



APROFUNDIMENT

EL PAPER DE L'ASSOCIACIONISME
COMERCIAL



TENDÈNCIES, REPTES, OPORTUNITATS I POSICIONAMENT

ÍNDEX

Presentació de la monografia | 3 |

1. Definició | 4 |

2. El comerç, en xifres | 5 |

3. L'associacionisme | 6 |

4. La col·laboració públic-privada: els BIDs i TCM | 8 |

5. La col·laboració públic-privada: les APEUs | 9 |

6. Casos i aplicacions pràctiques | 13 |

- 6.1. Els BIDs a Nova York: un ecosistema consolidat
- 6.2. Un índex de BIDicitat pel territori català
- 6.3. Noves tecnologies per a la gestió de BIDs
- 6.4. Els BID's com un mecanisme de gestió de polígons industrials
- 6.5. BIDs per garantir un oci nocturn responsable
- 6.6. Dues proves pilot busquen impulsar les APEU a Barcelona

7. Repercussió i aplicabilitat a l'AMB | 20 |

8. Bibliografia | 21 |



PRESENTACIÓ DE LA MONOGRAFIA

El comerç es troba en un profund procés de transformació. La revolució tecnològica i el comerç electrònic, la necessitat d'una gestió empresarial professionalitzada i la voluntat de complaure un consumidor cada cop més exigent entren de ple a la realitat comercial, obligant a augmentar la competitivitat comercial i transformant el procés de compra i la comercialització de productes i serveis a tots els nivells. L'acte de comprar passa així a ser una experiència vivencial i deixa de ser quelcom per cobrir unes necessitats.

L'apertura a l'entorn i a les noves demandes socials, així com la dinamització professional del comerç urbà són garantia de pervivència del model comercial. I en un mercat altament fragmentat en el que predomina el petit i mitjà comerç, les associacions comercials compten amb un important rol promotor i de lideratge a l'hora de competir amb altres formats comercials, desenvolupar accions conjuntes de promoció, atractivitat i fidelització de la clientela, i disposar d'un òrgan únic de representació per fer front de manera coordinada a nous reptes.

En aquest context, la col·laboració públicoprivada es constitueix com un mecanisme a l'alça en l'àmbit internacional, amb la implementació dels Business Improvement Districts (BID) a EUA, i els Town Centre Management (TCM) a Gran Bretanya.

Aquest informe té com a objectiu reflexionar sobre el paper del teixit associatiu en l'àmbit del comerç a l'àrea metropolitana, les seves perspectives, així com l'abast de la col·laboració públicoprivada en l'execució de polítiques locals.

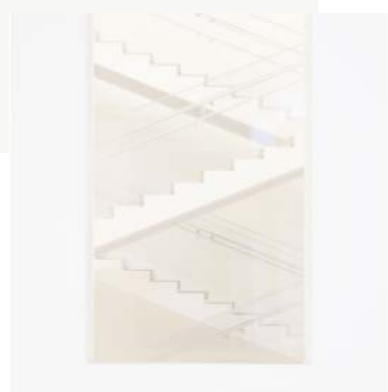
TENDÈNCIES
REPTES
OPORTUNITATS
TROP
POSICIONAMENT



DEFINICIÓ

El comerç ha sigut històricament un pilar estratègic a l'hora d'establir les relacions entre les persones de qualsevol territori i de configurar les característiques dels espais de les ciutats, redistribuint-ne els fluxos d'habitants. A l'hora, ha demostrat ser una eina de gran utilitat per a la millora de la cohesió social i la promoció de l'activitat econòmica dels municipis.

Amb l'objectiu d'establir mecanismes de coordinació i associació, en els darrers anys han sorgit diferents tipologies*.



ESPAIS DISPERSOS



Els gremis i les associacions que desenvolupen la seva tasca als eixos comercials urbans són els principals models d'espai comercial dispers. Compten amb una propietat fragmentada, distingint-se d'altres espais pels següents factors.

- El lloguer és independent i depèn del propietari del local.
- No existeix un control de les noves entrades. Qui paga, entra.
- L'equip directiu està fragmentat (tant com els usuaris que l'integren) tot i que sol comptar amb una certa coordinació d'activitats.

Les **associacions de comerciants** són agrupacions voluntàries de persones que, sense ànim de lucre, treballen pel benefici dels comerços que en formen part. Compten amb una estructura democràtica organitzada, autònoma i amb capacitat de decisió [1].



Originàriament, neixen per donar respostes concretes a activitats puntuals o de caràcter estacional. Tanmateix, amb el pas del temps, les preocupacions del sector per l'entorn urbà han contribuït a l'**ampliació i diversificació de les activitats que duen a terme**.

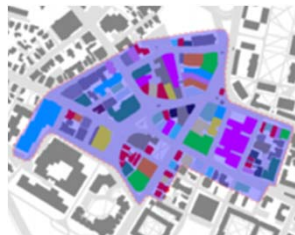
ESPAIS CENTRALITZATS



Els **centres comercials**, caracteritzats per comptar amb una propietat unificada, són el principal exemple d'espai centralitzat. A diferència de les associacions:

- Compten amb un lloguer coordinat i amb eines que determinen qui paga més o menys.
- Existeix un control sobre les noves entrades. El pagament del lloguer no determina l'entrada; la propietat té l'última decisió
- L'equip directiu pren decisions coordinades per al conjunt d'establiments que l'integren.

ELS MODELS HÍBRIDS, A L'ALÇA



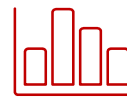
Amb l'objectiu de mantenir els beneficis dels espais comercials no coordinats –que potencien la distribució de riquesa i un espai més democràtic- i capturar els beneficis dels espais coordinats –que compten amb una gerència professionalitzada i especialitzada-, en els darrers anys han sorgit **models híbrids, que aposten per la col·laboració públicoprivada** en matèria d'execució de polítiques locals de comerç.



El comerç, en xifres

Segons el cens de comerç de la Generalitat, Catalunya compta amb **101.276 establiments comercials**, que generen ocupació per a mig milió de persones i **suposen el 16% del PIB català**. [3] Per branques d'activitat, **el comerç al detall és el que més població ocupa (64%)**, seguit del comerç a l'engròs (25%) i la venda i reparació de vehicles (11%) [4].

La densitat comercial és de 13,66 establiments per cada 1.000 habitants, amb el **91,5% dels establiments concentrats en àrees urbanes**. Alhora, la quota de mercat de les **vendes online és del 6%**, que incrementa fins al 10% si es consideren els serveis i la restauració; molt inferior al Regne Unit (17%), Estats Units (15%) o França (9%).



101.276
establiments comercials
a Catalunya

16%
del PIB de
Catalunya

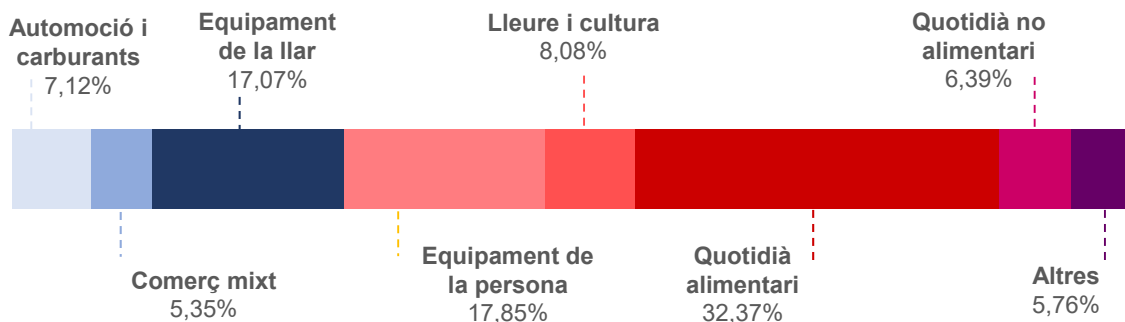
92%
dels establiments
comercials en àrea
urbana

TEIXIT EMPRESARIAL



Sectors comercials a Catalunya*

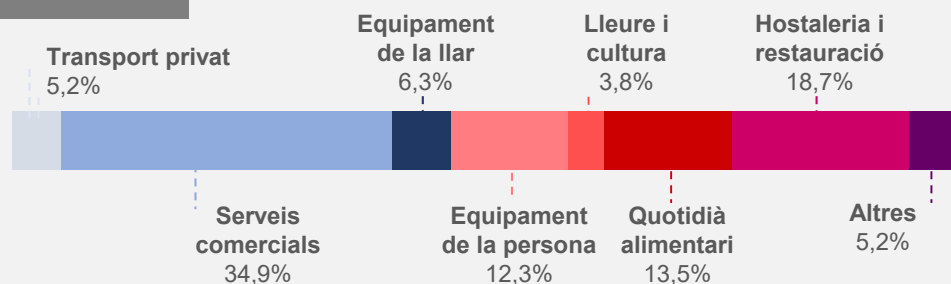
*segons nombre d'establiments [5]



Els **sectors comercials predominants a Catalunya són el quotidià alimentari**, que representa gairebé un 33% del total del comerç al territori, **seguit dels equipaments de la persona i de la llar**, que concentren el 18% i 17% respectivament. El comerç mixt (grans magatzems, hipermercats, etc.) és el menys predominant.

A l'àrea metropolitana**

89.440
establiments
comercials



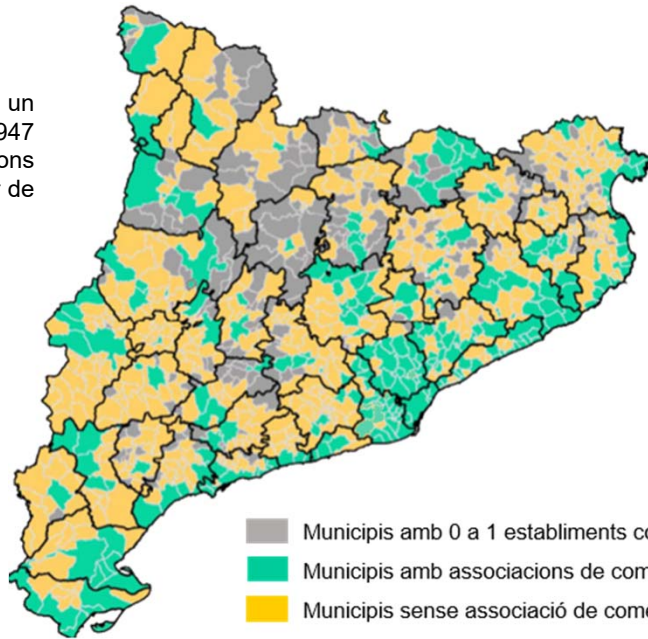
**segons nombre d'establiments [6]

A l'àrea metropolitana, **s'observen algunes diferències. Els serveis comercials i l'hostaleria i restauració, són els sectors predominants**, representant gairebé un 35% i un 19% respectivament. Destaquen també aquells serveis comercials relacionats amb el quotidià alimentari amb un 13% i els de l'equipament de la persona amb un 12%.

L'associacionisme

Les dades, a Catalunya [3]

- Segons la Generalitat de Catalunya, només un 24,7% dels municipis catalans (241 dels 947 existents) comptarien amb associacions comercials. La major part s'han format a partir de la dècada dels 90.
- Les Terres de l'Ebre i la Catalunya Central són les vegueries que compten amb un nivell d'associacionisme més elevat, amb 49,8% i 41,4% respectivament. La mitjana al conjunt del territori català és del 32,33%.
- La majoria d'associacions (el 44%) compta amb un pressupost anual reduït, d'entre 0 i 20.000€. Només un 15% compta amb un pressupost de +100.000€.
- En una de cada dues associacions, del 30 al 50% del pressupost anual prové de subvencions públiques.
- El nombre de comerciants adherits és reduït. Un 60% de les associacions compten amb menys de 99 socis.



32%

és el nivell d'associacionisme a Catalunya



73%

de les associacions s'han constituït entre el 1990 i l'actualitat



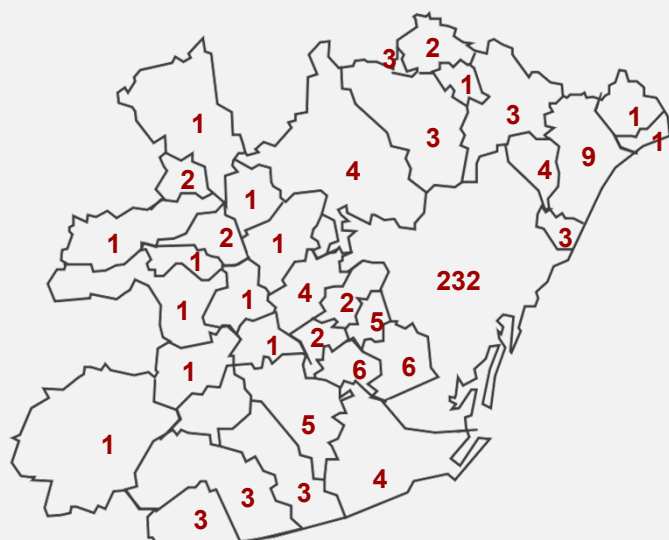
51%

de les associacions depenen entre un 30 i un 50% de subvencions públiques

L'associacionisme encara no és una tendència consolidada a Espanya.

Segons estimacions realitzades, tan sols un 20% dels comerços a Espanya operaria de forma agrupada (amb gairebé el 32% a Catalunya). En altres països europeus com Alemanya, el percentatge arriba fins al 80% [7].

A l'àrea metropolitana



Barcelona és el municipi on es concentren més associacions de l'àrea metropolitana (232), seguit de Badalona (9), l'Hospitalet (6) i Cornellà (6). El nivell d'associacionisme, segons la Generalitat, s'estima al voltant del 25% [3].

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades publicades al web dels diferents Ajuntaments de l'àrea metropolitana.

L'associacionisme

Les funcions realitzades per les associacions comerciants han anat evolucionant al llarg del temps fruit dels canvis socials i de les noves necessitats dels consumidors. Entre elles, destaquen [8]:

- **Dinamització del comerç local** mitjançant el disseny i execució de campanyes de comunicació que reforcin l'atractivitat del territori o l'eix comercial.
- **Formació, informació i assessorament.** Detecció de les necessitats dels comerciants i difusió d'informació sobre noves normatives, convocatòries o formacions amb l'objectiu d'ampliar coneixements i competències.
- **Mediació amb l'Administració.** La canalització de les queixes mitjançant un òrgan únic de comunicació permet la representació conjunta dels interessos dels comerciants.
- **Col·laboració amb altres associacions** amb l'objectiu d'aconseguir una visió global de l'entorn comercial, especialment en els municipis de reduïda dimensió.

Avantatges de l'associacionisme



MILLORA DE LA COMPETITIVITAT DEL COMERÇ LOCAL. La unió d'esforços i el treball conjunt permeten afrontar de manera conjunta els reptes del moment actual i reduir el cost de les actuacions dutes a terme.



CREACIÓ DE MARCA I IMATGE GLOBAL. L'associacionisme permet fidelitzar els clients, incrementa la visibilitat dels establiments, així com els serveis oferts als consumidors.



IMPACTE EN L'ENTORN. Les associacions tenen la capacitat d'influir sobre l'entorn en el qual s'ubiquen i exercir una certa pressió en benefici dels seus interessos.



AJUDES PÚBLIQUES. La possibilitat d'optar a ajuts públics per al foment i la dinamització comercial també és considerada com un dels seus principals avantatges.

PRINCIPALS REPTES

1 BAIX NIVELL D'ASSOCIACIONISME

La gran quantitat de municipis de petita dimensió dificulta que l'associacionisme sigui un fenomen estès al territori català. La creació d'associacions comercials que abastin més enllà d'un barri o municipi (supra-locales) és una alternativa que cal incentivar en els pròxims anys.

2 ALTA DEPENDÈNCIA DELS FONTS PÚBLICS

L'establiment d'un marc de finançament voluntarista i les baixes quotes que s'estableixen per associat obliguen les associacions a dependre en excés de les subvencions públiques. La reducció en un 48% d'aquestes aportacions (des de 2010) agreuja la situació.

3 BAIX GRAU DE PROFESSIONALITZACIÓ

El baix grau de professionalització de les associacions i dels gerents comercials, impedeix que les activitats relacionades amb la dinamització del teixit comercial tinguin un impacte significatiu en l'entorn.

4 NOVES NECESSITATS

Per sobreviure en un entorn on el comerç electrònic entra amb força, el petit comerç ha d'apostar per innovar en la creació de nous serveis que augmentin l'experiència d'uns clients cada cop més exigents.

5 PROBLEMÀTICA DEL FREE-RIDER

La cultura individualista dels comerciants i el finançament voluntarista -basat en la llibertat d'associació-, desincentiven la participació dels membres, en obtenir-ne els mateixos resultats sense necessitat de contribuir.

6 MANCA D'UN MARC LEGAL ESTABLE

L'absència d'una normativa que garanteixi la cooperació i la participació de tots els sectors i els agents associats ha portat a un desprestigi general del model associatiu en el conjunt del territori.

La col·laboració públicoprivada: els BIDs i TCM

A mitjans de la dècada dels 80, associacions de comerciants de diferents països comencen a explorar nous models de gestió públicoprivats, amb l'objectiu de modernitzar les estructures comercials urbanes i potenciar el comerç local. Els models més coneguts són els *Business Improvement Districts* (BID), d'origen nord-americà i els *Town Centre Management* (TCM), d'origen anglosaxó [9].



BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICT

Els Districtes de Millora d'Activitats Econòmiques (BID) tenen com a **objectiu la revitalització socioeconòmica d'una determina àrea urbana**. La seva principal característica és la **imposició d'una quota obligatòria** a tots els establiments de l'àrea en què operen.

El primer BID neix a Toronto, Canadà (*Bloor West Village*) i pocs anys després a Nova Orleans (*Downtown Development Corporation*). En la dècada dels 80-90 la seva implantació s'estén a Amèrica del Nord i el 2004, es constitueix el primer BID urbà a Londres. Actualment, se'n comptabilitzen aproximadament 2.500 arreu del món. **A Catalunya es coneixen sota el nom d'Àrees de Promoció Econòmica Urbana, i a Madrid, com Zones d'Iniciativa Emprenedora.**

CARACTERÍSTIQUES [3]



Organització de **naturalesa privada, sense ànim de lucre**



Integrada per propietaris o inquilins d'una **zona geogràfica delimitada**



Tutelada per l'administració pública, compta amb un procés de **votació garantista**



L'activitat de l'organització es vehicula mitjançant un **pla estratègic**, amb línies d'actuació i vigència limitada (de 3 a 5 anys)



El seu **objectiu** és gestionar els serveis addicionals destinats a promoure i revitalitzar una zona comercial



Les **quotes** són **obligatòries** per a tots els seus integrants. La recaptació l'efectua l'Ajuntament, que transfereix l'import a l'entitat gestora



TOWN CENTRE MANAGEMENT

El model de Gestió de Centres Urbans (TCM) neix a mitjans dels 80 al Regne Unit, amb l'**objectiu de desenvolupar àrees estratègiques al centre de les ciutats** -públiques o privades-. **La principal diferència amb els BIDs és el seu enfocament** (més generalista) i el **mitjà de finançament** (quotes voluntàries i fons majoritàriament públics).



Els Centres Comercials Oberts (CCA) són la denominació dels projectes TCM a Espanya.

Contemplen la recuperació integral d'una unitat urbana a partir de la implementació d'estratègies de dinamització conjuntes. El seu èxit ha sigut relatiu, a causa de l'escassa professionalització i a problemes de finançament [10].

CARACTERÍSTIQUES [3]



Organització amb **personalitat jurídica** sota la representació d'una "**gerència del centre urbà**" compartida entre els diferents grups d'interès



S'estableix **exclusivament en centres urbans** i l'enfocament de les actuacions és holístic (té en compte el conjunt de la ciutat)



Manté una **relació estreta amb l'administració local** a partir d'acords puntuals



El seu **objectiu** és revitalitzar els centres urbans mitjançant l'impuls de les quatre A's: Accessibilitat, Atractivitat, Animació i Acció



Les **quotes** són **voluntàries** pel sector privat, pel que el finançament acaba sent públic

Si bé en un principi el model més utilitzat a Europa en projectes de revitalització comercial era el model TCM, **en els últims anys el model americà està entrant en força a les ciutats europees**. Inclús al Regne Unit -d'on és originari el model- s'ha produït una evolució del mateix cap a sistemes similars a l'americà. Els experts utilitzen el terme de "**Bid Bang**" per fer al·lusió a aquesta tendència [11].

La col·laboració público-privada: les APEUs

Amb l'objectiu d'adoptar noves formes de col·laboració público-privada en matèria d'execució de polítiques locals de comerç i adaptar els BIDs a la realitat del territori català, la Generalitat de Catalunya va introduir l'any 2017 el concepte d'Àrees de Promoció de l'Economia Urbana (APEU).

Àrees de Promoció Econòmica Urbana

Les APEU són **zones geogràfiques** d'un municipi **delimitades**, de pertinença obligatòria per als locals ubicats dins del seu àmbit i en les quals està previst l'execució d'un **pla d'actuació de desenvolupament econòmic d'interès públic**.



CARACTERÍSTIQUES



ZONES GEOGRÀFIQUES DELIMITADES

L'Avantprojecte de la Generalitat no estableix requisits al respecte, possibilitant la creació d'APEUs per a qualsevol activitat econòmica (comercial, industrial, turística, etc.), en qualsevol àrea geogràfica i per a qualsevol nivell de concentració d'activitat econòmica.



PERTINENÇA OBLIGATÒRIA

L'establiment d'un sistema d'aportacions obligatòries per al finançament de l'APEU és el tret més diferenciador respecte al model associatiu. La contribució es considera una "prestació patrimonial de caràcter públic de naturalesa no tributària" i el seu import es determina en funció de vuit trams, segons la superfície cadastral de cada local. El cobrament correspon a la Gerència de l'Entitat Gestora.



DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC

L'objectiu de l'APEU no es limita a promocionar el comerç, peça fonamental en el PIB de qualsevol municipi, sinó que busca incentivar el conjunt de l'activitat econòmica d'una àrea delimitada.



D'INTERÈS PÚBLIC (PPP)

L'APEU és una eina de base i gestió privada autoritzada públicament, amb finalitats públiques: la modernització, promoció i millora de determinades zones urbanes, la consolidació del model de ciutat compacta i eficient i l'increment de la competitivitat de les empreses, afavorint-ne la creació d'ocupació.

La **Llei 18/2017 de comerç, serveis i fires** va establir el concepte d'APEU per primer cop en el seu article 54, definint la seva intenció política i les seves funcions. Recentment la Generalitat de Catalunya ha fet públic l'**Avantprojecte de llei** que n'estableix el marc regulador [12].



UNA GERÈNCIA PROFESSIONALITZADA

L'APEU ha de ser gestionada per Entitats Gestores de naturalesa privada amb personalitat jurídica pròpia, i sense ànim de lucre, assegurant-ne així la seva especialització i professionalització.



PLA D'ACTUACIÓ

El Pla d'Actuació estableix els objectius de l'APEU, en determina els instruments, mesures, així com la seva durada (limitada a entre 3 i 5 anys). Entre les seves funcions, s'hi troben:

- Actuacions de millora de l'entorn urbà
- Actuacions de comunicació i promoció
- Promoció de la responsabilitat social empresarial
- Promoció i gestió de l'ocupació
- Potenciar la neteja, rehabilitació i decoració i il·luminació dels exteriors dels immobles
- Prestar serveis privats i assessorament a les empreses i usuaris de l'APEU així com serveis mediambientals de caràcter complementari i/o mancomunats
- Promoure l'adhesió de sistemes d'arbitratge de consum
- Fomentar la formació i desenvolupament professional de les persones de l'APEU
- Proposar a l'Ajuntament l'elaboració d'instruments de planejament urbanístic, la millora de la mobilitat/accessibilitat a l'APEU, així com vigilància especial
- Altres funcions de millora de l'entorn urbà, amb el límit de no minvar o substituir els serveis municipals que presta l'Ajuntament.



L'APEU: Organització i funcionament



ORGANITZACIÓ I FUNCIONAMENT



IMPULS DE LES APEU

La iniciativa per a la constitució de l'APEU correspon:

- A les **Associacions de Comerciants** que hagin desenvolupat la seva activitat a la zona en un període mínim de 5 anys.
- Als **titulars de drets de possessió** d'almenys el 25% dels locals amb accés directe a la via pública o que representin el 25% de la superfície construïda.
- Als **Ajuntaments** del municipi interessat.

DELIMITACIÓ DE L'ÀREA I ELABORACIÓ DEL PLA D'ACTUACIÓ

La delimitació de l'APEU ha de preveure un plànol amb la localització dels locals que en formen part, un projecte d'estatuts, un pla d'actuació i una proposta de conveni. Cobren especial rellevància:

- El **pla d'actuació**, que estableix els objectius, els instruments, les mesures per aconseguir-los i la seva durada.
- La **proposta de conveni** a subscriure amb l'Ajuntament, on es concreten els compromisos a assumir per cada part.

CONSTITUCIÓ DE L'ENTITAT GESTORA

L'Entitat Gestora s'ha de constituir en els **tres mesos** següents a l'acord del Ple i **subscriure el Conveni** amb l'administració local.

APROVACIÓ DEL PROJECTE

El projecte de delimitació s'ha de presentar davant l'Ajuntament corresponent per a la seva aprovació. L'avantprojecte preveu addicionalment un **tràmit d'informació pública** i una **aprovació definitiva pel Ple** de l'Ajuntament en un **màxim de 4 mesos**.

REGISTRE

Es preveu que tota la informació relativa a les APEU es centri en un **Registre (RAPEUC)** per tal de fer-lo accessible al conjunt del territori català.



BENEFICIS

PROMOCIÓ ECONÒMICA D'UNA ZONA CONCRETA

L'experiència demostra que els BID han tingut una bona acollida internacional, millorant la competitivitat i l'atractiu de zones urbanes, evitant-ne el deteriorament i essent font d'atracció de nous negocis i inversions. En aquest sentit, es constaten dues millores clau: una reducció de la criminalitat i un augment del valor dels immobles.

REDISTRIBUCIÓ DE LA INVERSIÓ PÚBLICA

La prestació de serveis suplementaris per part dels BID intensificant i millorant alguns dels serveis públics com els de neteja, seguretat o manteniment, han demostrat tenir una incidència positiva en la inversió pública. La tendència internacional indica un manteniment de les inversions públiques i una redistribució més eficaç dels recursos municipals.

ESTRUCTURA I FUNCIONAMENT DEMOCRÀTICS

Des del punt de vista de la gestió de l'espai públic, els BID faciliten una presa de decisions més democràtica gràcies a la participació de tots els seus membres (voluntàriament adherits) en el pla d'actuació i el pressupost. Els resultats són positius arreu del món, on ja es registren altes taxes de renovació i participació en les votacions [26].



L'APEU: Organització i funcionament



EL ROL DE L'ENTITAT PÚBLICA

A banda de l'adaptació normativa per permetre'n el seu funcionament, l'entitat pública té un rol essencial per tal de garantir l'èxit d'aquesta eina.

La col·laboració amb el conjunt d'actors de l'APEU s'estableix tant en la gestió de l'APEU, mitjançant la configuració del cens i del registre, com en el seu impuls, amb la delimitació de les àrees d'actuació. L'aprovació, supervisió i seguiment dels plans de treball per assolir els objectius establerts també seran una fita important per garantir el seu succés des de l'Administració.

EL PAPER DE L'AMB



LIDERATGE I
PROMOCIÓ DE L'APEU



INTERLOCUCIÓ AMB
L'ADMINISTRACIÓ
SUPRA-LOCAL

**Metròpolis
Barcelona**
Agència de
Desenvolupament
Econòmic



SUPORT
ALS
AJUNTAMENTS



LA FIGURA I EL PERFIL PROFESSIONAL DE LA GERÈNCIA

El desplegament normatiu estableix la figura de la gerència com un aspecte clau en la implementació de les APEU a nivell local. La gerència necessàriament ha de ser una figura professional, tenint tres àrees de treball clarament definides.

1

Aspectes relacionats amb la gestió corporativa, fent especial èmfasi en les eines de control econòmic-financer, legislatiu i organitzatives.

2

Qüestions en l'àmbit estratègic, tant per les empreses presents a l'APEU com per les polítiques de desenvolupament local.

3

Coneixement de l'entramat empresarial present a l'APEU, i suport en les accions de dinamització i promoció econòmica, amb clara vocació de servei a les empreses/entitats participants.

Es fa imprescindible un pla d'estudis específic per cobrir les necessitats d'aquests professionals, havent de donar resposta tant quan l'àmbit de treball sigui a nivell de centre urbà comercial, com quan sigui a nivell de polígon d'activitat econòmica.



L'APEU: Principals reptes



PRINCIPALS REPTES

D'ENTORN

1 L'auge de les noves tecnologies i els nous patrons de consum instaurats en els darrers anys, obliguen el petit comerç urbà a diferenciar-se dels seus competidors oferint-los una experiència de compra diferenciada. L'APEU pot ser una eina essencial en aquest canvi de paradigma, i serà de vital importància el paper dels ajuntaments a l'hora de reclamar els canvis legislatius necessaris per a la seva implantació.

ORGANITZATIUS

2 L'àrea metropolitana compta amb ciutats policèntriques i per tant, amb problemàtiques molt diferents en termes comercials. L'elecció sobre el nombre d'APEUs a establir (1 per eix? per associació? per ciutat?), els criteris per decidir-ho, la transició de les actuals associacions cap a aquest nou model, així com el rol i les eines amb les quals comptaran els ajuntaments, són algunes de les preguntes que caldrà respondre pròximament.

LIDERATGE

3 El lideratge i governança d'aquests nous models híbrids ha de ser capaç no només de pensar i definir la millor estratègia possible per l'APEU, sinó també de gestionar la seva acceptació entre els establiments adherits i garantir-ne l'execució. La necessitat de comptar amb coneixement del sector, una certa tolerància al risc (respecte als reptes d'entorn) així com coneixement sobre gestió del canvi, és fonamental [2].

4 PRIVATITZACIÓ ENCOBERTA DE L'ESPAI PÚBLIC

Alguns experts consideren que la prestació de serveis públics per part d'agents privats és un dels principals riscos de l'APEU. La possibilitat que la seva constitució pugui servir com a justificació per a l'administració per deixar de prestar alguns serveis és vista per alguns com una privatització de l'espai públic, que pot arribar a degenerar en la creació de "governos paral·lels" sense legitimitat democràtica i amb escassa transparència.

5 FRAGMENTACIÓ DE L'ESPAI URBÀ

La possibilitat que un BID pugui prestar serveis privats no disponibles a una àrea d'una ciutat (com la recollida de residus, activitats de neteja/manteniment o potenciar la protecció policial) i en revitalitzin el seu teixit, pot comportar a mitjà termini, a certa polarització social. Els més crítics parlen de l'efecte bola de neu: la implantació del BID comporta un increment del valor de sòl i per tant, l'atracció de comerços desenvolupats causant-ne, en conseqüència, gentrificació [27].

CASOS I APLICACIONS PRÀCTIQUES



CAS 1

Els BIDs a Nova York: un ecosistema consolidat

Els 35 anys d'experiència amb els que compta la ciutat de Nova York, la posicionen com un dels municipis amb més experiència en l'establiment de BIDs en àrees comercials. El seu sistema públic de monitoratge és essencial pel bon funcionament.



CAS 2

Un índex de BIDicitat pel territori català

En el marc creixent de necessitats de professionalització del sector del *retail* a Catalunya, la Unió d'Entitats de Retail del territori ha treballat en l'elaboració d'un índex per garantir l'èxit en la primera fase d'implantació dels BIDs al territori català.



CAS 3

Noves tecnologies per a la gestió de BIDs

L'ús d'estratègies innovadores d'atracció de visitants i de negoci són un complement idoni pel bon funcionament dels BIDs. Figures com els ambaixadors de *The Welcome People* hi juguen un paper important.



CAS 4

BIDs com a mecanisme de gestió de polígons industrials

La creació d'un BID al polígon industrial de Brackmills, al Regne Unit, ha demostrat ser una bona eina per impulsar la recuperació econòmica de l'àrea i reconvertir-la en una zona dinàmica de negocis i de comerç.



CAS 5

BIDs per garantir un oci nocturn responsable

L'oci nocturn genera oportunitats de negoci però també pot derivar en problemàtiques socials. La ciutat de Nottingham ha impulsat un BID per fer front a aquesta situació.



CAS 6

Dues proves pilot busquen impulsar les APEU a Barcelona

Després de tres anys de debat i del recel del comerç més tradicional, l'Ajuntament de Barcelona va impulsar el 2017 dues proves pilot en dos dels principals eixos comercials de la ciutat: el Born i Sant Andreu.

- Any d'implantació: 1984
- Iniciativa pública
- Abast d'actuació: Nova York

DESCRIPCIÓ DE LA INICIATIVA

Els BIDs a Nova York: un ecosistema consolidat

Amb una àmplia experiència en la implementació de BIDs en matèria d'execució de polítiques locals de comerç, el Departament de *Small Business Services* de la ciutat de Nova York és l'òrgan públic que dona suport als 76 BIDs establerts a la ciutat, assumint tasques de representació, supervisió, suport i difusió. Mitjançant aquesta eina, el consistori ha invertit conjuntament +158M\$ a la ciutat en els darrers anys.

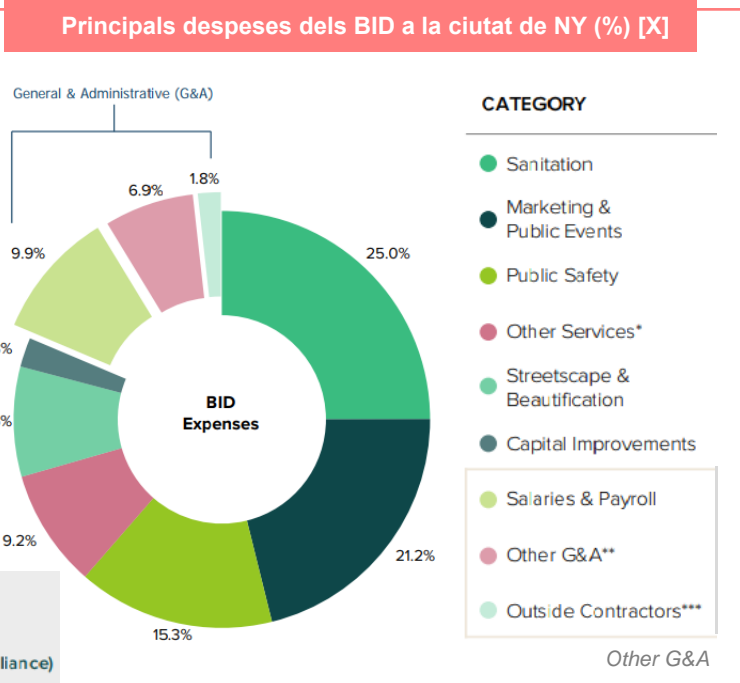
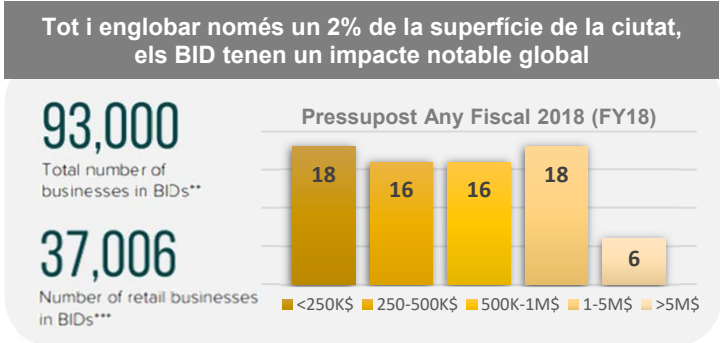
Des de la creació del primer BID a la ciutat l'any 1984, Nova York ha consolidat el seu ecosistema, professionalitzant-ne la gestió pública i assumint cada cop més funcions per impulsar-ne el desenvolupament [15].

FUNCIONS DE GESTIÓ ASSUMIDES...

- Supervisió de la salut fiscal i organitzativa de tots els BID
- Gestió dels contractes formalitzats per la ciutat, incloent-ne el procés de facturació
- Recol·lecció de dades anuals així com d'auditoria externa per mesurar-ne l'impacte anual.
- Representació de l'alcalde en tots els Consells d'Administració.
- Organització de formacions i tallers pels BID de la ciutat

... I DESENVOLUPAMENT [16]

- Orientació i assistència tècnica en la creació de nous BID o ampliació dels existents
- Compartició de bones pràctiques dels BID de la ciutat i publicació, entre d'altres, d'informes anuals de tendències.
- Promoció d'un procés de planificació inclusiu i transparent, facilitant aprovacions legislatives.



Despeses FY18

- ▶ **Smallest FY18 Expenses: \$67,240 (180th Street)**
- ▶ **Median FY18 Expenses: \$523,935**
- ▶ **Largest FY18 Expenses: \$21,798,977 (Times Square Alliance)**

LESSONS LEARNT

Els 35 anys d'experiència amb els que compta la ciutat de Nova York, la posicionen com un dels municipis amb més experiència en l'establiment de mecanismes de col·laboració públic-privats en l'àmbit comercial. La creació d'un organisme públic que monitori l'ecosistema de BIDs, en reporti els seus resultats i en comparteixi les bones pràctiques és un encert de gestió de la ciutat.

- Any d'implantació: 2019
- Iniciativa del Tercer Sector
- Abast d'actuació: Catalunya

DESCRIPCIÓ DE LA INICIATIVA

Un índex de BIDicitat pel territori català

En el marc creixent de necessitats de professionalització del sector del *retail* a Catalunya, la Unió d'Entitats de Retail del territori, que representa 40.000 establiments comercials al territori català (+ del 40%), ha treballat en l'elaboració d'un índex per garantir l'èxit en la primera fase d'implantació dels BIDs al territori català.

La ciutat de Nova York és el model de referència de l'associació. Amb 72 BIDs, els Districtes de Millora d'Activitat Econòmica compten, de mitja, amb 343 associats i un pressupost de 430.000\$. La ciutat en diferencia tres tipologies, segons la seva finalitat: d'àmbit turístic o corporatiu, d'atracció o de barri. I mentre que els dos primers es centren a captar inversions, els de barri es dirigeixen a donar serveis als residents, sent els més comuns a la ciutat nord-americana (70%) [17].



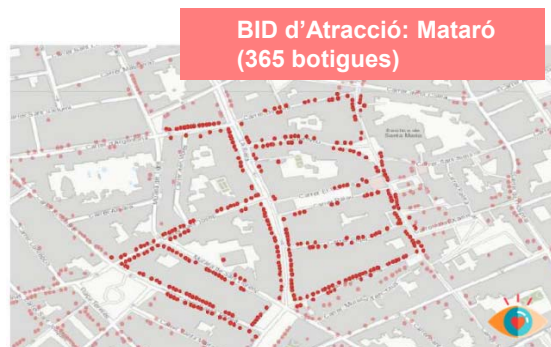
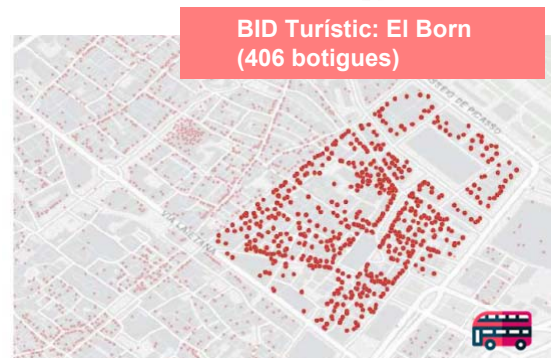
Requisits mínims per a la formació d'un BID

Tenint en compte l'experiència americana, la Unió d'Entitats de Retail de Catalunya aposta per la **modelització del tipus de BID** a partir d'una anàlisi de la zona i el seu entorn, així com per l'establiment d'un pressupost que oscil·li entre **150.000 i 1 milió d'euros** –en funció dels establiments associats–.

Alhora, l'entitat considera necessari l'establiment d'uns **criteris mínims per tal de garantir l'èxit en la seva implementació**. Concretament, es proposa que disposin de:

- Un mínim de 300 establiments adherits
- Una bona salut comercial, amb una taxa d'ocupació de locals de més del 80%
- Un bon mix comercial, amb almenys un 20% dels establiments de no-quotidià
- I una baixa clonicitat, amb menys d'un 10% de grans marques en la zona delimitada.

L'associació calcula que en l'actualitat Catalunya comptaria amb aproximadament **15 eixos comercials amb més opcions per esdevenir un BID** si es tenen en compte els requisits proposats [18].



LESSONS LEARNT

La tramitació de l'Avantprojecte de Llei d'APEUs és el primer pas per a la implantació dels BIDs al territori català. Entretant, esdevé fonamental identificar les necessitats de cada districte i barri, així com les possibles àrees que puguin ser objecte d'aquestes actuacions per tal de garantir-ne un bon funcionament.



- Any d'implantació: 2011
- Iniciativa privada
- Abast d'actuació: Regne Unit

DESCRIPCIÓ DE LA INICIATIVA

Noves tecnologies per a la gestió de BIDs

Sorgida l'any 2011, l'organització *The Welcome People* neix amb la voluntat de donar la benvinguda als visitants de les àrees municipals més icòniques del Regne Unit gràcies a la contractació dels seus anomenats "ambaixadors". En l'actualitat, l'empresa complementa el seu principal servei amb equips específics de seguretat i neteja, amb l'objectiu d'oferir un servei d'*street management*, que ha demostrat tenir una molt bona acollida entre els BIDs del país.

Serveis prestats

Amb l'objectiu d'oferir una solució als diferents reptes diaris que afecten el carrer en una àrea determinada, els ambaixadors ofereixen [19]:

- **Serveis de benvinguda.** És el servei principal. Gràcies al seu distintiu uniforme (barret i uniforme negre de tres peces), els ambaixadors comparteixen coneixement local amb els visitants mentre vigilen el carrer, des d'informació als turistes més perduts, fins a empresaris o residents en la cerca d'una oficina o parada de bus propera.
- **Serveis de seguretat i neteja.** Més enllà d'informació, els ambaixadors també ofereixen des de 2015 i 2017 respectivament serveis de seguretat i de neteja a diferents BIDs del Regne Unit.
- **Reporting.** Totes les actuacions realitzades (de benvinguda, seguretat o neteja) es registren mitjançant una PDA a l'aplicatiu STRATA, amb l'objectiu de donar visibilitat als BIDs dels principals reptes de l'àrea perquè n'efectuïn millores.
- **Seguiment i enllaç amb l'administració.** Les dades recollides són subjectes d'un seguiment diari, posant-se en coneixement de les autoritats locals sempre que afecten l'espai públic (pintades, pavimentació de carrers, conductes antisocials o problemes de seguretat). En aquest sentit, el ple coneixement del pla d'actuació del BID per part dels ambaixadors és imprescindible.



Concebuda com una eina de reporting i de seguiment en temps real, Strata APP s'ha convertit en una eina indispensable tant pels ambaixadors com els BIDs al Regne Unit, facilitant-ne el *street management* i *placemaking*.

La seva principal finalitat és registrar les problemàtiques diàries que ocorren a l'entorn. Totes les dades registrades estan disponibles en temps real a un *dashboard* amb diferents funcionalitats, on BIDs i Ajuntament poden visualitzar les diferents problemàtiques de neteja o seguretat registrades gràcies a mapes de calor o altres eines analítiques. [19]. L'aplicatiu també permet interactuar directament amb les autoritats locals o els ciutadans respecte a incidències obertes en el mateix.

LESSONS LEARNT

El sorgiment de nous serveis que milloren la gestió dels BIDs i n'incorporen noves tecnologies ja és una realitat al Regne Unit, on la col·laboració públic-privada en el *retail* ja és un fenomen ampliament consolidat i on petites empreses ja hi veuen un nínxol de mercat.

- Any d'implantació: 2008
- Iniciativa privada
- Abast d'actuació: Brackmills

DESCRIPCIÓ DE LA INICIATIVA

Els BIDs com un mecanisme de gestió de polígons industrials

A principis del s. XXI el polígon industrial de Brackmills –situat al Regne Unit– havia de fer front a diferents problemàtiques: el creixement de bandes organitzades de lladres, la depressió econòmica i una pobra inversió pública en infraestructures viàries. Gràcies a la implantació d'un BID l'any 2009, l'àrea ja compta amb 150 empreses i 11.500 empleats i s'ha transformat en una gran àrea de dinamisme econòmic i comercial.

Pla d'Actuació [20]

L'any 2009, el consorci i el polígon de Brackmills van acordar implantar un Districte de Millora amb l'objectiu de revitalitzar l'entorn industrial. La posada en marxa d'un pla d'actuació durant un període de 5 anys preveia els següents objectius:



MILLORES EN LES INFRAESTRUCTURES. La inversió en infraestructures i un ambient de treball *smart* permet dotar als negocis instal·lats d'una millor efectivitat operativa i econòmica.



PREVENCIÓ DE CRIMS I SEGURETAT. La col·laboració amb autoritats policials per mantenir l'ordre és essencial per mantenir un ambient segur, facilitant el moviment de treballadors, consumidors i vehicles pel polígon.



MILLORA D'IMATGE. La promoció de la imatge del polígon com a marca, promocionant-lo com un ecosistema de treball àgil i segur, permet augmentar la reputació dels negocis existents.



CREIXEMENT I INVERSIÓ: El suport al teixit empresarial del polígon a partir d'inversions i de la provisió d'un bon entorn de treball n'afavoreixen el creixement econòmic [20].

Un any després de la posada en marxa del pla, els robatoris a camions van disminuir en un 84% i es van reportar més de 40 crims a les autoritats locals.

Les millores aconseguides en el conjunt de l'entorn durant aquest període van impulsar la renovació del BID per 5 anys addicionals (2014-2019), gràcies al suport de més del 90% dels seus integrants.



UNA DÈCADA DE CANVIS A BRACKMILLS

Entre les principals mesures realitzades al polígon en els últims 10 anys, en destaquen:

1. La instal·lació de càmeres de seguretat
2. L'ús de maquinària per treure el gel de les carreteres durant l'hivern
3. Millores de les infraestructures viàries
4. La Introducció de fauna vegetal
5. L'extensió de la xarxa de busos
6. L'establiment d'una xarxa de bicicletes
7. La realització d'esdeveniments empresarials, culturals i d'oci

Inversions i resultats



£951,000 Road Improvements



£640,000 Bus Services



68% reduction in Crime since 2008



£25,000 Landscaping and Signage



£112,500 Broadband Investment



Up to £25,000 Targeted Winter Gritting

LESSONS LEARNT

Els BIDs més enllà de tenir aplicacions als centres de negocis de les ciutats britàniques, són una eina a tenir en compte per la recuperació de zones industrials i/o econòmicament deprimides. Els resultats aconseguits en el polígon industrial de Brackmills en són un exemple.



- Any d'implantació: 2006
- Iniciativa pública
- Abast d'actuació: Nottingham

DESCRIPCIÓ DE LA INICIATIVA

BIDs per garantir un oci nocturn responsable

Iniciat el 2006, el Nottingham BID va néixer amb l'objectiu de limitar els efectes negatius de l'oci nocturn a la ciutat. Abans de la seva implementació, els crims i desordres de la vida nocturna generaven mala premsa i una percepció pública negativa de la ciutat. Gràcies a l'establiment del Districte de Millora, la ciutat va aconseguir reduir el nivell de criminalitat i d'alcoholisme a les vies urbanes i ara compta amb diferents objectius.

Resultats

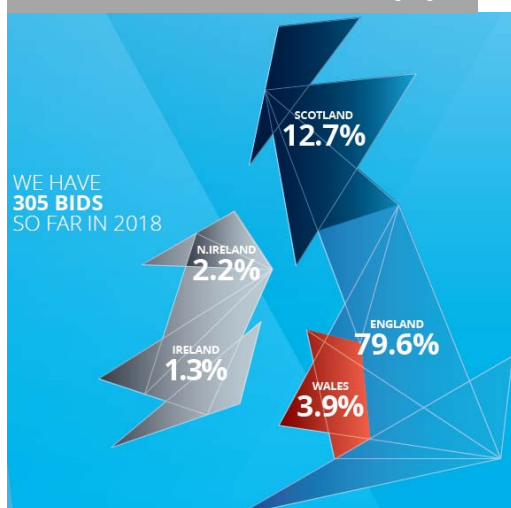
Mitjançant la creació d'un acord de col·laboració entre els diferents agents socials, la ciutat de Nottingham va impulsar la creació d'un *Leisure BID*, reconeixent-ne així la importància de l'oci nocturn per a l'economia de la ciutat. Des d'aleshores, la ciutat ha resolt diferents problemàtiques de segu-

retat, experimentant en cinc anys una reducció de la criminalitat d'un 38% (amb una reducció d'un 24% el primer any), gràcies a la implementació de figures com els *taxi marshals* (encarregats de controlar l'activitat dels taxistes nocturns de la ciutat i reportar-ne incidències) o patrulles nocturnes (com els *street pastors*).

L'any 2013, el consistori va decidir agregar el *Leisure BID* i el *Retail BID* sota el mateix nom (Nottingham BID). Actualment el Districte de Millora segueix en funcionament, després de renovar-ne l'any 2015 el seu pla d'actuació d'Oci i Retail conjunt, amb un 94% de vots a favor.



Distribució dels BIDs a UK [22]



Funcionament del Leisure BID

Gràcies al servei de *Community Protection*, es va augmentar el personal policial i es van crear equips de control que s'adreçaven a problemàtiques socials com la delinqüència juvenil i l'alcoholisme. Des de l'establiment del BID també s'han fet esforços en qüestions com el control de les llicències de taxi i les de venda de productes alcohòlics. La col·laboració entre els diferents agents socials ha sigut beneficiosa per la millora de la reputació de la ciutat de Nottingham, sent guardonada amb el distintiu *Purple Flag* (un reconeixement a les ciutats i centres d'ocis que ofereixen entreteniment seguint uns canons de seguretat, diversitat d'oferta i diversió).

En els últims 5 anys
els índexs de violència
s'han reduït un

38%

Des de la creació del BID,
els crims al centre de la ciutat
ha disminuït un

5,5%

LESSONS LEARNT

L'establiment de BIDs més enllà d'iniciatives comercials és cada cop més utilitzat en països amb una experiència consolidada en la gestió de zones urbanes. La creació del Leisure BID a Nottingham va permetre garantir un entorn estable de negoci pels comerciants del sector i també pels potencials clients dels establiments comercials de l'entorn.

- Any d'implantació: 2017
- Iniciativa pública
- Abast d'actuació: Barcelona

DESCRIPCIÓ DE LA INICIATIVA

Dues proves pilot busquen impulsar les APEU a Barcelona

Amb l'objectiu d'impulsar les Àrees de Promoció Econòmica Urbana a la ciutat de Barcelona i identificar els reptes que poden suposar noves eines de col·laboració públic-privada en l'àmbit del comerç, l'Ajuntament va impulsar el setembre de 2017 dues proves pilot en dos dels principals eixos comercials de la ciutat, després de tres anys de debat i del recel del comerç més tradicional.

L'elecció d'ambdós eixos no és casual, ja que correspon a zones amb necessitats i reptes molt diferents. Sant Andreu representa el model de comerç de proximitat, amb més de 200 establiments associats, la majoria a la Fundació Barcelona Comerç. El Born, més jove, és un dels eixos més centrals i turístics de la ciutat i compta amb un centenar d'establiments que s'articulen sota l'entitat Barcelona Oberta.

Funcionament


L'Ajuntament espera que el pla pilot impulsi la participació activa dels comerciants en la dinamització de l'entorn i en professionalitzi els seus treballadors. Amb una **durada de dos anys i gràcies a fons europeus**, es preveien dur a terme les següents actuacions:

- Explicació del projecte als comerciants (durada aproximada: 4 mesos)
- Diagnòstic de l'àrea i projecció de les necessitats i accions a desenvolupar (8 mesos)
- Detall del pla estratègic i dels recursos pressupostats
- Introducció de canvis en la gestió, amb l'acord dels comerciants (1 any).

De moment, **se'n desconeixen els resultats** [23].

Un projecte a llarg termini

Tot i l'entusiasme suscitat per la iniciativa, l'APEU encara té un llarg camí per recórrer. **Per poder entrar en funcionament, requereix la modificació de la normativa estatal i autonòmica** per possibilitar-ne, entre d'altres, una figura impositiva que habiliti el seu finançament. En aquest sentit, la Comissió d'Experts del Ministeri ja es va pronunciar anteriorment, en considerar la possibilitat que els municipis poguessin recaptar la quota mitjançant un recàrrec a l'Impost de Béns Immobles (IBI) dels locals comercials [24].



terrassa centre

Terrassa, pionera en la implementació del model de gestió comercial urbà públic-privat.

L'Associació de Comerciants Terrassa Centre va acordar el 2014 un conveni amb l'Ajuntament, pel qual s'establí un protocol de col·laboració entre el consistori i els 240 comerços que representa l'entitat, amb l'objectiu de dinamitzar el comerç urbà.

L'acord comprometia a l'Ajuntament a facilitar la programació anual de les activitats socioculturals desenvolupades a la zona, col·laborar en la dinamització comercial així com realitzar-hi intervencions de millora urbanística. Per la seva banda, l'Associació es comprometia a invertir 35.000€ en manteniment i neteja de parets, façanes i mobiliari

La Constitució d'una Comissió Mixta de Seguiment integrada per membres de les dues parts no n'ha reportat, fins ara, cap resultat [25].

LESSONS LEARNT

L'activació d'una eina de coresponsabilitat en la gestió entre consistori i entitats de comerç ha suscitat l'interès de diferents agents del territori en els darrers anys. La manca d'informació sobre els resultats d'aquestes iniciatives qüestionen l'arribada del model al territori català al curt termini, especialment en dependre de modificacions normatives estatals i autonòmiques, que encara no s'han tramitat.



Repercussió i aplicabilitat a l'AMB

El model associatiu comercial voluntari ha tocat sostre en els darrers anys. L'estancament pel que fa al nombre d'associats, la baixa professionalització de la seva gerència així com la manca de solucions davant diferents reptes d'entorn (el declivi dels centres urbans, el sorgiment de nous formats comercials i del comerç electrònic o les noves demandes dels consumidors digitals) han posat en dubte l'efectivitat del model i obert la porta al sorgiment d'altres partenariats públic-privats.

En aquest context naixien al Canadà (Toronto) els Districtes de Millora d'Activitats Econòmiques (BIDs), basats en una gestió públic-privada i un finançament diferenciat: les quotes esdevenen obligatòries pels associats per obligar els *free-riders* a participar en les activitats de revitalització de l'economia local. Els bons resultats obtinguts als Estats Units han fet proliferar aquest instrument a diferents països, sota diferents noms i amb lleugers canvis segons el territori en què s'han instal·lat.

Des de l'any 2012, diferents administracions han tantejat l'adaptació del model BID al territori espanyol. A Catalunya, la Generalitat ha apostat per la implementació d'Àrees de Promoció Econòmica Urbana (APEU), i tot i que ja es disposa d'un Avantprojecte de llei que regula aquesta eina, les proves pilot semblen indicar que les diferents iniciatives que s'han intentat posar en marxa s'han estancat.

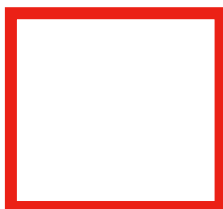
Les APEU són una oportunitat per reflexionar sobre el model associatiu que necessita el comerç català. La seva implementació, però, requereix l'impuls de diferents agents de l'entorn per tirar endavant.

- **Determinades qüestions requereixen la intervenció del legislador.** A banda de la normativa autonòmica, en el marc estatal l'Estat compta amb competències exclusives en la modificació del sistema tributari local. El caràcter públic de la quota de l'APEU requereix aquesta modificació per poder dur-se a terme. Addicionalment, la necessitat de comptar amb una Ordenança Local que fixi l'exigència de la quota requerida i concreti els elements de funcionament d'aquest instrument també és necessari si es vol tirar endavant en els pròxims anys.
- **El perfil professional de la gerència de l'APEU, clau pel seu èxit.** La necessitat de comptar amb una gerència professionalitzada, amb sensibilitat pel sector comercial i un coneixement transversal -tant en matèria de

dinamització comercial com de finances-, serà fonamental i un element diferenciador respecte al model d'associacionisme actual.

- **Voluntat de canvi en el sector.** El pas a l'APEU ha de néixer de la voluntat privada i suposa que els comerciants surtin de la seva zona de confort i apostin per gestions i iniciatives innovadores, que facin front als nous reptes del Retail.
- **La necessitat d'un clima de confiança mútua.** La manca d'una relació oberta i continua entre comerciants i administracions és en molts casos el principal escull de l'associacionisme comercial actual. Esdevé necessari que totes les parts deixin enrere els seus recels i cedeixin per arribar a acords que suposin millores reals en l'àmbit urbà.

Tot sembla indicar que la col·laboració públic-privada està a l'alça pel que fa a la gestió de les economies urbanes. L'èxit de l'APEU dependrà del seu grau d'adaptació a les necessitats actuals del comerç local.



Bibliografia

- [1] David Torres Velasco, Organització Comercial [en línia]. Disponible a: https://ioc.xtec.cat/materials/FP/Materials/CMA0_VEC/VEC_CMA0_M08/web/html/media/vec_m08_u1_pdfindex.pdf
- [2] Carlos Carrasco Ferrer, El repte de la col·laboració públicoprivada en el comerç urbà: els "Business improvement districts" a Catalunya (2018), [en línia]. Disponible a: https://www.scipedia.com/public/Farre_2018a#
- [3] Generalitat de Catalunya, Anàlisi del nivell d'associacionisme a les entitats territorials del sector comerç a Catalunya (2019), [en línia]. Disponible a: http://ccam.gencat.cat/web/.content/05_arees_actuacio/comerc/setmana_comerc_2019/presentacions/05_Analisi_Nivell_Associacionisme_Marta_Sendra_26_03_2019.pdf
- [4] Generalitat de Catalunya, Nota sobre els resultats de l'EPA a nivell sectorial (2019), [en línia]. Disponible a: http://observatorit treball.gencat.cat/web/.content/generic/documents/treball/estudis/epa_sectorial/2019/arxius/Nota-EPA-sectors-1119.pdf
- [5] Generalitat de Catalunya, Servei de consulta del Cens d'establiments comercials de Catalunya (CECC) (2019), [en línia]. Disponible a: <https://censcomerc.empresa.gencat.cat/#/sector>
- [6] AMB, Diagnosi de l'ecosistema comercial dels municipis de l'àrea metropolitana de Barcelona (2017), [en línia]. Disponible a: http://www3.amb.cat/repositori/ESTUDIS%20METROPOLITANS/EIXOS_Informe_AMB_2017.pdf
- [7] El Mundo, Pequeño Comercio: Asociarse o Morir (1997), [en línia]. Disponible a: <https://www.elmundo.es/sudineronoticias/act-64-5.html>
- [8] Universidad del País Vasco, Asociacionismo comercial espacial y revitalización urbana: El caso de Bilbao (2006), [en línia]. Disponible a: http://servicios.educarm.es/templates/portal/ficheros/websDinamicas/30/asociacionismo_comercial.pdf
- [9] Susana Tejada Barrenetxea, Tesis Doctoral: La colaboración público privada entre administraciones y comerciantes, clave para la dinamización del comercio urbano. Planteamiento de un nuevo modelo (2016), [en línia]. Disponible a: https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/18027/TESIS_TEJADA_BARRENETXEA_SUSANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- [10] Miguel Bratos Martín Business Improvement Districts: Una nueva forma de colaboración público-privada para la revitalización socioeconómica de áreas urbanas (2013), [en línia]. Disponible a: <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view>
- [11] El Salto Diario, "The Bid bang theory": nuevas prácticas para la mercantilización de la ciudad, (2017), [en línia]. Disponible a: <https://www.elsaltdiario.com/ciudad/areas-promocion-economica-urbana-mercantilizacion-de-la-ciudad>
- [12] Generalitat de Catalunya, Avantprojecte de llei de les àrees de promoció econòmica urbana (APEU) (2019), [en línia]. Disponible a: http://empresa.gencat.cat/web/.content/01_Departament/06_Transparencia_bon_govern/01_normativa_organitzacio/03_normativa_normativa_tramit/avantprojectes_llei/avantprojecte_APEU/arxius/16-20190611_APL_APEU.pdf
- [13] Marea Urbana, Esperando a las APEUs. La gestión neoliberal del espacio en Barcelona (2018), [en línia]. Disponible a: <https://mareaurbanabcn.wordpress.com/2018/06/22/esperando-a-las-apeus-la-gestion-neoliberal-del-espacio-en-barcelona/>
- [14] PIMEC, Anàlisi de la implantació d'un Business Improvement District a Barcelona (2017), [en línia]. Disponible a: https://www.pimec.org/sites/default/files/documents_pagines/estudi_bids_def_22_12_17_0.pdf
- [15] NYC Small Business Services, NYC Business Improvement District Trends Report (2018), [en línia]. Disponible a: <https://www1.nyc.gov/assets/sbs/downloads/pdf/neighborhoods/fy18-bid-trends-report.pdf>
- [16] NYC Small Business Services, NYC Business Improvement District Trends Report (2018), [en línia]. Disponible a: https://www1.nyc.gov/site/sbs/neighborhoods/bids_page
- [17] Unió d'Entitats de Retail de Catalunya – Nota de premsa: Presentació de l'Índex de BIDicitat: http://www.retailcat.org/wp-content/uploads/2019/05/NP_RETAILcat_20190326-index-BIDicitat-3a-setmana-del-comerc%CC%A7.pdf
- [18] RetailCAT, Presentació de l'Índex de BIDicitat (2019), [en línia]. Disponible a: http://ccam.gencat.cat/web/.content/05_arees_actuacio/comerc/setmana_comerc_2019/presentacions/06_Quins_factors_determinen_eix_bid_26_03_2019.pdf
- [19] The Welcome People, Home (2019), [en línia]. Disponible a: <http://www.thewelcomepeople.com/>
- [20] Brackmills Industrial State, Our State (2019), [en línia]. Disponible a <https://www.brackmillsindustrialestate.co.uk/>
- [21] <http://www.portmangroup.org.uk/docs/default-source/fact-sheets/case-study---nottingam.pdf?sfvrsn=2>
- [22] Nottingham Bid, Local Alcohol Partnerships, [en línia]. Disponible a: https://cdn.britishtobids.info/publications/BRITISH_BIDS_SURVEY_2018_lowres.pdf?mtime=20181204172755
- [23] El Periódico, El comercio de proximidad de Barcelona se pone las pilas (2017), [en línia]. Disponible a: <https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20170911/comercio-barrio-barcelona-suma-fuerzas-crea-zonas-apeu-6271062>
- [24] Metropoli Abierta, El Born, un laboratorio para la autogestión del comercio (2017), [en línia]. Disponible a: https://www.metropoliabierta.com/vivir-en-barcelona/comercios/born-bid-barcelona-comercio_1895_102.html
- [25] Nació Digital, Terrassa, pionera en gestió de zones comercials urbanes (2014), [en línia]. Disponible a: <https://www.naciodigital.cat/latorredelpalau/noticia/30311/terrassa/pionera/gestio/zones/comercials/urbanes>
- [26] Maria Luisa Esteve Pardo, Una propuesta de adaptación del modelo BID a nuestra realidad (2017), [en línia]. Disponible a: https://www.researchgate.net/publication/328956469_Una_propuesta_de_adaptacion_del_modelo_BID_Business_Improvement_District_a_nuestra_realidad
- [27] Helena Villarejo Galende, Espacios públicos gobernados privadamente (2008), [en línia]. Disponible a: https://www.fuhem.es/wp-content/uploads/2019/08/Espacios_publicos_gobernados_privadamente_HVillarejo.pdf