La Fàbrica de Cartró

Full de Ruta

Diputació Barcelona

AJUNTAMENT DE LA VILA DE MASQUEFA

La Fàbrica de Cartró

Crèdits

Coordinació

Ajuntament de Masquefa

Daniel Gutiérrez Espartero
Carol Villanova Manzanares
Sílvia Mas Velázquez
Àngels Munné Figuera
Antonio Palomo Molina

AJUNTAMENT DE LA VILA DE MASQUEFA

Finançament

Diputació de Barcelona

Ferran Barba Boada

Diputació Barcelona

Equip redactor

Paisaje Transversal

Pablo Muñoz Unceta
Josefina Ovalle Parot

paisaje transversal
escuchar y transformar la ciudad

Àngels García
Àlvar Garola

GABINET
ESTUDIS
ECONÒMICS

Setembre de 2026

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ 04

1.1. El procés del projecte 06

1.2. Antecedents 08

Procés de participació 10

Benchmarking 12

Avantprojecte 14

1.3. Consideracions inicials 16

2. PLANEJAMENT DERIVAT 18

2.1. Procés de revisió del POUM 20

2.2. Encaix normatiu 24

2.3. PMU La Fàbrica de Cartró 26

3. ANÀLISI ECONÒMICA 28

3.1. Anàlisi dels costos del projecte 30

3.2. Estudi de fonts de finançament 32

3.3. Viabilitat econòmica 34

4. MODEL DE GESTIÓ 40

4.1. Actors implicats 42

4.2. Ecosistema d'agents 44

4.3. Models de gestió publicoprivada 46

4.4. Full de ruta 48

5. CONCLUSIONS 54

1. INTRODUCCIÓ

Aquest document és el full de ruta per a la transformació de la Fàbrica de Cartró de Masquefa. La Fàbrica de Cartró és un àmbit de 8.340,15 m² situat al centre del nucli urbà del municipi que avui acull diverses entitats i usos, però que presenta problemes arquitectònics i constructius, i genera una ferida urbana que divideix el municipi.

Per pensar la transformació d'aquest àmbit, l'Ajuntament de Masquefa, amb el finançament de la Diputació de Barcelona, ha dut a terme un procés de reflexió i construcció col·lectiva entre octubre de 2025 i setembre de 2026. Aquest full de ruta és l'últim resultat d'aquest procés i es construeix a partir de quatre documents anteriors (la diagnosi inicial, l'informe del procés de participació, l'informe de benchmarking i l'avantprojecte d'edificació i reurbanització). Si durant les primeres etapes del procés s'explorava què fer amb la fàbrica i es dotava de contingut a la transformació, el Full de Ruta explica com, amb qui, amb quins recursos i en quin ordre fer-ho.

El capítol 1 presenta el procés de treball, recull dels documents previs allò que condiciona directament la implementació i enuncia les condicions de partida del projecte.

El capítol 2 situa l'àmbit dins la tramitació del POUM, analitza i identifica els paràmetres que caldria ajustar abans de l'aprovació definitiva, així com els instruments de planejament i de gestió necessaris.

El capítol 3 quantifica el cost de l'operació, n'explora les fonts de finançament disponibles i n'avalua la viabilitat econòmica.

El capítol 4 identifica els actors implicats, proposa un model de governança per a les fases següents, desenvolupa models de col·laboració, i ordena les actuacions en un calendari.

El capítol 5 en recull les conclusions.

Convé precisar l'abast del document. El full de ruta no és un instrument normatiu ni un compromís pressupostari: és una eina de treball que ordena decisions, n'assenyala les dependències i en proposa una seqüència raonable segons el procés de participació previ i els estudis tècnics desenvolupats. Les dates són orientatives i els imports, estimacions. La seva utilitat depèn que esdevingui un document viu i revisable a mesura que el projecte avanci.

1.1. El procés del projecte

El full de ruta que recull aquest document és la darrera peça d'un procés de treball estructurat en fases successives, iniciat la tardor de 2025 i desenvolupat en coordinació contínua amb l'equip tècnic de l'Ajuntament de Masquefa, i en particular amb l'Oficina del Futur, espai de coordinació transversal responsable del seguiment dels projectes transformadors del Marc Estratègic Masquefa 2030.

La primera fase va consistir en una anàlisi de l'àmbit i del seu context. Es va revisar informació secundària (documents de planejament, marc estratègic municipal i dades cartogràfiques i estadístiques) i es va complementar amb treball de camp i entrevistes a persones clau del municipi, atesa l'escassetat de fonts oficials sobre la història i el funcionament de la fàbrica. Els resultats es van recollir al document de Diagnosi Inicial, que caracteritza el context territorial, històric i social, aixeca els usos actuals de l'edifici i elabora un mapa del teixit associatiu local. És la base sobre la qual se sostenen totes les decisions posteriors.

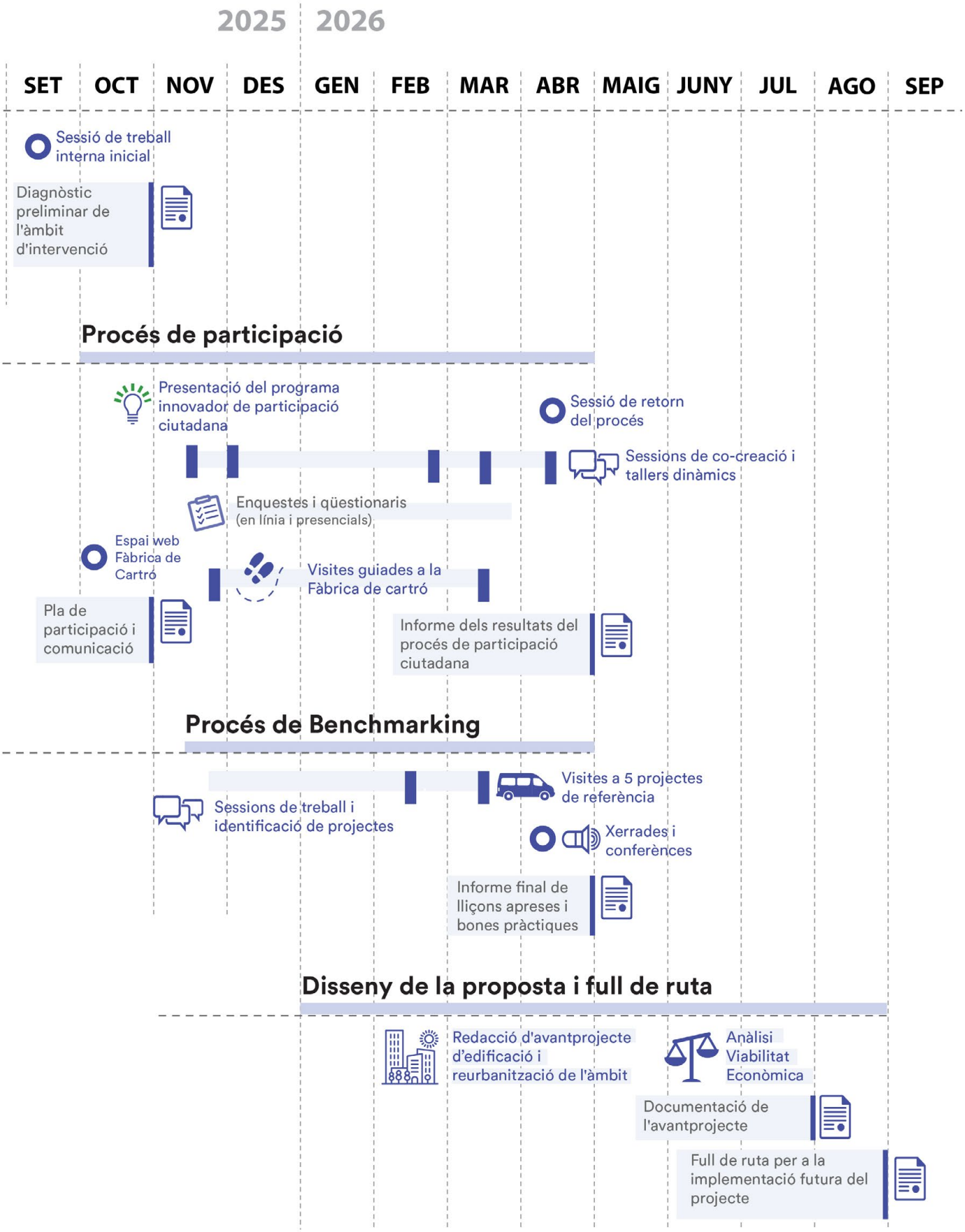
En paral·lel es va desenvolupar el procés de participació ciutadana, articulat a partir d'un pla de participació i comunicació i d'un espai web específic. Entre l'octubre de 2025 i l'abril de 2026 es van celebrar sis sessions de treball, que van combinar visites guiades a l'interior de l'àmbit amb tallers de diagnòstic, definició d'usos i estratègies de viabilitat, i es van completar amb un qüestionari comunitari en format físic i digital. El procés no va fixar només un programa d'usos: va començar a perfilar com hauria de gestionar-se allò que s'hi construeixi.

Simultàniament es va dur a terme un procés de benchmarking, orientat a ampliar la mirada del projecte mitjançant l'estudi comparat d'experiències rellevants. A partir de reunions tècniques es van definir cinc tipologies de referència i es van seleccionar conjuntament divuit projectes nacionals i internacionals, amb dues jornades de visites a casos propers amb l'Oficina del Futur i dues xerrades obertes a la ciutadania sobre models d'accés a l'habitatge assequible. El resultat és un repertori de models de gestió i de finançament ja contrastats en contextos comparables.

Amb aquest material es va redactar l'avantprojecte d'edificació i reurbanització, que tradueix el programa en superfícies, volums i recorreguts i fixa quines peces caldrà construir i quants models de promoció diferents permet l'ordenació proposada.

El procés es completa amb aquest full de ruta, que trasllada tot l'anterior a la fase d'implementació: l'encaix normatiu, l'anàlisi de viabilitat econòmica i una proposta de model de gestió i de calendari.

Tota la documentació generada al llarg del procés és consultable a l'espai web del projecte: **https://masquefa.cat/fabrica-de-cartro/**



Procés general d'etapes del projecte de la Fàbrica de Cartró
Font: Equip redactor, 2026

1.2. Antecedents

La Fàbrica de Cartró ocupa una posició central al nucli urbà de Masquefa: un àmbit de 8.340,15 m² de titularitat íntegrament municipal, delimitat pel carrer de Sant Antoni i l'avinguda de la Línia, i a uns 500 metres de la plaça de l'Ajuntament. La fàbrica es localitza al punt de trobada entre el nucli antic, l'eixample i els desenvolupaments de baixa densitat que donen pas als teixits de vora urbana. Es troba, a més, pròxima a l'estació dels FGC i la Fàbrica Rogelio Rojo. Aquesta centralitat, però, conviu avui amb una discontinuïtat rellevant. El recinte, tancat i de gran dimensió, genera una autèntica ferida en la trama urbana: interromp els recorreguts, acumula un desnivell important respecte del carrer de Sant Antoni i presenta unes condicions d'accessibilitat i de conservació que en limiten qualsevol evolució funcional.

La Fàbrica avui acull el magatzem de la brigada municipal, l'ADF, Protecció Civil i diverses entitats del municipi. La seva transformació és un dels projectes tractors identificats al Marc Estratègic Masquefa 2030 i es coordina des de l'Oficina del Futur. Paral·lelament, el POUM actualment en revisió l'incorpora potencialment com a sector de planejament derivat amb l'objectiu de desenvolupar-hi usos comunitaris i habitatge protegit.

Aquest full de ruta és la darrera peça d'un procés de treball que ha generat quatre documents previs: la diagnosi inicial de l'àmbit, l'informe del procés de participació ciutadana, l'informe de benchmarking i l'avantprojecte d'edificació i reurbanització de l'àmbit. Els tres apartats que segueixen recullen dels resultats del procés de participació, del procés de benchmarking i de l'avantprojecte, allò que condiciona directament la implementació.

Aquesta lectura selectiva respon a un canvi de perspectiva. Fins ara la pregunta era què s'ha de fer a la Fàbrica de Cartró; a partir d'ara la pregunta és com, amb qui i en quin ordre. Per això el procés de participació s'hi llegeix com un primer mapa d'interessos i de preferències sobre la gestió futura; el benchmarking, com un repertori de models de gestió i de finançament contrastats; i l'avantprojecte, com la primera concreció espacial que fixa quines peces caldrà construir i, sobretot, quantes maneres diferents de promoure-les i gestionar-les obre l'ordenació proposada.



Vista aèria de la Fàbrica de Cartró
Font: Ortofoto ICGC, 2025





Façana Nord de la Fàbrica de Cartró i vista interior de l'espai de la brigada municipal
Font: Equip redactor, 2025

Procés de participació

El procés de participació ciutadana es va desenvolupar entre l'octubre de 2025 i l'abril de 2026 amb sis sessions de treball, que van combinar visites guiades amb tallers i un qüestionari comunitari obert. Les cinc primeres sessions van reunir 90 persones diferents, amb 113 assistències en total, i el qüestionari va recollir 259 respostes, prop d'un 3% de la població major de 16 anys; la sisena sessió, celebrada l'abril de 2026, va ser la de retorn de resultats. Els tallers van assolir una pràctica paritat de gènere i van abastar totes les franges d'edat, amb un pes destacat dels grups de més de 46 anys, i un terç de les persones enquestades pertany a alguna entitat local. Una sessió es va adreçar a la població jove i una altra a les entitats ubicades a la fàbrica. Més enllà del programa d'usos que va orientar l'avantprojecte, el procés va ser el primer contacte estructurat amb la ciutadania i va començar a perfilar com hauria de gestionar-se allò que es construeixi: aquesta és la dimensió que interessa al full de ruta.

Sobre l'equipament, la manca d'espais comunitaris és la problemàtica més citada de tot el procés, i la demanda es concreta en un equipament de referència municipal, formulat als tallers com a hotel d'entitats o centre cívic compartit, polivalent i explícitament intergeneracional. Quant a la gestió, les propostes recollides a la quarta sessió apunten cap a un model híbrid: titularitat pública, espais privatius gestionats de manera autònoma per les entitats, tal com passa avui, espais comuns cogestionats amb l'Ajuntament i bona part de les tasques quotidianes assumides pel voluntariat de les mateixes entitats. Es va plantejar articular-la mitjançant una junta amb representació de les entitats i de persones usuàries no associades. Tot i així, durant les sessions es va parlar de la necessitat d'obrir el futur espai a totes les entitats de Masquefa i revisar conjuntament un sistema de concessions o col·laboració democràtica dels espais.

Sobre l'habitatge, va ser la proposta d'ús més present de tot el procés. La demanda no es formula només en quantitat sinó en fórmula i destinatari: habitatge protegit, però concretat en joventut, gent gran i persones en situació de vulnerabilitat. Les xerrades de Sostre Cívic i de Cohabitac van evidenciar receptivitat cap a models alternatius al mercat lliure, cooperatives en cessió d'ús, lloguer social gestionat pel tercer sector o habitatge dotacional, i cap a fórmules que combinin l'habitatge amb altres usos.

Sobre els espais oberts, se'n demana ombra i confort tèrmic, accessibilitat universal i seguretat, amb espais de trobada per a la zona residencial, zones de joc infantil i espais per a la gent gran. Són exigències que descriuen espais que la població ha de reconèixer com a propis i que difícilment es pot resoldre sense una definició compartida. L'espai públic no s'hi entén com un element autònom, la seva programació i el seu manteniment no es poden desvincular del model que s'adopti per als edificis. La flexibilitat d'usos apareix com la condició per garantir-ne la vitalitat i l'ús continuat, cosa que la converteix en una decisió de gestió tant com de disseny.

Se'n deriven dues implicacions: el model de gestió del capítol 4 parteix d'una orientació expressada per qui l'haurà de fer funcionar; i el procés no està tancat, de manera que cal preveure quan i amb quin abast es reobre la participació durant la implementació.

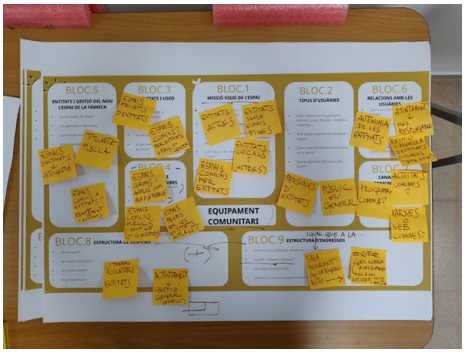


















Sessions, activitats, visites, tallers i resultats del procés de participació de la Fàbrica de Cartró
Font: **Equip redactor, 2026**

Benchmarking

L'anàlisi comparada dels divuit casos seleccionats es va estructurar en cinc tipologies de referència, definides amb l'Oficina del Futur a partir de la diagnosi de l'àmbit: la reconversió d'edificis industrials, la implementació d'habitatges amb models alternatius, la definició d'un disseny urbà accessible i integrador, la renovació urbana sostenible i l'adaptació al canvi climàtic, i els models de gestió col·laborativa. Es va completar amb dues jornades de visites a casos propers i dues xerrades obertes a la ciutadania. El full de ruta n'extreu un repertori de models de gestió i de finançament ja contrastats. Els aprenentatges més rellevants són els següents:

Els equipaments admeten models de gestió molt diversos. Els casos es poden ordenar en tres famílies. La primera és la gestió municipal directa amb participació del tercer sector, La CIBA o els casos de Montevideo, la més senzilla d'implantar però la que carrega tot el cost d'explotació sobre el pressupost municipal. La segona és la cogestió o concessió: a Palo Alto, el 55% del recinte resta en gestió municipal directa per garantir usos de proximitat i el 45% es concedeix per concurs públic a una fundació, amb cànon anual i obligacions de manteniment; la part concedida se sosté amb lloguers ajustats a cada projecte i activitats que generen ingressos, sense dependre de subvencions. La tercera és l'autogestió comunitària: a Can Batlló, la implicació veïnal en la rehabilitació i en la gestió és allò que en garanteix la sostenibilitat. No són fórmules excloents, i Palo Alto demostra que un mateix recinte pot combinar-ne dues.

Els models d'habitatge sense ànim de lucre són econòmicament competitius respecte de la promoció lliure. Se'n desprenen dues fórmules. La primera és la cessió del dret de superfície sobre sòl públic a una promotora social: és el model de Cohabitac, que destina els habitatges a lloguer social assequible a 7 € per metre quadrat útil i mes, uns 420 € per a un habitatge de 60 m², i a 5,5 € quan la subvenció al promotor ho permet. La segona és la cooperativa en cessió d'ús, de Sostre Cívic, materialitzada a La Borda i La Xicoira: la cooperativa manté la propietat col·lectiva de l'edifici sobre sòl públic cedit habitualment per 75 anys, i les sòcies n'obtenen el dret d'ús a canvi d'una aportació inicial i d'una quota que deriva dels costos del projecte i no del mercat. En tots dos casos la promoció l'executen entitats del tercer sector que no busquen benefici: desapareix el marge de promoció i el preu final baixa. I si l'Ajuntament aporta el sòl, encara es pot ajustar més. Tots dos models permeten generar habitatge de protecció oficial i acollir-se a les línies de finançament del lloguer protegit.

La transformació per fases és una estratègia de finançament. Palo Alto exemplifica un procés desplegat al llarg de dècades, amb cada etapa adaptada a les fonts disponibles; Malgrat de Mar mostra que la mateixa lògica val per a l'espai públic, encadenant subvencions supramunicipals durant una dècada sense cap operació única. Per a un àmbit de titularitat íntegrament municipal, on no hi haurà ingressos per cessió de sòl, aquesta lògica incremental és probablement la més realista.

Els tres models de gestió publicoprivada que es desprenen d'aquesta anàlisi, es desenvolupen amb detall a l'apartat 4.3.

			Edificis industrials	Gestió col·lab.	Renovació urbana	Espai obert	Habitatges	VISITA
1	Espacio Modelo	Montevideo	X	X				
2	Las Pioneras	Montevideo	X	X				
3	La CIBA	Sta Coloma Gramenet	X	X				
4	Can Batlló	Barcelona	X	X		X		SÍ
5	Palo Alto	Barcelona	X	X				SÍ
6	Rambla Modolell	Viladecans			X	X		SÍ
7	Parc Montornès Nord	Montornès			X	X		
8	Espai de Matacavalls	Hospitalet de Llobregat			X	X		
9	Xarxa espais públics	Malgrat de Mar				X		SÍ
10	Acces_SOS	Malgrat de Mar				X		SÍ
11	Plaza El Sol	Sestao				X		
12	Herriko Plaça	Mallabia				X		
13	Bruz Utopia	Bruz, França			X		X	
14	Playa Vías	Donostia			X			
15	La Borda	Barcelona		X			X	SÍ
16	El Cairó	Granollers					X	
17	Can 70	Barcelona		X			X	
18	La Xicoira	Olesa de Montserrat		X			X	SÍ











Projectes de referència estudiats i visitats durant el procés de Benchmarking. En aquesta pàgina: Espacio Modelo, Can Batlló, Malgrat de Mar, La Borda, La Xicoira
Font: **Equip redactor, 2026**

Avantprojecte

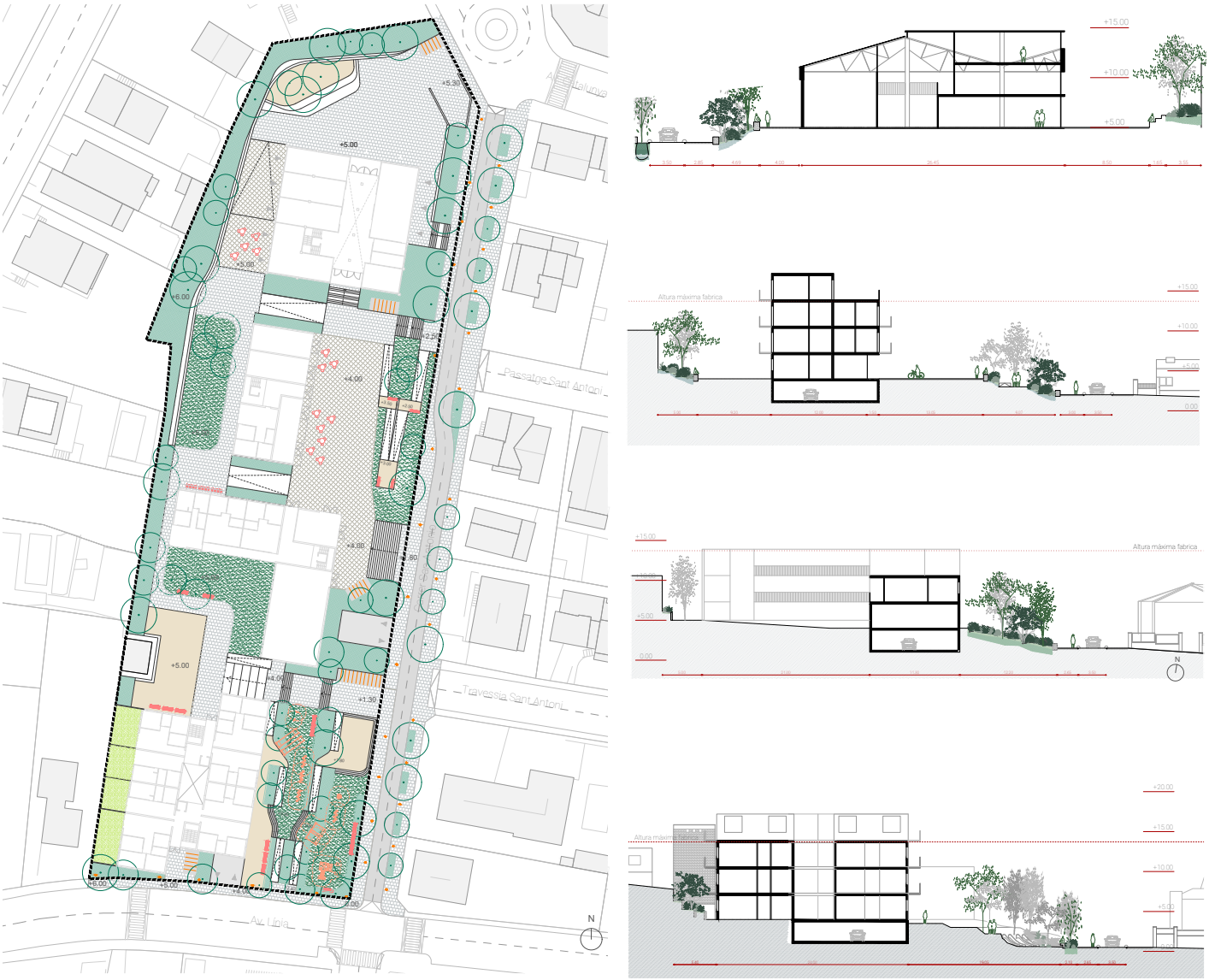
L'avantprojecte d'edificació i reurbanització de l'àmbit constitueix la primera concreció espacial del projecte: tradueix en superfícies, volums i recorreguts allò que fins aleshores s'havia expressat en diagnòstics, demandes i referències. No és un document normatiu ni resol el detall constructiu, però fixa la posició i la dimensió de les peces, les relacions entre elles i el programa que acullen.

L'ordenació proposada divideix l'àmbit en una parcel·la destinada a equipament, tres a habitatge, una a espai obert, una a serveis tècnics i dues de viari bàsic per accedir als aparcaments soterrats. El repartiment resultant és clarament favorable als sistemes, que ocupen 5.159,95 m², el 61,87% de l'àmbit, 2.743,56 m² de zones verdes i espais lliures (32,90%) i 2.279,73 m² d'equipament (27,33%) i 136,66 m² de viari bàsic i serveis tècnics (1,64%), mentre que el sòl d'aprofitament privat es redueix a 3.180,20 m², el 38,13%. La proposta multiplica, doncs, per quatre les reserves mínimes de sistemes que fixa el planejament en aprovació inicial.

L'ordenació respon a tres intencions. Una centralitat al nord, on l'equipament comunitari aprofita part de l'estructura existent de la fàbrica, 676 m² de petjada, i la converteix en un contenidor cívic i cultural. Tres parcel·les d'habitatge a la part posterior de l'àmbit, separades dels habitatges unifamiliars existents i amb usos comercials i locals per a entitats en planta baixa. I un sistema d'espais lliures que no es concentra en una única peça, sinó que articula recorreguts de nord a sud i garanteix la continuïtat per a vianants des del carrer.

De cara al full de ruta, la decisió més determinant de l'avantprojecte és la divisió del sòl residencial en tres parcel·les. Amb un sostre total de 5.119,61 m², que inclou, a més dels 53 habitatges, els locals comercials situats a les plantes baixes, l'ordenació distribueix aquesta capacitat en una parcel·la d'habitatge lliure de 27 habitatges i dues parcel·les d'habitatge protegit d'11 i 15 habitatges respectivament. Aquesta divisió no és casual: atesa la titularitat íntegrament municipal del sòl, calia generar com a mínim dos models de promoció diferenciats. La parcel·la lliure pot desenvolupar-se per privats mitjançant la venda del sòl i generar ingressos que contribueixin a finançar l'operació. Les dues parcel·les protegides poden desenvolupar-se mitjançant la cessió del dret de superfície, seguint els models estudiats al benchmarking, i lloguer protegit gestionat per una fundació o cooperativa en cessió d'ús, cosa que permet mantenir la titularitat pública del sòl sense comprometre la viabilitat econòmica del conjunt.

És precisament aquesta estructura la que obliga el full de ruta a contemplar diferents possibilitats de gestió publicoprivada, i la que explica que el capítol 4 dediqui un apartat específic als models disponibles per a cadascuna d'aquestes parcel·les.





Avantprojecte: Imatge de referència de l'accés nord de l'àmbit i l'entrada de l'equipament comunitari. Font: Equip redactor

1.3. Consideracions inicials

Abans de desenvolupar les consideracions del projecte pel que fa al planejament derivat, l'anàlisi econòmica i el model de gestió, aquest apartat recull les condicions de partida que determinen la implementació del projecte.

L'àmbit necessita un encaix normatiu. La Fàbrica de Cartró no es pot desenvolupar amb el planejament vigent. El POUM en redacció incorpora l'àmbit com a Pla de Millora Urbana, cosa que representa una oportunitat, perquè permet ajustar-ne els paràmetres abans de l'aprovació definitiva. Des de l'aprovació inicial del 19 de febrer de 2026 les llicències estan suspeses, per un termini màxim de dos anys, i els usos actuals han quedat en condició d'ús disconforme, de manera que el sòl no es pot desenvolupar ni alienar fins que no es tramiti l'instrument corresponent.

Obres prèvies. Dues actuacions condicionen l'inici de qualsevol treball: la retirada del fibrociment de la teulada i el trasllat de la brigada municipal d'Obres i Serveis i de l'ADF, que requereixen un espai alternatiu de dimensions considerables, la brigada ocupa avui 2.100 m² i un pati exclusiu de 190 m², amb magatzem i lloc per a maquinària i vehicles.

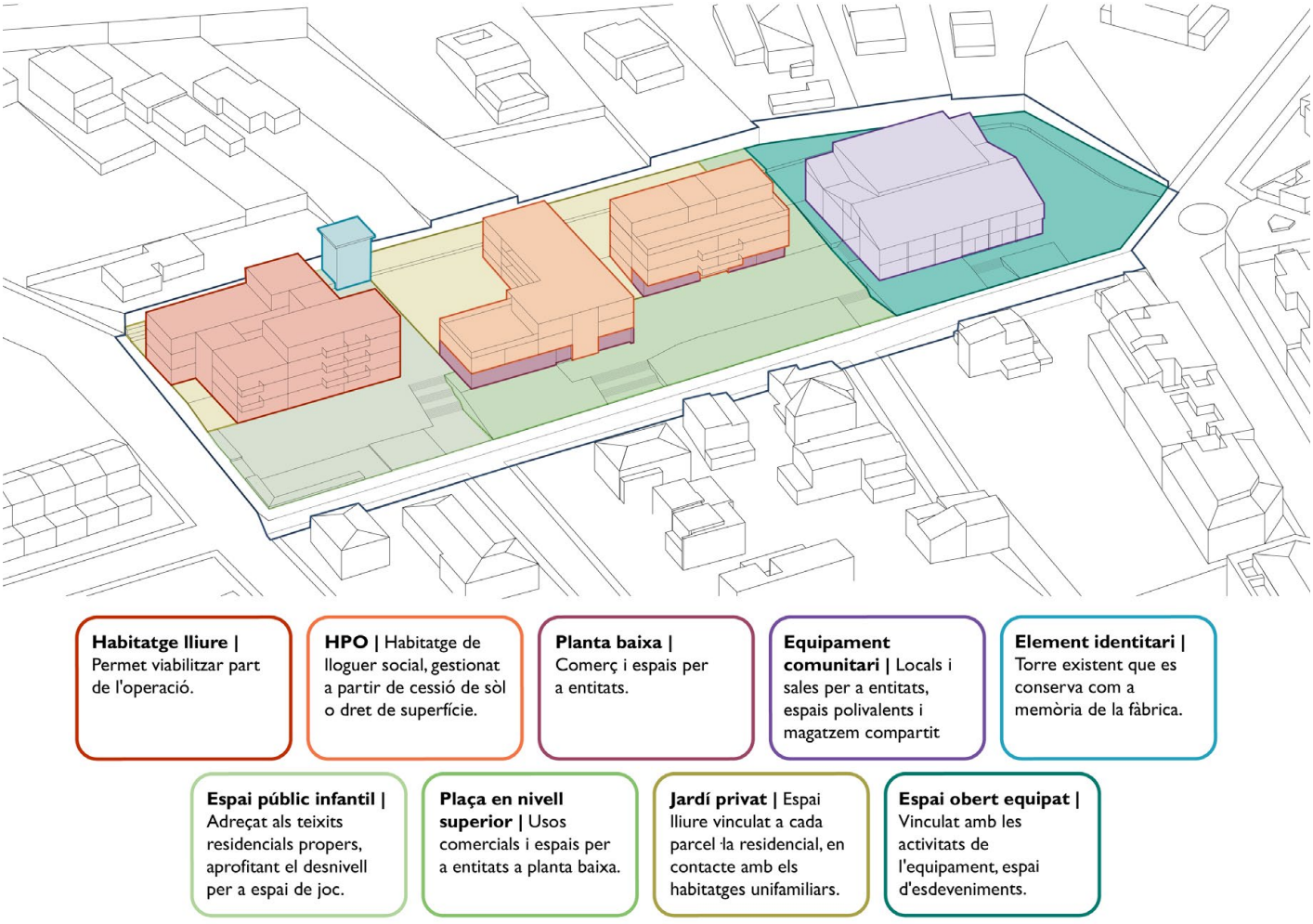
Les entitats a la fàbrica. L'àmbit acull una quinzena d'espais independents que sumen prop de 4.900 m², ocupats per col·lectius i associacions culturals, per entitats de voluntariat i emergències i pels serveis municipals. D'aquests, 1.960 m² repartits en onze espais corresponen a entitats i associacions, i l'avantprojecte n'hi destina uns 1.720: gairebé 1.600 m² a l'equipament comunitari i dos locals de més de 60 m² a la planta baixa de l'edifici d'habitatge protegit del nord. Cal tenir present que l'ús actual és majoritàriament d'emmagatzematge de material voluminós, que sis d'aquests espais no s'han reformat mai i quatre no tenen serveis higiènics. Tot això reforça la idea d'un centre amb sales equipades d'ús continuat i serveis compartits. Totes les entitats es quedaran sense seu en iniciar-se els treballs. El full de ruta ha de preveure una solució de transitorietat, i el model de gestió ha de considerar aquest reallotjament i el dimensionament de l'emmagatzematge com dues de les qüestions que més determinen la posició de cada actor.

El sòl és íntegrament municipal. No hi haurà cessió de sòl ni ingressos derivats de la reparcel·lació, perquè no hi ha propietaris privats que hagin de cedir aprofitament: tot el cost de les dotacions recau sobre l'Ajuntament. Caldrà una fórmula de finançament que combini fonts externes amb models de promoció de marge reduït.

El procés participatiu ha de continuar amb fases futures. Les sessions i el qüestionari han fixat un programa d'usos de referència, però queden per codefinir qüestions que el procés només ha apuntat, com el model concret de cogestió de l'equipament o el disseny dels espais oberts. El full de ruta ha de plantejar les etapes de participació al llarg de la implementació com a part del calendari del projecte.

L'avantprojecte planteja tres parcel·les residencials. Una d'habitatge lliure i dues de protegit, a més de les parcel·les d'equipament i d'espai lliure. La divisió no és una decisió formal sinó de gestió: multiplica les possibilitats de generar models diversos d'habitatge sobre un sòl que és 100% públic. El full de ruta ha de contemplar diferents fórmules de gestió publicoprivada per a cada parcel·la.

L'àmbit té un pes destacat en la reserva municipal d'habitatge protegit. El POUM en aprovació inicial constata que Masquefa no disposa actualment de cap habitatge amb protecció oficial vigent i preveu 344 habitatges d'HPO de lloguer per al conjunt del municipi, dels quals 148 corresponen a sectors subjectes a pla de millora urbana. Els 61 habitatges que la fitxa assigna al sector representen, per tant, prop del 40% d'aquesta capacitat. Qualsevol decisió que redueixi el nombre d'habitatges protegits de l'àmbit s'haurà de compensar en el conjunt del balanç del Pla.



Esquema d'usos plantejat a l'avantprojecte de la Fàbrica de Cartró. Font: Equip redactor

2. PLANEJAMENT DERIVAT

Aquest capítol explica el recorregut administratiu que cal completar perquè s'hi pugui desenvolupar el projecte de la Fàbrica de Cartró.

El punt de partida és que l'àmbit depèn d'un instrument que encara no existeix. El POUM en redacció l'incorpora com a sector subjecte a pla de millora urbana, el PMU3, i des de l'aprovació inicial del febrer de 2026 les llicències hi estan suspeses i els usos actuals han quedat en condició d'ús disconforme. Res del que planteja l'avantprojecte és executable fins que aquest instrument es tramiti.

Aquesta circumstància, però, també obre una oportunitat. El Pla es troba entre l'aprovació inicial i la definitiva, un moment en què els seus paràmetres encara es poden ajustar.

L'apartat 2.1 situa l'àmbit dins aquesta tramitació; l'apartat 2.2 precisa quins instruments calen, en quin ordre i amb quines implicacions sobre la condició del sòl; i l'apartat 2.3 analitza la fitxa del PMU3 aprovada inicialment i identifica els paràmetres que el procés de participació, el benchmarking i l'avantprojecte n'han posat en qüestió.

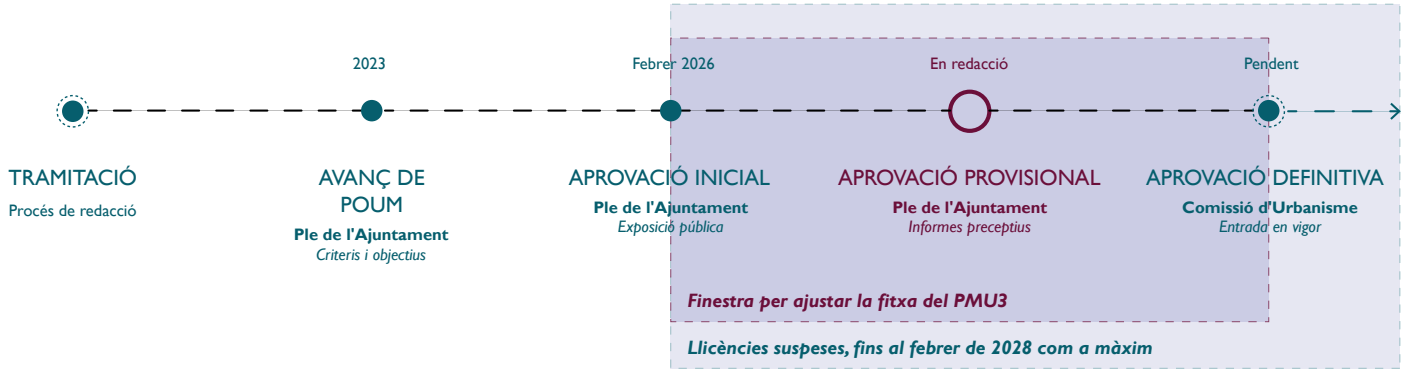
2.1. Procés de revisió del POUM

L'Ajuntament de Masquefa té en redacció un nou Pla d'Ordenació Urbanística Municipal que ha de substituir el planejament actualment vigent, format encara pel PGOU de 1986 de Masquefa i, arran de la modificació dels límits municipals del terme aprovada el 2018, pel PGOU de 1991 de Sant Esteve Sesrovires i el POUM de 2005 de Sant Llorenç d'Hortons. El nou Pla ha d'unificar aquests tres marcs normatius sobre la delimitació municipal vigent i actualitzar un model d'ordenació de fa gairebé quaranta anys. L'any 2012 ja se'n va aprovar un Avanç que no va arribar a prosperar. El Pla actual defineix el desenvolupament urbanístic del terme per als propers divuit anys.

La tramitació segueix les quatre fases que estableix la legislació urbanística. El Document d'Avanç, datat el desembre de 2022, va ser aprovat pel Ple de l'Ajuntament el 2023: fixa els criteris i objectius del nou Pla, obre la tramitació ambiental i incorpora el programa de participació ciutadana, que va implicar unes 329 persones entre enquestes, entrevistes grupals i tallers territorials. L'aprovació inicial, també per acord del Ple, es va produir el 19 de febrer de 2026 i va obrir el període d'exposició pública, que va finalitzar el 20 de maig de 2026, amb sessions obertes, atenció individualitzada i presentació d'al·legacions, alhora que suspenia l'atorgament de llicències als àmbits afectats per un termini màxim de dos anys.

El Pla es troba actualment en la tercera fase. El document d'aprovació provisional, en redacció, ha de valorar les al·legacions rebudes i incorporar les correccions derivades dels informes preceptius de la Comissió Territorial d'Urbanisme i de Medi Ambient, i s'ha d'aprovar novament pel Ple. L'aprovació definitiva correspon ja a la Comissió Territorial d'Urbanisme i comporta l'edició del text refós i la seva publicació, moment en què el Pla entra en vigor.

Aquest full de ruta se situa, per tant, en la finestra que s'obre entre l'aprovació inicial i la definitiva: un moment en què els paràmetres del Pla encara es poden ajustar, però en què les llicències ja estan suspeses.



Procés de tramitació i aprovació del POUM de Masquefa actualment. Font: Equip redactor a partir de dades d'OUA, redactors del nou POUM

El model d'ordenació que proposa el nou Pla es planteja a partir de les conclusions de l'anàlisi i la diagnosi del municipi, i es concreta en una estratègia de creixement moderat que incideix sobre la reordenació i l'estructuració del teixit existent més que sobre l'extensió urbana. D'entre els criteris i objectius generals que el fonamenten, aquests interpel·len directament l'àmbit de la Fàbrica de Cartró:

- Cosir i connectar el teixit urbà existent, garantint la continuïtat de la trama a través de l'estudi dels buits urbans i de la implantació de les tipologies més adients.
- Afavorir la cohesió social augmentant la densitat al centre urbà, per generar un parc d'habitatge més assequible, amb superfícies mitjanes més petites, i potenciar la ubicació d'habitatge social, inexistent al municipi: el Pla constata que Masquefa no disposa avui de cap habitatge amb protecció oficial vigent.
- Enllaçar els espais lliures existents, potenciant els recorreguts per a vianants i relacionant-los amb el sistema d'equipaments.
- Potenciar els sistemes d'equipaments existents i augmentar les reserves de sòl per a equipaments.

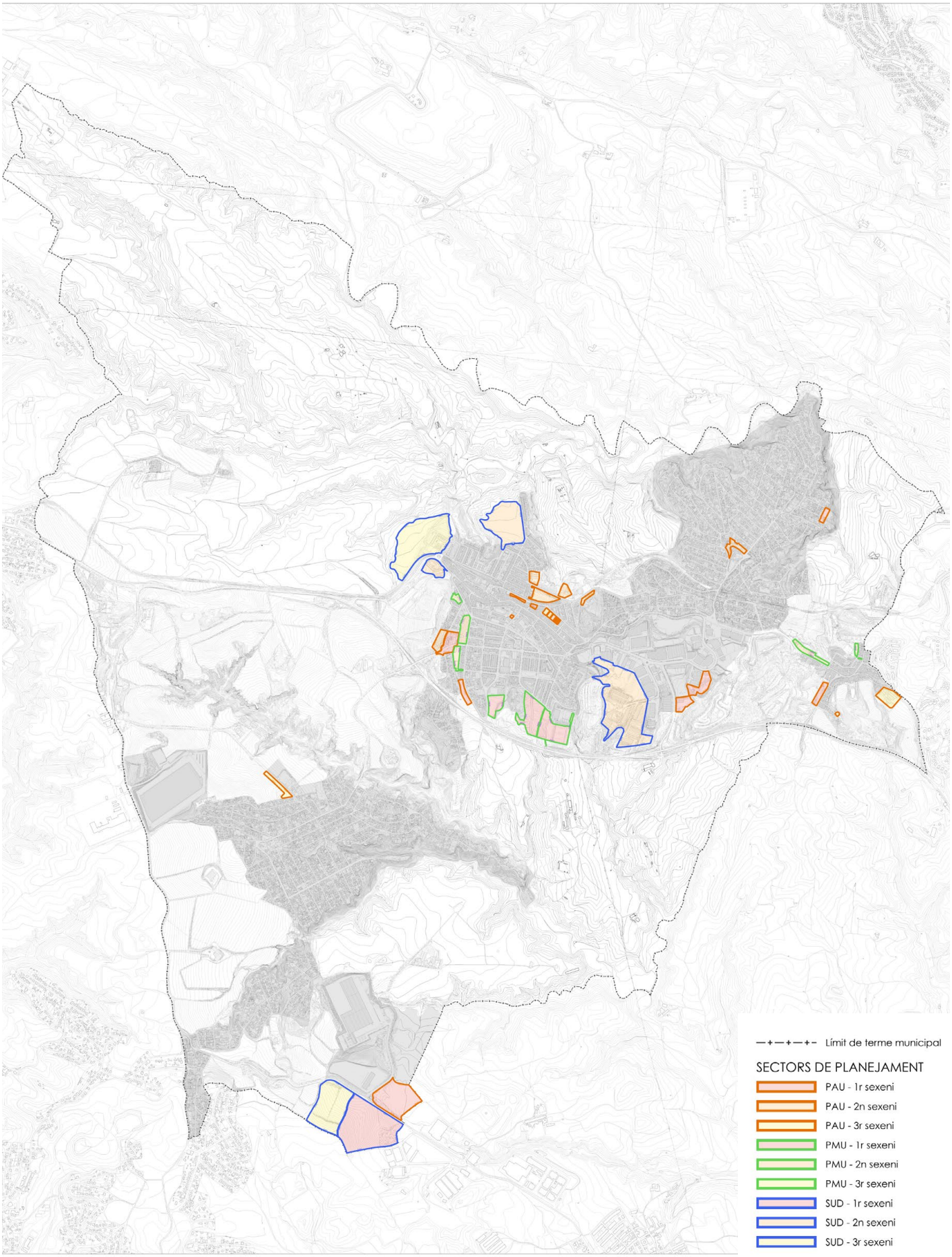
L'àmbit de la Fàbrica de Cartró, un buit urbà de titularitat municipal situat al centre del nucli, permet respondre simultàniament aquests objectius.

Per dimensionar aquest objectiu, el Pla preveu 1.391 habitatges nous per al conjunt del municipi: 707 de lliures, 340 d'habitatge de protecció oficial en règim de venda i 344 en règim de lloguer. Al nucli de Masquefa la previsió és de 318 habitatges lliures, 138 d'HPO de venda i 180 d'HPO de lloguer. És dins d'aquest balanç que cal llegir la fitxa del PMU3.

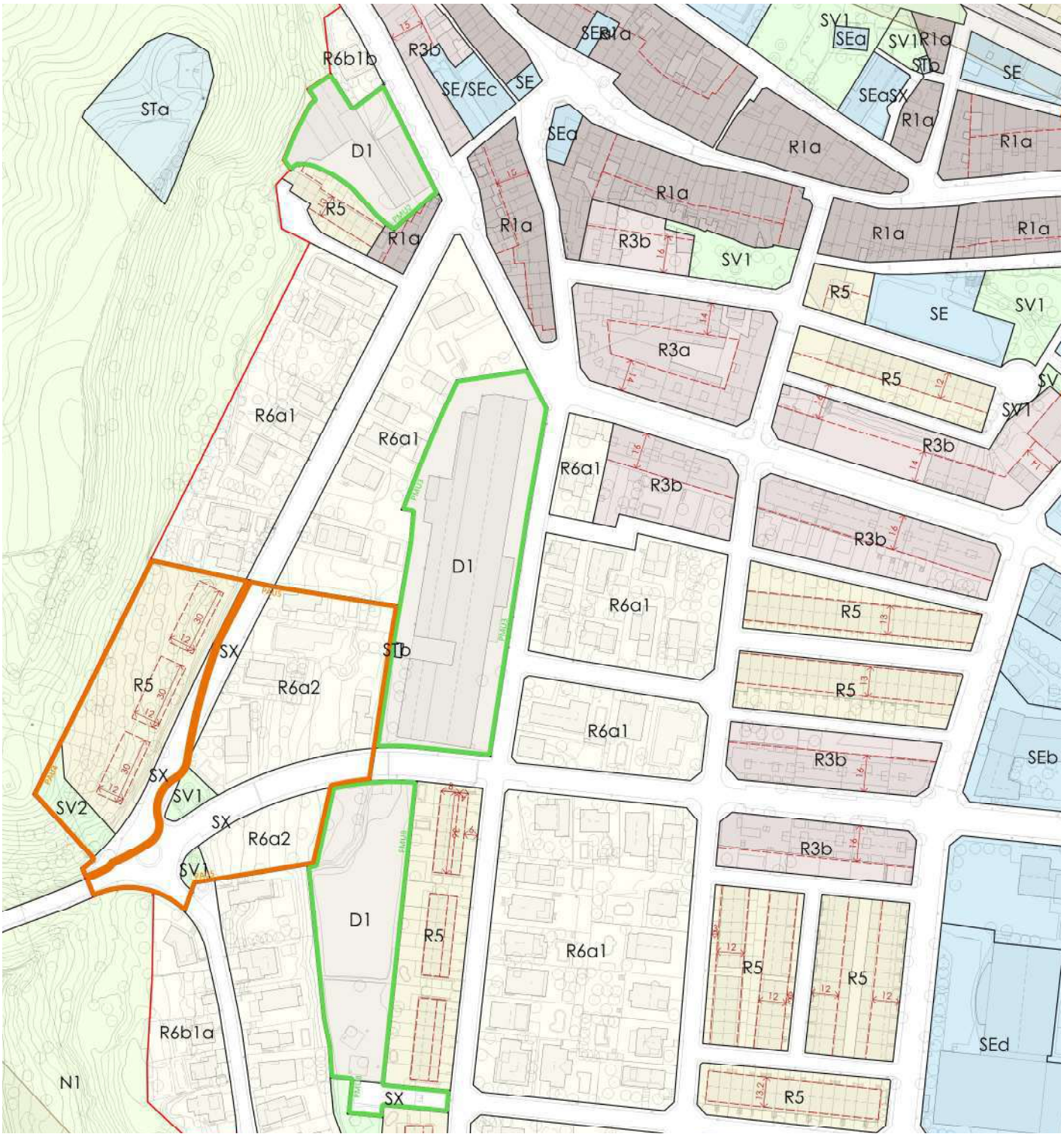
El POUM no ordena directament tot el sòl del municipi: n'hi ha una part que remet a instruments de planejament derivat, que hauran de desenvolupar-se posteriorment. Aquests àmbits poden ser polígons d'actuació urbanística, sectors subjectes a pla de millora urbana o sectors de sòl urbanitzable delimitat, que es desenvolupen mitjançant plans parcials. La delimitació de cadascun queda fixada als plànols d'ordenació.

La Fàbrica de Cartró ja apareixia al Document d'Avanç com a àrea de transformació AT-10, amb l'objectiu de transformar aquests sòls municipals per encabir-hi un equipament, espais lliures i sostre residencial. A l'aprovació inicial, l'àmbit es configura com a PMU3 Fàbrica de Cartró, un sector de sòl urbà no consolidat d'ús global residencial que el Pla remet expressament a un pla de millora urbana. És, doncs, aquest instrument el que haurà de desenvolupar la transformació de l'àmbit, i el que s'analitza a l'apartat 2.3.

Per als sectors subjectes a pla de millora urbana, el POUM fixa l'índex d'edificabilitat brut, la densitat, els usos principals i compatibles i els estàndards de reserva per a espais lliures i equipaments, mentre que l'ordenació que en detallen els plànols té caràcter merament indicatiu. El POUM fixa el marc; el PMU n'haurà de concretar l'ordenació, juntament amb el projecte d'urbanització i el o els projectes de reparcel·lació corresponents.



Sectors de planejament del POUM de Masquefa (aprovació inicial). Font: Ajuntament de Masquefa, 2026



RÈGIM DEL SÒL
Límit del terme municipal actual
Límit sòl urbà
Límit sòl urbanitzable

DESENVOLUPAMENT I EXECUCIÓ
PAU Polígon d'Actuació Urbanística
PMU No desenvolupat
SUD Sòl Urbanitzable Delimitat
PE Plans especials urbanístics de desenvolupament

ZONES D'ORDENACIÓ. Sòl urbà i urbanitzable
R1 NUCLI ANTIC
R1a Centre
R1b La Beguda Alta
R1c El Maset
R2 URBÀ TRADICIONAL
R3 ORDENACIÓ TANCADA
R3a Illa tancada
R3b Illa semitancada
R4 ORDENACIÓ OBERTA
R5 CASES AGRUPADES
R6 CASES AÏLLADES
R6a1 Parcel·la gran (600m2)
R6a2 Parcel·la gran (600m2)
R6b1a Parcel·la petita (400m2)
R6b1b Parcel·la petita (400m2)
R6b2a Parcel·la petita (400m2)
R6b2b Parcel·la petita (400m2)
R6b3 Parcel·la petita (400m2)
R6c1 Cases Aïllades
R6c2 Cases Aïllades
A1 INDUSTRIAL
A1a Industrial. La Pedrosa. Subzona Tipus I
A1b Industrial. La Pedrosa. Subzona Tipus II
A1c Industrial. Nau gran
A1c1 Industrial. Clot del Xarel·lo
A1c2 Industrial. Clot del Xarel·lo
A1c3 Industrial. Clot del Xarel·lo
A2 TERCIARI
D1 DESENVOLUPAMENT PER A ÚS D'HABITATGE
D2 DESENVOLUPAMENT PER A ACTIVITAT ECONÒMICA
Gàlib / Línia ordenació
Profunditat edificable / Cota ordenació

ZONES D'ORDENACIÓ. Sòl no urbanitzable
N1 SOL DE PROTECCIÓ PREVENTIVA TERRITORIAL
N2 SÒL DE PROTECCIÓ PREVENTIVA LOCAL
N3 SÒL DE PROTECCIÓ ESPECIAL
N3a Sòl de protecció especial
N3b Sòl de protecció especial de la vinya
N3c Sòl de protecció d'interès agrari i/o paisatgístic

SISTEMES GENERALS O LOCALS
SE SISTEMA D'EQUIPAMENTS
SE Genèric
SEa Administratiu, cultural-social, religiós
SEb Docent
SEc Sanitari, assistencial
SEd Esportiu
SEe Funerari
SEf Aparcament de vehicles
SEg Habitatge dotacional públic
SF SISTEMA FERROVIARI
SH SISTEMA HIDROGRÀFIC
ST SERVEIS TÈCNICS I AMBIENTALS
STa Abastiment d'aigües
STb Subministrament d'energia elèctrica
STc Ambiental
SV SISTEMA D'ESPAIS LLIURES
SV1 Places i jardins urbans
SV2 Parc territorial
SX SISTEMA VIARI
SX Viari bàsic
SXa Aparcament

AFECTACIONS
Afectació carreteres
-50m per autopistes, autovies i vies ràpides
-25m (la resta de vies)
Afectació FFGC
Des de l'aresta exterior de l'explanació:
-20m sòl urbà consolidat
-50m (la resta de sols)
Línia Alta tensió 400kv
Zona d'edificiació prohibida
Zona d'Indefensió Envers l'Autoprotecció
- 250m Zona d'assegurament d'Autoprotecció

Qualificació del sòl, POUM de Masquefa (aprovació inicial). Font: Ajuntament de Masquefa, 2026

2.2. Encaix normatiu

El desenvolupament de la Fàbrica de Cartró estarà definit almenys segons la següent normativa:

- Text Refós de la Llei d'Urbanisme de Catalunya (TRLUC). Decret Legislatiu 1/2010 i modificacions posteriors, incloent-hi la Llei 11/2025.
- Reglament de la Llei d'Urbanisme (RLUC): Decret 305/2006, de 18 de juliol i modificacions posteriors.
- POUM de Masquefa (actualment en revisió: aprovació inicial, 2026)

La redacció actual del POUM és una oportunitat per decidir l'encaix específic d'aquest projecte dins del marc normatiu i prendre decisions de l'abast de les decisions debatudes durant el procés de participació. A partir de diverses converses amb l'equip de l'Oficina del Futur de l'Ajuntament de Masquefa i amb l'empresa redactora del nou POUM del municipi, es van avaluar dues opcions per a l'encaix normatiu del projecte:

- Definir l'ordenació de l'àmbit de la Fàbrica de Cartró segons l'avantprojecte i la documentació del projecte actual directament al POUM.
- Identificar un àmbit d'actuació vinculat amb el desenvolupament futur del planejament derivat, un Pla de Millora Urbana (PMU), que detalli l'ordenació i característiques futures de l'àrea.

D'una banda, la transformació de la Fàbrica de Cartró és un projecte de llarg termini per al qual s'haurà d'aconseguir finançament. D'altra banda, el procés de participació dut a terme per a la redacció d'aquest full de ruta i l'avantprojecte associat deixa moltes qüestions de detall sense definir al 100%, per la qual cosa el projecte haurà de complementar-se amb altres processos participatius específics. Per aquestes dues raons, es decideix identificar un àmbit de planejament derivat al POUM per desenvolupar el planejament derivat en el futur, amb tota la documentació generada com a referència.

Tot i que molts paràmetres es definiran en el Pla de Millora Urbana, la definició de l'àmbit de planejament derivat en el POUM permet ja establir les bases per a la transformació de l'àmbit segons els acords assolits en el procés de participació i el desenvolupament del projecte actual. A continuació s'identifiquen els aspectes definits a l'aprovació final del POUM i els paràmetres a definir posteriorment, amb la redacció del PMU.

POUM

- **Identificació i delimitació de l'àmbit:** Incloent-hi la delimitació gràfica de l'àmbit, la classificació i règim del sòl i la figura de planejament derivat (Pla de Millora Urbana).
- **Objectius de la transformació:** Incloent-hi les finalitats que el planejament derivat haurà de satisfer, la vinculació de l'àmbit als usos comunitaris, la reserva d'una part del sostre per a habitatge protegit i la coherència amb les propostes

formulades des de l'Ajuntament.

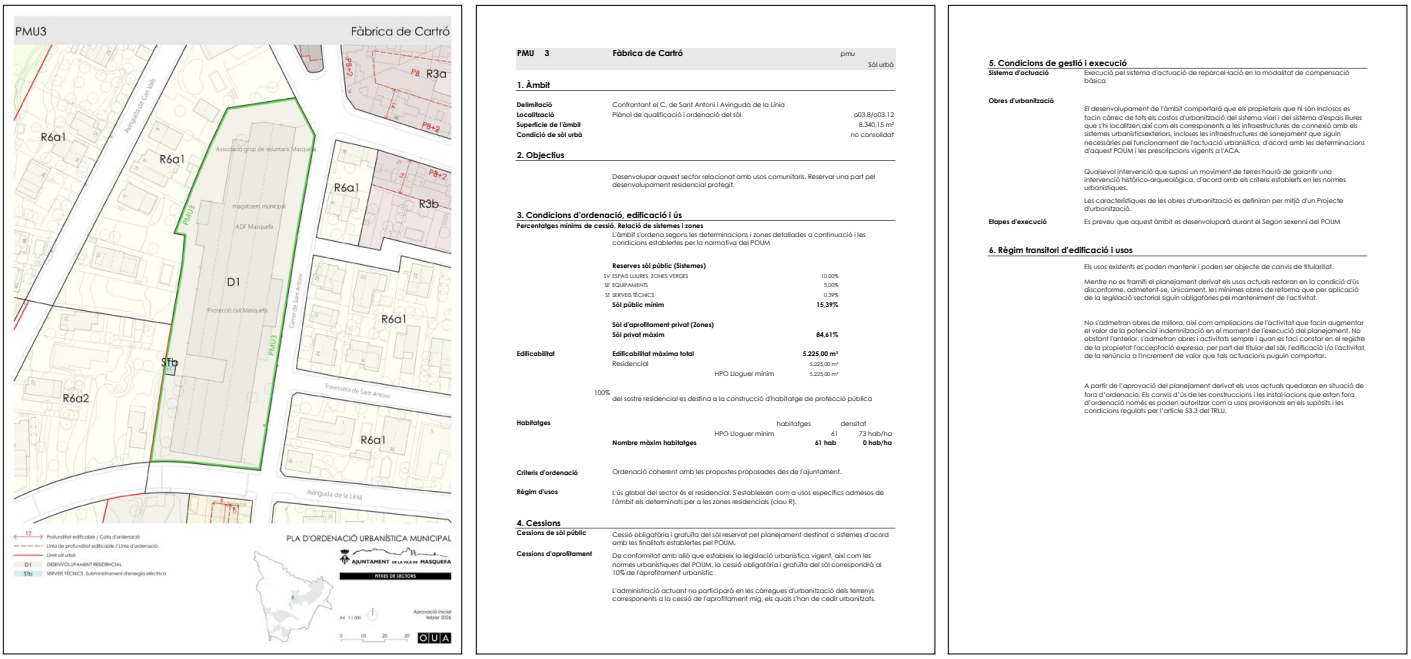
- **Condicions d'ordenació, edificació i ús:** Incloent-hi els percentatges mínims de reserva de sòl públic i el màxim d'aprofitament privat, l'edificabilitat màxima i la seva distribució per usos, el nombre màxim d'habitatges i la densitat, la reserva de sostre d'habitatge de protecció pública i el seu règim de tinença, l'ús global i els usos admesos, els criteris generals d'ordenació i les condicions de protecció del patrimoni.
- **Cessions:** Incloent-hi la cessió gratuïta del sòl reservat per a sistemes i la cessió del percentatge d'aprofitament urbanístic, amb les condicions en què s'ha de materialitzar.
- **Condicions de gestió i execució:** Incloent-hi el sistema d'actuació i la seva modalitat, la previsió temporal de desenvolupament, l'atribució de les càrregues d'urbanització (interiors i de connexió amb els sistemes exteriors) i l'exigència de projecte d'urbanització.
- **Règim transitori d'edificació i usos:** Incloent-hi el règim dels usos i les edificacions existents abans i després de l'aprovació del planejament derivat, les obres admissibles en cada situació i les condicions dels usos provisionals.

Pla de Millora Urbana de la Fàbrica de Cartró

- **Ordenació detallada de l'àmbit:** Incloent-hi la qualificació detallada del sòl i la concreció de les reserves de sòl públic fixades a la fitxa, l'estructura viària i d'accessos, la divisió en illes i parcel·les, la distribució del sostre i la localització de les parcel·les d'habitatge protegit i d'equipament.
- **Paràmetres reguladors de l'edificació:** Incloent-hi el tipus d'ordenació, les alineacions i rasants, l'ocupació, la profunditat edificable, les separacions, l'alçada reguladora i el nombre de plantes, les condicions volumètriques i les determinacions sobre les edificacions existents que es mantinguin.
- **Règim detallat d'usos:** Incloent-hi la regulació pormenoritzada dels usos admesos, compatibles i prohibits per a cada zona i sistema i les condicions d'implantació dels usos comunitaris i dels usos en planta baixa.
- **Urbanització, espai lliure i infraestructures:** Incloent-hi els criteris d'urbanització de l'espai públic (arbrat, vegetació i cicle de l'aigua), el traçat de les xarxes de serveis i les seves connexions exteriors, les determinacions de sostenibilitat ambiental i energètica i les reserves d'aparcament.
- **Gestió i execució:** Incloent-hi la delimitació del polígon o polígons d'actuació, la concreció del sistema i la modalitat d'actuació, el pla d'etapes i el fasejat que permeti una execució progressiva i l'avaluació econòmica i financera de l'actuació.
- **Documentació complementària i justificativa:** Incloent-hi la justificació de la coherència amb la fitxa del POUM i amb la legislació vigent, l'estudi d'avaluació de la mobilitat generada, la documentació ambiental exigible, la justificació de l'accessibilitat i de les reserves d'habitatge protegit i la documentació relativa a la participació ciutadana

2.3. PMU La Fàbrica de Cartró

La fitxa del PMU3 delimita un àmbit de 8.340,15 m² de sòl urbà no consolidat, amb l'objectiu de desenvolupar-hi usos comunitaris i reservar-ne una part per a habitatge protegit. Fixa unes reserves mínimes de sòl públic del 15,39%, un 10% d'espais lliures, un 5% d'equipament i un 0,39% de serveis tècnics, una edificabilitat màxima de 5.225 m² íntegrament destinats a habitatge de protecció oficial en règim de lloguer i un màxim de 61 habitatges. Se'n preveu el desenvolupament durant el segon sexenni del Pla, per reparcel·lació en la modalitat de compensació bàsica. Aquests paràmetres ja són fruit d'una primera revisió: al Document d'Avanç el mateix àmbit preveia 2.083 m² de sostre i 16 habitatges, només 4 de protegits.



Fitxa PMU3 per a l'àmbit del Pla de Millora Urbana de la Fàbrica de Cartró, documentació d'aprovació inicial del POUM de Masquefa
Font: Ajuntament de Masquefa, 2026

El procés de participació, el benchmarking i la redacció de l'avantprojecte han posat en qüestió quatre qüestions:

Les reserves de sistemes es queden curtes. La manca d'espais comunitaris va ser la problemàtica més citada del procés participatiu, i un 5% de sòl per a equipament no permet ni reallotjar les entitats que avui ocupen la fàbrica. L'avantprojecte situa els sistemes en el 61,87%, quatre vegades el mínim de la fitxa.

El sostre no dona per al programa proposat. Els 61 habitatges de la fitxa resulten d'aplicar al sostre màxim la ràtio de 85 m² construïts per habitatge que el POUM fixa per a l'HPO. L'avantprojecte, en canvi, hi suma locals comercials i espais per a entitats en planta baixa, usos que caldria incorporar-hi, i habitatges de 54 a 85 m² útils. Amb aquest programa, els 5.119,61 m² proposats gairebé esgoten el màxim de 5.225 i el resultat són 53 habitatges, dels quals 26 són protegits.

L'alçada reguladora ho impedeix. La clau R4 permet un màxim de planta baixa més dues plantes, límit que la proposta ja supera puntualment. Convindria estudiar una clau específica per al sector, justificada per la proporció d'espai lliure que l'acompanya i per una volumetria que concentra les alçades al centre de l'àmbit.

El règim de tenència podria ser més flexible. La fitxa destina el 100% del sostre a lloguer protegit; l'avantprojecte en reserva una parcel·la a habitatge lliure per generar ingressos en una operació que, amb el sòl íntegrament municipal, no compta amb cap altra font d'aprofitament. Ara bé, els 61 habitatges del PMU3 són prop del 40% de tot l'HPO de lloguer que el Pla assigna als plans de millora urbana, de manera que aquesta flexibilitat només és assumible amb un reequilibri de l'HPO en altres sectors.

El quadre de superfícies tradueix les prioritats del procés en uns estàndards semblants a l'avantprojecte: l'equipament ocupa un mínim de 2.376,94 m², el 28,50% de l'àmbit, i els espais lliures 2.502,05 m², el 30,00%, justificats sobretot per la seva funció connectora. El sòl d'aprofitament arriba fins al màxim del 40%, és a dir, 3.336,06 m².

A partir d'aquestes xifres, l'avantprojecte recomana fixar al planejament derivat un mínim del 60% de sòl públic i un màxim del 40% d'aprofitament privat, amb un 25% de residencial protegit i un 15% de lliure: valors arrodonits que deixen marge al PMU sense comprometre l'equilibri del conjunt.

Cal subratllar, però, l'abast d'aquestes xifres: l'avantprojecte no és normatiu, serveix per demostrar que el programa hi cap i per orientar la revisió de la fitxa abans de l'aprovació definitiva. L'ordenació vinculant serà la que fixi el Pla de Millora Urbana, completada amb el projecte d'urbanització i el o els projectes de reparcel·lació.

	Clau	Superfície (m²)	Percentatge del sòl (%)		
RESERVES SÒL PÚBLIC (SISTEMES)		**5.004,09**	**60,00%**		
Zones verdes i espais lliures	SV	2.502,05	30,00%		
Equipament	SE	2.376,94	28,50%		
Viari Bàsic	SX	83,40	1,00%		
Serveis Tècnics	ST	41,70	0,50%	**Sostre**	**HPO lloguer**
SÒL D'APROFITAMENT PRIVAT (ZONES)		**3.336,06**	**40,00%**	**5.225**	2.717
Residencial HPO	R	2.085,04	25,00%	2.717	2.717
Residencial Lliure	R	1.251,02	15,00%	2.508	0
TOTAL		**8.340,15**	**100,00%**		

Quadre de superfícies mínimes de sistemes i màximes de zona segons conclusions de la proposta
Font: Equip redactor

3. ANÀLISI ECONÒMICA

Els dos capítols anteriors responen a què s'ha de fer a la Fàbrica de Cartró i amb quins instruments es pot fer. Aquest en respon una altra: quant costa i qui ho paga.

En una operació urbanística convencional el sòl és sovint privat, els propietaris cedeixen la part d'aprofitament que els correspon i assumeixen les càrregues d'urbanització, i la plusvàlua que genera el planejament finança la transformació. A la Fàbrica de Cartró aquest mecanisme no existeix, ja que el sòl és íntegrament municipal. Per tant, no hi haurà ni ingressos per cessió d'aprofitament ni càrregues repartides entre tercers. Totes les consideracions abans d'iniciar la transformació (enderrocar la nau, retirar el fibrociment, urbanitzar, construir l'equipament i els habitatges) recauen sobre l'Ajuntament.

La pregunta de l'anàlisi econòmica no és si l'operació és rendible, sinó quina part es pot autofinançar amb els recursos que el mateix àmbit genera, quina part poden cobrir les fonts de finançament extern i quina part haurà d'assumir el pressupost municipal. La resposta condiciona directament el capítol 4: les actuacions no s'hi ordenen només per lògica constructiva, sinó també per la seva capacitat de generar o de consumir recursos.

L'apartat 3.1 quantifica el cost de l'operació completa, partida per partida, i distingeix els costos que formen part de l'anàlisi de viabilitat dels que se'n consideren a banda. L'apartat 3.2 recull les fonts de finançament disponibles: els models de col·laboració publicoprivada, els ajuts previstos al Plan Estatal de Vivienda 2026-2030 i les convocatòries sectorials i supramunicipals a què el projecte es pot acollir. L'apartat 3.3 creua les dues coses i n'avalua la viabilitat, parcel·la per parcel·la, amb ajuts i sense.

Convé precisar-ne l'abast, com en la resta del document. Les xifres són estimacions de fase preliminar, elaborades a partir de mòduls de cost de referència, de les superfícies de l'avantprojecte i d'un estudi del mercat immobiliari local. No substitueixen l'estudi d'avaluació economicofinancera que haurà d'acompanyar el Pla de Millora Urbana ni els pressupostos dels projectes executius. Tot plegat s'haurà de revisar quan es fixin els paràmetres definitius de la fitxa i quan es coneguin les convocatòries d'ajut vigents en cada moment. Aquesta anàlisi serveix per dimensionar l'esforç, per identificar on és el desequilibri i per prendre ara les decisions que en depenen.

3.1. Anàlisi dels costos del projecte

L'anàlisi presentada en aquest capítol inclou tots els costos de l'operació, incloent-hi:

- **Els treballs previs al desenvolupament**: Enderroc, retirada del fibrociment, trasllat de la brigada municipal i l'ADF a altra nau, urbanització i parcel·lació prèvia.
- **La promoció dels habitatges:** S'ha subdividit en tres promocions diferents, dues d'habitatge protegit de lloguer i una promoció d'habitatge lliure.
- **La construcció de l'equipament** i la urbanització de l'espai lliure vinculat.
- **La urbanització definitiva dels espais lliures**, incloent-hi moviments de terra i contenció, vegetació, mobiliari, paviments, accessibilitat, etc.

Els següents costos no són part de l'anàlisi de viabilitat econòmica, ja que no depenen directament de l'operació:

- El cost de la nova nau per als serveis municipals i ADF i de l'equipament es contemplen de forma separada, de manera que es pot valorar el preu de les parcel·les residencials de forma segregada.
- Els locals en baixos dels edificis es considera que es podran comercialitzar a preu de cost. Per tant, no intervenen en l'anàlisi de viabilitat.
- Els aparcaments soterranis sota els edificis, siguin privats o d'HPO, es considera que són opcionals, en funció de la viabilitat o no que estimi cada promotor. Per tant, no intervenen en l'anàlisi de viabilitat i no tenen cap efecte a la valoració del preu de cada parcel·la. En principi, la superfície de les parcel·les son prou grans per acollir un nombre de places d'aparcament superior als dels habitatges previstos. Per tant, cada gestor decidirà el volum i dimensió de l'aparcament, en base a un estudi previ del cost i uns preus de mercat que dependran de les necessitats d'aparcament i també de la política municipal d'aparcament i zones blaves.

Es considera rellevant incloure'ls tots en aquesta anàlisi inicial per dimensionar els recursos necessaris per dur a terme la transformació de la fàbrica de cartró. Sense incloure aquests costos associats, l'operació residencial costa **9.909.887,90 €.**

Respecte als costos considerats, cal tenir en compte:

- **Pel que fa a l'operació residencial** s'han utilitzat els costos de construcció d'habitatge lliure i de renda social que dona el Butlletí Econòmic de la construcció (BEC) pel primer trimestre del 2026: 1.672,45 €/m2 i 1.233,74 €/ m2, respectivament, que inclouen costos de Seguretat i salut, honoraris i permisos d'obra.
- **Per a la urbanització de la zona verda i espais lliures** s'han utilitzat les dades de referència de projectes previs de Paisaje Transversal, considerant partides de moviment de terres i gestió de residus, fonaments i contencions, paviments, tancaments lleugers, senyalització, instal·lacions, mobiliari urbà, vegetació i arbrat. S'ha considerat una primera fase d'urbanització bàsica general i altre finalista.

- **Pels costos d'enderroc de la nau actual**, s'ha valorat la superfície de 4.659 m2 i la retirada de la uralita d'una part important de la nau actual. Tot plegat suposa un cost d'enderroc de 551.944 €, segons el barem que aplica el Butlletí Econòmic de la Construcció (BEC).
- **Per l'equipament,** s'han utilitzat els costos del Butlletí Econòmic de la construcció (BEC) per una construcció mixta (nau + taller). Per la zona verda de l'equipament s'ha utilitzat el mateix mòdul que per les zones verdes i lliures. Aquest cost és una aproximació, ja que no considera la rehabilitació de l'estructura existent. Un projecte més detallat permetrà en el futur definir aquests costos.

	Preu €/m2	*Font*	*m2*	*Cost total*
Treballs inicials				**2.407.477,83**
Enderrocs	92,2	BEC	4.659,72	429.626,18
Retirada Fibrociment	35	BEC	3.494,79	122.317,65
Trasllat Brigada	722	idealista	2.100	1.444.000,00
Urbanització bàsica	150	Referència prèvia	2.743,56	411.534,00
Promoció 01 (11 HPO+1Lc+2Eq)				**1.937.753,19**
Construcció HPO1	1.233,74	BEC	1.076,80	1.328.491,23
Construcció Local1	1.233,74	BEC	56,00	69.089,44
Construcció Equipament Baixos	1.233,74	BEC	123,00	151.750,02
Construcció garatges	740	BEC	299,00	221.260,00
Urbanització espais lliures	250	Referència prèvia	668,65	167.162,50
Promoció 02 (15 HPO+1Lc)				**2.573.096,62**
Construcció HPO2	1.233,74	BEC	1.317,76	1.625.773,22
Construcció Local 2	1.233,74	BEC	272,70	336.440,90
Construcció garatges	740	BEC	640,50	473.970,00
Urbanització espais lliures	250	Referència prèvia	547,65	136.912,50
Promoció 03 (27 HLI)				**4.599.344,46**
Construcció Hab Lliure	1.672,45	BEC	2.396,35	4.007.775,56
Construcció garatges	740	BEC	653,61	483.671,40
Urbanització espais lliures	250	Referència prèvia	431,59	107.897,50
Total Equipament				**1.977.343,14**
Zona verda Equipament	370	Referència prèvia	1.603,53	593.306,10
Construcció Equipament	865,51	BEC	1.599,1	1.384.037,04
Urbanització Definitiva	**370**	**Referència prèvia**	**2.743,56**	**1.015.117,20**
Total				**14.510.132,44**

3.2. Estudi de fonts de finançament

En aquest capítol s'introdueixen diferents fonts de finançament per fer viable l'operació. Atesa la naturalesa de l'operació i la propietat del sòl, la major part del finançament haurà de ser públic o aconseguit i gestionat directament per l'Ajuntament de Masquefa. L'anàlisi estudia, primer, les oportunitats de col·laboració publicoprivada per reduir el cost a assumir per part de l'Ajuntament. Segon, s'inclouen els ajuts previstos per al *Plan Estatal de Vivienda 2026-2030*, els quals poden esdevenir claus per poder fer viable el desenvolupament d'habitatge, especialment l'HPO de lloguer, i, per tant, facilitar la viabilitat de l'operació conjunta, incloent-hi altres components. Finalment, s'inclou un llistat d'altres fons de finançament disponibles actualment per als diferents aspectes a dur a terme per transformar la Fàbrica de Cartró.

Pel que fa als models de col·laboració publicoprivada, s'identifiquen tres oportunitats:

- Cessió de dret de superfície: Aquest model planteja una cessió del sòl d'habitualment 75 anys a una entitat per a la construcció i gestió d'habitatges. Aquest model pot ser molt interessant per a la construcció d'habitatges protegits per a lloguer, reduint-ne el cost de construcció. El model està més detallat en el capítol 4.3.
- Venda de parcel·la residencial: L'avantprojecte planteja el desenvolupament de tres parcel·les finalistes. La venda d'una o diverses d'aquestes parcel·les pot generar un ingrés a l'Ajuntament, actualment propietari del sòl. Es recomana, no obstant això, no desfer-se de totes les parcel·les, ja que la propietat pública d'immobles (sigui sòl o edificis) és clau per poder augmentar la resiliència de l'ens local enfront de crisis com l'actual crisi de l'habitatge.
- Cogestió parcial de l'equipament: Com s'ha estudiat al cas de Palo Alto (informe de Benchmarking), es podria negociar una gestió compartida del nou equipament a canvi de la construcció d'aquest o d'un cànon. No obstant això, aquesta opció planteja dues dificultats: Primer, trobar un operador interessat i amb un model de negoci rendible. Segon, l'espai disponible per a les entitats de Masquefa es reduiria.

Plan Estatal de Vivienda 2026-2030

Atenint-nos a l'objectiu de l'operació, el qual és disposar d'habitatge protegit de lloguer, és possible accedir a ajuts segons la darrera modificació del *Plan Estatal de Vivienda 2026-2030*, recentment aprovat. Tot i que encara s'ha de definir l'operativa específica i definir els mecanismes de transferència de fons als governs autonòmics per a la seva implementació, segons la informació disponible, per a aquest règim d'habitatge, es podria accedir als següents ajuts:

- **Ajuts per a la construcció de nous habitatges:** Es finança la construcció d'habitatge públic o en règim de col·laboració publicoprivada amb fins a 85.000 euros per habitatge amb un màxim de fins al 70% de la inversió. Els habitatges es lliuraran equipats, tindran un preu màxim de lloguer de 900 euros al mes i estaran protegits per sempre. En cas que els nous habitatges es construeixin en municipis de

menys de 10.000 habitants, també es podran destinar a la venda, mantenint sempre la protecció.

- **Ajuts a la urbanització de sòl:** S'hi incorporen ajudes per finançar la urbanització d'aquells sòls en què es tingui previst construir almenys un 40% d'habitatge protegit, amb fins a 8.000 euros per futur habitatge protegit, com és el cas a Masquefa.

- **Ajuts per impulsar la industrialització de la construcció:** S'habilita un ajut addicional de fins a 8.500 euros per habitatge quan a l'edificació s'utilitzin tècniques d'industrialització.

Altres fonts de finançament:

- Ajuts per a la retirada d'amiant dels béns immobles: Subvencions gestionades per l'Agència de Residus de Catalunya. La convocatòria de 2026 va sortir el mes de juny i subvencionava fins a 30.000 € per immoble. Hi havia una reserva de pressupost de 2 milions d'euros per a ens locals. Es preveuen noves convocatòries.
- New European Bauhaus Facility: El projecte de la Fàbrica de Cartró té els principis de la Nova Bauhaus Europea al seu ADN. Actualment, la NEB Facility està articulant finançament de la comissió europea mitjançant convocatòries Horitzó Europa. Hi ha diverses convocatòries obertes amb data límit entre gener i juny de 2027.
- Fundación Biodiversidad para la naturalización de ciudades: Actualment hi ha dues convocatòries obertes, de naturalització de ciutats i per a desenvolupament de refugis climàtics. Totes dues poden ser interessants per a cofinançar les intervencions de naturalització dels espais lliures resultants de la fàbrica de cartró. Tot i que les convocatòries actuals tenen una data límit molt propera, es preveuen altres convocatòries en el futur.

- Pla de Barris i Viles 2025-2029: La Generalitat de Catalunya preveu tres noves convocatòries per a millorament i regeneració urbana d'entorns vulnerables entre 2027 i 2029. La construcció del nou equipament i el desenvolupament dels espais lliures amb criteris bioclimàtics podrien ser part d'una proposta de regeneració urbana de tot el municipi. Per a municipis de menys de 20.000 habitants, els projectes han de ser d'entre 3 i 12,5 milions d'euros i amb un cofinançament del 70% per part de la Generalitat.
- Convocatòries de la Iniciativa Urbana Europea: Financen propostes urbanes innovadores. Des de 2022 hi ha hagut 4 convocatòries de temàtiques diferents, amb finançament d'entre 2 i 5 milions d'euros per projecte, amb un 80% de cofinançament de la Iniciativa Urbana Europea. Tot i que en l'última convocatòria es va rebaixar el mínim d'habitants dels municipis participants a 25.000 habitants, Masquefa hauria de presentar-se conjuntament amb altres municipis propers.

3.3. Viabilitat econòmica

Els dos apartats anteriors han quantificat el cost de l'operació i han identificat les fonts de finançament disponibles. Aquest els creua per respondre fins on arriba l'operació amb els recursos que ella mateixa genera i quina part s'ha de finançar per fora. L'anàlisi s'ha elaborat conjuntament amb el Gabinet d'Estudis Econòmics.

S'aplica el mètode residual estàtic que estableix el Reial decret 1492/2011, reglament de valoracions de la Llei del sòl. El procediment té dos passos. El primer calcula el valor de repercussió del sòl ja urbanitzat: al valor de venda de l'edificació acabada se li descompten el cost de construcció i un coeficient que recull les despeses generals, el finançament, la gestió i el benefici normal de l'activitat promotora, fixat en 1,40 per a l'habitatge lliure i en 1,20 per a l'habitatge protegit. El segon en resta els costos de transformació urbanística (enderroc, urbanització i càrregues) incrementats amb una taxa lliure de risc i una prima de risc, i n'obté el valor del sòl abans d'iniciar el procés. Si aquest valor és positiu, l'operació paga tots els seus costos i el benefici dels promotors i encara aporta plusvàlua al propietari del sòl; si és negatiu, indica exactament quant s'ha de cobrir des de fora perquè l'operació es pugui fer.

El mètode valora sòl a partir de l'aprofitament que genera, de manera que només es pot aplicar a les tres parcel·les residencials. L'equipament, els espais lliures i els serveis tècnics no produeixen cap ingrés i queden fora del càlcul, igual que la compra de la nau per a la brigada i l'ADF. També se n'exclouen els locals i els espais per a entitats de les plantes baixes, perquè es preveu comercialitzar-los a preu de cost, i els aparcaments soterrats, que cada promotor decidirà en funció de la seva pròpia viabilitat. La pregunta que respon l'anàlisi és, doncs, molt concreta: quina part de la seva pròpia transformació pot pagar l'operació residencial.

L'apartat 3.1 xifra en 9.909.888 € el cost de l'operació residencial: tot el que es construeix a les tres parcel·les d'habitatge més la transformació del sòl, deixant de banda els aparcaments soterrats, l'equipament i la compra de la nau. D'aquesta quantitat, 6.962.040 € són construcció d'habitatge (2.954.264 € per als 2.394,56 m² de sostre protegit i 4.007.776 € per als 2.396,35 m² de sostre lliure), 557.280 € són els locals i l'espai per a entitats de les plantes baixes, i 2.390.568 € són costos de transformació: 429.626 € d'enderroc, 122.318 € de retirada de fibrociment, 411.534 € d'urbanització bàsica prèvia (moviment de terres, pavimentació d'accessos i serveis tècnics, imprescindible per poder vendre o cedir parcel·les finalistes), 411.973 € d'urbanització dels espais lliures interiors de cada promoció i 1.015.117 € d'urbanització definitiva del sistema d'espais lliures. D'aquests 9.909.888 €, el mètode residual en valora 9.352.608 €: la construcció d'habitatge i els costos de transformació. Els 557.280 € dels locals i de l'espai per a entitats en queden fora, perquè la hipòtesi de base els comercialitza a preu de cost i no hi aporten ni ingrés ni despesa neta. Els costos de transformació es reparteixen entre les dues zones d'aprofitament en proporció als ingressos que generen.

Què genera ingressos i què no.

El cost de construcció es paga sobre tot el sostre edificat, incloent-hi escales, replans, vestíbuls i circulacions. L'ingrés, en canvi, només el generen els metres quadrats d'habitatge que es venen o es lloguen. A l'edifici d'habitatge lliure, segons l'avantprojecte, dels 2.396,35 m² construïts, 2.024,20 m² corresponen als habitatges (27 unitats d'entre 54 i 85 m²) i 372,15 m² a les zones comunes, cosa que situa l'aprofitament del sostre en el 84,5%. Als dos edificis protegits l'amidament dona 1.955,98 m² d'habitatge sobre un sostre residencial de 2.394,56 m², un 81,7%, repartits en 26 unitats d'entre 60 i 81 m² construïts.

Els edificis protegits tenen, a més, 328,70 m² de locals i 123 m² d'espai per a entitats en planta baixa, de manera que, si considerem tota la superfície construïda, la superfície d'habitatge només en representa el 68,7%. Construir els locals comercials i els locals per a entitats costa 557.280 €, i queden fora del càlcul perquè la hipòtesi de base els comercialitza a preu de cost. Més endavant es valora què passaria si es decidís llogar-los.

- **Els ingressos de l'habitatge lliure:** L'estudi de mercat realitzat al municipi el juliol de 2026 situa l'oferta d'habitatge en bon estat, assimilable a obra nova, en 3.196 €/m², i la de segona mà en 2.047 €/m². S'adopta el primer valor, sense marge de negociació, aplicat als 2.024,20 m² d'habitatge de la parcel·la: 6.469.343 €, uns 240.000 € de mitjana per habitatge.

- **Els ingressos de l'habitatge protegit.** El preu màxim de lloguer protegit, ajustat a la zona de Masquefa, equival a 7,65 €/m² i per mes, cosa que situa el lloguer brut mitjà en uns 576 € mensuals per habitatge. Descomptant-ne els costos de gestió (administració del 5% dels ingressos bruts, morositat i desocupació del 10% i manteniment del 0,5% anual del cost de construcció, un valor prudent per a un edifici nou que s'hauria d'anar incrementant al llarg d'una cessió de setanta-cinc anys) l'ingrés net baixa a 137.854 € l'any. Capitalitzada aquesta renda amb un yield immobiliari del 5%, el conjunt de la promoció protegida val 2.757.076 €. Si apliquem el mòdul habitual del model de lloguer assequible de les fundacions de Cohabitac (7 €/m² i mes per a ingressos mitjans, i 5,5 €/m² i mes per a ingressos baixos), els habitatges es llogarien a 469 € al mes, 107 € menys que amb el mòdul màxim, i la promoció valdria 2.190.691 €. Definir el mòdul de lloguer assequible per a aquesta operació és una decisió clau per a la viabilitat econòmica i la planificació de fonts de finançament alternatives..

	Zona HPO de lloguer	Zona habitatge lliure
Habitatges	26	27
Sostre construït residencial (m²)	2.394,56	2.396,35
Superfície d'habitatge de l'avantprojecte (m²)	1.955,98	2.024,20
Aprofitament del sostre	81,7%	84,5%
Cost de construcció (€)	2.954.264	4.007.776
Ingrés de l'edificació (€)	2.757.076	6.469.343
Valor de repercussió del sòl urbanitzat (€)	-656.701	613.184
Costos de transformació assignats (€)*	714.359	1.676.208
Valor residual del sòl abans d'urbanitzar (€)	**-1.442.496**	**-1.230.645**

Resultat de l'anàlisi de viabilitat sense ajuts, per zona d'aprofitament.
Font: Equip redactor

*Els costos de tranformació inclouen la retirada de fibrociment, l'enderroc de les naus existents i la urbanització

Les dues parcel·les es comporten de manera diferent. La d'habitatge lliure genera valor de sòl: un cop descomptats el cost de construir tot el sostre i el benefici normal de promoció, queden 256 €/m², 613.184 € en total. La protegida continua sense arribar-hi en cap dels dos escenaris de lloguer: la renda capitalitzada no cobreix el cost de construir-la més el benefici de promoció, i el valor de repercussió és negatiu en 656.701 € al mòdul màxim i en 1.128.688 € per als mòduls de lloguer assequible de Cohabitac, abans d'imputar-hi cap urbanització. Preses juntes i en l'escenari més favorable, les dues parcel·les gairebé s'equilibren (el valor del sòl urbanitzat del conjunt és de -43.517 €), però han d'absorbir encara 2.390.568 € de costos de transformació. Tot això assumint ja dues hipòtesis favorables: que l'Ajuntament renuncia a la cessió del 10% de l'aprofitament, cosa que pot fer perquè n'és l'únic propietari, i que no es construeixen els aparcaments soterrats, que la normativa permet no exigir en l'habitatge protegit de lloguer i que afegirien 1,18 milions d'euros al conjunt.

L'aprofitament del sostre és una variable de projecte. La parcel·la lliure il·lustra fins a quin punt el resultat depèn de la proporció de sostre que acaba sent superfície d'habitatge. El llindar en què el valor de repercussió deixa de ser negatiu se situa en el 73%; l'ordenació actual arriba al 84,5%, i cada cinc punts d'aprofitament valen prop de 383.000 € d'ingrés addicional (veure quadre de la pàgina següent). Dit d'una altra manera: la diferència entre una planta d'arquitectura eficient i una que no ho és pesa aquí tant com una revisió de preus de mercat. El projecte executiu haurà de tractar aquesta relació com un paràmetre econòmic i no només compositiu, i convé fixar-la abans de treure la parcel·la a licitació.

Aprofitament del sostre	Zona HPO de lloguer	Zona habitatge lliure
70%	- 1.020.565	-178.408
75%	- 864.859	95.118
80%	- 709.153	368.644
81,7% (HPO, avantprojecte)	- 656.701	-
84,5% (lliure, avantprojecte)	-	613.184
90%	- 397.740	915.697
100%	- 86.328	1.462.749

Valor de repercussió del sòl urbanitzat de cada zona segons la proporció de sostre construït que és superfície d'habitatge.
Font: Equip redactor

Per a la parcel·la protegida l'eficiència no resol el problema: encara que la totalitat del sostre fos superfície d'habitatge, el valor de repercussió continuaria sent negatiu. Per al mòdul de lloguer protegit aplicable a Masquefa, la renda capitalitzada no arriba a cobrir el cost de construcció més el benefici normal de promoció que el reglament de valoracions atribueix a una promotora convencional. Aquesta és exactament la raó per la qual els models estudiats al benchmarking (promoció per fundacions o cooperatives sense ànim de lucre, que no incorporen aquest marge) i les línies d'ajut públic són clau per fer viable l'operació.

Paral·lelament, convé estudiar l'ingrés que generaria la comercialització dels locals dels edificis d'HPO. Per a l'anàlisi de viabilitat econòmica s'ha considerat que es comercialitzen a preu de cost. Si es lloguessin, caldria incorporar-ne el cost de construcció (405.530 €) al perímetre de l'anàlisi de viabilitat econòmica, però s'hi afegiria també la renda capitalitzada. El punt d'equilibri (viabilitat) se situa en 7,26 €/m^2 i mes de lloguer brut. Per sota, construir-los costa més del que retornen. Per damunt, cada euro de lloguer per m^2, afegeix uns 67.000 € de valor capitalitzat. Caldrà contrastar aquests valors amb el mercat de locals comercials a Masquefa.

El resultat amb ajuts

Els ajuts del Plan Estatal de Vivienda 2026-2030 descrits a l'apartat anterior redueixen substancialment el dèficit. Els 26 habitatges protegits poden optar a 85.000 € per habitatge per a la construcció, ampliables a 93.500 € si s'empren tècniques d'industrialització: fins a 2.431.000 €. Depenent de la configuració final dels ajuts, aquest import podria acabar retallant-se. A això s'hi sumen 8.000 € per futur habitatge protegit en concepte d'ajut a la urbanització de sòl, 208.000 € més, als quals l'àmbit té accés perquè destina molt més del 40% exigit a habitatge protegit. En conjunt, els ajuts poden arribar fins a 2,64 milions d'euros, el mateix import en tots dos escenaris de lloguer. Amb aquests ajuts i considerant els costos de transformació assignats a l'HPO (veure quadre superior de la pàgina anterior), el dèficit de l'operació residencial queda en 34.142 € si es cobra el mòdul màxim de lloguer i en 506.129 € si s'aplica la tarifa de Cohabitac.

Què queda per finançar

Assumint que les operacions d'habitatge assumeixen els costos de transformació assignats (enderrocs, retirada del fibrociment, urbanització bàsica, urbanització dels espais lliures privats, i la urbanització definitiva), el que no té retorn econòmic de cap mena són les dues actuacions que donen sentit al projecte. La primera és l'equipament: 1.599 m² de sostre en planta baixa i pis, més els 1.604 m² de zona verda associada, 1,98 milions d'euros. La segona és la compra de la nau per al trasllat de la brigada municipal i l'ADF, 1,44 milions. En total, 3,42 milions d'euros als quals cal sumar el dèficit residual de l'operació residencial: la necessitat de finançament extern se situa, doncs, entre 3,46 i 3,93 milions d'euros segons el lloguer que s'acabi aplicant, i han de venir de les convocatòries recollides a l'apartat 3.2 (el Pla de Barris i Viles, els ajuts a la retirada d'amiant, les línies de naturalització urbana, la New European Bauhaus Facility) i el pressupost municipal repartit al llarg dels anys.

Un dèficit d'aquesta magnitud indica que la Fàbrica de Cartró concentra en un únic àmbit tot el cost de buidar-lo i urbanitzar-lo sense cap sòl privat que hi contribueixi, i que hi afegeix un programa (equipament comunitari i habitatge de lloguer assequible) que per definició no busca retorn. L'anàlisi no ha de servir per decidir si el projecte es fa, sinó per saber què costa fer-lo i en quin ordre s'ha d'anar cobrint. L'estratègia de finançament ha de ser la transformació per fases encadenant convocatòries.

Conclusions de la Viabilitat econòmica

Extraiem quatre conclusions preliminars de l'anàlisi de viabilitat econòmica:

- La captació dels ajuts a l'habitatge protegit és una fita crítica del cronograma: són els 2,64 milions que separen un dèficit assumible d'un de tres milions, i el seu calendari de convocatòries pot desplaçar actuacions senceres.

- El lloguer que cobri l'entitat gestora pot tenir una gran influència en la viabilitat de l'operació, de manera que convé fixar-lo en el conveni de cessió del dret de superfície i no deixar-lo per a la fase de gestió: si es vol una renda més baixa que el mòdul, és el pressupost municipal o una convocatòria qui n'ha de cobrir la diferència.

- L'ordenació dels dos edificis residencials, amb aprofitaments del 81,7% i del 84,5% del sostre, és el que permet apropar-nos a la viabilitat. Convé tenir en compte les reflexions que n'ha generat el disseny (distribució de superfícies, percentatges d'espai aprofitable, distribució de nuclis i unitats) tant en el Pla de Millora Urbana com en el desenvolupament dels plecs de les licitacions.

- L'equipament i la nau, que són les dues actuacions que resolen el retorn de les entitats i el trasllat de la brigada, continuen sense cap finançament propi, cosa que les converteix alhora en les més necessàries i en les més exposades. Aquestes operacions han de ser la prioritat principal per a l'Ajuntament i s'haurà d'identificar-ne la font de finançament abans de començar l'operació.



Imatge de l'avantprojecte de la Fàbrica de Cartró
Font: Equip redactor

4. MODEL DE GESTIÓ

Aquest capítol respon a la darrera de les preguntes que obre el full de ruta: amb qui es fa la transformació i en quin ordre.

L'apartat 4.1 identifica els agents que hi intervenen i situa la posició de cadascun, per determinar qui lidera, a qui cal convèncer, qui pot col·laborar i quines tensions caldrà resoldre.

L'apartat 4.2 proposa, a partir d'aquí, un model de governança: quins espais de decisió i de treball calen, qui hi participa i com es transformen a mesura que avança la implementació.

L'apartat 4.3 desenvolupa els tres models de col·laboració amb el tercer sector que aporta el benchmarking, i que permeten construir l'equipament i l'habitatge protegit sense que l'Ajuntament n'hagi d'assumir tota la inversió ni alienar el sòl.

L'apartat 4.4 n'ordena les actuacions en el temps i estableix un calendari preliminar.

Convé llegir el capítol tenint present una condició ja enunciada al primer: el procés de participació no està tancat. El calendari que se'n deriva incorpora els moments en què cal reobrir la conversa amb qui haurà d'utilitzar allò que s'implementi finalment.

4.1. Actors implicats

La identificació d'agents parteix del procés de participació, que va posar el projecte en contacte amb el teixit associatiu i el veïnat, i del benchmarking, que hi va incorporar entitats promotores del tercer sector, i s'hi afegeixen els agents que encara no han intervingut però que condicionen la fase que s'obre.

El sociograma els situa segons el poder, entès com la capacitat d'influir sobre l'operació, i l'afinitat amb l'objectiu del projecte. La forma indica la naturalesa de cada agent i les línies, el tipus de relació. És una fotografia d'un moment concret: bona part de la feina de les fases següents consisteix a moure les posicions.

El nucli que impulsa. L'Ajuntament i l'Oficina del Futur ocupen la posició de poder i afinitat alts: el primer és propietari únic del sòl i administració actuant; la segona, el seu espai de coordinació transversal, responsable dels projectes del Marc Estratègic Masquefa 2030. Molt a prop hi ha la Diputació de Barcelona, que ha finançat els treballs previs i és la via d'assistència tècnica per a un municipi d'aquesta dimensió, tot i que el seu interès és institucional i no específic de l'àmbit.

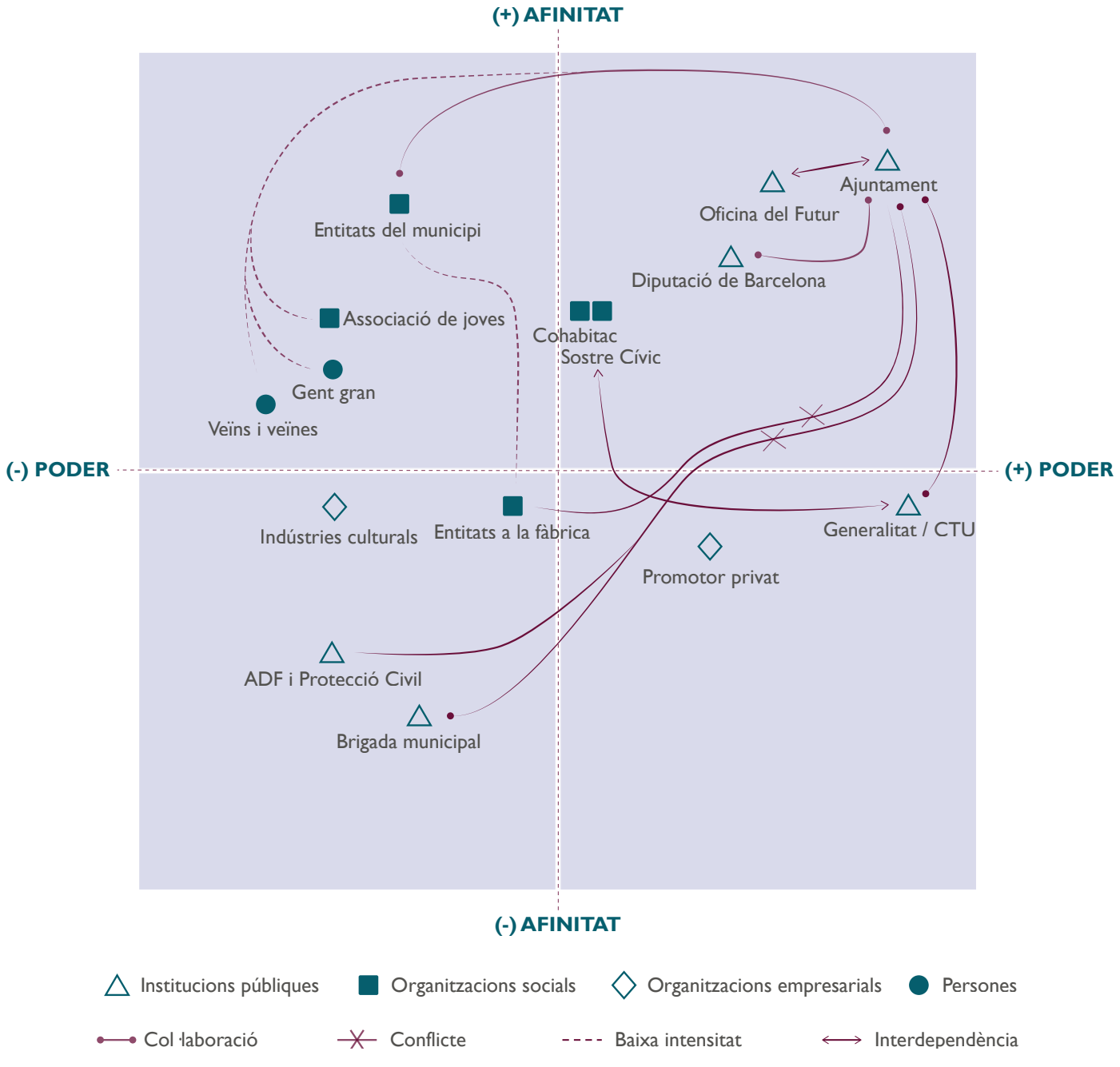
Els agents a convèncer. La Generalitat té poder sobre l'operació però cap afinitat prèvia. Hi intervé per dues vies: la Comissió Territorial d'Urbanisme aprova definitivament el POUM i emet els informes preceptius, i l'Agència de l'Habitatge finança el lloguer protegit. El promotor privat encara no existeix: no manté cap relació amb els altres agents i la seva afinitat dependrà de la viabilitat final de l'operació.

Els aliats amb baixa capacitat de decisió. Les entitats del municipi que no ocupen la fàbrica, l'associació de joves, la gent gran i el veïnat tenen afinitat alta, perquè el projecte els obre espais que ara no tenen, però poca incidència, sobretot el veïnat i la gent gran, que no estan organitzats. Cohabitac i Sostre Cívic hi afegeixen una diferència: poden executar directament una parcel·la protegida cadascun i ja mantenen relació amb l'administració autonòmica, cosa que els converteix en via d'aproximació indirecta a la Generalitat. Les indústries culturals hi apareixen com a operadors possibles de l'equipament, sense interès manifest. Caldrà una estratègia de comunicació que expliqui els beneficis del projecte i la participació en el codisseny per convertir el veïnat, la gent gran i els joves en aliats.

El reallotjament, en dues formes. La brigada municipal, l'ADF i Protecció Civil se situen a la franja de baixa afinitat perquè el projecte els obliga a deixar l'àmbit de manera definitiva: avui disposen d'una localització cèntrica i d'un espai ampli, i encara no se'ls ha ofert cap emplaçament alternatiu. Les entitats que ocupen la fàbrica hi són per una raó diferent: el seu trasllat és temporal, perquè el projecte preveu que tornin a l'equipament, però la solució de transitorietat no està definida. El procés de participació ho ha apuntat com a dubtes sobre terminis i destinació; aquí es llegeix com a tensió previsible, no expressada. El seu poder és baix, però són els únics que poden endarrerir el cronograma, perquè el trasllat encapçala les obres prèvies.

La primera conclusió és que el reallotjament és el conflicte principal. El de la brigada i els serveis d'emergència és definitiu i exigeix un emplaçament alternatiu. El de les entitats és transitori i exigeix una acollida mentre durin les obres i una garantia de retorn. Tots dos s'han de resoldre obrint un espai de negociació abans de començar.

La segona conclusió és que l'agent amb més capacitat de condicionar el projecte (la Generalitat) és també el més allunyat del projecte. La distància es pot reduir amb la revisió de la fitxa del POUM i del projecte abans de l'aprovació provisional per assegurar-ne l'aprovació, i amb el suport de promotores socials que ja treballen amb la Generalitat. El sociograma ordena, a més, en quin moment cal incorporar cada agent, cosa que condiciona les fases de participació del full de ruta.

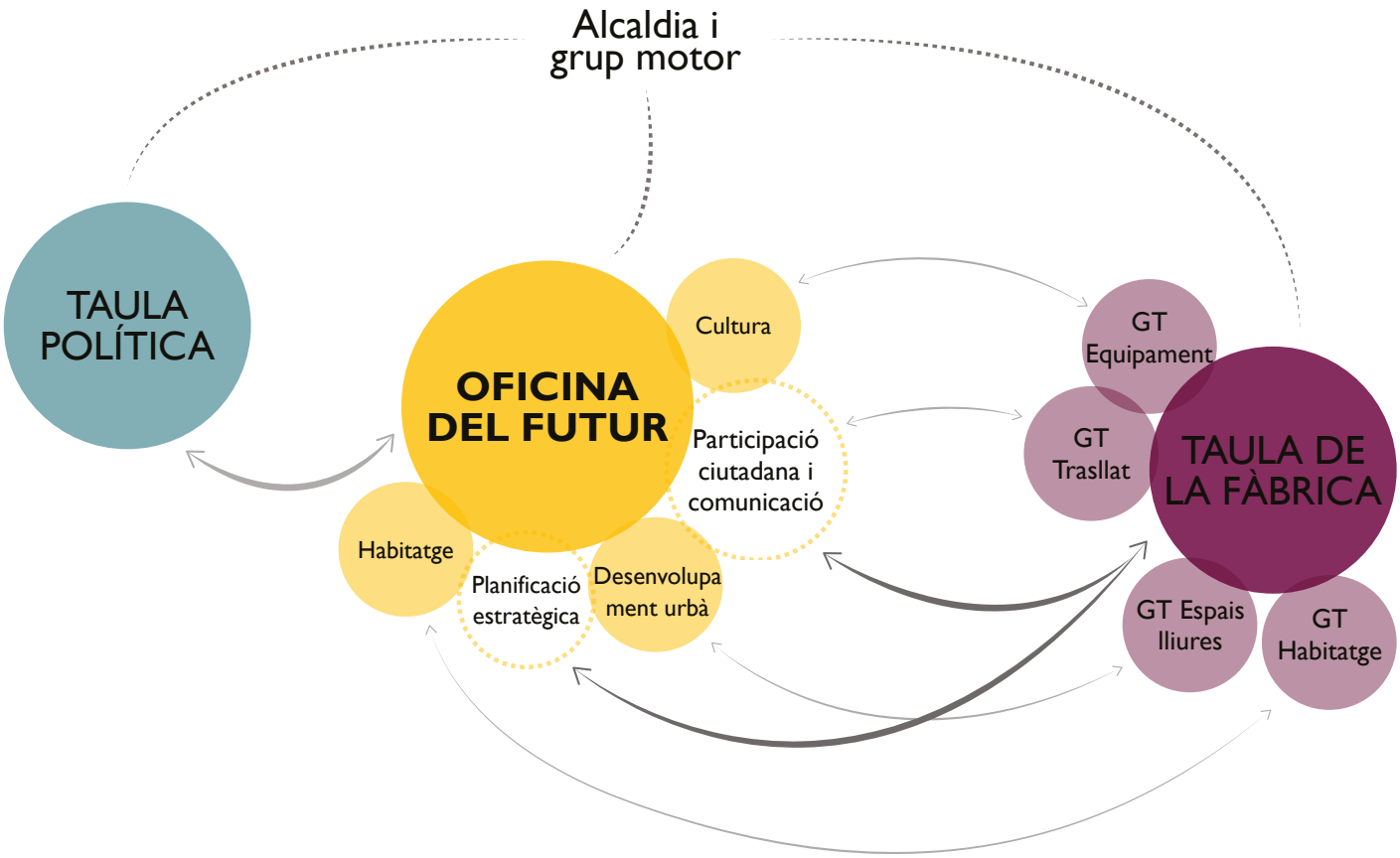


4.2. Ecosistema d'agents

El sociograma identifica qui intervé i en quina posició. Aquest apartat proposa com organitzar-los: quins espais de decisió i de treball calen, amb quina periodicitat i com varien al llarg de la implementació.

El model parteix d'un criteri d'economia institucional: no crear òrgans nous quan n'hi ha d'existents que en poden assumir la funció. Masquefa ja disposa de la peça central d'aquest tipus d'estructures, **l'Oficina del Futur**, l'espai de coordinació transversal que fa el seguiment dels projectes del Marc Estratègic. Sobre aquesta base es proposen tres espais interconnectats.

L'Oficina del Futur és el nucli motor, amb reunions de l'ordre d'una al mes i la responsabilitat de la planificació, l'execució i el seguiment. Al seu voltant s'hi vinculen, en una taula tècnica ampliada tècnics de les àrees municipals implicades en el projecte: planejament urbanístic, habitatge, planificació estratègica, cultura o participació ciutadana i comunicació, a més d'altres agents clau en moments específics, com ara la brigada d'obres i serveis, que hi entra perquè és aquí on s'ha de resoldre el seu propi trasllat. Segons la fase del projecte, s'hi incorporen serveis socials, per a l'adjudicació del lloguer protegit; finances públiques i promoció del territori, per al finançament i la captació de fons; o joventut i gent gran, per als processos de codisseny.



La relació d'aquestes àrees és de treball compartit. Planificació estratègica es vincula amb desenvolupament urbà i habitatge, que és on es decideix el planejament derivat i el règim de les parcel·les protegides. Participació ciutadana es vincula amb cultura i amb desenvolupament urbà, que és des d'on es conduiran els processos de codisseny de l'equipament i dels espais lliures.

La Taula Política: L'integren una comissió amb les regidories implicades i el Ple, que manté les competències d'aprovació formal. La seva funció és sostenir el compromís amb el projecte al llarg d'un procés que superarà el mandat.

La Taula de la Fàbrica: Inclou la representació de les entitats, les que hi són avui i les que no, del veïnat de l'entorn i de persones usuàries no associades. És l'embrió de la junta de gestió que el procés de participació va proposar per a l'equipament, i per això s'ha de constituir a l'inici. Al seu voltant s'obren els grups de treball.

Els tres espais es mantenen al llarg de tota la implementació; el que varia són els grups de treball, que responen a les codefinicions pendents i s'obren i es tanquen segons la fase. Aquests grups de treball poden incloure:

Grup de trasllat i reallotjament: La seva primera tasca és la que encara no s'ha fet: recollir les necessitats de la brigada, l'ADF, Protecció Civil i les entitats de la fàbrica, i definir amb elles una alternativa concreta, incloent-hi el dimensionament de l'emmagatzematge. Resol dues situacions diferents: la de la brigada i els serveis d'emergència, que deixen l'àmbit de manera definitiva, i la de les entitats, que n'han de sortir temporalment i tornar-hi després.

Grup d'habitatge: impulsa i acompanya els possibles grups d'interès per a la promoció cooperativa i difon els models de tenència alternatius.

Grup d'equipament: Està dedicat a la cocreació del programa i del model de cogestió. Cal situar-lo abans del projecte executiu, perquè el model determina quins espais són privatius, quins comuns i quin es concedeix.

Grup d'espais lliures: El seu objectiu és definir el codisseny dels espais oberts, les places i dels recorreguts, vinculat al projecte d'urbanització.

El grup de trasllat i el d'equipament comparteixen interlocutors i s'han de conduir de manera encadenada. Són els mateixos agents els que primer negocien la seva sortida i, en el cas de les entitats, després participen en la definició de l'equipament al qual han de tornar. Tractar-los com dos processos separats trencaria la continuïtat d'aquesta relació i obligaria a reobrir una conversa que ja s'hauria començat.

Aquesta conformació de grups és orientativa i pot redefinir-se durant el procés d'implementació. No obstant això, exemplifica la necessitat de comptar amb espais de participació específics i més acotats, amb una conformació d'agents d'acord amb objectius concrets.

4.3. Models de gestió publicoprivada

La cessió del dret de superfície. El model de Cohabitac. Cohabitac agrupa dotze fundacions promotores i gestores d'habitatge social de lloguer, homologades com a promotores socials per la Llei 18/2007 del dret a l'habitatge. L'Ajuntament els cedeix el dret de superfície sobre un sòl del patrimoni municipal de sòl i habitatge; la fundació hi construeix l'edifici i en gestiona el lloguer; en acabar el termini, habitualment 75 anys, l'edificació reverteix a l'Ajuntament. Com que la promotora no busca benefici, desapareix el marge i el preu final baixa.

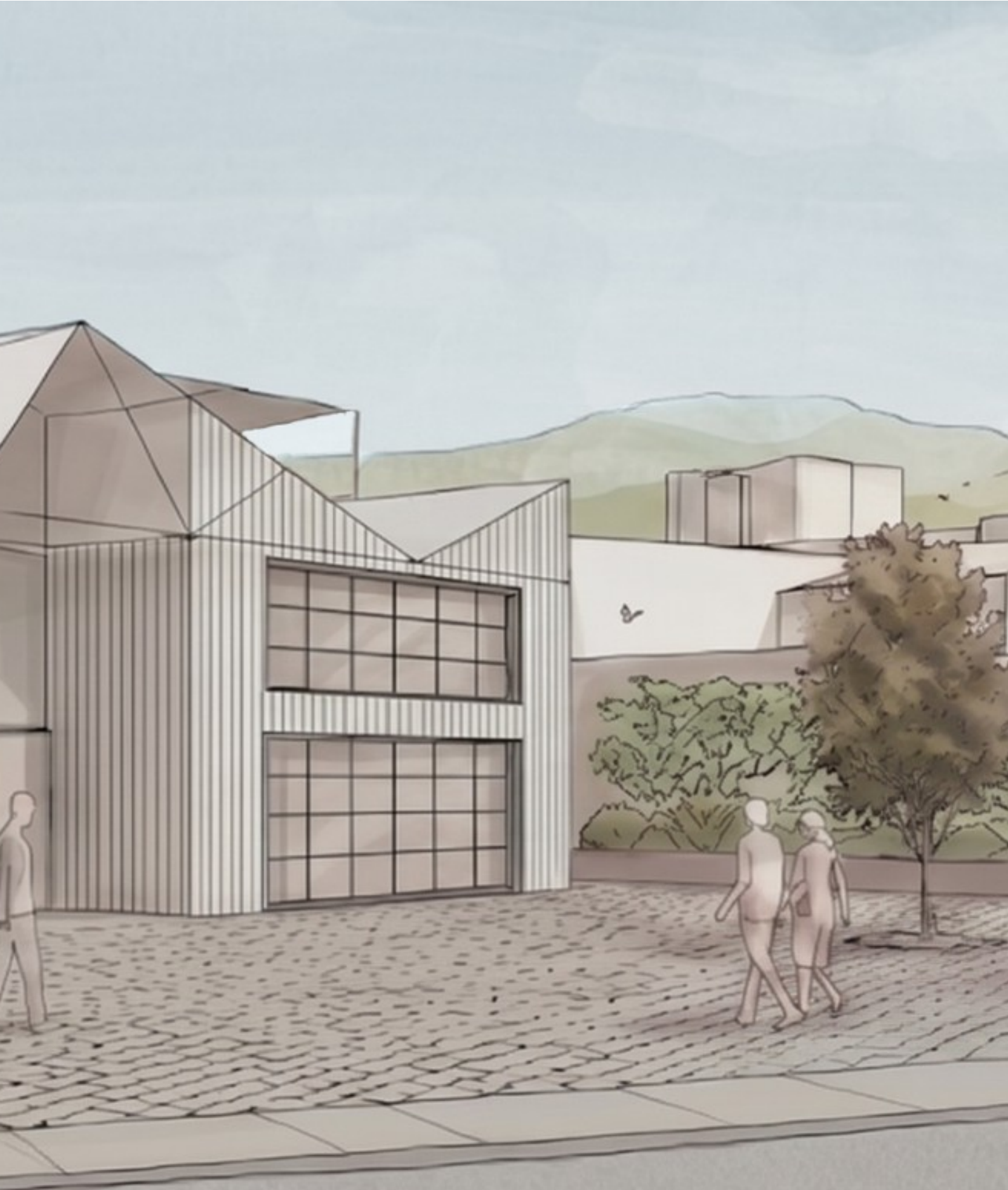
Treballa amb tres franges: 7 € per metre quadrat útil i per mes per a ingressos mitjans, uns 420 € per a un habitatge de 60 m², 5,5 € per a ingressos baixos quan la subvenció ho permet, i habitatge d'inclusió amb acompanyament social per a llars en risc d'exclusió. Hi ha una via ja oberta per a municipis: el conveni signat el març de 2026 entre la Federació de Municipis de Catalunya i Cohabitac, que facilita la cessió de sòls municipals a les fundacions membres.

La cooperativa en cessió d'ús. El model de Sostre Cívic. El model combina propietat col·lectiva i dret d'ús. La cooperativa és la titular de l'edifici i les sòcies n'obtenen el dret d'ús a canvi d'una aportació inicial de capital, retornable si es donen de baixa, i d'una quota mensual que deriva dels costos del projecte i no del mercat. La cessió té voluntat de durada indefinida; sobre solars públics amb dret de superfície, el període és generalment de 75 anys. No es pot transformar en propietat privada, cosa que bloqueja l'especulació, i cada projecte té assemblea, finançament i riscos propis, de manera que l'exposició municipal queda limitada.

L'administració hi pot ser facilitadora, oferint solars i ajuts fiscals; col·laboradora, participant en el finançament; o impulsora, amb cohesió de grups i difusió. Aquest tercer paper és el més determinant a Masquefa, perquè el model requereix un grup llavor i un grup no s'improvisa. Hi juga a favor el Decret llei 5/2025, que permet deduir a l'IRPF el 20% de les aportacions de capital a una cooperativa en cessió d'ús, fins a 3.000 € anuals mantinguts cinc anys. La Diputació disposa de material de suport per al desplegament municipal, amb plecs tipus per licitar drets de superfície.

La concessió d'equipament: el model de Palo Alto. A l'antiga fàbrica Palo Alto de Barcelona, el 55% del recinte resta en gestió municipal directa per garantir els usos de proximitat i el 45% es concedeix per concurs a una fundació, amb cànon anual i obligacions de manteniment. La part concedida no depèn de subvencions: se sosté amb lloguers ajustats i activitats amb ingressos propis.

L'aprenentatge no és la concessió en si, sinó la combinació: un mateix recinte pot funcionar amb règims diferents segons la capacitat d'ingrés de cada espai. Com que difícilment hi haurà un agent interessat a explotar l'equipament sencer, la concessió global queda descartada, però el model sí serveix per a una peça amb ingrés propi, bar, sales d'assaig o coworking, amb la resta en gestió municipal cogestionada.



Imatge de l'avantprojecte de la Fàbrica de Cartró
Font: Equip redactor

4.4. Full de ruta

El cronograma es planteja sobre un horitzó de vuit anys, repartits en quatre bienis, i assumeix l'encaix normatiu del capítol 2. Les dates són orientatives i la seva utilitat depèn que es revisin a mesura que el projecte avanci.

S'organitza en tres carrils: El carril de coordinació tècnica recull les licitacions, les contractacions i les gestions, que són el gruix real de la feina d'aquests anys. El de fites del projecte recull els actes i les obres que en completar-se desbloquegen la següent etapa. El de participació d'agents recull la constitució dels grups de treball i els processos de codefinició. El color de cada element indica quin espai se'n fa càrrec i la forma, a quina peça del projecte correspon.

Anys 1-2. Preparació i alliberament de l'àmbit. L'etapa s'obre amb la constitució de la Taula de la Fàbrica i del grup de treball de trasllat, que ha de definir la solució de transitorietat. Es dedica sencera a buidar l'àmbit mitjançant dos trasllats de naturalesa diferent: permanent per a la brigada, l'ADF i Protecció Civil, que requereix la compra prèvia d'una nau, i temporal per a les entitats, que hi han de tornar. Cap d'aquestes actuacions depèn del planejament derivat, de manera que és l'etapa que es pot avançar amb més marge. En paral·lel, s'ha de licitar i redactar el planejament derivat.

Anys 3-4. Gestió urbanística i habitatge lliure. Amb l'àmbit buit s'executen les dues primeres fites principals: els enderrocs i la retirada del fibrociment, i la reparcel·lació i urbanització de la Fase I, que converteix les vuit parcel·les en finques independents i incorpora les protegides al patrimoni municipal de sòl i d'habitatge. En paral·lel es constitueix el grup de treball d'habitatge, es contacta amb promotors privats i es ven el solar per iniciar la construcció de l'habitatge lliure, l'única peça que s'acosta a cobrir els seus propis costos.

Anys 5-6. L'equipament i l'habitatge protegit. El grup de treball de l'equipament i el seu procés de participació defineixen el model de gestió, condició prèvia per licitar-ne el projecte i l'obra. Amb la construcció de l'equipament les entitats hi retornen i es tanca el període de transitorietat. Simultàniament, la continuïtat del grup de treball d'habitatge i el contacte amb promotores socials condueixen a la cessió del dret de superfície i a la construcció de l'habitatge protegit.

Anys 7-8. Espai públic. Es constitueix el grup de treball dels espais lliures, s'obre el procés de participació corresponent i se n'executa el resultat amb la urbanització de la Fase II, que tanca l'operació.

Caldrà vigilar les dependències: La compra de la nau per a reallotjament és clau. Sense un espai alternatiu per a la brigada no hi ha trasllat, i sense trasllat no hi ha enderrocs ni cap obra posterior. És l'única actuació del cronograma que depèn d'una oportunitat de mercat i, per tant, el punt més fràgil de la seqüència.

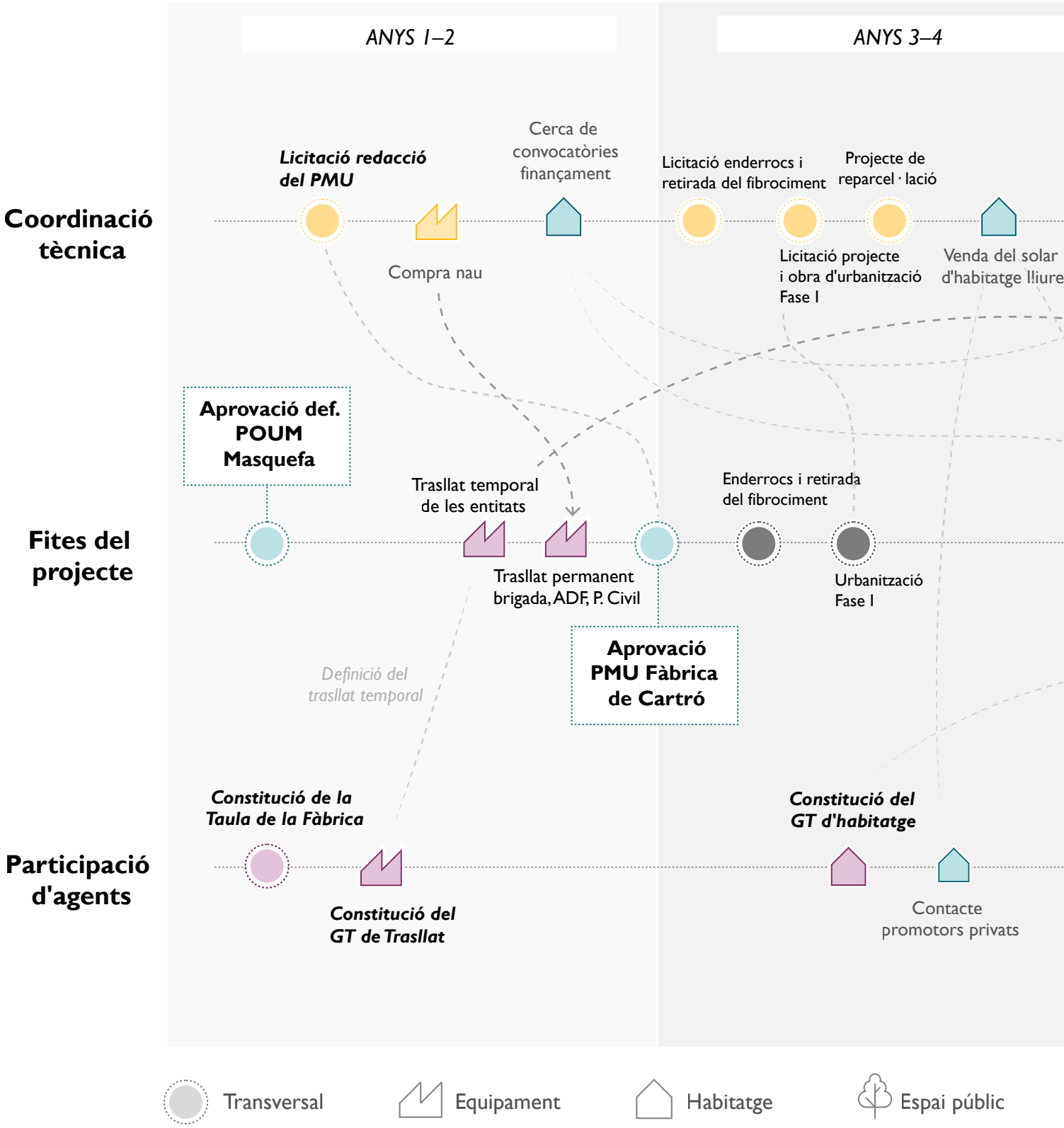
La segona i, també determinant per a l'operació, és l'aprovació del planejament. Primer, s'ha de tramitar l'aprovació definitiva del POUM i, posteriorment, la redacció del PMU. Sense aprovació definitiva i sense àmbit de planejament derivat, no es podran iniciar les fites del segon bienni.

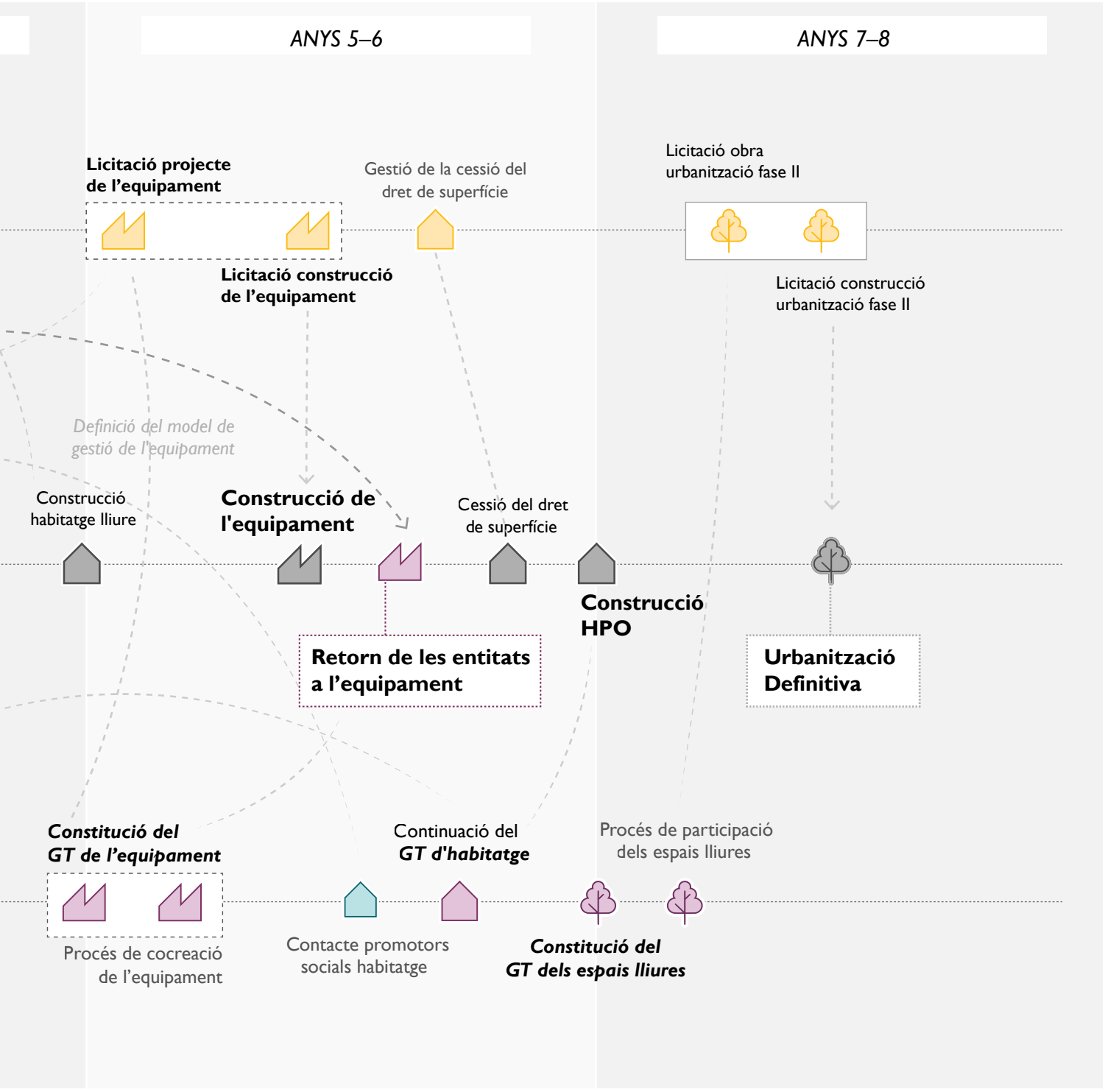
La tercera dependència és la durada de la transitorietat. Entre el trasllat temporal de les entitats i el seu retorn transcorren prop de cinc anys. És el compromís que més fàcilment es pot trencar, de manera que la solució d'acollida s'ha de dimensionar amb la mateixa cura que la definitiva. Ha de ser un espai on les associacions puguin fer, tot i que sigui parcialment, les seves activitats.

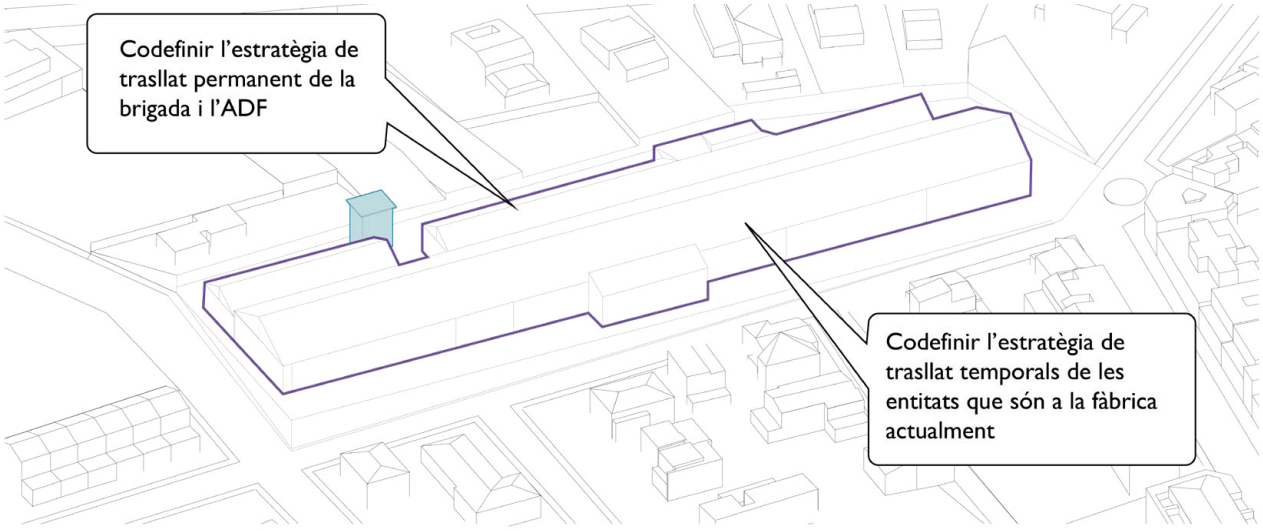
La quarta és la maduració del grup llavor per a la promoció cooperativa. El grup de treball d'habitatge es constitueix al segon bienni i continua al tercer precisament perquè aquesta maduració no s'improvisa; si en el moment de la cessió no hi ha grup constituït, totes dues parcel·les protegides s'han d'adjudicar a promotora social.

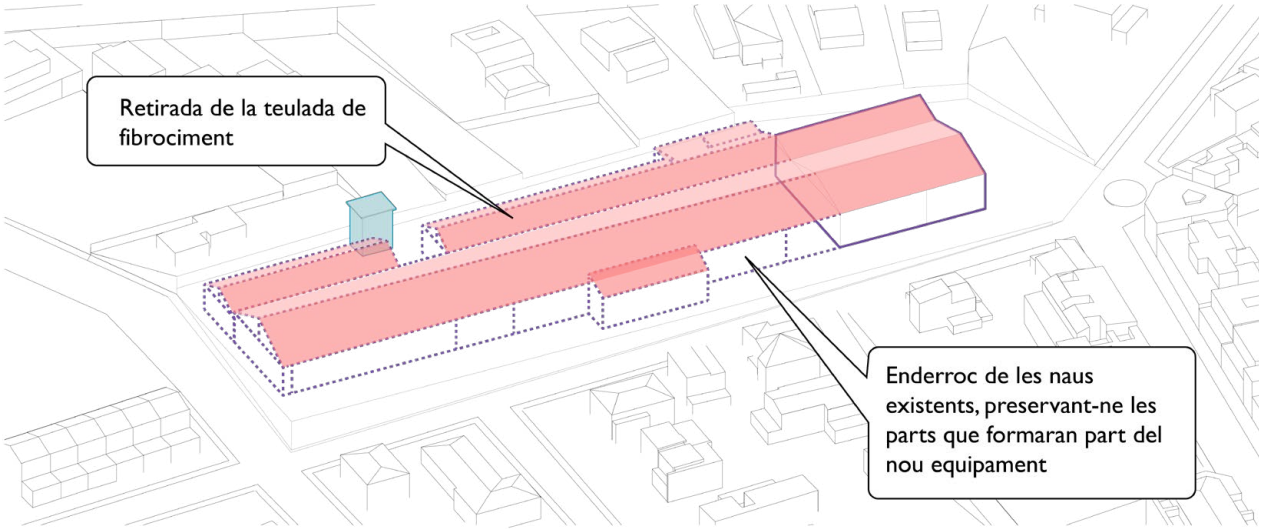
I la cinquena és el calendari de les convocatòries de subvenció. Les línies d'ajut a la retirada del fibrociment, a la construcció d'equipaments i al lloguer protegit tenen convocatòries anuals pròpies, i encaixar-hi cada actuació pot desplaçar-la un exercici sencer.

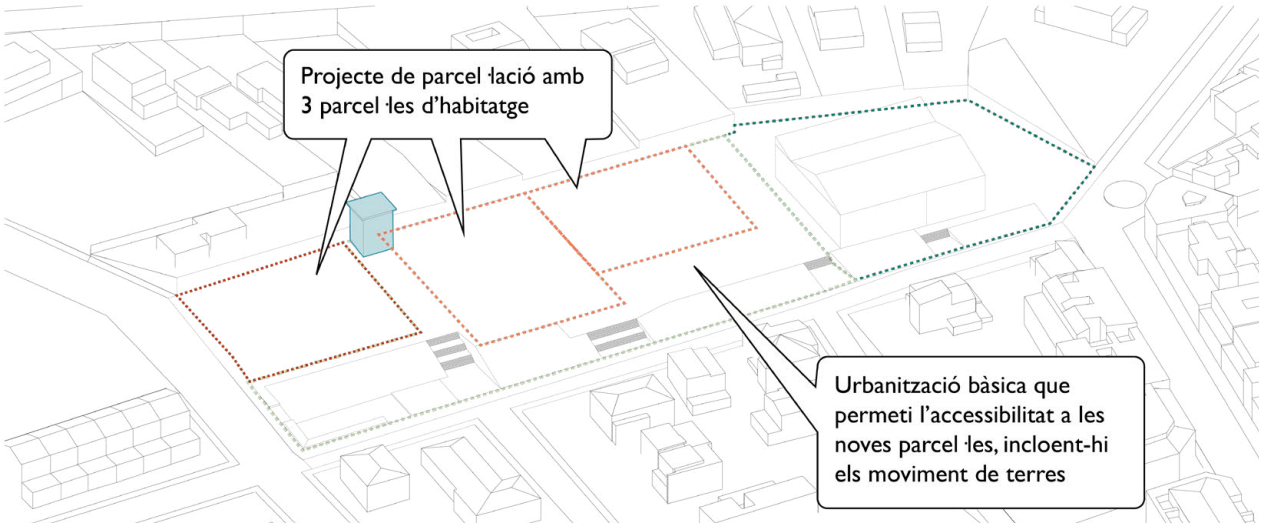
Convé, finalment, precisar la lògica de la seqüència residencial. L'habitatge lliure es construeix abans que el protegit no per prioritat sinó per finançament: en un àmbit de titularitat íntegrament municipal, sense ingressos per cessió de sòl, la venda d'aquest solar genera un ingrés que fa parcialment viable la resta de l'operació. L'equipament, en canvi, s'anticipa a la promoció protegida, perquè és el que resol el retorn de les entitats.

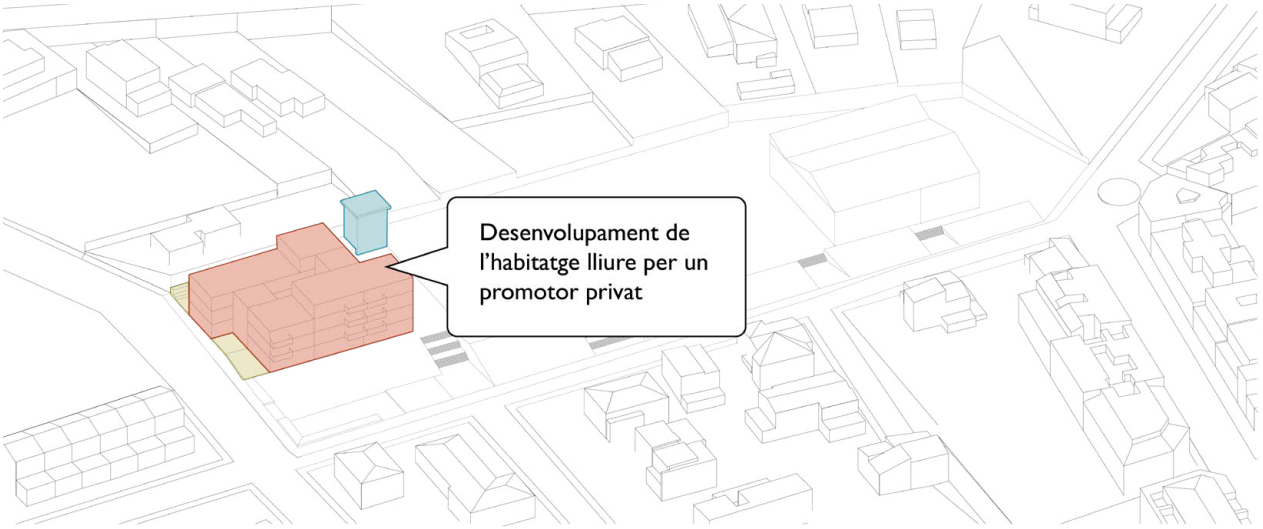

ANYS 1–2
ANYS 3–4
Coordinació tècnica
Fites del projecte
Participació d'agents
Licitació redacció del PMU
Cerca de convocatòries finançament
Licitació enderrocs i retirada del fibrociment
Projecte de reparcel · lació
Compra nau
Licitació projecte i obra d'urbanització Fase I
Venda del solar d'habitatge lliure
Aprovació def. POUM Masquefa
Trasllat temporal de les entitats
Enderrocs i retirada del fibrociment
Trasllat permanent brigada, ADF, P. Civil
Urbanització Fase I
Aprovació PMU Fàbrica de Cartró
Definició del trasllat temporal
Constitució de la Taula de la Fàbrica
Constitució del GT d'habitatge
Constitució del GT de Trasllat
Contacte promotors privats
Transversal
Equipament
Habitatge
Espai públic

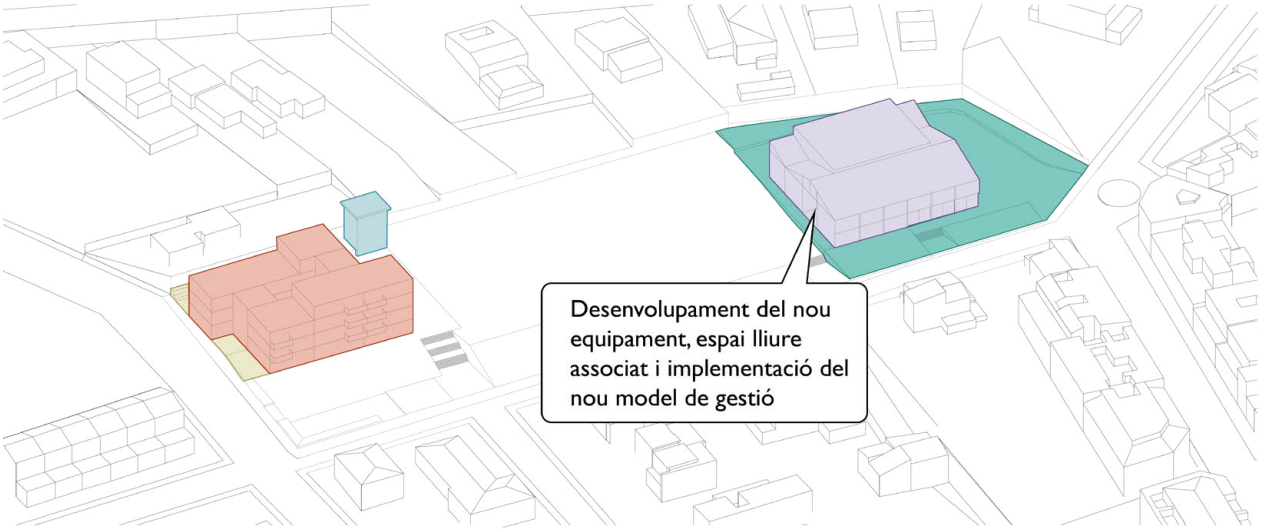

ANYS 5–6
ANYS 7–8
Licitació projecte de l'equipament
Gestió de la cessió del dret de superfície
Licitació obra urbanització fase II
Licitació construcció de l'equipament
Licitació construcció urbanització fase II
Definició del model de gestió de l'equipament
Construcció habitatge lliure
Construcció de l'equipament
Cessió del dret de superfície
Construcció HPO
Retorn de les entitats a l'equipament
Urbanització Definitiva
Constitució del GT de l'equipament
Continuació del GT d'habitatge
Procés de participació dels espais lliures
Procés de cocreació de l'equipament
Contacte promotors socials habitatge
Constitució del GT dels espais lliures
Espai polític
Espai tècnic
Espai social
Transversal

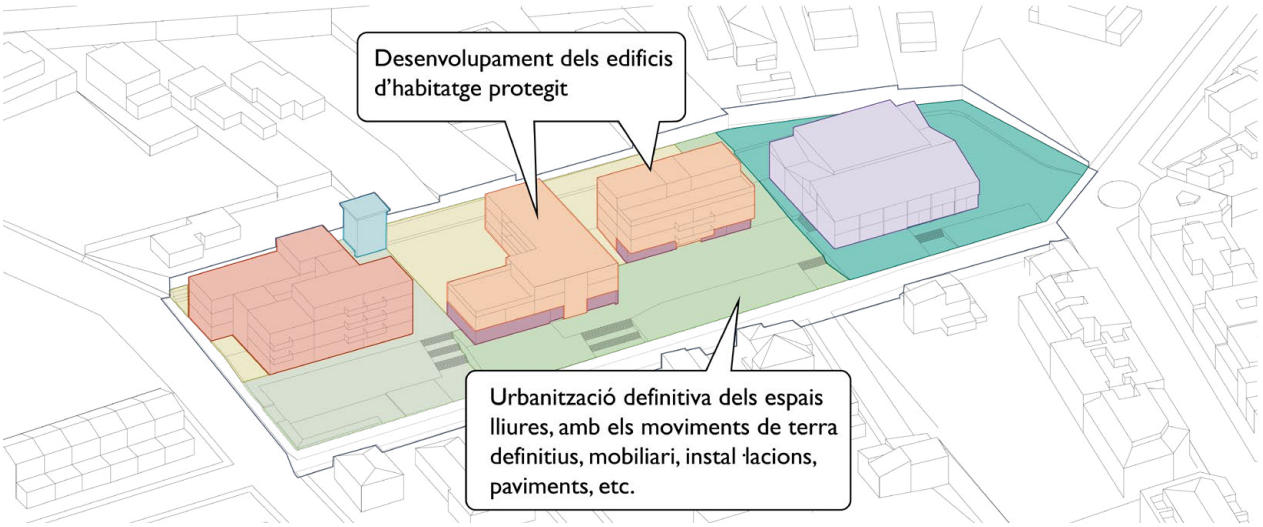

Codefinir l'estratègia de trasllat permanent de la brigada i l'ADF
Codefinir l'estratègia de trasllat temporals de les entitats que són a la fàbrica actualment


Retirada de la teulada de fibrociment
Enderroc de les naus existents, preservant-ne les parts que formaran part del nou equipament


Projecte de parcel·lació amb 3 parcel·les d'habitatge
Urbanització bàsica que permeti l'accessibilitat a les noves parcel·les, incloent-hi els moviment de terres


Desenvolupament de l'habitatge lliure per un promotor privat


Desenvolupament del nou equipament, espai lliure associat i implementació del nou model de gestió


Desenvolupament dels edificis d'habitatge protegit
Urbanització definitiva dels espais lliures, amb els moviments de terra definitius, mobiliari, instal·lacions, paviments, etc.

5. CONCLUSIONS

Aquest full de ruta recull la informació necessària per definir l'inici de la transformació de la Fàbrica de Cartró i tanca el procés obert la tardor de 2025: la diagnosi inicial, la participació ciutadana, el benchmarking i la redacció de l'avantprojecte.

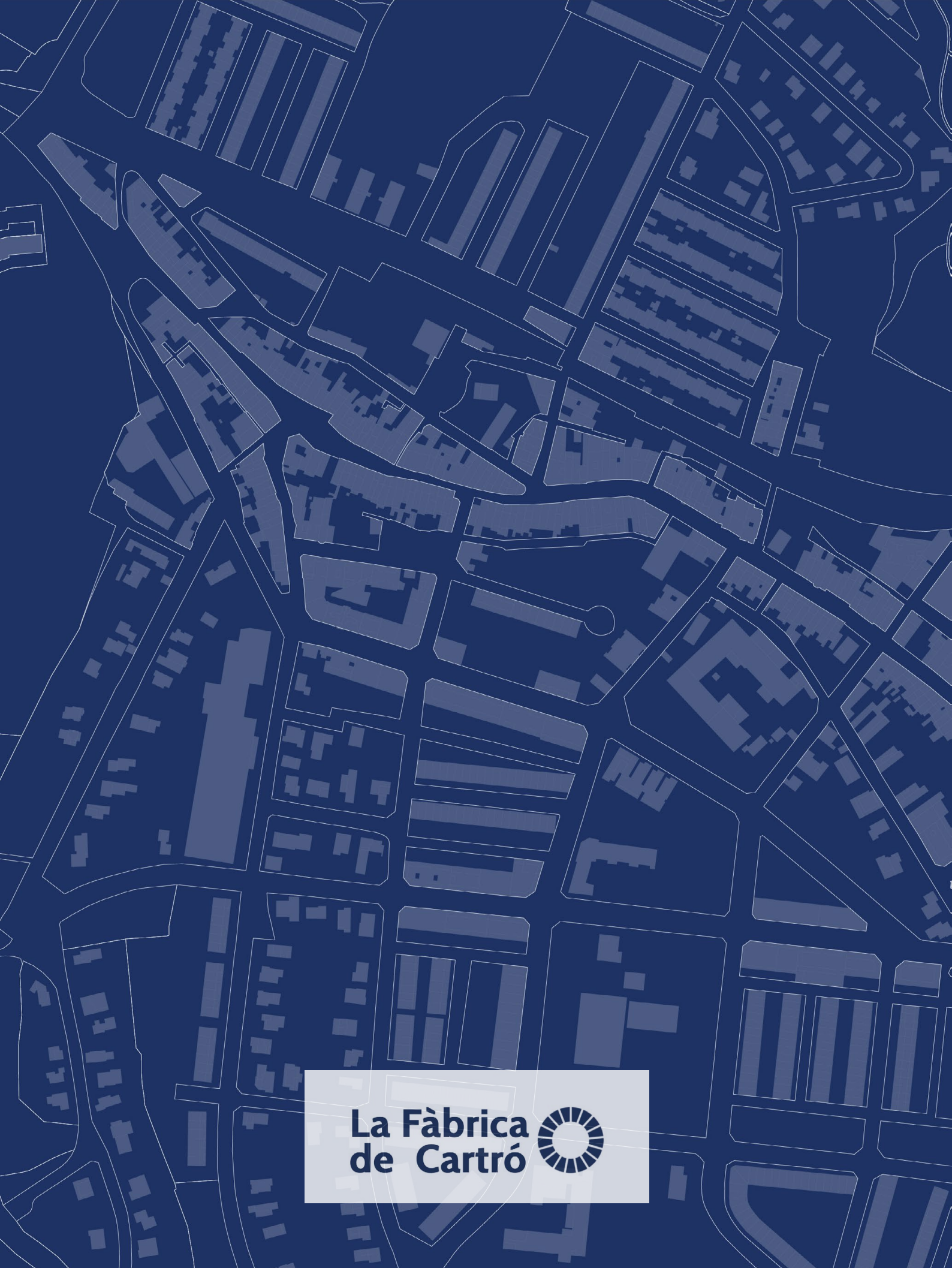
Transformar la fàbrica és un projecte de llarg recorregut, d'entre sis i vuit anys des de l'aprovació definitiva del POUM, condicionat per tres gestions: el trasllat dels usos que avui ocupen l'àmbit, la localització d'operadors per al sòl d'habitatge i la captació del finançament complementari que ha de permetre engegar el procés, construir l'equipament i acabar la urbanització.

És, sobretot, un projecte de municipi, i per això necessita la col·laboració d'una diversitat d'agents. Sense el teixit associatiu i social, i sense connexió entre allò que es construeix i allò que Masquefa necessita, serà molt difícil desenvolupar-lo. La participació ha estat el primer pas; ara caldrà definir els mecanismes de governança que el continuïn.

En aquest sentit, l'Ajuntament de Masquefa ja compta amb un espai de coordinació i governança essencial: **L'Oficina del Futur**. Peça clau d'aquest projecte inicial de la Fàbrica de Cartró i actor principal durant el procés de participació i el benchmarking, l'Oficina del Futur de Masquefa haurà de liderar la governança i les negociacions necessàries per implementar el projecte. Les primeres tasques són concretes: cercar finançament per definir un pla d'etapes realista i acordar amb les entitats el trasllat temporal dels seus espais, la peça que encapçala tot el cronograma.

Econòmicament és un projecte complex. No és una operació urbanística a l'ús: el sòl és íntegrament municipal, no hi ha aprofitament que cedir i només una parcel·la genera per si mateixa el valor que en pagaria la transformació. Caldrà imaginació, promotores sense ànim de lucre per a l'habitatge protegit (cap operador privat no hi entrarà buscant marge) i una cerca sostinguda de fonts complementàries per equilibrar costos i ingressos. L'impuls inicial l'ha de donar l'Ajuntament, amb el lideratge de l'Oficina del Futur, encetant alhora la redacció del Pla de Millora Urbana i la compra de la nau per a la brigada.

És un projecte que val la pena, tot i la complexitat. Els impactes, tant els del resultat com els del procés, seran molt importants per a Masquefa. Enfortirà el teixit social i associatiu i establirà noves formes de col·laboració entre les entitats i l'Ajuntament, en què aquelles podran assumir responsabilitats i aportar encara més valor a la vida del municipi. Generarà models alternatius d'habitatge assequible, i amb ells alternatives reals per a la gent jove i per a les persones en situació de vulnerabilitat, i espais verds que funcionaran com a refugi climàtic per a la gent gran i la població més jove. **És un projecte que afegirà valor a la identitat local, fixant la Fàbrica de Cartró com una peça reconeixible d'allò que és Masquefa.**



La Fàbrica de Cartró

Diputació Barcelona

AJUNTAMENT DE LA VILA DE MASQUEFA

La Fàbrica de Cartró