



Plano de Negócios

2024

PLANO DE NEGÓCIOS 2024 - ESTRATÉGIAS E METAS DE LONGO PRAZO
LEI FEDERAL N º 13.303/2016**SUMÁRIO****Mensagem da Presidência****1) Planejamento Estratégico****1.1. Contexto Institucional****1.2. Macroproblema, Missão, Visão e Objetivos Estratégicos****1.2.1. Macroproblema da Habitação de Interesse Social do Estado de São Paulo****1.2.2. Visão da CDHU****1.2.3. Missão e Objetivos Estratégicos da CDHU****1.2.4. Plano de Desenvolvimento Urbano e Habitacional do Estado de São Paulo. – PDUH 2040 e Plano de Desenvolvimento Urbano Integrado – PDUI****1.3. Governança Corporativa****1.4. PPA 2024-2027****1.5. Principais campos de Planejamento Estratégico e Gestão da Cia. para alcance dos objetivos pretendidos****1.5.1. Política de Atendimento Habitacional****1.5.2. Estrutura e Gestão Financeira****1.5.3. Gestão da Informação****1.5.4. Prestação de Serviços e Assistência Técnica****1.5.5. Inovação e Sustentabilidade****1.5.6. Planejamento de investimentos, Programas e Ações****1.5.7. Desenvolvimento Urbano****2) Metas e Estratégias****3) Gestão de Riscos**

Mensagem da Presidência

Período de avanços estratégicos

O ano de 2023 reconfigurou o papel estratégico da CDHU, fortalecendo nossa atuação e oferecendo novas perspectivas para o desempenho institucional. A missão de integrar a política pública de habitação à de desenvolvimento urbano parece óbvia ou trivial, mas não é. Esta associação implica dedicar esforços redobrados para melhorar e criar padrão urbano qualificado, combinado com a preservação dos atributos culturais das cidades paulistas.

Esse novo desafio urbanístico exige revisões constantes das formas de agir e estabelecer parcerias intersetoriais para aumentar o potencial da CDHU como um dos mais importantes agentes indutores do desenvolvimento regional e municipal do nosso Estado. Além da produção e comercialização de novas moradias, carro-chefe da Companhia, oferecemos aos municípios os serviços da não menos relevante regularização fundiária, da qual resultam o saneamento socioambiental, a melhoria da infraestrutura urbana, além de criar condições para mudança do paradigma socioeconômico das famílias atendidas.

Pelo menos dois temas adicionais são desafiadores para a produção do espaço urbano qualificado e, portanto, para nossa atuação. O primeiro diz respeito à questão metropolitana, suas gestões e diálogos com as prefeituras. A outra, tem a ver com as mudanças climáticas, assunto inescapável nas discussões dos planejamentos territorial e urbano e das estratégias de gestão ambiental para estruturar cidades mais saudáveis, inteligentes e resilientes. Ao produzirmos o espaço urbano interferimos no modo como cada território vai se relacionar com o ecossistema, a rede de infraestrutura e os habitantes. Nesse campo, nossa responsabilidade de ação é especialmente grandiosa.

Em 2023, a questão climática se fez evidente para nós com a tragédia em São Sebastião. Trabalhamos de forma ágil e eficiente para mitigação dos danos, em um processo que serviu também para incorporar tecnologias novas e mais sustentáveis. Esse papel inovador deve permear todas as nossas ações, estabelecer e consagrar padrões de produção e de qualidade do espaço urbano e das moradias, incorporando requisitos de sustentabilidade para que os efeitos das mudanças climáticas sejam os menores possíveis. Por isto, temos de dispender esforços e recursos em pesquisas e inovação tecnológica e prospectar fontes alternativas de financiamento, incluindo o mercado de capitais, tudo para ampliar o repertório de soluções e produtos para melhor cumprir nossa missão institucional.

Buscamos incorporar em nossos projetos formas de neutralizar os impactos climáticos da nossa atuação com investimentos em soluções que possibilitem reuso da água, eficiência energética e maximização das infraestruturas implantadas, neste caso, mediante o planejamento de novas centralidades, tema destacado no plano plurianual proposto (PPA 2024-2027), que incorporam os objetivos de melhorar a mobilidade, sobretudo em regiões periféricas, retendo as pessoas em suas zonas de moradia, gerando renda e desenvolvimento locais. Pretende-se, ainda, com essas centralidades reduzir o impacto ambiental das intervenções estatais e criar identidades regionais e locais que possam contribuir para elevar a autoestima da população. Para essas iniciativas há estudos avançados, que incorporam conceitos de sustentabilidade, ambiental, social e de governança corporativa (ESG), para a Zona Leste da cidade de São Paulo e, com a cooperação técnica do BNDES, para as cidades de Sorocaba e Campinas.

No campo habitacional, a política de fomento patrocinada pela Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Habitação se consolida a cada dia, evidenciando seu acerto estratégico ao assumir postura liberal e adotar papel indutor das forças do setor privado, capaz de produzir e ofertar

moradias de modo mais compatível com as necessidades das cidades e determinados estratos da população do que o estado seria capaz de suprir, sobretudo em termos de prazo, quantidade, espacialidade e velocidade e com menor esforço orçamentário. O foco dessa política tem sido atender objetivamente a população que mais precisa da ajuda do estado que tem dificuldades de acesso ao crédito nas instituições financeiras, mesmo as públicas.

Outra frente a valorizar a Companhia é nossa participação no apoio a diversos outros órgãos e entidades da administração pública por meio da prestação de serviços técnicos especializados, que, de um lado, muito contribui para o cumprimento dos objetivos e metas de governo e, de outro, significa reconhecimento da excelência dos quadros técnicos da CDHU.

Para dar suporte a todos esses avanços, atuamos nos mais altos padrões de governança do setor público, com total aderência aos quesitos da Lei 13.303/2016. Em 2023, reforçamos nossa auditoria interna e a integração dos cadastros habitacionais; e ampliamos o trabalho de gestão de indicadores qualitativos, para melhor compreender os impactos e os benefícios de nossa atuação sobre os públicos atendidos. Queremos, em 2024, recompôr nossos quadros técnicos permanentes, com recursos humanos qualificados.

O Estado de São Paulo tem compromisso com a segurança jurídica e financeira, cumprindo a tradição de honrar contratos, e com a inovação tecnológica nos processos produtivos, de gestão e governança corporativa, para a constante melhoria dos serviços que presta. Desenvolvemos na CDHU um trabalho muito sério e contamos com a confiança dos nossos governantes, parceiros setoriais e prestadores de serviços para o atingimento dos objetivos coletivos, com destaque para a redução das desigualdades e a melhoria das condições de vida do povo paulista, constituído pelas pessoas que aqui nasceram ou escolheram nosso estado para morar, trabalhar, educar e criar suas famílias.

Reinaldo Iapequino
Presidente da CDHU

1) PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1.1. 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. <https://www.cdhu.sp.gov.br/documents/20143/36958/ESTATUTO+CDHU+2023.pdf/01b17e95-30ea-3394-b302-247c054a2c>
- 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 Desenvolvimento Urbano e Habitação e Agência Paulista de Habitação Social – Casa Paulista, sendo entidade da administração indireta, vinculada à Secretaria, a Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano S.A – CDHU.

A CDHU, empresa pública, com diretrizes de atuação definidas pela Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Habitação, tem suas funções/objetivos discriminados no 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.

Mais recentemente passou a assumir as funções de prestação de serviços a agentes públicos, com destaque, nesta gestão, à função de agente técnico para as funções de planejamento e desenvolvimento urbano e metropolitano, considerando o novo escopo da Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Habitação.

1.2. MACROPROBLEMA, MISSÃO, VISÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1.2.1. 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.

1.2.2. 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.

1.2.3. 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 - FSEADE¹. Soma-se a esse já complexo quadro, a exigência de compreensão das diversidades regionais desse estado-nação que é o território paulista. Para isso os objetivos estratégicos da pasta Habitação podem ser sintetizados nos seguintes itens:

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

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

- **Agente promotor e financeiro de habitação**, nas diversas modalidades de atendimento habitacional, em consonância com as diretrizes de desenvolvimento urbano e habitacional estabelecidos nos níveis Estadual e Municipal e outros planos similares.
- **Agente técnico 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 avaliações, orçamentos, projetos, gerenciamento, fiscalização, consultoria, planejamento e execução de obras e serviços de engenharia e arquitetura para edificações, equipamentos urbanos e/ou comunitários e outras destinadas a prestação de serviços públicos, mediante contratos ou 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

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

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.

Em 2024 será feita uma revisão da Visão, Missão e Objetivos Estratégicos da CDHU, considerando as novas funções assumidas, em especial no tocante ao planejamento e desenvolvimento urbano e metropolitano, enunciadas a seguir.

1.2.4. Plano de Desenvolvimento Urbano e Habitacional do Estado de São Paulo. – PDUH 2040 e Plano de Desenvolvimento Urbano Integrado – PDUI

A partir de 2023, houve a ampliação de atribuições da Secretaria da Habitação, com a edição do Decreto Estadual nº 67.435/2023 e extinção da Secretaria de Desenvolvimento Regional, passando a denominar-se Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Habitação a assumindo as atribuições relacionadas com programas, ações e projetos metropolitanos, entre eles o Plano de Desenvolvimento Urbano e Habitacional do Estado de São Paulo. – PDUH 2040; e os Planos de Desenvolvimento Urbano Integrado – PDUI (Lei federal nº 13.089/2015 – Estatuto da MetrÓpole) na temática relacionada ao planejamento da organização físico-territorial das regiões metropolitanas, aglomerações urbanas e demais municípios.

O equacionamento das questões relacionadas com o desenvolvimento urbano e habitação, decorrentes do crescimento urbano intenso, desordenado e desigual, tanto no que diz respeito às dinâmicas socioeconômicas, quanto à forma apropriação do território pelos assentamentos humanos, impõe ao estado e, por conseguinte, à CDHU – como agente técnico da secretaria - , desafios de grande envergadura, cuja superação implica desempenhar atividades multidisciplinares e multissetoriais concatenadas de elevada complexidade técnica que, por sua vez, demandam atualizações, aperfeiçoamentos das práticas atuais e aplicação de métodos inovadores que busquem aumentar a eficiência da gestão e prestação dos serviços públicos a sociedade, mediante fortalecimento institucional para integrar as políticas de desenvolvimento urbano e habitação, como forma de:

- a) Superar a visão segmentada e setorial que tem marcado a ação pública;
- b) Promover a integração interssetorial e a articulação federativa das demais políticas públicas, sobretudo as de mobilidade, saneamento e ambientais;
- c) Aprimorar o repertório de ações para atuação nas várias expressões dos problemas e necessidades urbanas e habitacionais, considerando as especificidades locais e regionais do Estado; e,
- d) Reconhecer e valorizar as parcerias, com a inclusão e o fortalecimento de atores vinculados à ampliação e melhoria da infraestrutura urbana, à produção habitacional e à regeneração de espaços ocupados por assentamentos humanos precários e frágeis social e ambientalmente.

Nesse mesmo escopo, a ação de agente técnico da Cia. alcança o apoio ao desenvolvimento de metodologias e orientações para a elaboração/atualização de Planos Diretores Municipais – para integração à visão regional e definição de estratégias de desenvolvimento urbano integrado, bem como a elaboração, modelagem e implementação de projetos de desenvolvimento urbano integrado de relevância regional.

1.3. GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança da CDHU é exercida por meio do conselho de administração e de um corpo diretivo composto pela presidência, cinco diretorias (Diretoria Administrativo-Financeira, Diretoria de Projetos e Programas, Diretoria de Atendimento Habitacional, Diretoria de Engenharia e Obras e Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Urbano), superintendências e gerências, cada uma com funções específicas relacionadas às suas áreas de atuação. O processo de seleção e nomeação para os cargos de confiança, incluindo a alta administração, é baseado nos requisitos de competência necessários para o desempenho das atividades.

A Governança Corporativa da CDHU conta com a seguinte estrutura:

- Assembleia Geral: responsável por eleger o Conselho de Administração, fixar o número total de cargos dentro do limite máximo previsto no estatuto e designar seu presidente.
- Comitê de Elegibilidade e Aconselhamento: emite manifestações conclusivas para auxiliar os acionistas na indicação de administradores e conselheiros fiscais, verificando o cumprimento dos requisitos e a ausência de impedimentos.
- Conselho Fiscal: órgão colegiado que representa os interesses da empresa, dos atos dos administradores e da conformidade com o Estatuto Social, emitindo opiniões e recomendações.
- Conselho de Administração: tem como missão discutir, aprovar e monitorar decisões relacionadas à governança corporativa, integridade e código de conduta, sistemas de gestão de riscos e controle interno, além de avaliar questões contábeis, financeiras e de corrupção.
- Comitê de Auditoria Estatutário: tem a responsabilidade de monitorar a integridade, controles internos, demonstrações financeiras, auditoria interna, canal de denúncias, gestão de riscos e partes relacionadas, garantindo a aderência ao código de conduta e integridade e a valorização do comportamento ético.
- Auditoria Interna: vinculada ao comitê de auditoria estatutário, avalia a adequação do controle interno, a gestão de riscos e a confiabilidade das demonstrações financeiras da CDHU.
- Ouvidoria: assegura o direito do cidadão à informação, qualidade dos serviços e controle adequado por meio da disponibilização de informações e tratamento de manifestações recebidas.
- Presidência: atua estrategicamente na estruturação da Companhia e na nomeação de pessoas para cargos executivos de confiança.
- Diretorias: representam a instância decisória e de planejamento juntamente com a presidência, formulando políticas, avaliando necessidades e gerenciando atividades em suas áreas.

- Conformidade, Gestão de Riscos e Controle Interno: estabelece políticas que incentivem o respeito às leis, normas e regulamentos e adota estruturas e práticas de controles internos e de gestão de diversos tipos de riscos.
- Código de Conduta e Integridade: estabelece procedimentos para garantir o respeito e a responsabilidade nos relacionamentos da empresa, aplicável a todas as pessoas envolvidas com a CDHU.
- Comitê de Ética: órgão independente e multidisciplinar que assessoria a diretoria colegiada em questões relacionadas às violações do código de conduta e integridade da CDHU.
- Canal de Denúncias: disponível no site da companhia, garante o anonimato do denunciante e é específico para denúncias de desvio de conduta envolvendo a CDHU e seus parceiros.

Além dos principais elementos de Governança Corporativa, que envolvem os relacionamentos entre o controlador, o conselho de administração, a diretoria, os órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas, a CDHU conta com comitês devidamente constituídos e designados por atos do presidente. Esses elementos contribuem para a qualidade da gestão, sua longevidade e o bem comum.

Com relação aos comitês mencionados, o **Comitê Gestor do Plano de Ações Estratégicas e de Investimentos da CDHU** avalia as propostas técnicas e monitora 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. O **Comitê de Acompanhamento e Entrega de Unidades Habitacionais** organiza as informações pertinentes às entregas dos empreendimentos. Já o **Comitê de Inovação e Sustentabilidade** identifica temas e ações prioritárias para a inovação e sustentabilidade, subsidiando iniciativas da SDUH e CDHU quanto ao aprimoramento continuado das soluções de atendimento habitacional e desenvolvimento urbano.

1.4. PPA 2024-2027

Para o próximo ciclo do PPA, a SDUH e CDHU vêm alterando o seu foco da produção de serviços urbanos e habitações para a execução de atendimentos urbanos habitacionais, melhorando as condições de moradias precárias existentes, por meio de ações articuladas com os demais atores da sociedade, públicos ou privados, comprometidos com essas questões. Essa abordagem implica considerar que o produto do trabalho da CDHU não se restringe ao fornecimento da unidade habitacional, mas passa a abranger a regeneração urbana de assentamentos irregulares e precários, a regularização das propriedades, a sustentabilidade socioeconômica e ambiental, a adequabilidade das condições de financiamento, o apoio ao crédito privado e a transparência na concessão de subsídios. Para tanto, na proposta do PPA 2024-2027 a SDUH e a CDHU indicaram os seguintes programas formais:

- Programa 2505 - Fomento Habitacional;
- Programa 2507 - Regularização Fundiária Urbana;
- Programa 2508 - Provisão Habitacional;
- Programa 2510 - Urbanização e Melhorias;
- Programa 2512 - Cartografia e Gestão Territorial em Rede;

- Programa 2513 - Desenvolvimento Urbano Integrado.

Para a CDHU, dadas as suas funções e atribuições, os desafios implicam a necessidade de análises, diagnósticos, concepção, planejamento, implementação e avaliação de um conjunto de **ações técnicas, administrativas e institucionais** intensas e complexas, uma vez que devem ser capazes de:

- a) Identificar reconhecer as realidades territoriais, sociais e urbanas;
- b) Diversificar as formas de acesso à moradia;
- c) Executar os programas e ações em condições urbanas adequadas de saneamento, preservação ambiental, acesso aos meios de transporte, equipamentos e serviços urbanos, principalmente, de saúde, educação, lazer e cultura;
- d) Promover programas de urbanização e melhorias de assentamentos irregulares e de melhorias ou reforma de edificações existentes, com vistas à regularização de núcleos, conjuntos habitacionais e bairros, relativizando a prioridade de atendimento via construção de unidades;
- e) Promover programas voltados para a sustentabilidade socioeconômica dos assentamentos irregulares ou empreendimentos habitacionais em geral;
- f) Valorizar as qualidades ambientais, urbanísticas e arquitetônicas dos projetos;
- g) Incorporar os avanços tecnológicos no uso de materiais e processos construtivos;
- h) Utilizar os instrumentos urbanísticos disponíveis para ampliar as oportunidades de promover empreendimentos habitacionais, visando diminuir custos com a aquisição fundiária e imobiliária;
- i) Ampliar as fontes de recursos destinados aos projetos integrados, equacionando a composição entre financiamentos e subsídios;
- j) Promover a melhoria na gestão dos projetos e ações e avaliar sistematicamente o desempenho dos produtos e processos da CDHU;
- k) Promover o desenvolvimento tecnológico da cadeia produtiva da construção civil, de modo a favorecer o avanço de processos construtivos industrializados que reduzam custos e prazos de produção e montagem, e melhorem a qualidade final do bem imobiliário.

1.5. PRINCIPAIS CAMPOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DA CIA. PARA ALCANCE DOS OBJETIVOS PRETENDIDOS

1.5.1. POLÍTICA DE ATENDIMENTO HABITACIONAL

- CRITÉRIOS E REGULAMENTAÇÃO DO ATENDIMENTO

Meta 2024:

- Adequação da política de atendimento a públicos específicos – famílias com crianças menores até 6 anos, mulheres vítimas de violência, "marco das garantias" e outros.

Foram sancionadas legislações que impactam na definição da política de atendimento a alguns públicos específicos da CDHU, bem como nas garantias de contratos de financiamentos firmados com clientes, são elas:

- Lei Federal 14711/2023 - Marco das Garantias;
- Lei Estadual 17347/2021 - Política Estadual pela Primeira Infância;
- Lei Estadual 17626/2023 - Auxílio Moradia a Mulheres Vítima de Violência Doméstica.

Recomenda-se que sejam iniciados estudos para que tais leis sejam implementadas pela CDHU em adequadas diretrizes e procedimentos.

Para atendimento a mulheres vítimas de violência foi instituído grupo de trabalho intersecretarias para discutir a regulamentação da Lei, contando com a participação de colaboradores da SDUH/CDHU.

Para a Lei 14.711 não houve nenhuma ação até o momento, tendo em vista a recente publicação pelo Governo Federal, mas caberá avaliação específica. Para a Lei 17.347 foi incluído em alguns editais um grupo que trata da matéria, em parceria com a COHAB.

A meta estabelecida visa à avaliação e implementação de ações e procedimentos cabíveis com o devido ajuste dos instrumentos normativos que se façam necessários.

Meta 2024:

- Elaboração de Boletim - Benefícios diretos e indiretos do atendimento e da Política Estadual da Habitação.

De modo a avaliar o atendimento da Companhia em suas diferentes dimensões (social, demográfica, econômica, urbana, etc.) e de forma a colaborar para o sistema de indicadores do Relatório Integrado de Administração, Governança e Sustentabilidade foi desenvolvido um documento piloto que consolida e agrega de forma qualitativa e quantitativa essas informações, o qual será aprimorado na forma de um Boletim periódico de benefícios diretos e indiretos do atendimento da Política Estadual de Habitação.

1.5.2. ESTRUTURA E GESTÃO FINANCEIRA

- GESTÃO DA CARTEIRA

Meta 2024:

- Inadimplência total (inclui as ações administrativas e judiciais): Meta 22,00%
- Arrecadação da carteira de mutuários: Meta R\$ 900,00 MM

Trata-se de meta que vem sendo acompanhada todos os anos, desde a primeira edição deste Relatório e que tem importância primordial para a continuidade da política de atendimento habitacional no Estado de São Paulo, uma vez que é a base do montante de recursos próprios que

tem importância central na configuração da CDHU como empresa não dependente e num montante expressivo de recursos para pagamento do custeio e parte de investimentos da empresa.

Nos últimos quatro anos, meta e realização:

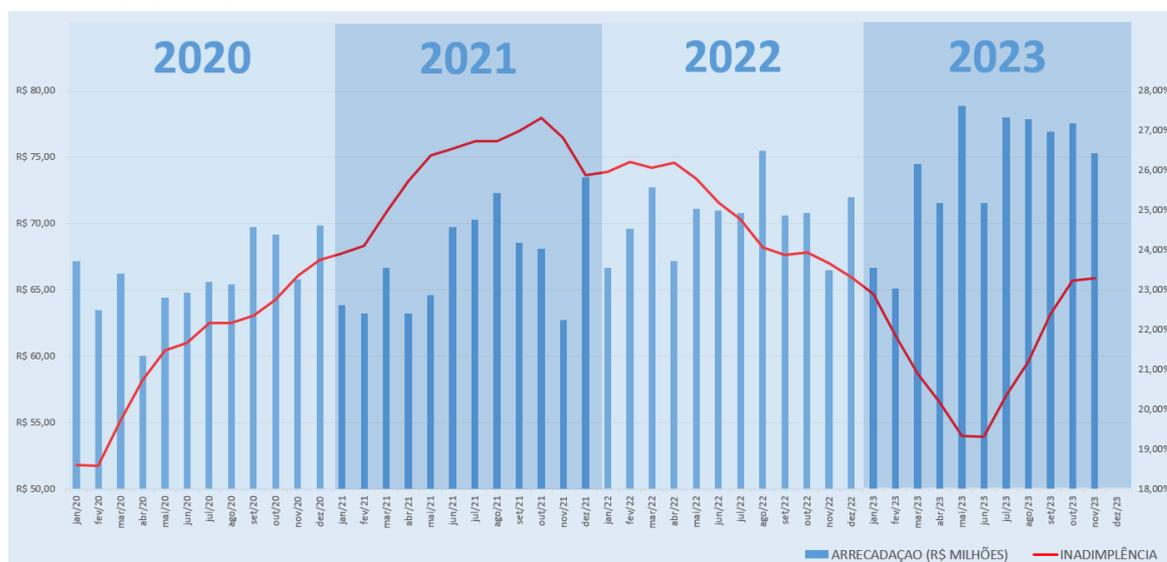
	Meta 2020	Realiz. 2020	Meta 2021	Realiz. 2021	Meta 2022	Realiz. 2022	Meta 2023	Realiz. 2023*
Inadimplência	16,50%	23,75%	20%	25,89%	24%	23,32%	22%	23,24%
Arrecadação (MM)	R\$ 800	R\$ 791,7	R\$ 700	R\$ 806,8	R\$ 780	R\$ 844,4	R\$ 830	R\$ 739,2

Fontes: Plano de Negócios CDHU 2020-2023; GCM 2020-2023.

(*) Outubro 2023.

Gráfico do período 2020-2023:

ARRECAÇÃO E INADIMPLÊNCIA Período 2020-2023



Fonte: CDHU/GCM - Nov/23

Arrecadação de prestações antecipadas, de mês, atrasadas, liquidações antecipadas, seguros MIP e DFI, leilões, FGTS, depósitos em conta e rendimentos. Não incluem repasses do CDHAB-SP e ressarcimentos de FGV

- CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Meta 2024:

- Continuidade e incremento de captação de recursos do FPHIS.
- Desenvolvimento das atividades necessárias à operacionalização das melhores alternativas apresentadas no estudo da FIPE.
- Intensificação das tratativas com agentes de mercado - públicos e privados - com vistas à captação de recursos a fundo perdido e em operações de crédito.
- Metas quantitativas: R\$ 500 milhões a fundo perdido e R\$ 500 milhões em operações de crédito.

A meta de captação de recursos tem por finalidade a alavancagem de investimentos voltados a ações de atendimento habitacional, prestação de serviços a agentes públicos e contribuição ao desenvolvimento urbano e regional.

Tem também a visão de maximizar o aproveitamento dos ativos da Cia., como base para as captações potenciais. Para a efetivação das metas de 2024 e próximos exercícios o item tem relevância significativa.

1.5.3. GESTÃO DA INFORMAÇÃO

- PROVER SOLUÇÕES DE LONGO PRAZO PARA MONITORAMENTO E CONTROLE DAS CONFORMIDADES COM A LGPD

A CDHU deve investir em soluções tecnológicas para garantir o monitoramento contínuo das práticas relacionadas à LGPD dentro da organização. Essas soluções serão voltadas para a identificação de eventuais não conformidades, a fim de permitir ações corretivas rápidas e efetivas, no seguinte prazo de execução:

- 30% concluído até dez/2024;
- 50% concluído até jun/2025;
- 100% concluído até jun/2026.

Meta 2024:

- Investir gradativamente em soluções tecnológicas para garantir o monitoramento contínuo das práticas relacionadas à LGPD.

- DESENVOLVER O CADASTRO HABITACIONAL INTEGRADO

Meta 2024:

- Cadastro Habitacional Integrado

O desenvolvimento do Cadastro Habitacional Integrado visa a:

- Unificar os dados dos clientes potenciais da política de atendimento habitacional, o que permitirá uma visão 360° de toda a jornada do mutuário, beneficiário e usuário que utilizam os serviços da CDHU;
- Realizar integrações sistêmicas, com automatizações, incluindo inteligência artificial, que irão colaborar para validações nos processos de atendimento, conferindo maior segurança e engajamento no atendimento habitacional;
- Possibilitar a elaboração de relatórios gerenciais e operacionais ;
- Trazer melhorias no relacionamento e comunicação, transparência, inteligência na gestão dos dados, eficiência e, por consequência, melhora nos serviços para a sociedade; e
- Estabelecer governança ao acesso às informações dos clientes em atenção à LGPD.

Foram realizadas reuniões de especificação do projeto, iniciado em 17/11/2023, com previsão de entrega em fases, sendo a primeira em fevereiro de 2024.

O Cadastro Habitacional Integrado será a principal ferramenta de trabalho da nova Superintendência de Inteligência Cadastral criada na Diretoria de Atendimento Habitacional, com repercussões para apoio a ações de planejamento, projetos e gestão nas mais diversas dimensões da ação da CDHU.

1.5.4. PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E ASSISTÊNCIA TÉCNICA

Meta 2024:

- Manutenção dos índices de ótimo e bom da pesquisa de satisfação dos clientes.
- Manutenção do volume de contratos de prestação de serviços multissetoriais junto às Secretarias Estaduais, Prefeituras e outros Órgãos e Entidades da Administração Pública.

Trata-se de vertente que passou a integrar o escopo das ações da CDHU desde a última gestão, com resultados importantes para a qualidade dos serviços públicos do Estado. A meta de manutenção da quantidade de contratos visa a aferir a continuidade e incremento dessa nova vertente de atuação.

A pesquisa de satisfação da prestação de serviços tem sido realizada nos últimos anos e visa a aprimorar a qualidade dos serviços prestados, de modo que os apontamentos possam ensejar melhorias contínuas.

1.5.5. INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Meta 2024:

- Pesquisa de consumo de energia dos beneficiários.
- Bases para cálculo dos GEE.

Meta 2024:

- Revisão dos manuais de Terras e Projetos da CDHU.
- Reestruturação do QualiHab.
- Desenvolvimento do Manual de Projetos BIM.

Na retomada das ações do Comitê de Inovação e Sustentabilidade, propõem-se as ações acima indicadas, de modo a promover subsídios ao Relatório Integrado de Administração, Governança e Sustentabilidade e, especialmente, fomentar o desenvolvimento e implementação dos atuais e novos produtos da Cia., incrementando-se a visão de sustentabilidade e inovação nas diversas dimensões e o fortalecimento dos sistemas de qualidade e monitoramento dos projetos da Companhia.

O desafio de estabelecer as bases para o cálculo dos gases efeito estufa e a pesquisa de consumo de energia dos beneficiários da CDHU são avanços relevantes no sentido do dimensionamento dos insumos e formas de atuação com contribuição ao enfrentamento das mudanças climáticas.

1.5.6. PLANEJAMENTO DE INVESTIMENTOS, PROGRAMAS E AÇÕES

Meta 2024:**Elaboração do Plano de Investimentos 2024, após a aprovação da LOA 24.**

A elaboração do plano de investimentos visa definir e organizar as ações prioritárias para a aplicação de recursos dos orçamentos anuais e do PPA 2024-2027. Este instrumento constituirá a base para orientação das prioridades de trabalho das áreas técnicas e para as análises do Comitê Gestor do Plano de Ações Estratégicas e de Investimentos da CDHU.

1.5.7. DESENVOLVIMENTO URBANO

Diante das atuais diretrizes governamentais orientadoras do desenvolvimento urbano, habitacional, regional e territorial, evidencia-se a necessidade de remodelar e aperfeiçoar os arranjos institucionais e as formas de ação, não apenas entre a SDUH e a CDHU, mas envolvendo os demais órgãos, entidades dos três entes federativos e municípios paulistas. Dentre as formas de ação destacam-se aquelas que fomentem parcerias e contribuam para a alavancagem de investimentos privados. Neste cenário, também a CDHU assume novas e diversificadas funções, notadamente a de agente operador, técnico e apoiador do planejamento e desenvolvimento urbano, regional e territorial do Estado, compreendendo, sem se limitar, as seguintes atividades:

- a) Apoio à elaboração, implementação, monitoramento e atualização permanente do Plano Estadual de Desenvolvimento Urbano e Habitacional do Estado de São Paulo e de indicadores correlatos.
- b) Apoio à elaboração, implementação, monitoramento e atualização dos Planos de Desenvolvimento Urbano Integrado – PDUIs, para as regiões metropolitanas e aglomerações urbanas, articulados com os planos diretores municipais;
- c) Apoio à CDHU na orientação aos municípios para a elaboração e atualização de seus respectivos planos diretores e demais instrumentos urbanísticos, compatibilizados aos instrumentos federais, estaduais e regionais de planejamento;
- d) Apoio à estruturação, implementação e monitoramento de projetos e operações de desenvolvimento urbano integrado, com foco nas regiões metropolitanas e aglomerações urbanas;
- e) Apoio à elaboração, implementação e monitoramento de planos de investimentos e de outros instrumentos de planejamento e financiamento necessários aos projetos de desenvolvimento urbano e de intervenção urbana e habitacional;
- f) Apoio na elaboração de projetos multissetoriais integrados que contemplem as políticas de habitação e desenvolvimento urbano;
- g) Participação e apoio, nos trabalhos desenvolvidos nas instâncias colegiadas das Agências Metropolitanas e demais órgãos da mesma natureza;
- h) Apoio e orientação para aprimoramento dos instrumentos e gestão operacional das regiões e cidades paulistas.
- i) Planejamento, elaboração de estudos e análises diversificados para atualizar ou instituir novas abordagens relacionadas com as questões inerentes ao campo funcional da SDUH, em especial na etapa de consolidação novas atribuições recebidas.

Com esse contexto, foram indicadas as seguintes metas para 2024:

A) Planos e PDUI

Meta 2024:

- Planos e PDUI - elaboração dos cadernos técnicos/temáticos, bases para o PDUH 2040 - Plano de Desenvolvimento Urbano e Habitacional do Estado de São Paulo.

Foi lançado pelo Secretário de Desenvolvimento Urbano e Habitação, no Congresso de Municípios, em maio de 2023, o início dos trabalhos para elaboração das bases do Plano Estadual de Desenvolvimento e Habitação 2040, com a finalidade de atualizar as diretrizes e metas do Plano Estadual de Habitação 2011-2023, ampliando seu escopo com a visão de orientações e estratégias para o desenvolvimento urbano e regional do estado.

A meta para 2024 é a conclusão da primeira edição dos cadernos técnicos/temáticos que atualizam as informações e bases para esse planejamento, compreendido como processo incremental e compartilhado com demais órgãos setoriais, municípios e regiões.

Essa base também constitui referência para o processo de implementação dos PDUIs – Planos de Desenvolvimento Urbano Integrado das Regiões Metropolitanas e Aglomeração Urbana, para apoio à elaboração/atualização das diretrizes da pasta, bem como para Projetos de Desenvolvimento Urbano Integrado de relevância regional.

No processo dessa elaboração serão construídos indicadores para desenvolvimento urbano e ações habitacionais.

B) Projetos de Desenvolvimento Urbano Integrado

Meta 2024:

- Projetos de Desenvolvimento Urbano Integrado - bases para os projetos de Sorocaba e Campinas.

A função da CDHU como agente técnico do sistema de desenvolvimento urbano e habitação envolve a elaboração de insumos e apoio técnico para a articulação institucional e o desenvolvimento de estudos e modelagens para todo o processo que envolve a identificação, estruturação e implementação de projetos estruturantes para o desenvolvimento e recuperação urbana, com foco nas regiões metropolitanas do Estado.

A partir das prioridades e vertentes indicadas nos PDUIs e a interlocução com os Conselhos de Desenvolvimento Regional e suas Câmaras Temáticas estão sendo identificados os focos para o desenvolvimento desses projetos, que podem envolver a atuação habitacional além dos demais usos e a integração com investimentos estratégicos, como o Trem Intercidades e outros. Para 2024, os trabalhos têm como escopo principal o desenvolvimento dos projetos para as regiões metropolitanas de Sorocaba e Campinas, o primeiro já objeto de Acordo de Cooperação Técnica com o BNDES, a SDUH, a Agência Regional e o Município de Sorocaba e o segundo em processo de formalização de acordo similar, a partir dos quais serão desenvolvidas estratégias, modelagens e

projetos específicos, com o objetivo de recuperação e dinamização de áreas centrais das sedes metropolitanas nas quais identificam-se áreas subutilizadas com potencial para o desenvolvimento integrado e atração de investimentos para o amplo benefício da população.

C) Programa Pomar Urbano

Meta 2024:

- Promover a resiliência climática nos bairros onde são construídos os novos conjuntos habitacionais da CDHU, por meio da implementação do Programa Pomar Urbano, contribuindo para o desenvolvimento urbano sustentável e a criação de espaços verdes que melhorem a qualidade de vida da população beneficiária.
- Implementação em 35 municípios com plantio de 6.000 mudas de árvores frutíferas nativas.

Essa iniciativa visa a complementar as ações de oferecer moradias dignas e seguras, desempenhando papel relevante no desenvolvimento urbano sustentável, ao criar espaços verdes que promovem melhoria significativa na qualidade de vida da população beneficiária da Companhia. Caracterizado pelo plantio estratégico de mudas de árvores frutíferas nativas em áreas próximas e/ou nos empreendimentos habitacionais, o programa contribui para prover ambientes urbanos mais sustentáveis, resilientes e em harmonia com a natureza. Alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), integra uma visão abrangente de interação positiva com o meio ambiente melhoria da qualidade de vida das comunidades envolvidas, contribuindo para a construção de cidades mais inclusivas e resilientes às mudanças climáticas. São ações-chave do Programa:

- Implementação de Soluções Baseadas na Natureza (SbN), destacando o plantio de árvores como prática sustentável, alinhada a ecossistemas saudáveis para enfrentar desafios urbanos urgentes.
- Desenvolvimento e implementação de "Territórios Sementes", áreas potenciais para a criação de ecossistemas propícios a bairros sustentáveis, por meio da cooperação com a comunidade local.
- Estabelecimento de base tripartite, com partilha de responsabilidades, garantindo que as decisões respeitem as condições ambientais do local, as proposições da população e a agenda ambiental do município, contribuindo ao empoderamento do cidadão, alicerçado em boas práticas de sustentabilidade ambiental e social.

2) METAS E ESTRATÉGIAS

Meta 2024:

> Metas de produção de projetos: Desenvolvimento de projetos para 5.000 novas unidades habitacionais.

Meta 2024:

> Regularização Fundiária: Regularização de 17.500 domicílios em empreendimentos e núcleos com atuação da CDHU.

Meta 2024:

> **Provisão de Moradias: 9.000 atendimentos em 2024 e cerca de 12 mil atendimentos em média para o horizonte dos próximos 5 anos, condicionados a uma média anual de recursos do Tesouro e/ou captações efetivadas na ordem de R\$ 2,3 bilhões/ano para investimento.**

Meta 2024:

> **Novas ações para produção de unidades habitacionais para atendimento a famílias com renda mensal entre 5 e 10 salários mínimos, de acordo com o previsto na Lei Estadual nº 12.801/2008.**

- As metas acima estão baseadas em projeções de aplicação de recursos a confirmar na definição dos orçamentos anuais, no processo de execução do PPA 2024/2027, bem como nas definições e arranjos institucionais com relação à Lei Estadual nº17.293 de 15 de outubro de 2020, para a qual está em tramitação proposta de Projeto de Lei de revogação do inciso referente à CDHU.
- O cumprimento das metas quantitativas está condicionado, adicionalmente, ao enfrentamento dos desafios para a produção de moradias de qualidade, nos padrões necessários para atendimento das mais expressivas necessidades habitacionais que se apresentam no Estado, com destaque para as regiões metropolitanas e área central do município de São Paulo. A diversificação das faixas de renda de atendimento da população tem por finalidade a otimização dos subsídios aplicados e a ampliação e diversificação do público atendido, o que pode apoiar a qualificação e sustentabilidade dos territórios de ação habitacional e o melhor desempenho das funções urbanas.

ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO: RISCOS E OPORTUNIDADES

Considerando as perspectivas econômicas para 2024, cabe destacar que o cumprimento do expressivo Plano de Investimentos, que vem sendo realizado desde 2022, com perspectiva de continuidade em 2024, no âmbito do plano de metas do Governo, busca o enfrentamento e solução de passivos de recuperação urbana e a promoção de empreendimentos habitacionais em terrenos/imóveis da CDHU, ou viabilizados em parceria com municípios e outros agentes públicos e privados. Para o cumprimento desse plano pode-se identificar como **principal risco** a efetivação da destinação de recursos do Tesouro do Estado – com a edição das Leis orçamentárias dos próximos exercícios, bem como o sucesso de novas captações/alavancagem de recursos, de modo a continuar e incrementar o elevado nível de investimentos.

No mesmo sentido, os avanços no desenvolvimento de novas operações / projetos de desenvolvimento integrado e estratégias/modalidades de ação inovadoras criam condições para novas captações e parcerias, o que caracteriza **oportunidades de novos empreendimentos e modelagens em médio prazo.**

Com tudo isso, esperam-se resultados no exercício de 2024 e exercícios subsequentes, que serão monitorados para aferição das condições de atendimento às metas do Plano Estadual de Desenvolvimento Urbano e Habitação - em elaboração -, com aprimoramento nas formas

e alcance do atendimento ao déficit e inadequação habitacional no Estado de São Paulo, em especial nas regiões metropolitanas.

Para os exercícios subsequentes, os novos instrumentos de implementação do Plano, bem como o estreitamento da interface com municípios e regiões no âmbito das ações de desenvolvimento urbano poderão apontar novas diretrizes e estratégias para o enfrentamento das grandes questões habitacionais e urbanas no território paulista, a exemplo de recuperação de áreas centrais, redução dos riscos socioambientais, atuação em áreas protegidas como as de mananciais, melhoria das condições de saneamento, acessibilidade e atendimento por serviços públicos articulados à habitação, por meio de projetos de desenvolvimento urbano integrado e ações multissetoriais.

Os projetos em curso têm a possibilidade de integração às novas diretrizes e poderão apoiar a viabilização de obras e intervenções de infraestrutura local e regional, bem como condições mais favoráveis à qualidade de vida e à sustentabilidade do desenvolvimento dos municípios paulistas.

3) GESTÃO DE RISCOS

Como ação contínua, a CDHU mantém a linha de atuação de gestão de riscos para os negócios da Cia., buscando, a cada exercício, o aprofundamento e aprimoramento de sua implementação.

Meta 2024:

Manter atualizada a matriz de riscos com base nos apontamentos da auditoria e realizar testes de desenhos, identificando controles que mitiguem os riscos, para os processos com maior criticidade e que não serão objetos do plano de auditoria no exercício.