

Sla een willekeurige krant open en de urgentie om tot échte oplossingen te komen voor grote maatschappelijke opgaven spat van het papier. Het hoger beroepsonderwijs dicht zichzelf daarbij, als spin in het regionale web, een belangrijke rol toe. De vraag is: kunnen we innovatie helpen versnellen?

Het innovatievermogen van het hbo

Van gedegen onderwijsinstituut naar behendige ecosysteempartner

Maarten van Gils

HAN University of Applied Sciences, Arnhem

Bijna tien jaar geleden erkende de Nederlandse wet de term *University of Applied Sciences* als de Engelstalige benaming voor een hogeschool. Het was een bevestiging van een beweging die rond de eeuwwisseling met de installatie van de eerste lectoren was ingezet. Het hbo (hoger beroepsonderwijs) gaf daarmee een duidelijk gezicht aan praktijkgericht onderzoek en omarmde zijn tweede kerntaak definitief.

Maar de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek uit 1992, waarin het onderzoek werd verankerd, had ook de basis gelegd voor een derde taak: het overdragen van kennis ten behoeve van de maatschappij (Menenti et al., 2022), een opdracht die later onder de noemer 'kennisvalorisatie' en met de start-up als exponent echt ging vliegen. Tegen een achtergrond waarin grote bedrijven als Shell, AkzoNobel

en Philips stevig sneden in hun centrale onderzoeksafdelingen, golden start-ups als dé plek om kennis uit – veelal technisch – onderzoek te laten rijpen tot baanbrekende innovaties. Universiteiten legden, samen met hun regionale partners, de basis voor incubators zoals Yes!Delft (opgericht in 2005) en UtrechtInc (2009), inspirerende locaties waar jonge, innovatieve bedrijven nu nog steeds tot bloei kunnen komen. Ook hogescholen lieten zich niet onbetuigd: mede dankzij het landelijke valorisatieprogramma ontstonden er op meerdere plaatsen, zoals bij HAS green academy in Den Bosch en HAN University of Applied Sciences in Arnhem, centraal waarin ondernemerschap centraal staat. Daarbij gaat het enerzijds om het ondersteunen van startende ondernemers, en anderzijds om het verzorgen van ondernemerschapsonderwijs voor studenten (Janssen et al., 2018).

Er wordt zelfs al
gesproken over een
'vierde generatie'
hoger onderwijs

De regio roept

Ondanks een wisselend beleid en bezuinigingen op kennisvalorisatie en ondernemerschap is de conclusie op zijn plaats dat het hoger onderwijs zich de derde kerntaak inmiddels ook volledig eigen heeft gemaakt. Sterker nog: er wordt zelfs al gesproken over de doorontwikkeling naar de 'vierde generatie' hoger onderwijs. Bogers & Steinbuch (2023) schetsen in hun artikel een toekomstbeeld waarin een universiteit een centrale speler in het regionale innovatie-ecosysteem is en samen met partners missiegedreven maatschappelijke waarde creëert. Met termen als 'transdisciplinaire wetenschap', 'open innovatie' en 'impact' geven de onderzoekers verdere inkleuring aan die vierde generatie.

Dus juist nu het financiële tij tegenzit, moet het hbo proberen om tóch een slag te slaan

Dat beeld blijkt aan te spreken: het publieke debat over de transitie van ‘gesloten kennishuizen’ naar ‘open innovatie-hubs’ is op gang gekomen, met de Technische Universiteit Eindhoven als voorbeeld en voortrekker. Velen droegen al bij aan het opkomende discours; ook hogescholen mengden zich in de discussie. Zo betoogden Van Gils & Verhofstad (2024) dat het hbo, vanwege de van oudsher sterke banden met de regio én de praktijkgerichte focus van onderzoek en onderwijs, bij uitstek in staat is om zich snel door te ontwikkelen. Hogescholen zouden als behendige ecosysteempartners missiegedreven innovatie in de regio naar een hoger plan kunnen tillen; niet enkel met kennis, kunde en talent in concrete trajecten met partners, maar juist ook in een rol waarbij de instelling het regionale ecosysteem zelf helpt ontwikkelen. Dat betoog werd, zeker in het licht van het Draghi-rapport, goed ontvangen. Maar helaas bleef het bij enthousiaste reacties: extra middelen om die extra rol als hbo toegewijd invulling te geven zijn er (nog) niet.

De situatie stelt hogescholen voor een grote uitdaging: een uitbreiding en versteviging van de rol in de regio is gewenst en ligt binnen *triple helix*-verband ook voor de hand. Het *Jaarbericht Staat van het mkb* (Nederlands Comité voor Ondernemerschap, 2025) benadrukt opnieuw dat het regionale midden- en kleinbedrijf (mkb) voor enorme uitdagingen staat als gevolg van vergrijzing, digitalisering en verduurzaming. Midden in die perfecte storm is het niet realistisch om te verwachten dat ondernemers ook nog de belangrijkste voorvechter zijn van het (middel)langetermijnperspectief van een regio. En aan de kant van de overheid is het, in een jaar met gemeenteraadsverkiezingen, de vraag of hetzelfde bestuur terugkomt, of dat er toch een (mogelijke) discontinuïteit in beleid aanstaande is.

Kortom, de regio roept. Maar de middelen om als hbo die gewenste trekkersrol in te vullen ontbreken. Door de eerdere bezuinigingen en daarmee het gedwongen vertrek van collega's is het organiseren van goed onderwijs elk semester weer een huzarenstukje. Onderzoekers houden zich ondertussen gespannen vast aan (het restant van) de ‘Dijkgraaf-middelen’ en hopen dat Regieorgaan SIA bezuinigingen bespaard blijven. En gelijktijdig groeien de zorgen over de vraag hoe

het verder moet met het ondernemerschapsonderwijs (Lans, 2025).

De conclusie is dat de organisatorische speling binnen hogescholen nagenoeg is verdwenen. Om zaken als de ontwikkeling van regionale agenda's en de vormgeving van nieuwe publiek-private samenwerking op te pakken, moeten instellingen – zeker in de uitvoering – eerst capaciteit binnen reguliere taken vrijspelen. Maar urenplaatjes zitten vol en het vooruitzicht is niet rooskleurig: want hoe verzorg je onderwijs in de regio als je de ‘inefficiënte’ reistijd naar een lab of werkplaats eigenlijk niet kunt missen?

Juist nu investeren

Het klimaatprobleem, sociale vraagstukken en andere grote maatschappelijke opgaven zijn evenwel niet gebaat bij stilstand. Ze vragen om een moedige stap voorwaarts, het pad op van anticyclisch investeren. Dus juist op dit moment, nu het financiële tij tegenzit, moet het hoger beroepsonderwijs op zoek naar mogelijkheden om tóch een slag te slaan. Een ambitie die niet alleen bijdraagt aan de grote opgaven, maar ook helpt voorkomen dat het hbo nog een tweede tik krijgt: die van over paar jaar als het, als we nu in stilte het lot van de ratrace zouden accepteren, een uitgewoonde en verouderde instelling is geworden.

Een eerste stap is daarin is het omarmen van – in plaats van knorren om – de huidige schraalheid: de noodzaak om écht te kiezen en verbinden hoeft je nu niemand uit te leggen. Alleen samen komen we verder. Zo werd de basis voor de zeer succesvolle Metropoolregio Brainport Eindhoven begin jaren negentig gelegd na de massaontslagen bij DAF en Philips. Publieke en private partijen in die regio werkten vanaf dat moment aan – en later met – een gezamenlijke visie, strategie en ambitie, gedragen en gesteund door ‘lokale helden’ die in woorden én daden het voorbeeld gaven (Bronneberg et al., 2023).

Vertaald naar het perspectief van een hogeschool betekent dat meer ‘van buiten naar binnen’ denken: de eigen ontwikkelgerichte kennis- en innovatieagenda afstemmen met regionale stakeholders en verbinden aan nationale en Europese agenda's. Dus geen geïsoleerde prioritering, maar een focus die in lijn is met de missie van het regionale ecosysteem en zo veel mogelijk wordt uitgevoerd met partners in innovatie coalities.

Die benadering heeft onherroepelijk gevolgen voor de richting van het praktijkgerichte onderzoek en daarmee voor de te valoriseren kennis en kunde. Maar ook voor de inhoud van het onderwijs, zoals Project Beethoven laat zien, met zijn doelstelling om tot 2030 ruim dertigduizend (semicon) technici op te leiden. Het gewenste werken *aan* de regio heeft dus invloed op het werken vanuit de drie kerntaken *in* de regio.

Toch is het verstandig om die wisselwerking als organisatie initieel wat te dempen. De onzekerheid qua dynamiek en

uitkomsten van regionale processen die hoort bij de nieuwe rol, werkt vaak verstorend voor de reguliere processen. Het gedegen uitvoeren van onderzoek en efficiënt verzorgen van onderwijs vraagt om heldere afspraken, duidelijke indicatoren en voorspelbare causaliteit; geen student, docent of praktijkpartner zit te wachten op chaotische taferelen omdat er wordt geïnnoveerd.

Omgekeerd blijkt het collectieve begrip over hoe je zaken moet uitvoeren om succesvol te zijn, de zogenoemde ‘dominante logica’ (Prahalad & Bettis, 1986), geregeld een (onbewuste) rem op veranderingen in publieke organisaties. Het nut van innovatieve ontwikkelingen is met kritieke prestatie-indicatoren en reguliere spreadsheets vaak lastig aan te tonen. Zeker in tijden van financiële krapte en personele nood kan het exploitatieproces binnen hogescholen zich een waar rupsje-nooit-genoeg-tonen en (te) weinig ruimte laten voor exploratie. Het gelijktijdig uitvoeren van de *run & change the school*-processen is echter cruciaal om nu én in de toekomst van maatschappelijke waarde te zijn.

Tweehandigheid

Organisaties die gelijktijdig exploratie- en exploitatieprocessen adequaat weten uit te voeren, worden ‘ambidextere organisaties’ genoemd (March, 1991). Met hun ‘beide rechterhanden’ zijn zij in staat de inherent conflicterende activiteiten – gericht op efficiëntie in het heden en wendbaarheid voor de toekomst – elkaar te laten aanvullen. Binnen het hoger beroepsonderwijs is er een schat aan kennis en kunde met betrekking tot (het optimaliseren van) het exploitatieproces. Met instrumenten als de PDCA- (*Plan, Do, Check, Act*) en planning-en-controlcycli kunnen instellingen de kwaliteit systematisch monitoren en verbeteren. Ervaringen met exploratieactiviteiten als pionieren en *new business development* ten faveure van de eigen wendbaarheid en regionale toekomstbestendigheid zijn daarentegen minder uitgebreid.

In recent literatuuronderzoek is gepoogd het innovatievermogen van hogeronderwijsinstellingen te ontrafelen (Schaap e.a., 2025). Daarbij keken de onderzoekers specifiek naar cruciale middelen op het niveau van het individu, de

organisatie en het netwerk. Het onderzoek identificeerde zeven bronnen, waaronder leiderschap, financiële middelen en een breed gedragen missie en visie, die bijdragen aan het vermogen. Die inzichten passen naadloos bij de lessen uit de start-upwereld. Zo is innoveren geen standaard ‘democratisch’ proces: het gaat in eerste instantie om *commitment*, niet om *consent*. Starten met honderd procent draagvlak is een utopie, met nul procent risico overigens ook. En samen zoekend naar het onbekende weegt kennis zwaarder dan rang: leiderschap berust op inzicht en hands-on ervaring, niet op titel of positie. En dan nog gaat het vaak mis. Kortom, zoals innovatiegoeroe Simon Sinek al eens zei: ‘There’s nothing efficient about innovation.’

Het is dan ook niet verwonderlijk dat ook de genoemde studie naar innovatievermogen weer concludeerde dat een van de uitdagingen voor de hogeronderwijsinstellingen ligt in de interne organisatievorm. Bij de ‘klassieke hark’, een hiërarchische structuur waarin een organisatie verantwoordelijkheden en mandateringen helder belegt heeft, vaart vooral het op efficiëntie gerichte exploitatieproces wel. Het bevorderen van innovatie vraagt een andere manier van organiseren: flexibel, netwerkachtig en interdisciplinair (Gray & Vanderwal, 2013). Ideeën ontstaan, coalities vormen zich en experimenten starten. En tempo doet ertoe. Het befaamde ‘het semester is net begonnen, maar in februari bent u de eerste’, als partners vragen om de inzet van studenten bij een regionaal innovatieproject, past niet bij een behendige ecosysteempartner. De snelheid waarmee de innovatiecoalitie een marktverkenning, technische haalbaarheidsstudie of sociale impactanalyse uitvoert, maakt of kraakt de ontwikkeling. Al waardeert men een aangekondigd ‘later leveren’ altijd nog beter dan ‘toezeggen maar uiteindelijk niets leveren’.

Juist in een ecosysteem waarin regionale ontwikkelingen afhankelijk zijn van welwillende partners, tellen concrete daden. Woorden en symbolische innovatieactiviteiten die niet tot tastbare resultaten leiden, noch voor de regio noch voor de hogeschool, zijn te scharen onder wat Steve Blank in 2019 treffend *innovation theater* noemde: het verschijnsel waarbij het, volgens de ondernemer en grondlegger van de *lean start-up*-beweging, lijkt alsof er stevig wordt geïnnoveerd, maar de impact slechts zeer beperkt is.

Hark en netwerk

Om de hark- en de netwerkwereld te verbinden, zodanig dat ze elkaar versterken maar niet doorlopend verstoren, is overzicht hoe een instelling de *run & change the school*-processen heeft vormgegeven een belangrijke eerste stap. Heeft de organisatie innovatie als strategische opgave al (h)erkend en zijn er corresponderend mensen en middelen beschikbaar? En zo ja, ligt de opgave belegt op een centrale plek in de organisatie, of meer gedecentraliseerd bij afdelingen? Die inrichting bepaalt mede de spanningsvelden die (kunnen)

Innoveren is geen standaard

‘democratisch’ proces: het

gaat om *commitment*,

niet om *consent*

Welke inzichten uit de start-upwereld over innovatie zijn ook bruikbaar in het hbo?

ontstaan binnen de organisatie. Een bekende kwestie bij een gecentraliseerd innovatieproces is bijvoorbeeld dat innovatieve ontwikkelingen niet goed genoeg aansluiten op behoeftes in reguliere werkprocessen. Als een organisatie daarentegen innovatie verwacht van alle afdelingen, bestaat de kans dat ze organisatiebreed meerdere keren hetzelfde wiel uitvindt en dat echt ingrijpende innovaties uitblijven.

Dé organisatorische oplossing bestaat dus niet, maar het goede nieuws is dat je de spanningen in beide inrichtingsvarianten constructief kunt aanwenden. Dat vraagt wel om het met elkaar durven bespreken van het om- en soms afbouwen van bestaande onderdelen. Onderzoek liet zien dat een gezamenlijk (visueel) beeld van de verbindingsopgave helpt als startpunt voor betrokkenen van verschillende organisatielagen om de inhoudelijk discussie met elkaar te voeren (Van Gils & De Groot, 2023). Redenerend vanuit vier basisactiviteiten voor exploitatie en exploratie en diverse nautische metaforen (o.a. Lanting, 2014) maakten de betrokkenen in dat onderzoek elkaar met uitingen als ‘de sluis naar de olietanker ligt vol, maar niets wordt doorgelaten’ en ‘die speedboot is losgezongen van de olietanker en komt waarschijnlijk met een irreële ontwikkeling terug’ duidelijk waar sleutelen aan de organisatorische motor voor meer innovatievermogen nodig was.

Deorollers en sushi

Na het doorgronden van de wijze waarop de tweehandigheid van de organisatie is vormgeven, komt het, om te kunnen versnellen, daarna aan op de invulling van het innovatievermogen. Naast de drie niveaus uit de studie van Schaap en collega's (2025) is het interessant om ook de invalshoek van de innovatieve ontwikkeling zelf uit te lichten, en daarbij te kijken naar wat zich bijvoorbeeld in de wereld van start-ups en scale-ups afspeelt. *Cross-industry innovation* is immers een uitstekende manier om een boost te geven aan innovatie-inspanningen (Vullings & Heleven, 2015). Zo werd de deodorantroller gebaseerd op de werking van een balpen en zie je bij menig sushibar het bagagebandsysteem van luchthavens terug.

Een logische vraag is dus: welke inzichten uit de start-upwereld over innovatie zijn ook bruikbaar in het hoger beroeps-onderwijs? Twee aspecten die er dan direct uitspringen, zijn de wijze van financieren – denk aan een tv-programma als *Dragons' Den* – en de focus op waardeproposities (Osterwalder et al., 2015). Het steeds opnieuw redeneren vanuit ‘wat bied je (met) wie voor welke behoefte aan?’ scherpt innovatieve ontwikkelingen. Zeker als die vraag komt van een coalitie van regionale stakeholders die gezamenlijk werken aan de realisatie van bijvoorbeeld een thematisch kenniscentrum, een situatie waarin een hogeschool zich steeds vaker terugvindt. Het andere onderwerp volgt altijd direct op – en soms zelfs gelijktijdig met – het uitdenken van de nieuwe waardepropositie: wie betaalt wat op welk moment?

Er zijn in de praktijk meerdere voorbeelden waarin de transitie van gedegen onderwijsinstituut naar behendige ecosystemepartner zichtbaar wordt. Zo noemt het Belgische UCLL (University Colleges Leuven-Limburg) expliciet in zijn strategische doelen de ambitie om als hogeschool een herkenbare en betekenisvolle bijdrage in de (Eu)regionale ontwikkeling te leveren. Daarbij prioriteert het zijn onderwijs en onderzoek op basis van regionale vragen (van buiten naar binnen) en zet het actief in op cocreatie met bedrijven en organisaties (UCLL, z.d.).

Ook Nederlandse hogescholen zetten zowel bij nieuwe kansen als in bestaande situaties in op de transitie naar de vierde generatie hoger onderwijs. Twee voorbeelden daarvan, ter illustratie, zijn het Delta Climate Centre in Zeeland en de drie innovatieprogramma's van HAN University of Applied Sciences.

Delta Climate Centre

Het Delta Climate Centre in Zeeland is een interessant voorbeeld waarbij vierdegeneratie- en ‘start-up’-aspecten samenkomen. Dat begon al direct vanaf de start: de teleurstelling over het niet doorgaan van een vestiging van een marinierskazerne werd, indachtig de provinciale wapenspreuk *Luctor et emergo* en essentieel voor innovatie, omgebogen naar een gedeeld enthousiasme over het nieuw te

Zo zie je bij menig sushibar het bagagebandsysteem van luchthavens terug

Voorstellen bij het fonds worden in een *Dragon's Den*-achtige setting gewogen

vormen kenniscentrum. Daarin zet de regio volop in op kennis en verbinding: (het ontwerp van) het Delta Climate Centre verenigt de onderwijskolom (middelbaar en hoger onderwijs en universiteit) en de praktijk om te werken aan oplossingen voor onder meer de zeespiegelstijging en verzilting. Het centrum combineert daartoe onderwijs, onderzoek en valorisatie met de filosofie 'Zeeland als *living lab*': activiteiten vinden plaats in de regio, in nauwe samenwerking met overheden, het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en inwoners (DCC, z.d.).

Naast een grotere kans op waardeproposities die echt impact hebben – in lijn met het beeld van 'open innovatiehubs' die maatschappelijke waarde creëren – draagt het Delta Climate Centre ook breder bij aan de regio. Hogeschool Zeeland, als een van de lokaal verankerde grondleggers, doet dat vanuit de drie kerntaken met diverse (plannen voor nieuwe) opleidingen, twee nieuwe lectoraten en (de doorontwikkeling van) de Kenniswerf in Vlissingen als campus waar volop ruimte is voor innovatieve bedrijvigheid. Die bijdragen maken mede dat de verwachting van de betrokken gedeputeerde is dat het centrum zal bijdragen aan de komst van studenten, economische groei en een aantrekkelijker vestigingsklimaat voor bedrijven (Bosboom, 2024).

Slim, Schoon en Sociaal

Binnen de HAN University of Applied Sciences spelen drie thematische aandachtsgebieden een centrale rol in de transitie naar een vierde generatie hogeschool. Ingebed in innovatieprogramma's genaamd Slim, Schoon en Sociaal – geënt op respectievelijk de digitale revolutie, de klimaattransitie en het verkleinen van sociaaleconomische gezondheidsverschillen – zijn drie teams hoeder en aanjager van de HAN-brede kennis- en innovatieagenda. Die werd 'van buiten naar binnen' samengesteld door lectoren, in afstemming met regionale stakeholders en passend binnen (inter)nationale programmering. Aan de hand van de agenda werd het praktijkgerichte onderzoek vervolgens uitgelijnd (HAN UAS, z.d.). Die focus leidde tot meer samenhang: hoewel de ruim veertig lectoraten organisatorisch ondergebracht zijn in twaalf academies, leiden de door de drie teams gefaciliteerde thematische netwerken tot (meer) transdisciplinaire aanvragen.

Om die beweging verder te stimuleren heeft de hogeschool een langjarig fonds ingericht waar onderzoekers centrale middelen (zoals geld, ondersteuning of een netwerk) kunnen aanvragen voor hun projectontwikkeling en -matching. Voorstellen bij het fonds krijgen eerst een klassieke review om vervolgens in een *Dragon's Den*-achtige setting definitief te worden gewogen op de match met de kennis- en innovatieagenda, het voorgestelde team en de beoogde doorwerking in de regio. Het panel, een stafdirecteur en de lectoren die de drie innovatieteams aanvoeren, gebruikt op zijn beurt de kennis over concrete projecten in (on)gevraagd advies aan het management over manieren om het innovatievermogen en de regionale impact te vergroten.

Nieuw evenwicht

Met maatschappelijke opgaven die prangender zijn dan ooit, is de vraag voor hogescholen: kunnen we innovatie (helpen) versnellen? Zijn we in staat om onze rol als spin in het regionale web nog steviger te omarmen en van een gedegen onderwijsinstituut te veranderen in een behendige eco-systeempartner? Het antwoord is: ja, maar vanzelf zal het niet gaan.

Ten eerste vraagt het bestuurlijke moed om, mét focus, anti-cyclisch te durven investeren en de eigen inhoudelijke ontwikkelagenda's af te stemmen op regionale stakeholders en (inter)nationale programmering. Dus werken van buiten naar binnen. Ten tweede is, om 'innovatietheater' te voorkomen, goede verbinding en afstemming tussen de *run & change the school*-processen noodzakelijk. Dat begint met het doorgronden van de eigen organisatie: heeft de instelling de innovatieopgave (h)erkend, en zo ja, hoe heeft ze die opgave precies geconcretiseerd? Ligt die bij alle afdelingen en is het zaak om te voorkomen dat er een vloot aan soortgelijke innovatieve ontwikkelingen ontstaat? Of heeft ze de opgave juist gecentraliseerd en is het vooral zaak dat innovaties niet losgezongen raken van de behoeftes van de organisatie? En tot slot is de invulling van het innovatievermogen cruciaal. Innovatie laat zich niet voorspellen, maar de inrichting van het exploratieproces is wél te sturen. Het vermogen zal pas

Geen vrijbrief, wel
vrijheden, idealiter
vastgelegd zodat ze voor
iedereen duidelijk zijn

maximaal zijn als je de organisatorische motor optimaal hebt afgesteld. Dat vraagt mogelijk om het stoppen met bestaande initiatieven om ruimte te maken voor het opbouwen van nieuwe onderdelen. Veel inspiratie daarvoor, zoals het denken in fondsen en waardeproposities, is (juist) buiten de onderwijssector te vinden.

Maar voordat we echt met de concrete inrichting aan de slag kunnen, is het eerst zaak om met elkaar een nieuw evenwicht te (durven) omarmen. Want wanneer de focus op kritieke prestatie-indicatoren (KPI), die gebruikelijk is voor het exploitatieproces, de leidraad wordt voor het exploratieproces, dan zal innovatie verstikken. Om te kunnen floreren heeft het *change the school*-proces andere stelregels nodig. Geen vrijbrief, wel vrijheden, idealiter vastgelegd zodat ze voor iedereen duidelijk zijn. Dus naast de *run*-KPI ook een *change*-IPK: een *innovation permission kit*, waarin de kaders van de experimenteerruimte staan én waaruit vertrouwen spreekt, zodat innovatie echt tot wasdom zal komen.

Maarten van Gils

is lector Smart Business en Leading Lector Smart Region aan HAN University of Applied Sciences

Literatuur

- Blank, S. (2019). Why companies do 'innovation theater' instead of actual innovation. *Harvard Business Review*, 7, 2-5.
- Bogers, M.L. & Steinbuch, M. (2023). De vierde generatie universiteit: het nieuwe tijdperk van open innovatie en ecosysteemdenken. *Holland Management Review*, 208, 63-71.
- Bosboom, R. (2024). 'Miljoenen voor Zeeuws klimaatcentrum: wat gebeurt er met al dat geld?' *PZC*, 5 september 2024.
- Bronneberg, M., Pieterse, J. & Post, G. (2023). Brainport Eindhoven: Born from crisis – 25 years as a Triple Helix Governed Ecosystem. *Journal of Innovation Management*, 11(1), 36-67.
- DCC (z.d.). De Zeeuwse delta is ons living lab. Delta Climate Center. Geraadpleegd op 19 februari 2026 van deltaclimatecenter.nl/over-delta-climate-center
- Gray, D. & Vander Wal, T. (2014). *The Connected Company*. Santa Rosa (California): O'Reilly Media, Inc.
- HAN UAS (z.d.). Onderzoeksagenda van de HAN. Geraadpleegd op 5 december 2025 van www.han.nl/artikelen/2025/10/onderzoeksagenda-van-de-han
- Janssen, M., Den Hertog, P., Korlaar, L. e.a. (2018). Eindevaluatie Valorisatieprogramma. Dialogic. Geraadpleegd op 5 december 2025, van dialogic.nl/wp-content/uploads/2018/03/Eindevaluatie-Valorisatieprogramma-Dialogic-30-juni-2018.pdf
- Lans, T. (2025). Voedingsbodem voor wendbaar hoger onderwijs. Geen luxe, maar strategische noodzaak. *Thema* 2025-5, 18-21.
- Lanting, M. (2014). *Olietankers en speedboten: Wendbaar werken in de 21e eeuw*. Business Contact.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 10 (1), 299-316.
- Menenti, A., Cloosterman, E. & van der Veen, G. (2022) Valorisatie in het hbo anno 2022. Technopolis. Geraadpleegd op 5 december 2025 van kennisdelen.rvo.nl/file/download/56858d61-3f03-4934-baco-16f484012ccd/tg-notitie-valorisatie-in-het-hbo-2022-12042022.pdf
- Nederlands Comité voor Ondernemerschap (2025). *Jaarbericht Staat van het mkb 2025. Doorbraken voor het mkb: van analyse en advies naar actie*. Geraadpleegd op 5 december 2025 van www.bedrijvenbeleidinbeeld.nl/site/binaries/site-content/collections/documents/2025/11/7/2025-jaarbericht-staat-van-het-mkb/2025-11-18-jaarbericht-staat-van-het-mkb-webversie.pdf
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. e.a. (2015). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Hoboken (New Jersey): John Wiley & Sons.
- Prahalad, C.K. & Bettis, R.A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7 (6), 485-501.
- Schaap, L., Nijland, F., Cents-Boonstra, M. e.a. (2025). A Framework Supporting the Innovative Capacity of Higher Education Institutions: An Integrative Literature Review. *Sustainability*, 17 (14), 6517.
- UCLL (z.d.). Regionaal co-creëren. Geraadpleegd op 18 februari 2026 van www.ucll.be/nl/over-ucll/strategisch-plan/regionaal-co-creeren
- Van Gils, M. & De Groot, H. (2023). Een kijkkader voor innovatieteams in de zorg. *M&O: Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 77 (6), 46-59.
- Van Gils, M. & Verhofstad, R. (2024). 'Mag het een onsje meer zijn?' *De Gelderlander*, 7 december 2024.
- Vullings, R. & Heleven, M. (2015). *Not Invented Here. Cross-Industry Innovation*. Amsterdam: BIS Publishers.