



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

MEMÒRIA JUSTIFICATIVA DE LA CONSTITUCIÓ DE LA SOCIETAT MERCANTIL LA GARRIGA 360, SLU

- Desembre de 2025 -



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

ÍNDEX

0. Finalitat i encaix normatiu de la Memòria
1. Objecte de la Memòria justificativa
2. Antecedents, necessitats i objectius
 - 2.1. Antecedents
 - 2.2. Necessitat pública concreta: la gestió del parc públic municipal d'habitatges
 - 2.3. Objectius públics perseguits
3. Forma de gestió proposada i objecte social
 - 3.1. Forma de gestió proposada
 - 3.2. Objecte social
4. Atribucions de funcions
 - 4.1. Classificació dels mecanismes d'atribució de funcions
 - 4.2. Expedient de municipalització del servei
 - 4.3. Condició de mitjà propi (LCSP) i règim d'encàrrecs
 - 4.4. Sistema d'atribució de funcions i/o d'encàrrec a mitjà propi
5. Anàlisi comparada de les alternatives de gestió. Criteris generals i anàlisi concret per al servei de gestió dels habitatges de protecció oficial
 - 5.1. Introducció
 - 5.2. Anàlisi mitjançant gestió directa per la pròpia entitat local amb mitjans propis
 - 5.3. Gestió directa mitjançant organisme autònom local
 - 5.4. Gestió directa mitjançant entitat pública empresarial local (EPEL)
 - 5.5. Gestió directa mitjançant societat mercantil de capital íntegrament municipal
 - 5.6. Gestió indirecta mitjançant societat mercantil de capital mixt
 - 5.7. Gestió indirecta mitjançant concessió del servei a un operador privat
 - 5.8. Síntesi comparativa de les alternatives analitzades
6. Estudi justificatiu del mitjà de gestió escollit
 - 6.1. Estudi de costos i Annex 1
 - 6.2. Període de referència
 - 6.3. Organització del servei i dimensionament del personal
 - 6.4. Jornada laboral i règim aplicable
 - 6.4.1. Gestió directa mitjançant Ajuntament, organisme autònom o EPEL
 - 6.4.2. Gestió mitjançant societat mercantil pública municipal



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

- 6.5. Retribucions del personal
- 6.6. Costos de Seguretat Social
- 6.7. Valoració econòmica comparativa de la gestió directa
- 6.8. Estudi i avaluació del cost del servei mitjançant gestió indirecta
 - 6.8.1. Hipòtesis de partida i organització del servei
 - 6.8.2. Cost salarial directe del personal
- 6.9. Cost global del servei i estimació d'ingressos
 - 6.9.1. Costos de personal del servei
 - 6.9.2. Costos de contractes i serveis vinculats a la gestió integral
 - 6.9.3. Ubicació del servei i eventual cost d'espai físic
 - 6.9.4. Cost global anual estimat del servei
 - 6.9.5. Estimació d'ingressos del servei
 - 6.9.6. Benefici industrial i IVA en l'escenari de gestió indirecta
 - 6.9.7. Conclusió sobre el cost global del servei i el seu equilibri econòmic
- 7. Organització, governança i control municipal
 - 7.1. Òrgans socials
 - 7.2. Control públic i mecanismes de seguiment
- 8. Règim de personal
- 9. Règim econòmic i financer
 - 9.1. Recursos de la societat
 - 9.2. Finançament de l'Ajuntament durant el 2026
 - 9.3. Principis econòmics
- 10. Contractació i relacions amb tercers

Documentació complementària

Annex 1. Comparativa econòmica diferents models de gestió

Annex 2. Estatuts de la societat mercantil LA GARRIGA 360, SLU



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

0. Finalitat i encaix normatiu de la Memòria

La present Memòria s'elabora als efectes de justificar la creació d'una societat mercantil local de capital íntegrament municipal com a forma de gestió directa de serveis públics locals, d'acord amb l'article 85.2 de la Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases del règim local (LBRL), que exigeix acreditar mitjançant memòria justificativa que la forma proposada és més sostenible i eficient que la gestió per la pròpia entitat local o mitjançant organisme autònom, tenint en compte la rendibilitat econòmica i la recuperació de la inversió, i incorporant informes de cost del servei i informe d'Intervenció sobre sostenibilitat financera.

Així mateix, es projecta que la societat tingui la consideració de mitjà propi personificat de l'Ajuntament, per tal que la prestació dels serveis es pugui articular mitjançant encàrrecs d'acord amb l'article 32 de la LCSP, havent de complir-se els requisits de control anàleg i que més del 80% de l'activitat de l'ens es destini a tasques atribuïdes pel poder adjudicador que la controla, d'acord amb els criteris interpretatius i de càlcul del percentatge d'activitat.

La denominació provisional de la societat és LA GARRIGA 360, SLU, a reserva de la corresponent inscripció de la societat en el Registre Mercantil.

La seva seu social s'emplaça en la casa consistorial de l'Ajuntament, en l'edifici emplaçat en Plaça de l'Església, 2 CP 08530 de la Garriga.

1. Objecte de la Memòria justificativa

L'objecte d'aquesta Memòria justificativa és triple:

1. Justificar la conveniència i oportunitat de constituir una Societat Limitada municipal (capital 100% públic) com a instrument de gestió directa de determinats serveis locals.
2. Acreditar que aquesta forma de gestió és més sostenible i eficient que les formes previstes a l'art. 85.2.A) a) i b) de la Llei 7/1985, de 2 d'abril, de bases de règim local (LBRL).
3. Definir el marc bàsic de:
 - La configuració jurídica de la societat,
 - L'objecte social i les atribucions inicials
 - La justificació del compliment dels requisits per esdevenir mitjà propi de l'Ajuntament.
 - Les formes d'atribució de funcions
 - La seva organització i control,



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

- La justificació del model escollit

2. Antecedents, necessitats i objectius

2.1. Antecedents

L'Ajuntament, en exercici de la seva potestat d'autoorganització i en l'àmbit de les seves competències, considera necessari dotar-se d'un instrument de gestió àgil, especialitzat i controlable que permeti que la mercantil pugui assumir, si així ho estableix l'òrgan plenari, competències locals en diverses matèries que venen relacionades l'apartat 3.2 d'aquesta Memòria.

És per aquest motiu que en la sessió ordinària del proppassat 17 de desembre de 2025 s'adoptaren dos acords:

- a) Un primer acord pel qual s'encarregà a la Comissió de Serveis a les Persones l'elaboració de la Memòria justificativa per a l'establiment del servei públic municipal de gestió d'habitatges socials.
- b) Un segon acord pel qual s'encarregà a la Comissió de Gestió Interna l'elaboració de la Memòria justificativa i els Estatuts per a la creació d'una nova societat mercantil participada al 100% per capital públic de l'Ajuntament de la Garriga.

En compliment d'aquest segon acord, es redacta aquesta Memòria que ve dirigida cap a la constitució de la nova societat mercantil anomenada LA GARRIGA 360, SLU.

2.2. Necessitat pública concreta: la gestió del parc públic municipal d'habitatges

La necessitat concreta i més immediata que motiva la creació de la mercantil és la de gestió dels habitatges de protecció pública de l'Ajuntament, l'atribució de la lletra a) de l'apartat 3.2 d'aquesta Memòria.

Efectivament, la mercantil haurà de gestionar la promoció pública que s'està realitzant en la Plaça de la Pau de la Garriga.

Aquesta és una promoció de 15 pisos de protecció oficial destinats a lloguer per a col·lectius amb necessitats d'habitatge, principalment per a joves i que és previst que finalitzi la seva construcció durant el mes de maig de 2026.

Un cop acabades les obres, caldrà tramitar les bases de l'adjudicació, la convocatòria, l'adjudicació dels habitatges, i la formalització dels contractes. Així mateix, un cop en funcionament, caldrà dur a terme la gestió ordinària dels habitatges.

És previst que el Ple atribueixi totes aquestes funcions a la Societat a través del corresponent expedient d'establiment del servei que s'està tramitant en paral·lel.

Per tal de materialitzar aquest primer objectiu la Societat ha de:



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

- Impulsar i gestionar polítiques d'habitatge de protecció pública, com a servei local estratègic (planificació, gestió del parc, captació, manteniment, adjudicació i gestió administrativa vinculada).
- Disposar d'una estructura operativa que pugui assumir, si el Ple així ho acorda, altres serveis municipals, evitant fragmentació i millorar la coordinació.

2.3. Objectius públics perseguits

Els objectius públics que es vol aconseguir amb l'establiment de la societat són els següents:

- Millora de l'eficàcia i de la qualitat del servei, amb continuïtat i estàndards homogenis.
- Millora de l'eficiència econòmica, mitjançant:
 - planificació pluriennal,
 - control de costos,
 - reducció de sobrecostos associats a la rotació contractual i al marge industrial de tercers quan es contracta externament (sense perjudici del compliment íntegre de la normativa aplicable).
- Major capacitat de resposta i adaptació (creixement del parc d'habitatge, canvis normatius, urgències socials, etc.).
- Enfortiment del control públic, amb governança i fiscalització municipal, i mecanismes específics de transparència i control.

3. Forma de gestió proposada i objecte social

3.1. Forma de gestió proposada

D'acord amb la motivació i justificació tècnica, econòmica i jurídica que consten en els aparats següents de la Memòria, la forma de gestió proposada és la de la societat mercantil amb capital 100% públic de l'Ajuntament de la Garriga.

Les dades d'aquesta societat són les següents:

- Denominació social provisional: LA GARRIGA 360, SLU
- Domicili social: Plaça de l'Església, 2 CP 08530 de la Garriga
- Naturalesa: societat limitada unipersonal amb capital social íntegrament municipal.
- Capital social inicial: 3.000,00 € (desemborsat íntegrament).
- Durada: indefinida.



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

- Societat unipersonal: l'Ajuntament n'és l'únic soci.

3.2. Objecte social

L'objecte de la societat és el següent:

a) Habitatge de protecció pública: gestió integral (administrativa i tècnica) de promocions, parc públic d'habitatge, habitatge dotacional i altres polítiques municipals d'habitatge, incloent-hi (a títol enunciatiu) suport a planificació i promoció, gestió d'adjudicacions i borses (sense resolucions d'autoritat), administració de contractes, gestió de cobraments, manteniment, rehabilitació, inspeccions tècniques, mediació i atenció a l'usuari, i gestió patrimonial dels béns afectes.

No obstant això, també es previst que la societat es podrà destinar a altres activitats segons les necessitats que determini el Ple de l'Ajuntament. En concret aquestes altres activitats que formen part de l'objecte social de l'entitat són les següents:

b) L'establiment d'un punt d'atenció al ciutadà amb la finalitat d'informar, assessorar i ajudar a la tramitació de subvencions relacionades amb habitatge, concedides per les diferents administracions públiques, així com altres assessoraments, mediacions i informacions requerides pel ciutadà en qualsevol aspecte que hi tingui relació amb l'accés dels particulars a l'habitatge.

c) La constitució i gestió del Patrimoni Municipal del Sòl i Habitatge i l'execució de les reserves de sòl. La compra i venda de tota mena de béns mobles i immobles, la promoció immobiliària, la construcció d'habitatges i qualsevol altre tipus d'edificació, amb independència del seu ús, inclòs l'aparcament de vehicles, la seva administració, gestió i explotació, i la seva adjudicació en règim de lloguer o accés a la propietat. Igualment, la rehabilitació i la realització d'aquelles operacions relacionades amb la promoció i construcció, incloent-hi l'adquisició de terrenys, la seva urbanització, ordenació, gestió, parcel·lació, permuta-venda, quant hagi de concórrer en les anteriors, i també constituir, modificar, redimir, cancel·lar, adquirir i transmetre drets reals. Igualment, s'entendran incloses dins de l'objecte social les activitats de gestió i administració de comunitats de propietaris

d) Gestió de llar d'infants municipal: operació i gestió del servei (organització, suport logístic i administratiu, manteniment i activitats).

e) Qualsevol altre servei o activitat de competència municipal que li sigui encomanada, sempre sense exercici de potestats administratives.

4. Atribucions de funcions

4.1. Classificació dels mecanismes d'atribució de funcions

D'acord amb el que preveuen els Estatuts de la mercantil, aquesta rebrà l'atribució de funcions de competència local mitjançant algun dels següents procediments:



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

a) El procediment d'atribució de funcions d'acord mitjançant un expedient de municipalització del servei, d'acord amb el que ve establert en els articles 159 i 160 del ROAS.

b) El procediment d'encàrrec de funcions a mitjà propi, d'acord amb el que es preveu a l'article 32 de la Llei 9/2017, de 8 de novembre, de contractes del sector públic.

4.2. Expedient de municipalització del servei

L'expedient d'atribució de funcions a favor de la mercantil es donarà quan així ho prevegi expressament el Ple de la corporació mitjançant el procediment establert en els articles 159 i 160 del ROAS.

En aquest cas, s'haurà de determinar que el mitjà de gestió directa escollit per a la prestació del servei serà el de la mercantil LA GARRIGA 360, SLU.

4.3. Condició de mitjà propi (LCSP) i règim d'encàrrecs

En compliment de l'article 32 de la Llei 9/2017, de 8 de novembre, de contractes del sector públic (LCSP), es projecta que la societat sigui declarada mitjà propi personificat de l'Ajuntament, als efectes de poder rebre encàrrecs d'execució en els termes de l'esmentada LCSP.

A aquests efectes, en els Estatuts de la Societat consten acreditats els aspectes següents:

1. L'Ajuntament de la Garriga gaudeix d'un control anàleg sobre la societat.
2. La societat està obligada a dedicar com a mínim el 80% de la seva activitat a les activitats encomanades per l'Ajuntament (o entitats controlades per aquest), d'acord amb els criteris de còmput admesos (volum global de negocis, despeses suportades o altre indicador fiable) referits als tres exercicis anteriors quan sigui aplicable, i adaptant-se al fet que la societat és de nova creació.
3. S'estableix una limitació condicions sobre contractació amb tercers quan correspongui, d'acord amb el règim de la LCSP.

4.4. Sistema d'atribució de funcions i/o d'encàrrec a mitjà propi

Ja sigui a través del procediment d'atribució de funcions o d'encàrrec a mitjà propi, el Ple de l'Ajuntament ha de definir les dades següents per a cada servei:

- definició de prestacions,
- durada,
- pressupost/compensació,
- tarifes o criteris de cost,



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

- o indicadors de qualitat i control,
- o règim de seguiment i liquidació.

5. Anàlisi comparada de les alternatives de gestió. Criteris generals i anàlisi concret per al servei de gestió dels habitatges de protecció oficial

5.1 Introducció

L'article 85.2 de la Llei 7/1985, de 2 d'abril, de bases de règim local (LRBRL) estableix les formes de gestió i els requisits per a l'elecció de qualsevol de les modalitats possibles.

Aquest article estableix com a condició, en cas d'optar per la modalitat de societat mercantil, que caldrà acreditar que aquesta opció resulta més sostenible i eficient que la forma de gestió directa amb mitjans propis o la forma de gestió directa per organisme autònom. Així mateix, s'hauran de tenir en compte els criteris de rendibilitat econòmica i recuperació de la inversió.

En el cas que ens ocupa, el que es preveu és que un cop constituïda la societat rebi l'encàrrec de gestionar el parc públic municipal d'habitatges de la corporació.

És per això que en els propers apartats es procedeix a justificar el compliment dels requisits previstos en l'article 85.2 de la LRBRL per tal de justificar la viabilitat de que el servei de gestió del parc públic municipal d'habitatges sigui gestionat per la societat mercantil.

En concret l'anàlisi es fa en base al següents sistemes i modalitats de gestió:

- a) Gestió directa per l'Ajuntament amb mitjans propis, en què el servei s'integra plenament dins l'organització administrativa municipal, amb personal propi adscrit a la plantilla de l'Ajuntament i amb càrrec al pressupost municipal, d'acord amb el principi d'unitat pressupostària.
- b) Gestió directa mitjançant organisme autònom local, amb personalitat jurídica pròpia, pressupost diferenciable i autonomia funcional, creat específicament per a la prestació del servei, però sotmès al control i direcció de l'Ajuntament.
- c) Gestió directa mitjançant entitat pública empresarial local, quan la naturalesa del servei i el seu règim econòmic així ho justifiquin, amb un major grau d'autonomia de gestió i amb subjecció al dret públic i privat en els termes que estableixi la normativa aplicable.
- d) Gestió directa mitjançant societat mercantil de capital íntegrament municipal, en la qual l'Ajuntament exerceix el control total del capital social i manté les potestats de direcció, supervisió i control del servei, sense que això suposi una pèrdua de la titularitat pública del mateix.



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

Totes aquestes formes de gestió tenen la consideració de gestió directa del servei públic, en la mesura que la titularitat del servei i la responsabilitat última sobre la seva prestació corresponen en tot cas a l'Ajuntament.

Així mateix, la normativa de règim local preveu també la possibilitat de gestió indirecta del servei mitjançant les formes contractuals establertes en la legislació de contractes del sector públic.

No obstant això, atesa la naturalesa del Servei Públic Municipal d'Habitatge, el seu caràcter essencialment social i la necessitat de garantir el control públic directe sobre la gestió del parc d'habitatges de protecció oficial, l'anàlisi de les formes de gestió se centra preferentment en les modalitats de gestió directa previstes a la legislació.

5.2. Anàlisi mitjançant gestió directa per la pròpia entitat local amb mitjans propis

Aquesta modalitat de gestió consisteix en la prestació del servei directament per l'Ajuntament, integrant-lo plenament dins la seva estructura administrativa ordinària i utilitzant personal, mitjans materials i recursos tècnics propis, amb càrrec al pressupost municipal.

Entre els avantatges d'aquesta forma de gestió cal destacar el control total de l'Ajuntament sobre l'organització i funcionament del servei, la vinculació directa amb l'interès general i l'absència d'intermediaris o d'objectius de lucre. Així mateix, facilita una plena subjecció al dret públic i als mecanismes ordinaris de fiscalització i control.

No obstant això, aquesta modalitat presenta també inconvenients rellevants, especialment en relació amb la rigidesa administrativa, la limitada flexibilitat en la gestió de recursos humans i materials, les restriccions pròpies de la normativa de personal i pressupostària, així com una menor capacitat d'adaptació àgil a les necessitats canviants del servei. Aquests factors poden dificultar una gestió eficient en serveis que requereixen especialització i capacitat operativa continuada, com és el cas de la gestió d'habitatges de protecció oficial.

5.3. Gestió directa mitjançant organisme autònom local

L'organisme autònom local és una entitat de dret públic, amb personalitat jurídica pròpia, patrimoni i pressupost diferenciats, creada per l'Ajuntament per a la gestió directa d'un servei públic específic. La seva activitat es regeix majoritàriament pel dret administratiu i es troba sotmesa a un règim de control similar al de la pròpia administració municipal.

Aquesta fórmula permet una certa autonomia en la gestió pressupostària i administrativa del servei, així com una especialització funcional respecte de l'estructura general de l'Ajuntament. No obstant això, presenta limitacions rellevants, atès que es manté plenament sotmesa a les rigideses pròpies del dret públic, especialment en matèria de gestió de personal, contractació i execució pressupostària, fet que pot reduir la seva capacitat d'agilitat i adaptació operativa.



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

5.4. Gestió directa mitjançant entitat pública empresarial local (EPEL)

L'entitat pública empresarial local constitueix una forma intermèdia entre l'organisme autònom i la societat mercantil, amb personalitat jurídica pròpia i major autonomia de gestió. Tot i tenir naturalesa d'ens de dret públic, la seva activitat es regeix parcialment pel dret privat, especialment en l'àmbit de la gestió ordinària i econòmica.

Aquesta fórmula permet una gestió orientada a criteris d'eficiència i racionalització de recursos, amb un grau superior de flexibilitat respecte de l'organisme autònom. Tanmateix, continua sotmesa a un control públic intens i a les limitacions derivades de la normativa pressupostària i d'estabilitat financera, i resulta especialment adequada per a serveis amb component econòmic o d'explotació continuada, circumstància que no sempre s'adequa plenament a serveis de marcat caràcter social.

5.5. Gestió directa mitjançant societat mercantil de capital íntegrament municipal

La societat mercantil de capital íntegrament municipal és una entitat de dret privat el capital social de la qual pertany en la seva totalitat a l'Ajuntament. Tot i operar majoritàriament sota el règim del dret privat, aquesta societat té la consideració de mitjà propi instrumental de l'ens local, i es troba sotmesa als mecanismes de control, direcció i supervisió pública que estableix la legislació vigent.

Aquesta fórmula permet una major flexibilitat organitzativa i operativa en la gestió del servei, especialment en matèria de recursos humans, contractació i organització interna, sense perdre el control públic del servei ni la titularitat municipal del mateix. Així mateix, facilita una gestió més professionalitzada i especialitzada, adaptada a les necessitats específiques del servei.

No obstant això, aquesta modalitat continua sotmesa al control financer, pressupostari i d'estabilitat pressupostària, així com a les obligacions de transparència i rendició de comptes pròpies del sector públic, la qual cosa garanteix la preservació de l'interès general.

5.6 Gestió indirecta mitjançant societat mercantil de capital mixt

La gestió mitjançant societat mercantil de capital mixt implica la participació de l'Ajuntament, com a soci majoritari, juntament amb un o més socis privats, en l'entitat encarregada de la prestació del servei. Aquesta fórmula permet combinar el control públic amb l'aportació de recursos, experiència i capacitat d'innovació del sector privat, així com repartir riscos i inversions.

Tanmateix, aquesta modalitat presenta una elevada complexitat jurídica i contractual, requereix mecanismes de control especialment rigorosos per garantir la primacia de l'interès general i pot generar conflictes d'interessos entre els objectius socials del servei i les expectatives econòmiques del soci privat. Aquests riscos són especialment rellevants en serveis de caràcter social, com la gestió d'habitatge públic, on l'objectiu principal no és l'obtenció de rendiment econòmic.



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

5.7. Gestió indirecta mitjançant concessió del servei a un operador privat

La concessió del servei consisteix en l'atribució de la seva explotació a un operador privat, que assumeix el risc operacional a canvi d'una retribució, mentre l'Ajuntament conserva la titularitat del servei i les potestats de supervisió i control.

Aquesta forma de gestió pot comportar una reducció inicial de la càrrega financera per a l'administració i la transferència de determinats riscos al concessionari, així com l'aportació de capital i capacitat tècnica privada.

No obstant això, implica un menor control directe sobre la prestació del servei, exigeix una fiscalització constant i rigorosa del compliment contractual i pot generar tensions entre la qualitat del servei i els criteris de rendibilitat econòmica del gestor privat, especialment en serveis amb una clara funció social.

5.8. Síntesi comparativa de les alternatives analitzades

De l'anàlisi comparativa de les diferents formes de gestió previstes a la legislació es desprèn que cadascuna d'elles presenta un grau diferent de flexibilitat operativa, control públic i dependència financera.

Les formes de gestió directa garanteixen un major control per part de l'Ajuntament i una vinculació més estreta amb l'interès general, mentre que les formes de gestió indirecta ofereixen una major flexibilitat, però comporten una pèrdua relativa de control i un increment de la complexitat jurídica i organitzativa.

En aquest primer anàlisi s'estableixen els principis informadors de cada un dels sistemes de gestió i de les diferents modalitats dins de cada sistema.

En el següent apartat s'analitza quina ha de ser l'alternativa a escollir en base als principis d'eficiència i de sostenibilitat econòmica, tenint en compte que la mercantil assumirà en primera instància exclusivament el servei consistent en la gestió dels habitatges de protecció oficial que promogui l'Ajuntament de la Garriga.

6. Estudi justificatiu del mitjà de gestió escollit

6.1 Estudi de costos i Annex 1

El present estudi comparatiu té per objecte analitzar, justificar i valorar, des d'una perspectiva econòmica i organitzativa, les diferents alternatives possibles per a la gestió del servei de gestió integral dels habitatges de protecció oficial de titularitat municipal, amb la finalitat de determinar quin és el model de gestió més eficient, sostenible, adequat i conforme a l'interès públic.

Aquest estudi s'elabora en compliment de la normativa de règim local i de contractació del sector públic, que exigeix que la decisió sobre la forma de gestió dels serveis públics municipals es fonamenti en una anàlisi prèvia objectiva i raonada, capaç d'acreditar que

Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

l'opció escollida resulta la més adequada atenent criteris d'eficiència, economia, sostenibilitat financera, qualitat del servei i bona administració.

El servei objecte d'anàlisi és un servei de nova creació, destinat a la gestió integral d'habitatges de protecció oficial que són de propietat municipal i que, en la seva fase inicial d'implantació, presenta una dimensió limitada, amb un total de 15 habitatges adscrits.

En concret, aquests 15 habitatges són els que s'estan construint en la promoció que s'emplaça en la Plaça del Silenci, de la Garriga, dins la Unitat d'actuació 33.

Aquesta circumstància condiona de manera directa el dimensionament del personal necessari, l'estructura organitzativa del servei i el volum de recursos econòmics a mobilitzar.

En aquest context, l'estudi posa un èmfasi especial en l'anàlisi comparativa dels costos de personal, del còmput anual d'hores efectives de treball i de la capacitat operativa associada a cada alternativa de gestió, atès que aquests factors constitueixen els principals elements diferenciadors entre els models analitzats i tenen una incidència directa en la viabilitat econòmica i en la qualitat del servei prestat.

L'abast del present estudi se circumscriu a l'avaluació dels escenaris de gestió directa jurídicament possibles per a la prestació del servei, sense perjudici que, en fases posteriors, el servei pugui evolucionar o ampliar-se en funció de les necessitats municipals i de la disponibilitat d'habitatges.

A tot això, cal tenir present que com a Annex 1 d'aquesta Memòria s'adjunta l'estudi d'ingressos i costos aplicat per a cada un dels models de gestió.

En aquest Annex 1 s'han tingut en compte, per una banda, els ingressos anuals previstos per les rendes dels lloguers dels habitatges i per l'altra les despeses.

En la banda de les despeses hi ha dos grups de despesa.

Un primer grup de despesa que és la pròpia del servei i que és comuna per a qualsevol model de gestió. En aquest grup de despesa apareixen, entre d'altres, les despeses per la neteja de les zones comunes de la promoció, assegurances de responsabilitat civil, manteniment de serveis en cas d'habitatges desocupats, despeses de conservació general de les instal·lacions i altres.

El segon grup de despesa està relacionat amb el model de gestió. Segons l'alternativa de gestió escollida, segons passem a detallar, concorren unes despeses concretes.

6.2 Període de referència

El període de referència utilitzat per a l'elaboració del present estudi comparatiu és d'un exercici anual, amb caràcter estrictament teòric i homogeni, atès que el Servei de gestió



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

integral dels habitatges de protecció oficial encara no es troba en funcionament efectiu i, en conseqüència, no disposa de dades econòmiques, operatives ni de gestió corresponents a exercicis anteriors que permetin una anàlisi empríca basada en l'experiència real.

L'adopció d'un horitzó temporal anual respon a la necessitat d'establir una base comuna i comparable per a l'anàlisi dels diferents models de gestió considerats, especialment pel que fa als costos estructurals del servei, entre els quals destaquen de manera significativa les despeses de personal, que constitueixen el principal component del cost total en tots els escenaris analitzats. Aquest enfocament permet identificar amb major precisió l'impacte econòmic ordinari del servei un cop assolit un règim de funcionament estable.

Així mateix, l'ús d'un període anual evita possibles distorsions derivades de la consideració de fases d'implantació desiguals, de períodes parcials d'activitat o de variacions puntuals pròpies dels primers mesos de posada en marxa del servei, factors que podrien alterar artificialment els resultats de la comparativa i dificultar una lectura objectiva dels costos reals associats a cada model de gestió.

L'elecció d'un exercici anual com a unitat d'anàlisi resulta igualment coherent amb els criteris habituals de planificació pressupostària municipal i amb l'estructura dels comptes anuals de les entitats del sector públic local, i permet projectar amb major claredat i transparència l'impacte econòmic del servei sobre el pressupost municipal. Tot això, sense perjudici que, en fases posteriors, un cop el servei es trobi plenament consolidat i disposi d'una experiència de funcionament suficient, es puguin incorporar anàlisis de caràcter plurianual que permetin avaluar l'evolució temporal dels costos i dels ingressos.

Cal tenir en compte, finalment, que la posada en funcionament efectiva del servei està prevista durant l'annualitat 2026. No obstant això, atès que els immobles encara no estaran finalitzats en l'inici del període, es produirà una fase inicial de funcionament del servei en la qual no es generaran ingressos per quotes de lloguer. D'acord amb les previsions actuals, s'estima que els primers ingressos derivats del lloguer dels habitatges es produiran a partir del segon semestre de 2026. Malgrat aquesta circumstància, i amb la finalitat de garantir una comparativa realista, homogènia i metodològicament correcta dels costos del servei, l'estudi s'ha elaborat prenent com a referència anualitats completes, incorporant els ingressos corresponents a un exercici ordinari de funcionament a ple rendiment.

6.3 Organització del servei i dimensionament del personal

L'organització del servei s'ha dissenyat d'acord amb criteris de proporcionalitat, eficiència i adequació a la dimensió real del servei en la seva fase inicial, amb l'objectiu de garantir una prestació adequada i continuada sense generar una estructura sobredimensionada ni costos fixos innecessaris.

El dimensionament del servei s'ha realitzat a partir d'una dedicació anual estimada de 880 hores de treball, distribuïdes entre les funcions de direcció i coordinació del servei i les



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

tasques de gestió administrativa i d'atenció a les persones usuàries. Aquest volum d'hores s'ha considerat suficient per atendre de manera adequada les necessitats derivades de la gestió inicial d'un parc de 15 habitatges de protecció oficial, incloent-hi les funcions de seguiment operatiu, tramitació administrativa, coordinació interna i atenció al públic.

Per a la correcta prestació del servei s'ha considerat necessari disposar de les figures següents:

- **Una persona amb funcions de gerència del servei**, responsable de la direcció, coordinació i supervisió general, de la presa de decisions operatives, de la relació amb els òrgans municipals competents, del seguiment de l'execució del servei i de l'assumpció de la responsabilitat global sobre el seu funcionament.
- **Una persona administrativa**, encarregada de les tasques de suport a la gestió ordinària del servei, incloent-hi la tramitació administrativa dels expedients, el seguiment de contractes i lloguers, la gestió documental, l'atenció a les persones usuàries i la coordinació amb altres serveis municipals quan sigui necessari.

Atesa la magnitud inicial del servei, s'ha estimat adequat que ambdues figures destinin aproximadament el 50 % de la seva jornada laboral a les tasques pròpies del servei d'habitatge, prenent com a referència una jornada ordinària de 37,5 hores setmanals, la qual cosa permet assolir el volum anual de 880 hores previst. Aquesta dedicació possibilita garantir una cobertura funcional suficient del servei, així com una atenció al públic flexible, que pot articular-se bé mitjançant una presència continuada de més de tres hores diàries de dilluns a divendres, o bé concentrant l'atenció en menys dies amb franges horàries més àmplies, en funció de les necessitats organitzatives.

A efectes comparatius, s'ha constatat que, en el supòsit d'aplicar una jornada reduïda de 35 hores setmanals, pròpia de l'Administració, la mateixa dedicació anual de 880 hores exigiria una adscripció superior a la mitja jornada, equivalent aproximadament a un 58 % de la jornada laboral, fet que comportaria una menor flexibilitat organitzativa i un increment dels costos estructurals associats al servei.

Aquesta configuració organitzativa s'ha concebut amb un caràcter flexible i escalable, de manera que pugui adaptar-se amb facilitat a una eventual ampliació del nombre d'habitatges gestionats o a un increment de les funcions atribuïdes al servei, permetent ajustar progressivament la dedicació de recursos humans sense necessitat de reformular de manera substancial l'estructura inicial ni comprometre la sostenibilitat econòmica del model de gestió escollit

6.4 Jornada laboral i règim aplicable



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

La determinació de la jornada laboral i del règim jurídic aplicable al personal constitueix un element essencial de l'anàlisi comparativa entre els diferents escenaris de gestió, atès que incideix directament tant en el cost del servei com en la disponibilitat efectiva de recursos humans per a la seva prestació.

En aquest apartat s'analitzen les condicions de jornada i el règim laboral aplicable al personal adscrit al servei en funció de l'escenari de gestió, diferenciant entre la gestió directa mitjançant estructures de dret públic i la gestió mitjançant societat mercantil pública municipal.

6.4.1 Gestió directa mitjançant Ajuntament, organisme autònom o EPEL

El personal adscrit a aquest escenari de gestió es regeix pel Text de l'acord sobre les condicions de treball dels empleats públics de l'Ajuntament de la Garriga, així com per la resta de normativa aplicable al personal del sector públic local.

Pel que fa al personal administratiu, el règim de jornada establert és el següent:

- jornada setmanal de 35 hores,
- jornada anual de 1.519 hores efectives de treball.

Aquest còmput anual té en compte els dies efectius de treball, així com els períodes de descans, vacances i permisos previstos en la normativa municipal aplicable.

Pel que fa a la figura del gerent del servei, atesa la inexistència d'una regulació horària específica diferenciada en l'àmbit municipal, s'ha considerat adequat aplicar-li el mateix règim de jornada que al personal administratiu municipal, en coherència amb la seva adscripció a l'organització pública.

En conseqüència, el règim de jornada del gerent del servei en aquest escenari és el següent:

- jornada setmanal de 35 hores,
- jornada anual de 1.519 hores efectives de treball.

Aquest règim horari comporta una disponibilitat de temps de treball alineada amb les limitacions pròpies del personal del sector públic, fet que incideix en la capacitat operativa del servei.

6.4.2 Gestió mitjançant societat mercantil pública municipal

En el supòsit de gestió del servei mitjançant una societat mercantil pública municipal, resulta d'aplicació el règim laboral propi del dret laboral comú, amb subjecció als convenis col·lectius sectorials que corresponguin, sense perjudici del control i la supervisió exercits per l'Ajuntament com a accionista únic.

Pel que fa al personal administratiu, resulta d'aplicació el Conveni col·lectiu del sector d'oficines i despatxos de Catalunya (codi 79000375011994).

D'acord amb el que estableix l'article 30 del conveni, la jornada de treball és la següent:



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

- jornada anual de 1.760 hores,
- descans setmanal mínim de 48 hores ininterrompudes,
- descans mínim de 12 hores entre el final d'una jornada i l'inici de la següent.

Aquest règim de jornada comporta una major disponibilitat anual d'hores efectives de treball en comparació amb el règim aplicable al personal del sector públic local.

Pel que fa a la figura del gerent del servei, atesa la naturalesa directiva del càrrec i la inexistència d'una regulació expressa en els convenis sectorials, s'ha considerat adequat establir un règim horari alineat amb el del personal administratiu de la societat mercantil.

En conseqüència, el gerent del servei en aquest escenari disposa del següent règim de jornada:

- mateix còmput anual d'hores que el personal administratiu,
- jornada anual de 1.760 hores, amb la flexibilitat horària pròpia de les funcions directives i de responsabilitat del càrrec.

Aquest règim permet una major capacitat d'adaptació a les necessitats del servei i una disponibilitat més gran de recursos temporals, sense increment del cost estructural del servei.

6.5 Retribucions del personal

La determinació de les retribucions del personal adscrit al servei s'ha realitzat atenent el règim jurídic aplicable a cada escenari de gestió, així com les funcions, responsabilitats i nivell de dedicació associats a cada lloc de treball. Les retribucions s'expressen en termes de salari brut anual i mensual, sense incloure els costos de Seguretat Social, que són objecte d'anàlisi específica en un apartat posterior.

9.6.1 Gestió directa mitjançant Ajuntament

En aquest escenari, el personal adscrit al servei d'habitatge s'integra plenament en l'estructura de l'Ajuntament i forma part del sector públic local, regint-se pel règim retributiu i de jornada establert en la normativa municipal vigent i en la relació de llocs de treball (RLT).

El dimensionament del servei s'ha efectuat sobre una dedicació anual total de **880 hores**, distribuïdes entre les funcions de direcció del servei i les tasques administratives, la qual cosa, atesa la jornada ordinària de **35 hores setmanals** (1.519 hores anuals efectives), comporta una adscripció equivalent aproximadament al **58 % de la jornada laboral**.

Pel que fa al **personal administratiu**, les retribucions de referència són les següents:

- salari brut anual: **30.657,20 €**,
- salari brut mensual: **2.189,80 €**, distribuït en 14 pagues,
- jornada anual de referència: **1.519 hores efectives**.



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

Aplicant el percentatge de dedicació del **58 %**, el cost imputable al servei per una dedicació anual de **880 hores** és de **17.760,59 €**.

Pel que fa a la **persona responsable o gerent del servei**, s'ha considerat adequat assimilar el seu nivell retributiu al del lloc de **cap d'àrea** previst a l'actual RLT municipal, incorporant l'increment retributiu del **2,5 % previst per a l'exercici 2025**, en coherència amb les funcions directives, el nivell de responsabilitat organitzativa i la posició jeràrquica del lloc.

En conseqüència, les retribucions de referència del responsable del servei són:

- salari brut anual: **60.208,99 €**,
- salari brut mensual: **4.300,64 €**, distribuït en 14 pagues,
- jornada anual de referència: **1.519 hores efectives**.

Aplicant igualment una dedicació del **58 % de la jornada**, el cost imputable al servei per una dedicació anual de **880 hores** ascendeix a **34.880,79 €**.

En conseqüència, el **cost total anual de personal imputable al servei** en l'escenari de gestió directa mitjançant l'Ajuntament se situa en **52.641,38 €**, corresponent a la suma dels costos derivats de la dedicació parcial del personal administratiu i del responsable del servei.

9.6.2 Organisme autònom i EPEL

En l'escenari de gestió mitjançant organisme autònom o entitat pública empresarial local, el personal adscrit al servei continua formant part del sector públic local i es regeix, amb caràcter general, pel règim retributiu establert en la normativa municipal aplicable, atesa la seva naturalesa d'entitat de dret públic dependent de l'Ajuntament.

El dimensionament del servei és idèntic al previst en l'escenari de gestió directa, amb una dedicació anual total de **880 hores**, la qual, en el marc d'una jornada ordinària de **35 hores setmanals** (1.519 hores anuals), comporta igualment una adscripció aproximada del **58 % de la jornada laboral**.

Pel que fa al **personal administratiu**, les condicions retributives són les mateixes que les descrites en l'escenari anterior:

- salari brut anual: **30.657,20 €**,
- salari brut mensual: **2.189,80 €**, distribuït en 14 pagues,
- cost imputable al servei per 880 hores anuals: **17.760,59 €**.



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

Pel que fa a la **figura del gerent del servei**, i atesa la inexistència d'una regulació retributiva específica pròpia, s'ha considerat com a referència una assimilació a llocs directius de màxima responsabilitat dins l'àmbit local, prenent com a base els nivells retributius equivalents als de **Secretaria o Intervenció municipal**.

En conseqüència, les retribucions de referència en aquest escenari són:

- salari brut anual: **88.402,32 €**,
- salari brut mensual: **6.314,45 €**, distribuït en 14 pagues,
- jornada anual de referència: **1.519 hores efectives**.

Aplicant una dedicació del **58 % de la jornada**, el cost imputable al servei per una dedicació anual de **880 hores** ascendeix a **51.213,98 €**.

En conseqüència, el **cost total anual de personal imputable al servei** en l'escenari d'organisme autònom o entitat pública empresarial local se situa en **68.974,57 €**, import sensiblement superior al de l'escenari de gestió directa mitjançant l'Ajuntament, principalment com a conseqüència del major nivell retributiu associat a la figura directiva del servei.

9.6.3 Gestió mitjançant societat mercantil pública municipal

En el supòsit de gestió del servei mitjançant una **societat mercantil de capital íntegrament municipal**, el règim retributiu i de jornada del personal s'estableix d'acord amb el **dret laboral comú**, el conveni col·lectiu sectorial aplicable i els criteris de mercat, sense perjudici de les potestats de direcció estratègica, supervisió i control que exerceix l'Ajuntament en la seva condició d'accionista únic.

Aquest marc jurídic permet una **ordenació més flexible i homogènia de les condicions laborals**, així com una millor adequació entre les necessitats operatives del servei i els costos de personal, especialment rellevant en una fase inicial de desplegament amb un volum d'activitat limitat.

Pel que fa al **personal administratiu**, s'ha pres com a referència el salari previst per a l'any 2024 del **Grup 2 del Conveni col·lectiu del sector d'oficines i despatxos de Catalunya**, amb un salari brut anual de **25.133,39 €**, que ha estat actualitzat tenint en compte:

- un increment del **2,5 %** corresponent a l'exercici **2025**,
- un increment addicional del **1,5 %** corresponent a l'exercici **2026**.

Aquest nivell retributiu s'associa a una **jornada anual de 1.760 hores**, d'acord amb el règim horari habitual del sector privat, fet que comporta una major disponibilitat d'hores efectives



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

de treball en relació amb els models de gestió sotmesos al règim horari de l'Administració, sense un increment proporcional del cost salarial.

Pel que fa a la **figura del gerent o responsable del servei**, el salari s'ha determinat atenent la naturalesa directiva del lloc, la dimensió acotada del servei en la seva fase inicial i una anàlisi comparativa de retribucions de càrrecs directius en societats mercantils municipals de característiques similars quant a població, volum pressupostari i abast funcional.

En aquest context, s'ha considerat adequat establir les retribucions següents:

- salari brut anual de **60.000 €**,
- salari brut mensual de **4.285,71 €**, distribuït en 14 pagues.

Aquest salari s'associa igualment a una **jornada anual de 1.760 hores**, la qual cosa permet disposar d'una major capacitat operativa i de dedicació efectiva al servei, facilitant una gestió més intensiva i continuada sense necessitat d'incrementar proporcionalment l'estructura de personal ni els costos fixos del servei.

En conjunt, el model de gestió mitjançant societat mercantil municipal permet una **millor correlació entre cost salarial, hores efectives de treball i necessitats reals del servei**, aportant un major grau de flexibilitat organitzativa i contribuint de manera significativa a la sostenibilitat econòmica i a la viabilitat del servei en el seu escenari inicial de funcionament.

6.6 Costos de Seguretat Social

Els costos de cotització a la Seguretat Social associats al personal adscrit al servei de gestió integral dels habitatges de protecció oficial s'han analitzat de manera específica amb la finalitat de determinar si aquest element pot constituir un factor diferencial entre els diferents escenaris de gestió considerats en el present informe.

De l'anàlisi efectuada es desprèn que els costos de cotització a la Seguretat Social són idèntics en tots els escenaris de gestió analitzats, amb independència de la forma jurídica adoptada per a la prestació del servei. Això és degut al fet que, tant en el supòsit de gestió directa mitjançant l'Ajuntament, organisme autònom o entitat pública empresarial local, com en el cas de gestió mitjançant una societat mercantil pública municipal, el personal adscrit al servei té la consideració de treballador o treballadora per compte d'altri als efectes de la normativa de Seguretat Social, i queda subjecte al mateix règim general de cotització.

En conseqüència, els costos de Seguretat Social es determinen aplicant els mateixos percentatges de cotització sobre la base reguladora corresponent, sense que la naturalesa jurídica de l'ens gestor introdueixi diferències en aquest àmbit. Aquest fet permet garantir l'homogeneïtat i la comparabilitat dels càlculs econòmics efectuats en el marc del present estudi.

Els percentatges de cotització aplicables per a l'exercici 2026, utilitzats com a referència en el càlcul dels costos de personal, són els següents:



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

- contingències comunes, amb un tipus del 23,60 %, destinades a cobrir les prestacions derivades de situacions de malaltia comuna, accident no laboral i altres contingències assimilades;
- mecanisme d'equitat intergeneracional (MEI), amb un tipus del 0,75 %, orientat a la reactivació i reforç del Fons de Reserva de la Seguretat Social, d'acord amb la normativa vigent;
- accidents de treball i malalties professionals, amb un tipus del 1,50 %, aplicable segons la tarifa de primes corresponent a l'activitat desenvolupada;
- atur, amb un tipus general del 5,50 %, destinat a la cobertura de les situacions de desocupació;
- fons de garantia salarial (FOGASA), amb un tipus del 0,20 %, destinat a garantir el pagament de salaris i indemnitzacions en supòsits d'insolvència empresarial;
- formació professional, amb un tipus del 0,60 %, orientat al finançament de les polítiques de formació contínua del personal treballador.

La suma de tots aquests conceptes determina un cost total de cotització a la Seguretat Social del 32,15 % sobre la base de cotització, percentatge que ha estat aplicat de manera uniforme al càlcul dels costos de personal en tots els escenaris de gestió analitzats.

En conseqüència, els costos de Seguretat Social tenen la consideració de cost estructural comú i homogeni en tots els models de gestió contemplats en el present estudi i no constitueixen un element diferenciador a l'hora de valorar la idoneïtat d'una o altra forma de gestió. Així, la comparativa econòmica entre escenaris es fonamenta exclusivament en les diferències relatives als nivells retributius del personal, al còmput anual d'hores efectives de treball i a la capacitat operativa associada a cada model, sense que els costos de cotització a la Seguretat Social alterin el resultat de l'anàlisi comparativa.

6.7 Valoració econòmica comparativa de la gestió directa

L'anàlisi econòmica comparativa dels models de gestió directa del servei, d'acord amb els resultats que es desprenen de les taules econòmiques incorporades com a annex, posa de manifest diferències rellevants tant en el cost anual imputable de personal com en la disponibilitat efectiva d'hores de treball, elements clau per avaluar l'eficiència i la sostenibilitat del servei en la seva fase inicial.

En aquest apartat es comparen específicament els dos models de gestió directa analitzats: d'una banda, la gestió directa administrativa, ja sigui mitjançant l'Ajuntament, un organisme autònom o una entitat pública empresarial local; i, de l'altra, la gestió mitjançant societat mercantil pública municipal.



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

En primer lloc, pel que fa a la disponibilitat d'hores efectives de treball, les dades recollides en les taules comparatives evidencien que el model de societat mercantil pública municipal permet una major capacitat operativa anual tant del personal administratiu com de la figura de direcció o gerència del servei. En concret, el règim laboral aplicable en aquest model comporta una jornada anual de 1.760 hores, enfront de les 1.519 hores anuals corresponents al personal del sector públic local sotmès a una jornada ordinària de 35 hores setmanals.

Atès que el servei ha estat dimensionat sobre una dedicació anual de 880 hores, en el model administratiu aquesta dedicació equival aproximadament al 58 % de la jornada laboral, mentre que en el model mercantil permet una assignació de dedicació inferior per assolir el mateix volum d'hores, amb una major flexibilitat organitzativa. Aquesta diferència suposa una disponibilitat potencial addicional de 241 hores anuals per lloc de treball, equivalent a un increment aproximat del 15,9 % de capacitat efectiva, que pot traduir-se en una millor cobertura del servei, una major amplitud horària d'atenció al públic o una major capacitat de resposta davant increments puntuals de la càrrega de treball.

En segon lloc, l'anàlisi del cost salarial posa de manifest diferències estructurals entre ambdós models. En el supòsit de gestió directa administrativa, el salari brut anual del personal administratiu s'ha estimat en 30.657,20 €, d'acord amb el règim retributiu municipal. En canvi, en el model de societat mercantil pública municipal, el salari brut anual de referència per al lloc administratiu, corresponent al Grup 2 del conveni col·lectiu d'oficines i despatxos de Catalunya, és de 25.133,39 € (any 2024), actualitzat amb un increment del 2,5 % per a l'any 2025 i un increment addicional de l'1,5 % per a l'any 2026, resultant un salari brut anual estimat de 26.148,15 €.

Aquesta diferència salarial incideix de manera directa en el cost estructural del servei, especialment rellevant en un servei de dimensió reduïda, com és el cas del servei d'habitatge en la seva fase inicial, en què el cost de personal constitueix el principal component de despesa recurrent.

Pel que fa a la figura del/de la gerent del servei, i d'acord amb els criteris exposats en els apartats anteriors, el servei ha estat dimensionat sobre una dedicació anual equivalent a 880 hores en ambdós models. En el model de gestió directa administrativa, aquesta dedicació s'ha assimilada a llocs de responsabilitat equiparables als de Secretaria o Intervenció municipal, amb una retribució bruta anual de referència de 88.402,32 €, resultant un cost salarial imputable al servei de 51.213,98 €.



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

En el model de societat mercantil pública municipal, la retribució bruta anual del/de la gerent s'ha fixat en 60.000 €, d'acord amb la dimensió real del servei, els criteris de proporcionalitat i l'anàlisi comparativa amb altres societats mercantils municipals de característiques similars, resultant un cost imputable al servei de 34.880,79 €. Aquesta diferència representa un estalvi anual de més de 16.000 € en el cost salarial imputable del càrrec directiu, al qual s'afegeix l'avantatge derivat d'una major disponibilitat potencial d'hores efectives de treball en el model mercantil.

Finalment, a efectes estrictament comparatius i amb la finalitat de garantir la homogeneïtat i objectivitat de l'anàlisi, el càlcul del cost anual imputable al servei s'ha realitzat aplicant en tots els escenaris un percentatge de cotització a la Seguretat Social del 32,15 %, així com criteris idèntics de càlcul de dedicació i imputació d'hores, tal com es recull a les taules econòmiques de l'annex.

En conjunt, els resultats de l'anàlisi comparativa posen de manifest que el model de gestió mitjançant societat mercantil pública municipal presenta una millor relació entre cost salarial, hores efectives de treball i capacitat operativa, fet que el converteix en el model més eficient i sostenible per a la prestació del servei d'habitatge en la seva fase inicial de funcionament.

6.8 Estudi i avaluació del cost del servei mitjançant gestió indirecta

El present apartat té per objecte analitzar de manera detallada, i amb base en els resultats de l'Annex 1 (taules econòmiques comparatives), el cost del Servei de gestió integral dels habitatges de protecció oficial en el supòsit que la prestació s'efectuï mitjançant gestió indirecta (contractació pública d'un operador privat). L'objectiu és comparar-lo amb els models de gestió directa analitzats anteriorment i, de manera específica, amb la gestió directa mitjançant societat mercantil pública municipal, que a l'Annex 1 es configura com el referent de gestió directa de dret privat.

Aquesta anàlisi es formula amb criteris d'homogeneïtat i rigor:

- mateix dimensionament de recursos humans (administratiu/va + direcció/gerència),
- mateixa dedicació al servei (50% en ambdues figures),
- i mateix criteri de còmput d'hores anuals imputables (hores efectives associades al règim laboral corresponent, també al 50%).



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

Així, les diferències econòmiques que s'observen responen al model de gestió, i no a diferències artificials de volum, plantilla o nivell de servei.

6.8.1 Hipòtesis de partida i organització del servei

El present apartat estableix les hipòtesis de partida i el model organitzatiu considerat per a l'anàlisi del cost del Servei de gestió integral dels habitatges de protecció oficial, amb la finalitat de garantir la comparabilitat amb la resta de models de gestió directa analitzats en aquest estudi, d'acord amb els criteris utilitzats a l'Annex 1 de la Memòria.

A efectes d'anàlisi econòmica, s'ha definit un dimensionament homogeni del servei, independent del règim jurídic de gestió, amb l'objectiu que les diferències de cost que es desprenen de la comparativa responguin exclusivament al règim laboral i organitzatiu aplicable, i no a variacions en el volum de recursos humans o en el nivell de prestació del servei.

En aquest sentit, el model organitzatiu considerat es fonamenta en una estructura mínima i ajustada a la dimensió inicial del servei, integrada per les figures següents:

- una persona administrativa, amb una dedicació del 50% de la jornada, encarregada de les funcions de gestió administrativa ordinària, tramitació, seguiment i atenció vinculades al servei;
- una persona amb funcions de direcció o gerència del servei, també amb una dedicació del 50% de la jornada, responsable de la direcció tècnica, la coordinació operativa, la supervisió de l'activitat i la interlocució amb l'Ajuntament.

Aquest esquema organitzatiu és idèntic al previst en el model de gestió directa mitjançant societat mercantil pública municipal, tal com es recull a les taules econòmiques de l'Annex 1, i permet assegurar una base de comparació rigorosa entre models.

Pel que fa al còmput d'hores anuals, s'ha pres com a referència el règim laboral aplicable al dret privat, amb una jornada anual màxima de 1.760 hores a temps complet. En coherència amb la dedicació del 50% establerta per a ambdues figures professionals, la capacitat anual imputable al servei s'ha calculat sobre aquesta base, evitant així qualsevol infraestimació del volum real d'hores necessàries per garantir una prestació adequada del servei.

Aquest criteri metodològic permet analitzar amb precisió la capacitat operativa associada al model considerat i facilita la comparació posterior amb altres règims laborals, especialment amb el del personal propi de l'Ajuntament o d'un organisme autònom, en termes tant de disponibilitat d'hores efectives com de relació entre cost econòmic i capacitat de treball imputable al servei.

6.8.2 Cost salarial directe del personal



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

En el present apartat s'analitzen exclusivament els costos salarials directes del personal imputat al servei, amb la finalitat de disposar d'una comparativa homogènia entre els diferents escenaris de gestió considerats. Aquesta anàlisi no incorpora altres conceptes econòmics associats al personal, com ara les cotitzacions socials, els costos indirectes, les despeses d'estructura o la fiscalitat, els quals són objecte de tractament específic en apartats posteriors de la Memòria.

En l'escenari de gestió directa administrativa, el Servei de gestió integral dels habitatges de protecció oficial es prestaria amb personal propi de l'Ajuntament o d'un organisme autònom, sotmès al règim laboral del sector públic local. A efectes de comparació, s'ha considerat un esquema organitzatiu integrat per una persona administrativa i una persona amb funcions de direcció o gerència del servei, ambdues amb una dedicació del 50% de la jornada. D'acord amb les retribucions de referència utilitzades en l'estudi econòmic, el cost salarial brut anual imputable al servei ascendeix a 15.328,60 € en el cas del personal administratiu i a 44.201,16 € en el cas de la direcció o gerència, resultant un cost salarial brut anual total de 59.529,76 € en aquest escenari.

En l'escenari de gestió directa mitjançant societat mercantil pública municipal, el servei es prestaria sota règim de dret privat, mantenint-se un esquema organitzatiu equivalent quant a nombre de persones i percentatge de dedicació. En aquest cas, les retribucions brutes anuals de referència són les pròpies del règim laboral privat, d'acord amb els valors recollits a l'Annex 1. Així, el cost salarial brut anual imputable al servei se situa en 13.074,08 € per al personal administratiu i en 30.000,00 € per a la persona amb funcions de direcció o gerència, resultant un cost salarial brut anual total de 43.074,08 €. Aquest import és significativament inferior al de l'escenari de gestió directa administrativa, tot i mantenir-se el mateix percentatge de dedicació i el mateix nombre de recursos humans adscrits al servei.

Finalment, en l'escenari de gestió indirecta, i a efectes estrictament comparatius dels costos salarials directes, s'ha considerat un esquema de personal equivalent al del model de societat mercantil pública municipal, tant pel que fa a les funcions com al còmput anual d'hores imputables al servei. En aquest supòsit, el servei seria executat per una persona amb funcions de coordinació o responsabilitat del servei, amb una retribució bruta anual de referència de 50.000 € a jornada completa, i per una persona administrativa amb una retribució bruta anual de 25.133,39 €, ambdues amb una dedicació del 50%. D'aquesta manera, el cost salarial brut anual imputable al servei és de 25.000,00 € per a la persona coordinadora i de 12.566,70 € per al personal administratiu, resultant un cost salarial brut anual total de 37.566,70 € en aquest escenari.

Aquesta anàlisi posa de manifest que, a igualtat de nombre de persones adscrites al servei i de percentatge de dedicació, els costos salarials directes presenten diferències rellevants entre escenaris, derivades exclusivament del règim laboral i de les condicions retributives associades a cada model de gestió. Aquestes diferències constitueixen un element clau en



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

l'avaluació econòmica comparada del servei, sense perjudici que la valoració global de cada model hagi d'incorporar, en fases posteriors de l'anàlisi, la resta de costos associats i les implicacions organitzatives i jurídiques corresponents.9.10 Cost global del servei i estimació d'ingressos

El present apartat té per objecte determinar el cost global anual del servei de gestió integral dels habitatges de protecció oficial, incorporant de manera sistemàtica tots els conceptes econòmics necessaris per garantir una prestació adequada, continuada i conforme a la normativa vigent. L'anàlisi inclou tant els costos directes de personal com els costos derivats de la contractació de serveis vinculats a la gestió integral del parc d'habitatges, així com una estimació dels ingressos previsibles i de la necessitat d'aportació municipal.

L'estudi es formula prenent com a model de referència la gestió directa mitjançant societat mercantil pública municipal, considerat com el model més eficient i ajustat a la dimensió real del servei, d'acord amb l'anàlisi comparativa realitzada en els apartats anteriors.

6.9.1 Costos de personal del servei

El present apartat té per objecte determinar el cost global anual del Servei de gestió integral dels habitatges de protecció oficial, incorporant de manera sistemàtica tots els conceptes econòmics necessaris per garantir una prestació adequada, continuada i conforme a la normativa vigent. L'anàlisi inclou tant els costos directes de personal com els costos derivats de les diferents formes d'organització i prestació del servei, així com una estimació dels ingressos previsibles i, si escau, de la necessitat d'aportació municipal per assegurar la viabilitat econòmica del servei.

L'estudi es formula a partir de les dades econòmiques i de dimensionament recollides a les taules comparatives incorporades com a Annex 1 de la present Memòria, en les quals s'analitzen els diferents models de gestió possibles del servei amb criteris d'homogeneïtat i rigor. Aquest enfocament permet disposar d'una base objectiva per a la comparació dels costos i de la capacitat operativa associada a cada model, sense predeterminar a priori quin d'ells resulta més eficient, extrem que es valora de manera específica en els apartats posteriors a partir de l'anàlisi detallada de les dades.

6.9.2 Costos de contractes i serveis vinculats a la gestió integral

El càlcul del cost global anual del Servei de gestió integral dels habitatges de protecció oficial s'ha realitzat a partir d'un criteri de dimensionament funcional i econòmic homogeni, basat en la naturalesa del servei i en el volum d'activitat previst en la seva fase inicial de funcionament. Aquest criteri parteix de la identificació de totes les funcions inherents a la gestió integral del parc d'habitatges —tant en l'àmbit administratiu com operatiu i tècnic— i de la determinació dels recursos necessaris per garantir una prestació adequada, continuada i conforme a la normativa vigent.



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

En aquest marc, s'ha considerat que els costos associats als serveis vinculats a la gestió del parc d'habitatges, diferents del personal, constitueixen despeses estructurals i recurrents del servei. Aquests inclouen, entre d'altres, serveis de suport tècnic i professional, manteniment ordinari dels habitatges, neteja en períodes de desocupació, sistemes d'informació i suport informàtic, assegurances, subministraments mínims dels habitatges buits, serveis bancaris, comunicacions, despeses administratives comunes i altres costos operatius imprescindibles per al correcte funcionament del servei.

Aquests costos s'han quantificat sota l'epígraf d'"Altres despeses d'explotació" i responen a un dimensionament prudent i ajustat a la realitat del servei en la seva fase inicial, tenint en compte el nombre d'habitatges gestionats i una previsió raonable de la seva rotació i de les incidències habituals en aquest tipus de parc immobiliari públic. Es tracta, en tots els casos, de despeses necessàries per garantir la disponibilitat, l'habitabilitat i la correcta gestió dels habitatges, així com l'atenció adequada a les persones usuàries del servei.

Des d'un punt de vista metodològic, s'ha considerat que aquests costos són equivalents en els tres escenaris de gestió analitzats, atès que deriven directament de les funcions a desenvolupar i del dimensionament del servei, i no del règim jurídic o organitzatiu sota el qual es presti. En conseqüència, s'ha optat per imputar els mateixos imports per aquests conceptes en tots els models de gestió, garantint així una base de comparació objectiva, homogènia i tècnicament rigorosa, i evitant distorsions derivades de criteris de càlcul no uniformes.

D'aquesta manera, les diferències econòmiques que es desprenen de la comparativa entre els diferents models de gestió es concentren exclusivament en el cost del personal adscrit al servei, que és l'element que realment varia en funció del model adoptat. Aquestes diferències responen al règim laboral aplicable, al còmput anual d'hores efectives de treball i a les condicions retributives associades a cada fórmula de gestió.

Aquest enfocament permet aïllar l'impacte real del factor personal en el cost global del servei i facilita una anàlisi més precisa i objectiva de l'eficiència econòmica relativa de cada escenari, assegurant que els resultats obtinguts no es vegin condicionats per diferències artificials en la imputació d'altres despeses d'explotació que, per la seva naturalesa, són inherents al servei amb independència del model de gestió escollit.

En coherència amb el criteri exposat, dins del cost global anual del servei s'ha previst l'epígraf corresponent a altres despeses d'explotació, que recull aquells costos operatius imprescindibles per al funcionament ordinari del Servei de gestió integral dels habitatges de protecció oficial i que no tenen la consideració de despeses de personal. L'import total estimat per aquest concepte ascendeix a 25.560,00 euros anuals, dels quals 25.160,00 euros corresponen a serveis exteriors i 400,00 euros a tributs.



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

Pel que fa als serveis exteriors, aquests inclouen, en primer lloc, les despeses de manteniment ordinari dels habitatges, que s'han estimat en 3.000,00 euros anuals. Aquest import permet fer front a reparacions menors, actuacions de conservació i incidències habituals no imputables als arrendataris, assegurant el manteniment adequat del parc d'habitatges en condicions d'habitabilitat i seguretat.

S'ha previst també una dotació de 1.000,00 euros anuals per al manteniment informàtic, destinada a garantir el correcte funcionament dels sistemes de gestió administrativa del servei, incloent-hi aplicacions informàtiques, suport tècnic, actualitzacions i sistemes bàsics de seguretat de la informació.

El servei de neteja dels habitatges buits, amb un import estimat de 4.800,00 euros anuals, respon a la necessitat de condicionar els habitatges en els períodes de desocupació, especialment en els canvis d'arrendatari, amb l'objectiu de garantir unes condicions adequades abans de cada nova adjudicació. Aquesta previsió s'ha calculat tenint en compte una rotació moderada del parc en la fase inicial del servei.

En relació amb els serveis professionals, s'ha consignat un import de 6.000,00 euros anuals, destinat a cobrir assessoraments puntuals de caràcter jurídic, tècnic o especialitzat que puguin resultar necessaris en la gestió del servei, especialment en matèria de contractació, interpretació normativa, resolució d'incidències complexes o suport en procediments específics.

Les despeses de missatgeria i transports, quantificades en 300,00 euros, cobreixen enviaments de documentació, notificacions i gestions administratives vinculades a l'activitat ordinària del servei. Paral·lelament, s'han previst 1.500,00 euros anuals en serveis bancaris i similars, corresponents a comissions i despeses derivades de la gestió de cobraments, domiciliacions i altres operacions financeres associades als ingressos per lloguer.

Pel que fa a les assegurances, s'ha estimat un import anual de 3.000,00 euros, destinat a la cobertura dels riscos associats a la gestió dels habitatges, incloent-hi assegurances de responsabilitat civil i, si escau, danys materials, d'acord amb les pràctiques habituals en la gestió de patrimoni immobiliari públic.

S'ha incorporat també una partida de 1.000,00 euros per a publicitat i comunicació, destinada a la difusió d'informació del servei, comunicacions institucionals, convocatòries i altres actuacions informatives vinculades a la gestió i adjudicació dels habitatges.

En relació amb els subministraments dels habitatges buits, s'han previst imports ajustats als consums mínims necessaris durant els períodes de desocupació: 500,00 euros per al consum d'aigua i 840,00 euros per al consum elèctric, destinats principalment a tasques de manteniment, neteja i comprovació d'instal·lacions. No s'ha considerat necessari imputar cap import pel consum de gas, atès que no es preveu un ús habitual d'aquest subministrament en habitatges buits.



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

Així mateix, s'ha consignat una despesa anual de 720,00 euros en telefonia, vinculada a l'atenció al públic, la gestió d'incidències i la coordinació administrativa del servei, així com una partida de 2.500,00 euros per a consum de productes químics, principalment relacionats amb tasques de neteja, desinfecció i posada a punt dels habitatges.

Finalment, dins d'aquest epígraf no s'ha previst cap import per a altres arrendaments, serveis de vigilància, amortització de nous préstecs d'inversió ni altres despeses no classificades, atès que no es consideren necessaris en la fase inicial de funcionament del servei.

Pel que fa a l'apartat de tributs, s'ha estimat una dotació anual de 400,00 euros, corresponent a taxes o càrregues fiscals menors vinculades a la gestió administrativa i operativa del servei que no siguin susceptibles de repercussió ni recuperació.

Aquest desglossament permet acreditar que les altres despeses d'explotació han estat definides d'acord amb criteris de necessitat, proporcionalitat i prudència econòmica, i que responen exclusivament a les exigències funcionals del Servei de gestió integral dels habitatges de protecció oficial, amb independència del model de gestió adoptat.

6.9.3 Ubicació del servei i eventual cost d'espai físic

Pel que fa a la ubicació física del Servei, l'Ajuntament ha optat inicialment per la cessió d'un espai de titularitat municipal amb caràcter gratuït, amb independència del model de gestió directa que finalment s'adopti per a la prestació del servei. Aquesta decisió permet evitar, en la fase inicial, la incorporació de costos addicionals de lloguer, optimitzar l'ús dels recursos patrimonials municipals existents i facilitar la coordinació funcional amb la resta de serveis municipals.

Aquesta cessió gratuïta d'espai s'ha considerat, per tant, com un criteri comú a tots els models de gestió directa analitzats, i no introdueix cap diferència econòmica entre escenaris en el càlcul del cost global inicial del servei.

Tanmateix, en una perspectiva de mitjà o llarg termini, cal tenir en compte que un eventual creixement del servei, l'increment del nombre d'habitatges gestionats o altres circumstàncies sobrevingudes podrien fer necessari disposar d'un espai propi mitjançant un contracte de lloguer al mercat. En aquest supòsit, i d'acord amb l'anàlisi dels preus del mercat local d'oficines per a espais adequats a serveis de naturalesa similar, els costos de lloguer se situarien en una forquilla aproximada d'entre 500 € i 1.000 € mensuals, IVA no inclòs, en funció de la superfície, les característiques de l'espai i la seva ubicació.

A efectes orientatius, aquest escenari comportaria un cost anual addicional d'entre 6.000 € i 12.000 €, que no s'ha incorporat al càlcul del cost global inicial del servei, atès que no respon a la situació prevista en la fase d'implantació. No obstant això, cal destacar que, en cas que aquest cost es materialitzés, s'hauria d'imputar de manera equivalent a tots els models de

Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

gestió directa, ja que deriva exclusivament de l'evolució i dimensionament del servei i no del model organitzatiu adoptat.

En conseqüència, la possible necessitat futura de disposar d'un espai de lloguer no altera la comparativa econòmica entre models de gestió directa realitzada en el present estudi, sinó que constitueix una contingència a considerar en l'evolució del servei i en eventuais anàlisis econòmiques futures..

6.9.4 Cost global anual estimat del servei

El cost global anual del Servei de gestió integral dels habitatges de protecció oficial s'ha determinat a partir de l'anàlisi econòmica comparativa recollida a l'Annex 1 de la Memòria, prenent com a referència el cost mitjà anual en un horitzó de deu anys per a cadascun dels escenaris de gestió directa analitzats. Aquest enfocament permet suavitzar els efectes puntuals dels primers exercicis de funcionament i obtenir una visió més representativa del comportament econòmic estructural del servei.

El càlcul del cost global anual mitjà s'ha efectuat considerant, en tots els escenaris, un dimensionament funcional idèntic del servei, ajustat a la seva naturalesa i al volum d'activitat previst, i incorporant els mateixos costos corresponents als serveis vinculats a la gestió integral del parc d'habitatges. Aquests costos s'han considerat equivalents en tots els models, atès que deriven de les mateixes funcions i necessitats operatives, amb independència del règim jurídic o organitzatiu de gestió adoptat.

En conseqüència, les diferències observades en el cost global anual mitjà entre escenaris responen principalment al cost del personal imputat al servei, que varia en funció del règim laboral aplicable, del còmput anual d'hores efectives i de les condicions retributives associades a cada model de gestió.

D'acord amb les dades de l'Annex 1, el cost global anual mitjà del servei, calculat sobre un horitzó de deu anys, és el següent:

- Gestió directa administrativa mitjançant l'Ajuntament: 120.839,63 € anuals
- Gestió directa administrativa mitjançant organisme autònom: 120.839,63 € anuals
- Gestió directa mitjançant entitat pública empresarial local / societat mercantil pública municipal (EPEL - SLU): 94.850,46 € anuals

Aquesta comparativa posa de manifest una diferència de cost anual mitjà de 25.989,17 € entre els models de gestió directa administrativa (Ajuntament o organisme autònom) i el model de gestió directa mitjançant societat mercantil pública municipal. Aquesta diferència no deriva de la prestació de serveis addicionals ni d'un major nivell de qualitat, sinó exclusivament de les diferències estructurals en el cost del personal imputat al servei, mantenint-se constants la resta de costos operatius.



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

En conseqüència, l'anàlisi del cost global anual mitjà del servei evidencia que, a igualtat de funcions, dimensionament i serveis vinculats, el model de gestió directa mitjançant societat mercantil pública municipal presenta un menor cost estructural sostingut en el temps, fet que resulta especialment rellevant en una anàlisi de viabilitat econòmica a mitjà i llarg termini del servei.

6.9.5 Estimació d'ingressos del servei

Pel que fa als ingressos del servei, el principal concepte correspon als ingressos derivats dels lloguers dels habitatges amb protecció oficial gestionats pel Servei Públic Municipal d'Habitatge. El règim econòmic d'aquests habitatges es troba estrictament regulat per la normativa sectorial vigent en matèria d'habitatge amb protecció oficial.

En concret, les rendes màximes aplicables s'estableixen d'acord amb la Instrucció 1/2025 d'actualització dels mòduls d'habitatges amb protecció oficial, dictada en desplegament del que disposa la disposició transitòria cinquena bis del Decret llei 17/2019, de 23 de desembre, introduïda pel Decret llei 50/2020, de 9 de desembre. Aquesta normativa preveu l'actualització anual dels mòduls mitjançant la variació interanual de l'Índex de Preus al Consum (IPC), així com la publicació anual, per part de l'Agència de l'Habitatge de Catalunya, de les rendes màximes vigents.

D'acord amb els mòduls aplicables per a l'any 2025, el preu màxim de referència del lloguer dels habitatges se situa en **8,65 euros per metre quadrat útil**. El projecte preveu una superfície total d'habitatge de **856,26 metres quadrats útils**, fet que permet estimar uns ingressos mensuals màxims teòrics derivats del lloguer dels habitatges de:

$8,65 \text{ €/m}^2 \times 856,26 \text{ m}^2 = \mathbf{7.406,65 \text{ € mensuals}}$, equivalents a **88.879,80 € anuals**.

A aquests ingressos cal afegir-hi els corresponents als elements vinculats als habitatges, concretament **15 places d'aparcament**, amb una superfície individual de **10 m²**, i **15 trasters**, amb una superfície individual de **1,5 m²**, els quals també es troben regulats per la mateixa Instrucció 1/2025. D'acord amb els mòduls vigents, el preu màxim aplicable a aquests espais complementaris és de **3,46 euros per metre quadrat útil**.

Els ingressos mensuals màxims teòrics derivats d'aquests espais són els següents:

– places d'aparcament:

$15 \times 10 \text{ m}^2 \times 3,46 \text{ €/m}^2 = \mathbf{519,00 \text{ € mensuals}}$

– trasters:

$15 \times 1,5 \text{ m}^2 \times 3,46 \text{ €/m}^2 = \mathbf{77,85 \text{ € mensuals}}$

El total d'ingressos mensuals corresponents als aparcaments i trasters ascendeix a **596,85 €**, equivalents a **7.162,20 € anuals**.



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

En conseqüència, els ingressos anuals màxims teòrics del conjunt del parc, incloent habitatges i espais annexos, se situen en **96.042,00 € anuals**, resultat de la suma dels ingressos dels habitatges (**88.879,80 €**) i dels espais complementaris (**7.162,20 €**).

Aquests imports constitueixen un límit màxim normatiu i s'han d'entendre com una estimació econòmica de caràcter teòric. Els ingressos efectius del servei podran veure's reduïts en funció de l'aplicació de criteris socials, del règim de bonificacions o reduccions de renda que s'estableixi a les bases reguladores, de possibles períodes de vacant, així com d'altres circumstàncies inherents a la naturalesa social del Servei Públic Municipal d'Habitatge.

En conseqüència, i a partir de l'anàlisi dels diferents models de gestió, tant directa com indirecta, es constata que els ingressos derivats del lloguer, fins i tot en l'escenari de màxims normatius, no tenen per finalitat cobrir íntegrament el cost global anual del servei, sinó contribuir parcialment al seu finançament. Per aquest motiu, es considera necessari preveure una aportació municipal destinada a garantir l'equilibri econòmic, la continuïtat i la qualitat del servei, aportació que s'ha d'entendre com a inherent al seu caràcter social i d'interès públic.

9.9.6. Benefici industrial i IVA en l'escenari de gestió indirecta

En l'escenari de gestió indirecta del Servei de gestió integral dels habitatges de protecció oficial, el cost assumit per l'Ajuntament incorpora necessàriament conceptes econòmics propis de la contractació amb un operador privat que no es produeixen en els models de gestió directa. Entre aquests conceptes destaquen, de manera específica, el benefici industrial de l'empresa adjudicatària i la càrrega fiscal derivada de l'Impost sobre el Valor Afegit (IVA).

Pel que fa al benefici industrial, aquest constitueix un element inherent a qualsevol contracte de serveis amb operadors econòmics privats, atès que respon a la necessitat de garantir la rendibilitat mínima de l'activitat empresarial. A efectes del present estudi, i d'acord amb criteris prudents i habituals en l'anàlisi econòmica de contractes de serveis, el benefici industrial s'ha calculat aplicant un percentatge del 6% sobre el cost base del servei. Aquest percentatge s'ha considerat moderat i ajustat, i permet evitar una infraestimació del cost real del contracte en condicions de normalitat econòmica.

La incorporació del benefici industrial suposa, en conseqüència, un increment directe del cost del servei que no respon a una major dedicació de recursos humans, a un increment del nombre d'hores efectives ni a una millora objectivable de la prestació, sinó exclusivament a la lògica econòmica pròpia del model de gestió indirecta. Aquest increment té, a més, caràcter estructural i recurrent mentre es mantingui el contracte, i s'ha d'assumir anualment com a part del preu del servei.

A aquest increment s'hi afegeix l'impacte de l'IVA. En el supòsit de gestió indirecta, la prestació del servei per part d'un operador privat té la consideració de servei subjecte a IVA,

Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

resultant d'aplicació el tipus general del 21%, d'acord amb la normativa tributària vigent. Aquest impost constitueix una despesa efectiva per a l'Ajuntament, atès que no és recuperable, i s'aplica sobre la totalitat de la base imposable del contracte, incloent-hi tant els costos directes del servei com el benefici industrial.

La combinació del benefici industrial i de l'IVA genera un efecte acumulatiu sobre el cost final del servei, incrementant de manera significativa l'import anual que ha d'assumir el pressupost municipal. Aquest increment no es produeix en els models de gestió directa, en els quals la despesa es concentra en els costos estrictament necessaris per a la prestació del servei i no incorpora marges de benefici privat ni càrregues fiscals indirectes d'aquesta naturalesa.

En conseqüència, l'anàlisi del benefici industrial i de l'IVA posa de manifest que, en l'escenari de gestió indirecta, una part rellevant del cost anual del servei es destina a conceptes aliens a la funció pública estricta del servei d'habitatge. Aquesta circumstància resulta especialment rellevant en un servei de marcat caràcter social, en el qual l'objectiu principal no és l'obtenció de rendiments econòmics, sinó la garantia de l'accés a l'habitatge i l'ús eficient dels recursos públics.

Aquestes consideracions han de ser tingudes en compte de manera específica en la valoració global del model de gestió indirecta, atès que incideixen directament en el cost estructural del servei i en l'esforç pressupostari que ha d'assumir l'Ajuntament, sense aportar avantatges equivalents en termes de capacitat operativa, control públic o adequació a la finalitat social del servei.

6.9.7 Conclusió sobre el cost global del servei i el seu equilibri econòmic

De l'anàlisi conjunta de les despeses i dels ingressos previsibles del Servei de gestió integral dels habitatges amb protecció oficial, i d'acord amb les dades econòmiques comparatives recollides a l'Annex 1 de la Memòria, es desprèn que el cost global anual mitjà del servei, considerant un horitzó temporal de deu anys i sense incorporar eventuais costos futurs derivats del lloguer d'espais, ampliacions estructurals o increments significatius del parc gestionat, presenta diferències rellevants en funció del model de gestió adoptat.

En concret, el cost anual mitjà del servei se situa en:

- 110.131,26 € en el model de gestió directa mitjançant l'Ajuntament;
- 135.522,09 € en el model de gestió mitjançant organisme autònom o entitat pública empresarial local (EPEL);
- 111.685,84 € en el model de gestió indirecta;
- 94.850,46 € en el model de gestió directa mitjançant societat mercantil pública municipal.

Tal com s'ha exposat en els apartats anteriors, aquestes diferències responen principalment al cost del personal imputable al servei, derivat del règim jurídic i laboral aplicable en cada



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

model de gestió, del nivell retributiu associat a les funcions directives i administratives, així com de la jornada anual efectiva de treball. La resta de costos vinculats a la gestió integral del parc d'habitatges —manteniment ordinari, gestió administrativa, suport tècnic, assegurances i altres despeses operatives— es mantenen substancialment equivalents en tots els escenaris analitzats.

Pel que fa als ingressos, aquests s'han estimat d'acord amb el marc normatiu vigent en matèria d'habitatge amb protecció oficial, concretament segons els mòduls establerts a la Instrucció 1/2025 d'actualització dels mòduls d'habitatges amb protecció oficial. D'acord amb aquesta normativa, el preu màxim del lloguer dels habitatges se situa en 8,65 €/m² útil, i el dels espais vinculats —places d'aparcament i trasters— en 3,46 €/m² útil.

Aplicats aquests mòduls al projecte analitzat, que preveu un parc de 15 habitatges amb una superfície total de 856,26 m² útils, així com 15 places d'aparcament de 10 m² cadascuna i 15 trasters d'1,5 m² cadascun, els ingressos anuals màxims teòrics del servei se situen en aproximadament 96.042,00 € anuals, incloent tant els habitatges com els espais annexos.

Aquest import constitueix un límit màxim normatiu i s'ha d'entendre com una estimació econòmica teòrica. Els ingressos efectius previsiblement seran inferiors, atesa l'aplicació de criteris socials en la determinació de les rendes, l'existència eventual de bonificacions o reduccions, possibles períodes de vacant i altres factors inherents a la naturalesa social del Servei Públic Municipal d'Habitatge.

La comparació entre els ingressos previsibles i el cost global anual mitjà del servei permet concloure que el servei presenta, amb caràcter general, un dèficit estructural moderat que requereix una aportació municipal per garantir-ne l'equilibri econòmic. Aquest dèficit és especialment elevat en el model de gestió mitjançant organisme autònom o EPEL, i també resulta significatiu en els models de gestió directa administrativa mitjançant l'Ajuntament i de gestió indirecta, fet que implica la necessitat d'una aportació municipal recurrent d'import rellevant.

En canvi, en el model de gestió directa mitjançant societat mercantil pública municipal, el cost anual mitjà del servei és el més reduït dels escenaris analitzats, situant-se en un nivell molt proper als ingressos anuals màxims teòrics del servei. Aquesta circumstància comporta una reducció significativa del dèficit anual i, en conseqüència, una menor necessitat d'aportació municipal sostinguda en el temps. Aquest resultat s'explica tant pel menor cost estructural de personal com per una major capacitat operativa, associada a una jornada anual més elevada i a una organització més flexible del treball, que permet una millor adequació entre el cost del servei i les necessitats reals de gestió.

Aquesta configuració econòmica facilita la sostenibilitat del servei i permet absorbir amb més solidesa eventuales fluctuacions d'ingressos derivades de vacants temporals, de l'aplicació de polítiques socials de renda o d'ajustos moderats en les bases reguladores, sense necessitat d'incrementar de manera significativa l'esforç pressupostari municipal.



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

En qualsevol cas, cal tenir present que el servei analitzat té una finalitat marcadament social, orientada a garantir l'accés a l'habitatge a col·lectius amb dificultats econòmiques i risc d'exclusió residencial. En aquest context, l'existència d'un dèficit anual no pot considerar-se un element negatiu, sinó una conseqüència inherent a la naturalesa del servei públic prestat, que ha de ser assumida de manera planificada, transparent i responsable per l'Ajuntament.

Per aquest motiu, es considera adequat i prudent preveure una aportació municipal estructural o de garantia, dimensionada en funció del model de gestió escollit. En aquest sentit, el model de gestió directa mitjançant societat mercantil pública municipal és el que requereix una menor aportació municipal sostinguda en el temps, permetent garantir la continuïtat, l'estabilitat i la qualitat del servei amb un impacte pressupostari més contingut.

7. Organització, governança i control municipal

7.1. Òrgans socials

- Junta General: l'Ajuntament (representat conforme acord plenari).
- Òrgan d'administració (a concretar en estatuts): administrador únic / solidaris / consell d'administració.
- Direcció gerència: gestió ordinària i execució.

7.2. Control públic i mecanismes de seguiment

- Aprovació municipal dels encàrrecs, pressupostos i tarifes/costos.
- Comissió de seguiment (tècnica i econòmica) per controlar execució, qualitat i costos.
- Control financer municipal (intervenció/auditoria), amb rendició d'informació periòdica.

8. Règim de personal

- Personal laboral, amb selecció basada en principis de publicitat, concurrència, mèrit i capacitat.
- Planificació inicial de llocs vinculada al servei d'habitatge (i ampliacions segons serveis incorporats).
- Si hi ha canvi de model en serveis ja externalitzats, s'analitzarà la possible subrogació conforme normativa laboral i plecs/contractes vigents (si escau), amb informe específic.

9. Règim econòmic i financer



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

9.1. Recursos de la societat

La societat es finançarà principalment mitjançant:

- Indemnitzacions i compensacions per les atribucions de funcions i els encàrrecs de l'Ajuntament.
- Ingressos per prestacions a tercers dins els límits establerts en els Estatuts.
- Subvencions i aportacions de capital o corrents.
- La gestió del seu propi patrimoni.
- Altres recursos admesos en dret.

9.2. Finançament de l'Ajuntament durant el 2026

En el supòsit que es duguin a terme tots els tràmits previstos i que, si s'escau, l'òrgan plenari adopti els corresponents acord d'aprovació per al naixement de la societat, es preveu que aquesta comenci el seu funcionament a principis del mes d'abril de 2026.

Per al naixement de la societat cal tenir en compte la despesa de 3.000 euros com a capital social, però també els 6.000 euros previstos de despeses de gestió per notaria, inscripció en Registre Mercantil, i altres. A tot això, no cal perdre de vista les despeses de personal un cop siguin contractades les persones que ocuparan la gerència i l'administratiu/iva.

Per altra banda, també es preveu que els usuaris de la promoció de la Plaça de la Pau comencin a fer ús dels habitatges durant el segon semestre de 2026. Per un principi de prudència, es preveu que fins el mes d'octubre de 2026 no es començaran a rebre els rendiments en concepte d'arrendament dels habitatges.

Hi haurà un decalatge, per tant, entre les despeses que començarà a generar la mercantil des del primer dia, i els primers ingressos que es produiran previsiblement a finals del mes d'octubre.

En conseqüència, l'Ajuntament de la Garriga haurà de realitzar una transferència de capital per tal d'equilibrar la tresoreria de la mercantil.

En concret, caldrà una transferència per a 2026 d'un import de 52.620,21 euros segons el detall següent:

- Els costos anuals totals previstos per a la mercantil que consten en l'Annex 1 són de 98.174,27 euros. Aplicant la proporció per als mesos d'abril a desembre s'obté un resultat de 73.630,70 euros. A aquest import, cal afegir una estimació de 3.000 euros per a despeses puntuals destinades a les despeses per gestió administrativa i notarial, i altres despeses de primer establiment. La suma de la despesa prevista per a 2026 és de 76.630,70 euros.



Codi de verificació 085Q334K1L3L1H620M9E	
Procediment 1204 Participació en organismes	
Expedient núm. 13153/2025	Document 172756/2025

- Els ingressos previstos per a l'any 2026 sencer provinent dels arrendaments és de 96.041,99 euros. Si s'aplica la proporció per als mesos d'octubre, novembre i desembre s'obté uns ingressos previstos de 24.010,49 euros.

9.3. Principis econòmics

- Equilibri pressupostari de l'ens instrumentals i coherència amb LOEPSF.
- Comptabilitat i control: rendició de comptes, auditoria i transparència.

10. Contractació i relacions amb tercers

- La societat tindrà la consideració de subjecte del sector públic en els termes aplicables i haurà de contractar conforme LCSP quan correspongui.
- Els encàrrecs de l'Ajuntament a la societat, atès que és mitjà propi, no tenen naturalesa contractual, però exigeixen expedient justificatiu i règim de control.

Documentació complementària

Aquesta Memòria s'acompanya de la documentació següent:

ANNEX 1 Comparativa econòmica dels diferents models de gestió

ANNEX 2 Estatuts de la societat mercantil LA GARRIGA 360, SLU