczał dyskusję na tematy naukowe lub wywód przeprowadzony na zasadzie ściśle logicznego wnioskowania, jednak w ostatnim czasie obejmuje również „każde użycie języka dłuższe od zdania lub wszelki proces użycia języka”⁹. W języku angielskim dyskurs – poza konwencjonalną, codzienną mową – odnosi się także do koncepcji komunikacji społecznej na wysokim poziomie, która (krytycznie) rozważa powiązania między językiem, władzą i społeczeństwem¹⁰.

3. Narracja versus ujawnienia w badaniach sprawozdawczości przedsiębiorstw

Jednym z pierwszych badaczy, który użył określenia „narracyjny” w odniesieniu do ujawnień sprawozdawczych, był A.H. Adelberg. W artykule „Narrative Disclosures Contained in Financial Reports: Means of Communication or Manipulation?”¹¹, powołując się na liczne badania z lat 60. i 70. XX w., dotyczące czytelności i zrozumiałości sprawozdań, Adelberg wskazywał, że spółki publiczne – wypełniając obowiązek komunikowania inwestorom i kredytodawcom rzetelnych informacji – często wywierały wpływ lub nawet manipulowały ich reakcjami, utrzymując cenę akcji na satysfakcjonującym poziomie lub pozyskując kapitał taniej i na korzystniejszych warunkach. Formą manipulacji było np. zaciemnianie negatywnych wyników poprzez zamieszczanie mało czytelnych lub skomplikowanych ujawnień. W efekcie, pod płaszczykiem realizacji ogólnie akceptowanych zasad rachunkowości

⁸ K. Rosner, *Narracja jako struktura rozumienia*, „Teksty drugie” 1999, vol. 3, s. 7–8.

⁹ D. Brzozowska, *Dyskurs i inne pojęcia studiów nad dyskursem*, w: *Dyskurs w perspektywie akademickiej*, Komisja Lingwistyki Dyskursu, Międzynarodowy Komitet Sławistów, Olsztyn 2014, s. 12.

¹⁰ V. Beattie, *Accounting Narratives and the Narrative Turn in Accounting Research: Issues, Theory, Methodology, Methods and a Research Framework*, „The British Accounting Review” 2014, vol. 46, no. 2, s. 113.

¹¹ A.H. Adelberg, *Narrative Disclosures Contained in Financial Reports: Means of Communication or Manipulation?*, „Accounting & Business Research” 1979, vol. 9, s. 179–190.

w zakresie komunikowania informacji, narracja w sprawozdaniu finansowym stopniowo stawała się narzędziem kształtowania postaw jej użytkowników¹².

Kolejne dekady dostarczyły licznych dowodów na poparcie tezy Adelberga. W tym czasie nastąpił również zdecydowany wzrost początkowo niewielkiego zainteresowania naukowców formą oraz treścią narracji i ujawnień. Przyjął on formę dwóch odrębnych nurtów badawczych. Już sam fakt równoległego stosowania określeń: *disclosure* (ujawnienie) oraz *narrative* (narracja) pośrednio sugeruje występowanie dwóch odmiennych podejść do tej problematyki. Zdaniem specjalistki z zakresu narracji w rachunkowości, V. Beattie¹³, nurty te różnią się zasadniczo zarówno w zakresie teorii, jak i metodologii. Pierwszy – dotyczący ujawnień – rozwinął się przede wszystkim na obszarze Stanów Zjednoczonych na podstawie pozytywnej teorii rachunkowości (ang. *positive accounting theory*, PAT), sformułowanej przez R.L. Wattsa i J.L. Zimmermana w 1978 r.¹⁴. Ujawnienie rozumiane jest tu jako podawanie informacji dotyczących sytuacji przedsiębiorstwa do wiadomości użytkowników sprawozdań finansowych¹⁵. Szczególną rolę ujawnień jest ich przydatność w podejmowaniu decyzji oraz sprzyjanie zachowaniu uczciwości przez osoby, na których ciąży obowiązek powierniczy (tj. zarząd i radę nadzorczą). Teoria ujawnień kładzie szczególny nacisk na racjonalność i maksymalizację użyteczności, a w zakresie metod preferuje modelowanie statystyczne oraz badania archiwalne. W związku z tym wczesne badania amerykańskie, skupiając się przede wszystkim na obowiązkowych ujawnieniach, łączyły hipotezę efektywnego rynku, model CAPM oraz teorię agencji i asymetrię informacji, dążąc do wyjaśnienia związku między ujawnieniami w sprawozdaniach a zarządzaniem wynikami (ang. *earnings management*)¹⁶.

Równocześnie od końca lat 70. środowisko naukowców rachunkowości spoza USA (głównie z Europy), niejednokrotnie kwestionując podejście amerykańskie, bliżej zainteresowało się problematyką badań treści i formy narracji z wykorzystaniem koncepcji zaczerpniętych z innych nauk społecznych. Teorie te wywodziły się przede wszystkim z psychologii i socjologii, i obejmowały: procesy poznawcze – zwłaszcza *framing*¹⁷ oraz heurystyki i uprzedzenia, opisane przez D. Kahnemana i A. Tversky'ego¹⁸; indukcyjność informacji (ang. *information*

¹² Ibidem, s. 179.

¹³ V. Beattie, *Accounting...*, op.cit., s. 112–113.

¹⁴ Por. R.L. Watts, J.L. Zimmerman, *Towards a Positive Theory of the Determination of Accounting Standards*, „The Accounting Review” 1978, vol. 53, no. 1.

¹⁵ R. Patterson, *Kompendium terminów z zakresu rachunkowości po polsku i angielsku*, Swiss Contribution – Ministerstwo Finansów – CFRR, Warszawa 2015, s. 499.

¹⁶ V. Beattie, *Accounting...*, op.cit.

¹⁷ W znaczeniu psychologicznym *framing* to zjawisko poznawcze, będące integralną częścią procesu kategoryzacji, w którym bodźce zewnętrzne (np. nowe informacje), zostają zdefiniowane i przyporządkowane kategoriom uprzednio zdobytego doświadczenia. Por. A. Pluwak, *Geneza i ewolucja pojęcia framing w naukach społecznych*, „Global Media Journal – Polish Edition” 2009, vol. 1, s. 49.

¹⁸ D. Kahneman, A. Tversky, *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, „Econometrica: Journal of the Econometric Society” 1979, vol. 47, no. 2, s. 263–291.

inductance), wprowadzoną do rachunkowości przez P. Prakasha i A. Rappaporta¹⁹; teorię atrybucji (ang. *attribution theory*), sformułowaną przez F. Heidera²⁰ czy wreszcie koncepcję zarządzania wrażeniami (ang. *impression management*)²¹. W kolejnych dekadach, wraz z postępowaniem technologii informatycznych, możliwy stał się dalszy rozwój metod i technik badawczych obu głównych nurtów, które – choć wciąż raczej odrębne – stopniowo zaczynają wzajemnie się przenikać. Zestawienie najważniejszych informacji na ich temat przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Dwa podejścia do badań opisowej części sprawozdań przedsiębiorstw

	Ujawnienia (ang. <i>Disclosure</i>)	Narracja (ang. <i>Narrative</i>)
Fundament teoretyczny lat 70. i 80.	Teorie wywodzące się z ekonomii: asymetria informacji i teoria agencji, odnoszące się do „ekonomicznych faktów”	Teorie wywodzące się z nauk społecznych: procesy poznawcze, indukcyjność, atrybucja, zarządzanie wrażeniami, a także filozofia, teoria literatury i językoznawstwo
Postrzeganie przedmiotu badań	Ujawnienie jest postrzegane jako racjonalny kompromis pomiędzy kosztami i korzyściami a strategiczną decyzją zarządczą, obejmującą złożone zależności	Narracja jest postrzegana jako podstawowy sposób na tworzenie subiektywnego znaczenia dla ludzkich aktorów
Cel tworzenia i stosowania w firmie	Cele ujawnień wywodzą się z nauk ekonomicznych: obowiązkowe ujawnienia mają zmniejszyć asymetrię informacji, a dobrowolne umożliwiają menedżerom zwiększenie przejrzystości rynków kapitałowych, zmniejszając ryzyko informacyjne, prowadząc do niższych kosztów kapitału, wzrostu ceny akcji i zwiększonej płynności. Oprócz tego, dobrowolne ujawnienia ułatwiają również redukcję kosztów agencji. Do pełnego ujawnienia informacji zniechęcają jednak różne koszty ekonomiczne: utraty przewagi konkurencyjnej, narażenia na spory sądowe oraz bezpośrednie koszty zbierania, przetwarzania i rozpowszechniania	Cele narracji wywodzą się z psychologii społecznej: główny to uzupełnienie informacji ze sprawozdania finansowego o stworzony u odbiorcy wizerunek – sposób postrzegania poszczególnych aspektów danej organizacji. Ponadto jednostka buduje swoją reputację, a także dąży do legitymizacji swoich działań, ukazując, że funkcjonuje zgodnie z przyjętymi zasadami i regułami. Ostatecznym rezultatem narracji jest zbudowanie u odbiorcy oceny przedsiębiorstwa stabilnej w czasie. Pewnym niebezpieczeństwem jest jednak stworzenie wizerunku nieprawdziwego lub zmanipulowanego, który nie koresponduje z danymi ze sprawozdania finansowego
Dane i metody	Przewaga badań ilościowych, często stosowane modelowanie statystyczne, baza – dane wtórne. Tradycyjnie badania skupiały się na informacji jako przedmiocie ujawnień, zarówno w formie ilościowej (m.in. szacowanie przyszłych premii za zarządzanie lub niefinansowych KPI), jak i jakościowej (temat, ilość i jakość informacji). Nowsze badania objęły „obiektywne” cechy lingwistyczne tekstu, związane ze specyfiką przedsiębiorstwa, a także potencjał	Szerokie spektrum badań ilościowych i jakościowych, bazujących na danych pierwotnych i wtórnych. Pierwsze badania dotyczyły manipulowania sposobem przekazywania informacji w celu wywarcia danego wrażenia. Badania tematyczne ukierunkowane były na kształt treści (koncentrując się na słowach kluczowych, np. kluczowych słowach pozytywnych/ /negatywnych) lub zorientowane na jej znaczenie.

¹⁹ P. Prakash i A. Rappaport definiują indukcyjność informacji jako „proces, w którym zachowanie się danej jednostki uzależnione jest od informacji, jakie ma ona zakomunikować odbiorcy”. Por. P. Prakash, A. Rappaport, *Information Inductance and its Significance for Accounting*, „Accounting, Organizations and Society” 1977, vol. 2, no. 1, s. 29.

²⁰ Teoria atrybucji wyjaśnia sposób, w jaki ludzie postrzegają, wnioskują i przypisują przyczyny zachowaniom własnym lub innych osób.

²¹ V. Beattie, *Accounting...*, op.cit., s. 114.

	Ujawnienia (ang. <i>Disclosure</i>)	Narracja (ang. <i>Narrative</i>)
Dane i metody	do zwiększania zdolności predykcyjnych poprzez ujawnienia. Badacze stosują różne wskaźniki (np. Fog Index, liczenie słów, rozmiar plików). W najnowszych badaniach naukowcy poszukują np. relacji między zwrotem z akcji a tonem artykułów w prasie finansowej czy w mediach społecznościowych	Od lat 90. powszechnie stosuje się ilościową analizę treści (np. przekształcenie tekstu na liczby i krótki opis tekstu, który można następnie powiązać z innymi liczbami). Najnowsze studia jakościowe analizują zarządzanie wrażeniami, opowiadanie historii (ang. <i>storytelling</i>) oraz tworzenie i nadawanie znaczenia (ang. <i>sensemaking and sensegiving</i>) ²²

Źródło: opracowanie własne na podstawie V. Beattie, *Accounting Narratives and the Narrative Turn in Accounting Research: Issues, Theory, Methodology, Methods and a Research Framework*, „The British Accounting Review” 2014, vol. 46, no. 2, s. 112–118.

Reasumując powyższe rozważania: w opinii autorki narracja w rachunkowości oznacza prezentację w sprawozdaniu spółki tych ilościowych lub jakościowych informacji, które uzupełniają dane płynące z „tradycyjnego” sprawozdania finansowego i znajdują się przed nim (np. listy prezesa zarządu, przewodniczącego rady nadzorczej) lub po nim (wszelkiego typu ujawnienia w formie tekstowej oraz dodatkowe raporty, ukazujące np. wpływ przedsiębiorstwa na społeczeństwo czy środowisko naturalne). Ich podstawowym zadaniem jest zapewnienie kontekstu interpretacyjnego dla danych o sytuacji finansowej, efektywności finansowej i przepływach pieniężnych jednostki. Jednocześnie szczególna rola, jaka przypada zastosowaniu narracji, dotyczy tworzenia wizerunku, budowy reputacji oraz legitymizacji działań jednostki²³.

4. Storytelling jako sposób opowiadania historii raportującego podmiotu

Jedną z odmian szerokiego „zwrotu narracyjnego” (ang. *narrative turn*) we współczesnych badaniach organizacji stanowią, pierwotnie wywodzące się z antropologii i etnografii, badania folkloru i „gawędziarstwa” – jak na język polski tłumaczy angielski zwrot „storytelling” uznany autorytet światowy w dziedzinie badań narracji, prof. B. Czarniawska²⁴.

²² Termin *sensemaking* wprowadzony został pod koniec lat 60. XX w. przez amerykańskiego teoretyka organizacji i psychologa społecznego, K.E. Weicka w książce „The Social Psychology of Organizing”. Oznacza proces nadawania znaczeń i identyfikowania zjawisk przez współpracujących i komunikujących się ze sobą aktorów. Zdaniem D.I. Gioia i K. Chittipeddi, w obszarze strategicznego zarządzania zmianą w przedsiębiorstwie, kadra menedżerska definiuje nową koncepcję organizacji w procesie *sensemaking*, a następnie propaguje i rozpowszechnia tę wizję zmienionej organizacji wśród jej udziałowców i innych interesariuszy (ang. *sensegiving*). W efekcie obu procesów następuje doprecyzowanie i modyfikacje tej wcześniej abstrakcyjnej wizji, a następnie przyzwolenie na jej wdrożenie. Por. D.A. Gioia, K. Chittipeddi, *Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, no. 6, s. 434.

²³ Takie rozumienie pojęcia narracji w rachunkowości jest także zbieżne z wytycznymi IASB, dotyczącymi Komentarza Zarządu oraz z Załoženiami Koncepcyjnymi IIRC.

²⁴ B. Czarniawska, *Antropologia i teoria organizacji. Wczoraj i dziś*, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, no. 2(32), s. 11, 20. W niniejszej pracy autorka woli jednak posługiwać się zwrotem angielskim z racji jego neutralnego wydźwięku.

Storytelling to nowoczesna, konwersacyjna technika prezentacyjna, sztuka używania opowieści do wzbudzania emocji, przekonywania do swoich pomysłów, nakreślenia przyszłości oraz przybliżania strategii. Opowieści angażują słuchacza, pobudzają wyobraźnię i zapadają w pamięć. Co ważne – storytelling musi być wiarygodny i autentyczny, tak aby odbiorca mógł się zidentyfikować z jego ogólnym przesłaniem.

Badacze organizacji odnoszą storytelling przede wszystkim do postaci konsultantów, menedżerów czy liderów – często charyzmatycznych (jak np. Steve Jobs), którzy świadomie używają tego środka komunikacji jako ważnego źródła dyskursu o wartościach, aspiracjach i dokonaniach jednostki. Dzięki temu mogą oni kształtować postawy odbiorców: współpracowników i klientów, wpływać na wydarzenia, a ostatecznie poprawić wydajność danej organizacji. Co więcej, tak prowadzona, celowa i ukierunkowana narracja może wygrywać nawet w zestawieniu z władzą instytucjonalną czy autorytetem eksperckim, opierającym się na rozumowaniu naukowym²⁵.

W zakresie badań narracji w rachunkowości pierwszą osobą, która odniosła się do przedstawienia „historii” w sprawozdaniu rocznym, była D.A. Jameson z Uniwersytetu Cornella. W artykule „Telling the Investment Story: A Narrative Analysis of Shareholder Reports”, opublikowanym w 2000 r., autorka przedstawiła wyniki ilościowej i jakościowej analizy raportów 200 amerykańskich funduszy typu *mutual funds*, wśród których połowę stanowiły fundusze o najwyższych zwrotach, a połowę – fundusze o mieszanym zwrocie²⁶. Posługując się w prowadzonej analizie wywodzącymi się z narratologii²⁷ pojęciami fabuły, historii (opowieści), dyskursu i tekstu²⁸, Jameson stwierdziła, że raporty funduszy o mieszanym zwrocie wykorzystują różne techniki opowiadania. Należały do ich²⁹:

- nieliniowa struktura tekstu,
- wielogłosowość raportów,
- różnorodność podgatunków dyskursu słownego i wizualnego.

²⁵ Y. Gabriel, *Storytelling*, w: *Routledge Handbook of Interpretive Political Science*, red. M. Bevir, C.W. Rhodes, Taylor & Francis, London–New York 2016, s. 211–212.

²⁶ Roczne stopy zwrotu dla tych funduszy były wysokie w wartościach bezwzględnych i historycznych, ale słabe w kategoriach względnych.

²⁷ Narratologia to dział nauki poświęcony badaniom nad opowiadaniem fabuł (literackim – ustnym bądź pisany, filmowy, komiksowy i każdym innym). Termin ten został użyty po raz pierwszy przez pochodzącego z Bułgarii filozofa, krytyka literatury i teoretyka kultury Cvetana Todorova w 1969 r.

²⁸ Pojęcie fabuły odnosi się do podstawowych komponentów narracji, w tym: wydarzeń, aktorów, czasu i miejsca. Opowieść to fabuła przedstawiona w określony sposób pod względem jej kolejności, czasu trwania, częstotliwości, skupienia i punktu widzenia. Jedna fabuła może przynieść wiele opowieści. Z kolei tekst stanowi zrealizowaną historię: skończoną, ustrukturyzowaną całość przekształconą w słowa przez narratora. Jedna opowieść, opowiedziana przez różnych narratorów na różne sposoby, daje wiele tekstów. W końcu dyskurs oznacza kształtowanie historii w określony sposób przez czas, autorytet, głos i punkt widzenia; bądź też pojawienie się opowieści w konkretnym medium werbalnym lub niewerbalnym.

²⁹ D.A. Jameson, *Telling, the Investment Story: A Narrative Analysis of Shareholder Reports*, „The Journal of Business Communication” 2000, vol. 37, no. 1, s. 16–17.

Pierwszy wyróżnik badanych sprawozdań stanowiła nieliniowa struktura tekstu, zaprzeczająca prostemu podziałowi na strukturę bezpośrednią lub pośrednią³⁰. W większości raportów w miejsce struktury liniowej (czysto indukcyjnej lub czysto dedukcyjnej) przyjęto narracyjną hiperstrukturę, ukazującą czytelnikowi wiele perspektyw, które miały umożliwić mu zrozumienie historii wydarzeń w danym roku. W efekcie, na skutek różnych koncepcji fabuły i kluczowych komponentów opowieści, relacje zawarte w raportach funduszy o mieszanych zwrotach różniły się nie tylko od raportów najlepszych spółek, lecz także od siebie nawzajem.

Kolejną cechą większości raportów była ich wielogłosowość, polegająca na wprowadzeniu kilku różnych postaci narratorów, z których każdy ukazywał inną perspektywę firmy i inaczej rozkładał akcenty swojej wypowiedzi. Narratorzy byli szczegółowo scharakteryzowani oraz zestawiani ze sobą na zasadzie kontrastu typu: mistrz–sługa, uczeń–nauczyciel czy kolega–koleżanka. Wielogłosowość zachęcała, a niekiedy wręcz zmuszała czytelników do aktywnego udziału w konstruowaniu historii: gromadzenia szczegółów, organizowania ich i wyboru pomiędzy alternatywnymi interpretacjami. W związku z tym postać czytelnika – jako domyślnego współtwórcy opowieści – również często bywała z góry określona. Co więcej: implikowano mu odnalezienie się w uformowanych w raporcie relacjach.

Wspólną cechą badanych przez Jameson funduszy o mieszanych zwrotach była trudność w uzyskaniu przekonującego, logicznego wyjaśnienia ich słabych wyników. Jednak wykorzystanie w raportach wielogłosowości, wieloznaczności i hiperstruktury tekstu pozwalało tym spółkom równoważyć racjonalne wyjaśnienie ich sytuacji reakcją emocjonalną odbiorcy. Narracja w sprawozdaniach podsuwała czytelnikom możliwość czerpania wrażeń z wyobrażonych związków z autorami lub aparatem symbolicznym, aby stworzyć opowieść korzystną dla firmy. Narracyjna hiperstruktura umożliwiała także odbiorcy włączenie się w historię firmy w dowolnym momencie dzięki wielu osadzonym podgatunkom narracji, takim jak: listy, biografie, eseje, historie, artykuły fabularne i opinie. Połączenie wielu podgatunków i postaci narratorów pozwalało czytelnikom wziąć aktywny udział w tworzeniu spójnej opowieści. Wreszcie pełne zrozumienie tych raportów wymagało, aby na równi rozważać zarówno dyskurs wizualny, jak i słowny. Wynikało to z faktu, że każdy jego element: struktura, argumenty, styl, narracja i podgatunek, posiadał współdziałające ze sobą elementy werbalne i wizualne³¹.

Badania Jameson wniosły istotny wkład w zrozumienie, w jaki sposób podmioty – poprzez przyjętą w rocznych raportach narrację – mogą wywierać wpływ na odbiorców, w tym przede wszystkim na inwestorów. Zdaniem autorki, szczególna rola narracji, a zwłaszcza storytellingu, ujawni się jednak w sprawozdaniu zintegrowanym, najnowszym trendzie raportowania korporacyjnego. U podstaw tej formy sprawozdania leży bowiem fundamentalne założenie, że raport zintegrowany ma opowiedzieć całościową opowieść (ang. *tell the overall*

³⁰ W strukturze bezpośredniej, związanej z podejściem dedukcyjnym, kluczowe punkty komunikatu ujawniane są na początku. Układ pośredni związany jest z podejściem indukcyjnym, w którym jako pierwsze prezentowane są mniejsze szczegóły i punkty, budując stopniowo główne przesłanie, ujęte na końcu komunikatu.

³¹ D.A. Jameson, *Telling...*, op.cit.

story) o firmie³². Choć stwierdzenia tego nie zamieszczono wprost w Założeniach Konceptyjnych <IR> z 2013 r., metafora „historii” przewija się w wielu dokumentach sygnowanych przez IIRC oraz jej partnerów instytucjonalnych, takich jak ACCA, CIMA czy firmy „wielkiej czwórki”³³.

Metafora opowieści pojawia się także w najnowszych wytycznych raportu strategicznego, opublikowanych przez brytyjskiego regulatora, Financial Reporting Council (FRC). Wydane w 2014 r. zasady, oprócz zapewnienia akcjonariuszom dostępu do odpowiadających ich potrzebom, istotnych informacji, mają również na celu „zachęcać firmy do eksperymentowania i wykazywania się innowacyjnością przy opracowywaniu sprawozdań rocznych, przedstawiając informacje narracyjne w taki sposób, który pozwoli im najlepiej «opowiedzieć swoją historię», pozostając jednocześnie w obrębie ram prawnych”, a także „promować większą spójność w raporcie rocznym poprzez lepsze powiązanie informacji w raporcie strategicznym i pozostałej części sprawozdania rocznego”³⁴.

Zarówno wytyczne FRC, wyznaczające ramy sprawozdawczości narracyjnej spółek w Wielkiej Brytanii, jak i Założenia sprawozdawczości zintegrowanej IIRC wskazują niemal te same fundamentalne zasady formułowania treści i sposobu jej komunikowania. Obejmują one w szczególności: rzetelność, zrównoważenie i zrozumiałość, powiązanie logiczne, istotność, spójność i zwięzłość, ukierunkowanie na przyszłość i odniesienie do indywidualnej sytuacji jednostki³⁵. Warto przy tym zauważyć, że wymienione zasady cechują także dobrą opowieść, z natury spójną i całościową. W tym kontekście należy zatem stwierdzić, że obydwa dokumenty wytycznych – międzynarodowe IIRC oraz brytyjskie FRC – formalizują docelową, fabularną koncepcję raportów spółek, sygnalizując przesunięcie w stronę raportowania zintegrowanego³⁶, opartego na narracji oraz skupionego wokół centralnej opowieści o strategii i modelu biznesowym przedsiębiorstwa.

³² IRC SA, *Framework for Integrated Reporting and the Integrated Report. Discussion Paper*, January 2011, s. 6, patrz też: K. Kobiela-Pionnier, *Sprawozdawczość zintegrowana: koncepcja raportowania osiągnięć przedsiębiorstwa na miarę XXI wieku*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2012, t. 66(122), s. 79.

³³ Por. np.: CIMA, *Tomorrow's Company, Tomorrow's Business Success. Using Integrated Reporting to Help Create Value and Effectively Tell the Full Story. A Guide for Chairmen, CEOs and CFOs*, London 2014, https://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/reporting/Tomorrows-Business-Success-Integrated-Reporting-guide.pdf, dostęp 10.11.2017; Deloitte, *Telling the Story of Long Term Value Creation. Insights to the IIRC's Integrated Reporting Framework Consultation*, Deloitte South Africa, Johannesburg 2013, <http://sa.deloitteblog.co.za/wp-content/uploads/2013/04/Telling-the-story-of-long-term-value-creation.pdf>, dostęp 10.11.2017; PwC, *Integrated Reporting. Companies Struggle to Explain What Value They Create*, 2013, <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/ir-opmars-geintegreerde-verslaggeving-stagneert.pdf>, dostęp 16.11.2017 i in.

³⁴ FRC, *Guidance on the Strategic Report*, June 2014, Section 1: *Objectives and how to use this guidance*, s. 1.1.

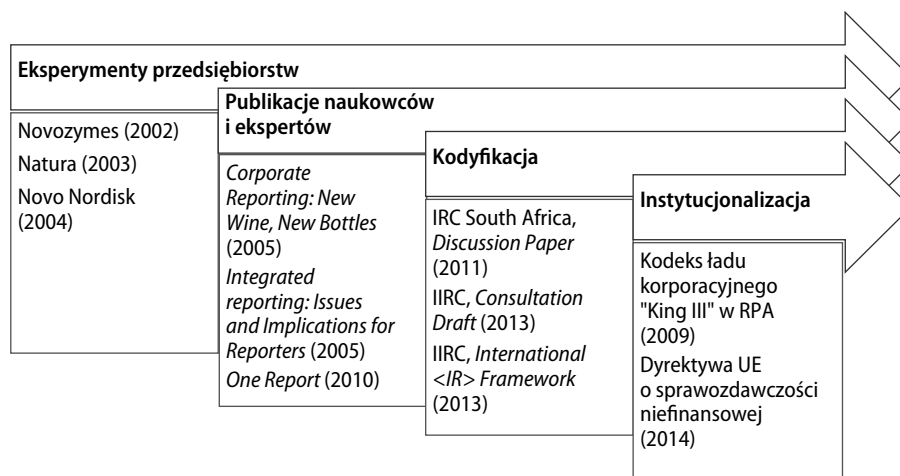
³⁵ Ibidem, *Overview*, s. xiii.

³⁶ Spółki w Wielkiej Brytanii mają obowiązek publikowania raportów strategicznych zgodnie z wytycznymi FRC, dlatego sprawozdania zintegrowane według wytycznych IIRC są tam mało popularne. Mimo to FRC wspiera działania IIRC i wskazuje na daleko posuniętą zbieżność koncepcji obydwu sprawozdań. Por.: FRC, *International Integrated Reporting Framework Implementation Feedback*, Letter to Neil Stevenson (IIRC), 28 April 2017, <https://www.frc.org.uk/getattachment/6bc59d4d-180f-471b-bd07-f200aa92a633/FRC-Response-to-IIRC-Consultation.pdf>, dostęp 29.11.2017.

5. Ekspansja raportowania zintegrowanego w XXI w.

Sprawozdawczość zintegrowana stanowi stosunkowo nowy, ale niezwykle dynamiczny trend w raportowaniu korporacyjnym³⁷. Kolejne etapy rozwoju tej koncepcji przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Cztery główne etapy rozwoju sprawozdawczości zintegrowanej



Źródło: opracowanie własne na podstawie R.G. Eccles, M.P. Krzus, S. Ribot, *Meaning and Momentum in the Integrated Reporting Movement*, „Journal of Applied Corporate Finance” 2015, vol. 27, no. 2, s. 9.

Pierwsze publikacje spółek, ukazujące eksperymentalne połączenie danych finansowych i niefinansowych w tym samym dokumencie, pojawiły się na początku XXI w. Wkrótce działania te dostrzegli naukowcy i eksperci, dobrze zaznajomieni z pojawiającymi się od lat 90. XX w. licznymi zarzutami kierowanymi pod adresem „tradycyjnej”, „konwencjonalnej” sprawozdawczości³⁸. Ich zainteresowanie przerodziło się w próby badań i opisu nowego zjawiska, a szczególną rolę na tym polu odegrała pierwsza książkowa publikacja na ten temat: „One Report: Integrated Reporting for Sustainable Strategy”. W niedługim czasie jeden z jej autorów, prof. R.G. Eccles z Uniwersytetu Harvarda, gorący orędownik koncepcji „jednego raportu”, wszedł w skład powołanego w 2010 r. Międzynarodowego Komitetu (obecnie Rady) ds. Sprawozdawczości Zintegrowanej, IIRC³⁹.

³⁷ Proces ewolucji sprawozdania finansowego w kierunku raportu rocznego, a następnie sprawozdania zintegrowanego przedstawiła E. Walińska w artykule *Zintegrowany raport – początek końca sprawozdania finansowego?*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2015, t. 82(138), s. 154–157.

³⁸ Zarzuty te, sformułowane m.in. przez AICPA w tzw. „Raportie Jenkina” z początku lat 90. XX w., były następnie powtarzane w wielu różnych publikacjach. Por. np. ICAEW, *The 21 Century Annual Report*, London 1998, s. 3, <http://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/research-and-academics/publications-and-projects/financial-reporting-publications/the-21st-century-annual-report.ashx>, dostęp 12.09.2017.

³⁹ A4S, GRI, *Formation of the International Integrated Reporting Committee (IIRC)*, „Press Briefing”, 2 August 2010, <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/03/Press-Release1.pdf>, dostęp 3.11.2017.

Choć pierwszym krajem, który na szerszą skalę podjął się kodyfikacji i instytucjonalizacji kwestii sprawozdawczości zintegrowanej, była Republika Południowej Afryki, w niedługim czasie to właśnie IIRC sformułowała Międzynarodowe Założenia Konceptyjne Sprawozdawczości Zintegrowanej (The International <IR> Framework), a także przejęła wiodącą rolę w globalnym propagowaniu tego typu sprawozdawczości⁴⁰. W sukurs Radzie przysłała, opublikowana w 2014 r., dyrektywa 2014/95/UE w sprawie ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności. Choć nie wprowadza ona jednoznacznego obowiązku zastosowania zasad raportowania zintegrowanego, a jedynie pozostawia możliwość wyboru Założeń Konceptyjnych <IR> spośród całej gamy krajowych, unijnych lub międzynarodowych ramowych zasad ujawniania informacji, jednak w oświadczeniu towarzyszącym Komisja Europejska deklaruje, że z wielkim zainteresowaniem obserwuje ewolucję koncepcji zintegrowanej sprawozdawczości, w tym szczególnie prace prowadzone przez IIRC⁴¹. Tym samym przyjęcie unijnej dyrektywy uznać można za koronny dowód instytucjonalizacji sprawozdawczości zintegrowanej na poziomie międzynarodowym.

6. Rola narracji w sprawozdawczości zintegrowanej według Międzynarodowych Założeń Konceptyjnych Sprawozdawczości Zintegrowanej

Zgodnie z definicją Założeń Konceptyjnych <IR> sprawozdanie zintegrowane stanowi zwięzły komunikat, prezentujący sposób, w jaki strategia organizacji, ład korporacyjny, wyniki działalności i perspektywy jednostki, ujęte w kontekście środowiska zewnętrznego, prowadzą do tworzenia wartości w krótkim, średnim i długim terminie⁴². Podstawowym celem raportu jest wyjaśnienie inwestorom sposobu kreowania wartości przez dany podmiot poprzez stosowne, istotne informacje o charakterze finansowym i niefinansowym⁴³. Mają one objąć pełen zakres czynników, które istotnie wpływają na zdolność jednostki do tworzenia wartości.

Zasadniczym zadaniem narracji w myśl Założeń <IR> jest ukazanie tych elementów działalności podmiotu, które trudno jest przedstawić wyłącznie w formie liczb. Obejmują one kolejno: strukturę organizacyjną i uwarunkowanie zewnętrzne, ład korporacyjny, model biznesu, szanse i ryzyko, strategię i alokację zasobów, dokonania oraz prognozy. Szczególnie

⁴⁰ W 2014 r. południowoafrykański IRC SA zaaprobował Założenia Konceptyjne <IR> jako wytyczne dobrych praktyk i treści w zakresie sporządzania raportu zintegrowanego. Z kolei własne publikacje oraz kodeks ładu korporacyjnego (obecnie już „King IV”) uznano za bazę koncepcyjną do zdefiniowania, czym jest raport zintegrowany. W opinii IRC SA dokumenty te realizują różne cele i należy traktować je jako uzupełniające się.

⁴¹ European Commission, *Disclosure of Non-financial and Diversity Information by Large Companies and Groups – Frequently Asked Questions*, MEMO/14/301, Brussels, 15 April 2014, p. 8, http://europa.eu/rapid/pressrelease_MEMO-14-301_en.htm?locale=en, dostęp 4.04.2017.

⁴² IIRC, *The International <IR> Framework*, 2013, § 1A, p. 1.1.

⁴³ Ibidem, § 1A, p. 1.7.

ważnym komponentem raportu jest model biznesowy ze względu na jego ściśle powiązanie ze strategią podmiotu oraz zasobami wykorzystywanymi w procesie tworzenia wartości. Jednocześnie te trzy składowe (model biznesu, strategia i zasoby/kapitały) stanowią fundament koncepcyjny sprawozdania, a jednostka powinna na bieżąco dostosowywać je do warunków środowiska zewnętrznego oraz szans i zagrożeń, które ono stwarza⁴⁴.

W tekście wytycznych <IR> używane jest przede wszystkim pojęciem *disclosure*, które pojawia się aż 31 razy. Wydaje się, że wynika to z dążenia IIRC do jak największej zgodności założeń z wydanym przez IASB dokumentem „Praktyczne stanowisko – komentarz zarządu”, który również odnosi się do ujawnień. Samo pojęcie narracji wystąpiło w Założeniach <IR> trzykrotnie, w tym dwa razy w nawiązaniu do kluczowych wskaźników efektywności (KPI). W wytycznych podkreśla się, że „umieszczenie wskaźników KPI jako składnika narracji może stanowić skuteczny sposób połączenia informacji ilościowych i jakościowych”⁴⁵. Ponadto: „w celu ukazania powiązań wyników finansowych z efektywnością mogą być stosowane – z jednej strony – wskaźniki KPI, które wiążą wskaźniki finansowe z innymi (niefinansowymi) składnikami (np. wskaźnik emisji gazów cieplarnianych w relacji do sprzedaży) lub – z drugiej strony – opisy narracyjne, które wyjaśniają finansowe implikacje znaczącego wpływu na inne kapitały lub inne związki przyczynowe (np. oczekiwania wzrostu przychodów, wynikające z działań na rzecz zwiększenia kapitału ludzkiego)”⁴⁶.

Celem narracji w raporcie zintegrowanym jest więc stworzenie ciekawej dla czytelnika „opowieści o firmie”, lecz przede wszystkim powiązanie kwestii niefinansowych – niekiedy niepoliczalnych lub trudno mierzalnych – z ich finansowymi efektami. Warto podkreślić, że wytyczne te są zgodne z generalnymi oczekiwaniami inwestorów, wskazujących, że samo opowiadanie historii bez adekwatnych sposobów pomiaru nie przynosi im oczekiwanych korzyści wynikających ze sprawozdawczości zintegrowanej⁴⁷.

7. Narracja w świetle podstawowych zasad sporządzania raportu zintegrowanego

W kontekście opracowania narracji w raporcie zintegrowanym jednostki powinny zwrócić szczególną uwagę na wskazane przez IIRC bazowe zasady: logicznego powiązania informacji (ang. *connectivity of information*), istotności (ang. *materiality*), zwięzłości (ang. *conciseness*), wiarygodności i kompletności (ang. *reliability and completeness*) oraz spójności i porównywalności (ang. *consistency and comparability*). Przede wszystkim raport, jako źródło wiarygodnych informacji, powinien przedstawiać ogół istotnych kwestii, zarówno pozytywnych,

⁴⁴ Ibidem, § 4C.

⁴⁵ Ibidem, § 3B, p. 3.8.

⁴⁶ Ibidem, § 4F, p. 4.32.

⁴⁷ PwC, *Integrated...*, op.cit., s. 5.

jak i negatywnych, w sposób obiektywny i bez istotnych błędów⁴⁸. Sprawozdanie powinno być wyważone (ang. *balanced*), co oznacza, że nie jest stronnicze w doborze i sposobie przedstawienia informacji, a same informacje nie podlegają modyfikacjom w celu zmiany sposobu jej odbioru przez użytkownika, w tym: zniekształceniom, wyeksponowaniu, ukrywaniu, łączeniu, skompensowaniu *etc.*

Raport wiarygodny to raport kompletny, musi on zatem zawierać wszystkie istotne informacje, bez względu na fakt, czy są one pozytywne, czy negatywne. IIRC obliguje jednostki do logicznego powiązania informacji, oznaczającego łączność pomiędzy: elementami treści, perspektywami czasowymi (przeszłością, teraźniejszością i przyszłością), kapitałami, informacjami finansowymi i niefinansowymi oraz informacjami ilościowymi i jakościowymi⁴⁹. Ponadto obowiązkiem firmy jest zachowanie logicznego związku między informacją zarządczą, informacją dla organu nadzoru oraz informacją przekazaną na zewnątrz. W tym aspekcie wytyczne podają przykład wskaźników ilościowych, które powinny być spójne ze wskaźnikami stosowanymi wewnątrz przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie.

Zasada logicznego powiązania dotyczy także informacji przekazywanych w raporcie zintegrowanym oraz w innych komunikatach podmiotu. W tym przypadku mechanizm łączności stanowi gwarancję, że wszystkie kanały komunikacji podmiotu są spójne, a w razie dokonywania przez użytkownika analiz i ocen dostarczone informacje odczytywane są w połączeniu, a nie w oderwaniu od informacji z innych źródeł.

Zgodnie z zasadą istotności raport zintegrowany powinien ujawniać informacje dotyczące kwestii, wywierających istotny wpływ na zdolność firmy do tworzenia wartości w perspektywie krótko-, średnio- i długoterminowej. Założenia koncepcyjne szczegółowo opisują proces ustalania istotności na cele sporządzania i prezentacji wszystkich przedstawianych zagadnień. Dla uzyskania większej efektywności, mechanizm ustalania istotności powinien być zintegrowany z procesami zarządzania jednostką⁵⁰.

Zarówno Założenia <IR>, jak i brytyjskie wytyczne FRC silnie akcentują aspekt zwięzłości. Sprawozdanie powinno być zwięzłe, prezentując kontekst wystarczający do zrozumienia strategii, zarządzania, wydajności i perspektyw organizacji bez obciążenia nieistotnymi informacjami⁵¹. Jednostka powinna dążyć do zachowania równowagi między zwięzłością a pozostałymi zasadami sporządzania raportu, w szczególności kompletnością i porównywalnością. W celu osiągnięcia zwięzłości w sprawozdaniu należy⁵²:

- zastosować proces identyfikacji istotności,
- nadać logiczną strukturę i umieścić odsyłacze, by ograniczyć niepotrzebne powtórzenia,

⁴⁸ IIRC, *The International...*, op.cit., §3F, p. 3.39.

⁴⁹ Ibidem, §3B, p. 3.8.

⁵⁰ Ibidem, §3D, p. 3.20.

⁵¹ Ibidem, §3E, p. 3.36.

⁵² Ibidem, §3E, p. 3.38.

- umieścić odwołania do bardziej szczegółowych informacji; danych, które nie podlegają częstym zmianom (np. wykazu jednostek zależnych) lub źródeł zewnętrznych (np. założeń i prognoz przyszłych warunków ekonomicznych na stronach rządowych),
- wyrażać się w jasny sposób, używając – jeśli to możliwe – ograniczonej liczby słów,
- używać przystępnego języka, ograniczając stosowanie terminologii technicznej i żargonu,
- unikać umieszczania obiegowych opinii: stwierdzeń ogólnych i standardowych, które nie odpowiadają specyfice danej jednostki.

Ostatnimi kluczowymi cechami treści i formy raportu są spójność i porównywalność. Informacje w raporcie zintegrowanym należy prezentować w sposób spójny, bez względu na moment prezentacji oraz w sposób pozwalający na porównanie z innymi firmami w zakresie zdolności firmy do tworzenia wartości w czasie⁵³. Spójność oznacza, że zasady sprawozdawcze są konsekwentnie stosowane w kolejnych okresach, chyba że ich zmiana jest konieczna, aby poprawić jakość prezentowanych informacji. Jeżeli podmiot dokonał istotnej zmiany, należy wyjaśnić jej przyczynę, co najmniej opisując oraz – jeśli jest to możliwe i istotne – określając ilościowo (kwantyfikując) jej wpływ.

Jeśli chodzi o porównywalność, to z uwagi na indywidualny sposób kreowania wartości zintegrowane raporty poszczególnych jednostek mogą się różnić w zakresie szczegółowych informacji. Z tego względu zastosowanie elementów treści zalecanych przez Założenia <IR> pomaga zapewnić odpowiedni poziom porównywalności między podmiotami. Wytyczne proponują kilka rozwiązań wspierających porównywalność, w tym korzystanie z danych odniesienia (benchmarków), np. regionalnych lub branżowych, szersze korzystanie ze wskaźników czy też raportowanie mierników ilościowych stosowanych powszechnie przez inne organizacje o podobnym charakterze działania, w szczególności, gdy istnieją znormalizowane definicje określone przez niezależne gremia⁵⁴.

8. Oczekiwania inwestorów w zakresie raportowania narracyjnego

Jak wynika z rozważań zawartych w poprzednim punkcie, Założenia <IR> skupiają się przede wszystkim na obiektywnych cechach sprawozdania zintegrowanego oraz tych zasadach jego sporządzenia, które zapewnią użytkownikowi wiarygodny i neutralny kontekst odczytu informacji finansowych. Wytyczne wskazują, że raport zintegrowany powinien prezentować całościowy ogląd (ang. *holistic picture*)⁵⁵ kombinacji, wzajemnych powiązań

⁵³ Ibidem, §3G, p. 3.54.

⁵⁴ Ibidem, §3G, p. 3.56–3.57.

⁵⁵ Ibidem, §3B, p. 3.6.

i zależności między elementami wpływającymi na zdolność firmy do tworzenia wartości w czasie, a głównym odbiorcą informacji prezentowanych w sprawozdaniu integrowanym jest inwestor⁵⁶.

Jakie zatem oczekiwania w odniesieniu do narracji mają główni odbiorcy informacji przekazywanych w raportach rocznych? Najnowszej odpowiedzi na to pytanie dostarczają badania prowadzone przez Financial Reporting Lab – forum współpracy ze środowiskiem przedsiębiorstw i inwestorów, powołane w 2011 r. przez FRC, którego celem jest wypracowanie pragmatycznych rozwiązań w zakresie obecnych potrzeb sprawozdawczych. Wyniki badań opublikowano w dwóch dokumentach: „Towards Clear and Concise Reporting” (2014 r.) oraz „Business Model Reporting” (2016 r.), a ich lektura powinna być pouczająca nie tylko dla brytyjskich przedsiębiorstw. Pierwszy z nich formułuje zalecenia kluczowych działań, jakie powinien podjąć raportujący podmiot, by trafić do inwestorów z właściwym przekazem⁵⁷:

- trafnie dobierać kanały komunikacji – w tym sposób ukierunkowania raportów – tak, by najlepiej odpowiadały one potrzebom użytkowników, a także rozważyć przekazywanie udziałowcom oddzielnych raportów strategicznych,
- przemyśleć zawartość raportu – szczególnie w odniesieniu do prezentacji działań firmy w miejsce samych procesów, usunąć dane niepodlegające zmianom (jak np. szczegółowe biografie osób zarządzających), „szyć na miarę” – dopasowywać zakres informacji i stopień ich szczegółowości, również tych o społecznej odpowiedzialności (CSR), gdyż powinny one korelować ze strategią i modelem biznesu,
- przemyśleć kwestię istotności, w tym: zweryfikować elementy nieistotne lub nieprzydatne, usunąć obecnie niewymagane, polepszyć jakość ujawnień w zakresie polityki rachunkowości oraz usunąć noty zawierające dane nieistotne,
- rozważyć układ sprawozdania, w tym skuteczność komunikatów kadry (np. listu prezesa zarządu czy członków rady nadzorczej), efektywnie wykorzystywać strukturę raportu, używać oznaczeń i odsyłaczy, pozwolić tabelom „mówić za siebie”, usuwając np. niepotrzebne opisy, które dublują prezentowane dane.

Jeszcze bardziej interesujące wnioski płyną z drugiego dokumentu, dotyczącego preferencji inwestorów w sposobie raportowania modelu biznesowego. Z punktu widzenia dawców kapitału właściwy opis modelu w raporcie rocznym jest podstawą zrozumienia pozostałych informacji finansowych i niefinansowych oraz zapewnia odpowiednią perspektywę do oceny działań firmy. Dlatego najwłaściwszym miejscem prezentacji modelu jest początek raportu, a nawet jego pierwsza sekcja⁵⁸. Większość inwestorów oczekuje, że charakterystyka modelu biznesowego ukaże⁵⁹:

⁵⁶ Ibidem, §1C, p. 1.7. Warto nadmienić, iż w pierwotna koncepcja raportu zintegrowanego miała stanowić ulepszenie funkcjonującej sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju i jako taka adresowana była do szerokiego kręgu interesariuszy. Jednak w toku prac konsultacyjnych, prowadzonych w latach 2011–2013, nastąpiło przededefiniowanie celu sprawozdania i jego głównych użytkowników.

⁵⁷ FRC, *Lab Project Report: Toward Clear & Concise Reporting*, London, August 2014, s. 5–9.

⁵⁸ FRC, *Lab Project Report: Business Model Reporting*, London, October 2016, s. 21.

⁵⁹ Ibidem, s. 20.

- zasadniczą działalność przedsiębiorstwa i jego miejsce w łańcuchu wartości,
- strukturę prawną firmy, główne działy i ich wkład w działalność,
- kluczowe rynki i segmenty rynku,
- przewagę konkurencyjną,
- najważniejsze dane wejściowe (aktywa i pasywa, relacje i zasoby) oraz sposób ich utrzymania/udoskonalenia,
- kluczowe źródła przychodów i zysków,
- wartość tworzoną dla innych interesariuszy, która wspiera generowanie wartości ekonomicznej,
- statystyki wskazujące na względną ważność raportowanych elementów.

Wielu inwestorów zainteresowanych jest także danymi o bezpośrednich zagrożeniach działalności oraz o udziale w rynku. Z kolei stosunkowo niewielu chciałoby otrzymać informacje na temat: kultury i wartości jednostki, analizy SWOT, planów inwestycyjnych, ewolucji modelu biznesowego, przepływów pieniężnych, aktywów i kapitałów przypisanych do działalności, a także wskaźników rentowności, takich jak ROE, ROCE, lub ROA⁶⁰.

Większość inwestorów uważa, że informacje o modelu biznesowym najlepiej jest przekazywać za pomocą kombinacji narracji oraz infografik, tabel i wykresów. Taka wizualna ilustracja pomaga czytelnikowi przyswoić informacje poprzez rozbicie obszernego tekstu, przez co raport może bardziej skutecznie i efektywnie przekazywać informacje. Inwestorzy zauważają również, że skuteczna infografika podsumowująca model biznesowy to taka, którą można łatwo przywołać, czytając inne obszary sprawozdania rocznego⁶¹.

Znaczna część inwestorów dostrzega jednak, że w wielu podmiotach sposób ujawnienia modeli biznesowych sugeruje opracowywanie ich przez zewnętrznych konsultantów lub zespoły ds. relacji inwestorskich. Wskazują na to marketingowy język i tekst sygnalizujący wysokie ambicje i aspiracje jego autorów, co wręcz zniechęca do dalszej lektury. Inwestorzy zwracają uwagę, że w takim wypadku ujawnienia są mniej spójne i nie łączą się właściwie z innymi aspektami sprawozdania rocznego. Deklarują, że jako główni użytkownicy woleliby spójną i jasną, fabularną narrację, zdecydowanie preferując ujawnienia pisane prostym, klarownym, zwięzłym i rzeczowym językiem. Ponadto, ich zdaniem, ujawnienia byłyby bardziej wnikliwe, gdyby w projekt zaangażowany był sam prezes zarządu, ponosząc jednocześnie ogólną odpowiedzialność za jego opracowanie⁶².

Warto w tym miejscu dodać, że w ramach przeglądu raportów spółek za lata 2015–2016, brytyjski FRC określił 7 charakterystycznych cech dobrej sprawozdawczości korporacyjnej. Na pierwszym miejscu wskazano „jedną opowieść” (ang. *a single story*) oznaczającą, że narracja początkowa (otwierająca raport) jest zgodna z informacjami rachunkowymi, umieszczonymi w jego części końcowej, a istotne kwestie ujęte w sprawozdaniu finansowym zostały

⁶⁰ Ibidem.

⁶¹ Ibidem, s. 21.

⁶² Ibidem, s. 8.

wyjaśnione w raportach narracyjnych, dzięki czemu dane nie ukrywają żadnych niespodzianek⁶³. W ten sposób przedsiębiorstwa wypełniają założenia FRC, według których opowiadana w raporcie „historia” firmy, a szerzej – sprawozdanie roczne jako całość – ma być komunikowana odbiorcy skutecznie, w sposób rzetelny, zrównoważony i zrozumiały⁶⁴.

Opinie kapitałodawców przekazane w ramach Financial Reporting Lab oraz omówione wytyczne FRC i IIRC wydają się być spójnym i właściwym źródłem inspiracji dla raportujących podmiotów. Niewątpliwie kluczowy z punktu widzenia narracji jest cel działania firmy, który „ustawia scenę” i w rezultacie steruje opowieścią o firmie w całym sprawozdaniu rocznym. To cel stanowi podstawę modelu biznesu i kreowania wartości, wytycza kierunek strategii firmy w zakresie angażowania interesariuszy oraz odzwierciedla kulturę i wartości, które firma deklaruje⁶⁵. O takim właśnie celu – dzięki zastosowaniu narracji i storytellingu – co roku opowiada jedna z najbardziej zrównoważonych firm na świecie – Novo Nordisk.

9. Prekursor raportowania niefinansowego i zintegrowanego – Novo Nordisk A/S

Novo Nordisk⁶⁶ opublikował swoje sprawozdanie zintegrowane dopiero jako trzeci podmiot na świecie, jednak to właśnie duński producent insuliny uznawany jest powszechnie za najważniejszego pioniera tego rodzaju raportowania. Pod względem wypracowywanych obrotów Novo Nordisk jest dwunastą co do wielkości firmą w Danii, pod względem zyskowności – drugą⁶⁷. Obecny kształt spółce nadało połączenie w 1989 r. dwóch konkurencyjnych firm: założonego w 1923 r. Nordisk Insulinlaboratorium oraz powstałego dwa lata później, konkurencyjnego Novo Terapeutisk Laboratorium. Od początku działalności obydwie podmioty skupiały się na produkcji odkrytej w 1922 r. insuliny, stanowiącej przełom w leczeniu chorych na cukrzycę. W ostatnich latach Novo Nordisk sukcesywnie buduje swoją pozycję także w terapii chorych na hemofilię, leczeniu hormonem wzrostu i hormonalnej terapii zastępczej. Firma zatrudnia 42,4 tys. pracowników w 77 państwach, a z jej produktów korzysta blisko 28 mln pacjentów na całym świecie. Na koniec 2016 r.

⁶³ FRC, *Annual Review of Corporate Annual Reporting 2015/2016*, London, October 2016, s. 2, <http://frc.org.uk/getattachment/4033d078-55b7-415d-922a-e25ea0070376/Annual-Review-of-Corporate-reporting-2015-16-FINAL.pdf>, dostęp 14.11.2017.

⁶⁴ Ibidem, s. 6, patrz też: FRC, *Guidance...*, op.cit., s. 8, p. 3.5.

⁶⁵ Deloitte, *Annual...*, op.cit., s. 6.

⁶⁶ Autorka analizowała już spółkę Novo Nordisk w swojej pracy doktorskiej, jednak tam sprawozdania zintegrowane oceniane były pod kątem spełniania przez nie wymogów Założeń Konceptyjnych <IR>, a nie sposobu prowadzenia narracji. Autorce są jednak dobrze znane raporty Novo Nordisk z lat 2010–2015. W niniejszej publikacji, poza inną tematyką, badanie oparte jest na najnowszym sprawozdaniu spółki za 2016 r., które – ze względu na czasowy – również nie stanowiło wcześniej przedmiotu badania.

⁶⁷ Ch.A. Mallin, *Corporate Governance*, 5th ed., Oxford University Press, Oxford 2016, s. 161.

grupa kapitałowa Novo Nordisk wypracowała 37,9 mld DKK zysku netto, a jej kapitały własne wyniosły 45,3 mld DKK⁶⁸.

Głównym akcjonariuszem Novo Nordisk jest Novo Nordisk Foundation, organizacja *non profit*, której statutowym celem jest utrzymanie stabilnej podstawy działań operacyjnych grupy kapitałowej Novo oraz wspieranie działań naukowych, społecznych i humanitarnych. Za pośrednictwem specjalnej spółki z o.o. Novo A/S, Fundacja jest wyłącznym posiadaczem akcji serii A o wartości nominalnej 107,48 mln DKK, które – przy 27-procentowym udziale w kapitale Novo Nordisk – uprawniają ją do 75% głosów. Akcje serii B o wartości nominalnej 512,5 mln DKK są przedmiotem obrotu na giełdzie Nasdaq Copenhagen oraz na NYSE jako American Depositary Receipts (ADRs)⁶⁹. Ten charakterystyczny, dwuklasowy model władztwa korporacyjnego z jednej strony zabezpiecza Novo Nordisk przed możliwością wrogiego przejęcia, z drugiej natomiast uzasadnia podejmowanie odpowiedzialnych praktyk społecznych i środowiskowych, stanowiących integralną część działalności firmy od momentu jej powstania⁷⁰. Przedsiębiorstwa posiadające podobną, dwuklasową strukturę nadzoru korporacyjnego, określane są jako jednostki sterowane misją (ang. *mission controlled companies*)⁷¹.

Novo Nordisk jest niewątpliwym pionierem sprawozdawczości niefinansowej. W 1994 r., jako pierwsza firma w Danii i jedna z pierwszych na świecie, opublikowała oddzielny (pojedynczy) raport dotyczący środowiska (ang. *environmental report*), zajmując wkrótce wiodącą pozycję w dziedzinie raportowania zrównoważonego rozwoju⁷². W tym samym czasie firma zaadaptowała koncepcję Triple Bottom Line, TBL („potrójną linię wyników” finansowych, społecznych i środowiskowych) i wdrożyła ją do swojej struktury organizacyjnej. Jak twierdzi prezes Novo Nordisk, TBL zabezpiecza działalność operacyjną firmy, gdyż obliguje wszystkich pracowników nie tylko do myślenia w kategoriach finansowych, ale również do postępowania w sposób odpowiedzialny ekologicznie i społecznie⁷³. Przykładowo: każdy zatrudniony zobowiązany jest spędzić co najmniej jeden dzień rocznie z diabetkiem lub z inną osobą mającą styczność z cukrzycą (opiekunem chorego lub pracownikiem służby zdrowia), a następnie zaproponować ulepszenia w działalności firmy⁷⁴.

Pierwszy raport zintegrowany Novo Nordisk opublikowano w 2004 r. W ciągu kolejnych 5 lat firma wypracowywała zintegrowane podejście do sprawozdawczości, mające na celu pomiar dokonań społecznych, środowiskowych i finansowych w ramach jednego kompleksowego dokumentu. Jednocześnie podjęto próbę zastosowania wytycznych z ustawy

⁶⁸ Novo Nordisk, *Novo Nordisk Backgrounder*, August 2017, <https://www.novonordisk.com/content/dam/Denmark/HQ/aboutus/documents/novo-nordisk-backgrounder.pdf>, dostęp 2.11.2017.

⁶⁹ Novo Nordisk, *Annual Report 2016*, s. 4–5.

⁷⁰ D. Brown, J.S. Knudsen, *Managing Corporate Responsibility Globally and Locally: Lessons from a CR Leader*, „Business and Politics” 2012, vol. 14, no. 3, s. 15.

⁷¹ M. Peterson, *Sustainable Enterprise: A Macromarketing Approach*, Sage, Thousand Oaks, California 2012, s. 475.

⁷² Ibidem, s. 153.

⁷³ M. Gunther, *Novo Nordisk. Top Company Spotlight*, „Corporate Knights Magazine” 2012, vol. 10, no. 4, s. 36.

⁷⁴ Ph. Mirvis, B. Googins, *The Best of the Good*, „Harvard Business Review” 2004, vol. 82, no. 12, s. 20.

Sarbanes-Oxley⁷⁵ do wszystkich aspektów sporządzanej sprawozdawczości. W ciągu kilku kolejnych cykli raportowania Novo Nordisk wdrożył ustawowe wymogi SOX dotyczące sprawozdawczości finansowej również w odniesieniu do publikowanej sprawozdawczości poza-finansowej. Proces adaptowania jednolitych zasad dla metryk niefinansowych objął nawet takie aspekty na poziomie operacyjnym, jak wypełnianie formularzy, archiwizowanie, dokumentowanie czy używanie szablonów sprawozdawczych⁷⁶.

Doświadczenia Novo Nordisk w zakresie sprawozdawczości korporacyjnej stały się jedną z inspiracji dla koncepcji „jednego raportu” R.G. Ecclesa oraz późniejszego formułowania przez IIRC globalnych ram sprawozdawczości zintegrowanej. Suzanne Stormer, Wiceprezes ds. Zrównoważonego Rozwoju, która odpowiada za proces integracji sprawozdawczości, uczestniczy w pracach IIRC jako członek IIRC Council, a ponadto reprezentuje Novo Nordisk w inicjatywie UN Global Compact. Jako firma z wartościami, Novo Nordisk jest powszechnie znana i doceniana: w 2012 r. zwyciężyła w rankingu 100 najbardziej zrównoważonych przedsiębiorstw na świecie, publikowanym corocznie przez kanadyjski magazyn „Corporate Knights”⁷⁷, w tym samym roku otrzymała także srebrny medal od RobecoSAM, międzynarodowej firmy wyspecjalizowanej w zrównoważonych inwestycjach⁷⁸. Z kolei były prezes Novo Nordisk, Lars Rebien Sørensen dwa razy z rzędu (w 2015 i 2016 r.) został zwycięzcą w rankingu 100 najlepszych prezesów firm światowych (The Best-Performing CEO’s in the World), publikowanym corocznie przez Harvard Business Review⁷⁹. W udzielanych wywiadach podkreślał on wielokrotnie, że głębokie zaangażowanie Novo Nordisk w kwestie społeczne i środowiskowe ukierunkowane jest na strategiczne budowanie długoterminowej pozycji spółki. Zdaniem Sørenseny „Społeczna odpowiedzialność biznesu to nic innego, jak maksymalizacja wartości firmy w długim okresie. (...) W dłuższej perspektywie, kwestie społeczne i środowiskowe przekształcają się w kwestie finansowe”⁸⁰.

10. Narracja i storytelling w raportach Novo Nordisk A/S

Novo Nordisk od wielu lat z powodzeniem stosuje techniki narracji i storytellingu w publikowanych sprawozdaniach. Jak deklaruje firma: „od tradycyjnej sprawozdawczości

⁷⁵ Jako jedna z pierwszych firm spoza USA notowanych na NYSE, Novo Nordisk spełnił wymogi Sarbanes-Oxley już w 2005 r., na rok przed ostatecznym terminem zastosowania ustawy.

⁷⁶ C. Dey, J. Burns, *Integrated Reporting at Novo Nordisk A/S*, w: *Accounting for Sustainability, Practical Insights*, red. A. Hopwood, J. Unerman, J. Fries, Earthscan, London, New York 2010, s. 224–225.

⁷⁷ <http://www.corporateknights.com/magazines/2013-global-100-issue/2012-global-100-results-13272443/>, dostęp 20.09.2015.

⁷⁸ Obok zrównoważonego zarządzania aktywami, RobecoSAM obsługuje również fundusze *private equity* oraz tworzy własne indeksy. W 1999 r. wraz z Dow Jones Indexes, RobecoSAM stworzyło amerykański indeks spółek odpowiedzialnych społecznie – Dow Jones Sustainability Index (DJSI).

⁷⁹ A. Ignatius, *The Best-Performing CEO’s in the World 2015*, „Harvard Business Review” 2015, vol. 93, no. 11, s. 51; *The Best-Performing CEO’s in the World*, „Harvard Business Review” 2016, vol. 94, no. 11, s. 44.

⁸⁰ Ibidem, s. 50.

korporacyjnej po opowieść o zrównoważonym rozwoju (sustainability storytelling), poprzez biznesowe przykłady tworzenia wspólnej wartości, aż po globalne założenia rankingowe, staramy się zapewnić kompletny obraz tego, w jaki sposób kierujemy zmianami, aby pokonać cukrzycę i inne poważne choroby przewlekłe”⁸¹.

Przytoczony wyżej cytat jasno ukazuje rolę, jaką odgrywa narracja w sprawozdaniach Novo Nordisk. Spółka, która od ponad dwóch dekad równoległe z celami finansowymi realizuje cele zrównoważonego rozwoju, pragnie dotrzeć ze swoim przekazem do szerokiego odbiorcy. Warto zaznaczyć, że w tym przypadku jest nim nie tylko inwestor, lecz także w znacznej mierze obecny i potencjalny klient (pacjent), dla którego produkty firmy mają szczególne znaczenie, gdyż co najmniej normalizują, a niejednokrotnie ratują jego zdrowie i życie.

W związku z tym kwestią, która wybija się na plan pierwszy w raportach Novo Nordisk na tle innych tego typu sprawozdań, jest sposób prowadzenia opowieści o firmie z aktywnym udziałem interesariuszy zewnętrznych. Proces ich wdrażania w tok raportowania rozpoczęto już w 2002 r., a w ciągu minionych 15 lat na łamach swoich sprawozdań rocznych spółka wielokrotnie udzieliła głosu nie tylko najbardziej zaangażowanym partnerom, lecz także zagorzałym krytykom. Zewnętrzni interesariusze lub eksperci komentowali m.in. takie kontrowersyjne kwestie, jak dostęp do leków w najbiedniejszych krajach świata, problem otyłości czy wpływ hormonów na zdrowie, a zatem zagadnienia kluczowe z punktu widzenia specyfiki działania firmy. Chociaż przekaz całego publikowanego raportu pozostaje oczywiście ostatecznie pod nadzorem spółki, zarząd nie unika poruszania tematów trudnych, ukazywania dylematów, wątpliwości czy kontrowersji⁸². Z tego właśnie względu niefinansowe raporty Novo Nordisk uznawane są przez badaczy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw za „inspirujący i wyrafinowany przykład tego, w jaki sposób firma radzi sobie z wyzwaniami raportowania CSR, zbliżając go do dwukierunkowego, symetrycznego modelu komunikacji⁸³, wyznaczonego w strategii zaangażowania interesariuszy”⁸⁴.

Gdy patrzy się od strony technicznej, raporty zintegrowane Novo Nordisk przyciągają jasnym i klarownym przekazem, zrozumiałym dla przeciętnego użytkownika. Sprawozdania są raczej zwięzłe⁸⁵, bardzo spójne i porównywalne⁸⁶. Tradycyjnie w każdym raporcie firmy

⁸¹ <https://www.novonordisk.com/sustainability/performance.html>, dostęp 13.11.2017.

⁸² M. Morsing, M. Schultz, *Corporate...*, op.cit., s. 335.

⁸³ Według klasycznej teorii *public relations* autorstwa J.E. Gruniga i T. Hunta, sformułowanej w latach 80., jednostki gospodarcze wybierają różne modele komunikacji działań CSR. Najpopularniejszą strategią jest komunikacja jednokierunkowa (informowanie interesariuszy w formie reklamy, sprawozdania, oświadczenia *etc.*), która w skrajnym przypadku może nawet przyjąć charakter propagandy. Przeciwnieństwem modelu komunikacji jednokierunkowej jest komunikacja dwukierunkowa, przy czym ma ona dwie odmiany: dwukierunkową komunikację asymetryczną oraz – najbardziej dojrzałą formę – dwukierunkową komunikację symetryczną. Por. np. A. Theaker, *The Public Relations Handbook*, 2nd ed., Taylor & Francis Group, Routledge 2004, s. 12.

⁸⁴ M. Morsing, M. Schultz, *Corporate...*, op.cit., s. 332.

⁸⁵ W latach 2010–2015 sprawozdania liczyły zawsze 116 stron, w ostatnim raporcie za 2016 r. poszerzono część dotyczącą ryzyka o dodatkowe dwie strony, zatem obecnie liczy on 118 stron.

⁸⁶ Jest to możliwe dzięki zachowaniu tej samej struktury raportów (od 2010 r.), a nawet tego samego podziału na sekcje (od 2012 r.).

punktem wyjścia jest model biznesu, składający się z 4 działalności (insulina, leczenie otyłości, hormon wzrostu oraz hormonalna terapia zastępcza), wokół którego zbudowano strategię i model tworzenia wartości. Dalsza część narracji wynika wprost z modelu i obejmuje kolejno sekcje:

- „Osiągnięcia i wyniki”, w tym listy prezesa zarządu i przewodniczącego rady nadzorczej, przegląd najważniejszych danych finansowych i niefinansowych za poprzedni rok oraz projekcje na rok kolejny,
- „Nasz biznes”, zawierającą opis przyjętej strategii, przegląd opracowywanych produktów wraz ze wskazaniem ich fazy badawczej, trendy rynkowe w odniesieniu do segmentów działalności, elementy zarządzania aspektami społecznymi, środowiskowymi i zrównoważonego rozwoju, opis sposobów zarządzania ryzykiem,
- „Zarządzanie, przywództwo i udziały”, omawiającą kwestie akcjonariatu i struktury kapitałowej, ład korporacyjny, politykę wynagradzania, składy organów spółki,
- „Sprawozdania finansowe, społeczne i środowiskowe”, prezentującą skonsolidowane sprawozdania finansowe, społeczne i środowiskowe, sprawozdanie finansowej jednostki dominującej (Novo Nordisk A/S), sprawozdanie zarządu oraz raporty biegłego rewidenta dotyczące audytu sprawozdań finansowych oraz weryfikacji sprawozdawczości społecznej i środowiskowej,
- „Informacja dodatkowa”, podającą spis oferowanych rynkowo produktów gotowych, kalendarz finansowy na kolejny rok oraz odnośniki do informacji prasowych i aktywności w mediach społecznościowych.

Biorąc pod uwagę elementy narracyjne, można powiedzieć, że główna opowieść o Novo Nordisk rozgrywa się w pierwszych dwóch sekcjach. Raport otwierają interesariusze wewnętrzni – prezes zarządu i przewodniczący rady nadzorczej⁸⁷, którzy komentują sytuację z ostatniego roku oraz odnoszą się do planów na przyszłość. Treść listów uzupełnia opis firmy oraz przegląd jej dokonań finansowych i pozafinansowych (badawczo-rozwojowych, społecznych i środowiskowych).

Kolejną sekcję rozpoczyna opis realizowanej strategii oraz prowadzonego od wielu lat kompleksowego systemu zarządzania firmą – *The Novo Nordisk Way*, uzupełnione następnie charakterystyką opracowywanych produktów i trendami rynkowymi. Co ważne, wszystkie te elementy odwołują się wprost do czterech działalności z modelu biznesowego, mamy zatem do czynienia z praktyczną realizacją zasady logicznego powiązania informacji. Od wielu lat wyróżnikiem sekcji „Nasz biznes” jest też równoległe pojawienie się wielu narratorów: interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. W raporcie za 2016 r. interesariuszy zewnętrznych reprezentują: cierpiący na otyłość Kanadyjczyk Marty Ewokson, przewodniczący Canadian Obesity Network Public Engagement Committee oraz Amerykanin Chris

⁸⁷ W odróżnieniu od lat poprzednich, ze względu na zakończenie sprawowania funkcji przez L.R. Sorensena, w raporcie za 2016 r. znalazły się trzy listy: przewodniczącego rady nadzorczej, ustępującego prezesa zarządu oraz nowo powołanego prezesa zarządu.

Bombardier, pasjonat wspinaczki górskiej i aktywny głos środowiska chorych na hemofilię. Występują oni w roli narratorów dwustronicowych artykułów, zatytułowanych „Living with the stigma of obesity” oraz „Changing haemophilia”. Teksty ukazują specyfikę tych dwóch chorób przewlekłych oraz problemy, z jakimi borykają się dotknięci nimi pacjenci. Ponadto w roli narratorów pojawiają się także pracownicy służby zdrowia: dr Leslie Corla z Mexico City, minister zdrowia Meksyku, dr Armando Ahued oraz Ninna Thomsen, naczelną lekarz Kopenhagi. W artykule „Changing diabetes – one city at a time” odnoszą się oni do programu międzynarodowej prewencji cukrzycy w miastach, „Cities Changing Diabetes” – inicjatywy, którą Novo Nordisk wraz z siecią partnerów rozwija od 2014 r.

Przedstawione historie konkretnych, niezależnych od firmy osób: pacjentów, lekarzy, opiekunów, w określonych, nieraz trudnych życiowo sytuacjach, nadają kontekst dalszej opowieści o firmie odpowiadającej na wyzwania rynkowe oraz realizującej konkretne cele finansowe. Na tym etapie prowadzenie narracji przejmują interesariusze wewnętrzni. W raporcie za 2016 r. są to członkowie zarządu Novo Nordisk, odpowiedzialni kolejno za produkcję protein i peptydów, rynek amerykański, operacje międzynarodowe i finanse. Na tym kończy się sekcja „Nasz biznes”, po czym rozpoczyna się część poświęcona kwestiom akcjonariatu, struktury kapitałowej i ładu korporacyjnego, a po niej następują sprawozdania finansowe i niefinansowe z notami oraz raportami z audytów i weryfikacji.

Analizując sprawozdania Novo Nordisk przez pryzmat zaleceń FRC dotyczących „jednej opowieści” należy stwierdzić, że prowadzona narracja jest przejrzysta, klarowna i spójna, opowieść o firmie otwierająca raport jest zgodna z informacjami finansowymi zamieszczonymi w części końcowej, a wszystkie istotne kwestie ujęte w sprawozdaniu finansowym są właściwie wyjaśnione. Z kolei odwołując się do wspomnianych wcześniej badań D.A. Jameson, należy wskazać, że w ramach „opowiadania historii” spółka również wykorzystuje wielogłosowość i nieliniową strukturę tekstu. Mimo to cała fabuła corocznie publikowanych raportów, czytana od początku do końca, ukazuje spójny obraz firmy, która – opierając się na wypracowanych przez dekady wartościach etycznych i stylu zarządzania (The Novo Nordisk Way), niosąc pomoc pacjentom cierpiącym na przewlekłe schorzenia cywilizacyjne – konsekwentnie realizuje długofalową strategię zrównoważonego wzrostu wartości dla właściciela. Efektywne wykorzystanie technik storytellingu pozwala na budowę bliskich relacji z odbiorcą przez odwołanie się do sfery jego uczuć i emocji, co jest szczególnie odczuwalne przy lekturze osobistych wyznań pacjentów⁸⁸. Oczywisty jest fakt, że w ten sposób duńska spółka legitymizuje swoje działania wśród szerokiej grupy odbiorców, zdobywa uznanie i nieustannie buduje reputację prawdziwie odpowiedzialnego podmiotu. Jednocześnie jednak od wielu lat raporty Novo Nordisk pełnią również funkcję edukacyjną, alarmując o lawinowym wzroście zachorowalności na choroby przewlekłe i podejmując temat przeciwdziałania tej tendencji.

⁸⁸ Dla autorki niniejszego tekstu takim momentem był fragment wypowiedzi Ch. Bombardiera: „Celem leczenia nie jest po prostu dodanie lat do życia osoby chorej na hemofilię, ale dodanie życia do tych lat”. Por. Novo Nordisk, *Annual Report 2016*, s. 30.

W zakresie elementów wizualnych podkreślić należy niezwykle atrakcyjną szatę graficzną publikowanych dokumentów, przejrzyste i czytelne infografiki oraz efektowne zdjęcia. Opowiadając w raporcie swoją całościową historię, Novo Nordisk znakomicie realizuje wszystkie zasady przewodnie sporządzania i prezentacji raportu zdefiniowane przez IIRC. Rok w rok raporty Novo Nordisk stanowią przemyślany, zwarty, zrozumiały i czytelny komunikat, ukazujący żywy obraz wysoce wyspecjalizowanego przedsiębiorstwa, spójnie i konsekwentnie realizującego obraną strategię. Jako potwierdzenie tego wniosku służyć mogą wyniki corocznego, globalnego konkursu Corporate Responsibility Reporting Awards (CRRA), organizowanego od 2007 r. przez internetowy serwis sprawozdawczości niefinansowej Corporate Register⁸⁹. Obecnie w bazie CorporateRegister.com znajduje się ponad 85 tys. sprawozdań, sporządzonych przez blisko 14 tys. podmiotów, a liczba użytkowników serwisu we wrześniu 2016 r. przekroczyła 46 tys. osób⁹⁰. Z wyjątkiem 2011 r., sprawozdania Novo Nordisk zwyciężyły do tej pory we wszystkich konkursach CRRA w kategorii raportów zintegrowanych⁹¹. Oznacza to, że w latach 2007–2017 firma zdobyła 9 z 10 nagród w tej kategorii. Ponadto raporty duńskiej spółki zwyciężały w wielu innych rankingach, a sprawozdanie za 2015 r. jest jednym z 6 wzorcowych raportów IIRC (ang. *benchmarked reports*) umieszczonych w internetowej bazie <IR> Examples Database, dostępnej na stronie <http://examples.integratedreporting.org>.

11. Podsumowanie

Jedną z konsekwencji dynamicznych zmian ekonomicznej rzeczywistości drugiej dekady XXI w. stało się powszechne dążenie do szerokiego, przyszłościowego i strategicznego opisu działalności podmiotów gospodarczych. Tradycyjne sprawozdanie finansowe przestało użytkownikom wystarczać, a na świecie pojawiły się nowe trendy w raportowaniu – sprawozdanie strategiczne i zintegrowane. Obydwa typy sprawozdań przywiązują dużą wagę do elementów opisowych: narracji i opowieści, które mają na celu ukazać zagadnienia niefinansowe, niejednokrotnie niepoliczalne lub trudno mierzalne, oraz powiązać je z rezultatami finansowymi. Chociaż z punktu widzenia raportującej jednostki narracja wykorzystywana jest często jako narzędzie poprawy lub ocieplenia wizerunku, budowy zaufania do marki czy legitymizacji działania, od strony użytkownika ma ona przede wszystkim konkretny wymiar finansowy,

⁸⁹ Głosowanie otwarte jest dla wszystkich, którzy zarejestrują się jako użytkownicy serwisu Corporate Register, przy czym pracownicy firm uczestniczących w konkursie nie mogą zagłosować na raport macierzystego podmiotu. Specjalna procedura weryfikacji oddanych głosów (m.in. poprzez identyfikację numeru IP) zabezpiecza wyniki przed manipulacją i nadużyciem.

⁹⁰ <http://www.corporateregister.com/crra/help/crraabout.html>, dostęp 8.05.2017.

⁹¹ Corporate Register definiuje raport zintegrowany jako pojedynczy dokument, w którym jednostka łączy aspekty niefinansowe ze swoim raportem rocznym i sprawozdaniem finansowym. Najlepsze z tych sprawozdań wzajemnie integrują zagadnienia finansowe i niefinansowe. Tym samym nie uznaje się za sprawozdanie zintegrowane takiego raportu, który zawiera jedynie dane niefinansowe. Por.: <http://www.corporateregister.com/crra/help/crrahelp.html>, dostęp 7.08.2017.

sprowadzający się do lepszych możliwości oceny mechanizmu tworzenia wartości. Aby było to możliwe, narracja musi jednak być zintegrowana z danymi finansowymi i tworzyć całościowy obraz działania firmy.

Przykładem firmy, która od kilkunastu lat efektownie i efektywnie opowiada własną historię w raporcie rocznym, jest duński koncern farmaceutyczny Novo Nordisk. Sprawozdania tej spółki bardzo dobrze spełniają wszystkie podstawowe zasady sporządzania i prezentacji sprawozdania zintegrowanego wskazane przez IIRC, a także znakomicie wypełniają warunki całościowej opowieści. Wreszcie – stanowią nie tylko interesujące źródło użytecznych danych finansowych i niefinansowych, lecz także inspirujący przykład możliwości wykorzystania sprawozdawczości jako formy dialogu z czytelnikiem. Należy jednak podkreślić, że fundamentem podejścia Novo Nordisk do sprawozdawczości są wypracowane od dziesięcioleci doskonałe standardy etyczne, które nie pozwalają na zmanipulowanie lub zatajenie jakiegokolwiek informacji czy też na budowanie zafałszowanego wizerunku firmy. Nie można natomiast wykluczyć, że inne podmioty, szczególnie te, których wyniki nie będą konkurencyjne na rynkach finansowych, mogą wykorzystywać narrację podmiotowo jedynie jako narzędzie wykreowania pozytywnego obrazu i zarządzania wrażeniem.

W tej sytuacji niewątpliwym wyzwaniem dla badaczy w najbliższej przyszłości powinno być pogłębienie wiedzy na temat narracyjnych wyborów jednostek w sprawozdawczości korporacyjnej oraz konsekwencji tych wyborów w bogatym, złożonym środowisku informacyjnym. W badaniach tych warto połączyć elementy dwóch odmiennych podejść: wywodzącego się z ekonomii i finansów nurtu badań nad ujawnieniami oraz odwołującego się do nauk społecznych nurtu badań nad narracją. Ich twórcze połączenie może przybliżyć nas do odpowiedzi na pytania, czym obecnie kierują się przedsiębiorstwa, układając narrację w swoich sprawozdaniach, w jaki sposób tworzą opowieści o swojej działalności, eksponując pewne elementy, oraz jak cały ten komunikat postrzega i interpretuje użytkownik. A także – na ile autentycznie, ciekawie, efektownie i skutecznie opowiedziane historie wpłyną na przyszłość ich twórców i odbiorców.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Adelberg A.H., *Narrative Disclosures Contained in Financial Reports: Means of Communication or Manipulation?* „Accounting & Business Research” 1979, vol. 9.
2. Beattie V., *Accounting Narratives and the Narrative Turn in Accounting Research: Issues, Theory, Methodology, Methods and a Research Framework*, „The British Accounting Review” 2014, vol. 46, no. 2.
3. Brown D., Knudsen J.S., *Managing Corporate Responsibility Globally and Locally: Lessons from a CR Leader*, „Business and Politics” 2012, vol. 14, no. 3.

4. Brzozowska D., *Dyskurs i inne pojęcia studiów nad dyskursem*, w: *Dyskurs w perspektywie akademickiej*, Komisja Lingwistyki Dyskursu, Międzynarodowy Komitet Sławistów, Olsztyn 2014.
5. Czarniawska B., *Narratives in Social Sciences Research*, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi 2004.
6. Czarniawska B., *Antropologia i teoria organizacji. Wczoraj i dziś*, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, no. 2(32).
7. Dey C., Burns J., *Integrated Reporting at Novo Nordisk A/S*, w: *Accounting for Sustainability, Practical Insights*, red. A. Hopwood, J. Unerman, J. Fries, Earthscan, London, New York 2010.
8. Eccles R.G., Krzus M.P., Ribot S., *Meaning and Momentum in the Integrated Reporting Movement*, „Journal of Applied Corporate Finance” 2015, vol. 27, no. 2.
9. Gabriel Y., *Storytelling*, w: *Routledge Handbook of Interpretive Political Science*, red. M. Bevir, C.W. Rhodes, Taylor & Francis, London–New York 2016.
10. Gioia D.A., Chittipeddi K., *Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, no. 6.
11. Gunther M., *Novo Nordisk. Top Company Spotlight*, „Corporate Knights Magazine” 2012, vol. 10, no. 4.
12. Ignatius A., *The Best-Performing CEO’s in the World 2015*, „Harvard Business Review” 2015, vol. 93, no. 11.
13. Jameson D.A., *Telling, the Investment Story: A Narrative Analysis of Shareholder Reports*, „The Journal of Business Communication” 2000, vol. 37, no. 1.
14. Kahneman D., Tversky A., *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, „Econometrica: Journal of the Econometric Society” 1979, vol. 47, no. 2.
15. Kobiela-Pionnier K., *Sprawozdawczość zintegrowana: koncepcja raportowania osiągnięć przedsiębiorstwa na miarę XXI wieku*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2012, t. 66(122).
16. Mallin Ch.A., *Corporate Governance*, 5th ed., Oxford University Press, Oxford 2016.
17. Merkl-Davies D.M., Brennan N.M., *Discretionary Disclosure Strategies in Corporate Narratives: Incremental Information or Impression Management?*, „Journal of Accounting Literature” 2007, vol. 26.
18. Mirvis Ph., Googins B., *The Best of the Good*, „Harvard Business Review” 2004, vol. 82, no. 12.
19. Morsing M., Schultz M., *Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response And Involvement Strategies*, „Business Ethics: A European Review” 2006, vol. 15, no. 4.
20. Patterson R., *Kompendium terminów z zakresu rachunkowości po polsku i angielsku*, Swiss Contribution – Ministerstwo Finansów – CFRR, Warszawa 2015.
21. Peterson M., *Sustainable Enterprise: A Macromarketing Approach*, Sage, Thousand Oaks, California 2012.
22. Pluwak A., *Geneza i ewolucja pojęcia framing w naukach społecznych*, „Global Media Journal – Polish Edition” 2009, vol. 1.
23. Polkinghorne D.E., *Narrative Knowing and the Human Sciences*, State University of New York, SUNY Press, 1988.
24. Prakash P., Rappaport A., *Information Inductance and its Significance for Accounting*, „Accounting, Organizations and Society” 1977, vol. 2, no. 1.

25. Rosner K., *Narracja jako struktura rozumienia*, „Teksty drugie” 1999, vol. 3.
26. *The Best-Performing CEO's in the World*, „Harvard Business Review” 2016, vol. 94, no. 11.
27. Theaker A., *The Public Relations Handbook*, 2nd ed., Taylor & Francis Group, Routledge 2004.
28. Walińska E., *Zintegrowany raport – początek końca sprawozdania finansowego?*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2015, t. 82(138).
29. Watts R.L., Zimmerman J.L., *Towards a Positive Theory of the Determination of Accounting Standards*, „The Accounting Review” 1978, vol. 53, no. 1.

Założenia, ramy i wytyczne sprawozdawcze

1. IIRC, *The International <IR> Framework*, 2013.
2. IRC SA, *Framework for Integrated Reporting and the Integrated Report. Discussion Paper*, January 2011.
3. FRC, *Guidance on the Strategic Report*, London, June 2014.
4. FRC, *Lab Project Report: Toward Clear & Concise Reporting*, London, August 2014.
5. FRC, *Lab Project Report: Business Model Reporting*, London, October 2016.

Materiały internetowe

1. A4S, GRI, *Formation of the International Integrated Reporting Committee (IIRC)*, „Press Briefing”, 2 August 2010, <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/03/Press-Release1.pdf>
2. CIMA, *Tomorrow's Company, Tomorrow's Business Success. Using Integrated Reporting to Help Create Value and Effectively Tell the Full Story. A Guide for Chairmen, CEOs and CFOs*, London 2014, https://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/reporting/Tomorrows-Business-Success-Integrated-Reporting-guide.pdf
3. Deloitte, *Annual Report Insights 2017. Surveying FTSE Reporting*, London 2017.
4. Deloitte, *Telling the Story of Long Term Value Creation. Insights to the IIRC's Integrated Reporting Framework Consultation*, Deloitte South Africa, Johannesburg 2013, <http://sa.deloitte-blog.co.za/wp-content/uploads/2013/04/Telling-the-story-of-long-term-value-creation.pdf>
5. European Commission, *Disclosure of Non-financial and Diversity Information by Large Companies and Groups – Frequently Asked Questions*, MEMO/14/301, Brussels, 15 April 2014, http://europa.eu/rapid/pressrelease_MEMO-14-301_en.htm?locale=en
6. FRC, *Annual Review of Corporate Annual Reporting 2015/2016*, London, October 2016, <http://frc.org.uk/getattachment/4033d078-55b7-415d-922a-e25ea0070376/Annual-Review-of-Corporate-reporting-2015-16-FINAL.pdf>
7. FRC, *International Integrated Reporting Framework Implementation Feedback*, Letter to Neil Stevenson (IIRC), 28 April 2017, <https://www.frc.org.uk/getattachment/6bc59d4d-180f-471b-bd07-f200aa92a633/FRC-Response-to-IIRC-Consultation.pdf>
8. <http://www.corporateknights.com/magazines/2013-global-100-issue/2012-global-100-results-13272443/>
9. <http://www.corporateregister.com/crra/help/crraabout.html>
10. <https://www.novonordisk.com/sustainability/performance.html>

11. ICAEW, *The 21 Century Annual Report*, London 1998, <http://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/research-and-academics/publications-and-projects/financial-reporting-publications/the-21st-century-annual-report.ashx>
12. Novo Nordisk, *Annual Report 2015*.
13. Novo Nordisk, *Annual Report 2016*.
14. Novo Nordisk, *Novo Nordisk Backgrounder*, August 2017, <https://www.novonordisk.com/content/dam/Denmark/HQ/aboutus/documents/novo-nordisk-backgrounder.pdf>
15. PwC, *Integrated Reporting. Companies struggle to explain what value they create*, 2013, <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/ir-opmars-geintegreerde-verslaggeving-stagneert.pdf>
16. *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/narracja.html>

Storytelling. Role of Narrative in Integrated Reports – Novo Nordisk A/S Case Study

Summary

Together with the appearance of new trends in corporate reporting, and in particular with the integrated and strategic reporting, the share of the narrative part is constantly growing. According to the Deloitte data, it represents more than 60% of the volume of an annual report of a company in Great Britain. The article is aimed at showing the role played by storytelling in an integrated report. The article consists of two sections: theoretical and practical. In the theoretical section, on the basis of literature studies, the ideas like *narration* and *storytelling* are carefully discussed in the context of corporate reporting. In the practical section, in-depth analysis is made of the way the narrative is created in Danish pharmaceutical company Novo Nordisk, a well-known leader of integrated reporting. According to the author, it is undoubtedly a challenge for researchers in the nearest future to deepen the knowledge on narrative choices within corporate reporting and their consequences in the rich and complex information environment.

Keywords: accounting, narrative, storytelling, integrated report, strategic report, Novo Nordisk
