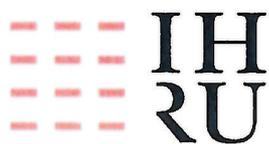


[Handwritten signatures]



Instituto da Habitação
e da Reabilitação Urbana

 **REPÚBLICA
PORTUGUESA**
SECRETÁRIO DE ESTADO
ADJUNTO E DO AMBIENTE

2015
Relatório de Autoavaliação
QUAR



Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana



APROVADO EM CONSELHO

Vitor Reis
Presidente do Conselho Directivo

2016/14/24

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>	8
3. AUTOAVALIAÇÃO	10
3.1 <i>Objetivos Estratégicos e Operacionais</i>	10
3.2 <i>Apresentação dos Resultados Alcançados</i>	14
3.3 <i>Recursos Utilizados</i>	20
3.4 <i>Apreciação, por parte dos utilizadores dos serviços prestados pelo IHRU, I.P.</i>	25
3.5 <i>Análise do Sistema de Controlo Interno</i>	28
3.6 <i>Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho</i>	31
3.7 <i>Comparação com o desempenho de serviços idênticos</i>	31
3.8 <i>Audição de dirigentes intermédios e demais trabalhadores na autoavaliação dos serviços</i>	32
4. PROPOSTA FINAL DE AVALIAÇÃO	35

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 sistema de gestão por objetivos é pois entendido como 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, mantendo o alvo naquele que deve ser o rumo a seguir para alcançar os resultados esperados.

A autoavaliação dos serviços (SIADAP 1) tem um carácter anual e obrigatório, e nos termos do artigo 8.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro (atual redação), é parte integrante do Relatório de Atividades e deve traduzir os resultados, desvios registados de acordo com o aprovado no QUAR para o organismo. 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 de apoio à tomada de decisão.

Neste contexto, é elaborado o presente Relatório de Autoavaliação, em cumprimento com o previsto na Lei 66-B/2007, de 28 de dezembro, na sua atual redação, que reporta a avaliação global do desempenho do Instituto, tendo por referência o Quadro de Avaliação e Responsabilização 2015, aprovado pela Tutela.

No que concerne ao processo de planeamento, importa notar que a metodologia adotada preconizou o legalmente estabelecido, isto é, os objetivos da organização, dos dirigentes intermédios e dos demais trabalhadores, foram definidos numa lógica de “cascata”, traduzindo-se numa correlação entre os vários subsistemas de avaliação que integram o SIADAP.

Assim, o QUAR do IHURU, I. P. foi enviado à então Secretaria Geral do Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia, a 25 de fevereiro de 2015, tendo sido aprovado pela Tutela em 23 de abril de 2015, após parecer favorável da Divisão de Avaliação, Auditoria e Qualificação e da Secretária-Geral Adjunta.

Relativamente ao processo de monitorização deste instrumento de gestão, importa evidenciar:

- A 30 de abril de 2015 procedeu-se à monitorização intercalar dos resultados alcançados no primeiro quadrimestre, tendo sido detetados alguns desvios pelo que, e no sentido de antecipar futuros constrangimentos e de diminuir a probabilidade do não cumprimento das metas definidas, foi apresentada uma proposta de revisão da versão inicial deste instrumento de gestão de carácter previsional à SGMAOTE, que incluiu, no essencial, a alteração das metas dos indicadores 1 e 3 (através do ofício n.º 602264, de 1 de junho de 2015), que veio a merecer anuência da Tutela.
- No segundo momento de monitorização, reportando os dados relativos ao primeiro semestre (30 de junho de 2015), resultou um parecer favorável da SG do MAOTE tendo sido validados os indicadores incluídos naquele instrumento de gestão, com resultados ao semestre satisfatórios.
- A monitorização intercalar referente ao terceiro trimestre, reportando-se à data de 30 de setembro, foi enviada à SG do MAOTE, após aprovação do Conselho Diretivo do IHRU, I. P., tendo sido obtido parecer favorável aos resultados conseguidos até àquele momento.

Relativamente à metodologia adotada para a elaboração do presente relatório, foi implementado um sistema de recolha de informação, baseado num conjunto de fichas distribuídas aos diferentes serviços, com vista a reportar os níveis de desempenho alcançados pelo IHRU, I.P., que concorrem, direta ou indiretamente, para a concretização dos objetivos definidos no QUAR do Instituto.

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 2015.

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).

Atualmente, o Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, I. P., tem a sua Lei Orgânica regulada no Decreto-Lei n.º 175/2012, 2 de agosto, alterada pelo Decreto-Lei n.º 102/2015, de 5 de junho, que procedeu à transferência das atribuições e competências relativas ao Sistema de Informação para o Património Arquitetónico, para a Direção-Geral do Património Cultural e ao reforço dos poderes de intervenção do membro do Governo responsável pela área das finanças na tomada de decisões deste Instituto com impacto orçamental e financeiro.

O IHRU, I. P., quanto à sua natureza, 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 com 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:

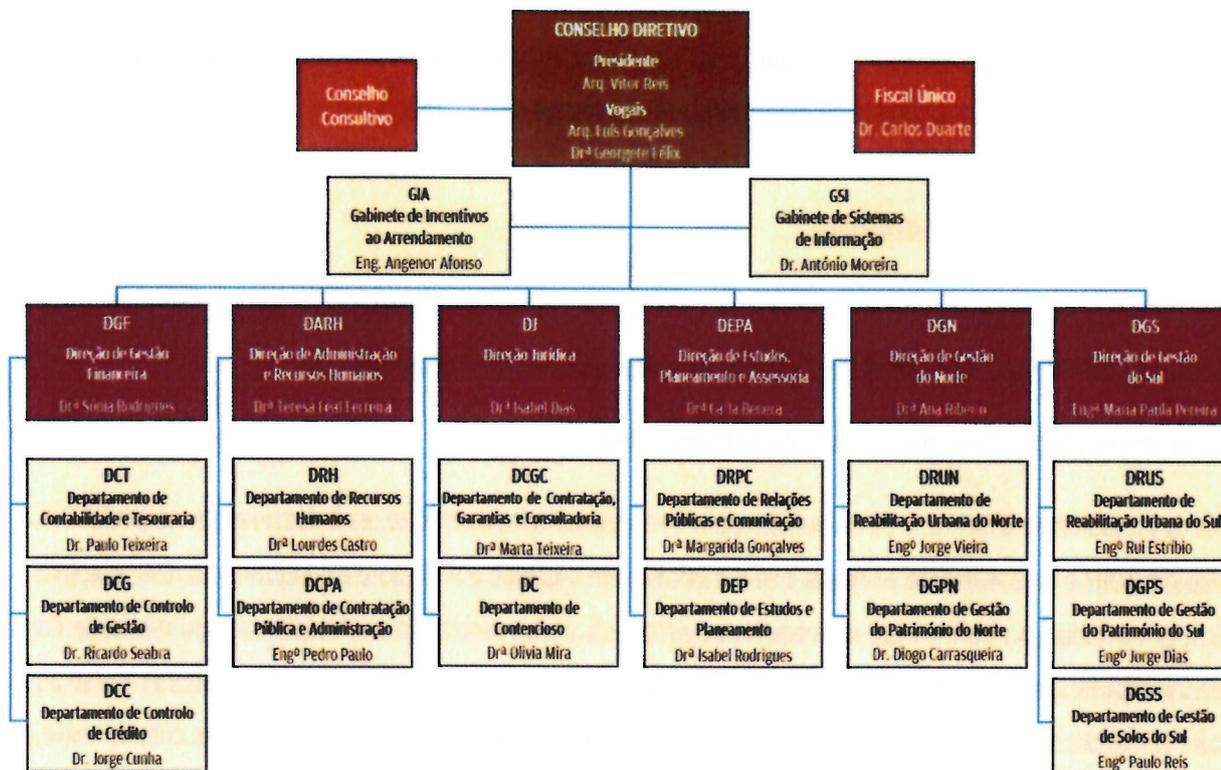
- Conceder participações e empréstimos, com ou sem bonificação de juros, destinados ao financiamento de ações de natureza pública, privada ou cooperativa, designadamente relativos à aquisição, à construção e reabilitação de imóveis e à reabilitação urbana;
- Gerir a concessão pelo Estado de bonificações 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

O IHRU, I. P., tem a sua lei orgânica estabelecida no Decreto-Lei n.º 175/2012, de 2 de agosto, na redação dada pelo Decreto-Lei n.º 102/2015, de 5 de junho, e os seus estatutos na Portaria n.º 218/2015, de 15 de julho. A estrutura organizacional do IHRU, I. P., a 31 de dezembro de 2015, encontrava-se organizada da seguinte forma:

Organigrama do IHRU



3. AUTOAVALIAÇÃO

3.1 Objetivos Estratégicos e Operacionais

O IHRU, I. P., para o ciclo de gestão de 2015 definiu cinco objetivos estratégicos, a partir dos quais foram identificados cinco objetivos operacionais. Nos pontos seguintes, procede-se à sua caracterização.

3.1.1 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 ciclo de gestão os seguintes cinco objetivos estratégicos:

- **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, por um lado, 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 através do recurso ao crédito à habitação e, por outro, na rentabilização dos terrenos e património provenientes de dação em cumprimento, através da venda ou pela alocação de imóveis ao mercado de arrendamento, como 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 gestionária 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 de (i) justiça social, (ii) redução ou eliminação do número de fogos ocupados ilicitamente, (iii) redução da taxa de incumprimento e (iv) reabilitação do edificado. Trata-se de um processo de reafirmação do Instituto enquanto proprietário deste património.

- **Tornar o IHRU, I. P. numa entidade de referência através da especialização no mercado de arrendamento e da reabilitação urbana**

Este objetivo pretende evidenciar 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.

- **Impulsionar o mercado de arrendamento**

Este objetivo caracteriza-se pela disponibilização de múltiplas soluções habitacionais, como forma de revitalizar e dinamizar o mercado de arrendamento. A criação de condições de confiança neste mercado depende da aplicação da nova lei do arrendamento urbano (Lei n.º 31/2012, de 14 de agosto, na atual redação), 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 a alocação de fogos para este mercado (livre ou social), respondendo assim ao aumento da procura, neste segmento. Ainda relativamente à nova lei do arrendamento urbano, o IHRU, I. P., tem assumido e continuará a assumir um papel importante no processo de acompanhamento sistemático deste regime e na prestação de informações e esclarecimentos aos cidadãos sobre a sua aplicação.

- **Promover a dinamização da 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 a particulares no âmbito da reabilitação de edifícios destinados à habitação e equipamentos, assentes em modelos de financiamento sustentáveis.

3.1.2 Objetivos Operacionais

O QUAR de 2015 contemplou cinco objetivos operacionais: dois de eficácia, dois de eficiência e um de qualidade.

3.1.2.1 Objetivos Operacionais de Eficácia

- **Reforçar e diversificar iniciativas que promovam a reabilitação urbana**

A reabilitação urbana continua a assumir um papel prioritário no contexto das políticas de apoio à habitação na medida em que, do ponto de vista social, económico, ambiental e demográfico, constitui-se numa importante oportunidade para revitalizar as áreas urbanas degradadas e os centros históricos das cidades. As iniciativas a promover visam, igualmente, impulsionar as melhorias de eficiência energética dos edifícios existentes.

- Apresentar a Estratégia Nacional para a Habitação

Pretende-se assegurar a divulgação e a operacionalização de um documento que constitui um referencial no domínio da reabilitação urbana, do arrendamento e da qualificação dos alojamentos, contribuindo para reformar a atual política do setor.

3.1.2.2 Objetivos Operacionais de Eficiência

- Prosseguir com a diversificação de soluções para a recuperação e rentabilização da carteira de crédito do IHRU, I. P.

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..

- Promover a gestão sustentável e a reabilitação do património do IHRU, I. P.

O IHRU, I. P., no âmbito da gestão do património edificado de que é proprietário, pretende otimizar o sistema de gestão do parque habitacional nas vertentes da conservação e da reabilitação do património, da sustentabilidade económico-financeira e dos serviços disponibilizados ou a disponibilizar aos arrendatários.

3.1.2.3 Objetivo Operacional de Qualidade

- Prestar apoio técnico e social no domínio da reforma do arrendamento urbano

O IHRU, I. P., pretende dar continuidade à prestação de apoio técnico no âmbito do mercado de arrendamento. Nesse sentido, prevê-se que seja dado seguimento ao serviço de atendimento, apoio e aconselhamento no âmbito da Reforma do Arrendamento Urbano, e que sejam promovidas ações que contribuam para a sua dinamização.

No ciclo de gestão 2015 foram identificados 3 objetivos operacionais Relevantes: OP1, OP3 e OP5.

3.1.3 Relação entre os Objetivos Estratégicos e Objetivos Operacionais

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

		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
		Aumentar a eficiência da gestão dos ativos de investimento	Aumentar a eficiência da gestão do património de habitação social	Tornar o IHRU numa entidade de referência através da especialização no mercado de arrendamento e da reabilitação urbana	Impulsionar o mercado de arrendamento	Promover a dinamização da reabilitação urbana
OBJETIVOS OPERACIONAIS	Prosseguir com a diversificação de soluções para a recuperação e rentabilização da carteira de crédito do IHRU	X				
	Promover a gestão sustentável e a reabilitação do património do IHRU		X			
	Reforçar e diversificar iniciativas que promovam a reabilitação urbana			X		X
	Prestar apoio técnico e social no domínio da Reforma do Arrendamento Urbano			X	X	
	Apresentar a Estratégia Nacional para a Habitação	X	X	X	X	X

3.2 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 2015.

Objetivos Operacionais						
Eficácia						40%
OOP1: Reforçar e diversificar iniciativas que promovam a reabilitação urbana					Ponderação	70%
Indicadores	Meta 2015	Tolerância	VC	Peso	Resultado	Taxa de Realização
Ind 1 Data de operacionalização do novo programa de apoio financeiro à reabilitação de edifícios para arrendamento habitacional, no regime de renda condicionada (n.º de dias)	287	16	250	70%	189 dias	166%
Ind 2 Montante de investimento envolvido nas 3 fases de candidaturas ao programa - Reabilitar para Arrendar (Milhões de euros).	78	10	90	30%	91,7	129%
OOP2: Apresentar a Estratégia Nacional para a Habitação					Ponderação	30%
Indicadores	Meta 2015	Tolerância	VC	Peso	Resultado	Taxa de Realização
Ind 3 Data da implementação da ENpH (n.º de dias)	287	16	250	100%	251	124%
Eficiência						30%
OOP3: Prosseguir com a diversificação de soluções para a recuperação e rentabilização da carteira de crédito do IHRU					Ponderação	50%
INDICADOR	Meta	Tolerância	VC	Peso	Resultado	Taxa de Realização
Ind 4 - % de fogos do IHRU colocados no MSA arrendados	50%	10%	100%	50%	68%	109%
Ind 5 - Valor médio da renda mensal dos fogos colocados no MSA	260	20	350	50%	281,81€	106%
OOP4: Promover a gestão sustentável e a reabilitação do património do IHRU					Ponderação	50%
INDICADOR	Meta	Tolerância	VC	Peso	Resultado	Taxa de Realização
Ind 6 - Atribuição de fogos devolutos (n.º de fogos)	150	50	300	50%	286	123%
Ind 7 - Fogos abrangidos por obras de reabilitação (n.º de fogos)	500	100	800	50%	608	109%

QUALIDADE						30%	
OOP5: Prestar apoio técnico e social no domínio da reforma do arrendamento						Ponderação	100%
INDICADOR	Meta	Tolerância	VC	Peso	Resultado	Taxa de Realização	
Ind 8 - Data da disponibilização on line de formulário para pedido de atribuição de habitação (n.º de dias)	150	30	90	50%	180	100%	
Ind 9 - Data de implementação de questionário de grau de satisfação dos utilizadores dos serviços de atendimento do IHRU no domínio do NRAU	150	30	90	50%	130	100%	

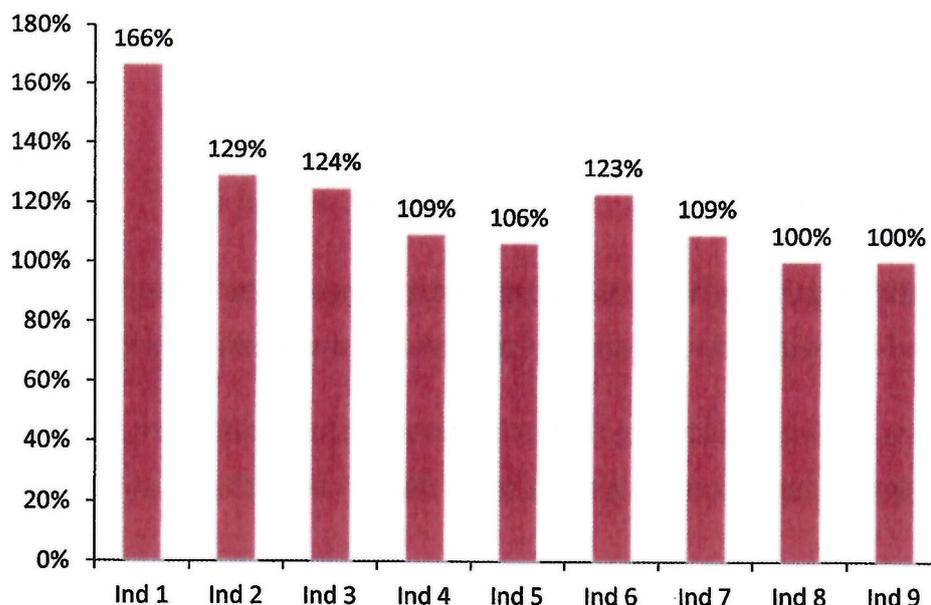
Observação: As unidades de medida das metas dos Indicadores 1,3,8 e 9 são em dias corridos.

Os dados recolhidos indicam que o desempenho do IHRU, I. P., foi positivo, tendo atingido uma taxa de execução global de 122%.

3.2.1 Execução anual dos indicadores

De acordo com os dados apurados para o conjunto dos 9 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 9 indicadores que integram o QUAR.

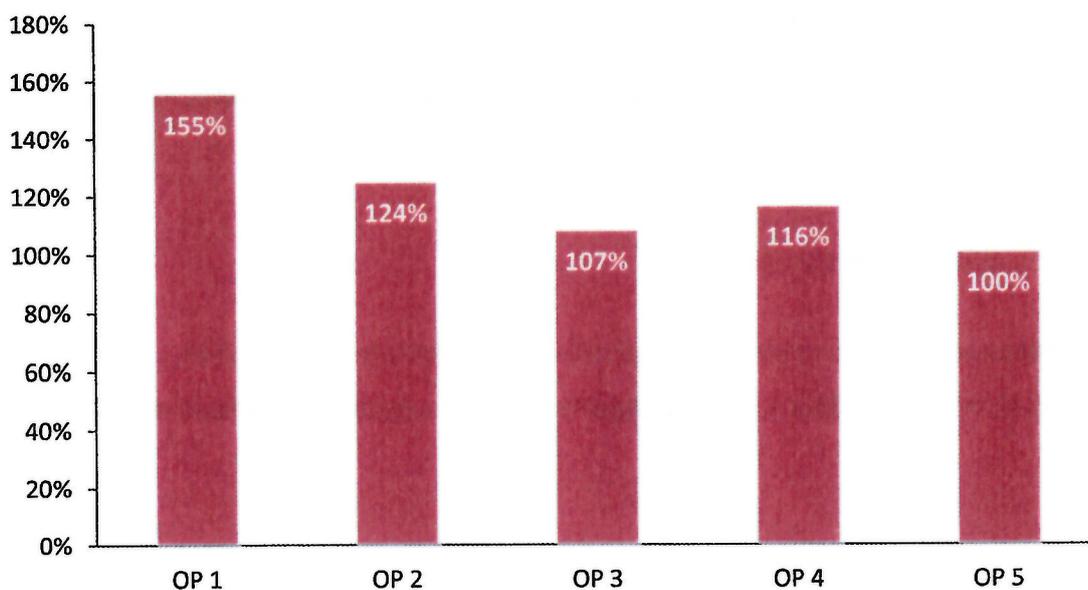
Gráfico 1 - Taxa de Realização



3.2.2 Execução anual dos objetivos operacionais

No âmbito dos objetivos operacionais cumpre reportar que os 5 objetivos que integraram o QUAR do IHRU, I. P., foram plenamente atingidos, com taxas de execução entre os 100% e os 155%.

Gráfico 2 - Taxa de Execução dos Objetivos Operacionais



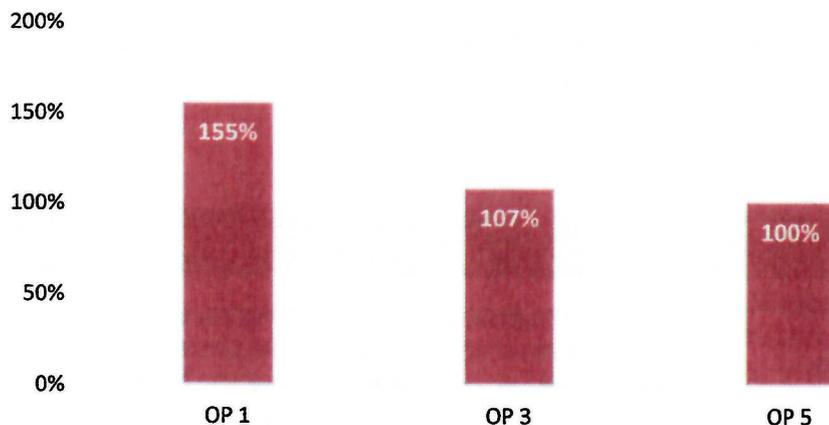
3.2.3 Apreciação quantitativa e qualitativa dos resultados alcançados

Em 31 de dezembro de 2015, registámos um desempenho global muito positivo que traduz o esforço desenvolvido pelos serviços para corresponder às metas fixadas e, conseqüentemente para alcançar os objetivos que o IHRU, I. P., se propôs.

Efetivamente, mediante os resultados verificados na “bateria” de indicadores, num total de nove, é possível constatar que, no conjunto dos objetivos operacionais considerados para o QUAR, se observam taxas de realização bastante satisfatórias.

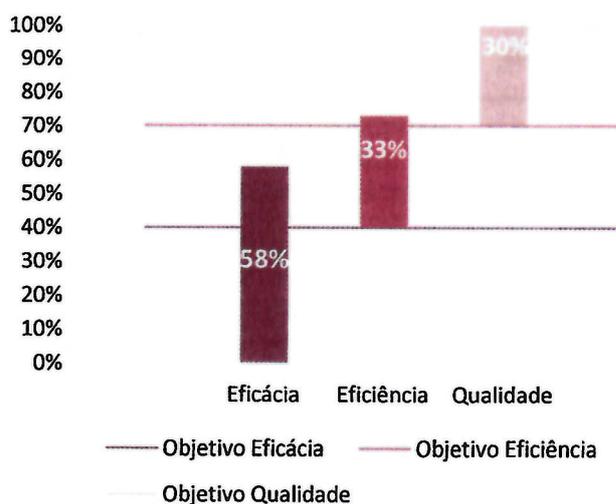
No que respeita ao alcance dos objetivos operacionais definidos como relevantes [OP1; OP3 e OP5], importa destacar que todos registaram taxas de execução iguais ou superiores a 100%, conforme se pode constatar pelo gráfico seguinte.

Gráfico 3 - Taxa de Realização dos Objetivos 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 122%. O gráfico seguinte representa a taxa de realização por parâmetro, tendo em conta as respetivas ponderações.

Gráfico 4 - Execução dos Objetivos, por parâmetro de avaliação



Do gráfico acima representado podemos ainda concluir que o parâmetro com o resultado ponderado mais expressivo foi a eficácia, o qual representou uma execução superior ao planeado em 18%.

3.2.4 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 2015, bem como a justificação da sua ocorrência.

Indicador	Desvio	Justificação/Fundamentação
Indicador 1 - Data de operacionalização do novo programa de apoio financeiro à reabilitação de edifícios para arrendamento habitacional, no regime de renda condicionada (n.º de dias).	↑ 66%	A 9 de julho de 2015 foi formalmente anunciada a operacionalização do Programa Reabilitar para Arrendar. A esta data foram disponibilizadas todas as ferramentas e informações necessárias à instrução de candidaturas ao abrigo deste programa.
Indicador 2 - Montante de investimento envolvido nas 3 fases de candidaturas ao programa - Reabilitar para Arrendar (Milhões de euros).	↑ 29%	O balanço positivo deste indicador, resulta do enorme interesse, da pertinência e da utilidade deste tipo de iniciativas/programas. De facto, registou-se um elevado número de candidaturas por parte das entidades públicas, pelo que se mantém a necessidade de assegurar as condições de financiamento que permitam o desenvolvimento e a conclusão de projetos desta natureza.
Indicador 3 - Data da implementação da ENpH (n.º de dias)	↑ 24%	O alcance da meta definida para este indicador ocorreu no dia 9 de setembro, mediante a realização da primeira reunião da Comissão Nacional de Habitação, na qual foram constituídas as cinco comissões especializadas para o desenvolvimento dos trabalhos.
Indicador 4 - % de fogos do IHRU colocados no MSA arrendados	↑ 9%	O desvio positivo registado neste indicador, resulta do esforço acrescido, envidado pelos serviços do IHRU, I.P., em disponibilizar soluções habitacionais com rendas acessíveis para as famílias.
Indicador 5 - Valor médio da renda mensal dos fogos colocados no MSA	↑ 6%	O desvio registado neste indicador, decorre do facto dos imóveis terem sido disponibilizados para este segmento de mercado, se localizarem em zonas mais "integradas" na malha urbana.
Indicador 6 - Atribuição de fogos devolutos (n.º de fogos)	↑ 23%	Na sequência dos fogos rececionados pelo Instituto durante o ciclo de gestão, os quais foram posteriormente objeto de intervenções (realização de obras), foi possível proceder a um maior número de atribuições de fogos de habitação social a famílias carenciadas. No essencial, cumprem-se duas prioridades definidas pelo IHRU I.P., para esta área de atividade, por um lado pretende-se disponibilizar respostas habitacionais adequadas e, por outro, visa-se promover uma gestão mais eficaz e eficiente do património.
Indicador 7 - Fogos abrangidos por obras de reabilitação (n.º de fogos)	↑ 9%	O desvio positivo registado neste indicador, ficou a dever-se ao esforço empreendido pelos serviços na conclusão de obras em mais fogos.
Indicador 8 - Data da disponibilização <i>on line</i> de formulário para pedido de atribuição de habitação (n.º de dias)	→ 0%	Desde o dia 30 de junho que é possível a qualquer cidadão candidatar-se a uma habitação social, propriedade do IHRU, I. P., mediante o preenchimento de um formulário <i>on line</i> no Portal da Habitação.

Indicador	Desvio	Justificação/Fundamentação
Indicador 9 - Data de implementação de questionário de grau de satisfação dos utilizadores dos serviços de atendimento do IHRU no domínio do NRAU	→ 0%	O questionário com vista à apreciação/aferição do grau de satisfação dos utilizadores dos serviços de atendimento da reforma do arrendamento urbano foi disponibilizado no prazo previsto.

3.3 Recursos Utilizados

3.3.1 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 2015 estimou-se a necessidade do IHRU, I. P., dispor de um total de 233 efetivos, a que correspondem 2533¹ pontos. A execução dos recursos humanos em 31 de dezembro de 2015 era de 193 efetivos ao serviço, a que corresponde 2111² pontos. Verifica-se, deste modo, um desvio negativo de 422³ pontos, relativos à redução de 40 efetivos.

A diferença do total executado em relação ao planeado decorre, em primeiro lugar da alteração à lei orgânica do IHRU, I. P. decorrente da publicação do Decreto-Lei n.º 102/2015, de 5 de junho, o qual procedeu à transferência das atribuições e competências relativas ao Sistema de Informação para o Património Arquitetónico (SIPA) para a Direção Geral do Património Cultural (DGPC). Por outro lado, também operou no ano de 2015 a reorganização interna do IHRU, I. P., na sequência da aprovação da Portaria n.º 208/2015, de 15 de julho, a qual estabeleceu os novos Estatutos do Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana.

À transferência das atribuições do SIPA para a DGPC e à publicação dos novos Estatutos, acresce a verificação de um conjunto significativo passagem à situação de aposentação/reforma ou de incapacidade para o trabalho superior a 6 meses, que totalizaram, em 2015, 11 colaboradores.

De seguida, representa-se graficamente os Recursos Humanos Planeados e Executados no ciclo de gestão de 2015.

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

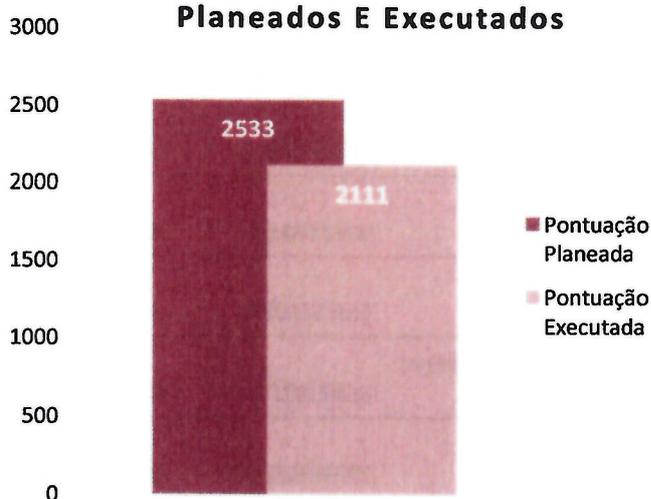
² Recursos Humanos executados = n.º de pontos por categoria x n.º de colaboradores na categoria executados

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

Designação	Planeados	Executados	Desvio
Dirigentes - Direção Superior	60	60	0
Dirigentes - Direção intermédia e chefes de equipa	368	352	16
Técnico Superior - (inclui especialistas de informática)	1428	1128	300
Coordenador Técnico	0	0	0
Assistente Técnico (inclui técnicos de informática)	632	536	96
Assistente operacional	45	35	10
Total	2.533	2.111	422

Da análise comparativa entre os recursos humanos planeados, aquando da elaboração do QUAR, e os existentes em 31 de dezembro de 2015, conclui-se que houve um decréscimo de 422 pontos, pelos motivos anteriormente expostos.

Gráfico 5 - Recursos Humanos Planeados E Executados



3.3.2 Análise do Grau de Execução dos Recursos Financeiros

Na análise do grau de execução do total dos recursos financeiros do IHRU, I. P., em 2015 e de acordo com o modelo de relato adotado, deve ser destacado que o desvio global resulta, essencialmente, da baixa execução verificada no agrupamento “Ativos Financeiros” do Orçamento de Atividades.

Assim, verifica-se um grau inferior de execução da dotação orçamentada, decorrente do atraso no arranque das linhas de crédito associadas aos programas Reabilitar para Arrendar, nomeadamente, o Reabilitar para Arrendar destinado a municípios. Apesar de estarem aprovadas diversas operações de crédito, as mesmas não se traduziram nas disponibilizações de fundos esperadas, refletindo as alterações legislativas ocorridas após o lançamento desta linha de crédito e a dificuldades na obtenção atempada do Visto do Tribunal de Contas nos contratos outorgados. O Reabilitar para Arrendar - Habitação Acessível sofreu igualmente atrasos na sua implementação, estando em curso o processo de análise das candidaturas já apresentadas.

Designação	Planeados	Executados	Desvio
Orçamento de Atividades (funcionamento)	113.875.357,00 €	60.114.477,51 €	-53.760.879,49 €
Despesas c/Pessoal	7.590.668,00 €	6.824.351,28 €	-766.316,72 €
Aquisições de Bens e Serviços	6.767.342,00 €	4.093.616,42 €	-2.673.725,58 €
Outras despesas correntes ⁽¹⁾	5.890.281,00 €	2.416.548,00 €	-3.473.733,00 €
Outros valores (Investimentos, ativos e passivos financeiros) ⁽²⁾	93.627.066,00 €	46.779.962,00 €	-46.847.104,00 €
Orçamento de Projetos	15.517.325,00 €	12.444.059,81 €	-3.073.265,19 €
Outros valores (Investimentos, Transferências de capital, Ativos e Passivos Financeiros) ⁽³⁾	12.569.303,00 €	9.880.118,00 €	-2.689.185,00 €
TOTAL (OF+PIDDAC)	129.392.682,00 €	72.558.537,32 €	-56.834.144,68 €

(1): Inclui valores do Orçamento de Atividades relativos a Juros e outros encargos, Transferências correntes, Subsídios e Outras despesas correntes;

(2): Inclui valores do Orçamento de Atividades relativos a Investimentos, Ativos e Passivos Financeiros;

(3): Inclui valores do Orçamento de Projetos relativos a Investimentos, Transferências de capital, Ativos e Passivos Financeiros.

A justificação dos desvios de cada agregado, por tipo de orçamento indicado no quadro, será objeto de justificação individual de seguida.

Orçamento de Atividades (funcionamento):

- Despesas com pessoal

Contribuiu para o desvio das despesas com pessoal (-0,8 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 2015 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 (-2,7 M€) reflete o efeito simultâneo das restrições orçamentais causadas pelas cativações impostas (-1,0 M€) e, na generalidade das contas, o esforço de contenção da despesa do IHRU, I. P. empreendido nos últimos anos.

A redução das despesas face ao orçamentado teve maior expressão na execução de obras de pequena conservação (Conservação de bens, -0,6 M€), nos Encargos das instalações (-0,3 M€), na Assistência técnica - Software informático (-0,5 M€) e ainda nos Outros trabalhos especializados (-1,0 M€).

- Outras despesas correntes

Estão aqui incluídos os Juros e outros encargos, as Transferências correntes realizadas, os Subsídios concedidos e as Outras despesas correntes propriamente ditas.

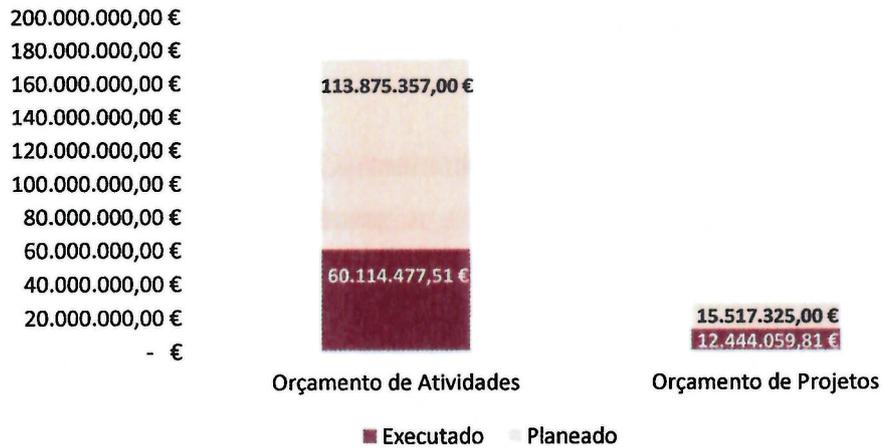
Para a variação observada contribuíram predominantemente os Juros e outros encargos (-1,8 M€), devido à baixa conjuntural observada nas taxas de juro praticadas no mercado, e as Outras despesas correntes (-1,5 M€). Neste último agrupamento e ao nível do Orçamento Planeado estão incluídos valores de Reservas Obrigatórias no montante de 0,7M€, que não podem ser executados, sendo o desvio remanescente essencialmente fruto da autorização concedida pelo Ministério das Finanças de não liquidação dos encargos com a remuneração de Títulos de Participação do seu Capital relativos ao período de julho de 2014 a junho de 2015.

Ao nível do Orçamento de Projetos:

O Orçamento de Projetos quedou-se por uma execução de 12, 4 M€ dos 15,5 M€ previstos. Para esta evolução contribuíram sobretudo 2 fatores: por um lado, a realização de grandes obras de reabilitação do parque habitacional do Instituto (Investimentos) abaixo do previsto, verificando-se um desvio de aproximadamente 2,1 M€ face ao estimado, registando-se, ainda assim, uma execução de 5,1 M€; por outro, a não concretização de transferências de capital para particulares,

de cerca de 0,9 M€ orçamentados (traduzidas no pagamento de participações a fundo perdido), com recurso a verbas da linha de crédito SOLARH.

Gráfico 5 - Recursos Financeiros Planeados e Executados



3.4 Apreciação, por parte dos utilizadores dos serviços prestados pelo IHRU, I. P.

O IHRU, I.P., elaborou um questionário com o objetivo de aferir o grau de satisfação dos principais *stakeholders* do Instituto, anónimo e confidencial, enviado eletronicamente a 390 organismos com a informação de que os dados recolhidos, após tratamento estatístico, seriam divulgados e integrariam o Relatório de Autoavaliação de 2015. O questionário foi efetuado entre 29 de fevereiro e 11 de março de 2016, tendo sido recolhidas 55 respostas, o que corresponde a uma taxa de participação na ordem dos 14%.

As questões formuladas foram diferenciadas em função do tipo de relação estabelecida com o Instituto, isto é, de acordo com o(s) domínio(s) que determinaram o contacto. Caso a entidade tenha abordado mais do que uma área de atividade, cada um dos domínios foi respondido individualmente.

3.4.1 Análise dos *stakeholders*

A caracterização dos *stakeholders* do IHRU, I. P. foi efetuada de acordo com os seguintes critérios: o tipo de entidade e o âmbito do seu relacionamento com IHRU, I. P.. Os municípios e as empresas municipais representam 80% dos *stakeholders* que responderam ao inquérito. As ordens profissionais contactadas não participaram no questionário e apenas uma CCDR esteve disponível para responder. Quanto aos assuntos que levaram as entidades a interagir com o IHRU, I. P. há uma clara predominância dos programas de financiamento à habitação e reabilitação urbana (37%), seguidamente, do apoio técnico à Reabilitação Urbana (ARU's; ORU's; ERU's; PEDU's; PAICD's; PARU's e RERU), e em último, com 14,67% da procura, estão o Apoio técnico ao arrendamento e Outros assuntos.

3.4.1.1 Programas de financiamento à habitação e reabilitação urbana

Em geral, os *stakeholders* que procuram o Instituto, ao abrigo dos Programas de Financiamento à Habitação e Reabilitação Urbana estão satisfeitos com a qualidade da informação disponibilizada no Portal da Habitação, representando 82% dos inquiridos respondentes. No entanto, é a “Cortesia, disponibilidade e empenho dos colaboradores” que merece o agrado dos *stakeholders*, com valores nulos na insatisfação e apenas 3,64% a afirmarem-se pouco satisfeitos. Note-se que nos parâmetros de “Tempo de resposta às solicitações” e “Adequabilidade das iniciativas às necessidades”, o Instituto obteve os menores níveis de satisfação deste conjunto de itens contudo inferiores a 3.6 pontos.

3.4.1.2 Apoio técnico à reabilitação urbana

Relativamente ao grau de satisfação dos *stakeholders* do IHRU, I. P. no âmbito do apoio técnico à reabilitação urbana a resposta é claramente positiva. Mais uma vez, destaca-se a satisfação com a cortesia, disponibilidade e empenho dos colaboradores, já que 68,1% dos inquiridos afirma estar muito satisfeito com o IHRU, I. P., (registando-se ausência de respostas nas categorias relativas à insatisfação). O tempo de resposta às solicitações é o único item em alguns *stakeholders* expressam insatisfação, sendo que 4% se afirma insatisfeito com o tempo que o IHRU, I. P. leva a dar resposta às solicitações.

3.4.1.3 Apoio técnico ao arrendamento

Quando inquiridos sobre a satisfação com o apoio técnico ao arrendamento prestado pelo IHRU, I.P., as entidades estão, em geral, satisfeitas. Os níveis de insatisfação são fracos, no entanto, é relevante mencionar a expressividade da insatisfação com o tempo de resposta às solicitações (na ordem dos 19%). No que diz respeito ao interesse e qualidade da informação prestada pelo IHRU, I. P. no domínio do apoio ao arrendamento, as respostas são bastante extremadas, isto é, registam-se iguais percentagens de *stakeholders* “Muito satisfeitos” e “Pouco satisfeitos” (36,35%). Relativamente ao item “Tempo de resposta às solicitações”, os dados apurados são inconclusivos, na medida em que, existem exatamente o mesmo número de *stakeholders* do IHRU, I. P. “Pouco satisfeitos” e “Muito satisfeitos”.

3.4.1.4 Outros Assuntos

Em geral, os *stakeholders* do IHRU, I.P. apresentam níveis elevados de satisfação quando abordam o Instituto com outros assuntos ou áreas que atividade que não as previamente consideradas. Mais uma vez, a “Cortesia, disponibilidade e empenho dos colaboradores do IHRU, I. P.” destaca-se por ser o item onde mais *stakeholders* se afirmam como “Muito satisfeitos” (63,65%). Ainda assim, nesse parâmetro regista-se 9,10% dos inquiridos insatisfeitos. O nível de insatisfação mais elevado diz respeito ao “Tempo de resposta às solicitações” que não agrada a 18,20% dos inquiridos. A “Adequabilidade das iniciativas às necessidades” é o critério onde as opiniões mais se dividem, com 9,1% de “Insatisfeitos”, 18,2% de “Pouco satisfeitos”, 27,25% de “Satisfeitos”, 18,2% de “Muito satisfeitos”. Refira-se igualmente que 27,25% optou por não se manifestar.

3.4.2 Acessibilidade e comunicação

Os *stakeholders* consideram-se, em geral, bastante satisfeitos com os canais de informação disponibilizados pelo IHRU, I. P., com a diversidade e qualidade dos suportes de comunicação e com a fiabilidade e clareza da informação. O que menos

apraz os *stakeholders* é a capacidade de serem envolvidos nas ações e iniciativas do instituto, sendo que 3,64% se considera “Insatisfeito” e 29,09% “Pouco satisfeito”. Paralelamente, apenas 9,09% se afirma muito satisfeito com o envolvimento.

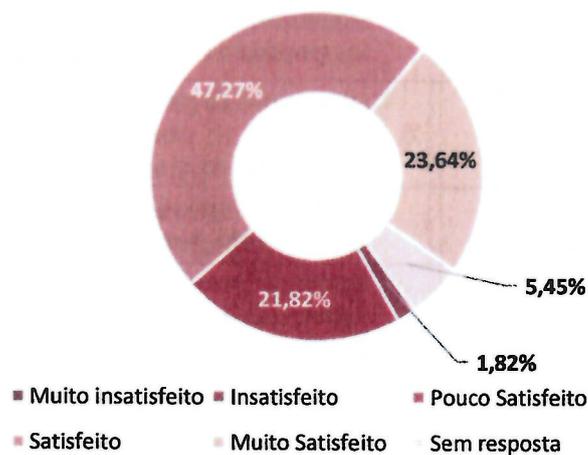
3.4.3 Envolvimento e Participação

A análise das respostas ao questionário, no que concerne à satisfação com a adequabilidade e interesse pelas iniciativas e eventos do IHRU, I. P. diz respeito, é relativamente positiva. Um grande número de inquiridos preferiu não responder (21,82%), e 16,36% se afirmou “Muito satisfeito” contra os 7,27% de “Insatisfeitos”. Mais de metade dos *stakeholders* encontra-se no grupo de “Satisfeitos” ou “Pouco satisfeitos”.

3.4.4 Desempenho global do IHRU, I. P.

Os *stakeholders* apresentam níveis bastante satisfatórios relativamente ao desempenho global do Instituto (71%). Neste item registaram-se 47% de *stakeholders* “Satisfeitos” e 24% de “Muito satisfeitos”.

Gráfico 7 - Desempenho global do IHRU, I. P.



3.5 Análise e avaliação do Sistema de Controlo Interno

Com vista a caracterizar o sistema de controlo interno do IHRU, I. P. 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 e da fiabilidade dos sistemas de informação.

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
1 - Ambiente de controlo				
1.1. Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo interno?		X		Encontram-se definidos circuitos e processos que permitem a verificação efetiva da legalidade, regularidade e boa gestão, não estando ainda implementado um sistema de controlo interno. Contudo, em outubro de 2015 foi criado o GT-SCI, cujo objetivo é permitir criar um sistema de controlo interno de processos do IHRU, I. P..
1.2. É efetuada internamente uma verificação efetiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?		X		Não obstante a resposta dada ao ponto 1.1, o IHRU, I. P., não dispõe ainda de um SCI de processos. Todavia, quer no domínio dos diferentes instrumentos de gestão (nestes se incluindo o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas), quer no que respeita às tarefas preconizadas pelas diversas UO's, o Instituto procura assegurar o cumprimento da legalidade, regularidade e boa gestão dos processos, encontrando-se implementado um sistema de clara segregação de funções na generalidade dos serviços prestados por este organismo.
1.3. Os elementos da equipa de controlo e auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da função?			X	Tal como referido em respostas anteriores não está implementado um SCI do IHRU, I. P., encontrando-se atualmente em fase de formação profissional a equipa a afetar ao desenvolvimento do SCI de processos.
1.4. Estão claramente definidos valores éticos e de integridade que regem o serviço	X			O IHRU, I. P. dispõe de um Código de Ética. Disponibilizado no Portal da Habitação: http://www.portaldahabitacao.pt
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 onde são discutidas orientações e estratégias para o bom desempenho do serviço.
1.7. O serviço foi objeto de ações de auditoria e controlo externo.	X			Em 2015 foi conhecido o Relatório Final da ação inspetiva levada a cabo em 2014 pela IGF - PROC. IGF 2013/134/H1/1398- AVALIAÇÃO DO PROGRAMA PORTA 65-JOVEM.
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, na sua atual redação, e na Portaria n.º 208/2015, de 15 de julho

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			Uma vez que o ciclo avaliativo é de 2 anos, o processo do SIADAP não foi aplicado em 2015, ou seja, não houve trabalhadores avaliados nesse exercício, devendo este ciclo ser concluído no início de 2017.
2.3. Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma ação de formação?	X			Durante o ano de 2015 cerca de 54 % dos colaboradores do IHRU, I. P. frequentaram pelo menos uma ação 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, I. P., designadamente o Programa Porta 65 Jovem e o Reabilitar para Arrendar. No âmbito do GT- SCI criado em outubro de 2015, está um curso processo de melhoramento dos manuais existentes no IHRU, I. P., que permitirá no futuro implementar um SCI de processos mais eficaz no Instituto.
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 para cada ano económico, pondera as necessidades objetivas do organismo para cada área funcional e classificador económico. Este exercício (agregação de dados) permite identificar previsionally 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			Os colaboradores têm conhecimento das suas tarefas e funções na organização.
3.6. Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?	X			Existe descrição de fluxos dos processos em determinadas áreas funcionais do IHRU, I. P., pretendendo-se que esta prática venha a ser alargada a toda a organização.

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			De acordo com a Recomendação n.º 1/2009, de 22 de junho, no IHRU, I. P. existe o PGRIC desde 2010, tendo sido revisto no ano de 2014.
3.9. O plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas é executado e monitorizado?	X			O Relatório de monitorização do PPRIC está a ser concluído.
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, I. P. 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 <i>backups</i> dos servidores diariamente. Toda a rede da instituição está protegida por <i>software</i> específico.
4.7. A segurança na troca de informações e <i>software</i> está garantida?	X			

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

3.6 Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho

O IHRU, I. P., tem procurado assegurar práticas que promovam a qualidade dos serviços prestados pelas diferentes áreas de atuação, perspetivando o desenvolvimento de uma política de melhoria contínua.

Assim, para o reforço positivo do desempenho do IHRU, I. P., identificam-se as seguintes medidas:

- Dar continuidade ao projeto iniciado em finais de 2015 com a criação do grupo de trabalho do sistema de controlo interno (GT-SCI - Deliberação PCD nº 11/2015, de 30 de outubro), propondo-se desenvolver um conjunto de manuais de procedimentos, até 85% do total de manuais identificados pelas diversas unidades orgânicas, adaptando e valorizando alguns manuais existentes numa lógica de harmonização e de incremento de qualidade, responsabilidade e de melhoria contínua;
- Elaborar até novembro/2016 uma proposta metodológica, destinada a implementar um sistema de controlo interno que contribuirá, no futuro, para aumentar a eficiência e eficácia dos serviços e, simultaneamente, para assegurar a conformidade dos processos e otimizar a gestão do risco;
- Implementar até setembro/2016 um conjunto de painéis de indicadores que permitam apoiar e monitorizar a performance do Instituto e, simultaneamente, auxiliar nos processos de tomada decisão;
- Redesenhar 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;
- Otimização da Plataforma Informática de Gestão do Património, mediante a implementação de novos módulos para a área das obras, do contencioso e da gestão de condomínios;
- Audição de um maior número de *stakeholders* externos no âmbito da avaliação da satisfação dos utilizadores e da qualidade do serviço
- Monitorizar o grau de envolvimento dos colaboradores, avaliando o nível de satisfação;
- Implementar melhorias no processo de controlo orçamental e financeiro;
- Otimizar processos e procedimentos numa perspetiva de simplificação administrativa e racionalização económica

3.7 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*.

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

O questionário teve como objetivo de aferir o grau de satisfação dos colaboradores do IHRU, I. P., e inclui quatro grupos de questões:

- A satisfação com organização;
- A coordenação topo e intermédia do IHRU, I. P.;
- As condições trabalho;
- O percurso profissional (carreira).

A aplicação deste questionário, enviado eletronicamente a todos os colaboradores com a informação de que os dados recolhidos são anónimos e confidenciais, decorreu entre os dias 4 e 18 de março de 2016, tendo sido enviados 210 inquéritos e recolhidas 67 respostas, o que perfaz uma taxa de participação de 32%.

3.8.1 Satisfação com a Organização

O item no qual os colaboradores do IHRU, I. P. estão mais satisfeitos com o desempenho do instituto é o papel da organização na sociedade, sendo que este aspeto foi valorizado por 60% dos inquiridos. O grau de satisfação dos colaboradores do IHRU, I. P. é igualmente positivo no que respeita à imagem (46%) e ao desempenho global da organização (45%). Relativamente à apreciação da aptidão para a liderança dos gestores, quer de topo quer intermédia, os colaboradores do IHRU, I. P. mostram-se tendencialmente satisfeitos.

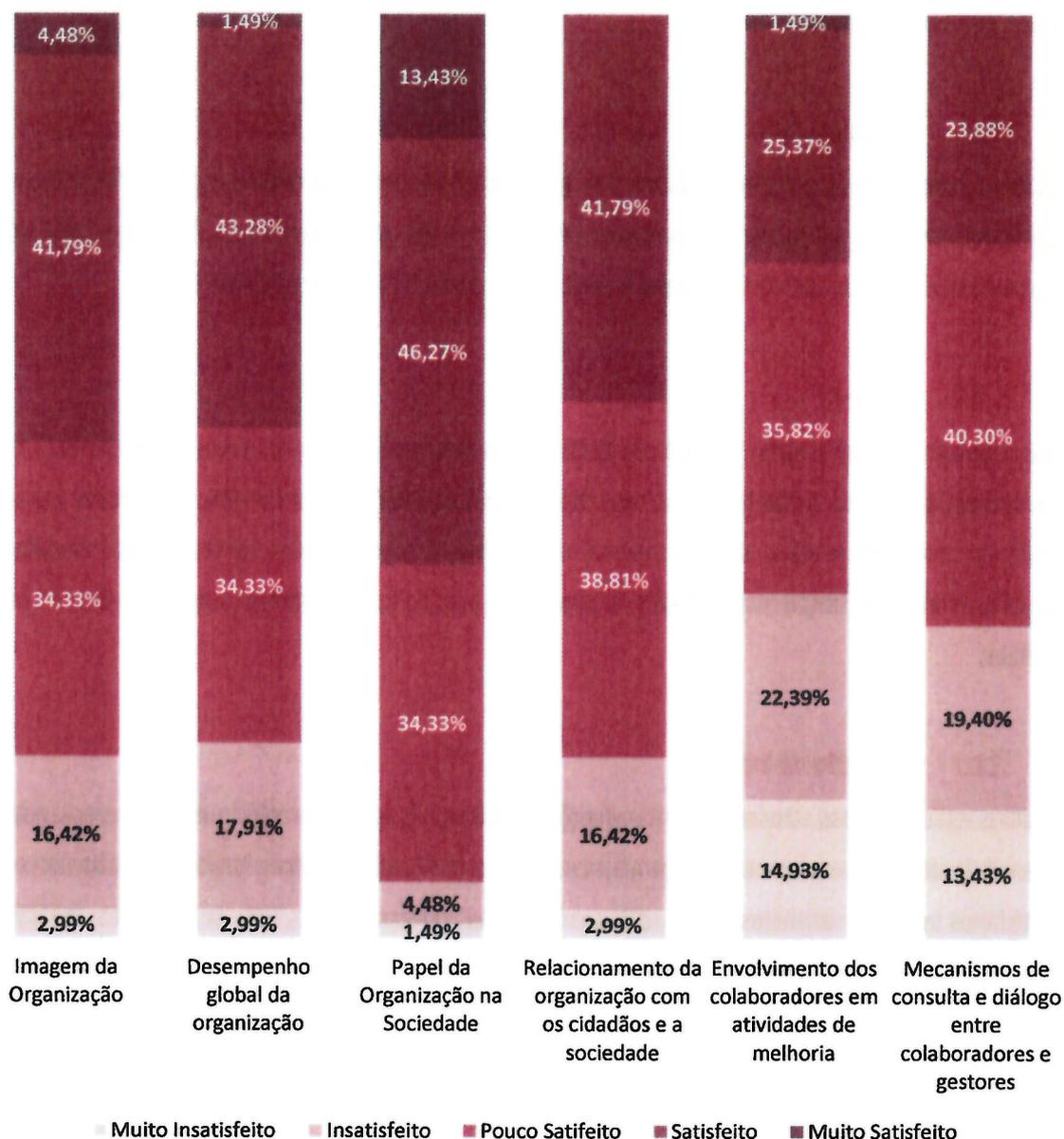
Quanto à facilidade e capacidade de comunicar com as chefias, a maioria dos colaboradores reporta uma melhor capacidade de comunicação dos gestores intermédios face aos gestores de topo. De notar que em cada uma das lideranças (de topo e intermédia) o valor de insatisfação (e/ou muita insatisfação) engloba menos de 18% das respostas.

Quanto aos sistemas de avaliação de desempenho, a tendência é para uma apreciação pouco positiva ou mesmo negativa, verificando-se valores de insatisfação significativos, quanto às recompensas dos esforços, tanto individuais como de grupo, bem como com à implementação do próprio sistema de avaliação. Tal facto parece estar relacionado com questões transversais à Administração Pública, nomeadamente, no que respeita as restrições orçamentais dos últimos anos, que não só deram origem às reduções remuneratórias, como condicionaram a progressão na carreira dos colaboradores em funções públicas.

Relativamente ao ambiente de trabalho a resposta é claramente positiva, com 77,61% a apresentar-se de algum modo satisfeito com o ambiente do IHRU, I. P., pese embora se registem 35,82% dos colaboradores insatisfeitos com a forma

como o Instituto lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais. Note-se que 49,26% reporta insatisfação quanto ao horário de trabalho, a insatisfação parece relacionar-se, por um lado, com a dificuldade de conciliação entre trabalho e vida familiar (46,27% %), e por outro, com a dificuldade de conciliação do trabalho com os assuntos de saúde (43,28%).

Gráfico 8 - Satisfação dos colaboradores



3.8.2 Gestão de Recursos Humanos

Em geral, os colaboradores do IHRU, I. P. não apresentam níveis elevados de satisfação com a gestão de Recursos Humanos do Instituto, nomeadamente com a política de gestão de RH existente, com as oportunidades criadas para desenvolver competências e com as ações de formação realizadas até ao momento. Contudo, e no conjunto dos colaboradores do IHRU, I. P., verifica-se haver níveis de satisfação na ordem dos 70%, relativamente ao conhecimento que detêm dos objetivos do Instituto.

3.8.3 Motivação

Os colaboradores consideram-se, em geral, bastante motivados para aprender novos métodos de trabalho, desenvolver trabalho em equipa, participar em ações de formação ou projetos de mudança na organização, bem como para sugerir melhorias. Os níveis de insatisfação registados nestes itens variam entre os 10,45% e os 13,43%.

3.8.4 Gestores

A análise das respostas ao questionário, no que à satisfação com os gestores diz respeito, é bastante positiva. A grande maioria dos colaboradores está satisfeito com as suas chefias quer intermédias quer de topo. No entanto, a maioria considera que as chefias intermédias não reconhecem nem premeiam os esforços individuais ou das equipas. Em comparação há uma maior satisfação com as chefias de topo que com as chefias intermédias, o que contrasta com outros dados recolhidos.

3.8.5 Condições de trabalho

Os colaboradores estão, em geral, satisfeitos com as condições do IHRU, I. P., sendo de referir que pese embora haja uma satisfação generalizada com os equipamentos informáticos e de telecomunicações disponibilizados, os colaboradores que se dizem satisfeitos ou muito satisfeitos com o *software* disponível correspondem a 33%. As condições de higiene e segurança também são tendencialmente satisfatórias.

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.

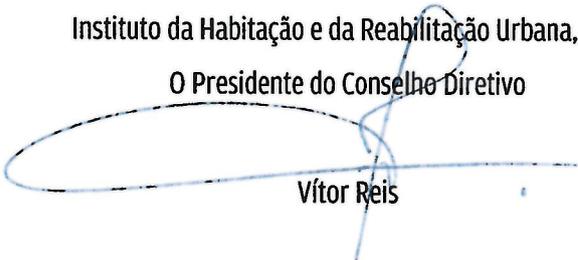
Conforme disposto no n.º 3 do artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, na sua atual redação, compete ao dirigente máximo do serviço propor, como resultado da autoavaliação, a menção respeitante à avaliação final do serviço.

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 122% e a classificação global qualitativa é de bom (por se ter conseguido atingir todos os objetivos e superado os dois 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

ANO: 2015
Ministério do Ambiente
Designação do Serviço/Organismo:
Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, I. P.
Missão:
O IHRU, I. P. tem por missão assegurar a concretização da política definida pelo Governo para as áreas da habitação e da reabilitação urbana, de forma articulada com a política de cidades e com outras políticas sociais e de salvaguarda e valorização patrimonial, assegurando a memória do edificado e sua evolução.
Objetivos Estratégicos (OE):

Meta Grau de concretização

- 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 reabilitação urbana
- OE4: Impulsionar o mercado de arrendamento
- OE5: Promover a dinamização da reabilitação urbana

Objetivos Operacionais (OOP)

EFICÁCIA PESO: 40%

OOP1: Reforçar e diversificar iniciativas que dinamizem a reabilitação urbana											Peso:	70%
Indicadores	Realizado 2013	Realizado 2014	Meta 2015	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Mês (monitorização)	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind 1	Data de operacionalização do novo programa de apoio financeiro à reabilitação de edifícios para arrendamento habitacional, no regime de renda condicionada (n.º de dias)	na	na	287	16	250	70%		189	166%	0	66%
Ind 2	Montante de investimento envolvido nas 3 fases de candidaturas ao programa - Reabilitar para Arrendar (Milhões de euros).	na	8,9	78	10	90	30%		91,7	129%	0	29%
Taxa de Realização do OOP1:											100%	
OOP2: Apresentar a Estratégia Nacional para a Habitação											Peso:	30%
Indicadores	Realizado 2013	Realizado 2014	Meta 2015	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Mês (monitorização)	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind 3	Data da implementação da ENPH (n.º de dias)	na	na	287	16	250	100%		251	124%	0	24%
Taxa de Realização do OOP2:											138%	

EFICIÊNCIA PESO: 30%

OOP3: Prosseguir com a diversificação de soluções para a recuperação e rentabilização do crédito do IHRU											Peso:	50%
Indicadores	Realizado 2013	Realizado 2014	Meta 2015	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Mês (monitorização)	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind 4	% de fogos do IHRU colocados no MSA arrendados	85%	83%	50%	10%	100%	50%	68%	109%	0	9%	
Ind 5	Valor médio de renda mensal de fogos colocados no MSA (euros)	275	307	260	20	350	50%	281,81 €	100%	0	6%	
Taxa de Realização do OOP3:											187%	
OOP4: Promover a gestão sustentável e a reabilitação do património do IHRU											Peso:	50%
Indicadores	Realizado 2013	Realizado 2014	Meta 2015	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Mês (monitorização)	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind 6	Atribuição de fogos devolutos (n.º de fogos)	na	na	150	50	300	50%		286	123%	0	23%
Ind 7	Fogos abrangidos por obras de reabilitação (n.º de fogos)	1596	na	500	100	800	50%		608	109%	0	9%
Taxa de Realização do OOP4:											115,8%	

QUALIDADE PESO: 30%

OOP5: Prestar apoio técnico e social no domínio da reforma do arrendamento											Peso:	100%
Indicadores	Realizado 2013	Realizado 2014	Meta 2015	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Mês (monitorização)	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio	
Ind 8	Data da Disponibilização on line de formulário para pedido de atribuição de habitação (n.º de dias)	na	na	150	30	90	50%		180	100%	0	0%
Ind 9	Data de implementação de questionário de grau de satisfação dos utilizadores dos serviços de atendimento do IHRU no domínio da RAU	na	na	150	30	90	50%		130	100%	0	0%
Taxa de Realização do OOP5:											100%	

RELACIONAMENTO entre OBJETIVOS ESTRATÉGICOS e OBJETIVOS OPERACIONAIS

	OB1	OB2	OB3	OB4	OB5
OE1: Aumentar a eficiência da gestão dos ativos de investimento		X			
OE2: Aumentar a eficiência da gestão do património de habitação Social		X	X		
OE3: Tornar o IHRU numa entidade de referência através da especialização no mercado de arrendamento e reabilitação urbana				X	
OE4: Impulsionar o mercado de arrendamento	X	X			X
OE5: Promover a dinamização da reabilitação urbana		X			X
OBJETIVOS MAIS RELEVANTES	X	X			

OB 1, OB3 e OB 5

NOTAS EXPLICATIVAS
(caracterização dos objetivos/indicadores, por exemplo fórmulas de cálculo dos indicadores, etc.)

JUSTIFICAÇÃO DE DESVIOS
(objetivos/indicadores)

EFICÁCIA	40%	EFICIÊNCIA	30%	Qual	30%
58,29%		33,50%		30,00%	

AVALIAÇÃO FINAL DO SERVIÇO/ORGANISMO
Bom 122%

Satisfatório 122%

Insuficiente

RECURSOS HUMANOS

DESIGNAÇÃO	PONTUAÇÃO	Pontuação Planeada	Pontuação Realizada	DESVIO
Dirigentes - Direção Superior	20	60	60	0
Dirigentes - Direção Intermédia e Chefes de equipa	16	368	352	16
Técnico Superior - (Inclui Especialistas de Informática)	12	1428	1128	300
Coordenador Técnico - (Inclui Chefes de Secção)	9	0	0	0
Assistente Técnico - (Inclui Técnicos de Informática)	8	632	536	96
Assistente Operacional	5	45	35	10
Total		2.533	2.111	422

RECURSOS FINANCEIROS

DESIGNAÇÃO	PLANEADO (€)*	EEXECUTADO	DESVIO
Orçamento de Atividades (funcionamento)	113.875.357,00 €	60.114.477,51 €	53.760.879,49 €
Despesas c/Pessoal	7.590.668,00 €	6.824.351,28 €	766.316,72 €
Aquisições de Bens e Serviços	6.767.342,00 €	4.093.616,42 €	2.673.725,58 €
Outras despesas correntes (1)	5.890.281,00 €	2.416.548,00 €	3.473.733,00 €
Outros valores (Investimentos, ativos e passivos financeiros) (2)	93.627.066,00 €	46.779.962,00 €	46.847.104,00 €
Orçamento de Projetos	15.517.325,00 €	12.444.059,81 €	3.073.265,19 €
Outros valores (Investimentos, Transferências de capital, Ativos e Passivos Financeiros) (3)	12.569.303,00 €	9.880.118,00 €	2.689.185,00 €
TOTAL (OF+PIDDAC)	129.392.682,00 €	72.558.537,32 €	56.834.144,68 €

* Os Recursos Financeiros Planeados correspondem ao Orçamento Inicial Aprovado

Nota (1): Inclui valores do Orçamento de Atividades relativos a Juros e outros encargos (03), Transferências correntes (04), Subsídios (05) e Outras despesas correntes (06);

Nota (2): Inclui valores do Orçamento de Atividades relativos a Investimentos (07), Ativos (09) e Passivos Financeiros (10);

Nota (3): Inclui valores do Orçamento de Projetos relativos a Investimentos (07), Transferências de capital (08), Ativos (09) e Passivos Financeiros (10).

INDICADORES / FONTES DE VERIFICAÇÃO

- Ind 1: GESCOR - aplicação informática
- Ind 2: GESCOR - aplicação informática
- Ind 3: GESCOR - aplicação informática
- Ind 4: PLGP - aplicação informática
- Ind 5: PLGP - aplicação informática
- Ind 6: GESCOR - aplicação informática
- Ind 7: GESCOR - aplicação informática
- Ind 8: Portal da Habitação
- Ind 9: Portal da Habitação

