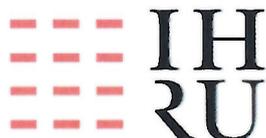


APROVADO EM CONSELHO

A. G. 26.11.18

Alexandra Gesta
Presidente do Conselho Diretivo



Instituto da Habitação
e da Reabilitação Urbana

2017

Relatório de Autoavaliação
QUAR

С. П. КОЗЛОВ

И. П. КОЗЛОВ

Índice

1.	NOTA INTRODUTÓRIA	5
2.	CARACTERIZAÇÃO DO IHRU, I. P.	7
2.1	Natureza, Missão e Atribuições	7
2.2	Estrutura Orgânica	10
3.	AUTOAVALIAÇÃO	11
3.1.	Objetivos Estratégicos e Operacionais	11
3.2.	Objetivos Operacionais	11
3.3.	Matriz de relação – Objetivos Estratégicos e Operacionais	14
3.4.	Apresentação de Resultados	15
3.5.	Desvios e fundamentos	20
4.	RECURSOS UTILIZADOS	22
4.1	Análise do Grau de Utilização dos Recursos Humanos	22
4.2	Análise do Grau de Execução dos Recursos Financeiros	23
5.	APRECIÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO IHRU, I. P.	24
5.1	Apreciação da satisfação das entidades externas	24
5.2	Audição de dirigentes intermédios e demais trabalhadores e trabalhadoras	27
5.3	Análise e avaliação do Sistema de Controlo Interno	30
6.	DESENVOLVIMENTO DE MEDIDAS PARA UM REFORÇO POSITIVO DO DESEMPENHO	33
6.1.	Comparação com o desempenho de serviços idênticos	33
6.2.	Comparação entre Unidades Homogéneas	33
7.	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 e trabalhadoras, bem como para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências.

A autoavaliação dos serviços (SIADAP 1) é de caráter 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, que reporta a avaliação global do desempenho do Instituto, tendo por referência o Quadro de Avaliação e Responsabilização de 2017.

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 2 de Dezembro de 2016, tendo a sua versão final sido aprovada pela Tutela a 3 de janeiro de 2017, 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 2017 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 à SG do Ministério do Ambiente, a qual veio a merecer anuência da Tutela em 3 de agosto de 2017.

No segundo momento de monitorização, reportando os dados relativos ao primeiro semestre (30 de junho de 2017) 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 2017. Assim, a proposta de alteração apresentada pelo IHRU, I. P. obteve parecer favorável da SG do Ministério do Ambiente e posteriormente, da senhora Secretária de Estado da Habitação, a 20 de novembro de 2017.

A monitorização intercalar referente ao terceiro trimestre, reportando-se à data de 30 de setembro, foi enviada à SG do Ministério do Ambiente no dia 10 de novembro de 2017 após aprovação do Conselho Diretivo do IHRU, I. P., tendo sido obtido parecer favorável e a aprovação da Secretaria de Estado da Habitação, a 14 de dezembro de 2017.

Relativamente à metodologia adotada nos diferentes momentos de monitorização do QUAR, bem como no processo de autoavaliação, foi utilizado 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 neste instrumento.

Ao responsável por cada serviço, e sem prejuízo do sistema de acompanhamento desenvolvido por recurso à ferramenta de *Business Intelligence*, 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 2017.

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.:

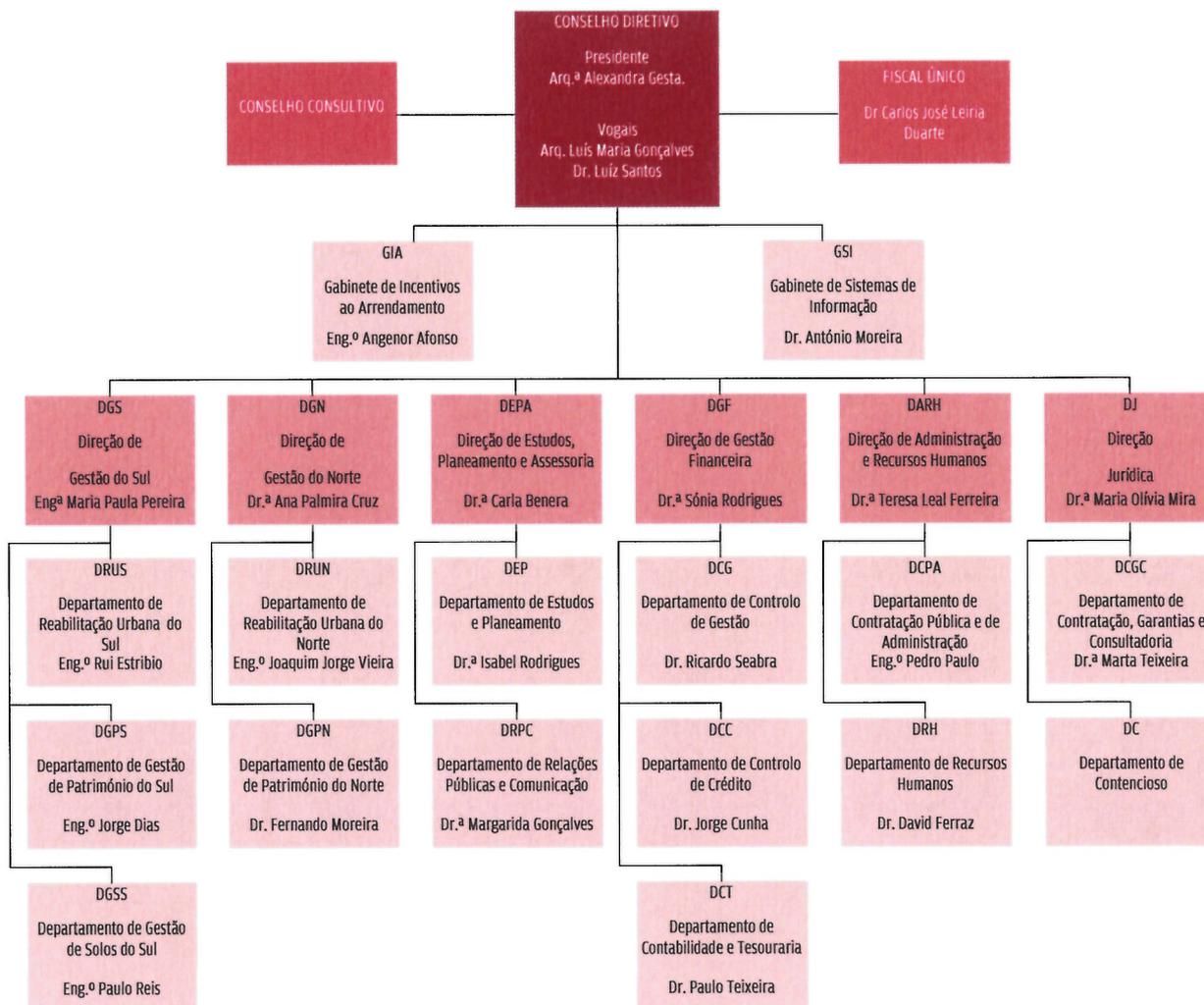
- Preparar o Plano Estratégico para uma Política Social de Habitação, bem como os planos anuais e plurianuais de investimentos no setor da habitação e da reabilitação urbana e gerir o Portal da Habitação;
- Apoiar o Governo na definição e avaliação da execução das políticas de habitação, de arrendamento 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).

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 31 de dezembro de 2017, este Instituto encontrava-se organizado da seguinte forma:



3. AUTOAVALIAÇÃO

3.1. Objetivos Estratégicos e Operacionais

Atendendo à missão e atribuições do Instituto e às orientações veiculadas superiormente, definiram-se cinco objetivos estratégicos, que de seguida se identificam:

OE 1 Promover o acesso a uma habitação condigna

OE 2 Incentivar a dinamização da reabilitação urbana e do arrendamento

OE 3 Promover a gestão sustentável do património

OE 4 Reforçar a difusão de informação e a cooperação institucional

OE 5 Potenciar a melhoria contínua dos serviços

3.2. Objetivos Operacionais

Para a concretização dos objetivos estratégicos foram definidos nove objetivos operacionais, os quais envolvem a implementação de diferentes medidas, e que de seguida se identificam e caracterizam.

3.2.1. Objetivos de Eficácia

OP 1 Reforçar a oferta de habitações de qualidade com valores de renda acessíveis e/ou moderados

Este objetivo caracteriza-se pela implementação de um conjunto de iniciativas que pretende alargar a capacidade de oferta de soluções habitacionais adequadas às necessidades das famílias através do alargamento do mercado de arrendamento acessível, bem como da gestão sustentável do património propriedade do IHRU, I. P..

OP 2 Promover e apoiar operações de realojamento com vista à redução de situações de carência ou precariedade habitacional

Este objetivo assenta na necessidade de o IHRU, I. P., desenvolver e apoiar as operações de realojamento de famílias que, por motivos de ordem vária, não têm, ou deixaram de ter, acesso a uma habitação. Trata-se não só de facilitar o acesso a uma habitação bem como contribuir para a inclusão social das famílias. O acesso à habitação promove um efeito multiplicador nas diferentes dimensões do bem-estar das famílias (saúde, emprego, educação, entre outras).

OP 3 Assegurar o apoio técnico e financeiro à reabilitação urbana

Pretende-se estimular os processos de reabilitação urbana, através de apoio financeiro a entidades públicas e a privadas, bem como pela prestação de apoio técnico a outras entidades com competências nesse âmbito. No domínio do apoio financeiro e assente numa lógica de modelos sustentáveis, pretende-se facilitar a operacionalização de iniciativas promovidas por municípios ou particulares que permitam a reabilitação de edifícios destinados à habitação ou a equipamentos sociais. No domínio do suporte técnico pretende-se prestar apoio especializado em matéria de reabilitação urbana a todas as entidades que o solicitem.

3.2.2. Objetivos de Eficiência

OP 4 Otimizar a gestão do património

Procurar-se-á otimizar a gestão do património através da implementação de uma abordagem gestonária, que promova a melhoria na gestão e a sustentabilidade do parque de habitação social propriedade do IHRU, I. P., proporcionando às famílias o acesso a uma habitação condigna, assente em critérios de justiça social e ajustada às suas condições socioeconómicas.

OP 5 Prosseguir com o processo de qualificação do património edificado propriedade do IHRU, I. P.

Enquanto entidade detentora de património próprio e, particularmente, na qualidade de senhorio, o IHRU, I. P., tem o dever de zelar pelas condições de habitabilidade do edificado que possui. Assim, o Instituto continuará a promover a requalificação, a reabilitação e a conservação do seu património, com vista a melhorar a qualidade de vida das famílias que aí residem.

OP 6 Operacionalizar medidas e programas de apoio no domínio do arrendamento urbano

Este objetivo visa a revitalização e dinamização do arrendamento mediante a criação de condições de confiança neste mercado, dependentes da aplicação da nova lei do arrendamento urbano. Pretende-se ainda dar continuidade ao funcionamento do Centro de Atendimento no âmbito do NRAU, o qual se assume como determinante na prestação de informações e esclarecimentos aos cidadãos sobre a aplicação daquele diploma legal.

3.2.3. Objetivos de Qualidade

OP 7

Disseminar conhecimento e informação especializada em matéria de habitação e reabilitação urbana

Com este objetivo pretende-se ampliar e consolidar o conhecimento deste setor a nível nacional e internacional, quer através da colaboração com entidades do setor, quer através dos contributos prestados a organizações internacionais e investigações académicas.

OP 8

Desenvolver o sistema de controlo interno para reforço do desempenho organizacional

Este objetivo pretende dotar o IHRU, I. P., de um sistema de controlo interno de processos. Para o efeito, dar-se-á continuidade à elaboração de Manuais de Procedimentos, com vista a implementar um sistema de verificação de conformidade processual. Pretende-se aumentar os níveis de confiança dos processos internos, avaliar continuamente o grau de desempenho da organização, obter uma visão integrada do grau de cumprimento dos objetivos, mediante abordagem sistemática que incrementará a qualidade e a redução de riscos na prática gestionária do organismo.

OP 9

Promover a qualificação dos RH, estimulando o seu desenvolvimento pessoal e profissional

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 colaboradores e das colaboradoras, perspetivando-se a melhoria e a evolução institucional sendo por isso transversal a toda a atividade do Instituto.

No ciclo de gestão 2017 foram identificados 4 Objetivos Operacionais Relevantes: OP1, OP2, OP4 e o OP7.

3.3. Matriz de relação - Objetivos Estratégicos e Operacionais

A matriz de relação permite visualizar o modo como cada um dos objetivos operacionais concorre diretamente, para a concretização dos objetivos estratégicos.

		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
		Promover o acesso a uma habitação condigna	Incentivar a dinamização da reabilitação urbana e do arrendamento	Promover a gestão sustentável do património	Reforçar a difusão de informação e a cooperação institucional	Potenciar a melhoria contínua dos serviços
OBJETIVOS OPERACIONAIS	Reforçar a oferta de habitações de qualidade com valores de renda acessíveis e ou moderados	X	X	X		X
	Promover e apoiar operações de realojamento com vista à redução de situações de carência ou precariedade habitacional	X		X		X
	Assegurar o apoio técnico e financeiro à reabilitação urbana		X		X	X
	Otimizar a gestão do património	X		X		X
	Prosseguir com o processo de qualificação do património edificado propriedade do IHRU, I. P.	X	X	X		X
	Operacionalizar medidas e Programas de apoio no domínio do arrendamento urbano	X	X		X	X
	Disseminar conhecimento e informação especializada em matéria de habitação e reabilitação urbana.		X		X	X
	Desenvolver o sistema de controlo interno para reforço do desempenho organizacional					X
	Promover a qualificação dos RH, estimulando o seu desenvolvimento pessoal e profissional					X

3.4. Apresentação de Resultados

Na tabela abaixo estão traduzidos os resultados e as taxas de realização para cada um dos indicadores definidos, os quais estão organizados pelas dimensões de avaliação de eficácia, de eficiência e de qualidade, bem como enquadrados nos objetivos operacionais para os quais concorrem.

Objetivos Operacionais						
EFICÁCIA						Peso: 40%
OOP1: Reforçar a oferta de habitações de qualidade com valores de renda acessíveis e/ou moderados						Peso 35%
Indicadores	Meta 2017	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização
Ind. 1 - N.º de fogos afetos ao Mercado Social Arrendamento	200	80	350	50%	337	123%
Ind. 2 - N.º de contratos celebrados no âmbito Mercado Social Arrendamento	165	50	350	50%	177	100%
OOP2: Promover e apoiar operações de realojamento com vista à redução de situações de carência ou precariedade habitacional						Peso 35%
Indicadores	Meta 2017	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização
Ind. 3 - N.º de agregados familiares em processo de realojamento com envolvimento do IHRU, I. P.	55	20	75	100%	38	100%
OOP3: Assegurar o apoio técnico e financeiro à reabilitação urbana						Peso 30%
Indicadores	Meta 2017	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização
Ind. 4 - Montante das propostas de utilização de fundos do programa Reabilitar para Arrendar - Habitação Acessível (em Milhões de euros)	1	0.3	6	60%	1,55	103%
Ind. 5 - N.º de pareceres emitidos sobre Operações de Reabilitação Urbana (ORUs) em ARUS	30	5	50	40%	64	143%

Objetivos Operacionais

EFICIÊNCIA Peso: 30%

OOP4: Otimizar a gestão do património Peso: 40%

Indicadores	Meta 2017	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização
Ind. 6 - N.º de fogos atribuídos	190	20	250	30%	170	100%
Ind. 7 - N.º de acordos de regularização de dívida celebrados	280	30	350	30%	474	169%
Ind. 8 - Data de disponibilização da Plataforma do Arrendamento Apoiado (em n.º de dias corridos)	241	30	180	40%	271	100%

OOP5: Prosseguir com o processo de qualificação do património edificado do IHRU, I. P. Peso: 30%

Indicadores	Meta 2017	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização
Ind. 9 - N.º de intervenções de obras de conservação do património	500	30	600	50%	932	208%
Ind. 10 - N.º de intervenções de obras de reabilitação do património	180	30	350	50%	186	100%

OOP 6: Operacionalizar medidas e programas de apoio no domínio do arrendamento urbano Peso:30%

Indicadores	Meta 2017	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização
Ind. 11 - N.º de Jovens a beneficiar do Incentivo no âmbito do Programa Porta 65 - Jovem	11.900	100	12.500	50%	13.756	177%
Ind. 12 - N.º de Candidaturas com subvenção	8.300	200	9.000	50%	11.619	219%

Objetivos Operacionais

QUALIDADE Peso: 30%

OOP7: Disseminar conhecimento e informação especializada em matéria de habitação e reabilitação urbana Peso: 60%

Indicadores	Meta 2017	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização
Ind. 13- N.º de ações de divulgação do Programa Reabilitar para Arrendar - Habitação Acessível	25	5	40	40%	31	110%
Ind. 14- Data de lançamento do Levantamento Nacional das Necessidades de Realojamento	195	15	145	60%	155	120%

OOP8: Promover a qualificação dos RH, estimulando o seu desenvolvimento pessoal e profissional Peso: 40%

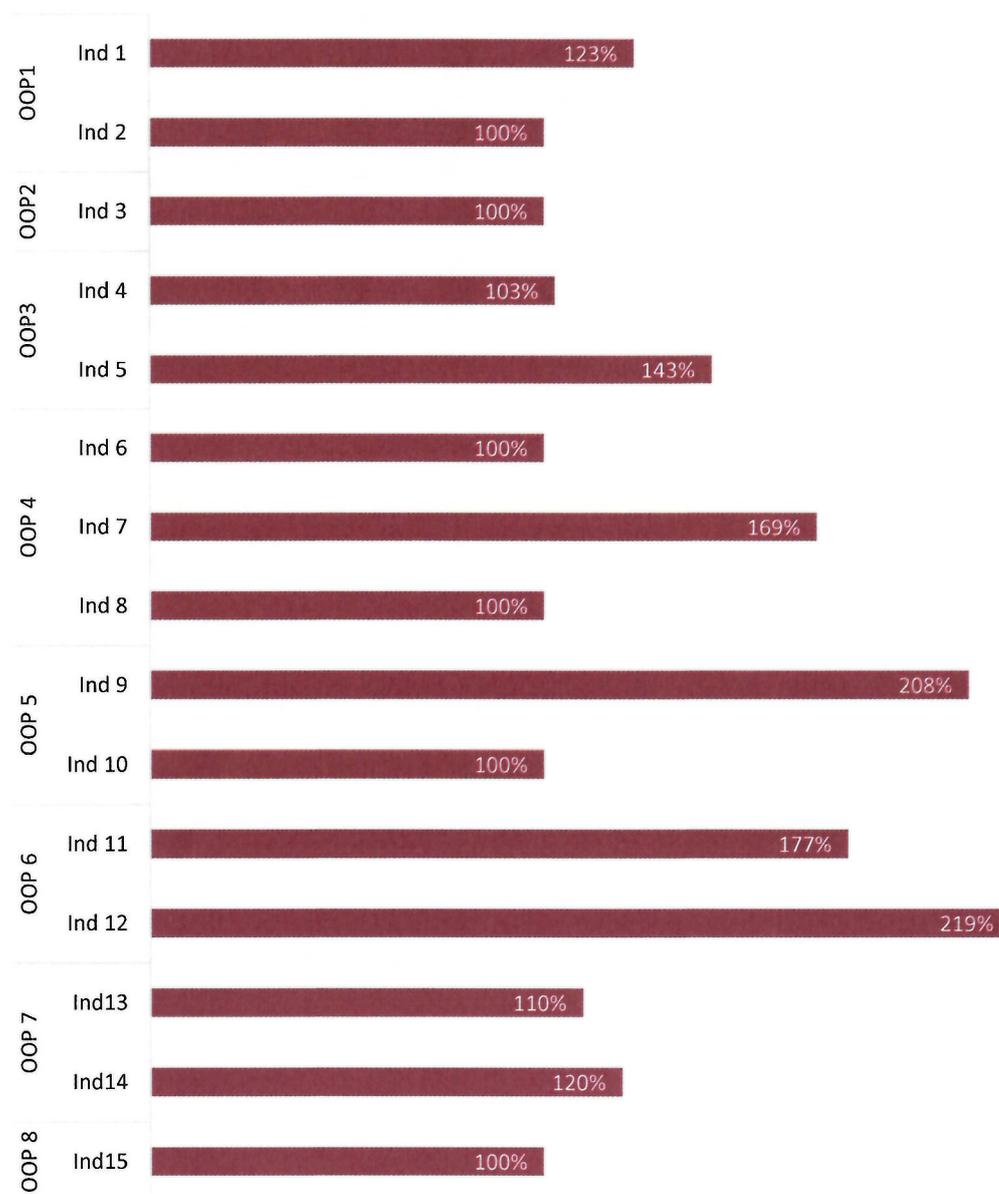
Indicadores	Meta 2017	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização
Ind. 15- Taxa de participação dos/as trabalhadores/as em ações de formação	45%	10%	90%	100%	52%	100%

Os dados recolhidos indicam que o desempenho do IHRU, I. P., foi positivo, tendo atingido uma taxa de execução global de 122,88%.

3.4.1. Execução anual dos indicadores

De acordo com os dados apurados para o conjunto dos 15 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 indicadores inscritos no QUAR, organizados pelos Objetivos Operacionais para os quais concorrem.

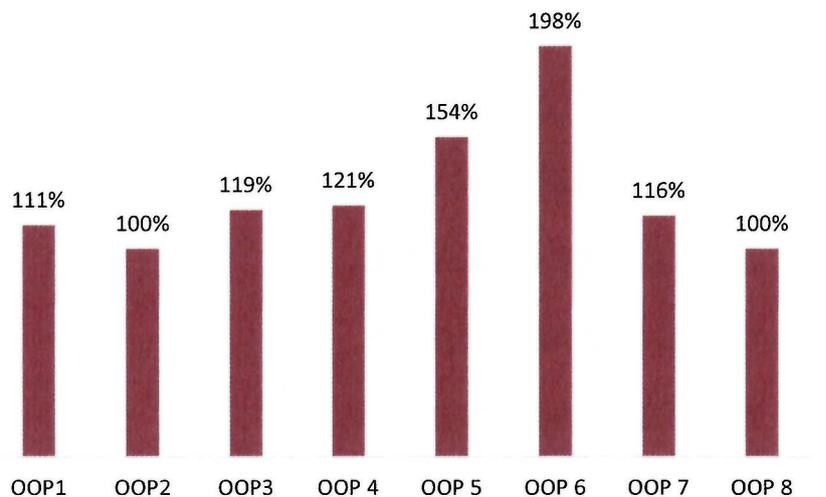
GRÁFICO 1 : TAXA DE REALIZAÇÃO DOS INDICADORES



3.4.2. Execução anual dos objetivos operacionais

No âmbito dos objetivos operacionais cumpre reportar que os todos objetivos que integraram o QUAR do IHRU, I. P., foram plenamente atingidos, com taxas de execução entre os 100% e os 198%.

GRÁFICO 2: GRAU DE EXECUÇÃO DOS OBJETIVOS OPERACIONAIS



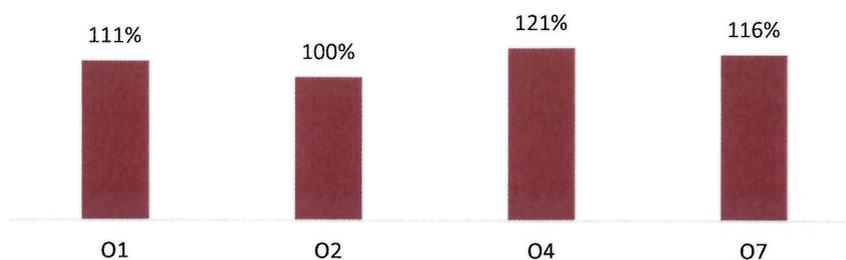
3.4.3. Apreciação quantitativa e qualitativa dos resultados alcançados

Em 31 de dezembro de 2017, registámos um desempenho global muito positivo que traduz o esforço desenvolvido pelos serviços para corresponder às metas fixadas e, conseqüentemente, alcançar os objetivos a que o IHRU, I. P., se propôs.

Efetivamente, mediante os resultados verificados nos indicadores, num total de quinze, 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; OP2; OP4 e OP7], importa destacar que todos registaram taxas de execução iguais ou superiores a 100%, conforme se pode constatar pelo gráfico seguinte.

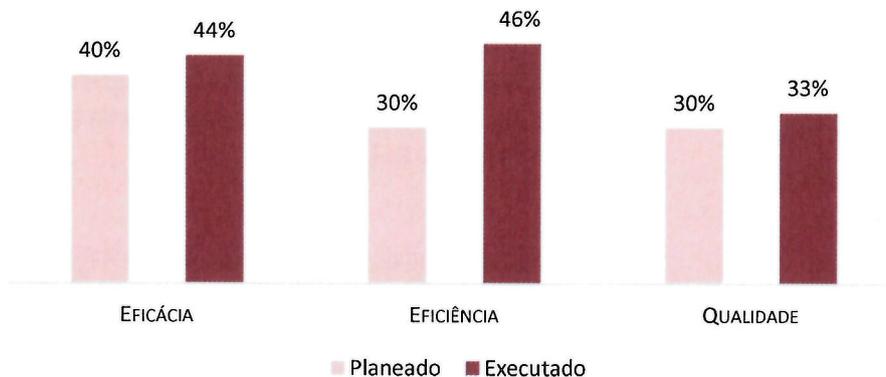
GRÁFICO 3 - TAXA DE REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS RELEVANTES



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 122,88%.

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 16%.

3.5. Desvios e fundamentos

Na tabela seguinte são evidenciados os desvios registados para cada um dos indicadores que integraram o QUAR do Instituto para 2017, bem como a justificação da sua ocorrência.

Indicador	Desvio	Fundamentação
Ind. 1 - N.º de fogos afetos ao Mercado Social Arrendamento (em n.º de fogos)	↑ (23%)	Para este resultado muito contribuíram o esforço dos colaboradores do IHRU, I. P. em disponibilizar os fogos recebidos em dação em cumprimento às famílias que deles necessitam.
Ind. 2 - N.º de contratos celebrados no âmbito Mercado Social Arrendamento	→ (0%)	Pese embora o esforço do IHRU, I. P. para alocar estes fogos às famílias que deles necessitam, os atrasos na contratação de empreitadas levou a que muitos fogos previstos de alocar em 2017, só possam ter sido alocados no início de 2018.
Ind. 3 - N.º de agregados familiares em processo de realojamento com envolvimento do IHRU, I. P.	→ (0%)	Ao longo do ano de 2017, foram realojadas em empreendimentos construídos ou reabilitados pela IHM, EPERAM, nas localidades da Nazaré e da Boa Nova. Através do processo de Apoio Direto a particulares foram, igualmente, remetidos ao IHRU, I. P. pela IHM, EPERAM os processos de um conjunto de famílias. Por fim, no âmbito da Polis Ria Formosa foi possível realojar mais 3 agregados familiares.
Ind. 4 - Montante das propostas de utilização de fundos do programa Reabilitar para Arrendar - Habitação Acessível (em Milhões de euros)	↑ (3%)	O montante contratado no âmbito de Programa Reabilitar para Arrendar - Habitação Acessível está de acordo com o previsto em sede de revisão do QUAR.
Ind. 5 - N.º de pareceres emitidos sobre Operações de Reabilitação Urbana (ORUs) em ARUs	↑ (43%)	Ao longo do ano de 2017, o número de solicitações, por parte dos municípios, para que o IHRU, I. P., se pronunciasse sobre as Operações de Reabilitação Urbana foi bastante elevado. Assim, com vista a dar resposta a esta necessidade e a contribuir para o desenvolvimento da reabilitação urbana, este Instituto fez um esforço superior ao espectável, superando a meta proposta.

Indicador	Desvio	Fundamentação
Ind. 6 - N.º de fogos atribuídos (em n.º de fogos)	→ (0%)	A atribuição de fogos de habitação social às famílias decorreu em conformidade com o planeado.
Ind. 7 - N.º de acordos de regularização de dívida celebrados	↑ (69%)	O contexto económico-financeiro dos últimos anos contribuiu para o aumento do número de famílias em situações de incumprimento, levando o IHRU, I. P., a celebrar um elevado número de acordos para a regularização de dívidas, com vista a criar soluções, ajustadas à condição financeira das famílias, para que estas possam continuar a efetuar o pagamento das rendas em dívida.
Ind. 8 - Data de disponibilização da Plataforma do Arrendamento Apoiado (em n.º de dias)	→ (0%)	A Plataforma do Arrendamento Apoiado foi disponibilizada a 29 de setembro, o que permitiu atingir a meta proposta. Todavia, a fim de adequar esta Plataforma às novas necessidades, decorrentes da implementação da Nova Geração de Políticas de Habitação, esta será alvo de um conjunto de melhorias e ajustamentos.
Ind. 9 - N.º de intervenções de obras de conservação do património	↑ (108%)	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. 10 - N.º de intervenções de obras de reabilitação do património	→ (0%)	As intervenções de reabilitação de património decorreram conforme previsto, o que permitiu aumentar a vida útil de 186 fogos, beneficiando as famílias que aí residem. Este resultado decorre da simplificação de processos através do módulo de despesas na PLGP, por forma a aumentar o nível de serviço na resposta às solicitações de obra.
Ind. 11 - N.º de Jovens a beneficiar do Incentivo no âmbito do Programa Porta 65 - Jovem	↑ (77%)	Os desvios apresentados resultam da diminuição do valor médio de subvenção, situação que permitiu apoiar um maior número de candidaturas, resultando igualmente num maior número de jovens a beneficiar do incentivo.
Ind. 12 - N.º de Candidaturas com subvenção	↑ (119%)	
Ind. 13- N.º de ações de divulgação do programa Reabilitar para Arrendar - Habitação Acessível	↑ (10%)	Durante o decorrer de 2017 foram realizadas 31 ações de divulgação do Programa Reabilitar para Arrendar.
Ind. 14- Data de lançamento do Levantamento Nacional das Necessidades de Realojamento	↑ (20%)	Na sequência da publicação da Recomendação da Assembleia da República ao Governo, a Tutela solicitou ao IHRU, I. P., com carácter de urgência, que fossem envidados esforços no sentido de antecipar o lançamento do Levantamento Nacional das Necessidades de Realojamento Habitacional. Assim, e com vista a dar cumprimento ao solicitado, este projeto assumiu-se como uma prioridade, tendo sido possível o lançamento do questionário no passado dia 5 de junho.
Ind. 15- Taxa de participação dos/as trabalhadores/as em ações de formação	→ (0%)	Ao longo do ano de 2017 foi possível garantir que mais de metade dos trabalhadores/as do IHRU, I. P. frequentaram ações de formação, com vista a qualificar os recursos humanos do Instituto.

4. RECURSOS UTILIZADOS

4.1 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 2017 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 2017 corresponderam 2175² pontos. Verifica-se, deste modo, um desvio negativo de 167³ pontos.

De seguida, representam-se os Recursos Humanos Planeados e Executados no ciclo de gestão de 2017.

Designação	Planeados	Executados	Desvio
Dirigentes - Direção Superior	60	60	0
Dirigentes - Direção intermédia e chefes de equipa	352	341	11
Técnico Superior - (inclui especialistas de informática)	1.296	1.216	80
Coordenador Técnico	18	0	18
Assistente Técnico (inclui técnicos de informática)	576	519	57
Assistente operacional	40	39	1
Total	2.342	2.175	167

Da análise comparativa entre os recursos humanos planeados, aquando da elaboração do QUAR, e os existentes em 31 de dezembro de 2017, conclui-se que houve um decréscimo de 167 pontos, particularmente relevantes nas carreiras de Técnico Superior, Coordenador Técnico e Assistente Técnico. Na generalidade das carreiras, o desvio ficou a dever-se a situações de baixa médica dos trabalhadores. Relativamente às carreiras dirigentes releva notar uma situação de baixa médica prolongada e uma designação para prestação de funções no Gabinete da Secretária de Estado da Habitação.

GRÁFICO 5 - RECURSOS HUMANOS PLANEADOS E EXECUTADOS



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 (considerando o n.º de dias trabalhados).

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

4.2 Análise do Grau de Execução dos Recursos Financeiros

Relativamente ao grau de execução dos recursos financeiros do IHRU, I. P., em 2017 cumpre notar que se registou um desvio global significativo resultante, essencialmente, da baixa execução do “Orçamento de Investimento”.

A tabela abaixo apresenta os resultados planeados, a execução final e os desvios obtidos em 2017, para cada uma das rubricas apresentadas.

	PLANEADO	EXECUTADO	DESVIO
Orçamento de Funcionamento (OF)	57.165.689 €	46.129.350 €	-11.036.339 €
Despesas c/Pessoal	7.229.729 €	6.781.087 €	-448.642 €
Aquisições de Bens e Serviços	4.253.009 €	2.622.666 €	-1.630.343 €
Outras despesas correntes	1.253.588 €	9.830.262 €	8.576.674 €
Orçamento de Investimento (OI)	26.244.096 €	13.197.070 €	-13.047.026 €
Outros Valores (OV)	-	-	-
Total (OF+OI+OV)	83.409.785 €	59.326.420 €	-24.083.365 €

Assim, ao nível do orçamento de atividades e para o desvio apresentado contribuiu, preponderantemente, a realização abaixo do esperado da atividade de concessão de crédito. Não obstante, destaca-se a execução, acima do previsto, da rubrica "Outras despesas correntes", que se ficou a dever à remuneração dos Títulos de Participação no Capital do IHRU, I. P. detidos pela Direção Geral do Tesouro e Finanças e pela Parpública (SGPS), S. A..

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 80,7% das metas orçamentais. Sendo de destacar que ao nível das 3 rubricas consideradas aquela que apresenta uma maior dispersão dos valores de execução face aos previstos é a rubrica “Outras despesas correntes”, pelos motivos anteriormente elencados.

Ao nível do orçamento de projetos, foi determinante a execução da Reabilitação do parque habitacional do IHRU, I. P., em foram apenas executados 3,3 dos 13,1M€ previstos.

GRÁFICO 6 - RECURSOS FINANCEIROS PLANEADOS E EXECUTADOS



5. APRECIÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO IHRU, I. P.

5.1 Apreciação da satisfação das entidades externas

O IHRU, I. P. elaborou um questionário com o objetivo de aferir o grau de satisfação de um conjunto de *stakeholders* do Instituto, anónimo e confidencial, enviado eletronicamente a 393 organismos com a informação de que os dados recolhidos, após tratamento estatístico, integram o Relatório de Autoavaliação de 2017. O questionário esteve disponível entre os dias 29 de março e 6 de abril de 2017, tendo sido possível recolher 33 respostas, o que correspondeu a uma taxa de participação na ordem dos 8%. 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.

5.1.1. 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 85% dos *stakeholders* que responderam ao inquérito. Das ordens profissionais e Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR) contactadas, apenas uma CCDR e duas ordens profissionais 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 55% do número total de respondentes), seguida dos programas de financiamento à habitação e reabilitação urbana, e por último, está o apoio técnico ao arrendamento.

5.1.2. 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 à reabilitação urbana estão bastante satisfeitos com a qualidade da informação prestada, com o nível de transparência dos processos / procedimentos, e com a cortesia, disponibilidade e empenho dos colaboradores/as do IHRU, I. P. representando, para cada um destes parâmetros, 75% dos inquiridos respondentes. Note-se que no parâmetro de “Adequabilidade das iniciativas às necessidades”, o Instituto obteve os menores níveis de satisfação deste conjunto de itens, dizendo-se bastante satisfeitos ou totalmente satisfeitos apenas 33% das entidades respondentes, por contraponto a 25% das entidades que se sentem insatisfeitas.

5.1.3. 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 pouco reveladora uma vez que apenas duas das entidades respondentes contactaram o IHRU, I. P., relativamente a este assunto no ano de 2017. Assim, destacam-se positivamente a cortesia, disponibilidade e empenho dos colaboradores do IHRU, I. P. e a qualidade da informação disponibilizada no Portal da Habitação, como os parâmetros com uma satisfação de 100%.

5.1.4. 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 33%). No que diz respeito à cortesia, disponibilidade e empenho dos colaboradores do IHRU, I. P. e, neste domínio, bem como à qualidade da informação disponibilizada no Portal, as respostas mais uma vez são bastante positivas, isto é, registaram-se percentagens muito significativas de *stakeholders* “Muito satisfeitos” e “Totalmente satisfeitos”.

5.1.5. 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 18 entidades que indicaram ter contactado com o IHRU, I. P., neste âmbito, apenas metade reponderam à totalidade dos itens considerados. Contudo, das respostas obtidas releva referir que nenhuma entidade reporta estar muito insatisfeita com nenhum dos itens apresentados, pese embora importe destacar, novamente, a cortesia, disponibilidade e empenho dos colaboradores do IHRU, I. P., bem como a qualidade da informação disponibilizada no Portal como os dois parâmetros que satisfazem totalmente o maior número de entidades.

5.1.6. 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 43% dos inquiridos, tendo as restantes entidades respondentes declarado estarem pouco satisfeitas ou insatisfeitas com a prestação do IHRU, I. P., neste domínio. Refira-se igualmente que 43% das entidades que contactaram o IHRU, I. P., neste âmbito, se encontram “Bastante satisfeitas” ou “Totalmente satisfeitas” com a adequabilidade das iniciativas às necessidades, a cortesia, disponibilidade e empenho dos colaboradores do IHRU, I. P., e a qualidade da informação disponibilizada no Portal.

5.1.7. 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 18% se dizem pouco satisfeitos. Contrariamente, o canal de comunicação que satisfaz totalmente o maior número de entidades é o Portal da Habitação (21%).

5.1.8. 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” (69%), e Totalmente satisfeito” (6%). No que respeita à capacidade de serem envolvidos nas ações e iniciativas do Instituto, a maioria dos inquiridos considera-se “Satisfeito” ou “Bastante Satisfeito” (55%), todavia, apenas 6% se afirmam “Totalmente satisfeitos”, contrariamente aos 12% que se afirmam “Insatisfeitos” ou “Pouco Satisfeitos”.

5.1.9. Desempenho global do IHRU, I. P.

Os *stakeholders* apresentam níveis bastante satisfatórios relativamente ao desempenho global do Instituto (91%). Neste item registaram-se 39% de *stakeholders* “Satisfeitos” e 45% de “Bastante satisfeitos”. Paralelamente, 73% 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 7 - DESEMPENHO GLOBAL DO IHRU, I. P.

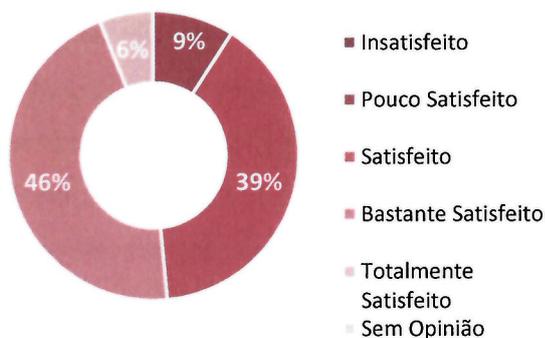
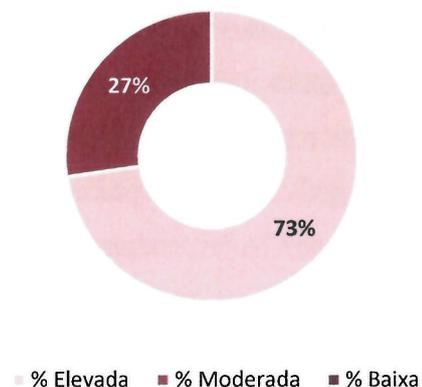


GRÁFICO 8 - A IMPORTÂNCIA DO IHRU, I. P. PARA O DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO DOS STAKEHOLDERS EM MATÉRIAS DE HABITAÇÃO E REABILITAÇÃO URBANA



5.2 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 29 de março a 6 de abril de 2017, tendo sido enviados inquéritos a todos os colaboradores e recolhidas 137 respostas, o que perfaz uma taxa de participação na ordem dos 70%. Dos respondentes, 58 eram homens e 79 mulheres.

5.1.10. 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 89% dos inquiridos (apenas 11% 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 (85%) e ao desempenho global da organização (84%). 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.

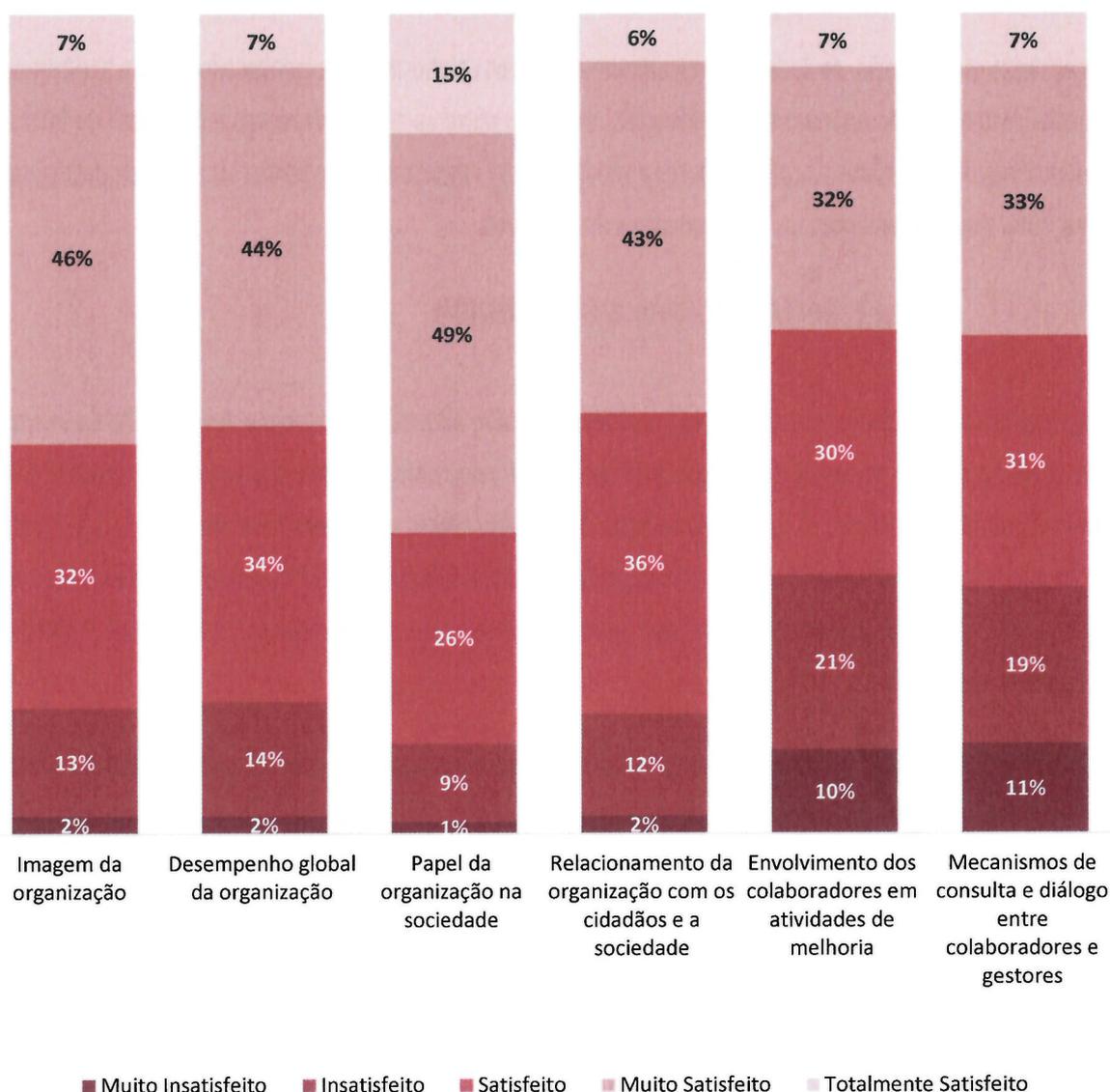
Quanto à facilidade e capacidade de comunicar com as chefias, a maioria dos colaboradores e colaboradoras reporta uma melhor capacidade de comunicação com os/as gestores/as intermédios por relação aos/às gestores/as de topo. De notar, que em cada uma das lideranças (de topo e intermédia), o valor de insatisfação (e/ou muita insatisfação) engloba menos de 14% 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 88% a apresentar-se de algum modo satisfeito com o ambiente do IHRU, I. P., pese embora se registem 23% dos/as colaboradores/as insatisfeitos/as com a forma como o Instituto lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais. Note-se que apenas 6% reporta insatisfação quanto ao horário de trabalho e com a capacidade de conciliar o trabalho com a sua vida pessoal.

GRÁFICO 8 - SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES E COLABORADORAS



5.1.11. Gestão de Recursos Humanos

Em geral, os colaboradores e as colaboradoras do IHRU, I. P. apresentam níveis elevados de satisfação com a gestão de Recursos Humanos (RH) do Instituto, nomeadamente com a política de gestão de RH existente (72%), com as oportunidades criadas para desenvolver competências (69%) e com as ações de formação realizadas até ao momento (75%). No conjunto dos/as colaboradores/as do IHRU, I. P., verifica-se haver níveis de satisfação na ordem dos 86%, relativamente ao conhecimento que detêm dos objetivos do Instituto.

5.1.12. 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 3% e os 7% e são, portanto, pouco expressivos.

5.1.13. 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 superiores não reconhecem nem premeiam os esforços individuais ou das equipas (46%).

5.1.14. Condições de trabalho

Os colaboradores e as colaboradoras estão, em geral, satisfeitos com as condições de trabalho do Instituto sendo de referir, existe uma satisfação generalizada com os equipamentos informáticos (79%) e de telecomunicações disponibilizados (78%), bem como com o *software* disponível (75%). As condições de higiene e segurança também são satisfatórias para 88% e 89% dos respondentes, respetivamente.

5.3 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 2017 houve lugar à elaboração dos Manuais de Procedimentos do Instituto nas áreas funcionais consideradas de prioridade máxima em sede de Grupo de Trabalho do Sistema de Controlo Interno (SCI). Ao longo do ano foram ainda desenvolvidas ações que permitiram aferir da legalidade, regularidade e boa gestão de um conjunto significativo de processos em diferentes domínios.
1.2. É efetuada internamente uma verificação efetiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?	X			Tanto no domínio dos diferentes instrumentos de gestão, particularmente no Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, como em matérias conduzidas pelas diversas Unidades Orgânicas, o Instituto procura assegurar 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	Pese embora o Instituto não tenha constituído formalmente uma equipa de controlo e auditoria, procurou-se que os técnicos afetos ao Grupo de Trabalho do SCI aumentassem as suas competências e os seus conhecimentos nestas matérias
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			Anualmente 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. Em função das necessidades diagnosticadas é elaborado anualmente um Plano de Formação.
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. Em sede de elaboração dos instrumentos de gestão é solicitada a colaboração de todos os trabalhadores do IHRU, I. P.
1.7. O serviço foi objeto de ações de auditoria e controlo externo.	X			Em 2017 não houve lugar a qualquer ação inspetiva ao Instituto da Habitação e da Reabilitação, I. P..

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
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 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			No biénio 2015/2016 foram avaliados 96.4% dos trabalhadores/as do IHRU, I. P., ou seja, 163 trabalhadores, de um total de 169 trabalhadores existentes em 31/12/2016.
2.3. Qual a percentagem de colaboradores/as do serviço que frequentaram pelo menos uma ação de formação?	X			Durante o ano de 2017, 52 % 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			Deu-se continuidade, no âmbito do trabalho que já vinha sendo desenvolvido no que respeita ao Sistema de Controlo Interno, à elaboração de novos Manuais de Procedimentos em diferentes áreas funcionais, conforme planeado.
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 e trabalhadoras?		X		Não obstante não se encontrar implementado formalmente um sistema de rotação, é prática na organização ocorrerem mudanças de trabalhadores com vista a reforçar equipas de projetos, situação que impulsiona 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 na generalidade das áreas funcionais do IHRU, 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.

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
3 - Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço (cont.)				
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 elaborado um novo Plano (no ano de 2017), com vista a ajustá-lo às orientações entretanto emitidas pelo Conselho de Prevenção da Corrupção, nomeadamente, em matéria de conflito de interesses.
3.9. O plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas é executado e monitorizado?	X			A monitorização do PGRIC, e de acordo com o veiculado pelo CPC é elaborada anualmente. Assim, uma vez que foi elaborado há menos de um ano, perspetiva-se que esta possa ocorrer até ao final do ciclo de gestão de 2018.
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			
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.

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, serão tidos como prioritários a adoção de procedimentos determinantes para a qualificação e otimização dos serviços prestados ao cidadão pelo IHRU, I. P, assumindo particular importância:

- A Disponibilização do novo Portal da Habitação, o qual é centrado na prestação de serviços ao cidadão;
- O aperfeiçoamento da Plataforma de Gestão Patrimonial com vista a otimizar todos os procedimentos inerentes à atividade de gestão do património (atribuição de habitações, pedidos de obras, gestão de condomínios, celebração de acordos de regularização de dívidas, entre outros);
- A adoção de modelos participativos de administração de património, chamando à participação na prática gestionária, os moradores e demais entidades com representatividade local nomeadamente da Rede Social;
- Desenvolver projetos que promovam a proximidade do IHRU, I. P., nos bairros (IHRU / moradores);
- A Criação de *Dashboards* por recurso à ferramenta *PowerBI* para monitorizar a implementação dos instrumentos de atuação previstos no Documento “Nova Geração de Políticas de Habitação”;
- O incentivo a uma cultura organizacional que potencie a implementação da Nova Geração de Políticas da Habitação, mediante a operacionalização de um Plano de Formação capaz aumentar as competências de todos os colaboradores, que contribua para a melhoria da performance organizacional.

6.1. 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.

6.2. 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.

7. PROPOSTA FINAL DE AVALIAÇÃO

A autoavaliação dos serviços é um mecanismo indispensável de apreciação 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 à visibilidade do Instituto.

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 123% e a classificação global qualitativa é de **Bom** (por se ter conseguido atingir todos os objetivos e superado três 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 2017, seja **BOM**.

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

A Presidente do Conselho Diretivo

Arq. Alexandra Gesta

