

**Título del documento:**

*Los Business Improvement Districts (BIDs) alemanes como modelo para España*

**Autor:** Álvaro Costela Sánchez

**Institución de procedencia:** Liverpool BID Company

**Email:** alvaro.costela.sanchez@gmail.com

**Twitter:** @AlvaroCostela

**Resumen/abstract:** La implantación de los Business Improvement Districts (BIDs) en países europeos continúa su andadura desde que desembarcaran en el Reino Unido en 2005. Entre los países que ya cuentan con BIDs, el modelo alemán, con una organización territorial más similar a la española, puede servir de referencia para un futuro establecimiento de BIDs en España.

El presente artículo pretende analizar las principales características del modelo BID alemán y extraer lecciones prácticas de su aplicación en los diferentes estados.

**Palabras clave:** Business Improvement District, gestión urbana, comercio urbano, colaboración público-privada.

**Nota biográfica:** Marketing Manager en la Liverpool BID Company. Diploma en Marketing Profesional por el Chartered Institute of Marketing (CIM). Diploma en Gestión y Marketing de Centros Urbanos por la Universidad de Valencia. Máster en Desarrollo Regional y Local y Gestión del Territorio por la Universidad de Valladolid. Licenciado en Economía por la Universidad de Granada.

## **1. Introducción**

El modelo de los *Business Improvement Districts* (BIDs) ha recorrido un largo camino desde que iniciara su andadura en Norte América a finales de los años 60. Tras su eclosión y expansión internacional en los 90 (Ward, 2007), principalmente a países anglosajones, el modelo llegó a Europa de la mano del Reino Unido, donde los BIDs llevan funcionando desde 2005 y cuentan actualmente algo más de 250 proyectos en marcha (British BIDs, 2016). Aunque haya BIDs en otros países europeos como Irlanda y Países Bajos, es el modelo alemán, con una extensión, población y organización territorial, un ejemplo más cercano a tomar como referencia para una futura adaptación del modelo a España.

Los BIDs llevan presentes en Alemania desde 2005, encontrando los primeros en la ciudad de Hamburgo (Kreutz, 2009a). La perspectiva de más de 10 años de implantación, con legislación BID aprobada en 10 de los 16 estados alemanes, y con el siguiente estado a las puertas (DIHK, 2017a), cuando puede realizarse un análisis de su modelo para extraer buenas prácticas y recomendaciones.

El presente artículo se divide en 5 partes, en primer lugar se comentará el proceso legislativo para la transferencia del modelo BID en Alemania mediante el análisis de los estados más relevantes. Posteriormente, se analizarán cuales han sido los factores que han condicionado la implantación del modelo, para más tarde comentar las principales características del mismo en contraste con el modelo anglosajón. En cuarto lugar se destacarán algunas experiencias significativas de los BIDs alemanes en activo, para finalizar con las conclusiones del artículo.

## **2. Implementación en Alemania**

Las políticas de desarrollo y regeneración urbana previas a la introducción del modelo BID en Alemania como destaca Brenner (2010) están caracterizadas por un liderazgo del sector público apoyándose en dos herramientas, por un lado sirviéndose de reformas legislativas para dotar de mayores competencias a las entidades locales en temas de ordenación del territorio, y por otro estableciendo programas de financiación, caben especial mención los programas de desarrollo urbanos de los años 90 con un gran énfasis tras la reunificación en los estados de la antigua República Democrática Alemana. Estos fondos se centraron principalmente en temas de vivienda, empleo y formación para a partir de 2008 centrarse en proyectos de regeneración de áreas comerciales y centros urbanos en los que los BIDs pueden desempeñar un papel fundamental.

En paralelo al cambio de las políticas públicas de desarrollo urbano, la difusión del modelo BID acrecentó este cambio de tendencia, marcado por un incremento de la colaboración entre el sector privado y el público en la gestión y el desarrollo de las áreas urbanas y comerciales.

Los más de 10 años que el modelo lleva en Alemania han propiciado la aparición de un glosario de términos diferentes para referirse al BID dada la legislación específica de cada estado y la imposibilidad de incluir palabras no alemanas en la legislación. Algunos estados como el de Sarre han logrado mantener el nombre mediante un uso creativo del alemán con sus *Bündnissen für Investition und Dienstleistung* (BID) “Alianza para la inversión y los servicios”; mientras en otros estados han aparecido denominaciones como los PACT (*Partnerschaften zur Attraktivierung von City-, Dienstleistungs- und Tourismusbereichen*) “Pacto para la mejora de las zonas de servicios urbanas y turísticas” de Scheleswig-Holstein o los INGE (*Innerstädtischen Geschäftsquartieren*) “Zonas comerciales del centro de la ciudad” de Hesse. A nivel académico o profesional, las denominaciones más comunes son *Innovationsgebiete* (Áreas de innovación), *Innovationsquartiere* (Barrios de mejora) (Eick, 2012). Todas ellas manteniendo el espíritu de los BIDs (*Business Improvement Districts*).

El modelo competencial federal alemán delega en los estados la labor de elaborar leyes para desarrollar el modelo BID; a nivel federal solo fue necesaria una pequeña reforma para incluir un párrafo sobre el rol de iniciativas privadas en desarrollos urbanos en el *Baugesetzbuch* (Código Federal de Edificación Alemán) llevada a cabo en 2007 (Kreutz, 2009a). Esta reforma solamente daba un refuerzo para legitimar los BIDs que se desarrollaran ante posibles conflictos legales de los opositores a los BID.

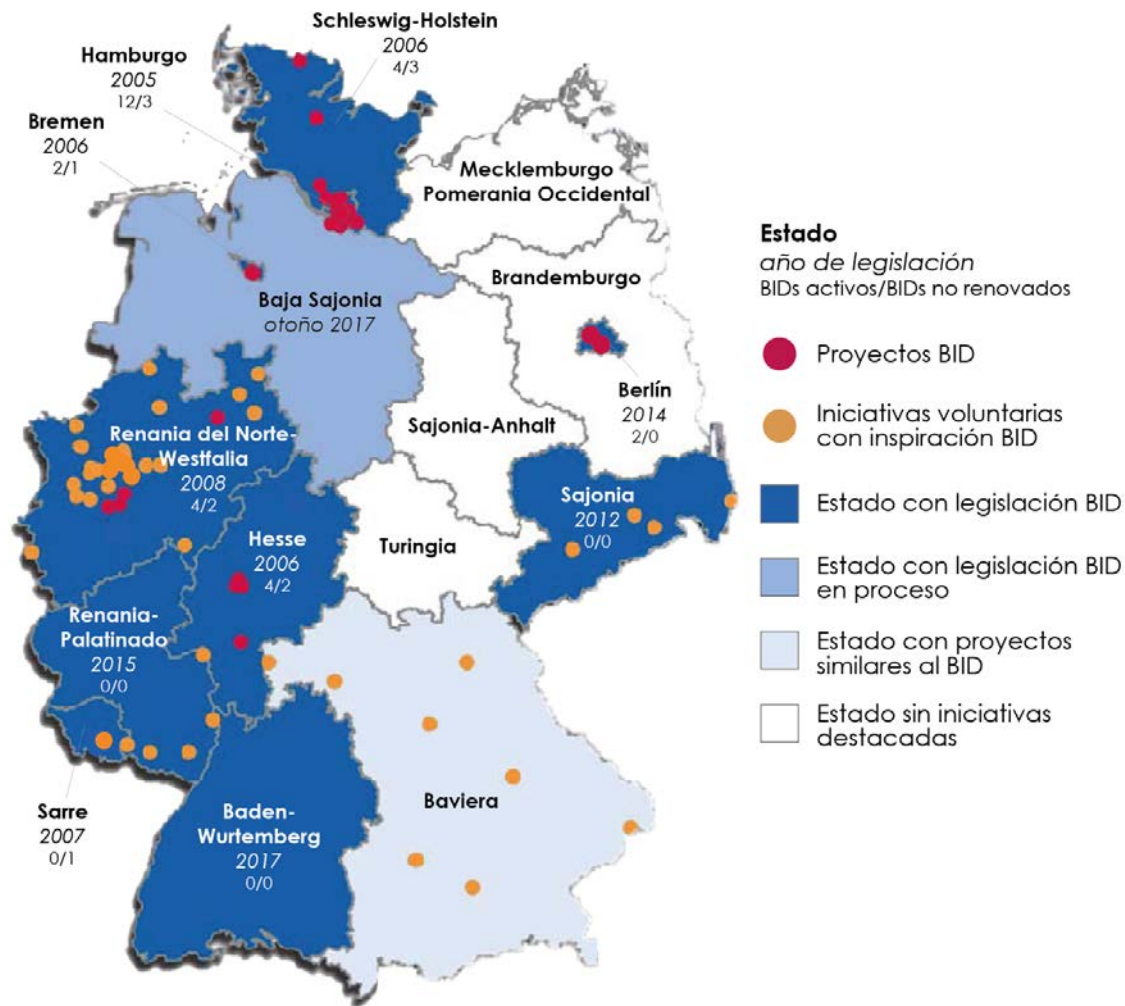
A pesar de esta aparente facilidad para desarrollar legislación BID, y como puede verse en el mapa 1, la difusión del modelo BID en Alemania ha seguido un ritmo dispar por cuanto al número de estados con legislación aprobada, como por el número de iniciativas BID activas actuales y su distribución en Alemania.

A continuación, se hará una breve reseña de los estados más relevantes en cuanto a su proceso de establecimiento o el debate sobre el modelo BID de los que se pueden extraer algunos factores que explican las peculiaridades que han podido condicionar la adaptación del modelo en Alemania.

## Hamburgo

Entre todos los estados alemanes, la ciudad-estado de Hamburgo destaca tanto por ser la pionera en implantar el modelo BIDs en Alemania como por concentrar la mayor parte de proyectos BIDs alemanes (Eick, 2012) (DIHK, 2017b).

**Mapa 1 Nivel de implantación de BIDs en los estados de Alemania en 2017<sup>1</sup>**



Fuente: Mapa con proyectos e iniciativas BIDs (DIHK, 2017a), fechas legislativas (Kreutz, 2009c), (Pütz, 2010), (Michel & Stein, 2015), número de iniciativas BID (DIHK, 2017c) y elaboración propia.

La ciudad representa el modelo a seguir para la mayoría de estados alemanes tanto en el desarrollo legislativo, con la mayoría de estados aprobando leyes muy similares a la de Hamburgo, como en el modelo y funciones de BIDs ya que los suyos son tomados como

<sup>1</sup> Para facilitar la futura investigación del lector se facilita un listado de los estados alemanes en español y alemán: Hamburgo: *Hamburg*, Schleswig-Holstein, Baja Sajonia: *Niedersachsen*, Renania del Norte-Westfalia: *Nordrhein-Westfalen*, Bremen, Hesse: *Hessen*, Renania-Palatinado: *Rheinland-Pfalz*, Sarre: *Saarland*, Sajonia: *Sachsen*, Baden-Wurtemberg: *Baden-Württemberg* y Berlín: *Berlin*.

referencia de buenas prácticas y modelo de aplicación para otras partes del territorio (Brenner, 2010).

El proceso legislativo se inició sabiendo que los partidos políticos habían acordado la reforma del *Baugesetzbuch*, culminando con su legislación BID siendo aprobada en 2005.

La implantación del modelo BID en Hamburgo fue impulsada tanto por el sector privado representado por un fuerte apoyo de la Cámara de Comercio de Hamburgo (HK - *Handelskammer Hamburg*) como por el sector público de la mano del alcalde y ministro-presidente (*Erster Bürgermeister*) de la ciudad de Hamburgo, Ole von Beust, para el que fue una prioridad desde que llegó al cargo en 2001 (Michel & Stein, 2015).

Durante 2003 y 2004 las iniciativas se aceleraron, incluyendo grupos de trabajo en la Cámara de Comercio, comisiones para estudiar la viabilidad de la ley BID, visitas internacionales para conocer el modelo norteamericano (Stein, et al., 2015). Este dinamismo a diferentes bandas logró que para finales del verano de 2004 el borrador de la ley estuviera listo y la Ley para el fortalecimiento del comercio, los servicios y las áreas comerciales (*Gesetz zur Stärkung der Einzelhandels-, Dienstleistungs - GSED*) quedara aprobada en enero de 2005 y los primeros BIDs se iniciaran ese mismo año con el BID Sachsentor y el BID Neuer Wall en agosto y octubre respectivamente (HK, 2015).

Cabe mencionar que incluso entre los BIDs activos en Hamburgo hay bastantes diferencias en cuanto al nivel presupuestario, dadas las diferencias en la tipología de edificios y la concentración de los mismos, como resultado de esto los presupuestos oscilan entre 100,000€ y 1,000,000€ (Kreutz, 2009a) concentrándose los presupuestos más abultados en el centro de la ciudad. En regla general, los BIDs en Alemania cuentan con un presupuesto mucho más modesto al de los BIDs de Hamburgo, dada la preponderancia de centros urbanos con edificios de altura media y baja lo que condiciona la capacidad de financiación (Michel & Stein, 2015).

Finalmente, destaca también la legislación pionera aprobada en diciembre de 2007, que habilitó la creación de BIDs residenciales, los NIDs/HIDs (*Neighbourhood/Housing Improvement Districts*) que se comentarán más adelante.

## **Renania del Norte-Westfalia**

A pesar del éxito hamburgués, cabe mencionar el intento fallido en los años 90 del estado alemán de Renania del Norte-Westfalia para establecer BIDs. En este estado, tras una conferencia en la que los BID norteamericanos destacaron como un modelo interesante para importar a Alemania, se iniciaron conversaciones y debates sobre la adaptación del modelo BID (Stein, et al., 2015). Tras la publicación de un informe gubernamental sobre la posibilidad de establecer BIDs (MASSKS, 1999) el gobierno socialdemócrata finalmente prefirió favorecer modelos de asociacionismo voluntario.

No sería hasta la llegada de la coalición de los demócrata-cristianos con los liberales cuando el modelo BID fue aprobado en 2008. Aunque de momento, las asociaciones de corte voluntario tradicionalmente apoyadas por el sector público siguen siendo la opción más extendida como queda reflejado en el mapa 1 (Michel & Stein, 2015).

## **Hesse**

El primer gran estado alemán en aprobar la legislación BID fue Hesse en 2006. Este estado reúne 2 características especiales, por un lado representa el primer jarro de agua de fría para la adaptación del modelo BID puesto que tras más de 10 años desde la promulgación de la ley de BIDs, actualmente sólo hay 4 iniciativas BID activas, con 2 experiencias BID que no se renovaron (Baunatal y Katharinviertel en Gießen) (DIHK, 2017c) y al menos 8 intentos fallidos de BID (Stein, et al., 2015). La configuración urbana de las ciudades y pueblos de Hesse no permite a los BIDs tener un gran presupuesto con estos oscilando entre 30.000€ y 125.000€ lo que dificulta realizar una labor de impacto que logre un respaldo satisfactorio tanto para la renovación del BID como para el establecimiento de nuevos proyectos.

Por otro lado, la legislación BID de Hesse tiene la peculiaridad de tener una validez de 5 años, tras los cuales es necesario renovar la ley. En el caso de 2010, la Cámara de Comercio e Industria de Hesse tuvo que hacer una intensa campaña para lograr la renovación de ley, ya que los resultados poco atractivos de los primeros 5 años no daban muchas razones al legislador para prolongarla (DIHK, 2010). En el proceso de renovación de la ley en 2010 se hicieron algunos cambios legales para poder reflejar diferentes formas para calcular la contribución al BID, puesto que el valor catastral no siempre reflejaba el valor real, y se optaron por alternativas como incluir factores como los metros de fachada.

La legislación actual está vigente hasta el 31 de diciembre de 2020.

## **Sarre**

El caso de Sarre también merece la pena ser comentado, su legislación fue aprobada en 2007 y como en el caso de Hesse, también tenía una validez temporal, en este caso hasta el final de 2015. Una de las peculiaridades de la ley original era la posibilidad de incluir a residentes dentro del BID. Dada la tipología urbana en el estado de Sarre con una considerable población habitando en los centros urbanos, este enfoque se adaptaba mejor al contexto socio-económico del estado, reflejando un enfoque más integrador y representativo al incluir a comerciantes y residentes dentro de la misma plataforma (DIHK, 2010).

En cuanto a la renovación de la ley BID, ésta no llegó hasta el 2017, prorrogándose la ley original mientras se debatía en una comisión varios conflictos que se habían originado desde su promulgación, entre los que destacan: la posibilidad de miembros voluntarios del BID que generó confusión entre miembros de derecho y los voluntarios, el posible conflicto de la ley con la Directiva de servicios de la Unión Europea y la posibilidad de hacer exenciones a residentes. La nueva ley eliminó tanto la posibilidad de miembros voluntarios como de las exenciones a residentes (DIHK, 2017a).

Desafortunadamente, en la actualidad, Sarre no cuenta con ningún BID activo, al no renovarse el BID Burbach tras sus primeros 5 años de funcionamiento (DIHK, 2015) (DIHK, 2017a).

## **Sajonia y Berlín**

Finalmente, caben mencionar los casos de Sajonia y Berlín como los primeros estados del antiguo bloque comunista en promulgar leyes BID, siendo aprobadas en 2012 y 2014 respectivamente. En el caso de Sajonia a pesar de organizarse un programa piloto entre 2005 y 2008, ninguno de ellos ha llegado a cristalizar como un BID una vez la legislación lo permitía (DIHK, 2017b).

En el caso de la capital alemana, aunque su legislación llegó 2 años más tarde que Sajonia, desde 2017 ya cuentan con 2 ISGs (*Immobilien-und Standortgemeinschaften*) la denominación berlinesa para los BIDs.

El primer ejemplo es el BID Ku'damm Tauentzien, que se encargará de mejorar el entorno de la Kaiser Wilhelm Memorial Church, incrementar la limpieza, proporcionar información turística y WiFi gratuita entre otros. Su presupuesto rondará los 9 millones de euros para los 5 años de vigencia.

El segundo BID se encuentra en la localidad histórica de Spadau, con un presupuesto más modesto de 1 millón para los 5 años, en este caso el BID quiere aumentar el atractivo de la zona y para ello contratará a una persona dedicada que pueda resolver problemas de los negocios de la zona, realizar tareas de mantenimiento en espacio públicos y privados y reportar problemas de la zona.

En ambos casos, se pueden observar ciertas similitudes con los BIDs hamburgueses puesto que ambos BIDs han sido puesto en marcha por organizaciones privadas, cuentan con un presupuesto suficiente con el que podrán desempeñar funciones relevantes que marquen una diferencia y aporten un valor añadido significativo para sus miembros, lo que facilitará su capacidad de renovar su mandato dentro de 5 años.

Lo que sí se puede destacar es que en todo caso, es que las diferentes legislaciones han dotado al modelo de una flexibilidad para lograr que éste se adapte a los diferentes contextos y situaciones de cada estado (Kreutz, 2009a).

### **3. Factores condicionantes**

Una vez descrito el nivel de penetración dispar actual de los BIDs en Alemania y a partir de los ejemplos anteriormente comentados, se pueden identificar algunos de los factores que han podido influir en el proceso de adaptación del modelo como comentan Eick (2012), Stein, et al. (2015) y Michel & Stein (2015) y se detallan a continuación.

#### **Factor político**

El factor político ha sido una de las grandes barreras para la expansión del modelo BID, el apoyo de los partidos no ha sido homogéneo y ha retrasado la aprobación de las leyes pertinentes. A pesar de que todos los partidos han estado involucrados en la aprobación de algunas de las leyes de BIDs, como se ve en la tabla 1, resulta relevante comentar las propias contradicciones y argumentos de los propios partidos en contra de los BIDs, principalmente influenciado por el contexto sociopolítico de cada estado como se describe a continuación.

Las razones esgrimidas por los partidos de centro-derecha para oponerse se han concentrado en que los BIDs chocan con el libre derecho a la asociación e interfiere en el libre mercado siendo el caso más representativo el del bávaro CSU (*Christlich-Soziale Union in Bayern*) Unión Social-Cristiana de Baviera, socio a nivel federal de la CDU, donde se decidió no crear una ley para BIDs y apoyar el modelo de asociacionismo voluntario (Stoiber, 2003).



Un caso similar, se encuentra en las reticencias de la CDU en Baden-Wurtemberg que tampoco apostó por el modelo BID, siendo la legislación necesaria aprobada con la llegada al poder de una coalición de Verdes y el SPD.

**Tabla 1 Proceso legislativo BID en Alemania**

Estado	Año de aprobación	Nombre de la legislación	Partido político en el poder <sup>2</sup>
Hamburgo	Ene - 2005	<i>Gesetz zur Stärkung der Einzelhandels- und Dienstleistungszentren und Gewerbezentren (GSED)</i>	CDU
Hesse	Ene - 2006	<i>Gesetz zur Stärkung von innerstädtischen Geschäftsquartieren (INGE)</i>	CDU
Bremen	Jul - 2006	<i>Bremisches Gesetz zur Stärkung der Einzelhandels- und Dienstleistungszentren</i>	Coalición SPD-CDU
Schleswig-Holstein	Jul - 2006	<i>Gesetz über die Einrichtung von Partnerschaften zur Attraktivierung von City-, Dienstleistungs- und Tourismusbereichen (PACT-Gesetz)</i>	Coalición CDU- SPD
Sarre	Dic - 2007	<i>Gesetz zur Schaffung von Bündnissen für Investition und Dienstleistung (GBID)</i>	CDU
Renania del Norte-Westfalia	Jun - 2008	<i>Gesetz über Immobilien- und Standortgemeinschaften</i>	Coalición CDU- FDP
Sajonia	Ago - 2012	<i>Sächsisches Gesetz zur Belebung innerstädtischer Einzelhandels- und Dienstleistungszentren</i>	Coalición CDU-SPD
Berlín	Nov - 2014	<i>Berliner Immobilien- und Standortgemeinschafts-Gesetz (BIG) o (ISG)</i>	Coalición SPD-CDU
Renania-Palatinado	Ago - 2015	<i>Gesetz über lokale Entwicklungs- und Aufwertungsprojekte (LEAPG)</i>	Coalición SPD-Verdes
Baden-Wurtemberg	Ene - 2015	<i>Gesetz zur Stärkung der Quartiersentwicklung durch Privatinitiative (GQP)</i>	Coalición Verdes-SPD
Baja Sajonia	Otoño 2017	<i>Gesetz zur Stärkung der Quartiere durch private Initiativen“ (NQPIG)</i>	Coalición SPD-Verdes

Fuente: (Kreutz, 2009c), (DIHK, 2017b), (DIHK, 2017c) y elaboración propia.

<sup>2</sup> **CDU** (*Christlich Demokratische Union Deutschlands*) Unión Demócratacristiana de Alemania, **SPD** (*Sozialdemokratische Partei Deutschlands*) Partido Socialdemócrata de Alemania. **FDP** (*Freie Demokratische Partei*) Partido Demócrata-Liberal. **Verdes** (*Bündnis 90/Die Grünen*) Alianza 90/Los verdes. En caso de coalición el partido principal aparece en primer lugar.

Incluso el partido liberal se ha opuesto en algunas ocasiones tanto a nivel local como estatal, como es el caso ya comentado de Baden-Wurtemberg al considerar que los BIDs eran una subida encubierta de los impuestos y una intromisión del estado entorpeciendo el libre mercado (Stein, et al., 2015).

Los partidos de izquierda, entre ellos el SPD o los verdes, han expresado sus reservas al ver en la figura del BID una nueva herramienta de la agenda neoliberal de privatización de los espacio y servicios públicos, por ello han preferido primar esquemas voluntarios como en algunos estados como el ya comentado caso de Renania del Norte-Westfalia. A pesar de esto, coaliciones de estos mismos partidos han aprobado legislaciones BID en varios estados recientemente, como es el caso de Renania-Palatinado, Baden-Wurtemberg y Berlín.

Cabe mencionar el caso de Los Verdes que durante la coalición de gobierno con el CDU en Hamburgo de 2008-2010 describían los BIDs como una herramienta para involucrar a la sociedad civil en la gestión de ciudades (Töpfer et al, 2007).

### **Factor económico y territorial**

El propio modelo territorial alemán, con diferencias entre sus estados tanto en población, extensión y peso económico ha influenciado que la adaptación de este modelo no se pueda hacer a la misma velocidad en todo el territorio; un ejemplo de ello es la pronta legislación en las ciudades-estado de Hamburgo y Bremen en 2005 y 2006 respectivamente, potenciado por su tradición comercial y emprendedora (Eick, 2012).

Por otro lado, los estados del este han sido más tardíos en establecer leyes para BIDs, esgrimiendo como justificación que su pasado comunista hace que el sector privado desconfíe de este modelo de obligada contribución (Michel & Stein, 2015).

Además de los factores históricos, se consideran otros factores como la falta de una masa crítica suficiente que permita proyectos viables y cohesionados, sumado a la existencia de fondos federales de desarrollo urbano, lo que ha provocado que el contexto no sea el propicio para que ni la administración, ni los empresarios hayan visto el desarrollo del modelo BID como una prioridad o necesidad.

### **Factor compromiso**

Finalmente, un respaldo y compromiso estable del sector público y el privado es indispensable para un establecimiento satisfactorio y una difusión duradera del modelo en el territorio a largo plazo. Las Cámaras de Comercio e Industria Alemanas (*Deutscher Industrie- und*

*Handelskammertag*) constituyen los principales valedores del modelo a lo largo del territorio. El ya mencionado caso de Hamburgo, representa el mejor modelo de trabajo conjunto con el sector público donde el impulso decidido del alcalde Ole von Beust y el apoyo decidido de la Cámara de Comercio ha hecho de la ciudad un caso de éxito (Michel & Stein, 2015).

Cabe mencionar que el factor compromiso se identifica como un elemento en varios países con BIDs; en los casos de Reino Unido e Irlanda, la “indiferencia del Gobierno” (Means, 2013) y la falta de agencias territoriales o organizaciones empresariales que acompañaran al proceso (Communities and Local Government, 2007) provocó que mientras en Inglaterra y Escocia los BIDs se establecían a un ritmo considerable, en Gales e Irlanda apenas si se desarrollaron proyectos BID (Costela, 2016). Merece especial mención el caso de Londres donde alcaldes de distinto signo político han abrazado y potenciado los BIDs. Tanto Boris Johnson del Partido Conservador, incluyendo como promesa electoral llegar a 50 BIDs en la capital durante su mandato, como el actual alcalde laborista Sadiq Khan han respaldado los BIDs (Future of London, 2016).

Los factores descritos pueden aportar algo de luz sobre las razones detrás de las diferentes velocidades de adaptación del modelo, aunque cabe destacar que el normalmente el factor político y de compromiso pueden generar un cambio de actitud que promueva la difusión estable de los BIDs en el territorio.

En general, salvo el oasis que representa la ciudad-estado de Hamburgo, es todavía difícil hablar de un implantación extendida y fácil en el territorio (Stein, et al., 2015), o de una transición directa desde los modelos voluntarios o asistidos por el sector público a un modelo BID (Michel, 2013).

#### **4. Características del modelo alemán**

Habiendo analizado el nivel de penetración del modelo BID en Alemania y considerado los posibles factores que han podido influenciarlo, es relevante comentar las principales características del modelo, las fases para establecer un BID y sus diferentes funciones y servicios ejercidos por el BID. Como referencia se comparará el modelo con el Reino Unido, al ser este el único de los grandes países de Europa donde se han establecido BIDs.

## **Miembros**

Una de las principales diferencias significativas frente al modelo británico radica en la determinación del miembro del BID, es decir, quién pagará la contribución extra y podrá apoyar o rechazar el BID.

A diferencia de los BIDs británicos, donde el sistema más extendido es en el que los ocupantes sean los que financien el BID y tengan potestad para votar para establecer el BID, aunque existe la posibilidad en la ley escocesa e inglesa para posibilitar los BIDs de propietarios, sin embargo solo se aplica en 2 iniciativas en todo Reino Unido (Costela, 2016).

En el caso de Alemania, se ha optado porque sean los propietarios los que sean miembros del BID y por ende, los que deciden su establecimiento y financiación (Kreutz, 2009a). Cabe clarificar que solamente se otorga un voto por propiedad, en el caso de más de propietario estos tendrán que decidir cuál es opinión en cuanto al establecimiento de un BID.

## **Financiación**

Tanto en el caso alemán como en el británico, es la entidad local la encargada de recaudar y supervisar al BID, en el caso de Bremen y Hamburgo esta responsabilidad de supervisión recae en las Cámaras de Comercio e Industria (DIHK, 2010).

A pesar de la similitud de funcionamiento, es relevante el caso inglés que permite que el proceso de recaudación o las diferentes fases del mismo puedan ser completamente externalizado si hay un acuerdo con la entidad local bajo la orden de 2005 *The Local Authorities (Contracting Out of BID Levy Billing, Collection and Enforcement Functions)*.

En el caso alemán la contribución al BID puede elevarse a un máximo del 10% sobre el valor de la propiedad, habiéndose introducido cláusulas de contribución máxima para no castigar a los miembros más grandes del BID.

## **Gestión**

En ambos países la gestión de un BID debe llevarse a cabo por un equipo de gestión, que puede ser tanto un agencia, una empresa o una persona (Kreutz, 2009a). En el caso de Renania del Norte-Westfalia, el comité que crea el BID debe crear una empresa para gestionar el BID, ya que según la ley estatal no está permitido el delegarlo en otras empresas. (Kreutz, 2009b).

Aun así, el proceso de gestión del BID está gestionado normalmente por el mismo comité que organiza la creación del BID, que actúa como el modelo de juntas directivas operativas del modelo británico.

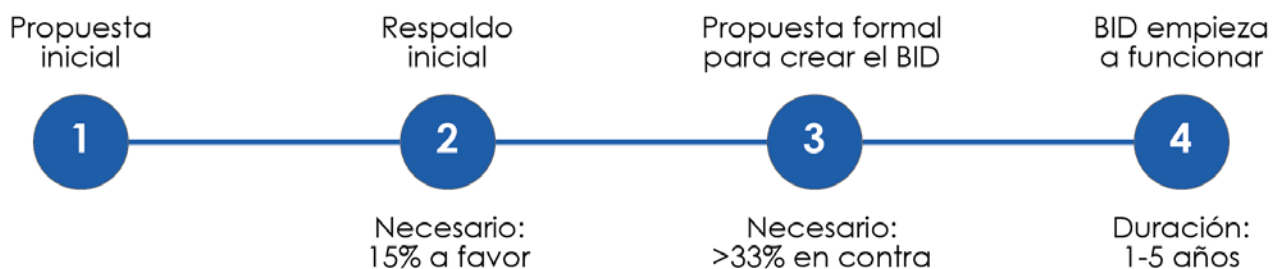
### **Duración**

De la misma manera que los BIDs en Reino Unido, en Alemania los BIDs pueden establecerse por un máximo de 5 años (DIHK, 2010), siendo la duración más común entre 3 y 5 años (DIHK, 2017c).

### **El proceso de creación de un BID**

Aunque similar al modelo británico, el modelo alemán cuenta con unas diferencias peculiares sobre todo, en cuanto a los procesos de aprobación. El proceso se puede dividir en 4 etapas, destacadas en el Gráfico 1, a lo largo del cual la colaboración de la Cámara de Comercio e Industria y la administración local son instrumentales para el desarrollo de la misma, principalmente en temas relacionados con el cálculo de la recaudación total, la viabilidad del proyecto o los costes de los diferentes programas a desarrollar entre otros.

**Gráfico 1 Etapas para crear un BID en Hamburgo**



Fuente: (DIHK, 2010) y elaboración propia.

Los baremos incluidos en el gráfico y descritos más adelante se han tomado como referencia de ley de Hamburgo, al ser en la ley en la que se inspiran la mayor parte de estados alemanes.

### **Propuesta inicial**

El primer paso para poner en marcha la creación de un BID supone la creación de un comité que se será el responsable de las diferentes fases del proceso. Durante esta primera etapa se define el área en la que operará el BID, se comienza con el desarrollo del plan propuesto para la zona, calculado el futuro presupuesto del BID, las funciones y tareas que desempeñará así

como la definición de quién será la organización encargada de gestionar el BID en el futuro (Kreutz, 2009b).

En esta etapa es clave la comunicación con todos los propietarios para sondear la opinión que les merece la futura creación del BID y principalmente poder conocer sus necesidades y expectativas del área.

### **Respaldo inicial**

Una vez que la propuesta, el presupuesto y el área están definidos se procede a recabar apoyos para el BID entre los propietarios. En esta fase es clave reunir un quórum de al menos un 15% de apoyos favorables al BID, tanto en número de apoyos individuales como del total de valor del área, de esta forma se muestra un equilibrio que representa a pequeños y grandes propietarios. El proceso se lleva a cabo mediante la recolección de formularios de apoyo de los propietarios.

### **Propuesta formal del BID**

Una vez conseguido el apoyo inicial de los propietarios, la propuesta pasa a manos de la entidad local que analizará el proyecto definitivo de creación del BID. Posteriormente la propuesta BID definitiva se pondrá en consulta pública durante 1 mes para que aquellos propietarios en contra del proyecto puedan expresar su rechazo.

En este caso, no se trata de una votación de todos los propietarios, si no que solamente se recoge el rechazo de los propietarios en contra, se da por hecho que aquellos que no objetan están a favor del proyecto. El proyecto del BID saldrá adelante si no hay un voto negativo que represente más de un tercio del total de propietarios o de la superficie total (Kreutz, 2009a), este método otorga un poder de veto si hay una minoría considerable en contra de la propuesta de establecimiento del BID.

### **BID empieza a funcionar**

Al cumplir los requisitos que contempla la ley, y tras publicarse en el boletín de la ciudad el BID podrá empezar a funcionar de la mano de la organización designada para desarrollar la propuesta del BID. Los principales servicios y proyectos que desarrollará estarán definidos tanto por las necesidades del área como por la financiación anual que el BID será capaz de generar.

En los casos ya comentados de BIDs en Hamburgo, estos poseen un presupuesto considerable que les permite realizar reformas urbanas, cambios en el mobiliario urbano, desarrollar eventos y contratar personal para la limpieza y la seguridad, mientras que otros debido a sus presupuestos más reducidos sólo podrán desarrollar proyectos más modestos.

En general las principales áreas de actuación de los BIDs alemanes son la promoción de la zona, los servicios de mantenimiento, seguridad, limpieza y las reformas urbanas principalmente, además del coste del personal que gestiona el BID (Kreutz, 2009b).

## 5. Ejemplos relevantes

Para finalizar el análisis del modelo BID alemán, se procederá a comentar algunos casos prácticos que pueden ser relevantes para extraer lecciones de la implantación del modelo BID en Alemania, para ello se comentarán 3 iniciativas de Hamburgo, como puede verse en la tabla 2, al ser en esta ciudad-estado donde se concentran la mayor cantidad de BIDs del país y donde se pueden encontrar BIDs en su tercer mandato.

En primer lugar se comentará el BID Sachsenator, el primero en establecerse en toda Alemania, para seguir con el BID Nikolai-Quarter, en pleno centro de la ciudad y con un presupuesto considerable, terminando con la experiencia innovadora del HID Steilshoop, el primero en Alemania dedicado a una zona residencial.

**Tabla 2 BIDs de estudio en Hamburgo**

BID	Presupuesto total	Mandatos <sup>3</sup>
<b>BID Sachsenator</b>	BID I – 150.000€- (50.000€/año) BID II – 600.000€- (120.000€/año) BID III – 433.000€- (144.333€/año)	BID I – 24-08-2005 - 23-8-2008 BID II – 24-6-2009 - 23-9-2014 BID III – 6-7-2016 – 5-7-2019
<b>BID Nikolai-Quartier</b>	BID I – 9.300.000€- (1.860.000€/año)	BID I – 13-8-2014 – 12-8-2019
<b>HID Mitte Steilshoop</b>	HID I – 4.100.000€- (820.000€/año)	HID I – 5-12-2012 – 4-12-2017

Fuente: (HK Hamburg, 2015), (DIHK, 2017c), (Bergedorf Projekt GmbH, 2016), (HID Mitte Steilshoop, 2012) y elaboración propia

<sup>3</sup> Se enumeran los diferentes mandatos de los BIDs con números romanos para distinguir los diferentes períodos.

## **BID Sachsentor**

El BID Sachsentor fue el primer BID en establecerse en Alemania, adelantándose unos meses al conocido BID Neuer Wall que ha sido comentado y estudiado en numerosos artículos (Stein, et al., 2015) (Eick, 2012) (Kreutz, 2009a).

El área del BID se extiende por la principal arteria comercial y sus calles adyacentes del barrio de Bergedorf a las afueras de la ciudad de Hamburgo. Como puede verse en la tabla está ya en su tercer mandato, su duración y presupuesto ha variado considerablemente desde 2005 y es bastante significativo porque puede reflejar los diferentes estados por los que puede pasar un BID.

El primer mandato duró 3 años, con un presupuesto total de 150,000€ que se dedicó principalmente a embellecer la zona del BID, removiendo grafitis, incluyendo más elementos verdes y empezar a promocionar la zona mediante la creación de una identidad propia.

Durante su segundo mandato se decidieron varios cambios, se amplió la zona del BID pasando de 83 propiedades a 101, al incluir calles aledañas al principal eje Sachsentor, se pasó a un mandato del BID de 5 años y se aumentó la contribución de los propietarios para llegar a un total de 120.000€ anuales con un monto total durante el BID Sachsentor II de 600.000€ En este segundo mandato, el impacto de sus actividades se acrecentó por la experiencia acumulada durante los 3 años previos y la disponibilidad de un presupuesto mayor. Las nuevas actividades incluyeron el fortalecimiento de las medidas de mantenimiento de la zona, un rol más activo en la promoción de la zona mediante la promoción y organización de eventos y la mejora de las luces de navidad (HK, 2015).

Sin embargo, el proceso de aprobación del tercer y actual mandato del BID supuso un desafío a la continuidad del BID. El proceso se inició en 2003 con las primeras reuniones de propietarios con la empresa responsable de gestionar el BID y el comité del BID para desarrollar un nuevo plan para el BID Sachsentor III. Siguiendo los trámites legales de establecimiento del BID se lograron cumplir las condiciones para establecer un BID en diciembre de 2014, sin embargo, el elevado número de propietarios en contra, casi un 25% del total, hizo al comité replantear la viabilidad del proyecto del Sachsentor III. En reuniones periódicas en las que intervinieron representantes del distrito de Bergedorf, empresarios de la zona y el propio comité lograron llegar a un nuevo acuerdo para reflejar algunas de las reservas del sector crítico con el BID.



Algunas de las medidas tomadas en estas negociaciones incluyeron el cambio en las prioridades del BID, se eliminaron los elementos de marketing y eventos, para potenciar el presupuesto dedicado a limpieza, mantenimiento y embellecimiento de la zona, además de incrementar los fondos dedicados a las luces de navidad, lo que revirtió en un aumento de la contribución al BID. Entre otros, se redujo el mandato de 5 a 3 años y algo también relevante, se forzó la venta del 100% de las acciones de la Bergedorf Projekt GmbH, la empresa creada para la gestión del BID, que hasta entonces estaba bajo el control de la Asociación para el desarrollo y marketing de Bergedorf (*Wirtschaft und Stadtmarketing für die Region Bergedorf e.V.*) a 2 nuevos propietarios, la agencia inmobiliaria *ICE Immobilien Consulting und Entwicklung GmbH (Karl-Dieter Broks)* y a un propietario miembro del BID (Bergedorf Projekt GmbH, 2016).

### **BID Nikolai-Quartier**

El BID Nikolai Quartier opera desde 2014, con un mandato hasta 2019, es el BID con mayor presupuesto de toda Alemania con 9.300.000€, seguido de cerca del ya comentado BID Ku'damm Tauentzien berlinés con casi 9 millones de euros, además es uno de los más grandes en cuanto a extensión. Se encuentra en el pleno corazón de Hamburgo, siendo su localización la principal razón que explica su elevado presupuesto disponible.

La localización privilegiada en pleno centro neurálgico de la ciudad además de influir su presupuesto, ha condicionado los objetivos de su primer mandato. El proyecto principal es una inversión de más de 6 millones de euros para reformar las calles, reestructurar el tráfico y acceso del transporte público a la zona. De forma paralela se llevarán a cabo medidas de marketing para promocionar la zona y de servicios complementarios de limpieza y mantenimiento para asegurar el estado de las reforma acometidas por el BID.

Con el proyecto de reforma integral de la zona del *Nikolai Quartier* se puede observar el efecto multiplicador de las tareas del BID, a la inversión planificada de 6 millones de euros del BID, se suma una contribución de unos 2.8 millones de la ciudad mediante las reformas necesarias de unas de las calles afectadas y 1 millón de euros de contribuciones voluntarias de propietarios, por lo que se ha logrado una inversión de casi 10 millones de euros finalmente (HK, 2015).

Dado el tamaño y el nivel de presupuesto, la puesta en marcha de este BID ha sido un largo procedimiento de 5 años, con los primeros pasos teniendo lugar en 2009, mediante la

selección de la compañía Otto Wulff BID Gesellschaft mbH para gestionar el futuro BID (DIHK, 2010).

### **BID Steilshoop**

Para finalizar, cabe mencionarse la iniciativa de HID en la zona residencial de Steilshoop. Esta zona en las afueras de Hamburgo, fue construida en los años 70 y cuenta con una población de 14.300 personas en varios bloques de apartamentos en los cuales se puede encontrar una mezcla de propiedades pública, propietarios individuales y de fondos inmobiliarios. La zona fue objeto de programas de regeneración durante los años 90 con una inversión de 13 millones de euros para tratar de mejorar el atractivo de la zona y remediar los problemas de mala imagen del barrio (Kreutz, 2007).

Ya que una vez acabados los fondos los problemas originales volvieron a surgir, en el año 2006 se iniciaron conversaciones entre diferentes propietarios para realizar una campaña de mejora de la imagen del barrio y esto atrajo la atención del ayuntamiento para promover el desarrollo de Steilshoop como un posible piloto de HID. En 2009 y como parte de un programa a nivel nacional, la zona fue seleccionada como una de las 15 zonas de estudio de esta nueva modalidad, ESG *Eigentüemerstandortgemeinschaften* (Asociaciones de propietarios locales).

Los principales logros del piloto consistieron en el desarrollo de la propuesta de actuación para la zona residencial, en particular se concentró en torno al rediseño de la arteria principal del barrio, mejorar la comunicación entre los vecinos, propietarios y principales agentes del barrio, diseñar una campaña de marketing para mejorar la imagen del barrio y mejorar los planes de limpieza y mantenimiento del ayuntamiento en el barrio (Kreutz, 2009a), (InnovationsQuartier Steilshoop, 2011).

Tras la finalización del piloto en 2011, Steilshoop fue la única iniciativa que continuó operando con financiación, gracias al apoyo de uno de los principales fondos inmobiliarios. En 2012 este proceso culminó con Steilshoop convirtiéndose oficialmente en el primer HID de Alemania, lo que supone una iniciativa pionera en Europa (Tantow, 2012).

En particular la iniciativa del HID Mitte Steilshoop se estableció en diciembre 2012 con una duración de 5 años y un presupuesto total de 4 millones de euros para el desarrollo del plan desarrollado durante la etapa piloto a manos de la Otto Wulff BID Gesellschaft mbH (HID Mitte Steilshoop, 2012).

## 6. Conclusiones

Factores económicos, históricos, territoriales, políticos y de compromiso han condicionado la adaptación del modelo BID en Alemania con un reparto desigual en cuanto a número de estados con legislación aprobada y en términos de proyectos activos BIDs.

Los proyectos BIDs no pueden ser vistos como una panacea para los problemas del comercio urbano o de áreas con necesidad de regeneración, solamente mediante una colaboración estrecha con los propietarios y un respaldo del sector público y privado junto a la existencia de un presupuesto suficiente para realizar proyectos significativos aumentarán las posibilidades de éxito del modelo BID y su pervivencia en el largo plazo.

Considerando los factores económicos, históricos y territoriales como algo inamovible en el corto plazo, son los factores políticos y de compromiso tanto del sector público como del privado, respaldado por una política estable de apoyo de los partidos políticos al modelo, lo que se posiciona como una de las principales estrategias para potenciar el modelo y maximizar su impacto a largo plazo como en el caso paradigmático de Hamburgo.

Las peculiaridades del modelo alemán en el que los propietarios son los miembros del BID y el poder de veto otorgado a una minoría de rechazo reflejan un ejemplo de la flexibilidad en la adaptación de un modelo al contexto de un nuevo país.

La mayoría de BIDs en su primer mandato enfocan gran cantidad del presupuesto a realizar obras públicas de mejora de la zona, desarrollo de la identidad de la zona y grandes esfuerzo en mantener la zona limpia, bien mantenida y atractiva.

## 7. Referencias

Bergedorf Projekt GmbH, 2016. BID Sachsentor. [En línea]  
Disponible en: [http://www.bid-sachsentor.de/fileadmin/PDF/BID\\_3/Antrag\\_BIDSachsentorIII.pdf](http://www.bid-sachsentor.de/fileadmin/PDF/BID_3/Antrag_BIDSachsentorIII.pdf)  
[Último acceso: 3 septiembre 2017].

Brenner, J., 2010. Private initiatives in German urban development policy. *Urban Research & Practice*, 3(2), pp. 219-228.

British BIDs, 2016. Nationwide BID Survey 2016. [En línea].

Communities and Local Government, , 2007. Development and Implementation of Business Improvement Districts.. [En línea]

Disponible en: [www.communities.gov.uk/documents/localgovernment/pdf/154617.pdf](http://www.communities.gov.uk/documents/localgovernment/pdf/154617.pdf)  
[Último acceso: 2016 agosto 25].

Costela, A., 2016. Los Business Improvement Districts (BIDs): implantación en Europa, experiencia en el Reino Unido, y futuro.. Madrid, VII Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP 2016.

DIHK, 2010. Deutscher Industrie- und Handelskammertag - BID News 10/2010. [En línea]  
Disponible en: [http://www.urban-improvement-districts.de/files/File/DIHK\\_BID-NEWS\\_10-english.pdf](http://www.urban-improvement-districts.de/files/File/DIHK_BID-NEWS_10-english.pdf)  
[Último acceso: 20 agosto 2017].

DIHK, 2015. Deutscher Industrie- und Handelskammertag - BID News 24/2015. [En línea]  
Disponible en: [http://www.urban-improvement-districts.de/files/File/DIHK\\_BID-NEWS\\_24.pdf](http://www.urban-improvement-districts.de/files/File/DIHK_BID-NEWS_24.pdf)  
[Último acceso: 2 septiembre 2017].

DIHK, 2017a. Deutscher Industrie- und Handelskammertag - BID News 30/2017. [En línea]  
Disponible en:  
[https://www.dihk.de/themenfelder/wirtschaftspolitik/info/bidnews/aktuell/bidnews-30-17-engl/at\\_download/file?mdate=1499692340882](https://www.dihk.de/themenfelder/wirtschaftspolitik/info/bidnews/aktuell/bidnews-30-17-engl/at_download/file?mdate=1499692340882)  
[Último acceso: 22 8 2017].

DIHK, 2017b. Deutscher Industrie- und Handelskammertag - BID-Aktivitäten, Stand: März 2017. [En línea]  
Disponible en: [https://www.dihk.de/ressourcen/downloads/bids-deutschland.pdf/at\\_download/file?mdate=1488378008564](https://www.dihk.de/ressourcen/downloads/bids-deutschland.pdf/at_download/file?mdate=1488378008564)  
[Último acceso: 30 agosto 2017].

DIHK, 2017c. Deutscher Industrie- und Handelskammertag - BID-Projekte auf landesgesetzlicher Grundlage, Stand: März 2017. [En línea]  
Disponible en: [https://www.dihk.de/ressourcen/downloads/bids-laender.pdf/at\\_download/file?mdate=1488378008566](https://www.dihk.de/ressourcen/downloads/bids-laender.pdf/at_download/file?mdate=1488378008566)  
[Último acceso: 2 septiembre 2017].

Eick, V., 2012. The co-production of purified space: hybrid policing in German Business Improvement Districts. *European Urban and Regional Studies*, 19(2), pp. 121-136.

Future of London, 2016. Future of London. [En línea]  
Disponible en:  
[https://lep.london/sites/default/files/Evolution\\_of\\_Londons\\_BIDs\\_March2016\\_web\\_140316.pdf](https://lep.london/sites/default/files/Evolution_of_Londons_BIDs_March2016_web_140316.pdf)  
[Último acceso: 15 agosto 2016].

HID Mitte Steilshoop, 2012. Mitte Steilshoop. [En línea]  
Disponible en: <http://www.mitte->

[steilshoop.de/fileadmin/redakteur/Dokumente/Presse/steilshoop-projektblatt.pdf](http://steilshoop.de/fileadmin/redakteur/Dokumente/Presse/steilshoop-projektblatt.pdf)

[Último acceso: 3 septiembre 2017].

HK Hamburg, 2015. 10 Jahre Business Improvement Districts. [En línea]

Disponible en: <https://www.hk24.de/blob/hhikh24/produktmarken/branchen-cluster-netzwerke/branchen/handel/bid/3595892/719d192baaa24077bc7254d97ad653c4/broschuere-bids-hh-data.pdf>

[Último acceso: 3 septiembre 2017].

HK, 2015. Handelskammer Hamburg. [En línea]

Disponible en:

<http://www.hamburg.de/contentblob/7947936/99b5ab4447db9fab2f9e9865459ea415/data/broschuere-10-jahre-bid-in-hamburg.pdf>

[Último acceso: 1 Septiembre 2017].

InnovationsQuartier Steilshoop, 2011. InnovationsQuartier Steilshoop. [En línea]

Disponible en: <http://www.inq-steilshoop.de/>

[Último acceso: 3 septiembre 2017].

Kreutz, S., 2007. The model of Neighbourhood Improvement Districts in Hamburg. New Strategies for private sector involvement in area development.. Glasgow, The Vital City.

Kreutz, S., 2009a. Urban Improvement Districts in. Journal of Urban Regeneration and Renewal, Vol. 2, n.4, p. 304–317.

Kreutz, S., 2009b. Case study report: The BID experience in Hamburg, s.l.: MP4 WP1.3 Interreg IVB North Sea Region Programme.

Kreutz, S., 2009c. From Business to Neighbourhood Improvement Districts - Transfer of the BID model to residential neighbourhoods. [En línea]

Disponible en: <http://www.urban-improvement-districts.de/files/File/Stefan%20Kreutz%20Germany%202009.pdf>

[Último acceso: 15 Agosto 2017].

MASSKS (Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen) [Department of State Northrhine-Westfalia for Labour, Social Affairs and Urban Development, Culture and Sports] (ed.). 1999. Stadtplanung als Deal?

Urban Entertainment Center und private Stadtplanung. Beispiele aus den USA und Nordrhein-Westfalen [Urban planning as deal? Urban Entertainment Centres and Private Urban Planning. Examples from the USA and Northrhine-Westfalia]. Düsseldorf: Toennes.

En Stein, C., Michel, B., Glasze, G. & Pütz, R., 2015. Learning from failed policy mobilities: Contradictions, resistances and unintended outcomes in the transfer of "Business Improvement Districts" to Germany. European Urban and Regional Studies, pp. 1-15.

Means, T., 2013. Review of Business Improvement Districts in Wales. [En línea] Disponible en: <http://gov.wales/docs/desh/publications/130822bidsreviewen.pdf> [Último acceso: 2016 agosto 18].

Michel, B., 2013. Local contextualization of a global form of governance: Comparing discourses on Business Improvement Districts in Cape Town and Hamburg.. *Urban Geography*, 34(7), pp. 1011-1030.

Michel, B. & Stein, C., 2015. Reclaiming the European City and Lobbying for Privilege: Business Improvement Districts in Germany. *Urban Affairs Review*, 51(1), pp. 74-98.

Pütz, R., 2010. Business Improvement Districts als Instrument der Quartiersentwicklung. *PND online*, Volumen 2, pp. 1-12.

Stein, C., Michel, B., Glasze, G. & Pütz, R., 2015. Learning from failed policy mobilities: Contradictions, resistances and unintended outcomes in the transfer of "Business Improvement Districts" to Germany. *European Urban and Regional Studies*, pp. 1-15.

Stoiber, E., 2003 Schreiben an den Oberbürgermeister der Stadt Augsburg. *Business Improvement Districts*, 20 October. Munich. En Eick, V., 2012. The co-production of purified space: hybrid policing in German Business Improvement Districts. *European Urban and Regional Studies*, 19(2), pp. 121-136.

Tantow, D., 2012. Urban Improvement districts in urban restructuring - first results of the German ESG research initiative. *Urban Research & Practice*, 5(3), pp. 342-352.

Töpfer E., Eick V. and Sambale, J., 2007. BIDs – ein neues Instrument für Containment und Ausgrenzung? *ProKla* 149(4): 511-528 en Eick, V., 2012. The co-production of purified space: hybrid policing in German Business Improvement Districts. *European Urban and Regional Studies*, 19(2), pp. 121-136.

Ward, K., 2007. Business Improvement District: Policy origins, mobile policies and urban liveability.. *Geography Compass*, 1(3), pp. 657-672.