



# Plano de Negócios

2021

# PLANO DE NEGÓCIOS 2021 - ESTRATÉGIAS E METAS DE LONGO PRAZO

## LEI FEDERAL 13.303/16

### 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. Política de Atendimento Habitacional
    - 2.5.2. Estrutura e Gestão Financeira
    - 2.5.3. Gestão da Informação
    - 2.5.4. Assistência Técnica
    - 2.5.5. Inovação e Sustentabilidade
    - 2.5.6. Planejamento de investimentos, programas e ações
- 3) Metas e estratégias: Realizado 2020 e projeção para 2021 a 2025
- 4) Gestão de Riscos

## 1) Carta do Presidente

Mesmo diante de um ano desafiador como 2020, devido à pandemia COVID 19, a produção habitacional teve um período surpreendente, principalmente no âmbito privado, devido à diminuição da taxa de juros, aumento dos depósitos nas cadernetas de poupança e a continuidade dos financiamentos no setor imobiliário. Por um lado, esse aquecimento fez com que o setor privado fosse capaz de atender parte da demanda habitacional das famílias de baixa renda, mas especialmente a população de baixíssima renda continua precisando de muita atenção do governo. Por isso, a CDHU manteve seus esforços para dar sequência aos projetos que contribuem para a diminuição do déficit habitacional no estado de São Paulo.

Diante da crise econômica e sanitária gerada em função da pandemia do Covid-19, o governo direcionou a maioria de seus recursos para a área da saúde e manutenção de empregos. Ao mesmo tempo, os custos de alguns insumos da construção civil, principalmente para fases de acabamento, subiram consideravelmente, afetando as obras da Companhia, que estão em sua maioria em fases adiantadas da construção. Mesmo assim, a CDHU trabalhou fortemente para concluir as obras de unidades habitacionais que já estavam em andamento e também realizou ações de regularização fundiária. Somando os anos de 2019 e 2020, foram mais de 20 mil unidades habitacionais regularizadas.

Vale lembrar também, que estamos envidando esforços para aumentar o número de unidades habitacionais entregues nos próximos anos, elevando a média anual de 7 mil para 10 mil unidades, bem como alavancar os investimentos para expandir a viabilização de lotes prontos para edificar.

Outro destaque do ano de 2020 foi um novo programa apresentado pela CDHU à Secretaria de Habitação para colocar em prática as ações de melhorias de habitações em áreas em processo de urbanização, regularizáveis, proporcionando espaços mais adequados e saudáveis para a população da área metropolitana.

Em perspectiva, é possível comprovar e reafirmar o papel da Companhia em oferecer habitações de qualidade para a população paulista mais carente, lembrando de sua contribuição especial nas cidades do interior, onde contribui de forma contundente ao desenvolvimento urbano.

Seguindo neste caminho, parte de nossos planos para o futuro, em concordância com as diretrizes do governo do estado de São Paulo, inclui a prestação de serviços urbanos. Utilizando nossa vasta experiência no setor, contamos com uma equipe específica que atende às demandas de desenvolvimento urbano, mobilidade e habitação através da prestação de serviços. Para os próximos anos, buscaremos ampliar a assessoria aos municípios nesta área, buscando novas formas de atuação para atender à população.

Em resumo, para os próximos anos, a Companhia pretende fortalecer o trabalho social e aperfeiçoar mecanismos de cadastro, seleção e habilitação das famílias, de forma que seja contemplado quem realmente necessita da moradia.

Com a larga experiência e conhecimento que acumulamos ao longo dos anos, vamos seguir entregando o que há de melhor em habitação social.

Reinaldo Iapequino  
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/web/guest/governanca-corporativa/estatuto-social>

- 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 e de prestação de serviços a agentes públicos;

⇒ 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;

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

- 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 e de prestação de serviços a agentes públicos**, 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; iv. Prestação de serviços de administração condominial dos edifícios de propriedade do Governo do Estado, bem como prestação de serviços de vistoria, avaliação e regularização fundiária de bens imóveis, dentre outros, incluindo a assunção de atribuições que ampliem o campo de atuação da Companhia para integração com políticas públicas multissetoriais, e em especial, a de desenvolvimento urbano, tendo em conta oportunidades e mecanismos dos mercados imobiliário e de capitais.
- **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.

### 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.

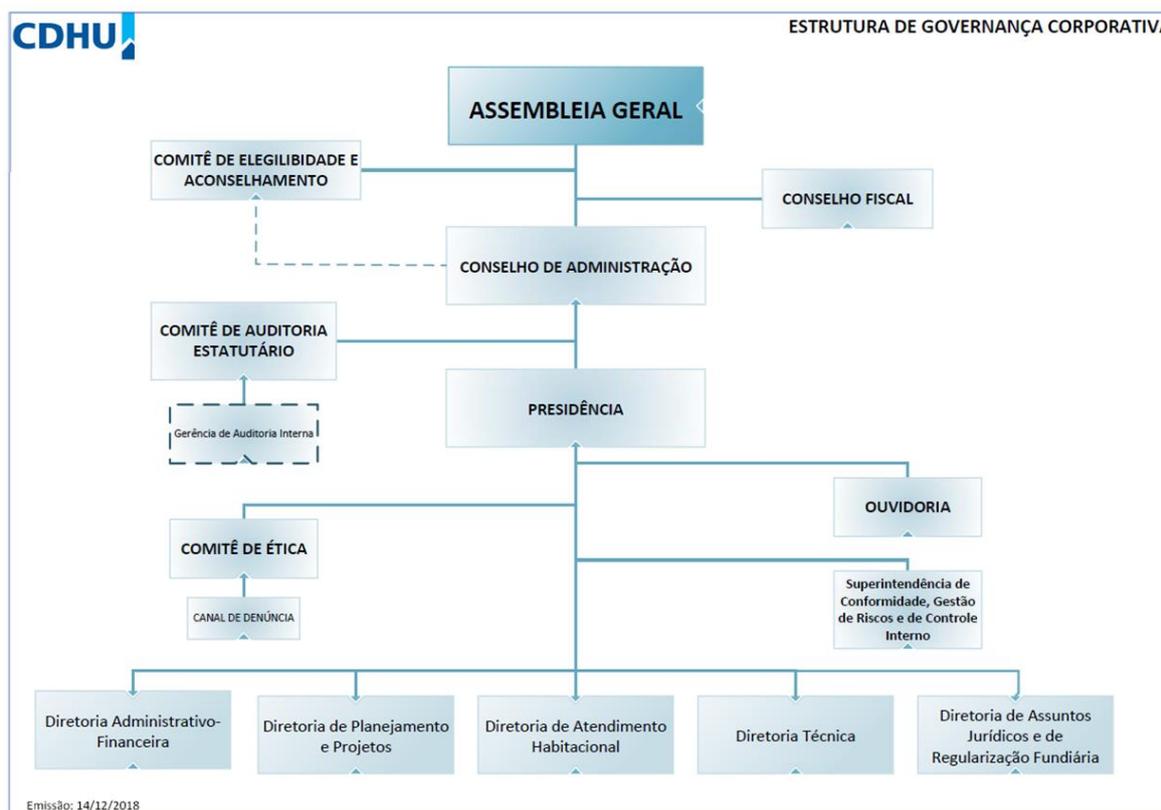
A lei estabelece regras de divulgação de informações, práticas de gestão de risco, exigência de código de conduta, formas de fiscalização pelo Estado e pela sociedade de suas ações, além de definir como devem ser constituídos os conselhos e os requisitos mínimos para nomeação de dirigentes.

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.

### 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

	<p>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.</p> <p>Atualmente o Conselho de Administração da Companhia é composto por 8 membros, com mandatos unificados previstos até abril/20 e presidido por membro eleito em Assembleia Geral. O diretor-presidente da Companhia, mediante eleição da Assembleia Geral, também faz parte do Conselho de Administração.</p> <p>Conforme definido em seu Regimento Interno aprovado em 23/04/18, o Conselho de Administração se reúne, ordinariamente, uma vez por mês, para deliberar sobre as matérias incluídas na ordem do dia, e extraordinariamente, sempre que necessário aos interesses da CDHU.</p>
<p><b>Conselho Fiscal</b></p>	<p>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.</p> <p>Atualmente o Conselho Fiscal da Companhia é composto por 04 membros, com mandatos unificados previstos até abril/20.</p> <p>Conforme definido em seu Regimento Interno aprovado em 24/09/19, o Conselho Fiscal se reúne, ordinariamente, uma vez por mês, para deliberar sobre as matérias incluídas na ordem do dia, e extraordinariamente, sempre que necessário aos interesses da CDHU.</p>
<p><b>Presidência</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>Diretorias</b></p>	<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diretoria Administrativo-Financeira:</b> administra os recursos financeiros da Companhia, os compromissos, as despesas e os contratos de empréstimos.</li> <li>• <b>Diretoria de Planejamento e Projetos:</b> Desenvolve as funções de prestação de serviços e obras a agentes públicos.</li> <li>• <b>Diretoria de Atendimento Habitacional:</b> 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</li> </ul>

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 de governança 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.

Como instrumentos de governança foram desenvolvidos e implantados especialmente:

O **Código de Conduta e Integridade**, foi implantado em 21/03/18, revisado em 05/12/18 e sistematiza e aprimora procedimentos da Companhia para garantia do respeito e da responsabilidade nos diversos relacionamentos decorrentes direta ou indiretamente da sua atividade, e tem sua aplicação dirigida a todas

as pessoas que mantenham relação comercial e de trabalho com a CDHU, inclusive os membros de Conselhos e Comitês, diretores, empregados, funcionários ou empregados requisitados ou cedidos de outros órgãos públicos, estagiários, aprendizes e prestadores de serviço de natureza permanente, temporária ou excepcional, direta ou indiretamente vinculados à Companhia.

O **Canal de Denúncias** da CDHU está disponível no site da Companhia desde 05/12/18. Este Canal é seguro e garante o anonimato do denunciante, sendo específico para denúncias relativas à desvio de conduta que envolva a CDHU e seus parceiros, conforme especificado no nosso Código de Conduta e Integridade. As denúncias são automaticamente direcionadas ao Comitê de Ética.

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 **Gerência de Auditoria Interna** é vinculada diretamente ao Comitê de Auditoria, regida pela legislação e regulamentação aplicável, é responsável por aferir a adequação dos controles internos; a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança e a confiabilidade do processo de coleta, mensuração, classificação, acumulação, registro e divulgação de eventos e transações, visando ao preparo de demonstrações financeiras.

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:

- **Comitê Gestor do Plano de Ações Estratégicas e de Investimentos da CDHU**, que avalia as propostas técnicas e monitorar a execução das peças orçamentárias e do plano de ações estratégicas e de investimentos, identificando desvios que possam comprometer a realização de metas estabelecidas, fornecendo periodicamente a indicação de ações corretivas e insumos para a tomada de decisão pelo corpo diretivo;
- **Comitê de Acompanhamento e Entrega de Unidades Habitacionais**, que organiza as informações pertinentes às entregas dos empreendimentos; e
- **Comitê de Inovação e Sustentabilidade**, que identifica temas e ações prioritárias para a inovação e sustentabilidade, subsidiando iniciativas da SH e CDHU quanto ao aprimoramento continuado das soluções de atendimento habitacional e desenvolvimento urbano.

Deste modo, observa-se que a Companhia conta com os principais elementos de Governança Corporativa, ou seja, o sistema pelo qual a CDHU é dirigida, envolvendo os relacionamentos entre o controlador, o conselho de administração, a diretoria, os órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas, contribuindo para a qualidade da gestão, sua longevidade e o bem comum.

## 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 de prestação de serviços 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 e no projeto de lei do PPA 2020-2023, a atuação da CDHU ocorrerá segundo cinco **Linhas Programáticas**:

### 2.4.1. Recuperação urbana de assentamentos precários, favelas e áreas de risco (incorporada no PPA 2020-2023 na Requalificação Habitacional e Urbana)

<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

### Modalidade 1: **Produção em parcerias com municípios para atendimento à demanda geral**

- Atuar como agente promotor, financeiro e técnico, de forma complementar aos programas da Casa Paulista;
- Focar em áreas com maior complexidade e vulnerabilidade social;
- Atuar de forma preventiva às necessidades habitacionais, em municípios de pequeno e médio porte.

### Modalidade 2: **Produção em parcerias para atendimento às demandas específicas**

- Atuar como agente promotor e técnico em parcerias com os atores específicos para cada operação: idoso, indígena e quilombola.

### Modalidade 3: **Produção em parcerias com entidades organizadoras**

- Reformular o modelo de produção em parceria com entidades organizadoras e sindicatos, adequando à realidade social atual.

## 2.4.3. Requalificação urbana e habitacional

### Modalidade 1: **Habitação em áreas centrais**

- Desenhar e implantar estratégia para a promoção do papel de agente técnico da CDHU nos programas de requalificação urbana e habitacional em áreas centrais.

### Modalidade 2: **Melhorias de conjuntos habitacionais**

- Estruturar as ações de melhoria nos conjuntos habitacionais da CDHU.

## 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 (contemplada em ações gerenciais da CDHU)

**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.

**Estratégia adotada para incorporação das linhas programáticas no PPA 2020-2023****a) Quanto às fontes de recursos**

- Busca de **parcerias para captação de recursos complementares aos do Tesouro do Estado**, capazes de maximizar a ação habitacional, reduzindo a necessidade de aportes para a produção de HIS – Habitação de Interesse Social:
  - ✓ Recursos federais para financiamento da execução dos empreendimentos e parte de subsídios;
  - ✓ Recursos do BID para nova etapa de ação no Litoral Paulista;
  - ✓ Incremento do esforço gerencial para maximização dos resultados da carteira de financiamentos da CDHU, mantendo e incrementando o aporte de recursos próprios para investimento.
- Estabelecimento de **integração na aplicação dos recursos da SH/FPHIS com os da CDHU**, de forma complementar para composição dos recursos de subsídio e para possibilitar a aplicação de recursos federais nos empreendimentos viabilizados por iniciativa do Estado.
  - ✓ Os dois itens acima orientaram a proposta de articulação de recursos em parcerias com a CAIXA para a produção de empreendimentos habitacionais, em lotes de propriedade da CDHU, no âmbito dos programas habitacionais do governo federal e do programa Nossa Casa da SH em formatação.

A implementação desse modelo depende da viabilização das parcerias previstas para a consecução das metas propostas.

**b) Quanto às aplicações**

- A proposta do PPA considerou um plano de investimentos da CDHU com significativa incidência de empreendimentos que deverão ser viabilizados em parceria com a CAIXA e SH/FPHIS. Pela natureza dos recursos e programas federais passíveis de viabilização a diretriz de seleção desses empreendimentos foi a dos destinados à demanda geral ou aberta – passível de atendimento aos critérios da CAIXA.

Essa orientação aplica-se a empreendimentos com as seguintes condições:

- ✓ Atendimentos a **DEMANDA ABERTA - Obras em parceria com agentes financeiros (CAIXA/Banco do Brasil – Faixa 1,5 e 2 e outros, com apoio do programa Nossa Casa da SH)**;
  - ✓ Atendimento à demanda aberta / a ser submetida a análise de crédito do agente financeiro;
  - ✓ Aporte de subsídios complementares Nossa Casa para complemento da capacidade de pagamento;
  - ✓ Convênios CAIXA/CDHU e CDHU/Municípios para definição das responsabilidades das partes;
  - ✓ Esses atendimentos estão majoritariamente localizados nos municípios do interior do Estado e terão destinação para faixas de renda superiores dentro do espectro do atendimento estadual (faixa 1,5 e superiores).
- Complementarmente a esse grupo foi definida também prioridade para ações da CDHU nas **regiões metropolitanas que envolvam atendimento à DEMANDA FECHADA** – incluindo famílias em auxílio-moradia provisório e/ou ação em assentamentos precários, com busca de apoio de recursos de outras fontes para alavancagem de operações com essa finalidade.
    - Essa orientação aplica-se a empreendimentos que atendem à demanda de famílias com perfil de renda similar ao FAIXA 1 dos programas federais que é o público atendido hoje pela CDHU;
    - Reúnem empreendimentos e cartas de crédito destinadas ao atendimento de reassentamento habitacional e/ou outros grupos específicos.
  - Mantiveram-se investimentos da SH e CDHU para **outros programas e ações, como regularização fundiária, melhorias habitacionais e urbanas, urbanização de favelas e assentamentos precários e atendimentos para demandas específicas como indígenas, quilombolas e idosos** – Vila Dignidade/Vida Longa.
  - O alcance das metas de ação da CDHU demanda integração de aportes da SH/Casa Paulista para suporte às ações de parcerias (Programa Nossa Casa).

### c) Quanto à estrutura de Programas, Ações e Produtos do PPA

- A proposta do PPA manteve os focos principais de atuação previstos na estrutura de linhas programáticas do PEH-SP 2011-2023 – Plano Estadual de Habitação, mas promoveu uma simplificação da descrição e discriminação dos atendimentos, de modo a favorecer a gestão sem, entretanto, comprometer a aferição dos indicadores de resultado.
- Nesse sentido, foram agregados os programas de Urbanização de Favelas e Assentamentos Precários e de Requalificação Habitacional e Urbana – ambos voltados a ações vinculadas a assentamentos precários e ocupações irregulares, em áreas mais ou menos consolidadas.
- Foi excluída a ação referente a trabalho social de apoio ao desenvolvimento habitacional, que passou a ser mensurada por indicadores gerenciais.
- Foi mantida, exclusivamente por razões de busca de recursos de financiamento internacional, a ação de habitação para o litoral sustentável – que configura um recorte territorial no âmbito da urbanização e reassentamento habitacional com famílias originárias de assentamentos precários.

- Para favorecer a compreensão da relação entre a aplicação de recursos e a produção de moradias, foram incluídos indicadores LOA que mensuram a quantidade de unidades em obras/produção em cada exercício, indo além das entregas efetuadas.

**d) Quanto à relação da proposta com o Diagnóstico Setorial da pasta e com o Plano Estadual de Habitação 2011-2023**

O presente PPA é o último no intervalo estabelecido para o Plano Estadual de Habitação 2011-2023, tendo sido estimado previamente que neste período um expressivo cumprimento de metas definidas em 2010 estivesse sendo alcançado. É importante destacar, entretanto, que deverá ser esperado um prolongamento significativo dos prazos previstos no plano para a realização dos atendimentos, especialmente em função das condições socioeconômicas e urbanas que vêm se apresentando desde 2014/2015.

Como destacado no Diagnóstico Setorial da pasta, quando o PPA 2016-2019 foi elaborado, havia a expectativa de manter o nível de aportes de recursos do Tesouro do Estado para a SH/CDHU e ainda ampliar a captação de novos recursos para investimento, não efetivados com a crise econômica. Com tais restrições, os recursos próprios da CDHU passaram a ter importância crescente para a continuidade da produção e foram efetuados expressivos esforços de gestão para otimização da aplicação de recursos, evitando-se a paralisação de obras. No caso da SH/Casa Paulista, ressentiu-se da redução do ritmo do programa federal Minha Casa Minha Vida, principal destinação dos aportes de recursos do FPHIS, necessários à viabilização da construção de unidades habitacionais por empresas privadas contratadas pela Caixa Econômica Federal, reduzidos nos últimos anos.

No intuito da superação desse quadro a proposta considera novas modelagens de conjugação de recursos. Uma primeira linha para atendimento a municípios envolve parceria firmada entre a CDHU e a CAIXA/Governo Federal, que demanda especial participação da CDHU na viabilização de terrenos, projetos e trabalho social/identificação do público-alvo, atuando como agente técnico e de prestação de serviços, promotor e financeiro, de modo complementar para viabilizar novos empreendimentos, associados aos subsídios Casa Paulista. Outras linhas incluem a retomada de investimentos com fontes federais e internacionais, como BID, além de novas modalidades de prestação de serviços a agentes públicos e de parcerias públicas e com a iniciativa privada e têm a meta de viabilizar fluxo contínuo de aportes de produção em projetos estratégicos, com resultados para a população beneficiária e a recuperação urbana e ambiental e melhoria da qualidade de vida nas cidades paulistas.

Com tudo isso, esperam-se resultados que serão monitorados para aferição das condições de atendimento às metas do Plano Estadual de Habitação.

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

### **2.5.1. Política de Atendimento Habitacional**

- POLÍTICA DE REASSENTAMENTO HABITACIONAL;

**Meta 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 finalizados.**

**Realizado: Editadas em Normas e procedimentos nº 10.07 e 10.08 – ambas com vigência a partir de 06/11/2019**

- CRITÉRIOS E REGULAMENTAÇÃO DO ATENDIMENTO;

**Meta 2020:**

**Norma de administração de contratos com mutuários.**

*Atualizar a Norma e Procedimentos referente às diretrizes para administração dos contratos com mutuários e incorporar os documentos normativos provisórios pertinentes. Sistematização dos procedimentos em um conjunto de normas específicas segundo forma de transação contratual /ou do financiamento, visando à otimização das aprovações de eventuais alterações pela Direção, bem como as atualizações, se forem necessárias.*

*Prazo previsto – 11 meses*

**Realizado 2020** – ver abaixo ações desenvolvidas em 2020

**Meta 2021: Finalizar as normas e procedimentos --NPs referentes às diretrizes para administração dos contratos com mutuários e incorporar os documentos normativos provisórios pertinentes (conforme quadro abaixo).**

**Ações desenvolvidas em 2020**

A atualização teve seu início em fevereiro, com reuniões junto às Superintendências envolvidas, estabelecendo como estratégia para sua atualização a divisão em diversos instrumentos normativos. Este trabalho foi iniciado pelas seguintes NPs:

**1. NP DISPOSIÇÕES GERAIS PARA ATENDIMENTO HABITACIONAL**

Contempla todas as definições e diretrizes gerais que envolvam qualquer tipo de transação de atendimento habitacional.

Esta norma está concluída em fase de assinaturas, com previsão de publicação em dezembro de 2020.

**2. NP HABILITAÇÃO DAS FAMÍLIAS PARA ATENDIMENTO HABITACIONAL**

Estabelece as diretrizes, os procedimentos básicos e os instrumentais a serem utilizados para habilitar famílias ao atendimento habitacional.

Esta norma está concluída em fase de assinaturas, com previsão de publicação em dezembro de 2020.

Com o advento da pandemia do Covid 19 foram abertas várias frentes para atualização das demais normas que complementam o tema Administração de Contratos com Mutuários, porém não foi possível imprimir o ritmo de trabalho conforme planejamento elaborado em fevereiro de 2020.

### Meta 2021 (e balanço do realizado)

Algumas das demais normas tiveram seus trabalhos iniciados, mas não foi possível a conclusão, conforme explicitado no quadro a seguir, sendo meta para 2021:

NORMA	OBJETIVO	SITUAÇÃO
NP Conversão de Contratos de Atendimento Habitacional	O objetivo desta NP é estabelecer diretrizes e procedimentos para promover a substituição dos diversos tipos de contratos de concessão de uso de imóvel para contrato de financiamento da unidade habitacional para os empreendimentos averbados ou por novos contratos de cessão de uso para os empreendimentos que se encontram em processo de averbação.	Em revisão. Evolução: 80%
NP Transferência do Financiamento do Imóvel e Exclusão de Cota Parte	O objetivo desta NP é estabelecer diretrizes e procedimentos básicos para transferir os direitos e obrigações decorrentes do contrato de financiamento de imóvel adquirido da Companhia do ocupante original para novos adquirentes (contrato de gaveta) e para a exclusão de componente de renda no contrato de financiamento de imóvel visando a regularização contratual.	Em revisão. Evolução: 30%
NP Rescisão Contratual Capítulos: 1. Rescisão Administrativa 2. Distrato 3. Recomercialização 4. Rescisão Judicial 5. Remanescente de leilão	O objetivo desta NP é estabelecer as diretrizes e procedimentos para as diversas formas de rescisão de contrato de atendimento habitacional com beneficiário/mutuário.	Em revisão. Evolução: 20%  Sendo, elaborado: a) 70% do Capítulo 1 b) 30% do Capítulo 2
NP Inadimplência Financeira	O objetivo desta NP é estabelecer as diretrizes, os procedimentos básicos e os instrumentais a serem utilizados para a realização de acordo administrativo e judicial nos casos de inadimplência financeira na administração de contratos com os mutuários e beneficiários da Companhia.	A iniciar
NP Revisão de Prestações	O objetivo desta NP é estabelecer as diretrizes e os procedimentos básicos a serem utilizados nos pedidos de revisão dos valores de prestação na administração de contratos com os mutuários e beneficiários da Companhia.	A iniciar
NP Ocupação do imóvel	O objetivo desta NP é estabelecer as diretrizes, os procedimentos básicos e os instrumentais a serem utilizados para regularização da cessão e na constatação de locação de imóvel na administração de contratos com os mutuários e beneficiários da Companhia.	A iniciar
NP Quitação, Amortização, Liquidação Antecipada do Saldo devedor	O objetivo desta NP é estabelecer as diretrizes, os procedimentos básicos e os instrumentais a serem utilizados para quitação, amortização ou liquidação A iniciar o antecipada do saldo devedor, nos termos das cláusulas firmadas em contrato, das regras e normas estabelecidas pelo Sistema Financeiro da Habitação na administração de contratos com os mutuários da Companhia	A iniciar
NP Seguro Habitacional	O objetivo desta NP é estabelecer as diretrizes, os procedimentos básicos e os instrumentais a serem utilizados para a cobertura securitária nos atendimentos habitacionais (e/ou imóveis) (ou dos contratos firmados	A iniciar

	com os beneficiários e a CDHU) comercializados vinculada ao Instrumento Contratual firmado entre o mutuário ou beneficiário e a CDHU.	
--	---	--

- CONDIÇÕES DE COMERCIALIZAÇÃO

**Meta 2020:**

***1. Implantar nova política e norma de subsídios aprovada em dez/19***

**Realizado 2020:** - *Implantada em 2020 – Normativa editada NP 01.08. Política de Financiamento e Subsídio – ver abaixo*

**Meta 2020:**

***2. Desenvolver nova metodologia e sistema de apropriação de custos dos empreendimentos (em função do novo perfil de atuação da Companhia,***

**Realizado 2020:**

*Substituída por “desenvolver metodologia de apropriação de custos de prestação de serviços e indicadores de custos para propostas de concessões e projetos estruturantes de caráter multissetorial, iniciada já em 2020”*

**Meta 2020:**

***3. Desenvolver metodologia para aprimoramento das informações cadastrais e de crédito dos futuros mutuários.***

**Situação:** *Em desenvolvimento ferramenta de apoio à área de gestão de créditos imobiliários. (ver abaixo).*

**Meta 2021:** *Desenvolver metodologia de apropriação de custos de prestação de serviços e indicadores de custos para propostas de concessões, parcerias e projetos estruturantes de caráter multissetorial. (a seguir)*

**1. NP 01.08. Política de Financiamento e Subsídio – Realizado 2020**

**Objetivo:**

O objetivo desta norma é estabelecer diretrizes e detalhar os procedimentos básicos para o cálculo de financiamento de unidades habitacionais da Companhia para os contratos de financiamento firmados:

- a) até 29 de fevereiro de 2020, em complemento às diretrizes e critérios determinados na NP Administração de Contrato com Mutuário (Versão 20/12/2013), e
- b) a partir de 01 de março de 2020, considerando a nova política de financiamento e subsídios da CDHU aprovada pelo Conselho de Administração.

**Situação:** Concluída

Esta norma está concluída em fase de assinaturas, com previsão de publicação em dezembro de 2020.

### **2. Metodologia de Apropriação de Custos – Realizado 2020**

A CDHU iniciou o processo de revisão da metodologia de apuração dos custos das unidades habitacionais, com foco na incidência dos custos diretos e daqueles relacionados a valor de terreno, na identificação de gastos não incidentes, nas taxas e custos indiretos e na vantajosidade da atualização de valores, sob as óticas financeira, contábil e tributária.

Entretanto, face às diretrizes relacionadas às novas formas de atuação da Companhia, tornou-se necessário iniciar o desenvolvimento de uma metodologia de apropriação de custos relativos à prestação de serviços pela CDHU a outros órgãos do Estado, assim como, indicadores de custos que possam subsidiar a elaboração de propostas para novas PPP's")

### **3. Desenvolver metodologia para aprimoramento das informações cadastrais e de crédito dos futuros mutuários - – Realizado 2020**

A área de tecnologia conduziu a avaliação de uma ferramenta de inteligência artificial da Microsoft que permite realizar análises preditivas sobre uma massa de dados com o objetivo de aprender determinados comportamentos e antecipar possíveis ações. No caso, foi realizada uma prova de conceito com o objetivo de analisar os dados da nossa carteira e, a partir da identificação das informações das contas de mutuários que ficaram inadimplentes, traçar um perfil em comum para que, a partir disto, o modelo identifique previamente possíveis contas que podem vir a ficar inadimplentes para que possamos tomar ação preventivas e evitar que isto ocorra. Estamos aguardando uma definição da área financeira quanto ao interesse de aquisição da ferramenta que, inclusive, permitiria a criação de outros modelos preditivos de análises de dados que poderiam vir a atender esta meta.

#### **2.5.2. Estrutura e Gestão Financeira**

##### **- GESTÃO DA CARTEIRA**

#### **Meta 2019: Meta de inadimplência e transferências**

**Inadimplência: 17%- executado parcial 2019: 18,08%**

**Regularização contratual - transferências: 10.000- executado parcial até nov19: 3.592**

**Meta 2020 e Realização:** (ver esclarecimentos em Nota Técnica a seguir)

**Inadimplência total (inclui as ações administrativas e judiciais):**

**Meta 16,5% - Realizado 22,75%-out20**

**Arrecadação da carteira de mutuários:**

**Meta R\$ 800 MM - Realizado 721,8 MM-out20.**

#### **Meta 2021:**

**Inadimplência total (inclui as ações administrativas e judiciais): 20%\***

**Arrecadação da carteira de mutuários: R\$ 700 MM\***

**\*(Possivelmente boa parte do ano ainda sob impacto da pandemia)**

## **NOTA TÉCNICA – GESTÃO DA CARTEIRA IMOBILIÁRIA**

A pandemia – COVID 19 tem impactado os procedimentos inerentes à gestão da carteira de mutuários da CDHU. A atividade econômica foi fortemente afetada, gerando queda nos níveis de renda ou desemprego para classe trabalhadora.

**Considerando este cenário, a CDHU determinou a suspensão de todas as ações de cobrança, de cunho administrativo ou judicial e interrompeu os procedimentos de reintegrações de posse.**

Por certo as famílias de baixa renda, que constituem o maior volume de atendimentos habitacionais vêm sendo afetadas, considerando que parte significativa dessa população é caracterizada por trabalhadores informais e sem vínculo empregatício.

Nesse contexto, a CDHU manteve o recebimento das prestações mensais, porém determinou a previsão de atendimento especial pós crise, a todos os mutuários que, comprovadamente, ficarem inadimplentes no período da pandemia, permitindo a concessão de parcelamento por longo prazo, com condições especiais, sem incidência de juros ou multas, nem exigência de amortização inicial.

Como reflexo da situação aqui tratada, a inadimplência, constituída por percentual de mutuários com prestações em atraso superior a três meses, registrou um crescimento de 3,62 pontos percentuais em out/20, se comparado a dezembro/19<sup>2</sup>.

Por outro lado, ressalta-se que cerca de 78% dos mutuários da carteira de mutuários da CDHU vêm mantendo o pagamento regular das prestações mensais.

Entretanto, o recebimento das prestações mensais da carteira, em que pese a crise econômica, apresenta um melhor desempenho acumulado na arrecadação de janeiro a novembro/2020, se comparada à do mesmo período de 2019.

Apesar da crise econômica na pandemia e da carteira ter sofrido redução de mais de 9.000 contratos desde janeiro/20 (encerramento por término de prazo, sinistro ou por liquidação antecipada), os valores arrecadados montam R\$ 702,2 MM (jan-nov/2019) contra R\$ 721,8 MM (jan-nov/2020), que resulta em R\$ 19,6 MMI de arrecadação superior ao mesmo período no ano de 2019.

Em todos os casos, foram mantidas as ações de emissão de boletos avulsos (2<sup>as</sup> vias de prestações agrupadas), além do atendimento pelo ALÔ CDHU (0800) e Site ([www.cdhu.sp.gov.br](http://www.cdhu.sp.gov.br)), sempre com foco em atender as famílias em situação de isolamento social (Campanha “Fique em casa”).

---

<sup>2</sup> *Inadimplência DEZ/19: 19,13% - Inadimplência OUT/20: 22,75%*

A pandemia também impôs desafios no sentido de que adaptações fossem promovidas no modelo de atendimento e, nesse contexto, passou-se a adotar audiências de conciliação – CEJUSC, por meio virtual (à distância), assistidas e mediadas por representantes do Poder Judiciário.

Considerando o eventual impacto positivo decorrente do pagamento das parcelas de décimo terceiro pelas empresas, a CDHU está programando para o mês de dezembro, ações de cobrança por meio da postagem de cartas informativas às residências dos mutuários, algumas com o boleto incorporado para pagamento, a saber:

- 1 – Inadimplentes afetados pela pandemia – (20.000)
- 2 – Carta convite para liquidação antecipada de saldos devedores – (46.000)
- 3 – Carta convite para audiências de conciliação – (500)

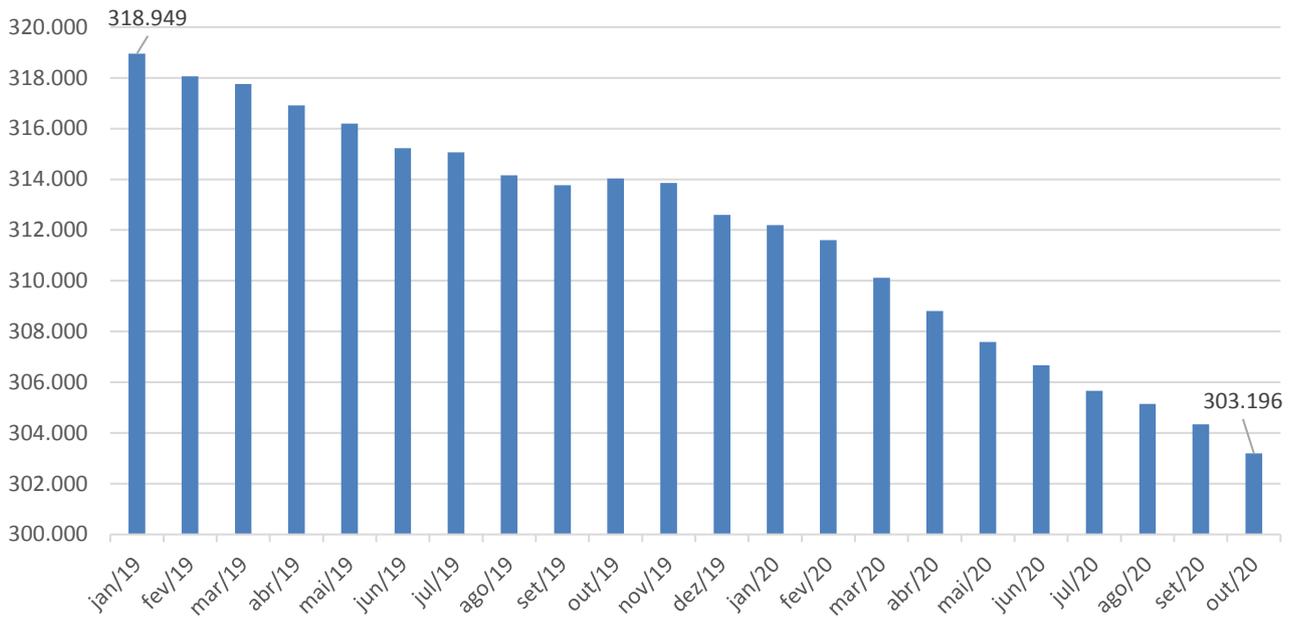
Reconhecendo o esforço de quase 80% da população mutuaría, que mantém a regularidade no pagamento das prestações e, principalmente, considerando o problema de perda ou redução de renda das famílias afetadas pela recessão da economia, a direção da CDHU aprovou um pacote de condições especiais para regularização de débitos constituídos no período da pandemia, mais precisamente, aqueles que mantinham suas prestações em dia e ficaram inadimplentes em 2020.

As condições seguem relatadas:

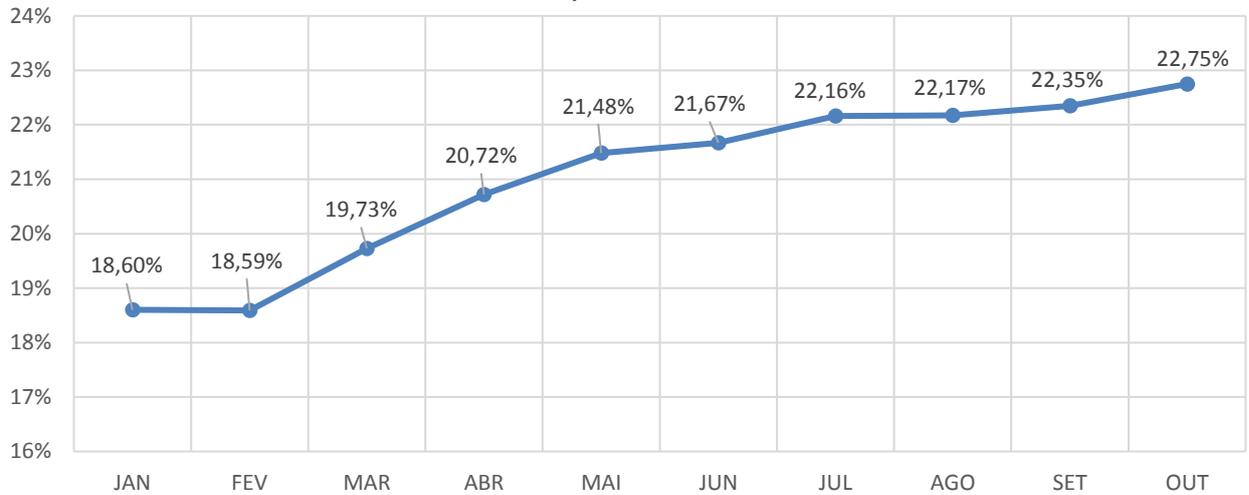
- 1 - Pagamento integral (à vista): do valor a pagar, desconsiderando os juros de mora, multa e correção monetária;
- 2 – **Contratos SEM acordo anterior:** parcelamento sem entrada, desconsiderando a cobrança de juros de atraso de mora e multa, e admitindo o parcelamento sem juros até o final do prazo do contrato, com carência de até 60 (sessenta) dias para o pagamento da primeira prestação com acordo;
- 3 - **Contratos COM acordo anterior:** suspensão da cobrança das prestações/parcelas do acordo no período afetado, transferindo a cobrança das prestações em atraso para o final do contrato.

As condições acima também foram aprovadas para atender mutuários que têm contratos em fase de execução judicial, porém neste caso o acordo deve conter a chancela do judiciário, sendo interessante tanto para o mutuário que conta com uma condição excepcionalíssima, como para a CDHU, que além de recompor a cobrança das parcelas mensais, ainda passa a ter em seu favor um título executivo, ou seja, na ocorrência de nova inadimplência a execução é menos onerosa aos cofres da Cia. e mais célere.

### CONTRATOS EM COBRANÇA



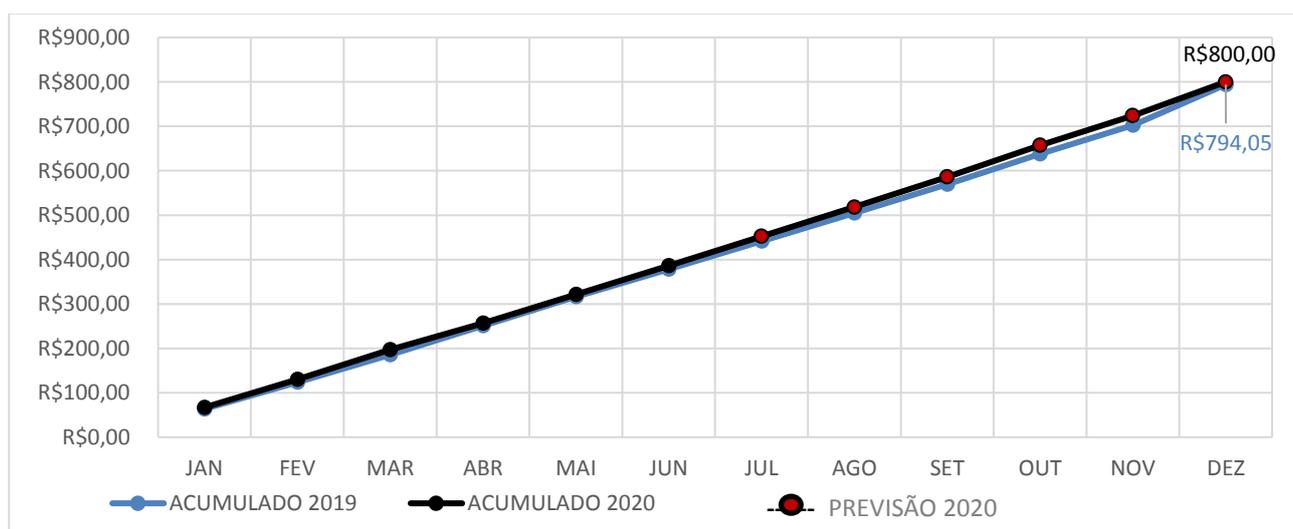
### Inadimplência 2020



### ARRECADADAÇÃO ACUMULADA 1º SEMESTRE 2019/2020



### ARRECADADAÇÃO ACUMULADA 2019 x ARRECADADAÇÃO PREVISTA 2020



- CAPTAÇÃO DE RECURSOS.

***Meta 2020:*** Desenvolver operações de captação de recursos, lastreadas nos ativos da CDHU- edital em 2020.

***Realizado:*** (Ver Nota Técnica de Desenvolvimento Parcial a seguir)

***Meta 2021:*** Firmar operações de crédito Pró-Moradia /CAIXA, BID e BNDES, a depender da aprovação dos projetos apresentados em 2020 e das devidas autorizações. Serão desenvolvidos estudos para securitização da carteira de mutuários.

## NOTA TÉCNICA DE DESENVOLVIMENTO PARCIAL

### *Prospectar captação de recursos – cartas-consulta, solicitações e propostas a agentes financeiros de fomento e financiamento*

#### **Pró- Moradia**

A CDHU apresentou três propostas no âmbito da seleção 2020 do Programa Pró Moradia, formatado pelo Ministério do Desenvolvimento Regional e operado pela Caixa Econômica Federal, as quais foram enquadradas nos critérios do Programa e encontram-se em fase de validação pela Caixa, devendo os respectivos contratos de financiamento serem assinados no primeiro trimestre de 2021.

Seguem as propostas e dados da composição de investimentos:

<b>Intervenção</b>	<b>ValorTotal do Investimento</b>	<b>Valor de Repasse</b>	<b>Contrapartida CDHU</b>
Jardim Santo André - Santo André A	45.000.000,00	16.832.800,00	28.167.200,00
Pimentas - Guarulhos C	37.000.000,00	20.143.200,00	16.856.800,00
Vila Ferreira - São Bernardo do Campo F05	6.500.000,00	4.364.800,00	2.135.200,00
<b>TOTAL</b>	<b>88.500.000,00</b>	<b>41.340.800,00</b>	<b>47.159.200,00</b>

#### **BID**

Em 2020, foram concentrados esforços para o financiamento do BID- Litoral Sustentável na ordem de US\$ 68 milhões. Neste sentido, foram elaborados subsídios e formulação de documentos técnicos, com significativa dedicação da equipe da CDHU, em especial do Plano de Reassentamento Habitacional, participação em missões técnicas e audiências públicas durante a fase e preparação do programa, visando a próxima fase de negociação do financiamento do GESP/BID, a iniciar em janeiro de 2021.

#### **BNDES**

A CDHU iniciou o processo de habilitação junto ao BNDES, com vistas à análise cadastral, jurídica e de risco de crédito, para avaliação da capacidade da Companhia em tomar financiamento direto com aquela instituição. Obtendo êxito neste processo, inicia-se a etapa de “Solicitação de Apoio Financeiro”, quando serão apresentados para análise do banco os projetos que forem definidos pela Companhia.

Em outra iniciativa, a equipe técnica da CDHU acompanhou, no início de julho, a apresentação relativa às novas diretrizes do Programa Pró-Moradia, formatado pelo Ministério do Desenvolvimento Regional e operado pela Caixa Econômica Federal; internamente, estão sendo discutidos os projetos elegíveis para efetiva solicitação de recursos.

## SECURITIZAÇÃO DA CARTEIRA DE MUTUÁRIOS

Elaborada minuta de edital para contratação de instituição habilitada para estruturar a operação com o mercado de capitais.

### 2.5.3. Gestão da Informação

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

***Realizado: Projeto CIBAM – desenvolvido, homologado e em operação na CDHU.***

O sistema foi homologado para ser utilizado pela CDHU e pelas prefeituras do Estado de São Paulo na gestão dos seus próprios beneficiários, bem como no cruzamento de suas informações com os cadastros gerais e informações das diversas prefeituras que aderirem à utilização do sistema.

Está sendo utilizado pelo Núcleo de Atendimento Habitacional da CDHU, responsável pela gestão dos benefícios de Auxílio Moradia na Diretoria de Atendimento Habitacional. O acordo dos convênios com as prefeituras para a utilização deste sistema estava definido para ocorrer no 1o semestre deste ano porém, por conta da pandemia, este prazo foi suspenso e, depois, reprogramado para janeiro de 2021.

#### **Meta 2020:**

##### ***1- Ações da CDHU no programa “SP sem papel”***

O SP Sem Papel é um programa do Governo do Estado de São Paulo que visa reduzir ou eliminar gradualmente o trâmite de papel entre os órgãos da administração estadual, e também na relação do governo com os municípios e com o cidadão. Em 2020, será iniciada a onda de implementação que incluirá os órgãos da administração indireta como a CDHU, com as seguintes metas:

##### **Realizado:**

- Aprovações de pagamento realizadas eletronicamente.  
(Realizado. Somente ainda pendente a implantação da aprovação das medições de obras cuja homologação está aguardando retorno da Diretoria Técnica desde o início da pandemia).
- Assinatura digital de contratos e convênios com as prefeituras e contratos com fornecedores ou mutuários (serviço do IMESP, outros).  
(Contratos assinados por certificação digital em implantação e com mutuários contrato para piloto em teste)  
Contratado serviço do IMESP que permite o controle dos fluxos de assinatura de documentos por certificação digital com o objetivo de permitir a assinatura de contratos de convênio com prefeituras e contratos com fornecedores em geral. Está em andamento um piloto de teste para a utilização do mesmo serviço para a assinatura de contratos com mutuários pela Diretoria de Atendimento.
- Automatização de processos de “Contratações” e “Reserva de verba”.  
(Contratações em “fluig” e reservas de verba e medições)

- Implantado sistema de tramitação SP sem papel em novembro de 2020.

## **2 - Incremento de ações de segurança- Lei geral de Proteção aos Dados (LGPD)**

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (lei nº 13.709/18) é a legislação brasileira que irá regular e garantir a transparência no tratamento e uso dos dados das pessoas físicas em quaisquer meios.

***Meta 2020*** Adequação de procedimentos da CDHU com conclusão dos trabalhos nos prazos determinados para atender a Lei.

***Realizado:*** (Ver Nota Técnica de Desenvolvimento Parcial a seguir)

***Meta 2021:*** Conclusão da adequação de procedimentos da CDHU com finalização dos trabalhos nos prazos determinados para atender a Lei.

### **NOTA TÉCNICA DE DESENVOLVIMENTO PARCIAL**

Ações em 2020:

- Alguns gestores das principais áreas envolvidas na implementação da LGPD na CDHU fizeram um treinamento na FIA-Fundação Instituto de Administração com o objetivo de conhecer mais sobre este assunto e entender a melhor forma de levantar e implantar as ações necessárias para adequação à lei.
- Todos os funcionários da CDHU foram comunicados sobre a entrada em vigor da lei LGPD, informados sobre os principais aspectos que ela abrange e sobre as ações que estarão sendo tomadas para atendê-la.
- Adicionalmente, a área de Gestão de Pessoas da CDHU disponibilizou um treinamento básico e rápido, em formato de EAD, para permitir a todos os empregados terem uma visão geral das normas da LGPD.
- A área de Tecnologia da informação da CDHU mapeou todos os atributos de dados pessoais e dados pessoais sensíveis contidos nos sistemas/bancos de dados da empresa e está revisando-os com os responsáveis pelas informações para serem excluídos os que, eventualmente, não sejam mais necessários.
- A área Jurídica da CDHU está revisando as cláusulas dos contratos com os atuais fornecedores visando adequar as responsabilidades referentes à privacidade dos dados que são compartilhados.
- A área de Licitações da CDHU está revendo a redação dos documentos utilizados nos processos licitatórios visando incluir manifestação expressa da(s) pessoa(s) natural(is) subscritora(s), autorizando a Companhia ao tratamento de dados pessoais e sensíveis e à

respectiva utilização para fins institucionais, sejam os relacionados à política pública habitacional, sejam os relacionados às relações contratuais, inclusive as de natureza trabalhista.

Ações para 2021:

- Designar um DPO (“Data Protection Officer”) que será o profissional responsável, em linhas gerais, por ser envolvido em todas as questões relacionadas com **proteção de dados**, orientar e acompanhar o tratamento de dados pessoais e dados pessoais sensíveis, interagir com as diversas áreas que tratam estes dados, além de atender às solicitações das pessoas externas, elaborar os relatórios sobre incidentes e interagir com os operadores de dados e com a Autoridade Nacional, caso seja necessário.
- Decidir a necessidade de contratação de consultoria e/ou aplicação visando apoiar e registrar as ações de mapeamento, tratamento de dados, além dos eventuais registros de incidentes e solicitações de pessoas externas.
- Adequar os sistemas disponíveis publicamente que coletam os dados pessoais, diretamente com seus donos, para passarem a solicitar e registrar o consentimento deles quanto à manutenção destes dados.

#### 2.5.4. Prestação de Serviços /Assistência Técnica

***Meta 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.***

***Realizado :Diagnóstico inicial construído em conjunto com municípios e elaboradas Diretrizes para os Planos Metropolitanos de Habitação- Baixada Santista finalizado.***

***Meta 2020:***

***1. Continuidade dos trabalhos de apoio à elaboração de Planos Metropolitanos de Habitação em parceria com os Conselhos e as Agências metropolitanas e municípios.***

***Realizado: Ações para promoção da manutenção da plataforma SIM e diagnóstico-diretrizes para Planos Metropolitanos de Habitação da Baixada Santista., condicionados à parceria FSEADE/IGC - Termo de referência elaborado e encaminhado à FSEADE e minuta de convênio CDHU/ IGC aprovada na CDHU, aguardando tramitação na SPOG/ IGC)***

***2. Prestação de serviços de desenvolvimento urbano***

***Criação de área para prestação de serviços de desenvolvimento urbano a agentes públicos e privados.***

**Realizado:** Funções assumidas pela Diretoria de Planejamento e Projetos. Serviços em andamento para Secretaria de Segurança Pública, Fundo Social, gerenciamento de obras da Secretaria da Fazenda e Consultoria para Secretaria da Habitação – Melhorias em HIS e publicação de boletim de preços.

**Meta 2021:**

**1- Ampliação das parcerias firmadas com Secretaria da Habitação, Secretaria de Segurança Pública, Secretaria de Turismo, Secretaria de Educação, Centro Paula Souza, Defensoria pública do Estado de São Paulo e Secretaria da Fazenda, Secretaria da Administração Penitenciária, CPTM, Fundação Butantan, Fundo Social de São Paulo, Secretaria de Desenvolvimento Regional, Secretaria de Governo, Secretaria de Esportes e Lazer.**

**2-Firmar parcerias novas com Secretaria de Educação do Município de São Paulo, COHAB Santista, Prefeituras Municipais, Polícia Militar do Estado de São Paulo, Conselho do Patrimônio Imobiliário do Estado de São Paulo-SPOG, Secretaria da Saúde e outras.**

**3-Atualização de referências para déficit, inadequação e demanda habitacional, visando a normatização do atendimento prioritário da política de habitação do Estado de São Paulo. Ação condicionada a parceria com a FSEADE e/ou contratação específico.**

**Realizado:** Termo de referência submetido à FSEADE e elaboradas pela CDHU- notas técnicas de consolidação de informações de favelas e risco no Estado 2018/2019, subsídios ao ZEE- zoneamento econômico –ecológico do Estado de São Paulo.

**Meta 2021: Construção de indicadores estaduais, baseados em metodologia em construção por meio de ensaios de combinação de dados secundários, registros administrativos e informações territoriais. Notas técnicas a serem produzidas, condicionadas aos avanços das parcerias.**

#### 2.5.5. Inovação e Sustentabilidade

- MELHORIA CONTÍNUA DOS PROJETOS;
- MONITORAMENTO DE CONSUMO DE ÁGUA, ENERGIA E PRODUÇÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS.

**Meta 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.**

**Realizado:** Projeto básico elaborado e BIM com treinamentos em andamento.

**Meta 2020: Em andamento e a prosseguir - com suporte do comitê de inovação e sustentabilidade - Implantação do BIM- Building Information Modeling nas áreas de projeto e orçamento da CDHU- apoio tecnológico implantado e treinamentos em execução.**

- Concluir os treinamentos do sistema BIM, - Contratar elaboração da biblioteca CDHU, - Realizar workshops e minutas de editais para contratação de projetos, utilizando o BIM. – **(Paralisado na pandemia).**

- Revisar os projetos de utilização de energia fotovoltaica nas edificações, considerando novas tecnologias e alteração das normativas em curso.

**(As tecnologias estão sendo incorporados nos projetos habitacionais e novos projetos de prestação de serviços).**

## 2.5.6. Planejamento de investimentos, programas e ações

**Meta 2020:**

**Elaboração do plano de investimentos e estratégia de ações da Cia.**

- Avaliação dos ativos e estratégia de aproveitamento
- Definição de produtos e formas de parcerias
- Indicação de ações e empreendimentos segundo prioridade e fontes de recursos
- Dimensionamento de recursos e investimentos necessários.

**Resultado e Meta 2021:(Plano 2021-2030- em elaboração com diretrizes, estimativas de metas e recursos em prospecção)**

## 3) Metas e estratégias: Realizado 2020 e projeção para 2021 a 2025

**META CDHU 2020: 8.000 atendimentos / Realizado 2020: 6.606 atendimentos**

- **META EMPRESARIAL ATÉ 2025: Em definição.**

- *Projeções a confirmar na definição dos orçamentos anuais, no processo de execução do PPA 2020/2023 e das definições e arranjos institucionais decorrentes da Lei Estadual nº17.293 de 15 de outubro de 2020.*
- *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) Gestão de Riscos

Objetivando fortalecer sua estrutura de governança corporativa, em 2019 a CDHU contratou uma empresa para prestação de serviços técnicos profissionais especializados de assessoramento e consultoria técnica necessária à implantação das áreas de Auditoria Interna, de Conformidade, de Gestão de Riscos e de Controles Internos, cujos trabalhos iniciaram em maio/19, com previsão de término ajustada para dezembro/20, compreendendo:

- O desenvolvimento de metodologia de auditoria interna, revisão de controles e gestão de riscos utilizando a estrutura COSO – *The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*;
- Levantamento de procedimentos e controles;
- Desenvolvimento de programa de testes e realização de análises;
- Elaboração e atualização de normas e procedimentos de cada processo;
- Treinamento e capacitação de servidores.

No tocante à Gestão de Riscos, o objetivo é a identificação de eventos que poderiam comprometer as estratégias da companhia na consecução dos seus objetivos de negócio, bem como indicações para o gerenciamento desses eventos, de modo a contribuir para o alinhamento às diretrizes de apetite ao risco.

Após levantamento e classificação da criticidade dos riscos que permeiam a companhia, foram selecionados pela diretoria, de forma preliminar, os temas abaixo para seleção dos processos que foram mapeados detalhadamente pela consultoria, objetivando a identificação dos controles existentes para mitigação dos riscos, bem como o estabelecimento de um plano de ação para eventuais melhorias de controles:

- **Continuidade de Negócios** - Impossibilidade de garantir que os produtos/serviços essenciais sejam devidamente identificados e preservados após a ocorrência de um incidente crítico dentro do contexto do negócio;
- **Gestão de Unidades Habitacionais** - Monitoramento inadequado das atividades realizadas, pelos mutuários, nas unidades habitacionais gerando possíveis perdas financeiras e/ou ações jurídicas;
- **Gestão da Carteira de Recebíveis** - Divergências, dificuldades ou falhas no acompanhamento da carteira de recebíveis junto aos mutuários e a operações relacionadas a essas;
- **Gestão de Obras** - Falta ou escassez de recursos operacionais e insumos que possam impactar os negócios da companhia. Falhas operacionais em decorrência do não cumprimento das normas, procedimentos, rotinas de manutenção e prevenção;
- **Cível** - Procedimentos civis não adequadamente tratados ou em desacordo com a legislação em vigor, expondo a Companhia a processo cível. (*ex.: Ausência de pessoal especializado para interpretação e entendimento da legislação e análise dos impactos para empresa, monitoramento das causas das ações cíveis e atuação para redução junto às áreas de negócios*).

Os temas preliminarmente selecionados foram objetos, em 2020, dos seguintes itens: fluxograma, testes de controle e estabelecimento de procedimentos para auditoria interna.

Este trabalho identificou exceções e oportunidades de melhoria nos processos definidos inicialmente, com foco na causa-raiz envolvida, incluindo processo e subprocessos analisados,

fatores de riscos envolvidos, melhores práticas de controles internos, descrição dos aspectos identificados, exemplos e quantificações de exceção, se aplicável, propondo ações para a correção das condições existentes para melhorar os controles ou sugerir oportunidades de melhoria. As recomendações foram previamente discutidas com a área auditada a fim de avaliar a viabilidade de sua implementação e análises de custo versus benefício.

Além dessa seleção inicial, foram realizados procedimentos complementares de análise geral de riscos, revisão de processos e atualização dos planos de mitigação referentes à incorporação pela CDHU de atividades de prestação de serviços, cujos trabalhos da consultoria estão em fase final.

Adicionalmente foram ministrados treinamentos para os Administradores e Conselheiros da Companhia, abordando os temas de Governança e Conformidade, em linha com a Lei 13.303/16, de forma remota, devido ao cenário de pandemia. O treinamento EAD, teve duração de 8-10 horas e abordou os seguintes temas:

- Lei Anticorrupção;
- Gerenciamento de Riscos;
- Controles Internos;
- Legislação Societária e Mercado de Capitais;
- Divulgação de Informações;
- Atividades de empresas públicas e de sociedade de economia mista;
- Código de Conduta.

Corroborando com as atividades desenvolvidas neste quesito, foi realizado um outro tipo de treinamento virtual para as equipes das áreas de Gestão de Riscos, Controles Internos, Conformidade e Auditoria Interna, sendo que também foram convidados todos os superintendentes e gerentes da Companhia, totalizando 107 convidados, 56 participantes.

O treinamento teve duração de 4 horas e abordou os seguintes temas:

- Fraude e Corrupção;
- Ética e Integridade;
- Código de Ética e Conduta;
- Lei 13.303/16;
- Linhas de Defesa (Governança Corporativa);
- Metodologia COSO (Customizada para a CDHU);
- Riscos e Controles (Definições e casos práticos);
- Estruturas de Governança da CDHU;
- Gestão de Riscos;
- Controles Internos;
- Conformidade;
- Auditoria Interna.

**Meta 2021:** Elaboração do plano de mitigação de riscos com as áreas de negócios, consolidação e gestão pela Superintendência de Conformidade, Gestão de Riscos e de Controle Interno.