

STARTMODULE

Halen & Brengen

Van eigenbelang naar gedeelde opgave

Hello New Day | Open Innovatie Consultancy

Inhoudsopgave

1. Waarom de halen-brengenkaart?	3
2. Wat is de halen-brengenkaart?	3
2.1 De vier bouwstenen uitgelegd	3
Halen — het eigenbelang expliciet	3
Brengen — de inbreng concreet	4
De confrontatie — kaarten naast elkaar	4
De gedeelde opgave — wat eruit groeit	6
3. De halen-brengenkaart in één overzicht	6
4. De halen-brengenkaart in de praktijk bij Hello New Day	6
4.1 Bij de start van een traject	6
4.2 Als terugkerende ijking (niet als sturingsinstrument)	7
5. Valkuilen	7
6. Oefening: maak je eerste halen-brengenkaart	7
Reflectievragen	8
7. Sneltoets: halen-brengen-checklist	8
8. Samenvatting	8
9. Verder leren	9

1. Waarom de halen-brengenkaart?

Als open innovatie consultant bij Hello New Day breng je partijen samen die elkaar nodig hebben, maar die ieder een eigen belang hebben. Een provincie, een aannemer, een adviesbureau, een dataleverancier en een kennisinstelling willen misschien allemaal iets met datagedreven onderhoud van bruggen en wegen — maar ze willen er niet allemaal hetzelfde uit halen. Zolang die belangen impliciet blijven, loopt samenwerking vast in vrijblijvendheid of, erger, in wantrouwen.

De halen-brengenkaart is een eenvoudige werkvorm die dat expliciet maakt. Je laat elke partij hardop zeggen wat zij komt halen en wat zij brengt. Vervolgens leg je die kaarten naast elkaar. Wat overblijft is een eerlijk beeld van de wederkerigheid: wie heeft wie nodig, waar is de balans zoek, en wat is dan eigenlijk onze gezamenlijke opgave?

Waarom halen-brengen en niet iets anders?

Veel modellen richten zich op het doel of het plan: een OGSM zet koers, een projectplan zet de planning. De halen-brengenkaart zet juist een stap dáárvoor. Hij legt de basis onder de samenwerking bloot — de wederkerigheid tussen partijen. Zonder die basis bouw je elk mooi plan op drijfzand. De kracht zit in de eenvoud: de werkvorm heeft nauwelijks uitleg nodig en werkt zowel aan tafel als digitaal op een whiteboard.

2. Wat is de halen-brengenkaart?

De halen-brengenkaart is geen lagenmodel en geen stappenplan. Het is een gespreksinstrument met vier samenhangende bouwstenen. Elke bouwsteen beantwoordt een eigen vraag:

- **Halen** — wat wil deze partij eruit halen? (eigenbelang, ambitie)
- **Brengen** — wat brengt deze partij in? (inbreng, middelen, mandaat)
- **De confrontatie** — klopt de balans als je de kaarten naast elkaar legt?
- **De gedeelde opgave** — wat is, gezien al dat halen en brengen, onze gezamenlijke opgave?

De kracht zit in de horizontale samenhang: pas als je halen en brengen van álle partijen naast elkaar legt, zie je of de samenwerking echt in balans is. Een partij die veel komt halen maar weinig brengt, is geen partner maar een passagier. Een partij wier inbreng wordt onderschat, haakt vroeg of laat af.

2.1 De vier bouwstenen uitgelegd

Halen — het eigenbelang expliciet

Halen is wat een partij uit de samenwerking wil halen: het belang, de ambitie, dat waar zij zelf beter van wordt. Bij Hello New Day hanteren we daarbij een simpele overtuiging: eigenbelang is niet vies. Ook niet als het een commercieel belang is. Sterker nog, benoemd eigenbelang maakt samenwerking betrouwbaar. Een partij die eerlijk zegt waarom zij meedoet, is een partij waarop je kunt bouwen. Een partij die alleen edele motieven noemt, houdt je op afstand.

Voorbeelden

- **Goed:** “Wij (dataleverancier) willen onze degradatiemodellen valideren op echte brugdata, zodat we ze daarna als betrouwbare dienst kunnen aanbieden.”

Waarom goed? Het eigenbelang is concreet en toetsbaar. Andere partijen weten precies waarom deze partij aan tafel zit en kunnen inschatten of dat belang met dat van hen te verenigen is.

- **Niet goed:** “Wij dragen graag bij aan duurzame en veilige infrastructuur.”

Waarom niet goed? Dit is een missie, geen halen. Het klinkt sympathiek, maar maakt het eigenbelang onzichtbaar. Daardoor kun je de wederkerigheid niet controleren en weet niemand wat deze partij echt nodig heeft om te blijven.

Let op het onderscheid

Halen is niet hetzelfde als je missie of je maatschappelijke bijdrage. “Bijdragen aan de energietransitie” is een missie; “een referentieproject dat we kunnen tonen aan nieuwe klanten” is halen. Vraag door tot je het concrete eigenbelang op tafel hebt.

Brengen — de inbreng concreet

Brengen is wat een partij inbrengt: middelen, kennis, mandaat, capaciteit, toegang. Ook hier geldt: hoe concreter, hoe bruikbaar. “Wij brengen onze expertise in” zegt niets, want dat zegt iedereen. Pas als inbreng meetbaar en toetsbaar wordt, kun je erop rekenen en erover afspraken maken.

Voorbeelden

- **Goed:** “Wij (asset-eigenaar) brengen toegang tot 30 kunstwerken met vijf jaar inspectiehistorie, een aangewezen contactpersoon voor data-ontsluiting, en het mandaat om proeven op de assets toe te staan.”

Waarom goed? De inbreng is tastbaar en verifieerbaar. Partners weten wat ze krijgen en kunnen hun eigen planning erop afstemmen.

- **Niet goed:** “Wij brengen onze kennis en ons netwerk in.”

Waarom niet goed? Dit is te vaag om op te rekenen. Welke kennis? Welk netwerk? Wanneer beschikbaar? Zonder concretisering blijft de inbreng een belofte in plaats van een bouwsteen.

Tip voor de consultant

Laat partijen bij brengen steeds drie dingen benoemen: wat precies, hoeveel, en wie het levert. Die drie maken van een vage intentie een afspraak waarop de samenwerking kan draaien.

De confrontatie — kaarten naast elkaar

Hier gebeurt het echte werk. Zodra elke partij haar halen en brengen heeft ingevuld, leg je de kaarten naast elkaar. Nu wordt zichtbaar wat in losse gesprekken verborgen bleef: waar zit de balans, en waar wringt het? Twee patronen let je op. Ten eerste de partij die veel haalt en weinig brengt — vaak onbedoeld, maar het ondermijnt het draagvlak. Ten tweede de partij wier inbreng door de anderen wordt onderschat; die dreigt af te haken terwijl je haar juist nodig hebt.

Voorbeeld van een ingevulde kaart in een infra-samenwerking rond datagedreven onderhoud:

Partij	Halen	Brengen
Provincie (asset-eigenaar)	Grip op faalrisico; lagere levenscycluskosten; onderbouwde vervangingsbeslissingen	De kunstwerken; data-toegang; mandaat en budget; praktijkvragen
Aannemer / onderhoudspartij	Voorspelbaardere werkstroom; langjarig perspectief; minder faalkosten	Uitvoeringscapaciteit; praktijkkennis van de constructies; toegang tot het werk
Adviesbureau	Referentiecase; doorontwikkeling van de analysemethode; opdrachtvolume	Data-analyse; degradatiemodellen; engineeringkennis
Dataleverancier	Proof-of-value op echte assets; praktijkdata om het product te verbeteren	Sensoren; meetplatform; datastandaarden
Kennisinstelling	Onderzoeksdata; publicaties; afstudeerplekken	Wetenschappelijke validatie; methode-ontwikkeling; studenten

Zie je hoe de balans grotendeels klopt? Elke partij haalt iets én brengt iets waar een ander op zit te wachten. De provincie brengt de assets waar het adviesbureau, de dataleverancier en de kennisinstelling niet zonder kunnen; die drie brengen op hun beurt de analyse, techniek en validatie die de provincie mist. Zou een partij alleen komen halen, dan zie je dat hier direct.

En zo hoort het eruit te zien: elke rij is aan beide kanten gevuld. Maar minstens zo vaak wringt een kaart — en juist dán bewijst de werkvorm zich. Stel dat er een zesde partij aanschuift:

Partij	Halen	Brengen
Gemeente (nieuwe deelnemer)	Wil de inzichten en het meetplatform gebruiken voor haar eigen bruggen; wil meeliften op de ontwikkelkosten; zoekt besparing op inspecties	Enthousiasme en bestuurlijk draagvlak; “we denken graag mee”

Zie je het verschil met de rijen hierboven? De kaart van de gemeente is links vol en rechts vrijwel leeg. Ze haalt fors — data, platform, kostenbesparing, meeliften op de ontwikkelkosten van de anderen — maar brengt niets tastbaars: geen assets, geen budget, geen capaciteit, geen mandaat. Dat is geen reden om de gemeente te weren, maar wél om het gesprek te voeren. Wat ga je concreet inbrengen: een paar kunstwerken als extra testlocatie, cofinanciering, of een medewerker? Of past een lichtere rol beter — volger in plaats van partner? Voer je dat gesprek niet, dan betaalt de rest straks de rekening en verdampt het draagvlak.

Tip voor de consultant

Leg de wringende rij letterlijk naast een sluitende rij. De asymmetrie op papier overtuigt sterker dan welk betoog van jou ook: de groep ziet het zelf, en dan komt het gesprek over inbreng vanzelf op gang.

De gedeelde opgave — wat eruit groeit

De vierde bouwsteen is het resultaat: de gezamenlijke opgave die uit al dat halen en brengen ontstaat. Belangrijk om te weten: die opgave is aan het begin bewust nog niet af. Door de inbreng van de verschillende partijen scherpt hij vanzelf aan. Blijf dus niet te lang hangen bij de eerste, perfecte formulering — laat de opgave groeien tot hij klopt en alles op zijn plek valt. Deze gedeelde opgave kun je het best formuleren in de vorm van een Objective (uit het OGSM-model). Wil je hier meer over leren? Lees dan de startmodule over OGSM.

Tip voor de consultant

Behandel de eerste opgaveformulering als een kladversie. Zeg dat ook hardop tegen de groep. Dat haalt de druk eraf en nodigt partijen uit om hun belangen echt op tafel te leggen in plaats van zich vast te bijten in bewoordingen.

3. De halen-brengenkaart in één overzicht

Onderstaande tabel vat de vier bouwstenen samen, met een doorlopend voorbeeld uit de infra-context (datagedreven onderhoud):

Bouwsteen	Kernvraag	Voorbeeld (infra)
Halen	Wat wil deze partij eruit halen?	Provincie: grip op faalrisico en lagere levenscycluskosten
Brengen	Wat brengt deze partij in?	Provincie: de kunstwerken, data-toegang, mandaat en budget
Confrontatie	Klopt de balans tussen de partijen?	Elke partij haalt én brengt iets waar een ander op wacht — balans oké
Gedeelde opgave	Wat is onze gezamenlijke opgave?	Samen datagedreven onderhoud opzetten dat onverwachte uitval terugdringt en kennis deelt

4. De halen-brengenkaart in de praktijk bij Hello New Day

Je gebruikt de kaart bij Hello New Day vooral op twee momenten. De onderstaande werkwijze is een herkenbare aanpak; pas hem gerust aan op de sessie en de groep.

4.1 Bij de start van een traject

In de kick-off van een open innovatietraject helpt de kaart om de belangen expliciet en bespreekbaar te maken, nog vóór je over doelen of planning praat. Een werkwijze in vijf stappen:

1. Bepaal wie aan tafel hoort. Welke partijen heb je nodig om deze opgave werkelijkheid te maken?
2. Laat elke partij individueel invullen: wat kom ik halen, wat breng ik? Moedig eerlijkheid over eigenbelang aan (dat is geen zwakte maar een fundament). En moedig concreetheid aan (niet 'kennis en netwerk').

3. Deel en leg naast elkaar. Zoek samen naar wederkerigheid en naar scheefgroei.
4. Formuleer samen de voorlopige opgave. Bewust nog niet perfect; laat hem gaandeweg aanscherpen.
5. Maak afspraken waar de balans wringt. Een partij die veel haalt en weinig brengt, krijgt een concrete vraag: wat ga jij bijdragen?

4.2 Als terugkerende ijking (niet als sturingsinstrument)

Anders dan een OGSM stuurt de halen-brengenkaart niets aan. Hij produceert geen doelen, geen KPI's en geen planning. Wat hij wél doet, is de relationele basis van de samenwerking diagnosticeren. Daarom gebruiken we hem niet als sturingsinstrument, maar als terugkerende ijking: je haalt de kaart er opnieuw bij als er een nieuwe partij aanschuift, als de samenwerking hapert, of als de scope verschuift en de oude balans niet meer klopt.

Van gedeelde opgave naar sturing

Zodra de halen-brengenkaart een gedragen gezamenlijke opgave heeft opgeleverd, is dat het natuurlijke startpunt voor een OGSM. Halen-brengen legt het fundament (waarom werken we samen?); de OGSM bouwt daarop de koers en de acties. Zie de OGSM-startmodule voor die vervolgstap.

5. Valkuilen

Dit zijn de meest voorkomende valkuilen bij het werken met de kaart:

Valkuil	Wat gaat er mis?	Hoe voorkom je het?
Halen blijft nobel	“Wij dragen bij aan duurzaamheid” is een missie, geen eigenbelang.	Vraag door tot het concrete, toetsbare eigenbelang op tafel ligt.
Brengen blijft vaag	“Wij brengen expertise in” is niet toetsbaar; iedereen zegt het.	Laat benoemen: wat precies, hoeveel, en wie het levert.
Alleen halers aan tafel	De samenwerking is scheef en valt later stil.	Maak de balans expliciet en bespreek de scheefgroei meteen.
Kaart als invuloefening	Na de sessie verdwijnt de kaart in een la en verandert er niets.	Gebruik hem als levend gespreksinstrument; herhaal bij scharniermomenten.
Vastbijten in de opgave	Eindeloos schaven aan de perfecte formulering verlamt de groep.	Behandel de eerste opgave als kladversie; laat hem gaandeweg groeien.

6. Oefening: maak je eerste halen-brengenkaart

Tijd om het zelf te proberen. Kies een samenwerking waarin je werkt (of die je kent) en maak een mini-kaart. Het hoeft niet perfect; het gaat om het gesprek dat de kaart uitlokt.

Opdracht

Kies een samenwerking met minimaal drie partijen. Vul voor elke partij één tot twee zinnen in: wat komt deze partij halen, en wat brengt zij? Leg de kaarten naast elkaar en beantwoord: waar is de balans zoek? Formuleer daarna in één zin de voorlopige gezamenlijke opgave. Bespreek je kaart met een collega.

Reflectievragen

- Is elk 'halen' een concreet eigenbelang, of sluipt er een missie tussendoor?
- Is elk 'brengen' toetsbaar — wat, hoeveel, wie?
- Welke partij haalt het meest en brengt het minst? Wat betekent dat voor de samenwerking?
- Wiens inbreng wordt door de anderen onderschat, en hoe voorkom je dat die partij afhaakt?

7. Sneltoets: halen-brengen-checklist

Gebruik deze checklist als je een halen-brengenkaart opstelt of beoordeelt:

H	Is elk 'halen' een concreet, toetsbaar eigenbelang (en geen missie)?
B	Is elk 'brengen' concreet: wat, hoeveel, wie?
⇄	Zijn de kaarten van álle partijen naast elkaar gelegd?
⇄	Is de balans besproken — wie haalt veel/brengt weinig, wiens inbreng wordt onderschat?
◎	Is er een voorlopige gezamenlijke opgave geformuleerd (bewust nog niet af)?
✓	Zijn er afspraken gemaakt waar de balans wringt?
✓	Is een moment belegd om de kaart bij scharniermomenten opnieuw te bekijken?

8. Samenvatting

De halen-brengenkaart is een eenvoudige, krachtige werkvorm om de basis onder een samenwerking bloot te leggen. Onthoud de essentie:

- **Halen** maakt eigenbelang expliciet — concreet en toetsbaar, geen missie.
- **Brengen** maakt inbreng concreet — wat, hoeveel, wie.
- **De confrontatie** legt de kaarten naast elkaar en toont de balans: wederkerigheid en scheefgroei.
- **De gedeelde opgave** groeit uit al dat halen en brengen — laat hem bewust aanscherpen.

De horizontale samenhang is cruciaal: pas als je alle partijen naast elkaar legt, zie je of de samenwerking klopt. En: gebruik de kaart als levend gespreksinstrument, niet als eenmalige invuloefening. Voor de stap van gedeelde opgave naar sturing pak je een OGSM erbij.

9. Verder leren

Wil je dieper de materie in? Dit zijn goede vervolgstappen:

- De halen-brengenkaart is als generieke werkvorm onder meer beschreven in Het Groot Interventieboek van Twynstra Gudde — handig als naslag en inspiratie voor varianten en facilitatie.
- Loop de OGSM-startmodule door: die laat zien hoe je van een gedeelde opgave naar koers en concrete acties komt.
- Bekijk de Hello New Day projectenbibliotheek voor co-creatietrajecten in infra waarin belangen expliciet zijn gemaakt.
- Vraag een ervaren collega om samen een echte klant-kaart te faciliteren — de beste leerschool is de praktijk.
- Schrijf na je eerste sessie een korte reflectie: welk gesprek maakte de kaart los dat anders verborgen was gebleven?