



Plano de Negócios

2018

**PLANO DE NEGÓCIOS 2018 - ESTRATÉGIAS E METAS DE LONGO PRAZO/ LEI FEDERAL 13303/16
DEZEMBRO /2017.**

SUMÁRIO

- 1) Carta do Presidente**
- 2) Planejamento Estratégico:**
 - 2.1. Macroproblema, Missão, Visão e Objetivos Estratégicos**
 - 2.1.1. Macroproblema da Habitação de Interesse Social do Estado de São Paulo:**
 - 2.1.2. Visão da CDHU:**
 - 2.1.3. Missão e objetivos Estratégicos da CDHU**
 - 2.2. Imagem-Objetivo de médio prazo e Linhas Programáticas**
 - 2.2.1. Recuperação urbana de assentamentos precários, favelas e áreas de risco**
 - 2.2.2. Provisão de moradias**
 - 2.2.3. Requalificação urbana e habitacional**
 - 2.2.4. Regularização Fundiária**
 - 2.2.5. Assistência técnica e promoção do desenvolvimento institucional**
 - 2.3. Principais campos de planejamento estratégico e gestão da Cia. para alcance dos objetivos pretendidos**
 - 2.3.1. Regulamentação da Política de Atendimento e dos Programas Habitacionais**
 - 2.2.1. Aprimoramento da Gestão Técnico- Administrativa:**
 - 2.2.1. Aprimoramento e Gestão das Políticas de Financiamento e Subsídios**
 - 2.2.1. Política de Gestão da Informação**
 - 2.2.1. Assistência Técnica à SH**
 - 2.2.1. Política de Inovação e Sustentabilidade**
- 3) Metas e estratégias: PPA 2016-2019, projeção até 2022.**
- 4) Análise de riscos e oportunidades**

1) Carta do Presidente 2018

O setor habitacional do Governo do Estado de São Paulo enfrentou grandes desafios nos últimos anos, diante do cenário da crise econômica e política. A despeito desse cenário, merecem destaque os esforços efetuados para a continuidade do cumprimento dos compromissos e contratos assumidos, sem a paralisação de nenhuma obra em andamento, adiando-se apenas o início de novos empreendimentos.

No ano de 2017, conseguimos manter o andamento das obras e, especialmente, monitorar com empenho o orçamento empresarial, em um trabalho constante de programação e ajustes das despesas e investimentos.

Continuamos o exitoso trabalho de saneamento de nossa carteira de financiamentos, retomamos contratações, aquisições e obras para concretizar o recebimento de recursos federais não onerosos que ainda restavam disponíveis e, para 2018, a Companhia assume com empenho novos compromissos de viabilização de empreendimentos definidos com a Secretaria da Habitação, criando novas alternativas diante das restrições para novas contratações com recursos federais.

Com a perspectiva de ampliação de repasse de recursos do Tesouro do Estado para investimentos, que terão impacto a partir de 2018, poderemos iniciar novos empreendimentos e renovar nossa carteira de financiamentos, dando cumprimento a convênios e parcerias já firmados e que resultarão na entrega de unidades habitacionais nos próximos anos, com perspectiva de continuidade da 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 com foco na eficiência, tiveram continuidade 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. Investimos em parcerias para a geração de energia fotovoltaica, o que resultou em prêmios de abrangência nacional em 2017. Neste momento, encontram-se em desenvolvimento projetos para o ano de 2018 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.

Também do ponto de vista institucional, avançamos na área de governança com o ajuste do estatuto da companhia e preparo de instrumentos e normatização de processos, que permitem o atendimento à Lei das Estatais, e que deverão ter prosseguimento de sua implementação em 2018.

Com o aprendizado do enfrentamento da crise nos últimos anos, seguimos confiantes em nosso trabalho e em nossa capacidade, sempre mensurando metas e riscos para o atingimento dos resultados.

Criamos maneiras inovadoras de planejar as ações de longo prazo, dando suporte técnico e institucional à Secretaria da Habitação e aos Conselhos Metropolitanos de Desenvolvimento, com novas parcerias para elaboração de mapeamento dos assentamentos precários e estabelecimento de prioridades metropolitanas para a ação habitacional a consolidar-se em 2018, visando priorizar novos projetos e oportunidades para de atuação para os próximos anos, em parceria com diversos agentes.

Tivemos melhorias nos serviços de atendimento às famílias beneficiárias do atendimento habitacional, que deverão ser incrementados significativamente em 2018, sempre tendo como foco a qualidade dos nossos serviços e o comprometimento com as pessoas que contam com nosso trabalho para ter acesso a uma moradia digna e de qualidade.

Nélio Henrique Rosselli Filho
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, sociedade por ações, de economia mista e capital autorizado, 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/download/estatuto/ESTATUTO-CDHU-2017.pdf>, última atualização - AGOE de 18/05/2017).

- 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, sociedade por ações, de economia mista e capital autorizado 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.

2.1. Macroproblema, Missão, Visão e Objetivos Estratégicos

2.1.1. 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.

2.1.2. 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.

2.1.3. 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 - FSEADE¹. Soma-se a esse já complexo quadro, a exigência de compreensão das diversidades regionais desse estado-nação que é o território paulista.

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

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.

2.2. 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**:

2.2.1. Recuperação urbana de assentamentos precários, favelas e áreas de risco;

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

2.2.2. Provisão de moradias;

Modalidade 1: Produção em parcerias com municípios para atendimento à demanda geral
<ul style="list-style-type: none">• 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
<ul style="list-style-type: none">• 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
<ul style="list-style-type: none">• Reformular o modelo de produção em parceria com entidades organizadoras e sindicatos, adequando à realidade social atual.

2.2.3. 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.

2.2.4. 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.

2.2.5. Como complemento às demais linhas, a assistência técnica e a 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.

2.3. Principais campos de planejamento estratégico e gestão da Cia. para alcance dos objetivos pretendidos :

2.3.1. 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

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 – EM CUMPRIMENTO.

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

2.3.2. 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– Em cumprimento

- **Inadimplência: 18,50%**
Regularização contratual - Transferências: 5.000 unidades

2018-: Meta de inadimplência e transferências

- **Inadimplência: 18,5%**
Regularização contratual - transferências: 7.000 unidades

2.3.3. Aprimoramento e Gestão das Políticas de Financiamento e Subsídios a definir PÓS 2018

- Obtenção de recursos do FPHIS/Subsídios para aplicações sem retorno -
(Exemplo - Auxílio Moradia – Já operante)
- Aprimoramento das condições de comercialização - **Meta a ser estabelecida para 2019**

2.3.4. Política de Gestão da Informação

**2017: Prosseguimento do CRM - – Em cumprimento;
Atualização do parque de equipamentos de informática – Em cumprimento;
Gestão Integrada da Informação SH/CDHU – Em cumprimento.**

**2018: Prosseguimento do CRM – com ampliação e aprimoramento dos serviços;
Continuidade da atualização do parque de equipamentos de informática – buscando concluí-la.
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 – Protocolo de Intenções inicial com a Região do Grande ABC.**

2.3.5. 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.

2.3.6. 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.

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, reuso de águas pluviais e gestão de resíduos.

3) Metas e estratégias: PPA 2016-2019, projeção para os próximos anos.

- Projeção das Metas Físicas Empresariais para os próximos exercícios: 8.500 unidades para 2018 e 10.000 atendimentos/ano em 2019 e 2020. Tais metas consideram a perspectiva de incremento no início de obras a partir de 2018 e de entregas a partir de 2018/2019.

- Projeção das Metas Físicas para 2020/2022- incremento gradativo de 10%/ano.

- Estimativa de recursos anuais para investimentos da Cia. na ordem de R\$ 1,6/1,7 bi/ano.

Metas por Programa e Ação 2016 e 2017 - 2018, em conformidade com o PL LOA X Realizações

Nº do Programa/Ação	Programa/Ação	Produto DO	UO	Meta empresarial 2016	Realizado 2016	Meta empresarial 2017=PL LOA 2017	Realizado até 09/12/2017	Meta empresarial 2018-Proposta LOA
2510	URBANIZAÇÃO DE FAVELAS E ASSENTAMENTOS PRECÁRIOS			1.481	1.637	4.586	1.297	3.011
2004	Reassentamento Habitacional de Risco e Favelas	UNIDADES HABITACIONAIS E CARTAS DE CRÉDITO PARA REASSENTAMENTO HABITACIONAL	CDHU	1.960	1.637	4.412	1.077	2.531
2005	Urbanização de favelas	DOMÍCIOS BENEFICIADOS POR URBANIZAÇÃO	CDHU	980	0	174	220	480
2508	PROVISÃO DE MORADIAS			5.016	5.466	4.637	2.117	4.390
2002	Aquisição de Moradias	DOMÍCIOS VIABILIZADOS POR CRÉDITO OU SUBSÍDIO HABITACIONAL	CDHU	0	0	0	0	0
2006	Produção de Moradias	DOMÍCIOS ENTREGUES	CDHU	5.016	5.466	4.637	2.117	4.390
2509	REQUALIFICAÇÃO HABITACIONAL E URBANA E INCLUSÃO SOCIAL			0	13	135	104	31
2431	Revitalização de Áreas Centrais	DOMÍCIOS ENTREGUES E CARTAS DE CRÉDITO VIABILIZADOS EM ÁREAS CENTRAIS	CDHU	0	13	135	104	31
3906	SANEAMENTO AMBIENTAL EM MANANCIAS DE INTERESSE REGIONAL			0	0	60	0	274
1440	Mananciais do Alto Tietê	DOMÍCIOS ENTREGUES PARA REASSENTAMENTO HABITACIONAL	CDHU	0	0	60	0	274
2511	HABITAÇÃO SUSTENTÁVEL E RECUPERAÇÃO AMBIENTAL NA SERRA DO MAR E LITORAL PAULISTA			396	211	1.302	708	821
1998	Recuperação Socioambiental Serra do Mar	DOMÍCIOS BENEFICIADOS POR URBANIZAÇÃO E REASSENTAMENTO HABITACIONAL	CDHU	280	10	782	708	821
2432	Desenvolvimento sustentável no Litoral Paulista	DOMÍCIOS BENEFICIADOS POR URBANIZAÇÃO E REASSENTAMENTO HABITACIONAL	CDHU	116	200	520	0	0
Total - CDHU				6.893	7.327	10.720	4.226	8.527
2507	REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA DE INTERESSE HABITACIONAL			20.000	9.813	12.000	4.105	8.000
5703	Regularização Fundiária de Conjuntos Habitacionais	DOMÍCIOS BENEFICIADOS POR REGULARIZAÇÃO EM CONJUNTOS DA CDHU	CDHU	8.000	9.813	12.000	4.105	8.000

Total de Atendimentos CDHU- Meta Empresarial até 2022

	Meta empresarial 2016	Realizado até 31/12/2016	Meta empresarial 2017-Proposta LOA 2017	Resultado até 09/12/2017	PPA 2018	Meta empresarial 2018-Proposta LOA 2018	PPA 2019	Meta Empresarial 2019	Meta Empresarial 2020	Meta Empresarial 2021	META PLANO DE NEGÓCIOS 2017-2021	TOTAL PPA 2016-2019	INVESTIMENTO PPA 2016-2019 em R\$ milhões
TOTAL	6.893	7.327	10.720	4.226	12.015	8.527	15.570	10.000	10.000	11.000	50.247	46.337	6.411

- Estimativa da meta empresarial para 2022 – 12.000 atendimentos
- Atualização da meta para os próximos 5 anos - 2018 a 2022 = 51.500 atendimentos
Projeções a confirmar no processo de consolidação dos resultados do PPA 2016/2019 e de elaboração do PPA 2020/2023

Total realizado 2016 e 2017 (até 09/12) = 11.553 uhs

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 de economia mista, 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 7 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 INTERVENÇÕES E/OU INTERCORRÊNCIAS DURANTE SUA EXECUÇÃO.	Alta
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 MANANCIAS 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)

5) Considerações finais

O quadro delineado na ocasião da elaboração do Plano de Negócios 2017 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) em função do cenário econômico. Da mesma forma, os esforços de captação de novos recursos federais (FGTS-saneamento, parcerias com PMCMV e outros) não obtiveram os resultados almejados, em função também das restrições orçamentárias no âmbito federal. Apesar 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.

Os riscos de invasões tornaram-se especialmente relevantes nos últimos anos, tendo sido buscadas soluções preventivas e corretivas, nos âmbitos administrativo e jurídico.

Por fim, os esforços têm sido empenhados no aprimoramento da governança e de ações de integração e racionalização de informações, bem como em mecanismos de melhoria no relacionamento com o público de atendimento da SH/CDHU.

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, Campinas e São Paulo, 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.