



Richtsnoer omgang met aandelenbelangen van kennisinstellingen en medewerkers in academische start-ups

VSNU, NFU, KNAW, NKI en NWO

April 2018

Opdracht:

Landelijk KTO-Overleg NFU VSNU

Auteurs:

Oscar Schoots (Universiteit Utrecht en UMC Utrecht), Dirkjan Masman (Radboudumc), Paul Althuis (TU Delft) Thijs Spigt (Erasmus Medisch Centrum), Koen Verhoef (Nederlands Kanker Instituut AVL) en Joris Heus (AMC)

Inhoud

Doel Richtsnoer	3
Uitgangspunten	4
Waarom een financieel belang of aandelenbelang?	5
Besluitvorming en oprichting van de Start-up	5
Gronden op basis waarvan de medewerker en de kennisinstelling aandelen kunnen verwerven; inbreng	7
Opties op aandelen voor management / essentiële medewerkers	8
Soorten aandelen	8
Belangenconflicten	8
Voorbeelden van Start-ups	10
1) Kenmerken van de Start-up 'Op eigen benen'	10
2) Kenmerken van de 'Start-up als nevenactiviteit'	10
Voorbeeldscenario's van Startups en de aandelenbelangen	12
Bijlage 1 Elementen van het businessplan	15
Bijlage 2 Begrippenlijst	16

Doel Richtsnoer

Het goed benutten van kennis (valorisatie) is belangrijk voor de samenleving. Kennis stelt ons in staat maatschappelijke uitdagingen aan te gaan en helpt ons economische kansen te grijpen. Kennisoverdracht is daarom een van de kerntaken van de Kennisinstelling.

In voorkomende gevallen wordt een nieuwe onderneming gestart, een Academische Start-up of spin-off bedrijf¹. Het gaat dan om een nieuwe onderneming die gestart wordt op basis van assets die eigendom zijn van de Kennisinstelling. Over het gebruik van dit eigendom en over de betrokkenheid van medewerkers² van de Kennisinstelling bij de Start-up dienen duidelijke afspraken gemaakt te worden.

De behoefte aan een richtsnoer voor de omgang met aandelenbelangen van de Kennisinstelling en van de medewerkers van de Kennisinstelling in Start-ups neemt hierdoor toe. Naast de mogelijkheid om aan de basis te staan van nieuwe kansrijke en potentieel belangrijke ondernemingen, brengt een Start-up ook diverse risico's met zich mee. Te denken valt aan belangenconflicten of de schijn van belangentegenstellingen tussen publiek en commercieel/privé belang. De overgang van publiek intellectueel eigendomsrecht (IER) naar een privaat bedrijf moet daarom volgens transparante uitgangspunten tot stand komen.

Doel van dit Richtsnoer is het verhelderen van de uitgangspunten van de Kennisinstelling bij het verwerven en behouden van een aandelenbelang in een Start-up door (i) de Kennisinstelling en (ii) een medewerker van een Kennisinstelling. Dit richtsnoer is niet bindend. Het is de bedoeling dat instellingen op basis hiervan hun beleid bepalen. Dit document kan gezien worden als de buitenlijnen van dat beleid. Dit kaderdocument geeft dus richting aan de instellingen. De ervaringen die de instellingen zo opdoen zorgen voor meer gezamenlijkheid in de omgang met aandelenbelangen. Het Richtsnoer biedt handvatten voor het voorkomen van (de schijn van) belangenverstremming. Het dient ter verheldering voor medewerkers, ondernemers, investeerders en andere belanghebbenden. Insteek hierbij is het beginsel 'pas-toe-of-leg-uit'. Daarmee wordt voorspelbaarheid en transparantie bereikt over wat de medewerker en de Start-up kunnen verwachten op dit gebied. Zakelijke uitgangspunten en de risico-rendementsverwachting (Risk/Reward Ratio) spelen daarin een belangrijke rol. De Kennisinstelling heeft veelal eigen bindend valorisatiebeleid en het is noodzakelijk hiervan kennis te nemen.

Omwille van de leesbaarheid en toegankelijkheid gaat het Richtsnoer primair in op de relatie tussen de Start-up, de betrokken medewerker en de Kennisinstelling. Daarbij is van belang te bedenken dat Start-ups zeer divers van aard zijn. Een Start-up kan een adviesbedrijf zijn in de vorm van een eenmanszaak maar ook een BV met meerdere aandeelhouders, grote investeerders, een uitgebreid managementteam en een Raad van Commissarissen. Start-ups kunnen zowel dienstverlenend zijn, als meer op R&D of productiegericht en zij kunnen gericht zijn op software, geneesmiddelen, technisch complexe en hoogwaardige apparatuur et cetera. Daarnaast dient te worden onderkend dat de verschillende Kennisinstellingen ook accentverschillen hebben met betrekking tot het houden van aandelen in academische Start-ups en het managen van belangenverstremming. Een 'one-

¹ Om aan te sluiten bij de definities van het Richtsnoer Intellectuele Eigendom wordt verder de term Start-up gebruikt maar hier kunt u ook Spin-off lezen.

² Studenten zijn geen medewerkers en de CAO, de regeling nevenwerkzaamheden en beleid met betrekking tot medewerkers van een Kennisinstelling zijn op hen niet direct van toepassing. Studenten kunnen op basis van een licentie voor IER van de Kennisinstelling een bedrijf starten. In voorkomende gevallen kan de instelling aandeelhouder worden als er sprake is van inbreng in het bedrijf.

size-fits-all' benadering voor het verwerven en houden van aandelen bestaat dan ook niet. Zie ter illustratie op pagina's 11-13 vier realistische scenario's.

In juli 2016 is het Richtsnoer omgang met Intellectuele eigendomsrechten (IER)³ richting academische start-ups onder toezicht van de VSNU, NFU, KNAW en NWO gepubliceerd (zie o.a. [NFU-website](#) of [VSNU-website](#)). Het onderhavige 'Richtsnoer omgang met aandelenbelangen' bouwt hierop voort. Voor meer achtergrondinformatie wordt verwezen naar het richtsnoer IER en academische start-ups. Het advies is hier kennis van te nemen.

Alle Nederlandse kennisinstellingen hebben tegenwoordig een specifieke eigen organisatie of bureau voor ondersteuning bij valorisatie. Het kan gaan om een 'Afdeling Valorisatie', om een Technology Transfer Office(TTO), of om een Kennis Transfer Office (KTO). Soms is de TTO of KTO ondergebracht bij de Holding van de Kennisinstelling. Deze organisaties zijn een logisch en vaak verplicht aanspreekpunt voor advies en begeleiding bij de start en ontwikkeling van een Start-up en bij het maken van afspraken met de Kennisinstelling over gebruik van IER. Onderstaand worden deze organisatievormen verder aangeduid als "Afdeling Valorisatie".

Veel Kennisinstellingen of regio's hebben een incubator waar Start-ups terecht kunnen voor coaching, mentoring, bedrijfsruimte, startersfinanciering en allerlei programma's om beter met het bedrijf van start te gaan.⁴ Het is verstandig een dergelijke incubatiefunctie niet bij de Afdeling Valorisatie te beleggen. De Afdeling Valorisatie is met de Kennisinstelling en bedrijven verantwoordelijk om de kansen op maximale impact zo groot mogelijk te maken. De incubatiefunctie stelt vooral de succes- en doorgroeikansen van de Start-up centraal. Soms is het investeren van kennis en technologie in een Start-up de beste manier om maximale impact te genereren, soms is dit het licentieren of overdragen van IER aan een bestaand bedrijf.

Uitgangspunten

Het pad van commercialisatie van kennis en technologie via een Start-up is bijna per definitie geplaveid met belangenverstrengeling. De belangen van de bij een Start-up betrokken partijen kunnen van geval tot geval sterk in karakter en/of omvang verschillen. Veel heeft te maken met financiële belangen, vaak ook in de vorm van aandelen in een Start-up. Een ander conflict dat kan gaan spelen heeft te maken met allocatie van tijd en aandacht aan de verschillende bezigheden, in casu de taken als medewerker van een Kennisinstelling en als founder van een Start-up (*conflict of commitment*).

Dit richtsnoer legt enerzijds uit waarom het hebben van een financieel belang in Start-ups verenigbaar is met de missie van kennisinstellingen en zelfs wenselijk kan zijn. Anderzijds licht het toe waarom er beperkingen zijn en geeft het oplossingsrichtingen aan voor het houden van aandelen door medewerkers van Kennisinstellingen. Het is van belang te bedenken dat kennisinstellingen een publieke taak hebben, overwegend met publiek geld worden gefinancierd en aan het publiek verantwoording dienen af te leggen. Instellingen zijn daarom niet volledig vrij in het maken van afspraken met Start-ups en het maken van afspraken over IER. Een goed evenwicht dient gevonden te worden tussen de zakelijke condities waaronder de Start-up kennis of technologie tot haar beschikking krijgt en de economische en maatschappelijke impact die de binnen de instelling ontwikkelde kennis of technologie in potentie heeft.

³ Wanneer IER worden gelicentieerd aan een bestaand bedrijf i.p.v. een Start-up, dan ontvangen de uitvinders een deel van de licentievergoeding in privé, zulks conform het beleid van de instelling.

⁴ Utrecht Inc, YesDelft, Ace Venture Lab, Startup Eindhoven, Mercator Incubator Radboud Universiteit, SMB Incubator, Radboudumc, Erasmus MC Incubator

Dit Richtsnoer is slechts een aanvulling op verschillende, veelal bindende, regelingen. Denk hierbij naast de Cao onder andere aan de regeling nevenwerkzaamheden, conflict of interest codes of wetenschappelijke integriteitscodes die bij kennisinstellingen van toepassing zijn. Een voorbeeld hiervan betreft de verplichting om op profielpagina's op de website van de universiteit naast nevenwerkzaamheden ook belangen in bedrijven te vermelden. De onderzoeker kan bij de personeelsafdeling of Afdeling Valorisatie terecht om na te gaan welk beleid en regelingen voor de onderzoeker van toepassing zijn.

Waarom een financieel belang of aandelenbelang?

Kennisinstellingen, maar ook hun medewerkers, kunnen op verschillende manieren bijdragen aan de start en de ontwikkeling van Start-ups. Wanneer hier wordt gesproken van een Start-up wordt uitgegaan van een besloten vennootschap (BV) met aandeelhouder(s). Voor academische Start-ups kan de inbreng van de Kennisinstelling en haar medewerkers in de beginfase van groot belang zijn voor het vertalen van de wetenschappelijke resultaten naar een sterke businesscase en een concreet plan van aanpak om uiteindelijk tot een bedrijf te komen dat de wetenschappelijke resultaten omzet in voor de maatschappij relevante producten of diensten. Er kunnen zowel door de Kennisinstelling of de medewerker diverse zaken worden ingebracht in de Start-up. Er kan sprake zijn van het nemen van meer of minder risico, en het is niet ongebruikelijk en vaak wettelijk verplicht (denk o.a. aan fiscaliteit) dat daar iets tegenover staat. Bij een investering kan het genomen risico in aandelen gecompenseerd worden waar op termijn rendement op kan worden gemaakt. Bij het oprichten van een nieuw bedrijf kunnen investeerders het van belang achten dat de belangrijkste onderzoekers en/of de Kennisinstelling een financieel belang hebben in het bedrijf als stimulans voor maximale betrokkenheid. Het kan voor het slagen van het bedrijf nodig zijn dat medewerkers van de Kennisinstelling feitelijk in het bedrijf werkzaam zijn of bij het bedrijf als adviseur betrokken zijn. Compensatie kan ook de vorm van een royaltyafpraak aannemen. Een financieel belang voor medewerkers/uitvinders kan via een direct aandelenbelang, via het aandelenbelang van de Kennisinstelling of via een licentie vanuit de kennisinstelling worden geregeld. Kennisinstellingen hebben beleid ontwikkeld hoe uitvinders meedelen in inkomsten uit geïnvesteerde of gelicenseerde IER.

Het is verstandig bij oprichting rekening te houden met het inrichten van een optiepool of aandelenreserve voor toekomstige medewerkers van de Start-up.

Bij het opzetten van een academische start-up hanteren de kennisinstellingen in zijn algemeenheid de volgende uitgangspunten:

Besluitvorming en oprichting van de Start-up

- a. Om tot een Start-up te komen is een (concept) businessplan normaliter een vereiste. Het businessplan wordt door de initiatiefnemende medewerker(s) voorgelegd aan het daartoe bevoegde organisatieonderdeel en de Afdeling Valorisatie.⁵ Het plan omvat in elk geval een beschrijving van de rol in en de tijdsbesteding van de medewerker(s) aan dit initiatief en geeft aan waar de activiteiten van de Start-up en van de Kennisinstelling elkaar (eventueel) raken. De Afdeling Valorisatie zal de startende ondernemer(s) feedback geven en in veel gevallen adviseren en ondersteunen bij het tot stand brengen van een zo goed mogelijk plan. Ook kan ze adviseren over het aanvragen van subsidies, ondersteunen bij het opstellen van de benodigde

⁵ Het kan raadzaam zijn met deze afdeling in overleg te treden alvorens een volledig businessplan te schrijven.

contracten, adviseren over de inzet van externe adviseurs en coaches en kan zij de ondernemers in contact brengen met potentiële financiers.

- b. De medewerker/ondernemer die een Start-up wil oprichten kan zelf de verantwoordelijkheid nemen voor het vinden van een “trekkende” ondernemer in geval hij/zij een dergelijke rol niet zelf wil of kan vervullen. Indien gewenst kan de Afdeling Valorisatie daarbij ondersteuning bieden.
- c. De (uitvinder-)medewerker/ondernemer die een Start-up wil oprichten en de Kennisinstelling (gewoonlijk vertegenwoordigd door de Afdeling Valorisatie) dienen overeenstemming te bereiken m.b.t. de volgende punten:
 - De tijdsbesteding en rol van de betrokken medewerker en de verdeling van werkzaamheden tussen de Kennisinstelling en de Start-up (dit normaliter in overleg met de direct leidinggevende en/of decaan).
 - De (eventuele) inbreng van Intellectuele Eigendomsrechten en knowhow (voor IER zie onder D hieronder, zie ook het Richtsnoer IER).
 - De verdeling van aandelen bij oprichting tussen de betrokken partijen en (eventuele afspraken over aanpassing van deze verdeling (bijvoorbeeld bij het vertrek of het aantrekken van een teamlid, of het al dan niet behalen van milestones). In voorkomende gevallen kan de kennisinstelling ook afzien van het nemen van aandelen.
 - (Eventueel) te maken samenwerkingsafspraken tussen de Start-up en de Kennisinstelling, in lijn met de gebruikelijke procedures. De medewerker/ondernemer kan in dezen de Kennisinstelling niet vertegenwoordigen.
 - Het tijdschema om tot de Start-up te komen en eventueel periodieke evaluatiemomenten tot de start en mogelijk ook daarna.
 - Inzicht in de mogelijke gevolgen voor collega's.
 - In voorkomende gevallen een leverancier-afnemer relatie tussen Start-up en Kennisinstelling.
- d. IER zullen normaliter middels een licentie vanuit de instelling aan de Start-up beschikbaar worden gemaakt en in ruil daarvoor zullen door de Start-up royalties en/of milestones betaald dienen te worden (waar de Uitvindersregeling vervolgens op van toepassing is). Wanneer investeerders dit wensen, kan onder voorwaarden ook de eigendomsoverdracht van IER met een royalty en/of milestoneplicht ook worden geregeld. In voorkomende gevallen kunnen IER ook in ruil voor aandelen worden ingebracht, zulks mede afhankelijk van de wensen van de instelling en/of de Start-up en eventuele andere belanghebbenden (zoals reeds aangetrokken management of investeerders).
- e. Na akkoord van de Afdeling Valorisatie wordt het Businessplan (eventueel ontdaan van bepaalde vertrouwelijke informatie) inclusief een samenvatting van de met de Kennisinstelling vast te leggen afspraken ('Termsheet'), voorgelegd aan het bevoegd bestuur van de instelling. Het businessplan moet een minimum aantal elementen bevatten zoals verwoord in bijlage 1.
- f. De initiatiefnemende medewerker en/of de “trekkende” ondernemer is verantwoordelijk voor de oprichting en inrichting van de nieuwe vennootschap. De Afdeling Valorisatie kan hierbij ondersteuning bieden. De kosten voor oprichting worden door de vennootschap gedragen.
- g. In die gevallen waarbij de Kennisinstelling (al dan niet via haar Holding) een aandelenbelang verwerft in de Start-up zal de Afdeling Valorisatie veelal een actieve rol hebben bij het totstandkomen van de statuten, aandeelhoudersovereenkomst en directieovereenkomst. De Afdeling Valorisatie zal in ieder geval intensief betrokken zijn bij het totstandkomen van de licentieovereenkomst en/of samenwerkingsovereenkomst met de instelling).
- h. De oprichters dienen een Start-up zakelijk en organisatorisch zo in te richten dat groei van de Start-up – ook op de langere termijn - goed mogelijk is. In groeibedrijven die sterk afhankelijk zijn van investeerders (venture capital) is verwatering van het aandelenbelang van de oprichters normaliter van toepassing.

Gronden op basis waarvan de medewerker en de kennisinstelling aandelen kunnen verwerven; inbreng

Tegenwoordig kan een besloten vennootschap (BV) worden opgericht zonder startkapitaal. In de praktijk heeft een bedrijf echter geld nodig en is het verstandig pas op te richten als er voldoende financiële middelen beschikbaar zijn. Andere zaken dienen ook op economische gronden in het bedrijf te worden ingebracht.

Door de medewerker zouden de volgende tastbare en minder tastbare zaken in de vennootschap kunnen worden ingebracht:

- eigen tijd aan founderactiviteiten;
- netwerk van de medewerker;
- algemene vakkennis van de medewerker;
- reputatie van de medewerker;
- eigen geld.

Door de Kennisinstelling kunnen de volgende tastbare en minder tastbare zaken in de vennootschap worden ingebracht:

- Licenties of overdracht van IER: octrooirechten, inclusief octrooiaanvragen, (nog) niet gepubliceerde onderzoeksresultaten, materialen, cellijnen, DNA constructen, et cetera,
- Auteursrechten in de vorm van software/algoritmes, ontwerpen, (elektronische) bestanden, modelrechten et cetera;
- Knowhow;
- Een deel van de werktijd bij de Kennisinstelling om de medewerker aan doorontwikkeling en/of businesscase te laten werken;
- Ondersteuning vanuit de Afdeling Valorisatie (naast de Founder kan ook de afdeling Valorisatie tijd aan founderactiviteiten besteden);
- Beschikbaarstellen van incubatieruimte (laboratorium en/of kantoorruimte) dan wel apparatuur tegen een prijs die onder de marktprijs ligt (en om niet marktverstoring te zijn op een aanvullende wijze vergoed dient te worden of indien met achtergestelde betalingen wordt gewerkt);
- Beschikbaarstellen van financiële faciliteiten zoals een starterslening;
- Bemiddelen/adviseren bij de aanvraag van subsidies die specifiek zijn voor starters (zoals STW Take off of ERC PoC fonds EU);
- Toegang tot het netwerk van de Kennisinstelling;
- Ondersteuning door de kennisinstelling van de (wetenschappelijke) carrière van de betrokken onderzoekers;
- Investering door de Kennisinstelling (of haar Holding) van geld in het bedrijf.

Voorname zaken die de medewerker en/of Kennisinstelling kunnen inbrengen kunnen in aandelen worden uitgedrukt maar kunnen ook op een andere wijze kunnen vergoed.

Kennisinstellingen doen er verstandig aan om terzake deskundige medewerkers aan te stellen voor de begeleiding bij het starten van bedrijven en het beheren van aandelen in Start-ups, inclusief voor de begeleiding bij financieringen door derden zoals venture capital. De gewenste deskundigheid is niet beperkt tot de start maar ook de fasen daarna. Bij voorkeur is er een Holding met voldoende mandaat en deskundigheid die de aandelen van de Kennisinstelling beheert. Start-ups van Kennisinstellingen zijn veelal gebaat bij actief betrokken aandeelhouders.

Inbreng in geld kan eenvoudig zijn (one euro, one share, one vote) maar kan ook complexer worden vormgegeven. Inbreng in natura en/of goodwill in ruil voor aandelen is snel een complexer onderwerp met veel (fiscale) regelgeving en jurisprudentie. Dit Richtsnoer gaat niet in detail in op de verschillende financiële, juridische en/of fiscale aspecten. De inzet van een fiscalist, jurist en/of accountant kan noodzakelijk zijn wanneer er sprake is van inbreng in de vennootschap in natura. Uitgangspunt is dat wat in natura wordt ingebracht naar economische maatstaven dient te kunnen worden gewaardeerd. Dit geldt ook voor de minder tastbare zaken. Dergelijke waarderingen kunnen ingewikkeld zijn en in voorkomende gevallen de inzet van externe waarderingsexperts vragen.

Opties op aandelen voor management / essentiële medewerkers

Voor Start-ups geldt regelmatig dat het management bij start niet per se het juiste management is voor bijvoorbeeld de groeifase of de venture capital-fase. Het kan voor de doorgroei van de Start-up nodig zijn het management uit te breiden of in voorkomende gevallen zelfs te vervangen. Ook voor andere essentiële medewerkers van de Start-up kan het opbouwen van een beperkt aandelenbelang interessant zijn. Mede om die reden kan het goed zijn op enig moment een optiepool voor (toekomstige) medewerkers in te richten. Afhankelijk van voorwaarden en prestaties (milestones) kunnen essentiële medewerkers/managers (extra) aandelen in de Start-up verwerven. Voor het aantrekken van (internationaal) toptalent kan een optiepool een belangrijk instrument zijn. Dit Richtsnoer heeft niet als doel in detail het onderwerp 'Opties op aandelen' te beschrijven. Dit geldt ook voor soorten aandelen waarop hierna wordt ingegaan. De notaris, juridisch adviseur of de Afdeling Valorisatie kan u hierover verder informeren. Daarnaast bestaan er meer instrumenten om medewerkers te stimuleren maar daarover gaat dit Richtsnoer niet (carrière mogelijkheden binnen de Start-up, aanvullende arbeidsvoorwaarden, bonussen, etc.).

Soorten aandelen

Zonodig kunnen verschillende typen aandelen door de Start-up worden uitgegeven waarop voor sommige aandeelhouders juist meer of minder rechten zitten. Denk aan juist meer of minder stemrecht of juist meer of minder winstrecht, zulks al dan niet situatieafhankelijk. Het blijft wel verstandig de belangen van de verschillende aandeelhouders evenals de Start-up zo goed als mogelijk te stroomlijnen. Het is voorts noodzakelijk rekening te houden met de wettelijke mogelijkheden en beperkingen evenals de fiscaliteit. De mogelijkheid om 'gratis' aandelen uit te geven in een actieve Start-up bestaat bijvoorbeeld niet. Dit Richtsnoer heeft niet als doel in detail het onderwerp 'Soorten aandelen' te beschrijven. De notaris, juridisch adviseur of de Afdeling Valorisatie kan hierover verder informeren.

Belangenconflicten

Het voorkomen of waar mogelijk mitigeren of inzichtelijk maken van belangenconflicten is van groot belang. Een voor de hand liggend middel is om zorgvuldig te regelen wie welke partij kan vertegenwoordigen, zeker daar waar het gaat om het maken van afspraken tussen Start-up en Kennisinstelling. Een aanvullend instrument kan zijn door medewerkers van de Kennisinstelling wel een financieel rendement te gunnen, maar zeggenschap in het bedrijf te beperken of zelfs geheel te voorkomen. Soms is het beter de medewerker van de instelling geen zitting te laten hebben in het management van de Start-up dan wel de rol te beperken tot 'scientific director'. Ook kan met winstaandelen worden gewerkt waarop geen zeggenschap of stemrecht zit of kunnen de aandelen in een daarvoor bestemde Stichting Administratiekantoor (StAK) worden ondergebracht zodat

geregeld kan worden dat aan de medewerker ook geen vergaderrecht toekomt. De Afdeling Valorisatie kan hierin verder adviseren. Het maken van een duidelijke keuze door de medewerker die wil gaan ondernemen kan behulpzaam zijn bij het managen van eventuele belangenconflicten. Gaat de ondernemende onderzoeker geheel uit dienst om te ondernemen of wordt het een nevenactiviteit (zie hieronder).

Wanneer een medewerker een Start-up wil beginnen gelden de volgende zaken als randvoorwaarde:

- De functie vervulling bij de Kennisinstelling komt niet in gevaar (bijvoorbeeld de begeleiding van promovendi), of taken worden overgedragen aan andere medewerkers van de instelling;
- Er is een heldere en verifieerbare scheiding van activiteiten ten behoeve van de Start-up en de Kennisinstelling. Dit gaat zowel over IER-contaminatie, over het 'weglekken' van IER en knowhow als over 'conflict of commitment';
- Voldoende inperking van de potentie van verstrengeling van belangen van de medewerker;
- De Start-up schaadt de wetenschappelijke, organisatorische en/of zakelijke belangen van de instelling niet en is niet strijdig met het aanzien van de Kennisinstelling;
- Transparante communicatie over de combinatie van functies binnen en buiten de Kennisinstelling.

Wanneer wordt overwogen een Startup op te richten, of aandelen in een Start-up te nemen, is het advies zo spoedig mogelijk contact te zoeken met de Afdeling Valorisatie. Zij kunnen de precieze gang van zaken uiteenzetten. Hieronder is kort weergegeven waarover in welke situatie afspraken gemaakt dienen te worden.

Een bedrijf wordt gestart en/of er worden aandelen verkregen in een startend bedrijf			
(vereenvoudigd schema)			
Dienstbetrekking?	Gaat geheel uit dienst instelling	Geen afspraken nodig (tenzij een samenwerking met de instelling gewenst is)	Afspraken over toegang tot eigendomsrechten nodig
	Gedeeltelijke uit dienst bij de instelling	Afspraken inzake mogelijke belangenconflicten nodig	Afspraken inzake mogelijke belangenconflicten en afspraken over toegang tot eigendomsrechten nodig
	Blijft in dienst instelling	Afspraken inzake mogelijke belangenconflicten nodig	Afspraken inzake mogelijke belangenconflicten en afspraken over toegang tot eigendomsrechten nodig
Nee		Ja	
Eigendomsrechten van de instelling nodig?			

Voor een typische Start-up zijn normaliter de volgende overeenkomsten noodzakelijk: statuten van de BV, aandeelhoudersovereenkomst, directieovereenkomst, samenwerkingsovereenkomst met de Kennisinstelling, licentieovereenkomst en in geval van een financiële investering, een investerings- en/of leenovereenkomst.

Voorbeelden van Start-ups

Om meer inzicht te geven in de verschillende mogelijkheden worden hieronder eerst twee algemene mogelijkheden voor een Start-up beschreven 1) 'op eigen benen' en 2 'Start-up als nevenactiviteit'. Daarna beschrijven we in kaders een viertal fictieve maar meer concrete voorbeelden.

1. 'Op eigen benen': de medewerker verlaat direct of op een te overziene termijn de Kennisinstelling geheel dan wel de dienstbetrekking bij de Kennisinstelling wordt zeer sterk gereduceerd.
2. Start-up als nevenactiviteit: de medewerker blijft geheel of grotendeels in dienst van de Kennisinstelling maar is daarnaast voor kortere of langere tijd tevens verbonden aan de Start-up.

1) Kenmerken van de Start-up 'Op eigen benen'

- a. De (uitvinder-)medewerker/ondernemer coördineert de oprichting van de Start-up. De Afdeling Valorisatie kan desgewenst ondersteuning bieden. De medewerker/ondernemer heeft vaak, al dan niet samen met derden, het merendeel van de aandelen of zelfs alle aandelen.
- b. De Kennisinstelling heeft eventueel – maar niet noodzakelijkerwijs - een minderheidsbelang. Er wordt een zakelijke licentieovereenkomst met de Start-up afgesloten. Hierdoor kan het ingebrachte IER worden vergoed in de vorm van milestones en royalties (of in de vorm van aandelen).
- c. De instelling-aandelen worden in de regel gehouden door een Holding van de Kennisinstelling.
- d. In voorkomende gevallen kan de medewerker/ondernemer in de aanloopperiode (bijv. de eerste 3-12 maanden na oprichting van de Start-up) en na instemming van het afdelingshoofd, gedeeltelijk in dienst blijven van de Kennisinstelling en gedeeltelijk in dienst treden van de Start-up. De omvang van de overgang naar de Start-up kan gefaseerd gaan en wordt van tevoren vastgelegd. In uitzonderlijke gevallen kan worden nagegaan of, en zo ja op welke wijze en binnen welke periode, de medewerker terug kan keren in dienst van de Kennisinstelling.
- e. De medewerker/ondernemer zal voor de tijd dat hij/zij voor de Start-up werkt geen salaris van de Kennisinstelling ontvangen.

2) Kenmerken van de 'Start-up als nevenactiviteit'

- a. De (uitvinder-)medewerker heeft mogelijk een beperkt aandelenbelang (afhankelijk van de inbreng van de medewerker en van anderen). Vaak wordt een maximum gehanteerd van 4,9%⁶ van de aandelen bij een voltijds aanstelling bij de Kennisinstelling. In geval de medewerker voor een deel uit dienst gaat, kan het aandelenbelang hoger zijn, echter niet meer dan 50% van de aandelen. Veelal zal het belang aanzienlijk minder zijn. Het belang is gebaseerd op de inbreng en het genomen risico.
- b. Hij/zij heeft geen andere directe zakelijke relatie met de Start-up, dus is normaliter geen directeur of lid van het formele management team binnen de Start-up. Wel kan de medewerker adviseur/consultant zijn. In dat geval kan hij/zij vanuit de instelling gedetacheerd worden. De titel Chief Scientific Officer kan, na instemming van de leidinggevende en de directeur Valorisatie, vaak wel worden gevoerd. Als alternatief kan een medewerker wetenschappelijk adviseur van het bedrijf worden.
- c. Het initiatief wordt normaliter getrokken door een ondernemer/investeerder van buiten, eventueel ondersteund door de Afdeling Valorisatie.

⁶ Onder 5% aandelenbelang valt het fiscaal in Box 3.

- d. Alle binnen het domein van de Start-up ontstane nieuwe “foreground” IER, waarbij betreffende medewerker en/of een andere instellingsmedewerker uitvinder is, wordt in octrooiaanvragen op naam van de Kennisinstelling vastgelegd. Aan de Start-up kan daarop een (exclusieve) licentie worden toegezegd. De condities voor een licentie dienen marktconform te zijn.

Voorbeeldscenario's van Startups en de aandelenbelangen

Voorbeeld 1: Universitair docent Piet start adviesbedrijf

Piet werkt bij de universiteit. Hij geeft onderwijs aan studenten over vloeistofdynamica en begeleidt nog een AIO die onderzoek heeft gedaan aan een softwaremodel voor de simulatie van vloeistofstromen en die binnenkort zal promoveren. De software is gedurende ruim 10 jaar door meerdere personen aan de universiteit ontwikkeld om wetenschappelijke problemen te helpen uitzoeken. Sinds enige tijd wordt Piet met enige regelmaat benaderd door marktpartijen die zijn advies willen over concrete en praktische oplossingen met betrekking tot vloeistofdynamica. Piet wil graag gaan ondernemen, komt met zijn werkgever overeen dat hij teruggaat naar 2 dagen voor de universiteit (onderwijsstaak) zodat hij drie dagen als zelfstandig ondernemer kan gaan werken. Piet en de universiteit komen een marktconforme niet-exclusieve gebruikslicentie overeen op de software van de universiteit. Voorts start hij bij zijn parttime uitdientstreden zijn eigen adviespraktijk waarmee hij (en binnenkort door hem aan te nemen medewerkers) binnen het in de licentie afgesproken veld zijn diensten kan aanbieden, inclusief het gebruik van de simulatiesoftware. Piet is 100% eigenaar van zijn eigen adviespraktijk en betaalt de universiteit jaarlijks een marktconforme vergoeding voor het gebruik van de software.

Voorbeeld 2: Student Abdel start bedrijf

Abdel studeert bij de technische universiteit. Tijdens zijn onderzoekstage heeft hij samen met Dorien – onderzoeker bij de TU - in het laboratorium van de TU een innovatieve slimme verpakking bedacht en getest, een ontwerp dat bovendien te octrooieren lijkt. Abdel wil nadat hij het incubatieprogramma van de TU doorlopen heeft, daar nu zelf een bedrijfje mee starten als directeur grootaandeelhouder (DGA). Hij heeft liefst geen royaltyverplichtingen en wil dat een in te dienen octrooi op naam van zijn bedrijf komt. Het bedrijf zal ook de kosten dragen van het octrooi.

In onderling overleg en na het maken van de nodige berekeningen (waarbij Abdel gesteund wordt door een ervaren mentor van het incubatieprogramma) wordt de IER op 50% van de startwaarde van het bedrijf geschat. De inzet van Abdel en het businessplan dat hij geschreven heeft worden ook op 50% van de startwaarde geschat. De lokale uitvindingsregeling biedt (1) uitvinders, (2) de onderzoeksafdeling en (3) de TU centraal ieder 33,3% van de netto revenuen uit octrooien.

Naar analogie van het voorgaande komen ze tot de volgende aandelenverdeling van de onderneming bij oprichting;

- Abdel 58,3% (50% voor zijn inbreng als ondernemer/het businessplan en 8,3% voor zijn uitvindersdeel)
- Dorien 8,3% (haar uitvindersdeel)
- TU Holding 33% (waarvan de opbrengst 50:50 ten goede komt aan de onderzoeksafdeling en TU centraal).

Aangezien de IER volledig in aandelen verrekend zijn en het octrooi in eigendom op naam van de Start-up komt, is er geen sprake meer van een licentie of een royaltyplicht. Abdel wordt naast zijn studie zelfstandig ondernemer. Een meer vermogend familielid van Abdel zal de onderneming geld lenen om meerdere series goede prototypes van de slimme verpakking te maken en de octrooikosten te betalen. Zodra deze beschikbaar zijn wil Abdel het concept op niet-exclusieve basis gaan licentiëren aan diverse spelers in de verpakkingindustrie. Dorien heeft geen directe betrokkenheid bij het bedrijf. Zodra het bedrijf licentie-inkomsten gaat ontvangen, zal een aanzienlijk deel hiervan als dividend aan de aandeelhouders worden uitgekeerd, zo is onderling afgesproken.

Voorbeeld 3: Hoogleraar Madelon start biotechbedrijf

Madelon is hoogleraar immunologie bij een universitair medisch centrum (umc). Op basis van jarenlang onderzoek van haar onderzoeksgroep zijn drie octrooien ontstaan met meerdere uitvinders. Madelon en de Afdeling Valorisatie zijn benaderd door een ervaren ondernemer die met de technologie een biotech bedrijf wil starten. De eerste gesprekken zijn zakelijk en verlopen goed. De ondernemer zal als CEO de business case gaan maken, het managementteam samenstellen, startkapitaal inbrengen (€ 100K voor bijna 47,5% van de aandelen) en gaandeweg investeerders gaan zoeken. Het umc zal middels haar Holding/TTO ook € 100K financieren in ruil voor een belang van bijna 47,5%. De oprichtend aandeelhouders leggen voorts in de aandeelhoudersovereenkomst vast om op termijn 15% nieuwe aandelen uit te geven om een optiepool voor essentiële medewerkers in te kunnen richten.

Madelon legt € 10K in bij oprichting van de BV waarmee ze bijna 5% aandelen verwerft. De verwachting is dat ieders belang zal gaan verwateren als investeerders toetreden, maar dat het in waarde fors kan toenemen als de toepassing succesvol ontwikkeld wordt. Mogelijk zullen de investeerders te zijner tijd een optieregeling voor medewerkers en MT leden inrichten waarmee de verwatering voor een stukje afgedekt kan worden. De CEO verwacht binnen 1 jaar zo'n € 500K van enkele 'angel investors' aan te kunnen trekken. Binnen twee jaar zal € 5 miljoen risicokapitaal van venture capital aangetrokken moeten worden. De financiering evenals de condities waaronder, zijn onzeker en zullen in onderhandeling met de angel investors en in een later stadium venture capital bepaald moeten worden.

Startup en de umc komen een marktconforme exclusieve licentie overeen voor de octrooien, het benodigde antilichaam en eventuele verbeteringen die gedurende de samenwerking kunnen ontstaan. Startup en umc sluiten daartoe tevens een driejarige samenwerkingsovereenkomst zodat een stuk R&D binnen het lab van Madelon kan worden uitgevoerd, dit wel voor rekening van de Start-up. Het bedrijf heeft tevens een optie de octrooien te zijner tijd op zijn naam te krijgen mits € 5 miljoen investering is aangetrokken. De afgesproken royalty blijft ook na een eventuele overdracht van kracht.

Madelon wordt de eerste 3 jaar in titel Chief Scientific Officer van het bedrijf en lid van het managementteam. Haar werkzaamheden voor het bedrijf (ongeveer 1 dag per week) doet ze middels een detacheringsovereenkomst tussen het umc en het bedrijf. Madelon kan zich inhoudelijk zodoende voor een deel van haar tijd richten op de wetenschap en productontwikkeling binnen het bedrijf. Ze houdt formeel haar 100% aanstelling bij het umc.

Om (de schijn) van belangenverstrengeling zo goed als mogelijk te voorkomen kan Madelon noch het bedrijf noch het umc vertegenwoordigen bij het maken van onderlinge afspraken. Deze verantwoordelijkheden liggen bij de CEO en bij het management van de kennisinstelling (ondersteund door de Afdeling Valorisatie). Madelon kan bij R&D-activiteiten betrokken zijn maar zal geen directe betrokkenheid kunnen hebben bij eventueel op termijn uit te voeren patiëntenstudies.

Voorbeeld 4: Hoogleraar, aio en ondernemer starten contract research bedrijf

Vanuit de instelling zijn onderzoeksmaterialen en protocollen ontwikkeld. Alhoewel niet erg uniek, ziet de Afdeling Valorisatie wel mogelijkheden voor een bedrijf. Een externe relatie van de directeur van de Afdeling Valorisatie is er aan toe om te gaan ondernemen en lijkt over de juiste kwaliteiten te beschikken. De directeur brengt deze relatie in contact met de aio en hoogleraar. Er is een goede fit tussen alle betrokkenen. Na enkele overleg- en werksessies komt naar voren dat in de nichemarkt waar het bedrijf zal gaan opereren, een serieus MKB bedrijf kan ontstaan dat in 10 jaar kan groeien naar ruim 50 medewerkers, € 20M omzet en een winst van €3M per jaar. Dan moet e.e.a. uiteraard wel slagen, want het kan ook niets worden.

De aio zal binnenkort promoveren en gaan werken aan de Productontwikkeling binnen het bedrijf. Zij ziet de rol van Productmanager voor zich. De betrokken hoogleraar zal bij de instelling blijven maar wil van tijd tot tijd zijn kennis of netwerk graag beschikbaar stellen opdat het bedrijf succesvol kan worden. Het zal hem maar heel beperkt tijd kosten, hiervoor wil hij geen vergoeding. Als hij wat aandelen in het bedrijf kan houden vindt hij dat wel leuk voor zijn betrokkenheid.

De ondernemer heeft met hulp van de aio een NWO-TTW Take Off fase 2 aanvraag gedaan en toegewezen gekregen. De hoogleraar heeft meegelezen en zijn commentaar gegeven. Het op te richten bedrijf zal de rentedragende lening van €200K van NWO-TTW aanvaarden. Er van uitgaande dat de businesscase gaat slagen, zal uit de kasstroom van het bedrijf de lening met rente in 3 jaar afgelost worden.

De receptuur van de onderzoeksmaterialen en bijbehorende gebruiksprotocollen zijn gepubliceerd en niet erg uniek of waardevol en worden door de Afdeling Valorisatie 'om niet' ingebracht in het bedrijf, net als ieders kennis, deskundigheid, netwerk en ervaring. Octrooibescherming is niet mogelijk.

Naast de NWO-TTW lening is nog € 100K startkapitaal nodig om tot break-even te komen. De ondernemer wil de meerderheid van de aandelen hebben om het bedrijf slagvaardig te kunnen besturen en ziet liever geen andere externe investeerders-aandeelhouders behalve de aio, de hoogleraar en de Afdeling Valorisatie. De ondernemer wil wanneer nodig met de directeur van de Afdeling Valorisatie kunnen overleggen want ongetwijfeld komen er nog vele zaken op zijn pad die input en afstemming vragen en de Afdeling Valorisatie heeft al de nodige ervaring met Start-ups. Deze is bereid in redelijkheid hiervoor tijd vrij te maken.

In overleg komt men tot de volgende aanpak voor het bedrijf; de aio zal €2.500,-- investeren voor 10% van de aandelen, de hoogleraar € 1.225,-- voor 4,9%, de Afdeling Valorisatie € 8.825,-- voor 34,1% en de ondernemer € 12.750,-- voor 51%. Om tot € 100K te komen lenen de Afdeling Valorisatie (of Holding) en de ondernemer ieder nog € 37.500,-- tegen 6% rente aan het bedrijf. De ondernemer en directeur van de Afdeling Valorisatie maken voorts de gentlemen's agreement dat als de 2x € 37.500 lening niet genoeg blijkt, ze beiden nogmaals een dergelijk bedrag zullen lenen, mits ze er vertrouwen in houden. Naar de toekomst zal eerst de NWO-TTW lening afgelost worden, daarna pro rata de leningen van de ondernemer en de Afdeling Valorisatie. Het bedrijf kan naar verwachting de eerste 6-8 jaar geen dividend uitkeren aan de aandeelhouders.

Bijlage 1 Elementen van het businessplan

- a. Team
- b. Product/Technologie/Dienst
- c. Markt
- d. Eventueel marketing-sales plan/distributiestrategie
- e. Operationeel plan (inclusief risicoinventarisatie en –mitigatie)
- f. Inbreng van intellectuele eigendom (octrooien, knowhow, software, modellen, et cetera)
- g. Aandeelhouders
- h. Begroting: investeringsbehoefte, winst & verlies verwachting voor de eerste 2 jaar
- i. Exit strategie of lange termijndoelstelling van de onderneming

Uit voorgaande elementen moet ook voldoende goed kunnen worden afgeleid wat de inbreng van de oprichters en eventueel de instelling is, de tijd die werknemer/ondernemer/instelling moet investeren (m.n. tijdens de overgangperiode) en wat de onderneming te zijner tijd verwacht wordt op te leveren.

Bijlage 2 Begrippenlijst

Academische Start-up

Start-up die gebaseerd is op kennis uit wetenschappelijk onderzoek van de Nederlandse universiteiten, umc's en instituten van NWO, het Nederlands Kanker Instituut (NKI) en de KNAW.

Afdeling Valorisatie

de specifieke eigen organisatie (of bureau) die valorisatieondersteuning biedt binnen de Kennisinstelling (vaak Technology Transfer Office/TTO, Kennis Transfer Office/KTO, of soms Holding geheten). Deze organisaties zijn een logisch en vaak verplicht aanspreekpunt wanneer het gaat om advies of begeleiding bij IER aangelegenheden, octrooiaanvragen, licenties, samenwerkingen met marktpartijen en bij het oprichten van een Start-up inclusief het maken van afspraken met de Kennisinstelling over gebruik van IER.

Exclusieve licentie

Een licentie waarbij slechts aan één gebruiker rechten worden toegekend en waarbij deze geen andere gebruikers naast zich hoeft te dulden (dit kan bijvoorbeeld ook de eigenaar zelf zijn). Het is hierbij cruciaal om bij de licentieafspraken duidelijk te maken wat de gebruiksrechten van de Kennisinstelling blijven, zowel vanuit de onderzoeksexceptie als voor andere soorten gebruik: een Kennisinstelling dient te voorkomen dat door een exclusieve licentie toekomstig onderzoek wordt geblokkeerd.

Exit

Het moment waarop aandeelhouders hun aandelen in de Start-up verkopen.

IER

Intellectuele Eigendomsrechten zoals octrooirechten, auteursrechten en databankrechten. Intellectuele eigendomsrechten zijn verbodsrechten. Dat wil zeggen dat de rechthebbende (eigenaar) met uitsluiting van anderen gerechtigd is deze rechten te gebruiken en om anderen toestemming te geven dat ook te kunnen, bijvoorbeeld door het verstrekken van een licentie.

Kennisinstelling

Publiekrechtelijke rechtspersoon die hoofdzakelijk publiek gefinancierd onderzoek verricht, al dan niet in samenhang met onderwijs. In Europese context vaak Public Research Organisation of PRO genoemd.

KTO

Knowledge Transfer Office, vaak ook nog aangeduid als Technology Transfer Office.

Licentie

Gebruiksrecht op Intellectuele Eigendomsrechten of andere contractuele aanspraak om zaken of rechten van een ander te gebruiken, al dan niet tegen voorwaarden zoals een vergoeding.

Octrooi

Het exclusieve recht om anderen te beletten een beschermde uitvinding binnen een bepaald gebied commercieel te benutten. De rechten zijn nationaal.

Octrooiaanvragen

Aanvragen ingediend bij een octrooiverlenende (overheids-) instantie of het Europese Octrooibureau om een octrooi verleend te krijgen.

Royalty

Een percentage van de verkoopprijs of vergoeding van individueel verkochte goederen of diensten aan (eind)gebruikers. In cash, als percentage van de omzet (factuurwaarde als basis). Traditioneel, administratief meest belastend, maar geen cash-out tot omzet. Voordeel is dat de licentienemer niet upfront cash hoeft te betalen. Voordeel voor de licentiegever / eigenaar is dat deze meeprofiteert van de successen van een product of dienst.

Start-up

Recentelijk (minder dan 5 jaar geleden) opgerichte rechtspersoon of personenvennootschap.

Termsheet

Afspraken over de meest belangrijke en relevante onderdelen van een deal op hoofdlijnen (terms) die nog nader uitgewerkt dienen te worden in een definitieve overeenkomst tussen partijen.

Uitvinder

De natuurlijke persoon/personen die de uitvinding deed/deden. Hij/zij droeg bij aan (een onderdeel van) de zogenaamde "inventive step". Dit is vast te stellen aan de tekst van de conclusies van het octrooi (claims in het Engels). Daarin kan van iedere uitvinder worden aangegeven wat zijn/haar bijdrage was.

Uitvindersregeling

De binnen universiteiten, KNAW en umc's bestaande regeling voor uitvinderswerkzaamheden. Meestal wordt deze vergoeding berekend als percentage van de netto opbrengsten (opbrengsten minus octrooikosten) en wordt verdeeld tussen de Uitvinder(s), de onderzoeksgroep en de instelling als geheel.

Upfront

Geldsom die bij het sluiten van de overeenkomst betaald wordt. Deze kan worden gebruikt ter vergoeding van historische (octrooi)kosten maar ook om de waarde van het sluiten van de overeenkomst zelf in weer te geven.
