

Rapport

# BID I DANMARK?

Er business improvement districts en brugbar model for offentligt/privat samarbejde omkring byudvikling i Danmark?





## INDHOLD

---

Indledning .....	6
Forord.....	6
Sammenfatning.....	8
Hvorfor overhovedet beskæftige sig med offentligt/privat samarbejde?.....	8
Hvad kan BIDs og hvorfor?.....	9
Hvordan etablerer man et BID? .....	9
Hvilke ydelser leverer BIDs konkret? .....	10
Hvad er de konkrete fordele for de enkelte aktører?.....	10
Hvordan udregner man kontingentet? .....	11
Hvad koster det? .....	11
Kontingenter på Sankt Annæ Plads og Israels Plads .....	12
Udfordringer og kritikpunkter.....	13
Perspektiver og videre proces.....	13
1    Hvad er et Business Improvement District? .....	15
1.1    Definition .....	15
1.2    Hvor kommer BID-modellen fra? .....	15
1.3    Hvor mange BIDs findes der i dag? .....	16
2    Hvorfor etablerer man BIDs? .....	17
2.1    Formål .....	17
2.2    Konkrete fordele for de enkelte samarbejdspartnere .....	18
2.3    Hvorfor virker BIDs? .....	20
2.3.1    Målinger af effekten af BIDs .....	22
2.4    BID-aktiviteter og funktioner .....	22
2.4.1    Liste med eksempler på ydelser fra BIDs i udlandet:.....	23
2.5    Udfordringer og kritikpunkter.....	24
3    Proces for etablering af BIDs.....	28
3.1    Proces i UK .....	28
3.2    Proces i Hamborg .....	29
3.3    Proces i New York .....	30
4    Organisation og finansiering.....	32
4.1    Organisationsform .....	32

## ***Business Improvement Districts i Danmark?***

4.2	Størrelse og afgrænsning .....	32
4.3	Kontingentsstruktur.....	33
4.4	Fordele/ulemper ved de forskellige udregningsmetoder for kontingent i USA: .....	34
4.5	Opkrævning af kontingent .....	35
4.6	Budgetter .....	36
5	Lovgivningsmæssige rammer.....	38
5.1	Betingelser for at etablere BIDs .....	38
5.2	Godkendelsesprocedure .....	39
6	BIDs i en dansk kontekst .....	41
6.1	Hvilke erfaringer er der med frivillige modeller i Danmark? .....	41
6.1.1	Esbjerg.....	42
6.1.2	Herning.....	43
6.1.3	Hvorfor er frivillige ordninger ikke tilstrækkelige? .....	43
6.2	Etablerede ordninger med paralleller til BID-modellen.....	44
6.2.1	Grønne gårde .....	44
6.2.2	Områdefornyelse .....	44
6.2.3	Grønne gårde og områdefornyelse versus BIDs .....	45
6.3	Andre kommunale initiativer .....	45
6.3.1	Kvartersmanagement.....	45
6.3.2	Green Teams i København .....	46
6.4	Hvad kan man gennemføre her og nu af BID-lignende initiativer? .....	47
6.5	Mulighed for forsøgsordning under Planlovens § 4.....	47
6.6	Ændring af eksisterende lovgivninger.....	47
6.6.1	Byfornyelsesloven .....	48
6.6.2	Planloven – BIDs som del af lokalplaner .....	48
6.6.3	Planloven – BID-lignende grundejerforeninger i byomdannelsesområder .....	48
7	Caseområder i København.....	49
7.1	Resumé af muligheder på Sankt Annæ Plads, Israels Plads og Kvæsthusmolen .....	49
7.1.1	Sankt Annæ Plads.....	49
7.1.2	Israels Plads.....	51
7.1.3	Kvæsthusmolen.....	55
8	Konklusion.....	57
	Bilag 1: Casesamling: fokus-BIDs og frivillige samarbejdsaftaler .....	59

## *Business Improvement Districts i Danmark?*

Bilag 1A: BIDs i USA.....	60
Baggrund for BIDs i USA.....	60
BIDs i New York.....	60
Case 1: Bryant Park.....	61
Areal og placering.....	61
Baggrund/udvikling.....	62
Formål.....	64
Indhold/funktion.....	64
Organisationsform.....	67
Medlemmer.....	67
Budget, økonomi og finansiering.....	67
Bilag 1B: Case 2: Philadelphia: Center City District.....	70
Areal og placering.....	70
Baggrund/udvikling.....	70
Formål.....	71
Indhold/funktion.....	71
Organisationsform.....	72
Medlemmer.....	73
Budget, økonomi og finansiering.....	73
BILAG 1C: BIDs i Canada: Case nr. 3: Toronto, Bloor West Village.....	74
Areal og placering.....	74
Baggrund/udvikling.....	74
Paraplyorganisationen TABIA og kommunens rolle i Toronto.....	74
Formål.....	75
Indhold/funktion.....	75
Organisationsform.....	75
Medlemmer.....	75
Budget, økonomi og finansiering.....	75
Bilag 1D: BIDs i UK.....	77
Baggrund for BIDs i UK.....	77
Case nr.4: Better Bankside, London.....	79
Areal og placering.....	79
Baggrund/formål.....	80

## ***Business Improvement Districts i Danmark?***

Indhold/funktion .....	80
Organisationsform .....	81
Medlemmer .....	82
Budget, økonomi og finansiering .....	82
Bilag 1E: BIDs i Tyskland/Hamborg .....	83
Baggrund for BIDs i Hamborg.....	83
Case nr. 5: Hamborg, Neuer Wall BID .....	85
Areal og placering .....	85
Baggrund/formål.....	85
Indhold/funktion.....	85
Organisationsform .....	85
Budget, økonomi og finansiering .....	86
BILAG 1F: Frivillige partnerskabsaftaler i Sverige .....	87
Town Center Management og <i>centrumsamverkansorganisationer</i> i Sverige .....	87
Baggrund/formål.....	87
Indhold/funktion.....	87
Organisationsform .....	88
Etablering.....	88
Budget, økonomi og finansiering .....	89
Hvordan kan det lade sig gøre? Og i hvor stort omfang sker det? .....	90
Case nr. 6: Malmö Citysamverkan AB .....	91
Areal og placering .....	91
Baggrund og formål .....	91
Indhold/funktion:.....	91
Organisation.....	92
Budget, økonomi og finansiering .....	92
BILAG 1G: Case nr. 7: frivillige samarbejdsmodeller i Danmark .....	93
Esbjerg City.....	93
Esbjerg Byforum.....	94
Herning Cityforening.....	95
BILAG 1H: Områdefornyelse i København .....	97
Baggrund.....	97
Case nr. 8: Sundholmskvarteret – Områdefornyelse (boligsocial helhedsplan).....	97

***Business Improvement Districts i Danmark?***

Areal og placering .....	97
Baggrund .....	97
Formål .....	98
Indhold/funktion .....	98
Organisationsform .....	98
Budget, økonomi og finansiering .....	99

# Business Improvements Districts i Danmark?

## INDLEDNING

---

### FORORD

Københavns Kommune, Realdania og Jeudan er sammen med Kulturministeriet engageret i at forny Kvæsthusemolen og Sankt Annæ Plads, Kvæsthusgade og den sidste del af Nyhavns solside. I dette område investeres i disse år i alt ca. 750 mio. kr. i fornyelse af byrummet – inklusive etablering af nyt p-anlæg – med det formål at forøge bylivskvaliteten for borgerne. Når anlægget er færdigt, overlades den videre drift og vedligeholdelse til Kulturministeriet for molens vedkommende og til Københavns Kommune for de øvrige byrums vedkommende.

Drift og vedligehold af offentlige byrum og bygninger har i en årrække været en økonomisk udfordring for kommunerne. Fornyelse af nye områder kræver en anlægsinvestering, men samtidig giver fornyelserne ofte øgede driftsudgifter set over en længere årrække, såfremt fornyelsernes bylivskvaliteter skal fastholdes. Selv om der på den ene eller anden måde findes anlægsmidler til fornyelse af byrum, efterlades der således en ekstraudgift til vedligeholdelse af det ombyggede byrum. Med kommunernes stadig mere anstrengte vedligeholdelsesbudgetter kan dette føre til, at investeringen hurtigt mister en del af sin kvalitet.

Med baggrund i denne udfordring valgte Realdania og Jeudan at afsætte penge til et projekt med det formål at undersøge mulighederne for at etablere et offentligt/privat samarbejde omkring drift og vedligeholdelse af offentlige arealer. Parterne valgte at tage udgangspunkt i Kvæsthusemolen, Sankt Annæ Plads og Israels Plads, der alle fornyes i øjeblikket, og hvor parterne har specifikke interesser: Jeudan har hovedkvarter på Sankt Annæ Plads og er kraftigt engageret på Israels Plads med Torvehallerne. Realdanias engagement i området udspringer af organisationsformål, som er at forbedre livskvaliteten for borgerne gennem forbedringer af det bebyggede miljø. Projektet finansieres af Realdania og Jeudan.

Parterne kontaktede Københavns Kommune, som i forvejen var engageret i både ombygningen af Sankt Annæ Plads og Israels Plads, både som myndighed og finansieringspart. Kommunen var interesseret i at deltage i projektet, og parterne aftalte at tage udgangspunkt i de tre fornyede områder, men samtidig tænke bredt i forhold til byområder, således at mulighederne for også at forbedre ikkefornyede byrum gennem offentligt/privat samarbejde blev belyst.

Inspirationen til projektet kommer fra den internationalt anerkendte Business Improvement District-model. Business Improvement Districts (BIDs) er en offentlig/privat partnerskabsmodel for udvikling af byrum, der opstod i Toronto i 1970, og som siden har vundet stor udbredelse i hele den vestlige verden. Udbredelsen sker i takt med et stadig større lokalt behov for attraktive byrum, som de offentlige myndigheder ikke har kunnet eller villet levere.

### *Business Improvement Districts i Danmark?*

Ideen med nærværende projekt er at afklare, med udgangspunkt i de tre cases, om det er muligt at omsætte BID-tankegangen til danske forhold, herunder at afklare hvilke lovgivningsmæssige ændringer, der evt. skal gennemføres.

Rapporten skal forstås som det første skridt hen imod en sådan afklaring; den præsenterer BID-modellen og forklarer hvad, hvorfor og hvordan BIDs virker; den inkluderer eksempler på allerede eksisterende BID-lignende initiativer i Danmark og giver et resumé af de juridiske barrierer for at etablere en egentlig BID-model. Endvidere opstilles en skitse til en økonomi for en BID-model omkring Sankt Annæ Plads og Israels Plads samt en opsummering af overvejelserne om samarbejdsmuligheder omkring Kvæsthusmolen.

Rapporten svarer dog ikke på samtlige spørgsmål og leverer ikke en færdig opskrift på en dansk version.

Erfaringerne fra BID-modellens anvendelse bygger på studierejser (New York, Hamborg, London, Philadelphia, Pittsburgh, Sverige, Norge), møder med BID-folk (både fra BIDs, kommunale enheder, organisationer og handelskamre), hjemmesider og artikler/rapporter på nettet, herunder rapporter udarbejdet af Norsk Sentrumsutvikling, baseret på organisationens studieture til Toronto m.m. i forbindelse med de norske forundersøgelser om eventuel etablering af BIDs i Norge.

På trods af BIDs' stigende popularitet og udbredelse er der ikke skrevet voldsomt meget om emnet; bogen *Business Improvement Districts* af amerikaneren Lawrence O. Houstoun (2003) har været en væsentlig kilde til information. Selv om der er sket meget, siden bogen udkom, vurderes overvejelserne og eksemplerne stadig at være nyttige og er derfor blevet inddraget. Dataindsamling og systematiske analyser af effekten af BIDs findes ligeledes kun i stærkt begrænset og sporadisk omfang.

Arbejdet med rapporten blev gennemført i 2013-2014 af Sankt Annæ Selskabet, som er et 100 % Realdania-ejet selskab, med reference til en styregruppe med repræsentanter fra Sankt Annæ Selskabet, Realdania, Jeudan og Københavns Kommune.

En række parter har bidraget med undersøgelser og beregninger:

LETT Advokater har undersøgt de lovgivningsmæssige muligheder og barrierer for at etablere BIDs eller BID-lignende modeller i Danmark.

COWI, Jeudan og Københavns Kommune har udarbejdet driftsbudgetter for de tre caseområder; COWI har desuden udarbejdet forslag til forretningsmodeller (feasibility studies) for caseområderne og bidraget med viden om frivillige samarbejdsmodeller i Danmark.

Have Kommunikation har stået for udarbejdelse af eventstrategi for Kvæsthusmolen.

Living Cities v. Julie Holck har rådgivet, indsamlet viden og internationale erfaringer med BIDs og udarbejdet en række delnotater samt nærværende slutrapport.



## SAMMENFATNING

Den følgende sammenfatning opsamler hovedpointerne i rapporten og kan læses som et særskilt dokument (der kan derfor forekomme gentagelser).

### Hvorfor overhovedet beskæftige sig med offentligt/privat samarbejde?

Byer i dag står over for en række udfordringer. Mens de offentlige ressourcer bliver færre, bliver kravene til byerne større. Byer fungerer som generatorer for vækst og innovation, og hvis de skal tiltrække talentfulde mennesker og erhverv, skal de ikke bare være gennemsnitligt velfungerende, men ekstraordinært attraktive og levende. En vigtig konkurrenceparameter for byer og byområder er *stedets kvalitet* og unikke egenskaber.

Konkurrencen om at være mest attraktiv er benhård, både på nationalt og globalt plan. Og nye måder at leve og arbejde på, en ny økonomisk virkelighed, nye forbrugsmønstre og nye behov for oplevelser og sammenhæng betyder, at vi må gentænke, hvad en by er, og hvordan man udfolder dens potentiale fuldt ud. Det er ikke kun et spørgsmål om vækst, men også om livskvalitet for byens borgere.

Den nordiske model, hvor det offentlige stort set har været alene om at have ansvar for og mandat til at skabe attraktive byområder, kan måske med fordel videretænkes, så vi bedre kan følge med nye krav, konkurrenceforhold og behov. Denne videretænkning kunne omfatte nye rammer for samarbejde og nye lokale fællesskaber på tværs af offentlige og private instanser.

Denne erkendelse er hverken dansk eller ny. Den har eksisteret længe – og siden 1970 inden for rammerne af Business Improvement District-modellen. Samtidig har der også været eksperimenteret i andre set-ups, som siden 1980'erne har ført til udvikling af (frivillige) Town Center Management-modeller af forskellig art i Europa. Blandt andet har Sverige været aktiv på området siden midten af 1990'erne, og også i Danmark har der været forskellige initiativer i forhold til partnerskabsbaseret byudvikling.<sup>1</sup>

Behovet for nytænkning og videreudvikling af disse partnerskaber stiger, ikke bare i Danmark, men over alt. I danske byer handler det i særlig grad om at gentænke drift og vedligehold af byrum. Mens der er prestige i at bygge nyt, er der knap så meget ære i at skulle vedligeholde tingene efterfølgende. Det er problematisk, da de nye anlæg så risikerer at forfalde fra dag ét.

Der er ligeledes behov for at gentænke handelsstrukturer og nye aktiviteter i byens rum.

Offentligt/privat samarbejde er ikke en trylleformular, der med garanti sikrer fantastiske steder. Det kræver en organisatorisk ramme, f.eks. som i den kendte BID-model, og det kræver, at der lokalt og kommunalt er enga-

---

<sup>1</sup> Det gælder blandt andet i Esbjerg og Herning, hvor kommunen og en række private aktører arbejder sammen omkring udvikling af bymidten; det gælder også i mere formaliserede projekter som den statslige/kommunale ordning "Områdefornyelse" og "Grønne Gårde".

gement, vilje og ressourcer til stede. Såfremt dette er tilfældet, viser erfaringerne, at offentligt/privat samarbejde i BID-modellens ramme kan transformere forfaldne og stagnerede såvel som acceptable byrum til ekstraordinært attraktive steder og fastholde kvaliteterne i fornyede områder.

### Hvad kan BIDs og hvorfor?

BIDs samler offentlige og private kræfter i bestræbelsen på at skabe bedre byrum. De resulterer i øget vækst, øget bæredygtighed (forstået bredt) og øget livskvalitet for borgere og brugere af området.

De stærke partnerskaber og det lokale lederskab – med det engagement og den nærhed og fleksibilitet som dette giver – har vist sig at skabe ny dynamik, ny synergi og nye helhedsløsninger, som styrker det pågældende område og giver identitet. Værdiskabelsen mangedobles hen ad vejen, og ydelserne sammentænkes, så alle får glæde af det. BIDs virker med andre ord som katalysatorer for fremdrift og for engagement af civilsamfundet i bred forstand.

Når det kan lade sig gøre, skyldes det blandt andet det obligatoriske kontingent, der finansierer BIDs. Hvis der er flertal for at lave et BID i et område, skal alle de private aktører i det område (dvs. dem, der har ejendomme/driver forretning), være med til at betale (også dem der var modstandere). På den måde kommer man uden om den *free rider*-problematik<sup>2</sup>, som frivillige partnerskaber og organisationer må slås med. Det betyder, at BIDs, i modsætning til frivillige modeller, ikke konstant behøver bruge mange ressourcer på at få penge i kassen og opbakning til enkelte initiativer; de har en stabil indtægtskilde og en bedre økonomi end frivillige partnerskaber. Og da BIDs ikke i sig selv er kommercielle virksomheder, men nonprofitororganisationer, hvor al overskud geninvesteres i området, har de også god mulighed for at søge fondsstøtte. De kan derfor langtidsplanlægge og komme længere, end man kan med frivillige modeller.

Forudsætningen for at etablere BIDs er imidlertid, at der findes en national lovgivning, der giver mulighed for at opkræve et obligatorisk kontingent. Der er *ikke* på nuværende tidspunkt hjemmel til dette i den danske lovgivning.

Samtidig har det også en væsentlig betydning for modellens succes, at dannelsen af en formel organisering af aktører i et lokalområde skaber en nødvendig ramme for, at lokal ansvarlighed, engagement og initiativ kan udfolde sig.

### Hvordan etablerer man et BID?

Initiativet til BIDs kommer normalt fra private aktører (ejendomsindehavere og/eller kommercielle lejere), der mener, at det område, hvor de bor, kan blive meget bedre, end det er: Renere, smukkere, tryggere, mere velholdt, mere interessant osv. Initiativtagerne udarbejder en vision og en forretningsplan, der skal godkendes af kommunen og derefter sættes til afstemning i området. Udgangspunktet kan både være et hæret og nedslidt område og et område, der er velfungerende, men alligevel har et stort udfoldet potentiale.

---

<sup>2</sup> I økonomisk teori refererer **free rider** til en person, der nyder godt af ressourcer, varer eller services uden at betale.

### *Business Improvement Districts i Danmark?*

Hvis der er flertal for ideen, bliver BID'et realiseret, og der nedsættes en bestyrelse og en nonprofit driftsorganisation, som står for at levere de daglige ydelser. Det skal understreges, at BIDs ikke erstatter de kommunale ydelser, men supplerer med nye ydelser.

Efter en periode på typisk fem år, udarbejdes en ny forretningsplan, der igen skal vedtages ved afstemning, før BID'et kan fortsætte.

I Danmark har vi ikke lovgivningsgrundlaget for at etablere et BID, men gennemgangen af den danske lovgivning viser, at Planlovens § 4 giver mulighed for at etablere forsøgsordninger, hvilket *kan* medføre afprøvning af BID-modellen (hvorvidt en forsøgsordning kan etableres, afgøres af Miljøministeriet).

#### Hvilke ydelser leverer BIDs konkret?

BIDs starter som regel med nogle basale ønsker om følgende:

- bedre renhold, drift og vedligehold af byrummet
- øget sikkerhed/større tryghedsoplevelse (et behov der er langt mere udtalt i nordamerikanske byer end her)
- promovering/markedsføring af området; det handler ikke om egentlig reklame, men om at få fortalt de gode historier og dermed tiltrække nye, gode initiativer

Renhold, sikkerhed og markedsføring er således fundamentet i et BID. Men når det først er etableret, vokser andre initiativer som regel ud af fællesskabet. Det kan f.eks. handle om:

- forbedring af tilgængelighed og mobilitet
- udvikling af detailhandel
- aktiviteter og events
- erhvervsfremme
- sociale programmer
- bæredygtighed og klimasikring

BID-modellen er meget fleksibel, og formål og serviceydelser tilpasses altid det enkelte område således, at ressourcerne bruges så effektivt som muligt og øremærkes til at løse netop de udfordringer, som findes i det pågældende område.

#### Hvad er de konkrete fordele for de enkelte aktører?

**For borgerne** er fordelene ved BIDs, at det område, de bor i, bliver smukkere, renere, tryggere, mere velholdt, mere aktivt, mere spændende og med et bedre udbud af tilbud (butikker m.m.)

**For de private aktører** kan en BID-konstruktion føre til:

- flere kunder, øget omsætning og gladere medarbejdere
- øget ejendomsværdi
- en fælles platform, der giver større medindflydelse
- styrket samarbejde med lokale myndigheder

### *Business Improvement Districts i Danmark?*

- fælles forsikringer, kollektiv varetransport, fælles markedsføring og grupperabatter på annoncer m.m., medlemsfordele af forskellig art (netværksarrangementer, loyalitetskort m.v.)
- en skarpere profil og identitet for området

**For kommunen** er fordelene følgende:

- BIDs erstatter ikke de kommunale ydelser, men supplerer dem; kommunen får dermed en række ekstraydelser 'foræret', som de ikke selv har ressourcer til at levere. Dette sker, uden at kommunen mister den overordnede 'kontrol' med byudviklingen.
- BIDs repræsenterer en velegnet platform for at skabe den nødvendige dialog med det lokale erhvervsliv/de private aktører.
- BIDs betyder, at kommunen får nogle større og dermed mere ligeværdige medspillere, der kan hjælpe kommuner med at nå deres mål, herunder at øge engagementet i lokalmiljøerne. BIDs kan være gode til at engagere civilsamfundet, og der er en række eksempler på, at BIDs har faciliteret samarbejde, ikke bare mellem private og offentlige aktører, men også mellem disse og civilsamfundet generelt. De lokale fora, som BIDs udgør, kan nemmere gå i dialog med kommunen, fordi de ikke bare repræsenterer et enkelt individ, men en sammenlutning af aktører med fælles interesser. På den måde bliver dialogen mere jævnbyrdig og mere konstruktiv.

Hvordan udregner man kontingentet?

Kontingentet kan udregnes på forskellige måder: Ud fra ejendomsværdi, etage m<sup>2</sup>, facademeter, beliggenhed og funktioner eller en blanding af disse. I langt de fleste BIDs i udlandet bruges ejendomsværdien som beregningsgrundlag, da denne afspejler både ejendommens størrelse (m<sup>2</sup>), beliggenhed og funktion.

I de tilfælde, hvor der bor meget forskellige grupper i et område, kan det være relevant at differentiere betalingen i forhold til, hvor meget gavn den enkelte ejendom får af BID'et. Det må f.eks. forventes, at erhvervslejemålene får en mere direkte økonomisk gevinst af bedre vedligehold/drift, end boligerne og institutionerne gør. Ligeledes må det forventes, at nogle erhvervsjendomme får en større økonomisk gevinst end andre. F.eks. vil detailhandel og restauranter få større omsætning, hvis der kommer flere kunder, og kunderne kan fastholdes længere, mens liberale erhverv primært vil få en gevinst i form af øget medarbejdertilfredshed og stigende ejendomspriser.

Hvad koster det?

Eftersom BID-modellen som sagt er meget fleksibel, svinger budgetterne også meget i størrelse. De mindste klarer sig for 2-400.000 kr. om året, mens Philadelphias Center City District BID har et årligt budget på ca. \$ 20 mio. (2013).

For de enkelte medlemmer svinger kontingentet lige så meget. I Leytonstone BID i det østlige London betaler en lille butiksindehaver kun £50 (ca. 450 kr.) om året, mens en stor bank i Better Bankside BID i London betaler £90.000 (ca. 820.000 kr.) om året.



### *Business Improvement Districts i Danmark?*

De fleste kommuner afsætter også konkrete midler til administration af BIDs m.m. Der er stor forskel på, hvor meget kommunerne involverer sig. I Toronto, den største BID-by i verden (med 79 BIDs), har kommunen en særlig BID-afdeling med 12 ansatte. Det har de også i New York City (68 BIDs).

#### Kontingenter på Sankt Annæ Plads og Israels Plads

I de tre københavnske caseområder har projektgruppen (Realdania, Jeudan og Københavns Kommune) foretaget en beskrivelse af den nuværende standard samt af en mulig øget standard for drift og vedligehold i et eventuelt fremtidigt BID. Forslaget til øget drift og vedligehold omfatter, at hvert område kan få en serviceorganisation, bestående af 2-3 medarbejdere, der er dedikeret til ekstra renhold, pleje af grønne områder og cykelhåndtering, samt at der tilkøbes ekstra specialtjenester såsom vintervedligehold og graffiti fjernelse (også på private ejendomme), og at affaldsspande, byrumsinventar samt fortove og veje vedligeholdes bedre og udskiftes oftere.

Der er derefter udarbejdet budget både for basisstandard og for merudgifterne til forhøjet standard. En forhøjet standard vil indebære, at det årlige budget for drift og vedligehold på Sankt Annæ Plads vil stige fra 2,7 mio. kr. til 3,7 mio. kr. pr. år. På Israels Plads vil det medføre en stigning fra 1,4 mio. kr. pr. år til 2,9 mio. kr. pr. år.

I den økonomiske analyse beregnes herefter størrelsen af kontingenterne for ejendommene omkring pladserne, hvis merudgiften til drift og vedligehold skal fordeles på alle ejendommene i området i forhold til ejendomsværdi. Ved at gøre kontingenterne afhængigt af ejendomsværdi, anvendes samme fordelingsprincip som på en række andre offentlige goder i Danmark – nemlig at de stærkeste skuldre bærer de største byrder.

Hvis den ekstra udgift til drift og vedligehold på 1 mio. kr. på Skt. Annæ Plads fordeles på alle ejendommene (både erhverv, bolig og institutioner) med en fordelingsnøgle svarende til deres relative ejendomsværdi, giver det en gennemsnitlig årligt kontingent på 14 kr. pr. m<sup>2</sup> for bolig og erhverv og 7 kr. pr. m<sup>2</sup> for institutioner.

Ejendomsværdien er dog stærkt varierende på pladsen, så med den angivne metode vil BID-kontingenterne variere fra 3 kr. pr. m<sup>2</sup> til 28 kr. pr. m<sup>2</sup>, hvis alle betaler. Sammenholdes det med, hvad ejendommene i øvrigt betaler i grundskyld og dækningsafgift, ser man, at kontingenterne vil udgøre, hvad der svarer til 2-8 % af ejendomsskatten. Umiddelbart kan det virke som en rimelig merudgift for ejendomsbesidderne, men det er meget afgørende at undersøge, hvor meget disse er villige til at betale.

Hvis den ekstra udgift til drift og vedligehold på 1,5 mio. kr. på Israels Plads fordeles på alle ejendommene (både erhverv, bolig og institutioner) med en fordelingsnøgle svarende til deres relative ejendomsværdi, giver det et gennemsnitlig årligt kontingent på 22 kr. pr. m<sup>2</sup> for erhverv, 15 kr. pr. m<sup>2</sup> for institutioner og 14 kr. pr. m<sup>2</sup> for boliger. Hvis udgiften udelukkende skal finansieres af erhvervs ejendommene, vil det koste 39 kr. pr. m<sup>2</sup> pr. år for erhverv.

Ejendomsværdien er dog også på Israels Plads stærkt varierende, så med den angivne metode vil BID-kontingenterne variere fra 7 kr. pr. m<sup>2</sup> til 22 kr. pr. m<sup>2</sup>, hvis alle betaler. Sammenholdes det med, hvad ejendommene i øvrigt betaler i grundskyld og dækningsafgift, ser man, at kontingenterne vil udgøre, hvad der svarer til 10-20% af ejendomsskatten.

### *Business Improvement Districts i Danmark?*

Dette kan virke som en relativt stor merudgift for ejendomsbesidderne, og det vil være af ekstra stor betydning at få undersøgt betalingsvilligheden i området. Dette kan give anledning til at differentiere taksten, så dem, der får størst gevinst, også betaler mere. F.eks. må man forvente, at detailhandel og restauration, som får en direkte økonomisk gevinst af flere kunder, vil have større betalingsvillighed end erhvervstyper, der har en mere indirekte gevinst i form af medarbejdertilfredshed og ejendomsværdistigninger (f.eks. ATP-ejendomme). Dette taler for at indarbejde et funktionstillæg til basistaksten for nogle typer erhverv.

### Udfordringer og kritikpunkter

Der vil naturligvis være specifikke udfordringer i forhold til at etablere BIDs i Danmark, og den samme form for indledende kritik, som man har oplevet i andre lande, må forventes. Der er f.eks. ikke lige så mange store firmaer/aktører til stede i København og andre danske byer som i store udenlandske byer – og derfor ikke lige så meget kapital. Vi har heller ikke samme tradition for private initiativer i det offentlige rum, som man f.eks. har i Nordamerika. Samtidig vil nogle hævde, at vi betaler rigeligt i skat i forvejen (og at BID-kontingentet er endnu én) – og hvad med diskussionen om ”privatisering” og ”monopolisering” af det offentlige rum? Skubber man ikke bare problemerne ud på den anden side af BID-grænsen? Og kan man ikke risikere, at BIDs ’opmuntrer’ kommunen til at slække på sine ydelser?

Disse og flere kritikpunkter specificeres og kommenteres i afsnit 2.5.

### Perspektiver og videre proces

Hvis det besluttes at gå videre med modellen, er det vigtigt, at der i Danmark findes en egen version for offentligt/privat samarbejde, der passer ind i danskernes historie og kontekst, i stedet for at kopiere andres. At skabe lokale/nationale versioner er som udgangspunkt selve grundideen med modellen. Den skal tilpasse sig de eksisterende behov.

Som sagt er der ikke på nuværende tidspunkt hjemmel i den danske lovgivning til at etablere BIDs. Den juridiske gennemgang konkluderer, at den mest perspektivrige mulighed for at gå videre med projektet ligger i at søge om en forsøgsordning (i planlovsregi), der tillader et flerårigt pilotprojekt, hvor modellen kan testes i forskellige kontekster i Danmark.<sup>3</sup>

Forud for en sådan ansøgning anbefales det, at ideen forankres og kommunikeres individuelt til en række nøgleaktører, herunder relevante ministre og deres embedsmænd, evt. borgmestre i landets største byer, en række store ejendomsselskaber samt erhvervsorganisationer som Dansk Erhverv og Dansk Industri samt mindre brancheorganisationer og endelig de relevante fonde. Dette kan bl.a. ske gennem møder.

Herefter afholdes en BID-konference, hvor erfarne BID-folk fra USA og Canada, evt. også UK og Tyskland, inviteres til at holde indlæg for de førnævnte nøgleaktører.

---

<sup>3</sup> I England deltog 22 byer i 1½ års pilotprojekt forud for lovgivningen, og man overvejer i Norge et lignende pilotforløb i Stavanger, Trondhjem, Hamar og den lille by Brekstad nord for Trondhjem.

### ***Business Improvement Districts i Danmark?***

Der er mange gode grunde til at gå videre med BID-eksperimentet i Danmark. Det er hverken gratis eller ukompliceret, men modellen tilbyder på samme tid nogle faste, formaliserede rammer og en stor grad af fleksibilitet, som åbner for nye samarbejder, innovative løsninger og lokalt lederskab.

Aller vigtigst på nuværende tidspunkt er det imidlertid, at etablere et set-up med de nødvendige ildsjæle og ressourcer, der kan forberede og markedsføre tankerne, afholde møder med nøgleaktører, planlægge konferencer og forberede en forsøgsordning.

# 1 HVAD ER ET BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICT?

---

## 1.1 DEFINITION

Der findes ikke én internationalt vedtaget definition på Business Improvement Districts (BIDs). Definitionerne i de forskellige lande/stater fremstår som variationer over det samme tema. De minder om hinanden, men er ikke helt ens. Inspireret af de forskellige definitioner fra USA, Canada, UK og Tyskland, og med tanke på en dansk kontekst, tages der i dette projekt udgangspunkt i følgende definition:

Business Improvement Districts (BIDs) er et offentligt-privat partnerskab, hvor det fælles formål er en opgradering af by-, bo- og arbejdsmiljøet i et afgrænset, urbant område.

BIDs kan tage initiativ til etablering og finansiering af renoveringsprojekter med henblik på fysisk forskønnelse af bymiljøet; de leverer supplerende (ikke erstattende) serviceydelser såsom øget vedligehold/renhold, markedsføring, tryghed, events/aktiviteter og kontinuerlig udvikling. Resultatet er bedre byrum for borgerne samt øget konkurrenceevne, kundestrøm og ejendoms-værdi.

BIDs etableres på private aktørers initiativ i et afgrænset byområde. Såfremt der er flertal for ideen, oprettes BID'et. Der nedsættes en bestyrelse og (typisk) en non-profit organisation, der administrerer og håndterer opgaverne i det daglige. Det hele finansieres af et obligatorisk kontingent, der indsamles fra alle ejendomsindehaverne og/eller de kommercielle lejere i det enkelte område i en afgrænset periode på typisk fem år. Muligheden for at indkræve et obligatorisk kontingent kræver en national lovgivning.

Efter de fem år formuleres en opdateret forretningsplan, som igen skal vedtages og godkendes, før BID'et kan fortsætte. Ofte suppleres kontingentindtægterne af frivillige donationer og f.eks. indtægter fra udleje af arealer til aktiviteter og events.

## 1.2 HVOR KOMMER BID-MODELLEN FRA?

BID-modellen blev udviklet af butiksindehavere i Bloor West Street i Toronto i slutningen af 1960'erne, hvor nye shoppingcentre uden for byen og underjordiske metroer trak folk væk fra gaden.<sup>4</sup> For at overleve besluttede butiksindehaverne i fællesskab at gøre en ekstra indsats for at skabe et særligt attraktivt miljø, der kunne få kunderne tilbage på gaden. De finansierede en drifts- og udviklingsorganisation, der sørgede for, at der *altid*

---

<sup>4</sup> Bloor West Village BID er en af de udvalgte fokusBIDs, se bilag 1C.



### *Business Improvement Districts i Danmark?*

var *ekstra* rent, rart, indbydende, trygt og tillukkende; fælles markedsføring af de nye tiltag var et vigtigt element.

Initiativet virkede efter hensigten. Tilbagegang og stagnation blev vendt til fremgang og vækst, og modellen blev snart videreudviklet og bragt til USA og flere andre steder i verden. Kort efter årtusindskiftet kom BIDs til Europa. Modellen kan ses som en form for innovationsværktøj, der introduceres i krisetider og/eller perioder, hvor kulturer og praksisser ændrer sig. Resultatet er mere end blot en nulstilling af krisen: BIDs får ikke bare områder ud af stagnationen/nedgangen, men videreudvikler dem, så de bliver væsentligt mere attraktive end før stagnationen/nedgangen. Bloor West Village BID er i dag nr. 19 på tripadvisors.ca's liste over 220 attraktioner i Toronto.

### **1.3 HVOR MANGE BIDs FINDES DER I DAG?**

I dag er der 78 BIDs i Toronto alene (og over 500 i Canada). Der er 68 i New York City (og over 1000 i hele USA). Dertil kommer knap 200 i Australien, 140 i New Zealand, 260 i Japan, 40 i Sydafrika, 170 i UK (siden 2003) og 80 fordelt i Tyskland (siden 2005), Serbien og Albanien. Hamborg har nu 12 succesfulde af slagsen og mindst fem til er konkret på vej. Der er også enkelte BIDs i Spanien og i Holland, og i Norge forbereder man netop nu den lovgivningsmæssige ramme, der er en forudsætning for BIDs.

## 2 HVORFOR ETABLERER MAN BIDS?

---

### 2.1 FORMÅL

Formålet med BIDs er at udvikle, forbedre og forskønne byområder, så de bliver så attraktive og så bæredygtige (på alle måder) som muligt.

BIDs kan ses som et effektivt værktøj i omvendingen af nedslidte og decideret uattraktive eller bare kedelige og uinspirerende steder uden fremdrift.

Der, hvor nye konkurrenceforhold, trafikale omlægninger, ændret forbrugeradfærd, manglende offentlige ressourcer/prioriteringer eller generelle nedgangstider har bevirket, at detailhandlen, erhvervsudviklingen og andre aktiviteter i området er stagneret, har BIDs vist, at de kan gå ind og vende udviklingen. De er gode til at skabe optimisme, og de styrker troen på (økonomisk) udvikling i området.

Bryant Park på Manhattan, tidligere et nedslidt sted med hjemløse og narkohandlere, blev forvandlet til det måske mest attraktive offentlige rum i hele New York City – i kraft af et BID (se bilag 1A). I Philadelphia gik bymidten fra at være et forfaldent, hærgnet og utrygt sted til at være en fremgangsrig og blomstrende metropol – bl.a. takket være et BID (se bilag 2A). I UK har et BID omformet et område syd for Themsen fra at være et nedslidt, gammelt industriområde til at være et spændende, venligt og lettilgængeligt kvarter med flere attraktioner og mange eftertragtede arbejdspladser (se bilag 3D).

De gode eksempler er mange, bl.a. fordi BID-modellen er så fleksibel: BIDs kan og skal skræddersys til at løse specifikke, lokale udfordringer. I kvarterer og bymidter, hvor butikker er lukket, antallet af forbipasserende faldet, forfaldet vokset (øget kriminalitet, graffiti og affald i gaderne), ejendomspriserne reduceret, og hvor mange lokaler står tomme og nye investeringer udebliver, gør BIDs en tydelig og håndgribelig forskel. Det samme er tilfældet i områder, der egentlig er velfungerende, men som med en ekstra indsats kan blive *ekstraordinært* attraktive og fungere som magneter i byen.

BIDs samler offentlige, private og frivillige kræfter og formår at effektivisere ydelserne, så alle får glæde af det. Modellen repræsenterer en kollektiv, koordineret indsats. Det er den generelle erfaring i Europa og Nordamerika, at man kan komme et godt stykke med frivillige samarbejdsaftaler (under de rette omstændigheder og med store ressourcer), men man kan aldrig komme lige så langt og opnå de samme resultater, som man kan med formaliserede, legaliserede modeller som BIDs. Erfaringerne med BIDs er meget positive både i USA, Canada, Tyskland og England, og antallet er stadig stigende.

Det skal understreges, at det ikke er gratis at etablere et BID; det kræver en vis samlet kapital og/eller engagement, vilje og tid til at gøre en indsats. *Engagementet er essentielt*. Til gengæld er det en investering, der så godt som altid kommer manglefold tilbage, både økonomisk, sociokulturelt, miljømæssigt og æstetisk.

Langt de fleste BIDs fortsætter i mere end én periode, og det faktum, at BIDs har eksisteret i snart 45 år, demonstrerer i sig selv, at modellen virker efter hensigten.

## 2.2 KONKRETE FORDELE FOR DE ENKELTE SAMARBEJDSPARTNERE

BIDs tjener kvarteret og byen som helhed ved at bidrage til forskønnelse af gader og pladser, øget tryghed/sikkerhed, flere aktiviteter og events samt ved at kommunikere de gode tiltag til omverdenen. Gennem partnerskaber med andre organisationer og offentlige instanser fungerer BIDs som katalysatorer for positive forandringer og vækst ved at bidrage til en række økonomiske og sociale initiativer og til planlægning i bredere forstand.

Generelt betyder BIDs følgende fordele for de private aktører i området:

- Fælles platform, der giver større indflydelse og mulighed for at tage nye og mere omfattende initiativer
- Styrket samarbejde med de lokale myndigheder
- Langsigtede planer og strategisk udvikling
- Gode muligheder for at søge om ekstra donationer og fondsfinansiering (da det er en nonprofitorganisation)
- Fælles investeringer, der betyder reducerede individuelle udgifter
- Hurtig identifikation af lokale problemer, udvikling af lokale løsninger og ressourcer, der er øremærket lokalområdet
- Flere kunder og mere tilfredse medarbejdere
- Bedre image
- Øget ejendomsværdi
- Øget tryghedsfornemmelse og sikkerhed
- Øget effektivitet og *value for money* (forbedringerne sker lige uden for de enkelte medlemmers dør; medlemmerne har selv indflydelse på hvad pengene bruges til)
- Retfærdighed (alle betaler i henhold til, hvor meget gavn de får af BID'et og får proportionelt hermed nytte af ordningen; der er ingen *free riders*)

Specifikt for de enkelte samarbejdspartnere medfører BIDs følgende fordele:

### 2.2.1.1 For ejendomsindehaverne

- betyder BIDs øget ejendomsværdi (ofte markant øget) og positiv omtale. Ifølge NYC Small Business Services (den kommunale afdeling der håndterer BIDs i New York) viser en undersøgelse, at ejendomsværdien i gennemsnit stiger 30 % hurtigere i BIDs i det første år og 15 % hurtigere de følgende år (i forhold til sammenlignelige områder uden BIDs).

For de enkelte ejendomsindehavere ligger motivationen i en erkendelse af, at ejendomsværdien i høj grad bestemmes af konteksten. Ron Rubin, grundlæggeren af Philadelphias særdeles velfungerende BID, Center City District, var helt bevidst om, at motivationen i 1990 til etableringen af et BID lå i hans egen forretningsinteresse:

”Jeg sørger allerede for renhold, sikkerhed og markedsføring i mine 15 ejendomme og shoppingcentre, så jeg har i princippet ikke brug for et BID. Men hvis mine bygninger er enklaver af renlighed og sikkerhed midt i en by, som har ry for at være farlig og beskidt, så kan jeg ikke få succes, og det er der heller ikke andre, der kan.”<sup>5</sup>

Med dette argument overbeviste han de andre ejendomsindehavere.<sup>6</sup>

En rapport om amerikanske BIDs udarbejdet af London School of Economics forklarer ligeledes, at opkomsten af BIDs kan forklares som en øvelse i egeninteresse: **Investeringen i omgivelserne er en investering i ejendommen.**

### 2.2.1.2 For kommunen

- repræsenterer BIDs en velegnet platform for at skabe den nødvendige dialog med det lokale erhvervs- liv/de private aktører med henblik på at udvikle et område positivt. Dialogen bliver mere jævnbyrdig, når det ikke er kommunen over for en individuel aktør i byen, men kommunen over for en sammen- slutning af aktører med fælles interesser.

BIDs har vist sig at være en form for offentligt-privat partnerskab med et stort potentiale for innovation. BIDs imødekommer og håndterer behovet for flere private investeringer og privat engagement i det offentlige rum, uden at kommunen mister den overordnede kontrol. Kommunens medvirken og værdifulde ekspertise sikrer, at BIDs ikke ender med at skabe private ’bykonger’.

BIDs har ikke bare vist sig i stand til at facilitere samarbejdet mellem den offentlige og private sektor, men også til at engagere civilsamfundet, så alle får mest mulig ud af ressourcerne.

BIDs erstatter ikke de kommunale ydelser, men supplerer dem. Kommunen får med andre ord en række supplerende, kostelige ydelser ’foræret’, som de ikke selv har ressourcer til at levere.

### 2.2.1.3 For detailhandlere

- medfører BIDs øget kundestrøm, stærkere personalefastholdelse, reducerede forretningsomkostninger (fælles varetransport, fælles forsikringer, fælles annoncering, delebiler, delecycler), faciliterede netværksmuligheder, fokuseret markedsføring af området, mere indflydelse i forhold til udviklingen af området samt assistance i forhold til håndtering af myndigheder, medier m.m. BIDs giver detailhand- lerne mulighed for i fællesskab at gennemføre projekter, som de ikke hver især ville have råd til. Når de står sammen, kan de også give handelsmiljøet en stærkere identitet.

---

<sup>5</sup> Citat fra Lawrence O. Houstoun: *Business Improvement Districts* (2003) s.5 (o.a.f.)

<sup>6</sup> Fortalerne for Pittsburgh Downtown Partnership henvendte sig i en brochure fra 1996 til modstanderne med en lignende formulering: ”Værdien af din ejendom er ikke alene determineret af de investeringer, du har foretaget i selve ejendom- men. Snarere bestemmes størstedelen af ejendommens værdi ud fra, hvordan investorer, erhvervs- liv og besøgende opfat- ter bymidten: som en helhed af erhverv, detailhandel og kultur.” (ibid.)



#### **2.2.1.4 For lejere af kontorer og industriområder**

- vil et mere attraktivt område med god tilgængelighed, mange aktiviteter og ekstra mulighed for netværksdannelse optimere mulighederne for at tiltrække og fastholde personale. Dette er hensigtsmæssigt i en tid, hvor stedets kvalitet bliver stadig mere betydningsfuldt for, hvor folk, især veluddannede, ønsker at arbejde.

#### **2.2.1.5 For restauranter, cafeer, biografteatre og andre kultur- og fritidsoperatører**

- betyder BIDs ligeledes øget kundestrøm, bedre markedsføring, mere indflydelse m.m. Folk vil hellere gå ud om aftenen og natten i områder, der er trygge, tilgængelige og velholdte. Derudover fungerer de BID-organiserede arrangementer og events som yderligere magneter til gavn for gå-ud-stederne.

#### **2.2.1.6 For beboerne**

- betyder BIDs et renere, smukkere, mere trygt miljø med flere aktiviteter og optimerede indkøbsmuligheder.

#### **2.2.1.7 For nonprofitorganisationer og offentlige institutioner**

- betyder BIDs ligeledes flere besøgende, bedre områdepromovering, mere indflydelse og stærkere personalefastholdelse. Også for nonprofitorganisationer og offentlige institutioner gælder det, at der er brug for et vist flow af besøgende, og at der eksisterer en form for bundlinje, som skal være i balance. Dette fordrer et velfungerende nærmiljø, og forbedringer opnås bedst gennem en fælles indsats.

Et godt – og unikt – eksempel på et BID med mange offentlige og nonprofit-medlemmer er Figueroa Corridor BID i den sydlige del af Los Angeles' downtown, hvor halvdelen af kontingenterne betales af offentlige og nonprofitorganisationer. I 1997 var området i alvorligt forfald og stærkt kriminaliseret, og de forskellige aktører i området mærkede klar stagnation. Flere museer havde et stærkt faldende besøgstal, og områdets stand var en decideret barriere i forhold til at tiltrække f.eks. et nationalt *football league team*; det ortopædiske hospital havde svært ved at tiltrække læger; *University of Southern California* havde svært ved at rekruttere studerende. Alle havde nået et punkt, hvor de enten skulle investere voldsomt i de eksisterende faciliteter eller flytte. De indså, at de havde de samme behov, hvad enten de var nonprofit eller ej.

Som resultat heraf blev Figueroa Corridor BID etableret i 1997, og i '98 begyndte de arbejdet. Alle de institutioner, der havde overvejet at forlade stedet, besluttede sig nu til at blive og investere i deres ejendomme i stedet for (op mod \$ 1 mia. blev efterfølgende investeret).

## **2.3 HVORFOR VIRKER BIDS?**

Når BIDs virker, skyldes det i bund og grund følgende ting:

**Partnerskaber.** BIDs skaber nye, formaliserede partnerskaber mellem private og offentlige instanser (nogle steder også frivillige), hvilket har medført synergieffekt og høj effektivitet. BIDs fungerer som et konstruktivt forum for at tackle udfordringer mellem det offentlige og det private.

**Stabil indtægtskilde og ingen *free riders*.** Modellen løser *free rider*-problematikken og sikrer en stabil indtægtskilde, der typisk suppleres af frivillige donationer og kommercielle indtægter. Et langsigtet budget kan lægges fra starten, og ordningen har ført til en mere retfærdig fordeling af udgifter/indtægter og fordele/ulemper.

**Fokus på holistisk tankegang: *place making, place management & place marketing*.** Gode byrum er ikke statiske, men dynamiske, og ændrer sig i løbet af dagen, ugen og året. Derfor er det afgørende, at man ikke bare sørger for den fysiske forskønnelse, men også sikrer vedligehold på højt niveau, kontinuerlig (strategisk) udvikling og den rette områdepromovering. BIDs er gode til at sammentænke forskellige opgaver og processer med det fælles formål at skabe en god helhedsoplevelse for byens brugere.

**Engagement.** Motivationen til at gøre en forskel er stor, når alle pengene er øremærket til det konkrete område, og når beslutningerne tages af de mennesker, der er påvirket af dem. Det engagement blandt medlemmerne, som er en fordring fra begyndelsen, og som typisk vokser i løbet af perioden, får ting til at ske på en anden måde end ellers; der tilføres en ny dynamik og energi.

**Fleksibilitet og nærhed.** Nærheden til området og kendskabet til alle detaljer betyder, at organisationen kan handle hurtigt i forhold til nye behov og ændrede betingelser; denne indbyggede nærhed og fleksibilitet er meget nyttig.

Fleksibiliteten indebærer også, at forretningsplanen for det enkelte BID kan skræddersys i henhold til det enkelte område. Man kan således programmere et BID, så de funktioner og brancher, der dominerer et område, i særlig grad tilgodeses.

#### **Forskellige fokusområder og programmer:**

I alle BIDs har man grundlæggende fokus på renhold, tryghed og markedsføring, og langt de fleste steder spiller handel og tilgængelighed også en vigtig rolle.

Hvis et område er et udpræget handels- og kontorområde, etablerer man et BID, der fokuserer på tiltag, som vil tiltrække kunder og optimere forholdene for medarbejdere.

Hvis området er domineret af en stor kulturinstitution og har enkelte mindre kreative virksomheder, sørger man for at lave et program, der understøtter, udvikler og booster den kulturelle profil.

Transport og mobilitet er altid afgørende for at få en velfungerende og dynamisk by. Mange steder er drift af parkeringsfaciliteter og P-henvisningssystemer en del af BID-organisationens opgaver, og nogle steder tager BIDs også initiativ til at indkøbe bycykler, etablere delebilordninger og etablere transitområder, hvor man nemt og fleksibelt kan skifte fra bil og cykel til kollektiv transport.

Hvis man, for overblikkets skyld, ville systematisere de forskellige BIDs, kunne man forestille sig en kategorisering af "Handels-BIDs" eller "Erhvervs-BIDs", "Kultur-BIDs", "Turisme-BIDs", "Grønne BIDs", "Industri-BIDs"

og "Mobilitets-BIDs". I USA har to forskere (E. T. Rogowsky og J. S. Gross) arbejdet med følgende typeinddelinger: *Large corporate BIDs*, *medium-sized main street BIDs* og *small community BIDs*.<sup>7</sup>

### 2.3.1 Målinger af effekten af BIDs

På trods af ekspansionen af BIDs, er antallet af konkrete, sammenlignende analyser af effekten i de forskellige lande stadig begrænset.

I Tyskland er der endnu ingen systematiske evalueringer, kun sammenligninger over samtlige tyske BIDs' budgetter.

I UK har ATCM (Association of Town and City Management) i 2014 fået data ind fra større områder i forhold til før-og-nu-status omkring renhold, vedligehold, kriminalitet, sociale problemer, grønne tiltag, antal forbipasserende m.m.

I USA er der ingen nyere samlet evaluering, men kun en række forskellige forskningsprojekter møntet på specifikke elementer i specifikke områder.

At skulle indsamle og systematisk sammenligne data fra storbyer, regioner, stater eller lande vil være et omfattende projekt. Indtil videre må man holde fast i, at fakta på mange måder taler for sig selv:

1. Modellen har eksisteret siden 1970.
2. Antallet af BIDs stiger stadig, både i hjemlandene og i resten af den vestlige verden; stille og roligt breder den sig til stadig flere lande.
3. Langt de fleste BIDs fortsætter i flere perioder, og man må formode, at private aktører kun fortsat vil betale for medlemskab, såfremt de får noget for pengene.

Disse kendsgerninger tyder på, at modellen virker efter hensigten.

Fakta om de enkelte fokus-BIDs (se bilag 1A-1H) kan ses i de respektive afsnit (for så vidt som det har været muligt at opdrive information).

## 2.4 BID-AKTIVITETER OG FUNKTIONER

BIDs erstatter ikke, men *supplerer*, offentlige ydelser; denne vigtige forskel understreges i alle BID-lande.<sup>8</sup> BIDs skal ikke overtage de kommunale opgaver, men supplere dem.

Mange BIDs starter med et snævert fokus, typisk på renhold, sikkerhed og markedsføring, men i takt med at organisationen modnes, udvides ydelsesspektret, og en utrolig diversitet præger BIDs afhængig af deres lokale udfordringer og ressourcer.

---

<sup>7</sup> Se J. S. Gross' artikel: "Business Improvement Districts in New York City's Low-Income and High-Income Neighborhoods" in: *Economic Development Quarterly*, 2005, 19: 174 (2005)

<sup>8</sup> Det kan være en god ide, at der indgås en skriftlig aftale mellem BID og kommunen om de kommunale ydelser i området, så der ikke hersker tvivl om ansvar og standarder.

Lige gyldigt hvilke ydelser, der fokuseres på, er målet altid at skabe levende og attraktive byområder, og selv i velfungerende bymidter er der eksempler på vilje til at afsætte midler til ekstra renhold og tryghed. Byen Bath i England er f.eks. en turistmagnet pga. de gamle, romerske bade i bymidten og har et velfungerende erhvervs- og handelsliv, men også her er et BID med til at skabe yderligere forbedringer. Ud over et renholdsprogram har BID'et lanceret et *night economy program*, der har til formål at gøre byen mere tryk i aften- og nattetimerne. Man har investeret i et radiosystem, der forbinder BID'ets natpersonale (à la natteravne) med byens udskænkingssteder, politiet og frivillige ansat i kirkerne, så de i fællesskab kan forebygge konflikter og øge oplevelsen af tryghed i byen.

Som sagt er det afgørende, at BIDs fokuserer på de lokale udfordringer, behov og løsningsmuligheder – ikke alle elementer fra andre BIDs kan kopieres med succes i et givet område. Nedenfor ses en liste med eksempler på ydelser i en række forskellige BIDs. Ydelserne vil også være relevante i forskellige kontekster i Danmark.

#### 2.4.1 Liste med eksempler på ydelser fra BIDs i udlandet:

- Områdevedligehold: fjernelse af skrald og graffiti, højtryksspuling af fortove og gader, snerydning, græsslåning, træbeskæring, plantning, ukrudtsbekæmpelse og vedligehold af blomster.
- Markedsføring og områdepromovering: festivaler og eventplanlægning, koordinerede udsalg, publicering af brochurer, kort, nyhedsbreve, imageforbedring, reklamekampanjer og information (inkl. sociale medier), øget skiltning og bannere. Det handler ikke om at reklamere for en enkelt virksomhed, men om at gøre opmærksom på aktiviteter, kollektive fremskridt, nye ydelser m.m. At kommunikere fremskridtene er næsten lige så vigtigt som at få dem til at ske. Det skaber god dynamik og får flere positive ting til at ske.
- Parkering og transportstyring (management): planlægning og dialog med kommunen om offentlige forbedringer af parkeringsforhold, organisering af bedre p-forhold, vedligehold af busstoppesteder og lign., organisering af delebiler og delecycler (*ridesharing programs*), forbedring af forhold for cyklister og fremme af eksisterende offentlig transport.
- *Urban design*: Udvikling af *urban design guidelines* (altid med kommunens blåstempling), organisering af facadeforbedringsprogrammer, førsteklases belysning, bænke, træer, blomster, gadeinventar m.m. (alt sker i dialog med kommunen).
- Tryghed: Uniformeret sikkerhedspersonale der fungerer som ekstra ører og øjne for politiet samt uniformeret "værts-personale" ("ambassadører") der er til rådighed for borgerne; installering af elektronisk udstyr og generelt samarbejde med politiet. Da vi i Danmark som udgangspunkt har et samfund med meget større tryghed end f.eks. Nordamerika, vil uniformeret sikkerhedspersonale næppe blive relevant i samme omfang. Dog ser vi adskillige eksempler på utrygge forhold i flere danske bymiljøer. Det forekommer ikke bare i ghettolignende områder (se afsnit 7.2.5 om Green Teams), men også f.eks. i centrum af København, hvor slagsmål er almindeligt forekommende, især natten efter torsdag, fredag og lørdag. Her kan samarbejdet mellem BID'ets natpersonale/natteravne, værtshuspersonale og politi være med til at skabe et mere trygt miljø.
- Virksomhedsrekruttering og fastholdelse: Markedsresearch, udarbejdelse af markedsrapporter, økonomiske incitamenter til nye og ekspanderende virksomheder, tiltrækning af investorer.



### *Business Improvement Districts i Danmark?*

- Støtte til opretholdelse af 'ro og orden' i forhold til salg på gader og stræder, optræden, af- og pålæsning, taxikører (det handler også om at sikre, at alle lever op til det aftalte niveau for gadeinventar, bygningsvedligehold m.m.)
- Forbedre forhold for medarbejdere i området: organisere events i forhold til professionel og personlig udvikling, optimere velvære på jobbet, nemmere transport/tilgængelighed til job, netværksskabelse og sociale events for de ansatte, udlejning af lokaler til events, planlægning af seminarer, tilbyde *loyalty cards*, der giver medlemsvirksomheder ret til særlige tilbud m.m.
- Sociale ydelser: støtte til hjemløse, jobtræning, *youth programs*, etablering af lokalt job-matching-center.
- Bæredygtighed og grønne tiltag: rådgivning i forhold til grøn virksomhedsførelse, markedsføring af dette, optimering af genbrug m.m.
- *Pooling* af ressourcer: fælles indkøb, fælles forsikringer m.m.
- Kontinuerlig (strategisk) udvikling

## 2.5 UDFORDRINGER OG KRITIKPUNKTER

Der vil naturligvis være specifikke udfordringer i forhold til at etablere BIDs i Danmark, og vi vil sandsynligvis møde den samme form for indledende kritik, som man har oplevet i andre lande. Nedenfor nævnes de væsentligste spørgsmål og udfordringer, og efterfølgende gives en kommentar til dem alle.

1. *Der er ikke lige så mange store firmaer/aktører til stede i København og andre danske byer som i store udenlandske byer – og derfor ikke lige så meget kapital.*

Til gengæld er danske byrum generelt ikke så forfaldne som mange udenlandske. Desuden kan den organisatoriske ramme i lokalområdet udløse nyt engagement i civilsamfundet – fornyet ejerskab, nye initiativer og frivillig hjælp – som bidrager væsentligt til BID'et.

2. *Vi kan ikke komme i gang med det samme, da det tager minimum to år at etablere en BID-lov – og parallelt hermed det første BID i praksis.*

Planlovens § 4 rummer mulighed for at gennemføre en forsøgsordning, så modellen kan testes og tilpasses danske forhold og erfaringer før en evt. lovgivning.

3. *Fungerer tingene ikke ok i Danmark? Hvor stor er motivationen egentlig?*

Jo, de fleste steder fungerer tingene ok, men der er afgjort plads til forbedringer, især i takt med højere krav, nye behov og færre offentlige ressourcer. Udfordringen er at nytænke og handle, før problemerne er så store, at forfaldet for alvor har sat ind.

4. *I NY er der mange servicefolk ansat i de meget velfungerende BIDs. Arbejdslønnen for disse er markant lavere end i Danmark, og der vil ikke være råd til lige så mange her.*

### *Business Improvement Districts i Danmark?*

Da der ikke færdes lige så mange mennesker her som i NY, må man formode, at behovet er tilsvarende mindre. Samtidig er det en mulighed at indtænke servicejobs til langtidsledige i den danske konstruktion.

- 5. Vi har ikke samme tradition for private initiativer i det offentlige rum, som man har i USA. Det vil sandsynligvis kræve en del holdningsbearbejdning.*

Nytænkning er altid udfordret af traditioner. Derfor skal erfaringer fra udlandet formidles grundigt, og der skal høstes egne erfaringer fra pilotprojekter.

- 6. Vil folk ikke tage negativt imod et obligatorisk kontingent, som nogle vil kalde en ekstra skat? Betaler vi ikke nok skat i dette land?*

For det første kræver det grundig kommunikation om mulighederne og de gode erfaringer, hvis man vil realisere BIDs i Danmark. Folk skal forstå, at der er tale om en investering til egen fordel, og at den typisk kommer mangefold tilbage. Og kontingentet skal tilpasses den enkelte, så den modsvarer gavn og nytte for vedkommende. For det andet er det nemmere at opkræve et kontingent, når folk kan se, at pengene bliver brugt til projekter lige uden for deres hoveddør. For det tredje er det rimeligt, at alle betaler til det fælles vel. Der er altid nogle, der vil være imod obligatorisk betaling, men sådan er det jo også i forhold til almindelige skatter. For det fjerde er det vigtigt at kontingentet har et niveau, så det ikke bliver en urimelig belastning for de lokales driftsbudgetter. For det femte viser de udenlandske erfaringer, at hvis et BID bliver upopulært, er det typisk ikke fordi, kontingenterne er for høje, men fordi ydelserne er for få/utydelige/irrelevante og ambitionsniveauet er for lavt.

- 7. Det offentlige overlader ansvar og autoritet til folk, der ikke er demokratisk valgt.*

Modellen er lovfæstet og dermed demokratisk bestemt. Rammerne er helt fastlagte, kun indholdet ændrer sig fra BID til BID, og forretningsplanen skal altid godkendes af kommunen. Dermed kan der hverken opstå bykonger eller strukturer à la gated communities.

- 8. Risikerer man ikke en "privatisering" af det offentlige rum, hvor BID-aktiviteter går ind og monopoliserer byrummet ved f.eks. at tage entré for noget, der foregår i byrummet, eller kræve at folk køber mad/drikke, hvis de vil opholde sig et sted?*

Så længe rammerne for BIDs er vedtaget politisk (nationalt), og så længe de enkelte kommuner er med til at udarbejde eller godkende forretningsplanerne for BIDs og desuden skal godkende enhver form for byrumsinventar m.m., bør dette ikke blive problematisk.

- 9. BIDs fjerner bare kriminalitet ud på den anden side af BID-grænsen.*

Mange politifolk er uenige i teorien om, at et fastsat antal kriminelle handlinger vil foregå lige gyldigt hvad; de siger, at mere opretholdelse af ro og orden er med til at skabe en netto reduktion af samtlige kriminelle handlinger. I Philadelphia har man lavet en undersøgelse, der netop påviser dette. Et forskningsprojekt angående BIDs' indvirkning på kriminalitet i Californien, udført af en række forskere for *the National Institute of Justice* i 2012,<sup>9</sup> konkluderer, at der i gennemsnit var en 6-11 % reduktion i både alvorlig og mindre alvorlig kriminalitet i

---

<sup>9</sup> Se <https://www.crimesolutions.gov/ProgramDetails.aspx?ID=67>

BIDs i forhold til ikke-BIDs, og at reduktionen forventes at stige over tid. Der kunne *ikke* måles mere kriminalitet i de tilstødende områder, og kriminaliteten er altså ikke blevet 'skubbet' ud over BID-grænserne.

*10. BIDs 'smider' hjemløse ud på den anden side af BID-grænsen.*

Nej, tværtimod er BIDs mange steder med til at hjælpe hjemløse videre, og man har en god dialog med dem. I Bryant Park BID på Manhattan, der tidligere mest husede narkohandlere, hjemløse og lignende, er der stadig hjemløse; man ser dem bare ikke så tydeligt blandt 4000 andre mennesker, og de fremstår ikke 'farlige' i den kontekst. De hjemløse selv er glade for den tryghed, som BID'et giver til parken.

*11. BIDs påstår, at de øger ejendomsværdien markant, men det er lige så meget alle mulige andre faktorer, der er med til det.*

Det er rigtigt, at det kan være vanskeligt at skelne mellem hvilke faktorer, der fører til hvilke resultater i en kompleks urban sammenhæng. Men tallene fra f.eks. New York demonstrerer en klar forskel på BIDs og ikke-BIDs, der ikke kan være tilfældig. Det skal dog understreges, at BIDs ikke er en trylledrik, man kan hælde ned over urentable forretninger, men et værktøj til at forbedre udbyttet af forskellige forretninger gennem ordentlig vedligehold og strategisk udvikling.

*12. Kontingentet kan være en byrde for aktørerne (dette er ofte en kritik man møder fra små butikker i planlægningsfasen).*

For de helt store medlemmer er kontingentet sjældent et problem. For de helt små medlemmer er kontingenterne meget små. Kritikken er ofte udtryk for manglende overbevisning om, at ydelserne vil gavne den lille butik.

*13. BIDs supplerer med ekstra ydelser og erstatter ikke de kommunale ydelser. Men når man etablerer et BID, risikerer man at indskrænke den kommunale handlefrihed, fordi kommunen forpligtes til at levere en bestemt basisydelse. Dette kan måske give problemer for kommunen, der derved ikke frit vil kunne flytte ressourcer til drift og vedligehold fra et område til et andet fra år til år. Så bliver det pludselig dyrere for BID'et at opnå samme resultater – hvordan håndterer man det?*

Mange steder anses etårige BID-budgetter for ønskværdige, da de tillader fleksibilitet. En generel præmis for offentligt/privat samarbejde er dog, at parterne forpligtiger sig til et længerevarende samarbejde. Kommuner, der ønsker at afprøve BID-samarbejdet, må derfor tage stilling til, om gevinsterne herved opvejer de omkostninger og bindinger, som en sådan aftale indebærer.

*14. BIDs kan 'opmuntre' kommunen til at slække på deres service.*

Problematikken har været oppe at vende i Toronto, men det er ikke et udbredt problem. I USA er der så godt som ingen eksempler på, at BIDs har fungeret som en undskyldning for kommunen til at slække på ydelserne; tværtimod har BIDs ofte resulteret i ekstra investeringer fra det offentliges side og højere effektivitet i ydelserne. I de fleste stater indskrives der klausuler i BID-lovgivningen, der forbyder kommunerne at erstatte deres ydelser med BID'ets. I Pennsylvania kræves det, at kommunen underskriver en "maintenance of effort"-aftale

### *Business Improvement Districts i Danmark?*

med BID'et. Hvis BIDs lukker sig selv ned, fordi de pålægges uønskede (kommunale) opgaver, mister kommunen en hel masse ressourcer, og det er de ikke interesserede i.

*15. Hvis ejendomspriserne stiger som følge af BID, bliver det dyrere at være privat boligejer/lejer og butiksejer/lejer – ender det ikke som rigmandsghettoer?*

Dem, der har råd til at bo de bedste steder, vil altid gøre det. Det bør ikke standse udviklingen af byer. Nogle af de "bedste" byer – New York, London, Paris – har mange eksklusive kvarterer, hvor det ikke er enhver forundt at få en bolig eller butik – men byrummet er for alle, og hvis de ressourcestærke har vilje til at opgradere byrummet, hvorfor så forhindre dem? Resultatet er til gavn for alle. I New York imødegår man i øvrigt 'rigmandsghettoer' med zoningsregler; der skal være en vis andel boliger til 'tilgængelige' priser (dette kan undersøges nærmere).

*16. Kan man etablere et BID i et udsat område, hvis der slet ikke er ressourcestærke aktører i nabolaget?*

Ambitionsniveauet for BIDs må altid hænge sammen med de lokale ressourcer, hvad enten disse er allerede eksisterende eller skal findes uden for området. Man kan nå et godt stykke, hvis der er store mængder engagement, vilje og tid – og dermed kreativitet – til stede, men det er der sjældent i meget ressourcesvage områder, og BIDs er ikke en gratis løsning. Hvis et område står over for at skulle løfte meget tunge opgaver, vil det være hensigtsmæssigt med hjælp udefra. I udlandet er der adskillige eksempler på, at meget nedslidte og socialt udsatte områder er blevet vendt til velfungerende områder ved, at det offentlige og/eller en fond har givet en saltvandsindsprøjtning ved at foretage investeringer i området og efterfølgende har fulgt op med forskellige former for erhvervsudvikling/inkubationsprojekter og støtte til et BID.

### 3 PROCES FOR ETABLERING AF BIDS

---

Etableringsprocessen starter med, at en gruppe ejendomsindehavere og/eller kommercielle lejere i et område går sammen om at definere en vision for forandring og et forslag til initiativer i området, fordi det pågældende område ikke fungerer optimalt. Initiativet kommer altid fra de private aktører, men forretningsplanen udvikles i dialog med kommunen og evt. øvrige aktører i området.<sup>10</sup>

Med udgangspunkt i visionen udarbejdes en forretningsplan, der indeholder en liste over de ønskede serviceydelser, budget, tidsplan, afgrænsning, kontingentstruktur m.m. Planen kommunikeres grundigt til alle potentielle BID-medlemmer og sættes til afstemning i det pågældende, afgrænsede område. Alle kommende medlemmer (dvs. ejendomsindehavere og/eller kommercielle lejere) har stemmeret.

Processen finansieres som regel 100 % af initiativtagerne. For BIDs med ressourcestærke aktører er dette ikke et problem, mens små BIDs skal være kreative for at få det til at hænge sammen og kan være nødt til at søge om offentlig støtte eller hjælp fra f.eks. handelskammeret. Nedenfor ridses det op, hvordan processen forløber i UK, Hamborg og New York.

Erfaringen er, at i de tilfælde hvor afstemningen er endt med et nej, skyldes det som regel, at kommunikationen har været mangelfuld, at forretningsplanen ikke har været forankret godt nok blandt de lokale aktører, eller at den ikke har ramt de aktuelle behov. Det er derfor essentielt, at kommunikationen i opstartsfasen er virkelig god: at alle forstår, hvad det handler om, at der er enighed om indhold og målsætninger, og at engagementet er stort. Alle medier og kanaler bør tages i brug så hurtigt som muligt, hvis man vil optimere muligheden for flertal.

#### 3.1 PROCES I UK

I UK får initiativtagerne til BIDs flere steder hjælp fra professionelle facilitatorer. Erfaringerne herfra viser, at processen varer mellem 10 måneder og 1½ år og er struktureret i tre faser:

Indledende fase: 2-3 måneder

Initiativtagerne kontakter en facilitator (eller de gør selv arbejdet), der interviewer ca. 10 % af de samlede interessenter/aktører i området og kortlægger deres ønsker og motivation for at deltage. Samtidig kortlægges ejendommene og deres *rateable value*<sup>11</sup> for at få et estimat over indtægter. Forretningsplanen diskuteres med de 10 %, og området afgrænses ud fra denne første fase.

---

<sup>10</sup> Der er som nævnt enkelte eksempler på, at kommuner har taget initiativet.

<sup>11</sup> Alle erhvervsjendomme i UK har en *rateable value*, der fastsættes af *the Valuation Office Agency*, og som repræsenterer den årlige leje, som lejemålet vurderes at kunne indbringe på en fastsat dato. Der kan gå mellem 2 og 7 år mellem vurderingerne.

#### Udviklingsfase: 7-9 måneder

Man allierer sig med en lokal person med indgående lokalkendskab til området, med forstand på business og talent for at skabe relationer. Der indledes en dialog med samtlige mulige aktører (kommende medlemmer), man finder ud af, hvor meget folk er villige til at betale og laver et system, der er rimeligt og retfærdigt; der behøver ikke være en fast "nøgle" til udregning. Først ca. ni måneder inde i projektet begynder man at diskutere kontingentstørrelse. Nogle gange giver man meget små forretninger, eller i visse tilfælde hele sektorer, lov til *ikke* at blive inkluderet i BID'et, hvis de ikke ventes at få gavn af projektet.

Initiativgruppen/facilitatoren kortlægger de eksisterende serviceydelser/standarder og regner prisen ud for den ønskede højere standard. Der udarbejdes en endelig forretnings- og organisationsplan.

#### Kommunikations- og kampagnefase: 1-2 måneder

Den sidste og afgørende fase er kampagnefasen, hvor forretningsplanen skal kommunikeres og forankres blandt medlemmerne. I hele planlægnings- og senere i driftsfasen er det vigtigt at have 1-2 engagerede personligheder i front; ofte er det disse menneskers evne til at skabe visioner og samarbejde, der afgør resultatet i sidste ende.<sup>12</sup>

Tredje fase afsluttes med afstemningen. Det er de kommunale myndigheder (eller anden tredjepart), der typisk står for afstemningsproceduren. BID'et godkendes, når der er mindst 51 % flertal (af dem der stemmer) både i form af antal stemmer (*straight majority*) og i form af repræsentanter for mindst 51 % af lejemålenes *rateable value*. På den måde tilgodeses både små og store virksomheder. Hvis der er flertal, nedsættes en bestyrelse og en driftsorganisation. Bestyrelsen består af BID-medlemmer og repræsentanter fra kommunen (den bør primært bestå af de ejendomsindehavere og virksomheder, der betaler de største kontingenter, men kan i øvrigt med fordel afspejle diversiteten i området).

Britiske BIDs adskiller sig fra andre ved at være organiseret og finansieret af de kommercielle lejere i stedet for ejendomsindehaverne (som dog kan donere frivillige bidrag). Der synes at være stadig bredere enighed om, at det er problematisk, at ejendomsindehaverne ikke betaler, eftersom det ofte er dem, der på lang sigt får mest ud af ordningen.

## 3.2 PROCES I HAMBORG

I Hamborg er proceduren for etablering af et BID opdelt i fire faser.

1. fase: Forberedelse

---

<sup>12</sup> Lederen af driftsorganisationen må have mange talenter og viden inden for en bred vifte af områder og skal betales i henhold til dette. I USA er det erfaringen, at der er en klar sammenhæng mellem lederens lønniveau og BID'ets effektivitet.



### *Business Improvement Districts i Danmark?*

En kreds af grundejere tager initiativ til at forberede et BID og går i dialog med Handelskammeret, der fungerer som den primære sparringspartner for BIDs i byen. Der etableres en styregruppe, og distriktsforvaltningen inddrages. Styregruppen udarbejder vision, målsætning, koncept for finansiering m.m. i dialog med arkitekter, byudviklere, PR-folk samt folk fra forvaltningen og Handelskammeret.

#### 2. fase: Offentlig diskussion

Visionen/forretningsplanen præsenteres for de øvrige aktører i området, og såfremt mindst 15 % af grundejerne støtter op om den, ansøges der formelt distriktsforvaltningen om etablering af BID'et. Herefter følger en offentlig høring, hvor alle aktører har mulighed for at komme med forslag og kommentarer, og forretningsplanen justeres i henhold til dette. Både styregruppen og flere forskellige offentlige instanser er med til at udarbejde den endelige forretningsplan.

#### 3. fase: Beslutningsproces

Forretningsplanen sættes til afstemning. Hvis mere end 33 % stemmer imod, bliver BID'et ikke til noget. Tavs-  
hed (manglende stemmedeltagelse) betyder samtykke. Hvis der er flertal, afsluttes de offentligt/juridiske for-  
handlinger, og BID'et oprettes i juridisk forstand.

#### 4. fase: Realisering

Opgaverne overdrages til managementorganisationen, og der udarbejdes en detaljeret årsplan. Både styre-  
gruppe og forskellige offentlige organer samt handelskammeret deltager i arbejdet.

### 3.3 PROCES I NEW YORK

Den kommunale afdeling, *Department of Small Business Services (SBS)*<sup>13</sup> i New York, beskriver etableringsfasen som et lokalt initiativ, der indebærer hårdt arbejde for både ejendomsindehavere, forretningsindehavere, andre lokale aktører og lokale myndigheder.

SBS har nedsat *the Neighborhood Development Division*, der kan assistere undervejs i forløbet. De tilbyder at mødes med initiativtagerne og introducere dem til processen, og til hvad det indebærer at etablere og drive et BID; de mødes gerne med de lokale aktører, leverer et estimat over mulige kontingentstørrelser i området og bidrager til udarbejdelse af forretningsplanen; og de er med i opstartsfasen, når BID'et er blevet vedtaget.

Etableringsprocessen tager i bedste fald to år fra idé til endelig godkendelse og falder i tre faser:

1. Planlægning (etablering af styregruppe, afgrænsning af område, identificering af ydelser og finansiering samt udarbejdelse af en formel plan)
2. Formidling (involvering af de lokale aktører, justering af planen, endelig formulering)
3. Lovmæssig autorisation (afholdelse af offentlige høringer, godkendelse af plan af forskellige instanser fra kommune til guvernør)

---

<sup>13</sup> Afdelingen på 12 mand leverer derudover assistance til virksomheder, iværksættere og arbejdsløse i byen.

### *Business Improvement Districts i Danmark?*

Når et BID er oprettet, er det SBS, der fører tilsyn med det og repræsenterer borgmesteren ved bestyrelsesmøder. De formidler kontakt til andre kommunale enheder, forvalter BID-kontrakten, holder kurser i BID-ledelse, gør opmærksom på best practice og fostrer innovation gennem forskellige workshops og arrangementer. BID-kontrakten skal fornyes hvert 5. år. Kommunen skal desuden godkende design af byrumsinventar i BIDs (skraldespande, bænke, lygtepæle, infokiosker, skilte). Ingen BIDs er blevet afvist/lukket af kommunen, men i tre tilfælde har de måttet gribe ind over for organisationer, der ikke leverede det, de skulle.

Bestyrelsen består overvejende af ejendomsindehavere.

Erfaringen i USA er, at man ikke skal være bange for at lave en ambitiøs forretningsplan. Den bør udarbejdes på en måde, så den bliver så inkluderende som muligt, dvs. således at den inddrager og drager nytte af en potentiel synergieffekt af forskellige elementer/brancher i området. Hvis et BID slår fejl, er det typisk ikke pga. for høje kontingenter, men fordi ydelserne ikke er mange nok/tydelige nok/ambitiøse nok.

Som det fremgår, følger etableringsfasen nogenlunde det samme mønster i de forskellige lande og tager 1-2 år.

## 4 ORGANISATION OG FINANSIERING

---

### 4.1 ORGANISATIONSFORM

Når et BID vedtages, nedsættes en bestyrelse med et repræsentativt udvalg af medlemmerne samt en repræsentant fra kommunen. Herunder etableres en drifts- og managementorganisation, der kan være etableret enten som en nonprofitorganisation eller som en quasi-offentlig eller fuldt offentligt ledet organisation (det sidste sker yderst sjældent; der er ganske få eksempler på, at stater i USA lader kommunen stå for driften af BIDs; den absolut mest brugte form både i USA og UK er en nonprofitorganisation).

I Hamborg kan driftsorganisationen også være f.eks. et byggefirma. Dette forekommer i BIDs, der fokuserer på fysisk forskønnelse.

I Canada er der intet mellemlid mellem bestyrelse og gadefejere, sikkerhedspersonale, marketingspersonale m.m.; her er bestyrelsesmedlemmerne også "managere" for de forskellige områder. Denne ordning er valgt helt bevidst både for at spare penge og for at sikre, at medlemmerne er seriøst engagerede og ikke får en opfattelse af, at de kan betale sig fra engagementet. Dette understreger, hvor vigtigt engagementet er i alle BIDs.

En BID-periode varer typisk fem år (i enkelte tilfælde tre eller syv år), og derefter skal der udarbejdes en ny forretningsplan, som skal vedtages, før BID'et kan fortsætte. Nogle BIDs kan forrente store, dyre projekter for fysisk forskønnelse over perioder på over 30 år, fordi organisationen ikke kun varetager BID'ets opgaver, men også har opgaver og indtægter ved siden af (dette sker f.eks. i Philadelphia, se bilag 1B).

### 4.2 STØRRELSE OG AFGRÆNSNING

BID-modellens fleksibilitet betyder, at man finder BIDs i mange forskellige variationer, former og størrelser. Alle BIDs er unikke i deres fokus, prioriteter og tilgang, og det er deres styrke: De tilpasser sig de lokale forhold.

De allermindste BIDs har kun 20-25 medlemmer, mens de største har over 2000. Man kan vælge at tage en hel bymidte, hvis denne er nogenlunde overskuelig, men man kan også vælge at lave flere mindre BIDs eller en kombination. Helt små områder, der kun omfatter en park, en plads eller en gade, kan med BIDs gøres til store attraktioner for både lokale og udefrakommende (som i Bryant Park på Manhattan og Neuer Wall i Hamborg).

BIDs afgrænses i henhold til en konkret vurdering af det enkelte sted: Hvor stor en del af området er det relevant at inddrage? Hvis man har et område, der f.eks. er domineret af detailhandel og kontorer, programmerer man BID'et i henhold til dette; her vil det være naturligt at afgrænse området, hvor det begynder at tynde ud i antallet af butikker og kontorer.

Det gælder hele tiden om at vurdere, hvad hovedudfordringen er, hvem de vigtigste aktører er, hvem der gerne vil være med i BID'et, hvad deres interesser er, og hvor meget de vil få ud af et givet BID. Derudfra kan man afgrænse området.

### *Business Improvement Districts i Danmark?*

I nogle tilfælde vælger man i UK at give de helt små forretninger/erhverv eller hele sektorer lov til ikke at blive inkluderet, hvis de ikke er interesseret i BID'et/ikke vil få gavn af det.

I USA er det afgørende, at området hænger sammen. Der må ikke være nogen "huller" midt i. I Skotland arbejder man også med BIDs i landområder, hvor der i sagens natur er masser af "huller".

#### **Eksempler på BIDs:**



Til venstre: Village Alliance BID, Manhattan. Til højre: Center City District, Philadelphia.

### **4.3 KONTINGENTSTRUKTUR**

Der er forskellige måder, hvorpå kontingenterne for de enkelte medlemmer kan udregnes. Det kan gøres i forhold til ejendomsværdi, antal facademeter, antal kvadratmeter, beliggenhed, funktion/brug eller en retfærdig kombination af de nævnte. Nogle amerikanske stater begrænser antallet af metoder, men de fleste lader det være op til det enkelte BID at finde den rigtige metode til det enkelte sted ud fra behovet for at skræddersy kontingentudregningsmetoden til den enkelte lokalitet.

Som regel er kontingenterne så relativt lave, at måden de udregnes på ikke får større opmærksomhed. Nogle gange er valget af metode dog vigtigt, eftersom den afspejler forskelligheder i udbyttet. Sædvanligvis ligger kontingentet (i USA) på mellem 5 og 10 % af ejendomsskatten. I små distrikter vælger man ofte at sætte det til 10 %, da mindre vil give et indtægtsgrundlag, der er for lille til at få gennemført noget. I New York City er det ofte 20 % (hvilket er maksimumtakst i staten).<sup>14</sup> Der er forskellige kontingentsatser i New York: For bygninger med erhverv/industri/detailhandel betales den kommercielle (fulde) sats. Nonprofitorganisationer betaler som regel ikke. Offentlige instanser betaler ikke, og for boligejendomme betales en reduceret rate (kun fire af byens BIDs kræver betaling af den enkelte boligejer; Bryant Park Corporation opkræver 22 cent pr. sq.ft., omtrent 11 kr. pr. m<sup>2</sup>).

<sup>14</sup> Nogle steder fastsætter man en såkaldt *equal assessment rate* baseret på ejendomsskat, hvilket kan betyde meget højere kontingenter til indehaverne af nyere ejendomme i forhold til indehavere af gamle ejendomme. Et eksempel er Philadelphia, hvor der (i 2003) var over 2000 medlemmer af Center City District BID; her betalte 15 ejendomsindehavere 1/3 af den samlede kontingentsum (og dog var det netop disse mennesker, der stod i front for etableringen; og ti år efter betragtede de stadig deres (stigende) kontingent som acceptabelt).

Et BID bør altid overveje forholdet mellem det, den enkelte skal betale, i forhold til hvor stor gavn vedkommende får af BID'et. Hvis et BID primært prioriterer vedligehold af busstoppesteder og stationer, kan kontingentet udregnes i forhold til distance fra ejendom til station/stop/holdeplads.

Ejendomsindehavere betragter typisk kontingentet som en ekstra skat, og som regel giver de den (eller dele af den) videre til deres lejere. For en lille lejer betyder det typisk en udgift på ca. \$ 300 om året (tal fra 2003).<sup>15</sup>

Under alle omstændigheder gælder det om ikke at sætte kontingentet for lavt. I de fleste planlægningsprocesser lægger de store ejendomsindehavere (i USA) sig ret tidligt fast på en kontingentstruktur, der svarer til ca. \$0,10 – \$0,20 (60 øre til 1,20 kr.) pr. kvadratfod (rundt regnet mellem 6,50 og 13 kr. pr. m<sup>2</sup>), hvilket ikke vil have nogen afgørende effekt på lejen. Men hvis man frygter, at planen bliver nedstemt, kan der være en tendens til at sætte taksten lavere. Dette kan vise sig at være en stor fejl, og den er svær at lave om på, når først femårsplanen er vedtaget.<sup>16</sup>

Nogle amerikanske stater tillader, at BIDs søger frivillige bidrag, f.eks. fra ejendomme der er fritaget fra at betale kontingent (skoler, kirker, hospitaler, boligforeninger m.m.). I Columbia får City Center Partnership 1/3 af sine indtægter fra frivillige bidrag fra det offentlige og fra f.eks. kirker.

#### 4.4 FORDELE/ULEMPER VED DE FORSKELLIGE UDREGNINGSMETODER FOR KONTINGENT I USA:

**Metode baseret på ejendomsværdi** (*assessed valuation*)/**ejendomsskat** (*property tax*); dette er den mest almindelige metode, og den har følgende fordele:

- Metoden reagerer direkte på øget ejendomsværdi
- Kontingentet kan nemt regnes ud
- Ejendomsværdien tager hensyn til variabler som beliggenhed, grundareal, ejendommens størrelse og stand
- Metoden giver ikke grund til diskussion
- Hvis kommercielle ejendomme står tomme over længere tid, kan ejeren bede kommunen om at sætte værdien ned
- Metoden er nem at forstå og bredt accepteret som retfærdig

**Metode baseret på kvadratmeter:** metoden har én stor fordel, nemlig at den er nem at forstå, men den har også en række ulemper:

- Metoden udelader grundejere med *unimproved lots* (hvilket må dække over ubebyggede grunde, ejendomme der ikke er moderniserede eller ikke er i brug), selv om disse også får gavn af BID'ets ydelser
- Ejerne af fuldt istandsatte og velfungerende ejendomme betaler en uforholdsmæssig stor del af udgiften

---

<sup>15</sup> Man kan sammenligne kontingentet med den typisk højere afgift, som lejere i shoppingcentre betaler for vedligehold af fællesområder, markedsføring m.m. I Danmark ligger fællesudgiften på ca. 8-10 % af lejen.

<sup>16</sup> I Village Alliance BID på Manhattan fastsatte man kontingentet ved BID'ets etablering i 1993 uden at forberede folk på stigninger, og kontingentet er ikke steget lige siden. Det gælder om at få 'opskriften' rigtig fra starten af og ikke sælge ideen for billigt, påpeger direktøren for Village Alliance, William Kelley (november 2012)

### **Business Improvement Districts i Danmark?**

- Hvis antallet af kvadratmeter ikke er registreret på forhånd, kan der opstå store diskussioner om det egentlige areal
- Metoden tager ikke hensyn til vigtige overvejelser om stand og beliggenhed og går ud fra, at en kvadratmeters værdi er den samme uanset kontekst

**Metode baseret på facademeter:** metoden har rod i tidligere praksisser:

- Metoden er et levn fra traditioner, hvor private betalte for snerydning, fortovsrenhold og –vedligehold m.m.
- Metoden tager ikke hensyn til brede, men knap så dybe ejendomme – til gengæld favoriserer den lange, smalle ejendomme
- Metoden kan være svær at benytte på hjørneejendomme
- Metoden tager ikke hensyn til antal etager
- Metoden er nem at forstå og udregne

**Metode baseret på beliggenhed:** denne metode går ud fra at ejendommene får forskelligt gavn af BID'et i forhold til distancen fra en central facilitet:

- Metoden er ikke egnet til BIDs, hvor alle eller de fleste ydelser forventes at blive appliceret i lige høj grad over det hele
- Hvis der er et helt klart centrum i BID'et, hvorom alle ydelser er centreret, kan metoden give mening

**Metode baseret på funktioner:** denne metode tager hensyn til, hvor meget den enkelte ejendom får gavn af BID'et i forhold til BID'ets prioriterede ydelser:

- Hvis BID'ets ydelser især vil gavne butikker eller hoteller, kan metoden give mening. Nogle steder laver man forskellige zoner med forskellige grader af service og dertilhørende forskellige kontingentsatser

**I Hamborg** beregnes kontingentet altid ud fra ejendommens værdi.

**I UK** beregnes kontingentet ud fra ejendommens *rateable value*; typisk betaler lejerne 1 % (i områder med lave *rateable values* (f.eks. industriområder) betales dog mellem 2 og 4 %). Når man ikke bruger ejendomsværdi i UK, skyldes det, at landet ikke har et ejendomsskattesystem.

**I Toronto** skal hvert medlem betale en del af BID'ets årlige budget baseret på det enkelte medlems del af den totale værdi af alle ejendomme i BID'et (*the member's share of the BID's total commercial realty assessment*). Hvis et medlems *commercial realty assessment* (CRA) er på \$ 6000, og BID'ets totale CRA er på \$ 2.000.000, og budgettet er på \$ 100.000, skal medlemmet betale \$ 300 om året i kontingent (6000 gange 100.000 divideret med 2.000.000 = 300).

## **4.5 OPKRÆVNING AF KONTINGENT**

**I USA** opkræves kontingentet typisk af kommunen, men i enkelte stater er det op til BID'et selv; der er forskellige erfaringer med dette – for nogle er det en stor byrde, for andre går det nemt.

**I Hamborg** opkræves kontingentet af kommunen.

I **Storbritannien** opkræves kontingentet af de lokale myndigheder via *the rates system*; det sker én gang om året og gøres omkostningsfrit for BID'et.

I **Toronto** opkræver kommunen kontingentet fra ejendomsindehaverne, der fordeler summen på lejerne.

## 4.6 BUDGETTER

I USA er der tre måder, hvorpå man kan udarbejde et BID-budget:

1. Man kan lave et budget hvert år, der skal godkendes af kommunen (normalt en proforma sag); fordelingen er, at budgettet kan afstemmes og tilpasses efter behov
2. Man kan lave et flerårigt budget, hvor udgifter og indtægter fikseres i en periode (upraktisk hvis man skal lave noget om)
3. Man kan lave et *initial budget* med *built-in increases*, der tager højde for inflation og ydelsesudvidelse; det skal godkendes én gang af ejerne og kommunen

Forud for budgettet fastsættes hvilke ydelser der skal leveres det første år, hvilket personale, der bliver brugt for, om ydelserne skal leveres in-house eller om der skal ansættes udefrakommende på kontrakt. Budgettet opdeles typisk i to kategorier: Serviceydelser og administration.

Kontingenterne udgør fundamentet på indtægtssiden, men dertil kommer typisk frivillige donationer, indtægter fra events og f.eks. parkering, samt i nogle tilfælde offentlige bidrag (hvor der er grundlæggende mangler i området som går ind under kommunens ansvar) og frivillig arbejdskraft.

Der er et enormt spænd mellem de mindste og de største BID-budgetter. Nogle må klare sig for under en halv million kroner om året, mens Philadelphias store BID, et af de mest ressourcerstærke BIDs overhovedet, har over 120 mio. kr. om året. Dette understreger modellens fleksibilitet.

Det gennemsnitlige BID i Storbritannien har 3-400 medlemmer (de mindste har under 50, det største har ca. 2500). Den årlige indtægt pr. BID ligger typisk på mellem £ 200.000-600.000, men kan også være under £ 50.000 og over £ 2 mio. I Leytonstone BID i det østlige London ligger kontingentet for den enkelte medlemsvirksomhed på mellem £ 50 og £ 7000 pr. år.

I New York udgør den samlede kontingentsum pr. år mellem \$ 53.000 og \$ 11 mio. pr. BID. Det obligatoriske kontingent suppleres typisk af frivillige donationer og kommercielle indtægter.

Budgettet for Hamborgs BIDs pr. år varierer fra € 110.000 (Alte Holstenstrasse) til € 1.193.000 (Neuer Wall)<sup>17</sup>. Det samlede beløb brugt på de i alt 12 BIDs ligger på € 25.900.000 (heraf serviceydelser/markedsføring/administration: 36 %, placemaking: 45 %, vedligeholdelse: 19 %).

Budgetterne for BIDs i Toronto er ikke umiddelbart tilgængelige, men fra Norsk Sentrumsutviklings rapport fra en studietur til Toronto fremgår det, at budgettet for Bloor West Village i 2012 lå på, hvad der svarer til 2,1 mio. kr. Kontingentet opkræves fra ejendomsindehaverne, og ejendomsindehaverne fordeler så summen på de

---

<sup>17</sup> Tal fra 2010, kilde: Heiner Schote, Hamburg Handelskammer



***Business Improvement Districts i Danmark?***

kommercielle lejere. Der er 400 virksomheder i området, hvilket giver et *gennemsnitligt* kontingent på 5250 kr. pr. virksomhed.

## 5 LOVGIVNINGSMÆSSIGE RAMMER

---

### 5.1 BETINGELSER FOR AT ETABLERE BIDS

Et BID er autoriseret gennem en offentlig lovgivning, der definerer organisationens formål, ledelses- og organisationsstruktur, funktioner og begrænsninger. Rammerne ligger således fast, mens det konkrete indhold kan ændres efter behov.

For at kunne etablere et BID skal der derfor være en BID-lovgivning, som giver ret til, at man opkræver et obligatorisk kontingent fra samtlige involverede, såfremt der er flertal for modellen eller ikke er et flertal imod. *Det er det obligatoriske kontingent, der er hele essensen ved ordningen, og som giver BIDs mulighed for at arbejde langsigtet.*

Det er afgørende, at BID-lovgivningen sikrer, at BIDs bliver gennemsigtige, ansvarlige og demokratiske strukturer. Erfaringerne fra USA i forhold til lovgivningen er, at man kan fremme etableringen og optimere modellen ved at:

- give mulighed for forskellige kontingentstrukturer, så længe de er retfærdige;
- gøre det muligt at drive BID'et via en nonprofitorganisation;
- etablere et system, hvor man ikke behøver at have et flertal *for* (for at gennemføre BID'et), men kræver et flertal *imod* (for *ikke* at gennemføre BID'et);
- sikre at der sker en re-autorisationsprocedure hvert 5. eller 7. år, hvor man kan nedlægge BID'et, såfremt der er et flertal *imod*; dette sker dog kun sjældent. Proceduren skal snarere ses som en god lejlighed til at evaluere, gentænke og innovere BID'et;
- give mulighed for at inkludere alle ejendomme, også beboelsesejendomme, såfremt disse ventes at få økonomisk gavn af BID'et (omvendt må det også være muligt *ikke* at inkludere ejendomme, der ikke ventes at få gavn af det);
- indbygge mulighed for at variere kontingentet i forhold til hvor stor gavn det giver den enkelte;
- indbygge mulighed for at lave klare, flerårige aftaler for donationer fra ejendomme, der ikke betaler kontingent, men alligevel får glæde af BID'ets ydelser;

Forud for lovgivningen har man i flere lande organiseret en række pilotprojekter (i Storbritannien lavede man pilotprojekter i 22 byområder over hele landet), som kunne informere lovgivningsarbejdet og gennemprøve konceptet.<sup>18</sup> I Norge overvejer man at gennemføre pilotprojekter i fire byer i løbet af den nærmeste fremtid; det drejer sig om Stavanger (125.000 indbyggere, med opland det dobbelte), Trondhjem (173.000 indbyggere), Hamar (beliggende mellem Oslo og Lillehammer, 30.000 indbyggere) og Brekstad (lidt nord for Trondhjem, 4000 indbyggere; byen står over for en fordobling i indbyggertal, da man etablerer en stor militær lufthavn, og for at håndtere en så dramatisk udvikling, vil man gerne have et BID).<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Se <http://www.ukbids.org/national-BIDs-pilot.php>

<sup>19</sup> Se <http://www.norsk-sentrumsutvikling.no/>

Det overvejes (nov. 2013) hvilke af to muligheder, man bør vælge for at etablere BIDs i Norge: Enten kan man lave en regulær lovændring, eller også kan man ændre på 5-6 paragraffer i jordskifteloven. Beslutningen har trukket en anelse ud i forbindelse med det nylige regeringsskifte.

I USA og Canada hører BID-lovgivningen ind under de enkelte delstater/provinser, og der kan følgelig være temmelig store forskelle på BIDs. Nogle stater gør det let at etablere BIDs og skabe fundraising, mens andre gør det modsatte<sup>20</sup>. Staterne har forskellige regler for og tilgange til godkendelsesprocedure, styre- og organisationsform, funktioner, kontingentstruktur og –opkrævning, finansieringsmodel og budget m.m. Her følger et kort uddrag af de forskellige tilgange:

## 5.2 GODKENDELSESPROCEDURE

BIDs kan blive godkendt, enten hvis der er flertal *for* ordningen, hvis der *ikke* er flertal *imod*, eller hvis myndighederne simpelthen beslutter sig for, at et BID er den rigtige løsning for et bestemt sted.

### 1. Hvis der er flertal for ordningen:

Hvis der er flertal for et BID, bliver det godkendt af kommunen. "Flertal" kan forstås på flere måder:

- Indiana, Utah, Wyoming og Georgia kræver accept fra mindst 51 % af ejendomsindehaverne, og disse skal repræsentere mindst 75 % af ejendomsværdien;
- Mississippi kræver accept fra 70 % af ejendomsindehaverne;
- Tennessee kræver 51 % flertal, og disse skal repræsentere 66,6 % af ejendomsværdien;
- Ohio kræver underskriftsindsamling fra ejerne af mindst 60 % af bygningsfacaderne – eller 75 % af kvadratmeterne;
- Connecticut kræver godkendelse af mindst 51 % af ejendomsindehaverne;
- Alabama kræver underskrifter fra en gruppe af ejendomsindehavere, der repræsenterer mindst 66,6 % af markedsværdien af ejendommene (hvilket vanskeliggør processen – det er meget nemmere at gå ud fra ejendomsvurderingen);

### 2. Hvis der ikke er tilstrækkeligt med protester:

Hvis der ikke er et flertal *imod* BID'et, bliver det godkendt. Der er forskellige "protest-systemer":

- I Pennsylvania (undtaget Philadelphia) bliver BID'et nedstemt, hvis ejerne af 40 % af ejendomsværdien stemmer imod;
- I Arizona bliver BID'et stemt ned, hvis ejerne bag 51 % af de kommercielle facader protesterer;

I de stater, der bruger dette omvendte system, kan man gøre det sværere at få godkendt et BID ved kun at kræve få protester, eller man kan gøre det nemmere ved at kræve mange protester. Man kan favorisere små virksomheder ved at kræve et ret *lavt antal protesterende virksomheder*, eller man kan favorisere store virksomheder ved at kræve ejere repræsenterende en *lille andel af den samlede ejendomsværdi*.

---

<sup>20</sup> Dem, der vanskeliggør processen, gør det ofte ud fra en tanke om at skåne ejendomsindehaverne for at skulle betale kontingent – uden forståelse for, at der er tale om en investering, som i langt de fleste tilfælde kommer manglefold tilbage.

### *Business Improvement Districts i Danmark?*

Generelt gør protestsystemet det nemmere at få et BID etableret. Det er krævende at få vedtaget et BID, men det er som regel endnu sværere at få organiseret en modstandskampagne – modstanderne er sjældent forenede og organiserede i tilstrækkelig grad.

- 3. Hvis myndighederne vurderer, at der er behov for et BID – bliver det vedtaget og etableret. Det gøres i New Jersey, Virginia og Arizona på forskellige måder (men erfaringen er, at det kun lykkes, hvis erhvervslivet er med dem).**

## 6 BIDS I EN DANSK KONTEKST

---

På nuværende tidspunkt er der ikke hjemmel i den danske lovgivning til at etablere egentlige BIDs, hvor man opkræver obligatoriske kontingenter fra samtlige medlemmer i et afgrænset område. LETT Advokater har kortlagt hvilke lovgivningsområder, der har indflydelse på mulighederne for at etablere BID-modeller i Danmark<sup>21</sup>, og de juridiske elementer i dette kapitel bygger på LETT Advokaters notat.

Tankesættet bag BIDs er ikke ukendt i Danmark. I flere kontekster arbejder man med byudvikling på måder, der minder om BIDs; det gælder blandt andet i Esbjerg og Herning, hvor kommunen og en række private aktører (primært detailhandlere og ejendomsbesiddere) arbejder sammen omkring udvikling af bymidten. Det gælder også i mere formaliserede projekter som den statslige/kommunale ordning "Områdefornyelse" og "Grønne Gårde" (begge gennemføres med hjemmel i Byfornyelsesloven).

Samtidig giver de eksisterende juridiske rammer allerede nu to forskellige muligheder for at udvide og udvikle værktøjer, der kan skabe BID-lignende praksisser. Det drejer sig om følgende:

- Muligheden for at stifte en frivillig *særgrundejerforening*
- Muligheden for at søge om en forsøgsordning (i planlovsregi), der tillader et f.eks. treårigt pilotprojekt, hvor BID-modellen kan testes i forskellige kontekster i Danmark; dette vurderes at være den mest hensigtsmæssige fremgangsmåde, og den beskrives kort i afsnit 7.5

Hvad angår muligheden for at ændre den eksisterende lovgivning og inkorporere en egentlig BID-lovgivning, er der to farbare veje. En BID-lovgivning kan gennemføres via følgende love:

- Byfornyelsesloven
- Planloven

Mens vi som sagt allerede har benyttet os af principper, der minder om tankesættet bag BIDs, gælder dette kun inden for særlige områder. Hvis offentligt/private samarbejder skal kunne anvendes mere generelt i det danske bybillede, kræves en lovændring, der formaliserer og legaliserer et samarbejdskoncept.

### 6.1 HVILKE ERFARINGER ER DER MED FRIVILLIGE MODELLER I DANMARK?

Traditionelt set har det primært været detailhandlerne i bymidterne, der har kunnet se en fordel i at gøre en fælles indsats for at skabe et attraktivt bymiljø. Handelsstandsforeninger har pyntet gaderne op til jul og arrangeret festivaler, aktiviteter og lignende. I mange handelsstands- og cityforeninger har man dog længe haft store udfordringer med at sikre den fornødne opbakning og finansiering. Ofte er det kun 50 % af butikkerne,

---

<sup>21</sup> Den fulde juridiske analyse fra LETT Advokater er vedlagt, se bilag 2.

der er med til at finansiere julepynten. Den manglende opbakning betyder, at mange byer risikerer at miste attraktionsværdi.

Enkelte byer, såsom Aalborg, Viborg, Herning og Esbjerg, har imidlertid formået at skabe stærke samarbejder, der har gjort en stor forskel de pågældende steder. Specielt i Esbjerg og Herning finder man initiativer, som i tankegangen ligger ganske tæt på BID-modellen (se bilag 1G for en nærmere gennemgang)<sup>22</sup>:

### 6.1.1 Esbjerg

Der er to parallelle initiativer i Esbjerg: Esbjerg City og Esbjerg Byforum. I Esbjerg City organiserer og finansierer detailhandlerne samt liberale erhverv m.v. aktiviteter, der er med til at styrke bymidten og dens handelsliv. Det drejer sig om shoppingaftener, bymidteevents, julebelysning, netværksmøder, udvikling/drift af fælles gavekort og af en mobilapplikation, der viser tilbuddene og ledige parkeringspladser i bymidten, annoncekampagner i lokale medier etc. Anlægsudgifter medfinansieres ikke her.

Esbjerg Byforum derimod genererer privat medfinansiering af anlægsinvesteringer. Sammenslutningen inddrager både detailhandlere, grundejerne, politikere og embedsmænd m.fl. (der er i alt knap 50 medlemmer). Formålet er:

- at skabe samfinansiering mellem de private og offentlige parter;
- at fremme dialog og samarbejde mellem bymidternes parter;
- at udvikle og gennemføre konkrete projekter, der styrker bymidterne;
- at styrke kommunens konkurrenceevne og sammenhængskraften i kommunen;

Byforum mødes ca. tre gange om året og diskuterer udviklingen i bymidten, udarbejder handlingsplaner og igangsætter initiativer i bymidterne. Det er stadig byrådet, der beslutter, men det er Byforum, der indstiller projekterne.

De private aktører bidrager typisk til projekter, hvor de selv har en konkret fordel. Det kan f.eks. være en restaurant, der får mere attraktive rammer for udeservering og derfor medfinansierer et byrumsprojekt dér, hvor den selv ligger.

Den private medfinansiering dækker som udgangspunkt kun anlægsudgifter, men mindre events og forsøgsprojekter kan også indgå.

Der er *free riders* blandt grundejerne, men det vælger medlemmerne at acceptere.

---

<sup>22</sup> Eksemplerne fra Herning og Esbjerg er baseret på notat skrevet af konsulent i COWI, Torsten Bo Jørgensen.

Byforums historie går tilbage til 1995, hvor Esbjerg Kommune indgik i et forsøgsprojekt om nye samarbejdsformer i bymidten. Projektet var støttet af Miljø- og Energiministeriet og By- og Boligministeriet.<sup>23</sup> Det var det første systematiske og længerevarende forsøg med nye samarbejdsformer (*urban governance*) mellem kommunen og bymidtens mange andre parter. Resultaterne var så positive, at byrådet har fastholdt konstruktionen lige siden. På baggrund af de gode erfaringer blev der efter kommunesammenlægningen i 2007 etableret bymidtesamarbejder også i Bramming og Ribe.

### 6.1.2 Herning

Herning Cityforening er ligeledes interessant. Den har mere end 90 % af både grundejerne og detailhandlerne som medlemmer, og de betaler ca. 4,8 mio. kr. årligt til aktiviteter og events i bymidten. Der er tale om en cityforening, der på samme måder som Esbjerg City finansierer aktiviteter og events i bymidten – men ikke udgifter til anlægsinvesteringer.

### 6.1.3 Hvorfor er frivillige ordninger ikke tilstrækkelige?

Eksemplerne ovenfor er fra mellemstore byer, og det er måske ikke tilfældigt. Organisationen REGLAB udgav i 2010 rapporten "Vækstens anatomi", der handler om de mellemstore byers særlige styrker, bl.a. de tætte netværk. Der står:

"Samtidig er de mellemstore byer ofte kendetegnet ved et tættere og mere tillidsfuldt personligt netværk, hvor der hurtigere kan skabes opbakning blandt beslutningstagere til fælles satsninger. De mellemstore byer er populært sagt "5-minutters-byer". Beslutningsprocesserne er ganske enkelt hurtigere her".<sup>24</sup>

Dertil kommer oplevelsen af at stå på en "brændende platform". Byer uden for landets to vækstområder (København og Østjylland) skal kæmpe hårdere for at klare sig i disse år. Det er man helt klar over i byer som Esbjerg og Herning.

Faktum er imidlertid, at de frivillige ordninger ikke fungerer på samme tilfredsstillende måde særligt mange andre steder end i Esbjerg og Herning. Og det er ikke bare i Danmark, at man oplever udfordringer med de frivillige ordninger. I resten af Europa samt i Canada og USA er det den generelle erfaring, at man kan komme et godt stykke med frivillige samarbejdsaftaler (under de rette omstændigheder og med store ressourcer), men man kan aldrig komme lige så langt og opnå de samme resultater, som man kan under formaliserede, legaliserede rammer.

---

<sup>23</sup> På baggrund af Landsplanredegørelsen fra 1992 sendte Miljø og Energiministeriet i Svend Auken's ministertid en række eksempelprojekter i udbud hos amter og kommuner. Projekterne skulle demonstrere, at inddragelse af interessegrupper i byomdannelsesprocesser kan udløse synergi og ekstra ressourcer, og at der skulle udvikles metoder til en tværsektoriel og helhedsorienteret tilgang til byomdannelse.

<sup>24</sup> Vækstens Anatomi, sammenfatning: [http://reglab.dk/media/20297/14%20009\\_folder\\_kor\\_04.pdf](http://reglab.dk/media/20297/14%20009_folder_kor_04.pdf)

De frivillige ordninger indebærer altid, at initiativtagerne skal bruge uforholdsmæssigt mange ressourcer på at skabe opbakning, og man får typisk kun 50-75 % af de potentielle aktører med sig. Det er derfor, den formaliserede BID-model vinder større og større tilslutning. Når BIDs skal genvedtages efter den første femårsperiode, sker det som regel med 85-90 % tilslutning (eller mere), hvilket vidner om modellens succes.

## 6.2 ETABLEREDE ORDNINGER MED PARALLELLER TIL BID-MODELLEN

### 6.2.1 Grønne gårde

Projekt "Grønne gårde" i Københavns Kommune er et eksempel på en frivillig partnerskabsaftale, hvor ejendomsindehaverne og det offentlige går sammen om at forskønne og forbedre et fælles privat område. Det offentlige står for anlægsinvesteringerne, og de private står fremadrettet for drift og vedligeholdelse af arealet. Der er betydelige forskelle på Grønne gårde og BIDs, men eksemplet viser igen, at ideen med at løfte byrum i et offentligt/privat samarbejde er velkendt.

Siden 1960'erne er der gennemført gårdsammenlægninger efter saneringsloven, byggeloven og byfornyelsesloven. I begyndelsen af 1990'erne blev bestemmelserne samlet i byfornyelsesloven, som giver mulighed for, at staten (Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter) og kommunen kan give støtte til renovering af bygninger og gårdrum. Københavns Kommune anvender ca. 40 mio. kr. om året til byfornyelse af grønne gårde, heraf 50 % finansieret af staten og 50 % af kommunen.

Hvis en eller flere ejendomme i Københavns Kommune er interesseret i at få et grønt gårdprojekt finansieret af byfornyelsesmidlerne, kontaktes Teknik og Miljøforvaltningen, som derefter besigtiger gården for at vurdere dens standard og sikre, at der er opbakning fra størstedelen af beboerne.

Midlerne kan anvendes til f.eks. rydning af gamle belægnings, bortskaffelse af forurenede jord, tilgrænsende bygningsarbejder, sokkelreparation og anlæg (fliser, skure, beplantning og belysning). Byfornyelsesbeslutningen forpligter ejerne til at indgå i et gårdlaug, der får ansvar for at administrere og finansiere drift og vedligehold af anlægget. Ejerne forpligtes ligeledes til at vedligeholde den fælles gårdhave. Byfornyelsesbeslutningen om fælles gårdanlæg og gårdlaugets vedtægter tinglyses på ejendommene.

### 6.2.2 Områdefornyelse<sup>25</sup>

Områdefornyelsesprojekterne i Københavns Kommune er et andet eksempel på frivillige partnerskabsaftaler med henblik på at løfte afgrænsede (meget nedslidte og udsatte) byområder. Formålet er at bidrage til en bæredygtig udvikling. Skabelse af nye netværk på tværs og borgerinddragelse er helt centrale indsatsområder. Områdefornyelser adskiller sig dog markant fra BIDs og lignende modeller ved:

---

<sup>25</sup> Se uddybning af et eksempel på Områdefornyelse (Sundholmskvarteret) i bilag 1H.



- at være fuldt offentligt finansierede; der arbejdes dog altid på at skaffe ekstra finansiering gennem fondsmidler, puljer og partnerskaber med private parter
- at være tidsbegrænsede uden mulighed for forlængelse
- ikke at være medlemsbaserede

Områdefornyelse, som finder sted i de mest forsømte og forfaldne dele af byen, har eksisteret som model siden 1996. Meningen er at igangsætte en positiv udvikling, således at det pågældende kvarter kommer til at hænge bedre sammen med resten af byen og bliver et mere attraktivt sted at opholde sig, bo og arbejde. Der er generelt fokus på fysisk forskønnelse og på sociale, kulturelle og miljømæssige initiativer.

Projekterne er styret af et sekretariat i regi af Teknik og Miljøforvaltningen med en projektleder og ca. 4-7 ansatte. Områdefornyelser finansieres af staten (1/3) (i regi af en støttepulje under Ministeriet for By, Boliger og Landdistrikter) og kommunen (2/3), og det er Teknik og Miljøforvaltningen, der er tovholder på projekterne, der løber over en periode på seks år. Der er ti afsluttede projekter og syv igangværende (september 2013).

Der kan maks. bevilges 30 mio. kr. til et område, heraf 10 mio. kr. fra ministeriet og 20 mio. kr. fra kommunen. Dertil kommer byfornyelsesmidler, der finansieres med 75 % private midler<sup>26</sup> og 25 % kommunale midler. Byfornyelsesmidlerne er i princippet uafhængige af områdefornyelsen, men kommunen opfordrer boligejerne til at benytte muligheden i forbindelse med, at der sker et generelt løft i området.

### 6.2.3 Grønne gårde og områdefornyelse versus BIDs

For både Grønne gårde og Områdefornyelse gælder det, at der med udgangspunkt i en speciallovgivning skabes mulighed for omdannelse af nedslidte og forsømte arealer – henholdsvis private fællesarealer og byområder i et begrænset antal år. Parallellen til BIDs ligger i partnerskabstanken og i udgangspunktet: de nedslidte områder. Men BIDs kan også bruges til at etablere offentligt/private samarbejder, *før* et område er helt nødstedt og åbenlyst skal have hjælp for at komme på fode igen. BIDs kan gøre acceptable områder til ekstraordinært attraktive steder; og de kan stå for vedligehold og udvikling af et område i overensstemmelse med de overordnede kommunale planer og lokalområdets behov.

## 6.3 ANDRE KOMMUNALE INITIATIVER

### 6.3.1 Kvartersmanagement

Der kører i 2013/14 to forsøgsprojekter med kvartersmanagement i Københavns Kommune. Inspirationen og navnet stammer fra Hamborg, hvor 14 kvartersmanagere er ansat i forskellige kvarterer med det opdrag at udvikle kvarterets profil, sørge for events, fælles markedsføring/PR, dialog med kommunen m.v. Opgaverne løses

---

<sup>26</sup> Det offentlige yder byfornyelsesstøtte til ejerboliger, andelsboliger og privat udlejede boliger (hver type har sin egen specifikke støtteordning). Som en del af byfornyelsen kan der søges støtte til gårdrenoveringer, som stat og kommune betaler fuldt ud (igen 1/3 fra staten og 2/3 fra kommunen). Almene boliger har et separat system og kan søge Landsbyggefonden om støtte til fysiske eller boligsociale helhedsplaner (Landsbyggefonden drives af samtlige almennyttige boligsekskaber i Danmark; alle der bor i en almennyttig bolig betaler et mindre beløb til fonden over huslejen).

### *Business Improvement Districts i Danmark?*

i tæt samarbejde med de lokale detailhandlere, og kvartermanagerens løn er typisk samfinansieret af kommune, detailhandlere og boligselskaber.

Forsøgsprojekterne i København udspiller sig dels i Valby, i forbindelse med Gammel Valby Områdeløft, og dels på Nørrebro.

I Valby er kvartermanageren ansat (1.8. - 31.12.13) via forsøgsmidler bevilget af Københavns Erhvervsservice, og hovedformålet er at udvikle og styrke det lokale handelsliv ved at skabe en stærkere identitet for området, styrke fællesskabet, netværket og trygheden. Tanken var, at kvartermanagerens indsats skulle medføre, at de handlende ville være klar til at finansiere hendes løn fra 1.1.2014. Det har vist sig ikke at være realistisk, og områdeløftet arbejder p.t. på at finde midler til at forlænge hendes ansættelse.

På Nørrebro er kvartermanageren ansat (1.8.12 - 1.8.13) med midler fra Økonomiforvaltningen samt Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen; opgaven er at styrke netværket blandt de erhvervsdrivende, at styrke det positive og mangfoldige forretningsliv og at sætte fokus på tryghed og bæredygtige løsninger. Kvartermanageren er ansat i et samarbejde mellem Hotspot Nørrebro og Nørrebro Lokaludvalg og med kontorplads begge steder. Ansættelsen er organisatorisk og ledelsesmæssigt placeret i Økonomiforvaltningens Center for Sikker By.<sup>27</sup> Konkret indebærer opgaven følgende:

- Etablering af et lokalt erhvervsnetværk
- Afdækning af behovet for kommunikation blandt de erhvervsdrivende f.eks. via sms-kæder
- Styrkelse af Nørrebros image som et livligt, bæredygtigt og mangfoldigt handelsområde
- Styrkelse af mulighederne for flere fritidsjob for unge under 18 år
- Styrkelse af Nørrebros bæredygtige profil ved at udvikle en ladcykelorganisation for erhvervsdrivende og borgere for at mindske biltrafikken
- Øget videndeling mellem erhvervsdrivende, Københavns Kommune og lokalpolitiet
- Forebyggelse af kriminalitet, herunder afpresning, graffiti, hærværk m.m.
- Koordinering af fælles aktiviteter og kampagner i gadebilledet

Kvartersmanagement har været en succes i Hamborg; modellen understreger behovet for et formaliseret samarbejde, når et område skal udvikles.

### 6.3.2 Green Teams i København

Green Teams er et driftssamarbejde på gadeplan mellem almene boligforeninger og Københavns Kommune. Det udspringer af arbejdet med særligt udsatte boligområder, og det udvides nu til andre boligområder også. Det blev født i 2010 som del af projekt "Sikker by".

De politiske mål var/er at:

---

<sup>27</sup> Stillingsopslaget som kvartermanager på Nørrebro: <http://www.noerrebrolokaludvalg.kk.dk/page/216.html>

- standarden i udsatte boligområder skal være den samme som i andre boligområder i kommunen;
- renholdelsesstandarden skal øges gennem et samarbejde med boligselskaberne;
- den oplevede tryghed/sikkerhed for medarbejderne i Københavns Kommune skal øges.

Resultaterne har været gode. Der er opstået et nyt kollegialt samarbejde mellem kommunens og boligselskabets medarbejdere i før utrygge områder; man holder kaffemøder og tilkalder hinanden, hvis der opstår utryghed. Der er nu 10 green teams, og de opererer i boligområder med 100-2200 lejemål. Den typiske størrelse er ca. 400-500 lejemål.

#### 6.4 HVAD KAN MAN GENNEMFØRE HER OG NU AF BID-LIGNENDE INITIATIVER?

LETT Advokater har gennemgået al lovgivning, som har indflydelse på etablering af BIDs, herunder den generelle planlovgivning, kommunalfuldmagtsreglerne, skattelovgivningen, herunder retspraksis om gebyrer, vejlovgivningen og byfornyelsesloven.

I bilag 2 (det fulde juridiske notat) kan man læse om muligheden for at lave en samarbejdsmodel i form af en *særgrundejerforening*. Denne model fremstår imidlertid ikke meget brugbar i nærværende sammenhæng.

#### 6.5 MULIGHED FOR FORSØGSORDNING UNDER PLANLOVENS § 4

Den bedste og mest perspektivrige mulighed for at stifte BID-lignende modeller inden for gældende lovgivning er at benytte planlovens § 4 til at søge en forsøgstilladelse til et treårigt pilotprojekt, der skal afvikles på nationalt plan (en sådan forsøgsordning kan kun gennemføres én gang). Fordelen ved at inddrage BID-projekter i byer over hele landet vil være at teste modellen i forskellige kontekster og gøre det til et nationalt projekt. Forsøget ville indebære dispensation fra planlovens bestemmelser om proces, lokalplaner, byomdannelsesområder og evt. grundejerforeninger og høringsprocedurer.

Der er mange gode argumenter for at etablere en pilotordning. Man gjorde det som nævnt i Storbritannien i en periode på 1½ år fra 2003 til 2005. Her deltog 22 byer (ud af mere end 100 ansøgere). Her gjaldt det netop om at teste BIDs i en række forskellige kontekster og at opnå den krævede ledelsesmæssige kompetence og viden, udarbejde brugbar rådgivning i forhold til operative, læringsmæssige og rekrutteringsmæssige processer, identificere de nødvendige ressourcer, tidsforbrug og målinger, teste de forskellige aktørers rolle, udarbejde erfaringsrapporter og digital informationsbank, identificere faldgruber og i sidste ende informere lovgivningen.

#### 6.6 ÆNDRING AF EKSISTERENDE LOVGIVNINGER

Der er som sagt to love, der kan søges ændret med henblik på etablering af egentlige BID-modeller i Danmark. Den ene lov er *Byfornyelsesloven* (Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter), den anden er *Planloven* (Miljøministeriet).

### 6.6.1 Byfornyelsesloven

Byfornyelsesloven giver kommuner ret og pligt til "at igangsætte udvikling og omdannelse af problemramte byer og byområder, der gør dem attraktive for bosætning og privat investering".

Her vil det være hensigtsmæssigt at udvide formålsparagraffen fra kun at dække "problemramte byer" og "væsentligt nedslidte boliger" til også at dække byområder, der i princippet er acceptable, men som med en ekstra indsats kunne blive ekstraordinært attraktive.

En sådan ændring af loven ville skulle initieres af Ministeren for By, Bolig og Landdistrikter. LETT Advokater præsenterer i sin rapport et forslag til inkorporering af BID-modellen i byfornyelsesloven inspireret af Hamborgs BID-model (jf. afsnit 3.1 i LETT Advokaters rapport). Ændringen indebærer, at kommunalbestyrelsen medvirker til at udvikle BIDs i byer eller landsbyer med byzone.

### 6.6.2 Planloven – BIDs som del af lokalplaner

Den anden lov, der kan søges ændret med henblik på etablering af BIDs i Danmark, er planloven. Her kan der søges tilslutning til, at der administrativt skabes hjemmel til, at BIDs indføres som en mulighed i *lokalplaner*. Det kan således overvejes, om Miljøministeren kan tillade, at der kan optages bestemmelse om BID i lokalplaner. Dette er beskrevet yderligere i afsnit 3.2 i LETT Advokaters rapport.

### 6.6.3 Planloven – BID-lignende grundejerforeninger i byomdannelsesområder

Alternativt kan man, også i planloven, ændre definitionen på *byomdannelsesområder*. Dette ville give ret til at oprette en ny grundejerforening, hvor man ville kunne vedtage obligatoriske bidrag fra alle medlemmerne. Foreningen ville i så fald have pligt til forestå etablering, drift og vedligehold af fællesanlæg og -arealer til disse.

I dag angiver "byomdannelsesområder" tidligere erhvervs-/industri- eller havneområder, der omdannes til urbane zoner; kun hvis dette udvides til også at betegne almindelige byområder, vil man kunne stille krav om pligt til at danne nye grundejerforeninger efter regler om byomdannelsesområder. For at kunne inddrage alle grundejere som medlemmer, skal der samtidig i planloven tilvejebringes hjemmel til, at man i byomdannelsesområder med en blanding af nye og eksisterende grundejere ikke kan tvinge sidstnævnte med i en ny grundejerforening.

Planlovens §18 er en central bestemmelse i planloven, der giver udtryk for det princip, at lokalplaners retvirkninger kun gælder for fremtidige dispositioner og som udgangspunkt ikke kan udløse nogen handlepligt. En udvidelse af begrebet byomdannelsesområder, som beskrevet ovenfor, kan derfor vise sig at være vanskelig. Det vurderes imidlertid at muligheden bør undersøges nærmere.

## 7 CASEOMRÅDER I KØBENHAVN

---

### 7.1 RESUMÉ AF MULIGHEDER PÅ SANKT ANNÆ PLADS, ISRAELS PLADS OG KVÆSTHUSMOLEN

I det følgende præsenteres et resumé af COWIs undersøgelse af, hvilken værdi det ville skabe, hvis man valgte at etablere BIDs i to konkrete områder i København: Sankt Annæ Plads og Israels Plads.<sup>28</sup> Begge områder er valgt, fordi opdragsgiverne har en særlig interesse i disse grundet de store investeringer, der pågår. Kvæsthustmolen, projektets tredje caseområde, gennemgås ligeledes, men her anbefales der ikke umiddelbart at etablere et BID, grundet de meget få (kun to) aktører på stedet.

#### 7.1.1 Sankt Annæ Plads

##### 7.1.1.1 Baggrund

Der gennemføres pt. flere parallelle renoverings- og forskønnelsesprojekter på Sankt Annæ Plads, Kvæsthusgade og de kommunale arealer i Nyhavns solside øst for Tolbodgade.

Det ene projekt omfatter en ny plads omkring Skuespilhuset og på Kvæsthustmolen samt et underjordisk parkeringsanlæg med op til 500 p-pladser.

Det andet projekt omfatter renovering og omlægning af Sankt Annæ Plads, herunder ny belægning, nedlæggelse af de eksisterende p-pladser langs vejen, bredere fortove, nedlæggelse af gitteret rundt om de grønne midterarealer, opgradering af beplantningen, ny legeplads, flere siddepladser (frit placerede stole) m.m. samt ikke mindst en storstilet løsning på håndtering af ekstreme regnmængder.

Projekterne opgraderer området, trafikalt og bylivsmæssigt, herunder forbedrer muligheder for ophold og lokale aktiviteter, tilgængelighed for fodgængere og cyklister og generelt skaber de en bedre sammenhæng i Sankt Annæ- og Kvæsthusområdet.

Meningen er, at Sankt Annæ Plads fortsat skal fungere som en overvejende rolig hverdagsplads med mulighed for rekreation, og samtidig skal pladsen i den østlige ende mod vandet kunne danne ramme om særlige begivenheder. Det skal være en grøn, tryk og smuk plads, der især tilgodeser de bløde trafikanter.

Hele Sankt Annæ Projektet er prissat til ca. 130 mio. kr. Heraf betaler Københavns Kommune ca. 34 mio. kr., mens restbeløbet finansieres af Hofor, Realdania og en række private donorer. Der har været et godt samarbejde mellem partnerne i forbindelse med etablering af pladsen, og projekterne ønsker at få belyst om, og hvordan investeringen kan følges op med et initiativ, der sikrer en god start for pladsen med et højnet drifts- og vedligeholdelsesniveau, så man kan få de fulde effekter til gavn for bylivet og livskvaliteten i området.

---

<sup>28</sup> De fulde analyser findes i bilag 3

### 7.1.1.2 Afgrænsning og størrelse

I forbindelse med forundersøgelsen er der foretaget en afgrænsning af projektområdet, men dette er ikke ensbetydende med, at det er den optimale størrelse BID, eller at ejendommene i området generelt er enige i de ydelser, der foreslås. Dette kan først fastlægges endeligt efter en grundigere undersøgelse samt dialog med alle interessenter i området. Opgaven her har foreløbigt været at *skitsere* en evt. BID-løsning.



Pladsen er i denne afgrænsning på ca. 350x50 meter strækkende sig fra Bredgade i vest til Larsens Plads i øst. Alle ejendomme langs pladsen er omfattet.

Ejendommene omkring Sankt. Annæ Plads anvendes til hhv. erhverv (85 %), privat beboelse (12 %) og institutioner (3 %.) Disse overordnede funktioner rummer igen en række undergrupper og fordeler sig på forskellige ejer-/lejertyper.

### 7.1.1.3 Budget for drift og vedligehold

Københavns Kommune vurderer, at drift- og vedligeholdelsesbudgettet for den nye plads efter renovering vil udgøre omkring 2,7 mio. kr. om året, hvis man tager udgangspunkt i den nuværende drift- og vedligeholdelsesstandard for lignende pladser.

Københavns Kommune, Jeudan og Realdania har i fælleskab defineret et forhøjet serviceniveau for pladsen, der bl.a. omfatter etablering af et serviceteam, der varetager de ekstraordinære daglige driftsaktiviteter og tilkøb af ekstra serviceydelser, f.eks. ekstra vedligehold af veje og fortove, samt graffiti fjernelse og vintervedligehold på private ejendomme. COWI vurderer, at omkostningerne til disse ekstraydelser vil udgøre godt 1 mio. kr. ekstra pr. år. Med de nye arrangementer og events på Kvæsthusholmen er der god grund til at optimere indsatsen på renholdsfronten i nærområdet.

#### **7.1.1.4 Kontingent**

Den ekstra udgift til drift og vedligehold på 1 mio. kr. tænkes finansieret af ejendomsjerne på Sankt Annæ Plads. Såfremt udgiften fordeles på alle ejendommene (både erhverv, bolig og institutioner) med en fordelingsnøgle svarende til deres relative ejendomsværdi, giver det et gennemsnitlig årligt kontingent på 14 kr. pr. m<sup>2</sup> for bolig og erhverv og 7 kr. pr. m<sup>2</sup> for institutioner.

Ejendomsværdien er dog stærkt varierende på pladsen, så med den angivne metode vil BID-kontingentet variere fra 3 kr. pr. m<sup>2</sup> til 28 kr. pr. m<sup>2</sup>, hvis alle betaler. Sammenholdes det med, hvad ejendommene i øvrigt betaler i grundskyld og dækningsafgift, ser man, at kontingentet vil udgøre, hvad der svarer til 2-15 % af ejendomsskatten.

Umiddelbart virker det som en rimelig merudgift for ejendomsbesidderne, men det er meget afgørende at undersøge, hvor meget ejendomsbesidderne er villige til at betale for den foreslåede service. Dette kan give anledning til at differentiere taksten, så dem, der får størst gevinst, også betaler mere.

#### **7.1.1.5 Perspektiver for udvidelse af område og ydelser**

Sankt Annæ Plads ligger i et område med en række forskellige attraktioner, herunder Skuespilhuset og Kvæsthusmolen, som bliver omdrejningspunkt for en række større events i løbet af året. Derudover grænser området op til Strandstræderne og Bredgade, hvor der er restauranter, cafeer og butikker.

Man kunne forestille sig en udvidelse af BID-området til også at omfatte disse eller dele af disse områder. En udvidelse ville give en større samlet finansiering med mulighed for mere servicepersonale og en mere helhedsorienteret håndtering af daglig drift og vedligehold. Samtidig ville potentielle grænsefladeproblemstillinger bedre kunne forebygges, hvis parterne var samlet i en fælles organisation.

Parallelt hermed kan man, når der først er etableret en BID-organisation i området, forestille sig, at andre initiativer vil vokse ud af samarbejdet. Det kunne f.eks. handle om en fælles profilering af området og organisering af aktiviteter/events. En nærmere vision for området kan/skal ikke her fremlægges i detaljer, da en sådan kun kan udarbejdes af de tilstedeværende aktører.

### **7.1.2 Israels Plads**

#### **7.1.2.1 Baggrund**

Med åbningen af Torvehallerne i 2011 begyndte en ny æra for den nordlige del af Israels Plads. Både hallerne og rummet mellem hallerne er blevet et tilløbsstykke, og allerede det første år talte man fem millioner besøgende. Torvehallerne er blevet en ny destination i byen.

Israels Plads er domineret af beboelsesejendomme og skoler og huser endvidere et antal erhvervsjendomme samt Bethesda Kirke og det underjordiske p-anlæg med plads til 1200 biler. Mens ejendommene rundt om pladsen er smukke og velholdte fra 1. sal og op, er vinduesattraktiviteten ikke særlig høj i stueetagen. Der er en del passive stueetager (dvs. stueetager hvor der ikke er noget at kigge på for forbipasserende) langs Linnésgade og Rømersgade (beboelse samt skoler), og en del af butiksfacaderne, primært på Frederiksborggade, er

### *Business Improvement Districts i Danmark?*

relativt forsømte. Samtidig er pladsen i Frederiksborggade-enden belastet af kaotisk cykelparkering og affald i gaderne.

Israels Plads er den største plads i byen – ca. 250x150 meter – og den eneste af de store pladser, der ikke er omgivet af store veje og tung trafik. Som nabo til Nørreport har den optimal placering i forhold til offentlig transport med et stort antal daglige forbipasserende.

Israels Plads Syd blev indviet i sommeren 2014. Det er blevet et unikt, rekreativt byrum, der giver Københavns borgere og besøgende i alle aldre og på tværs af kulturer mulighed for udfoldelse og oplevelse. Renoveringen indebærer bl.a. ny belægning, ny boldbane, store træer omkranset af bænke, et nyt anlæg med vand og ”vand-fald”, der ender i H. C. Ørstedsparken.

Projektet er prissat til 60 mio. kr. Halvdelen finansieres af Københavns Kommune, resten af Oticon Fonden. Københavns Kommune og Jeudan, som er meget aktiv i området som ejer af Torvehallerne, ønsker at følge investeringen op med et initiativ, der sikrer en god start for pladsen med højnet drifts- og vedligeholdelsesniveau, så man kan få de fulde effekter til gavn for bylivet og livskvaliteten i området. Derfor har man også her foretaget en forundersøgelse for at afdække mulighederne i at etablere et BID.

#### **7.1.2.2 Afgrænsning og størrelse**

Som det er tilfældet med Sankt Annæ Plads, gælder det også for Israels Plads, at der som udgangspunkt er arbejdet med en snæver afgrænsning af BID-området, men at dette ikke er ensbetydende med, at det er den optimale størrelse BID. Heller ikke på Israels Plads er der indledt dialog med de lokale aktører.



BID-området dækker her hele Israels Plads fra H.C. Ørstedsparken til Frederiksborggade, inklusive de ejendomme, der ligger ud til pladsen.



### *Business Improvement Districts i Danmark?*

Ejendommene i det afgrænsede område anvendes til hhv. erhverv (48 %), privat beboelse (33 %) og institutioner (19 %). Disse overordnede funktioner rummer igen en række undergrupper og fordeler sig på forskellige ejer-/lejer typer.

Omkostningerne i analysen er afgrænset til drift og vedligehold af de offentlige arealer af området – dog ikke den nordlige del, hvor Torvehallerne ligger, fordi den drift og vedligehold varetager Jeudan. De gennemgående færdselsårer er heller ikke medtaget, f.eks. Vendersgade og Frederiksborggade, da det vil være uhensigtsmæssigt at skille disse vejområder ud af kommunens samlede drift. De økonomiske beregninger er således afgrænset til det skraverede område.

#### **7.1.2.3 Budget for drift og vedligehold**

Københavns Kommune vurderer, at drift- og vedligeholdelsesbudgettet for den nye plads efter renovering vil udgøre omkring 1,4 mio. kr. om året, hvis man tager udgangspunkt i den nuværende drift- og vedligeholdelsesstandard for lignende pladser.

Københavns Kommune, Jeudan og Realdanias fælles forslag til et forhøjet serviceniveau for pladsen omfatter etablering af et serviceteam, der varetager de ekstraordinære daglige driftsaktiviteter, tilkøb af ekstra serviceydelser, f.eks. ekstra vedligehold af veje og fortove, samt graffiti fjernelse, vintervedligehold på private ejendomme og tryghedsrunderinger.

COWI vurderer, at omkostningerne til disse ekstraydelser vil udgøre godt 1,5 mio. kr. ekstra pr. år (den halve million, der er ekstra i forhold til Sankt Annæ-budgettet skyldes omkostninger til tryghedsrunderinger i de sene aftentimer). Med åbningen af den nyrenoverede sydlige del, hvor man kan forestille sig lejlighedsvis aktiviteter, og hvor folk må formodes at sætte sig og indtage mad- og drikkevarer købt i Torvehallerne, er der god grund til at optimere indsatsen på renhold i nærområdet.

#### **7.1.2.4 Kontingent**

Hvis den ekstra udgift til drift og vedligehold på 1,5 mio. kr. fordeles på alle ejendommene (både erhverv, bolig og institutioner) med en fordelingsnøgle svarende til deres relative ejendomsværdi, giver det en gennemsnitlig årligt kontingent på 22 kr. pr. m<sup>2</sup> for erhverv, 15 kr. pr. m<sup>2</sup> for institutioner og 14 kr. pr. m<sup>2</sup> for boliger. Hvis udgiften udelukkende skal finansieres af erhvervsejendommen, vil det koste 39 kr. pr. m<sup>2</sup> pr. år for erhverv.

Ejendomsværdien er dog stærkt varierende på pladsen, så med den angivne metode vil BID-kontingentet variere fra 7 kr. pr. m<sup>2</sup> til 22 kr. pr. m<sup>2</sup>, hvis alle betaler. Sammenholdes det med, hvad ejendommene i øvrigt betaler i grundskyld og dækningsafgift, ser man, at kontingentet vil udgøre, hvad der svarer til 10-20% af ejendoms skatten.

Umiddelbart virker det som en relativt stor merudgift for ejendomsbesidderne. Det er derfor afgørende at undersøge, hvor meget ejendomsbesidderne er villige til at betale for den foreslåede service. Dette kan give anledning til at differentiere taksten, så dem, der får størst gevinst også betaler mere. F.eks. må man forvente at detailhandel og restauration (f.eks. Torvehallerne), som får en direkte økonomisk gevinst af flere kunder, vil

have større betalingsvillighed end erhvervstyper, der har en mere indirekte gevinst i form af medarbejdertilfredshed og ejendomsværdistigninger (f.eks. for liberale erhverv). Dette taler for at indarbejde et funktionstillæg til basistaksten for nogle typer erhverv.

#### *7.1.2.5 Perspektiver for udvidelse af område og ydelser*

Israels Plads har en meget central placering i byen, tæt på det store menneskeflow ved Nørreport. For at skabe endnu bedre sammenhæng mellem Indre by, Nørreport og Israels Plads er det oplagt at overveje at udvide et evt. BID til også at omfatte Nørreport og en del af Nørrevold. Både Metroselskabet, DSB og de omkringliggende detailhandlere/beværetninger må formodes at have interesse i en højere drifts- og vedligeholdelsesstandard samt tryghedsrunder i aften- og nattetimerne:

- Metroselskabet og DSB står for drift og vedligehold af stationsområdet, som er det mest travle trafikknudepunkt i København. Disse aktører har en interesse i, at passagererne oplever god mobilitet, tryghed, behagelige rammer og effektive rejsekift i mellem de kollektive transportformer – samt at man nemt kan komme videre til fods eller på cykel. Med renoveringen af Nørreport er der så meget desto mere grund til at drive de nye anlæg på et så højt niveau som muligt og dermed høste den fulde effekt af den nye investering.
- Butikker og restauranter/cafeer i området vil opleve øget omsætning, da de besøgende må forventes at blive længere, når området opleves som smukt, velvedligeholdt, aktivt og trygt.
- Også beboere og institutioner langs Frederiksborggade/Nørrevold må formodes at drage fordel af et renere og tryggere miljø.

En udvidelse af BID-området ville give en større samlet finansiering med mulighed for en lavere betaling pr. ejendom eller mere servicepersonale og en mere helhedsorienteret håndtering af daglig drift og vedligehold. Samtidig ville potentielle grænsefladeproblemstillinger bedre kunne forebygges, hvis parterne var samlet i en fælles organisation med samme serviceteam/BID-manager.

Som på Sankt Annæ Plads må det også på Israels Plads formodes, at når der først er etableret en BID-organisation, vil der vokse andre initiativer ud af samarbejdet. Dette kunne f.eks. indebære etablering af flere offentlige toiletter, cykelhåndtering og P-henvisning, fælles profilering af området, aktiviteter på den sydlige del af pladsen, fælles julebelysning og anden oppyntning.

Heller ikke for Israels Plads skal der her fremlægges en detaljeret vision; ovennævnte er blot umiddelbare ideer og mulige retninger. Visionen skal og kan kun udarbejdes i tæt samarbejde med de lokale aktører, som kender området ind og ud og har konkrete ønsker, ideer og bekymringer, som må indgå som udgangspunkt for visionsarbejdet. Her skal det blot understreges, at der er mange muligheder for at optimere og samle hele dette område og gøre det til en ny magnet i byen med en klar profil.

### 7.1.3 Kvæsthusmolen

#### 7.1.3.1 *Baggrund*

Realdania er i gang med en omfattende ombygning af Kvæsthusmolen for ca. 630 mio. kr. Ombygningen omfatter et nyt moderne parkeringsanlæg med 500 pladser og en helt ny mole med nyt bolværk og ny plads. Intentionen er at give fysiske rammer, som understøtter og udvikler by- og kulturlivet i området og samtidig har en høj arkitektonisk kvalitet.

Kvæsthusmolen tilhører Kulturministeriet, men P-anlægget bygges på en grund som Realdania har købt af Kulturministeriet. P-anlægget sælges til en privat investor, der kommer til at stå for drift og vedligehold af anlægget. Det er vigtigt, at vedligeholdelsen og driften hjælpes godt i gang, så det fra starten sikres, at området drives, som det er tænkt i forbindelse med fornyelsen af området.

Kulturministeriet vil fortsat være ejere af molen, herunder bolværk, bortset fra p-anlægget og pavillonerne på p-anlæggets grund, og er altså en væsentlig interessent vedrørende vedligeholdelse af molen og dens tekniske installationer. Det Kongelige Teater har i tre år stået for Ofelia Beach, dvs. for generering af kulturelle arrangementer i området i sommerhalvåret. Teatret har på denne måde opsamlet betydelig viden og erfaring med skabelse af by- og kulturliv i området.

Endvidere vil molen efter ombygningen givetvis være endnu mere attraktiv for anløb af skibe, hvilket skal koordineres med de øvrige aktiviteter i området. By og Havn vil derfor blive en vigtig medspiller i områdets videre liv.

Endelig vil parkeringsejeren spille en væsentlig rolle for områdets videre drift. P-ejeren vil nyde godt af et aktivt kultur- og byliv i området og har måske af denne grund også en direkte forretningsmæssig interesse i at bidrage økonomisk til, at dette kultur- og byliv udvikles.

#### 7.1.3.2 *Mulige offentligt/private samarbejdsmodeller*

Kvæsthusmolen adskiller sig fra de øvrige BID-cases ved, at det kun er enkelte og meget større interessenter, der vil skulle varetage drift og vedligehold af pladsen, nemlig Kulturministeriet og P-operatøren. Det vil derfor ikke være relevant at etablere en egentlig BID-organisation for pladsen, men hvis parterne har interesse i et samarbejde om drift og vedligehold, kunne det være relevant at lave en samarbejdsaftale eller et partnerskab.

Forretningsplanen for Kvæsthusmolen indeholder budgetter for drift og vedligehold af p-anlægget og Kvæsthuspladsen, skøn over indtægter til p-anlægget, samt budget for indtægter og udgifter for en eventorganisation, der evt. skal stå for markedsføring og afholdelse af events på Kvæsthusmolen.

Forretningsplanen analyserer økonomien for ejeren af P-anlægget og Kulturministeriet dels i et *basisscenarie*, hvor parterne giver tilladelse til, at kommunen eller andre interessenter laver events på pladsen, men ikke i øvrigt er involveret i events, og dels i et *eventscenarie*, hvor Kulturministeriet etablerer en eventorganisation, der har til formål at facilitere og producere events, der foregår på pladsen.

Analysen viser, at der vil være gevinster for parterne i at samarbejde om opgaven, både i basisscenariet og, især, i eventscenariet, hvor de mange events vil påvirke både pladsens økonomi og P-operatørens økonomi.

### ***Business Improvement Districts i Danmark?***

Hvis man på et senere tidspunkt vælger at arbejde videre med en forsøgsordning med et BID på Skt. Annæ Plads, vil det være naturligt at overveje inddragelse af Kvæsthusmolen. I forbindelse med udarbejdelse af forretningsplanen for Kvæsthusmolen er der etableret det nødvendige datagrundlag til at foretage en vurdering af de økonomiske konsekvenser af et BID, der omfatter både Skt. Annæ Plads og Kvæsthusmolen.

## 8 KONKLUSION

---

BID-modellen har været anvendt i udlandet i snart 45 år. Antallet af BIDs stiger stadig i Nordamerika, hvor modellen opstod, og den ekspanderer fortsat til nye lande, bl.a. i Europa.

BIDs har demonstreret, at de er gode til at skabe mere liv og mere vækst, og at de øger serviceniveauet og attraktionsværdien i relativt velfungerende byområder. Samtidig har de vist, at de kan bidrage til at vende nedslidte og utrygge kvarterer til velfungerende områder med et stærkt lokalt engagement. De formaliserede rammer bevirker, at der sker hurtige og håndgribelige resultater, såfremt der er engagement, vilje og ressourcer til stede i det pågældende område.

Erfaringer fra udlandet viser, at BID-samarbejder normalt starter med *clean & safe* programmer, men at antallet og typen af serviceydelser typisk udvides og udvikles, når organisationen først er etableret. Der kan være tale om en opgradering og fornyelse af handelsmiljøet, eksperimenter med nye former for aktivering af stueetager samt forstærkelse af et områdets identitet i kraft af fælles markedsføring og kulturelle aktiviteter.

En del BIDs arbejder med sikring af et godt og sikkert miljø også i aften- og nattetimerne. BIDs kan endvidere fokusere på at indtænke sundhed og bæredygtighed i byområderne, eller de kan fokusere på medarbejdertrivsel og på at skabe mødesteder og rum for nye måder at arbejde på. Endelig er der eksempler på, at de bidrager til forbedret mobilitet ved at samarbejde med kommunen omkring parkering, cykler og skabelse af mere velfungerende knudepunkter omkring den kollektive transport.

BID-modellen bidrager således til at løse en række af de problemer, som også danske bydele står over for i dag, og den gør det ved at skabe engagement på tværs af den offentlige sektor, den private sektor og civilsamfundet. BID-modellen er derfor meget interessant som supplement til andre tiltag inden for opgradering af byrum, f.eks. områdefornyelse og kvartersmanagement.

Som det er blevet gennemgået i rapporten, fordrer etablering af BID-modellen en lovgivning, der gør det muligt at opkræve obligatoriske kontingenter fra medlemmerne. På nuværende tidspunkt er der ikke hjemmel til dette i den danske lovgivning, men der er grundlag for forskellige muligheder for at teste konceptet i en form for forsøgsordning.

Analysen af de udvalgte pilotprojekter har vist, at der er potentiale for at skabe en række positive effekter af BID-konceptet. På baggrund af tre caseområder er der foretaget en vurdering af kontingentbehovet og økonomien i eventuelle BIDs i de pågældende områder. Når dette kontingent sammenlignes med de skatter og afgifter, som ejendomsbesidderne i øvrigt betaler, virker det sandsynligt, at man vil kunne rejse den fornødne finansiering. Men det vil kræve nærmere analyser af den ideelle BID-størrelse og sammensætning samt betalingsvillighedsanalyser blandt de potentielle medlemmer for at få en mere sikker vurdering af, om et BID er realiserbart.

### *Business Improvement Districts i Danmark?*

Vi vurderer derfor, at det vil være nødvendigt at gennemføre nogle egentlige forsøgsprojekter. Der er to mulige tilgange i den videre proces.

Den ambitiøse tilgang er et BID-pilotprogram, hvor man afprøver konceptet i en række forskellige projekter i hele landet. Fordelen ved denne tilgang er, at den vil give mulighed for at teste (og evaluere), om en BID-model kan styrke samarbejdet mellem det offentlige, private og civile samfund omkring forbedring af livskvaliteten i de danske byrum. Ulempen er, at det er et omfattende og tidskrævende projekt, som kun kan løftes, hvis en koalition bestående af staten, kommunerne, private ejendomsjere og fonde står sammen om indsatsen.

Alternativt kan man vælge at lave enkeltstående frivillige forsøg. Fordelen ved denne løsning er, at den kan gennemføres relativt hurtigt af en eller flere lokale interessenter uden dispensation fra lovgivningen. Et BID på Skt. Annæ Plads kunne være en mulig test-case. Her vil overvejende indgå erhvervsjendomme, hvoraf enkelte allerede har udvist interesse i at gøre en ekstra indsats for at sikre en høj bykvalitet over en længere årrække efter gennemførelsen af anlægsprojektet. Konkret handler det i første omgang om at holde området pænt og at samarbejde med tilstødende områder, f.eks. Kvæsthusmolen om at få ryddet op efter events og festivaler. Ulempen ved denne model er, at læringseffekten er mere begrænset; free rider-problematikken vil f.eks. kunne være en væsentlig barriere for succes i mindre ressourcestærke områder.

Hvis man skal videre med BID-konceptet, er det vigtigt, at centrale aktører får bedre forståelse for konceptet, og at man går i dialog med disse om modellens anvendelighed. Endvidere planlægges afholdt en BID-konference i København i 2015, hvor erfarne BID-folk fra udlandet inviteres til at holde indlæg og videregive erfaringer. På denne baggrund vil det være muligt at gå videre med planlægningen af en eventuel national forsøgsordning.

## BILAG 1: CASESAMLING: FOKUS-BIDS OG FRIVILLIGE SAMARBEJDSAFTALER

---

I de følgende bilag, 1A – 1H, præsenteres en række udvalgte BIDs fra USA (New York og Philadelphia), Canada (Toronto), Storbritannien (London) og Tyskland (Hamburg). Dertil kommer en beskrivelse af fire forskellige former for frivillige partnerskabsaftaler, heraf tre i Danmark (Esbjerg, Herning og København) samt centrumsorganisationsmodellen i Sverige (med Malmø som case).

Både BIDs og frivillige modeller findes i mange forskellige variationer. For at skabe et tilnærmelsesvist overblik er de beskrevne cases valgt ud fra et ønske om at dække et så bredt spektrum af varianter som muligt i forhold til geografisk beliggenhed, størrelse, baggrund/formål, indhold/funktion, medlemmer, organisationsform, økonomi og udvikling. I udvælgelsen er der endvidere lagt vægt på erfaring og gennemslagskraft, da det er de mest erfarne BIDs, der kan generere den største læring.

Hvert afsnit indledes med en kort beskrivelse af baggrunden for den enkelte case/model i det pågældende land/stat. Da mængden af informationer om de forskellige cases varierer betragteligt, er længden på afsnittene tilsvarende forskellige. Det ændrer dog ikke på, at der er lærerige erfaringer at hente fra samtlige udvalgte eksempler.

## BILAG 1A: BIDS I USA

---

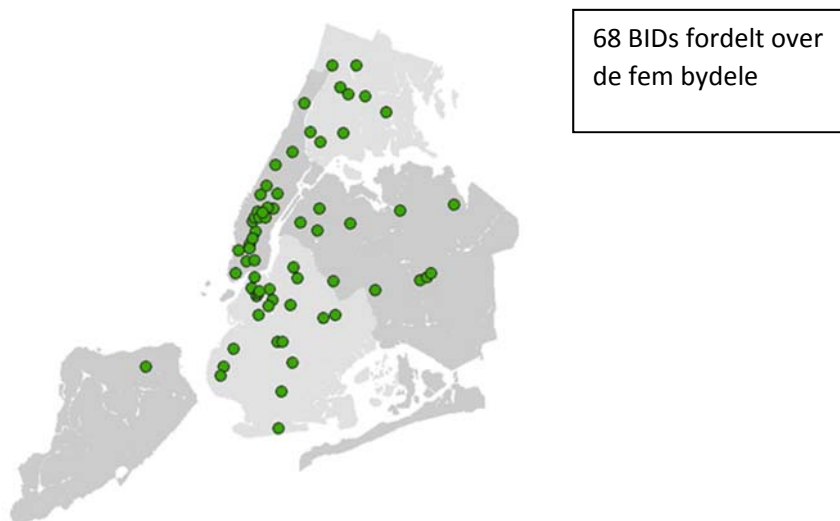
### BAGGRUND FOR BIDS I USA

BID-modellen kom til USA i starten af 1980'erne, og i dag findes der BIDs i alle amerikanske stater – i alt over tusind. Modellens succes skal ses på baggrund af, at der i en lang årrække (i grove træk siden 1960) ikke var særlig stor opmærksomhed, hverken fra det offentlige eller det private, på bevaring og udvikling af bymidterne. Folk flyttede i stor stil fra byen til forstaden, bilen blev det altdominerende transportmiddel, og byens funktioner blev opdelt i separate mega-enheder uden for byen. Enhver form for planlov har været helt fraværende, og i takt med dette er bymidterne forfaldet. Handelsstandsforeningerne, der tidligere (før 1960) havde bred opbakning fra de mange mindre butikker – hvilket gav dem en vis indflydelse i forhold til udformningen af byen – blev opløst, da de små butikker lukkede til fordel for nationale kædeforretninger med fraværende ejere.

Der er stadig stor forskel på, hvor meget og på hvilke måder, det offentlige prioriterer bymidterne i USA, og BIDs er gode til at gå ind og "fylde hullerne". I flere stater har BID-lovgivningen rødder i tidligere love, hvor private har betalt for at nyde godt af serviceydelser (f.eks. snerydning og fejning) og etablering af f.eks. nye vandforsyningskanaler.

### BIDS I NEW YORK

BIDs har eksisteret i New York City siden 1984. I dag er der 68 BIDs fordelt over de fem bydele<sup>29</sup>; på Manhattan dækker BIDs hele 85 % af de kommercielle områder.<sup>30</sup> Ethvert kommercielt, handelsmæssigt og industrielt område i New York kan ansøge om at blive et BID.



---

<sup>29</sup> I mange amerikanske byer har man kun én central BID i downtown.

<sup>30</sup> I følge Vice President for Business Affairs i Bryant Park Corporation, Jerome Barth.



## Business Improvement Districts i Danmark?

Til sammen investerer de i serviceydelser til en værdi på over \$100 mio. (2011) og har mere end 1200 ansatte. De forekommer i forskellige størrelser og med forskellige budgetter; 2/3 er mindre organisationer med få ansatte.<sup>31</sup>

Grundlæggende forudsætninger for succes i NYC:

- Overvægt af kommercielle (stærke) ejere/lejere
- Økonomisk stabilitet i området: Der må ikke være for mange uudviklede og uudlejede ejendomme
- Stærk lokal støtte til projektet: Der må være en stærk, lokalt forankret styregruppe og vilje til samarbejde

## CASE 1: BRYANT PARK

### Areal og placering

Bryant Park<sup>32</sup> ligger midt på Manhattan, New York, mellem 40<sup>th</sup> & 42<sup>nd</sup> Street/ 5<sup>th</sup> & 6<sup>th</sup> Avenue. Parkens areal er på ca. 200 x 250 m<sup>2</sup> med en stor græsplæne i midten omkranset af brede stier med høje træer og blomster samt arealer med plads til mindre aktiviteter. Parken ligger i forlængelse af New York Library, og der er et springvand i den ene ende og en restaurant i den anden. I hvert hjørne finder man desuden en sandwich/kaffe-kiosk. Det er en klassisk park efter fransk forbillede.



<sup>31</sup> Erfaringen er, at de store BIDs fungerer bedre end de små, hvor en stor del af budgettet går til administration. For at imødekomme dette har kommunen i juni 2012 iværksat et initiativ, kaldet BID Express, hvor flere små kan gå sammen om administrationsudgifterne.

<sup>32</sup> Se [www.bryantpark.org](http://www.bryantpark.org)

## Baggrund/udvikling

Bryant Park er en interessant case, fordi den har gennemgået en fundamental forvandling fra et sted for hjemløse og narkohandlere i 1970'erne til det måske mest populære offentlige rum på hele Manhattan. Denne forvandling blev påbegyndt med en ny masterplan i 1980 under ledelse af William H. Whyte.



Bryant Park i 1970'erne



Bryant Park i dag

I 1985 indgik Bryant Park Restoration Company (senere Bryant Park Corporation (BPC), en nonprofitorganisation) en 35-års leje- og driftsaftale med kommunen, hvor ansvaret for drift og udvikling af parken overgik fra kommunen til BPC, der samtidig fik ret til at udvikle kommercielle faciliteter.

Mellem 1988 og 1992 blev der lavet nye stier og ny belysning; man renoverede monumenter, genåbnede toiletterne, etablerede en ny restaurant samt fire mindre *food kiosks* og redesignede parkens indgange, så der nu var frit udsyn over den udefra.<sup>33</sup> Revitaliseringen blev mødt med stor glæde og ros fra borgere, byplanlæggere og medier, da parken genåbnede i 1991, nu i BID-regi under BPC. BPC blev etableret af bl.a. Daniel A. Biederman (der stadig er direktør) med støtte fra Rockefeller Brothers Fund.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Renoveringen blev gennemført med et budget der var seks gange mindre, end det tidligere kommunale budget for stedet.

<sup>34</sup> I dag varetager BPC også driften af to andre BIDs (34th Street Partnerships og Chelsea Improvement Company). Her tager de sig af fortovene og facaderne op til 14 ft.

### *Business Improvement Districts i Danmark?*

Nedenstående skema giver et overblik over effekten af Bryant Park Corporations indsats i de tre områder, de bestyrer. Oplysninger fra Bryant Park Corporation, nov. 2012.

<b>Emne</b>	<b>Udgangspunkt</b>	<b>Efter nogle uger</b>	<b>Efter 3 år</b>
Gaderenhold	Affald på fortove	Intet affald	Intet affald
Gadekriminalitet	Vilkårlig kriminalitet, især om natten, i tæt trængsel og ved store butikker	Præventive foranstaltninger til stede	60-100 % reduktion af kriminalitet
Belysning	For lidt, svagt og utilstrækkeligt lys	Samme	Tilstrækkelig belysning, klart, hvidt lys – virker præventivt i forhold til kriminalitet
Brug	Meget lidt benyttet hele døgnet	Benyttes mere pga. de synlige forbedringer	Altid masser af mennesker pga. det velholdte, velprogrammede rum
Landskab	Misligholdte træer og få blomster	Synlige forbedringer	Flere træer i velholdte bede, blomster i krukke og på mure
Butiksfacader	Misligholdte facader med lav attraktivitet, selv i stærke detailhandelsområder	Samme	Tydlig opgradering af facader; markedet responderer med stærkere lejere inden for 3-5 år
Sociale problemer	Mange alkohol- og narkomisbrugere samt mentalt syge tigger og sover på gaden uden at få hjælp	Samme	Hjælpeprogram finansieret af BID; de hjemløse får støtte på nærliggende center
Fysiske anlæg	Gamle, misligholdte, ødelagte elementer	Hurtige forbedringer, bl.a. reparationer, bemaling og fornyelse	Renovering og tilføjelse af nye elementer i overensstemmelse med kvarterets arkitektur



Parken er et af de mest vellykkede eksempler i USA på offentligt rum drevet efter private managementfilosofier.

### **Formål**

Bryant Park Corporations mission er ifølge eget udsagn: At skabe en berigende og dynamisk visuel, kulturel og intellektuel udendørsoplevelse for borgere og besøgende i NYC; at øge naboejendommenes værdi ved konstant at forbedre parken; at forankre parkens status som en top turistdestination i byen ved at præsentere et omhyggeligt velholdt sted med gratis aktiviteter og underholdning; og at bidrage til forebyggelse af kriminalitet ved at tiltrække masser af mennesker, året rundt, fra morgen til aften og således skabe et sikkert miljø.

BPC fungerer som en slags agent for kommunen og står for renhold, vedligehold og sikkerhed. Parken fremstår smuk og indbydende på alle årstider, der fejes og samles affald op fra morgen til aften, og graffiti fjernes øjeblikkeligt.<sup>35</sup> BPC tilbyder et væld af gratis aktiviteter for mennesker i alle aldre og udvælger med omhu de restauratører og detailhandlere, der driver forretning i parken, således at besøgende har adgang til varer og måltider af høj kvalitet. BPC er meget opmærksomme på hele tiden at udvikle og forbedre parken og således nå målet: At præsentere den perfekte park for offentligheden.

### **Indhold/funktion**

Udbuddet af aktiviteter og events i Bryant Park må siges at være imponerende. Under de store træer er der plads til mindre aktiviteter som petanque, skak og bordtennis, med tilknyttede undervisere på særlige tidspunkter. Der er et "open-air-læserum" med udlån af bøger og magasiner, også til børn, en karrusel og en række tilbud om gratis undervisning i forskellige sprog, thai-chi, yoga, fægtning, fluefiskeri, strikning, jonglering m.m.

---

<sup>35</sup> Servicepersonalet i parken er iklædt en grøn BPC-uniform, der klart adskiller sig fra de kommunale uniformer, da kommunens servicepersonale er kendt for deres ineffektivitet. Omvendt er sikkerhedsvagterne i parken iklædt en uniform, der stærkt minder om NYDP's, da politiet har et meget godt ry.



### *Business Improvement Districts i Danmark?*



Man kan komme med på fugletur, høre digtoplæsninger, lytte til levende musik/små koncerter og gå på udstilling (under åben himmel). Hver mandag i sommerhalvåret er der film (gamle klassikere), og der er naturligvis altid mulighed for at købe mad og drikke. Om vinteren er der fri adgang til den store skøjtebane samt til julemarkedet med over hundrede små boder.<sup>36</sup>



Man behøver dog ikke nødvendigvis at deltage i aktiviteterne. Man kan også bare tage en af de 4000 lette stole<sup>37</sup> og sætte sig nøjagtig, hvor man vil: i skygge eller sol, alene eller sammen med andre, under et træ eller på den åbne plæne, og her kan man læse, arbejde (der er fri wi-fi og 42x2 elstik til opladning til rådighed), samtale eller blot nyde den mest populære aktivitet i verden: at kigge på mennesker.

---

<sup>36</sup> Prisen for en lille bod er \$ 10.000 for lidt over to måneder. Julemarkedet faciliteres ikke direkte af BPC, men af Upsilon Ventures, en form for developerfirma, der så betaler BPC for at agere i parken.

<sup>37</sup> Selv om stolene er så lette, at man nemt kan stikke af med én, mister parken kun 150-200 stole om året, selv om de altid står ude, frit tilgængeligt. Til gengæld bliver de så meget brugt, at der er en del udgifter til reparationer. På Herald Square ved 34th Street, som er en lille plads, hvor det er meget nemmere at komme hurtigt væk, mister de dog en stol om dagen.

### *Business Improvement Districts i Danmark?*

Det er de lette stole og muligheden for at skabe sin egen lille, private plads, hvorfra man kan betragte folks gø-  
ren og laden omkring sig, der siges at være den største årsag til parkens succes. Stolen er blevet BPC's logo:



En ikke uvæsentlig detalje er desuden, at man i parken finder de mest velholdte offentlige toiletter i hele byen (verden?). Her er altid rent, og store blomsterbuketter signalerer det, man som gæst allerhelst vil opleve: at der er nogen, der tager sig af stedet og gør sig umage for at holde det fint og indbydende hver eneste dag (hver eneste time).<sup>38</sup>



Ny standard for offentlige toiletter

Desuden er der lyst, også om aftenen, hvor ni enorme projektører på 24. etage sørger for, at man kan læse avisen uden at skulle knibe øjnene sammen. Lyset er en vigtig forudsætning for oplevelsen af tryghed, ligesom ordentlig skiltning, der optimerer orienteringsevnen, er vigtig for den enkeltes velbefindende.

'Hemmeligheden' bag Bryant Park ligger bl.a. i placemaking og place management, som går ud på hele tiden at tænke på de små, simple ting, der gør den store forskel for det enkelte menneske. At imødekomme de små behov, der afgør hvilken vej, man går, hvor og hvor længe man gør ophold (og dermed hvor man bruger sine penge og sin tid), er helt afgørende. Byrumsudviklingen tager her udgangspunkt i mikrosociologi, og først derefter handler det om programmering og design.

---

<sup>38</sup> Toiletterne er dyre i drift, men det er pengene værd, mener Jerome Barth. Alene til sæbe, toiletpapir o.lign. bruger de \$ 65.000 om året. Til sammenligning bruger de 'kun' \$ 50.000 om året på parkinventar i øvrigt.

Udviklingen af stedet er aldrig tilendebragt; at skabe et godt sted er en proces uden ende.<sup>39</sup> Lige gyldigt hvor godt designet er, bliver det aldrig et godt sted, hvis ikke det er styret ordentligt. Hele 80 % af et steds succes afhænger af den rigtige form for ledelse/management, vurderer Project for Public Spaces.<sup>40</sup>

## Organisationsform

BPC er bygget op omkring en direktør og otte underdirektører/ledere, der hver især har mellem en og fem ansatte, i alt 35. Hertil kommer to økonomer, to i administrationen og et par hundrede mennesker ansat som service- og sikkerhedspersonale (heraf ca. 50-75 i Bryant Park).<sup>41</sup>

## Medlemmer

Medlemmerne af Bryant Park BID udgøres af de store ejendomsindehavere rundt om parken og suppleres af et mindre antal private boligejere. Ifølge én af de store udlejere er der kun fordele ved BID'et. Han har kunnet fordoble lejen på seks år og glæder sig over den smukke park, der bruges som et udendørs mødelokale, når vejret tillader det. Kontingentet er så lille, at han ikke ved, hvad det koster og aldrig har hørt nogen brokke sig over det. Desuden anser han det for at være en PR-udgift. Hvis parken blev drevet af byen, er han overbevist om, at der ikke ville være den samme opmærksomhed omkring detaljerne. Med BID'et går det hele "*swift and nimble*" (kvikt og smidigt).<sup>42</sup>

Det er BPC's erfaring, at det generelt er svært at mobilisere detailhandlerne i forhold til et BID. De små individuelle butikker ser rødt, hvis man begynder at tale om et kontingent, og beslutningstagerne i de store kæder sidder typisk for langt væk til at interessere sig for sagen. BPC arbejder med de få, der kan se perspektiverne, og tilbyder at hjælpe dem f.eks. med markedsføring eller facadeforskønnelse. Herefter kan man bruge de gode eksempler som forbilleder for de mindre positive detailhandlere. BPC har betalt op til 50 % af facadeforbedringen på visse butikker. Erfaringen er, at detailhandlerne skal hjælpes, før de hjælper igen.

## Budget, økonomi og finansiering

Finansieringen af Bryant Park afviger fra flertallet af BIDs i kraft af den store del af budgettet, der kommer fra sponsorer, lejeindtægter fra spisestederne og afgifter fra de firmaer, der ønsker at bruge parken kommercielt. Det kan være et firma, der lancerer deres nye produkt i parken eller Bank of America (før Citi Bank), der nu på

---

<sup>39</sup> BPC tog på en række studieture rundt omkring i hele verden til velholdte, offentlige rum for at få inspiration, og det gør de stadig med jævne mellemrum.

<sup>40</sup> Project for Public Spaces, PPS, er en nonprofitorganisation, der udvikler, formidler og rådgiver i forhold til den disciplin, de kalder *placemaking*. Det var udvikleren af Bryant Park, William H. Whyte, der grundlagde principperne for *placemaking*, som BPC stadig holder sig til.

<sup>41</sup> Under Biederman finder man underdirektører for *Business Affairs* (+4 medarbejdere), *Security & Operations* (+2), *Capital Projects* (+4), *Retail Services* (+5), *Design* (+4) samt ledere af *Horticulture* (+1), *Public Events* (+3) og *Information Systems* (+3).

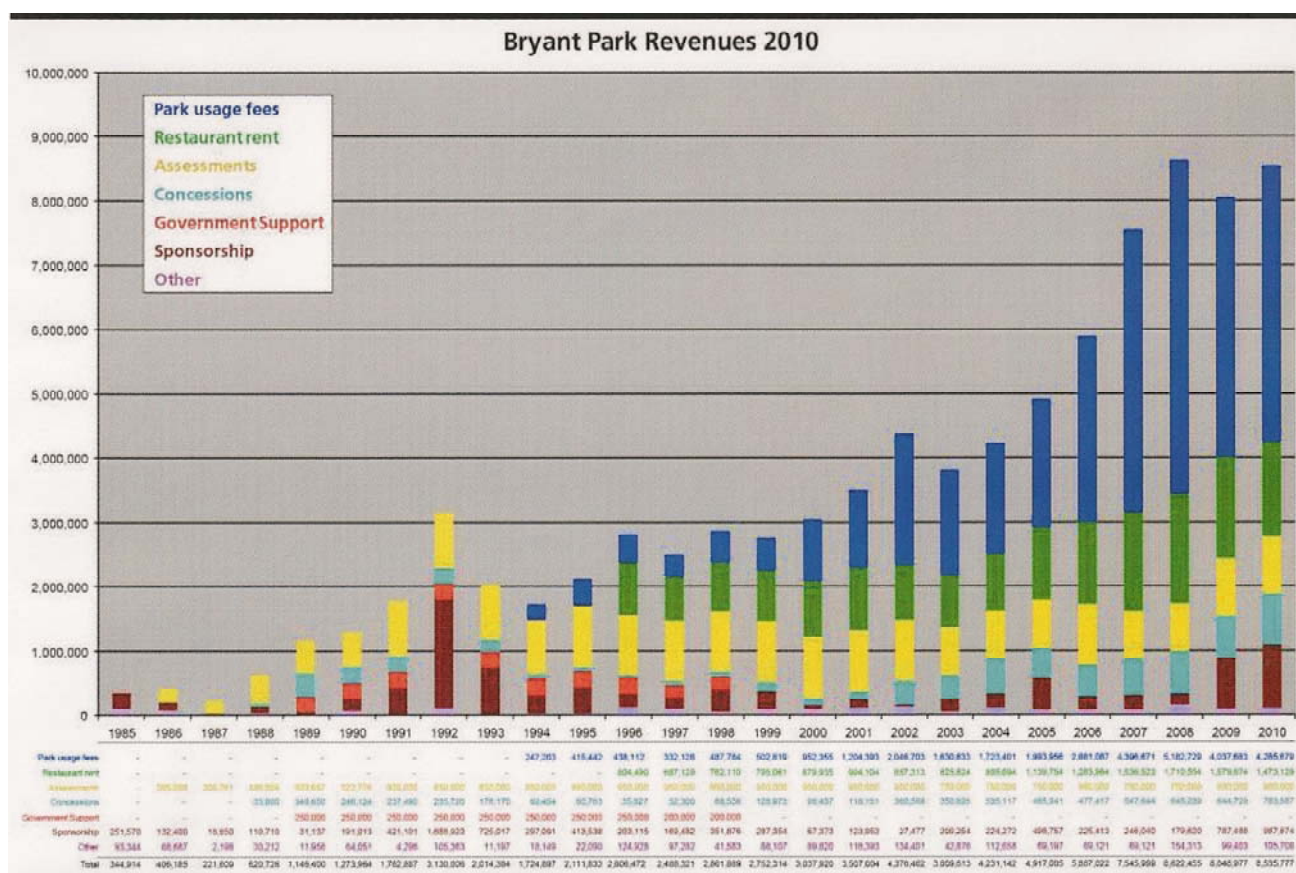
<sup>42</sup> Sagt af den ejersindehaver, der var inviteret med til møde med BPC, nov. 2012.

## Business Improvement Districts i Danmark?

9. år leverer den store gratis skøjtebane i PR-øjemed. Det er blevet en fast vinteraktivitet for mange newyorkere, og banken betaler \$ 670.000 for at levere faciliteterne.

Kontingentstrukturen er baseret på ejendomsværdien; ejendomshaverne betaler 10 cent pr. sq.ft. til BPC. Kontingenterne må ikke overstige 3 % "of the general city taxes levied in that year against the taxable real property in the district."

Herunder illustration af indtægterne:



BPC's omsætning var i 2010 på godt og vel \$ 8,5 mio.; heraf kom halvdelen fra PR-events. Det samlede overskud beløb sig i 2010 til godt 2 mio. dollars.<sup>43</sup>

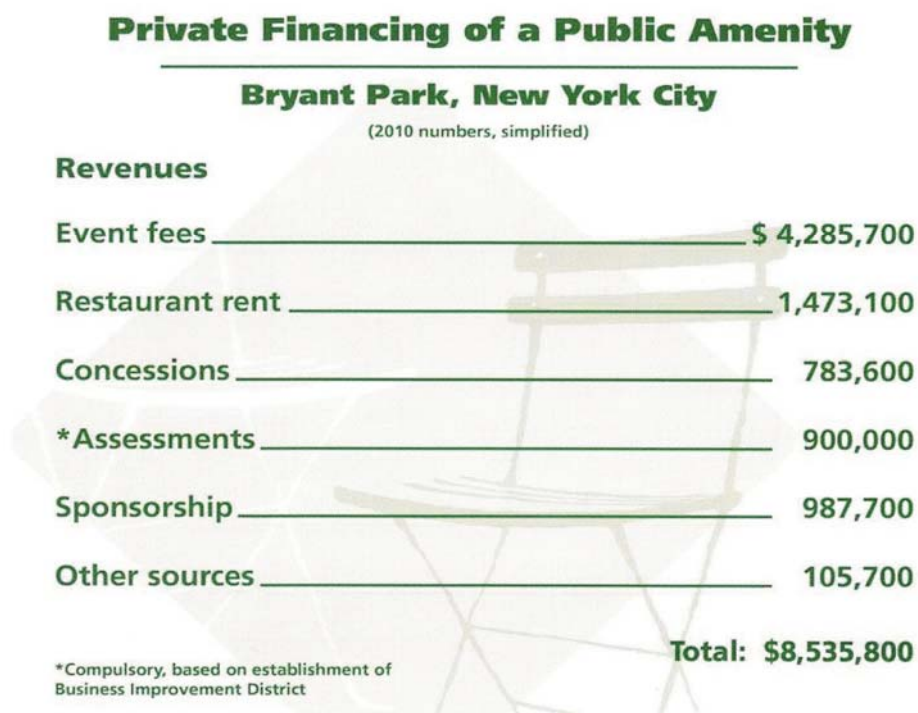
<sup>43</sup> Se i øvrigt [http://bryantpark.org/static/pdfs/reports/Bryant Park FY 2012.pdf](http://bryantpark.org/static/pdfs/reports/Bryant_Park_FY_2012.pdf)



### *Business Improvement Districts i Danmark?*

På <http://bryantpark.org/about-us/management.html> kan man downloade *2012 Financial Statement*, hvis man vil have et overblik over økonomien.

Herunder ses indtægterne i runde tal:



Ordforklaring:

*Event fees*: afgifter fra enhver form for kommerciel event: Bank of Americas skøjtebane, modeshows, produkt-promoveringer m.m.

*Restaurant rent*: leje fra den store restaurant, Bryant Park Grill & Cafe, i den ene ende af parken

*Concessions*: leje fra food-kiosks, newsstands, mindre boder

*Assessments*: Kontingenter fra medlemmerne

## BILAG 1B: CASE 2: PHILADELPHIA: CENTER CITY DISTRICT

---

Center City District BID dækker hele indre by i Philadelphia (en by med i alt 1,5 mio. indb.) i Pennsylvania, sydøst for staten New York. Det er et af de ældste, største, mest erfarne og mest velfungerende BIDs i USA. Center City District (CCD) arbejder tæt sammen med Central Philadelphia Development Corporation (CPDC) og The Central Philadelphia Transportation Management Association (CPTMA). Alle tre organisationer er nonprofit og bestyres og ledes af de samme mennesker. De deler den samme vision om at gøre byen til et suverænt sted at bo, arbejde og besøge.

### Areal og placering

Center City District (CCD) omfatter 120 *blocks* og mere end 4.500 individuelle ejendomme (ca. 1,5 km<sup>2</sup>). At BID'et dækker et så stort areal er udtryk for et bevidst valg: Som udgangspunkt var byen så nedslidt og hærgnet, at man foretrak at skabe en god helhed, frem for smukke BID-'øer' i en kaotisk helhed. Byens hovedgade, Market Street, går på tværs midt i området.

### Baggrund/udvikling

Philadelphia blev grundlagt i 1682 og er dermed en af de ældste og mest fodgængervenlige byer i USA. Det var oprindeligt en blomstrende industriby, men industrierne forsvandt ud af byen, og i 1950'erne flyttede folk i hobetal fra centrum til forstæderne og efterlod bymidten med et stort behov for revitalisering. Dette behov blev faktisk indfriet: De historiske bygninger blev renoverede, og i 60'erne og 70'erne udviklede man et nyt forretningsdistrikt med en lang række kontorlokaler i skyskrabere. Samtidig fik byen et fintmasket transportsystem og blev et centrum for forskning, sundhed og uddannelse.

Alligevel gik det galt, da de offentlige tilskud til byen blev kraftigt reduceret i 1980'erne; det gik ud over renhold og sikkerhed, og byen forvandlede sig til en spøgelsesby efter kl.17. Økonomisk krise, jobtab og tomme kontorer prægede Philadelphia, som ikke længere var et sted, man havde lyst til at bo eller arbejde, endsige besøge. Der lå affald over alt i gaderne, bygningerne var hærgede, der var mange hjemløse, stor utryghed og en generel mangel på investeringer. Dette gav anledning til at etablere et BID, hvilket skete i 1991.

Den primære målsætning var at gøre byen smuk, ren og tryk igen. I front for projektet stod bl.a. ejendomsindehaveren/developeren Ron Rubin, en efter sigende visionær og magtfuld person med stærke relationer til byens beslutningstagere.<sup>44</sup> Siden etableringen har ejendomsindehaverne og kommunen re-autoriseret CCD adskillige gange og udvidet BID'ets beføjelser/ydelser.

---

<sup>44</sup> Frontfigurens personlighed og personlige relationer spiller en vigtig rolle i udviklingen af BIDs generelt. Ron Rubin roses til skyerne flere steder, se bl.a. videoen, der fejrer CCD's 20 års jubilæum, og som også viser, hvordan Philadelphia så ud før CCD kom til: <http://www.centercityphila.org/about/CCD.php>

## *Business Improvement Districts i Danmark?*

Siden 1994 og frem til i dag har CCD for i alt \$60 mio. finansieret følgende: 2220 fodgængervenlige lamper/lys, 1000 træer og 104 store blomsterkrukker, 683 skilte og kort for fodgængere, 250 skilte ved stationer og bus-stoppesteder, avisbokse og belysning af 24 kulturbygninger i centrum. Dertil kommer bannere og plakater for kulturinstitutioner.

Organisationen har desuden skaffet \$ 50 mio. fra ikke-medlemmer, som nu bruges på at forbedre fire parker, som de enten ejer eller langtidslejer. Fortsatte sponsorater og indtægter fra aktiviteter i parken vil minimere kontingentmidlerne til vedligeholdelse af parkområderne.

Da CCD ikke kun er en BID-organisation, men har opgaver og indtægter ud over BID'et, kan CCD langtidsplanlægge mere end rene BID-organisationer. Selv om BID'et skulle ophøre, kan CCD leve videre på et lavere blus i kraft af deres samarbejdsaftaler med Central Philadelphia Development Corporation (CPDC) og The Central Philadelphia Transportation Management Association (CPTMA). I 1994 blev CCD autoriseret til at fungere indtil 2015, hvormed de blev i stand til at finansiere og implementere et omfattende gadeforskønnelsesprojekt. I 2004 udvidede de deres periode frem til 2025, hvilket gjorde dem i stand til at refinansiere projektet til en lavere rente. I dag er organisationen juridisk sikret frem til 2045.

Alt i alt må man sige, at missionen lykkedes. Philadelphia er i dag en attraktiv by i rivende udvikling, og ifølge udsagn fra byens repræsentanter (og ud fra rapporter og markedsføring) er det en by med "stor selvtillid". Der bor nu 25-30.000 mennesker i centrum, og boligerne er dyre (unge mennesker har ikke råd til at bo der og må flytte uden for centrum – til områder, der også bliver udviklet).

### Formål

CCDs formål er – i samarbejde med de to søsterorganisationer – at skabe en suverænt attraktiv by, som er ren, smuk, tryk, lettilgængelig og interessant at opholde sig i for både erhvervsliv, borgere og besøgende. Det gælder om at skabe en god helhed: "an overall quality place".

En vigtig del af strategien er at gøre CCD til det centrale forum for viden, undersøgelser, dataindsamling og analyser af byen. De sørger jævnligt for at opdatere al information og alle tal, analysere dem og sætte dem i perspektiv. Dette er en meget vigtig komponent, understreger direktøren Paul Levy. Hver gang en stor virksomhed eller et ejendomsfirma i byen skal tiltrække en ny lejer, er CCD med til præsentationsmødet, hvor de fremlægger alle (de strålende) data om byen og fremtidige visioner osv. *Telling the story makes the story real*, som Paul Levy udtrykte det.<sup>45</sup>

### Indhold/funktion

**Renhold:** Center City District supplerer de eksisterende serviceydelser og sørger for, at bymidten altid er ren og graffiti-fri. Mere end hundrede uniformerede arbejdere holder fortovene rene og leverer service 14 timer om dagen (to skiftehold). Automatiske fejmaskiner igangsættes hver morgen, så bymidten fremstår ren fra morgenstunden. Alle fortove bliver højtrykspulede en gang om ugen (undtagen om vinteren). Al graffiti fjernes omgående. Man bruger maskiner til en del, men bibeholder også folk på gaden, mest, som Paul Levy sagde "for

---

<sup>45</sup> På et møde i oktober 2013 i Philadelphia

## *Business Improvement Districts i Danmark?*

the sake of visibility” (så borgerne kan se, at det bliver gjort ordentligt; 50 % handler om at få gjort arbejdet, 50 % handler om, at borgerne skal se, at det bliver gjort).

**Sikkerhed:** En af CCDs centrale opgaver er at holde bymidten tryk og sikker for beboere, besøgende og medarbejdere. I deres genkendelige turkise uniformer går CCDs *community service representatives* (der er i alt 46 af disse på to skiftehold, så alle dag- og aften timer er dækket) rundt i gaderne og fungerer som øjne og ører for politiet samt som *goodwill* ambassadører for offentligheden (de viser vej, kan give førstehjælp m.m.). CCD arbejder meget tæt sammen med politiet og har syv overordnede politibetjente lokaliseret i CCD's kontorer. I alt 70 CCD-folk er blevet trænet op af politiet (det må inkludere de 46). Resultat er et 45 % fald i kriminaliteten i bymidten, og der er også sket en reduktion uden for CCD's område.

CCD bidrager til at reducere antallet af hjemløse i gaderne ved at hjælpe med at finde tag over hovedet og give nødvendig støtte. CCD bidrager også til omfattende kriminalitetsforebyggende initiativer.

**Forskønnelse:** CCD arbejder konstant på at forskønne byen og gøre den mere velkommende, tilgængelig, lys og sikker. De har været meget fokuserede på at bruge belysning til at skabe tryghed, liv i byen om aftenen og visuelle oplevelser. De nyeste og bedste teknologier bruges til at illuminere byens ekstraordinære arkitektur og kunst i det offentlige rum.

CCD planter og vedligeholder gader og blomster. Parken, Benjamin Franklin Parkway, er, på CCD's foranledning, blevet forvandlet til en stemningsfuld og fodgængervenlig kultur-campus; initiativet omfatter bl.a. belysning, skiltning og kontinuerlig udvikling.

Skiltning, kort, bannere og plakater gør det nemmere og sjovere at finde vej rundt i bymidten og giver nonprofit-kunstorganisationer og kulturforeninger mulighed for at annoncere (omkostningsfrit).

CCD står for drift og vedligeholdelse af alle forbedringer og alt gadeinventar. Før var der 23 forskellige agenturer og afdelinger, der stod for 88 elementer i gaden: Nogle skulle sørge for belysning, andre for skraldespande, andre for graffiti osv. Nu gør CCD det hele. Alt rapporteres og koordineres digitalt.

**Markedsføring og kommunikation:** CCD formidler nyheder om byens mange attraktioner til brugerne gennem nyhedsbreve, printede medier, sociale medier og radio. De organiserer og medsponsorere en række aktiviteter og events sammen med handelsorganisationer, kulturgrupper m.v. for at skabe liv i byen året rundt, og de udvikler samtidig strategier for fastholdelse og tiltrækning af nye beboere, virksomheder og medarbejdere. Det sker i samarbejde med udlejere, kommune, *economic development agencies*, ejendomsmæglere, developere, lokale organisationer, forældregrupper og skoler.

CCD har et tæt samarbejde med kommunen og mødes jævnligt med politikere og embedsmænd på højt niveau.

### **Organisationsform**

CCD er ledet af en bestyrelse på 23 personer, der repræsenterer de største ejendomsindehavere samt et bredt udvalg af virksomheder, fagforeninger og nonprofitorganisationer. Herunder er der som nævnt over 100 mand til renhold og 70 personer som goodwill ambassadører/tryghedsskabende personale.

## Medlemmer

Medlemmerne udgøres af ejendomsindehavere og individuelle boligejere i området.

## Budget, økonomi og finansiering

CCD opkræver selv kontingenterne direkte fra ejendomshaverne, også individuelle boligejere, i distriktet og er primært finansieret af dette. De ti største medlemmer betaler hele 88 % af de samlede kontingenter. Kontingentet udregnes ved at tage værdien af den enkelte ejendom og dividere med CCD's samlede værdi. Dette tal ganges med budgettet. Resultatet udgør kontingentet for den pågældende bygning.

I henhold til loven (Commonwealth law) foregår fakturering og opkrævning én gang om året, og dette omfatter også private boligejere. Dog, fra og med 2013, reduceres de private boligafgifter (også andelslignende modeller) med 50 %. Skoler, hospitaler og religiøse institutioner betaler ikke, men bidrager typisk med frivillige donationer, da de også nyder godt af ydelserne. Desuden modtager CCD sponsorater samt indtægter fra deres forskellige serviceydelser i nabokvartererne.<sup>46</sup> Endelig bliver de også betalt for deres management af andre organisationer såsom the Central Philadelphia Development Corporation, som de som nævnt arbejder tæt sammen med.

CCD havde i 1991 (første år) et budget på \$6,5 mio. I 2013 ligger det på godt \$20 mio., og ifølge prognosen vil dette tal stige til \$25.227 mio. i 2017.

På <http://www.centercityphila.org/business/WhyCenterCity.php> kan man downloade adskillige publikationer med data for udviklingen af byen, se f.eks. publikationen *State of Center City Philadelphia*.

---

<sup>46</sup> Mod betaling og på kontrakt med kommunen (dvs. ikke til byrde for medlemmerne) renholder CCD (med et ekstra team på 60-70 mand) tilstødende områder, undergrundsbanen og de to regionale togstationer. Samtidig med at byen bliver renere, giver partnerskabet jobmuligheder for ressourcetsvage medarbejdere (tidligere hjemløse og folk på overførselsindkomster bliver ofte ansat som servicemedarbejdere).

## BILAG 1C: BIDS I CANADA: CASE NR. 3: TORONTO, BLOOR WEST VILLAGE

---

### Areal og placering

Bloor West Village BIA<sup>47</sup> ligger lidt vest for centrum i Toronto og dækker ca. en km. af Bloor Street West (omtrent ni blokke) samt ca. 100 meter ned af sidegaderne på hver side.<sup>48</sup> Området har ca. 400 virksomheder, heraf 300 butikker/serveringssteder.

### Baggrund/udvikling

I slutningen af 1960'erne begyndte mange detailhandlere i Toronto at få det svært, heriblandt detailhandlerne på Bloor Street West. En ny underjordisk metro trak folk væk fra gaden, og nye shoppingmalls uden for byen var yderligere med til at trække folk væk. Adskillige butikker måtte lukke; nogen af dem fulgte i kundernes kølvand og åbnede i en shoppingmall. Resultatet var, at flere og flere lokaler i gaderne stod tomme. Mange af dem, der overlevede, brugte mange timer på at gå fra dør til dør for at indsamle frivillige bidrag til at opgradere og markedsføre området, men det var kun ganske få, der var villige til at donere.

I frustration gik en gruppe lokale erhvervsdrivende fra Bloor Street West til kommunen for at drøfte mulighederne for at tvinge alle forretninger i et afgrænset område til at betale et gebyr, som skulle bruges til fysisk forskønnelse og aktiviteter. Gebyret skulle indsamles af kommunen og befordres direkte videre til en lokal bestyrelse. Det endte med, at kommunen tog ideen til sig og udarbejdede den første BID-lov i verden, og Bloor West Village blev etableret som BID no. 1. – med et budget det første år på 47.500 canadiske dollars.

Projektet var en stor succes, og andre tog hurtigt modellen til sig. I dag repræsenterer 78 BIAs i Toronto hele 33.000 virksomheder og ejendomsindehavere; de vurderes at have medvirket betragteligt til at forskønne byen, gøre den mere attraktiv for borgere og erhverv og øge investeringsviljen både i det offentlige og det private. I hele Canada er der over 500 BIAs.

### Paraplyorganisationen TABIA og kommunens rolle i Toronto

I 1980 opstod TABIA (Toronto Association of Business Improvement Areas), som er en nonprofit-paraplyorganisation, der står til rådighed for de enkelte BIAs med rådgivning og udvikling inden for økonomi, sikkerhed, kommunikation, kriminalitet, parkering, turisme m.m.<sup>49</sup> TABIA er med til styrke og effektivisere de enkelte organisationer, og de støtter fælles initiativer og samarbejder på tværs, udvikler ny viden og faciliterer udveksling af information, erfaringer og ideer mellem de forskellige BIAs i form af nyhedsbreve, seminarer og workshops. De

---

<sup>47</sup> I Canada hedder det ikke BIDs men BIAs: Business Improvement Areas

<sup>48</sup> Se <http://www.bloorwestvillagebia.com/>. Der er ikke foretaget studierejse til Toronto, så alle informationer i dette afsnit er hentet fra hjemmesiden og nettet og desuden gøres brug af Norsk Sentrumsutviklings oplevelser og erfaringer i en rapport skrevet efter et studiebesøg i Bloor West Village og samtale med bestyrelsen (2012).

<sup>49</sup> Se: [www.toronto-bia.com](http://www.toronto-bia.com)

assisterer de forskellige BIAs i *pooling* af ressourcer for at opnå maksimale fordele, forsvare BIA-interesser politisk og laver fundraising. BIA-paraplyorganisationer eksisterer i en række større byer i Canada.

Parallelt med dette har kommunen oprettet en særlig BIA-afdeling med 12 ansatte, som spiller en nøglerolle i forbindelse med etablering af BIAs, opkrævning af kontingent, tilsynsmyndighed og som rådgiver. Kommunen tilbyder programmer, som er forbeholdt BIAs – f.eks. facaderenoveringsprogrammer, og de agerer lejlighedsvist som konfliktmæglere mellem styregruppe og medlemmer. Grænsen mellem hvad der er kommunens ansvar i forhold til BIAs opgaver kan være svær at definere; kommunen vurderer, at samarbejdet med BIAs er vel-fungerende, mens der, ifølge en repræsentant for et BIA, er en øget tendens til, at kommunerne ønsker at skubbe opgaver over på BIAs.<sup>50</sup>

## Formål

Formålet med Bloor West Village BIA er, at området hele tiden er så attraktivt som muligt. Det fungerer både som et lokalt mødested/shoppingsted for områdets beboere og som en destination for andre. Bloor West Village ligger på en 19. plads på Tripadvisor.ca's liste over 230 attraktioner i Toronto.

## Indhold/funktion

Fysisk forskønnelse, renhold/vedligehold, markedsføring/aktiviteter og tryghed er midlerne til at opnå målet. På hjemmesiden kan man se, at der afholdes mange aktiviteter, og anmeldelserne på Tripadvisor vidner om, at det er et meget levende, aktivt og mangfoldigt sted med mange forskellige butikker og serveringssteder.

## Organisationsform

Hvad der adskiller canadiske BIAs fra BIDs i andre lande er, at der her ikke nedsættes nogen driftsorganisation. Det er styregruppen selv (bestyrelsen), der varetager alle opgaver – ulønnet. Gadefejere, designere osv. refererer med andre ord direkte til bestyrelsesmedlemmerne. Dette betyder ikke bare, at alle indtægter går direkte til selve opgaverne, men er også udtryk for en helt bevidst strategi om, at aktørerne skal engagere sig. Det betyder, at succesen i sidste ende står og falder med aktørernes engagement og vilje til, at det skal lykkes. I Bloor West Village består bestyrelsen af 10 personer, både ejere og lejere.

## Medlemmer

Medlemmerne udgøres af ejendomsindehavere (der så fordeler kontingentudgiften på de kommercielle lejere).

## Budget, økonomi og finansiering

Tallene er tilsyneladende ikke frit tilgængelige; fra Norsk Sentrumsutviklings rapport fremgår det imidlertid, at budgettet for Bloor West Village i 2012 lå på, hvad der svarer til 2,1 mio. kr. Kontingentet udregnes på basis af den enkelte ejendomsværdi, den samlede ejendomsværdi i BIA'et og BIA'ets målsætninger/budget. Hvis en

---

<sup>50</sup> Ifølge erfaringer fra Norsk Sentrumsutvikling, der var på studietur i Toronto i 2011 og talte med både kommunen og flere BIAs.

### ***Business Improvement Districts i Danmark?***

virksomheds ejendomsvurdering (*commercial realty assessment (CRA)*) er på \$ 6000, og BIA'ets totale CRA er på \$ 2.000.000, og budgettet er på \$ 100.000, skal medlemmet betale \$ 300 om året i kontingent (6000 gange 100.000 divideret med 2.000.000 = 300).

Der er 400 virksomheder i Bloor West området, hvilket giver et *gennemsnitligt* kontingent på 5250 kr. pr. virksomhed pr. år.



## BILAG 1D: BIDs i UK

---

### Baggrund for BIDs i UK

#### *Town Centre Management*

Forud for etableringen af BIDs i UK har man (siden slutningen af 1980'erne) arbejdet med forskellige former for *Town Centre Management*-værktøjer (TCM) ud fra en erkendelse af, at bymidter og byområder skal ledes og drives lokalt, hvis de skal overleve og udvikle sig positivt.

I starten af 1990'erne blev organisationen ATCM (Association of Town and City Management) grundlagt, og TCM blev udbredt til flere byer i landet og kan ses som de første skridt hen imod BIDs.

ATCMs målsætning var og er at hjælpe byer med at realisere deres potentiale som levende, attraktive steder for borgere, besøgende og erhverv. De arbejder både med mindre byer, bymidter og afgrænsede kvarterer i større byer/storbyer, og indsatsen sker i tæt samarbejde med lokale aktører, både private og offentlige, forskellige ministerier og regionale organisationer. I begyndelsen var TCM-initiativerne primært etableret som partnerskaber mellem de lokale myndigheder og et par store detailhandlere (med Boots, Marks & Spencer og Sainsburys i front). Disse virksomheder er stadig centrale spillere, men de fleste partnerskaber har udviklet sig til langt mere omfattende strukturer.

Som udgangspunkt handler de fleste TCM-initiativer om at løse et miljømæssigt, sikkerhedsmæssigt eller markedsføringsmæssigt problem, men de fleste udvikler sig hurtigt til langt videre visioner og holistiske strategier, inklusive detaljerede, konkrete handlingsplaner. Indholdsmæssigt drejer det sig om at:

- Skabe rene og trygge miljøer
- Forbedre infrastruktur og tilgængelighed og gøre det nemmere at finde rundt
- Promovere området gennem professionel markedsføring og aktivitetsprogrammer; fokusere på de ting, der gør stedet unikt og ændre stedets image gennem branding
- Stimulere vækst gennem investeringer og udvikling af eksisterende erhverv
- Udvikle efteruddannelsesprogrammer for medarbejdere i området
- Skabe en mangfoldighed af tilbud inden for handel, kunst, kultur, boliger m.m. og sikre aftentilbud så byen ikke dør kl.18
- Sikre at byen virker indbydende og fuld af oplevelser

TCM-initiativerne er i vidt omfang finansieret af de involverede parter; projekterne finansieres ét for ét, nogle er fuldt privatfinansierede af de lokale aktører, andre er 100 % offentligt finansieret – af kommunale, regionale, statslige eller EU-midler – og andre er igen privat/offentligt samfinansierede. Den normale procedure er, at man lægger en treårsplan og bliver enige om finansieringen for denne periode. Visse projekter bliver også fondsfinansieret, og der er stigende indtægter fra konferencer og aktiviteter, publikationer, licenser og drift af markeder i byen.

### *BID pilotprojekt og den efterfølgende udvikling*

På mange måder ligner TCM-initiativerne med andre ord initiativerne i BIDs. Men en del projekter stranded på grund af manglende finansiering og opbakning. ATCM begyndte derfor i midten af 1990'erne at udvikle TCM-modeller, bygget på BIDs' obligatoriske finansieringsmodel.

I 2002 udarbejdede ATCM et koncept for et nationalt BID pilotprojekt, finansieret af store ejendomsselskaber, detailhandelsvirksomheder, statsstøtte og fonde, der kørte i 1½ år og endte med en BID-lovgivning i 2003.

Siden har BIDs i UK, ifølge organisationen British BIDs, udviklet sig til generatorer for positiv forandring. De spiller en stadig større rolle for byudvikling, nye investeringer og udformningen af lokale agendaer. Der findes (november 2013) 170 BIDs i alt. I november 2012 repræsenterede de daværende 143 BIDs 55.000 virksomheder, og det blev skønnet, at £91 mio. var blevet investeret i BIDs. Langt de fleste BIDs bliver fornyet efter første periode: Ud af 58 afstemninger om 1. fornyelse af eksisterende BIDs havde 52 i 2012 stemt for; ud af de tre afstemninger om 2. fornyelse, havde alle tre stemt for.<sup>51</sup>

I modsætning til BIDs i andre lande er det i England og Wales ikke ejendomsindehaverne, men de kommercielle lejere, der organiserer, finansierer og driver BIDs – dog med donationer fra ejendomsinnehaverne. I Skotland er det en blanding af lejere og ejere. Lejerne betaler typisk 1 % af virksomhedens *rateable value* (dog betales i områder med lave *rateable values*, såsom industriområder, ofte mere, mellem 2 og 4 %).<sup>52</sup>

De fleste BIDs i UK findes i bymidter, men antallet er stigende i industriområder og i andre kommercielle og blandede områder. Det gennemsnitlige BID er på 3-400 betalende medlemmer; de mindste BIDs tæller under 50 medlemmer, det største i London har ca. 2500.

Den årlige indtægt pr. BID ligger typisk mellem £200.000-600.000, men kan også være under £50.000 og over £2 mio. BIDs kan vælge ikke at inkludere meget små virksomheder, velgørende organisationer eller hele sektorer, hvis disse ikke ventes at få gavn af BID'et.

Driftsorganisationens størrelse afhænger af BID'ets størrelse, fokus og budget, men dækker altid både management, administration, kommunikation og fysiske forbedringer.

Mange projekter er fokuseret på innovative løsninger og har i stadig stigende grad fokus på at skabe besparelser for virksomhederne i forsøget på i sidste ende at udligne kontingentet. De fleste (mindre) detailhandlere

<sup>51</sup> Se <http://www.britishbids.info/LinkClick.aspx?fileticket=aDVLc7Va7jY%3d&tabid=36>.

<sup>52</sup> Rateable value: "All non-domestic properties have a rateable value set by the Valuation Office Agency who are part of HM Revenues and Customs. The rateable value broadly represents the yearly rent the property could have been let for on the open market on a particular date. This date, for example, was set at 1st April 2008 for the current revaluation of 1st April 2010. The next revaluation was due in 2015, however on the 18 October 2012 the government announced its intention to postpone the next business rates revaluation in England to 2017". "Your Business Rates bill is worked out by multiplying your rateable value by the multiplier or 'poundage' which the government sets from April 1 each year for the whole of England. For example, in 2011/12 the multiplier was set at 43.3p, so if your rateable value was £10,000 the local authority would multiply this by 43.3p and your bill for the year would be £4,330." <http://www.bristol.gov.uk/page/business-bristol/business-rates-how-rates-are-calculated#jump-link-1>

tænker relativt kortsigtet, og deres investering i BID'et skal hurtigt give afkast. Ud over de grundlæggende serviceydelser leverer BIDs også f.eks. assistance i forhold til at gøre virksomhederne grønnere (og kommunikere dette), arrangere foredrag, workshops og netværksarrangementer samt tilbyde møde- og konferencefaciliteter. Nogle BIDs etablerer fælles forsikringer, fælles *procurement* og delebiler, som man kan leje fra 30 minutter til seks måneder.

Forretningsplanen beskriver virksomhedernes forslag til forbedringer i prioriteret rækkefølge, forslag til serviceydelser og til, hvordan BID'et skal ledes og organiseres. Dette dokument bliver juridisk bindende efter afstemningen og fungerer som den ramme, inden for hvilken BID'et opererer. Kontingentet indsamles altid af de lokale myndigheder og indsættes på *the BID Revenue Account*. Derfra går pengene direkte videre til BID-organisationen, som regel en nonprofitorganisation eller en "*quasi-governmental entity*".

De fleste har succes med at få funding og frivillige bidrag fra ejendomshaverne oven i kontingenterne. Mange steder udgør kontingenterne kun omtrent halvdelen af BID'ets indtægter, mens bidrag udefra udgør resten.

Det er vigtigt for BIDs at kunne måle deres performances for at kunne demonstrere forbedringerne over for medlemmerne. Mange BIDs betaler for uvildige målinger for at kunne bevise deres indsats (hvilket i øvrigt kan være problematisk, da forbedringerne ofte sker i sammenhæng med andre faktorer).

BID-medlemmerne i UK rapporterer, at BIDs medfører øget kundestrøm, stærkere personalefastholdelse, reducerede forretningsomkostninger, faciliterede netværksmuligheder, fokuseret markedsføring af området, mere magt i forhold til udviklingen af området samt assistance i forhold til håndtering af myndigheder, medier m.m.

BIDs eksisterer ikke kun i højtprofilerede og allerede attraktive område. Et eksempel på et nedslidt område, der blev markant forbedret ved at få et BID er Leytonstone BID (også kaldet e11bid) i Greater London.<sup>53</sup> På hjemmesiden fremgår det, at stedet som udgangspunkt var anset som en utryk og negligeret del af byen uden planer om udvikling af nogen art. Forretninger og erhverv havde ingen indflydelse på, hvad der skete, og der blev ikke taget nogen initiativer for at udvikle og investere. Ingen talte positivt om Leytonstone, og ingen talte med hinanden om muligheden for forandringer. Der var ingen dialog og ingen fremtidsplaner.

Det blev der lavet om på med etableringen af BID'et. Ved at give beslutningskompetencen og ansvaret tilbage til de lokale, er der kommet gang i en række innovative tiltag, og kvarteret er blomstret op på ny.

Kontingentet i Leytonstone udgør 1 % af forretningens *rateable value*, hvilket konkret vil sige 50 £ om året for de allermindste forretninger og 7000 £ om året for de største.

#### CASE NR.4: BETTER BANKSIDE, LONDON<sup>54</sup>

##### Areal og placering

Better Bankside BID (BBB) ligger på den sydlige bred af Themsen og dækker et område på ca. 600x800 meter mellem London Bridge og Blackfriars Bridge. Distriktet er meget blandet i udtryk og indhold og huser bl.a. Tate

<sup>53</sup> <http://www.e11bid.co.uk/docs/e11bid2%20business%20plan%202013-2018.pdf>

<sup>54</sup> Oplysningerne i dette afsnit er baseret på et studiebesøg i BBB og samtale med den adm. direktør Peter Williams, der har været med fra begyndelsen.

## Business Improvement Districts i Danmark?

Modern og Borough Market (et meget veletableret og velbesøgt fødevarermarked, der fungerede som inspirationskilde til Torvehallerne i København).



### Baggrund/formål

Better Bankside var det tredje BID, der blev etableret i Storbritannien (2005) og er blandt de mest velfungerende i landet. Oprindeligt udgjorde Themsen en klar grænse mellem den blomstrende, fremgangsrige nordlige bred og den fattige sydlige bred. Den sydlige bred var domineret af industri, pakhuse og det store elkraftværk, og først omkring år 2000 begyndte der at ske positive forandringer i takt med omdannelsen af Tate Modern, konstruktionen af Millennium-gangbroen – og etableringen af Better Bankside BID. BID'et blev genvalgt i 2010.

Better Bankside havde på forhånd fungeret som et ud af fem pilotprojekter i London, der skulle demonstrere, hvorvidt BIDs ville fungere i UK. I pilotperioden blev projektet finansieret delvist offentligt, gennem London Development Agency, og delvist gennem frivillige donationer fra lokale virksomheder. Da BBB officielt blev etableret 1. april 2005, blev indtægterne fordoblet.

### Indhold/funktion

Better Bankside BID beskæftiger sig overordnet med *placemaking*, *place management* og *place marketing*. BBB er under konstant innovation og udvidelse og tænker i høj grad ud over sine grænser, dvs. man forsøger også at forbedre områderne umiddelbart rundt om BID'et.<sup>55</sup> Tanken er, at der også må være trygt og rart at bevæge sig rundt om BID'et, da f.eks. den nærmeste tube-station ligger uden for grænserne. Hvis folk skal gennem et utrygt område for at komme til BBB, vil færre gøre det.

BBB har modtaget en række priser for deres indsats. I 2010 modtog de *Mayor of London BIDs Award*, hvor deres fokus på cyklister, miljøvenlig trafik og tilgængelighed blev fremhævet. I 2011 modtog de prisen for bedste

<sup>55</sup> Se <http://www.betterbankside.co.uk/>

### ***Business Improvement Districts i Danmark?***

*community project*, for deres *Events Academy scheme*; en sommerskole, hvor otte unge mennesker mellem 16 og 21 år deltager i virksomheder, organiserer en konference og får nye færdigheder og indsigt i forskellige karrieremuligheder.

Deres serviceydelser inkluderer følgende:

- Drift og vedligehold af gader (*street management*)
- Områdepromovering: Lokalt, nationalt og internationalt
- Sikkerhed og opsyn
- Miljøvenlig trafik og tilgængelighed: Kurser i vedligehold af cykler, sikker cykelparkering, lån/del en cykel, gratis cykelreparationer
- Nyhedsbreve; nyheder omkring udvikling og nye initiativer/byggerier i området; online oversigt/reklame for virksomheder i området; relevante business links
- Sociale events for dem der arbejder i området; velvære på jobbet (rådgivning); kriserådgivning; velkomstmøder m.m. for nye ansatte i området; *Bankside Speed Walkers* (guidede spadsereture for ansatte i frokostpausen)
- Events & udvikling: virksomhedsudvikling, personlig udvikling, seminarer, konferencer m.m., mere end 50 events om året
- Lokalt jobskabelsescenter
- Udlejning af lokaler og andet udstyr til større events
- Rådgivning i forhold til mere miljøvenlig forretningsførelse, mere genbrug m.m.
- Buzz Card (loyalty card)
- Pub Watch (gensidig hjælp for at forhindre ballade på pubs)
- Promovering af eventsteder til udlejning
- Business savings – besparelser på alle mulige områder for medlemmer (fælles indkøb, fælles forsikringer m.m.)
- Statistikbank

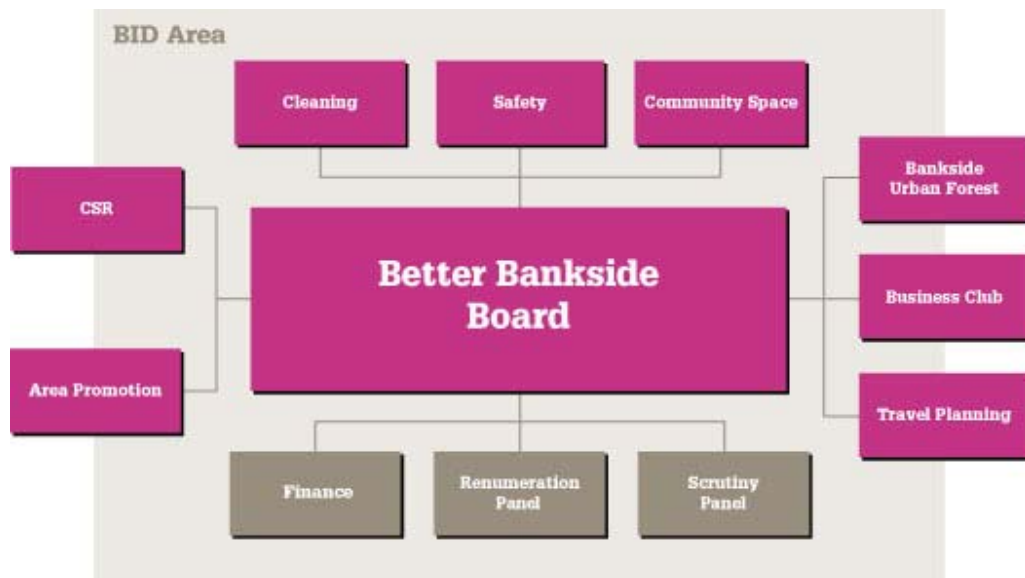
Der er med andre ord mere fokus på de "bløde værdier" end på fysiske nyanlæg.

### **Organisationsform**

BBB er en nonprofitorganisation og har ingen aktiekapital. Enhver form for overskud bliver reinvesteret i firmaets ydelser.

For at nå sine mål forsøger BBB hele tiden at forbedre sine serviceydelser og lytte til medlemmernes feedback. Bestyrelsen mødes hver 6. uge for at diskutere fremdriften. Otte temagrupper, bestående af folk både fra BID'et og udefra, mødes regelmæssigt og bliver enige om indholdet i programmet. En årlig meningsmåling viser, hvor opmærksomme medlemmerne er på programmet, og hvor tilfredse de er. Gennem bestyrelsen og de otte temagrupper kan op til 70 virksomheder være involveret i udformningen og ledelsen af programmet. Her en illustration af organisationen:

## Business Improvement Districts i Danmark?



Der er ansat 30 mennesker i alt i BBB: 12 på kontoret og 18 på gaden.

### Medlemmer

Der er 480+ medlemmer – alle kommercielle lejere – i BBB, og mange af dem er meget involveret i BID'ets drift og udvikling. Et af de største medlemmer er den bank, der har til huse oven over BID-kontoret. De bor på de øverste otte etager og betaler et kontingent på £ 90.000 om året.

### Budget, økonomi og finansiering

I Storbritannien opkræves kontingentet af de lokale myndigheder via *the rates system*; det sker én gang om året og gøres omkostningsfrit for BID'et. BBB indkasserer et kontingent svarende til 1,46 % af virksomhedernes rateable value. Budgettet ligger på ca. 1,5 mio. £ om året.

Ud over kontingentet har BBB også indtægter fra:

- Frivillige donationer fra virksomheder, der er for små til at indgå i partnerskabet eller som ligger uden for BID-området
- Frivillige bidrag udefra til CSR
- Frivillige bidrag fra ejendomshaverne (men kun fra to-tre stykker – hvilket generelt er et problem)
- Fondsmidler fra EU, GLA, kommunen, TfL og andre

## BILAG 1E: BIDS I TYSKLAND/HAMBORG

---

### BAGGRUND FOR BIDS I HAMBORG

Historien bag udviklingen af BIDs i Hamborg minder meget om historien andre steder: I løbet af 1980'erne og 90'erne blev der bygget en række shoppingcentre i udkanten af byen, som satte nye standarder for design, vedligehold, PR og butiksmix. Byens butikker havde svært ved at konkurrere, og i 1999 blev City Management Hamburg etableret i et forsøg på at trække kunderne tilbage til byen.<sup>56</sup>

City Management Hamburg var/er en form for udvidet, privatfinansieret handelsstandsforening med 1½ person ansat til at stå for fælles markedsføring af bymidten og et årsbudget på ca. 26.000 €. Den blev grundlagt af de forretningsdrivende og tæller 800 butikker, men det er kun et fåtal, der bidrager til finansieringen, primært de gamle, hæderkronede butikker. De andre er med som *free riders*, og der er ikke penge nok til for alvor at skabe forandringer. De manglende ressourcer, de mange kræfter der konstant skal bruges på at hverve flere betalende medlemmer og den ofte lille målbare succes, er grundlæggende udfordringer for organisationen.

Disse udfordringer var årsag til, at Handelskammeret i slutningen af 1990'erne fik øjnene op for BID-modellen og udgav publikationen "City planning as a deal". De arrangerede en konference i Hamborg med erfarne BID-folk fra Canada og USA, og i 2003 blev det politisk besluttet at iværksætte lovgivningsarbejdet omkring Business Improvement Districts. Loven blev vedtaget i december 2004 og iværksat i januar 2005, hvorved Hamborg blev den første forbundsstat i Tyskland, der udnyttede denne mulighed (som havde været til stede siden 1997).<sup>57</sup>

Loven siger bl.a. følgende:

- Forretningsplanen for et BID formes, når mindst 15 % af ejendomsindehaverne i et område er enige om at søge
- Forretningsplanen skal godkendes af kommunen (bl.a. for at sikre at alle regler for offentlige rum overholdes – det må ikke blive et *gated community*)
- Gennemførelsen af planen kræver 2/3 flertal, og tavshed betyder ja<sup>58</sup>
- Den årlige afgift beregnes ud fra ejendommens værdi

---

<sup>56</sup> Hamborg (1,8 mio. indb.) er den største handelsby i Nordtyskland med en omsætning på 1,8 mia. €, kun overgået af München og Berlin. Det er en by med gamle, stærke handelstraditioner, og Handelskammeret i byen står stærkt.

<sup>57</sup> Når Hamborg er så langt fremme i forhold til BIDs, kan det skyldes, at Handelskammeret dels står meget stærkt i byen, og dels at der er en stærk tradition for, at de rige købmænd også er byens velgørere.

<sup>58</sup> Kun i ét tilfælde blev der lavet en forretningsplan, som ikke efterfølgende blev operationaliseret pga. manglende tilslutning. I de øvrige har der været max 10 % modstand og ofte er der 100 % opbakning, siger Heiner Schote (leder for erhvervs- og iværksætterafdelingen i Hamburg Handelskammer). Der er dog også eksempler på tilfælde, hvor modstandere af ideen lægger sag an mod tilhængerne; her er naboskabet ikke ligefrem blevet bedre (i følge byplanlægger Stefan Kreutz fra Hafencity Universitet).

Det er ejendomsindehaverne, der står for udarbejdelse af forretningsplanen og for den fulde finansiering. Alle de nuværende BIDs er 100 % privat finansieret, undtagen Opernsstrasse BID, hvor det er ca. 50/50 privat/of-fentligt – fordi området var i decideret forfald, og kommunen i forvejen havde planer om at renovere det.

I dag er der 12 BIDs i Hamborg, og de oplever alle sammen, ifølge Heiner Schote fra Handelskammeret, øget værdi på en eller anden måde (øget ejendomsværdi, flere kunder, nyt mix af forretninger).<sup>59</sup> De fleste ligger i mere mondæne områder, men der er også et enkelt BID i et yderområde med et lille budget. De er alle sammen succesfulde, to af dem er på anden runde (BID'et skal fornys hvert 5. år), og Handelskammeret modtager mange henvendelser angående oprettelsen af nye BIDs; pt. er der fem nye på vej. Et område der ligger midt mellem Neuer Wall BID og Hohen Bleichen BID kunne mærke, at de sakkede bagud i forhold til de to andre og ønsker også at blive til et BID.

Kun i ét tilfælde er en forretningsplan blevet nedstemt; i de øvrige har der været max 10 % modstand, og i mange er der ingen modstand overhovedet.

Planlægnings- og ansøgningsfasen tager ca. to år, og her fungerer Handelskammeret som rådgiver og sted for udveksling af erfaringer.

BIDs i Hamborg kan opdeles i to typer: 1) dem, der satser på at forbedre de fysiske rammer og designet, inkl. infrastruktur + vedligehold, og 2) dem, der primært satser på forbedret markedsføring (+ mindre forskønnelsesprojekter og bedre renhold). Der er med andre ord endnu ikke så meget fokus på aktiviteter og events.

Budgettet for Hamborgs BIDs pr. år varierer fra € 110.000 (Alte Holstenstrasse) til € 1.193.000 (Neuer Wall)<sup>60</sup>. Det samlede beløb brugt på de i alt 12 BIDs ligger på € 25.900.000 (heraf serviceydelser/markedsføring/administration: 36 %, placemaking: 45 %, vedligeholdelse: 19 %).

Ifølge Heiner Schote er der følgende succeskriterier for BIDs i Hamborg:

- BID'et må være funderet i et solidt engagement blandt ejendomshaverne
- Der skal være bred enighed om en *realistisk* forretningsplan
- Der skal være professionel støtte til realiseringen
- Der skal ske løbende evalueringer og forbedringer
- Det er vigtigt, at alle får noget ud af det, proportionalt med deres udgifter

Det tager ca. to år at forberede et BID, inkl. ca. 30 styregruppemøder og forskellige informationsevents for ejendomshaverne.

---

<sup>59</sup> Man er desuden begyndt at overføre BID-modellen til områder med andre funktioner, f.eks. boliger eller mixed-use områder (hvor der både er boliger, erhverv m.m.). I 2007 påbegyndte man et stort pilotprojekt i Steilshoop (Hamburg) i et stort boligkompleks fra 1970'erne, der var ved at forfalde. Man investerer i alt: 7,5 mio. €, heraf 4,1 mio. private midler og 3,4 mio. offentlige (kilde: Stefan Kreutz).

<sup>60</sup> Tal fra 2010, kilde: Heiner Schote, Hamburg Handelskammer



## CASE NR. 5: HAMBORG, NEUER WALL BID

### Areal og placering

Neuer Wall BID dækker Neuer Wall gaden, som er ca. 400 meter lang, og to tværgående gader, hver ca. 100 meter.<sup>61</sup> Gaden ligger meget centralt placeret midt i Hamborgs bykerne og er en eksklusiv shoppinggade med internationale flagshipstores inden for mode og design.



### Baggrund/formål

Neuer Wall var en slidt gade, der trængte kraftigt til renovering. Formålet med BID'et var primært at sikre ny belægning i gaden, ny belysning, ny skiltning og nyt byrumsinventar.

### Indhold/funktion

Neuer Wall fokuserer på fysisk forskønnelse, vedligehold/renhold, tryghed og markedsføring. Gaden har fået brede fortove og er blevet smukt belagt og udstyret med bænke, blomster og træer i store krukke.

Ud over tænding af julebelysningen, som er en stor begivenhed, er der ingen fokus på aktiviteter og events.

### Organisationsform

Neuer Wall BID er driftet af et byggefirma, og der er klart fokus på fysiske anlæg og forbedringer.

---

<sup>61</sup> Se <http://www.bid-neuerwall.de/>

### Budget, økonomi og finansiering

Neuer Wall havde i første periode (2005-2010) et årsbudget på € 1.193.000. I anden, nuværende, periode, ligger budgettet på ca. 640.000 € pr. år. Kontingentet beregnes ud fra ejendommens værdi og i forhold til det i forretningsplanen gældende budget og opkræves af kommunen.

## BILAG 1F: FRIVILLIGE PARTNERSKABSÅFTALER I SVERIGE

---

### Town Center Management og *centrumsamverkansorganisationer* i Sverige

I Sverige har man de sidste 10-15 år arbejdet med disciplinen bymidteudvikling. Sammen med europæiske søsterorganisationer har Svenska Stadskärnor udviklet en europæisk definition på *Town Centre Management* (TCM).<sup>62</sup>

I Sverige udspiller TCM sig i regi af en række "*centrumsamverkansorganisationer*", baseret på frivilligt medlemskab. Centrumorganisationerne fokuserer på vision og strategisk udvikling og er ejet og finansieret af både private og offentlige aktører. Som regel er ejerne opdelt i tre grupper, der normalt står for omtrent en tredjedel af grundfinansieringen hver. Det drejer sig om:

- Kommunen
- Ejendomsindehaverne
- Butikker, restauranter, hoteller og andre serviceerhverv

### Baggrund/formål

Baggrunden for og formålet med TCM og *centrumsamverkansorganisationerne* i Sverige er den samme som lignende initiativer i hele verden: Hensygnende byer og manglende vækst skal vendes til liv og fremgang. Grundtanken er, at en levende bymidte fungerer som generator og forudsætning for den enkelte kommunes attraktionskraft og vækst.

For at skabe en attraktiv bymidte må alle aktører bidrage: detailhandlere, ejendomsbesiddere, embedsmænd og politikere. Der er, understreges det i Svenska Stadskärnors håndbog, "ett vanligt missförstånd att det enbart är kommunen som har ansvar och mandat att genomföra detta arbete. Kommunen äger inte staden."<sup>63</sup>

Svenska Stadskärnor arbejder for at engagere også de private foretagender og forretninger i bymidten, der er med til at skabe det afgørende byliv, som kommer alle til gode. At butikker, cafeer og alt hvad der ligger i stueetagen i bymidten er indbydende og velbesøgte er ikke kun vigtigt for detailhandlerne og restauratørerne, men også for ejendomsindehaverne (øget ejendomsværdi), for kommunen (øget tilflytning, øgede skatteindtægter) og for borgerne (øgede tilbud og øget livskvalitet). At skabe forståelse, hos alle aktører, for, at alt hænger sammen, og at ingen kan komme særlig langt alene, er et essentielt udgangspunkt.

### Indhold/funktion

Centrumsorganisationerne står for følgende opgaver:

- At planlægge og gennemføre projekter i bymidten
- At styre processer

---

<sup>62</sup> Informationerne om Sverige er baseret på den lille bog *Utveckla din stad – en guide för städer med ambitioner* af Rudolph Antoni, Jeanette Berggren og Tomas Kruth (2012), der opsamler erfaringer og anbefaler metoder og værktøjer; samt på samtale med direktøren for Svenska Stadskärnor, Björn Bergman.

<sup>63</sup> *Utveckla din stad*, s.8

### ***Business Improvement Districts i Danmark?***

- At skabe netværk
- Markedsføring og PR for centrum som helhed og for virksomheder i centrum
- Kampagner
- Events og arrangementer
- Kompetenceudvikling for ansatte i medlemsvirksomheder/organisationer
- Kompetenceudvikling for eget personale og styrelse
- Udsmykning, dekorationer
- Strategiarbejde
- Udredninger, analyser

### **Organisationsform**

De begrænsede midler i de frivillige organisationer rækker ofte kun til én ansat bymidteudvikler, og arbejdet som tovholder er ofte kompliceret. Man arbejder med knappe ressourcer, og alle opgaver og alle forventninger lægges ofte på denne ene person, hvilket i praksis fører til reduceret fokus på det strategiske og visionsmæssige udviklingsarbejde.

Der er ingen driftsorganisation – alle praktiske ydelser må derfor leveres udefra. Tovholderens opgaver inkluderer: at planlægge projekter og opgaver og sørge for at de gennemføres, følges op, markedsføres og vurderes; at fremme investeringer i byen; at lede, drive og udvikle organisationen/partnerskabet og repræsentere det udadtil.<sup>64</sup>

### **Eablering**

Når man skal etablere en centrumsorganisation begynder man med visionen, der må være baseret på en analyse af byens kerneværdier og unikke kvaliteter. Visionen må have høj relevans og kunne kobles til rimelige, gennemførlige strategier og operative handlinger. Den må være holistisk og sammenhængende og må formuleres i samarbejde med de involverede aktører. For at man kan løfte og tydeliggøre det, der gør byen unik, må alt hænge sammen, fra helhedsplan til detalje.

Ud fra visionen udarbejdes en række strategier, delmål og operative handlinger, der sammenfattes i en handlingsplan, der rækker 2-5 år frem i tiden og løbende opdateres. Strategierne bør være flerårige og så robuste, at de kan holde til skift i organisationen, blandt ejendomsindehaverne og i kommunen. Og de skal beskrives, så de kan forstås også af folk uden for den inderste kreds.

---

<sup>64</sup> Det påpeges i *Utveckla din stad*, at jobbet kræver ekstrem ressourceeffektivitet, indsigt og forståelse i en lang række discipliner, struktur, prioritering, en klar målsætning, tydelig kommunikation og stadig udvikling af organisation og viden.

## Budget, økonomi og finansiering

### *Ejerstruktur*

Ejerstrukturen afgør, hvordan finansieringen for centrumsorganisationen kommer til at se ud. Der er to modeller:

1. Alle virksomheder er direkte ejere i et aktieselskab, en økonomisk forening eller en nonprofitorganisation, og centrumorganisationen fakturerer så sine ejere/medlemmer direkte.
2. De tre ejergrupper har hver en forening eller et selskab, og hver gruppe indsamler årsafgifterne internt og videregiver sin andel til centrumsorganisationen.

For de centrumsorganisationer, der opstår i forbindelse med et specifikt projekt, udarbejdes en projektaftale, hvori det fastlægges, hvordan projektet skal finansieres, hvad projektets medlemmer skal bidrage med og under hvilken tidsperiode.

### *Finansiering*

De almindelige indtægtskilder består af:

- Årsafgifter (medlemsafgifter, serviceafgifter, markedsføringsbidrag, driftsbidrag)
- Projektfinansiering
- Sponsorering fra lokale, nationale og europæiske (EU) fonde og virksomheder

Grundfinansieringen må minimum dække udgifterne til en leder, en arbejdsplads og til de første projekter. Det er svært at få det til at fungere med et budget på under en million kr. om året. I så fald skal der mange frivillige kræfter til. Mange større organisationer har et budget på adskillige millioner om året.

Hvad angår etablering af nyanlæg og fysisk forskønnelse af bymiljøet, er det i løbet af de sidste år blevet mere og mere almindeligt at samfinansiere dette i en form for superlokal OPP-ordning. Bl.a. har brancheorganisationen for ejendomsindehavere, *Fastighetsägarna*<sup>65</sup>, været primus motor i denne udvikling. Når gader m.m. i centrale byområder har skullet fornyes og bygges om, er dette sket i et samarbejde mellem kommunen og de berørte ejendomsindehavere. Det har vist sig at være en meget gunstig model, som har fremskyndet udviklingen af attraktive bymiljøer i f.eks. Göteborg, Karlstad, Linköping, Jönköping og Borås.

### *Kontingentstruktur*

Der findes forskellige måder, hvorpå man kan fordele udgifterne på de forskellige parter:

*Beregningsmetode for virksomheder i gadeplan:*

---

<sup>65</sup> *Fastighetsägarna* har 17.000 medlemmer, der ejer omkring 80.000 ejendomme og 80 % af alle kommercielle lokaler i Sverige.

### *Business Improvement Districts i Danmark?*

For butikker, restauranter og serviceerhverv kan man beregne afgiften ud fra leje, omsætning eller antal ansatte. Nogle gange har man en grundsats og dertil kommer et tillæg, der beregnes ud fra leje, omsætning eller antal ansatte. Mange steder har man en såkaldt *lägesfaktor* (A, B eller C) (tilstandsfaktor), som også påvirker afgiftens størrelse. Man kan også lave enhedstakster for særlige brancher, f.eks. restauranter, hoteller eller banker.

Ejendomsindehaverne kan gradvist indsætte en fælles cityklausul i lejekontrakterne, der både tilsiger butikkerne at have fælles åbningstider og at være medlem af centrumsorganisationen.

#### *Virksomheder på de øvre etager – ofte enhedspris:*

For virksomheder, f.eks. tandlæger eller revisorer, der ligger på 2. sal eller over bruger man ofte en enhedstakst. Disse har ofte en interesse i at løfte nærmiljøet gennem blomsterudsmykning, belysning m.m. Her tilbyder man støtte-medlemskaber på f.eks. 2000 kr.

#### *Beregningsmetode for ejendomsindehavere:*

For ejendomsindehavere beregner man typisk afgiften ud fra hvilke kommercielle erhverv, ejendommen har, ind imellem i kombination med facadelængde. Andre bruger taxeringsværdi (enten ejendomsskat eller ejendomsværdi?) som beregningsgrund. Andre vælger at inddele ejendommene i klasser: S, M, L og XL. Der er også eksempler på ejendomsindehavere, der betaler det samme som ejendommens kommercielle lejere.

#### *Kommunen – en tredjedel*

Kommunen står som regel for en tredjedel af udgifterne, men det kan variere både op og ned.

Dertil kommer, at nogle aktører tilbyder at bidrage med andre ressourcer end penge (lokaler, materialer, ydelser og frivillig arbejdskraft).

#### **Hvordan kan det lade sig gøre? Og i hvor stort omfang sker det?**

Det hele sker på frivillig basis, og i følge Björn Bergman, direktør i Svenska Stads kärnor, handler det om at skabe indsigt og forståelse; at få de enkelte aktører til at forstå deres rolle i helheden. Det er tidskrævende, men kan skabe et stort engagement. Og frivillige aftaler er den eneste mulighed.

Bergman vurderer, at det er ca. 75 % af både ejendomsindehavere og erhverv, der i gennemsnit deltager i organisationerne i Sverige generelt.

## CASE NR. 6: MALMÖ CITYSAMVERKAN AB

### Areal og placering

Malmö Citysamverkan (MC) dækker området fra Centralstationen i nord til Triangelområdet i syd og fra Drottningtorget i øst til Davidshallstorg i vest – et areal på i alt ca. 1,5-2 km<sup>2</sup>. MC arbejder på at fortætte området og omdefinerer jævnlige grænserne, da bymidten hele tiden vokser og udvikles.

### Baggrund og formål

Malmö Citysamverkan AB er en partnerskabsvirksomhed, etableret i 1995 og ejet af Malmø kommune, 35 ejendomme og 400 butikker og restauranter. I samarbejde også med partnere uden for virksomheden gennemføres en række forskellige projekter og initiativer i projektgrupper med bred kompetence. Målet er at bibeholde og videreudvikle en attraktiv og levende bymidte. MC definerer formålet således:

*Malmö Citysamverkan skal gennem samarbejde, nytænkning og gåpåmod videreudvikle den levende bymidte, udnytte Malmøs kvaliteter og udvikle det unikke udbud i City. Dette skal skabe yderligere merværdi for såvel virksomhedens parter som borgere og besøgende i Malmø.*

Det er bymidten, der med sit blomstrende handelsliv og mange tilbud, trækker folk til fra nær og fjern – og det er bymidtens attraktionskraft, som Malmö Citysamverkan skal styrke.

### Indhold/funktion:

- Markedsføring af Malmö City som en attraktiv besøgsdestination
- Organisering af initiativer og projekter for udvikling af området
- Bedre tilgængelighed, renhold og sikkerhed
- Skabe en 'vi-følelse' blandt byens aktører gennem f.eks. møder og uddannelse
- Skabe forudsætninger for øget omsætning og en høj markedsandel
- Stordriftsfordele: Bedre priser på annoncer og anden markedsføring for de enkelte aktører
- Øge markedsaktiviteten for handel og ejendomsindehavere og øge motivationen hos parterne til at engagere sig
- Tilbyde forum for diskussion og beslutninger om bymidtefornyelse, markedsføring og samarbejde
- Arbejde for en god blanding af butikker, restauranter og erhverv i centrum
- Stå for udsmykning af gader og torve ved f.eks. højtider
- Deltage i bymiljøprogrammer for fornyelse af bymiljø
- Arrangere events og være medarrangør af f.eks. Gallerinatten, Mad i Malmø, Nationaldagen og Jul i City

### *Business Improvement Districts i Danmark?*

- Organisere kurser og seminarier gennem CityAkademiet
- Måle udviklingen i city gennem adfærds- og handelsundersøgelser

### **Organisation**

MC er ledet af en bestyrelse bestående af ni medlemmer og ni suppleanter – tre fra hver ejergruppe.

MC samarbejder med Metro (gratisavis) og dagbladet Sydsvenskan omkring annoncering af events i byen, netværksarrangementer og rabatordninger for medlemmerne og livstils magasin. Desuden samarbejder de med andre aktører såsom: Svensk Handel (svarer til Dansk Erhverv), Handelsanställdas Förbund (svarer til HK), politiet, SE Banken, Swedbank, Handelsbanken og Nordea. Dertil kommer naturligvis ejernes egne netværk i forskellige konstellationer.

### **Budget, økonomi og finansiering**

Virksomheden finansieres gennem den årlige serviceafgift med en tredjedel fra hver af parterne samt projektf finansiering, sponsorater og frivillige indsatser fra foreninger og organisationer. Finansiering via EU-projekter eller stipendier kan også være en del af projektøkonomien. I følge MC er hver en krone, der gives ud, en investering, der kommer mangefold tilbage i form af den øgede attraktion, der påvirker besøgsfrekvensen og omsætningen, hvilket igen giver næring til nye investeringer og en endnu mere attraktiv bymidte.



## BILAG 1G: CASE NR. 7: FRIVILLIGE SAMARBEJDSMODELLER I DANMARK

---

I mange handelsstandsforeninger landet over har man i en årrække haft svært ved at få den fornødne opbakning til at gennemføre de aktiviteter og events samt den markedsføring og ideudvikling, som er nødvendig for at styrke og forny et levende handelsmiljø i en bymidte. Den stigende andel af kædeforretninger er en af grundene til dette; mange kædebutikker kan ikke se fordelene i at bidrage til et lokalt miljø. I mange byer er det f.eks. kun ca. 50 % af detailhandlerne, der er med til at finansiere julebelysningen.

Men i enkelte byer, alle i Jylland, har man formået at skabe stærke samarbejder mellem detailhandlerne og mellem detailhandlerne og byens andre aktører. Det drejer sig bl.a. om Esbjerg, Herning, Viborg og Ålborg. Her organiserer og finansierer ejendomsindehavere, detailhandlere og andre lokale aktører aktiviteter og initiativer, der er med til at styrke bymidten og dermed handelslivet. Både Esbjerg City, Esbjerg Byforum og Herning Cityforening er interessante at se nærmere på.<sup>66</sup>

### ESBJERG CITY

Foreningen Esbjerg City blev stiftet i 1998 som en fusion af de to hidtidige gadeforeninger Torvegade og Kongsgade, som indtil da havde konkurreret. Foreningen tæller mere end 200 medlemmer, er medlemsfinansieret og dækker løn til en marketingchef/formand for foreningen.

Cityforeningens opgave er at trække omsætning til byen. Den organiserer events, markedsføring og faglige/sociale netværksmøder for detailhandlerne, og den forhandler store annoncerabatter for medlemmerne m.v. Cityforeningen er også medlemmernes fælles talerør over for kommunen, når det handler om at foreslå ændringer af parkeringsforhold og lign.

Foreningen prøver ikke at påvirke butikssammensætningen, men har god dialog med de 3-4 store grundejere i bymidten, som omvendt er gode til at gøre nye lejere opmærksomme på fordelene ved at melde sig ind i Cityforeningen.

Organiseringsgraderne er høje, hvilket afspejler, at de handlende kan se en fordel i at være med. Kontingentsatser er indsat nedenfor. De er omsætningsbestemte og beløber sig for en butik i gågaden med op til 1 mio. kr. i omsætning (Gruppe 2) til 4452 kr. om året eller 371 kr. om måneden.

---

<sup>66</sup> Informationerne om Esbjerg og Herning er baseret på konsulent i COWI, Torsten Bo Jørgensens, viden og beskrivelser.

## Omsætning:

Kontingent for 2012/2013:				
Alle tal er ex. moms	Årlig omsætning i millioner ex. moms	SÆT X ved en omsætn. gruppe	Kvartalsvis kontingent kr. ex. moms	Julebelysning pr. kvartal kr. ex. moms
Gruppe 1	0 - 0,5		670	165
Gruppe 2	0,5 - 1,0		891	222
Gruppe 3	1,0 - 2,0		1.561	386
Gruppe 4	2,0 - 3,5		2.225	551
Gruppe 5	3,5 - 6,0		3.557	883
Gruppe 6	6,0 - 9,0		5.333	1.319
Gruppe 7	9,0 - 12,0		6.225	1.543
Gruppe 8	12,0 -		7.112	1.762
Gruppe 9	Centre		14.224	3.522
Gruppe 10			1.011	318

## Beliggenhed:

- Fuld pris** Gågaden (Jernbanegade - Stormgade)  
**25% rabat** Torvegade (Musikhuset - Nørregade), Strandbystrøget (Gågaden fra Stormgade - Citycentret)  
**50% rabat** Sidegader til Kongensgade (Til Skolegade og Borgergade)  
Torvegade fra Nørregade og nordpå, Skolegade, Borgergade, Strandbygade, Nørregade, Jernbanegade etc.

## I øvrigt:

- Liberale erhverv hører under gruppe 10 og er uden beliggenhedsrabat.
- Ved ejerskab af flere forretninger, opnås 30% på forretning nr. 2, 3 osv. der betales fuld pris for den største forretning.  
Driften af julebelysning er dog uden rabat.
- For hoteller er årskontingentet kr. 8.442,- uanset beliggenhed samt evt. julebelysning.
- Banker, Posthus, Apoteker m.v. betaler kr. 158,- pr. facademeter i kvartalet samt evt. julebelysning.

Esbjerg City organiserer kun butikker i bymidten, man har en klar fysisk afgrænsning. En af udfordringerne er, at gågadeområdet er meget stort og mangler kraft i enderne.

## ESBJERG BYFORUM

Esbjerg Byforum inddrager både detailhandlere, grundejerne, politikere og embedsmænd foruden liberale erhverv, grundejerforeninger, handelsstandsforeninger, kultur- og uddannelsesinstitutioner og politi. I marts 2012 var der 47 medlemmer, og formålet er:

- at skabe samfinansiering mellem de private og offentlige parter – ikke bare af aktiviteter, men også anlæg, vedligeholdelse og drift i bymidten;
- at fremme dialog og samarbejde mellem bymidternes parter;
- at udvikle og gennemføre konkrete projekter, der styrker bymidterne;
- at styrke kommunens konkurrenceevne og sammenhængskraften i kommunen;

### *Business Improvement Districts i Danmark?*

Byforum'et går tilbage til 1995, hvor Esbjerg Kommune indgik i et forsøgsprojekt om nye samarbejdsformer i bymidten. Projektet var støttet af Miljø- og Energiministeriet og By- og Boligministeriet. Det var det første systematiske og længerevarende forsøg med nye samarbejdsformer (*urban governance*) mellem kommunen og bymidstens mange andre parter. Med midler fra private ejendomsbesiddere, fonde, kommunen og staten (ministerielle forsøgsmidler) blev det muligt at gennemføre projekter hurtigere og med et forbedret indhold. Resultaterne var så positive, at byrådet har fastholdt konstruktionen lige siden. På grund af de gode erfaringer blev der efter kommunesammenlægningen i 2007 etableret bymidtesamarbejder også i Bramming og Ribe.

Esbjerg Byforum er forankret hos kommunen, der har sekretariatsfunktionen på det. Byforum mødes ca. tre gange om året og diskuterer udviklingen, udarbejder handleplaner og igangsætter initiativer i bymidterne. Det er stadig byrådet, der beslutter, men de tre byfora indstiller projekter. Der laves projektgrupper for de enkelte projekter, og det er altid en privat aktør, der sidder for bordenden. De private repræsentanter i bymidtesamarbejdet står for at rejse midlerne fra de private aktører i bymidten, også dem, der ikke er medlemmer. Herefter får kommunen listen med bidragyderne og beløbene – og opkræver dem.

De private aktører bidrager typisk til projekter, hvor de selv har en helt konkret fordel. Det kan f.eks. være en restaurant, der får mere attraktive rammer for udeservering og derfor medfinansierer et byrumsprojekt uden for sin egen hoveddør. Ifølge en privat grundejer kan det godt betale sig at være med: Han betalte 100.000 kr. til et projekt og fik, efter eget udsagn, en værdistigning på sin ejendom på 500.000 kr. den dag, renoveringen af gaden var færdig.

Der er free riders blandt grundejerne, men det er der ikke noget at gøre ved.

Bymidtesamarbejdet evalueres ved udgangen af hver byrådsperiode. Evalueringerne er altid overordentligt positive, dog ønsker deltagerne sig mere og bedre kommunikation til borgerne om foreningens tiltag og forbedringer.

Hemmeligheden bag det hele er tillid og tætte netværk mellem byrådet og de øvrige aktører i byen. Byrådets partier bakker 100 % op om konstruktionen. Under det hele ligger en fælles opfattelse i byen af at være langt fra magtens centrum i København og en vished om, at man er nødt til at stå sammen, hvis byen skal klare sig.

## **HERNING CITYFORENING**

Udvikling af bymidten har siden 2007 stået højt på prioriteringslisten i Herning, efter at der i et par årtier havde været mest fokus på udvikling af projekter i byens periferi. I 2012 formulerede borgmesteren en 10-punktsplan for yderligere at styrke Herning Bymidte. Den gik primært ud på at få detailhandlere og grundejere i byen til at melde sig ind i Herning Cityforening med henblik på at skabe aktiviteter og markedsføring af bymidten.

Det er lykkedes i stor stil. I dag er mere end 90 % af både detailhandlere og grundejerne (en blanding af private, pensionskasser og investeringsselskaber) medlemmer. Grundejerne opfordres til at gøre medlemskab af Cityforeningen pligtigt for nye lejere og til at lave allonge til eksisterende lejekontrakter, der ligeledes foreskriver medlemskab.

### ***Business Improvement Districts i Danmark?***

Cityforeningen havde i forvejen 1,8 mio. kr. i årlige driftsmidler, og initiativet har givet 3 mio. kr. yderligere via øgede kontingenter og markedsføringsbidrag. Samtidig har Herning Kommune selv ansat en bymidtekoordinator med et budget på 1 mio. kr. årligt.

Det er således lykkedes at skabe en Cityforening med ekstremt stor tilslutning, et (ligeledes ekstremt stort) beløb på ca. 4,8 mio. kr. til rådighed årligt (som bruges på aktiviteter og events i bymidten) og dertil en kommunalt ansat bymidtekoordinator.

De tætte og forpligtende relationer blandt aktørerne i byen anses også her som en afgørende forudsætning for modellens succes. Tiltaget har medført en voldsom vækst i aktiviteterne og et positivt skred i udviklingen af bymidten.

Situationen i København og byer nærmere hovedstaden er ikke den samme. Indtil videre er der ingen eksempler på bymidtefællesskaber med samme handlekraftighed og sammenhold som i Esbjerg og Herning.

## BILAG 1H: OMRÅDEFORNYELSE I KØBENHAVN

---

Områdefornyelsesprojekterne i Københavns Kommune inddrages som et eksempel på en frivillig partnerskabsaftale med henblik på at løfte et afgrænset urbant område. Projekterne adskiller sig dog markant fra BIDs og de øvrige frivillige modeller ved:

- at være fuldt offentligt finansierede (der arbejdes dog altid på at skaffe ekstra finansiering gennem fondsmidler, puljer og partnerskaber med private parter)
- at være tidsbegrænset uden mulighed for forlængelse
- ikke at være medlemsbaseret

### Baggrund

Københavns kommune har siden 1996 taget initiativ til en række områdefornyelser i afgrænsede, udsatte og nedslidte byområder. Meningen er at skubbe en positiv udvikling i gang således, at kvarteret kommer til at hænge bedre sammen med resten af byen og bliver et mere attraktivt sted at være, bo og arbejde. Områdefornyelser finansieres af staten (1/3) (i regi af en støttepulje under Ministeriet for By, Boliger og Landdistrikter) og kommunen (2/3), og det er Teknik og Miljøforvaltningen, der er tovholder på projekterne, der løber over en periode på seks år. Der er ti afsluttede projekter og syv igangværende (september 2013).

Holistisk planlægning, samarbejde på tværs, borgerinddragelse og bæredygtighed er nøgleord for områdefornyelserne.

### CASE NR. 8: SUNDHOLMSKVARTERET – OMRÅDEFORNYELSE (BOLIGSOCIAL HELHEDSPLAN)

#### Areal og placering

Sundholmskvarter-området er delt i to: Sundholmskvarter Nord og Sundholmskvarter Syd (de ligger i umiddelbar forlængelse af hinanden).<sup>67</sup> Kvarteret ligger ca. 500 meter fra Christianshavns volde mellem Amager Fælledvej og Amagerbrogade og dækker et areal på i alt ca. 1,5 x 1 km. Der bor 12.000 mennesker fordelt på ca. 7000 boliger. Områdefornyelsesprojektet blev afviklet i perioden 2008-2014.

#### Baggrund

Sundholmskvarteret blev på ansøgningstidspunktet for områdefornyelse (januar 2008) betragtet som et af de mest nedslidte områder i kommunen. Byrummene fremstod forsmøttede, utidssvarende og tarvelige, og der var en række boligsociale, beskæftigelsesmæssige, socioøkonomiske, kulturelle og miljømæssige udfordringer i området. Men også et stort potentiale, som områdefornyelsen har været med til at folde ud.

---

<sup>67</sup> Københavns Kommune kører typisk med dobbeltområder, da man højst kan søge støtte på 30 mio. kr. til ét område; erfaringen er, at det er for lidt til at kunne gøre det ordentligt.

## Formål

Formålet er at bidrage til en bæredygtig udvikling i området, både miljømæssigt, socialt og økonomisk.

Miljømæssigt sker det bl.a. ved hjælp af konkrete energisparende tiltag, forbedring af de rekreative områder, mere genbrug og fremme af miljøvenligt byggeri.

Socialt handler det om rummelighed, solidaritet og borgerdemokrati, og borgerinddragelse er en væsentlig del af processen. Det skaber ejerskab, stolthed og forankring af projekterne.

Økonomisk bæredygtighed er tæt forbundet med social bæredygtighed; det gælder både om at få de ledige i arbejde og om at fastholde virksomheder samt ressourcestærke beboere ved at løfte kvarteret og gøre det til et mere attraktivt sted at være.

## Indhold/funktion

Der er generelt fokus på fysisk forskønnelse og på sociale, kulturelle og miljømæssige initiativer. Af konkrete tiltag kan nævnes:

Gadeforskønnelse/opgradering af byrum og grønne områder

Ny gadebelysning

Kunst i byrummet, bl.a. store gavlmalerier

Etablering af byhaver og fælles køkkenhaver

Rådgivning for unge, voksne og familier

Hjælp til lokal jobskabelse og jobsøgning

Etablering af multibane (boldspil)

”Lån en ladcykel”-initiativ

Sommerfester og andre arrangementer og events

Støtte til klubber og foreninger

Aktiviteter på Sundholm og åbning af området i forhold til den omkringliggende by

## Organisationsform

Projektet er styret af et sekretariat i regi af Teknik og Miljøforvaltningen. Der er en projektleder og fire til syv fastansatte samt diverse projektansatte/praktikanter. Samarbejde (med foreninger, klubber, institutioner og nonprofitorganisationer) og netværk er vigtige elementer, og projektgruppen sørger for at samarbejde bredt og binde forskellige aktører og interessenter sammen. Borgerinddragelse er også en helt central del af projektet. Erfaringen er, at det er vanskeligt at få kontakt til grundejere og formænd for ejerforeninger, og at det generelt er enormt ressourcetrævendende at få folk til at engagere sig. Med en stor indsats kan det dog lade sig

gøre, men det gælder om at vælge sine fokusområder med omhu. Borgerinddragelsen og de lokale ildsjæle er vigtige for, at projekterne forankres i lokalmiljøet og ikke lukker ned, når de seks år er gået.

Organiseringen af borgerinddragelsen sker på flere planer. Dels nedsættes en central styregruppe med centrale aktører fra området (f.eks. kirke, organisationer, institutioner, foreninger), dels afholdes forskellige lokale, borgerinddragende møder, hvor målsætningen er at etablere en række forpligtende netværk, dvs. grupper af borgere, som påtager sig konkrete opgaver: at arrangere og afholde en fastelavnsfest, at 'adoptere' et blomsterbed eller en køkkenhave el.lign. I praksis kan dette organiseres på alle mulige forskellige måder, afhængigt af det enkelte område og borgerne.

Næsten alt hvad Områdefornyelsesprojektet sætter i gang, fortsætter i et eller andet omfang. De mindre projekter (aktiviteter, køkkenhaver m.m.) fortsætter naturligvis kun i det omfang, engagementet rækker, mens de veje og gårdanlæg m.v. der forbedres under Områdefornyelsen, bliver ved med at blive drevet af kommunen (til den standard som kommunen har ressourcer til at opretholde).

### **Budget, økonomi og finansiering**

Der kan max bevilges 30 mio. kr. til et område i områdefornyelse; dvs. at budgettet for det tvedelte Sundholmskvarter ligger på 60 mio. kr. (20 mio. kr. fra staten og 40 mio. kr. fra Københavns Kommune) fordelt over seks år. Dertil kommer byfornyelsesmidler til 22 byfornyelsesprojekter (75 mio.) (byfornyelse finansieres med 75 % private midler<sup>68</sup> og 25 % kommunale midler og er i princippet uafhængigt af Områdefornyelsen; men kommunen opfordrer boligejerne til at benytte muligheden, når nu der sker et generelt løft i området), støtte fra Park og Natur: 8,5 mio. kr., støtte fra Børn & Ungeforvaltningen: 7,5 mio. kr. (til ny skolegård) samt evt. en fondsdonation på ca. 10 mio. kr.

---

<sup>68</sup> Det offentlige yder byfornyelsesstøtte til ejerboliger, andelsboliger og privat udlejede boliger (hver type har sin egen specifikke støtteordning). Som en del af byfornyelsen kan man søge støtte til gårdrenoveringer, som stat og kommune betaler fuldt ud (igen 1/3 fra staten og 2/3 fra kommunen). Almene boliger kører i et andet system; de kan søge Landsbyggefonden om støtte til fysiske eller boligsociale helhedsplaner (Landsbyggefonden drives af alle almenbolige selskaber i Danmark; alle der bor i en almennyttig bolig betaler et mindre beløb til fonden over huslejen).

***Business Improvement Districts i Danmark?***