



Hello!



Годовой отчет EVRAZ plc за 2015 год:
как удалось повысить глубину раскрытия
при сокращении сроков и опубликовать
одновременно PDF и онлайн версии.
... а еще сделать «звездный» отчет 😊



EVRAZ plc
Кирилл Винокуров
Заместитель IR-Директора

B2B дизайн-бюро «Зебра»
Андрей Кожевников
Управляющий партнер

EVRAZ plc - это

- ★ Вертикально-интегрированная горно-металлургическая компания
- ★ Активы в России, Сев.Америке, Украине, Чехии и ЮАР
- ★ В 2015 году - произведено 14 млн тонн стали и добыто 21 млн тонн коксующегося угля
- ★ Крупнейший производитель строительного проката (арматура, фасон, балка и т.п.) в России
- ★ Крупнейший производитель рельс и ж/д колес в России
- ★ Лидер по добыче коксующегося угля в России

Особенности проекта

- ★ EVRAZ plc – премиальный листинг на LSE
- ★ Комитет по аудиту при СД глубоко погружен в процесс подготовки ГО
- ★ Издается только англоязычная версия
- ★ Компания с несколькими крупными бизнес-сегментами
- ★ Сложная рыночная ситуация
- ★ Нет опыта издания онлайн отчета

Наши challenges

1. Раннее издание: выпуск на 2 недели раньше
2. Существенное повышение уровня раскрытия, в том числе по КСО
3. Выпуск и проверка эффективности онлайн версии

Организационные особенности проекта



Особенности:

1. Большое число подразделений, предоставляющих информацию и согласующих драфт.
2. Глубокое погружение членов СД в части рекомендаций и мнений по содержанию ГО.
3. Основную работу аудиторы начинают только после появления драфта отчетности при традиционно наибольшем кол-ве комментариев по содержанию ГО
4. Жизненно-важная необходимость координации действий редакторов, дизайн- и digital-команды в режиме близком к online.
5. Пишем сразу на английском языке и финишируем лит.редактором.
6. Удаленная печать и доставка тиража в РФ. Распространение в основном УК

Типография УК

B2B дизайн-бюро «Зебра»

www.zebra-group.ru

5

1. Выпуск отчета раньше

У нас был отличный план:

- ★ Детально проанализировать потери
- ★ Оптимизировать график
- ★ Начать раньше
- ★ Предусмотреть все
- ★ Раскрыться 15.03.2016 г. (на 17 дней раньше)

1. Выпуск отчета раньше: детальный анализ потерь

Что сделано:

- ★ Применение инструментов LEAN при планировании процесса подготовки ГО для выявления потерь (времени, денег): VSA, A3, etc.
- ★ Оптимизация сроков подготовки отчетности по МСФО – ключевой фактор
- ★ Проведены встречи с ключевыми внутренними участниками процесса для получения обратной связи, донесена важность поставленной руководством задачи
- ★ Проведен Perception Study - опрошены аналитики и инвесторы
- ★ Впервые – использование Writing cells с подразделениями и Commenting cells с руководством
- ★ Введение жесткого принципа «заморозки» контента
- ★ Выбор подрядчиков по проекту в июле-августе (дизайнеры, редактор, юристы)
- ★ Заключение контрактов с подрядчиками на несколько лет - для уменьшения бумажной работы

Нюансы:

- ★ Writing cells с подразделениями по сути стали Editing cells
- ★ Commenting cells с аудиторами не работали так, как задумывалось

Резюме

- ★ Необходимо построить карту потоков информации между ключевыми участниками процесса подготовки с учетом всех возможных итераций, цель - избавиться от потерь
- ★ Живое обсуждение контента с ключевыми сотрудниками ответственного подразделения в ходе встреч работает лучше бесконечной переписки по e-mail
- ★ Вовлечение топ-менеджмента в обсуждение контента во время Commenting cells частично избавляет от дополнительных итераций по согласованию
- ★ Аудиторы по прежнему будут работать в своей привычной манере и по своим графикам – узнавайте их заранее и не оставляйте попыток настоять на своем
- ★ Не надо бояться задавать людям неудобные вопросы: «а почему это делается именно так»?



1. Выпуск отчета раньше: оптимизировать график

★ Что сделано:

- ★ Стыковки всех работ в графике (Начало-Начало, Конец-Конец, НК, КН)
- ★ Параллельное выполнение работ (при возможности)
- ★ Установка промежуточных мягких DDL



★ Нюансы:

- ★ Работало эффективно только на ранней стадии проекта
- ★ Появление новых сущностей (работ, согласований и пр), которые меняли график
- ★ Теряет эффективность при изменении периметра участников проекта / вводных данных

★ Резюме

- ★ Оптимизация графика в купе с его детальной проработкой дают возможность более тщательного планирования
- ★ Оптимизация необходима для реализации более раннего старта / финиша
- ★ Позволяет заранее видеть потенциальные (заранее прогнозируемые) проблемные места
- ★ Не является достаточной мерой при реализации сложного проекта
- ★ Не спасает от изменений состава участников или требований в процессе

1. Выпуск отчета раньше: начать раньше

★ Что сделано:

- ★ Начало работ по дизайну с 10 сентября
- ★ Формулировка структуры и ключевых сообщений - октябрь
- ★ Более ранняя рассылка запросов по контенту - ноябрь
- ★ Написание части драфтов контента к концу декабря
- ★ Более ранняя подготовка и утверждение дизайн-макета



★ Нюансы:

- ★ Ранние запросы ≠ ранние и финальные ответы и данные
- ★ Ранее собранные драфты имели большее число итераций доработки
- ★ Предусмотренный запас времени был «съеден» на этапе согласования

★ Резюме

- ★ Более раннее начало позволяет более тщательно организовать процесс «в начале», но не определяет успешное завершение в срок и не гарантирует качество и соблюдение проекта
- ★ Раннее начало проекта будет более эффективным при плавном смещении всех сроков проекта для всех участников проекта
- ★ При смещении сроков необходимо брать за базу неподвижные сроки (выход аналитики, выход результатов, заседания органов управления)
- ★ Будьте готовы к корректировке предоставленных данных

1. Выпуск отчета раньше: предусмотреть все

★ Что сделано:

- ★ Два уровня детализации графика: общий-обзорный и детальный
- ★ Проработка графика по принципу «что если»



★ Ньюансы:

- ★ Удалось предусмотреть многое, но не «всё»
- ★ Зоны, которые невозможно предусмотреть: объем, характер и сроки предоставления комментариев от топ-менеджмента и аудиторов

★ Резюме

- ★ Позволяет критически оценить график, заложить буферные зоны на реализацию негативных сценариев (например: «потока» комментариев от менеджмента и/или аудиторов)
- ★ Смягчает, но не устраняет последствия изменений параметров проекта, и в значительной степени «буферит» негативные сценарии

1. Выпуск отчета раньше: ВЫВОДЫ

Работают только вместе

Решение	Мнение
Детальный анализ	Высокая эффективность. Необходимая, но не достаточная мера. Продолжение практики детального анализа завершенных проектов и выявления «точек неэффективности»
Оптимизировать график	Средняя эффективность. Необходимая, но не достаточная мера. Продолжение практики детального анализа графика прошлого опыта
Начать раньше	Средняя эффективность. Необходимая, но не достаточная мера. Продолжение практики и смещение графика работ для всех участников с учетом естественных ограничений.
Предусмотреть все	Средняя эффективность. Необходимая, но не достаточная мера. Продолжение практики детального планирования с сохранением «буфера» в графике для неподконтрольных зон. Учет прошлого опыта
Спринт*	Высокая эффективность в условиях работы «по главам». Планируем повышать эффективность подхода и развивать в других проектах

* Спринт - итерация в методологии управления проектами Scrum. Сама методология не очень подходит для издания годовых отчетов, однако, спринтовый подход в ряде случаев показывает высокую эффективность. Решение было принято естественным образом по ходу проекта.

1. Выпуск отчета раньше: результат

Результат:

15 марта 2016 года EVRAZ plc
раскрыл годовой отчет в форматах
PDF на сайте + онлайн отчет

Это первый отчет, изданный российскими или
квазироссийскими компаниями за 2015 год



2. Повышение уровня раскрытия



2. Повышение уровня раскрытия

★ Что сделано:

- ★ Разработана бизнес-модель, которая является отправной точкой для чтения контента отчета
- ★ Визуализированы основные производственные процессы для различных сегментов компании
- ★ Принципиально обновленный раздел по КСО, в том числе внедрена система показателей GRI G 4 для сбора данных об устойчивом развитии
- ★ Подготовлены шаблоны и рекомендации подразделениям по началу сбора данных, которые до 2015 года не собирались или не консолидировались

★ Нюансы:

- ★ Не все тезисы, заложенные в отчет на этапе концепции, удалось подтвердить и реализовать
- ★ Некоторые подразделения «обновили» информацию в ответ на запрос
- ★ Некоторая новая фактура оказалась не пригодна для контента: разные периметры, методология, глубина

★ Резюме

- ★ По результатам первого года сотрудничества были обозначены ключевые зоны, сдерживающие дальнейший рост уровня раскрытия информации
- ★ Разработан план повышения раскрытия, в том числе в направлении устойчивого развития за счет начала сбора сопоставимых данных в подразделениях компании
- ★ Требуется более глубокое и своевременное вовлечение подразделений к подготовке контента отчета. Естественным ограничением в этом является рабочее время

3. Выпуск онлайн версии

- ★ **Зачем**

- ★ Повышение эффективности дистрибуции отчета при снижении расходов
- ★ Получение обратной связи по читаемости отчета

- ★ **Предыдущий опыт EVRAZ**

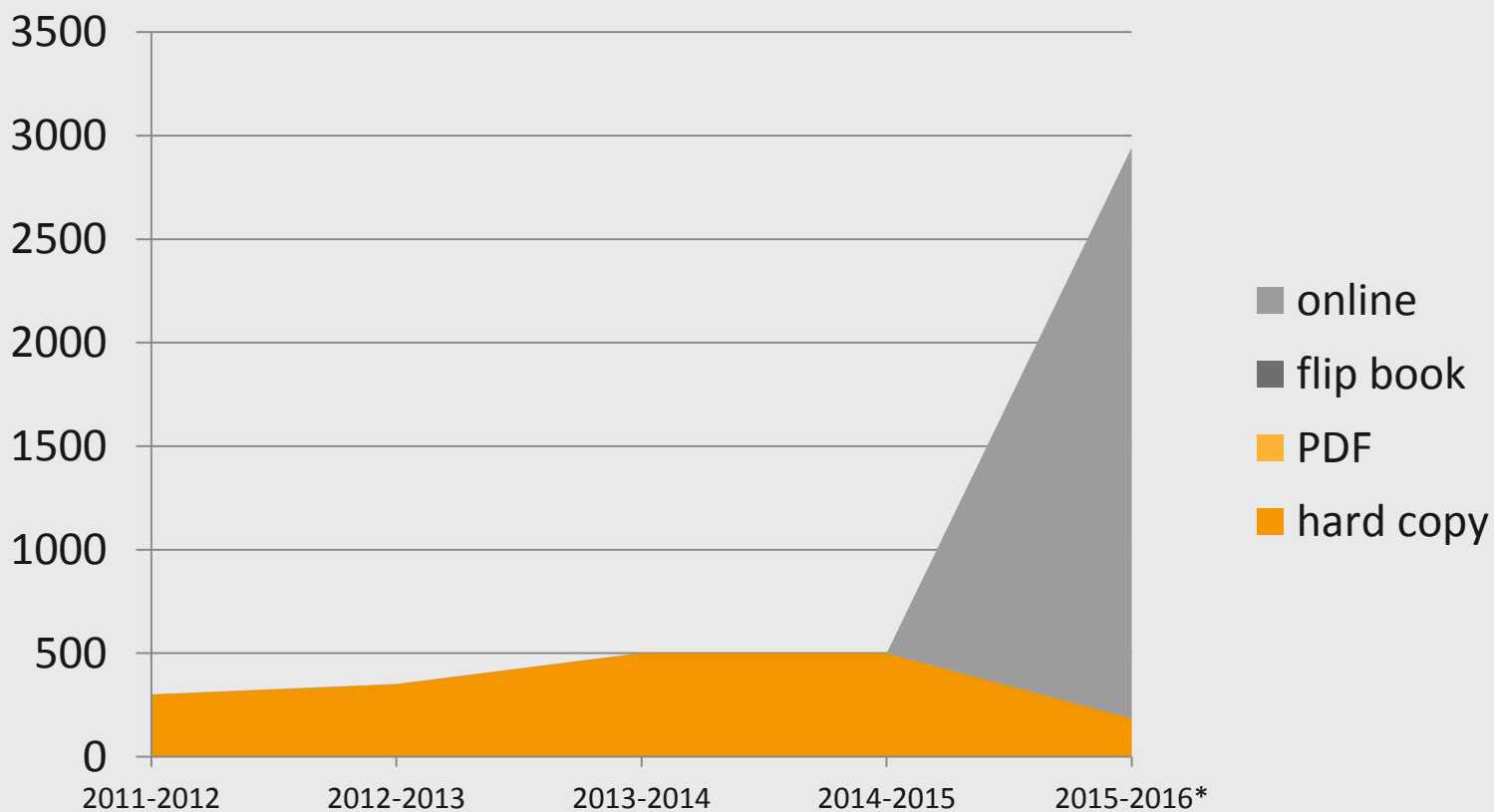
- ★ Выпуск только hardcopy, PDF и flipbook



- ★ **Задача:**

- ★ Единовременное раскрытие в формате PDF и онлайн версии (веб-сайт отчета)

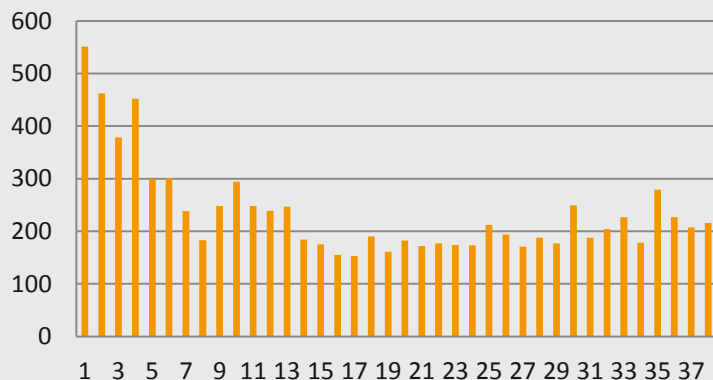
3. Дистрибуция годового отчета EVRAZ



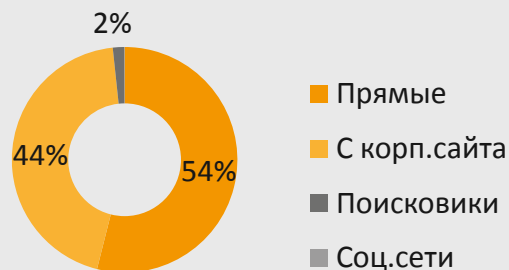
* Данные отчета сезона 2015-2016 даны за период с 15.03 по 14.05.2016 г.

3. KPI онлайн отчета*

Уникальные посетители



Источники



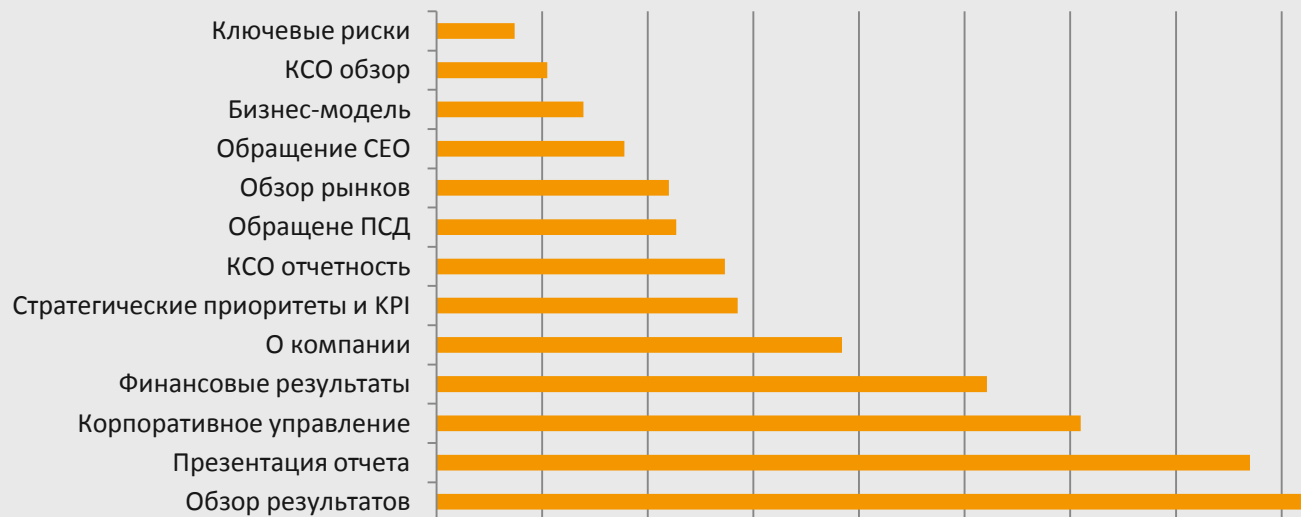
Главное

Аудитория
7 739 уник.

Отказы
<18 %

Ядро
>1400 уник.

Профиль предпочтений, уник.



Смартфоны

< 3% от аудитории
< 1,5 минут на сайте
0 % в ядре аудитории

Социальные сети

< 1% трафика
Низкая глубина
Высокий % отказа
0 % в ядре аудитории

* Данные даны за период с 15.03 по 1.12.2016 г.

3. Онлайн-отчет: Выводы

- ★ Первый опыт online отчета успешен
- ★ Сводная презентация результатов – отличное и эффективное решение
- ★ Пики востребованности отчета пришлись на 1-ю и 4-ю неделю после запуска (раскрытие и публикация производственных результатов)
- ★ Необходима работа по повышению эффективности на основе анализа поведения пользователей
- ★ Рекомендуется продвижение отчета в ЦА
- ★ Следующий отчет также не будет адаптирован под мобильные устройства
- ★ Социальные сети не являются эффективным инструментом продвижения отчета для компании

Международной признание

Выход отчета на новый качественный уровень раскрытия информации, демонстрации реализации стратегии, развития инвестиционной привлекательности, а также принципиальное улучшение коммуникаций со стейкхолдерами в отчете высоко оценен жюри российских и зарубежных конкурсов и рейтингов:



IR Society
Best Practice Awards

“Best Digital reporting – FTSE 250”
Winner



Corporate & Financial Awards

“Best Digital reporting – FTSE 250”
Highly commended



Report Watch

Рейтинг B+
Позиция 177
(рост на 166 пунктов)
Best practice in KPIs



Конкурс годовых отчетов Московской биржи

Лучший годовой отчет иностранной компании

Дальнейшие шаги

- ★ Дальнейшая проработка контента с акцентами на «Стратегический отчет» и «КСО».
- ★ Сдвиг сроков еще на 2 недели раньше.
- ★ Повышение эффективности онлайн версии на основе анализа результатов.



СПАСИБО
за внимание!

