



# Plano de Negócios

2019

**PLANO DE NEGÓCIOS 2019 - ESTRATÉGIAS E METAS DE LONGO PRAZO/ LEI FEDERAL 13303/16**  
**DEZEMBRO /2018.**

## **SUMÁRIO**

- 1) Carta do Presidente**
- 2) Planejamento Estratégico**
  - 2.1. Contexto Institucional**
  - 2.2. Macroproblema, Missão, Visão e Objetivos Estratégicos**
    - 2.2.1. Macroproblema da Habitação de Interesse Social do Estado de São Paulo**
    - 2.2.2. Visão da CDHU**
    - 2.2.3. Missão e objetivos Estratégicos da CDHU**
  - 2.3. Governança Corporativa**
    - 2.3.1. Estrutura de Governança da CDHU**
  - 2.4. Imagem-Objetivo de médio prazo e Linhas Programáticas**
    - 2.4.1. Recuperação urbana de assentamentos precários, favelas e áreas de risco**
    - 2.4.2. Provisão de moradias**
    - 2.4.3. Requalificação urbana e habitacional**
    - 2.4.4. Regularização Fundiária**
    - 2.4.5. Assistência técnica e promoção do desenvolvimento institucional**
  - 2.5. Principais campos de planejamento estratégico e gestão da Cia. para alcance dos objetivos pretendidos**
    - 2.5.1. Regulamentação da Política de Atendimento e dos Programas Habitacionais**
    - 2.5.2. Aprimoramento da Gestão Técnico-Administrativa**
    - 2.5.3. Aprimoramento e Gestão das Políticas de Financiamento e Subsídios**
    - 2.5.4. Política de Gestão da Informação**
    - 2.5.5. Assistência Técnica à SH**
    - 2.5.6. Política de Inovação e Sustentabilidade**
- 3) Metas e estratégias de longo prazo: PPA 2016-2019, projeção até 2023**
- 4) Análise de riscos e oportunidades**
- 5) Considerações finais**

## 1) Carta do Presidente

No ano de 2018, após os impactos da crise econômica que impactou o país nos últimos anos, demandando o enfrentamento da restrição de recursos orçamentários, prosseguiu o empenho da Cia. no monitoramento do orçamento empresarial, visando otimizar a aplicação dos recursos e do andamento das obras, com a continuidade do cumprimento dos compromissos e contratos assumidos, tendo sido possível dar início a novos empreendimentos e promover novas parcerias por meio de protocolos de intenção e convênios com municípios.

Foram retomadas ações para o recebimento de recursos federais não onerosos que ainda restavam disponíveis em 2018 e, para 2019, a Companhia tem como objetivo ampliar a viabilização de novos compromissos e empreendimentos definidos com a Secretaria da Habitação, criando novas alternativas diante das restrições para novas contratações com recursos federais.

A proposta de orçamento 2019, cuja LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias encontra-se em tramitação na Assembleia Legislativa, indica solicitação de ampliação de repasse de recursos do Tesouro do Estado para investimentos, visando à retomada do canteiro de obras e o início de novos empreendimentos da Cia., tendo por meta renovar nossa carteira de financiamentos e ampliar a entrega de unidades habitacionais nos próximos anos, o que dependerá da busca de continuidade na disponibilidade de recursos anuais. Essas ações deverão estar apoiadas na contínua melhoria da operação da Cia. e na eficiência na aplicação de recursos, rumo à retomada de novos patamares de investimento.

Ainda em 2018, foram retomadas as parcerias com entidades organizadoras, com a promoção de avaliação e convalidação dos atos legítimos e foi desenvolvida proposta de novo Programa de Provisão de Moradias em parceria com entidades, tendo como procedimentos o credenciamento de entidades para novos empreendimentos e a definição dos empreendimentos com condições mais precisas de viabilização, a serem promovidos em parcerias mediante chamamentos específicos.

Também foram retomados estudos para captação de novos recursos internacionais para o Programa Litoral Sustentável e ações em áreas centrais.

Na área de governança após os ajustes do estatuto da companhia em 2017 e 2018, foram implementados em 2018: Os trabalhos do Comitê de Inovação e Sustentabilidade para nos direcionar em projetos de energia limpa e preparação de soluções de reaproveitamento e economia de água tiveram continuidade com a apresentação de proposta piloto de coleta e aproveitamento de águas pluviais, apresentado na Feira da Construção em 2018, implantado em unidades em empreendimento habitacional em São Sebastião. Neste momento, encontram-se em desenvolvimento projetos para o ano de 2019, que envolvem novos padrões habitacionais e urbanísticos e iniciativas nas áreas de reuso de águas pluviais, controle e aproveitamento de resíduos da construção e soluções sustentáveis de drenagem urbana, com estudo de área piloto de empreendimento de habitação social sustentável em Campos do Jordão.

- O código de conduta e integridade com a implantação do Comitê de ética-CDHU;
- O treinamento / palestra sobre o tema;
- A eleição de representante dos empregados no Conselho de Administração, com nova formação segunda a lei federal nº 13306/06;
- A implantação das áreas de controladoria e auditoria interna;
- Além disso, teve continuidade a elaboração de instrumentos e normatização de processos, que permitem o atendimento à Lei das Estatais, dentre os quais destacam-se: política de transações com

partes relacionadas, política de divulgação de informações, norma de apuração de falta e aplicação de sanção disciplinar.

Seguem os trabalhos de parceria técnica e institucional com a Secretaria da Habitação e os Conselhos Metropolitanos de Desenvolvimento para elaboração de mapeamento dos assentamentos precários e estabelecimento de prioridades metropolitanas para a ação habitacional a consolidar-se em Planos Metropolitanos de Habitação 2019/2020, subsídios ao novo PPA - Plano plurianual a ser desenvolvido em 2019, estabelecendo-se as metas de 2020 a 2023.

Com isso a companhia se prepara para a reiteração e retomada de seu importante papel como principal agente promotor da política de desenvolvimento habitacional e urbano no Estado de São Paulo.

**Humberto Emmanuel Schmidt de Oliveira**

Diretor-presidente da CDHU

## 2) Planejamento Estratégico

### 2.1. Contexto Institucional

#### Base Legal

A CDHU - Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano do Estado de São Paulo, empresa pública, é parte integrante da administração indireta do Estado de São Paulo, regendo-se por seu estatuto, pela Lei Federal nº 6.404/76 e demais disposições legais aplicáveis. Foi constituída por Escritura lavrada no 5º Tabelionato de Notas da Comarca de São Paulo, arquivada na JUCESP e publicada no DOE de 22/05/76 sob a denominação de CECAP - Cia. Estadual de Casas Populares. Outras denominações posteriores, mantidos todos os seus registros: CODESPAULO - Cia. de Desenvolvimento do Estado de São Paulo (Decreto nº 16.512 de 19/01/81, AGE de 06/02/81); CDH - Cia. de Desenvolvimento Habitacional do Estado de São Paulo (Decreto nº 21.592 de 03/11/83, AGE de 22.03.84); CDHU - Cia. de Desenvolvimento Habitacional e Urbano do Estado de São Paulo (Decreto nº 30.052 de 15.06.89, AGE de 26.07.89).

#### Vinculação

- Decreto Estadual nº 29.355, de 14/12/1988, promoveu a reorganização da Administração Direta e Indireta do Estado, vinculando a Cia. à Secretaria da Habitação (então Secretaria de Habitação e Desenvolvimento Urbano, denominação alterada para Secretaria da Habitação - SH, após a edição do Decreto nº 33.136, de 15/03/1991), à qual cabe a definição de diretrizes de atuação da Cia., cujas funções estão discriminadas em seu Estatuto Social.

(<http://www.cdhu.sp.gov.br/documents/20143/61405/ESTATUTO+SOCIAL+-+2018.pdf/1a3c035e-dd01-001e-2434-f80e43e98f8d>)

- Lei Estadual nº 12.801 de 15 de janeiro de 2008, regulamentada pelo Decreto Estadual 53.823 de 15 de dezembro de 2008, instituiu o Conselho Estadual de Habitação (CEH); Fundo Paulista de Habitação de Interesse Social (FPHIS) e Fundo Garantidor Habitacional (FGH).
- Decreto Estadual nº 57.370/11 alterou a designação do Agente Operador dos Fundos Habitacionais, instituindo na SH a Agência Paulista de Habitação Social, com a finalidade de fomentar e executar programas e ações na área de habitação de interesse social e incluindo entre suas atribuições o

exercício das funções de Agente Operador do FPHIS e FGH. Esse decreto foi modificado pelo Decreto Estadual nº 60.257/14 – que alterou a denominação da Agência para Casa Paulista.

- Decreto Estadual nº 60.349/14 que indicou as unidades orçamentárias da SH, incluindo a própria SH e a CDHU; e estabeleceu a Casa Paulista como Unidade de Despesa da unidade orçamentária.

A Política Habitacional do Estado de São Paulo é desenvolvida no âmbito da administração direta pela Secretaria de Estado da Habitação e da Agência Paulista de Habitação Social – Casa Paulista, sendo entidade da administração indireta, vinculada à Secretaria da Habitação, a Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano S.A – CDHU.

A CDHU, empresa pública, tem vinculação à Secretaria da Habitação, à qual cabe a definição de suas diretrizes de atuação, sendo as funções/objetivos da Companhia discriminados no seu Estatuto Social, com destaque para:

- ⇒ Agente Promotor e Financeiro de Habitação;
- ⇒ Agente Técnico do Sistema Estadual de Habitação;
- ⇒ Agente Operador do SFH - Sistema Financeiro de Habitação.

## 2.2. Macroproblema, Missão, Visão e Objetivos Estratégicos

### 2.2.1. Macroproblema da Habitação de Interesse Social do Estado de São Paulo

Elevado e desigual passivo de inadequação e déficit habitacional de interesse social, associado a uma provisão de novas moradias e ações de recuperação urbana dissociadas do desenvolvimento local e da inclusão social, no Estado de São Paulo.

**Autor:** Grupo Técnico de Apoio – AP 46/2013.

### 2.2.2. Visão da CDHU

Promover o atendimento de famílias de baixa renda, no território paulista, com a oferta de soluções habitacionais de interesse social, em conformidade com as diretrizes da Política Habitacional do Estado de São Paulo, em três dimensões:

- I - **Social:** ação social inclusiva, para o atendimento às famílias de maior vulnerabilidade social, resultando na melhoria da qualidade de vida.
- II - **Econômica:** oferta de soluções habitacionais, garantindo o acesso ao financiamento e subsídios compatíveis com a capacidade de pagamento das famílias, respeitando o equilíbrio econômico-financeiro da Companhia.
- III - **Qualidade e Sustentabilidade:** viabilização de imóvel urbano, com projetos de qualidade, infraestrutura e integrado à cidade. Garantia de solução de moradia, que propicie o uso e manutenção adequados nas condições de: habitabilidade, acessibilidade, sociabilidade e qualidade urbana e ambiental.

**Fonte:** Relatório da Reunião de Insumos para Planejamento Estratégico, 27 de novembro de 2012.

### 2.2.3. Missão e objetivos Estratégicos da CDHU

A questão habitacional no Estado de São Paulo, especialmente nas últimas décadas, aponta dois grandes desafios para o poder público. O primeiro diz respeito à necessidade de provisão de novas moradias para a população de baixa renda, não atendida pelo mercado formal, no âmbito de uma política estruturada de Habitação de Interesse Social – HIS, que oriente as ações das três esferas de governo. O segundo desafio

refere-se à necessidade de recuperar e qualificar os passivos urbanos e ambientais gerados pelo crescimento intenso e precário das cidades, característicos do processo excludente de urbanização e apropriação do solo, dos bens e serviços urbanos, confirmados pelos mais de 3 milhões de domicílios paulistas com carências, conforme estudo da Fundação Seade - FSEADE<sup>1</sup>. Soma-se a esse já complexo quadro, a exigência de compreensão das diversidades regionais desse estado-nação que é o território paulista. Para isso os objetivos estratégicos da pasta Habitação podem ser sintetizados nos seguintes itens:

- Promover o combate ao **déficit habitacional** de interesse social no Estado de São Paulo, garantindo o atendimento às demandas prioritárias locais e regionais, considerando suas especificidades;
- Contribuir para a redução da **inadequação habitacional**, prioritariamente pela mobilização de demais órgãos de governo e atores sociais do Estado de São Paulo;
- Garantir o **atendimento habitacional** às famílias de baixa renda com soluções dignas que promovam a sua qualidade de vida;
- Promover a **inclusão social** e a cidadania, por meio da provisão de novas moradias e de ações de recuperação urbana, integradas às políticas sociais locais e regionais no Estado de São Paulo;
- Promover o **desenvolvimento local** em parceria com a sociedade civil organizada, mediante a implementação de soluções urbanas e habitacionais integradas ao planejamento urbano do município e região;
- Apoiar o **desenvolvimento técnico-institucional** dos agentes da política de habitação de interesse social;
- Garantir **fontes orçamentárias estáveis** para financiamento e subsídios, ampliadas com captações de recursos internacionais, federais, privados e de contrapartidas municipais;
- **Autor:** Grupo Técnico de Apoio – AP 46/2013.

Tendo em vista esse quadro, a **missão da CDHU** pode ser caracterizada como a de promover o atendimento de famílias de baixa renda, no território paulista, com a oferta de soluções habitacionais de interesse social, em conformidade com as diretrizes da Política Habitacional do Estado de São Paulo com as seguintes funções principais da Cia., discriminadas em seu Estatuto Social:

- **Agente promotor e financeiro de habitação**, nas diversas modalidades de atendimento habitacional, em consonância com as diretrizes de desenvolvimento urbano e habitacional estabelecidos nos níveis Estadual e Municipal e outros planos similares.
- **Agente Técnico**, podendo, entre outras, assumir as responsabilidades de: i. Apoio à realização de Planos e Programas Estaduais e/ou Municipais de habitação prioritários para o atendimento à população de baixa renda, mediante prestação de serviços de assistência técnica, jurídico legal, comunitária e financeira aos programas estaduais e municipais de habitação; ii. Prestação de serviços de projetos para equipamentos urbanos e/ou comunitários e outras edificações destinadas a prestação de serviços públicos, mediante convênios com outros entes públicos; iii. Elaboração ou promoção de projetos de empreendimentos habitacionais.
- **Agente operador do Sistema Financeiro de Habitação**, podendo celebrar convênios e contratar serviços com instituições financeiras, bem como com entidades internacionais, para obter recursos e gerir os créditos de financiamentos concedidos aos beneficiários dos programas habitacionais promovidos pela Companhia.

---

<sup>1</sup> Fundação Seade. *Relatório I – Estimativa de necessidades habitacionais no Estado de São Paulo*. Fundação Seade, São Paulo, outubro de 2009

### **2.3. Governança Corporativa**

A CDHU sempre buscou manter boas práticas de governança corporativa e conformidade, prezando pela transparência com todas as suas partes interessadas. A partir da criação da Lei 13.303/16, que estabelece mecanismos para ampliar e aprimorar a transparência e práticas de governança nas empresas estatais, a Companhia passou a tomar as providências necessárias para se adequar às novas exigências, fortalecendo sua estrutura organizacional.

A lei estabelece regras de divulgação de informações, práticas de gestão de risco, exigência de código de conduta, formas de fiscalização pelo Estado e pela sociedade de suas ações, além de definir como devem ser constituídos os conselhos e os requisitos mínimos para nomeação de dirigentes.

Para apoiar esse trabalho de adequação à lei, foram criados internamente grupos de trabalho multidisciplinares. Com isso, a CDHU já adequou seu estatuto (aprovado em Assembleia em 2017 e 2018) e elegeu o Comitê de Elegibilidade e Aconselhamento, que assessora o Conselho de Administração com o objetivo de verificar se os indicados aos Conselhos e à Diretoria são aptos à posse do cargo. O Código de Conduta e Integridade já havia sido reformulado e está implantado em 2018. Também está implantada a área de Conformidade e Controle Interno e as alterações no Regimento das Licitações e Políticas de Transações com Partes Relacionadas e de Divulgação de Informações.

Hoje, a governança da CDHU está estruturada por meio de um corpo diretivo do qual fazem parte a presidência e cinco diretorias, além de superintendências e gerências, com funções específicas relacionadas às suas áreas de atuação. Todo o processo de seleção e nomeação para cargos de confiança, incluindo o mais alto órgão de governança, acontece com foco nos requisitos de competência para o exercício das atividades.

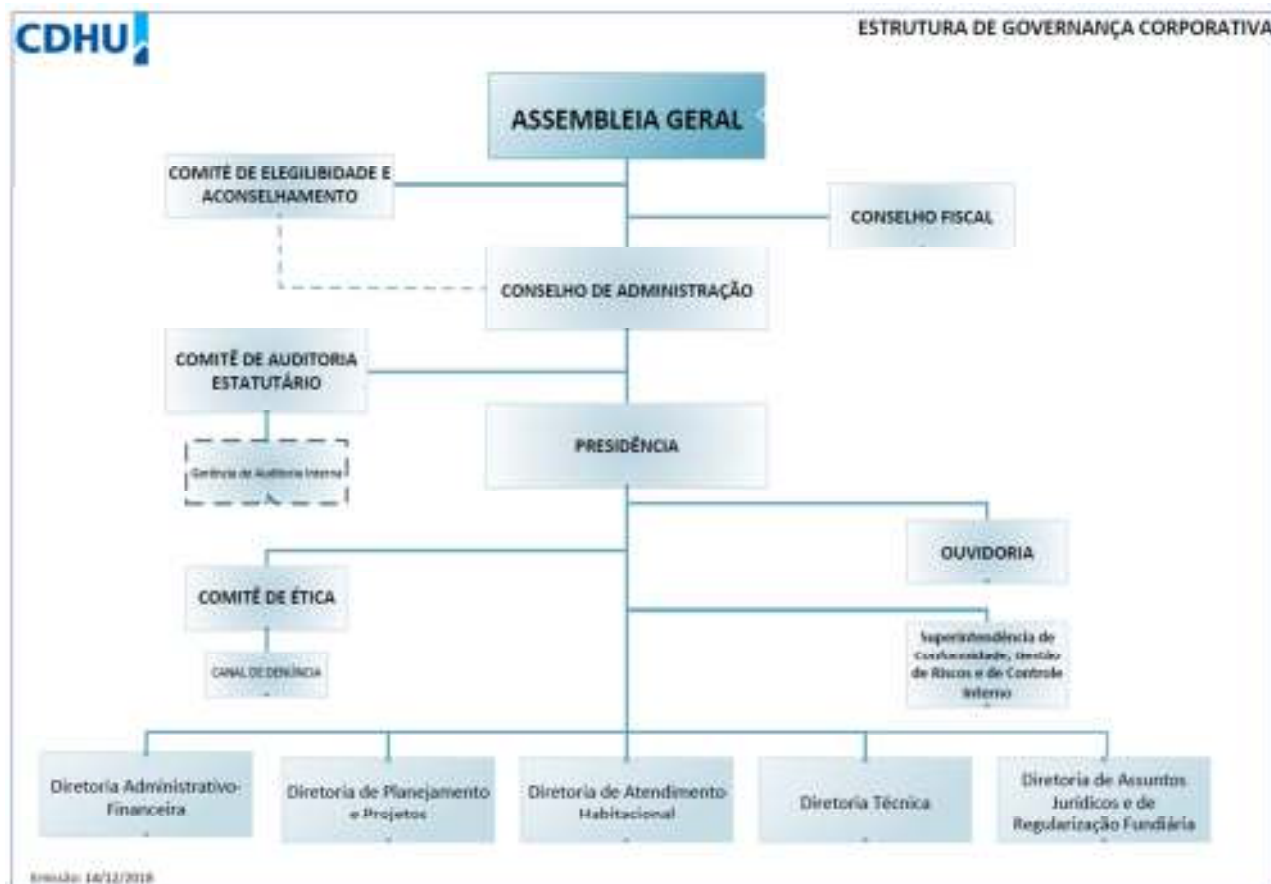
Vale lembrar que o diretor-presidente atua e exerce liderança em debates e discussões sobre as ações da Companhia por meio da participação em comitês e atuação diretamente com os responsáveis pelo atendimento habitacional do Estado de São Paulo.

Cabe à Assembleia Geral eleger o Conselho de Administração e designar o seu presidente, não podendo a escolha recair sobre diretor-presidente da Companhia que também tenha sido eleito conselheiro. A assembleia é presidida preferencialmente pelo presidente do Conselho de Administração, reunindo-se anualmente e extraordinariamente quando necessário.

A remuneração dos membros da alta direção da Companhia, assim como dos executivos seniores da empresa é fixa, definida pelo Conselho de Defesa dos Capitais do Estado (CODEC).

A Companhia mantém um modelo de avaliação de desempenho do mais alto órgão de governança, papel exercido pelo Diretor Presidente da Companhia. Com o objetivo central de rever e analisar sua contribuição para alcançar os resultados esperados, o executivo avalia sua atuação em cinco macrotemas, a cada dois anos: estratégia, liderança, gestão de pessoas, indicadores de resultado e relacionamento com públicos externos. O resultado da última avaliação, realizada em 2016, foi apreciado e referendado na reunião do Conselho de Administração do final do exercício.

## 2.3.1. Estrutura de Governança da CDHU



Cada nível de atuação tem suas atribuições específicas dentro da Companhia:

<b>Assembleia Geral</b>	Responsável por eleger o Conselho de Administração, fixar o número total de cargos dentro do limite máximo previsto no estatuto e designar seu presidente.
<b>Conselho de Administração</b>	Tem a responsabilidade de aprovar o Planejamento Estratégico com as diretrizes de ação, metas, resultados e índices de avaliação de desempenho. Também aprova orçamentos, programas anuais e plurianuais, acompanha a execução dos planos, programas, projetos e orçamentos, além de definir objetivos e prioridades de políticas públicas compatíveis com a área de atuação da Companhia e o seu objeto social. O Conselho é composto por no mínimo três e no máximo 11 membros eleitos pela Assembleia Geral, com mandato de dois anos a contar da data da eleição, com reeleição permitida por três reconduções consecutivas. O diretor-presidente da Companhia pode fazer parte do Conselho (mediante eleição da Assembleia Geral), mas não pode presidi-lo caso tenha sido eleito conselheiro.
<b>Conselho Fiscal</b>	Composto por no mínimo três e no máximo cinco membros efetivos e igual número de suplentes, eleitos anualmente pela Assembleia Geral ordinária. De funcionamento permanente o Conselho, além das atribuições previstas em Lei, manifesta-se sobre a proposta de escolha ou destituição dos auditores independentes (antes da sua submissão ao Conselho de Administração) e acompanha os trabalhos realizados por esses auditores.
<b>Presidência</b>	Atua estrategicamente, tendo como prioridade promover a estruturação executiva da Companhia e designar ou destituir pessoas para as funções de confiança nos cargos executivos. Toda e qualquer alteração na estrutura organizacional ou funcional da CDHU é formalizada e oficializada pelo diretor-presidente.
<b>Diretorias</b>	Atuam de forma estratégica e representam a mais alta instância decisória e de planejamento em conjunto com a presidência. Entre suas atribuições básicas estão a



formulação de políticas e diretrizes, avaliações sistemáticas das necessidades ou tendências sob sua gestão e gerenciamento das atividades de sua área. A Diretoria se reúne ordinariamente pelo menos duas vezes ao mês (além de convocações extraordinárias por convocação do diretor-presidente ou outros diretores) e é composta por seis membros, entre eles o diretor-presidente, todos com mandato unificado de dois anos, permitida a reeleição:

- **Diretoria Administrativo-Financeira:** administra os recursos financeiros da Companhia, os compromissos, as despesas e os contratos de empréstimos.
- **Diretoria de Planejamento e Projetos:** desenvolve, em conjunto com as demais diretorias, a visão estratégica da CDHU para a execução do planejamento empresarial, por meio da gestão integrada de processos.
- **Diretoria de Atendimento Habitacional:** gerencia e planeja atividades relativas ao sorteio e entrega de unidades habitacionais, programando e promovendo a participação e a realização dos eventos para tais atos. Também realiza a articulação com os órgãos governamentais envolvidos, coordenando os trabalhos de organização social, condominial, sustentabilidade socioeconômica e ambiental com a população a ser atendida pelos empreendimentos.
- **Diretoria Técnica:** propõe e implanta políticas e diretrizes gerais e de produção para o desenvolvimento e melhoria dos projetos, dirigindo os trabalhos voltados ao planejamento e controle das obras em execução para assegurar os padrões estabelecidos em contratos e projetos.
- **Diretoria de Assuntos Jurídicos e de Regularização Fundiária:** promove, em conjunto com as demais diretorias, ações educativas e preventivas de conflitos, além da defesa jurídica, judicial e extrajudicial da CDHU. Responsável pela elaboração de pareceres e prestação de consultorias técnico-jurídica aos demais órgãos da Companhia.

A CDHU, como empresa pública, tem na sua estrutura societária os seguintes comitês:

- O **Comitê de Elegibilidade e Aconselhamento** é o órgão responsável pela supervisão do processo de indicação e de avaliação de Administradores e Conselheiros Fiscais, observado o disposto no artigo 10, da Lei federal n.º 13.303/2016, podendo também atuar, em caráter consultivo, objetivando o aconselhamento estratégico para o atendimento do interesse público que justificou a criação da Empresa, nos termos do artigo 160, da Lei federal n.º 6.404/1976.
- O **Comitê de Auditoria Estatutário** que é um órgão de assessoramento do Conselho de Administração e ao qual se reporta diretamente e tem as competências previstas na Lei federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016. A sua responsabilidade primária é monitorar a integridade das Demonstrações Financeiras da CDHU, inclusive suas divulgações e por consequência todo o sistema de Controles Internos que geram dados a essas Demonstrações Financeiras. É responsável também pelo:
  - monitoramento da função de auditoria interna;
  - monitoramento do processo de auditoria independente;
  - monitoramento do sistema de canal de denúncias;
  - monitoramento do processo de gestão de riscos, controles internos e *compliance*;
  - monitoramento de Partes Relacionadas.

A composição do Comitê de Auditoria Estatutário é de no mínimo três membros independentes, com especialização comprovada em assuntos contábeis, finanças e fiscais e é coordenado por um conselheiro de administração independente.

Cabe ao Comitê de Auditoria Estatutário referendar a escolha do responsável pela auditoria interna, propor sua destituição ao conselho de administração e supervisionar a execução dos respectivos trabalhos. Não lhe compete interação operacional dos aspectos a serem endereçados, sob a pena de perda de independência.

- O **Comitê de Ética** é um colegiado multidisciplinar, independente, que tem por objetivo ser um órgão de assessoramento da Diretoria Colegiada nas questões que envolverem violações às normas estabelecidas no Código de Conduta e Integridade da CDHU.

A **Superintendência de Conformidade, Gestão de Riscos e de Controle Interno**, além do atendimento às disposições aplicáveis do artigo 9º da Lei federal n.º 13.303/2016, estabelece políticas de incentivo ao respeito às leis, às normas e aos regulamentos, bem como à prevenção, à detecção e ao tratamento de riscos de condutas irregulares, ilícitas e antiéticas dos membros da empresa, devendo para isso adotar estruturas e práticas eficientes de controles internos e de gestão de riscos estratégicos, patrimoniais, operacionais, financeiros, socioambientais e reputacionais, dentre outros, as quais deverão ser periodicamente revisadas e aprovadas pelo Conselho de Administração, e comunicá-las a todo o corpo funcional.

A **Ouvidoria** da CDHU representa o cidadão dentro do órgão, de forma independente e autônoma, conforme Lei Estadual 10.294/99 e Decretos Estaduais 44.074/99 e 60.399/14, estabelecendo com ele um canal direto de comunicação.

Cabe também à Ouvidoria responder ao cidadão dentro do prazo legal de até 30 dias, bem como acompanhar com atenção as manifestações recebidas tanto por meio deste portal como aquelas feitas presencialmente na sede do órgão. O objetivo é melhorar o atendimento e os serviços prestados e corrigir ações da Companhia que possam ser prejudiciais ao público.

Além disso, a CDHU também conta com o apoio técnico de Comitês e Grupos de Trabalho devidamente constituídos e designados por atos do presidente. Entre eles estão o **Comitê de Orçamento**, que elabora propostas de priorização de investimentos e despesas, o **Comitê de Acompanhamento e Entrega de Unidades Habitacionais**, que organiza as informações pertinentes às entregas dos empreendimentos e o **Comitê de Inovação e Sustentabilidade**.

## 2.4. Imagem-Objetivo de médio prazo e Linhas Programáticas

A imagem-objetivo foi traçada tendo em vista o horizonte de 2023, ligeiramente superior ao horizonte de 5 anos demandado pela Lei Federal Nº 13.303/16, mas coerente com a periodização dos PPAs – Planos Plurianuais de Investimento do Governo do Estado de São Paulo e com o horizonte Plano Estadual de Habitação – PEH-SP 2011-2023.

Sendo assim a indicação é para que, em 2023, a CDHU seja uma empresa reconhecida por:

- Constituir destacado agente técnico e promotor de soluções habitacionais e urbanas no Estado de São Paulo, com repercussões para outras esferas de atuação.
- Promover inovações contínuas em seus projetos e procedimentos de atuação, visando à inovação, à inclusão social e ao desenvolvimento sustentável.
- Constituir órgão de inteligência de desenvolvimento urbano e social do Estado, influenciando no desenho e monitoramento da política estadual, apoiando os municípios e órgãos e entidades estaduais e federais em sua responsabilidade constitucional de promoção da habitação social.

De acordo com o previsto no PEH-SP 2011-2023 e coerentemente com o estabelecido na Lei do PPA 2016-2019, que se desdobra nas previsões das leis orçamentárias anuais, a atuação da CDHU ocorrerá segundo cinco **Linhas Programáticas**:

#### 2.4.1. Recuperação urbana de assentamentos precários, favelas e áreas de risco

<b>Modalidade 1: Soluções Urbanas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir o protagonismo da CDHU;</li> <li>• Projetos estruturantes e de recuperação ambiental e urbana;</li> <li>• Critérios transparentes, normas básicas, pactuadas.</li> </ul>
<b>Modalidade 2: Produção Direta CDHU</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuar prioritariamente nas áreas de concentração de assentamentos precários nas regiões metropolitanas e na Macrometrópole Paulista;</li> <li>• Foco na recuperação urbana e ambiental em projetos com porte regional.</li> </ul>
<b>Modalidade 3: Parceria com Municípios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar o papel de agente técnico;</li> <li>• Atuar em problemas locais; e</li> <li>• Em parceria com os municípios, fomentando a articulação com as demais políticas públicas ligadas ao desenvolvimento urbano e recuperação urbana e ambiental.</li> </ul>

#### 2.4.2. Provisão de moradias

<b>Modalidade 1: Produção em parcerias com municípios para atendimento à demanda geral</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuar como agente promotor, financeiro e técnico, de forma complementar aos programas da Casa Paulista;</li> <li>• Focar em áreas com maior complexidade e vulnerabilidade social;</li> <li>• Atuar de forma preventiva às necessidades habitacionais, em municípios de pequeno e médio porte.</li> </ul>
<b>Modalidade 2: Produção em parcerias para atendimento às demandas específicas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuar como agente promotor e técnico em parcerias com os atores específicos para cada operação: idoso, indígena e quilombola.</li> </ul>
<b>Modalidade 3: Produção em parcerias com entidades organizadoras</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformular o modelo de produção em parceria com entidades organizadoras e sindicatos, adequando à realidade social atual.</li> </ul>

#### 2.4.3. Requalificação urbana e habitacional

<b>Modalidade 1: Habitação em áreas centrais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenhar e implantar estratégia para a promoção do papel de agente técnico da CDHU nos programas de requalificação urbana e habitacional em áreas centrais.</li> </ul>
<b>Modalidade 2: Melhorias de conjuntos habitacionais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturar as ações de melhoria nos conjuntos habitacionais da CDHU.</li> </ul>

#### 2.4.4. Regularização Fundiária

##### Modalidade 1: Obras necessárias à obtenção da documentação legal

- Desenhar sistema de planejamento, monitoramento e avaliação das obras necessárias à obtenção da documentação legal.

##### Modalidade 2: Averbação no registro de imóveis

- Fortalecer o papel de agente técnico da CDHU nos processos de regularização fundiária.

#### 2.4.5. Assistência técnica e promoção do desenvolvimento institucional

##### Modalidade 1: Capacitação e assistência técnica a governos na formulação e implantação de políticas habitacionais

- Capacitação e assistência técnica a governos na formulação e implantação de políticas habitacionais.

##### Modalidade 2: Prestação de serviços de assessoria técnica a prefeituras e entidades para ações de atendimento habitacional e capacitação para realização de trabalhos sociais.

- Prestação de serviços de assessoria técnica a prefeituras e entidades para ações de atendimento habitacional e capacitação para realização de trabalhos sociais.

##### Modalidade 3: Prestação de serviços de assessoria técnica à Secretaria da Habitação.

- Prestação de serviços de assessoria técnica à SH para a consecução de seus programas e intervenções.

Permeando as soluções urbanísticas e habitacionais, a CDHU, com sua expertise, desenvolverá práticas exitosas no enfrentamento dos problemas ligados à recuperação de assentamentos precários e áreas de risco, com uma governança participativa estruturada e parceria com organizações governamentais e não governamentais.

Esta crescente produção será feita de forma financeiramente sustentável, consideradas as condições da Empresa, por meio de novas alternativas de financiamentos, adequadas às políticas de habitação de interesse social, além da renovação do quadro funcional. A inovação na gestão dos recursos humanos dar-se-á com estruturados planos de carreira e políticas meritocráticas até o nível de direção.

#### 2.5. Principais campos de planejamento estratégico e gestão da Cia. para alcance dos objetivos pretendidos

##### 2.5.1. Regulamentação da Política de Atendimento e dos Programas Habitacionais

- Critérios de Atendimento/ Seleção de Demanda;
- Política de Reassentamento Habitacional;
- Política de Aquisição de Unidades no Mercado (cartas de crédito, feirões e editais de certificação de empreendimentos e imóveis);
- Fluxo de autorizações e decisões.

**Realizações 2017: Resolução SH/CDHU sobre a Política de Reassentamento Habitacional – Publicada Resolução SH 24 em 31/05/2017;**  
**Normatização do Fluxo de Autorizações na CDHU – Início da vigência 21/12/2017**

**2018: Norma para a Política de Comercialização para público- geral e norma de atendimento e comercialização para empreendimentos de Reassentamento Habitacional - finalizadas.**

**2019: Norma de atendimento por meio do auxílio moradia provisório e de atendimento e comercialização para reassentamento habitacional em programas com municípios- áreas de risco e assentamentos precários.**

### 2.5.2. Aprimoramento da Gestão Técnico-Administrativa

- Gestão Orçamentária Empresarial;
- Gestão da carteira;
- Gestão do patrimônio / Alienação de Imóveis;
- Gestão de passivos; (Exemplo – equacionamento da solução habitacional para famílias em auxílio-moradia, regularização de remanescentes invadidos, regularização fundiária, etc.);
- Captação de Recursos Federais, Internacionais, PPPs.

**2017: Meta de inadimplência e transferências**

**Inadimplência: 18,50%** - Em 07/12/2017 – 20,59%

**Realizado Consolidado anual – 21,09%**

**Regularização contratual – Transferências: 5.000 unidades**

**Realizado Consolidado anual – 6.210**

**2018: Meta de inadimplência e transferências:**

**Inadimplência: 18,5%**

**Realizado Consolidado anual – 20,77 (out/18)**

**Regularização contratual – transferências: 7.000 unidades**

**Realizado Consolidado anual – 3.576 (nov/18)**

**2019: Meta de inadimplência e transferências**

**Inadimplência: 17%**

**Regularização contratual - transferências: 10.000**

### 2.5.3. Aprimoramento e Gestão das Políticas de Financiamento e Subsídios

- Obtenção de recursos do FPHIS/Subsídios para aplicações sem retorno - (Exemplo - Auxílio Moradia – Já operante);

**Meta 2019: Aprimoramento das condições de comercialização e gestão da carteira, em conformidade com as novas normas de atendimento implantadas, finalizadas e aprovadas em 2018 – Exemplo: Implantação do modelo de operação de instrumento específico e taxa de permissão às famílias com renda familiar mensal inferior a 1 salário mínimo, com a adequação de sistemas de controle, instrumentos jurídicos e estrutura de monitoramento socioeconômico.**

#### 2.5.4. Política de Gestão da Informação

**2017: Prosseguimento do CRM Realizado;**  
**Atualização do parque de equipamentos de informática– Realizado parcialmente;**  
**Gestão Integrada da Informação SH/CDHU – Propostas de ação para auxílio-moradia .**

**2018: Prosseguimento do CRM – com ampliação e aprimoramento dos serviços;**  
**Manutenção e suporte técnico de serviços implantados e adequações do Projeto CRM a novas diretrizes.**

**Continuidade da atualização do parque de equipamentos de informática – buscando concluí-la.**

**Implantação de equipamentos adquiridos em 2017, sem novas aquisições (dependência de viabilização de ARP - Ata de Registro de Preços da PRODESP, na qual a CDHU é participante.**

**Gestão Integrada da Informação SH/CDHU – Prosseguimento dos trabalhos, com previsão de implementação e disponibilização para municípios de sistema de integração de informações de auxílio-moradia – Formatada minuta de convênio com municípios – SH/CPH**

**Projeto desenvolvido e entregue para homologação (pendente), aguardando diretrizes para continuidade.**

**2019: Prosseguimento dos trabalhos para gestão integrada das informações com os municípios- Implantação do SIBAM para integração de informações de auxílios- moradia estado e municípios.**

**Projeto SIBAM desenvolvido e entregue para homologação (pendente), aguardando diretrizes para continuidade.**

#### 2.5.5. Assistência Técnica à SH

**2017: Parceria para operacionalização do Programa de Lotes - Lotes Urbanizados – Em cumprimento – com certificação realizada pela CDHU.**

**2018: Apoio à elaboração de Planos Metropolitanos de Habitação em parceria com os Conselhos e as Agências metropolitanas e municípios e suporte da Emplasa, contratada pela CDHU para a RMSP e pela AGEM para a RMBS**

**– Situação:**

**Baixada Santista- Mapeamento dos assentamentos finalizado, termo de cooperação com AGEM- Agência Metropolitana firmado, Metodologia – contrato UFABC finalizado.**

**São Paulo - Mapeamento dos assentamentos em finalização.**

**2019: Continuidade dos trabalhos de apoio à elaboração de Planos Metropolitanos de Habitação em parceria com os Conselhos e as Agências metropolitanas e municípios e suporte da Emplasa.**

**- Meta:**

***Diagnóstico inicial construído em conjunto com municípios  
Diretrizes para os Planos Metropolitanos de Habitação***

#### **2.5.6. Política de Inovação e Sustentabilidade**

- Melhoria Contínua dos projetos;
- Monitoramento de consumo de água, energia e produção de resíduos sólidos.

***2017: Parceria SH/CDHU/SEM para implantação de sistemas de energia fotovoltaica – Convênio firmado e ações em andamento, com realização de projetos-piloto.***

***2018: Em andamento e a prosseguir - com suporte do comitê de inovação e sustentabilidade- projetos de melhoria de padrões habitacionais e urbanísticos, incluindo drenagem urbana (projeto iniciado para Campos do Jordão) , reuso de águas pluviais (Piloto em São Sebastião) e gestão de resíduos (estudos em andamento).***

***2019: Em andamento e a prosseguir - com suporte do comitê de inovação e sustentabilidade -Implantação de projeto piloto iniciado em Campos do Jordão e início da implantação do BIM- Building Information Modeling nas áreas de projeto e orçamento da Companhia.***

**3) Metas e estratégias: PPA 2016-2019, projeção para 2023**

- Metas por Programa e Ação 2018 e Proposta 2019, em conformidade com o PL LOA X Realizações

№ do Programa/ Ação	Programação	Produto DO	UO	LOA 2018	Empresarial 2018- revisado jan 18	2018 Realizado até 14/06/2	Proposta LOA jan/2018 2 (nov/dez 2018)
<b>2510</b>	<b>URBANIZAÇÃO DE FAVELAS E ASSENTAMENTOS PRECÁRIOS</b>			<b>3.011</b>	<b>2.496</b>	<b>1.453</b>	<b>2.021</b>
2004	Reassentamento Habitacional de Risco e Favelas	UNIDADES HABITACIONAIS E CARTAS DE CREDITO PARA REASSENTAMENTO HABITACIONAL	CDHU	2.531	2.000	1.453	1.911
2005	Urbanização de favelas	DOMÍLIOS BENEFICIADOS POR URBANIZAÇÃO	CDHU	480	496	0	110
<b>2500</b>	<b>PROMISÃO DE MORADIAS</b>			<b>4.390</b>	<b>5.200</b>	<b>4.252</b>	<b>3.877</b>
2002	Aquisição de Moradias	DOMÍLIOS VIABILIZADOS POR CREDITO OU SUBSIDIO HABITACIONAL	CDHU	0	0	0	0
2006	Produção de Moradias	DOMÍLIOS ENTREGUES	CDHU	4.390	5.200	4.252	3.877
<b>2509</b>	<b>REQUALIFICAÇÃO HABITACIONAL E URBANA E INCLUSÃO SOCIAL</b>			<b>31</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>50</b>
1443	Apoio à Organização Sociocomunitária, Condominial e Inclusão Social	FAMÍLIAS BENEFICIADAS POR ATENDIMENTO SOCIAL	CDHU	29.207	29.207	29.320	22.781
2431	Revitalização de Áreas Centrais	DOMÍLIOS ENTREGUES E CARTAS DE CREDITO VIABILIZADOS EM ÁREAS CENTRAIS	CDHU	31	31	31	50
2003	Melhorias Habitacionais	DOMÍLIOS BENEFICIADOS POR MELHORIAS HABITACIONAIS	CDHU	2.500	2.500	444	2.500
5057	Melhorias Urbanas	NÚCLEOS BENEFICIADOS POR MELHORIAS URBANAS	CDHU	20	20	10	20
<b>3906</b>	<b>SANEAMENTO AMBIENTAL EM MANANCIAIS DE INTERESSE REGIONAL</b>			<b>274</b>	<b>178</b>	<b>214</b>	<b>60</b>
1440	Mananciais do Alto Tietê	DOMÍLIOS ENTREGUES PARA REASSENTAMENTO HABITACIONAL	CDHU	274	178	214	60
<b>2511</b>	<b>HABITAÇÃO SUSTENTÁVEL E RECUPERAÇÃO AMBIENTAL NA SERRA DO MAR E LITORAL PAULISTA</b>			<b>821</b>	<b>628</b>	<b>346</b>	<b>1.048</b>
1998	Recuperação Socioambiental Serra do Mar	DOMÍLIOS BENEFICIADOS POR URBANIZAÇÃO E REASSENTAMENTO HABITACIONAL	CDHU	821	428	226	1.048
2432	Desenvolvimento sustentável no Litoral Paulista	DOMÍLIOS BENEFICIADOS POR URBANIZAÇÃO E REASSENTAMENTO HABITACIONAL	CDHU	0	200	120	0
<b>TOTAL - CDHU</b>				<b>8.527</b>	<b>8.533</b>	<b>6.296</b>	<b>7.056</b>
<b>2507</b>	<b>REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA DE INTERESSE HABITACIONAL</b>			<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>5.316</b>	<b>8.000</b>
5703	Regularização Fundiária de Conjuntos Habitacionais	DOMÍLIOS BENEFICIADOS POR REGULARIZAÇÃO EM CONJUNTOS DA CDHU	CDHU	8.000	8.000	5.316	8.000

- Total de Atendimentos CDHU- Meta Empresarial até 2023

- Meta 2019: 7.000 atendimentos
- Meta 2020: 8.000 atendimentos
- Meta 2021: 8.000 atendimentos
- Meta 2022: 10.000 atendimentos
- Meta 2023: 12.000 atendimentos

Total previsto: 45.000 atendimentos no período.



- *Projeções a confirmar na definição dos orçamentos anuais, no processo de consolidação dos resultados do PPA 2016/2019 e de elaboração do PPA 2020/2023.*
- *O cumprimento das metas quantitativas está condicionado ao enfrentamento dos desafios para a produção de moradias de qualidade, nos padrões necessários para atendimento das mais expressivas necessidades habitacionais que se apresentam com destaque nas regiões metropolitanas e área central do município de São Paulo.*

#### 4) Análise de riscos e oportunidades

A avaliação de riscos consiste na identificação e na análise dos relevantes riscos relacionados aos objetivos, funções e ações da Cia.

A CDHU tem suas funções definidas na legislação que a rege e no seu Estatuto Social. Tendo em vista ser uma empresa pública, seus programas, metas e objetivos específicos de ação, bem como os recursos para investimentos são previstos periodicamente por meio de legislação referente ao PPA – Plano Plurianual de Investimentos, LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual.

Além disso, a Companhia, há 9 anos e de forma consecutiva, desenvolve seu relatório anual de sustentabilidade com base na metodologia da *Global Reporting Initiative – GRI*. Este relatório é uma ferramenta importante para a organização, **analisa riscos e oportunidades** contribuindo para a tomada de decisões, além de divulgar aspectos positivos da empresa.

A caracterização da Cia. e os fatores de risco, conforme previstos no PPA e no Relatório GRI são apresentados a seguir:

##### PPA – PLANO PLURIANUAL – FATORES DE RISCO POR PROGRAMA

No processo de elaboração do PPA são definidos, além dos objetivos específicos, produtos e metas dos programas da Cia., também os fatores de risco que podem impactar em sua consecução.

A título de exemplo, os **Programas do PPA 2016 – 2019** – Lei Estadual nº 16.082/2015 - tiveram os seguintes fatores de risco identificados:

##### PROVISÃO DE MORADIAS

Fator de Risco	Detalhamento	Gravidade
Administrativo	DEFICIÊNCIAS NA REGULAMENTAÇÃO OPERACIONAL E NO ESTABELECIMENTO DE PROCEDIMENTOS ADEQUADOS À EXECUÇÃO DAS AÇÕES EM TODAS AS SUAS DIMENSÕES.	Média
Institucional	DEFICIÊNCIAS NA INTEGRAÇÃO INTERSETORIAL E/OU INTERGOVERNAMENTAL COM RELAÇÃO A CONDICIONANTES OU MEIOS PARA VIABILIZAÇÃO DAS AÇÕES.	Média
Judicial/Legal	LACUNAS OU RESTRIÇÕES DA LEGISLAÇÃO E DE PROCEDIMENTOS JURÍDICOS OU DE SUA APLICAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DAS	Alta

	INTERVENÇÕES E/OU INTERCORRÊNCIAS DURANTE SUA EXECUÇÃO.	
Orçamentário	DESCONTINUIDADE DA LIBERAÇÃO DE RECURSOS, OU CONTINGENCIAMENTO	Alta

**REQUALIFICAÇÃO HABITACIONAL E URBANA E INCLUSÃO SOCIAL**

Fator de Risco	Detalhamento	Gravidade
Administrativo	DEFICIÊNCIAS NA REGULAMENTAÇÃO OPERACIONAL E NO ESTABELECIMENTO DE PROCEDIMENTOS ADEQUADOS À EXECUÇÃO DAS AÇÕES EM TODAS AS SUAS DIMENSÕES.	Média
Institucional	DEFICIÊNCIAS NA INTEGRAÇÃO INTERSETORIAL E/OU INTERGOVERNAMENTAL COM RELAÇÃO A CONDICIONANTES OU MEIOS PARA VIABILIZAÇÃO DAS AÇÕES.	Média
Judicial/Legal	LACUNAS OU RESTRIÇÕES DA LEGISLAÇÃO E DE PROCEDIMENTOS JURÍDICOS OU DE SUA APLICAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DAS INTERVENÇÕES E/OU INTERCORRÊNCIAS DURANTE SUA EXECUÇÃO.	Alta
Orçamentário	DESCONTINUIDADE DA LIBERAÇÃO DE RECURSOS, OU CONTINGENCIAMENTO	Alta

**HABITAÇÃO SUSTENTÁVEL E RECUPERAÇÃO AMBIENTAL NA SERRA DO MAR E LITORAL PAULISTA**

Fator de Risco	Detalhamento	Gravidade
Definidos pela Secretaria do Meio Ambiente.		

**SANEAMENTO AMBIENTAL EM MANANCIAIS DE INTERESSE REGIONAL**

Fator de Risco	Detalhamento	Gravidade
Administrativo	DESCONTINUIDADE NO FLUXO DE RECURSOS FINANCEIROS E NA DISPONIBILIDADE DE RECURSOS HUMANOS	Baixa

**REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA DE INTERESSE HABITACIONAL**

Fator de Risco	Detalhamento	Gravidade

Administrativo	DEFICIÊNCIAS NA REGULAMENTAÇÃO OPERACIONAL E NO ESTABELECIMENTO DE PROCEDIMENTOS ADEQUADOS À EXECUÇÃO DAS AÇÕES EM TODAS AS SUAS DIMENSÕES.	Alta
Institucional	DEFICIÊNCIAS NA INTEGRAÇÃO INTERSETORIAL E/OU INTERGOVERNAMENTAL COM RELAÇÃO A CONDICIONANTES OU MEIOS PARA VIABILIZAÇÃO DAS AÇÕES.	Alta
Judicial/Legal	LACUNAS OU RESTRIÇÕES DA LEGISLAÇÃO E DE PROCEDIMENTOS JURÍDICOS OU DE SUA APLICAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DAS INTERVENÇÕES E/OU INTERCORRÊNCIAS DURANTE SUA EXECUÇÃO.	Alta
Orçamentário	DESCONTINUIDADE DA LIBERAÇÃO DE RECURSOS, OU CONTINGENCIAMENTO	Alta

**RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE - GLOBAL REPORTING INITIATIVE – GRI.****Gestão de Riscos**

Na CDHU, a gestão de riscos é entendida como responsabilidade compartilhada entre as diversas áreas e vinculada ao processo de planejamento, monitoramento e gestão, sendo que um mapeamento é realizado todos os anos junto com as demandas das auditorias dos controladores externos. Assim, durante o processo de elaboração do Plano Plurianual (PPA), além dos objetivos específicos, produtos e metas da Companhia, também são definidos os fatores de risco que podem impactar na execução desses objetivos.

Tais fatores são considerados como referência no monitoramento dos indicadores do PPA e são monitorados de forma contínua, com base em informações enviadas à Diretoria de Planejamento pelas diretorias executivas envolvidas: Técnica, de Atendimento Habitacional, de Assuntos Jurídicos e Regularização Fundiária.

Além dos processos internos de planejamento estratégico, auditorias externas e relatórios/indicadores de gestão da sustentabilidade, a CDHU está sujeita a auditorias e controles de órgãos reguladores internos (Secretaria da Fazenda, Secretaria do Planejamento) e externos (Tribunal de Contas e auditores de agentes financeiros). Para tanto, elabora relatórios e controles específicos sobre temas e questões selecionadas, dos quais podem ser destacados a título de exemplo:

- Relatórios de Auditoria do Tribunal de Contas do Estado com a identificação das recomendações que permitirão desenvolvimento de um plano de trabalho para proposição de melhorias nos processos da Companhia.
- Elaboração de relatórios mensais de demonstração do resultado de desempenho das atividades da Companhia, submetidos aos Conselhos de Administração e Fiscal e aos Diretores.
- Painel de monitoramento das fontes de recursos e respectivas aplicações que permite acompanhar a execução financeira, com base no plano de contas da Companhia, e destaca as principais variações do mês selecionado, bem como um demonstrativo gráfico da evolução mensal e apontamentos dos principais desvios, debatido e acompanhado pelo Comitê de Orçamento e respectivos grupos de trabalho.

A CDHU também presta apoio à auditoria da Secretaria da Fazenda (SEFAZ) para elaboração do controle interno, cujo objetivo é propiciar melhores resultados na gestão em atendimento ao princípio de eficiência e à qualidade dos serviços. Nesse caso, a Companhia contribui na recepção, instalação e organização das solicitações dos auditores e encaminhamento dos documentos necessários.

São analisados os seguintes riscos inerentes ao seu negócio:

### **Riscos Financeiros**

Como os recursos destinados às operações da CDHU são provenientes das dotações orçamentárias do Estado (aprovadas anualmente em Lei) e o público-alvo do atendimento habitacional é composto pela população de baixa renda, fica evidente que cenários de recessão e de elevação dos índices inflacionários podem afetar o modelo de negócio da Companhia, seja pela redução das receitas do Estado, redução das dotações orçamentárias destinadas às operações da CDHU ou aumento da inadimplência devido à perda de renda dos mutuários.

### **Riscos de invasões**

Invasões de áreas públicas e privadas inviabilizam o planejamento habitacional e urbano do Estado. Além disso, invasões das unidades habitacionais geram prejuízos com reformas e recomposição da habitabilidade para destinação ao beneficiário devidamente inscrito e selecionado.

### **Riscos inerentes aos Programas Habitacionais**

Questões relacionadas aos programas habitacionais interferem nas operações da CDHU, como a regulamentação operacional, o estabelecimento de novos procedimentos para execução das ações da Companhia, a integração intersetorial e/ou intergovernamental, as lacunas ou restrições da legislação e nos procedimentos jurídicos, a descontinuidade da liberação de recursos ou seu contingenciamento.

### **Riscos inerentes às demandas emergenciais**

Todos os anos o Estado de São Paulo tem enfrentado situações de emergência e/ou calamidade pública em razão, principalmente, da ocupação indevida do solo e das intempéries climáticas. Como a Secretaria da Habitação, por meio da CDHU, por conta dos Decretos Estaduais 56.664 e 56.665, pode ser acionada pelos Municípios para apoiá-los no pagamento de Auxílio Moradia Provisórios e no Atendimento Habitacional Definitivo das famílias afetadas por essas calamidades públicas, existe sempre o risco do aumento do dispêndio financeiro da Secretaria da Habitação. (GRI\_CDHU, 2016)

Em 2018 foi constituída a Superintendência de Conformidade, Gestão de Riscos e Controle Interno, que tem prevista na sua estrutura uma Gerência de Gestão de Riscos.

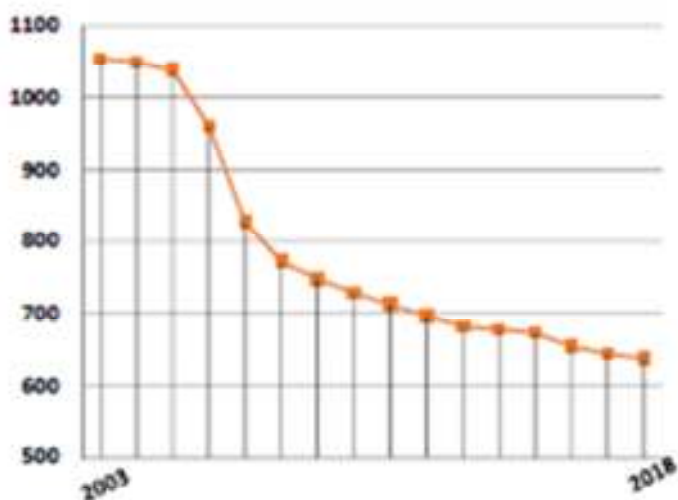
### **Riscos de perda de corpo funcional e conhecimento acumulado**

Em função do aumento de aposentados, perda crescente de funcionários e não contratação por concurso desde 2003, a **Companhia não está conseguindo consolidar seu conhecimento e competências acumulados em toda a sua existência, como também transmitir os conhecimentos pela falta de novos recursos humanos, conforme quadro de situação abaixo:**

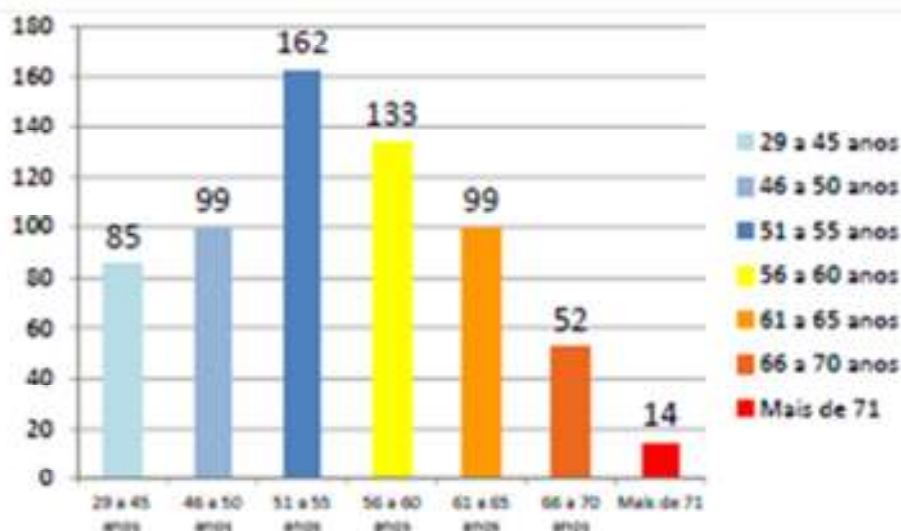
## Histórico - Empregados 2003 a 2018

ANO/MÊS	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS
2003	1054
2004	1049
2005	1038
2006	961
2007	827
2008	772
2009	748
2010	729
2011	713
2012	697
2013	682
2014	678
2015	673
2016	654
2017	644
2018	634

Redução do Quadro de Empregados



## Distribuição por faixa etária

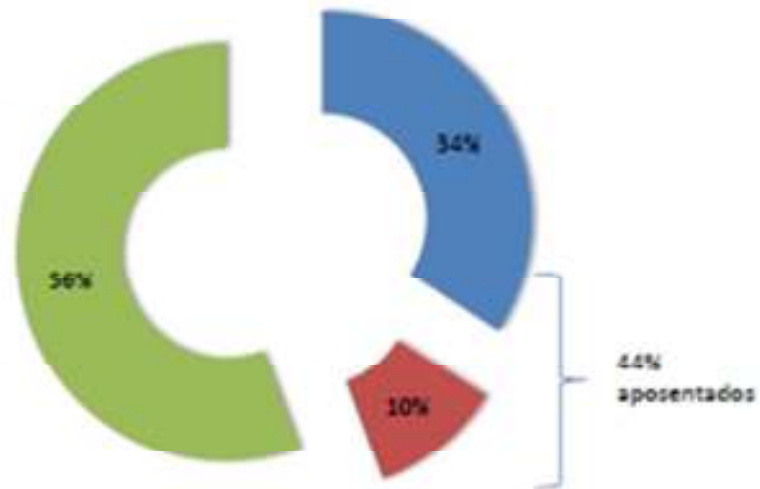


### DADOS PREOCUPANTES

- 14 colaboradores com mais de 71 anos
- 26% do corpo funcional tem mais de 61 anos
- 21% tem de 56 a 60 anos
- Esta extratificação aponta para algumas necessidades:
  - Reposição do quadro
  - Transmissão do conhecimento
  - Preparar os funcionários para aposentadoria

## Aposentados na CDHU

Dos 56%,  
estima-se que  
26% são de  
potenciais  
aposentados,  
ou seja, em  
vias de se  
aposentarem.



Em 2020, quando o Plano de Assistência Médica atinge seu 10º ano de vigência, possibilitando aos empregados permanecerem no plano por prazo indeterminado, dispara um grande alerta quanto ao expressivo contingente de empregados que sinalizam a intenção de se desligarem da CDHU.

A Companhia não está conseguindo mais reter seu conhecimento e competências acumulados em toda a sua existência, como também não consegue fazer a transmissão dos conhecimentos pela falta de recursos humanos.

## 5) Considerações finais

O quadro delineado na ocasião da elaboração do Plano de Negócios 2018 permanece vigente nos seus aspectos principais, no que diz respeito aos riscos e oportunidades de ação da CDHU.

As diretrizes de ação da Cia., definidas pela Secretaria da Habitação, mantêm-se no mesmo sentido indicado no planejamento estratégico, reforçando-se os objetivos de que a CDHU constitua agente técnico do Sistema Estadual de Habitação e incremente a produção de empreendimentos habitacionais e de novas formas de viabilização de moradias, por meio de parcerias, de ações de recuperação urbana e de novas soluções para moradias em áreas centrais, dentre outros.

Dos riscos apontados nos programas do PPA, tiveram repercussões mais efetivas na efetividade da atuação da companhia nos últimos anos os **de ordem orçamentária**, em função dos repetidos contingenciamentos de recursos estaduais (desde 2105) decorrentes do cenário econômico. Da mesma forma, os esforços de captação de novos recursos federais (FGTS-saneamento, parcerias com PMCMV e outros) obtiveram apenas parcialmente os resultados almejados, em função também das restrições orçamentárias no âmbito federal. A despeito dessas limitações, a Cia. prosseguiu com seus trabalhos e na busca de maximização e melhoria de gestão dos recursos disponíveis, tendo como ativo fundamental a sua carteira de financiamentos.

Outros riscos, como os referentes às deficiências na regulamentação operacional de ações no âmbito da SH/CDHU têm sido encaminhadas, buscando implementar soluções para questões evidenciadas como relevantes, tais como a política de atendimento habitacional e de comercialização, seja para demanda aberta, como para reassentamento.

Cabe enfrentar medidas de política de recursos humanos, alinhadas ao planejamento estratégico da Companhia e suas diretrizes de curto, médio e longo prazos.

Para os riscos de invasões continuam sendo buscadas soluções preventivas e corretivas, nos âmbitos administrativo e jurídico.

Cabe ressaltar, especialmente nos últimos dois exercícios, os esforços que têm sido empenhados no aprimoramento da governança e de ações de integração.

Somam-se a isso os esforços de elaboração de diagnósticos e planos metropolitanos de habitação para as regiões de maior concentração dos problemas habitacionais, estabelecendo-se formas de trabalho em parceria com os municípios e agências/conselhos regionais para as regiões metropolitanas da Baixada Santista São Paulo, que deverão ser estendidos à Região Metropolitana de Campinas e que estão promovendo avanços para o planejamento habitacional com enfoque territorial, os quais permitirão dispor de instrumentos para o planejamento integrado de ações nos próximos anos. Nesse sentido merece destaque o Convênio de Cooperação Técnica entre CDHU e AGEM, a ser assinado agora no mês de dezembro e as parcerias em preparação com a SABESP e municípios para a integração de informações para o planejamento habitacional.