

2020 год был уникальным для бизнеса СПАО «Ингосстрах» тем, что стал сплошным вызовом, прежде всего из-за неопределенности. Финансовый кризис и существенное изменение курса валют повлияли на параметры бизнеса тоже достаточно существенно.

Ограничения, введенные весной, отразились на всех процессах, причем, если историю с финансовыми кризисами и изменением курса валют компания уже проходила, то ситуация с ограничениями была абсолютно новой.

Для компании и для страхового бизнеса в целом сформировалась принципиально новая среда, в которой нужно было учиться существовать.

Перевод на удаленную работу большинства сотрудников, необходимость обеспечения оборудованием и налаживания коммуникаций отразились буквально на всем: и на практике ведения бизнеса и на взаимодействии подразделений между собой.

В полной мере это отразилось и на работе подразделения актуариев.

Что помогло справиться с ситуацией

К началу пандемии в компании уже была сформирована операционная среда для решения регулярных актуарных задач:

сокращение срока формирования официальной отчетности до 10 рабочих дней;

автоматизация получения исходных данных;

разработка и внедрение контрольных соотношений;

реализация технологических возможностей для удаленных коммуникаций.

Достичь этого можно было только серьезной оптимизацией процессов, и это стало предпосылкой того, что переход на удаленную работу практически не повлиял на решение регулярных задач..

Актуарии в офисе и на удаленной работе

Особенности актуарного подразделения компании в том, что оно достаточно большое. А большое количество сотрудников нуждается в системном «поставленном» управлении и сотрудниками, и процессами, и задачами, и распределением функций.

Что теряется при работе вне офиса и требует настройки?

Прежде всего, коммуникации как внутри подразделения, так и со всеми другими службами компании.

Например, отчетностью занимается больше 10 человек, которые работают одновременно и взаимодействуют друг с другом. Когда сотрудники разобщены, характер этих взаимодействий становится совсем другим.

Элементы контроля тоже должны быть другими — если в офисе достаточно было короткой беседы, чтобы понять статус поставленной задачи, то на удаленной работе с сотрудником надо связываться по телефону или по электронной почте, а на это уходит больше времени.

### Данные как аспект работы актуария

Данные — краеугольный камень актуарной работы. Здесь очень важен системный подход к данным, чтобы формировать оценки. Такой подход необходим при обработке, выгрузке, хранении и проверке информации.

Процесс подготовки данных был уже отрегулирован до пандемии. Но возник вопрос: надо ли их анализировать больше, чем обычно, и разрабатывать новые контрольные соотношения? Безусловно, данные стали другими в связи операционной турбулентностью в компании и уникальностью ситуации на рынке вообще.

При этом сложно было отделить потенциальные неточности данных от особенностей бизнеса.

По факту оказалось, что всплески данных были связаны именно с изменением практики бизнеса, а не переводом на удаленную работу актуариев.

Поэтому, если существует налаженный технологический процесс, его можно перевести на удаленный формат работы.

Ключевой момент — это доступ к выгруженным данным, особенно для задач которые являются регулярными и которые выполняются к сроку, например, отчетность.

Можно назвать историей успеха организацию этого процесса в компании «Ингосстрах», который включает:

доступ к данным через удаленный терминал;

размещение данных на общем ресурсе;

серьезные требования в выгружаемых форматах, которые усилили во время пандемии, например, внедрили дополнительные форматы внутри подразделения, чтобы исключить неправильные интерпретации;

отсутствие сбоев в доступе.

Как показал опыт, работа с данными может быть налажена при удаленном использовании. Причем глобальных изменений процессов не требуется, все решается технологиями.

Актуарные предположения

Когда актуарий делает оценки, ему надо понять, что он закладывает в те или иные модели, какую информацию он анализирует, какие выводы он делает.

Формирование актуарных предложений — это менее регулярные задачи, и тем сложнее оказалась эта работа в удаленном формате. Этому уделялось особое внимание, так как командная работа и обмен информацией приобрели свои особенности. Если сотрудники разобщены, может возникнуть асимметрия информации, поэтому здесь лучше работают небольшие группы.

Но, при этом возникает проблема доступа к выводам, которые уже сделал кто-то из команды. Например, данные по аварийности ОСАГО в апреле 2020 года были для всех одинаковые, но реализация их в актуарных методах разными актуариями оказались разной.

Это значит, что нужно учитывать особенности удаленной работы при формировании актуарных предположений и на первый план выходит создание процесса передачи информации от небольших рабочих групп команде и обратно.

### Процесс оценивания

Если процесс оценивания является индивидуальной работой, то нет разницы, где она происходит, в офисе или дома. А вот обсуждение и проверка результатов является процессом более сложным, тем более в онлайн формате. Даже если человек пользуется любыми мессенджерами, показывает коллегам экран компьютера, это, как оказалось, не становится полноценной заменой обсуждения в офисе.

Решением, которым хоть как-то нивелируется ситуация, стали новые значимые контрольные соотношения и числовой анализ.

Большое значение также приобрело сравнение результатов предыдущих периодов.

Сам процесс оценивания, распределения задач, время на саму оценку не потребовали глобальных изменений, и это подтвердило то, что наличие специализированного актуарного ПО является преимуществом.

### Нестандартные задачи

Нестандартные задачи — это самая сложная составляющая работы. Если регулярные задачи можно перевести в удаленный формат без особого ущерба, то нестандартные задачи требуют проведения исследования: оценки нестандартных сегментов бизнеса, разработки новых моделей, передачи знаний.

Одна из ключевых составляющих — коммуникация. Технические средства не заменяют реального обсуждения, поэтому возможны потери эффективности. Удаленный мозговой

штурм, например, имеет свои особенности и не так эффективен, как мозговой штурм в офисе. И не всегда задача однозначно интерпретируется, поскольку интерпретация и постановка задачи более оторвана от исполнителя.

Тем не менее, есть и положительный момент – в онлайн можно одновременно связать большое количество участников.

Изменения в процессах решения нестандартных сложных задач необходимы. Нужно искать новые подходы и уделять этим процессам особое внимание.

## Проекты

Несмотря на пандемию, у актуарного подразделения компании было много проектов.

Какие коррективы внес в эту работу удаленный формат?

Пришлось изменять планы проектов и графики выполнения в связи с тем, что увеличились сроки рассмотрения большого количества поставщиков и приемки работ, выполненных внешними подрядчиками. Эти взаимодействия потребовали оптимизации.

Обучение, если оно было необходимо, проводили удаленно и эффективность при этом заметно снижалась.

При горизонтальном взаимодействии между командами проектов сохранялся риск асимметрии передаваемой информации, поэтому более тщательно выстраивали процесс коммуникаций.

Если исследования (в актуарной части) проводились внешними провайдерами, особое

внимание надо было уделять постановке задачи, чтобы при удаленном взаимодействии избежать ошибок в интерпретации данных.

Все это, безусловно, привело к тому, что руководителям проектов необходимо было предпринимать больше усилий по управлению, перераспределению задач и контролю выполнения.

Какие проблемы принесла удаленная работа

Условия работы в офисе, в том числе технологическая оснащенность, значительно лучше (большие мониторы, возможность печати, места для совещаний и т.д.). Это способствует большей эффективности.

Тотальная удаленная работа препятствует полноценному отдыху сотрудников в отпусках – коллеги подключаются к обсуждениям через средства коммуникации.

Возрастает нагрузка на руководителей – возрастает количество встреч,