



Housing Associations: La provisió i gestió d'habitatge social

Claus per a un nou model a Espanya

Càtedra d'Habitatge Digne i Sostenible
Col·lecció d'estudis — N.º 8

Abril 2026

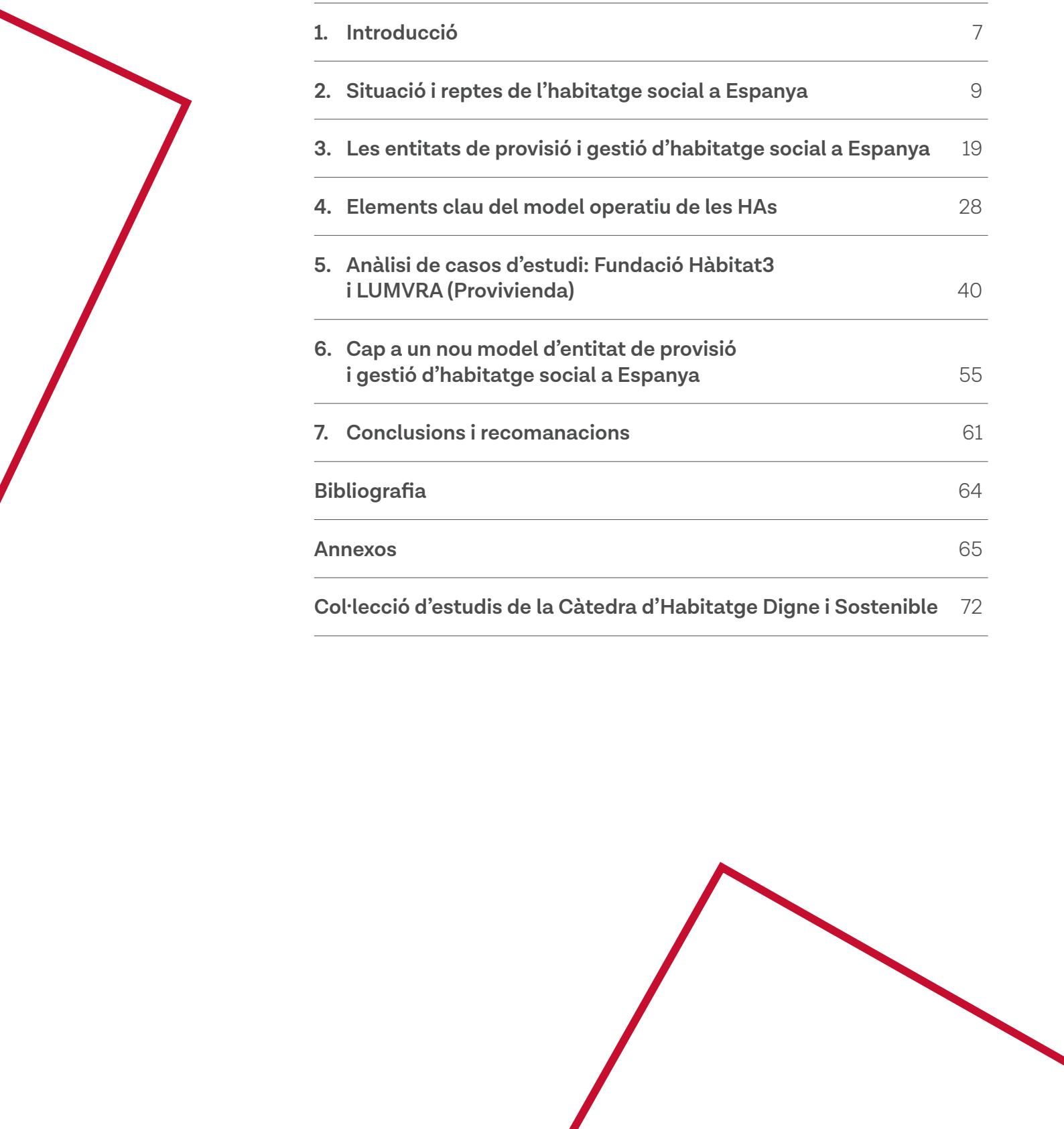
Amb la col·laboració de:

 **BARCELONA
SCHOOL OF
MANAGEMENT**

 **Fundación
Metropolitan
House**

Continguts

Presentació	4
Resum executiu	5
1. Introducció	7
2. Situació i reptes de l'habitatge social a Espanya	9
3. Les entitats de provisió i gestió d'habitatge social a Espanya	19
4. Elements clau del model operatiu de les HAs	28
5. Anàlisi de casos d'estudi: Fundació Hàbitat3 i LUMVRA (Provivienda)	40
6. Cap a un nou model d'entitat de provisió i gestió d'habitatge social a Espanya	55
7. Conclusions i recomanacions	61
Bibliografia	64
Annexos	65
Col·lecció d'estudis de la Càtedra d'Habitatge Digne i Sostenible	72



Gràfics

Figura 1. Interrelacions entre els actors de l'ecosistema de l'habitatge social a Espanya	10
Figura 2. Nombre d'habitatges acabats (règim lliure i protegit) a Espanya	11
Figura 3. Nombre d'habitatges protegits iniciats i acabats a Espanya	12
Figura 4. Població en situació de sobreesforç per costos d'habitatge per CA	14

Taules

Taula 1. Funcions i model de gestió de les entitats de provisió i gestió d'habitatge social a Espanya. Comparativa per tipologia d'entitat	24
Taula 2. Països europeus que operen mitjançant HAs (o figures anàlogues) i taxa d'habitatge social	25
Taula 3. Principals característiques del model de negoci de les HAs	29
Taula 4. Factors clau del model economicofinancer de les entitats de provisió i gestió d'habitatge social	32
Taula 5. Factors clau del model d'impacte social de les entitats de provisió i gestió d'habitatge social	35
Taula 6. Factors clau del model de governança de les entitats de provisió i gestió d'habitatge social	38
Taula 7. Principals factors diferencials entre les entitats analitzades i les HAs angleses	53
Taula 8. Característiques del model proposat d'entitat de provisió i gestió d'habitatge social	59

Presentació

Aquest estudi és el vuitè treball de recerca aplicada de la Càtedra d'Habitatge Digne i Sostenible de la UPF Barcelona School of Management (UPF-BSM), un espai de reflexió que neix de la col·laboració amb la Fundació Metropolitan House, amb l'objectiu d'analitzar el sector immobiliari des d'una perspectiva social, mediambiental i econòmica.

Específicament, la càtedra es planteja:

- Generar i desenvolupar el coneixement sobre les polítiques d'habitatge des d'una visió econòmica, fiscal i financera, social i de gestió, amb l'objectiu de millorar la qualitat de vida dels ciutadans, preservar el medi ambient i garantir l'eficiència i la sostenibilitat del sector immobiliari.
- Realitzar activitats per a la transferència i difusió del coneixement generat, mitjançant l'organització de jornades i conferències, la publicació d'articles divulgatius i l'elaboració de casos d'estudi, entre altres iniciatives.
- Desenvolupar activitats relacionades amb la formació i capacitació dels professionals del sector immobiliari, a partir de la creació de programes de formació, pràctiques en empreses immobiliàries, etc.
- Aquests estudis es comprometen a dur a terme una recerca d'impacte per transferir coneixement a la societat. A més, aquesta tasca de recerca està alineada amb l'Agenda 2030, aprovada el setembre de 2015 per les Nacions Unides, i té un impacte directe en els següents Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS):



SOBRE LA COAUTORIA:

Elena Pellicer Pio

Llicenciada en Administració i Direcció d'Empreses per la Universitat de Barcelona (UB), màster en Direcció Financera i Comptabilitat, especialitat en Finances Corporatives per la UPF-BSM, i postgrau en Comunicació Corporativa per la UPF-BSM. És professora a la UPF-BSM i especialista en consultoria estratègica en l'àmbit de la sostenibilitat.

Ramon Bastida Vialcanet

Doctor en Administració i Direcció d'Empreses. És professor associat al Departament de Finances i Control de la UPF Barcelona School of Management. És el director de l'International MBA i de la Càtedra d'Habitatge Digne i Sostenible de la UPF-BSM. També és professor associat de la Facultat d'Economia i Empresa de la Universitat Pompeu Fabra.

Volem agrair la col·laboració a totes les persones que han participat a les entrevistes realitzades durant el treball de camp d'aquest estudi:

- **Hugo Sintes**, consultor expert en gestió de projectes d'habitatge social al Regne Unit i a Espanya i soci fundador de GENIVS Insulae
- **Carme Trilla**, presidenta de Fundació Hàbitat3
- **Albert Ferré**, Director General de Fundació Hàbitat3
- **Angelina Climent**, Directora de Planificació i Control de Gestió de Fundació Hàbitat3
- **Natalia Martínez**, Directora d'Aliances i Comunicació de Fundació Hàbitat3
- **Equip directiu** de la Fundació Hàbitat3
- **Eduardo Gutiérrez**, Codirector General de Provienda
- **Josune Huidobro**, Directora d'Operacions de Provienda
- **Esther del Pozo**, Directora Adjunta de Provienda
- **Marta Vivaracho**, Directora Financera de Provienda

També volem agrair a **Josep Lluís Pellicer**, secretari del Patronat de la Fundació Metropolitan House, per les iniciatives aportades, participació i suport als estudis i d'altres activitats de la Càtedra d'Habitatge Digne i Sostenible de la UPF-BSM.



Resum executiu

Actualment, Espanya s'enfronta a un repte estructural significatiu pel que fa a l'accés a l'habitatge. L'increment sostingut de la demanda residencial, juntament amb la producció limitada d'habitatge assequible durant les darreres dècades, ha exercit una pressió creixent sobre el mercat de lloguer i ha dificultat l'accés a l'habitatge per a grans sectors de la població. En aquest context, el parc d'habitatge social a Espanya continua sent significativament inferior al d'altres països europeus, situant-se al voltant del 3% del parc residencial, gairebé 5 punts per sota de la mitjana europea, propera al 8%.

En resposta a aquesta situació, diverses administracions públiques estan promovent polítiques destinades a ampliar el parc d'habitatge assequible i enfortir els mecanismes de col·laboració amb operadors especialitzats en la seva provisió i gestió. Al mateix temps, s'està considerant incorporar la figura del *proveïdor social d'habitatge* en el marc regulador espanyol, inspirant-se en models consolidats d'altres països europeus, com ara les *housing associations* del Regne Unit o les *woningcorporaties* als Països Baixos.

Aquest estudi analitza el paper que aquestes entitats poden exercir en el desenvolupament d'un sistema més robust per a la provisió i gestió d'habitatge social a Espanya. Amb aquesta finalitat, examina els principals models europeus d'organitzacions dedicades a l'habitatge social, així com les característiques

institucionals, econòmiques i operatives de les entitats que actualment estan implicades en la provisió i gestió d'habitatge social en el context espanyol.

La provisió d'habitatge social a Espanya s'organitza actualment a través d'un ecosistema mixt que inclou empreses públiques de gestió d'habitatge social, organitzacions privades sense ànim de lucre i operadors privats de lucre limitat o regulat. Cadascuna d'aquestes tipologies respon a lògiques de funcionament diferents —socials o de mercat— i presenta capacitats diferenciades en termes de governança, finançament, escala i l'impacte social.

L'estudi també inclou una anàlisi de diverses experiències rellevants de dues entitats que ja operen en l'àmbit de l'habitatge social a Espanya, la Fundació Hàbitat3 i LUMVRA (Provivienda), que il·lustren el potencial del tercer sector com a actor complementari de l'acció pública en la provisió i gestió d'habitatge assequible. A partir d'aquesta anàlisi, l'estudi proposa un model d'entitat de provisió i gestió d'habitatge social adaptat al context espanyol, que es resumeix a continuació:

MODEL ECONOMICOFINANCER	MODEL D'IMPACTE SOCIAL	MODEL DE GOVERNANÇA
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ingressos recurrents de lloguers gestionats professionalment ■ Increment progressiu del capital propi ■ Finançament creuat articulat mitjançant estructures jurídiques diferenciades ■ Diversificació de fonts de finançament sota criteris de prudència i sostenibilitat 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'habitatge com a infraestructura social clau per a la inclusió ■ Estabilitat residencial com a eix central, amb gestió contractual i prevenció de ruptura ■ Acompanyament social centrat en l'estabilitat econòmica i la sostenibilitat del model ■ Participació de les persones residents adaptada al context espanyol (queixes, enquestes, mediació) ■ Mesurament d'impacte mitjançant indicadors i sistemes per a la rendició de comptes i finançament 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arquitectura institucional clara, amb separació efectiva entre la supervisió estratègica i la gestió executiva ■ Sistemes de gestió formals orientats a la millora contínua i a l'estandardització de processos ■ Enfortiment dels sistemes d'informació per a la presa de decisions basada en dades ■ Integració estructural de la gestió de riscos i del compliment normatiu

Adicionalment, l'estudi identifica una sèrie de recomanacions destinades a fomentar el desenvolupament progressiu d'un ecosistema de proveïdors socials d'habitatge a Espanya. Aquestes inclouen la necessitat d'avançar en el reconeixement institucional d'aquestes organitzacions, enfortir les seves capacitats organitzatives, facilitar el seu accés a instruments de finançament i sòl, promoure marcs estables per a la col·laboració públic-social i desenvolupar mecanismes d'acreditació o estàndards sectorials que reforcin la confiança institucional.

Finalment, l'estudi inclou una eina pràctica d'autoavaluació dirigida a les entitats de provisió i gestió d'habitatge social, que permet analitzar el seu grau d'alineació amb els criteris clau de governança, sostenibilitat financera i impacte social identificats en els models de referència internacionals.

1. Introducció

En els darrers anys s'ha posat de manifest la necessitat urgent d'incrementar el parc d'habitatge social a Espanya. Aquest fenomen es deu en gran part a un augment significatiu de la demanda d'habitatge vinculat al creixement de la població, que no ha anat acompanyat d'un increment equivalent en la construcció de nous habitatges. Com a resultat, els preus de l'habitatge han experimentat un increment significatiu, especialment a les grans ciutats, però també a les zones urbanes circumdants. Com a resultat d'aquesta tendència, l'accés a l'habitatge ja no és un problema limitat als grups tradicionalment vulnerables —com ara les persones amb ingressos baixos, la gent gran o els joves—, sinó que també s'ha convertit en una dificultat creixent per a les llars de classe mitjana.

En resposta a aquesta situació, les administracions públiques, en col·laboració amb empreses públiques i privades i organitzacions del tercer sector vinculades a l'àmbit de l'habitatge, han llançat diversos plans destinats a ampliar l'oferta d'habitatge assequible. Aquestes iniciatives es centren principalment en la promoció de nous habitatges en règim de lloguer o venda a preus protegits, així com en la concessió d'ajuts per al finançament d'aquest tipus de projectes. L'objectiu és apropar progressivament el parc d'habitatge social a Espanya amb la mitja de la Unió Europea, on aquest representa prop del 8% del parc residencial total. Actualment, a Espanya, l'habitatge social suposa al voltant d'un 3% del total dels habitatges existents.

Paral·lelament a l'esforç per augmentar l'oferta d'habitatge social, les administracions públiques han identificat la necessitat de reforçar la presència d'entitats especialitzades en la provisió i gestió d'aquest tipus d'habitatge. En aquest sentit, actualment s'està tramitant un projecte de Reial Decret l'objectiu del qual és reconèixer els anomenats «proveïdors socials d'habitatge» dintre de l'ordenament jurídic espanyol, definint els requisits que han de complir i atribuint-los un paper significatiu en la promoció i gestió del parc d'habitatge social. Aquest reconeixement s'inspira en pràctiques consolidades d'altres països europeus, com Anglaterra o els Països

Baixos, on organitzacions similars —conegudes com *Housing Associations*— tenen un paper fonamental en el funcionament i l'expansió del sistema d'habitatge social.

En aquest context, l'ampliació del parc d'habitatge social requereix no només nivells més alts d'inversió pública, sinó també el desenvolupament d'un ecosistema d'operadors especialitzats, capaços de gestionar habitatges assequibles de manera professionalitzada mitjançant marcs estables de col·laboració publicoprivada i publico-social.

L'objectiu principal d'aquest estudi és proposar un possible model d'entitat de provisió i gestió d'habitatge social adaptat al mercat espanyol, que pugui servir de referència per a les entitats existents i les de nova creació. Aquest model es compon de tres pilars:

- 1. Economicofinancer.** En el que es determinen els factors clau perquè una entitat sigui viable i sostenible des d'una perspectiva econòmica i financera. Inclou informació sobre les principals fonts d'ingressos, les fonts de finançament, la gestió de riscos i la viabilitat financera, entre d'altres.
- 2. Impacte social.** On es descriu el model d'impacte social de les entitats de provisió i gestió d'habitatge social i s'estableixen els factors clau per garantir el compliment dels objectius d'impacte social de l'entitat.
- 3. Governança.** En el que s'estableixen els aspectes més rellevants que defineixen el model de governança, i que garanteixen que l'entitat prengui decisions ètiques, transparents i basades en evidències.

Adicionalment, aquest estudi inclou un marc d'avaluació dels factors clau i criteris associats a cadascun dels tres pilars esmentats, que permet a les organitzacions de provisió i gestió d'habitatge social contrastar i millorar els seus models organitzatius a partir de la informació i els elements identificats en aquest estudi.

Per a elaborar aquesta proposta, s'ha dut a terme una anàlisi exhaustiva de la bibliografia existent en l'àmbit de les entitats de provisió i gestió d'habitatge social per a caracteritzar i identificar els elements clau del model de negoci d'aquestes entitats. **També s'ha realitzat una anàlisi de dos casos d'estudi d'entitats pioneres a Espanya**, dedicades principalment a la gestió del parc d'habitatge social, com són la Fundació Habitat3 i LUMVRA, que forma part de Provienda:

- A. Fundació Habitat3** (2014) és la gestora d'habitatge social del Tercer Sector Social de Catalunya, dedicada a garantir el dret a l'habitatge digne per a les persones en situació de vulnerabilitat en col·laboració amb les administracions públiques i les organitzacions socials. És una entitat especialment rellevant en el sector de l'habitatge social per la seva capacitat d'articular la col·laboració entre les administracions públiques i el tercer sector, promovent solucions innovadores i escalables per ampliar l'accés a l'habitatge assequible i estable per a col·lectius vulnerables.
- B. LUMVRA** és la primera agència d'habitatge social d'àmbit estatal a Espanya, creada el 2023 per Provienda (1989) i inspirada en models europeus de gestió d'habitatge social. El seu objectiu és ampliar el parc d'habitatge social i assequible i reforçar el dret a un habitatge digne a través d'una gestió ètica, social i col·laborativa que connecta a persones propietàries, administracions públiques i entitats socials. És una iniciativa rellevant en el sector perquè combina gestió professional, acompanyament social a les persones llogateres i treball en xarxa.

Finalment, s'han realitzat entrevistes amb persones expertes, a nivell nacional i internacional, en aquest àmbit, per contrastar els resultats obtinguts mitjançant la revisió de la literatura i els casos d'estudi analitzats.

En el moment actual, és molt important que les entitats de provisió i gestió d'habitatge social es puguin consolidar com un actor clau pel funcionament adequat del parc d'habitatge social, i a l'hora puguin tenir un paper significatiu en el creixement d'aquest tipus d'habitatge.

2. Situació i reptes de l'habitatge social a Espanya

2.1. Ecosistema de l'oferta d'habitatge social

L'ecosistema de l'habitatge social¹ a Espanya es caracteritza per una **estructura mixta i fragmentada en la qual conviuen diversos actors públics, socials i privats**. Tot i que l'Administració Pública manté un paper central en la planificació i la gestió del parc d'habitatge assequible, la col·laboració amb el tercer sector, les cooperatives i les iniciatives privades s'ha consolidat com un element essencial per ampliar l'oferta i reforçar la funció social de l'habitatge.

a. Administració pública

L'**Estat** té una funció de coordinació i definició del marc normatiu general. Entre les seves funcions principals destaquen l'aprovació de la Llei pel Dret a l'Habitatge (2023), l'elaboració del Pla Estatal d'Habitatge i el finançament de programes a través de transferències a les comunitats autònomes.

Les **Comunitats Autònomes** (d'ara endavant, CA) tenen la competència principal en matèria d'habitatge. Són responsables d'establir i gestionar les Entitats Públiques de Gestió d'Habitatge Social (d'ara endavant, EPGHS), d'administrar els registres de sol·licitants d'habitatge protegit i de coordinar les polítiques per a la promoció, rehabilitació i gestió del parc públic.

Els **ajuntaments**, per la seva banda, desenvolupen un paper clau en la gestió dels parcs municipals

¹ Nota: En aquest estudi, els termes «*habitatge social*» i «*habitatge protegit*» s'utilitzen indistintament amb l'objectiu de facilitar la lectura, tot i que no són jurídicament equivalents. L'habitatge protegit se circumscriu a les tipologies regulades per normativa autonòmica o estatal, mentre que l'habitatge social comprèn un espectre més ampli d'iniciatives públiques, del tercer sector i privades orientades al lloguer assequible. Així mateix, el terme «*habitatge assequible*» s'empra en la majoria dels casos com a sinònim dels anteriors, excepte quan es fa referència específica a polítiques de foment del lloguer a preus moderats promogudes per agents privats o en col·laboració publicoprivada.

d'habitatge social i en la promoció de programes locals d'accés i lloguer assequible. En molts casos, participen en consorcis metropolitans, com el Consorci de l'Habitatge de Barcelona, que permeten coordinar esforços entre els diferents nivells de l'administració.

b. Entitats Públiques de Gestió d'Habitatge Social (EPGHS)

Les EPGHS són organismes públics o societats mercantils amb capital íntegra o majoritàriament públic, creades per desenvolupar, adjudicar i gestionar habitatge protegit. Les seves funcions principals inclouen la promoció d'habitatge assequible, la gestió del parc d'habitatge públic existent, la rehabilitació i regeneració urbana i l'adjudicació d'habitatges basada en criteris socials. Exemples representatius d'aquestes entitats són la Empresa Municipal de la Vivienda y Suelo (EMVS) de Madrid, l'Agència de l'Habitatge de Catalunya (AHC) i l'empresa Rehabilitació i Gestió, S.A. (REGESA) a la província de Barcelona.

c. Tercer sector social

El tercer sector està format per fundacions i associacions sense ànim de lucre que gestionen habitatges socials o duen a terme programes d'acompanyament residencial. Aquestes organitzacions solen captar habitatges de fonts privades (bancs, particulars o cessions administratives) i col·laboren estretament amb les EPGHS i els ajuntaments en l'atenció als col·lectius vulnerables. Entre les més destacades a escala nacional hi ha Provivienda i Hogar Sí (anteriorment denominada Fundación RAIS) o la Fundació Hàbitat3 a Catalunya.

d. Cooperatives i l'economia social

Les cooperatives d'habitatge amb un règim de dret d'ús representen un model emergent dins de l'ecosistema de l'habitatge espanyol. Aquestes iniciatives es basen en l'autogestió, la propietat col·lectiva i la sostenibilitat, oferint alternatives d'accés assequible a l'habitatge. Exemples com La Borda a Barcelona o Entrepatisos a Madrid il·lustren un model cada cop més recolzat per les administracions públiques, que en alguns casos faciliten cessions de sòl públic a llarg termini de terrenys públics per al seu desenvolupament.

e. Sector privat de lucre limitat o regulat

En els darrers anys, l'ecosistema s'ha ampliat amb la incorporació d'entitats privades de lucre limitat o regulat, que operen principalment sota models de col·laboració publicoprivada. Aquestes empreses — promotores, gestores de lloguer o fons d'inversió amb mandat social— desenvolupen projectes d'habitatge assequible mitjançant concessions administratives, drets de superfície o acords de gestió sobre sòl o patrimoni públic.

El seu model combina eficiència operativa i escalabilitat amb un marc de rendibilitat acotat, subjecte a la supervisió pública i a condicions d'accés social. Aquestes entitats contribueixen a mobilitzar inversió institucional cap a projectes d'habitatge assequible i a augmentar l'oferta d'habitatge de lloguer a preus regulats, complementant les iniciatives públiques i del tercer sector. Exemples d'aquest tipus d'operadors a escala estatal inclouen Vivenio (SOCIMI),

Locare, Aedas Homes (en la seva línia d'habitatge assequible), GENIVS Insulae (de nova creació) o, a Catalunya, Culmia, Sorigué i Cevasa.

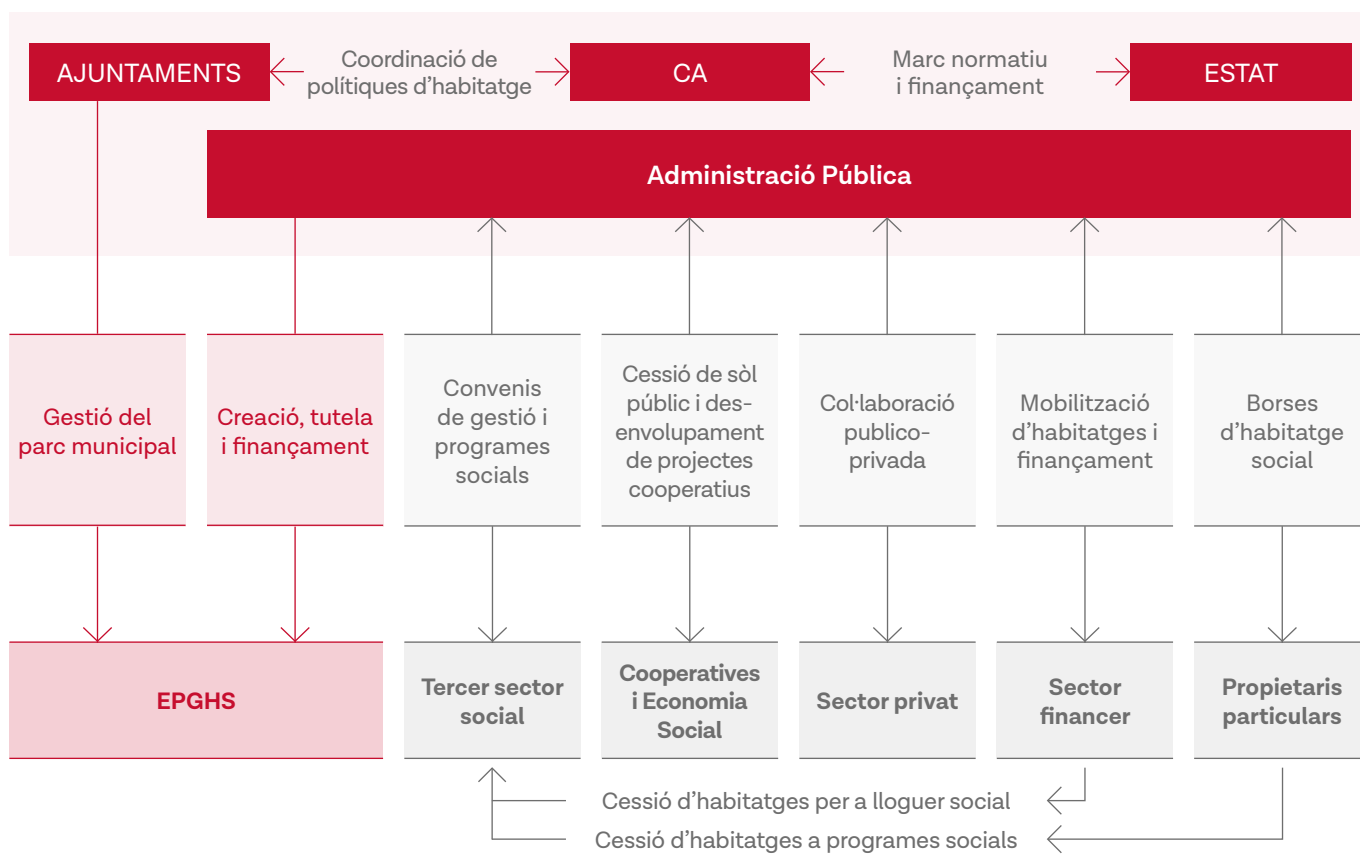
f. Sector financer

El sector financer també desenvolupa un paper significatiu. Entitats bancàries i la Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria (d'ara endavant, SAREB), convertida en empresa de propietat estatal, han transferit part del seu parc d'habitatges a programes de lloguer social gestionats per administracions o fundacions.

g. Propietaris particulars

Alguns propietaris particulars participen a través de programes de cessió incentivada, com ara borses de lloguer social gestionades per ajuntaments o entitats del tercer sector.

Figura 1. Interrelacions entre els actors de l'ecosistema de l'habitatge social a Espanya



Font: Elaboració pròpia.

2.2. Comparativa entre el parc i la necessitat d'habitatge social

L'accés a l'habitatge és un dels principals reptes econòmics i socials que afronta actualment Espanya. El desajust entre l'oferta i la demanda d'habitatge social s'ha accentuat durant l'última dècada, impulsat per diversos factors estructurals com l'escassetat de sòl assequible, la manca d'inversió pública sostinguda i la creixent desigualtat en l'accés al mercat de lloguer privat. Aquest desequilibri té implicacions no només en termes d'exclusió residencial, sinó també per a l'estabilitat macroeconòmica, el dinamisme urbà i la cohesió territorial.

a. L'oferta d'habitatge social

Segons dades del Ministerio de Vivenda y Agenda Urbana (d'ara endavant, MIVAU)², Espanya té al voltant de **600.000 habitatges de lloguer social, que representen el 3,3% del total d'habitatges, situant-se gairebé 5 punts percentuals per sota de la mitjana europea, propera al 8%**. Pel que fa al parc estatal, s'estima que existeixen al voltant de 318.000 habitatges de titularitat pública, dels quals 197.000 pertanyen a les CA i entitats dependents, i les 121.000 restants, als ajuntaments i entitats dependents.

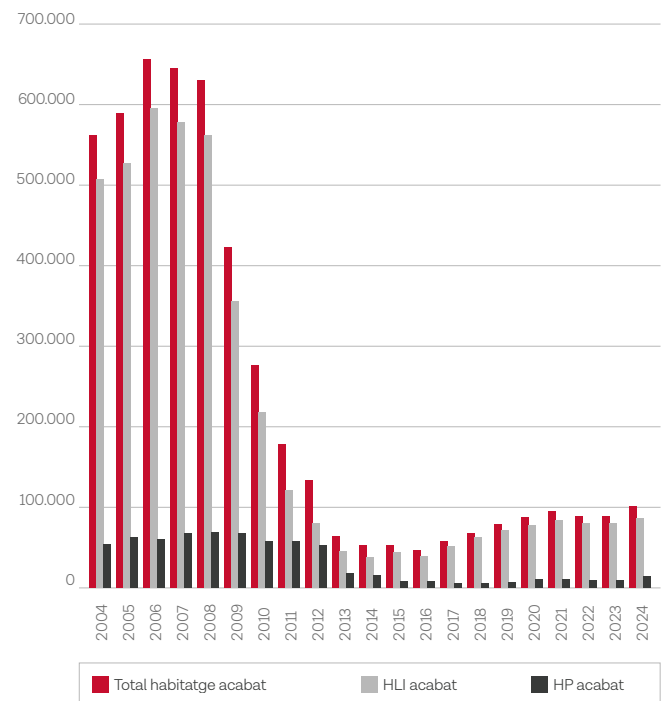
El parc d'habitatge social a Espanya es caracteritza per una **fragmentació institucional i territorial**. Està gestionat per tres tipus d'operadors: EPGHS d'àmbit autonòmic o municipal, entitats del tercer sector i organitzacions sense ànim de lucre, que gestionen un volum menor i els operadors privats de lucre limitat o regulat, que hi participen a través de concessions administratives, drets de superfície o projectes de *build-to-rent* assequible. A nivell territorial, les CA amb el nombre més alt d'habitatges socials són Catalunya i Madrid, amb 128.542 i 112.061 unitats respectivament; en conjunt representen prop del 40% del parc estatal³.

² MIVAU, Observatorio de vivienda y suelo. (2024). *Boletín especial Vivienda Social 2024*. https://www.mivau.gob.es/recursos_mfom/modin/recursos/observatoriodeviviendaysueloboltnespecialviviendasocial2024_0.pdf.

³ MIVAU <https://www.mivau.gob.es/vivienda/vivienda-social-en-espana>.

Segons les dades publicades per l'Observatorio de Vivienda y Suelo del MIVAU sobre la construcció d'habitatges a Espanya, el 2024 es van construir 100.980 habitatges nous acabats, el que representa un increment del 13,1% respecte al 2023 i és la xifra més alta enregistrada des del 2012. No obstant, aquesta xifra es troba molt per sota de les registrades els anys anteriors a la crisi. El següent gràfic mostra l'evolució en el nombre d'habitatges acabats, incloent habitatges privats i protegits, durant els darrers vint anys:

Figura 2. Nombre d'habitatges acabats (règim lliure i protegit) a Espanya

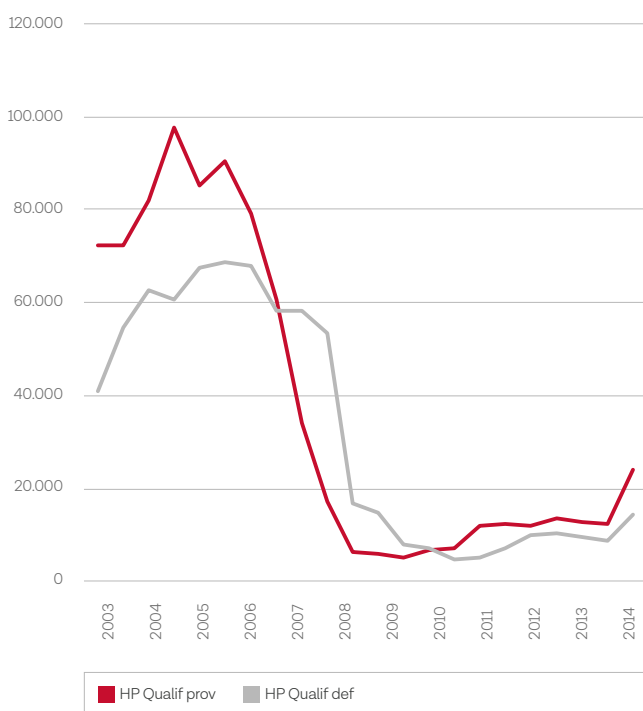


Font: Elaboració pròpia amb dades del *Boletín Anual 2024* del Observatorio de Vivienda y Suelo del MIVAU. Disponible a: <https://www.mivau.gob.es/urbanismo-y-suelo/suelo/observatorio-de-vivienda-y-suelo>

Com es pot observar, en termes generals, després de l'enfonsament de la construcció d'habitatges arran del col·lapse de la bombolla immobiliària el 2008, el sector no ha recuperat el seu nivell d'activitat anterior. En el cas concret de l'habitatge social, la construcció va caure dràsticament el 2013; mentre que la mitjana anual d'habitatges socials acabats en el període 2004-2014 se situava per sobre de 50.000, en l'última dècada supera per poc les 9.000 unitats.

El gràfic a continuació mostra l'evolució històrica del nombre de qualificacions atorgades per a habitatge protegit provisional (habitatges en construcció) i definitiu (habitatges acabats). En aquest sentit, es pot observar que la construcció d'habitatge social a Espanya ha experimentat una caiguda significativa des de l'esclat de la bombolla immobiliària el 2008, arribant a mínims històrics, tot i que s'ha recuperat en els darrers anys, assolint el 2024 el seu punt més alt en una dècada. Concretament, durant el darrer any, es van concedir 14.371 qualificacions finals per a habitatge social (+62,4 % en comparació amb el 2023) i 23.967 qualificacions provisionals (+94,8 % en comparació amb l'any anterior i la xifra més alta registrada des del 2011).

Figura 3. Nombre d'habitatges protegits iniciats i acabats a Espanya



Font: Elaboració pròpia amb dades de l'Informe Anual 2024 del Observatorio de Vivienda y Suelo del MIVAU. Disponible a: <https://www.mivau.gob.es/urbanismo-y-suelo/suelo/observatorio-de-vivienda-y-suelo>

Malgrat els progressos recents en la producció d'habitatge social, la taxa de creació neta d'habitatge social continua sent insuficient.

Aquest problema també s'ha vist agreujat per la desqualificació sistemàtica de l'habitatge social construït en el passat, segons un informe publicat pel

Consejo Superior de los Colegios de Arquitectos de España (CSCAE)⁴, que estima que «si l'habitatge social a Espanya no s'hagués desqualificat, actualment tindriem un parc d'habitatge social que representaria el 38% del total del parc d'habitatges».

La desqualificació de l'habitatge social (HPO) no ha estat responsabilitat d'un únic agent. Propietaris particulars, promotors privats i, en nombrosos casos, les pròpies administracions autonòmiques —competents en matèria d'habitatge— han permès o regulat la retirada de la qualificació. Els propietaris particulars ho han sol·licitat per poder vendre o llogar els seus habitatges a preu de mercat, mentre que els promotors ho han fet per motius de rendibilitat, aprofitant llacunes legals o canvis normatius que ho facilitaven. A aquesta tendència es suma un marc legal que, en la pràctica, ha afavorit el buidatge progressiu del parc públic: molts HPO han perdut la seva qualificació de manera automàtica en complir-se els terminis establerts —generalment entre 15 i 30 anys— o mitjançant processos de desqualificació voluntària, un cop retornades les ajudes o transcorregut el període mínim d'ocupació. En altres casos, la pròpia normativa autonòmica ha contemplat expressament aquesta possibilitat, sota l'argument que l'habitatge ja havia complert la seva funció social.

b. La demanda d'habitatge social

En els darrers anys, **la demanda d'habitatge social ha crescut de manera exponencial i sostinguda**, impulsada per l'augment dels preus del lloguer, la precarietat laboral i encariment del crèdit hipotecari, juntament amb factors estructurals de caràcter demogràfic i social, com l'augment dels fluxos migratoris, la concentració de la població en zones urbanes i metropolitanes, i la transformació del model familiar, amb una major proporció de llars unipersonals i monoparentals, que intensifiquen la pressió sobre els segments més assequibles del mercat residencial.

Actualment, al voltant de 450.000 persones figuren als registres autonòmics de sol·licitants d'habitatge

⁴ CSCAE. (2025). *Diagnóstico y propuestas para resolver el problema de la vivienda en España*. <https://observatorio2030.com/sites/default/files/2025-10/Diagn%C3%B3stico%20y%20propuestas%20para%20resolver%20el%20problema%20de%20la%20vivienda%20en%20Espa%C3%B1a.pdf>.

social, el que representa aproximadament l'1% de la població espanyola⁵, i el 7,8% de les llars espanyoles es troben en situació de sobreesforç per costos d'habitatge, és a dir, destinen més del 40% de la seva renda disponible al pagament de l'habitatge. Aquest percentatge s'incrementa fins el 28,1% en el cas de les llars espanyoles del mercat de lloguer privat⁶.

Segons les conclusions preliminars presentades per Cáritas Española sobre els resultats de la IX Encuesta sobre Integración y Necesidades Sociales de la Fundación FOESSA⁷, l'exclusió residencial ha estat un dels aspectes de l'exclusió social que més ha empitjorat en els darrers anys. **Els problemes relacionats amb l'habitatge afecten actualment 1 de cada 4 llars a Espanya, però aquesta proporció es dispara fins a 9 de cada 10 en el cas de les persones que pateixen una exclusió social severa.** L'enquesta revela que més de 4,6 milions de llars pateixen dificultats relacionades amb l'accés i el manteniment de l'habitatge.

En referència a l'anterior, el deteriorament d'alguns indicadors d'exclusió residencial il·lustra les estratègies que les llars estan utilitzant per intentar adaptar-se al recent context inflacionari, tot i que aquestes comporten conseqüències significatives per a la seva qualitat de vida:

- Aproximadament 3 milions de persones (6,3%) viuen en situacions d'habitatge precari (proporcionat gratuïtament per altres persones o institucions, sotsarrendat, ocupat il·legalment o amb avís de desnonament).
- Aproximadament 3,4 milions de persones (7%) pateixen sobreocupació. Es tracta de llars que es veuen obligades a compartir habitatges amb més persones, a tornar a casa dels pares o familiars i conviure amb ells, a recórrer als anomenats «nanopisos» o que no tenen capacitat per buscar un allotjament alternatiu quan augmenta la família.

- Des del 2018, ha augmentat la població exposada a condicions d'habitatge inadequat, entre les quals destaca que 1,6 milions de persones que viuen en habitatges on manca algú equipament bàsic, o que 720.000 persones resideixen en barris marginals amb entorns degradats.
- Finalment, poc més d'1,5 milions de persones no tenen la possibilitat d'adaptar la seva llar a les necessitats de les persones amb mobilitat reduïda, i accedeixen o romanen en habitatges amb barreres arquitectòniques.

Els col·lectius amb major vulnerabilitat residencial inclouen: llars amb ingressos inferiors a 2 vegades l'Indicador Públic de Renda d'Efectes Múltiples (IPREM), famílies monoparentals i joves menors de 35 anys, persones grans amb ingressos baixos, víctimes de violència de gènere i persones en risc d'exclusió social.

La disparitat territorial és també significativa; tal i com es mostra a la gràfica a continuació, que representa la població en situació de sobreesforç per costos d'habitatge, els territoris amb el mercat residencial més tensat són les Illes Balears (14,5%), Catalunya (9,6%), la Comunitat de Madrid (9,1%), Navarra (9,1%), la Comunitat Valenciana (8,8%), Andalusia (8,7%) i Canàries (8,6%). Totes aquestes regions superen la mitjana nacional.

⁵ MIVAU, Observatorio de vivienda y suelo. (2024). *Boletín especial Vivienda Social 2024*. https://www.mivau.gob.es/recursos_mfom/modin/recursos/observatoriodeviviendaysuelo/boletnespecialviviendasocial2024_0.pdf.

⁶ Eurostat - EU-SILC 2023. https://ec.europa.eu/eurostat/data-browser/view/ilc_lvho07c_custom_18447183/default/table.

⁷ Vegeu: <https://www.caritas.es/noticias/problemas-vivienda-afectan-cada-4-hogares-espana>.

aquesta escassetat reforça la **segregació urbana** i la gentrificació, desplaçant les persones residents de llarga durada a les zones perifèriques i debilitant el teixit social.

En conclusió, la bretxa entre l'oferta i la demanda d'habitatge social a Espanya constitueix un dels principals reptes estructurals de la política econòmica i territorial contemporània. La capacitat limitada per a la producció i gestió d'habitatge assequible impedeix absorbir la pressió de la demanda, especialment a les grans àrees urbanes, on els preus del sòl i la competència pels recursos agreugen l'escassetat. Aquest context reforça la necessitat d'avançar cap a un marc de governança estable, amb una inversió sostinguda i aliances publico-privades eficaces que millorin la viabilitat econòmica i l'escala dels projectes d'habitatge. Només a través d'una estratègia coordinada i de llarg termini serà possible garantir l'accés universal a un habitatge digne i sostenible, reforçant així la cohesió social i la resiliència urbana del país.

2.3. Col·laboració publicoprivada en l'àmbit de l'habitatge social

El persistent dèficit d'habitatge social a Espanya exigeix noves fórmules d'actuació més enllà de la intervenció pública tradicional. En aquest context, la col·laboració publicoprivada es configura com un instrument clau per ampliar l'oferta d'habitatge assequible, mobilitzar recursos i millorar l'eficiència en la gestió. A continuació es presenta un resum dels principals fonaments conceptuals i formes de col·laboració publicoprivada aplicades al sector de l'habitatge, que s'analitzen amb major profunditat en un estudi presentat recentment en el marc d'aquesta càtedra⁹.

El llibre verd de la Unió Europea defineix la col·laboració publicoprivada com:

«Les diverses formes de cooperació entre les administracions públiques i el sector empresarial, amb l'objectiu de garantir el finançament, la construcció,

la renovació, la gestió o el manteniment d'una infraestructura o la prestació d'un servei».

El Banc Mundial va definir la col·laboració publicoprivada en termes d'infraestructures com:

«Una col·laboració entre els sectors públic i privat, establerta mitjançant una relació contractual que pretén accedir al finançament del sector privat, el disseny, la construcció, la comercialització, el manteniment o la gestió operativa per a l'entrega d'habitatge assequible i, en alguns casos, serveis auxiliars. La contribució del sector públic pot proporcionar-se en forma de diner en efectiu o equivalents, com ara terrenys, drets d'urbanització, ingressos (lloguers) generats pel sòl, infraestructures i edificació, exempcions fiscals i/o participació de en el patrimoni durant un període determinat». (Banc Mundial, 2020)

La col·laboració publicoprivada en matèria d'habitatge pot adoptar dues formes principals. La primera és la **col·laboració de tipus purament contractual**, en la qual la relació entre els sectors públic i privat s'articula exclusivament mitjançant contractes. Aquest model abasta una àmplia gamma d'activitats —com ara la redacció de projectes, el finançament, la construcció o la gestió— i es caracteritza per la seva flexibilitat i temporalitat, ja que cada col·laboració es defineix d'acord amb els termes del contracte.

La segona forma és la **col·laboració de tipus institucionalitzada**, que implica la creació d'una entitat conjunta en la que participen tant el sector públic com el privat. Aquest tipus d'associació es concep com una relació més estable i duradora, que combina els recursos i les capacitats de les dues parts. Pot adoptar diverses formes jurídiques —com ara societats mixtes, mercantils estatals o consorcis— i permet agrupar les aportacions públiques i privades per executar projectes comuns. En aquest marc, el sector públic sol aportar els terrenys, les llicències o els incentius necessaris, mentre que el sector privat assumeix el disseny, el finançament, la construcció i, en alguns casos, la gestió i el manteniment del parc d'habitatges.

L'estructura concreta de cada associació depèn del tipus d'actiu o servei a desenvolupar, dels recursos aportats per cada part i del model de negoci escollit per garantir-ne la viabilitat financera. A continuació, s'exposen els **models operatius de col·laboració publicoprivada més habituals** en el sector de l'habitatge:

⁹ R. Bastida i M. Martín. (2025). *Col·laboració publicoprivada en matèria d'habitatge assequible. Anàlisi de la situació actual, experiències, reptes i propostes*. <https://www.bsm.upf.edu/documents/202511-es-tudi-catedra-habitatge-collaboracio-publicoprivada.pdf>.

- En alguns casos, el sector públic compra i paga el sector privat en efectiu, que dissenya, construeix i finança els habitatges abans de lliurar-les al Govern.
- En altres casos, el pagament del sector públic es realitza mitjançant terrenys o drets urbanístics.
- En el sector del lloguer, poden donar-se acords en què el sector públic conserva la propietat i paga al contractista privat un lloguer anual durant un període determinat (10-20 anys), o bé en què el contractista privat cobra el lloguer directament dels llogaters, assumint la gestió durant la vigència del contracte o per la durada d'un dret de superfície o concessió, normalment entre 60 i 75 anys.
- També hi ha models orientats a la venda, en què el sector privat dissenya, construeix i finança els habitatges i recupera la seva inversió mitjançant la venda als usuaris finals seleccionats per l'administració, que pot facilitar el finançament hipotecari.
- Finalment, les empreses publicoprivades per a lloguer o venda constitueixen entitats conjuntes responsables del desenvolupament, finançament i gestió dels projectes, ajustant els preus per cobrir els costos i beneficis.

En conjunt, aquests mecanismes busquen aprofitar les fortaleses complementàries de tots dos sectors: la capacitat del sector públic per planificar, regular i proporcionar recursos, i l'eficiència del sector privat en el finançament, l'execució i la gestió de projectes. Segons la Llei Estatal d'Habitatge, la col·laboració publicoprivada es considera essencial per fer front a la crisi de l'habitatge assequible, optimitzar els recursos disponibles i garantir el dret a un habitatge digne mitjançant la promoció de projectes sostenibles i socialment beneficiosos.

2.4. La importància i els reptes de l'habitatge social en els propers anys

L'habitatge social és un element essencial per garantir el dret a un habitatge digne i per combatre les creixents desigualtats en l'accés a l'habitatge. En un context marcat per l'escassetat d'oferta

assequible, l'augment dels preus i la pressió sobre el mercat immobiliari, enfortir l'habitatge social és crucial per avançar cap a un model urbà més equitatiu, sostenible i resiliència. A més de la seva funció residencial, l'habitatge social juga un paper clau a nivell social i econòmic, contribuint a l'estabilitat de les llars, la cohesió comunitària i la regeneració d'entorns urbans sostenibles.

El dossier *El papel de la sociedad civil en la provisión de vivienda assequible*, elaborat per Provivienda (2022), identifica sis àrees d'actuació prioritàries que han de guiar les polítiques públiques en els propers anys i que, en conjunt, conformen una estratègia orientada a enfortir el paper del tercer sector i l'economia social com a actors estratègics en la provisió i gestió d'habitatge assequible:

- 1. Finançament públic.** Espanya necessita augmentar significativament els nivells d'inversió pública en habitatge assequible, especialment la promoguda per organitzacions sense ànim de lucre. Amb aquest objectiu, es proposa la creació d'un Pacte per l'Habitatge que garanteixi una estratègia de finançament estable i sostenible en el temps. També es suggereix la introducció de mecanismes de crèdit a baix interès, avalats per l'Estat —com és el cas del model neerlandès— i la prioritització de l'accés a finançament públic per part de les entitats no lucratives enfront d'altres operadors privats.
- 2. Finançament privat.** També es considera necessari activar canals d'inversió privada destinats a la provisió d'habitatge assequible amb finalitats no lucratives. Provivienda proposa fomentar la participació d'entitats de l'Economia Social i Solidària o d'altres actors vinculats a la inversió socialment responsable. A més, suggereix explorar instruments innovadors, com el *crowdfunding*, per mobilitzar capital privat amb impacte social i fomentar la implicació de la ciutadania en el desenvolupament de solucions residencials assequibles.
- 3. Clàusules socials.** La introducció de clàusules socials en els processos de contractació pública es considera una eina clau per promoure projectes d'habitatge social gestionats per entitats sense ànim de lucre. El dossier proposa que una part

de les licitacions s'assigni obligatòriament a projectes de caràcter social o que incloguin la participació d'aquestes organitzacions en processos d'acompanyament social, reforçant així el model de *Housing Associations* i la integració social en la promoció d'habitatges.

- 4. Sòl.** L'estudi destaca l'escassetat estructural de sòl disponible per a l'habitatge assequible com un dels principals obstacles a superar. Per a revertir aquesta situació, es proposa ampliar la reserva de sòl tant públic com privat, destinant part dels nous projectes de desenvolupament urbà o de rehabilitació d'habitatges amb preus per sota de mercat. També es recomana promoure la cessió d'ús de sòl públic a llarg termini per a projectes sense ànim de lucre, la qual cosa ajudaria a reduir costos i a facilitar la viabilitat econòmica dels habitatges de lloguer assequible.
- 5. Normativa.** El dossier destaca la necessitat de reforçar els instruments normatius autonòmics per dotar de major capacitat d'actuació a les entitats que col·laboren amb l'Administració en la gestió de l'habitatge assequible. Entre les mesures proposades figuren el desenvolupament de drets de tanteig i retracte per afavorir l'adquisició d'habitatges per part d'entitats socials, així com la promoció de models de cessió d'ús o propietat compartida que amplii les formes de tinença intermèdia i consoliden la participació de les cooperatives d'habitatge en aquest àmbit.
- 6. Fiscalitat.** Finalment, l'estudi destaca la importància d'establir un marc fiscal que incentivi la tasca de les entitats socials proveïdores d'habitatge. Eliminar els desavantatges fiscals que afronten actualment aquestes organitzacions és essencial equilibrar les condicions de competència i facilitar l'adquisició o la gestió d'habitatges amb finalitats socials. Un tractament fiscal més favorable permetria ampliar el parc d'habitatge assequible i enfortir la seva funció social dins del mercat de lloguer.

Adicionalment, des d'una altra perspectiva, convé considerar les propostes formulades pel Consejo Superior de los Colegios de Arquitectos de España (CSCAE) en el seu informe *Diagnóstico y propuestas para resolver el problema de la vivienda en España*, publicat el 2025, que

amplia l'enfocament al incorporar la dimensió tècnica i urbanística, emfatitzant la necessitat de reformular els instruments de planificació, qualificació i gestió del parc d'habitatges públics. Concretament, les mesures proposades pel CSCAE són les següents:

- 1. Inversió pública.** Augmentar la inversió en habitatge protegit i millorar la planificació a mitjà i llarg termini, garantint l'estabilitat pressupostària i la continuïtat en la producció.
- 2. Preus de l'habitatge social.** Ajustar el mòdul de venda al valor real de construcció per incentivar la promoció d'habitatge social.
- 3. Desclassificació de l'habitatge social.** Eliminar la possibilitat de desqualificació per impedir-ne la venda al mercat lliure i mantenir el caràcter social del parc d'habitatge protegit.
- 4. Col·laboració publicoprivada.** Impulsar la promoció d'habitatge protegit en règim de compra o lloguer a través de fórmules mixtes (cessió d'ús o de sòl, o altres acords), afavorint la participació del sector privat i del tercer sector.
- 5. Sòl dotacional.** Permetre l'ús de sòl dotacional per a la construcció de d'habitatge social en règim de lloguer, optimitzant els recursos públics disponibles.
- 6. Política de lloguer.** Vincular el preu del lloguer al nivell d'ingressos dels llogaters, ajustable al llarg del temps, per garantir l'accessibilitat i evitar que se'n beneficiïn aquells que no ho necessiten. Els excedents derivats dels increments de la renda es podrien destinar a la construcció de nou habitatge públic.
- 7. Tinença i control.** Establir un sistema de tinença (per exemple, la cessió d'ús) que impedeixi la venda especulativa d'habitatge protegit i promogui la transferència d'habitatges a llars que els necessiten, controlada per l'Administració.
- 8. Gestió del parc públic.** Dimensionar i organitzar l'Administració per garantir la gestió, el manteniment i la supervisió adequats del parc d'habitatges públics i de la convivència veïnal.
- 9. Planificació urbana.** Establir percentatges adequats d'habitatge social en els nous

barris per evitar guetos i garantir l'equilibri social i econòmic al territori, necessari per promoure el desenvolupament del sòl.

10. Diversitat i qualitat arquitectònica. Flexibilitzar els requisits de qualificació i accés a l'habitatge social i els tipus d'habitatge públic disponibles, per abastar una major diversitat de llars. També, promoure, mitjançant concursos públics, projectes arquitectònics innovadors que responguin a les noves modalitats de convivència.

En general, les aportacions del tercer sector i dels organismes professionals coincideixen en senyalar la necessitat urgent de consolidar un **nou marc de política d'habitatge basat en una inversió pública sostinguda, una col·laboració estructurada amb entitats socials i privades, i la professionalització de la gestió del parc d'habitatge assequible**. Aquest enfocament integrat permetria superar el caràcter assistencial que ha caracteritzat històricament

l'habitatge social a Espanya, avançant cap a un model més estable, equitatiu i preventiu. En definitiva, enfortir aquest sistema és essencial perquè l'habitatge social s'estableixi com un pilar estructural de la política urbana, la cohesió territorial i el benestar col·lectiu.



3. Les entitats de provisió i gestió d'habitatge social a Espanya

3.1. Introducció a la provisió i gestió d'habitatge social

Tal i com s'ha esmentat en el capítol anterior, Espanya presenta un dèficit significatiu d'habitatge social, causat per una combinació de factors històrics, fragmentació institucional, manca d'inversió i debilitat estructural dels operadors públics i socials. En aquest context, la col·laboració publicoprivada és una eina clau per impulsar l'ampliació del parc d'habitatge social a nivell estatal. Aquest model permet mobilitzar inversió amb la capacitat tècnica i l'experiència de gestió del sector privat, sense renunciar al control públic sobre els objectius socials i l'accessibilitat econòmica.

L'experiència internacional demostra que la implicació d'operadors privats —amb o sense ànim de lucre— pot multiplicar l'abast de les polítiques públiques d'habitatge quan existeix un marc regulador estable, transparent i orientat a l'interès general. Per exemple, al Regne Unit, un factor decisiu en la consolidació del sector de l'habitatge social va ser la transferència a gran escala d'habitatges municipals a les HAs mitjançant les anomenades *Large Scale Voluntary Transfers (LSVTs)*.

Moltes HAs van iniciar així la seva activitat amb un parc d'habitatges significatiu adquirit a un preu raonable, la qual cosa els va permetre escalar ràpidament la seva capacitat de gestió. Tot i que les LSVTs van respondre també a la necessitat d'alleujar les càrregues financeres dels *councils* —els òrgans locals propietaris originals de gran part del parc d'habitatges públics—, el seu disseny va prioritzar l'interès social, transferint habitatges exclusivament a entitats sense ànim de lucre i reforçant el paper de l'Estat com a regulador, garantint estàndards de qualitat, supervisió pública i el manteniment del caràcter social del parc d'habitatges transferit.

Per garantir l'eficàcia d'aquest model, es requereixen tres condicions bàsiques:

1. **Un marc normatiu clar** que garanteixi el compliment de la funció social de l'habitatge i eviti els processos d'especulació;
2. **Mecanismes de control i rendició de comptes** que garanteixin la transparència i la traçabilitat de l'impacte social dels projectes;
3. **La reinversió o retorn dels excedents** cap a nous programes d'habitatge assequible, garantint la sostenibilitat del sistema a llarg termini.

En definitiva, la col·laboració publicoprivada no substitueix el paper de l'Estat com a garant del dret a l'habitatge, però constitueixen una palanca essencial per ampliar l'oferta, optimitzar els recursos i generar un impacte estructural en el mercat de lloguer assequible. El seu èxit depèn de la capacitat de les administracions per dissenyar marcs de cooperació equilibrats, on la rendibilitat econòmica i la rendibilitat social avancin de manera coherent.

A Espanya, aquesta col·laboració ofereix l'oportunitat d'aprofitar terrenys i patrimoni públic, diversificar les fonts de finançament i promoure una gestió professionalitzada i eficient del parc d'habitatge social. En els darrers anys, el Govern ha impulsat una sèrie d'instruments estratègics i operatius per reforçar la provisió d'habitatge social, amb un èmfasi particular en la col·laboració entre el sector públic, els operadors socials i els agents privats. Cal destacar-ne el **Plan de Vivienda en Alquiler Asequible (PVAA)**¹⁰, concebut com una iniciativa per accelerar la incorporació d'habitatges de lloguer social o a preus assequibles mitjançant la mobilització d'actius immobiliaris existents i el desenvolupament de noves promocions, en coordinació amb diferents nivells de l'Administració i amb entitats públiques, socials i privades.

Aquest enfocament es consolida amb la presentació, el setembre de 2025, del **Proyecto de Real Decreto por el que se regula el Plan Estatal de Vivienda 2026-2030**, que estableix el marc estratègic per a la política estatal d'habitatge per al període vinent. El projecte preveu un

¹⁰ Vegeu: <https://www.mivau.gob.es/vivienda/plan-estatal-de-vivienda/plan-vivienda-alquiler-asequible>.

pressupost global de 7.000 milions d'euros i destinarà el 40% del finançament a l'ampliació permanent del parc públic d'habitatge assequible amb caràcter permanent, amb l'objectiu explícit d'aproximar Espanya a la mitjana dels països europeus¹¹. Les mesures principals inclouen: la reinstauració dels ajuts per a la construcció d'habitatge protegit (HPO), incorporant com a element diferencial la salvaguarda de la seva qualificació per garantir la seva funció social a llarg termini; el reforç de la col·laboració amb administracions públiques, promotors d'habitatge social i fórmules de col·laboració publicoprivada; i la mobilització d'habitatges buits mitjançant mecanismes de compra o cessió per a la seva incorporació al parc d'habitatge públic.

De manera especialment rellevant per a l'enfortiment de la col·laboració publicoprivada, el nou Pla Estatal preveu la incorporació de la **definició de «proveïdor social d'habitatge»**, atorgant per primera vegada cobertura legal específica a aquest tipus d'entitats i habilitant-les per accedir a subvencions directes destinades a la compra, la promoció i la gestió d'habitatge social. Aquesta figura permet el reconeixement formal i la integració dels operadors socials i privats d'interès general que ja tenien un paper actiu en la implementació del PVAA.

La implementació d'aquest marc normatiu i financer s'ha reforçat amb la recent **creació de la Entidad Pública Estatal de Vivienda Casa 47**¹², concebuda com a instrument operatiu central del sistema estatal de provisió d'habitatge social. Casa 47, sorgida de la transformació de l'antiga Entidad Pública Empresarial de Suelo (Sepes), té un paper estratègic en la promoció, adquisició, gestió i lloguer d'habitatges públics. La seva funció està directament alineada amb els objectius del PVAA i del nou Pla Estatal, al actuar com a vehicle per a la mobilització de sòl i habitatges de titularitat estatal —inclosos actius procedents de la Sareb— i per a l'articulació de projectes en col·laboració amb operadors socials i privats, segons criteris d'accessibilitat, estabilitat i control públic sobre l'ús final dels habitatges.

3.2. Definició dels organismes de gestió i provisió d'habitatge social

Tot i que no hi ha una definició tancada de les *Housing Associations* (d'ara endavant, HAs), es poden entendre com **entitats que, des de l'àmbit del no lucre o lucre limitat, es dediquen a promoure, construir, rehabilitar i gestionar habitatge assequible i social**. Aquestes organitzacions solen comptar amb el suport o la col·laboració de les administracions públiques, la qual cosa els permet desenvolupar la seva activitat amb una perspectiva social i de llarg termini. Segons l'Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic (OCDE)¹³, la provisió d'habitatge a través de les HAs es caracteritza per oferir preus per sota de les tarifes de mercat, operar dintre de marcs reguladors específics que difereixen de la lògica estrictament mercantil i promoure règims de tinença associats a l'habitatge social o assequible.

En aquesta línia, el Proyecto de Real Decreto por el que se regula el Plan Estatal de Vivienda 2026-2030, a l'article 9. *Entidades colaboradoras y proveedoras sociales de vivienda*, apartat 3. *Entidades proveedoras sociales de vivienda*, incorpora per primera vegada una definició d'aquesta figura, marcant un punt d'inflexió en la configuració del marc estatal:

«Amb l'objectiu de potenciar una xarxa d'entitats que col·laboren amb les administracions públiques que promouen l'accés a l'habitatge en condicions socials i assequibles, s'entendrà com a proveïdors socials d'habitatge aquelles que compleixin els següents requisits subjectius i objectius:

a) Requisits subjectius

Naturalesa jurídica de l'entitat

Siguin entitats públiques o privades sense ànim de lucre o de lucre limitat, sempre que els seus estatuts incorporin principis equivalents als de les entitats de l'economia social d'acord amb l'article 5 de la Llei 5/2011, de 29 de març, d'Economia Social, o amb la categoria de societats de benefici o interès comú d'acord amb la disposició addicional desena de la Llei

¹¹ La Moncloa – MIVAU. (2025). <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/vivienda-agenda-urbana/paginas/2025/plan-estatal-de-vivienda-2026-2030.aspx>.

¹² MIVAU. (2025). <https://www.casa47.es/proceso-de-transformacion/C3%B3n>.

¹³ OECD. (2020). *Social housing: A key part of past and future housing policy*. <https://doi.org/10.1787/5b54f96b-en>.

18/2022, de 28 de setembre, de creació i creixement d'empreses.

b) Requisits objectius

L'organització haurà d'acreditar:

- Que la provisió i/o gestió d'habitatge assequible sigui la seva funció principal a Espanya.
- Viabilitat i solvència econòmica de la entitat.
- Disposar de sistemes de governança o mecanismes de gestió que involucrin a les persones beneficiàries en la gestió de l'habitatge, garantint alts estàndards de qualitat i protecció dels beneficiaris.
- Estar al corrent de les seves obligacions tributàries i de Seguretat Social.
- No haver estat condemnada en processos penals relacionats amb l'activitat immobiliària ni sancionada en matèria de discriminació.
- No haver estat sancionada administrativament en relació amb aspectes com la discriminació per raó de sexe, raça, ideologia o religió, entre d'altres».

De la mateixa manera, el projecte normatiu estableix que «les administracions i altres entitats públiques podran establir acords de forma directa amb les entitats proveïdores socials d'habitatge per a la gestió o el desenvolupament dels seus programes d'habitatge social, inclosa l'adjudicació o cessió directa d'immobles o drets sobre aquestes».

Aquesta definició representa un avenç en la configuració d'un tercer sector de l'habitatge a Espanya, en reconèixer la tasca e les entitats que actuen des de l'interès social i amb criteris de solvència, transparència i participació del les persones beneficiàries. A més, la possibilitat d'establir acords directes amb les administracions públiques obre la porta a noves formes de col·laboració publicosocial, alineades amb els models europeus més consolidats en matèria d'habitatge assequible.

Tanmateix, haurem d'esperar els propers anys per comprovar si aquesta definició inicial condueix al desenvolupament d'un marc normatiu específic que reguli de forma clara l'activitat d'aquestes organitzacions. Només llavors serà possible avaluar

la seva veritable capacitat per consolidar-se com un actor estable i reconegut dins del sistema de provisió d'habitatge assequible a Espanya.

3.3. Tipologies d'entitats de provisió i gestió d'habitatge social i característiques del seu funcionament

En analitzar les entitats que intervenen en la provisió i gestió d'habitatge social, convé distingir entre **dues grans lògiques institucionals** que guien la seva actuació: la lògica de mercat i la lògica social. La **lògica de mercat** emfatitza l'eficiència, la competència, la generació de valor econòmic i la sostenibilitat financera dels projectes. D'altra banda, la **lògica social** prioritza el valor d'ús, l'atenció als col·lectius vulnerables, l'equitat i l'impacte col·lectiu per sobre del lucre. Tot i que aquestes dues lògiques poden semblar oposades, en la pràctica moltes entitats operen en un espai intermedi o híbrid, on es combinen elements de totes dues.

En el context actual, la provisió i la gestió d'habitatge social a Espanya s'organitza en un **ecosistema mixt en què coexisteixen tres tipus d'entitats**: les EPGHS, les entitats privades sense ànim de lucre i les entitats privades de lucre limitat. Cada tipologia d'entitat s'associa amb una determinada combinació específica d'aquestes lògiques; en termes generals, les entitats públiques s'alineen principalment amb la lògica social, les entitats sense ànim de lucre operen a la intersecció de totes dues i les organitzacions privades de lucre limitat tendeixen cap a la lògica de mercat. A continuació, es desenvolupen aquestes lògiques teòriques i com es manifesten en cada tipus d'organització.

Missió, propòsit i rol

Les entitats que intervenen en la provisió i gestió d'habitatge social a Espanya comparteixen un propòsit comú: **incrementar i gestionar un parc residencial assequible, estable i orientat a l'interès general**, contribuint a l'exercici efectiu del dret a l'habitatge, la cohesió social i la sostenibilitat urbana.

- Les **EPGHS** constitueixen el nucli del sistema públic d'habitatge. La seva missió és garantir la funció social de l'habitatge com a servei d'interès general,

mitjançant la promoció, adjudicació i gestió directa del parc d'habitatge públic. La seva actuació es regeix per la normativa d'habitatge, contractació pública i patrimoni del sol, s'orienta principalment a l'atenció als col·lectius vulnerables i al reforç estructural del parc públic. Aquestes entitats operen amb alts estàndards de transparència i control institucional i, en determinats casos, poden recórrer a organitzacions col·laboradores per a l'execució o la gestió de projectes tècnicament complexos.

- Les **entitats privades sense ànim de lucre**, fonamentalment associacions i fundacions, tenen una funció complementària al sector públic. La seva missió se centra en facilitar l'accés estable a l'habitatge per a persones i llars en situació de vulnerabilitat o en risc d'exclusió, integrant la provisió d'habitatge amb processos d'acompanyament social i comunitari i processos d'inserció. Estan obligades a reinvertir els seus excedents en la seva finalitat social i solen actuar en col·laboració amb les administracions públiques a través d'acords o programes específics. Tot i que operen a petita escala, aporten un valor social significatiu i capacitat d'innovació, tot i que s'enfronten a limitacions estructurals per a la seva expansió. Els seus objectius inclouen actuar com a intermediàries en els lloguers d'habitatges socials, gestionar habitatges proporcionats per les administracions públiques o particulars, i promoure models innovadors basats en l'economia social.
- Les **entitats privades de lucre limitat**, incloent promotores, gestores immobiliàries immobiliària i vehicles patrimonials amb vocació social, aporten capacitat inversora, professionalització i escalabilitat. La seva missió s'orienta a ampliar l'oferta de lloguer assequible, especialment per a llars amb ingressos baixos i mitjans i per als joves. La seva activitat es desenvolupa habitualment en el marc de contractes, concessions o drets de superfície atorgats pel sector públic, amb compromisos de manteniment de preus regulats i estàndards de qualitat.

En conjunt, els tres tipus d'entitat formen un ecosistema mixt i interdependent, amb rols diferents però complementaris.

Estructura jurídica i governança

A nivell estructural, els tres models d'entitat comparteixen la necessitat de comptar amb **òrgans de decisió clars, mecanismes de rendició de comptes i models de governança que garanteixin la transparència, la solvència operativa i l'alineació amb l'interès general**.

- Les **EPGHS** s'organitzen mitjançant òrgans de govern de designació pública i sotmesos a supervisió institucional. Aquest model garanteix legitimitat, transparència i coordinació interadministrativa, si bé comporta riscos de burocratització i limitacions en la presa de decisions àgils.
- Les **entitats privades sense ànim de lucre** operen mitjançant patronats o juntes directives, amb estructures organitzatives adaptades al territori i una forta capacitat de detecció de necessitats socials. La seva governança afavoreix l'agilitat operativa i l'impacte social, però la seva escala limitada i la dependència de finançament públic i filantròpic requereixen marcs de cooperació estables per garantir la continuïtat en el temps.
- Les **entitats privades de lucre limitat** es regeixen per models empresarials formals orientats a l'eficiència, la gestió professionalitzada i el compliment normatiu. Habitualment participen en projectes d'habitatge assequible a través de convenis, concessions o drets de superfície. El seu enfocament en la rendibilitat exigeix mecanismes reguladors i de seguiment que garanteixin la compatibilitat amb els objectius d'interès general.

En conjunt, les tres formes de governança requereixen marcs de control adequats i estructures que permetin un equilibri entre l'eficiència, la transparència i l'alineació amb l'interès general.

Model econòmic i fonts de finançament

Malgrat les seves diferències, els tres tipus d'organització comparteixen la necessitat d'un **model econòmic estable, previsible i diversificat** que permeti sostenir una gestió a llarg termini i garanteixi l'accessibilitat.

- Les **EPGHS** es financen principalment amb pressupostos públics i programes estatals i europeus, complementats amb els ingressos provinents de lloguers socials. Aquest model garanteix una orientació social, però la seva dependència dels cicles pressupostaris limita la seva capacitat d'expansió i de planificació plurianual.
- Les **entitats privades sense ànim de lucre** funcionen amb un model mixt que combina finançament públic (subvencions, convenis, contractes de gestió) amb aportacions privades (donacions, cessions patrimonials, inversió d'impacte) i ingressos provinents del lloguer social, que gestionen habitualment amb un equilibri financer (els ingressos cobreixen els costos operatius i de manteniment, sense ànim de lucre). Aquest model els atorga flexibilitat i proximitat social, però la seva dependència de les subvencions i dels fons no recurrents dificulta la consolidació d'estructures estables i la seva escalabilitat.
- Les **entitats privades de lucre limitat** recorren a capital privat, finançament bancari i inversió institucional, incloent fons especialitzats i vehicles patrimonials. Els seus ingressos provenen del lloguer assequible amb rendibilitat regulada i de plusvàlues a mitjà i llarg termini. La col·laboració amb el sector públic pot incorporar incentius fiscals, subvencions parcials o cessions de sòl, facilitant la viabilitat econòmica dels projectes.

En els tres models, és essencial garantir **marcs reguladors estables, instruments financers adequats i fórmules de col·laboració que garanteixin la sostenibilitat i l'accessibilitat a llarg termini.**

Escala i propietat dels habitatges

Les tres tipologies d'entitat participen en la gestió d'habitatge assequible a **escales diferents però complementàries**, la qual cosa afavoreix un ecosistema diversificat de provisió d'habitatge.

- Les **EPGHS** gestionen la major part del parc d'habitatge social existent, amb prop de 318.000 habitatges públics de lloguer social, que representen el 1,72% del parc d'habitatge

total a nivell estatal¹⁴. La seva dimensió és encara limitada en comparació amb altres països europeus i es caracteritza per la descentralització, ja que les competències en matèria d'habitatge recauen principalment en les CAs i les entitats locals. La titularitat del parc gestionat per aquestes organitzacions és majoritàriament pública, concentrada en mans de les administracions autonòmiques i municipals.

- Les **entitats privades sense ànim de lucre** operen a petita o mitjana escala, gestionant habitatges cedits temporalment per administracions, entitats financeres o particulars, així com el seu propi patrimoni social (immobles propis adquirits o rehabilitats en el marc de programes d'habitatge social). Malgrat que la seva dimensió és reduïda, aporten proximitat territorial i models de gestió centrats l'acompanyament.
- Les **entitats privades de lucre limitat** poden operar a gran escala gràcies a la seva capacitat inversora, integrant actius en fons, SOCIMIs o societats de propòsit específic. Són de titularitat privada, tot i que sovint està vinculada a col·laboracions publicoprivades mitjançant drets de superfície o concessions.

En conjunt, els tres models contribueixen a un sistema on **la titularitat pot ser pública o privada**, però on la gestió ha d'estar orientada a garantir l'accessibilitat, l'estabilitat i la qualitat residencial.

Impacte social i en el mercat

Les tres tipologies d'entitat generen **impacte social i contribueixen, en diferents graus, a corregir les fallades del mercat**, millorar l'estabilitat de preus i enfortir la cohesió territorial.

- Les **EPGHS** tenen un impacte estructural, en garantir l'accés a llars vulnerables, alleujar les tensions del mercat de lloguer per als segments de baixos ingressos i estabilitzar els preus establint referents per al lloguer assequible. Tanmateix, la

¹⁴ MIVAU, Observatorio de vivienda y suelo. (2024). *Boletín especial Vivienda Social 2024*. https://www.mivau.gob.es/recursos_mfom/modin/recursos/observatoriodeviviendaysuelo/boletnespecialviviendasocial2024_0.pdf.

dimensió reduïda del parc públic a Espanya, la heterogeneïtat territorial i la dependència dels cicles pressupostaris limiten la seva capacitat per actuar com a agent anticíclic en el mercat de l'habitatge.

- Les **entitats privades sense ànim de lucre** generen un impacte social intensiu i d'alta qualitat, centrat en l'atenció personalitzada i la gestió social del lloguer. Tot i que la seva contribució quantitativa al mercat és limitada, tenen un paper clau en la prevenció de l'exclusió residencial i en la innovació social.
- Les **entitats privades de lucre limitat** contribueixen a ampliar l'oferta i professionalitzar la gestió del lloguer assequible, millorant l'eficiència i la qualitat del parc d'habitatges. El seu impacte macroeconòmic és significatiu en termes d'expansió de l'oferta, malgrat que requereix regulació per evitar un desalineament amb els objectius socials.

En conjunt, totes les organitzacions aporten valor al sistema i la seva contribució combinada és essencial per articular un ecosistema robust d'habitatge assequible, on la col·laboració publicoprivadasocial i la regulació adequada són determinants.

Taula 1. Funcions i model de gestió de les entitats de provisió i gestió d'habitatge social a Espanya. Comparativa per tipologia d'entitat

DIMENSÍO	ENTITATS PÚBLIQUES DE GESTIÓ D'HABITATGE SOCIAL (EPGHS)	ENTITATS PRIVADES SENSE ÀNIM DE LUCRE	ENTITATS PRIVADES DE LUCRE LIMITAT
Missió, propòsit i objectius	Garantir el dret a l'habitatge com a servei públic; assegurar un parc d'habitatges protegit; reduir desigualtats regionals.	Facilitar habitatge per a població vulnerable; promoure inclusió residencial i acompanyament social.	Augmentar oferta de lloguer assequible mitjançant inversió; garantir rendibilitat moderada i gestió professional.
Estructura jurídica i governança	Organismes públics i empreses municipals; governança política i administrativa amb alt grau de regulació i control.	Fundacions, associacions o cooperatives; governança participativa i flexible; orientació a la comunitat.	Empreses, fons o societats patrimonials; consells d'administració; governança empresarial orientada a eficiència.
Model econòmic i finançament	Pressupostos públics, Pla Estatal d'Habitatge, fons europeus, ingressos procedents de lloguer social.	Combinació de subvencions públiques, donacions privades, cessions, inversió d'impacte i lloguers socials.	Capital privat, finançament bancari, fons institucionals, SOCIMIs; ingressos procedents de lloguer regulat i plusvàlues.
Escala i propietat de l'habitatge	Parc públic: ~318.000 habitatges (1,72 % del total); principalment de titularitat pública.	Petita i mitjana escala; habitatges majoritàriament cedits (públics o privats) i alguns propis.	Gran escala en projectes <i>build-to-rent</i> o concessions; titularitat privada o mixta (sòl públic + concessió).
Impacte social i en el mercat	Alt impacte social directe; estabilitza preus localment; impacte limitat per escassa escala global.	Impacte social molt elevat per acompanyament; efecte marginal en el mercat, però estratègic en termes d'innovació social.	Increment d'oferta assequible; professionalització; risc de desalineament si no hi ha regulació; fort impacte en l'elasticitat de l'oferta.

Font: Elaboració pròpia.

3.4. Anàlisi comparativa internacional

Donada la complexitat que presenta el repte de l'habitatge social a Espanya, convé revisar com s'està abordant aquesta qüestió en altres països europeus per tal d'identificar exemples de bones pràctiques que han demostrat ser efectives, amb la finalitat d'avaluar-ne l'aplicabilitat en el nostre context.

En aquest sentit, cal esmentar especialment les HAs, també denominades entitats d'habitatge social o associacions d'habitatge sense ànim de lucre o de lucre limitat. Tal i com s'ha indicat anteriorment, es tracta d'organitzacions autònomes, generalment de caràcter privat i ocasionalment públicoprivat, la missió principal de les quals és proporcionar, gestionar i mantenir l'habitatge assequible en benefici de l'interès general.

Aquestes entitats operen en l'àmbit de l'economia social o de l'interès públic, combinant finalitat social, sostenibilitat econòmica i professionalització en la gestió.

En relació amb l'anterior, les HAs operen principalment al Regne Unit, on representen més del 50% del parc d'habitatge social¹⁵. Tanmateix, existeixen models similars que s'apliquen a gran part dels països europeus amb taxes més altes d'habitatge social (per exemple, les *Woningcorporaties* neerlandeses o les *Limited-Profit Housing Associations* austríaques), constituint un dels pilars més consolidats del model europeu de provisió d'habitatge social.

¹⁵ Department for Levelling Up, Housing & Communities. (2023). *English Housing Survey 2021 to 2022: social rented sector*. <https://www.gov.uk/government/statistics/english-housing-survey-2021-to-2022-social-rented-sector/english-housing-survey-2021-to-2022-social-rented-sector>.

Taula 2. Països europeus que operen mitjançant HAs (o figures anàlogues) i taxa d'habitatge social

PAÍS	MODEL PREDOMINANT	NATURALESA JURÍDICA / INSTITUCIONAL	% D'HABITATGE SOCIAL SOBRE EL PARC TOTAL	CARACTERÍSTIQUES CLAU DEL MODEL
Països Baixos	<i>Woningcorporaties</i>	Organitzacions privades sense ànim de lucre regulades per llei; reinverteixen els beneficis i operen sota supervisió estatal	≈34%	Sistema més consolidat d'Europa; gran escala, autofinançament i control públic dels lloguers.
Àustria	<i>Limited-Profit Housing Associations (GBVs)</i>	Cooperatives o societats privades sense ànim de lucre; la seva rendibilitat està legalment limitada (<3,5%)	≈24%	Forta cooperació públicoprivada, alta sostenibilitat financera i preus regulats.
Dinamarca	<i>Almene boliger</i>	Cooperatives no lucratives finançades amb fons públics i préstecs hipotecaris garantits	≈21%	Model d'autogestió i control democràtic; èmfasi en cohesió social i preservació de comunitats mixtes.
Regne Unit	<i>Housing Associations + Local Authorities</i>	Entitats privades sense ànim de lucre (HAs) i departaments o entitats públiques creades per <i>Local Authorities</i> , totes elles registrades i regulades pel <i>Regulator of Social Housing</i>	≈16%	Gran volum de parc d'habitatges gestionat; paper creixent del capital privat dins dels límits reguladors.

PAÍS	MODEL PREDOMINANT	NATURESA JURÍDICA / INSTITUCIONAL	% D'HABITATGE SOCIAL SOBRE EL PARC TOTAL	CARACTERÍSTIQUES CLAU DEL MODEL
França	<i>Organismes d'Habitation à Loyer Modéré (HLM)</i>	Organismes públics o privats sense ànim de lucre sota control estatal	≈14%	Sistema mixt amb fort suport públic i enfocament en llars de rendes baixes i mitjans.
Irlanda	<i>Approved Housing Bodies (AHBs)</i>	Entitats privades sense ànim de lucre acreditades per l'estat; gestionen habitatge social i de preu regulat	≈13%	Operen de la mateixa manera que les HAs britàniques: capten finançament públic i privat i gestionen habitatges de lloguer assequible i habitatges d'inclusió social.
Finlàndia	<i>ARA-approved housing providers</i>	Fundacions, municipis i cooperatives supervisades per l'agència pública ARA	≈11%	Model descentralitzat, prioritza la rehabilitació i l'habitatge assequible a les zones urbanes.

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'OCDE - *OECD Social Renting Housing Stock - Figure PH4.2.1 Relative size of the social rental housing stock - Number of social rental dwellings as a share of the total number of dwellings, 2022 or latest year available.*

<https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/data/datasets/affordable-housing-database/ph4-2-social-rental-housing-stock.pdf>

Malgrat la diversitat institucional i normativa que caracteritza els diferents països europeus, els models de gestió d'habitatge social —ja sigui sota el règim de HAs o entitats anàlogues— presenten un conjunt de característiques estructurals comunes que expliquen la seva efectivitat i sostenibilitat a llarg termini.

- En primer lloc, totes aquestes entitats comparteixen una **missió social explícita, orientada a garantir l'accés a un habitatge digne per a les llars amb ingressos baixos i mitjans**. Aquest objectiu es combina amb un **enfocament de gestió professionalitzat i finançament sostenible**, que les distingeix dels models públics purament assistencials.
- En segon lloc, **la seva estructura jurídica i de governança tendeix a adoptar formes híbrides**: entitats privades amb finalitats socials, fundacions o societats sense ànim de lucre, però sotmeses a una regulació pública estricta. En tots els casos, els poders públics mantenen mecanismes de supervisió o control que garanteixen l'assignació adequada de recursos i la coherència amb les polítiques nacionals d'habitatge.
- Una tercera característica comuna és la **diversificació de les seves fonts de finançament**. Aquestes organitzacions combinen subvencions o préstecs públics amb finançament privat — principalment crèdits bancaris i, en el cas de les HAs de major grandària, emissions de bons als mercats de capitals—, la qual cosa els permet mantenir un ritme sostingut de producció i rehabilitació d'habitatge social sense dependre exclusivament del pressupost públic. L'accés a aquest finançament privat sol recolzar-se en l'existència d'un parc d'habitatges ja consolidat i en els ingressos recurrents derivats dels lloguers, que actuen com a garantia per als prestadors, el que requereix una gestió prudent de l'endeutament i del risc associat a noves promocions.
- De la mateixa manera, **l'escala operativa i la capacitat de gestió patrimonial** són factors clau en el seu èxit. Tant les HAs britàniques com les Woningcorporaties neerlandeses gestionen grans parcs d'habitatge (en molts casos superiors a les 10.000 unitats), la qual cosa els permet aprofitar les economies d'escala, professionalitzar els serveis de manteniment i reinvertir els excedents en nous desenvolupaments.
- A més, **la rendició de comptes** s'ha consolidat com un element central del seu funcionament. Aquestes entitats estan subjectes a auditories externes, control públic i estàndards de transparència que garanteixen l'eficiència econòmica i l'orientació social de la seva activitat.

- Finalment, **el mesurament de l'impacte social** està guanyant importància en els darrers anys, de tal manera que moltes d'aquestes entitats incorporen mètriques d'impacte social —com ara l'estabilitat residencial, la integració comunitària o l'estalvi públic resultant de la reducció de l'exclusió residencial—, alineant-se així amb els principis de la inversió d'impacte i de l'economia social europea.

En el context espanyol, encara no hi ha una figura plenament equiparable a les HAs europees, però si diverses entitats que compleixen funcions parcialment anàlogues. En aquest sentit, tal i com s'ha esmentat anteriorment, l'ecosistema nacional actual comprèn una combinació d'EPGHS, organitzacions del tercer sector sense ànim de lucre i, més recentment, iniciatives de lucre limitat o regulat, entre d'altres, fons d'inversió social o promotores que operen sota fórmules de col·laboració publicoprivada (*build to rent* y *multipartner to rent* assequible, concessions de sòl o drets de superfície). Aquestes entitats contribueixen a ampliar el parc d'habitatge assequible i a professionalitzar-ne la gestió, tot i que ho fan dins d'un marc institucional encara fragmentat i que manca d'un règim jurídic estable que reconegui el seu paper específic com a operadors d'habitatge social.

En canvi, els models consolidats en països com el Regne Unit, els Països Baixos o els països nòrdics mostren **una major maduresa institucional i una estabilitat reguladora**. En aquests països, les HAs es configuren com entitats privades amb finalitat social, sotmeses supervisió pública però amb autonomia financera i capacitat de reinvertir els excedents en nous projectes. Aquest equilibri entre missió social i sostenibilitat econòmica —reforçat per marcs fiscals estables, accés preferent al crèdit públic i un sistema transparent d'avaluació d'impacte— ha permès consolidat un parc d'habitatge social més ampli, diversificat i resiliència.

Espanya, per tant, es troba en una fase de **transició cap a un model mixt, en el qual la col·laboració publicoprivada i la participació del tercer sector són essencials** per augmentar l'oferta d'habitatge assequible. En aquest sentit, la *Estrategia Nacional 'España 2050'* assenyalava ja el 2021 que «*per promoure la salut i la sostenibilitat urbana, serà necessari [...]*

facilitar l'accés a l'habitatge mitjançant una aposta decidida per l'habitatge assequible» i mencionava la figura de les HAs com un element clau en aquesta transformació. No obstant això, assolir un nivell d'eficàcia similar al dels referents europeus exigirà dotar de seguretat jurídica, escala operativa i mecanismes de finançament estables a les entitats que operen actualment en l'àmbit de l'habitatge social, permetent així la seva consolidació com a veritables HAs espanyoles.

4. Elements clau del model operatiu de les HAs

D'acord amb la informació aportada en el capítol anterior, les HAs són entitats híbrides perquè combinen una missió social centrada en el benestar de les persones residents i la creació de valor comunitari amb mecanismes de gestió, finançament i control propis del mercat. Aquesta naturalesa híbrida permet que el model sigui sostenible, escalable i eficaç, integrant la disciplina financera amb l'ambició social.

A continuació, analitzarem detalladament el **model de negoci** de les HAs, que descriu què fa l'entitat i com crea valor social —des de l'adquisició de sòl i la promoció d'habitatges fins a la prestació de serveis als residents—, així com els tres pilars que estructuraven el funcionament de les HAs: **el model economicofinancer, el model d'impacte social i el model de governança**, que en conjunt permeten assegurar la solvència, la qualitat del servei i la contribució social de l'organització a llarg termini.

Per dur a terme aquesta anàlisi, prendrem com a referència el model de les HAs angleses i els estàndards econòmics i de consum del *Regulator of Social Housing* (d'ara endavant, RSH)¹⁶, que constitueixen un dels marcs més avançats i consolidats per a la provisió i gestió d'habitatge social a Europa. Aquest marc, reforçat pel *Social Housing Regulation Act 2023*, ofereix una base sòlida per identificar pràctiques, estructures i lliçons rellevants per al context espanyol.

Posteriorment, definirem els factors clau que conformen cadascuna de les tres dimensions esmentades anteriorment (model economicofinancer, model d'impacte social i model de governança). Per fer-ho, ens basarem en el model

d'inspecció del RSH d'aplicació al Regne Unit¹⁷ i en els paràmetres utilitzats en el Certificat de Bona Gestió d'Habitatge Social (d'ara endavant, CVS) d'aplicació a Espanya¹⁸, l'objectiu del qual és avaluar i acreditar la qualitat i l'eficiència de la gestió del parc d'habitatge social i l'atenció als beneficiaris¹⁹.

4.1. Anàlisi del model de negoci

El **model de negoci** de les HAs descriu com aquestes entitats creen i aporten valor social mitjançant la provisió, construcció i gestió d'habitatges assequibles. Aquest model integra les activitats centrals que permeten que l'habitatge social funcioni com un servei d'interès públic: des del desenvolupament de noves promocions i la gestió del parc existent fins a l'atenció als residents, la intervenció comunitària i la prevenció de riscos. La lògica del model de negoci és operativa i està orientada a l'experiència del llogater, la qualitat del servei i l'estabilitat residencial, combinant la gestió del patrimoni immobiliari amb accions que enforteixen la cohesió i el benestar comunitari.

En aquest sentit, el model de negoci d'una HA consisteix en **adquirir sòl, promoure, construir i gestionar habitatges assequibles** destinats a llars que no poden accedir al mercat privat, oferint serveis de suport i una gestió centrada en l'experiència del llogater. Aquest model combina operacions de desenvolupament (promoció i construcció), operacions de lloguer, gestió del parc residencial, serveis per als residents i col·laboració comunitària, estructurats per generar estabilitat residencial i enfortir les comunitats, alhora que garanteix l'eficiència operativa i el compliment normatiu.

¹⁷ El model d'inspecció del RSH aplica tant a les HAs com a les *Local Authorities*, que són principalment ajuntaments. Més informació a: <https://hqnetwork.co.uk/wp-content/uploads/2024/03/240312-The-new-framework-for-housing-inspection-Roger-Jarman.pdf>. L'Annex 1 inclou l'esquema del model d'inspecció RSH.

¹⁸ La certificació CVS està adreçada a entitats de naturalesa pública, mixta o privada que, amb o sense ànim de lucre, i independentment de la seva forma jurídica i dimensió, gestionen habitatges considerats com socials. Més informació a: <https://housing.urv.cat/es/cvs/>.

¹⁹ Aquest estudi no proposa un sistema propi d'indicadors clau de rendiment. Tanmateix, cal esmentar el marc voluntari de *reporting* en sostenibilitat per al sector de l'habitatge social del Regne Unit, conegut com *Sustainability Reporting Standard (SRS)*, que estableix criteris i mètriques sobre governança, impacte social i rendiment mediambiental. Més informació: <https://sustainabilityforhousing.org.uk/>.

¹⁶ Disponibles a: <https://www.gov.uk/government/collections/regulatory-standards-for-landlords>.

Elements clau del model operatiu de les HAs

Taula 3. Principals característiques del model de negoci de les HAs

ACTIVITATS CLAU	PROPOSTA DE VALOR	SEGMENTS D'USUARIS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Promoció i construcció d'habitatge social i assequible (adquisició de sòl, desenvolupament, obres, regeneració urbana) ■ Assignació d'habitatges i gestió de contractes ■ Manteniment i rehabilitació del parc residencial ■ Assistència al llogater i serveis de suport ■ Gestió comunitària i mediació ■ Prevenció de riscos (morositat, deteriorament dels habitatges, conflictes veïnals) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Habitatge segur, assequible i estable ■ Suport social i comunitari ■ Expansió del parc residencial mitjançant promoció per a respondre a la creixent necessitat d'habitatge 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Llars amb baixos i mitjans ingressos ■ Grups vulnerables ■ Famílies en risc ■ Persones grans ■ Joves ■ Col·lectius amb necessitats específiques (p. ex. persones amb discapacitat)
RECURSOS CLAU	IMPACTE DESITJAT	CANALS DE RELACIÓ AMB LLOGATERS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Parc d'habitatges existent i en desenvolupament ■ Equips de gestió i de treball comunitari ■ Plataformes digitals de serveis ■ Aliances amb autoritats locals i serveis socials ■ Capacitat de desenvolupament i finançament per a noves promocions 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estabilitat residencial ■ Inclusió ■ Benestar ■ Cohesió comunitària ■ Ampliació del parc d'habitatge assequible per satisfer la demanda social 	<p>Atenció multicanal: model híbrid que combina atenció personal (presencial o telefònica), autoservei digital (per a gestions rutinàries) i presència territorial (equips que treballen al barri, desenvolupant una relació contínua, preventiva i basada en el coneixement local) per oferir un servei proper, preventiu i adaptat a les necessitats de cada comunitat.</p>

Font: Elaboració pròpia.

Tot i que el model de negoci explica què fa una HA i com organitza les seves activitats per generar valor social, per entendre'n el funcionament complet cal una anàlisi detallada de tres dimensions: el **model economicofinancer**, que determina els mecanismes de finançament, inversió i gestió de riscos; el **model d'impacte social**, que defineix els resultats esperats sobre les persones i comunitats; i el **model de governança**, que regula la presa de decisions, la

transparència i el compliment normatiu. La combinació d'aquestes tres dimensions garanteix que el model de negoci sigui viable, escalable i coherent amb la missió social de l'entitat.

4.2. Anàlisi del model economicofinancer

4.2.1. Caracterització del model economicofinancer de les entitats de provisió i gestió d'habitatge social

Al Regne Unit, el model econòmic i financer d'una HA es basa en la reinversió dels ingressos generats pels lloguers socials i assequibles, complementats amb finançament públic i finançament extern en forma de deute, principalment préstecs bancaris i, en el cas de les entitats de major grandària, l'emissió de bons als mercats de capitals.

La seva lògica és la d'un **model sense ànim de lucre orientat a l'estabilitat financera**, en què els excedents no es distribueixen, sinó que es reinverteixen íntegrament en el parc, els serveis i el desenvolupament de nou habitatge social i assequible. L'objectiu econòmic no és maximitzar el benefici, sinó **garantir la sostenibilitat, la solvència i la capacitat d'expansió del parc d'habitatge social** al llarg del temps.

a. Model econòmic

Principals fonts d'ingressos

- **Lloguers d'habitatge social** (generalment per sota del 50% de la renda del mercat local) i **habitatge assequible** (fins a un màxim del 80% de la renda del mercat local) – representen el 70-80% dels ingressos totals en la majoria de les HAs.
- **Ingressos per propietat compartida** (*shared ownership*): Combina ingressos per venda parcial de l'habitatge amb rendes sobre la part no adquirida, la qual cosa genera un flux d'ingressos mixt que proporciona liquiditat i estabilitat. El comprador té l'opció d'adquirir progressivament percentatges addicionals de l'habitatge; aquest procés es coneix com a «*staircasing*».
- **Ingressos per serveis d'habitatge amb suport** (*supported housing / care services*): Algunes HAs tenen contractes amb les autoritats locals per oferir serveis especialitzats a col·lectius vulnerables, com ara persones amb discapacitats físiques o d'aprenentatge,

problemes de salut mental, persones sense llar o joves que surten del sistema de protecció.

Altres ingressos complementaris

- **Lloguer comercial accessori**: Algunes HAs generen ingressos complementaris mitjançant el lloguer de locals comercials, aparcaments o habitatges al mercat lliure, generalment a escala limitada. Tot i que la seva contribució econòmica sol ser reduïda, contribueixen a diversificar ingressos i poden servir com a mecanisme addicional de finançament creuat.
- **Vendes al mercat obert**: Les HAs amb activitat promotora més desenvolupada comercialitzen part de la seva producció al mercat lliure, generant beneficis que es reinverteixen en habitatge social. No obstant això, aquesta font està subjecta a una major volatilitat i risc cíclic, de manera que el seu ús és supervisat de amb cautela pel regulador.

Ús dels fons

- Manteniment i renovació del parc d'habitatges existent.
- Serveis de gestió, intervenció comunitària i acompanyament.
- Noves promocions d'habitatge social i assequible.

b. Model financer

Autofinançament

- **Reinversió de beneficis**: les HAs operen sota un model de reinversió sense ànim de lucre (*not-for-profit reinvestment model*). Per tant, no distribueixen beneficis, sinó que reinverteixen tot el seu excedent en actius i serveis vinculats a l'habitatge social. Aquest principi enforteix la seva solvència financera, la seva reputació creditícia i la seva capacitat d'endeutament, assegurant la sostenibilitat del model a llarg termini.
- **Mecanisme de finançament creuat (cross-subsidy)**: Moltes HAs utilitzen els ingressos generats per activitats parcialment comercials —com ara vendes en mercat obert, lloguer comercial o determinats productes de *shared ownership*— per finançar

nous habitatges socials. Aquest mecanisme complementa les subvencions públiques i s'ha convertit en un element central per sostenir l'oferta d'habitatge assequible en un context de necessitats creixents i recursos públics limitats.

A diferència del context espanyol, el marc regulador anglès permet a les HAs combinar de manera més àmplia activitats de lloguer social, lloguer assequible i activitats comercials orientades al mercat, utilitzant els ingressos d'aquestes últimes com a mecanisme de diversificació i de finançament creuat. A Espanya, aquesta combinació sol articular-se mitjançant la separació jurídica d'activitats. Un exemple d'aquesta pràctica és el grup immobiliari Salas, que canalitza la promoció d'habitatge social a través de la Fundació Salas, mentre que la promoció i gestió de lloguer a preus de mercat es desenvolupa des de la societat mercantil del grup.

- **Donacions privades:** Tot i que no constitueixen una font central de finançament per al parc d'habitatges, algunes HAs reben donacions de fundacions filantròpiques, *trusts* o entitats privades, generalment destinades a programes socials, projectes comunitaris, innovació o suport a col·lectius específics. Aquestes contribucions són de caràcter complementari i no recurrent, i contribueixen a reforçar l'impacte social de l'activitat sense alterar la lògica principal de sostenibilitat financera basada en lloguers i finançament estructurat.

Finançament extern

- **Préstecs bancaris i emissió d'obligacions (deute corporatiu):** les HAs accedeixen a finançament a llarg termini gràcies a l'estabilitat dels seus ingressos i a la regulació del RSH, que aporta confiança a inversors i entitats financeres. En el context espanyol, les entitats privades sense ànim de lucre dedicades a l'habitatge social no accedeixen, en la pràctica, a l'emissió de bons als mercats de capitals. El seu finançament extern s'articula principalment mitjançant préstecs bancaris, finançament públic o mecanismes de finançament quasi públics, com ara línies de

crèdit canalitzades per entitats públiques, avals, subvencions de capital o cessions de sòl.

Com s'ha assenyalat anteriorment, l'emissió de deute corporatiu als mercats de capitals s'associa principalment amb societats mercantils amb capacitat suficient d'escala, estructura financera i qualificació creditícia. Aquesta capacitat d'emetre deute —avalada per la regulació del RSH i per qualificacions creditícies elevades— permet a les HAs de major dimensió finançar la construcció de nous habitatges, dur a terme grans programes de manteniment i sostenir cicles d'inversió a llarg termini.

- **Subvencions de capital** procedents de l'Estat, governs locals o programes com l'*Affordable Homes Programme*: Constitueixen un component rellevant del model de finançament de moltes HAs angleses, especialment en el desenvolupament de noves promocions d'habitatge social o assequible. Aquests ajuts públics redueixen la necessitat d'endeutament i permeten fer viables promocions que no es podrien finançar exclusivament amb els ingressos dels lloguers. En el cas de l'*Affordable Homes Programme* les subvencions poden assolir quantitats significatives, superant en alguns casos les 50.000–60.000 £ per habitatge, en funció del tipus d'habitatge i de la localització.

Aquestes subvencions es concedeixen sota condicions estrictes: els habitatges finançats s'han d'utilitzar per a lloguer social o assequible durant llargs períodes i, en cas de venda o canvi d'ús, l'entitat ha de reintegrar total o parcialment l'ajuda rebuda. D'aquesta manera, les subvencions de capital actuen com a instrument de política pública per garantir l'assequibilitat a llarg termini del parc d'habitatges finançat.

- **Inversors d'impacte:** En els darrers anys, algunes HAs han incorporat finançament procedent d'inversors d'impacte i d'institucions financeres amb mandat social o ESG. Aquest finançament es canalitza principalment a través d'instruments de deute alineats amb objectius socials —com ara préstecs vinculats a indicadors d'impacte

o bons socials— i permet l'atracció de capital privat compromès amb l'expansió de l'habitatge assequible, mantenint alhora el model sense ànim de lucre i la reinversió d'excedents. El seu desenvolupament ha estat afavorit per la solidesa reguladora del sector i la creixent demanda d'actius amb impacte social mesurable.

Gestió del risc i viabilitat financera (requeriments del RSH)

El model de les HAs incorpora un marc de gestió de riscos rigorós supervisat pel RSH. Les HAs han de realitzar proves d'estrès severes, demostrar resiliència davant d'escenaris econòmics adversos, mantenir nivells adequats de liquiditat i capacitat d'endeutament, i protegir els seus actius socials mitjançant registres detallats d'actius i passius. Aquesta governança financera robusta és essencial per sostenir l'accés al deute i garantir l'estabilitat a llarg termini del model.

4.2.2. Factors clau del model economicofinancer

Tant el marc normatiu del RSH com els de la CVS coincideixen que la solvència econòmica d'una entitat d'habitatge social depèn de la seva capacitat per generar ingressos estables, gestionar els seus costos de manera prudent i garantir una estructura financera sostenible a llarg termini. Tots dos models destaquen la importància de la solvència, la liquiditat i la diversificació de les fonts de finançament, així com la necessitat de garantir que els fluxos de caixa cobreixen els costos operatius i les obligacions de deute. També comparteixen un èmfasi clar en la transparència financera, el seguiment rigorós del rendiment econòmic i l'existència de mecanismes que permetin anticipar riscos i adaptar l'estratègia als canvis de l'entorn. La convergència entre ambdós marcs revela una visió comuna: **la sostenibilitat del model depèn d'una gestió econòmica professionalitzada i prudent, capaç de garantir estabilitat financera i de sostenir, a llarg termini, la inversió necessària per complir la missió social de l'entitat.**

Taula 4. Factors clau del model economicofinancer de les entitats de provisió i gestió d'habitatge social

FACTOR CLAU	CRITERIS D'AVALUACIÓ	
MODEL ECONÒMIC		
Gestió de costos i eficiència econòmica	L'entitat ha de tenir capacitat de controlar adequadament els seus costos d'optimitzar els seus recursos.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cost per habitatge gestionat ■ Existència de polítiques d'eficiència ■ Estalvis aconseguits o reducció de costos evitables
Ingressos operatius	Els ingressos provinents del lloguer d'habitatges són la base del model econòmic. Han de ser estables i cobrir despeses operatives, interessos i despeses de manteniment.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Percentatge d'ingressos procedents d'habitatges socials/assequibles ■ Estabilitat dels ingressos davant de morositat i vacants ■ Diversificació de la cartera de serveis ■ Capacitat per cobrir despeses operatives i financeres
Capacitat d'ampliació o consolidació del parc	L'entitat ha de comptar amb capacitat d'ampliar i consolidar el seu parc d'habitatges. Aquesta capacitat requereix solidesa financera i organitzativa, així com la integració del creixement en el model social i de gestió de l'entitat.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estratègia explícita de creixement o consolidació del parc ■ Capacitat de captació de nous habitatges (cessió, compra, convenis, promocions) ■ Aliances amb administracions públiques ■ Capacitat financera i organitzativa per assumir nous habitatges ■ Integració del creixement amb el model social i de gestió

FACTOR CLAU		CRITERIS D'AVALUACIÓ
MODEL FINANCER		
Solvència i fortalesa financera	L'entitat ha de comptar amb capacitat financera suficient i estabilitat a llarg termini.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ràtio de liquiditat ■ Nivell d'endeutament ■ Existència de capital propi i reserves suficients ■ Capacitat per generar superàvit operatiu recurrent
Gestió de deute i liquiditat	L'entitat ha de tenir capacitat d'accedir a finançament extern i de gestionar-lo de manera sostenible.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diversificació fonts de finançament ■ Compliment del covenants ■ Accés a liquiditat immediata i potencial ■ Avaluació dels riscos associats a l'estructura del deute
Planificació financera	Una planificació financera rigorosa és imprescindible per sostenir el parc d'habitatge social.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Existència d'un pla financer pluriennal ■ Proves d'estrès i escenaris adversos ■ Alineació entre estratègia i planificació financera ■ Avaluació de l'impacte financer d'inversions i riscos
Gestió de morositat i prevenció d'impagaments	L'entitat ha de gestionar i reduir els impagaments mitjançant sistemes de seguiment i actuació primerenca.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Taxa de morositat (30/60/90 dies) ■ Sistemes d'alerta primerenca i segmentació del risc d'impagament ■ Percentatge de deute recuperat i provisions per incobrables ■ Protocols d'intervenció escalonada (econòmica i social) ■ Coordinació amb els serveis socials en casos de vulnerabilitat ■ Percentatge de casos resoltos sense desnonament

Font: Elaboració pròpia.

4.3. Anàlisi del model d'impacte social

4.3.1. Caracterització del model d'impacte social de les entitats de provisió i gestió d'habitatge social

El model d'impacte social d'una HA se es centra en **generar estabilitat residencial, millorar la qualitat de vida dels llogaters, enfortir la cohesió comunitària i prevenir situacions de vulnerabilitat**. Aquest model combina la provisió d'habitatge assequible, serveis de suport personalitzats, gestió comunitària i la col·laboració interinstitucional per produir resultats

en termes de benestar, inclusió social, seguretat i el desenvolupament de comunitats sostenibles.

Per analitzar el model d'impacte social de les HAs, prendrem com a referència la teoria del canvi: un marc conceptual que descriu com i per què una intervenció produeix un conjunt de resultats intermedis i finals, i que defineix la relació entre: les activitats o accions que realitza l'entitat i que tenen un impacte directe en les persones, les llars o les comunitats; els recursos (*inputs*) necessaris per dur-les a terme; els impactes (*outcomes*) o canvis generats, així com els mecanismes que expliquen el procés causal entre les activitats realitzades i els impactes generats.

Recursos (inputs)

- Parc d'habitatges disponible
- Equips professionals (socials, de gestió, de manteniment, etc.)
- Aliances amb serveis socials i administracions
- Finançament públic i privat
- Eines de gestió territorial i digital

Activitats

- **Facilitar l'accés a l'habitatge assequible i estable** mitjançant processos d'adjudicació i suport inicial.
- **Acompanyament social continuat** per abordar situacions de vulnerabilitat, enfortir l'autonomia i connectar amb recursos socials i d'ocupació.
- **Atenció al llogater** per resoldre incidències, oferir suport en la gestió de la llar i prevenir situacions de risc (pèrdua de l'habitatge).
- **Gestió comunitària i mediació** per promoure la convivència, el vincle veïnal i la cohesió comunitària.
- **Gestió preventiva de riscos** (impagament, deteriorament de l'habitatge, conflictes veïnals), actuant de manera precoç i en coordinació amb els serveis socials.
- **Manteniment i millora de l'habitabilitat** per garantir unes condicions de vida dignes i adequades a les necessitats de les llars.

Mecanismes

- **Gestió basada en el territori (*place-based management*):** La presència territorial estable —equips de gestió locals, agents comunitaris, oficines de barri— permet a les HAs conèixer de primera mà les dinàmiques de l'entorn, intervenir de manera propera i establir relacions de confiança.
- **Segmentació de perfils de llogaters:** Les HAs adapten els seus serveis a les necessitats de diferents col·lectius (joves, persones grans, famílies monoparentals, persones vulnerables), la qual cosa millora l'eficàcia i l'orientació dels recursos.

- **Intervenció primerenca:** Detectar problemes en fases inicials (impagaments incipients, conflictes emergents, risc psicosocial) permet una acció ràpida, evitant que es generin crisis que posin en perill l'habitatge o la convivència.
- **Integració de dades per a la presa de decisions:** L'ús sistemàtic de la informació — sobre manteniment, morositat, reclamacions, riscos o benestar comunitari — permet dissenyar intervencions més precises, prioritzar recursos i avaluar l'impacte de manera contínua.

Impactes (outcomes)

- **Estabilitat residencial i reducció de la inseguretad residencial:** Comptar amb un habitatge segur i assequible permet a les llars evitar situacions de rotació forçada, allotjament inadequat o risc de sensellarisme, la qual cosa afavoreix la continuïtat vital i l'estabilitat comunitària.
- **Millora del benestar físic, emocional i social:** L'habitatge de qualitat, juntament amb serveis de suport i d'acompanyament, contribueix a millorar la salut general de les persones residents, la seva sensació de seguretat i la seva integració social.
- **Reducció de la morositat i dels desnonaments:** Les HAs actuen de manera preventiva mitjançant el suport financer, la intervenció primerenca i la connexió amb ajuts públics, protegint tant les persones residents com la viabilitat financera de l'arrendador.
- **Augment de la convivència positiva i la cohesió veïnal:** El treball comunitari, la mediació i la presència territorial fomenten relacions veïnals més constructives, redueixen els conflictes i enforteixen el sentiment de pertinença.
- **Major autonomia econòmica i laboral:** Els programes d'ocupació, orientació financera i suport psicosocial permeten a les persones millorar la seva situació econòmica, reduir la seva dependència i avançar cap a una major autonomia.
- **Cohesió social:** Les persones que veuen satisfetes les seves necessitats d'accés a l'habitatge tenen un major sentit de pertinença, confiança i inclusió, la qual cosa reforça la cohesió social.

4.3.2. Factors clau del model d'impacte social

Els marcs RSH i CVS coincideixen en entendre l'impacte social com un objectiu central i constituent de les entitats de provisió i gestió d'habitatge social. En tots dos casos, la provisió d'habitatge segur i assequible es vincula amb la consecució de resultats tangibles en termes de benestar, estabilitat residencial, convivència i cohesió comunitària. L'impacte social s'articula a través de la qualitat del parc d'habitatges, l'assignació justa dels habitatges, l'acompanyament social, la mediació i la col·laboració amb agents comunitaris, tot orientat a prevenir la vulnerabilitat i a millorar la qualitat de vida de les persones residents.

Ambdós marcs destaquen la necessitat d'incorporar mecanismes de participació dels llogaters, d'escolta activa i de tracte just, així com d'utilitzar dades i evidències per millorar els serveis. Aquesta convergència reflecteix una visió compartida:

l'habitatge social no es limita a proporcionar una llar, sinó que és una eina essencial per generar benestar, autonomia i oportunitats.

Taula 5. Factors clau del model d'impacte social de les entitats de provisió i gestió d'habitatge social

FACTOR CLAU		CRITERIS D'AVUACIÓ
Qualitat i seguretat del parc	L'habitatge ha de ser segur, decent i adequadament mantinguda per salvaguardar el benestar i l'estabilitat.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Percentatge d'habitatges que compleixen estàndards de qualitat i seguretat ■ Temps de resposta i resolució de reparacions ■ Satisfacció de les persones residents amb les reparacions/manteniment ■ Prevenció i gestió dels riscos per a la salut i la seguretat en l'habitatge
Assignació justa, transparent i orientada a la necessitat	Els processos d'adjudicació han de garantir equitat, transparència i accés real per a les persones més necessitades.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Criteris d'adjudicació públics i auditable ■ Temps mitjà d'adjudicació ■ Percentatge d'habitatges assignats a col·lectius vulnerables ■ Revisió periòdica dels criteris d'accés i manteniment
Suport social i prevenció de vulnerabilitats	L'entitat ha de prevenir vulnerabilitats i oferir suport integral a les persones i famílies.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre de residents acompanyats pels serveis socials interns ■ Resultats de l'acompanyament (reducció de morositat vinculada a vulnerabilitat, millora del benestar) ■ Protocols d'intervenció primerenca activats ■ Coordinació amb serveis socials i entitats del territori
Cohesió comunitària i gestió de la convivència	L'habitatge social requereix intervenció activa pel que fa a la convivència, seguretat i cohesió comunitària.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conflictes comunitaris registrats i resolts ■ Activitats comunitàries realitzades i nivell de participació ■ Indicadors de convivència positiva ■ Temps de resposta davant d'incidents antisocials

FACTOR CLAU		CRITERIS D'AVUACIÓ
Transparència, participació i rendició de comptes als residents	La relació de l'entitat amb les persones residents s'ha de basar en transparència, escolta i mecanismes de seguiment clars.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accés a informació clara sobre drets, processos i rendiment ■ Participació de les persones residents en panells, fòrums, comitès o enquestes de satisfacció ■ Consideració del <i>feedback</i> de les persones residents en la presa de decisions ■ Nivell de confiança de les persones residents en l'entitat
Estabilitat residencial i gestió del contracte	L'entitat ha de prioritzar l'estabilitat residencial i utilitzar el desnonament només com a últim recurs, dins d'un marc preventiu.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Taxa de desnonaments (només com a últim recurs) ■ Percentatge de renovacions de contractes sense incidents ■ Mesures preventives implementades abans de sancions ■ Seguiment de plans de treball/contractes socials ■ Taxa de morositat i eficàcia dels mecanismes preventius per evitar impagaments

Font: Elaboració pròpia.

4.4. Anàlisi del model de governança

4.4.1. Caracterització del model de governança de les entitats de provisió i gestió d'habitatge social

El model de governança d'una HA consisteix en el conjunt d'estructures, normes, processos i relacions que garanteixen que l'organització pren decisions ètiques, transparents i basades en l'evidència; supervisa eficaçment els seus riscos financers, operatius i socials; i garanteix que la prestació del servei d'habitatge social es duu a terme de manera segura, equitativa i centrada en les persones residents.

Aquest model combina la supervisió estratègica per part del consell d'administració, la gestió professionalitzada del risc, la participació significativa dels llogaters, la coordinació territorial, el compliment normatiu del RSH i l'alineació entre missió social, estratègia i capacitat operativa. El seu objectiu és **garantir estabilitat institucional, qualitat del servei i resultats socials sostenibles a llarg termini.**

Direcció estratègica i missió social

La governança d'una HA requereix un alineament clar entre la seva missió —proporcionar habitatge social segur, assequible i de qualitat— i l'estratègia organitzativa que guia la seva activitat a llarg termini. Aquest alineament garanteix que les decisions siguin

coherents amb el propòsit social, la protecció del parc i la creació de valor comunitari, reforçant el caràcter de servei públic de l'entitat.

Òrgan de govern fort i responsable

El consell d'administració ha d'estar format per persones qualificades i independents amb experiència en habitatge, finances, gestió de riscos i treball comunitari, garantint una supervisió informada i rigorosa. Segons Governance & Financial Viability Standard del RSH, el consell té la responsabilitat última de la seguretat, la qualitat del servei i la viabilitat financera, i ha d'actuar amb diligència i transparència.

Gestió integral de riscos (financers, operatius i socials)

La governança requereix la identificació, l'avaluació i el control dels riscos que afecten la viabilitat i la prestació de serveis, integrant eines professionals de gestió de riscos a tota l'organització. El RSH exigeix proves d'estrès, llindars de tolerància clars i plans de mitigació sòlids. En moltes HAs, aquesta funció s'articula addicionalment a través d'un comitè d'auditoria i riscos depenent de l'òrgan de govern, format per membres del propi *Board* i, ocasionalment, per experts independents, que supervisa de manera especialitzada els sistemes de control intern, auditoria i gestió de riscos.

Transparència, rendició de comptes i reporting

L'organització ha de proporcionar informació clara, accessible i verificable sobre el seu rendiment econòmic, operatiu i social, garantint que residents, reguladors i comunitats entenguin com es prenen les decisions. Aquest principi, central en la regulació del RSH, enforteix la confiança institucional i permet una transparència efectiva.

Participació significativa de les persones residents

El model de governança incorpora mecanismes formals i continus per integrar les veus dels llogaters en la presa de decisions, d'acord amb el *Tenant Involvement and Empowerment Standard*. Aquesta participació no és merament consultiva: es basa en relacions de confiança, escolta activa i responsabilitat compartida, i garanteix que el servei respongui realment a les necessitats de les persones.

Governança comunitària i territorial

La presència territorial, característica del *place-based management*, permet que les decisions s'adaptin a les particularitats de cada barri i es coordinin amb els serveis socials i les autoritats locals. Aquest enfocament garanteix que la HA actui com a agent comunitari que promou la cohesió, la prevenció i la resiliència local, tal com es destaca en els marcs de *community investment* del sector.

Cultura organitzativa i lideratge

El lideratge ha de promoure una cultura basada en l'ètica, la transparència, la prevenció de riscos i la responsabilitat cap a la comunitat. La coherència entre els valors institucionals i les pràctiques diàries és essencial per sostenir la confiança pública i és un element recurrent en tots els marcs sectorials.

Compliment normatiu i protecció d'actius

El compliment estricte dels estàndards del RSH²⁰ assegura que l'entitat operi de forma legal, segura i orientada a l'interès públic. La governança també ha de garantir la protecció a llarg termini dels actius

d'habitatge social, actuant amb una responsabilitat fiduciària centrada en preservar un bé social irremplaçable.

4.4.2. Factors clau del model de governança

El RSH i el CVS comparteixen una concepció àmplia i rigorosa de la governança, basada en estructures clares, responsabilitats definides i processos destinats a garantir la transparència, la rendició de comptes i una supervisió efectiva. Ambdós marcs subratllen el paper central de l'òrgan de govern en la direcció estratègica, la gestió de riscos i el control del rendiment, així com la necessitat de comptar amb informació fiable, sistemes de queixes accessibles i mecanismes per a la participació significativa de les persones residents. A més, coincideixen en la importància de la col·laboració institucional, la integritat organitzativa, el lideratge ètic i l'orientació a llarg termini, establint la missió social i la protecció del parc d'habitatges com a principis estratègics de l'entitat. Aquest alineament demostra que, tot i que provenen de contextos diferents, ambdós marcs comparteixen una mateixa lògica de bona governança aplicada al sector: **control professionalitzat, transparència efectiva i rendició de comptes davant la comunitat.**

²⁰ Disponibles a: <https://www.gov.uk/government/collections/regulatory-standards-for-landlords>.

Elements clau del model operatiu de les HAs

Taula 6. Factors clau del model de governança de les entitats de provisió i gestió d'habitatge social

FACTOR CLAU		CRITERIS D'AVALUACIÓ
Transparència i rendició de comptes institucional	La transparència és un aspecte fonamental per generar confiança institucional i actua com a catalitzador de la qualitat del servei.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Publicació d'informació econòmica, operativa i social ■ Informes corporatius accessibles als reguladors i <i>stakeholders</i> ■ Transparència en decisions estratègiques del consell/patronat ■ Sistema de queixes robust i auditat
Supervisió i control interns	L'entitat ha de disposar de mecanismes robustos per portar un seguiment adequat del rendiment i els riscos.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Auditories internes i externes regulars ■ Qualitat del marc de control intern ■ Funcionament efectiu dels comitès de risc i d'auditoria ■ Qualitat del <i>reporting</i> al consell/patronat
Participació i implicació dels residents	La entidad debe incorporar la voz de los residentes en las decisiones relevantes.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mecanismos formales de participació de los residentes en la gobernanza ■ Evidencia de la influencia real de los residentes en decisiones estratégicas ■ Integración de la voz de los residentes en evaluaciones
Estructura de governança clara i professional	L'entitat ha d'incorporar la veu de les persones residents en les decisions rellevants.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rols definits per al consell/patronat i els comitès ■ Competències acreditades en àrees clau ■ Planificació de la successió ■ Alineació del lideratge amb la missió i l'estratègia
Gestió de riscos i compliment normatiu	L'entitat ha d'identificar, avaluar i controlar els riscos de manera sistemàtica.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marc integral de riscos actualitzat periòdicament ■ Proves d'estrès i plans de mitigació ■ Compliment normatiu ■ Avaluació de riscos financers, operatius i socials
Relació amb actors externs i col·laboració institucional	La governança s'ha d'entendre com una funció relacional que interactua amb l'ecosistema institucional del territori.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Acords formalitzats amb administracions i serveis socials ■ Participació en xarxes i taules territorials ■ Resultats mesurables derivats de la col·laboració institucional ■ Alineació amb polítiques públiques d'habitatge
Gestió de reclamacions i mecanismes de millora contínua	L'entitat ha de disposar de sistemes accessibles, eficaços i orientats a la millora.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Temps de resposta i resolució de les queixes ■ Enquestes de satisfacció ■ Autoavaluacions periòdiques i anàlisi de tendències ■ Implementació d'accions correctives ■ Evidència d'aprenentatge organitzatiu
Orientació a les persones i a la comunitat	La governança de l'entitat ha d'incorporar benestar, atenció i acompanyament.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Integració del benestar en l'estratègia i les pràctiques ■ Coherència entre missió, procediments i cultura institucional ■ Avaluació de l'impacte de les decisions en les persones residents i les comunitats ■ Enfocament relacional i preventiu
Digitalització i accessibilitat de la informació	L'entitat ha de comptar amb sistemes d'informació moderns i accessibles.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Disponibilitat de plataformes digitals accessibles ■ Nivell d'ús i satisfacció de les persones residents amb els canals digitals ■ Accessibilitat universal i usabilitat ■ Integració de dades per a la presa de decisions basada en l'evidència

Font: Elaboració pròpia.

Elements clau del model operatiu de les HAs

Amb l'objectiu de facilitar l'aplicació pràctica d'aquest marc analític, l'Annex 2 d'aquest estudi inclou una taula resum que exposa els principals factors que configuren el model economicofinancer, d'impacte social i de governança de les entitats de provisió i gestió d'habitatge social. Per a cadascun d'aquests factors, es proposen criteris d'avaluació orientatius que permeten analitzar el grau de desenvolupament institucional de cada organització.

Aquesta eina pretén servir com a marc de referència perquè les entitats del sector puguin realitzar exercicis d'autoavaluació, identificar àrees de millora i orientar els processos d'enfortiment organitzatiu d'acord amb els estàndards observats en les HAs europees. Addicionalment, aquest marc proporciona una base estructurada per al disseny de sistemes de seguiment i quadres de comandament integrals, facilitant la presa de decisions i l'alineació entre els objectius estratègics, el rendiment operatiu i l'impacte social.



5. Anàlisi de casos d'estudi: Fundació Hàbitat3 i LUMVRA (Provivienda)

En aquest capítol es presenten dos casos d'estudi que permeten analitzar com diferents entitats dedicades a la provisió i gestió d'habitatge social apliquen en la pràctica els principis del model economicofinancer, el model d'impacte social i el model de governança desenvolupats en el capítol anterior. Els casos seleccionats —la **Fundació Hàbitat3 i LUMVRA (Provivienda)**— representen dos models de referència en l'àmbit de l'habitatge social i assequible a Espanya per la seva capacitat d'innovar en la gestió del tercer sector a través del model de HA, aconseguint mobilitzar parc d'habitatges privats i públics mitjançant fórmules de col·laboració publicosocials que garanteixen tant la viabilitat econòmica com l'acompanyament social integral per als inquilins.

Existeix, però, una diferència rellevant en l'origen i la lògica fundacional de les dues entitats. La Fundació Hàbitat3 neix com una eina del Tercer Sector de Catalunya per dotar d'habitatge a entitats socials que acompanyen a persones en situació de vulnerabilitat, posicionant-se inicialment com un operador al servei d'aquestes organitzacions. LUMVRA, per la seva banda, sorgeix com un instrument orientat directament cap a la provisió d'habitatge per a les llars finals, articulant l'accés residencial de manera directa, tot i que també col·labora en programes gestionats per entitats del tercer sector.

Totes dues formen part de l'Alianza por la Vivienda Asequible y Social (ALIVAS), la primera aliança estatal a Espanya que agrupa a entitats sense ànim de lucre dedicades a la provisió i gestió d'habitatge social i assequible. Aquesta xarxa sectorial, constituïda per organitzacions amb dècades d'experiència en habitatge social, busca enfortir i articular el tercer sector no lucratiu per ampliar el parc d'habitatge social a Espanya i transformar el model de provisió en un d'ètic, social i sostenible, d'acord amb les pràctiques de les HAs europees. ALIVAS actua com a interlocutor

davant del Govern i les CAs per impulsar polítiques públiques favorables, recaptar fons, sensibilitzar la societat i consolidar una xarxa estatal que contribueixi al reconeixement i a la professionalització de la gestió social de l'habitatge.

Una anàlisi comparativa d'aquestes dues experiències ofereix una visió més àmplia i matisada dels enfocaments de gestió adoptats per organitzacions que operen en contextos similars, però amb trajectòries, estructures i estratègies significativament diferenciades. Aquesta perspectiva permet observar com cada entitat interpreta i adapta els diversos components del marc analític segons la seva realitat organitzativa i la seva missió social.

Aquesta aproximació ens permetrà identificar tant patrons comuns com divergències rellevants en la manera en què cada organització integra els tres elements del model organitzatiu. També ens ajudarà a comprendre com la interacció entre factors interns i externs influeix en el seu funcionament, la seva capacitat per a respondre a les necessitats socials i la seva aportació a l'ecosistema d'habitatge social.

5.1. Fundació Hàbitat3

La Fundació Hàbitat3 és **la gestora d'habitatge social del Tercer Sector Social de Catalunya**, creada el 2014, la missió de la qual és proveir habitatge social amb l'objectiu que totes les persones i especialment les que es troben en situació d'exclusió disposin d'un habitatge digne. La seva visió és ser un referent en la gestió d'habitatge social, guiant-se per valors com l'empoderament de les persones, el respecte per la seva dignitat, la transparència, el foment de la participació i una voluntat transformadora.

La mirada d'Hàbitat3 s'articula entorn de diversos eixos: l'habitatge com a condició per a l'exercici d'altres drets; una atenció centrada en la persona; la importància de l'ocupabilitat per a sostenir l'estabilitat residencial; l'aposta per la desinstitucionalització i el treball en xarxa; i la mixtura social com a element clau per a la inclusió comunitària. Aquest model combina la gestió professional del parc, l'acompanyament social i la promoció de comunitats diverses i cohesionades.

Al llarg de la seva trajectòria, l'entitat ha signat **més de 22 convenis amb ajuntaments i 56 convenis amb entitats socials**. També ha rebut un total de **12 premis i reconeixements** que avalen la seva contribució al desenvolupament de solucions innovadores i sostenibles en l'àmbit de l'habitatge social; entre altres, la Certificació CVS de la Càtedra UNESCO d'Habitatge de la URV, el 2023, i el Premi d'Or dels World Habitat Awards 2019.

5.1.1. Introducció a l'entitat

Model d'intervenció i perspectiva social

El model d'Hàbitat3 combina una gestió immobiliària integral amb un acompanyament socioeducatiu centrat en la persona, orientat a reforçar els processos d'autonomia, la convivència i la inserció laboral. El seu enfocament parteix d'entendre l'habitatge com un dret habilitant, des del qual es fan efectius altres drets fonamentals (empadronament, sanitat, educació, ocupació, etc.). Aquesta mirada, que vincula el dret a l'habitatge amb el dret als suports necessaris per poder realitzar una vida plena, combinada amb el treball en xarxa i la promoció activa de l'ocupabilitat, permet consolidar un model que **articula gestió eficient, suport social i ampliació del parc d'habitatge assequible**, posicionant-se com un actor clau en el panorama de l'habitatge social a Catalunya.

Captació, rehabilitació i promoció d'habitatge social

L'entitat obté habitatges procedents de les administracions públiques, propietaris particulars, societats i inversors privats, mitjançant cessió o compra; transforma edificis en desús i desenvolupa noves promocions. A això s'afegeix la rehabilitació d'habitatges en col·laboració amb empreses d'inserció laboral, integrant els processos de suport residencial i d'ocupació.

En els darrers anys, l'organització ha ampliat la seva intervenció incorporant la promoció d'obra nova i la rehabilitació integral d'edificis. Des del 2023 impulsa projectes dissenyats per cobrir un ventall divers de necessitats: habitatges inclusius per a persones ateses per entitats socials, allotjaments d'emergència, habitatges per a joves en procés d'emancipació, llars per a noves famílies amb dificultats per accedir

al mercat privat o habitatges per a persones que requereixen suport específic. També contempla la provisió d'habitatges protegits per a persones que, després de superar situacions d'emergència, passen a solucions més estables amb rendes ajustades als seus ingressos.

Actualment, l'entitat treballa en la construcció de 135 habitatges de lloguer social al Prat de Llobregat, que estaran disponibles aquest mateix any 2026 gràcies a un conveni amb l'ajuntament, que ha cedit el dret de superfície d'un solar públic en l'àmbit ARE Eixample Sud. Aquesta promoció s'està desenvolupant en col·laboració amb la Fundació Família i Benestar Social. Paral·lelament, mitjançant una UTE amb la Fundació Salas, ha rehabilitat integralment un edifici al barri de la Barceloneta de Barcelona, propietat de l'ajuntament, que l'ha cedit també en dret de superfície i que s'ha transformat en 17 nous habitatges de lloguer social. Tots dos projectes preveuen una quota d'habitatges reservats per a persones ateses per entitats socials, que conviuran amb sol·licitants inscrits als registres oficials d'habitatge protegit, afavorint així la mixtura social i la cohesió comunitària.

Gestió d'habitatge social i perfils de les persones residents

La Fundació Hàbitat3 va tancar el 2025 amb **1.325 habitatges gestionats, amb un total de 3.664 persones residents**. Aquesta xifra situa l'entitat entre els principals operadors socials d'habitatge de Catalunya. Com s'ha esmentat anteriorment, els habitatges gestionats provenen de diverses fonts – cessions d'administracions públiques, de particulars, d'inversors privats o de promocions pròpies – la qual cosa reflecteix la capacitat de l'entitat per establir aliances que permetin ampliar el seu parc residencial de manera significativa.

Una de les apostes estratègiques de l'entitat ha estat reforçar progressivament el seu patrimoni propi. En aquest context, **la compra d'habitatges ha adquirit una importància creixent, assolint el 2025 un total de 572 unitats**. D'aquesta manera, l'entitat ha reforçat la seva estabilitat, autonomia i projecció a mitjà i llarg termini, en garantir que un percentatge cada vegada major dels habitatges gestionats siguin de titularitat pròpia.

L'entitat no intervé directament en els processos d'adjudicació dels habitatges que gestiona. Aquesta funció correspon als ajuntaments o a les entitats socials responsables de derivar les persones beneficiàries cap als programes d'habitatge. Cal tenir en compte que les persones residents en els habitatges gestionats per Hàbitat3 **provenen habitualment de situacions d'especial vulnerabilitat que abasten totes les categories ETHOS d'exclusió residencial**: persones sense llar, en situació d'habitatge insegur per l'amenaça de desnonaments o pèrdua, habitatge inadequat / infrahabitatge, així com persones amb necessitats especials de suport (problemes de salut mental, discapacitat, infància en risc, etc.); per tots aquests motius, les adjudicacions dels habitatges requereixen un coneixement específic de les diverses situacions i uns criteris de màxima transparència i rigor.

Programes d'habitatge i col·laboració comunitària

Juntament amb la gestió immobiliària integral — contractes, rendes, subministraments i comunitats—, l'entitat situa la persona al centre de la seva intervenció mitjançant l'acompanyament social, orientat tant al bon ús de l'habitatge com a la millora de les habilitats personals i socials, la convivència i la inserció laboral en aquells casos en què la millora laboral és factible.

La Fundació Hàbitat3 impulsa diversos programes d'habitatge basats en la col·laboració interinstitucional: amb les administracions públiques, treballa especialment a nivell local per la captació d'habitatges, la rehabilitació i l'acompanyament socioeducatiu; amb les entitats del tercer sector, actua aportant habitatges a preus assequibles per desenvolupar projectes d'atenció i suport a les persones. També, disposa de programes propis destinats a garantir la continuïtat a la llar de persones en situació de vulnerabilitat i risc de pèrdua d'habitatge.

5.1.2. Model economicofinancer

Eficiència operativa i control econòmic

La Fundació Hàbitat3 articula l'eficiència operativa a través d'un model de gestió immobiliària integral que centralitza l'administració de contractes, rendes, subministraments, comunitats i manteniment. Aquesta estructura permet un control operatiu continu sobre

el parc gestionat i facilita la coordinació entre gestió econòmica i acompanyament social. L'entitat combina la supervisió administrativa amb intervenció social directa quan es detecten incidències econòmiques, especialment en situacions de vulnerabilitat que poden derivar en impagaments.

La gestió de la morositat s'aborda des d'un enfocament preventiu i escalonat. El seguiment econòmic s'integra en l'acompanyament social i en la coordinació amb entitats socials i serveis públics que canalitzen l'accés de persones vulnerables a l'habitatge, prioritzant la regularització de situacions per sobre de l'aplicació de mesures coercitives. La rescissió contractual es considera com a últim recurs, en coherència amb la missió social de l'entitat.

Ingressos operatius i sostenibilitat del model

El model d'ingressos de l'entitat es basa en una combinació de rendes de lloguer social i finançament públic vinculat a la canalització d'ajuts al lloguer, a la gestió i a l'acompanyament d'habitatge social. **Les subvencions oficials a l'activitat constitueixen un component estructural del pressupost**, la qual cosa reflecteix una forta integració amb les polítiques públiques d'habitatge i els programes socials. Aquesta tipologia d'ingressos representa prop del 70% del total i correspon, majoritàriament (56%), a ajuts per cobrir la diferència de preu entre la renda que paguen les persones llogateres i la renda que perceben els propietaris dels habitatges.

La diversificació de fonts d'ingressos s'articula, d'una banda, mitjançant convenis amb ajuntaments i acords amb entitats socials, i, de l'altra, a través de programes que generen un retorn econòmic, la qual cosa permet l'estabilitat operativa i la continuïtat de l'activitat. En efecte, **el creixement del patrimoni propi de l'entitat durant els darrers anys, mitjançant l'adquisició d'habitatges, la rehabilitació integral i la promoció d'obra nova (HPO)**, enforteix progressivament la base d'ingressos recurrents per lloguer i redueix la dependència exclusiva de subvencions i ajudes públiques.

Creixement i consolidació del parc d'habitatges

La Fundació Hàbitat3 ha desenvolupat una estratègia explícita d'ampliació progressiva del parc d'habitatges a través de múltiples vies: acords amb propietaris particulars i inversors institucionals per a la gestió d'habitatges transferits a curt o llarg termini, adquisició directa d'immobles, promoció d'obra nova i rehabilitació integral d'edificis en règim de dret de superfície a llarg termini i habitatges cedits per les administracions públiques. L'entitat compta amb **capacitat tècnica per gestionar projectes de desenvolupament complexos** en col·laboració amb altres institucions.

El creixement s'integra de forma coherent amb el model social de l'entitat, reservant habitatges per a persones derivades per entitats socials i combinant-los amb sol·licitants dels registres oficials, fomentant així la mixtura social i la cohesió comunitària. Com s'ha esmentat anteriorment, l'estratègia de consolidació patrimonial iniciada el 2020 mitjançant la compra directa s'ha ampliat, des del 2023, amb la promoció d'obra nova i la rehabilitació integral, integrant així mecanismes propis de desenvolupament immobiliari estructural que enforteixen l'estabilitat, l'autonomia financera i la capacitat d'expansió del parc d'habitatges.

Solidesa i planificació financera

La solidesa financera de l'entitat es sustenta en una estructura fundacional sense ànim de lucre, la reinversió dels excedents i la consolidació progressiva del patrimoni propi. L'entitat opera sota marcs pressupostaris plurianuals i planificació vinculada a projectes i convenis públics, la qual cosa garanteix la traçabilitat i el control de la despesa.

El finançament extern es canalitza principalment a través de subvencions, convenis i acords institucionals. En aquest sentit, convé destacar com a instrument específic l'**Acord Marc amb l'Institut Català de Finances (ICF) per al finançament de l'adquisició d'habitatges** destinats al lloguer social. Addicionalment, l'entitat accedeix a programes d'ajudes d'àmbit estatal i europeu per a la promoció i rehabilitació d'habitatges, que complementen el finançament obtingut a través d'aquest instrument.

De manera complementària, la Fundació Hàbitat3 explora models de finançament d'impacte i col·laboració amb inversors institucionals, així com la seva participació a la *European Impact Housing Network*, com espai d'aprenentatge i d'impuls de models de finançament per a l'habitatge social.

A més, l'entitat ha començat a desenvolupar una estratègia de diversificació de recursos basada en acords amb empreses i institucions, la concurrència a convocatòries d'ajudes privades i l'impuls progressiu de donacions particulars i llegats, amb l'objectiu de complementar els ingressos d'origen públic i ampliar les seves fonts de finançament a mitjà termini.

L'entitat realitza anàlisis d'escenaris i avaluació de riscos financers durant la fase d'estructuració de projectes, incorporant mesures de mitigació.

5.1.3. Model d'impacte social

Qualitat, seguretat i estabilitat residencial

Des d'una perspectiva d'impacte social, la gestió del parc residencial de la Fundació Hàbitat3 no es limita a les funcions administratives, sinó que incorpora **la supervisió tècnica de l'estat dels habitatges, la coordinació amb les comunitats de propietaris i el seguiment preventiu d'incidències** que puguin afectar l'habitabilitat. La incorporació de rehabilitació integral i promoció d'obra nova a partir del 2023 reforça la capacitat de l'entitat per garantir estàndards tècnics adequats, eficiència energètica i adequació funcional dels immobles destinats a col·lectius vulnerables.

Pel que fa a l'estabilitat residencial, l'entitat opera amb un enfocament clarament preventiu. No participa en l'adjudicació —que és responsabilitat dels ajuntaments i de les entitats socials col·laboradores—, però un cop formalitzat el contracte proporciona un acompanyament orientat a recolzar les persones i famílies per a mantenir l'estabilitat a la seva llar. Aquest model es concreta de manera diferenciada segons el tipus de gestió. En els habitatges gestionats directament per Hàbitat3 o en col·laboració amb les administracions públiques, l'entitat **assumeix tant la gestió patrimonial com l'acompanyament socioeducatiu**, prioritzant l'estabilitat residencial i alhora promovent, quan la situació ho permet,

processos d'autonomia que poden conduir a solucions d'habitatge fora del model d'inclusió.

En canvi, en els habitatges gestionats en col·laboració amb entitats socials, el model adopta configuracions diferenciades. En programes com *Primer la Llar*, l'acompanyament socioeducatiu es desenvolupa de manera compartida: Hàbitat3 se centra en l'acompanyament vinculat a la tinença de l'habitatge —compliment de les obligacions contractuals, ús adequat i manteniment de l'immoble i gestió de la convivència veïnal—, mentre que les entitats socials assumeixen l'acompanyament orientat als processos d'inclusió social de les persones residents. En altres casos, com *Sant Eloi*, *Casa Bloc* o el futur *Les Maresmes*, **la col·laboració s'organitza a través de models de governança compartida** que permeten a les entitats oferir l'acompanyament social, mentre que Hàbitat3 garanteix la gestió patrimonial i l'encaix jurídic i operatiu del conjunt.

El contracte de lloguer es gestiona com un instrument d'inclusió i no únicament com una relació jurídica. La combinació entre gestió tècnica i acompanyament socioeducatiu redueix el risc de ruptura residencial i permet sostenir trajectòries d'estabilitat en contextos d'alta vulnerabilitat.

Assignació i acompanyament social

Com s'ha esmentat anteriorment, el sistema d'adjudicació dels habitatges gestionats per la Fundació Hàbitat3 s'articula a través dels ajuntaments i les entitats socials, la qual cosa garanteix **l'alineació amb els criteris públics de vulnerabilitat i prioritat social**. L'entitat actua com a operador tècnic i gestor residencial, integrant-se en una xarxa institucional on la selecció respon als registres oficials i derivacions dels serveis socials.

Un cop les persones residents s'han instal·lat, **l'acompanyament social constitueix l'eix central del model**. L'entitat ofereix una intervenció individualitzada centrada en l'autonomia, l'ocupabilitat, la convivència i el reforç de les xarxes socials. Aquest acompanyament no és accessori, sinó estructural, i s'integra en la gestió quotidiana del lloguer. La coordinació amb entitats socials especialitzades permet a l'organització atendre

perfiles diversos (processos de pèrdua d'habitatge i persones en risc d'exclusió).

L'habitatge actua com una plataforma d'estabilització des de la qual s'activen itineraris de millora social. La intervenció s'orienta tant a prevenir impagaments com a millorar el benestar i la salut física i mental de les persones, així com enfortir la comunitat, reduint factors de risc estructural.

Convivència, participació i transparència cap als residents

La Fundació Hàbitat3 **intervé activament en la gestió de la convivència**, especialment en les promocions on conviuen persones amb perfils diversos. La mixtura social es considera un element estratègic per a la inclusió, i l'entitat duu a terme mediació comunitària, intervenció davant de conflictes i accions d'acompanyament col·lectiu quan es detecten tensions o dinàmiques de deteriorament de la convivència.

La transparència cap als residents s'articula mitjançant comunicació directa, seguiment individualitzat, reunions de persones residents en els blocs gestionats íntegrament i enquestes que l'entitat distribueix anualment entre les entitats del tercer sector amb les quals col·labora i les persones residents d'aquests programes per conèixer quina és la seva percepció respecte de l'impacte de l'habitatge en la millora de la seva autonomia, salut i benestar emocional i els seu projecte vital. Aquests mecanismes permeten recollir la percepció residencial i ajustar la intervenció operativa.

La relació amb les persones residents és propera i relacional, amb canals oberts per a la consulta i la resolució d'incidències. **El 2025, l'entitat va elaborar la seva primera enquesta de satisfacció**, que es distribuirà a totes les persones residents el 2026 per recollir informació sobre la seva percepció de millora des del moment d'accés a l'habitatge, les seves necessitats i la seva valoració sobre la intervenció que realitza la Fundació Hàbitat3.

Tanmateix, la participació de les persones residents es canalitza principalment a nivell operatiu i comunitari. **No existeixen estructures formals per a la representació permanent** (panells de residents o comitès institucionalitzats), tot i que l'escolta activa s'integra en la pràctica professional diària.

5.1.4. Model de governança

Estructura de governança, gestió de riscos i compliment normatiu

L'estructura de govern de l'entitat s'organitza al voltant d'un Patronat amb funcions clarament diferenciades de la direcció executiva. **La separació entre la funció estratègica i la funció operativa està definida**, i el lideratge s'alinea amb la missió de provisió d'habitatge social i acompanyament.

En matèria de riscos, l'entitat integra un anàlisi economicofinancer en l'avaluació de projectes d'adquisició, promoció o rehabilitació, incloent-hi l'anàlisi d'escenaris i factors de mitigació. L'avaluació de riscos es produeix principalment en el marc de la presa de decisions estratègiques (creixement, inversions, nous programes), tot i que no disposa d'un mapa de riscos corporatiu integral formalment sistematitzat.

El compliment normatiu es gestiona mitjançant la supervisió jurídica de contractes, convenis i promocions, així com l'adaptació a la normativa d'habitatge, urbanisme i contractació aplicable a la seva activitat.

L'entitat disposa d'un protocol intern per a la prevenció i gestió dels riscos penals, supervisat per un comitè que es reuneix trimestralment per garantir-ne el compliment. També ha aprovat un Codi de Conducta i ha implantat un canal ètic per a la notificació i gestió de possibles incompliments. En l'àmbit de la igualtat i la protecció de les persones treballadores, també **disposa d'un Pla d'Igualtat i un Protocol per a la Prevenció i Actuació davant l'Assetjament Sexual i Moral**.

Transparència institucional i control intern

La Fundació Hàbitat3 estructura la seva transparència institucional mitjançant la publicació de memòries anuals, informació econòmica agregada, activitat operativa i resultats socials, que s'actualitzen periòdicament a la seva pàgina web. L'entitat manté una rendició de comptes davant de les administracions col·laboradores i els finançadors públics, la qual cosa implica un **reporting periòdic sobre la gestió del parc, l'execució de programes i l'ús de recursos**.

En matèria de control intern, disposa d'auditories externes anuals i de mecanismes de supervisió econòmica que permeten el seguiment pressupostari,

el control de desviacions i la validació comptable. El Patronat exerceix funcions de supervisió estratègica i financera, rebent informació periòdica sobre el rendiment, l'evolució del parc d'habitatges i la situació econòmica.

Participació i implicació de les persones residents

La Fundació Hàbitat3 incorpora la participació de les persones residents principalment a través de mecanismes d'escolta activa i seguiment individualitzat en el marc de l'acompanyament social. L'entitat compta amb espais de mediació comunitària i de processos d'intervenció personalitzats que li permeten recollir l'experiència residencial de les persones allotjades. La gestió de la convivència i el treball comunitari constitueixen espais on es canalitza la veu de les persones residents, especialment en contextos de conflictivitat o millora de les dinàmiques col·lectives.

Tanmateix, **la participació no s'articula a través d'òrgans formals de representació** (comitès de residents, panells permanents o estructures consultives estables), ni mecanismes estructurats que impliquin sistemàticament les persones residents en les decisions estratègiques o en la definició de polítiques organitzatives. La influència s'exerceix principalment a nivell operatiu i relacional, no a nivell institucional. Aquest fet s'explica en part pel propi model de gestió de l'entitat, basat majoritàriament en habitatge dispers en lloc de grans edificis o complexos residencials, la qual cosa dificulta l'establiment d'estructures formals per a la participació col·lectiva.

No obstant això, de manera puntual, s'han promogut espais de participació ad hoc, com ara grups focals amb persones llogateres per recollir aportacions sobre processos específics, per exemple, durant l'elaboració dels dos últims plans estratègics. De la mateixa manera, en projectes ubicats en un mateix edifici, com ara *Sant Eloi* o *Casa Bloc*, s'han impulsat activitats i iniciatives de participació amb les persones residents. En el projecte de rehabilitació de l'edifici *Mont-Ral*, el procés s'està desenvolupant amb la participació directa de les persones residents o a través dels seus representants. Pel que fa als nous projectes d'habitatge, l'entitat està explorant diferents fórmules per incorporar la participació de les persones residents en la governança dels edificis.

Relacions institucionals i orientació comunitària

L'entitat opera en estreta col·laboració amb ajuntaments i departaments de la Generalitat de les àrees d'habitatge i serveis socials, actuant com a instrument tècnic per a l'execució de polítiques públiques. **Els convenis formalitzats amb les administracions públiques constitueixen la base de la seva activitat** i el seu model depèn d'aquesta integració institucional.

La orientació cap a les persones i la comunitat s'integra en la missió fundacional i en la pràctica operativa: **l'habitatge es concep com una eina d'inclusió** i la gestió s'articula de manera coordinada amb les entitats socials del territori. La intervenció comunitària, especialment en promocions amb diversitat de perfils, reforça aquesta dimensió relacional.

Sistemes de millora contínua i digitalització

La Fundació Hàbitat3 disposa de diversos canals d'atenció a incidències i seguiment de les reclamacions, integrats en la gestió operativa. La millora contínua es produeix principalment mitjançant la revisió interna de processos, l'anàlisi de satisfacció i l'ajust de la intervenció social i tècnica.

En l'àmbit de la digitalització, l'entitat treballa amb un *software* de gestió d'habitatges que constitueix la base de la seva operativa, i compta amb altres eines de gestió interna per a la gestió financera i de recursos humans. No obstant això, no disposa de plataformes digitals d'autoservei avançades per als residents comparables als portals digitals estesos en el model de HA.

A més, la Fundació Hàbitat3 ha desenvolupat un **sistema intern d'indicadors clau (KPIs) estructurats per àrees** —finances, evolució del parc d'habitatges, seguiment social, compres i gestió operativa—, que es reporten trimestralment al Patronat. Aquest sistema permet realitzar un seguiment periòdic del rendiment i afavorir la presa de decisions estratègiques basades en dades. L'entitat està treballant actualment en la revisió i millora metodològica d'aquests indicadors amb l'objectiu de millorar la qualitat del *reporting* i consolidar un model de gestió cada vegada més orientat a l'evidència.

5.2. LUMVRA – Provivienda

LUMVRA és **la primera HA d'àmbit estatal a Espanya**, inspirada en els models europeus de gestió d'habitatge social. Va ser creada el 2023 per Provivienda²¹ amb l'objectiu d'ampliar el parc d'habitatge social i assequible i reforçar el dret a un habitatge digne mitjançant una gestió social, ètica i col·laborativa.

La proposta de Provivienda a través de LUMVRA reuneix a persones propietàries, administracions públiques i entitats socials per facilitar l'accés a l'habitatge assequible, amb **l'enfocament en l'habitatge com a palanca de canvi social i benestar residencial**. Es tracta d'un model pioner que no només busca gestionar habitatge, sinó facilitar-hi l'accés i fer-ho amb ètica, transparència i treball en xarxa, desafiant les dinàmiques especulatives i enfortint la cooperació amb les administracions i organitzacions socials.

El seu caràcter estatal, la seva xarxa de professionals i la seva estratègia de col·laboració publicoprivada i social, així com el seu compromís amb la inserció social i l'acompanyament a les persones llogateres, situen Provivienda com un operador de referència i la seva marca LUMVRA com un actor emergent en l'habitatge social a Espanya.

5.2.1. Introducció a l'entitat

Missió, visió i model d'intervenció

La proposta de LUMVRA parteix d'una **visió holística de l'habitatge com a infraestructura social bàsica**, entesa no només com un recurs residencial, sinó com un factor que habilita la inclusió, l'estabilitat vital i l'exercici efectiu dels drets. Des d'aquesta perspectiva, l'habitatge es concep com una palanca estructural per a la millora del benestar, l'autonomia personal i la cohesió social, sempre que es gestioni amb principis ètics, socials i no especulatiu.

²¹ Provivienda és una associació sense ànim de lucre fundada el 1989 a Espanya amb la missió de garantir el dret a un habitatge adequat en condicions d'igualtat, especialment per a les persones i col·lectius en situació de vulnerabilitat social. L'entitat forma part de diverses xarxes europees d'habitatge social, com ara Housing Europe, fet que reforça el seu compromís amb models de provisió assequibles i sostenibles compartits en diferents països europeus.

La missió de LUMVRA és ampliar i consolidar el parc d'habitatge social i assequible a Espanya mitjançant un model de gestió professional de lloguer que combina sostenibilitat econòmica, impacte social i corresponsabilitat institucional. La seva visió està orientada a transformar de manera estructural les condicions d'accés a l'habitatge, anant més enllà de les respostes a curt termini o basades en l'assistència social, i promovent solucions estables que permetin a les persones desenvolupar plans de vida independents en entorns residencials segurs i dignes.

El model d'intervenció de LUMVRA s'articula a partir **d'una lògica causal clara entre la mobilització d'habitatges, la gestió social del lloguer i la generació de resultats socials sostinguts**. La captació i l'activació d'habitatge —tant públic com privat—, combinada amb una gestió integral del lloguer amb un enfocament social i la coordinació amb les administracions i entitats del tercer sector, afavoreix l'estabilitat residencial de les llars. Aquesta estabilitat, alhora, actua com a condició habilitant per a processos més amplis d'inclusió social, la reducció de la vulnerabilitat i la millora del benestar. En aquest sentit, **l'habitatge no és un fi en si mateix, sinó la pedra angular sobre la qual es construeixen trajectòries més àmplies de millora social**.

LUMVRA dirigeix la seva actuació en persones i llars en situació de vulnerabilitat residencial —famílies amb ingressos baixos, dones en situacions de vulnerabilitat, persones migrants o refugiades, joves en procés d'emancipació i persones procedents de situacions de sensellarisme o pèrdua d'habitatge—, prioritzant solucions residencials estables, assequibles i adaptades a les necessitats i circumstàncies específiques de cada col·lectiu.

Dimensió, cobertura i estructura organitzativa

LUMVRA es recolza estructuralment en la trajectòria, les capacitats tècniques i la presència territorial de Provivienda, organització amb més de 35 anys d'experiència en l'àmbit de l'habitatge social. Tot i que LUMVRA no compta actualment amb personalitat jurídica pròpia, opera com una marca i un model especialitzat dintre de Provivienda, centrat específicament en la gestió social del lloguer sota estàndards comparables als de les HAs europees.

Provivienda compta una **xarxa estatal de més de 500 professionals**, la qual cosa li permet operar a diverses CA i adaptar la seva intervenció a una varietat de contextos territorials. Al llarg de la seva història, l'entitat **ha gestionat més de 72.000 habitatges i ha allotjat a més de 172.000 persones**, el que evidencia una capacitat operativa consolidada en l'àmbit de l'habitatge social.

Actualment, l'organització gestiona un parc de **més de 3.000 habitatges de lloguer, dels quals 115 són de la seva propietat** i estan destinats a lloguer assequible per a col·lectius vulnerables. Aquesta **aposta per la generació progressiva del seu propi parc d'habitatges** reflecteix el desig d'avançar cap a un model alternatiu, ètic, social i sense ànim de lucre, orientat a garantir l'accessibilitat i el dret a l'habitatge a mitjà i llarg termini.

Aquesta escala operativa és clau per al model LUMVRA, ja que la capacitat de generar impacte social significatiu es vincula directament al volum d'habitatges mobilitzats, a l'estabilitat dels contractes i a la professionalització de la gestió. **La dimensió estatal permet també replicar els coneixements adquirits, homogeneïtzar els criteris d'actuació i generar economies d'escala en la gestió residencial**.

Finalment, cal destacar que Provivienda **compta amb la certificació UNE-EN ISO 9001:2015**, una norma internacional que avala la qualitat dels seus sistemes de gestió. L'abast de la certificació s'aplica a la prestació de serveis de mediació residencial, garantint que els processos compleixen els requisits legals i estatutaris en l'atenció a les persones vulnerables. A més, el sistema de gestió de qualitat assegura un control rigorós de la gestió de lloguers, oferint garanties als propietaris —com ara la seguretat en el cobrament— i un acompanyament integral les persones inquilines. Addicionalment, el 2026 l'entitat ha avançat cap a **la certificació del Esquema Nacional de Seguridad (ENS)**, enfortint el seu marc de compliment i consolidant el seu perfil com a organització del tercer sector altament professionalitzada.

Estratègia de provisió d'habitatge i col·laboració institucional

El model de provisió de LUMVRA es basa en la mobilització del parc residencial existent i l'expansió del parc social a través de múltiples vies —incloent-hi l'adquisició, la rehabilitació i la participació en promocions d'obra nova d'habitatge social i assequible—, evitant així dependre exclusivament de la promoció pública com a mecanisme únic de creixement.

L'entitat articula acords de cessió, adquisició, rehabilitació i gestió amb administracions públiques, propietaris particulars, inversors d'impacte i entitats socials, integrant recursos de diferents fonts sota una lògica comú de lloguer assequible i estable.

Aquesta estratègia respon a la necessitat d'abordar algunes de les principals barreres estructurals del sistema d'habitatge, com ara la infrautilització del parc d'habitatges existent o la desconexió entre l'oferta privada i les necessitats socials. En oferir **garanties als propietaris —cobrament assegurat, manteniment de l'immoble, cobertura de riscos—** i, alhora, condicions justes i estables a les persones inquilines, LUMVRA redueix els incentius per a l'exclusió del mercat social i amplia de manera efectiva la base d'habitatges disponibles per a lloguer assequible.

Un exemple significatiu és l'acord signat el 2024 amb el Govern de Canàries per a l'adquisició de 76 habitatges en el marc del Plan Estatal de Acceso a la Vivienda 2022-2025, amb l'objectiu de reforçar el parc d'habitatge públic i social en una regió que pateix una alta pressió residencial. Aquesta operació demostra el valor de la col·laboració entre diferents nivells institucionals i entitats del tercer sector, que permès proporcionar a les persones habitatges amb una superfície mitjana de 68 m²a un preu mensual de 340 euros. Iniciatives com aquesta il·lustren la capacitat de LUMVRA d'actuar com a instrument tècnic al servei de les polítiques públiques d'habitatge, alineant la seva intervenció amb les estratègies institucionals d'abast territorial.

Enfocament ètic, social i orientació a l'impacte

El model de LUMVRA incorpora una dimensió ètica transversal, basada en el **rebuig de l'especulació immobiliària i la primacia del dret a l'habitatge sobre la maximització del benefici econòmic**. Aquest

posicionament es tradueix en criteris d'assequibilitat, estabilitat contractual i tracte equitatiu a les persones inquilines, així com en una gestió responsable i socialment orientada dels actius residencials.

Els efectes que persegueix el model van més enllà de la simple provisió d'habitatge i inclouen resultats intermedis com la reducció de la inseguretat residencial, la millora de la convivència, el reforç de les xarxes comunitàries i l'accés més efectiu a altres drets i serveis. Aquests resultats són elements clau per avançar cap a impactes a llarg termini en la inclusió social i la cohesió territorial.

Àmbit d'actuació i projectes

Des de la seva creació el 2023, LUMVRA ha expandit les seves activitats a diverses regions d'Espanya, recolzant-se en la presència territorial de Provivienda i en les seves aliances amb entitats socials especialitzades. Col·labora amb organitzacions que treballen amb col·lectius específics —persones refugiades, víctimes de violència de gènere, joves extutelats i llars en risc d'exclusió— **proporcionant habitatges adaptats a les seves necessitats i coordinant la intervenció residencial amb altres serveis socials**.

Aquest enfocament reforça la coherència interna del model en situar l'habitatge dintre d'un ecosistema d'intervenció més ampli, relacional i interinstitucional, en que **la coordinació entre actors públics, socials i privats és una condició necessària per generar resultats sostenibles al llarg del temps**.

5.2.2. Model economicofinancer

Eficiència operativa i control econòmic

LUMVRA opera dins del marc organitzatiu i tècnic de Provivienda, que, com s'ha esmentat anteriorment, compta amb una xarxa nacional de més de 500 professionals i sistemes de gestió estandarditzats. La gestió del lloguer inclou seguiment administratiu, control de contractes, gestió d'incidències i coordinació amb programes socials, la qual cosa permet una supervisió sistemàtica del rendiment operatiu.

La prevenció d'impagaments s'integra dintre d'un model d'intervenció social que combina seguiment

financer amb suport a les persones inquilines en situació de vulnerabilitat. L'entitat disposa de procediments d'actuació davant d'incidències i coordina la seva resolució prioritzant l'estabilitat residencial.

Provivienda opera amb procediments estandarditzats i sistemes de gestió formals que garanteixen la traçabilitat dels processos, la homogeneïtat territorial i la implementació de mesures de millora contínua en la operativa.

Ingressos operatius i sostenibilitat del model

El model d'ingressos de LUMVRA es basa en la **gestió professional del lloguer social i assequible**, amb Provivienda coordinant acords amb administracions públiques, propietaris privats, prestadors particulars, inversors institucionals i fons d'impacte, així com subvencions i/o licitacions. La mobilització d'habitatge existent permet generar ingressos recurrents per la gestió i l'arrendament, sota una lògica de sostenibilitat econòmica i no especulació.

La diversificació territorial i l'escala estatal redueixen els riscos de concentració geogràfica. La captació d'habitatges mitjançant convenis institucionals —com l'acord amb el Govern de Canàries per a l'adquisició de 76 habitatges— demostra capacitat de generar ingressos vinculats a l'expansió del parc d'habitatges.

Creixement i consolidació del parc d'habitatges

LUMVRA segueix una estratègia activa de mobilització d'habitatge públic i privat mitjançant cessions i adquisicions. De la mateixa manera, Provivienda mobilitza habitatges públics mitjançant licitacions o acords institucionals. L'organització forja aliances amb administracions públiques, entitats socials i propietaris particulars per ampliar el parc d'habitatges.

A més, Provivienda ha signat recentment **un acord amb el Fondo de Impacto Social (FIS)**, un instrument públic adscrit al Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, amb un pressupost de 400 milions d'euros, que permetrà canalitzar finançament específic cap a l'adquisició d'habitatges destinats a lloguer assequible amb acompanyament social. Concretament, el préstec concedit a Provivienda ascendeix a 5,65 milions d'euros, que s'utilitzaran per

adquirir 53 habitatges. Aquest acord introdueix una via addicional de capital orientat a impacte, **enfortint la capacitat d'expansió del parc d'habitatges i diversificant les fonts de finançament** més enllà dels acords públics tradicionals i els prestadors particulars.

La integració en l'estructura de Provivienda proporciona capacitat organitzativa i tècnica per assumir un creixement a escala nacional. **L'expansió territorial i l'homogeneïtzació dels criteris operatius permeten la replicabilitat del model.**

Solidesa i planificació financera

La solidesa financera de LUMVRA es fonamenta en l'estructura consolidada de Provivienda, una organització amb més de 35 anys de trajectòria. L'existència d'un sistema de gestió formalitzat i auditat comporta una planificació operativa formalitzada, un control documental i un seguiment periòdic dels processos.

El finançament de Provivienda s'organitza mitjançant convenis públics, acords institucionals i la gestió de lloguers. Pel que fa al finançament bancari, Provivienda treballa amb **Fiare Banca Ètica**. **L'escala estatal de Provivienda afavoreix l'estabilitat operativa i la capacitat d'absorbir riscos territorials diversificats.**

5.2.3. Model d'impacte social

Qualitat, seguretat i estabilitat residencial

LUMVRA opera sota uns estàndards procedimentals definits per Provivienda, que inclouen protocols per a la gestió de lloguers, seguiment d'incidències i manteniment. **L'entitat ofereix garanties als propietaris —manteniment, cobertura de riscos i gestió professional—**, la qual cosa implica una supervisió tècnica contínua de l'estat dels immobles.

L'estabilitat contractual és un pilar central del model.

L'habitatge es concep com a base de la inclusió, de manera que la gestió dels contractes prioritza la continuïtat i la prevenció de la ruptura residencial. Existeixen sistemes de seguiment d'impagaments i activació d'intervenció primerenca coordinada amb l'àrea social.

L'existència de protocols formals per a la gestió d'incidències i el seguiment permet estructurar la

millora contínua en la gestió dels processos relacionats amb l'atenció als residents i la gestió dels lloguers.

Assignació i acompanyament social

LUMVRA articula l'assignació d'habitatges en coordinació amb les administracions públiques i els programes socials, prioritzant els perfils vulnerables tal com els defineix la política pública. El model mobilitza habitatges basant-se en criteris d'accés orientats a la necessitat.

L'acompanyament social forma part de l'ecosistema de Provivienda, amb equips especialitzats que realitzen seguiment individual, assistència en la gestió econòmica, mediació i coordinació amb els serveis socials. L'habitatge s'entén com un element estructural per reduir la vulnerabilitat, no com una prestació aïllada.

L'actuació de l'entitat combina l'estabilitat contractual, la intervenció social i la coordinació institucional.

Aquest enfocament redueix el risc d'exclusió residencial recurrent i afavoreix processos d'autonomia progressiva.

Convivència, participació i transparència envers les persones residents

LUMVRA, a través de Provivienda, disposa d'un **sistema formal de queixes i suggeriments d'accés públic, així com enquestes anuals de satisfacció** en els programes d'habitatge social. Aquests instruments permeten recollir de manera sistemàtica l'experiència de les persones residents i introduir millores en els processos.

El sistema intern de gestió incorpora procediments documentats per a la gestió d'incidències, el tractament de reclamacions i la revisió periòdica de processos. Això introdueix una dimensió estructurada de millora contínua basada en l'evidència.

Pel que fa a la convivència, **l'entitat intervé mitjançant la mediació i l'acompanyament quan sorgeixen conflictes**, integrant la dimensió comunitària en el seguiment social. La participació s'articula principalment a través d'enquestes i mecanismes de *feedback*, tot i que l'entitat no compta actualment amb òrgans permanents de representació de les persones residents.

5.2.4. Model de governança

Estructura de govern, gestió de riscos i compliment normatiu

L'estructura de govern de Provivienda distingeix clarament els òrgans de direcció estratègica de l'equip executiu. **L'entitat opera com una associació sense ànim de lucre** i estructura la seva governança a través de l'Assemblea General com a màxim òrgan de decisió i una Junta Directiva responsable de la definició estratègica i la supervisió institucional. **La gestió operativa recau en l'equip executiu, liderat per la Codirecció General**, que desenvolupa l'activitat diària d'acord amb les directrius estratègiques aprovades pels òrgans de govern. Aquesta diferenciació funcional reforça la separació entre la supervisió i l'execució.

Pel que fa a la gestió de riscos, l'entitat incorpora l'avaluació econòmica i l'anàlisi d'escenaris en el disseny de programes i l'estructuració d'acords de mobilització d'habitatge. També aplica controls sobre el risc operatiu associat a la gestió de lloguers i l'acompanyament social, amb revisions periòdiques dels riscos vinculats als processos crítics.

El compliment normatiu s'integra en els procediments interns i en la relació contractual amb les administracions públiques, garantint el compliment de la normativa d'habitatge, de protecció de dades i de règim associatiu. A més, l'entitat ha avançat recentment per **obtenir la certificació del Esquema Nacional de Seguridad (ENS)**, incorporant estàndards reforçats per a la protecció de la informació, el control d'accessos i la gestió de riscos digitals. Aquest element resulta especialment rellevant per a una organització que gestiona dades sensibles relatives a situacions de vulnerabilitat residencial.

En conjunt, la combinació d'una estructura associativa formal (Assemblea General i Junta Directiva), un sistema de gestió auditat per un organisme extern i marcs de seguretat tecnològica configura un **model de governança professionalitzat, alineat amb estàndards avançats de control intern en el tercer sector**.

Transparència institucional i control intern

Provivienda publica informació corporativa, memòries d'activitat i dades agregades sobre programes i resultats.

A més de les auditories financeres externes, Provivienda té un **sistema de gestió auditat externament** que implica la revisió periòdica dels processos, el control documental i la verificació independent del compliment dels procediments en àrees crítiques com l'atenció a usuaris i la gestió de lloguers. Aquest marc enforteix la traçabilitat interna i la rendició de comptes institucional.

Participació i implicació de les persones residents

LUMVRA incorpora mecanismes formals per recollir la veu de les persones residents mitjançant **enquestes de satisfacció anuals en programes** d'habitatge social i un sistema públic de queixes i suggeriments accessible a través de la pàgina web corporativa. Aquestes eines permeten monitoritzar les percepcions, els temps de resposta i la qualitat del servei.

La participació de les persones s'integra principalment a través d'aquests canals estructurats de *feedback* i mitjançant intervenció social individualitzada. No obstant això, l'entitat **no compta amb òrgans permanents de representació de les persones residents en la seva governança institucional**.

Relacions institucionals i enfocament comunitari

LUMVRA opera mitjançant acords formals amb les administracions públiques i les entitats del tercer sector, així com la coordinació amb els serveis socials, actuant com a instrument operatiu per a la provisió d'habitatge assequible. **La col·laboració institucional és estructural al model.**

L'orientació a les persones es reflecteix en la integració de l'acompanyament social dintre del model de gestió de lloguer, prioritzant l'estabilitat i la prevenció de la vulnerabilitat. La intervenció comunitària s'activa quan existeixen dinàmiques de conflicte o una necessitat de cohesió. A més, Provivienda duu a terme programes específics d'intervenció comunitària i accions preventives.

Sistemes de millora contínua i digitalització

El sistema de gestió formalitzat estructura la millora contínua mitjançant revisions de processos, auditories periòdiques i anàlisi d'incidències. El sistema de queixes i suggeriments permet el seguiment

documentat de les reclamacions i la implementació d'accions correctives.

Pel que fa a la digitalització, l'entitat disposa de **sistemes interns per a la gestió d'expedients, contractes i seguiment social**. L'accessibilitat de la informació corporativa i la disponibilitat de canals digitals públics reforcen la transparència i la traçabilitat.

A més, Provivienda **està desenvolupant actualment un portal de l'inquilí, que serà accessible tant per a les persones residents com per a les persones propietàries dels immobles arrendats per l'entitat**. Aquest portal contindrà informació bàsica sobre cada habitatge i la documentació associada, i servirà com a canal de contacte directe amb el personal tècnic de l'entitat que realitza l'acompanyament de l'habitatge.

5.3. Comparació amb el model de les HAs

Com s'ha esmentat anteriorment, les HAs europees s'han consolidat històricament com a actors híbrids situats entre el sector públic, el tercer sector i el mercat, exercint un paper estructural en la provisió, gestió i ampliació del parc d'habitatge social i assequible. La seva fortalesa institucional rau en la combinació d'**una missió social explícita, una capacitat operativa professionalitzada, una governança autònoma i marcs de rendició de comptes sòlids**, normalment en estreta interacció amb les administracions públiques i sota sistemes reguladors específics. Aquest model híbrid ha permès el desenvolupament, en diversos països europeus, d'organitzacions de gran escala, financerament sofisticades i centrades en resultats socials a llarg termini.

En aquest context, l'anàlisi de la Fundació Hàbitat3 i LUMVRA permet explorar fins a quin punt estan sorgint a Espanya entitats funcionalment comparables a les HAs europees, tot i operar en un entorn institucional, regulador i financer sensiblement diferent i menys estructurat.

Des de la perspectiva del **model economicofinancer**, ambdues organitzacions mostren característiques típiques de les HAs: gestió professionalitzada del lloguer, reinversió dels excedents, estratègia activa pel creixement el parc d'habitatges i coordinació estable

amb polítiques públiques. La Fundació Hàbitat3 ha evolucionat d'un model basat principalment en transferències a una estratègia combinada que incorpora adquisició directa, rehabilitació integral i promoció d'obra nova, reforçant progressivament la seva autonomia patrimonial. LUMVRA, per la seva banda, es recolza en l'abast i l'estructura de Provivienda per mobilitzar habitatge públic i privat a escala nacional, integrant la sostenibilitat econòmica i la missió social sota procediments estandarditzats i certificació de qualitat.

En el cas britànic, les HAs operen amb una diversificació d'ingressos significativament major, participant en programes de desenvolupament que combinen diferents formes de tinença —lloguer social, lloguer assequible, *shared ownership* i fins i tot venda parcial d'habitatge—, la qual cosa permet mecanismes de finançament creuat entre projectes. En aquestes promocions, la inversió se sol finançar mitjançant una combinació d'ingressos comercials, deute bancari i subvencions públiques per a la promoció. Les HAs de major dimensió accedeixen també a finançament mitjançant emissions de deute als mercats de capitals. En canvi, les entitats espanyoles no operen sota un règim específic que faciliti aquest tipus d'instruments, ni compten amb regulador sectorial que proporcioni una supervisió financera especialitzada.

En conseqüència, una diferència rellevant respecte del model anglès rau en l'accés a instruments de finançament més diversificats i estructurats, mentre que les entitats espanyoles analitzades operen en un entorn financer més limitat i el seu creixement depèn en major mesura de subvencions, convenis i acords institucionals. Això limita la seva capacitat de palanquejament, però alhora redueix la seva exposició a riscos financers complexos.

Pel que fa al **model d'impacte social**, la convergència és significativa. Ambdues organitzacions situen l'estabilitat residencial al centre de la seva tasca i consideren l'habitatge una infraestructura habilitant per als processos d'inclusió social, l'autonomia personal i la cohesió comunitària. La gestió del contracte de lloguer com a instrument d'inclusió, la intervenció preventiva davant d'impagaments, la coordinació amb els serveis socials i l'orientació cap als col·lectius vulnerables reflecteixen una lògica plenament alineada

amb la tradició europea de l'habitatge social concebut com a instrument d'interès públic. Les diferències no es troben en la intencionalitat ni en la lògica de la intervenció, sinó en l'escala i el grau de formalització de determinats mecanismes de participació estructurada de les persones residents.

Pel que fa al **model de governança**, ambdues organitzacions tenen estructures professionalitzades, una separació clara entre les funcions estratègiques i executives, auditories externes i mecanismes de control intern. No obstant això, a diferència de moltes HAs britàniques —que compten amb equips propis especialitzats la promoció i el desenvolupament immobiliari—, les entitats espanyoles analitzades han centrat històricament la seva activitat en la gestió d'habitatge social, per la qual cosa la incorporació de les capacitats tècniques en promoció i construcció s'està produint de manera més recent i progressiva.

La incorporació de sistemes d'indicadors, *reporting* periòdic a l'òrgan de govern i, en el cas de Provivienda, la certificació ISO 9001, demostra una consolidació gradual de les pràctiques organitzatives comparables als estàndards europeus. Tanmateix, l'entorn regulador espanyol encara no imposa un marc sectorial específic per a la supervisió independent, ni preveu mecanismes sistemàtics d'escrutini extern equivalents als d'Anglaterra. Aquesta diferència no implica una manca de control, sinó un grau més baix d'institucionalització sectorial.

En termes generals, l'anàlisi suggereix que la Fundació Hàbitat3 i la LUMVRA es poden interpretar com a **formes pioneres de HAs en el context espanyol**: organitzacions sense ànim de lucre que combinen missió social, gestió professionalitzada, coordinació publicosocial i sofisticació financera i organitzativa creixent. El seu desenvolupament demostra que **la consolidació de models híbrids de provisió d'habitatge social no depèn exclusivament de l'existència prèvia d'una categoria jurídica específica, sinó de la coherència estratègica, la capacitat operativa i la integració institucional**.

Ambdues entitats demostren que, fins i tot **en absència d'un marc normatiu específic per a les HAs a Espanya, és possible desenvolupar models sòlids, professionalitzats i orientats a la missió, alineats**

amb els estàndards europeus d'habitatge digne, sostenibilitat i responsabilitat institucional. Des d'aquesta perspectiva, la Fundació Hàbitat3 i LUMVRA no només constitueixen casos d'estudi rellevants, sinó també referents estratègics per a l'evolució futura del sistema de provisió d'habitatge social a Espanya i pilars potencials sobre els quals construir el reconeixement formal del sector a mitjà termini.

Taula 7. Principals factors diferencials entre les entitats analitzades i les HAs angleses

MODEL	FUNDACIÓ HÀBITAT3	LUMVRA (PROVIVIENDA)	HAS (REGNE UNIT)
ECONOMICOFINANCER			
Eficiència operativa i control financer	Eficiència basada en gestió intensiva i proximitat, amb escala limitada i menor aprofitament de les economies d'escala.		Alta eficiència estructural basada en economies d'escala, centralització operativa i sistemes avançats de control de costos.
Ingressos d'explotació i sostenibilitat del model	Alta dependència de finançament públic i lloguer social, amb diversificació d'ingressos limitada.		Ingressos diversificats (lloguer social i assequible, venda, serveis), que permeten generar excedents recurrents i mantenir el creixement.
Creixement i consolidació del parc d'habitatges	Evolució cap a un model mixt, que incorpora promoció i rehabilitació.	Creixement basat en captació d'habitatge i aliances.	Creixement sostingut mitjançant promoció, adquisició i gestió, amb un alta consolidació del parc propi.
Solvència i planificació financera	Planificació prudent i a curt i mitjà termini, condicionada per finançament públic i accés limitat a capital.		Planificació a llarg termini, amb accés a finançament estructurat i als mercats de capitals.
IMPACTE SOCIAL			
Qualitat, seguretat i estabilitat residencial	Alta capacitat d'adaptació i garantia d'estabilitat en contextos d'alta vulnerabilitat.		Garantia d'estàndards homogenis a gran escala, amb menor capacitat de personalització en casos complexos.
Assignació i acompanyament social	Acompanyament altament intensiu i personalitzat.	Model integral amb major vocació de sistematització.	Acompanyament més limitat i focalitzat, amb major èmfasi en criteris d'assignació estandarditzats.
Convivència, participació i transparència envers les persones residents	Gestió basada en la proximitat, amb alt grau d'interacció directa i enfocament comunitari.		Sistemes formals de participació (consultes, <i>panels</i>), menys basats en interacció directa.

Anàlisi de casos d'estudi: Fundació Hàbitat3 i LUMVRA (Provivienda)

MODEL	FUNDACIÓ HÀBITAT3	LUMVRA (PROVIVIENDA)	HAS (REGNE UNIT)
GOVERNANÇA			
Estructura de governança, gestió de riscos i compliment normatiu	Governança pròpia del tercer sector, amb menor grau de formalització en la gestió de riscos i el compliment normatiu.		Governança altament professionalitzada, amb sistemes sòlids per a la gestió de riscos, l'auditoria i el compliment normatiu.
Transparència institucional i control intern	Alta transparència vinculada als finançadors públics, amb menor estandardització formal.		Sistemes estandarditzats de <i>reporting</i> , auditoria externa i supervisió reguladora continuada.
Participació i implicació de les persones residents	Major èmfasi en la relació directa i la proximitat.	Desenvolupament de mecanismes de participació més estructurats.	Participació institucionalitzada (<i>tenant engagement frameworks</i>), menys centrada en les relacions.
Relacions institucionals i orientació comunitària	Coordinació de múltiples actors, més centrada en gestió de casos i proximitat.	Coordinació de múltiples actors, més centrada en replicabilitat i escalabilitat	Relació estructural amb les administracions i el regulador, amb menor dependència de dinàmiques locals.
Sistemes de millora contínua i digitalització	Sistemes de gestió i digitalització en desenvolupament, amb menor grau d'estandardització i ús de dades.		Sistemes de gestió avançats, digitalització de processos i ús intensiu de dades per a la presa de decisions.

Font: Elaboració pròpia.

6. Cap a un nou model d'entitat de provisió i gestió d'habitatge social a Espanya

6.1. Introducció a un nou model d'entitat de provisió i gestió d'habitatge social

L'anàlisi realitzada al llarg d'aquest estudi evidencia que el sistema d'habitatge social espanyol presenta un dèficit estructural d'habitatge assequible, una alta fragmentació institucional i una capacitat limitada de producció sostinguda al llarg del temps. Addicionalment, la comparació amb els models europeus mostra que els països amb major proporció d'habitatge compten amb operadors estables, professionalitzats i financerament sofisticats — semblants als de les HAs angleses— que actuen com actors híbrids entre el sector públic, el tercer sector i el mercat.

Els casos d'estudis de la Fundació Hàbitat3 i LUMVRA permeten constatar que a Espanya estan emergint entitats que, fins i tot en absència d'un marc jurídic específic, incorporen ja moltes de les característiques pròpies de les HAs: missió social explícita, gestió professionalitzada del lloguer, articulació estable amb les administracions públiques, diversificació progressiva de fonts de finançament i reinversió d'excedents i orientació a llarg termini.

Partint d'aquests aprenentatges i dels factors clau identificats al capítol 4, **es proposa un model d'entitat de provisió i gestió d'habitatge social per al context espanyol** que contribueixi a:

- Ampliar estructuralment el parc d'habitatge assequible
- Garantir l'estabilitat residencial a llarg termini
- Integrar la sostenibilitat econòmica i la missió social
- Operar amb estàndards avançats de governança i rendició de comptes

Aquest model no pretén substituir les EPGHS, sinó complementar-les mitjançant la consolidació d'un operador social especialitzat, amb autonomia operativa, escala suficient i accés a instruments financers estables, alineat amb la figura de «proveïdor social d'habitatge» prevista en el Projecte de Pla Estatal 2026-2030.

6.2. Model economicofinancer

El model economicofinancer proposat es basa en els aprenentatges identificats en els casos d'estudi analitzats. Tots dos casos mostren que, fins i tot en absència d'un marc regulador específic com el britànic, és possible articular organitzacions sostenibles que combinen missió social amb rigor econòmic. El repte no és replicar el model anglès, sinó adaptar-ne els principis estructurals al context institucional i financer espanyol.

En primer lloc, el model ha de basar-se en **ingressos recurrents derivats de l'habitatge social i assequible**. L'estabilitat dels fluxos financers constitueix la base de qualsevol estratègia de creixement responsable. Addicionalment, com s'observa en els casos d'estudi, la **professionalització de la gestió del lloguer** — control contractual, seguiment d'impagaments, protocols estandarditzats— no és només una qüestió operativa, sinó un element estructural de sostenibilitat econòmica. La predicibilitat d'ingressos permet planificar inversions, accedir a finançament i consolidar reserves.

En segon lloc, **enfortir el patrimoni propi** ha de constituir un objectiu estratègic explícit. Tant l'evolució de la Fundació Hàbitat3 cap a l'adquisició directa d'habitatges, la rehabilitació integral i la promoció d'obra nova, com la consolidació patrimonial de Provienda, demostren que la gestió d'habitatges de tercers, tot i ser necessària, no és suficient per garantir autonomia a mitjà i llarg termini. La propietat directa aporta més estabilitat, millora la solvència institucional i amplia la capacitat de planificació estratègica. Aquest procés s'ha d'abordar de manera gradual i prudent, prioritzant la sostenibilitat financera per sobre del creixement accelerat.

En tercer lloc, és essencial incorporar **mecanismes de finançament creuat adaptats al context jurídic**

espanyol. A diferència del marc regulador anglès, que permet a les HAs combinar directament lloguer social, lloguer assequible i activitats comercials dintre de la mateixa entitat, la legislació espanyola generalment exigeix una separació jurídica d'activitats. En aquest sentit, com s'indica a l'apartat 4.2.1, existeixen experiències a Espanya que demostren la viabilitat **d'estructures organitzatives duals**: la promoció d'habitatge protegit s'articula a través d'una sense ànim de lucre, mentre que la promoció i gestió d'habitatge en règim de mercat es canalitza mitjançant una societat mercantil vinculada al mateix grup. Aquesta configuració permet desenvolupar mecanismes de finançament creuat, preservant la coherència jurídica, fiscal i comptable entre activitats de naturalesa diferent.

Aplicat al desenvolupament de les HAs a Espanya, aquest enfocament assenyalava la **conveniència de models organitzatius híbrids**, en els quals l'entitat social pot recolzar-se en vehicles jurídicament diferenciats —fundacionals o mercantils— capaços de generar ingressos complementaris. Aquests recursos addicionals es reinverteixen i contribueixen a enfortir la sostenibilitat i la capacitat de creixement del parc d'habitatges socials, especialment en un context caracteritzat per limitacions estructurals de finançament públic. **L'objectiu no és adoptar una lògica especulativa, sinó utilitzar els instruments de mercat de manera estratègica i subordinada a la missió social.**

Finalment, la **diversificació de les fonts de finançament** també és un eix clau. La recent experiència de Provienda en la captació de finançament d'impacte demostra que existeixen instruments financers interessats en combinar rendibilitat moderada amb finalitat social. L'articulació de capital públic, finançament institucional, fons d'impacte i aportacions privades permet reduir els riscos de concentració i augmentar la resiliència de l'organització.

Tanmateix, qualsevol model reproduïble a Espanya hauria d'incorporar un principi de **prudència financera**. A diferència del context britànic, no existeix un regulador sectorial específic ni un mercat consolidat de bons socials per a les HAs espanyoles. Per tant, **el creixement ha d'estar recolzat per una anàlisi d'escenaris, un control rigorós de l'endeutament i**

una planificació financera estructurada, tal com ja practiquen les dues entitats estudiades.

També és aconsellable disposar d'una **política explícita de gestió de riscos sistèmics**, contemplant escenaris d'estrès macroeconòmic com ara pujades sostingudes dels tipus d'interès, reducció de les subvencions públiques o augments conjunturals de morositat. En aquest sentit, la planificació financera hauria de contemplar una anàlisi de sensibilitat i reserves prudencials que reforcin la resiliència anticíclica de l'entitat.

En resum, el **model economicofinancer proposat** combina els següents elements:

1. Ingressos recurrents de lloguers gestionats professionalment;
2. Increment progressiu del patrimoni propi;
3. Finançament creuat estructurat mitjançant estructures jurídiques diferenciades;
4. Diversificació de fonts de finançament basada en criteris de prudència i sostenibilitat.

Aquest enfocament trasllada els principis fonamentals del model anglès —hibridació, reinversió i escalabilitat responsable— al marc regulador espanyol.

6.3. Model d'impacte social

El model d'impacte social que es planteja per al context espanyol parteix d'una premissa compartida: **l'habitatge no és un servei aïllat, sinó una infraestructura social bàsica que actua com a condició habilitant per a la inclusió i l'autonomia personal.**

Tal i com s'ha evidenciat en l'anàlisi comparativa, **l'estabilitat residencial constitueix el nucli de l'impacte social.** La prevenció de ruptures contractuals, la intervenció primerenca en casos d'impagament i la coordinació amb els serveis socials no són elements accessoris, sinó mecanismes que protegeixen les trajectòries vitals de les persones residents i redueixen els costos socials a llarg termini. El model proposat, per tant, ha d'integrar estructuralment la gestió del contracte amb una dimensió social preventiva.

L'acompanyament no s'ha d'entendre en clau assistencial, sinó com una eina d'estabilització i gestió de riscos. En els casos analitzats, la intervenció social contribueix tant al benestar de les persones com a la sostenibilitat del propi model econòmic, en reduir la morositat, la conflictivitat i la rotació. Aquesta interrelació entre l'impacte social i la viabilitat financera és una de les característiques que defineixen el model emergent a Espanya.

Pel que fa a la participació de les persones residents, convé introduir una consideració contextual. El model britànic de HAs incorpora mecanismes formals per a la representació estructurada dels llogaters i sistemes avançats d'escrutini participatiu. No obstant això, l'anàlisi de la realitat espanyola suggereix que, almenys a curt termini, la implementació d'estructures formals de cogovernança podria ser desproporcionada respecte l'escala i la cultura organitzativa de les entitats actuals. Per tant, **el model proposat hauria de prioritzar mecanismes més ajustats al context: sistemes accessibles de queixes i suggeriments, enquestes periòdiques de satisfacció, mediació comunitària i transparència informativa.** Aquests instruments permeten incorporar la veu de les persones residents i millorar la qualitat del servei sense crear estructures institucionals difícils de gestionar i mantenir.

Finalment, el model ha de avançar cap a una **major sistematització del mesurament de l'impacte.** La definició d'indicadors d'estabilitat residencial, reducció de la vulnerabilitat i millora del benestar permetria enfortir la legitimitat institucional, millorar la rendició de comptes i facilitar l'accés al finançament d'impacte. La incorporació progressiva de sistemes d'informació robustos —ja iniciada en les entitats analitzades— constitueix un pas decisiu en aquesta direcció. La consolidació del model requerirà també una **estratègia de digitalització i integració de dades** que permeti la detecció precoç dels riscos d'impagament, l'avaluació contínua de l'impacte social i la interoperabilitat amb els serveis socials i les administracions públiques, reforçant així la presa de decisions basada en dades.

La disponibilitat de dades sobre l'impacte social generat és un element clau, ja que permet una avaluació més sòlida i optimitza la presa de decisions des d'una perspectiva de gestió. També és un requisit

fonamental per a aquelles entitats que vulguin atraure inversors d'impacte interessats a finançar els seus projectes.

En resum, **el model d'impacte social proposat** es basa en cinc pilars interrelacionats:

1. Concepció de l'habitatge com a infraestructura social bàsica i pilar de la inclusió
2. Estabilitat residencial com a nucli de l'impacte, integrant la gestió contractual i la intervenció preventiva davant de riscos de ruptura contractual;
3. Acompanyament social orientat a l'estabilització i sostenibilitat econòmica del model;
4. Mecanismes de participació i escolta adaptats a l'escala i a la cultura organitzativa del context espanyol, prioritzant els sistemes de queixes, les enquestes i la mediació;
5. Sistematització progressiva del mesurament de l'impacte mitjançant indicadors i sistemes d'informació que permetin enfortir la rendició de comptes i l'accés al finançament d'impacte.

Aquest model no introdueix elements radicalment nous, sinó que consolida i sistematitza les pràctiques existents en les experiències estudiades, reforçant la seva coherència estratègica i la seva capacitat per mesurar l'impacte social generat.

Finalment, l'operador social d'habitatge no s'hauria de considerar únicament com un gestor patrimonial, sinó com un actor clau en les polítiques de regeneració urbana, cohesió territorial i prevenció de la segregació residencial, en coherència amb els instruments de planificació urbana i gestió del sòl analitzats en l'estudi.

6.4. Model de governança

El model de governança proposat per a les futures HAs a Espanya es basa en els següents principis: separació clara entre la direcció estratègica i la gestió executiva, professionalització organitzativa i mecanismes formals de control intern.

En primer lloc, **la diferenciació entre l'òrgan de govern i l'equip executiu** constitueix un principi essencial. L'experiència de les entitats analitzades demostra

que la claredat en l'assignació de responsabilitats —d'una banda, estratègia i supervisió, i de l'altra, execució operativa— millora la transparència, evita superposicions i augmenta la rendició de comptes. Qualsevol model replicable hauria de consolidar aquesta arquitectura institucional com a requisit bàsic.

Un segon element clau és **la implantació de sistemes formals de gestió orientats a la millora contínua**.

L'experiència amb la certificació segons estàndards internacionals demostra que l'estandardització de processos, la traçabilitat documental i les auditories periòdiques milloren la robustesa organitzativa. Més enllà del valor reputacional de la certificació, la importància està en la consolidació d'una cultura interna basada en procediments clars, avaluació contínua i correcció sistemàtica de desviacions.

En tercer lloc, **el reforç dels sistemes d'informació ha de convertir-se en una prioritat estratègica**. La gestió d'habitatge social requereix la capacitat de supervisar contractes, incidents, impagaments, rotació i resultats socials en temps real. La presa de decisions basada en dades no tan sols millora l'eficiència operativa, sinó que també permet anticipar riscos i justificar les decisions davant de finançadors i administracions públiques. La digitalització progressiva observada en els casos analitzats va en aquesta direcció i s'hauria de considerar un component estructural del model futur.

Finalment, **la governança ha d'incorporar una perspectiva sistemàtica de gestió de riscos i compliment normatiu**. L'avaluació econòmica d'escenaris, el control del risc operatiu en promocions i rehabilitacions residencials, la protecció de dades i la seguretat digital són dimensions que estan adquirint major importància en les organitzacions que gestionen informació sensible i recursos públics o d'impacte. En el cas de les HAs britàniques, aquestes funcions es reforcen habitualment mitjançant la creació de comitès d'auditoria i riscos dependents de l'òrgan de govern, que reuneixen a membres del propi consell i, ocasionalment, a experts independents per supervisar de manera especialitzada els sistemes de control intern, auditoria i gestió de riscos.

En resum, **el model de governança proposat** es sustenta en quatre eixos:

1. Arquitectura institucional clara, amb separació efectiva entre la supervisió estratègica i la gestió executiva;
2. Sistemes de gestió formals orientats a la millora contínua i a l'estandardització de processos;
3. Enfortiment dels sistemes d'informació per a la presa de decisions basada en dades;
4. Integració estructural de la gestió de riscos i del compliment normatiu.

El model proposat no suposa una ruptura amb les pràctiques actuals de les entitats estudiades, sinó la seva consolidació i formalització com a estàndard sectorial emergent. La professionalització, la certificació de processos i la presa de decisions basada en dades apareixen com a condicions necessàries perquè les HAs espanyoles puguin escalar amb credibilitat institucional i sostenibilitat a llarg termini.

Taula 8. Característiques del model proposat d'entitat de provisió i gestió d'habitatge social

MODEL ECONOMICOFINANCER	MODEL D'IMPACTE SOCIAL	MODEL DE GOVERNANÇA
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ingressos recurrents de lloguers gestionats professionalment ■ Increment progressiu del capital propi ■ Finançament creuat articulat mitjançant estructures jurídiques diferenciades ■ Diversificació de fonts de finançament sota criteris de prudència i sostenibilitat 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'habitatge com a infraestructura social clau per a la inclusió ■ Estabilitat residencial com a eix central, amb gestió contractual i prevenció de ruptura ■ Acompanyament social centrat en l'estabilitat econòmica i la sostenibilitat del model ■ Participació de les persones residents adaptada al context espanyol (queixes, enquestes, mediació) ■ Mesurament d'impacte mitjançant indicadors i sistemes per a la rendició de comptes i finançament 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arquitectura institucional clara, amb separació efectiva entre la supervisió estratègica i la gestió executiva ■ Sistemes de gestió formals orientats a la millora contínua i a l'estandardització de processos ■ Enfortiment dels sistemes d'informació per a la presa de decisions basada en dades ■ Integració estructural de la gestió de riscos i del compliment normatiu

Font: Elaboració pròpia.

6.5. Encaix amb el marc regulador

El desenvolupament d'un model d'entitat de provisió i gestió d'habitatge social a Espanya requereix analitzar el seu encaix en l'actual marc jurídic i institucional. A diferència del context britànic, on les HAs operen sota un règim regulador específic i consolidat, la legislació espanyola no preveu actualment una categoria homogènia equivalent. L'activitat de provisió i gestió d'habitatge social s'articula a través de diverses figures jurídiques —fundacions, associacions, cooperatives, societats mercantils de capital íntegrament social o mixt—, sense un estatut comú que defineixi clarament drets, obligacions i estàndards sectorials.

En aquest context, **la incorporació de la figura de «proveïdor social d'habitatge» en l'esborrany del Pla Estatal d'Habitatge 2026-2030 constitueix un avenç significatiu.** Aquest reconeixement dona visibilitat institucional als operadors socials especialitzats i obre la porta a la seva participació estructurada en programes de finançament públic, col·laboració publicosocial i ampliació del parc d'habitatge assequible.

Tanmateix, el mer reconeixement formal de la figura no garanteix la seva integració efectiva en el sistema regulador. La consolidació del sector requerirà la

definició progressiva de criteris homogenis que determinin quines entitats es poden considerar proveïdores socials d'habitatge i en quines condicions operen. **Aquest procés s'hauria de desenvolupar en diàleg amb les organitzacions que operen actualment en el sector de l'habitatge social,** incorporant la seva experiència pràctica i facilitant mecanismes per al reforç institucional i el desenvolupament de capacitats.

Davant l'absència actual d'un regulador sectorial específic, es podria considerar la implementació d'un sistema d'acreditació pública basat en estàndards objectius de governança, sostenibilitat financera, reinversió dels excedents i protecció de les persones residents, o bé el desenvolupament de mecanismes d'autoregulació sectorial reconeguts i supervisats per l'administració competent. Aquest tipus d'instruments ajudaria a reforçar la coherència i la credibilitat institucional del model, alhora que evitaria la creació immediata d'una estructura reguladora complexa en una fase encara incipient de consolidació sectorial.

La eventual acreditació no s'hauria de concebre's com un mecanisme de control restrictiu, sinó com un marc de garanties mínimes que aporti seguretat jurídica a les administracions col·laboradores, confiança als finançadors institucionals i protecció

a les persones residents. La homogeneïtat dels estàndards facilitaria també la comparabilitat dels resultats, l'avaluació de l'impacte agregat i l'accés a instruments financers especialitzats, especialment en un entorn on el finançament per impacte comença a adquirir rellevància.

Des d'una perspectiva competencial, tot avenç en aquesta direcció s'hauria d'estructurar respectant la distribució territorial de competències en matèria d'habitatge. Això es podria traduir en sistemes d'acreditació d'àmbit autonòmic amb criteris bàsics comuns o marcs de coordinació interterritorials que evitin fragmentacions addicionals del sector. **La clau no rau en la centralització normativa, sinó en un nivell mínim de coherència que permeti la consolidació d'un ecosistema d'operadors socials reconeixible i professionalitzat.** Al Regne Unit, on el sector està més consolidat, aquest ecosistema inclou no només els propis proveïdors d'habitatge i les administracions públiques, sinó també associacions sectorials, centres de formació, universitats, consultores especialitzades, entitats d'avaluació d'impacte i programes públics de suport i finançament que contribueixen al desenvolupament de les capacitats del sector.

En resum, **l'encaix regulador del model proposat no requereix una reforma estructural immediata de l'ordenament jurídic, però sí una evolució progressiva cap al reconeixement formal i l'estandardització bàsica del sector.** L'experiència comparada mostra que l'estabilitat institucional i la credibilitat financera dels operadors socials estan estretament vinculades a l'existència de marcs reguladors clars. En el cas espanyol, l'establiment gradual de mecanismes de reconeixement, acreditació o autoregulació supervisada pot constituir un pas intermedi raonable entre la situació actual i un eventual model més estructurat a mitjà i llarg termini. L'experiència internacional suggereix que aquests ecosistemes tendeixen a desenvolupar-se progressivament, a mesura que els propis operadors socials creixen, es professionalitzen i generen xarxes de coneixement, formació i innovació al voltant del sector.

7. Conclusions i recomanacions

7.1. Conclusions

L'anàlisi realitzada en aquest estudi permet identificar l'aparició a Espanya d'organitzacions amb característiques funcionals comparables a les HAs europees, fins i tot en absència d'un marc jurídic o regulador específic que les reconegui formalment. A través de l'estudi de la Fundació Hàbitat3 i LUMVRA (Provivienda), s'observa la consolidació progressiva d'entitats sense ànim de lucre que combinen missió social, gestió professionalitzada, col·laboració estructurada amb les administracions públiques i una capacitat operativa creixent per a la provisió i gestió d'habitatge social.

En primer lloc, des de la perspectiva del **model economicofinancer**, ambdues organitzacions presenten trets típics dels operadors europeus d'habitatge social: gestió professionalitzada de lloguers, reinversió dels excedents en l'ampliació del parc d'habitatges, coordinació estable amb polítiques públiques i estratègies actives de creixement. Tanmateix, l'anàlisi comparativa revela diferències significatives en comparació amb el model britànic, especialment pel que fa al grau de diversificació d'ingressos i l'accés a instruments financers estructurats. Mentre que les HAs angleses operen en un entorn que permet la combinació de diferents formes de tinença i el desenvolupament de mecanismes de finançament creuat entre projectes, les entitats espanyoles analitzades depenen en major mesura de subvencions, acords institucionals i programes públics d'habitatge.

En segon lloc, pel que fa al **model d'impacte social**, s'observa una convergència substancial amb la tradició europea d'habitatge social. Tant la Fundació Hàbitat3 com LUMVRA situen l'estabilitat residencial com a eix central d'intervenció i conceben l'habitatge com una infraestructura social que habilita processos d'inclusió, autonomia personal i cohesió comunitària. La gestió preventiva dels contractes de lloguer, la coordinació amb els serveis socials i l'orientació cap a col·lectius

vulnerables reflecteixen una lògica plenament alineada amb l'enfocament d'interès públic que caracteritza les HAs a Europa.

En tercer lloc, des de la perspectiva del **model de governança**, ambdues organitzacions mostren estructures organitzatives professionalitzades, amb separació entre les funcions estratègiques i executives, mecanismes de control intern i pràctiques de rendició de comptes creixents. Tot i que el desenvolupament de capacitats especialitzades —per exemple, en matèria de promoció immobiliària— encara es troba en una fase incipient, la incorporació de sistemes de gestió, indicadors de rendiment i procediments estandaritzats evidencia una evolució organitzativa consistent amb els estàndards del sector.

L'anàlisi institucional, però, mostra que el principal element diferenciador entre el context espanyol i el del Regne Unit —que compta amb un sector consolidat de HAs— rau en el **marc regulador i en el grau d'estructuració de l'ecosistema sectorial**. A Espanya, no existeix encara cap categoria jurídica homogènia ni un sistema específic de regulació o d'acreditació per als operadors socials d'habitatge. Addicionalment, l'ecosistema institucional que envolta el sector —associacions sectorials, programes d'enfortiment institucional, centres de formació o mecanismes de finançament especialitzats— es troba encara en una fase inicial de desenvolupament.

Malgrat aquestes limitacions estructurals, l'experiència de la Fundació Hàbitat3 i LUMVRA demostra que és possible desenvolupar a Espanya models organitzatius sòlids i professionalitzats orientats a la provisió i gestió d'habitatge social. Per tant, aquestes entitats poden considerar-se **formes pioneres de Housing Associations en el context espanyol**, capaces d'actuar com a referents institucionals per al desenvolupament futur del sector.

En aquest sentit, la consolidació d'un ecosistema de proveïdors socials d'habitatge a Espanya no depèn exclusivament de la creació immediata d'una nova categoria jurídica, sinó d'un procés progressiu d'enfortiment organitzatiu, reconeixement institucional i articulació de marcs estables de col·laboració publicosocial. L'experiència comparada suggereix que aquests ecosistemes tendeixen a desenvolupar-se

gradualment, a mesura que les organitzacions existents creixen, es professionalitzen i generen xarxes de coneixement, finançament i aprenentatge sectorial.

7.2. Recomanacions

A partir dels resultats de l'anàlisi, s'identifiquen una sèrie de recomanacions orientades a promoure el desenvolupament progressiu d'un ecosistema de proveïdors socials d'habitatge a Espanya, capaç d'ampliar el parc d'habitatge assequible i enfortir la capacitat operativa de les polítiques públiques d'habitatge.

1. Reconèixer institucionalment els proveïdors socials d'habitatge

La inclusió de la figura del «proveïdor social d'habitatge» en el futur Pla Estatal d'Habitatge constitueix un pas significatiu per donar visibilitat als operadors socials especialitzats. Aquest reconeixement s'hauria de consolidar mitjançant la definició de criteris bàsics que permetin identificar les entitats que compleixen funcions estructurals de provisió i gestió d'habitatge social.

2. Desenvolupar mecanismes d'acreditació o d'autoregulació sectorial

En absència d'un regulador específic, es podria promoure la creació de sistemes d'acreditació basats en estàndards objectius de governança, sostenibilitat financera, reinversió dels excedents i protecció de les persones residents. Aquests mecanismes permetrien reforçar la confiança institucional, millorar la comparabilitat dels resultats i facilitar l'accés a instruments de finançament especialitzats.

De manera progressiva, aquest tipus de sistemes es podrien complementar amb la creació de registres de proveïdors socials d'habitatge —d'àmbit autonòmic, amb criteris bàsics comuns que garanteixin la coherència i la comparabilitat del sistema— i amb la implementació de pràctiques de *reporting* periòdic estandarditzat —econòmic, operatiu i social— que reforcin la transparència, la rendició de comptes i la confiança de les administracions públiques i dels finançadors, en línia amb els models més consolidats a nivell europeu.

3. Enfortir de les capacitats organitzatives del sector

El desenvolupament de proveïdors socials d'habitatge requereix reforçar les capacitats tècniques de les organitzacions, especialment en àrees com la promoció i rehabilitació d'habitatges, la gestió de riscos, la digitalització dels processos o l'avaluació d'impacte social. Els programes de formació, l'assistència tècnica i el reforç institucional poden tenir un paper clau en aquest procés.

4. Facilitar l'accés a instruments financers adaptats al sector

Ampliar el parc d'habitatge social gestionat per entitats sense ànim de lucre requereix millorar l'accés a finançament a mitjà i llarg termini. En aquest sentit, es podrien explorar instruments financers específics —com ara garanties públiques, fons d'inversió d'impacte o mecanismes de finançament combinat— que permetin mobilitzar capital privat cap a projectes d'habitatge social amb criteris de sostenibilitat.

De la mateixa manera, el desenvolupament dels proveïdors socials d'habitatge s'hauria de veure afavorit mitjançant un marc fiscal que reconegui la seva funció social i elimini els desavantatges que aquestes entitats afronten actualment en relació amb altres operadors del mercat. La introducció d'incentius fiscals o règims específics per a les entitats sense ànim de lucre que promouen i gestionen habitatge social podria facilitar l'adquisició, promoció i gestió d'habitatges destinats a finalitats socials.

5. Facilitar l'accés a sòl públic i habitatge existents

La disponibilitat d'actius immobiliaris és un dels principals condicionants per al desenvolupament dels proveïdors socials d'habitatge. En aquest sentit, és fonamental facilitar l'accés d'aquestes entitats a sòl públic i a habitatges existents mitjançant mecanismes com ara les cessions de sòl a llarg termini, el dret de d'adquisició preferent o programes de mobilització d'habitatge buit.

6. Promoure marcs estables de col·laboració publicosocial

Les entitats analitzades mostren que la cooperació entre les administracions públiques i les organitzacions del tercer sector pot ser una eina eficaç per ampliar i gestionar el parc d'habitatge assequible. El desenvolupament de convenis estables, programes per mobilitzar habitatges buits o mecanismes per a la cessió d'habitatge públic poden contribuir a reforçar aquesta col·laboració.

7. Impulsar el desenvolupament progressiu d'un ecosistema sectorial

L'experiència internacional mostra que els sistemes consolidats de HAs es fonamenten en amplis ecosistemes institucionals que inclouen associacions sectorials, centres de recerca, programes de formació i mecanismes de finançament especialitzats. En el context espanyol, la consolidació d'aquest ecosistema probablement es produirà gradualment, a mesura que les organitzacions existents s'enforteixin i generin noves capacitats sectorials.

En conjunt, aquestes recomanacions apunten a la necessitat d'avançar cap a un model en què **les organitzacions socials especialitzades puguin actuar com a socis estructurals de les polítiques públiques d'habitatge**, contribuint a ampliar el parc d'habitatge assequible, millorar-ne la gestió i reforçar l'estabilitat residencial de les llars amb majors dificultats per accedir al mercat.

En un context de creixent pressió sobre l'accés a l'habitatge, l'enfortiment d'un ecosistema de proveïdors socials d'habitatge pot esdevenir un element clau per ampliar de manera sostinguda el parc d'habitatge assequible a Espanya. L'experiència analitzada en aquest estudi demostra que ja existeixen organitzacions capaces de complir aquesta funció, que combinen una missió social, capacitat operativa i col·laboració amb les administracions públiques. Donar suport al desenvolupament d'aquestes organitzacions, facilitar la seva consolidació institucional i promoure marcs estables de cooperació amb el sector públic pot contribuir a configurar gradualment un model de provisió d'habitatge social més robust, diversificat i resiliència.

En aquest procés, iniciatives pioneres com la Fundació Hàbitat3 i LUMVRA constitueixen no només exemples d'innovació institucional, sinó també pilars potencials sobre els quals construir el desenvolupament futur d'un sector de proveïdors socials d'habitatge a Espanya.

Bibliografia

Bastida, R., i Martín, M. (2025). *Col·laboració públicoprivada en matèria d'habitatge assequible*. Càtedra d'Habitatge Digne i Sostenible. <https://www.bsm.upf.edu/documents/202511-estudi-catedra-habitatge-collaboracio-publicoprivada.pdf>.

Bastida, R., Magomedova, N., Fàbregas, R., Muñoz, J., i Pellicer, J. (2023). *Multipartner-to-rent: Nou model de finançament per a l'habitatge de lloguer*. Càtedra d'Habitatge Digne i Sostenible. <https://www.bsm.upf.edu/documents/nou-model-financament-habitatge-lloguer-upf-bsm-2023.pdf>

Consejo Superior de los colegios de Arquitectos de España (CSCAE). (2025). *Diagnóstico y propuestas para resolver el problema de la vivienda en España*. <https://observatorio2030.com/documento/diagnostico-y-propuestas-para-resolver-el-problema-de-la-vivienda-en-espana>

Department for Levelling Up, Housing & Communities. (2023). *English Housing Survey 2021 to 2022: social rented sector*. <https://www.gov.uk/government/statistics/english-housing-survey-2021-to-2022-social-rented-sector/english-housing-survey-2021-to-2022-social-rented-sector>

Gobierno de España. (2021). *España 2050. Fundamentos y propuestas para una Estrategia Nacional de Largo Plazo*. https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Documents/2021/200521-Estrategia_Espana_2050.pdf.

Greaves, F., & Rees, M. (2020). *New approaches to housing management*. Chartered Institute of Housing. <https://www.cih.org/media/00ziaz15/new-approaches-to-housing-management.pdf>

Jarman, R. (2024). *The new framework for housing inspection: What you need to know*. Housing Quality Network. <https://hqnetwork.co.uk/wp-content/uploads/2024/03/240312-The-new-framework-for-housing-inspection-Roger-Jarman.pdf>

Lambea, N. (2020). *Propuesta de un modelo de provisión y gestión de vivienda social en clave europea*. Universitat Rovira i Virgili. <https://hdl.handle.net/10803/668975>

Ministerio de Vivienda y Agenda Urbana. (2024). *Boletín especial de Vivienda Social 2024*. Observatorio de Vivienda y Suelo. https://www.mivau.gob.es/recursos_mfom/comodin/recursos/observatoriodeviviendaysueloboletnespecialviviendasocial2024_0.pdf

Ministerio de Vivienda y Agenda Urbana. (2025). *Proyecto de Real Decreto por el que se regula el Plan Estatal de Vivienda 2026-2030*. https://www.mivau.gob.es/recursos_mfom/audienciainfopublica/recursos/rd_pev_26-30_inf_publica.pdf.

OECD. (2020). *Social housing: A key part of past and future housing policy*. <https://doi.org/10.1787/5b54f96b-en>

Provivienda. (2022). *El papel de la sociedad civil en la provisión de vivienda asequible. Experiencias y buenas prácticas*. <https://www.provivienda.org/wp-content/uploads/El-papel-de-la-sociedad-civil-en-la-provision-de-vivienda-asequible-Provivienda-2022.pdf>.

Regulator of Social Housing. (2024). *Regulatory standards for landlords*. GOV.UK. <https://www.gov.uk/government/collections/regulatory-standards-for-landlords>.

Annexos

Annex 1. Esquema del model d'inspecció del Regulator (Regulator of Social Housing) al Regne Unit

COMPONENT	ÀREES CLAU D'ENFOCAMENT	
Estratègia	Consecució de les prioritats a curt i mitjà termini de l'arrendador i el seu enfocament estratègic per oferir una òptima relació qualitat-preu en el compliment dels seus objectius.	<ul style="list-style-type: none">■ Proves que l'arrendatari ha definit clarament els seus objectius estratègics i prioritats per al compliment del seu propòsit.■ El grau en què l'obtenció d'una bona relació qualitat-preu es reflecteix en els objectius de l'arrendador.■ Proves que l'arrendador considera els riscos i beneficis, per al compliment del seu propòsit i objectius estratègics, de qualsevol activitat aliena a l'habitatge social.■ Proves que demostren que l'arrendador compren els diferents mercats i activitats i posseeix les competències necessàries per operar-hi.
Estructura	Estructures corporatives, financeres i de governança Interacció entre l'arrendador i les organitzacions vinculades Com flueix el risc entre ells	<ul style="list-style-type: none">■ Evidència que el consell d'administració i l'alta direcció executiva comprenen i supervisen adequadament els riscos associats a l'estructura de l'arrendador.■ Evidència que el consell d'administració compta amb informes sòlids sobre el desenvolupament de les activitats l'arrendador a tot el grup i que existeixen plans per mitigar l'impacte de possibles esdeveniments adversos.■ Evidència que el rol i les responsabilitats del consell d'administració i els seus comitès estan clarament definits i compresos.
Resultats de servei	Compliment dels objectius relacionats amb la qualitat del parc d'habitatges, les reparacions i el manteniment, el compliment de les normes de salut i seguretat, la cooperació local, els comportaments antisocials i els incidents d'odi, la gestió de la violència domèstica i el manteniment dels contractes de lloguer.	<ul style="list-style-type: none">■ Proves que l'arrendador recull i utilitza dades sobre l'estat dels habitatges.■ Proves que els riscos d'incompliment de les normes de salut i seguretat de l'arrendador es gestionen adequadament mitjançant sistemes sòlids i eficaços.■ Avaluació de l'eficàcia del servei de reparacions.■ Proves que les juntes directives, els consellers i els alts càrrecs tenen la certesa que els incidents de comportament antisocial i d'odi s'aborden de manera apropiada.■ Grau en què els arrendadors poden demostrar que comprenen bé el seu paper en la gestió de la violència domèstica.■ Proves que els habitatges es lloguen de manera justa.

COMPONENT	ÀREES CLAU D'ENFOCAMENT	
Gestió de riscos	<p>Alineació de l'apetit de risc de l'arrendador amb els riscos associats a l'execució de la seva estratègia</p> <p>Garantia del consell d'administració sobre les àrees clau de risc i compliment</p> <p>Adequació general del marc de gestió de riscos i controls del arrendador, inclosa la qualitat de les proves d'estrès i de les estratègies de mitigació associades</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Evidència que la tolerància al risc declarada per l'arrendador es reflecteix en la seva presa de decisions estratègiques. ■ Anàlisi del grau en què l'arrendador identifica i considera adequadament els riscos derivats del seu entorn operatiu, direcció estratègica, activitats pròpies i alienes a la propietat, situació financera i estructura organitzativa, incloses les filials i empreses conjuntes. D'aquesta manera, es garanteix que l'arrendador no exposi indegudament els actius d'habitatge social. ■ Avaluació de com l'arrendador s'assegura de comptar la certesa suficient que els seus controls són efectius per gestionar els riscos clau i el compliment normatiu. ■ Evidència de provés d'estrès detallades i rigoroses davant dels riscos identificats i les combinacions de riscos en diversos escenaris, amb mesures de mitigació creïbles identificades i implementades.
Transparència, influència i rendició de comptes	<p>El grau en què l'arrendador tracta tots els inquilins amb equitat i respecte, pren mesures per satisfer les diverses necessitats dels inquilins, ofereix oportunitats significatives per a la participació impulsada pels inquilins, recull i utilitza informació sobre el rendiment (incloses les mesures de satisfacció de l'inquilí) i gestiona les queixes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ En quina mesura l'arrendador garanteix que els inquilins tinguin un accés equitatiu als serveis i que s'assoleixin resultats justos. ■ Com l'arrendador obté i manté la informació dels inquilins i com utilitza les dades i la informació per millorar els serveis. ■ Evidència que existeixen diverses oportunitats significatives perquè els inquilins influeixin i supervisin les estratègies, polítiques i serveis de l'arrendador. ■ Enfocament per recopilar, processar i publicar les mesures de satisfacció dels inquilins (Tenant Satisfaction Measures), definides a l'Estàndard de Transparència, Influència i Rendició de Comptes, i en quina mesura compleix amb els requisits establerts. ■ Enfocament de com la junta directiva, els consellers i els alts funcionaris intenten comprendre la informació sobre el desenvolupament i la satisfacció, i com poden demostrar les mesures adoptades en conseqüència. ■ Evidència que les queixes es gestionen de manera justa i oportuna, inclosa l'autoavaluació de l'arrendador d'acord amb el Codi de Gestió de Queixes del Defensor del Poble de l'Habitatge.
Resiliència financera	<p>Rendiment financer (solidesa financera inherent)</p> <p>Nivells de deute, fonts de liquiditat, necessitats de finançament futures</p> <p>Costos i factors que influeixen en els costos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Grau en que els fluxos de caixa operatius cobreixen les despeses per interessos, en particular les derivades del lloguer d'habitatges socials. ■ Evidència que els plans financers es basen en supòsits raonables i fonamentats, i en una base de dades sòlida per a les previsions d'inversió. ■ Anàlisi del rendiment de les diferents entitats dintre de les estructures del grup i de les diferents fonts d'ingressos. ■ Grau en què l'arrendador manté accés a una liquiditat suficient en tot moment, incloent-hi la comprensió de la dinàmica del deute del negoci i les clàusules del préstec. ■ Comprensió dels costos de l'arrendador, incloent-hi qualsevol estalvi d'eficiència, reducció de costos o millora del rendiment identificada en relació amb funcions específiques.

COMPONENT	ÀREES CLAU D'ENFOCAMENT	
<p>Governança</p> <p>El paper del consell d'administració en la consecució de resultats estratègics que promoguin l'èxit a llarg termini de l'organització</p> <p>Alineació de la capacitat de lideratge i dels mecanismes de governança amb les activitats de l'organització</p> <p>Efectivitat general dels acords - riscos i decisions clau</p>		<ul style="list-style-type: none"> ■ Evidència que el consell supervisa i vetlla pel compliment del seu propòsit, objectius estratègics i prioritats, i evidència que s'adopten mesures correctives oportunes quan el rendiment és deficient. ■ Evidència que l'arrendador posseeix les habilitats, el coneixement i l'experiència necessaris per gestionar de manera eficaç els riscos actuals i futurs, i que disposa d'una planificació de successió sòlida. ■ Grau en què el consell d'administració pot demostrar que compleix els requisits de l'Estàndard de Relació Qualitat-Preu (RCP), incloent-hi que les consideracions de RCP han influït en la pràctica en l'estratègia i l'estructura de l'arrendador. ■ Evidència que el consell d'administració pot demostrar que compren el risc i el benefici en relació a la seva disposició a emprendre diferents activitats. ■ Evidència d'un enfocament eficaç pel seguiment del rendiment en relació amb els objectius. ■ Garantia del consell sobre la idoneïtat dels controls interns. ■ Evidència que el consell rep de manera constant informació de bona qualitat.

Nota: El model d'inspecció del RSH aplica tant a les HAs com a les autoritats locals, conegudes com *Local Authorities*, que són principalment ajuntaments, si bé en aquest darrer cas les inspeccions se centren exclusivament en les àrees clau relacionades amb els **Resultats del servei** i la **Transparència, influència i rendició de comptes**. Addicionalment, el RSH pot sol·licitar certa informació de context, com per exemple: l'estructura de gestió operativa de l'entitat i on recau la responsabilitat de la gestió de l'habitatge, l'estructura de governança de l'entitat o la seva estratègia o pla a llarg termini per al seu parc d'habitatges.

Font: Elaboració pròpia basada en la informació del Regulator of Social Housing. (2024). *Our approach to inspections*. [GOV.UK. https://www.gov.uk/guidance/our-approach-to-inspections](https://www.gov.uk/guidance/our-approach-to-inspections).

Annex 2. Factors clau i criteris d'avaluació del model de provisió i gestió d'habitatge social

FACTOR CLAU	CRITERIS D'AVALUACIÓ	
MODEL ECONÒMIC		
Gestió de costos i eficiència econòmica	L'entitat ha de tenir capacitat de controlar adequadament els seus costos d'optimitzar els seus recursos.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cost per habitatge gestionat ■ Existència de polítiques d'eficiència ■ Estalvis aconseguits o reducció de costos evitables
Ingressos operatius	Els ingressos provinents del lloguer d'habitatges són la base del model econòmic. Han de ser estables i cobrir despeses operatives, interessos i despeses de manteniment.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Percentatge d'ingressos procedents d'habitatges socials/assequibles ■ Estabilitat dels ingressos davant de morositat i vacants ■ Diversificació de la cartera de serveis ■ Capacitat per cobrir despeses operatives i financeres
Capacitat d'ampliació o consolidació del parc	L'entitat ha de comptar amb capacitat d'ampliar i consolidar el seu parc d'habitatges. Aquesta capacitat requereix solidesa financera i organitzativa, així com la integració del creixement en el model social i de gestió de l'entitat.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estratègia explícita de creixement o consolidació del parc ■ Capacitat de captació de nous habitatges (cessió, compra, convenis, promocions) ■ Aliances amb administracions públiques ■ Capacitat financera i organitzativa per assumir nous habitatges ■ Integració del creixement amb el model social i de gestió
MODEL FINANCER		
Solvència i fortalesa financera	L'entitat ha de comptar amb capacitat financera suficient i estabilitat a llarg termini.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ràtio de liquiditat ■ Nivell d'endeutament ■ Existència de capital propi i reserves suficients ■ Capacitat per generar superàvit operatiu recurrent
Gestió de deute i liquiditat	L'entitat ha de tenir capacitat d'accedir a finançament extern i de gestionar-lo de manera sostenible.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diversificació fonts de finançament ■ Compliment del <i>covenants</i> ■ Accés a liquiditat immediata i potencial ■ Avaluació dels riscos associats a l'estructura del deute
Planificació financera	Una planificació financera rigorosa és imprescindible per sostenir el parc d'habitatge social.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Existència d'un pla financer pluriennal ■ Proves d'estrès i escenaris adversos ■ Alineació entre estratègia i planificació financera ■ Avaluació de l'impacte financer d'inversions i riscos
Gestió de morositat i prevenció d'impagaments	L'entitat ha de gestionar i reduir els impagaments mitjançant sistemes de seguiment i actuació primerenca.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Taxa de morositat (30/60/90 dies) ■ Sistemes d'alerta primerenca i segmentació del risc d'impagament ■ Percentatge de deute recuperat i provisions per incobrables ■ Protocols d'intervenció escalonada (econòmica i social) ■ Coordinació amb els serveis socials en casos de vulnerabilitat ■ Percentatge de casos resoltos sense desnonament

FACTOR CLAU	CRITERIS D'AVUACIÓ	
MODEL D'IMPACTE SOCIAL		
Qualitat i seguretat del parc	L'habitatge ha de ser segur, decent i adequadament mantinguda per salvaguardar el benestar i l'estabilitat.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Percentatge d'habitatges que compleixen estàndards de qualitat i seguretat ■ Temps de resposta i resolució de reparacions ■ Satisfacció de les persones residents amb les reparacions/manteniment ■ Prevenció i gestió dels riscos per a la salut i la seguretat en l'habitatge
Assignació justa, transparent i orientada a la necessitat	Els processos d'adjudicació han de garantir equitat, transparència i accés real per a les persones més necessitades.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Criteris d'adjudicació públics i auditables ■ Temps mitjà d'adjudicació ■ Percentatge d'habitatges assignats a col·lectius vulnerables ■ Revisió periòdica dels criteris d'accés i manteniment
Suport social i prevenció de vulnerabilitats	L'entitat ha de prevenir vulnerabilitats i oferir suport integral a les persones i famílies.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre de residents acompanyats pels serveis socials interns ■ Resultats de l'acompanyament (reducció de morositat vinculada a vulnerabilitat, millora del benestar) ■ Protocols d'intervenció primerenca activats ■ Coordinació amb serveis socials i entitats del territori
Cohesió comunitària i gestió de la convivència	L'habitatge social requereix intervenció activa pel que fa a la convivència, seguretat i cohesió comunitària.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conflictes comunitaris registrats i resolts ■ Activitats comunitàries realitzades i nivell de participació ■ Indicadors de convivència positiva ■ Temps de resposta davant d'incidents antisocials
Transparència, participació i rendició de comptes als residents	La relació de l'entitat amb les persones residents s'ha de basar en transparència, escolta i mecanismes de seguiment clars.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accés a informació clara sobre drets, processos i rendiment ■ Participació de les persones residents en panells, fòrums, comitès o enquestes de satisfacció ■ Consideració del <i>feedback</i> de les persones residents en la presa de decisions ■ Nivell de confiança de les persones residents en l'entitat
Estabilitat residencial i gestió del contracte	L'entitat ha de prioritzar l'estabilitat residencial i utilitzar el desnonament només com a últim recurs, dins d'un marc preventiu.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Taxa de desnonaments (només com a últim recurs) ■ Percentatge de renovacions de contractes sense incidents ■ Mesures preventives implementades abans de sancions ■ Seguiment de plans de treball/contractes socials ■ Taxa de morositat i eficàcia dels mecanismes preventius per evitar impagaments

FACTOR CLAU	CRITERIS D'AVUACIÓ	
MODEL DE GOVERNANÇA		
Transparència i rendició de comptes institucional	<p>La transparència és un aspecte fonamental per generar confiança institucional i actua com a catalitzador de la qualitat del servei.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Publicació d'informació econòmica, operativa i social ■ Informes corporatius accessibles als reguladors i <i>stakeholders</i> ■ Transparència en decisions estratègiques del consell/patronat ■ Sistema de queixes robust i auditat
Supervisió i control interns	<p>L'entitat ha de disposar de mecanismes robustos per portar un seguiment adequat del rendiment i els riscos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Auditories internes i externes regulars ■ Qualitat del marc de control intern ■ Funcionament efectiu dels comitès de risc i d'auditoria ■ Qualitat del <i>reporting</i> al consell/patronat
Participació i implicació dels residents	<p>L'entitat ha d'incorporar la veu de les persones residents en les decisions rellevants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mecanismes formals de participació de les persones residents en la governança ■ Evidència de la influència real de les persones residents en decisions estratègiques ■ Incorporació de la veu de les persones residents en avaluacions
Estructura de governança clara i professional	<p>L'entitat ha de comptar amb estructures clares, rols definits i professionalització dintre del seu màxim òrgan de decisió.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rols definits per al consell/patronat i els comitès ■ Competències acreditades en àrees clau ■ Planificació de la successió ■ Alineació del lideratge amb la missió i l'estratègia
Gestió de riscos i compliment normatiu	<p>L'entitat ha d'identificar, avaluar i controlar els riscos de manera sistemàtica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marc integral de riscos actualitzat periòdicament ■ Proves d'estrès i plans de mitigació ■ Compliment normatiu ■ Avaluació de riscos financers, operatius i socials
Relació amb actors externs i col·laboració institucional	<p>La governança s'ha d'entendre com una funció relacional que interactua amb l'ecosistema institucional del territori.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Acords formalitzats amb administracions i serveis socials ■ Participació en xarxes i taules territorials ■ Resultats mesurables derivats de la col·laboració institucional ■ Alineació amb polítiques públiques d'habitatge
Gestió de reclamacions i mecanismes de millora contínua	<p>L'entitat ha de disposar de sistemes accessibles, eficaços i orientats a la millora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Temps de resposta i resolució de les queixes ■ Enquestes de satisfacció ■ Autoavaluacions periòdiques i anàlisi de tendències ■ Implementació d'accions correctives ■ Evidència d'aprenentatge organitzatiu

FACTOR CLAU		CRITERIS D'AVUACIÓ
Orientació a les persones i a la comunitat	La governança de l'entitat ha d'incorporar benestar, atenció i acompanyament.	<ul style="list-style-type: none">■ Integració del benestar en l'estratègia i les pràctiques■ Coherència entre missió, procediments i cultura institucional■ Avaluació de l'impacte de les decisions en les persones residents i les comunitats■ Enfocament relacional i preventiu
Digitalització i accessibilitat de la informació	L'entitat ha de comptar amb sistemes d'informació moderns i accessibles.	<ul style="list-style-type: none">■ Disponibilitat de plataformes digitals accessibles■ Nivell d'ús i satisfacció de les persones residents amb els canals digitals■ Accessibilitat universal i usabilitat■ Integració de dades per a la presa de decisions basada en l'evidència

Col·lecció d'estudis de la Càtedra d'Habitatge Digne i Sostenible

Estudis accessibles a:

<https://www.bsm.upf.edu/ca/catedra-habitatge-digne-sostenible>

<https://fundacionmetropolitanhouse.org/ca/catedra-dhabitatge-digne-i-sostenible/#estudis>



Nº.1.

La mesura de l'impacte social i mediambiental d'habitatge urbà



Nº.2.

El valor social de Bellvitge 2030 Green: Retorn social d'un projecte de rehabilitació d'edificis



Nº.3.

Multipartner-to-rent: Nou model de finançament per a l'habitatge de lloguer



Nº.4.

**Quadre de Comandament Integral Sostenible pel sector immobiliari
Càtedra d'Habitatge Digne i Sostenible
UPF-BSM.**



Nº.5.

Cooperatives d'habitatge: Noves tendències en creació, gestió i finançament



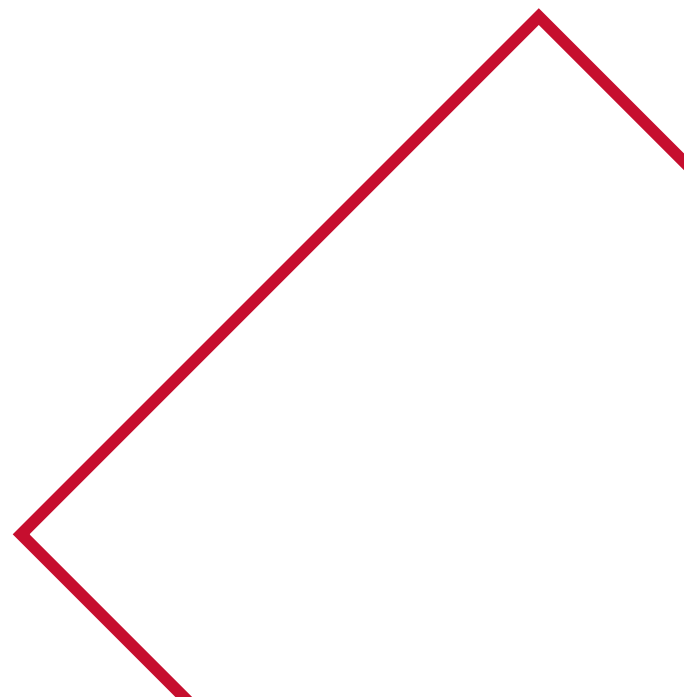
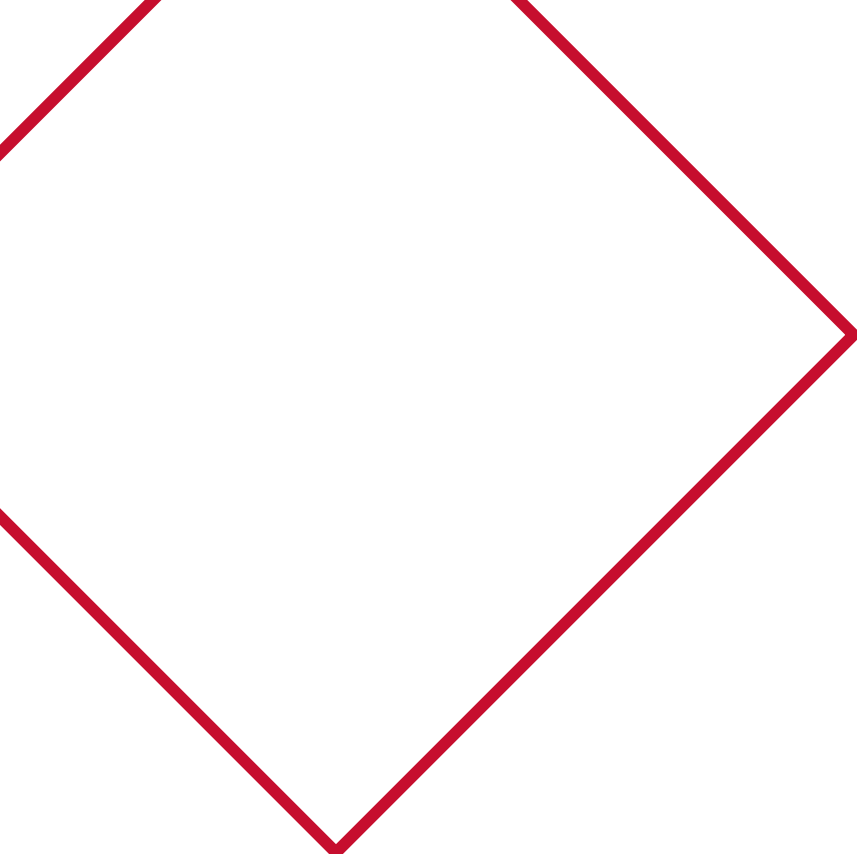
Nº.6.

Impactes de la construcció industrialitzada des d'una triple perspectiva: econòmica, mediambiental i social



Nº.7.

Col·laboració públicoprivada en matèria d'habitatge assequible. Anàlisi de la situació actual, experiències, reptes i propostes



BARCELONA
SCHOOL OF
MANAGEMENT



Fundación
Metropolitan
House