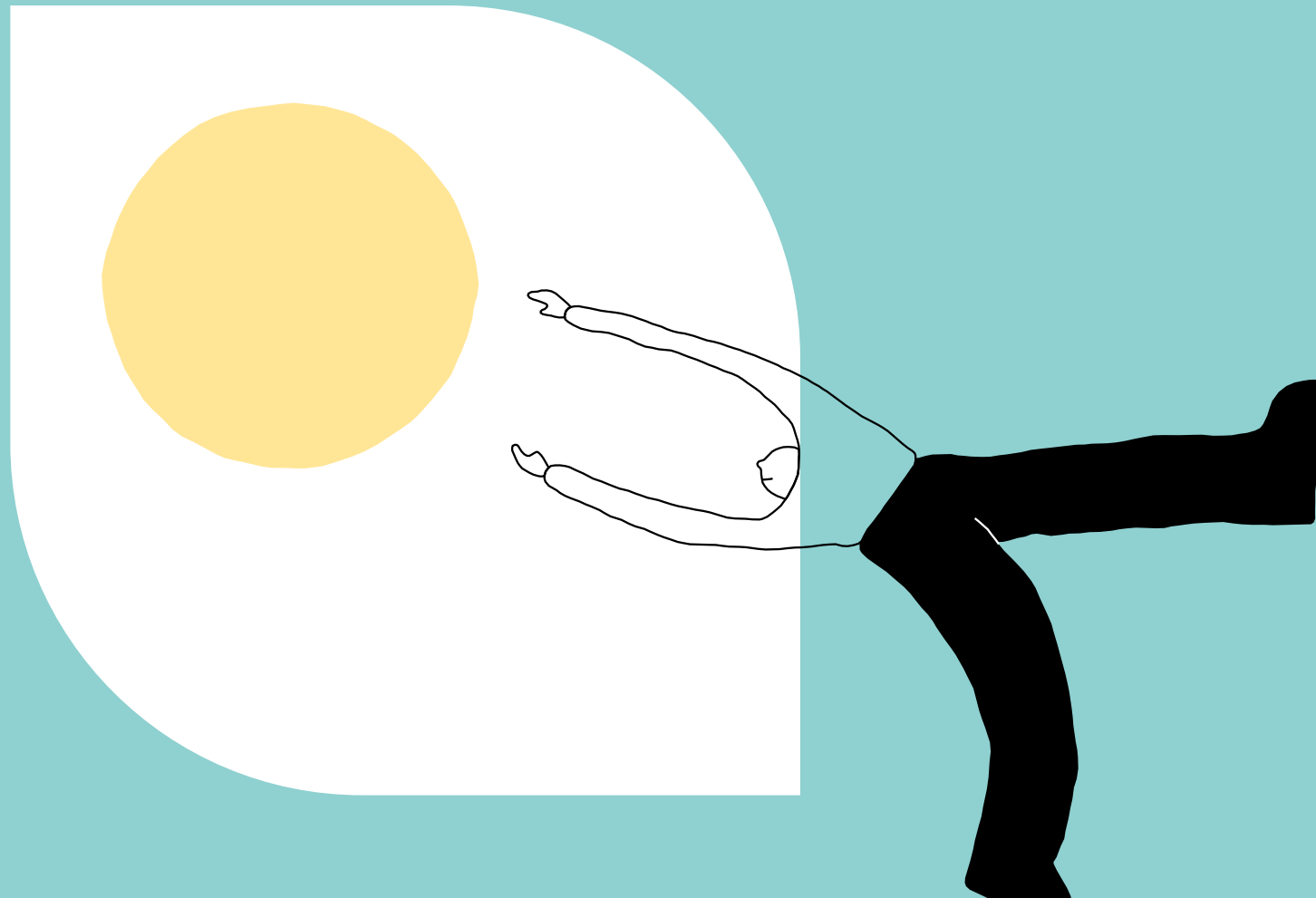


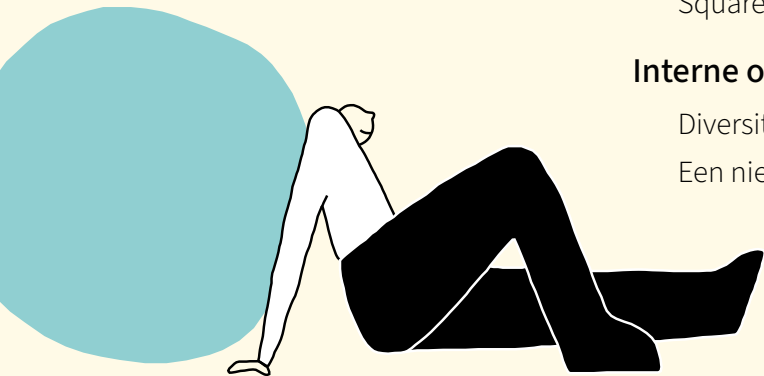


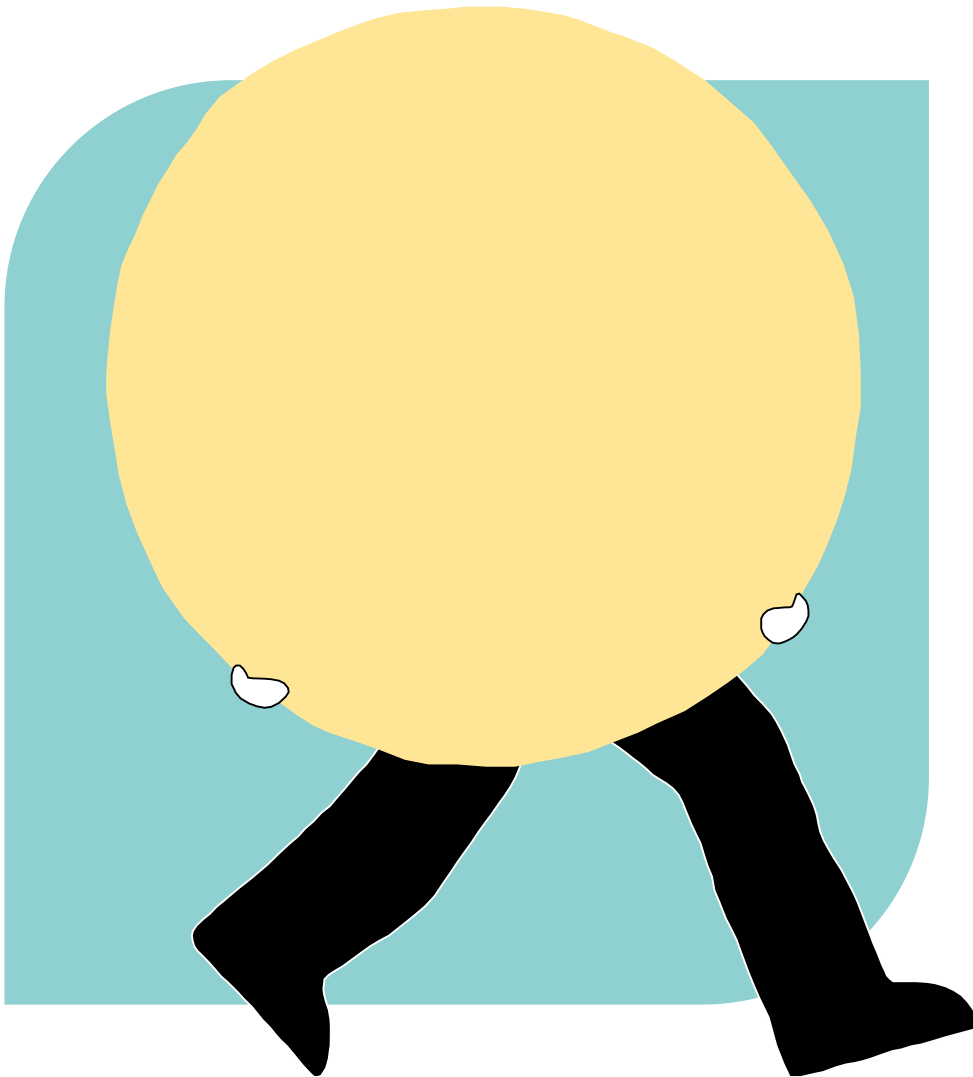
# Impactrapportage 2024



# Inhoudsopgave

<b>Wij zijn Squarewise</b>	3
Voor een leefwereld van verschil	4
Zelfsturend en steward-owned	4
Van leefwereld naar systeemwereld (en weer terug)	5
Over deze impactrapportage	6
<b>Onze impact in 2024</b>	7
Onze Theory of Change	7
Het jaar in cijfers	9
In de spotlight: twaalf projecten waar we trots op zijn	15
Overzicht: onze projecten met opdrachtgevers	20
Kennisdeling	22
Wat we leerden in 2024	22
Squarewisers in de krant, achter een microfoon, op een podium	24
<b>Interne ontwikkelingen</b>	25
Diversiteit, Inclusie, Gelijkwaardigheid (DIG) en Rechtvaardigheid	25
Een nieuw hoofdstuk voor Squarewise	26





## Wij zijn Squarewise

Als transitie makers willen we de wereld anders vormgeven. We helpen organisaties bij het oplossen van complexe vraagstukken rondom verduurzaming van onze leefomgeving. Dat doen we binnen vier kennisgebieden: **Energie en Wonen**, **Voedsel en Landbouw**, **Circulair en Biobased bouwen** en **Nieuwe Waarden**.

## Voor een leefwereld van verschil

We ontwikkelen duurzame visies en strategieën. We brengen werelden bij elkaar in nieuwe samenwerkingsverbanden: van boer tot bouwer, van markt tot overheid en van burger tot belangenclub. We innoveren en experimenteren, en verleggen de grenzen van het onbekende om duurzame transitie te versnellen.

Met voorbeeldprojecten laten we zien dat het kán: werken aan een leefwereld waarin liefde voor de planeet en aandacht voor de samenleving centraal staat, waar de mens in harmonie leeft met de natuur. Egovrij en egovriendelijk.

## Zelfsturend en steward-owned

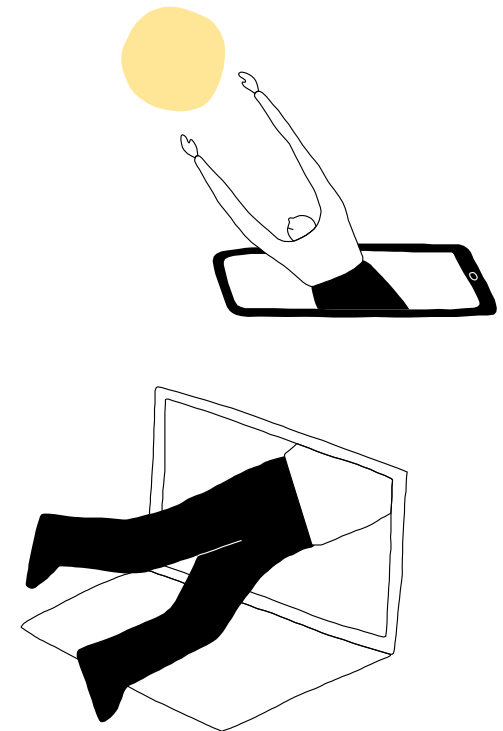
In 2021 werd Squarewise van Squarewise: steward owned en zelfsturend. Zonder aandeelhouders en zonder directeuren. De aandelen van de BV zijn in het bezit van de stichting en kunnen niet worden verhandeld. En de voormalige eigenaren zijn nu allebei 'one of the people'. Eventuele winst wordt alléén geherinvesteerd in de missie van ons bedrijf.

Daarnaast zijn we een zelfsturende organisatie. Alle beslissingen liggen bij medewerkers zelf. Naast het werk voor klanten hebben alle transitie makers één of meerdere interne rollen om de interne organisatie te ondersteunen. Zoals 'talentontwikkelaar', 'financieel mens', 'instroom-coördinator' of 'langetermijnstrategie-bewaker'.

Of je nu net bij ons werkt of medeoprichter bent: iedereen bij ons heeft evenveel invloed op de koers van het bedrijf. Dat zorgt voor betrokkenheid, verantwoordelijkheid en eigenaarschap van collega's.

In onze projecten willen we, samen met onze opdrachtgevers, in de praktijk bewijzen dat het anders kan. Dat je eigendom, bedrijfsstructuren en de inzet van talent opnieuw kunt organiseren. Dat nieuwe vormen van leiderschap nodig zijn om te functioneren in een complexe wereld, en om verandering teweeg te brengen. De ervaringen met onze eigen transformatie naar een steward owned en zelfsturende organisatie komen daarbij goed van pas.

Aan het eind van 2024 besloten we – met een unaniem besluit – om naast onze vestiging in Amsterdam een tweede werkplek te starten in Arnhem. Geen topdown keuze, maar het resultaat van een zorgvuldig en collectief proces. [Verderop in deze impactrapportage lees je daar meer over.](#)



## Van leefwereld naar systeemwereld (en weer terug)

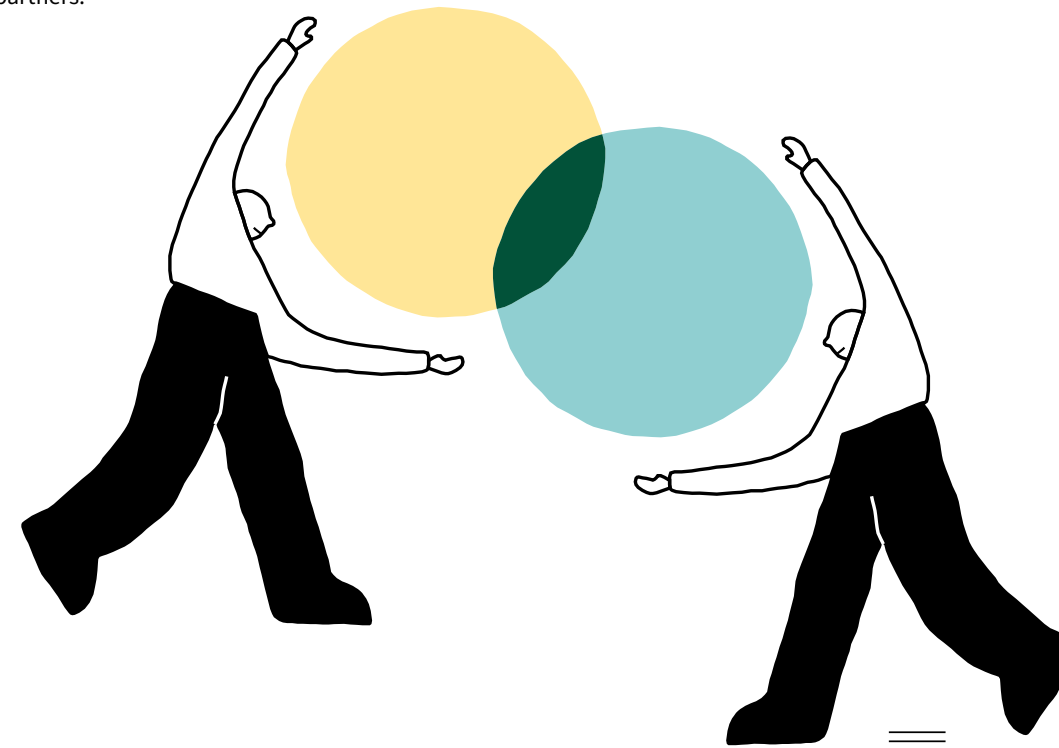
We houden ervan om achter onze (duurzame) bureaus ideeën en strategieën uit te werken. Tegelijkertijd weten we dat in de praktijk de dingen altijd anders gaan. Daarom bewegen we in ons werk voortdurend tussen leefwereld en systeemwereld.

Bij onze projecten die zich voornamelijk in de zogeheten 'systeemwereld' bevinden – bijvoorbeeld voor gemeenten, provincies en ministeries – betrekken we daarom de mensen om wie het gaat. Bewoners uit een wijk waar een nieuwe warmte-oplossing moet komen. Boeren die aan agrarisch natuurbeheer (willen) doen. Kleine en grote ondernemers in de biobased bouwketen. Zonder contact met hen – de 'leefwereld' – is het lastig te achterhalen waar de behoeften, kansen en pijnpunten zitten. En of de plannen die je bedacht hebt ook echt kansrijk zijn. Daarbij kunnen we putten uit meer dan 20 jaar leren en innoveren in de praktijk.

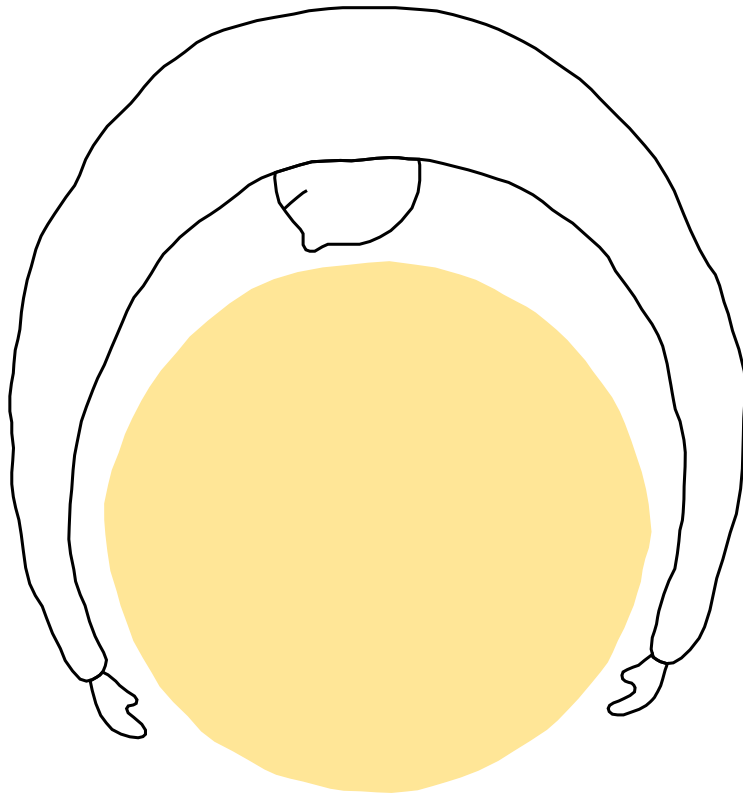
Andersom geldt ook: wanneer we in de leefwereld bezig zijn, doen we dat altijd met een systemische blik. De inzichten die we in de praktijk opdoen, vormen de input voor de adviezen die we geven en de kennis die we delen. Bijvoorbeeld over wat er nodig is aan regelgeving en beleid om tot systeemverandering te komen. Of hoe de samenwerking tussen ambtenaren, maatschappelijke organisaties, ondernemers en burgers beter kan.

We hebben ambitieuze transitie pioniers in ons team, die zelf gemeenschappen bouwen, ondernemen en nieuwe initiatieven starten. Of we nu een **burgerboerderij opzetten**, een **biologische zelfoogsttuin** oprichten, **ons eigen bedrijf steward owned maken** of experimenteren met **nieuwe vormen van samenleven**: onze transitie pioniers zetten vernieuwing in gang die onze opdrachtgevers en partners vaak (nog) niet durven vragen.

Door – vaak letterlijk – met onze poten in de modder te staan, leren we wat wel en niet werkt. Het levert een bak aan lessen en ervaringen op. Die nemen we allemaal mee in de projecten voor onze opdrachtgevers en partners.



## Over deze impactrapportage



Squarewise is een sociale onderneming. In augustus 2019 zijn we toegelaten tot het Register Sociale Ondernemingen. Dat brengt met zich mee dat we de impact die we kunnen maken om bij te dragen aan onze missie, als doorslaggevend criterium hanteren in onze beslissingen. Gezonde financiën zijn niet meer (of minder) dan een noodzakelijke voorwaarde. Succes willen we daarom niet uitdrukken in geld, maar in impact. Wij werken aan een bestaansmodel, niet aan een bedrijfsmodel.

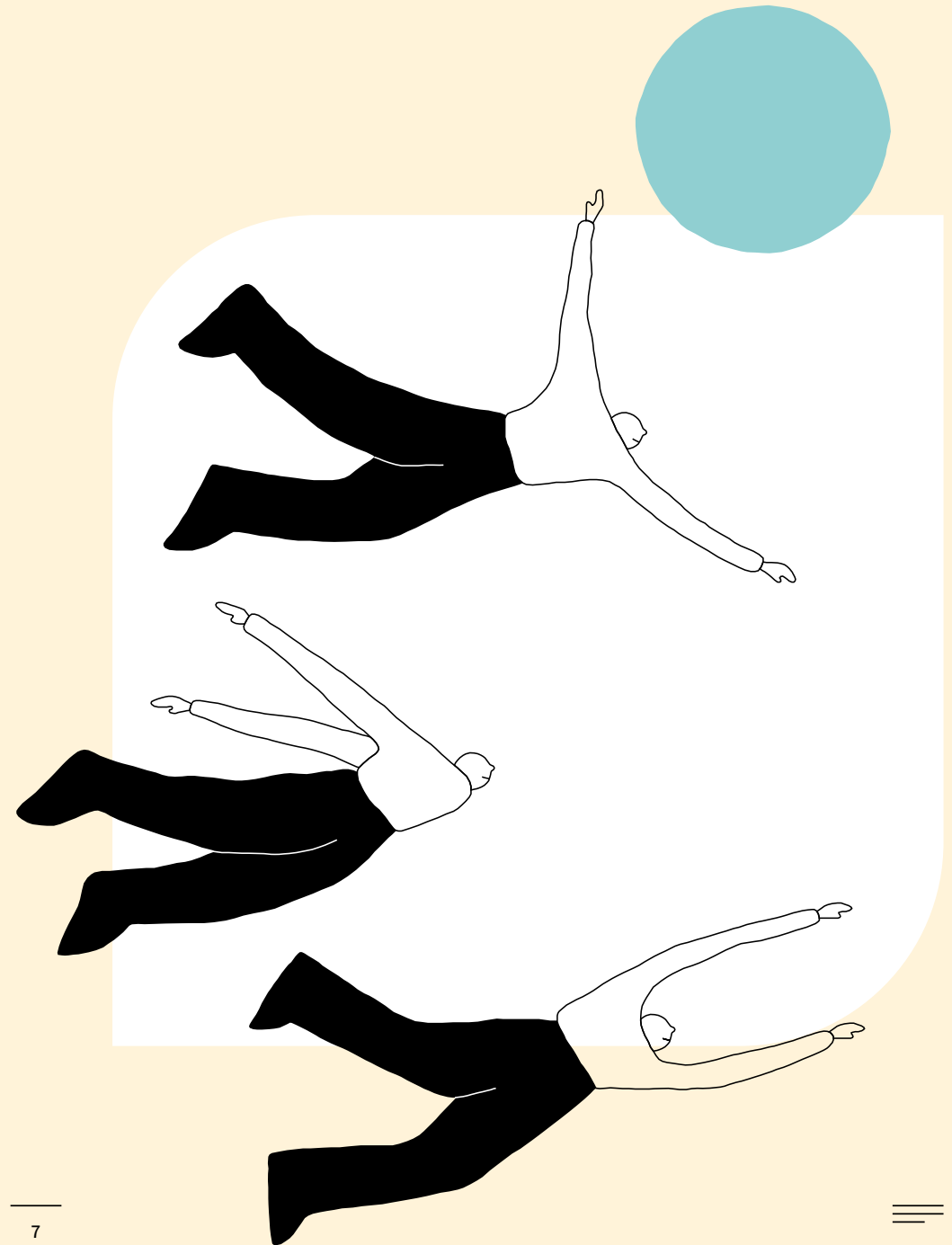
Door ons te committeren aan de Code Sociale Ondernemingen dagen we onszelf uit beter te sturen op het maken én meten van onze impact. Wij hanteren daarbij maximale openheid en transparantie. In overeenstemming met de Code Sociale Ondernemingen evalueren we jaarlijks onze maatschappelijke impact via een impactrapportage.

In deze impactrapportage lees je meer over onze visie en missie, die zijn vastgelegd in onze Theory of Change. Daarna blikken we terug op de impact die we in 2024 gemaakt hebben.

## Onze impact in 2024

### Onze Theory of Change

Om ons handelen te sturen en de impact (beter) in beeld te brengen, werken we sinds 2019 met een Theory of Change (ToC). Daarin staat omschreven welke verandering we nastreven, en hoe we dat realiseren. De ToC-benadering maakt het mogelijk om onze theorie over de noodzakelijke interventies voor een duurzame gebouwde omgeving te toetsen.



## Onze Theory of Change

Visie

Een zelfvoorzienende en (klimaat)rechtvaardige gebouwde omgeving die een positieve bijdrage levert aan het welzijn van haar inwoners en natuurlijke omgeving

Impact

Opschaling van duurzame transitie in de gebouwde omgeving, van steden tot en met landbouw

Outcomes

Handelingsperspectief voor transitiekoplopers door zichtbare, inspirerende praktijkvoorbeelden op het gebied van sociale transitie en systemische verandering

Toegankelijke kennis over in de praktijk getoetste vernieuwende transitieconcepten die herhaalbaar zijn

Bevlogen gearde transitie makers die binnen en buiten Squarewise transitie realiseren

Outputs

**(In)directe output projecten**

# afname CO2 uitstoot  
# huizen aardgasvrij

**Geteste innovaties**

Nieuw geteste:  
- technologie  
- modellen  
- tools  
- systeem aanpakken  
- financiële instrumenten

**Samenwerkingsverbanden**

Nieuwe verbanden in de vorm van:  
- coalities  
- co-financiers  
- ventures  
- (wijk)collectieven

**Geleerde lessen & inzichten**

Inzichten en lessen over praktisch haalbare transitie modellen

**Kennisdeling**

Geleerde lessen en inzichten gedeeld via blogs, lezingen, gast colleges en andere kanalen

**Transitiemakers**

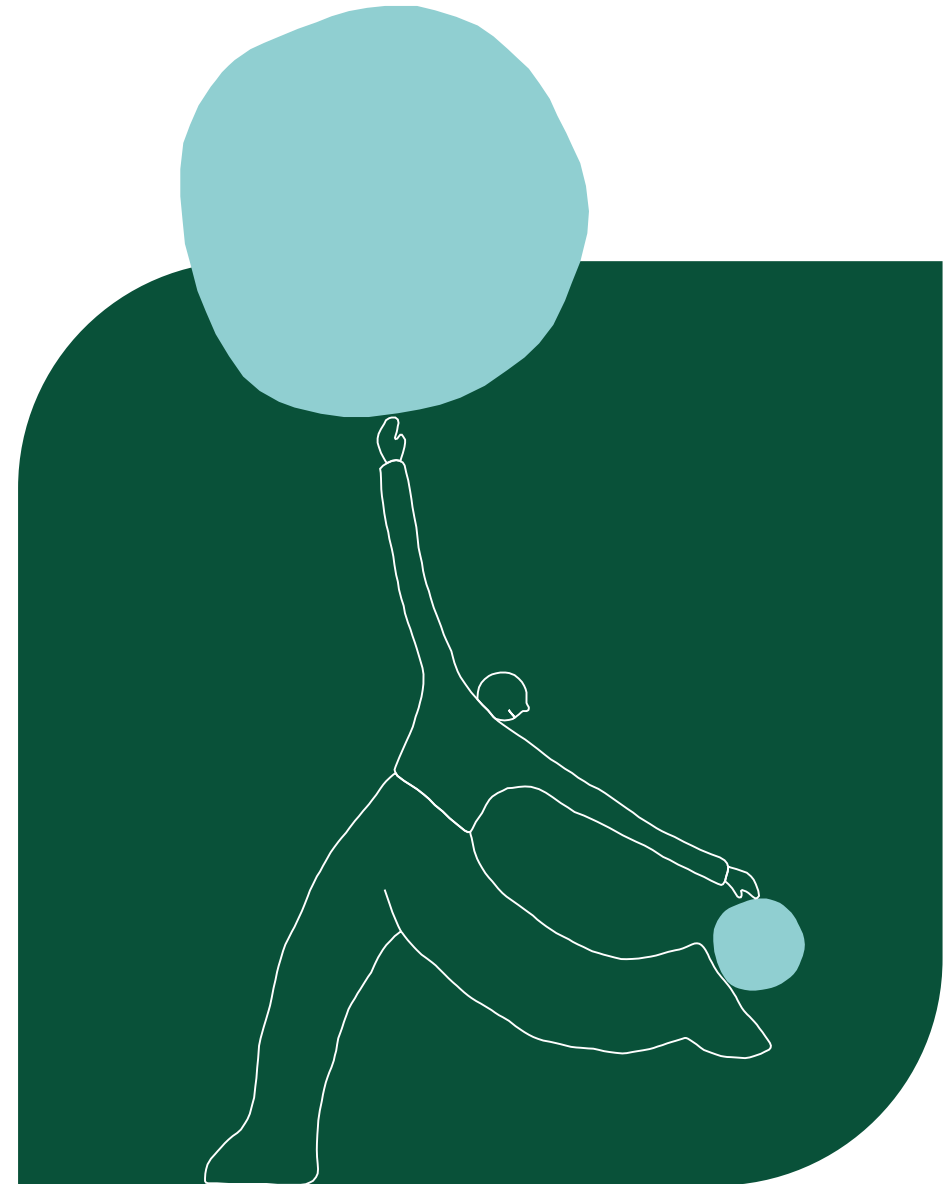
Bevlogen transitie makers met de capaciteit om transitie aan te jagen



Onze impact

## Het jaar in cijfers

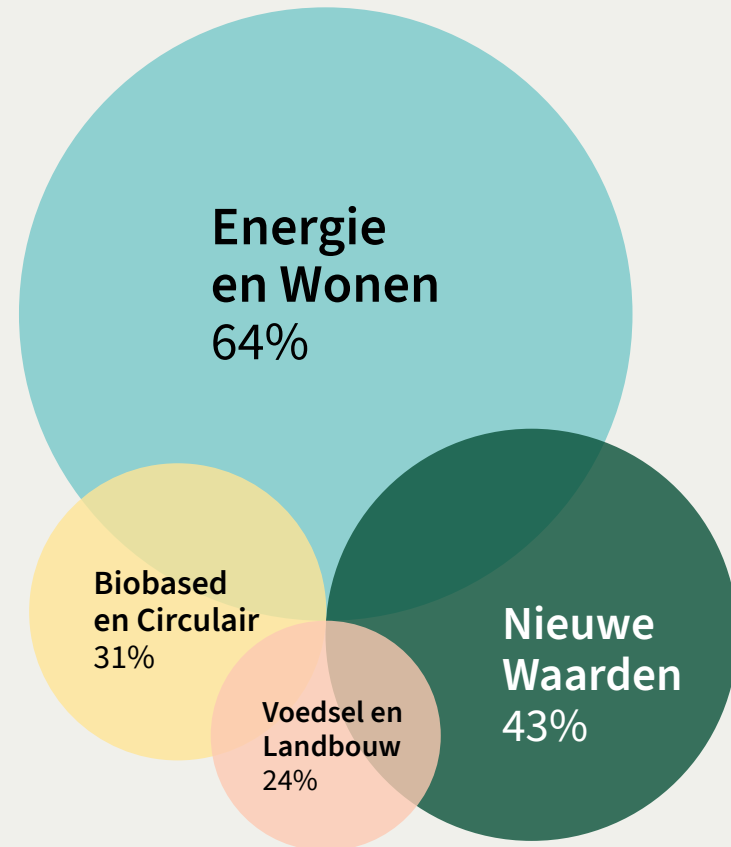
In 2024 werkten we aan bijna negentig projecten. In dit hoofdstuk geven we inzicht in de verdeling van die projecten over de kennisgebieden en thema's waar we ons voor inzetten. En we laten zien in welke sectoren we actief waren, welke project-outputs behaald zijn, en in welke fasen van de transitie we aan versnelling werkten. Hieronder vind je ons jaar in cijfers. Alle grafieken zijn gebaseerd op het aantal projecten dat we in 2024 uitvoerden.



Onze impact

## We waren actief binnen deze kennisgebieden

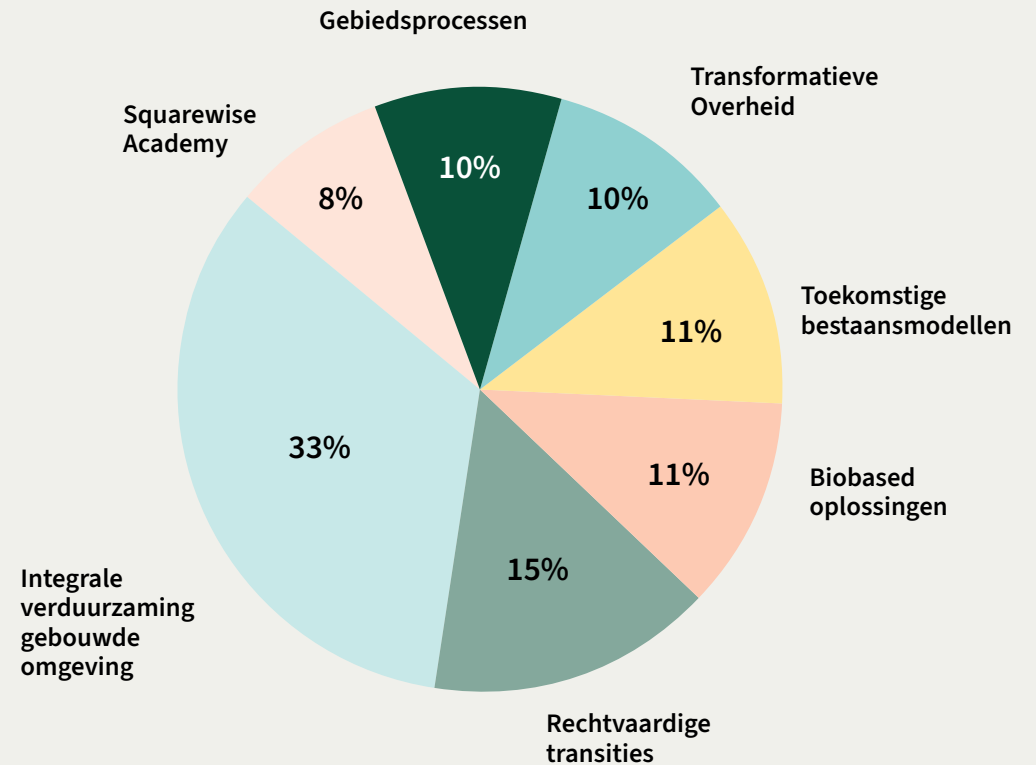
We werken aan integrale oplossingen. Veel van onze projecten vallen dus onder twee (of meer) kennisgebieden. Daarom, voor de oplettende lezer, tellen de cijfers niet op tot 100%.



Onze impact

## We werkten aan deze thema's

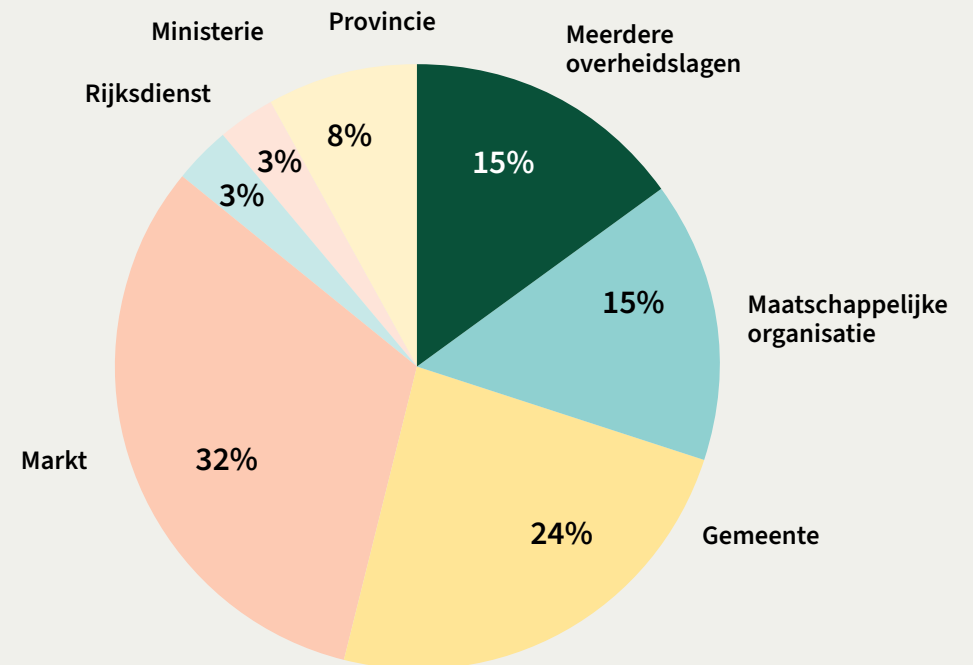
Wij zijn systeemdenkers; vraagstukken benaderen we interdisciplinair en holistisch. De thema's waar we ons in 2024 mee bezig hielden, zijn cruciaal voor de verandering die we volgens ons moeten maken. En daar zijn we trots op!



Onze impact

## We werkten in deze sectoren

We werken niet vóór, maar mét onze opdrachtgevers en partners. Omdat we werken aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken, ligt het voor de hand dat we vaak betaald worden door overheden. Maar we zien dat ook (samenwerkende) marktpartijen steeds vaker die handschoen oppakken. Initiatief voor verandering komt steeds meer uit alle hoeken van de samenleving.



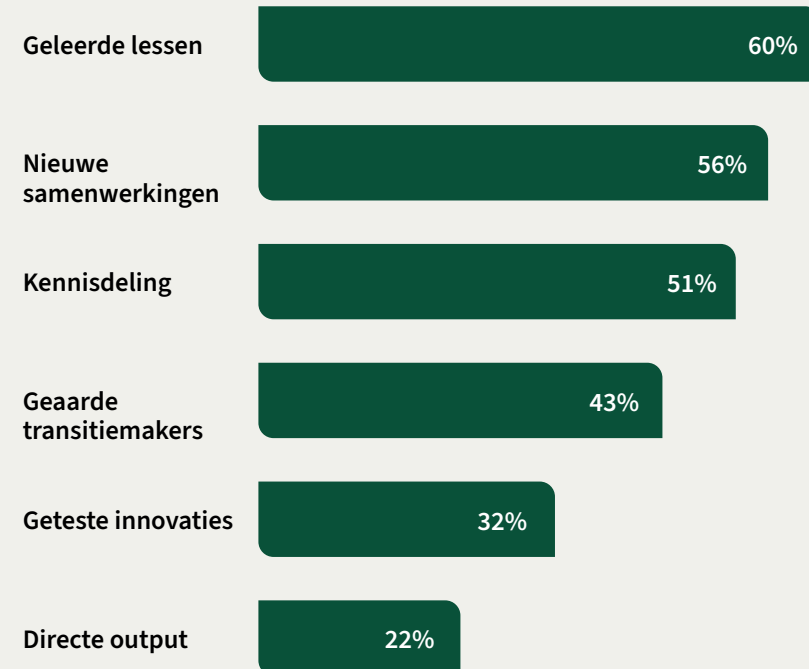
Onze impact

# Onze impact op outputniveau

In onze **Theory of Change** hebben we zes outputs geformuleerd:

- **Geleerde lessen en inzichten**  
Praktisch toepasbare kennis over haalbare transitie modellen en -aanpakken.
- **Nieuwe samenwerkingen**  
Van wijkcollectieven en coalities tot ventures; we brengen partijen samen om transitie te versnellen.
- **Kennisdeling**  
Onze inzichten verspreiden we via blogs, lezingen, gastcolleges en andere kanalen.
- **Gearde transitie makers**  
Een stevige basis voor bevroegen transitie makers met de capaciteit om belangrijke transitie aan te jagen.
- **Geteste innovaties**  
Innovatieve oplossingen die in onze projecten in de praktijk worden getest, zoals nieuwe technologieën, tools, modellen en financiële instrumenten.
- **Directe output**  
Kwantificeerbare resultaten, zoals CO<sub>2</sub>-besparing of het aantal gerealiseerde aardgasvrije huizen.

In 2024 resulteerden onze projecten in deze outputs.



Onze impact

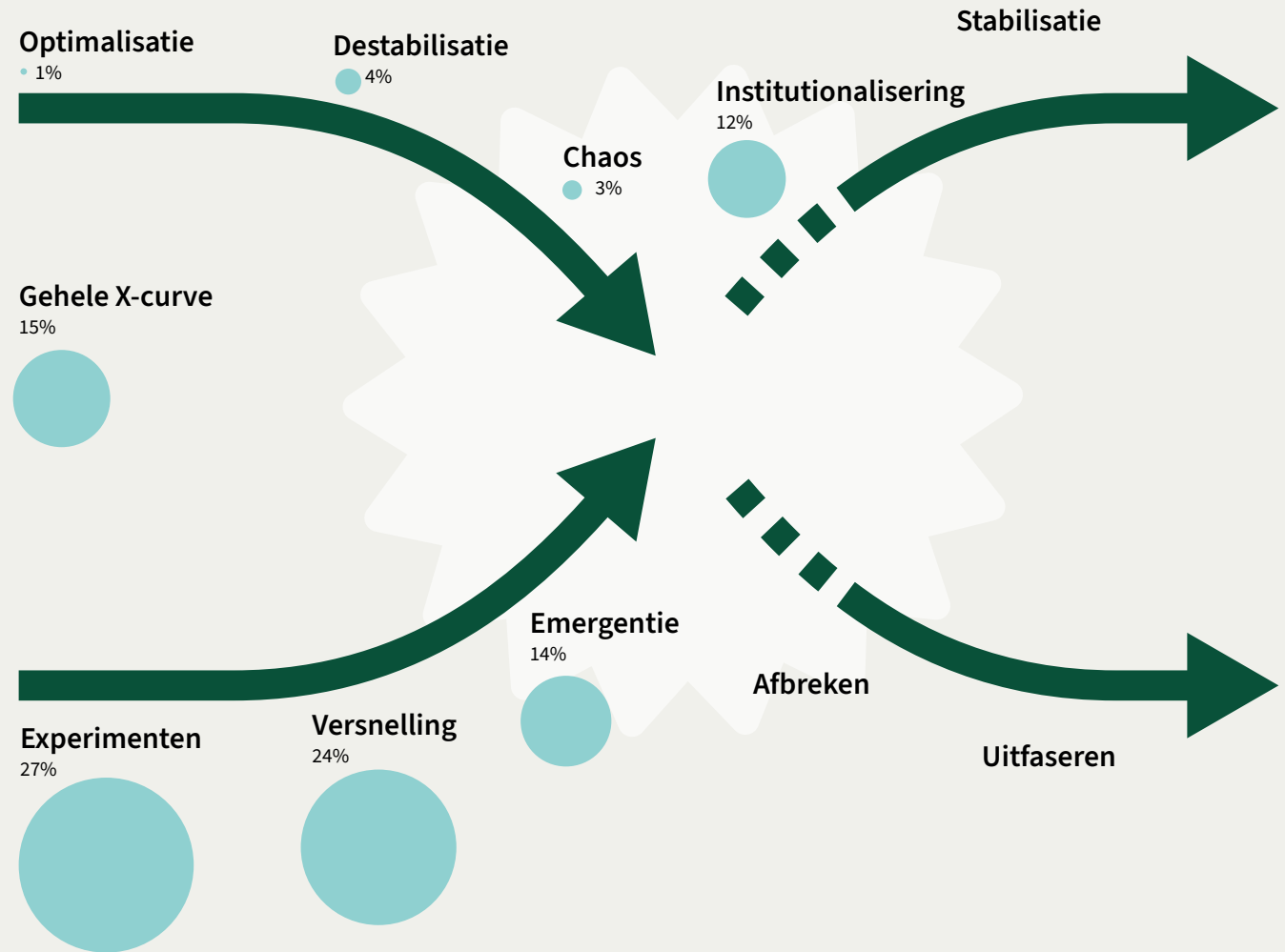
# Onze impact volgens de X-curve

Om effectief duurzame transitie te versnellen, baseren we ons op verschillende transitietheorieën en -modellen.

De belangrijkste: *de X-curve, een framework ontwikkeld door onderzoeksinstituut DRIFT.*

Het helpt ons te bepalen in welke fase van de transitiedynamiek een opdracht zich bevindt – opbouwen, voortbouwen, ombouwen, afbouwen – en om vervolgens de juiste interventies in te zetten.

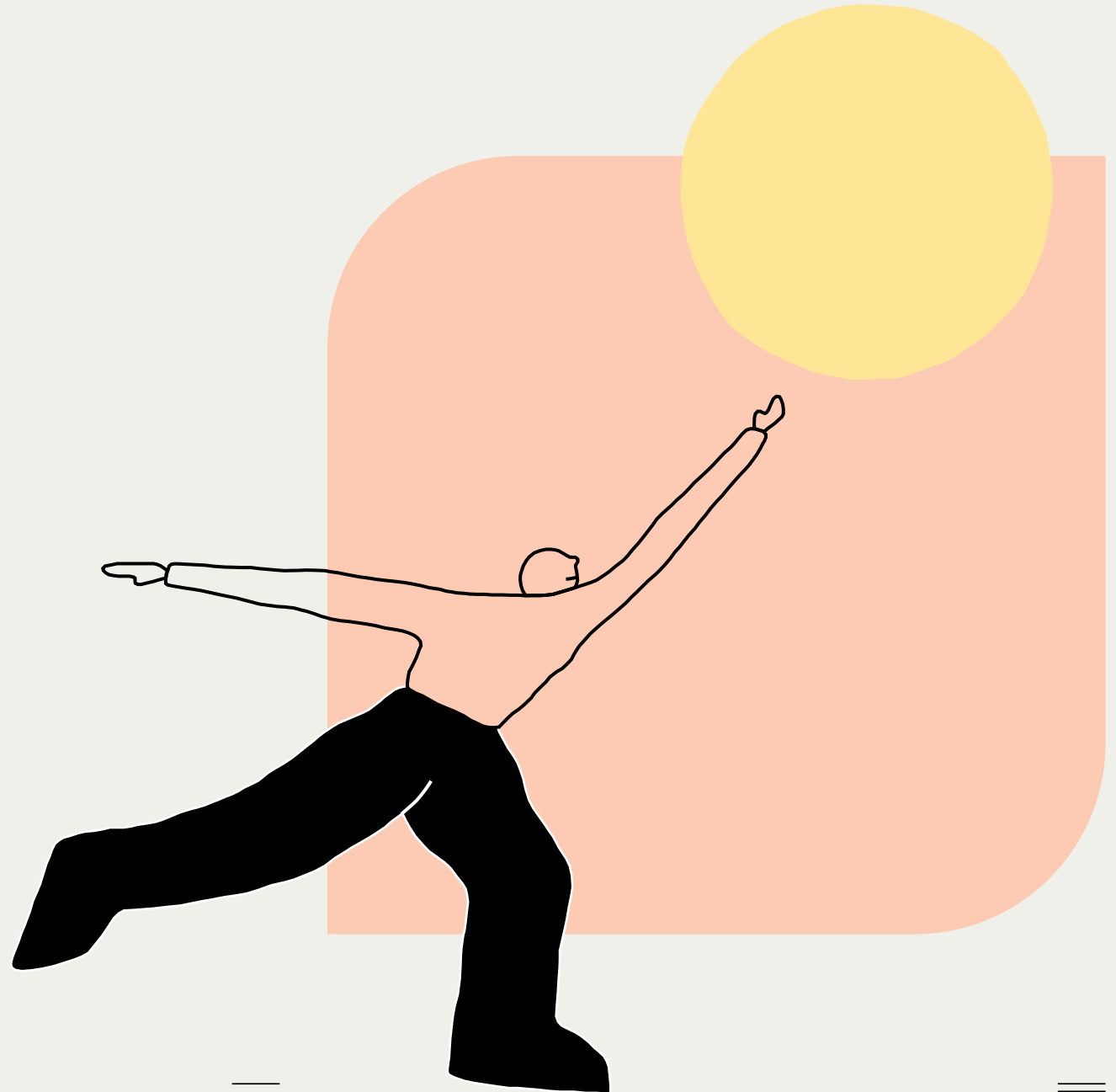
In 2024 werkten we aan versnelling op deze onderdelen van de X-curve:



Bron: Dutch Research Institute for Transitions (DRIFT)

Onze impact

**In de spotlight:  
twaalf projecten  
waar we trots  
op zijn**



## Twaalf projecten waar we trots op zijn



### Lokaal met oog voor schaal

Drie jaar lang onderzochten we met de DoeTank Publieke Ontzorging hoe gemeenten huiseigenaren slim en effectief kunnen ondersteunen bij verduurzaming. Sámen met ambtenaren en bewoners. Het resultaat? In de praktijk geteste tools en een spetterend eindevent. En: we gaan door met verschillende trainingstrajecten voor gemeenten.



### Van praten naar doen met de stro- inblaascoalitie

We zijn partner in de Stro-inblaascoalitie, die werkt aan meer aanbod, om biobased bouwen toegankelijker te maken – met machines, opleidingen en kennisdeling. Doel: over drie jaar genoeg capaciteit om dagelijks honderden woningen in te blazen met biobased materialen. Wij verbinden, activeren en jagen aan.



### Vooruit in de landbouwtransitie

De landbouwtransitie vraagt veel van ambtenaren. Hoe kun je tóch effectief aan systeemverandering werken? Tijdens onze training kregen overheidsprofessionals inzichten, strategieën en concrete handvatten om effectief bij te dragen aan de omslag naar volhoudbare landbouw.



## Vervolg: twaalf projecten waar we trots op zijn



### **Wijkkompas kreeg een nieuw thuis**

Squarewise stond aan de basis van het Wijkkompas – de navigatiehulp voor gemeenten met wijkambities. In 2024 droegen we de tool over aan Platform 31. Zo werken we het liefst: met pionierende projecten vernieuwing brengen, en die vervolgens loslaten zodat anderen ermee verder bouwen. Zodat we zelf weer de volgende vernieuwing kunnen opstarten.



### **Sterk regionaal voedselnetwerk**

In de Achterhoek bouwden we met boeren en burgers aan een regionaal, toekomstbestendig voedselnetwerk, gericht op een sterke relatie tussen beiden. Het doel: meer lokale afzet, betere prijzen voor boeren, nieuwe financieringsmogelijkheden, een mooier landschap en een gezond platteland.



### **Biobased voorlopers verder helpen**

Squarewiser Charlotte Derksen is gestart als biobased verbinder bij Krimppp, een doe- en ontwikkelcentrum dat ondernemers helpt om hun biobased innovaties sneller verder te brengen – door samenwerking te faciliteren tussen ondernemers, onderzoekers en onderwijs.

## Vervolg: twaalf projecten waar we trots op zijn



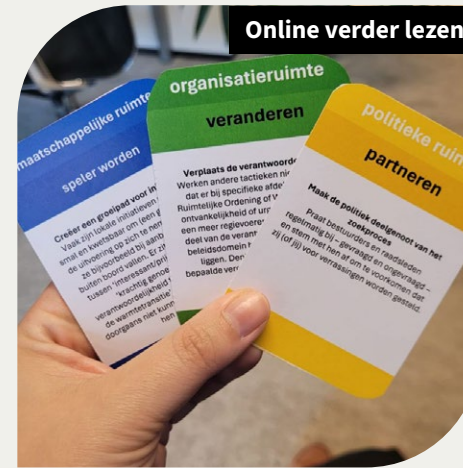
### Brabantse circulaire-bouw-koplopers

Het netwerk Brabantse Aanpak Circulair Bouwen (BACB) werkt aan versnelling van circulaire bouw. In vier jaar groeide het netwerk, onder regie van Squarewise, van 20 naar 55 koplopers – van woningcorporaties tot gemeenten tot aannemers. De strategie voor 2024-2027: bestendigen en begeleiden naar een zelfdragend netwerk dat zonder ons verder kan.



### Bouwen aan een nieuwe eiwitketen

In de Achterhoek werken drie boeren aan plantaardige teelten als granen en bonen. Samen ontwikkelen we eiwitrijke producten voor de korte keten. Met partners uit de regio zorgen we voor verwerking, verpakking en lokale afzet.



### Ambtelijke ruimte pakken in de energietransitie

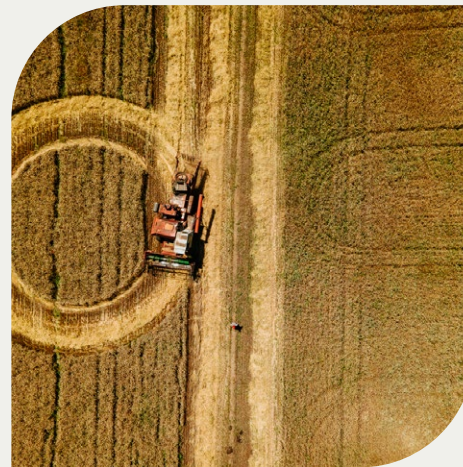
Samen met DRIFT onderzochten we hoe ambtenaren effectief de regie kunnen pakken in de energietransitie. Dat brachten we in de praktijk: in workshops met gemeenteamttenaren gingen we aan de slag met tactieken en strategieën om ambtelijke ruimte te creëren – in de eigen organisatie en richting de politiek en maatschappij.

## Vervolg: twaalf projecten waar we trots op zijn



### Milieu-impact van klimaatinstallaties omlaag

De milieu-impact van klimaatinstallaties moet omlaag! Samen met woningcorporaties en partijen uit de installatiebranche werkten we aan een Programma van Eisen: een praktisch raamwerk waarmee circulaire klimaatinstallaties de standaard kunnen worden.



### Oosterwold: broedplaats voor circulaire ondernemers

Burgerboerderij Oosterwold gaat van 400 naar 70 koeien. Dat schept ruimte – letterlijk en figuurlijk – voor nieuwe vormen van ondernemen. Squarewise begeleidt dit transitieproces, waarin circulaire voedsel- en biobased ondernemers met elkaar samenwerken. Zonder grondspeculatie en winstmaximalisatie, mét maatschappelijke waarde.



### Hoe maak je je energiebeleid rechtvaardig?

Hoe maak je rechtvaardige keuzes? En hoe pas je dat toe in beleid en uitvoering? Samen met de provincie Zuid-Holland en Polycentric ontwikkelden we een actieertraject Rechtvaardige Energietransitie. Ruim 25 provincieambtenaren doorliepen dit traject, waarin theorie en praktijk samenkwamen.

## Overzicht: onze projecten met opdrachtgevers

### **Aveleijn**

- Training Oriëntatie op Transities

### **Beleef het en Eet het - Martin de Ruiter**

- Beleef het en Eet het- de volgende stap

### **Bestuursacademie Nederland Opleidingen BV**

- Ontwikkeling tweedaagse training

### **Bouwend Nederland afdeling**

#### **Brabant Mid-West**

- Moderatie en Presentatie ‘Hoe circulair ben jij?’

### **Building Balance**

- Ondersteuning Ketenregie in Flevoland
- Ketenregie in Flevoland

### **Bureau de Haan / BZK**

- Cool Orange

### **Burgerboerderij de Patrijs**

- Eiwittransitie de Achterhoek

### **Burgerboerderij Oosterwold**

- Gebiedsproces natuurinclusieve landbouw Etalage AG
- Circulaire Hub

### **Capelle aan den IJssel**

- Aanvullende werkzaamheden Florabuurt

### **Caring Farmers**

- Coalitie Caring Farmers bij provincie Utrecht

### **Cooperatie Burgerboerderijen**

- Demonstratie Burgerboerderijen

### **De Sleutels**

- Procesbegeleiding verduurzaming Horsten

### **Directoraat-Generaal Volkshuisvesting en**

#### **Bouwen**

- Actietraject ontzorging

### **DRIFT / Transition Academy**

- Vernieuwersnetwerk biobased bouwen 2023

### **European Regional Affairs Consultants (ERAC)**

#### **B.V.**

- SP3 – Verduurzamen Brabants Vastgoed

### **Flying Elephants**

- Bottom-up energietransitie Amersfoort

### **Gemeente Amsterdam**

- Work that reconnects - GMT

### **Gemeente Apeldoorn**

- SOK Loenen

### **Gemeente Apeldoorn**

- SOK Duurzame Parken
- Vervolginzet Samenwerkingsovereenkomst De Parken
- Procesbegeleiding SOK tussen gemeente Apeldoorn en energiecoöperatie deA

### **Gemeente Berg en Dal**

- Verkenning gemeentelijk energiebedrijf

### **Gemeente Epe**

- Participatietraject Gemeente Epe

### **Gemeente Nieuwegein**

- Procesbegeleiding omgevingsprogramma energietransitie Nieuwegein
- Energie-evenement Omgevingsprogramma

### **Generation B.V.**

- Mentorschap 2 trainees Bouwcampus

### **Gideon Building Transitions Tribe**

- NGF: cultuur verandering in de bouw

### **GovernEUR**

- Change college ambtelijke ruimte bouwen

### **Het Energiebureau**

- Verduurzamen bestaand Brabants Vastgoed SP3

### **IPM Specialisten B.V.**

- Training Oriëntatie op Transities

### **Jeroen van Steen**

- Vrijmaken grond Voedselbos Thuishaven

### **KMIDB Peter Linders**

- Eindhoven innovatieplan

### **Krimppp**

- KRIMPPP Relatiemanager
- Inventarisatie Vezels - Building Balance
- Krimppp - Biobased Circular inventarisatie Bioplastics

### **Kwekerij Stekkers**

- Gebiedsontwikkeling buitengebied STECK

### **L. Kats Agroservice B.V.**

- KvW: toekomstgericht boeren HW

**Merosch**

- Organisatie ontwikkeling / steward ownership Merosch

**Metropoolregio Amsterdam**

- Verbinden van de grondstoffen- en energietransitie

**Metropoolregio Eindhoven**

- Strategiesessie MRE-coalities

**Ministerie van Binnenlandse Zaken**

- DoeTank Publieke Ontzorging 2024
- NGF Toekomstbestendige leefomgeving

**Nieman Academy BV**

- Basiscertificaat Energietransitie in Gebouwde Omgeving

**Overvecht Vastgoed B.V.**

- Formele aanvraag LEADER Utrecht-Oost ihkv de Bonensteek

**Platform 31**

- Planvorming project Toekomstbestendige Overheid
- Serious Game participatie
- Interviews raadsleden resp overh

**Platform LEO**

- Workshop netwerkbijsamenkomst 27 maart

**Powered by TINC**

- Keynote terugkomdag Synergy Hackathon

**Provincie Noord Brabant**

- Brabantse Aanpak Circulair bouwen

**Provincie Zuid-Holland**

- Uitvoeren actieprogramma Coalitie Toekomstbestendig Bouwen
- Training ‘Oriëntatie op transities
- De inblaascoalitie - subsidie doorbraakproject
- Begeleiding bijeenkomst team “lokale initiatieven en inclusieve energietransitie”
- Pilot Natuurinclusief
- Actie-leertraject rechtvaardige energietransitie

**Regio West-Brabant**

- Trainingstraject ondersteuningsstructuur

**Roodhart Veldwerk**

- Inheems kruidenrijk grasland voor Boeren & Boswachters

**RVO**

- iRVS Regio Achterhoek
- Implementatie burgerbetrokkenheid/participatie bij een warmteprogramma
- Gesprekken met gemeenten over burgerbetrokkenheid in warmteprogramma's
- Maak van je huis een tuin
- Jaarrond aanbod - Samenwerking voor Innovatie (uren tot gunning)

- MOOI Subsidie Circulaire Installaties

**Stichting Grondstoffencollectief Nederland**

- Vezelhub in collectief bezit

**Stichting Voedsel Verbindt**

- FoodCLIC CSA skill-share event op 5 oktober

**Stichting Warmtenetwerk**

- Key-note Warmte Congrestival

**Stroomversnelling**

- Wijkkompas overdragen aan Platform31 in H1 2024
- Programmamanagement Gebiedsgerichte Verduurzaming H1 2024
- PvA Circulariteit 2023 H2
- Operationele ondersteuning aan Platform31 t.b.v. Wijkkompas in H1 2024
- Ontwikkelen PvE Circulaire installaties
- Strategische ondersteuning aan Platform31 t.b.v. Wijkkompas in H1 2024
- Workshopreeks ambtelijke ruimte 13.13
- Starttraining Wijkkompas t.b.v. gemeente Lelystad
- Praktijkverhalen Wijkkompas

**SustainableMotion**

- Transitiemaker Training

**TBI Holdings b.v.**

- Karavaan der liefde

**TKI Energie**

- Inzet MVI-E 2024

**TKI Urban Energy**

- Uptempo (0034) 2023

**TNO**

- Begeleiding MOOI subsidie Circulaire Klimaatinstallaties

**TNO Vector**

- Lerend vermogen Nieuw Zwanenburg

**Tuin Kansrijk**

- Plantgoed autonomie CSA-sector

**VORM Beheer BV**

- Boeren voor de Bouw 2023

Onze impact

## Kennisdeling

Wat we leerden in 2024

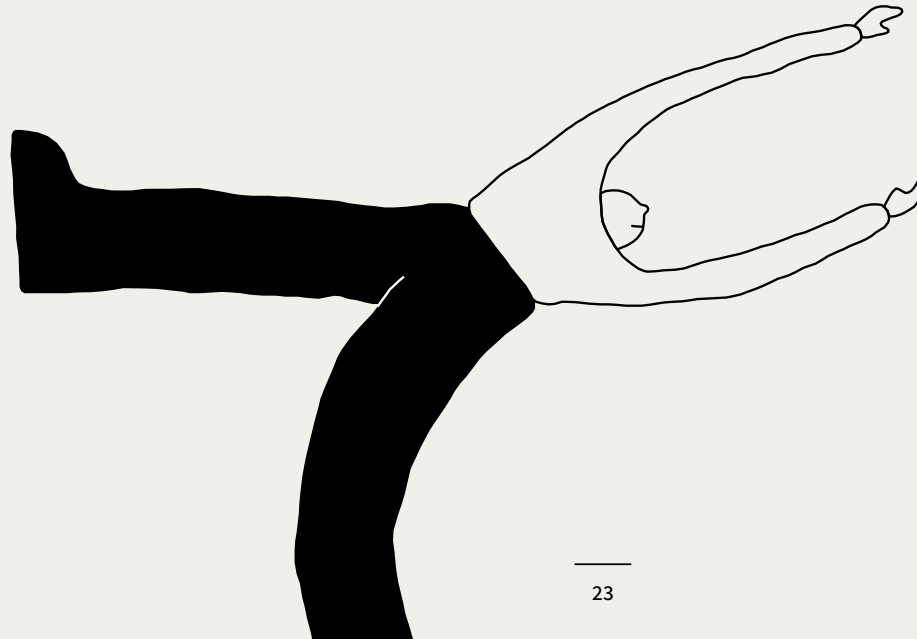
Bij Squarewise leren we elke dag; we begeven ons tenslotte voortdurend op onbekend terrein. De kennis en ervaringen die we zelf opdoen, hebben pas waarde als die anderen in beweging brengt om tot opschaling van duurzame transitie te komen. Daarom stellen we ons tot doel om onze kennis en geleerde lessen transparant met de buitenwereld te delen. In 2024 deelden we – onder meer – deze lessen en inzichten.



- > Hoe voedsel kan verbinden | lessen uit de voedselnetwerken in de Achterhoek en Eemvallei
- > Afbouwen in de bouw – zo schep je ruimte voor een circulaire toekomst
- > Durf in de praktijk aan de slag te gaan met bewoners | Dieke deelt lessen uit 3 jaar DoeTank
- > De mogelijkheden om te bouwen worden steeds kleiner. Wie slim is, bouwt levende gebouwen
- > Wat ‘Vogels kun je niet melken’ ons leert over de landbouwtransitie: 6 reflecties uit ons nagesprek
- > ‘Met het aanbod zit het wel goed. Nu nog (ver)bouwende partijen die zeggen: kom maar op met dat stro!’ Drie biobased lessen uit Flevoland van Jeanet
- > De energie- en circulaire transitie samen aanpakken? Zoek niet naar de ‘ideale oplossing’ (en nog 2 lessen)

## Vaker dit soort inzichten ontvangen?

In onze nieuwsbrief delen we elke maand wat we leren in de praktijk. Meld je aan via [squarewise.nl/nieuwsbrief](https://squarewise.nl/nieuwsbrief).



Onze impact

## Squarewisers in de krant, achter een microfoon, op een podium

In de (digitale) krant, achter een microfoon  
of op een podium. Hier waren we in 2024  
zoal te zien, te lezen en te beluisteren:

> **Yael Aartsma**

op het Warmte Congrestival van Stichting Warmtenetwerk  
over een [rechtvaardige energietransitie](#)

> **Khymo Moestadja**

in Energiea over de Doetank Publieke Ontzorging

> **Marcel Heskes**

bedenker en maker van de [Squarewise-podcast](#)  
Operatie Eerlijke Energietransitie

> **Leonie van der Steen**

over de sociale transitie in de bouw,  
in de [Cobouw-podcast Doorzagen](#)

> **Johannes Regelink**

opinie in de Volkskrant: 'Boeren gaan met  
de [verkeerde boodschap naar Brussel](#)'

> **Leonie van der Steen**

in Cobouw over [werkplezier, menselijkheid](#)  
en [leiderschap in de bouwsector](#)

> **Marcel Heskes**

opinie in de Volkskrant over een [eerlijk energiesysteem](#)



Interne ontwikkelingen

# Diversiteit, Inclusie, Gelijkwaardigheid (DIG) en Rechtvaardigheid

Sinds 2022 heeft Squarewise een Coördinator Diversiteit, Inclusiviteit, en Gelijkwaardigheid (DIG) en Rechtvaardigheid. In 2024 werd deze rol vervuld door Aylin Özalp en Xenia Leito. Zij leiden de werkgroep, die actief diversiteit, inclusiviteit en gelijkwaardigheid bevordert in onze organisatie. We streven naar gelijkwaardige kansen voor alle medewerkers en werken aan een open en veilige werkomgeving. We zijn ervan overtuigd dat verschillende perspectieven en diverse sociale identiteiten onmisbaar zijn op de werkvloer.

## Onze interne activiteiten in 2024 op het gebied van DIG en rechtvaardigheid:

- **Plan van Aanpak voor de SER** opgesteld.
- **Theory of Change geüpdatet:** punt over klimaat-rechtvaardigheid toegevoegd.
- **Integratie van DIG** binnen andere interne processen, zoals doorstroomgesprekken, het kick-off document voor nieuwe projecten en op de website.
- **Thematische Inhoudelijke Ontwikkeling (TiO) over klimaatrechtvaardigheid** opgezet.
- **Externe vertrouwenspersoon aangesteld** ter bevordering van een veilige werkomgeving.
- **Safe & Brave Spaces:** gesprekken gevoerd en stappen gezet naar praktische implementatie. Gericht op het creëren van psychologische en sociale veiligheid binnen het zelfsturend model, zodat alle stemmen worden gehoord en medewerkers zich vrij voelen om zich uit te spreken.
- **Keti Keti:** een vrije dag voor het team, gezamenlijke deelname aan de Keti Keti Tafel en de herdenking in het Oosterpark, gevolgd door een gezamenlijke maaltijd op het Keti Keti-festival op het Museumplein.
- **Week tegen Racisme en Discriminatie:** programma samengesteld voor collega's, met bezoeken aan verschillende evenementen binnen Pakhuis de Zwijger. Dit leidde tot waardevolle gesprekken aan de lunchtafel.
- **Gezamenlijke activiteiten met collega's,** zoals een bezoek aan de tentoonstelling *Schaduw op de Atlantische Oceaan* in het Scheepvaartmuseum en de theatervoorstelling *Plantage van onze voorouders*.

Interne ontwikkelingen

# Een nieuw hoofdstuk voor Squarewise

Door Leonie van der Steen

2024 was niet alleen het jaar van impact buiten, maar ook van verandering binnen. Aan het eind van het jaar besloten we – met een unaniem besluit – om naast onze vestiging in Amsterdam een tweede werkplek te starten in Arnhem. Geen top-down keuze, maar het resultaat van een zorgvuldig en collectief proces. In vier seizoensgesprekken onderzochten we met het hele team wat groei, verbondenheid en eigenaarschap voor ons betekenen.



Wat begon als een open vraag, eindigde in een gedragen besluit. Al jaren geleden hadden we afgesproken dat we bij 25 mensen zouden gaan voorbereiden op splitsen. Niet dát we zouden splitsen, maar dat we het erover zouden hebben. Het idee van kleine teams past bij ons: slagvaardig en snel. Maar een groter team heeft ook voordelen: meer omvang om elkaar te dragen, en ruimte om te investeren in ontwikkeling en projecten waar ons hart naar uit gaat.

*“Hoe ik terugkijk op afgelopen jaar? Positief, zwaar, inspirerend, chaotisch, langzaam, veel te snel.”*

– Charlotte

Een transitieteam van drie mensen bedacht een aanpak in seizoensgesprekken. Elk kwartaal zouden we met het hele bedrijf stappen zetten, om aan het eind van 2024 een besluit te nemen. En zo geschiedde.

In het zomergesprek onderzochten we: wat is eigenlijk het probleem? Veelgehoord: elkaar minder kennen, onduidelijke verwachtingen en toegenomen afstemmingstijd. We verkenden

drie scenario's: splitsen (celdeling), krimpen (uitstroom bevorderen) en hygiëne bijwerken (strakkere structuur). We besloten splitsen/celdeling verder uit te werken. Daarmee bedoelden we: meerdere locaties met economische zelfstandigheid, verbonden via een gedeelde bron en vaste structuren; projectbezetting per cel, met onze beheerstichting als overkoepelende drager.

*“Door de gesprekken lijken de polariteiten kleiner te worden. Perspectieven rondom ‘ik wil niet splitsen!’ en ‘ik wil echt wel splitsen’ groeien meer naar elkaar toe.”*

– Lisa

Het herfstgesprek werd een design thinking ontwerpessie. Met legoblokjes, memoblaadjes en tekeningen ontstonden verschillende mogelijke toekomst. We willen niet splitsen om het splitsen, maar wel ruimte geven aan ondernemersdrang. En we willen onze veilige basis in Amsterdam koesteren.

## Vervolg: Een nieuw hoofdstuk voor Squarewise

*“We hebben geen transitie doorgemaakt als bedrijf – of in ieder geval niet alléén als bedrijf. We hebben een collectieve transitie beleefd.”*

– Aylin

Op 15 november spraken we elkaar in een diep democratisch gesprek. Er werden zorgen gedeeld, teksten verbeterd en uiteindelijk volgde het moment: “Als je instemt met dit besluit, steek dan je hand op.” Tot ieders verrassing had iedereen een opgestoken hand.

*“Toen er een besluit werd geformuleerd op basis van al onze perspectieven, een besluit waar ik ook écht 100% achter sta, ontstond er dat magische moment. Unaniem en diepdemocratisch besloten.”*

– Charlotte

Wat daarna volgde was intens. Het besluit had zoveel losgemaakt dat er ineens het gevoel ontstond dat de splitsing vóór 1 januari gerealiseerd moest worden. Dat betekende: veel vergaderen, processen optuigen, afspraken maken, ruziemaken, huilen, spanning voelen en heel veel energie verbruiken op een moment dat die er al niet meer echt was.

Want dit proces was behalve mooi, indrukwekkend en krachtig, ook gewoon heel vermoeiend. We leerden opnieuw wat het betekent om eigenaarschap te dragen — en wat het vraagt om los te laten.

*“Ik heb het idee dat ik nu pas echt begrijp, door te voelen, wat het betekent om in een steward-owned en zelfsturend bedrijf te werken.”*

– Khymo

Het bracht ook een ander punt aan de oppervlakte: hoe kan nieuw leiderschap ontstaan? Al jaren waren Marcel en ik als oud-directeuren bezig om ruimte te geven aan iedereen in het bedrijf. En in die reis merkten we steeds: anderen kunnen pas iets vastpakken als jij het loslaat. Gold dat ook voor het dragen van het bedrijf?

Tijdens dit proces het afgelopen jaar werd er meerdere malen een beroep op ons gedaan; wij moesten meer tijd besteden, meer aandacht geven, meer energie erin stoppen. Maar dat voelde duidelijk als een stap terug. Voor iedereen. Begin december schreef ik een brief. Geen ontslagbrief, maar wel een stap terug. Om ruimte te maken. Marcel volgde kort daarna.

Ik liet Squarewise los om altijd een Squarewiser te blijven, maar het bedrijf niet meer te dragen. Dat is nu aan anderen. En na een half jaar evalueren we: welke rol kan ik, kunnen wij, innemen in een Squarewise dat op eigen benen staat? Ik kijk met spanning en trots naar wat er de komende tijd gaat gebeuren.

*“Onze kracht is evolutie. En dat we transities niet alleen aanjagen bij anderen, maar ook zelf in het diepe durven te springen.”*

– Aylin



### Het hele verhaal lezen?

Ga naar [squarewise.nl/nieuw-hoofdstuk](https://squarewise.nl/nieuw-hoofdstuk) voor de uitgebreide versie – met meer stemmen, perspectieven en lessen uit dit proces.



square  
wise

**Tekst en redactie**

Teresa Veerman

**Grafisch ontwerp**

Bart Lenstra, Vormverhaal

**Illustraties**

Marjolein Stappers

---

Heb je vragen, wil je met ons in gesprek of heb je interesse in samenwerking? Neem dan contact op via [info@squarewise.com](mailto:info@squarewise.com)

**Squarewise**

Pand Noord  
Meeuwenlaan 100  
020 - 4473 925

**Datum**

april 2025

**Groene kantoorleveranciers**

Impact maken doen we ook via diensten die we kopen, zoveel mogelijk af te nemen van andere impactgedreven bedrijven. Zo genieten we van:

De groenste planten van Sprinklr  
> [www.sprinklr.co](http://www.sprinklr.co)

De schoonmaakkunsten van Boengroen  
> [www.boengroen.nl](http://www.boengroen.nl)

De heerlijke koffie van Moyee  
> [www.moyeecoffee.com](http://www.moyeecoffee.com)

De thee van Wilder Land  
> [www.wilder-land.com](http://www.wilder-land.com)

Zitten we aan bureaus van Lokaalhout op bureaustoelen van Opnieuw met akoestische inrichting van I-did  
> [opnieuw.nl](http://opnieuw.nl)  
> [i-did.nl](http://i-did.nl)

En hebben we een plantenwand van CloudGarden  
> [cloudgarden.nl](http://cloudgarden.nl)

We bevelen deze leveranciers van harte bij je aan!

[squarewise.com](http://squarewise.com)