



Instituto da Habitação
e da Reabilitação Urbana

2014

Relatório de Autoavaliação

QUAR



MINISTÉRIO DO AMBIENTE,
ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO E ENERGIA

1.	NOTA INTRODUTÓRIA	5
2.	CARACTERIZAÇÃO DO IHRU, I. P.	7
2.1	<i>Natureza, Missão e Atribuições</i>	7
2.2	<i>Estrutura Orgânica</i>	9
3.	AUTOAVALIAÇÃO	10
3.1	<i>Nota Metodológica</i>	10
3.2	<i>Objetivos Estratégicos e Operacionais</i>	11
3.3	<i>Apresentação dos Resultados Alcançados</i>	16
3.4	<i>Recursos Utilizados</i>	22
3.5	<i>Apreciação, por parte dos utilizadores, da quantidade e qualidade dos serviços prestados</i>	25
3.6	<i>Análise do Sistema de Controlo Interno</i>	25
3.7	<i>Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho</i>	29
3.8	<i>Comparação com o desempenho de serviços idênticos</i>	29
3.9	<i>Audição de dirigentes intermédios e demais trabalhadores na autoavaliação dos serviços</i>	29
4.	PROPOSTA FINAL DE AVALIAÇÃO	30

1. NOTA INTRODUTÓRIA

O Sistema de Avaliação e Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP), regulado pela Lei n.º 66 B/2007, de 28 de dezembro, na sua atual redação, integra o Subsistema de Avaliação de Desempenho dos Serviços da Administração Pública, designado por SIADAP 1, assenta num Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) e visa contribuir para a melhoria e qualidade dos serviços, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores, bem como para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências.

O ciclo de gestão de 2014, no que respeita ao acompanhamento por parte do serviço do Ministério com competências em matéria de planeamento, estratégia e avaliação, foi iniciado tardiamente, na medida em que só em Outubro de 2014 foram dados a conhecer a este Instituto os procedimentos a adotar em termos de reporte à entidade coordenadora do Subsistema de Avaliação dos Serviços - Secretaria Geral do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia. A atipicidade do processo de acompanhamento, motivado pela reorganização dos serviços, refletiu-se também no processo de monitorização do QUAR do IHRU, I. P., tendo este organismo procedido ao primeiro momento de monitorização em novembro de 2014, tomando por referência os resultados apurados ao 3.º trimestre do ano, ou seja, até 30 de setembro.

À data de 30 de setembro de 2014 vieram a detetar-se alguns desvios pelo que, e no sentido de antecipar futuros constrangimentos e de diminuir a probabilidade do não cumprimento das metas definidas, foi proposta uma revisão da versão inicial deste instrumento de gestão de carácter previsional, que incluiu, no essencial, a eliminação de um indicador e alteração de uma meta.

Em 22 de dezembro de 2014, o Exmo. Senhor Secretário de Estado do Ordenamento do Território e da Conservação da Natureza, ratificou o QUAR inicial e aprovou a proposta de reformulação do QUAR nos moldes propostos no Relatório de Monitorização ao 3.º trimestre. A aprovação deste instrumento de gestão baseou-se também no parecer emitido pela Secretaria Geral do MAOTE, o qual corroborou os fundamentos apresentados pelo IHRU, I. P..

O QUAR para o ciclo de gestão de 2014 encontra-se publicitado na página eletrónica do IHRU, I. P., disponível em http://www.portaldahabitacao.pt/pt/ihru/InformacaoGestao/Quar_Siadap1_IHRU/quar_2014.html.

Cumpra agora apresentar o Relatório para dar conta da avaliação global do cumprimento dos objetivos do Quadro de Avaliação e Responsabilização de 2014 do Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, I. P., dando-se, assim, cumprimento ao previsto no artigo 15.º da Lei 66-B/2007, de 28 de dezembro, na sua atual redação.

2. CARACTERIZAÇÃO DO IHRU, I. P.

2.1 Natureza, Missão e Atribuições

O Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, IHRU, I. P., criado pelo Decreto-Lei n.º 223/2007, de 30 de maio, resulta da integração do ex-Instituto de Gestão e Alienação do Património Habitacional do Estado (IGAPHE) e de parte das atribuições da ex-Direção Geral dos Edifícios e Monumentos Nacionais (DGEMN) no Instituto Nacional de Habitação (INH).

O Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, I. P., é tutelado pelo Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia, Decreto do Presidente da República n.º 98/2013, de 21 de agosto, e tem a sua lei orgânica vertida no Decreto-Lei n.º 175/2012, de 2 de agosto, o qual veio revogar o Decreto-Lei n.º 223/2007, de 30 de maio.

Nesses termos, quanto à sua natureza, o IHRU, I. P., é um instituto público de regime especial e de gestão participada, nos termos da lei, integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio.

Tem como **missão** assegurar a concretização da política definida pelo Governo para as áreas da habitação e da reabilitação urbana, de forma articulada com a política das cidades e com outras políticas sociais e de salvaguarda e valorização patrimonial, assegurando a memória do edificado e a sua evolução.

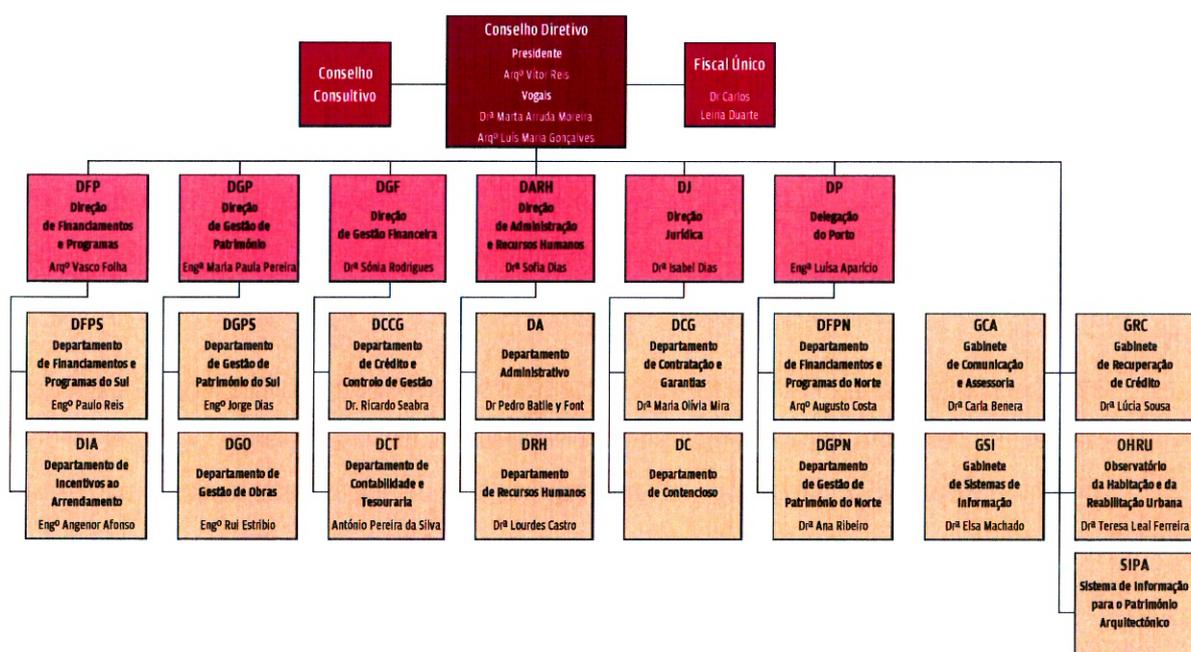
São suas principais **atribuições**:

- Conceder participações e empréstimos, com ou sem bonificação de juros, destinados ao financiamento de ações de natureza pública, privada ou cooperativa, designadamente relativos à aquisição, construção e reabilitação de imóveis e à reabilitação urbana;
- Gerir a concessão pelo Estado de bonificações de juros aos empréstimos e, quando necessário, prestar garantias em relação a operações de financiamento da habitação de interesse social e da reabilitação urbana;

- Gerir, conservar e alienar o parque habitacional, equipamentos e solos que constituem o seu património, no cumprimento da política definida para a habitação de interesse social e na perspetiva da sua conservação e auto sustentabilidade;
- Participar em sociedades, fundos de investimentos imobiliário, consórcios, parcerias público-privadas e outras formas de associação que prossigam fins na sua área de intervenção, designadamente relativos à habitação, à reabilitação urbana, ao arrendamento e à gestão do património habitacional público;
- Preparar o Plano Estratégico para uma Política Social de Habitação, bem como os planos anuais e plurianuais de investimentos no setor da habitação e da reabilitação urbana, e gerir o Portal da Habitação;
- Apoiar o Governo na definição e avaliação da execução das políticas de habitação, de arrendamento e de reabilitação urbana;
- Elaborar ou apoiar a elaboração de projetos legislativos e regulamentares nos domínios da habitação, da reabilitação urbana, do arrendamento e da gestão do património habitacional;
- Dinamizar e participar em ações, a nível nacional e internacional, de análise e de avaliação de intervenções nos domínios da habitação, do arrendamento e da reabilitação urbana;
- Desenvolver ou apoiar a promoção de ações de divulgação, de formação e de apoio técnico nos domínios do património arquitetónico, da habitação, do arrendamento e da reabilitação urbana, incluindo a realização de congressos, exposições e publicações;
- Desenvolver, atualizar e gerir sistemas de informação, bancos de dados e arquivos documentais no domínio do património arquitetónico, do arrendamento, da habitação e da reabilitação urbana e assegurar o acesso do público a essa informação;
- Intervir no mercado de solos, como instrumento da política do Governo com vista à regulação da oferta de terrenos urbanizados para a construção de habitação de interesse social;
- Assegurar o funcionamento do Observatório da Habitação e da Reabilitação Urbana (OHRU);
- Atribuir subsídios e outras formas de apoio e incentivo ao arrendamento urbano.

2.2 Estrutura Orgânica

A estrutura organizacional do IHRU, I. P., incluía, à data de 31 de dezembro de 2014, os seguintes órgãos e serviços.



3. AUTOAVALIAÇÃO

3.1 Nota Metodológica

O sistema de gestão por objetivos é entendido com um importante modelo de gestão estratégica, no sentido em que o reconhece como um sistema de comunicação organizacional que promove o alinhamento de todas as unidades orgânicas em torno da estratégia da organização, permitindo o acompanhamento dos objetivos e a avaliação do desempenho organizacional, mantendo o alvo naquele que deve ser o rumo a seguir para alcançar os resultados esperados.

Desde 2012 que o Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, I. P., tem vindo a incrementar um conjunto de medidas relativas à otimização da gestão dos recursos disponíveis para a prestação eficaz e eficiente de serviços e, simultaneamente, promove o desenvolvimento de projetos que consubstanciam novas formas de apoio à habitação, à reabilitação urbana e ao mercado de arrendamento.

Progressivamente o IHRU, I. P., tem vindo a adotar princípios subjacentes a uma cultura de gestão por objetivos, numa atitude de orientação para os resultados, implementada em toda a sua estrutura, para um controlo de gestão mais eficaz, indispensável para alcançar os objetivos a que se propôs. Neste sentido, a autoavaliação é reconhecida como um instrumento importante nos processos de mudança, pois permite uma visão global das atividades e processos desenvolvidos e facilita a coerência entre o que o instituto preconiza, o que executa e os resultados que obtém, assumindo-se como um instrumento auxiliador à tomada de decisão.

Para a monitorização sistemática do nível de desempenho do QUAR, que assenta no reporte dos níveis de desempenho alcançados e que concorrem direta ou indiretamente para a concretização dos indicadores previstos naqueles instrumentos, o IHRU, I. P., desenvolveu um sistema de recolha de informação baseado num conjunto de folhas Excel distribuídos aos diferentes serviços.

Ao responsável por cada serviço, foi solicitado a inserção de informação nas respetivas fichas de monitorização/avaliação, construídas para efetuar o cálculo dos indicadores e justificar os desvios verificados, tendo por base os registos constantes nos diferentes sistemas de informação (fontes de verificação).

A adoção desta metodologia permitiu monitorizar com maior rigor o desenvolvimento e o grau de realização das diversas atividades previstas no QUAR, tendo como finalidade apresentar a performance do IHRU, I. P., no ano de 2014.

3.2 Objetivos Estratégicos e Operacionais

O IHRU, I. P., para o ciclo de gestão de 2014 definiu seis objetivos estratégicos, a partir dos quais foram identificados seis objetivos operacionais, os quais envolvem a implementação de diferentes medidas.

Nos pontos seguintes, identificam e caracterizam-se os referidos objetivos estratégicos e operacionais.

3.2.1 Objetivos Estratégicos

De forma a assegurar a prossecução da missão do IHRU, I. P., e de acordo com as limitações e oportunidades do atual contexto, foram identificados, para o presente ciclo de gestão, seis objetivos estratégicos que de seguida se identificam e caracterizam:

- **Aumentar a eficiência da gestão dos ativos de investimento**

Os ativos de investimento do IHRU, I. P., consubstanciam-se na sua carteira de crédito, na bolsa de terrenos adquiridos ao Estado em 2007 e no património edificado que o instituto tem recebido em dação em cumprimento. Este objetivo consiste na reformulação do modelo de gestão da carteira de crédito em função da atual realidade do mercado imobiliário, que assentava na aquisição de habitação própria permanente pelas famílias por recurso ao crédito à habitação. Por outro lado, na rentabilização dos terrenos e património provenientes de dação em cumprimento, através da venda ou pela alocação de imóveis ao mercado de arrendamento, medidas que contribuem para o aumento das atuais fontes de receitas do IHRU, I. P..

- **Aumentar a eficiência da gestão do património de habitação social**

Este objetivo caracteriza-se pela implementação de uma nova abordagem de gestão que visa promover a melhoria na gestão e sustentabilidade do parque de habitação social propriedade do IHRU, I. P., assente em pressupostos que passam pela aplicação do regime de renda apoiada de forma generalizada, segundo critérios da mais elementar justiça social, da redução ou eliminação do n.º de fogos ocupados ilicitamente, da redução da taxa de incumprimento e da reabilitação do edificado. Trata-se de um processo de reafirmação do instituto enquanto proprietário deste património.

- **Tornar o IHRU numa entidade de referência através da especialização no mercado de arrendamento e na reabilitação urbana**

Este objetivo pretende valorizar as competências técnicas dos colaboradores do IHRU, I. P., nos domínios do arrendamento e da reabilitação urbana, enquanto contributo para a qualificação das intervenções a desenvolver no setor da habitação. Pretende-se ampliar o conhecimento deste setor a nível nacional.

- **Relançar o mercado de arrendamento**

Este objetivo caracteriza-se pela disponibilização de múltiplas soluções habitacionais que são entendidas, pelo IHRU, I. P., como forma de revitalizar o mercado de arrendamento.

A criação de condições de confiança far-se-á depender prioritariamente da aplicação da nova lei do arrendamento urbano, nomeadamente no que respeita à revisão do mecanismo de atualização das rendas, da implementação de um mecanismo extrajudicial de despejo do arrendatário, do reforço da liberdade contratual entre as partes, da criação de condições que estimulem alocação de fogos para este mercado (livre ou social) e consequente aumento da procura. Ainda relativamente à nova lei do arrendamento urbano, o IHRU, I. P., tem assumido e continuará a assumir um papel importante na prestação de informações e esclarecimentos aos cidadãos sobre a sua aplicação.

- **Promover a reabilitação urbana**

Este objetivo pretende estimular os processos de reabilitação urbana que tenham por finalidade não só a regeneração e a requalificação de áreas urbanas degradadas, bem como a inclusão de fogos devolutos no mercado de arrendamento. A concretização deste objetivo passa pela promoção de iniciativas de apoio a municípios e particulares no âmbito da reabilitação de edifícios destinados à habitação e equipamentos, assentes em modelos de financiamento sustentáveis.

- **Apoiar o desenvolvimento de ações de realojamento**

Este objetivo pretende apoiar a criação de condições que permitam às autarquias locais para apoiar ações de realojamento com vista à erradicação das formas de alojamento precárias até 2020. Pretende-se disponibilizar soluções habitacionais para realojamento de famílias, mediante processos de reabilitação de fogos devolutos existentes na malha urbana e também pela alocação de fogos desocupados propriedade das autarquias e do IHRU, I. P..

3.2.2 Objetivos Operacionais

O QUAR de 2014 contemplou seis objetivos operacionais: dois de eficácia, dois de eficiência e dois de qualidade.

3.2.2.1 Objetivos Operacionais de Eficácia

- **Promover iniciativas que dinamizem a reabilitação urbana**

O apoio à reabilitação urbana (no setor público e no setor privado) pretende ser uma oportunidade para reanimar quer as áreas urbanas desagradadas, quer os centros históricos das cidades. As iniciativas a promover visam, igualmente, impulsionar as melhorias de eficiência energética nos edifícios existentes.

- **Criar mecanismos que assegurem o apoio financeiro aos processos de realojamento**

Este objetivo contribui para a apresentação de diferentes soluções habitacionais a famílias em situação de grave carência habitacional, mediante a concessão de apoio financeiro a Municípios.

3.2.2.2 Objetivos Operacionais de Eficiência

- **Recuperar e rentabilizar o crédito em dificuldades através da disponibilização de múltiplas soluções (OP3)**

A caracterização deste objetivo consiste na disponibilização de várias soluções que possam contribuir para a redução do crédito em incumprimento, dos financiamentos concedidos pelo IHRU, I. P..

- **Assegurar a gestão e conservação do património do IHRU na perspetiva da auto sustentabilidade (OP4)**

A intervenção do IHRU, I. P., no âmbito da gestão e conservação do património de que é proprietário, passará, no ano de 2014, pela promoção de ações de reabilitação, conservação e/ou melhoramento em bairros ou fogos que constituem o Parque de Habitação Social.

3.2.2.3 Objetivos Operacionais de Qualidade

- **Prestar apoio técnico no domínio da Reforma do Arrendamento Urbano.**

Em 2014 o IHRU, I. P., pretende dar continuidade à do apoio técnico no âmbito do mercado de arrendamento, prevendo-se que sejam preconizadas diversas ações que contribuam para a sua dinamização. Nesse sentido, prevê-se que seja dado seguimento ao serviço de atendimento, apoio e aconselhamento no âmbito da Reforma

do Arrendamento Urbano, que sejam preconizadas ações que concorram para o alargamento de competências científicas, técnicas e/ou operacionais dos vários intervenientes no mercado de arrendamento.

- **Desenvolver e disseminar competências na área da conservação e reabilitação de Edifícios**

Pretende-se assegurar que os promotores na área da conservação e da reabilitação de edifícios disponham de informação útil/aconselhamento que possa contribuir para a melhoria das práticas associadas à boa gestão do património.

Para o ciclo de gestão 2014 foram identificados 3 objetivos operacionais Relevantes:

- Promover iniciativas que dinamizem a reabilitação urbana (OP1);
- Assegurar a gestão e conservação do património do IHRU, I. P., na perspetiva da auto sustentabilidade (OP4);
- Desenvolver e disseminar competências na área da conservação e reabilitação de Edifícios (OP 6).

3.2.3 Relação entre os Objetivos Estratégicos e Objetivos Operacionais

No quadro seguinte está representada a relação dos Objetivos Estratégicos e dos Objetivos Operacionais, para o atual ciclo de gestão.

Objetivos Estratégicos VS Objetivos Operacionais	OE1: Aumentar a eficiência da gestão dos ativos de investimento	OE2: Aumentar a eficiência da gestão do património de habitação social	OE3: Tornar o IHRU numa entidade de referência através da especialização no mercado de arrendamento e na reabilitação urbana	OE4: Relançar o mercado de arrendamento	OE5: Promover a reabilitação urbana	OE6: Apoiar o desenvolvimento de ações de realojamento
001: Promover iniciativas que dinamizem a reabilitação urbana			X		X	
002: Criar mecanismos que assegurem o apoio financeiro aos processos de realojamento					X	X
003: Recuperar e rentabilizar o crédito em dificuldades através da disponibilização de múltiplas soluções	X					
004: Assegurar a gestão e conservação do património do IHRU na perspetiva da auto sustentabilidade		X				
005: Prestar apoio técnico no domínio da Reforma do Arrendamento Urbano				X		
006: Desenvolver e disseminar competências na área da conservação e reabilitação de edifícios			X		X	

3.3 Apresentação dos Resultados Alcançados

Neste ponto evidenciam-se os resultados alcançados pelo IHRU, I. P., face aos compromissos assumidos para o ano.

A tabela seguinte apresenta os resultados apurados do QUAR desde 1 de janeiro até 31 de dezembro de 2014.

Objetivos Operacionais						
Eficácia						40%
OB 1 Promover iniciativas que dinamizem a reabilitação urbana					Ponderação	70%
Indicadores	Meta 2014	Tolerância	VC	Peso	Resultado	Taxa de Realização
Ind 1 Data do lançamento de um novo programa de apoio a particulares para a reabilitação de edifícios de habitação destinados ao arrendamento.	150	30	119	50%	77	159%
Ind 2 Data de operacionalização do Regime Excepcional de Reabilitação Urbana	100	19	90	50%	97	100%
OB 2 Criar mecanismos que assegurem o apoio financeiro aos processos de realojamento					Ponderação	30%
Indicadores	Meta 2014	Tolerância	VC	Peso	Resultado	Taxa de Realização
Ind 3 Número de fogos concluídos PROHABITA	750	40	2000	40%	1608	117%
Ind 4 Montante de investimento envolvido nas candidaturas ao programa Reabilitar para Arrendar e PROHABITA	15	5	25	60%	10.7	100%
Eficiência						30%
OO3 Recuperar e rentabilizar o crédito em dificuldades através da disponibilização de múltiplas soluções					Ponderação	60%
INDICADOR	Meta	Tolerância	VC	Peso	Resultado	Taxa de Realização
Ind 5 - % de fogos do IHRU colocados no MSA arrendados	50%	10%	100%	50%	86%	118%
Ind 6 - Valor médio da renda mensal dos fogos colocados no MSA	260	20	350	50%	286	107%
OO4 Assegurar a gestão e conservação do património do IHRU na perspetiva da auto sustentabilidade					Ponderação	40%
INDICADOR	Meta	Tolerância	VC	Peso	Resultado	Taxa de Realização
Ind 7 - Aplicação do Regime de Renda Apoiada aos fogos que se encontram arrendados em regime de renda social	1400	200	11900	100%	1685	101%

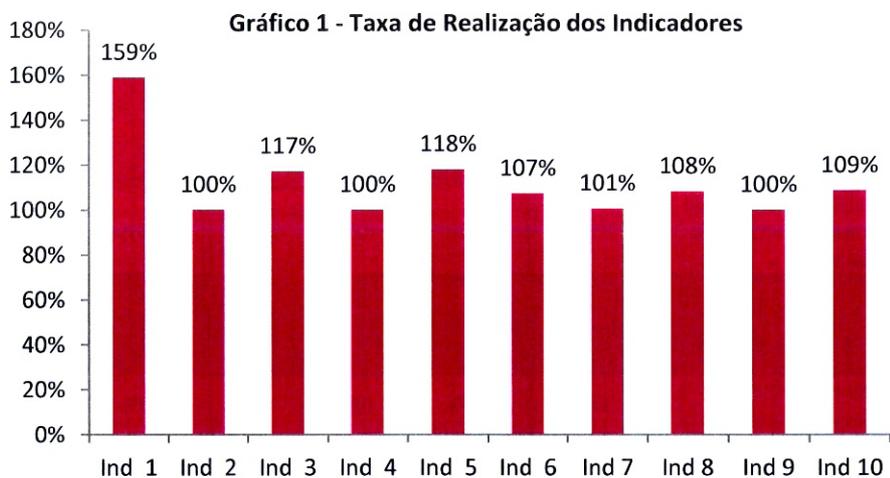
QUALIDADE						30%	
005 Prestar apoio técnico e social no domínio da Reforma do Arrendamento Urbano					Ponderação	60%	
INDICADOR	Meta	Tolerância	VC	Peso	Resultado	Tx Realiz	
Ind 8 - N.º de atendimentos presenciais no âmbito da aplicação da Nova Lei do Arrendamento Urbano	7000	500	10000	100%	7975	108%	
006 Desenvolver e Disseminar competências na área da conservação e reabilitação de edifícios					Ponderação	40%	
INDICADOR	Meta	Tolerância	VC	Peso	Resultado	Tx Realiz	
Ind 9 - % de colaboradores que beneficiam de ações de formação	30%	20%	100%	50%	27%	100%	
Ind 10 - Data de de apresentação de estratégia para o setor da habitação	272	30	180	50%	249	109%	

Observação: As unidades de medida das metas dos Indicadores 1,2, e 10 são em dias corridos.

Os dados recolhidos indicam que o desempenho do IHRU, I. P., foi positivo, tendo atingido uma taxa de execução global de **113%**.

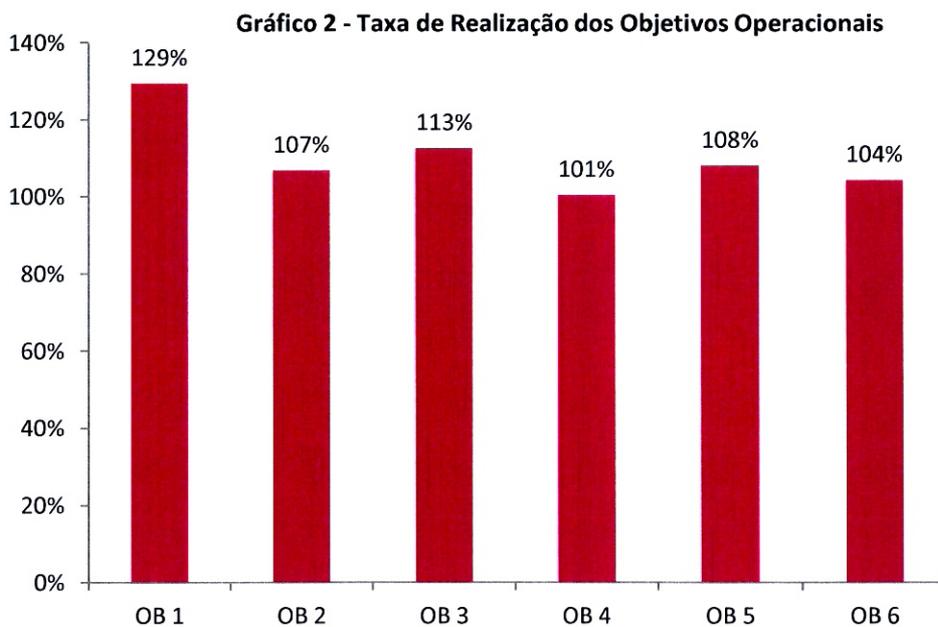
3.3.1 Execução anual dos indicadores

De acordo com os dados apurados para o conjunto dos 10 indicadores que integraram o QUAR do IHRU, I. P., é possível constatar que a execução foi muito satisfatória. O gráfico seguinte representa a execução anual dos 10 indicadores que integram o QUAR.



3.3.2 Execução anual dos objetivos operacionais

No âmbito do alcance dos objetivos operacionais cumpre reportar que os 6 objetivos que integraram o QUAR do IHRU, I. P., foram plenamente superados, com taxas de execução entre os 101% e 129%.



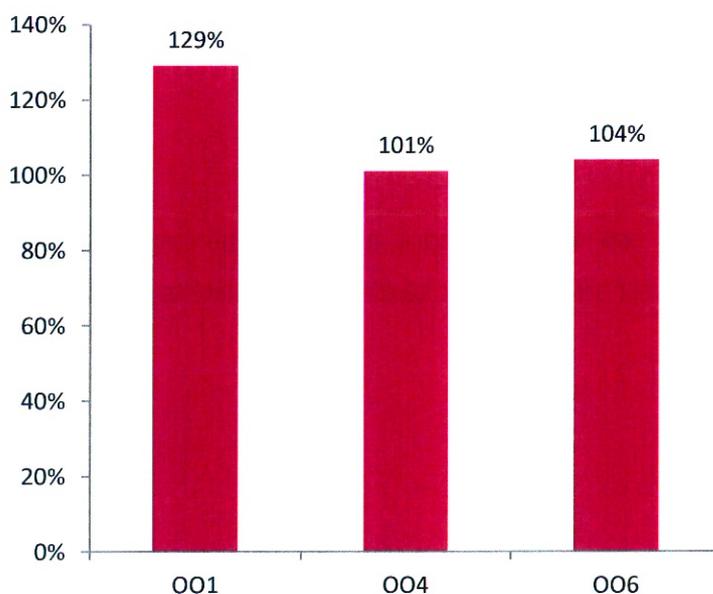
3.3.3 Apreciação quantitativa e qualitativa dos resultados alcançados

Neste âmbito, até ao final do mês de dezembro, registámos um desempenho global muito positivo que traduz o esforço desenvolvido pelos serviços para corresponder às metas fixadas e, conseqüentemente, para o alcance dos objetivos operacionais e estratégicos do IHRU, I. P..

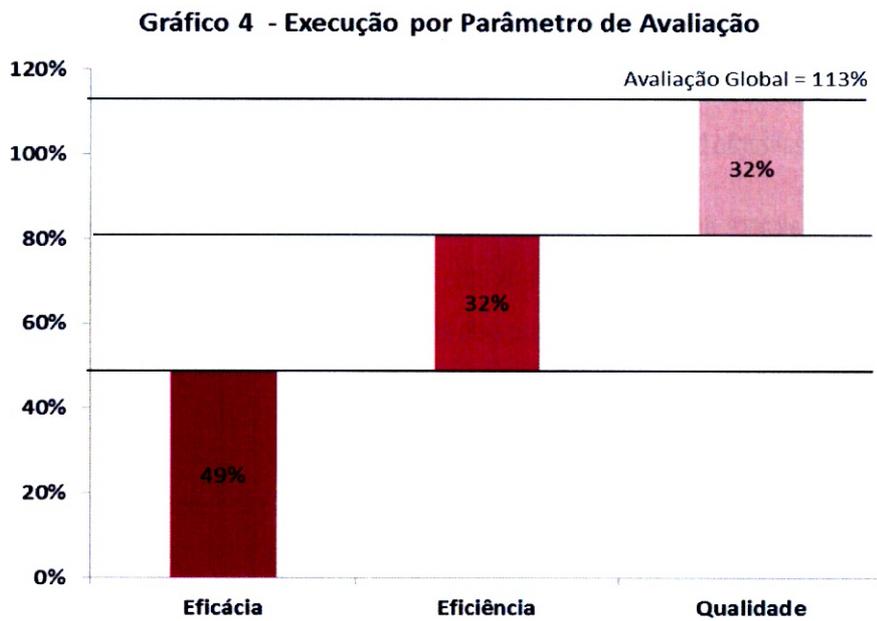
Efetivamente, mediante os resultados verificados na “bateria” de indicadores definida, num total de dez (após reformulação), é possível verificar que, no conjunto dos objetivos operacionais considerados para o QUAR, se observam taxas de realização bastante satisfatórias.

No que respeita ao alcance dos objetivos operacionais definidos como **relevantes** [001; 004 e 006], importa destacar que para todos se registam taxas de execução superiores a 100%, ou seja, todos eles se encontram a 31.12.2014 superados, conforme se pode constatar pelo gráfico seguinte.

Gráfico 3 - Taxa de Execução dos Objetivos Operacionais Relevantes



Em relação aos parâmetros de avaliação de eficácia, eficiência e qualidade os objetivos foram plenamente atingidos, sendo possível concluir que os resultados obtidos pelo Instituto estão em consonância com o esperado, verificando-se uma taxa de desempenho global de **113%**. O gráfico abaixo representa a taxa de realização por parâmetro, tendo em conta as respetivas ponderações.



Do gráfico acima representado podemos ainda concluir que o parâmetro com o resultado ponderado mais expressivo foi a eficácia, o qual representou uma execução de mais de 9% face ao planeado.

3.3.4 Desvios e fundamentos

Na tabela seguinte são evidenciados os desvios registados para cada um dos indicadores que integraram o QUAR do IHRU, I. P., para 2014, bem como a justificação da sua ocorrência.

Indicador	Desvio	Justificação/Fundamentação
Ind 1 - Data do lançamento de um novo programa de apoio a particulares para a reabilitação de edifícios de habitação destinados ao arrendamento.	↑ 58%	A criação do novo programa de apoio a particulares para a reabilitação de edifícios de habitação destinados ao arrendamento tem sido uma prioridade para a prossecução da atual política definida para a Reabilitação Urbana. Neste sentido, o IHRU emvidou todos os esforços no sentido de apresentar à Tutela uma proposta antes da data definida para o efeito.
Ind 2 - Data de operacionalização do Regime Excepcional de Reabilitação de Edifícios	→ 0%	O Regime Excepcional da Reabilitação Urbana (Decreto-Lei n.º 53/2014) foi publicado em Diário da República no dia 8 de abril de 2014.
Ind 3 - N.º de fogos com reabilitação concluída (PROHABITA)	↑ 17%	O número de fogos reabilitados ao abrigo do PROHABITA foi superior ao esperado, na medida em que foi possível concluir um conjunto de fogos que tinham a sua execução comprometida desde 2013.
Ind 4 - Montante de Investimento envolvido nas candidaturas ao Programa Reabilitar para Arrendar e PROHABITA (Milhões de euros)	→ 0%	O montante de investimento envolvido nas candidaturas ao Programa Reabilitar para Arrendar e Prohabita corresponderam ao planeado para o ano.
Ind 5 - % de fogos do IHRU colocados no MSA arrendados	↑ 18%	Este indicador foi superado, tendo sido apurado um desvio positivo de 18%. A importância que este segmento assume nos objetivos prosseguidos pelo Instituto quer no “incentivo ao arrendamento” quer na “recuperação e rentabilização do crédito em dificuldades através da disponibilização de múltiplas soluções” demonstra o esforço desenvolvido pelo Instituto na alocação de fogos ao MSA.
Ind 6 - Valor médio da renda mensal dos fogos colocados no MSA	↑ 7%	Com uma meta prevista um valor médio mensal de renda de 260,00 € foi apurado um desvio positivo de 7% (o que correspondeu a um valor médio mensal de renda de 280,00 €). Este desvio é justificado pelo facto de terem sido arrendados fogos em locais onde o valor de mercado dos imóveis é mais elevado.
Ind 7 - Aplicação do regime de renda apoiada aos fogos que se encontram arrendados em regime de renda social	↑ 1%	Conforme foi reportado na monitorização do 3.º Trim., este indicador apresentava um desvio negativo, decorrente de diversos constrangimentos externos ao IHRU, nomeadamente: a ocorrência de um elevado número de ocupações ilegais de fogos de habitação social propriedade deste Instituto. Neste sentido, o IHRU solicitou a revisão em baixa da meta inicialmente proposta. Assim, o “ligeiro” desvio positivo agora registado, está dentro do planeamento definido pelo IHRU para a aplicação do regime de renda apoiada.
Ind 8 - N.º de atendimento presenciais no âmbito da aplicação da Nova Lei do Arrendamento Urbano.	↑ 8%	O resultado registado no indicador evidência a importância do organismo manter o serviço presencial de atendimento no âmbito da aplicação da Nova Lei do Arrendamento Urbano.

Indicador	Desvio	Justificação/Fundamentação
Ind 9 - % percentagem de colaboradores que frequentaram ações de formação	→ 0%	A percentagem de colaboradores que frequentaram ações de formação correspondeu ao esperado.
Ind 10 - Data de apresentação do documento de estratégia para o setor da habitação	↑ 9%	Dada a preponderância atribuída pela Tutela a este projeto o IHRU desenvolveu todos os esforços com vista a antecipar a apresentação do documento de estratégia para o setor da habitação.

3.4 Recursos Utilizados

3.4.1 Análise do Grau de Utilização dos Recursos Humanos

Para realização da Missão do IHRU, I. P., é decisiva a existência de uma estrutura de recursos humanos (RH) adequada e multidisciplinar.

No ano de 2014 foram planeados um total de 246¹ efetivos, a que correspondem 2629 pontos. A execução dos recursos humanos em 31 de dezembro de 2014 era de 215 efetivos ao serviço, a que correspondem 2346² pontos. Verifica-se, deste modo, um desvio negativo de 283³ pontos, correspondente à redução de 31 efetivos.

A diferença total do executado em relação ao planeado deve-se, fundamentalmente, às aposentações que ocorreram em 2014.

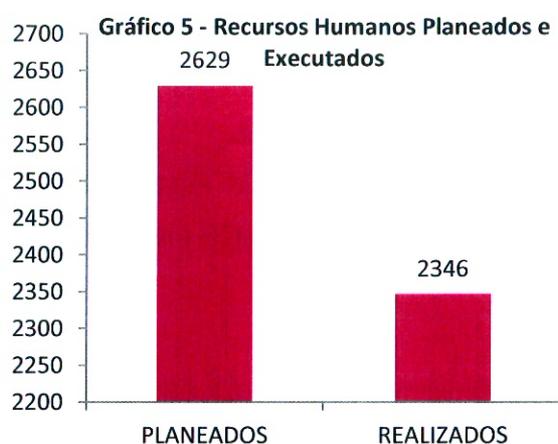
Designação	Planeados	Executados	Desvio
Dirigentes - Direção Superior	60	60	0
Dirigentes - Direção intermédia e chefes de equipa	368	336	-32
Técnico Superior - (inclui especialistas de informática)	1440	1320	-120
Coordenador Técnico	0	0	0
Assistente Técnico (inclui técnicos de informática)	696	600	-96
Assistente operacional	65	30	-35
Total	2629	2346	-283

¹ Recursos Humanos planeados = n.º de pontos por categoria x n.º de colaboradores na categoria planeados

² Recursos Humanos executados = n.º de pontos por categoria x n.º de colaboradores na categoria executados

³ Diferença entre os Recursos Humanos Planeados e os Recursos Humanos Executados

De seguida, representa-se graficamente os Recursos Humanos Planeados e Executados no ciclo de 2014.



Da análise comparativa entre os recursos humanos planeados, aquando da elaboração do QUAR, e os existentes em 31 de dezembro de 2014, conclui-se que houve um decréscimo de 283 pontos, pelos motivos anteriormente expostos.

3.4.2 Análise do Grau de Execução dos Recursos Financeiros

A tabela seguinte evidencia o grau de execução dos recursos financeiros por relação ao planeado.

(unid: euros)

Designação	Planeados	Executados	Desvio
Orçamento de funcionamento	233.210.114.00 €	80.794.099.00 €	-152.416.015.00 €
Despesas c/Pessoal	7.726.020.00 €	7.376.484.00 €	- 349.536.00 €
Aquisições de Bens e Serviços	4.386.508.00 €	2.892.901.00 €	- 1.493.607.00 €
Outras despesas correntes	1.302.377.00 €	1.203.197.00 €	- 99.180.00 €
Orçamento de Projetos	14.957.634.00 €	18.906.733.00 €	3.949.099.00 €
Outros valores (Investimentos, ativos e passivos financeiros)	0.00 €	0.00 €	0.00 €
TOTAL (OF+PIDDAC)	248.167.748.00 €	99.700.832.00 €	-148.466.916.00 €

De seguida, apresentam-se os principais motivos que as justificam os desvios de cada item indicado na tabela.

- **Despesas com pessoal**

Contribuiu para o desvio das despesas com pessoal (-0,3 M€) o número efetivo de pessoas ao serviço, inferior ao orçamentado. Esta situação deriva, por um lado das aposentações que ocorreram ao longo do ano de 2014 e, por outro, da sua não substituição por novos colaboradores.

- **Aquisição de bens e serviços**

A significativa redução na execução das rubricas de aquisição de bens (-1,5 M€) reflete o efeito simultâneo das restrições orçamentais causadas pelas cativações impostas (-0,7 M€) e, na generalidade das contas, o esforço de contenção da despesa do IHRU empreendido nos últimos anos.

A redução das despesas face ao orçamentado teve maior expressão na execução de obras de pequena conservação (conservação de bens), nos Encargos das instalações e nos Outros trabalhos especializados.

- **Outras despesas correntes**

Neste agrupamento e ao nível do Orçamento Planeado estão incluídos valores de Reservas Obrigatórias no montante de 0,6M€, que não podem ser executados. O facto de se ter verificado uma tão elevada execução (92%) é reflexo de alterações ocorridas durante 2014, nomeadamente o facto de o IHRU ter tido a necessidade de liquidar encargos com a remuneração de Títulos de Participação do seu Capital acima do inicialmente orçamentado.

- **Orçamento de Projetos (antes designado por Investimentos)**

A execução do Orçamento de Projetos superou os valores planeados devido a duas situações distintas que não foram previstas inicialmente e que tiveram um enorme impacto no orçamento corrigido e na execução de despesas com Projetos: A transferência de dotações do MAOTE para fazer face ao pagamento de participações a fundo perdido que se traduziram na liquidação de compromissos em atraso do Instituto no montante de 5,4M€, e a reposição de prejuízos de SRU's participadas pelo IHRU com recurso a verbas da DGTF (4,7 M€).

Em sentido inverso e face à não autorização da integração no orçamento de 2014 de saldos de gerência de anos anteriores, há a destacar um desvio de quase -5 M€ nos investimentos previstos realizar no parque habitacional do IHRU.

Globalmente, a execução do Orçamento de projetos traduziu um valor de cerca de 4,0 M€ acima do planeado.

Seguidamente, representa-se graficamente os recursos financeiros planeados e executados no ciclo de 2014.

Gráfico 6 - Recursos Financeiros



3.5 Apreciação, por parte dos utilizadores, da quantidade e qualidade dos serviços prestados

Face à escassez de recursos humanos com que o IHRU, I. P., se depara em termos globais e no serviço de atendimento em particular, o qual conta apenas com um colaborador para assegurar a prestação de informações aos cidadãos, não foi possível este Instituto, neste ciclo de gestão, implementar um questionário para aferir o grau de satisfação dos clientes.

3.6 Análise do Sistema de Controlo Interno

Com vista a caracterizar o sistema de controlo interno do IHRU o quadro infra identifica os procedimentos adotados nos domínios:

- Do ambiente e controlo;
- Da estrutura organizacional;
- Das atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço;
- Da fiabilidade dos sistemas de informação.

3.6.1 Avaliação do Sistema de Controlo Interno

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
1 - Ambiente de controlo				
1.1. Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo interno?		X		Não existe implementado um sistema de controlo interno, mas estão definidos alguns circuitos e processos que permitem a verificação efetiva da legalidade, regularidade e boa gestão.
1.2. É efetuada internamente uma verificação efetiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?	X			O Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas foi monitorizado em 2014.
1.3. Os elementos da equipa de controlo e auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da função?			X	
1.4. Estão claramente definidos valores éticos e de integridade que regem o serviço	X			O IHRU dispõe de um Código de Ética. Disponibilizado no Portal da Habitação: http://www.portaldahabitacao.pt/opencms/export/sites/ihr/pt/ihru/docs/Codigo-de-Etica_2014.pdf
1.5. Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?	X			Durante o ano e em períodos diferentes é solicitado aos dirigentes o reporte das necessidades de formação dos colaboradores, com vista a dotá-los de competências para o exercício das suas funções.
1.6. Estão claramente definidos estabelecidos contactos regulares entre a direção e os dirigentes das unidades orgânicas.	X			São promovidas reuniões regulares onde são explanadas atividades desenvolvidas pelas diferentes UO, bem como são definidas orientações e estratégias para o bom desempenho do serviço.
1.7. O serviço foi objeto de ações de auditoria e controlo externo.	X			Durante o ano de 2014 o IHRU foi sujeito a uma ação inspetiva, levada a cabo pela IGF - PROC. IGF 2013/134/H1/1398- AVALIAÇÃO DO PROGRAMA PORTA 65-JOVEM. Note-se que à data de 31.12.2014 ainda não era conhecido o Relatório Final.
2 - Estrutura Organizacional				
2.1. A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?	X			A estrutura organizacional encontra-se em conformidade com o DL n.º 175/2012 e na Portaria n.º 324/2012.

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
2 - Estrutura Organizacional (cont.)				
2.2. Qual a percentagem de colaboradores do serviço avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3?	X			Do nº médio de trabalhadores no ciclo avaliativo 2013/2014 (226), 171 trabalhadores reuniram requisitos funcionais para avaliação no âmbito do SIADAP 3, o que corresponde a 76% do universo referido. Dos restantes 24% (que não reuniram condições para avaliação no âmbito do Siadap 3), 32 (14% daquele universo) requereram e foram avaliados por arrastamento ou ponderação curricular. A avaliação global do desempenho dos Dirigentes é feita no termo das respetivas comissões de serviço (3 anos) ou no fim do prazo para que foram nomeados. Por tal facto e atendendo a que os dirigentes do IHRU se encontram designados em regime de substituição, não se procedeu ainda a avaliação ou monitorização intercalar no âmbito do SIADAP 2.
2.3. Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma ação de formação?	X			Durante o ano de 2014 cerca de 27% dos colaboradores do IHRU frequentaram ações de formação.
3 - Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço				
3.1. Existem manuais de procedimentos internos?	X			Existem manuais e orientações que asseguram as normas de apresentação de candidaturas aos programas promovidos pelo IHRU, designadamente o Programa Porta 65 Jovem e o Reabilitar para Arrendar.
3.2. A competência para autorização da despesa está claramente definida?	X			A competência para autorização da despesa está claramente definida em delegações e subdelegações de competências, as quais se encontram publicadas no DR.
3.3. É elaborado anualmente um plano de compras?	X			O IHRU, no âmbito da preparação do Orçamento de Funcionamento para cada ano económico pondera as necessidades objetivas do organismo para cada área funcional e classificador económico. Este exercício (agregação de dados) permite identificar previsionalmente as necessidades do Instituto.
3.4. Está implementado um sistema de rotação de funções entre trabalhadores?		X		Pese embora não estar implementado formalmente um sistema de rotação, é prática na organização ocorrerem mudanças de trabalhadores com vista a reforçar equipas de projetos, situação que amplia as competências funcionais dos mesmos.
3.5. As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos estão claramente definidas e formalizadas?	X			Todos os colaboradores têm pleno conhecimentos das suas funções na organização.
3.6. Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?	X			Existem descrição de fluxos dos processos em determinadas áreas. Pretende-se estender esta prática de gestão a todas as áreas funcionais do IHRU.

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
3.7. Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?	X			Existe uma aplicação informática que gere o circuito dos documentos.
3.8. Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas?	X			O IHRU tem o PGRIC desde 2010 de acordo com a Recomendação n.º 1/2009, de 22 de junho. Em 2014, este instrumento de gestão foi revisto.
3.9. O plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas é executado e monitorizado?	X			Está a ser produzido o Relatório de Execução do PPRIC relativo ao ano de 2014.
4 - Fiabilidade dos sistemas de informação				
4.1. Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, gestão documental e tesouraria?	X			A aplicação existente para a área de contabilidade e tesouraria é designada por GIAF - Gestão Integrada Administrativa e Financeira. No âmbito da gestão documental a aplicação utilizada é o GESCOR - Gestão documental.
4.2. As diferentes aplicações estão integradas permitindo o cruzamento de informação?	X			Algumas das aplicações informáticas do IHRU estão integradas e permitem o apuramento e cruzamento da informação por forma a garantir a fiabilidade da mesma. São disso exemplo o Sistema de Gestão Integrada Administrativa e Financeira e o Sistema de Gestão de Assiduidade.
4.3. Encontra-se instituído um mecanismo que garante a fiabilidade, oportunidade e utilidades dos outputs dos sistemas?	X			
4.4. A informação extraída dos sistemas de informação é utilizada nos processos de decisão?	X			A apresentação e análise crítica da informação constam de diversos relatórios produzidos no ano.
4.5. Estão instituídos requisitos de segurança para o acesso a terceiros a informação ou ativos do serviço?			X	
4.6. A informação dos computadores de rede está devidamente salvaguardada (existência de backups)?	X			São realizados backups dos servidores diariamente. Toda a rede da instituição está protegida por software específico.
4.7. A segurança na troca de informações e software está garantida?	X			

Legenda: S - Sim; N - Não; NA - Não aplicável.

3.7 Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho

Para o reforço positivo do desempenho do IHRU identificam-se as seguintes medidas:

- Otimizar o sistema de gestão do parque habitacional, de modo a promover a qualificação dos serviços e as respostas a disponibilizar pelo IHRU aos arrendatários deste património;
- Desenvolver e implementar um Painel de Monitorização da Performance (PMP) do IHRU;
- Reorganizar e sistematizar a informação disponível no portal da habitação, de forma a facilitar o acesso aos diferentes destinatários que se relacionam de forma direta, ou indireta, com as temáticas da habitação e da reabilitação urbana.

3.8 Comparação com o desempenho de serviços idênticos

Atendendo à especificidade da atividade e missão prosseguida pelo IHRU, I. P. considera-se inviável a apresentação de indicadores de benchmarking.

3.9 Audição de dirigentes intermédios e demais trabalhadores na autoavaliação dos serviços

A implementação do SIADAP 1 envolve a participação ativa de todos os dirigentes e colaboradores da organização, nomeadamente, através de processos de discussão, partilha e análise da informação a incluir no Relatório.

Os dirigentes intermédios dispõem de vários mecanismos para fazer ouvir a sua opinião sobre o desempenho da organização, sendo de destacar as Reuniões com o Conselho Diretivo. A auscultação dos dirigentes intermédios no âmbito do processo de avaliação, enquanto conhecedores por excelência das ações realizadas no seio da unidade orgânica e pela sua estreita ligação com os colaboradores, foi determinante na obtenção de melhorias significativas na aplicação prática do SIADAP 1.

4. PROPOSTA FINAL DE AVALIAÇÃO

A autoavaliação dos serviços é um mecanismo indispensável de verificação do cumprimento dos objetivos estratégicos e operacionais definidos pelos organismos, subordinados aos princípios de coerência e alinhamento da ação dos serviços na execução das políticas públicas, bem como à transparência e visibilidade relativamente aos cidadãos em geral.

No presente relatório foi colocada em evidência a realização dos referidos objetivos, que ficaram assentes no Quadro de Avaliação e Responsabilização - QUAR - em termos qualitativos e quantitativos, numa visão global e detalhada, de acordo com os indicadores referentes a cada objetivo, para os vários parâmetros, eficácia, eficiência e qualidade.

Conforme disposto no n.º 3 do artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, na sua atual redação, compete ao dirigente máximo do serviço propor, como resultado da autoavaliação, a menção respeitante à avaliação final do serviço.

De acordo com os critérios legais definidos para a classificação final de desempenho dos Serviços, conclui-se que a avaliação quantitativa (considerando a taxa de realização por parâmetro e a média ponderada pelo peso de cada parâmetro) é de 113% e a classificação global qualitativa é de bom (por se ter conseguido atingir todos os objetivos e superado os mais relevantes).

Nestes termos, e de acordo com n.º 1 do art.º 18, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, na sua atual redação, propõe-se que a avaliação final do desempenho do serviço seja **BOM**.

Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, I. P.

O Presidente do Conselho Diretivo

Vítor Reis