

# Системный подход к работе с задолженностью в сфере ЖКХ



Р.О.С.ДОЛГ



## **Андрей Железнов**

Генеральный директор  
Агентства «Р.О.С.ДОЛГ»

## **Опыт:**

- 7 лет в энергетической отрасли
- В сфере работы с задолженностью с 2015 года
- Осуществил трансформацию классического коллекторского агентства, работавшего с банковскими долгами, в организацию, специализирующуюся исключительно на коммунальных долгах

# Почему мы?

**1**

Компания **№1** в сфере урегулирования долгов ЖКХ

**2**

Более **7 лет** специализируемся на работе с долгами за коммунальные услуги

**3**

В работе **800 000** должников с общей суммой долга **14 млрд рублей**

**4**

Работаем в **40 регионах** России

**5**

Ежегодно собираем для наших клиентов **более 2 млрд рублей**

**6**

**Автоматизация бизнес-процессов** позволяет работать с любым количеством долгов **без потери качества**

# Давайте знакомиться!

- Какие регионы вы представляете?
- В каких компаниях работаете?



# Для участников вебинара **ПОДАРОК**



**Скидки** на услуги Агентства или  
высокотехнологичные **девайсы**





# Примеры реализуемых проектов

# Характеристики долговых портфелей



минимум

максимум

**20** млн руб.



Объем портфеля



**190** млн руб.

**5 000** руб.



Средний долг



**135 000** руб.

**0**%



Стартовая телефонизация



**55**%

## Низкий уровень платежной дисциплины

**5**%



Отношение платежей к начислениям  
(за 12 месяцев до старта проекта)



**11**%

**58**%



Доля должников без платежей  
(за 12 месяцев до старта проекта)



**91**%

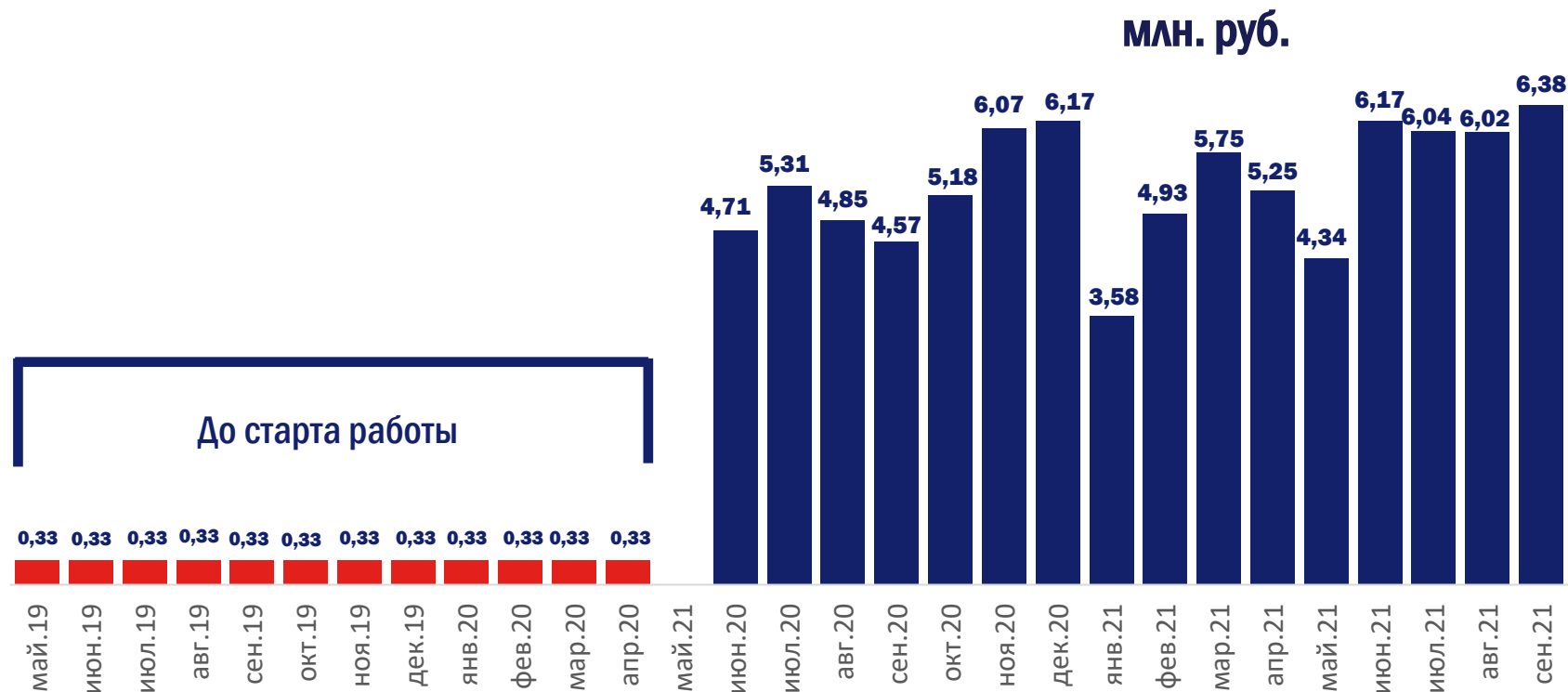
# Рост сборов в 16 раз



# ЭЛЕКТРОЭНЕРГИЯ

## Результаты:

- Взрывное улучшение платежной дисциплины абонентов в первый месяц работы
- Средний рост сборов по долговому портфелю - более чем в 16 раз
- За 15 месяцев собрано более 85 млн. рублей (45% от портфеля)
- 3 198 должников (23%) полностью погасили задолженность





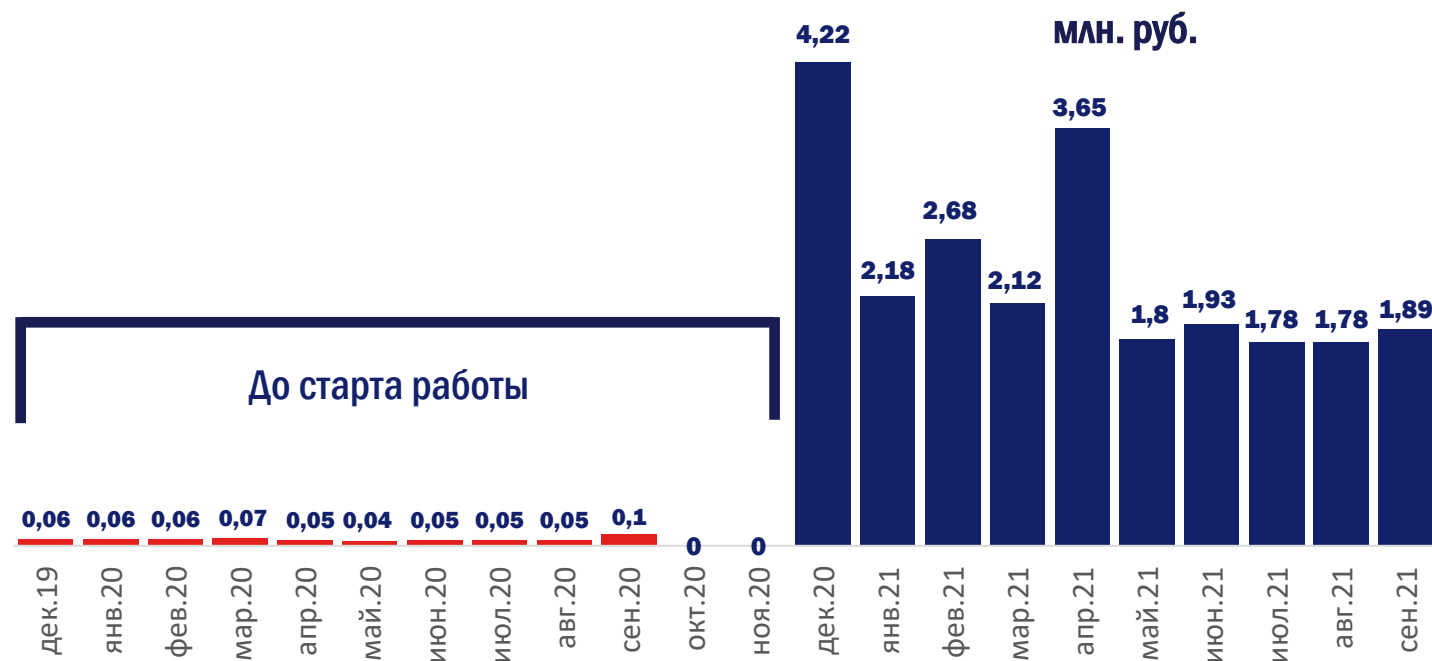
# Рост сборов в 48 раз



# ВОДОСНАБЖЕНИЕ

## Результаты:

- Взрывное улучшение платежной дисциплины абонентов в первый месяц работы
- Средний рост сборов по долговому портфелю – более чем в 48 раз
- За 10 месяцев собрано более 24 млн. рублей (69% от портфеля)
- 1450 должников (28%) полностью погасили задолженность



# Рост сборов в 7 раз



# ОБРАЩЕНИЕ С ТКО

## Результаты:

- Улучшение платежной дисциплины абонентов в первый месяц работы
- Средний рост сборов по долговому портфелю - более чем в 7 раз
- За 10 месяцев собрано более 7 млн. рублей (41% от портфеля)
- 1 013 должников (22%) полностью погасили задолженность



# Рост сборов в 8 раз



# ТЕПЛОВАЯ ЭНЕРГИЯ

## Результаты:

- Взрывное улучшение платежной дисциплины абонентов в первый месяц работы
- Средний рост сборов по долговому портфелю - более чем в 8 раз
- За 6 месяцев собрано более 34 млн. рублей (19% от портфеля)
- 735 должников (10%) полностью погасили задолженность



# Что характеризует все наши проекты?



Работаем с «тяжелыми» должниками



Показываем рост сборов в первый же месяц

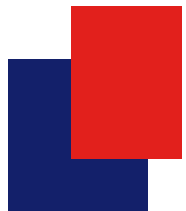


Увеличиваем поступления в среднем в 10 раз и на длительном горизонте



Гарантируем результат при полном отсутствии информации о должнике

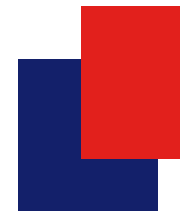
# Основные стадии работы с задолженностью



Досудебное  
урегулирование



Судебный  
процесс




Сопровождение  
исполнения  
судебных решений

# Вопрос участникам!

- Какие методы вы используете при работе с долгами?





**Досудебное урегулирование  
задолженности:  
технологические решения**

# Суть досудебного урегулирования

Массированно  
воздействуем на должника



Создаем психологический  
дискомфорт



Стимулируем к оплате





# **Поиск контактов**

## **первый этап работы с долговым портфелем**

**1**

Имеем доступ к десяткам различных информационных баз

**2**

Ищем:

- Телефоны
- Адреса электронной почты

**3**

Находим до 80% недостающих контактов

# Выверенные стратегии работы и автоматизация процесса



- Стратегии работы с различными категориями должников, созданные на основе многолетнего опыта и накопленной статистики
- Автоматизированный контроль реализации стратегий программными средствами
- Полная автоматизация процесса



# Обучение персонала



Разработанные агентством авторские программы по тематике «Эффективная работа с долгами в сфере ЖКХ»



Бизнес-тренер с международной сертификацией и опытом работы в сфере ЖКХ более 3 лет



Собственная платформа дистанционного обучения (база знаний, обучающие курсы и мастер-классы)



Тренинги в офлайн и онлайн формате для новичков и опытных сотрудников

# Досудебное урегулирование: ключевые факторы II

## высокой результативности



Поиск  
контактов



Эффективные  
стратегии  
работы



Автоматизация  
процесса



Квалифицированный  
персонал

# Технический коллекшен

Автоматизированная работа с долгами  
с минимальным участием персонала

Основные инструменты:

- Звонки с использованием автоинформатора
- Рассылка сообщений в Viber/Whats Up
- Рассылка SMS сообщений

# Вопрос участникам!

- **Используете ли вы в работе технический комлекшн?**
- **Какие инструменты применяете?**



# Пример использования технического комплекса для урегулирования коммунальных долгов



## Характеристики долгового портфеля:

- Объем портфеля – 102 млн. рублей
- Количество должников – 36 260 чел.
- Средняя сумма долга – 2 800 рублей
- Среднемесячные платежи до старта работы – 146 000 руб. (0,14% от объема портфеля)



Старт работы: 4 квартал 2020 года



Срок работы с портфелем: 4 месяца

# Подготовка к реализации

## Поиск контактов

### ■ Телефонизация

- ✓ до поиска контактов - 3%
- ✓ после поиска контактов – 100%

## Разработка текстов сообщений для всех инструментов

### Пример сообщения:

ООО «Агентство Р.О.С.ДОЛГ» вправе осуществлять выездное взаимодействие с Вами и членами Вашей семьи – солидарными должниками до полного погашения долга. Для отмены выезда оплатите долг перед ООО «XXXXXXX» (тел. XXXXXXXXX) и позвоните в ООО «Агентство Р.О.С.ДОЛГ» (тел. 88005058795)



# Необходимые условия успешной реализации проекта

## Подготовка операторов контакт-центра

- ✓ Скрипты переговоров
- ✓ Обучение технике работы с долгами в сфере ЖКХ

## Разработка стратегии использования инструментов

- ✓ Массированное воздействие на должников
- ✓ Последовательное применение инструментов с оптимальной интенсивностью

# Ход реализации проекта

Инструменты	Кол-во действий	
	Всего	В месяц
IVR	1 450 684	362 671
SMS	21 077	5 269
Messenger	65 988	16 497
Итого	1 537 749	384 437
На 1 должника	42	11

## Входящие звонки

- Кол-во звонков **41 210**
- Кол-во должников с входящими звонками **18 555 (51%)**

# Итоги реализации проекта

- Рост сборов в 35 раз
- Поступления за 4 месяца – 20,4 млн руб. (20% от объема портфеля)
- Кол-во должников, сделавших платеж – 8 064 (22%)
- Кол-во должников, полностью погасивших долг – 4 534 (12%)



# Основные выводы



Технический коллекшн – эффективный инструмент



Важные условия успешного применения:

- Высокое качество контактов
- Подготовка операторов контакт-центра
- Выверенная стратегия использования инструментов



# Организация судебного конвейера

# Этапы судебного процесса

- Сбор информации и документов
- Подготовка и направление в суд комплектов документов
- Мониторинг и контроль судебного процесса
- Сопровождение исполнения судебных решений

# Сбор информации и документов

- Массовое получение выписок из ЕГРН
- Поиск информации о дате рождения и идентификаторе должника
- Автоматизированное определение подсудности
- Массовая оплата государственной пошлины
- Помощь клиенту в автоматизации формирования расчета задолженности

# Подготовка и направление в суд комплекта документов

- Сборка заявлений программными средствами
- Роботизированное формирование судебных досье
- Включение в комплект документов проекта судебного приказа
- Контроль доставки в суды корреспонденции с помощью трекинговых номеров



# Мониторинг и контроль судебного процесса



Роботизированный сбор информации о статусе рассмотрения заявлений с веб-сайтов судов



Автоматизированное формирование и направление в суды запросов о ходе рассмотрения заявлений



Целевой показатель – получение **100%** судебных приказов в течение **90 дней**

# Создание судебного конвейера: ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ



Производительность увеличена до 50 000 дел в месяц



Минимизированы трудозатраты Агентства и клиента



Автоматизирован контроль всех этапов работ



Сокращены сроки реализации проекта



**Сопровождение исполнения  
судебных решений:  
автоматизация работы с ФССП**

# Вопрос участникам!

- Как вы сопровождаете исполнительные производства?
- Какие участки процесса автоматизированы?



# Основные задачи при работе с ФССП



## Отправная точка

- Перечень мероприятий, осуществляемых приставом, прост и понятен
- Все приставы перегружены



## Основные задачи

- Простимулировать пристава сделать акцент на ИП, которые мы сопровождаем
- Проконтролировать ход и качество осуществляемых мероприятий
- Минимизировать трудовые и финансовые затраты на сопровождение ИП

# Возбуждение ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПРОИЗВОДСТВ



Сборка заявлений о возбуждении ИП  
программными средствами



Контроль доставки в ФССП корреспонденции с  
помощью трекинг-номеров



Роботизированный сбор информации с веб-сайта  
ФССП о возбужденных ИП

# Взаимодействие с ФССП



## Портал государственных услуг

- Автоматизированное формирование и направление массовых запросов через ЕПГУ
- Автоматизированный контроль получения ответов в установленные сроки
- Выгрузка ответов единым массивом

## Телефон

Платформа контакт-центра



автоматизированный обзвон

Коллекторская платформа «Контакт»



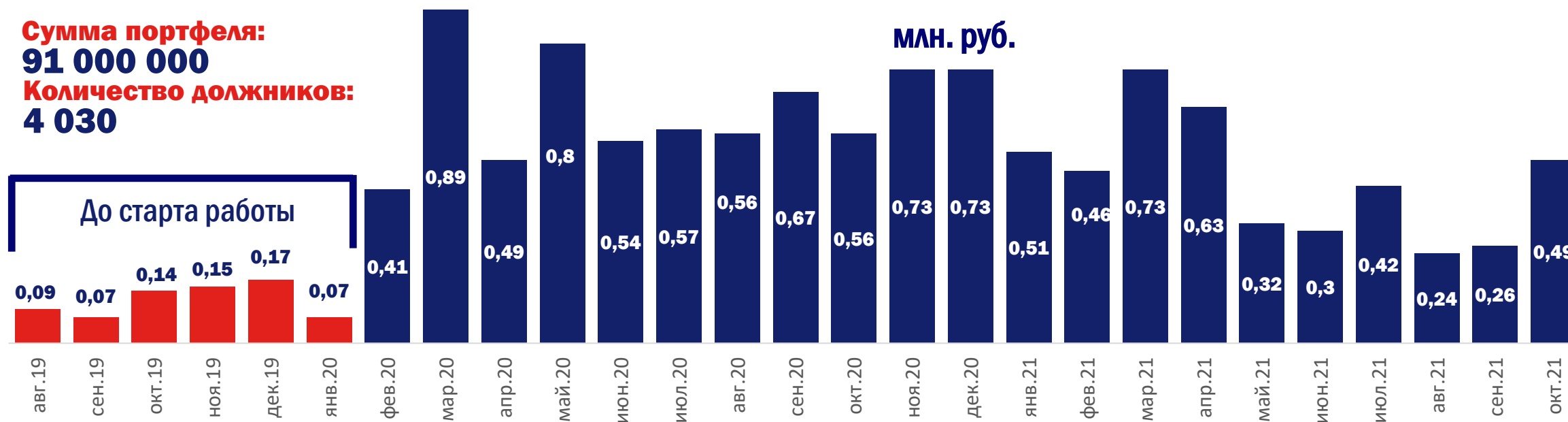
всплывающая карточка с информацией о приставе и исполнительных производствах

**Рост сборов  
в 6 раз**



# Сопровождение ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПРОИЗВОДСТВ

**Сумма портфеля:  
91 000 000**  
**Количество должников:  
4 030**



**ОТСУТСТВИЕ НЕУСПЕШНЫХ ПРОЕКТОВ ПОЗВОЛЯЕТ НАМ ГАРАНТИРОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТ!**



# Потоковое дистанционное взаимодействие с ФССП



Активизирует работу приставов



Обеспечивает рост поступлений от ФССП



Не приводит к ухудшению отношений с представителями службы



Способствует формированию актуальной базы данных о судебных решениях и исполнительных производствах



# Поиск и верификация информации

# Сервис **ЕГРН**

## Исходные данные:

- адрес поставки коммунального ресурса/оказания услуги

## В каких случаях используется:

- для верификации информации о собственнике и характеристиках объекта недвижимости
- для формирования судебного досье

## Результат:

- Выписка из ЕГРН
- Отчет, содержащий следующую информацию:
  - Кадастровый номер объекта недвижимости
  - Площадь объекта недвижимости
  - ФИО собственника
  - Вид и доля собственности
  - Основание и дата перехода права собственности

# Сервис **БКИ**

## Исходные данные:

- адрес поставки коммунального ресурса/оказания услуги
- ФИО абонента

## В каких случаях используется:

- Для формирования заявлений о вынесении судебного приказа

## Результат:

- Дата рождения абонента
- Серия и номер паспорта абонента
- Дата выдачи паспорта абонента

# Сервис ФССП

## Исходные данные:

- ФИО абонента
- Дата рождения абонента
- Номер исполнительного документа

## В каких случаях используется:

- для автоматизации процесса сопровождения исполнительных производств

## Результат:

- Исполнительное производство (номер, дата возбуждения)
- Реквизиты исполнительного документа
- Отдел судебных приставов (наименование, адрес)
- Судебный пристав-исполнитель (ФИО, телефон)
- Сумма непогашенной задолженности
- Дата окончания или прекращения ИП
- Причина окончания или прекращения ИП

# Эффективность и стоимость поисковых сервисов

**80%**  
ЕГРН

**55%**  
БКИ

**100%**  
ФССП

Стоимость – **25 руб.** за положительный результат



**Внешний подрядчик  
по работе с долгами:  
за и против**

# Вопрос участникам!

- Привлекаете ли вы подрядчиков для работы с долгами?
- Если да, то какие задачи они решают?





# Жилищный кодекс РФ

## Часть 18 статьи 155 ЖК РФ

Управляющая организация ... ресурсоснабжающая организация ... **не вправе уступать право (требование)** по возврату просроченной задолженности по внесению платы за жилое помещение и коммунальные услуги третьим лицам, в том числе кредитным организациям или лицам, осуществляющим деятельность по возврату просроченной задолженности физических лиц.

## Письмо Минстроя РФ от 14 октября 2020 г. № 41140-ОЛ/04

Жилищное законодательство **не лишает ресурсоснабжающую организацию права привлекать третьих лиц** для совершения юридических и фактических действий по взысканию задолженности за оказанные коммунальные услуги и **не запрещает правовые конструкции, в том числе агентские договоры, направленные на сбор денежных средств**, при которых ресурсоснабжающая организация не выбывает из правоотношений. Круг лиц, с которыми ресурсоснабжающая организация вправе заключать такие договоры, также не ограничен.

# Законопроект № 911636-7

Формулировка части 18 статьи 155 в случае принятия закона в текущей редакции:

Управляющая организация, товарищество собственников жилья ... ресурсоснабжающая организация, региональный оператор по обращению с твердыми коммунальными отходами ... **не вправе ... заключать с лицами, осуществляющими деятельность по возврату просроченной задолженности физических лиц ... договоры, направленные на возврат просроченной задолженности** по внесению платы за жилое помещение и коммунальные услуги ...



## Итоги рассмотрения законопроекта в Совете Федерации 29 ноября 2021 года

Выдержка из письма, направленного в Государственную Думу 15 декабря 2021 года:

Комитет Совета Федерации по экономической политике полагает необходимым **доработать законопроект, предусмотрев иные механизмы обеспечения защиты прав граждан** в сфере жилищно-коммунального хозяйства, отличные от механизмов, предложенных Законопроектом.



**19 мая 2021 года  
законопроект  
прошел первое  
чтение в  
Государственной  
Думе**

# Федеральный закон №152 – ФЗ «О персональных данных»

## п.1 ч.1 ст.6 Федерального закона №152 – ФЗ

Обработка персональных данных осуществляется **с согласия субъекта персональных данных** на обработку его персональных данных.

**Решение Октябрьского районного суда г. Томска от 06.06.2019 по делу № 2-1102/2019**

**Решение Подпорожского городского суда Ленинградской области от 14.12.2020 по делу № 2-335/2020**

Следующая совокупность сведений:

- номер лицевого счета
- адрес поставки коммунальных услуг/коммунальных ресурсов
- телефонный номер
- размер задолженности

**персональными данными** не являются, т.к. не позволяют точно определить субъекта персональных данных.

# Опрос клиентов Агентства

## Участники опроса:

- Топ-менеджеры
- Руководители подразделений
- Специалисты

## Вопросы:

- Какие результаты от сотрудничества с внешним подрядчиком Вы ожидаете?
- Какие риски при сотрудничестве с внешним подрядчиком Вы видите?



# Какие результаты от сотрудничества с внешним подрядчиком вы ожидаете

## Популярные ответы:

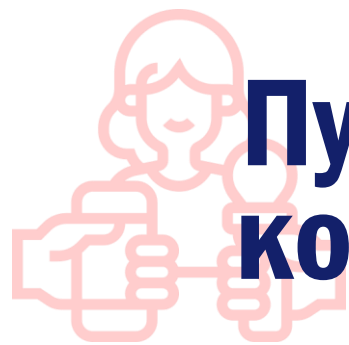
- Улучшение платежной дисциплины по проблемной категории должников
- Снижение количества абонентов, по которым требуется подача заявлений о вынесении судебного приказа
- Дисциплинирующий эффект для всей базы абонентов
- Рост числа обращений клиентов и связанная с этим «чистка» и наполнение базы абонентов



# Какие риски вы видите при сотрудничестве с внешним подрядчиком

## Популярные ответы:

- Рост жалоб и обращений со стороны должников
- Претензии со стороны государственных контролирующих органов
- Негативные публикации о компании в СМИ
- Репутационные риски для компании



## Публикации в СМИ о деятельности коллекторов в сфере ЖКХ

**337**

в 2020 году

**225**

в 2021 году

# Обращения государственных контролирующих органов в Агентство

Государственный орган	2020 год	2021 год
Роскомнадзор	100	58
ФССП	164	154
МВД	20	35
Прокуратура	8	13
<b>ИТОГО</b>	<b>292</b>	<b>260</b>
Доля должников с обращениями	0,07%	0,04%
Случаи привлечения Агентства к ответственности за нарушение законодательства	0	0



# Внешний подрядчик: основные выводы



Законодательных  
ограничений нет



При выборе  
профессиональной компании

- *репутационные риски  
минимальны*
- *оплата только за результат*



Решаемые внешним  
подрядчиком задачи:

- *работа с «тяжелыми» долгами*
- *снятие временной пиковой  
нагрузки на подразделение*



**Чем можем  
быть  
полезны?**

**1**

## **Услуги по урегулированию задолженности**


- ✓ Досудебное урегулирование
- ✓ Судебный конвейер
- ✓ Сопровождение исполнения судебных решений
- ✓ Комплексное урегулирование (все стадии)

**2**

## **Обучение персонала**

**3**

## **Массовый поиск и верификация информации**



# Ответы на вопросы



**Спасибо  
за внимание!**

**Андрей Железнов**

**Генеральный директор  
ООО «Агентство Р.О.С.долг»**

[rosdolg.com](http://rosdolg.com)

**8-985-760-56-18**  
[a.zheleznov@rosdolg.com](mailto:a.zheleznov@rosdolg.com)

---