

LEESWIJZER PROCESSENBOEK MET UITWERKING INCASSO

VERSIE NOVEMBER 2020

vereniging van
woningcorporaties



INHOUD

1	INLEIDING	4
	1.1 DOELEN	4
	1.2 PROCESVERANTWOORDING, BEHEER	4
2	LEESWIJZER	5
	2.1 ONDERDELEN REFERENTIEPROCES	5
	2.1.1 PROCESBESCHRIJVING	6
	2.1.2 STURINGSVARIABLEN / KPI's	7
	2.1.3 RISICO'S	7
	2.1.4 INFORMATIEOBJECTEN	8
3	UITWERKING INCASSO	9
	3.1 PRODUCTEN	9
	3.2 VERANTWOORDING	9
	BIJLAGE A: PROCESPLAAT INCASSO	10/11
	BIJLAGE B: BESCHRIJVING PROCESSTAPPEN INCASSO	12
	A.1.1. PROCESSTAP (TOEPASSEN KLANTSEGMENTATIE)	13
	A.1.2. PROCESSTAP (PRE-NOTIFICEREN)	13
	A.2.1. PROCESSTAP (HERINNEREN/ AANMANEN)	14
	A.2.2. PROCESSTAP (UITVOEREN BELRONDE)	14
	A.2.3. PROCESSTAP (UITVOEREN HUISBEZOEK)	15
	A.2.4. PROCESSTAP (OPSTELLEN EN VERSTUREN WIK BRIEF)	15
	A.2.5. PROCESSTAP (OVERDRAGEN DEURWAARDER)	15
	A.3.1. PROCESSTAP (AFSPRAAK MET KLANT)	16
	A.3.2. PROCESSTAP (OVEREENKOMEN BETALINGSREGELING)	16
	A.3.3. PROCESSTAP (REGISTREREN BETALINGSREGELING)	16
	A.3.4. PROCESSTAP (BEVESTIGEN BETALINGSREGELING)	16
	A.4.1. PROCESSTAP (BEWAKEN UITZONDERINGEN: WSNP (3-5 JR) MSNP, GKB FAILLISSEMENT, AFWIKKELEN ERFENIS)	17
	B.1.1. PROCESSTAP (IN GEBREKE STELLEN/ SOMMEREN DOOR DEURWAARDER)	18
	B.2.1. PROCESSTAP (REDIGEREN DAGVAARDING)	18
	B.2.2. PROCESSTAP (VONNIS HALEN)	19
	B.2.3. PROCESSTAP (AANZEGGEN ONTRUIMING DEURWAARDER)	19
	B.2.4. PROCESSTAP (MELDEN AANGEZEGDE ONTRUIMING BIJ GEMEENTE)	19
	B.2.5. PROCESSTAP (ONTRUIMEN DOOR DEURWAARDER)	19
	B.2.6. PROCESSTAP (INVORDEREN DOOR DEURWAARDER)	20
	C.1.1. PROCESSTAP (BEWAKEN BETALINGSREGELING)	20
	Overige opmerkingen bij de procesuitwerking Incasso	20
	BIJLAGE C: STURINGSVARIABLE/ KPI DEFINITIES INCASSO	21
	BIJLAGE D: RISICOANALYSE INCASSO	23

1 INLEIDING

Aedes en CorpoNet hebben het initiatief genomen om referentieprocessen voor de corporatiebranche op te tekenen in een Processenboek. Dit document bevat de leeswijzer bij het processenboek.

Er is gekozen voor een aanpak waarbij in eerste instantie één proces (Incasso) is uitgewerkt. De redenen hiervoor zijn:

- Het Incassoproces wordt gebruikt als illustratie om de onderdelen van een uitgewerkt referentieproces toe te lichten.
- De wijze van uitwerking kon zo worden getoetst op bruikbaarheid door een review op structuur en inhoud.
- Door eerst één proces uit te werken kon ervaring worden opgedaan met het proces en het betrekken van belanghouders. Deze ervaringen zijn bruikbaar bij het (versneld) uitwerken van overige processen.

Aedes heeft de ambitie om meer processen op vergelijkbare wijze uit te werken. Hiervoor wordt het bestaande CORA-procesmodel als vertrekpunt genomen¹. Deze leeswijzer wordt als document uitgebracht. Vanwege de beheerbaarheid zullen vervolguutwerkingen waarschijnlijk in een digitale omgeving worden uitgebracht.

1.1 DOELEN

De doelen van het processenboek zijn:

- Verbeteren kwaliteit dienstverlening en verlagen kosten dienstverlening.
- Inspireren en faciliteren hergebruik van procesoptimalisaties.
- Eenduidige meting, sturing en verantwoording van processen met referentie-KPI's.
- Verbeteren datakwaliteit en ondersteuning benchmarking en -learning.
- Ondersteunen bij de administratieve organisatie en voldoen aan compliance vereisten.
- Ondersteunen risicomanagement.
- Vereenvoudigen automatiseren van corporatieprocessen.
- Leveren input (informatieobjecten) voor ontwikkeling van standaard koppelvlakken.

Figuur 1 Doelstellingen van het processenboek



1.2 PROCESVERANTWOORDING, BEHEER

Voor het opstellen van referentieprocessen worden werkgroepen geformeerd vanuit woningcorporaties, corporatiesamenwerkingsverbanden, Aedes en CorpoNet, inclusief CORA/VERA specialisten. Deze groep van domein- en proces-experts werkt de processen uit, volgens een eenduidig formaat. Aedes en CorpoNet organiseren vervolgens een review- en verbeterslag in samenwerking met woningcorporaties uit de achterban. De corporatie-experts zijn verantwoordelijk voor het resultaat en de acceptatie ervan. Daarna wordt het referentieproces gepubliceerd en toegevoegd aan CORA4.0.

Het beheer van de CORA4.0 referentieprocessen vindt plaats binnen de bestaande CORA werkgroepen. Bezoekers aan de CORA4.0 website kunnen eventuele input en feedback achterlaten op de betreffende wiki pagina om het referentieproces te actualiseren en te verbeteren.

¹ <https://corponet.nl/producten/cora/>

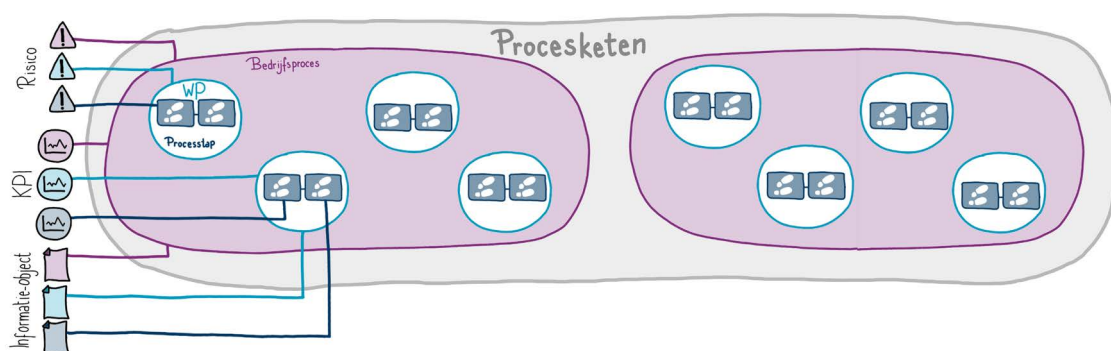
2 LEESWIJZER

De uitwerking van een referentieproces bestaat standaard uit vier onderdelen:

1. Procesbeschrijving, bestaande uit procesketen, bedrijfsprocessen, werkprocessen en processtappen
2. Sturingsvariabelen
3. Risico's
4. Informatieobjecten

Deze onderdelen worden in de volgende paragrafen nader toegelicht. Onderstaande figuur toont de samenhang tussen de onderdelen.

Figuur 2 Schematische weergave van niveaus in de procesbeschrijvingen



2.1 ONDERDELEN REFERENTIEPROCES

In de toelichting hieronder worden de volgende begrippen gehanteerd:

- Een bedrijfsproces is een geordende reeks werkprocessen die onder verantwoordelijkheid van één organisatie wordt uitgevoerd met als doel een dienst te leveren aan een afnemer.
- Een werkproces is een geordende reeks processtappen die onder verantwoordelijkheid van een enkele bedrijfsfunctie uitgevoerd wordt.
- Een processtap is een geordende reeks handelingen die een afgebakende bijdrage levert aan de uitvoering van een werkproces.
- Een handeling is een enkelvoudige toewijsbare activiteit die bijdraagt aan de uitvoering van een processtap.
- Een procesketen is een verzameling logisch bij elkaar horende bedrijfsprocessen.
- Voor bovengenoemde begrippen is aansluiting gezocht bij CORA 4.0. De uitgebreidere definities van deze begrippen zijn terug te vinden in de CORA wiki ²

Een referentieproces geeft een 'gemiddelde' procesketen over woningcorporaties weer. In een referentieproces worden van de niveaus bedrijfsproces, werkproces en processtap de meest toegepaste invulling bij corporaties beschreven. Handelingen maken geen deel uit van referentieprocessen omdat deze vaak (te) corporatie-specifiek zijn.

² Definities CORA zijn te vinden in de CORA WIKI: (https://www.wikixl.nl/wiki/cora/index.php/Kennismodel_CORA).

2.1.1 PROCESBESCHRIJVING



De beschrijving van een procesketen kent de volgende kenmerken:

- Het proces is opgetekend in een procesdiagram. Voor het procesdiagram wordt de standaard BPMN (Business Proces Model and Notation) gebruikt. Het procesdiagram voor de procesketen Incasso is opgenomen als Bijlage A.
- Het betreft een referentieproces, waarbij de belangrijkste en meest voorkomende bedrijfsprocessen, werkprocessen en processtappen binnen een procesketen zijn opgetekend door procesexperts uit de corporatiebranche.
- Er worden werkwoorden gebruikt voor het beschrijven van processtappen.
- Voor elke processtap wordt een beknopte beschrijving gegeven. De uitwerking voor de procesketen Incasso is opgenomen in Bijlage B. De nummers van de processtappen vanuit de procesplaat corresponderen met de codering in deze bijlage. Bij de beknopte omschrijving van de processtappen is ook de input en de output per proces en processtap opgenomen.
- Werkprocessen zijn met een kader omlijnd
- Indien er pijltjes tussen processtappen staan, impliceert dit volgordeelijkheid. Ontbreken deze, dan impliceert dit geen noodzakelijke volgordeelijkheid. Dit kan ook betekenen dat deze stappen meerdere malen en op verschillende momenten kunnen voorkomen binnen het werkproces of dat bepaalde processtappen kunnen worden overgeslagen.
- De uitgetekende procesketen moet bewerkbaar zijn voor woningcorporaties. Er is (vooralsnog) gekozen voor Microsoft Visio als modelleertool omdat dit veel wordt gebruikt bij woningcorporaties en het outputformaat kan worden geïntegreerd met enkele procesmodelleringstools.
- Ieder procesdiagram bevat bovenaan een beschrijving van de volgende items:
 - Niveaus kritische prestatie-indicatoren (KPI's), risico's en informatieproducten: bedrijfsproces – werkproces – processtap.
 - Producten en diensten: Product – Dienst – Bedrijfsservice omschrijving conform CORA4.0.
 - Bedrijfsfunctie: omschrijving conform CORA4.0.
 - Uitvoerende rollen: stakeholders die direct bij de procesuitvoering zijn betrokken.
 - Stakeholders: stakeholders die indirect bij de procesuitvoering zijn betrokken.
 - Informatisering: beschrijving inzage en -uitwisseling informatieobjecten tussen betrokken partijen.
- Per werkproces is een bedrijfsfunctie gekoppeld. Een bedrijfsfunctie³ is een coherente verzameling competenties, gericht op het leveren van een of meerdere afgebakende prestaties en weergeeft wie er verantwoordelijk is voor het realiseren van die prestaties. Bedrijfsfuncties staan los van de vraag hoe organisaties worden ingericht. Waar en hoe bedrijfsfuncties binnen de organisatiestructuur wordt belegd, is aan het management van de organisatie om zelf te bepalen. Daarom zijn in deze procesuitwerking geen uitvoerende functies opgenomen.

³ Op https://www.wikixl.nl/wiki/cora/index.php/CORA_bedrijfsfuncties vindt u meer informatie over bedrijfsfuncties.

2.1.2 STURINGSVARIABLEN / KPI'S



De beschrijving van de sturingsvariabelen kent de volgende kenmerken:

- Op het niveau van bedrijfsproces, werkproces en processtap zijn sturingsvariabelen benoemd. Een andere term voor sturingsvariabele is KPI, Kritieke Prestatie Indicator⁴.
- Sturingsvariabelen vallen uiteen in proces KPI's en resultaat KPI's:
 1. Resultaat KPI's: deze indicatoren beschrijven het resultaat van het proces, zijn output gedreven, eenvoudiger om te meten en lastiger om bij te sturen.
 2. Proces KPI's: deze indicatoren beïnvloeden het resultaat van het proces, zijn input gedreven, lastiger om te meten en eenvoudiger om bij te sturen.
- Uitgangspunt is om resultaat KPI's te duiden bij het referentieproces en proces KPI's niet weg te laten als die van kritiek belang zijn voor de resultaat KPI's.
- Het aantal KPI's komt ongeveer overeen met het aantal processtappen.
- KPI's die niet beïnvloedbaar zijn, zijn buiten scope gehouden.

Een beknopte beschrijving van de verschillende sturingsvariabelen voor Incasso is opgenomen in Bijlage C.

Aan de definities van de rekenregels voor deze sturingsvariabelen heeft het landelijk HuurIncasso Platform (HIP) bijgedragen waar ca. 80 woningcorporaties bij zijn aangesloten.

2.1.3 RISICO'S



Risico's zijn gebeurtenissen met een negatief effect (bijvoorbeeld op het behalen van proces- of organisatiedoelstellingen) waarvan het onzeker is of zij zullen optreden. Als een risico optreedt, kan dat tot schade leiden. Om gericht risico's te beheersen wordt vooraf de kans van optreden en de impact, indien het risico optreedt, bepaald. Per risico worden vervolgens maatregelen bepaald om oorzaken van het risico weg te nemen, de kans van optreden te verkleinen en/of om de impact te verkleinen.

De beschrijving van de procesrisico's kent de volgende kenmerken:

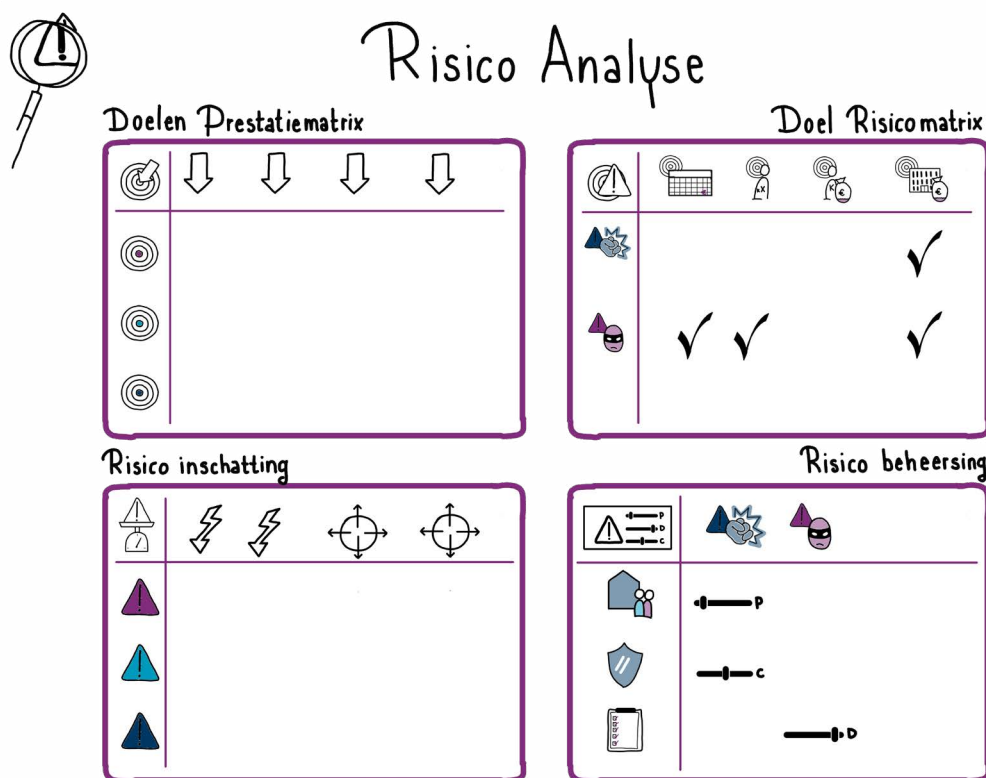
- Ten behoeve van het uitvoeren van risicoanalyses zijn risico's geïdentificeerd op het niveau van het bedrijfsproces, werkproces en processtappen.
- Dit betreft operationele risico's en compliance risico's. Geen strategische risico's.
- Bijlage D bevat een risicoanalyse bestaande uit de volgende risico-matrices:
 - Doel-prestatievelden matrix: koppeling tussen procesdoelen en corporatiedoelen.
 - Doel-risicomatrix: risico omschrijving en koppeling naar procesdoelen.
 - Risico inschatting matrix: oorzaak, kans, impact van te beheersen risico's.
 - Risico beheersing matrix: maatregelen per te beheersen risico.

Deze risico-matrices zijn ook in een aparte bijlage in Excel-formaat beschikbaar.

- In de bijlagen is het generieke deel van de risicoanalyse uitgewerkt voor Incasso. Het woningcorporatie specifieke deel is bewust leeggelaten en kan door woningcorporaties zelf worden ingevuld.

⁴ Cora definities prestatie-indicatoren: Een prestatie-indicator is een meetbare vertaling van een veelal niet direct meetbare businessdoelstelling. Een procesindicator is een prestatie-indicator die gekoppeld is aan een bedrijfsproces. Een resultaatindicator is een prestatie-indicator die gekoppeld is aan een dienst.
Zie ook https://www.wikixl.nl/wiki/cora/index.php/CORA_Prestatie-indicatoren

Figuur 3 Schematische weergave van mogelijke risico-analyses



2.1.4 INFORMATIEOBJECTEN



Een Informatieobject is een op zichzelf staand geheel van gegevens met een eigen identiteit. Voorbeelden: document, databasegegevens, emailbericht (met bijlagen), (zaak) dossier, internetsite (of een deel ervan), foto/afbeelding, geluidopname, wiki, blog etc. (bron NORA wiki).

De beschrijving van de gegevens kent de volgende kenmerken:

- Ten behoeve van het identificeren van koppelvlakken zijn op het niveau van bedrijfsproces, werkproces en processtap informatieobjecten benoemd.
- Informatieobjecten zijn data of gegevens die binnen het werkproces een belangrijke rol spelen.
- Bij sommige informatieobjecten is er sprake van gegevensuitwisseling tussen twee (interne of externe) systemen.
- De identificatie van relevante informatie-objecten waarbij sprake is van (gewenste) koppelvlakken vormt input voor nadere uitwerking van standaard VERA koppelingen. VERA heeft tot doel om tot gestandaardiseerde gegevensuitwisseling te komen, waardoor koppelingen snel en kostenefficiënt ontwikkeld kunnen worden en de afhankelijkheid van leveranciers en maatwerk-koppelingen wordt gereduceerd.

3 UITWERKING INCASSO



3.1 PRODUCTEN

De volgende bijlagen bevatten de producten die zijn opgeleverd voor het proces Incasso.

- Bijlage A - Procesplaat Incasso (PDF formaat & VISIO formaat).
- Bijlage B - Beschrijving processtappen Incasso.
- Bijlage C - KPI definities Incasso.
- Bijlage D - Risicoanalyse Incasso (Excel formaat).

3.2 VERANTWOORDING

Aan de oplevering van het proces Incasso hebben onder meer de volgende partijen bijgedragen:

Brigitte de Vries, Internal Auditor Staedion en deelnemer De Vernieuwde Stad,
Rudolph de Groot, Manager Creditmanagement Staedion en deelnemer SWEMP,
Johan Wouters, Teamleider Huurincasso Rochdale,
Jan Fock, Senior adviseur processen en informatievoorziening Vestia en bestuurslid CorpoNet,
Vincent Breuking, Applicatieadviseur Woonstad Rotterdam en CORA eindredacteur bij CORA referentiearchitectuur,
Eri Heijnen, Incassospecialist Alwel,
René Oosterveer, Voorzitter HuurIncasso Platform - HIP,
Michiel van Wezel, Adviseur Digitalisering en Informatiemanagement Aedes,
Martijn Videler, **Bas Buitendijk** en **Florian Dijkstra**, VVA-informatisering.

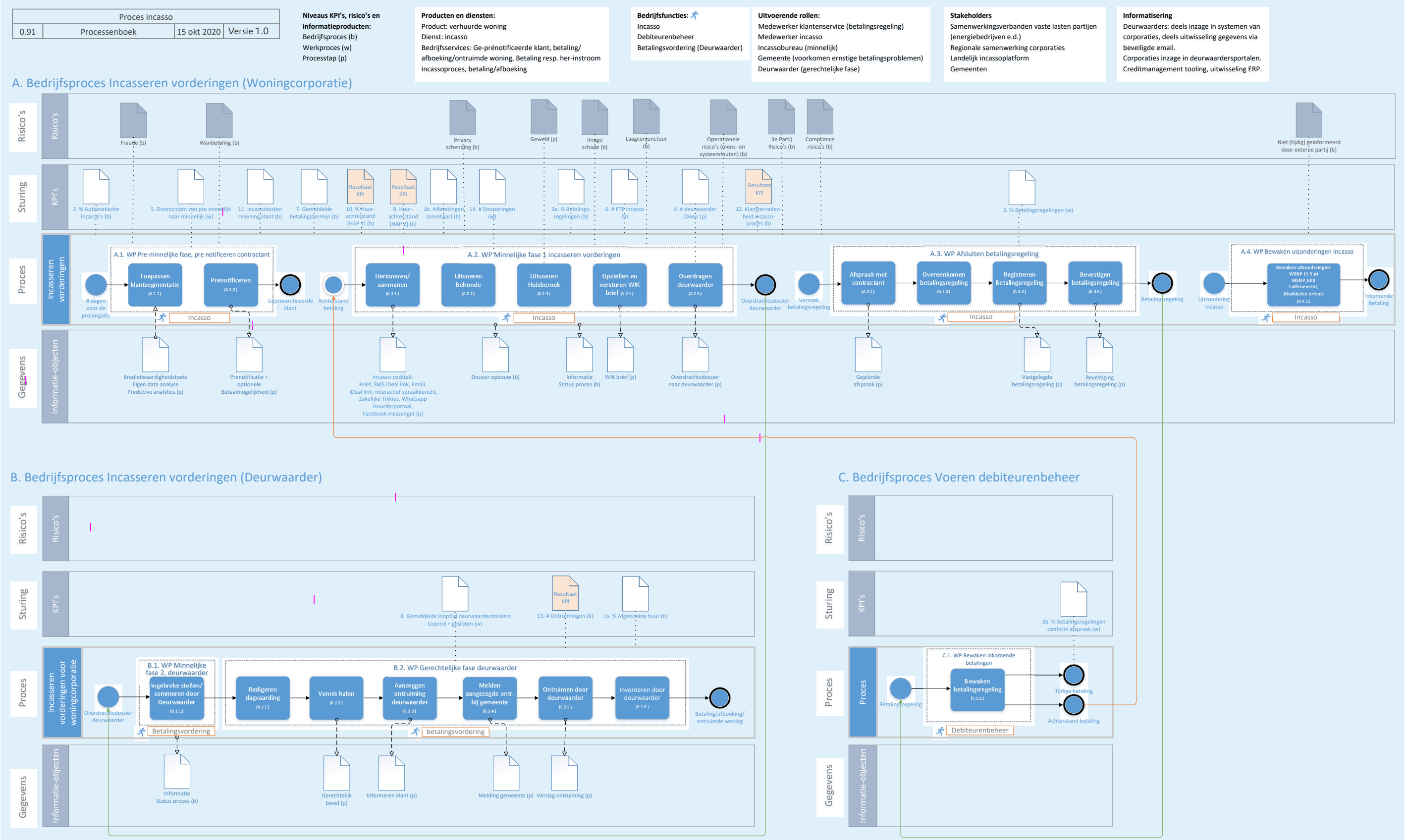
Naast bovengenoemde personen en instanties hebben ook verschillende woningcorporaties input geleverd in de vorm van het aanleveren van eigen procesbeschrijvingen en het reviewen van tussentijdse versies.

Aan de definities van de rekenregels voor de sturingsvariabelen/KPI's heeft het landelijk HuurIncasso Platform (HIP) bijgedragen waar ca. 80 woningcorporaties bij zijn aangesloten.

Het auditors-netwerk van De Vernieuwde Stad heeft bijgedragen aan de risicoanalyse en het gebruikte formaat daarvoor.

BIJLAGE A: PROCESPLAAT INCASSO

Een beter leesbare versie van de procesplaat in pdf-formaat is als aparte bijlage toegevoegd. Deze is ook beschikbaar in MS Visio formaat. Zie Hoofdstuk 2 voor informatie over de opzet van de procesplaat.



B. Bedrijfsproces Incasseren vorderingen (Deurwaarder)

Risico's

Risico's

Sturing

KPI's

8. Gemiddelde looptijd deurwaarderdossiers Lopend + gesloten (w)

13. # Ontruimingen (b)

1a. % Afgeboekte huur (b)

Proces

Incasseren vorderingen voor woningcorporatie

B.1. WP Minnelijke fase 2, deurwaarder

Ingebreke stellen/sommen door Deurwaarder (B.1.1)

B.2. WP Gerechtelijke fase deurwaarder

Redigeren dagvaarding (B.2.1)

Vonnis halen (B.2.2)

Aanzeggen ontruiming deurwaarder (B.2.3)

Melden aangezegde ontr. bij gemeente (B.2.4)

Ontruimen door deurwaarder (B.2.5)

Invorderen door deurwaarder (B.2.6)

Gegevens

Informatie-objecten

Informatie Status proces (b)

Gerechtelijk bevel (p)

Informeren klant (p)

Melding gemeente (p)

Verslag ontruiming (p)

C. Bedrijfsproces Voeren debiteurenbeheer

Risico's

Risico's

Sturing

KPI's

3b. % betalingsregelingen conform afspraak (w)

Proces

Proces

C.1. WP Bewaken inkomende betalingen

Bewaken betalingsregeling (C.1.1)

Gegevens

Informatie-objecten

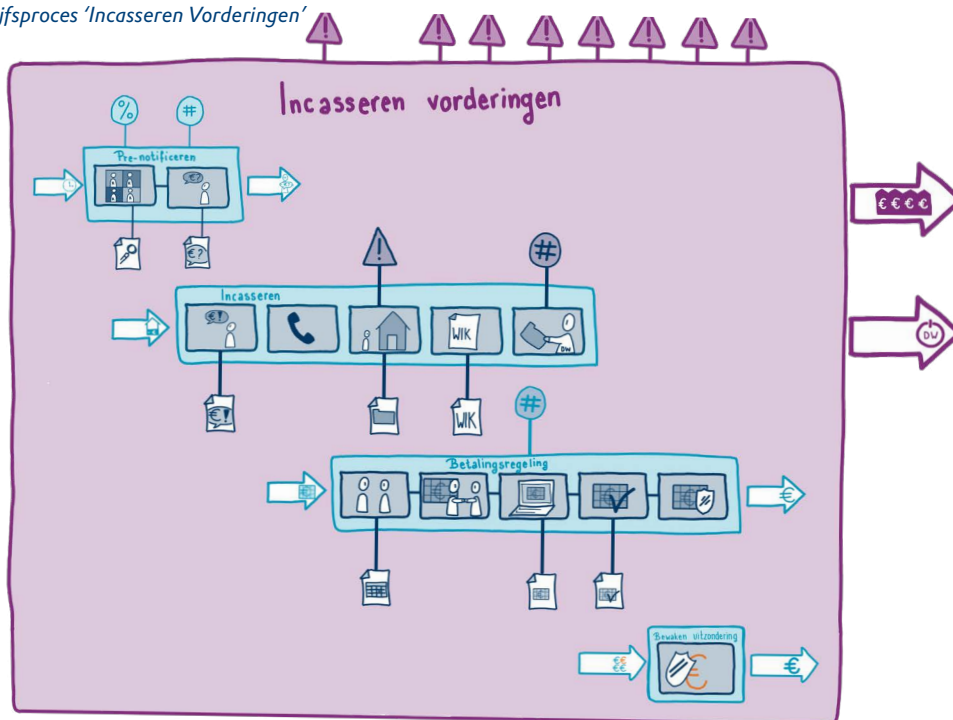
Tijdsche betaling

Achterstand betaling

BIJLAGE B: BESCHRIJVING PROCESSTAPPEN INCASSO

Deze bijlage beschrijft de gehele Procesketen Incasso. De verschillende bedrijfsprocessen, daaronder liggende werkprocessen en daaronder liggende processtappen worden beschreven.

Figuur 4 Bedrijfsproces 'Incasseren Vorderingen'



DOEL PROCESKETEN INCASSO

Incasseren van vorderingen bij de contractant binnen de betalingstermijn of zo snel mogelijk daarbij tegen zo gering mogelijke kosten voor de contractant en de woningcorporatie.

A. BEDRIJFSPROCES INCASSEREN VORDERINGEN WONINGCORPORATIE

Het proces incasseren vorderingen woningcorporaties betreft het deel van het Incasso proces dat door de woningcorporatie uitgevoerd wordt. Dit proces bestaat uit vier werkprocessen. Namelijk de pre-minnelijke fase, de minnelijke fase 1, afsluiten betalingsregeling en bewaken uitzonderingen Incasso.

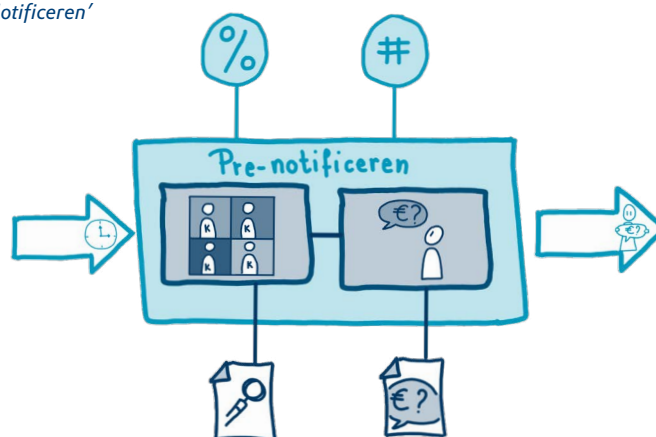
A.1. WERKPROCES PRE-MINNELIJKE FASE, PRE NOTIFICEREN CONTRACTANT

Het werkproces 'pré-minnelijke fase' bestaat uit processtappen die voorafgaan aan de minnelijke fase. Dit betreft het voorsorteren van contractanten op de daaropvolgende minnelijke fasen.

Input : # dagen voor de prolongatie
Output : Geprenotificeerde contractant

Verantwoordelijke bedrijfsfunctie: Incasso

Figuur 5 Werkproces 'Pre-Notificeren'



A.1.1. PROCESSTAP (TOEPASSEN KLANTSEGMENTATIE)

Wat doe je	Methodiek waarbij contractanten (veelal geautomatiseerd) op basis van data en bedrijfsregels worden ingedeeld in verschillende categorieën, met ieder een eigen procesgang die is gericht op het voorkomen van betalingsproblemen en eventuele nadelige gevolgen voor de contractant en de woningcorporatie. ■ Voorbeelden van categorieën contractanten zijn: ■ Nieuwe huurders (zijn onbekend met procedure). ■ Slepende huurders (betalen stelselmatig te laat). ■ Lakse huurders (kunnen betalen maar zijn laks). ■ Slachtoffer huurders (hebben tijdelijk geen inkomen door bijvoorbeeld baanverlies). ■ Principiële huurders (betalen niet zolang een lopende klacht niet is opgelost). ■ Structurele wanbetalers (hebben financiën structureel niet op orde). ■ Eigenaar in VVE (Doorbelasting van onderhoud te laat betaald) Bij segmentering kan eigen data en/of externe data (bijv. op gebied van kredietwaardigheid) worden gebruikt. Geavanceerde technologie maakt het mogelijk om op basis van data ook voorspellingen te doen over te verwachten betalingsgedrag van nieuwe en zittende huurders.
Input /Output	Input: Klantenbestand en bedrijfsregels klantsegmentatie Output: Aan klantsegment toegewezen contractant
Met behulp van	Voorbeelden informatie-objecten: ■ Kredietwaardigheidstoets ■ Eigen Data Analyse ■ Predictive Analytics

A.1.2. PROCESSTAP (PRE-NOTIFICEREN)

Wat doe je	Op basis van segmentering kunnen specifieke groepen contractanten een prenotificatie ontvangen. De pre-notificatie is een betaalverzoek dat via verschillende kanalen kan worden aangeboden. Zoals per brief, e-mail, SMS, WhatsApp of Tikkie.
Input /Output	Input: Aan klantsegment toegewezen contractant Output: Geprenotificeerde contractant
Met behulp van	Voorbeelden informatie-objecten: ■ Pre-notificatie + optionele betaling

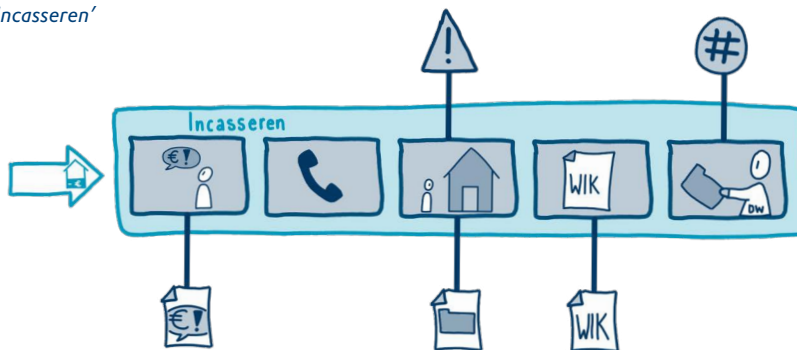
A.2. WERKPROCES MINNELIJKE FASE 1, INCASSEREN VORDERINGEN

Het werkproces 'minnelijke fase 1' is de eerste fase binnen het minnelijke gedeelte van het Incassoproces. Dit bevat alle processtappen die de woningcorporatie zelf of via een afgevaardigde onderneemt, zonder daarbij een deurwaarder in te schakelen. Ook komt er bij een minnelijke invordering geen rechter aan te pas. Bij een minnelijke invorderingsprocedure wordt via verschillende communicaties (aanmaningsbrieven bijvoorbeeld) met de contractant met een betalingsachterstand onderhandeld om alsnog de openstaande facturen te betalen.

Input : Betalingsachterstand
Output : Overdrachtsdossier deurwaarder

Verantwoordelijke bedrijfsfunctie: Incasso

Figuur 6 Werkproces 'Incasseren'



A.2.1. PROCESSTAP (HERINNEREN/ AANMANEN)

Wat doe je	Contractanten die nog niet betaald hebben krijgen een betalingsherinnering toegestuurd (ook wel aanmaning genoemd). Dit kan via verschillende kanalen plaatsvinden. Zoals per brief, e-mail, SMS, WhatsApp of Tikkie. Het sturen van herinneringen/aanmaningen kan op meerdere momenten en manieren plaatsvinden gedurende het Incassoproces.
Input /Output	Input: Contractant met betalingsachterstand Output: Verstuurde herinnering
Met behulp van	- Voorbeelden informatie-objecten: - Brief - SMS Email - iDeal link - Interactief spraakbericht - Zakelijke Tikkies - Whatsapp - Huurderportaal - Facebook Messenger

A.2.2. PROCESSTAP (UITVOEREN BELRONDE)

Wat doe je	Veelal na het herinneren/aanmanen via andere kanalen kan er gekozen worden om specifieke contractanten die nog niet betaald hebben te bellen. Er wordt doorgaans nogmaals verzocht om binnen een bepaalde termijn te betalen. Ook kan er een betalingsregeling met de contractant worden afgesloten.
Input /Output	Input: Bestand met contractanten die gebeld gaan worden Output: Gevoerd telefoongesprek
Met behulp van	-

A.2.3. PROCESSTAP (UITVOEREN HUISBEZOEK)

Wat doe je	Een (interne of externe) corporatieafgevaardigde brengt een bezoek aan een niet (tijdig/volledig) betalende huurder. Vaak is er vooraf al meerdere malen contact gezocht met de contractant in kwestie.
Input /Output	Input: Bestand met contractanten waar huisbezoek gewenst is Output: Gevoerd huisbezoek
Met behulp van	-

A.2.4. PROCESSTAP (OPSTELLEN EN VERSTUREN WIK BRIEF)

Wat doe je	Deze stap wordt vóór overdracht naar de deurwaarder gezet. Dit betreft het versturen van een wettelijk verplichte brief (Wet Incasso Kosten - WIK). Deze brief waarschuwt contractant voor het doorzetten van hun betalingsdossier naar de deurwaarder, met additionele deurwaarderskosten, in geval de aangemaande huursom niet binnen 14 dagen (wettelijk bepaald) wordt betaald.
Input /Output	Input: Contractant met betalingsachterstand Output: Verstuurde WIK brief
Met behulp van	Voorbeelden informatie-objecten: ■ WIK-Brief

A.2.5. PROCESSTAP (OVERDRAGEN DEURWAARDER)

Wat doe je	In deze processtap wordt het betalingsdossier van de contractant overgedragen aan de deurwaarder en eindigt de minnelijke fase 1. Het opgebouwde dossier wordt overhandigd in de vorm van een overdrachtdossier. Doorgaans wordt op deze stap overgegaan na het verlopen van de uiterste betalingstermijn. De deurwaarder gaat vanaf dat moment eigen kosten rekenen, die zij zelf op de betreffende huurder verhaalt.
Input /Output	Input: Over te dragen klant dossier Output: Overgedragen klant dossier
Met behulp van	Voorbeelden informatie-objecten: ■ Overdrachtdossier naar deurwaarder

A.3. WERKPROCES AFSLUITEN BETALINGSREGELING

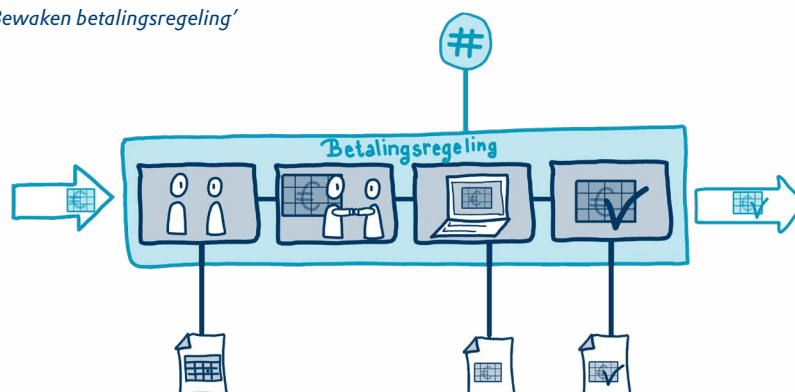
Het proces afsluiten betalingsregeling omvat alle stappen die uitgevoerd moeten worden om een betalingsregeling af te sluiten. De bewaking van de uitvoering van de betalingsregeling betreft een apart proces, welke valt onder debiteurenbeheer.

Input : Verzoek betalingsregeling

Output : Vastgelegde en bevestigde betalingsregeling

Verantwoordelijke bedrijfsfunctie: Incasso

Figuur 7 Werkproces 'Bewaken betalingsregeling'



A.3.1. PROCESSTAP (AFSPRAAK MET KLANT)

Wat doe je	De woningcorporatie of deurwaarder legt contact om gezamenlijk met contractant (of in sommige situaties met daartoe bevoegde zaakwaarnemer of instantie) tot betaalafspraken te komen.
Input /Output	Input: Verzoek van Contractant (of daartoe bevoegde zaakwaarnemer of instantie) om betalingsregeling Output: Af te sluiten betalingsregeling
Met behulp van	Voorbeelden informatie-objecten: ▪ Geplande afspraak

A.3.2 PROCESSTAP (OVEREENKOMEN BETALINGSREGELING)

Wat doe je	Het kan gaan om een eenmalige betaalafpraak om de achterstand direct te vereffenen of om een gespreide betalingsregeling waarbij de contractant binnen een gestelde periode de betalingsachterstand inloopt. De kaders en aanpak hiervan verschilt per klant(situatie) en per woningcorporatie. Opties als schuldhelpverlening en de inzet van bijvoorbeeld een budgetcoach kunnen ook worden besproken.
Input /Output	Input: Af te sluiten betalingsregeling Output: Afgesloten betalingsregeling
Met behulp van	-

A.3.3. PROCESSTAP (REGISTREREN BETALINGSREGELING)

Wat doe je	Woningcorporaties leggen een overeengekomen betalingsregeling met een contractant vast in het daartoe bestemde systeem (of in meerdere systemen). De vorm van vastlegging verschilt. Zo worden eenmalige betalingsafspraken soms vastgelegd in de contactregistratiemodule in het ERP, of KCC portaal of Creditmanagementsysteem. En worden regelingen voor gespreide betaling vastgelegd in daartoe speciaal beschikbare functionaliteit binnen een of meerdere van deze systemen.
Input /Output	Input: Afgesloten betalingsregeling Output: Geregistreerde betalingsregeling
Met behulp van	Voorbeelden informatie-objecten: ▪ Vastgelegde betalingsregeling

A.3.4. PROCESSTAP (BEVESTIGEN BETALINGSREGELING)

Wat doe je	De overeengekomen betalingsregeling wordt gecommuniceerd naar de klant (of diens zaakwaarnemer) in kwestie. Dat kan plaatsvinden via verschillende kanalen: telefonisch, per brief, per e-mail, etc.
Input /Output	Input: Geregistreerde betalingsregeling Output: Bevestigde betalingsregeling
Met behulp van	Voorbeelden informatie-objecten: ▪ Bevestiging betalingsregeling

A.4. WERKPROCES BEWAKEN UITZONDERINGEN INCASSO

Input : Uitzondering Incasso

Output : Betaling / Afboeking

Verantwoordelijke bedrijfsfunctie: Incasso

Figuur 8 Werkproces 'Bewaken uitzonderingen'



A.4.1. PROCESSTAP (BEWAKEN UITZONDERINGEN: WSNP (3-5 JR) MSNP, GKB FAILLISSEMENT, AFWIKKELEN ERFENIS)

Wat doe je	Het komt voor dat de afwikkeling van betalingsachterstanden tijdelijk wordt geparkeerd en/of wordt overgedragen aan andere instanties. Woningcorporaties registreren dit doorgaans in hun systemen middels zogenaamde 'afwachtcodes'. Instanties informeren woningcorporaties over de voortgang in lopende zaken. Bij betaling via de Gemeentelijke Kredietbank (GKB) wordt nog ook wel de betaalconditie 'GKB' gebruikt. Bij toepassing WSNP boekt de woningcorporatie doorgaans het openstaande bedrag gelijk af, gezien de geringe kans op betaling.
Input /Output	Input: Geregistreerde soort uitzondering Output: Betaling of afboeking
Met behulp van	-

B. BEDRIJFSPROCES INCASSEREN VORDERINGEN DEURWAARDER

Het proces incasseren vorderingen deurwaarder betreft het deel van het Incasso proces dat niet door de woningcorporatie maar door de deurwaarder wordt uitgevoerd. Dit proces bestaat uit twee werkprocessen namelijk de minnelijke fase 2 en de gerechtelijke fase.

Input : Overdrachtdossier deurwaarder

Output : Ontruiming/ Inkomende betaling/ Afboeking

Verantwoordelijke bedrijfsfunctie: Betalingsvordering (Deurwaarder)

B.1. WERKPROCES MINNELIJKE FASE 2, DEURWAARDER



In het werkproces 'minnelijke fase 2' is de vordering overgedragen aan de deurwaarder, maar is er nog geen sprake van een gerechtelijke traject.

B.1.1. PROCESSTAP (IN GEBREKE STELLEN/ SOMMEREN DOOR DEURWAARDER)

Wat doe je	De contractant wordt door de deurwaarder er schriftelijk op geattendeerd dat deze in gebreke is met de verplichting tot betaling. De deurwaarder doet op basis van wettelijke richtlijnen een voorstel tot een betalingsregeling. De contractant wordt in de brief gesommeerd om binnen gestelde termijnen alsnog het openstaande betalingsbedrag over te maken, anders wordt deze door de deurwaarder gedagvaard.
Input /Output	Input: Overgedragen klant dossier Output: Verstuurde ingebrekestelling
Met behulp van	-

B.2. WERKPROCES GERECHTELIJKE FASE DEURWAARDER



In het werkproces 'gerechtelijke fase deurwaarder' heeft er geen betaling van de vordering plaatsgevonden in het minnelijke traject. Bij een gerechtelijke invorderingsprocedure wordt de debiteur gedagvaard voor de Rechtbank om de betaling van openstaande schulden af te dwingen. Er volgt een gerechtelijke procedure die zal uitmonden in een gerechtelijk vonnis, welke in het geval van huurders uiteindelijk kan leiden tot uitzetting van de huurder.

Input : Overdrachtdossier deurwaarder

Output : Ontruiming/ Inkomende betaling/ Afboeking

Verantwoordelijke bedrijfsfunctie: Betalingsvordering (Deurwaarder)

B.2.1. PROCESSTAP (REDIGEREN DAGVAARDING)

Wat doe je	Bij het uitblijven van tijdige betalingen en als de huurder ook niet met een aanvaardbaar nieuw betalingsvoorstel komt, dan redigeert de deurwaarder een dagvaarding, waarbij voor de zittende huurder de aanvraag tot ontbinding van het huurcontract en ontruiming van de woning bij het kantongerecht wordt gedaan. In de periode tussen de dagvaarding en de uitspraak van het Kantongerecht kunnen nog stappen worden ondernomen om alsnog over te gaan op betaling of om te voorzien in een betalingsregeling. Bij een dagvaarding komen veel kosten kijken voor zowel huurder als woningcorporatie. Deze stap wordt zo veel als mogelijk vermeden.
Input /Output	Input: Verstuurde ingebrekestelling Output: Opdracht dagvaarding
Met behulp van	-

B.2.2. PROCESSTAP (VONNIS HALEN)

Wat doe je	Het besluit van de kantonrechter over ontbinding van het huurcontract en ontruiming van de woning wordt ontvangen in de vorm van een vonnis. De deurwaarder ontvangt het vonnis van het kantongerecht en overlegt deze vervolgens aan de woningcorporatie. Doorgaans wordt bij drie maanden betaalachterstand tot dit vonnis overgegaan.
Input /Output	Input: Opdracht dagvaarding Output: Vonnis ontruiming of betaalvonnis
Met behulp van	Voorbeelden informatie-objecten: ▪ Gerechtelijk bevel

B.2.3. PROCESSTAP (AANZEGGEN ONTRUIMING DEURWAARDER)

Wat doe je	De woningcorporatie geeft een eventueel akkoord op ontruiming door aan de deurwaarder. De ontruiming wordt in overleg tussen de deurwaarder en de woningcorporatie gepland na een wettelijke termijn van tenminste 14 dagen. De huurder wordt door de woningcorporatie op de hoogte gebracht van de ontruimingsdatum en heeft de mogelijkheid om een woninginspectie te laten voeren en de sleutels in te leveren.
Input /Output	Input: Vonnis ontruiming Output: Aanzegging geplande ontruiming
Met behulp van	Voorbeelden informatie-objecten: ▪ Informeren klant

B.2.4. PROCESSTAP (MELDEN AANGEZEGDE ONTRUIMING BIJ GEMEENTE)

Wat doe je	De deurwaarder meldt een aangezegde ontruiming aan een daartoe relevante ambtenaar van de betreffende gemeente. Het verschilt per gemeente of dit al dan niet verplicht is. De gemeente kan op basis van deze informatie haar gemeentelijke basisadministratie (GBA) tijdig bijwerken. In sommige gevallen treft de Gemeentelijke Kredietbank (GKB) een voorziening met de huurder in de vorm van schuldhelpverlening. De gemeente regelt doorgaans ook een afvalophaaldienst voor het afvoeren van de inboedel uit de woning voor op de dag van de ontruiming.
Input /Output	Input: Aanzegging ontruiming Output: Geïnformeerde gemeentelijke dienst(en)
Met behulp van	Voorbeelden informatie-objecten: ▪ Melding gemeente

B.2.5. PROCESSTAP (ONTRUIIMEN DOOR DEURWAARDER)

Wat doe je	De deurwaarder neemt doorgaans de leiding bij de ontruiming. Aan de ontruiming nemen verschillende partijen deel, zoals: ▪ Deurwaarder ▪ Woningcorporatie ▪ Politie ▪ Gemeente ▪ Ontruimingsploeg (vanuit gemeente of deurwaarder) Het aantal en type functionarissen dat vanuit de woningcorporatie deelneemt varieert. Voorbeelden zijn: opzichters, onderhoudslieden en woonconsulenten.
Input /Output	Input: Vonnis ontruiming en geplande ontruiming Output: Ontruimde eenheid
Met behulp van	Voorbeelden informatie-objecten: ▪ Verslag ontruiming

B.2.6. PROCESSTAP (INVORDEREN DOOR DEURWAARDER)

Wat doe je	De deurwaarder tracht bij de ontruimde huurder het uitstaande bedrag voor de woningcorporatie en zichzelf in te vorderen, inclusief additionele juridische kosten en wettelijke Incassokosten.
Input /Output	Input: Openstaande saldo Output: Invordering
Met behulp van	-

C. BEDRIJFSPROCES VOEREN DEBITEURENBEHEER

Het bedrijfsproces voeren debiteurenbeheer omvat meerdere werkprocessen. In het kader van de procesketen Incasso is in dit document alleen het werkproces bewaken inkomende betalingen uitgewerkt.

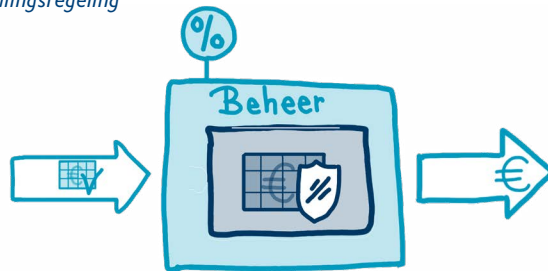
C.1. WERKPROCES BEWAKEN INKOMENDE BETALINGEN

Input : Vastgelegde en bevestigde betalingsregeling

Output : Tijdige betaling / achterstand betaling

Verantwoordelijke bedrijfsfunctie: Debiteurenbeheer

Figuur 9 Werkproces 'Beheer Betalingsregeling'



C.1.1. PROCESSTAP (BEWAKEN BETALINGSREGELING)

Wat doe je	De betalingsregeling wordt bewaakt door de woningcorporatie of deurwaarder. De wijze waarop bewaking plaatsvindt verschilt vanwege verschillen in beleid, werkwijzen en systemen.
Input /Output	Input: Bevestigde betalingsregeling Output: Ontvangen betaling of achterstand betaling
Met behulp van	-

Overige opmerkingen bij de procesuitwerking Incasso

- Veel woningcorporaties maken onderscheid tussen zittende huurders en vertrokken huurders. In deze procesuitwerking is (met uitzondering van het werkproces gerechtelijke fase deurwaarder) dit onderscheid niet gemaakt omdat het incasseren van een achterstand in de meeste gevallen niet wezenlijk anders verloopt bij een zittende huurder dan bij een vertrokken huurder.
- De sociale taak van woningcorporaties en daarmee de sociale insteek waarmee woningcorporaties het Incassoproces uitvoeren is niet specifiek verwerkt in deze procesuitwerking. De sociale insteek maakt de procesgang incasseren vorderingen niet wezenlijk anders. De sociale insteek zit vaak in specifieke beleidsuitgangspunten, ruimhartige normen en mogelijkheden tot 2de kansen of het juist "korter op de bal zitten". Dit valt binnen een ander referentieproces dat te maken heeft met het opstellen en uitvoeren van beleid.
- Een belangrijke nieuwe ontwikkeling rondom incasso is dat gemeenten vanaf 1 januari 2021 bij wet verplicht worden schuldhelp aan de betrokken burger aan te bieden. Verhuurders moeten daarom betalingsachterstanden melden bij hun gemeente. Deze aanpassing is vanwege het tijdstip van uitwerken nog niet in deze referentie-uitwerking opgenomen.

BIJLAGE C: STURINGSVARIABELE/ KPI DEFINITIES INCASSO



Onderstaande tabel geeft een overzicht van proces en resultaat KPI's voor de procesketen incasso. Aanvullende achtergrondinformatie over KPI's / Sturingsvariabelen is te vinden in hoofdstuk 2.

Nr.	Naam KPI	Definitie KPI	(R)esultaat- of (P)roces KPI *
1a.	% Afgeboekte huur	Gefactureerde huur (huur, servicekosten, et cetera) die in het afgelopen kwartaal ten laste van de voorziening zijn afgeboekt, gedeeld door gefactureerde omzet over de afgelopen 12 maanden (inclusief huur, servicekosten, et cetera). <i>Bron: HIP.</i>	P
1b.	Afboekingen (oninbaar)	De som van de gefactureerde huur (huur, servicekosten, et cetera) die in het afgelopen kwartaal ten laste van de voorziening zijn afgeboekt.	P
2.	Automatische Incasso's	Aantal overeengekomen automatische Incasso's, geteld aan het einde van het kwartaal, gedeeld door het aantal VHE. Dus het aantal automatische Incasso's op bijvoorbeeld 31 maart t.o.v. het aantal VHE op dezelfde datum. <i>Bron: HIP.</i>	P
3a.	% Betalingsregelingen	Het aantal regelingen per ultimo van het kwartaal (zittende huurders plus vertrokken huurders), gedeeld door het aantal VHE. <i>Bron: HIP.</i>	P
3b.	% Betalingsregelingen conform afspraak	Het percentage van de overeengekomen betalingsafspraken welke volledig en tijdig door de huurders is voldaan.	P
4.	Deurwaarderzaken	Aantal huurovereenkomsten (zittende huurders plus vertrokken huurders) welke bij de deurwaarder ter Incasso liggen. Indien een deurwaarder van 1 huurovereenkomst meerdere dossiers heeft lopen, wordt dit geteld als 1 zaak. <i>Bron: HIP.</i>	P
5.	Doorstroom van pre-minnelijk naar minnelijk	Aantal huurovereenkomsten waarvoor een eerste herinnering/aanmaning wordt verstuurd, gedeeld door het aantal VHE.	P
6.	FTE	Aantal personen ultimo van het kwartaal in loondienst of gedetacheerd / ingehuurd van de woningcorporatie, werkzaam als Incassomedewerker en uitgedrukt in Full Time Equivalent, dat werkt aan de betalingsachterstanden (huur, servicekosten, BOG etc.). Niet meetellen: een woonconsulent (werkzaam op een andere afdeling) die huisbezoek doet etc., call center, externen, of outsourcing. <i>Bron: HIP.</i>	P
7.	Gemiddelde betalingstermijn	Het gemiddelde aantal dagen waarop huurders hun openstaande betalingsachterstand (inclusief huur, servicekosten, et cetera) hebben voldaan.	P
8.	Looptijd deurwaarderdossiers	Het gemiddelde aantal dagen dat de gerechtelijke fase bij de deurwaarder loopt vanaf het moment van redigeren dagvaarding tot en met de invordering door de deurwaarder.	P
9.	Huurachterstand (HAP 2)	Totale betalingsachterstand ultimo kwartaal van zittende huurders (inclusief huur, servicekosten, et cetera) gedeeld door gefactureerde omzet over de afgelopen 12 maanden (inclusief huur, servicekosten, et cetera). <i>Bron: HIP.</i>	R
10.	Huurachterstand percentage 1 (HAP 1)	Totale betalingsachterstand ultimo kwartaal (inclusief huur, servicekosten, et cetera) gedeeld door gefactureerde omzet over de afgelopen 12 maanden (inclusief huur, servicekosten, et cetera). <i>Bron: HIP.</i>	R

Vervolg tabel pag. 21

Nr.	Naam KPI	Definitie KPI	(R)esultaat- of (P)roces KPI *
11.	Incassokosten rekening klant	De cumulatieve som van incassokosten die op de huurder kan worden verhaald.	P
12.	Klanttevredenheid	Klanttevredenheid over Incassoproces (nog nader uit te werken door HIP in overleg met haar deelnemers). <i>Bron: HIP.</i>	R
13.	Ontruiming	Aantal processen-verbaal van gedwongen ontruiming in het kalenderjaar, opgesteld door de deurwaarder. Aantal processen verbaal is op te vragen bij de deurwaarder. Gaat om cumulatieve cijfers (bijv. cijfers Q2 bevatten ook cijfers Q1). <i>Bron: HIP.</i>	R
14.	Storneringen	Aantal gestorneerde betalingen in het afgelopen kwartaal, gedeeld door het aantal overeengekomen automatische Incasso's, geteld aan het einde van het kwartaal. Dus het aantal storneringen op bijvoorbeeld 31 maart t.o.v. het aantal automatische Incasso's op dezelfde datum. <i>Bron: HIP.</i>	P

* Sturingsvariabelen vallen uiteen in proces KPI's en resultaat KPI's :

- Resultaat KPI's: deze indicatoren beschrijven het resultaat van het proces, zijn output gedreven, eenvoudiger om te meten en lastiger om bij te sturen.
- Proces KPI's: deze indicatoren beïnvloeden het resultaat van het proces, zijn input gedreven, lastiger om te meten en eenvoudiger om bij te sturen.

Er zijn meer kwantitatieve uitwerkingen mogelijk bijvoorbeeld met behulp van (meta)informatie(objecten) die in het bedrijfs- of werkproces gegenereerd worden.

BIJLAGE D: RISICOANALYSE INCASSO



Het risicoanalyse format bestaat uit de volgende onderdelen:

- **Doel-prestatievelden matrix** met koppeling tussen procesdoelen en corporatiedoelen.
Deze matrix geeft inzicht in de relatie tussen doelen uit een proces en de hogere strategische doelen die de woningcorporatie nastreeft. Dit inzicht kan gebruikt worden om snel te zien wat de mogelijke impact is op specifieke strategische organisatiedoelen, wanneer risico's in bepaalde processen zich manifesteren.
- **Doel-risicomatrix** met risico omschrijving en koppeling naar procesdoelen.
Deze matrix geeft inzicht in de relatie tussen procesdoelen en proces gerelateerde risico's die een woningcorporatie loopt. Dit inzicht kan gebruikt worden om snel te zien welke procesdoelen in het geding komen, wanneer bepaalde risico's zich manifesteren.
- **Risico inschatting matrix** met oorzaak, kans, impact en te beheersen risico's.
Deze matrix geeft inzicht in de zwaarte van risico's en kan gebruikt worden om snel te zien wat de kans van optreden is en wat de eventuele impact is bij optreden.
- **Risico beheersing matrix** met koppeling naar type risico's en maatregelen.
Deze matrix geeft inzicht in hoe bepaalde risico's beheerst kunnen worden door de inzet van specifiek benoemde detectieve, preventieve of correctieve maatregelen.

DOEL-PRESTATIEVELDEN-MATRIX

		Prestatievelden (doelstellingen) corporatie					
Nr.	Doelen proces	I	II	III	IV	V	VI
a							
b							
c							
d							
...							

DOEL-RISICO-MATRIX

			Doelen			
			a	b	c	d
Nr.	Risico	Omschrijving	Zo snel mogelijk incasseren	Juiste klant	Zo gering mogelijke kosten klant	Zo gering mogelijke kosten corporatie
a	Geweld	Geweld kan gedefinieerd worden als een kracht van meer dan geringe betekenis, uitgeoefend op personen of zaken. Het gaat meestal om een doelbewuste actie van één of meer personen. Concreet voorbeeld: geweld/bedreiging tegen (Incasso)medewerkers die huisbezoeken doen. Maar ook verbale bedreigingen aan de telefoon.				X
b	Fraude	Fraude is een vorm van bedrog; de zaken worden anders voorgesteld dan ze zijn, door op papier of digitaal een onjuiste weergave te geven van de werkelijkheid. Concreet voorbeeld: Het risico dat een medewerker een doelbewuste handeling verricht om er zelf beter van te worden, bijvoorbeeld een uitbetaling aan zichzelf verrichten of vorderingen op bevriende relaties vernietigen.	X	X		X
c	Wanbetaling	Een wanbetaler is een persoon of rechtspersoon dat gebruik maakt van een dienst of product zonder daarvoor (tijdig) te betalen. Concreet voorbeeld: een huurder die zijn huur niet betaalt.	X		X	
d	Privacy-schending	Inbreuk op de persoonlijke levenssfeer, schending van het recht op privacy. Concreet voorbeeld: een verkeerde bijlage naar een huurder sturen.		X		
e	Reputatie/ imagoschade	Reputatieschade is schade die is opgelopen in de reputatie, ook wel 'imagoschade' genoemd. Reputatie-/imagoschade is een vorm van immateriële schade. Door reputatieschade kan ook aanvullende schade ontstaan, bijvoorbeeld door het mislopen van nieuwe opdrachten. Concreet voorbeeld: in een levendige discussie met een huurder, reageert een medewerker onprofessioneel.				X
f	Laagconjunctuur	De laagconjunctuur is de neergaande fase in de vrije markteconomie van de conjunctuurbeweging. Deze kenmerkt zich door een hoge werkloosheid, een geringe economische bedrijvigheid en een voorzichtige bestedingsneiging onder de consumenten. Concreet voorbeeld: bij laagconjunctuur zal de werkloosheid stijgen waardoor potentieel meer mensen moeite hebben om de huur te betalen.	X			X

vervolg tabel pag. 24

			Doelen			
			a	b	c	d
Nr.	Risico	Omschrijving	Zo snel mogelijk incasseren	Juiste klant	Zo gering mogelijke kosten klant	Zo gering mogelijke kosten corporatie
g	Operationele risico's	Operationeel risico betreft het risico dat ontstaat als gevolg van het falen of tekortschieten van interne processen, menselijke en technische tekortkomingen, en onverwachte externe gebeurtenissen. Concreet voorbeeld: naar aanleiding van een telefoongesprek met een huurder, kan een medewerker een onvolledige notitie maken of een onjuiste/onvolledige vervolgactie in gang zetten.	X	X	X	X
h	3rd party risks	Het risico dat de uitbestede activiteiten aan een derde partij niet voldoen aan de kwalitatieve en kwantitatieve eisen van de organisatie. Concreet voorbeeld: het Incassobureau verricht onvoldoende acties om de vordering te innen waardoor het aantal ontruimingsaanzeggingen stijgt.	X		X	X
i	Compliance risico's	Werken in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving. Concreet voorbeeld: werken volgens de AVG en volgens voorgeschreven wettelijke termijnen voor Incasso.	X		X	X
...						

RISICO INSCHATTING

Nr.	Risico	Oorzaak	Kans zonder maatregelen	Financiële impact zonder maatregelen	Impact op klant zonder maatregelen	Te beheersen risico?	Toelichting op keuze Te beheersen risico.
a							
b							
c							
d							
...							

RISICOBEBEERSING

			Risico								
			a	b	c	d	e	f	g	h	i
Nr.	Type*	Maatregel	Geweld	Fraude	Wan- betaling	Privacy- schending	Reputatie /imago- schade	Laag- conjunctuur	Opera- tioneel	3rd party	Compliance
1.	P	Met 2 personen op huisbezoek	X								
2.	P	Protocol dreigende situaties	X								
3.	C	Beveiligingsmiddelen	X								
4.	P	Functiescheiding		X			X		X		
5.	P	Autorisatie		X		X					
6.	D	Controles		X					X		X
7.	P	Debiteurenbeleid			X			X		X	
8.	P	Aanmaningsproces			X			X			
9.	D	Stuurinformatie			X			X			X
10.	P	AVG compliancy maatregelen				X					
11.	P	Bewustzijn bij medewerkers				X					X
12.	P	Trainingen	X		X	X	X		X		X
13.	C	Klachten-procedure				X	X		X		X
14.	P	Procesbeschrijvingen, werkinstructies							X		
15.	P	4-ogenprincipe		X					X		X
16.	P	Contracten&SLA								X	
17.	D	Prestatiemeting								X	
18.	P	Kredietwaardigheids- toets	X		X			X			
19.	P	Prenotificeren	X		X			X			
20.	P	WIK-brief			X						
21.	C	Ontruimen			X						
22.	D	Bewaken betalingsregelingen	X		X		X		X		
23.	P	Bewaken uitzonderingen	X				X				
...											

*Type maatregel: **P**= preventief; **D**= detectief; **C** = correctief

COLOFON

©oktober 2020, Den Haag

Auteurs: Aedes vereniging van woningcorporaties, CorpoNet, De Vernieuwde Stad en VVA-informatisering.

Visuals/tekeningen: Maike Jansen-Oosterbaan, Squerist

Vormgeving & productiebegeleiding: Aedes vereniging van woningcorporaties

Opdrachtgever: Aedes vereniging van woningcorporaties

vereniging van
woningcorporaties

