

RENOVACIÓN URBANA SOSTENIBLE A NIVEL BARRIAL

DE LA ADOPCIÓN AL COACHING
DEL SCHEEPENBUURT.

SUSTAINABLE URBAN RENEWAL AT NEIGHBORHOOD LEVEL

FROM ADOPTION TO COACHING
OF THE SCHEEPENBUURT.

Introducción /

Si hay algo que caracteriza a la ciudad es su complejidad, su entramado construido sobre una base política, social, económica, espacial e histórica que, dependiendo de las épocas de desarrollo urbano que sufra, le da su propia personalidad. En esa complejidad, un elemento siempre presente y determinante es la vivienda en todas sus formas, desde lo unitario hasta la influencia que ejerce en su entorno.

Las discusiones acerca del desarrollo urbano y su problemática durante la última década evidencian una creciente atención sobre la edificación existente: rehabilitación, reutilización y cambios de usos y formas, pero siempre partiendo de la preexistencia.

Así, los ayuntamientos de ciudades como Róterdam se están comenzando a preocupar por la calidad de la vivienda particular ya que en muchas zonas urbanas vulnerables se encuentra un gran número a la venta, especialmente propiedades horizontales en la que los propietarios han dejado de invertir en su mantenimiento. Esto implica una degradación no solo de los inmuebles, sino del espacio público. A continuación se presenta el caso del barrio *Oud Mathenesse* en Róterdam para el que el grupo del *Masterclass Wijktransformatie* (Masterclass transformación urbana a nivel barrial) 2013-2014 ha hecho una propuesta basada en un modelo de crecimiento urbano sostenible.

Introduction

If something characterizes cities it is its complexity, its framework is built on a basis of political, social, economical, spatial and historical issues that, depending on the moments of urban development it goes through, it acquires its own personality. In that complexity, an always present and determining element is the dwelling in all levels, from a unit, until the influence it practices over its surroundings.

The discussions over urban development and its issues over the last decade evidence a growing concern over the existing buildings: rehabilitation, reuse, change of uses and shapes, but always starting from the pre-existence of these buildings.

*In that way, the local government of cities like Rotterdam are starting to be concerned about the quality of the individual dwellings, being that in many vulnerable urban areas there is a great number of them for sale, especially flats where the owners have stopped to invest in their maintenance. This creates a degradation for not only the properties, but also the public space. The case of the *Oud Mathenesse* neighbourhood in Rotterdam will be presented in the following chapter, where the group *Masterclass Wijktransformatie* (Masterclass urban transformation on district scale) 2013-2014 has made a proposal based on a sustainable model for urban growth.*

El caso Oud Mathenesse

Oud Mathenesse es un barrio de la periferia oeste de Róterdam que estaba comenzando a mostrar señales de decaimiento social, económico y físico, por lo que el gobierno local optó por medidas preventivas para evitar un empobrecimiento de este, acompañado de un efecto dominó en las áreas adyacentes. Para ello firmó un pacto de ‘adopción’ con una corporación de la vivienda (Woonbron) con el fin de atacar la problemática conjuntamente. El barrio está compuesto por dos sectores: Landenbuurt al sur y Scheepenbuurt hacia el norte, área donde se enfoca este proyecto. Scheepenbuurt está conformado por viviendas de propiedad horizontal en su mayoría de propiedad particular¹ y, en consiguiente, con un gran número de comunidades de propietarios o responsables del mantenimiento de los inmuebles.

Las mencionadas acciones preventivas intentaban impedir una depreciación de las áreas urbanas colindantes y a la vez obtener

una apreciación de las propiedades adquiridas por la corporación, basando su enfoque inicial en un seguimiento y estimulación del funcionamiento de las comunidades de vecinos. Para ello Woonbron adquirió la posibilidad de voto mediante la compra de apartamentos en Scheepenbuurt. En ese momento disminuía el valor de la vivienda debido a la crisis inmobiliaria que impulsaba a sus propietarios a deshacerse lo antes posible de estas y así obtener una ganancia relativa, aunque muchas veces resultase en pérdidas (deuda residual).

Análisis: constataciones y aplicación del Modelo 7-S de McKinsey

Tras realizar una investigación preliminar del barrio y entornos similares –situación física, económica y social–, el equipo de profesionales se instaló por tres días consecutivos en el área y estableció la sede de trabajo, estratégicamente, en el centro barrial. Desde allí se realizó un reconocimiento de este y se or-

ganizaron reuniones y debates con las diferentes instituciones y empresas existentes así como con otras que podrían llegar a jugar un papel decisivo en su desarrollo.

Se constató que la zona era un barrio tranquilo en su día a día y con suficientes áreas verdes, algunas descuidadas pero sin una sensación de abandono ni de riesgo. La impresión general fue que ciertos lugares concretos podían ser definidos como problemáticos pero no la zona en su totalidad. A su vez, el barrio disponía de una tipología de vivienda única que reducía las posibilidades de uso a lo largo de las diferentes fases de la vida (solteros, familias, personas mayores). A pesar de esta carencia de diversidad tipológica, se detectó un alto grado de mutación de las unidades habitacionales debido a la denominada ‘carrera de la vivienda’²: la gente compra una propiedad por primera vez con la idea de vender nuevamente en un corto lapso de tiempo y con la ganancia obtenida subir un peldaño más. Esta dinámica tuvo como consecuencia que los habitantes no invir-

tieran en un cuidado apropiado de sus viviendas ni establecieron lazos sociales y económicos con el entorno.

Otra pieza clave de análisis se encontró en la conformación de las comunidades de propietarios. La problemática radicaba en la gran fragmentación de esos grupos y que, en muchas ocasiones, carecían del presupuesto e idoneidad profesional necesarios para el adecuado mantenimiento edilicio, siendo las expensas de la comunidad mínimas o inexistentes.

Como conclusión de estas constataciones pudo observarse que la ambición de los profesionales involucrados no se correspondía con los intereses de los propietarios particulares, además de haberse visto dificultada por la llegada de la crisis en 2009. Del mismo modo, el uso de instrumentos jurídicos y financieros fue muy limitado. Esto hizo necesario una reevaluación del enfoque, un cambio de mentalidad respecto del rol que adquieren la corporación y las administraciones, y una concienciación de los propietarios particulares.



1. Ubicación geográfica de Oud Mathenesse / Geographical location of Oud Mathenesse



2. Composición de los sectores del barrio / Area composition of the neighborhood



3. Imagen de Scheepenbuurt / Image of Scheepenbuurt



4. Rehabilitación del hueco de la escalera por Woonbron / Rehabilitation of the stair well by Woonbron



5. Grupo de trabajo del Masterclass / Working Group Masterclass

98 | Case Study: Oud Mathenesse

Oud Mathenesse is a neighbourhood in the outskirts of Rotterdam, that was starting to reveal signs of social, economical and physical decay. Because of this, the local government decided to implement preventive measures to avoid the impoverishment of the neighbourhood, that would later affect the adjacent areas. To do that, they signed an ‘adoption’ pact with a housing corporation (Woonbron) with the purpose to deal with this issue conjunctly. The neighbourhood is made up of two areas: Landenbuurt to the south and Scheepenbuurt to the north, where this project is located. Scheepenbuurt is composed mainly by privately owned housing condos¹ and, therefore there is a great number of communities of owners or people who are responsible for the maintenance of these buildings. The previously mentioned preventive actions aimed to inhibit a depreciation of the urban adjacent areas and at the same time

obtain appreciation of the properties acquired by the corporation, basing its initial approach in a follow-up and encouragement of the well-functioning of the community of owners. To do that Woonbron acquired the right to vote through the purchase of apartments in Scheepenbuurt. At that moment, house prices were falling due to the real estate crisis that led the owners to get rid of their properties as soon as possible, so as to obtain a relative profit, although many times it ended up in losses (residual debt).

Analysis: Findings and the application of the 7-S Model by McKinsey

After a preliminary investigation of the neighbourhood and its surroundings –physical, economical, and social situations – the team of professionals settled in the area during three consecutive days, strategically setting the headquarters in the centre of the neighbourhood.

From that place, the acknowledgement of the area was made, meetings and debates were organized with the different existing institutions and businesses, together with others that may play a decisive role in its development.

It was found that the area was a quiet neighbourhood on the day to day basis, with enough green areas, where some of them were not taken proper care of but without a feeling of being neglected or risky. The general impression was that certain places could be defined as problematic, but not the area as a whole. At the same time, the neighbourhood has a single residential typology that reduced the potential uses in the different stages of life (single people, families, elderly people).

In spite of the lack of typological diversity, a high degree of mutation of the residential units was detected, due to the so called ‘race of the dwelling’²: people buy a property for the first time with the idea to sell

it in a short term, and with the profits to climb one more step up. This dynamic had the consequence that the inhabitants would not invest in the proper care of their dwellings, nor they would establish social or economical bonds with the surroundings.

Another key piece of analysis was in the conformation of the communities of owners. The issue here resided in the great fragmentation of these groups and that, in many cases, they lacked the budget and professional suitability needed to adequately take care of the building, where the building’s expenses of the community were either minimal or inexistent.

As a conclusion of these findings, it was observed that the ambition of the professionals involved was not matching with the private owners’ interests, on top of the difficulties brought by the crisis in 2009. In the same way, the use of legal and financial instruments

Luego de examinar estas problemáticas se hizo un análisis basado en el Modelo 7-S de McKinsey o Las siete S de McKinsey³. Este modelo fue usado para ordenar las constataciones obtenidas a través de las fuentes consultadas, las entrevistas realizadas y la estancia en el lugar. Su aplicación condujo a la siguiente agrupación de elementos que deberán tenerse en cuenta dentro del modelo de desarrollo futuro:

- **Organización:** poner la demanda social en manos del mercado, contratos basados en medidas innovadoras o por medio de convenios de prestaciones. Aumentar las posibilidades de organización de las comunidades de propietarios agrupándolas entre ellas para aumentar de esa manera su escala y poder llegar a crear cooperativas.
- **Medios y financiación:** incentivar para que el mercado juegue un papel de cofinanciador e iniciador, además de hacer uso de las subvenciones disponibles.
- **Habitantes:** conectarse con las necesidades de los propietarios, aceptar sus diferentes estilos de vida y comprender sus motivaciones en la toma de decisiones.

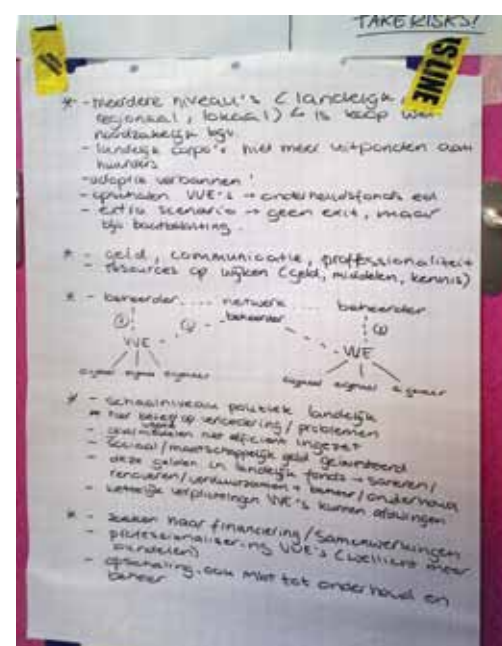
rios, aceptar sus diferentes estilos de vida y comprender sus motivaciones en la toma de decisiones.

- **Cultura:** eliminar el término 'adopción', ya que esta noción paternalista conduce a una actitud pasiva y expectante por parte de los propietarios. Cambiar el rol del Gobierno: de proveedor a facilitador, y alentar a los residentes a la formulación de iniciativas.
- **Leyes y reglamentaciones:** hacer uso del marco normativo como cofinanciaciones, fondos rotatorios, experiencias piloto en conjunto con el Estado.
- **Políticas:** delinear claramente los objetivos, aspiraciones y finalidades previamente a la toma de decisiones, y utilizar la metodología PIAF (*prepared in all aspects for future development*)⁴.

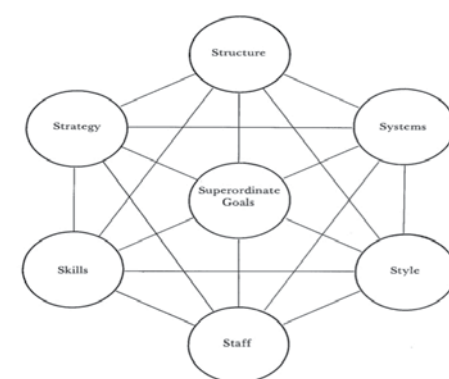
La séptima 'S' es el objetivo al cual se pretende llegar: en este caso, el desarrollo de un modelo de planeamiento sostenible para el futuro desarrollo del *Scheepenbuurt*.



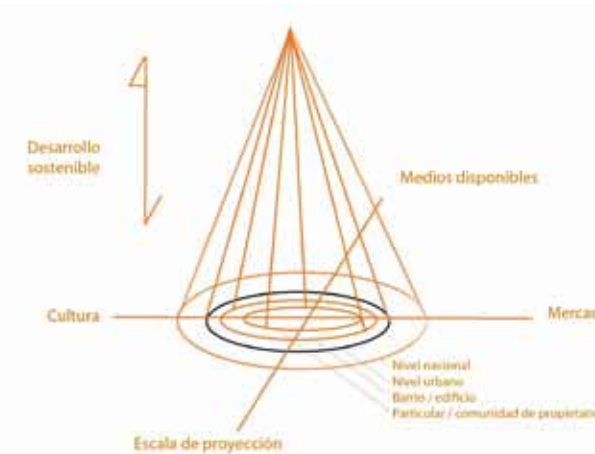
6. Plano de vivienda dúplex en el Scheepenbuurt / Duplex housing plan in the Scheepenbuurt



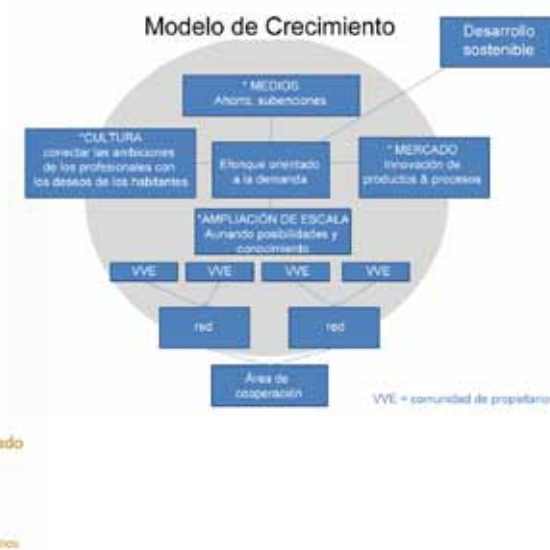
7. Conclusiones del grupo de trabajo / Conclusions of the working group



8. 7-S-Model, McKinsey / S-Model, McKinsey



9. Esquema de influencias / Scheme of influences



10. Modelo crecimiento de desarrollo sostenible / Model of growth of sustainable development

Considerando estos siete puntos, se buscaron las posibles soluciones para *Scheepenbuurt*.

Reevaluación del enfoque

Pasar de la idea de 'adopción' al concepto de *coaching* constituyó el eje principal de la reevaluación. Esto implicó enfatizar la participación de los ciudadanos y las comunidades de propietarios e integrar nuevos productos de conocimiento dentro del mercado como los planes de negocios basados en la sustentabilidad. Desde este enfoque, se planteó aumentar la escala de proyección a nivel local y nacional, al llegar a la conclusión de que para ofrecer una solución real y apta en el marco del contexto socioeconómico actual era necesario concentrarse en torno a cuatro temas:

- **Cultura:** concientización acerca de la propiedad. Por ejemplo, el uso de modelos de cálculo para observar las consecuencias económicas de introducir criterios sostenibles.

• **Medios disponibles:** por tratarse de comunidades de propietarios pequeñas como para influenciar el mercado, resulta indispensable aunar esfuerzos para evitar su vulnerabilidad y agrupar los diferentes flujos de efectivos relevantes como base para generar acciones integrales que impacten positivamente en la vivienda, pasando del pensamiento de inversión al de explotación. Esta unión de flujos puede extenderse a nivel de barrio o distrito al integrar otros nuevos flujos -subvenciones, fondos de mantenimiento, fondos de garantías, préstamos a comunidades de propietario-. Otras fuentes alternativas pueden ser el alquiler de las cubiertas a empresas (energéticas, telefónicas) o para recoger agua pluvial y evitar la subida del nivel freático, problema creciente en los Países Bajos.

• **Mercado:** considerado al servicio del habitante y desafiado a ofrecer productos y procesos innovadores, se propone un enfoque sustentado en las exigencias y el trabajo conjunto de la comunidad y el mercado, pensado a largo plazo (ges-

100 was limited. A reassess of the approach was then necessary, a change in mentality towards the role that the corporation and the administrations acquire, as well as an awareness of the private owners.

After examining this issues an analysis was made based on the 7-S Model by McKinsey or The seven S of McKinsey³. This model was used to organize the findings through the consulted sources, the interviews, and their stay in the neighbourhood.

Its application led to the following group of elements to take into account in the future development model:

- **Organization:** social demand put into market's hands, contracts based on innovative measures or through service agreements. Increase the possibilities of organization of the communities of owners grouping them together, to increment their scale, in order to be able to create cooperatives.

- **Means and finance:** encourage the market to play a co-financial and initiating role, besides the use of the available grants.
- **Population:** connect with the owners' needs, accept their different lifestyles and understand their motivations in the decision making process.
- **Culture:** stop using the term 'adoption' because this paternalistic conception drives to a passive and expectant attitude from the side of the owners. Change the Government's role: from a provider to a facilitator, and encourage the residents to formulate initiatives.
- **Laws and regulations:** make use of the regulatory framework as co-financing, rotating funds, pilot projects together with the State.
- **Political:** trace clear objectives, aspirations, and purposes before taking decisions, and use the PIAF method (*prepared in all aspects for future development*)⁴.

The seventh 'S' is the objective we aim to reach: in this case, it is the development of a sustainable model of planning for the future of *Scheepenbuurt*.

Considering these seven points, possible solutions for *Scheepenbuurt* were sought.

Reassessment of the approach

To go from the idea of 'adoption' to the concept of 'coaching' constituted the main intention of the reassessment. This meant to emphasize public participation from the citizens and communities of owners and integrate new knowledge in the market, like the business plans based on sustainability.

From this approach, it was proposed to increase the projection scale in a local and national level, getting to the conclusion that to offer a

real solution that was appropriate for the socioeconomic context in the present it was necessary to concentrate on 4 topics:

- **Culture:** creating awareness about property. For instance, the use of calculation models to observe economical consequences of the introduction of sustainable criteria.
- **Means available:** because the communities of owners are too small to influence the market, it becomes essential to bring efforts together and prevent their vulnerability, and group the different relevant cash flows as a base to generate integral actions that have a positive impact on the dwellings, going from the idea of investment to the idea of exploitation. This combination of flows can extend to a neighbourhood or district level, integrating other new flows -grants, maintenance funds, warranty funds, loans to communities of owners-. Other alternative sources could be rents to businesses (energetic, telephonic) or to

ción de la propiedad). Simultáneamente, se sugiere utilizar las pequeñas empresas barriales, generalmente más creativas y flexibles que las grandes, para generar un motor económico a nivel local.

- **Aumento de la escala de proyección:** en los medios presu-puestarios, la puesta en común de conocimientos, las comuni-dades de vecinos, la modificación de instrumentos jurídicos y legales, y la ampliación de cooperación entre las diferentes partes –administraciones, corporaciones, mercado, comuni-dades de propietarios, inmobiliarias, bancos–.

Modelo de crecimiento de desarrollo sostenible

El modelo tiene como objetivo posibilitar la desvinculación del Gobierno y las corporaciones sin que los propietarios que-den en una situación vulnerable, sino en una posición mucho más reforzada e independiente. En el caso de Scheepenbuurt, se propuso una nueva forma de organización integrada por las comunidades vecinales de las diferentes propiedades de la corporación –Woonbron– bajo la coordinación de un admi-nistrador. Este sistema en red, factible de generar un área ur-bana de cooperación, permite aprovechar el potencial de los encargos a gran escala para la rehabilitación y remodelación de viviendas: mejores ofertas debido al incremento cuanti-tativo (metros cuadrados de aislamiento, paneles solares en grandes superficies), una visión más completa de posibles

subvenciones, el uso de materiales y técnicas innovadoras, entre otros.

La propuesta para *Scheepenbuurt* integra los deseos y necesi-dades de los habitantes en materia de vivienda, promueve su independencia de la ayuda gubernamental así como estimu-la el desarrollo de una economía local que priorice el uso de medidas sostenibles a nivel social, económico y tecnológico. Sin embargo, este modelo también presenta algunos factores de riesgo: el uso abusivo de poder por parte del mercado, la formación de monopolios o la especulación sobre los encargos de las comunidades de vecinos.

Si bien este plan ha sido puesto en marcha en pequeña escala y es necesario el paso del tiempo para evaluar un resultado, Scheepenbuurt representa un caso innovador que abre nuevas perspectivas a la problemática de la renovación urbana al cam-biar las relaciones entre Gobierno, corporaciones y mercado, y fundamentalmente, posiciona al habitante como actor central en la búsqueda de soluciones sustentables para la rehabilita-ción de la vivienda en Holanda.

tive growth (square meters of insulation, solar panels on large surfaces), a bigger picture of possible grants, use of innovative materials and techniques, among others.

The proposal for Scheepenbuurt integrates the desires and needs of the users in the residences, promotes their inde-pendence from government aid, as well as it encourages the development of a local economy that prioritizes the use of sustainable measures at a social, economic and technological levels. However, this model also presents some risk factors: the market’s abuse of power, the development of monopolies or the speculation over the requests from the communities of owners. Even though this plan has been launched on a small scale and the evaluation over time is necessary to get to a result, Scheepenbuurt represents an innovative case that brings in new perspectives to the issue of urban renewal by changing the relationship between Government, corporations and market, and fundamentally, it positions the inhabitant as the central actor in the search for sustainable solutions for the rehabilita-tion of housing in the Netherlands.

collect storm water and avoid the rising of the phreatic level, a growing issue in the Netherlands.

- **Market:** *considering citizen service, and challenging to of-fer innovative products and processes, an approach is proposed based on the requirements and the joint work of the community and the Market with a long-term plan (property management). Simultaneously, it is suggested to use the small neighbourhood businesses, that are in general more creative and flexible than the big businesses, to generate an engine in the local level.*
- **Increase of the projection scale:** *in the sources of budget, the sharing of knowledge, the communities of owners, the modifica-tion of the juridical and legal instruments, and the extension of the cooperation between parts –administration, corporations, market, communities of owners, real estate companies, banks–.*

Model for sustainable development growth

The model aims to enable the dissociation of the Government and the corporations without leaving the owners in a vulnerable situation, but in a stronger and more independent position. In the case of Scheepenbuurt, a new organizational form was pro-posed, integrated by the neighbourhood communities from the of the different corporation properties –Woonbron– and under the coordination of an administrator. This network system is feasible to generate an urban cooperation area and can take advantage of the potential big-scale commissions have for the residential reha-bilitation and renovation: better deals because of the quantita-

Bibliografía

Reporte “Renovación urbana sostenible a nivel barrial: de la adopción al coaching del Scheepenbuurt”, MUAD, 2014.

Doms, K., Gelissen, F., Helleman, G. *Social en fysiek verbonden: het geheim van hoe*. KEI Kenniscentrum Stedelijke vernieuwing, Rotterdam, 2008.

Guis, V. *Ontwikkeld beherend naar 2060*. Delft: hoogleraarr Housing Management, TU Delft, Lector Vernieuwend Vastgoedbeheer, Hoogschool Utrecht, 2014.

Bijlsma, L., Bergenhenegouwen, G. e.a. *Transformatie van woonwijken*. NAI Uitgevers-Rotterdam, Ruimtelijk Planbureau-Den Haag, 2008.

Vrom-raad. *Stad en wijk verweven. Schakelen, verbinden, verankeren ind e stad*. Vroom-raad, Den Haag, 2009.

Vos, W. *De wijk als business caus*. Ecorys, Rotterdam, 2013.

Wiegman, M. *MUAD periode Wijken*. HU Hogeschool, Utrecht, 2013.

Bibliography

Report *Renovación urbana sostenible a nivel barrial: de la adopción al coaching del Scheepenbuurt*, MUAD, 2014.

Doms, K., Gelissen, F., Helleman, G. *Social en fysiek verbonden: het geheim van hoe*. KEI Kenniscentrum Stedelijke vernieuwing, Rotterdam, 2008.

Guis, V. *Ontwikkeld beherend naar 2060*. Delft: hoogleraarr Housing Management, TU Delft, Lector Vernieuwend Vastgoedbeheer, Hoogschool Utrecht, 2014.

Bijlsma, L., Bergenhenegouwen, G. e.a. *Transformatie van woonwijken*. NAI Uitgevers-Rotterdam, Ruimtelijk Planbureau-Den Haag, 2008.

Vrom-raad. *Stad en wijk verweven. Schakelen, verbinden, verankeren ind e stad*. Vroom-raad, Den Haag, 2009.

Vos, W. *De wijk als business caus*. Ecorys. Rotterdam, 2013.

Wiegman, M. *MUAD periode Wijken*. HU Hogeschool Utrecht, 2013.

Referencias

1. En Holanda la vivienda puede ser de propiedad particular o de alquiler, esta última generalmente propiedad de corporaciones de vivienda social (31% de la vivienda en Holanda es social).

Fuente: Experia, “Desarrollo del mercado de la vivienda en la región metro-politana de Róterdam”, julio 2013.

<http://stadsregio.nl/sites/stadsregio.nl/files/files/Rapport%20Explica%20over%20woningmarkt%20stadsregio%20Rotterdam%202013%281%29.pdf>

2. Carrera de la vivienda: término con el cual se designa en los Países Bajos al trayecto que sigue el holandés medio durante su vida con respecto a la vivienda y que comienza en el momento en que se independiza hasta el momento en que se va a vivir a un geriátrico.

3. *The 7-S-Model*, McKinsey.

4. La metodología PIAF® se caracteriza por la alineación de los aspectos arquitectónicos y de instalación de las tecnologías de energía óptimos de hoy y de un futuro previsible, razonado a partir de la obtención de un rendimiento excelente de energía, confort óptimo y la máxima apreciación de capital con costos de vivienda integrales mínimas.

References

1. In the Netherlands, the residences can be either private property or rented, the latter, is usually property of the social housing corporations (31% of housing in the Netherlands is social).

Source: Experia, “Desarrollo del mercado de la vivienda en la región metro-politana de Róterdam”, July 2013.

<http://stadsregio.nl/sites/stadsregio.nl/files/files/Rapport%20Explica%20over%20woningmarkt%20stadsregio%20Rotterdam%202013%281%29.pdf>

2. Race of the dwelling: term used in the Netherlands, which describes the path followed by the Dutch during his average lifetime in regards to housing. It starts at the moment he becomes economically independent and ends at the moment he goes to an old people’s home.

3. *The 7-S-Model*, McKinsey

4. The PIAF® method is characterized by the alienation of the architec-tural aspects and installation of optimal energy technologies of today and of a foreseeable future, reasoned from an excellent energy performance, optimal comfort, and maximum appreciation of the capital with minimum housing costs.