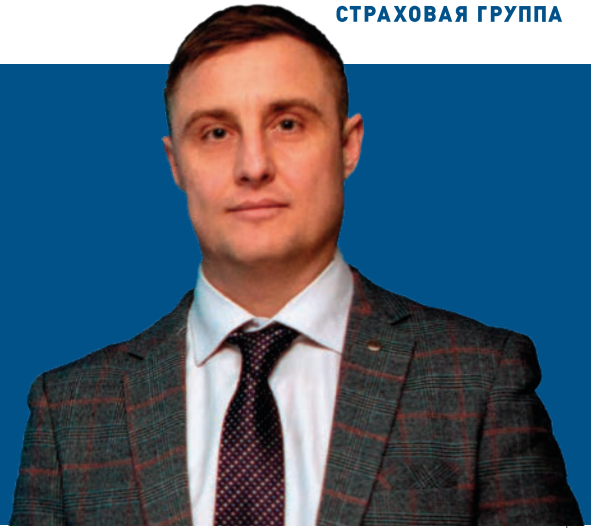


ОПЫТ СК «МАКС»

9 ШАГОВ

К СНИЖЕНИЮ УБЫТОЧНОСТИ

И ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА



Иван Попов

*Директор департамента
урегулирования убытков
по автотранспорту
СК «МАКС»*

Постоянное соблюдение баланса между интересами бизнеса и высоким уровнем удовлетворенности клиентов является задачей, с которой сталкивается любая страховая компания. В ее решении ключевое место отводится блоку урегулирования убытков. Он включает в себя комплекс сложных процедур, требующих реализации в условиях ограниченного времени, а также постоянной модернизации и оперативного реагирования на динамику страхового рынка в условиях жесткой конкуренции и усиления контроля со стороны надзорных органов. А что делать, если система вышла из равновесия, и необходимо в сжатые сроки добиться положительного финансового результата?

Ответ заключается в том, что страховой компании нужно одновременно снижать убыточность и повышать качество клиентского сервиса. На первый взгляд, достижение этих целей невозможно, поскольку они являются взаимоисключающими. Ведь наиболее весомой статьёй затрат являются страховые выплаты и расходы на ведение деятельности, при этом удовлетворенность клиента напрямую зависит от размера страхового возмещения. Парадокс? Парадокс, но кажущийся. Это наглядно демонстрирует опыт нашей компании, которой за год удалось принципиально изменить экономические показатели в ОСАГО.

С 2014 года «МАКС», как и многие страховщики, взял курс на централизацию процесса урегулирования убытков. Но для получения положительного результата в долгосрочной перспективе этого оказалось недостаточно. Изменения в законодательстве об ОСАГО, резкий рост мошенничества в целом ряде регионов, использование мошенниками Е-Гаранта для беспрепятственного страхования сомнительных

транспортных средств и ряд обстоятельств внутреннего характера привели к высокому росту убыточности портфеля компании и, как следствие, нерентабельности в самом массовом виде страхования.

С целью выявления этих самых внутренних причин высоких показателей убыточности мы провели целый ряд мероприятий, в том числе аудит бизнес-процессов урегулирования страховых событий, начиная от приема заявлений до ведения судебных процессов. При этом акцент был сделан непосредственно на структурные подразделения, которые стабильно демонстрировали отрицательный результат. Это позволило более рельефно выделить «болевы точки» и затем предметно воздействовать на них.

По итогам аудита и на основании анализа успешного опыта компании в предыдущие годы, под личным контролем генерального директора компании была разработана стратегия по оптимизации процесса урегулирования убытков, утверждены основные меры, реализация которых позволила радикально переломить ситуацию, и к концу 2021 года вывести убыточность в ОСАГО на среднерыночные показатели. Условно эту стратегию мы обозначили «шагами».

1. АУДИТ КАДРОВОГО СОСТАВА

Несмотря на централизацию процесса урегулирования убытков, часть функций, а именно прием документов и осмотр транспортных средств, выполняются сотрудниками филиалов. К ним же относятся и мероприятия по профилактике мошенничества. Проведенный аудит, а также постоянная аналитика результатов и показателей убыточности применительно к филиалу в целом и к каждому сотруднику, позволили выявить нарушения нормативных документов компании, формальное исполнение обязанностей. А иногда, чего греха таить, и умышленные действия со стороны отдельных специалистов и целых команд. В связи с этим было принято решение о смене неэффективных кадров. Кроме того, мы вовлекли директоров филиалов

в процесс урегулирования для обеспечения контроля за показателями подразделения и равномерной нагрузкой на сотрудников отдела урегулирования убытков.

2. ВНЕДРЕНИЕ ПОСТОЯННОГО МОНИТОРИНГА ПОКАЗАТЕЛЕЙ РУКОВОДСТВОМ КОМПАНИИ

Без наличия эффективного инструмента мониторинга ситуации в режиме онлайн с целью быстрого реагирования на любые отклонения невозможно принимать правильные управленческие решения. Поэтому для объективной оценки динамики показателей филиалов и осуществления контроля в компании была реализована автоматическая еженедельная отчетность. Сформированная аналитика доводится до сведения генерального директора, его заместителей, руководителей продающих подразделений и директоров филиалов. Показатели филиалов, достигших высоких результатов, либо демонстрирующих низкие показатели деятельности, становятся объектом публичного внимания внутри компании. Это создает дух здорового соперничества, а, главное, любая проблема, любое отклонение попадает под централизованный контроль: аутсайдерам рейтинга показателей ставятся конкретные задачи, контроль за исполнением которых осуществляется еженедельно.

Ежемесячно проводится анализ убыточности агентского портфеля. В случае выявления превышения уровня нормативных показателей, информация об «убыточных» агентах и потенциальных причинах убыточности выносится на обсуждение руководства компании и передается в службу безопасности для проведения проверки. Кроме того, организованы регулярные защиты показателей, достигнутых отделами урегулирования убытков филиалов с участием директоров филиалов и директоров департаментов продаж.

Данные мероприятия дают возможность руководству компании оперативно отслеживать малейшие изменения ключевых

показателей деятельности, а также позволяют работать командно и эффективно всем заинтересованным подразделениям на достижение четко поставленных целей.

3. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Качественное урегулирование убытков неразрывно связано с профессиональной подготовкой сотрудников. В АО «МАКС» внедрено регулярное обучение персонала при помощи вебинаров, на которых разбираются конкретные кейсы, часто допускаемые ошибки, изменения в законодательстве и бизнес-процессах компании, даются инструменты, которые позволяют влиять на уровень убыточности. Для грамотного ведения переговоров сотрудникам предоставлены скрипты и краткие инструкции.

Организованы систематические командировки представителей головного офиса в регионы для обеспечения наставничества и передачи передового опыта.

Компания организовала и оплатила профессиональное обучение сотрудников расчетного центра. Теперь каждый из них является дипломированным экспертом-техником.

4. УСИЛЕННАЯ БОРЬБА С ВНУТРЕННИМ СТРАХОВЫМ МОШЕННИЧЕСТВОМ

Не секрет, что высокая убыточность того или иного филиала обусловлена тем, что некоторые штатные сотрудники напрямую связаны с мошенническими группами.

Детальный анализ убытков в токсичных регионах позволил выявить мошенников, которые ежемесячно заявляли убытки по одним и тем же транспортным средствам. Некоторые заявители подавали до 40 обращений за год с совокупным размером страховых выплат до 9 млн руб. Специалисты Центра принятия решений следят за исполнением сотрудниками филиалов мероприятий, направленных на борьбу с мошенническими действиями, такими как своевременная передача убытков в Службу

безопасности для проведения проверки, организация трасологической экспертизы, проверка договоров купли-продажи, нотариальных доверенностей, договоров цессии.

За 2021 год в результате служебных расследований была проведена смена всех сотрудников пунктов урегулирования убытков во Владикавказе, Махачкале, Магасе и других региональных подразделениях, работавших против интересов АО «МАКС». В результате мы добились снижения выплат по ОСАГО в этих регионах с 277 млн руб. в 2020 году до 30 млн руб. в 2021 году. За два месяца 2022 года размер выплат составил 1 млн руб.

Каждый убыток, заявленный в АО «МАКС», проходит трехэтапную проверку на наличие признаков мошенничества: сотрудником отдела урегулирования убытков в момент приема и формирования комплекта документов, специалистом Расчетного центра при осуществлении расчета калькуляции и сотрудником Центра принятия решений в момент рассмотрения события и принятия решения об осуществлении выплаты.

По каждому доказанному факту мошенничества, выявленному по результатам трасологии или при получении документов от лица, якобы являющегося продавцом по договору купли-продажи, подтверждающих фальсификацию, компания передает материалы в правоохранительные органы.

Кроме того, контроль за качеством урегулирования убытков и минимизация возможности необоснованных выплат были достигнуты за счет отказа компании от деятельности по компенсационным выплатам — в сегменте, который характеризуется крайне высокой концентрацией мошеннических действий.

5. ОСТОРОЖНО, АУТСОРСИНГ!

Ранее в тех регионах, где нет структурных подразделений АО «МАКС», для обеспечения процесса взаимодействия с клиентами часть функций по урегулированию была передана на аутсорсинг.



Анализ страховых выплат по страховым событиям, в которых принимали участие внешние партнеры, продемонстрировал высокую токсичность убытков. Так, средняя выплата и частота обращений по договорам страхования, проданным в регионах присутствия партнеров, кратно превышали рыночные показатели. Например, пиковые показатели убыточности были зафиксированы в Северной Осетии, Дагестане, Ингушетии, где средняя выплата достигала 350 тыс. руб., а частота обращений — 70 % при рыночных показателях 87 тыс. руб. и 6 % соответственно.

Частичный и полный отказ от участия сторонних организаций в урегулировании в короткие сроки привел к снижению выплат. Интересный факт: после того, как мы отказались от сервиса по диагностике подушек безопасности, то количество страховых случаев, где фигурирует сработавшая подушка безопасности, волшебным образом сократилось в разы.

Практика по минимизации использования аутсорсинга была применена по всей компании. На сегодняшний день мы выработали систему собственного сопровождения и контроля процесса урегулирования убытков силами штатных сотрудников.

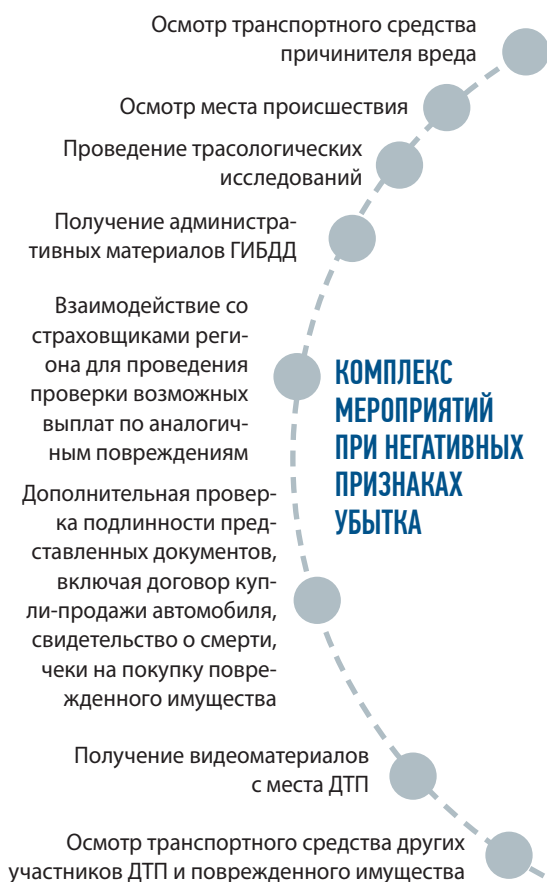
6. ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЙ ПРОЦЕСС УРЕГУЛИРОВАНИЯ УБЫТКОВ НА БАЗЕ ГОЛОВНОГО ОФИСА

Сотрудники Центра принятия решений головного офиса обеспечивают индивидуальное рассмотрение каждого убытка, уделяя особое внимание проверке полноты и качества документов, выявляя признаки мошенничества. Организовано полное сопровождение и координация действий сотрудников отделов урегулирования убытков филиалов специалистами Центра принятия решений.

Это позволяет следить за динамикой показателей деятельности и предотвращать допущение таких ошибок, как несвоевременное производство осмотра, выдача направления на ремонт на СТОА, находя-

щегося на удалении более 50 км от места ДТП или места проживания, не проведение повторных осмотров для фиксации скрытых повреждений и др. В целях усиления контроля за идентификацией имущественного интереса заявителей организован выборочный обзвон лиц, являющихся продавцами по договорам купли-продажи для проверки их легитимности. Проводится проверка подлинности нотариальных доверенностей при помощи официального сайта нотариальной палаты Российской Федерации.

Необходимо отметить, что большим помощником в централизации процессов урегулирования является информационная система компании, позволяющая в режиме онлайн отслеживать все без исключения процессы от приема заявления о страховом событии до вынесения судебных решений.



7. ПОЛНОЦЕННЫЕ РАССЛЕДОВАНИЯ ПО УБЫТКАМ С ПРИЗНАКАМИ МОШЕННИЧЕСКИХ ДЕЙСТВИЙ

Страховое мошенничество является корнем основных проблем высокой убыточности и доступности ОСАГО для населения, поскольку высокие страховые выплаты приводят к увеличению стоимости страхования. Следовательно, отсутствие последовательной борьбы с мошенничеством оказывало непосредственно влияние на удовлетворительность клиентов компании в целом, а высокие страховые тарифы вели к снижению клиентской базы.

В целях обеспечения доступности ОСАГО и предотвращения необоснованных выплат, борьбы с недобросовестными клиентами сотрудники компании проводят комплекс мероприятий в случае, если убыток обладает негативными признаками.

8. ПРОВЕРКА УБЫТКОВ, УРЕГУЛИРОВАННЫХ ДРУГИМИ СТРАХОВЩИКАМИ В ПОРЯДКЕ ПВУ

Компании удалось снизить убыточность ПВУ и минимизировать случаи фальсификации документов за счет внедрения организации осмотра транспортных средств причинителей вреда по убыткам входящего ПВУ.

После получения требования о предоставлении к осмотру ТС, при управлении которым транспортному средству потерпевшего был причинен вред, причинители вреда обращались в компанию с заявлением о непричастности к ДТП. На основании этих заявлений удается предотвращать необоснованные выплаты и затем инициировать обращения в полицию для привлечения заявителей к ответственности.

9. ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПОРЯДКА ФИКСАЦИИ ПОВРЕЖДЕНИЙ ТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ

В 2021 году компания реализовала проект фотофиксации повреждений транспортных средств в специально разра-

ботанном мобильном приложении одного из лидирующих поставщиков многофункциональных интернет-решений для автобизнеса.

Применение мобильного приложения при проведении осмотра транспортных средств позволяет исключить возможные искажения повреждений или использование повреждений, полученных иными транспортными средствами, в целях получения необоснованных страховых выплат. Мобильное приложение фиксирует дату и время проведения фотосъемки и автоматически импортирует фотоматериалы в информационную систему без возможности редактирования, удаления или добавления фотографий.

Помимо снижения рисков фальсификации повреждений, эффект этого нововведения также позволил снизить нагрузку на сотрудников и сократить срок урегулирования убытка, что положительно сказалось на удовлетворенности клиентов качеством оказанных страховых услуг.

Хочется отметить, что наш успешный опыт не дает ни малейшего повода, чтобы почивать на лаврах. Главной задачей остается удержание достигнутых результатов и дальнейшее совершенствование внутренних бизнес-процессов.

Рыночные реалии не позволяют останавливаться на достигнутом. Ведь сегодня, как никогда, от страховщиков для обеспечения развития бизнеса требуется оперативная реакция на происходящие события. При этом эффект может быть достигнут исключительно при наличии высокопрофессиональной команды, объединенной пониманием общих целей и задач.

Именно поэтому такое внимание в компании уделяется качественному отбору персонала на стадии приема, практически ежедневной учебе сотрудников, использованию материальной и нематериальной мотивации.