



Instituto da Habitação
e da Reabilitação Urbana

2016

Relatório de Autoavaliação
QUAR



SECRETÁRIO DE ESTADO
ADJUNTO E DO AMBIENTE



FINANÇAS

1. NOTA INTRODUTÓRIA	5
2. CARACTERIZAÇÃO DO IHRU, I. P.	8
2.1 Natureza, Missão e Atribuições	8
2.2 Estrutura Orgânica	11
3. AUTOAVALIAÇÃO	12
3.1 Objetivos Estratégicos e Operacionais	12
3.2 Apresentação dos Resultados Alcançados	16
3.3 Recursos Utilizados	24
3.4 Apreciação por parte dos utilizadores dos serviços prestados pelo IHRU, I. P.	27
3.5 Audição de dirigentes intermédios e demais trabalhadores e trabalhadoras	30
3.6 Análise e avaliação do Sistema de Controlo Interno	33
3.7 Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho	37
3.8 Comparação com o desempenho de serviços idênticos	38
3.9 Comparação entre Unidades Homogéneas	38
4. PROPOSTA FINAL DE AVALIAÇÃO	39

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 e trabalhadoras, 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 reconhece o SIADAP 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) é de 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 firmado no QUAR do 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 de 2016, aprovado pelo Sr. Secretário de Estado Adjunto e do Ambiente, a 16 de setembro de 2016.

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

Assim, o QUAR do IHRU, I. P. foi enviado à Secretaria Geral do Ministério do Ambiente a 7 de Março de 2015, tendo a sua versão final sido aprovada pela Tutela em 20 de outubro de 2016, após parecer favorável da Divisão de Avaliação, Auditoria e Qualificação da Secretaria Geral do Ministério do Ambiente.

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

A 30 de abril de 2016 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 SG do Ministério do Ambiente, que veio a merecer anuência da Tutela a 3 de outubro de 2016.

No segundo momento de monitorização, reportando os dados relativos ao primeiro semestre (30 de junho de 2016) o IHRU, I. P. entendeu monitorizar ambos os Instrumentos de Gestão Previsionais, Plano de Atividades e QUAR, com vista a analisar criticamente a sua execução. Dessa análise resultou a necessidade de proceder a uma nova revisão das metas e indicadores do Instituto para o ciclo de gestão de 2016. Assim, a proposta de alteração apresentada pelo IHRU, I. P. foi alvo de um parecer favorável da SG do Ministério do Ambiente e posteriormente aprovada pelo Secretário de Estado Adjunto e do Ambiente, a 20 de outubro de 2016.

A monitorização intercalar referente ao terceiro trimestre, reportando-se à data de 30 de setembro, da qual constava a proposta de reformulação do QUAR, foi enviada à SG do Ministério do Ambiente, através do ofício n.º 674132, de 15 de novembro de 2016, 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 inscritos no QUAR do Instituto.

Ao responsável por cada serviço, foi solicitada 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 2016.

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, de 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 atribuições do IHRU, I. P.:

- 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 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 da habitação, do arrendamento e da reabilitação urbana e assegurar o acesso do público a essa informação;
- Elaborar, apoiar, acompanhar ou divulgar estudos estatísticos, técnicos e de investigação destinados a manter atualizado o conhecimento e a propor medidas nos domínios da habitação, do arrendamento, da reabilitação urbana e da gestão do património habitacional;
- Gerir programas específicos que lhe sejam cometidos, nomeadamente nos domínios do apoio à habitação, ao arrendamento urbano, à gestão habitacional e à reabilitação urbana;
- Coordenar e preparar as medidas de política financeira do setor e contribuir para o financiamento de programas habitacionais de interesse social, bem como de programas de apoio à reabilitação urbana, através da concessão de participações, empréstimos e bonificação de juros;
- Atribuir subsídios e outras formas de apoio e incentivo ao arrendamento urbano;
- Conceder participações e empréstimos, com ou sem bonificação de juros, destinados ao financiamento de programas e 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;
- Contrair empréstimos, internos ou externos, em moeda nacional ou estrangeira, emitir obrigações e realizar outras operações, no domínio dos mercados monetário e financeiro, diretamente relacionadas com a sua atividade;
- Celebrar acordos de colaboração e contratos - programa nos domínios da habitação e da reabilitação urbanas;
- Participar em sociedades, fundos de investimento imobiliário, consórcios, parcerias públicas e público-privadas e outras formas de associação que prossigam fins na sua área de atribuições, designadamente relativos à habitação, à reabilitação urbana, ao arrendamento e à gestão de património habitacional público;
- Acompanhar a execução dos projetos habitacionais e de reabilitação urbana por ele financiados ou subsidiados e proceder à certificação legal de projetos de habitações de interesse social, designadamente promovidas em regime de custos controlados;
- 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;
- 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 autossustentabilidade;

- Ceder a propriedade ou direitos reais menores sobre os prédios e frações autónomas que integram o seu património imobiliário e atribuí-los em arrendamento ou por outra forma legalmente aplicável;
- Adquirir ou arrendar imóveis para alojamento de pessoas em situação de carência habitacional ou para instalação de equipamentos de utilização coletiva em bairros sociais;
- Gerir o parque habitacional de outras entidades, em representação das mesmas, mediante contrapartida;
- Conceder apoio técnico a autarquias locais e a outras instituições nos domínios da gestão e conservação do parque habitacional e da reabilitação e requalificação urbana, incentivando a reabilitação dos centros urbanos numa perspetiva da sua revitalização social e económica;
- Assegurar o funcionamento do Observatório da Habitação e da Reabilitação Urbana (OHRU).

3. AUTOAVALIAÇÃO

3.1 Objetivos Estratégicos e Operacionais

O IHRU, I. P., para o ciclo de gestão de 2016 definiu cinco objetivos estratégicos, a partir dos quais foram identificados sete 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., foram identificados, para o ciclo de gestão de 2016 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 justiça social, redução ou eliminação do número de fogos ocupados ilicitamente, redução da taxa de incumprimento e reabilitação do edificado. Trata-se de um processo de reafirmação do Instituto.

- **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/as colaboradores/as 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/a arrendatário/a, 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 2016 contemplou sete objetivos operacionais: um de eficácia, três de eficiência e três de qualidade.

3.1.2.1 Objetivo Operacional de Eficácia

OP1: Reforçar o investimento 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, se constitui numa importante oportunidade para reanimar, quer as áreas urbanas degradadas, quer os centros históricos das cidades. As iniciativas a promover visam, igualmente, impulsionar as melhorias de eficiência energética nos edifícios existentes.

3.1.2.2 Objetivos Operacionais de Eficiência

OP2: Diversificar a oferta de habitações de qualidade a preços acessíveis para o mercado de arrendamento

Pretende-se com este objetivo disponibilizar um maior número de habitações acessíveis para o mercado de arrendamento bem como, pretende-se alargar a oferta de “habitação acessível” para arrendamento com valores de rendas moderados e de acordo com as necessidades habitacionais da população.

OP3: Prosseguir com a recuperação da carteira de crédito do IHRU

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..

OP4: Promover a gestão sustentável e a reabilitação do património habitacional do IHRU

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 e às arrendatárias.

3.1.2.3 Objetivos Operacionais de Qualidade

OP5: Prestar apoio técnico e social no domínio da reforma do arrendamento urbano

O IHRU, I. P., pretende dar continuidade à prestação do 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.

OP6: Otimizar os processos Internos para garantir uma maior qualidade na prestação dos serviços

O IHRU, I. P., pretende otimizar os processos Internos para garantir uma maior qualidade na prestação dos serviços e desenvolver um Sistema de Controlo Interno adequado, i.e., consubstanciado num plano da organização com todos os métodos e procedimentos adotados, tendo em vista otimizar a performance e a gestão do risco.

OP7: Promover a formação adequada e a valorização dos recursos humanos

O IHRU, I. P., pretende investir na formação adequada e na valorização profissional dos seus recursos humanos, com vista a elevar o desempenho organizacional, por via quer do reforço das competências técnicas em áreas estruturantes, quer do aumento dos níveis de motivação e satisfação dos trabalhadores e das trabalhadoras.

No ciclo de gestão 2016 foram identificados 4 Objetivos Operacionais Relevantes: OP1, OP3, OP4 e o OP7.

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 uma entidade de referência através da especialização no mercado de arrendamento e reabilitação urbana	Impulsionar o mercado de arrendamento	Promover a dinamização da reabilitação urbana
OBJETIVOS OPERACIONAIS	Prosseguir com a recuperação da carteira de crédito do IHRU	X			X	
	Promover a gestão sustentável e a reabilitação do património habitacional do IHRU		X			X
	Reforçar o investimento e diversificar iniciativas que promovam a reabilitação urbana			X		X
	Prestar apoio técnico e social no domínio da Reforma do Arrendamento Urbano			X	X	
	Diversificar a oferta de habitações de qualidade a preços acessíveis para o mercado de arrendamento	X		X	X	X
	Otimizar os processos internos para garantir uma maior qualidade na prestação dos serviços.	X	X	X		
	Promover a formação adequada e a valorização dos recursos humanos	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 exercício de 2016.

A tabela seguinte apresenta os resultados apurados do QUAR desde 1 de janeiro até 31 de dezembro de 2016.

Objetivos Operacionais						
EFICÁCIA						Peso: 25%
OOP1: Reforçar o investimento e diversificar iniciativas que promovam a reabilitação urbana						Peso:100%
Indicadores	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização
Ind 1: Montante de Propostas de Utilização de Fundos Programa RpA - HA (em M€)	2,2	1	5	30%	2,8	100%
Ind 2: Montante contratado no Programa RpA -HA (em M€)	4,3	1	15	35%	4,2	100%
Ind. 3: Número de fogos contratados no Programa RpA - HA	67	20	350	35%	52	100%
Objetivos Operacionais						
EFICIÊNCIA						Peso: 50%
OOP2: Diversificar a oferta de habitações de qualidade a preços acessíveis para o mercado de arrendamento						Peso:30%
Indicadores	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização
Ind. 4 - Número de respostas habitacionais disponibilizadas no MSA (no ano)	265	40	600	50%	313	104%
Ind. 5 - Número de Contratos celebrados no MSA (no ano)	140	40	500	50%	140	100%
OOP3: Prosseguir com a recuperação da carteira de crédito do IHRU						Peso: 35%
Indicadores	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização
Ind. 6 - Valor de crédito recuperado em processos de insolvência/dação em milhões de euros	4	1	10	50%	4,8	100%
Ind. 7 - Montante de crédito vencido renegociado do Programa SOLARH (milhares de euros)	75	3,5	750	50%	84,163	100%
OOP4: Promover a gestão sustentável e a reabilitação do património habitacional do IHRU, I. P.						Peso: 35%
Indicadores	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização
Ind. 8 - Número de fogos atribuídos, em regime de arrendamento social	200	50	350	25%	208	100%
Ind. 9 - Número de fogos objeto de grande reabilitação (com obra concluída no ano)	190	50	300	25%	160	100%
Ind. 10 - Número de Acordos de regularização de dívida	250	30	350	25%	486	159%
Ind. 11 - Número de fogos com obras de conservação do património concluídas	400	50	600	25%	912	164%

Objetivos Operacionais						
QUALIDADE						Peso: 25%
OOP5: Prestar apoio técnico e social no domínio da reforma do arrendamento urbano						Peso: 20%
Indicadores	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização
Ind. 12- Número de atendimentos presenciais no âmbito do NRAU	3.000	1.000	5.000	50%	3.096	100%
Ind. 13- Número de agregados beneficiários de subsídio, no âmbito do NRAU	150	30	300	50%	148	100%
OOP6: Otimizar os processos internos para garantir uma maior qualidade na prestação dos serviços						Peso: 20%
Indicadores	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização
Ind. 14- Mapeamento da estrutura de processos internos (em n.º de dias)	273	15	243 [31/ago]	25%	217 [5/ago]	147%
Ind. 15 - Percentagem de Manuais de Procedimentos com Prioridade Máxima, integrados na estrutura, aprovados	50%	15%	100%	25%	57%	100%
Ind. 16 - Implementação de um sistema de informações para disponibilização de indicadores, na organização (em n.º de dias)	273	30	211 [30/julho]	50%	201 [15/jul]	129%
OOP7: Promover a formação adequada e a valorização dos recursos humanos						Peso: 60%
Indicadores	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização
Ind. 17 - Taxa de participação dos/as colaboradores/as em ações de formação	60%	15%	100%	100%	60,2%	100%

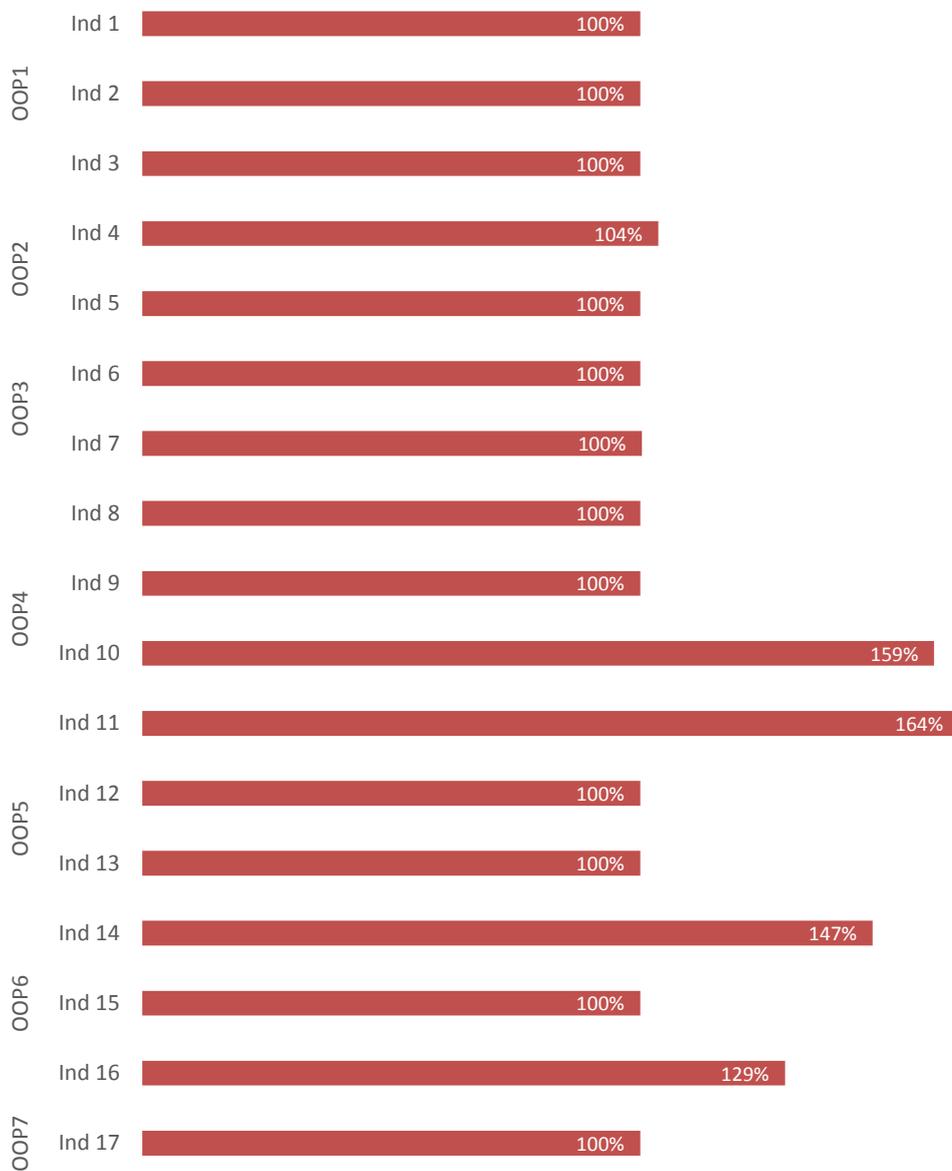
Observação: As unidades de medida das metas dos Indicadores 14 e 16 são em dias corridos.

Os dados recolhidos indicam que o desempenho do IHRU, I. P., foi positivo, tendo atingido uma taxa de execução global de **106,99%**.

3.2.1 Execução anual dos indicadores

De acordo com os dados apurados para o conjunto dos 17 indicadores que integraram o QUAR do IHRU, I. P., é possível constatar que a execução foi satisfatória. O gráfico seguinte representa a execução anual dos indicadores inscritos no QUAR, organizados pelos Objetivos Operacionais para os quais concorrem.

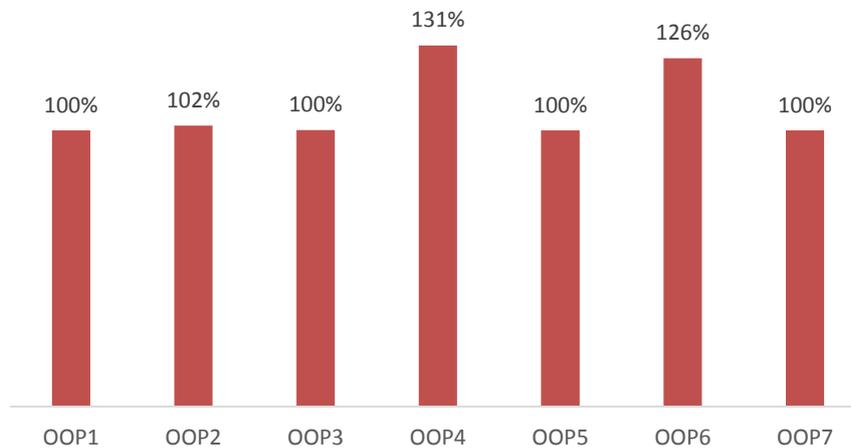
GRÁFICO 1 : TAXA DE REALIZAÇÃO DOS INDICADORES



3.2.2 Execução anual dos objetivos operacionais

No âmbito dos objetivos operacionais cumpre reportar que os 7 objetivos que integraram o QUAR do IHRU, I. P., foram plenamente atingidos, com taxas de execução entre os 100% e os 131%.

GRÁFICO 2: GRAU DE EXECUÇÃO DOS OBJETIVOS OPERACIONAIS



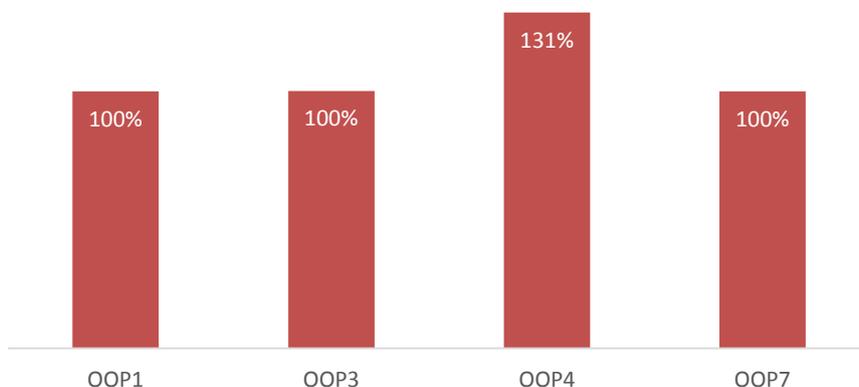
3.2.3 Apreciação quantitativa e qualitativa dos resultados alcançados

Em 31 de dezembro de 2016, registámos um desempenho global muito positivo que traduz o esforço desenvolvido pelos serviços para corresponder às metas fixadas e, conseqüentemente para alcançar os objetivos a que o IHRU, I. P., se propôs.

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

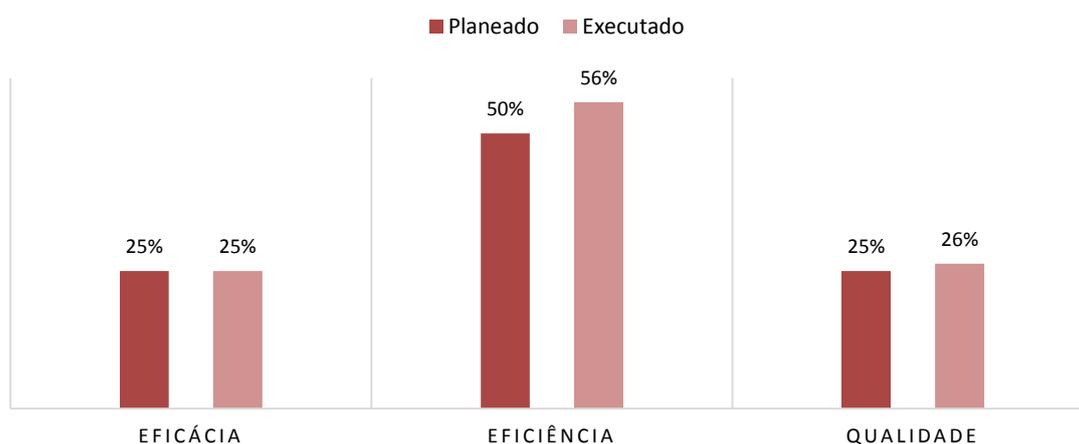
No que respeita ao alcance dos objetivos operacionais definidos como **relevantes** [OP1; OP3; OP4 e OP7], importa destacar que todos registaram taxas de execução iguais ou superiores a 100%, conforme se pode constatar pelo gráfico seguinte.

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 cerca de **107%**. O gráfico seguinte representa a taxa de realização por parâmetro, tendo em conta as respetivas ponderações.

GRÁFICO 4: DESEMPENHO GLOBAL PLANEADO E EXECUTADO POR PARÂMETRO DE AVALIAÇÃO



Do gráfico acima representado podemos, ainda, concluir que o parâmetro com o resultado ponderado mais expressivo foi a eficiência, o qual representou uma execução superior ao planeado em 6%.

3.2.4 Desvios e fundamentos

Na tabela seguinte são evidenciados os desvios registados para cada um dos indicadores que integraram o QUAR do Instituto para 2016, bem como a justificação da sua ocorrência.

Indicador	Desvio	Fundamentação
Ind 1 - Montante de Propostas de Utilização de Fundos Programa RpA - HA (em M€)	→0%	Considerando que as Propostas de Utilização de Fundos são aprovadas consoante o andamento das obras, estes processos estão sempre dependentes da morosidade das empreitadas, o que exigiu a revisão da meta associada a este indicador em sede de monitorização ao longo do ano.
Ind 2 - Montante contratado no Programa RpA -HA (em M€)	→0%	O montante contratado no âmbito de Programa Reabilitar para Arrendar - Habitação Acessível está de acordo com o previsto em sede de revisão do QUAR. A necessidade de revisão fundamenta-se no atraso das candidaturas, que por motivos externos ao Instituto adiaram a contratação dos montantes inicialmente previstos. A superação deste indicador foi inviabilizada pelo elevado número de candidatos que não reuniram as condições essenciais à celebração de contratos; tendo-se verificado, nomeadamente, muitas situações de registos prediais desatualizados.
Ind. 3 - Número de fogos contratados no Programa RpA - HA	→0%	A inexistência de desvio só foi possível devido à revisão, em baixa, da meta associada a este indicador em sede de monitorização dos instrumentos de gestão. Como já foi anteriormente referido, dificuldades externas ao IHRU, I. P. têm vindo a atrasar os processos de contratualização no âmbito do Programa Reabilitar para Arrendar - Habitação Acessível, quer em termos de montantes, quer em número de fogos.
Ind. 4 - Número de respostas habitacionais disponibilizadas no MSA (no ano)	↑4%	O número de respostas habitacionais disponibilizadas foram alcançadas de acordo com o previsto; pese embora se tenham sucedido atrasos significativos na alocação destes fogos, já que, por motivos externos ao Instituto e decorrentes de processos negociais, administrativos e legais complexos, o processo da receção de património relativo ao empreendimento da Horta dos Telhais não foi concluído nos prazos inicialmente previstos. Paralelamente, outros empreendimentos recebidos sofreram atrasos nas empreitadas de conclusão, o que condicionou o número de fogos a alocar ao Mercado Social de Arrendamento. Ainda assim, os resultados alcançados neste indicador são bastante satisfatórios.

Ind. 5 - Número de Contratos celebrados no MSA (no ano)	→0%	Esta meta foi igualmente ajustada em sede de monitorização, uma vez que uma parte substancial dos fogos recebidos em dação só puderam ser afetos ao MSA em dezembro, impedindo a celebração de contratos em 2016. Considerando estes constrangimentos, os resultados alcançados são considerados muito positivos.
Ind. 6 - Valor de crédito recuperado em processos de insolvência/dação em milhões de euros	→0%	A transferência do empreendimento da Horta dos Telhais, em Évora, para o património do IHRU, I. P. por dação em cumprimento, permitiu ao Instituto recuperar ativos no valor de 4.77 Milhões de euros.
Ind. 7 - Montante de crédito vencido renegociado do Programa SOLARH	→0%	A aprovação, em setembro de 2016, de um conjunto de procedimentos a aplicar ao Programa SOLARH, permitiu potenciar a regularização de crédito, através da renegociação da dívida.
Ind. 8 - Número de fogos atribuídos, em regime de arrendamento social	→0%	O esforço do IHRU, I. P. durante o ano de 2016, possibilitou que fossem disponibilizadas habitações sociais a 208 famílias, garantindo o acesso a uma habitação condigna de famílias vulneráveis e/ou carenciadas.
Ind. 9 - Número de fogos objeto de grande reabilitação (com obra concluída no ano)	→0%	Durante o ano de 2016 foi possível proceder à reabilitação do Bairro de Paranhos, no Porto. Este bairro, composto por 4 edifícios, foi alvo de obras de reabilitação cujo investimento ultrapassou um milhão de euros e permitiu melhorar as condições de alojamento de mais de 160 famílias.
Ind. 10 - Número de Acordos de regularização de dívida	↑59%	Durante o ano de 2016, foi possível celebrar um elevado número de acordos para a regularização de dívidas, resultante do esforço desenvolvido continuamente pelo IHRU, I. P. para garantir a justiça social entre os/as arrendatários/as e a sustentabilidade do seu património.
Ind. 11 - Número de fogos com obras de conservação do património concluídas	↑64%	Ao longo do ano registou-se um número de pedido de obras de conservação superior ao expectável, às quais o IHRU, I. P. procurou dar resposta, por forma a salvaguardar as condições de habitabilidade dos fogos.
Ind. 12- Número de atendimentos presenciais no âmbito da Reforma do Arrendamento Urbano	→0%	A maioria dos pedidos de esclarecimento prenderam-se com a prova anual de rendimentos, com os prazos de contratos de arrendamentos não habitacionais e com as alterações ao subsídio de renda. Foram ainda registados pedidos na sequência das notícias da comunicação social acerca da eventual prorrogação por mais 5 anos do período transitório da Lei n.º 31/2012, de 14 de agosto, não só pelos/as arrendatários/as que invocaram carência económica mas também por aqueles cujo prazo de faseamento se encontra em fase de conclusão.

<p>Ind. 13- Número de agregados beneficiários de subsídio, no âmbito do NRAU</p>	<p>→0%</p>	<p>A fiscalização dos processos aos quais havia sido atribuído subsídio resultou no cancelamento de 8 subsídios, o que justifica a diminuição do número de beneficiários. Por outro lado, só foi possível analisar os novos pedidos de subsídio na plataforma eletrónica, no início de 2017, em virtude da Autoridade Tributária só nessa dada ter disponibilizado o <i>Webservice</i> do RABC relativo a 2015.</p>
<p>Ind. 14- Mapeamento da estrutura de processos internos (em número de dias)</p>	<p>↑47%</p>	<p>Face à importância do projeto para a organização entendeu-se necessário antecipar o prazo de conclusão do mapeamento da estrutura dos processos internos com vista a garantir o cumprimento da meta referente ao Indicador nº15.</p>
<p>Ind. 15 - Percentagem de Manuais de Procedimentos com Prioridade Máxima, integrados na estrutura, aprovados</p>	<p>→0%</p>	<p>Foram elaborados 21 Manuais de Procedimentos, 17 Manuais de grau de prioridade 1 e 4 Manuais de grau de prioridade 2. Dos 30 Manuais de Procedimentos classificados com grau 1, 17 foram concluídos em 2016.</p>
<p>Ind. 16 - Implementação de um sistema de informações para disponibilização de indicadores, na organização (em número de dias)</p>	<p>↑29%</p>	<p>A implementação deste sistema ficou totalmente concluída (20 de julho) em momento anterior à data prevista (30 de setembro), verificando-se por isso um desvio positivo.</p>
<p>Ind. 17 - Taxa de participação dos/as colaboradores/as em ações de formação</p>	<p>→0%</p>	<p>Durante o ano de 2016 foi possível garantir a participação de mais de 60% dos/as colaboradores/as do IHRU, I. P. em ações de formação, o que permitiu qualificar e motivar os recursos humanos do Instituto.</p>

3.3 Recursos Utilizados

3.3.1 Análise do Grau de Utilização dos Recursos Humanos

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

No ano de 2016 estimou-se a necessidade do IHRU, I. P., dispor de um total de 215 efetivos, a que correspondem 2342¹ pontos. A execução dos recursos humanos em 31 de dezembro de 2016 foi de 195 efetivos ao serviço, a que corresponderam 2118² pontos. Verifica-se, deste modo, um desvio negativo de 224³ pontos, relativos à redução de 20 efetivos.

De seguida, representam-se os Recursos Humanos Planeados e Executados no ciclo de gestão de 2016.

Designação	Planeados	Executados	Desvio
Dirigentes - Direção Superior	60	60	0
Dirigentes - Direção intermédia e chefes de equipa	352	352	0
Técnico Superior - (inclui especialistas de informática)	1296	1104	192
Coordenador Técnico	18	18	0
Assistente Técnico (inclui técnicos de informática)	576	544	32
Assistente operacional	40	40	0
Total	2342	2118	224

Da análise comparativa entre os recursos humanos planeados, aquando da elaboração do QUAR, e os existentes em 31 de dezembro de 2016, conclui-se que houve um decréscimo de 224 pontos, ou seja, um desvio de 20 trabalhadores/as, distribuídos pelas carreiras de técnico superior (16) e de assistente técnico (4), em resultado, essencialmente, da manifesta dificuldade de recrutamento de técnicos superiores e de assistentes técnicos para as áreas de maior criticidade, em resultado do perfil adequado ao posto de trabalho a ocupar (engenharia eletrotécnica, fiscalização e serviços de atendimento ao público), sem prejuízo do trabalho desenvolvido pelo Departamento de Recursos Humanos do Instituto. Acresce ainda notar que em 2016, o controlo das despesas de pessoal para efeitos da aplicação da norma transitória constante do artigo 3.º da Lei n.º 18/2016, de 20 de junho, que estabelece as 35 horas como período normal de trabalho

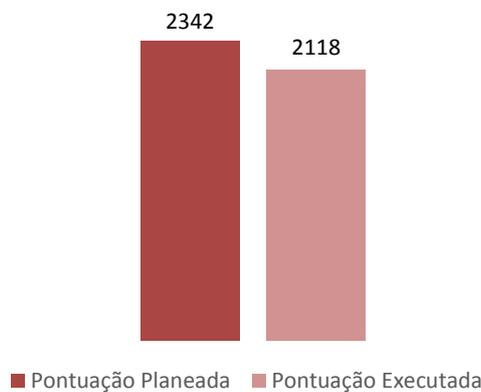
¹ Recursos Humanos planeados = n.º de pontos por categoria x n.º de colaboradores/as na categoria planeados

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

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

dos trabalhadores e das trabalhadoras em funções públicas, determina que as despesas com pessoal não podem exceder os montantes relativos à execução de 2015, acrescidos das alterações remuneratórias decorrentes das reversões trimestrais, a operar durante o ano de 2016 (artigo 2.º da Lei n.º 159-A/2015, de 30 de dezembro). Acresce ainda que, o controlo das despesas de pessoal para efeitos de acomodação das reversões trimestrais tendentes à extinção da redução remuneratória na Administração Pública (Lei n.º 159-A/2015, de 30 de dezembro), não haviam sido previstas no respetivo orçamento.

GRÁFICO 5 - RECURSOS HUMANOS PLANEADOS E EXECUTADOS



3.3.2 Análise do Grau de Execução dos Recursos Financeiros

Na análise do grau de execução dos recursos financeiros do IHRU, I. P., em 2016 deve ser destacado que o desvio global resulta, essencialmente, da baixa execução verificada no agrupamento “Ativos Financeiros”.

A tabela abaixo apresenta os resultados planeados, a execução final e os desvios obtidos em 2016, para cada uma das rubricas apresentadas.

	PLANEADO	EXECUTADO	DESVIO
Orçamento de Funcionamento (OF)	16.999.206 €	15.651.921 €	1,347,285 €
Despesas c/Pessoal	7.361.447 €	6.965.515 €	395,932 €
Aquisições de Bens e Serviços	3.792.226 €	3.236.137 €	556,089 €
Outras despesas correntes	5.845.533 €	5.450.269 €	395,264 €
Orçamento de Investimento (OI)	21.245.949 €	14.472.555 €	6,773,394 €
Outros Valores (OV)	71.562.394 €	12.076.944 €	59,485,450 €
Total (OF+OI+OV)	109.807.549 €	42.201.420 €	67,606,129 €

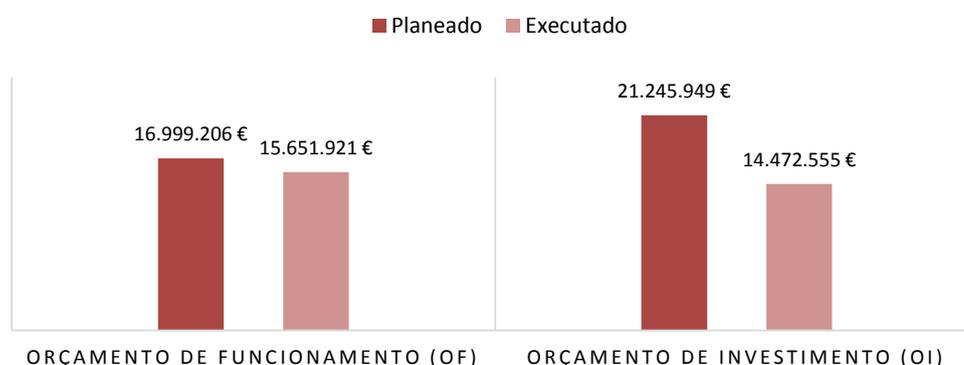
Assim, verifica-se um grau inferior de execução da dotação orçamentada, decorrente do atraso no arranque das linhas de crédito associadas aos programas Reabilitar para Arrendar, nomeadamente, o Reabilitar para Arrendar destinado a Municípios. Apesar de estarem aprovadas diversas operações de crédito,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

O Orçamento de Funcionamento apresenta um grau de execução em linha com os valores planeados, com o agregador proposto a registar uma realização de cerca de 92% das metas orçamentais. Também ao nível das 3 rubricas consideradas não existe grande dispersão dos valores de execução face aos previstos.

Quanto ao Orçamento de Investimento, o valor da execução observada no conjunto dos projetos inscritos no orçamento do IHRU, I. P. para o ano transato, ficou aquém das metas propostas, o que resultou essencialmente da menor realização dos investimentos previstos em obras de reabilitação do parque habitacional do IHRU, I. P., atendendo a que o orçamento previa o recurso a dotações com origem num empréstimo externo (BEI), cuja utilização não foi autorizada pela Tutela financeira.

Quanto aos montantes inscritos em “Outros Valores”, cumpre informar que esta rubrica inclui as dotações relativas à atividade de crédito do IHRU, I. P., nomeadamente as inscritas em ativos financeiros, o que justifica o seu valor anormalmente elevado. A baixa execução verificada neste agrupamento resulta da realização aquém do previsto dos objetivos propostos nas linhas de crédito do Programa Reabilitar para Arrendar (RpA).

GRÁFICO 6 - 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 393 organismos com a informação de que os dados recolhidos, após tratamento estatístico, integrariam o Relatório de Autoavaliação de 2016. O questionário esteve disponível entre os dias 12 de janeiro e 10 de fevereiro de 2017, tendo sido possível recolher 51 respostas, o que correspondeu a uma taxa de participação na ordem dos 13%.

As questões formuladas foram diferenciadas em função do propósito da interação 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 84% dos *stakeholders* que responderam ao inquérito. Das ordens profissionais e Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR) contactadas, apenas uma CCDR e uma ordem profissional estiveram disponíveis para responder. Quanto aos assuntos que levaram as entidades a interagir com o IHRU, I. P. há uma clara predominância do apoio técnico à Reabilitação Urbana (ARU's; ORU's; ERU's; PEDU's; PAICD's; PARU's e RERU), à habitação social e à carência habitacional (ambas com 61% do número total de respondentes), seguida dos programas de financiamento à habitação e reabilitação urbana, e por último, está o apoio técnico ao arrendamento.

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 maior satisfação dos *stakeholders*, com valores de 4% na insatisfação e nenhum reporte de pouca satisfação. Note-se que no parâmetro de “Tempo de resposta às solicitações”, o Instituto obteve os menores níveis de satisfação deste conjunto de itens, dizendo-se bastante satisfeitos ou totalmente satisfeitos apenas 24% das entidades respondentes.

3.4.1.2 Apoio técnico ao arrendamento

Relativamente ao grau de satisfação dos *stakeholders* do IHRU, I. P., no âmbito do apoio técnico ao arrendamento urbano a resposta é claramente positiva, relevando notar o facto de nenhuma entidade se ter declarado insatisfeita ou pouco satisfeita com nenhum dos parâmetros em análise. Assim, os níveis de satisfação são de 83% para todos os tópicos, destacando-se o “Nível de transparência dos processos / procedimentos” como o ponto que satisfaz totalmente mais entidades (33%).

3.4.1.3 Apoio técnico à reabilitação urbana

Quando inquiridos sobre a satisfação com o apoio técnico à reabilitação urbana prestado pelo IHRU, I. P., as entidades estão, em geral, satisfeitas. Os níveis de insatisfação são nulos, no entanto, é relevante mencionar a baixa satisfação com o tempo de resposta às solicitações (na ordem dos 6%). No que diz respeito ao interesse e qualidade da informação prestada pelo IHRU, I. P., neste domínio, bem como à qualidade da informação disponibilizada no Portal, as respostas são bastante positivas, isto é, registaram-se percentagens muito significativas de *stakeholders* “Muito satisfeitos” e “Totalmente satisfeitos”.

3.4.1.4 Habitação Social e Carência Habitacional

A análise da satisfação das entidades externas auscultadas no domínio da habitação social e da carência habitacional, centra-se num reduzido conjunto de dados já que das 31 entidades que indicaram ter contactado com o IHRU, I. P., neste âmbito, menos de metade reponderam à totalidade dos itens considerados. Contudo, das respostas obtidas releva referir que apenas uma entidade reporta estar insatisfeita com a “Adequabilidade das iniciativas às necessidades”, o “Interesse e qualidade da informação prestada” e o “Nível de transparência dos processos / procedimentos”, não havendo qualquer outro *stakeholder* a declarar-se “Insatisfeito” ou “Pouco satisfeito” em mais nenhum dos itens.

3.4.1.5 Outros Assuntos

Em geral, os *stakeholders* do IHRU, I.P. apresentam níveis elevados de satisfação quando abordam o Instituto com outros assuntos ou áreas de atividade que não as previamente consideradas. O nível de insatisfação mais elevado diz respeito ao “Tempo de resposta às solicitações” que satisfaz apenas 50% dos inquiridos, tal como a “Adequabilidade das iniciativas às necessidades”. Refira-se igualmente que 75% das entidades que contactaram o IHRU, I. P., neste âmbito, se encontram “Bastante satisfeitas” ou “Totalmente satisfeitas” com os restantes itens.

3.4.2 Acessibilidade e comunicação

Os *stakeholders* assumem estar 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 prestada. O canal de comunicação com uma avaliação menos positiva é a comunicação telefónica, já que 4% se dizem insatisfeitos e apenas 4% satisfeitos. Contrariamente, o canal de comunicação que satisfaz totalmente o maior número de entidades é o correio eletrónico (29%).

3.4.3 Envolvimento e Participação

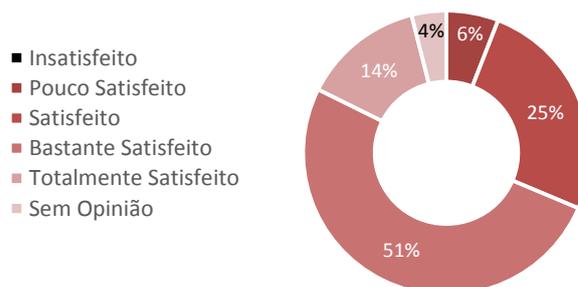
A análise das respostas ao questionário, no que concerne à satisfação com a adequabilidade e interesse pelas iniciativas e eventos que ao IHRU, I. P. diz respeito, é francamente positiva. Mais de metade dos *stakeholders* encontra-se no grupo de “Satisfeitos” ou “Bastante satisfeitos” (63%), e Totalmente satisfeito” (16%). No que respeita à capacidade de serem envolvidos nas ações e iniciativas do Instituto, a maioria dos inquiridos considera-se “Satisfeito” ou “Bastante Satisfeito” (68%), todavia, apenas 4% se afirmam “Totalmente satisfeitos”, contrariamente aos 8% que se afirmam “Insatisfeitos” ou “Pouco Satisfeitos”.

3.4.4 Desempenho global do IHRU, I. P.

Os *stakeholders* apresentam níveis bastante satisfatórios relativamente ao desempenho global do Instituto (90%). Neste item registaram-se 25% de *stakeholders* “Satisfeitos” e 51% de “Bastante satisfeitos”. Paralelamente, quase 60% dos Stakeholders inquiridos considera que o IHRU, I. P. tem uma elevada importância no trabalho desenvolvido pela sua organização, em matérias de habitação e de reabilitação urbana.

GRÁFICO 8 - A IMPORTÂNCIA DO IHRU, I. P. PARA O DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO DOS *STAKEHOLDERS* EM MATÉRIAS DE HABITAÇÃO E REABILITAÇÃO URBANA

GRÁFICO 7 - DESEMPENHO GLOBAL DO IHRU, I. P.



3.5 Audição de dirigentes intermédios e demais trabalhadores e trabalhadoras

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

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

A aplicação deste questionário, enviado eletronicamente a todos os colaboradores e colaboradoras com a informação de que os dados recolhidos são anónimos e confidenciais, decorreu entre os dias 13 a 27 de fevereiro de 2017, tendo sido enviados 210 inquéritos e recolhidas 70 respostas, o que perfaz uma taxa de participação de 33%. Dos respondentes, 32 eram homens e 38 mulheres.

3.5.1 Satisfação com a Organização

O item no qual os colaboradores e colaboradoras 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 90% dos inquiridos (apenas 10% está insatisfeito ou muito insatisfeito). O grau de satisfação dos colaboradores e colaboradoras do IHRU, I. P. é igualmente positivo no que respeita à imagem (54%) e ao desempenho global da organização (48,6%). Relativamente à apreciação da aptidão para a liderança dos gestores, quer de topo, quer intermédia, os/as colaboradores/as do IHRU, I. P. mostram-se tendencialmente satisfeitos.

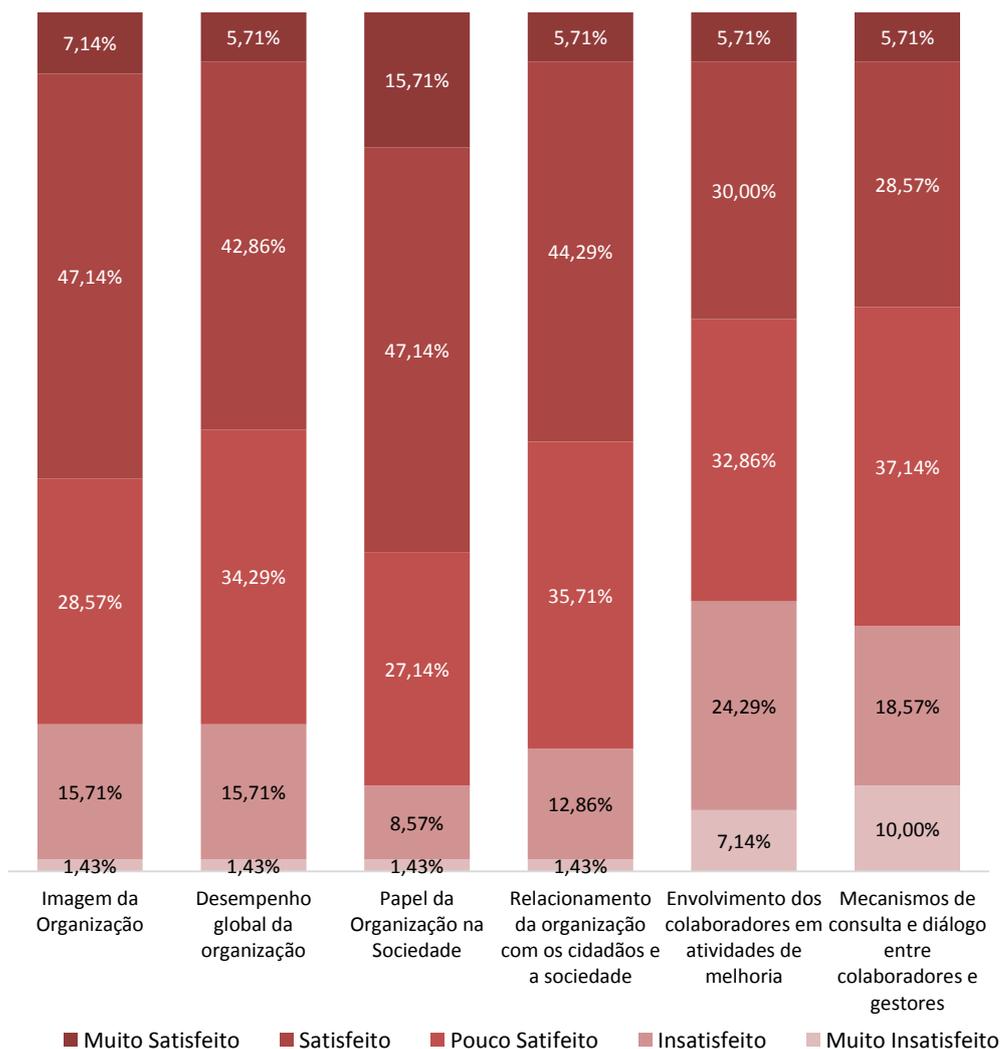
Quanto à facilidade e capacidade de comunicar com as chefias, a maioria dos colaboradores e colaboradoras reporta uma melhor capacidade de comunicação com os/as gestores/as intermédios por relação aos/às gestores/as de topo. De notar, que em cada uma das lideranças (de topo e intermédia), o valor de insatisfação (e/ou muita insatisfação) engloba menos de 19% 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 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 e das colaboradoras em funções públicas.

Relativamente ao ambiente de trabalho a resposta é claramente positiva, com 87,14% a apresentar-se de algum modo satisfeito com o ambiente do IHRU, I. P., pese embora se registem 24,30% dos/as colaboradores/as insatisfeitos/as com a forma como o Instituto lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais. Note-se que apenas 2,86% reporta insatisfação quanto ao horário de trabalho, resultado este muito inferior ao apurado em 2016. Este facto poder-se-á relacionar com a reposição do horário de trabalho de 7 horas diárias, e que também está vertida numa menor insatisfação no que respeita à “dificuldade de conciliação entre trabalho e vida familiar” (5,71%), e na menor dificuldade de conciliação do trabalho com os assuntos de saúde (5,71%).

GRÁFICO 8 - SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES E COLABORADORAS



3.5.2 Gestão de Recursos Humanos

Em geral, os colaboradores e as colaboradoras do IHRU, I. P. não apresentam níveis elevados de satisfação com a gestão de Recursos Humanos (RH) 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/as colaboradores/as do IHRU, I. P., verifica-se haver níveis de satisfação na ordem dos 82%, relativamente ao conhecimento que detêm dos objetivos do Instituto.

3.5.3 Motivação

Os colaboradores e as colaboradoras 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 1,43% e os 7,14% e são, portanto, pouco expressivos.

3.5.4 Gestores

A análise das respostas ao questionário, no que à satisfação com os/as gestores/as diz respeito, é bastante positiva, sendo que a grande maioria dos colaboradores e das colaboradoras está satisfeito/a 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 (49%). Em comparação há uma maior satisfação com as chefias de topo do que com as chefias intermédias, o que contrasta com outros dados recolhidos no âmbito do bloco de questões relativas à “Satisfação com a Organização” (3.5.1).

3.5.5 Condições de trabalho

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

3.6 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 ainda 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		No decurso do ano de 2016 foi possível progredir no processo que visa dotar o IHRU, I. P., de um sistema de controlo interno de processos, nomeadamente na elaboração de 21 Manuais de Procedimentos de um conjunto de 30 processos classificados com prioridade máxima para o Instituto. Assim, pese embora não se encontre ainda implementado um sistema de controlo interno, encontram-se definidos circuitos e processos que permitem a verificação efetiva da legalidade, da regularidade e da boa gestão.
1.2. É efetuada internamente uma verificação efetiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?	X			Tanto no domínio dos diferentes instrumentos de gestão (nestes se incluindo o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas), como em matérias conduzidas pelas diversas UO's, o Instituto assegura o cumprimento da legalidade, regularidade e boa gestão dos processos, encontrando-se implementado um sistema de 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 1.1. não está implementado um SCI do IHRU, I. P., tendo o Instituto, desde 2016, vindo a implementar um plano de formação profissional da equipa a afetar ao desenvolvimento do SCI.
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 em: 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			Anualmente, e em períodos diferentes é solicitado a dirigentes e colaboradores/as o reporte das necessidades de formação com vista a dotá-los de competências para o exercício das suas funções.

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
1.6. Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direção e os/as dirigentes das unidades orgânicas.	X			São regularmente 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 2016 o Instituto foi objeto de 3 ações inspetivas ou de controlo externo, não concluídas ou das quais não resultou um relatório de conclusão, a saber: i) uma ação da Inspeção Geral de Finanças (IGF), iniciada em 2015, “Processo n.º 2015/88/A5/698- Auditoria ao cumprimento da unidade de tesouraria do Estado”. Relativamente a esta ação não existiu um relatório com recomendações. No entanto, tem existido contactos com a Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública - IGCP, E.P.E., sobre o cumprimento da Unidade da Tesouraria do Estado, tendo inclusivamente sido autorizado o pedido de exceção para os anos de 2016 e 2017 formulado pelo IHRU, I. P.; ii) uma ação da Inspeção Geral de Finanças (IGF), Processo nº 2016/201/A2/415-IHRU, auditoria aos compromissos plurianuais da Administração Central, e; iii) uma ação do Tribunal de Contas (TC) Processo nº 20/2015- Audit, relativa à auditoria ao “Território, IT- Instituto do Território”, sobre o financiamento público e os contratos celebrados com o Estado.
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, de 2 de Agosto, na redação dada pelo DL n.º 102/2015, de 5 de junho, e na Portaria n.º 208/2015, de 15 de julho.
2.2. Qual a percentagem de colaboradores/as 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 concluído em 2016, devendo este ciclo ser concluído no início de 2017.
2.3. Qual a percentagem de colaboradores/as do serviço que frequentaram pelo menos uma ação de formação?	X			Durante o ano de 2016 cerca de 60% dos colaboradores e das colaboradoras 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			No âmbito do Grupo de Trabalho - SCI criado em 2015, está em curso um processo de melhoramento dos manuais existentes no IHRU, I. P., e de identificação e elaboração de outros Manuais de Procedimentos (MP), o que permitirá, no futuro, implementar um SCI de processos mais robusto no Instituto. Assim, decorrente dos trabalhos desenvolvidos pelo GT-SCI, no ano de 2016, foi possível concluir o primeiro conjunto de 21 MP em áreas consideradas prioritárias pelas UO do Instituto.

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
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, I. P., 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 provisionalmente as necessidades do Instituto.
3.4. Está implementado um sistema de rotação de funções entre trabalhadores e trabalhadoras?		X		Não obstante não se encontrar implementado formalmente um sistema de rotação, é prática na organização ocorrerem mudanças de colaboradores e colaboradoras com vista a reforçar equipas de projetos, alargando as competências funcionais dos mesmos.
3.5. As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos estão claramente definidas e formalizadas?	X			Os colaboradores e as colaboradoras 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.
3.7. Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?	X			O IHRU, I.P., dispõe de 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 PPRCIC 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			A monitorização do PPRCIC está a ser acompanhada de uma atualização do mesmo plano refletindo a atual estrutura funcional.

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
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			O IHRU, I. P. dispõe de aplicações informáticas que estão integradas e que permitem o apuramento e cruzamento da informação por forma a garantir a fiabilidade da mesma. É 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 regularmente produzidos.
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

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:

- Ao nível do **Controlo Interno dos Processos** da organização pretende-se consolidar o projeto iniciado em finais de 2015, perspetivando-se dotar o Instituto de um sistema de controlo interno, que favoreça a confiança, o rigor e a melhoria contínua, a transparência, a redução de riscos mediante a identificação de irregularidades e aplicação de ações corretivas, a uniformização e conformidade dos procedimentos com a legislação em vigor, contribuindo para a melhoria da performance do organismo.
- No domínio da **Redução dos Custos Fixos** do IHRU, I. P., está prevista a diminuição dos encargos relacionados com os consumos de eletricidade, com a frota automóvel e com a expedição. Assim, serão adotados procedimentos tendentes:
 - a promover a melhoria do desempenho energético no edifício sede, nomeadamente a substituição das lâmpadas por outras mais eficientes;
 - a reduzir os custos de expedição mediante o incentivo à utilização de meios eletrónicos e à verificação e validação das moradas, sempre que possível. Paralelamente, em resultado da renovação da frota automóvel do Instituto, está prevista a redução dos encargos de manutenção da frota.
- **Otimização do Sistema de Monitorização da Performance do Instituto** com recurso à ferramenta *Power Business Intelligence* (sistema de recolha de informação em tempo real). Neste domínio pretende-se alargar o âmbito do projeto iniciado em 2016, incluindo indicadores relativos a novas áreas de atividade, visando simplificar, melhorar e modernizar o processo de consulta e análise regular de informação incluída em diversos instrumentos de gestão deste organismo, com impactos diretos na eficiência e qualidade dos serviços. Paralelamente, pretende-se, por recurso a esta ferramenta, dotar o Instituto de *Dashboards* que permitam as várias áreas de atividade monitorizarem continuamente a sua performance e introduzir, sempre que necessário, medidas corretivas.
- Está prevista a disponibilização da **Plataforma Eletrónica do Arrendamento Apoiado**, em desenvolvimento, no âmbito do Simplex+. Esta plataforma visa promover a simplificação, a modernização e a desburocratização administrativa, desmaterializando o processo de recolha de documentos e automatizando o cálculo do valor da renda no regime de arrendamento apoiado, facilitando, por esta via, o acesso dos cidadãos aos serviços públicos em domínios relacionados com o arrendamento de habitações sociais.
- O **Modelo de Atendimento Telefónico** modelo a implementar prevê melhorias ao nível do atendimento ao cidadão e dos serviços prestados pelo IHRU, I. P., nas mais diversas áreas de atividade antecipando-se uma melhoria significativa da qualidade do serviço prestado.

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*, mencionada no art. 15.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, na sua atual redação.

3.9 Comparação entre Unidades Homogéneas

Os Estatutos do IHRU, I. P., aprovados em anexo à Portaria n.º 208/2015, de 15 de julho, preveem na sua organização interna seis unidades orgânicas de primeiro nível, entre as quais a Direção de Gestão do Sul e a Direção de Gestão do Norte (artigo 7.º). Não obstante as Direções de Gestão deterem as mesmas competências, nas áreas da sua jurisdição territorial (definidas por deliberação do Conselho Diretivo) e, aparentemente, poderem ser consideradas unidades homogéneas, em rigor, estas Direções não exercem exatamente o mesmo tipo de atividade.

A Direção de Gestão do Norte (DGN), além das competências legalmente atribuídas, desenvolve um conjunto de atividades de suporte (uma vez que se encontra territorialmente localizada no Porto), nomeadamente:

- Serviço de acolhimento e de atendimento aos cidadãos;
- Tarefas de Tesouraria: recebimento de rendas e gestão do fundo de maneiio;
- Gestão da frota automóvel;
- Serviços de expediente;
- Gestão de arquivo intermédio - autónomo.

No que respeita à matriz de organização a Direção de Gestão do Sul esta conta com mais uma unidade orgânica de segundo nível denominada - Departamento de Gestão de Solos. Acresce ainda evidenciar que as Direções de Gestão, e no que respeita ao cumprimento das competências que lhes foram conferidas, em particular as relativas à gestão do património, têm sob a sua responsabilidade realidades claramente distintas, quer em termos de características do património, de dimensão e de dispersão territorial (no caso da Direção de Gestão do Sul verifica-se uma maior desconcentração geográfica do património a que acresce assegurar a gestão do património do IHRU, I. P., nas Regiões Autónomas).

Assim e não obstante a “aparente” homogeneidade entre estas unidades orgânicas, persistem características substantivas que justificam, cabalmente, que a Direção de Gestão Sul e a Direção de Gestão do Norte não devam ser entendidas como Unidades Homogéneas pelo que, não foram introduzidos indicadores de desempenho no QUAR. Tal entendimento resulta de não ser possível criar critérios de comparabilidade entre estas Unidades Orgânicas em sede de avaliação dos serviços.

4. PROPOSTA FINAL DE AVALIAÇÃO

A autoavaliação dos serviços é um mecanismo indispensável de verificação do cumprimento dos objetivos estratégicos e operacionais definidos para cada ciclo de gestão, 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, incluídos nos parâmetros de eficácia, de eficiência e de 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 107% e a classificação global qualitativa é de **Bom** (por se ter conseguido atingir todos os objetivos e superado dois dos 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, relativa ao ciclo de gestão de 2016, seja **BOM**.

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

O Presidente do Conselho Diretivo

Víctor Reis