technopolis group

Maart 2026

Verkenning mogelijkheden bemiddeling bij conflicten in de overdracht of het gebruik van intellectueel eigendom

Rapportage Technopolis

Versie Finaal

Maart 2026

Verkenning mogelijkheden bemiddeling bij conflicten in de overdracht of het gebruik van intellectueel eigendom

Rapportage Technopolis

Stijn Zegel, Ivette Oomens, Geert van der Veen, Elmar Cloosterman, Thibault De Weerdt

stijn.zegel@technopolis-group.com

Inhoudsopgave

1 Inleiding 1

1.1 Context van deze verkenning 1

1.2 Proces van de verkenning 2

1.3 Leeswijzer 2

2 Probleemverkenning 3

2.1 Wantrouwen en onbegrip 4

2.2 Asymmetrische verhoudingen 4

2.3 Snelheid 4

2.4 Valorisatie als kerntaak van kennisinstellingen 5

2.5 Toekomstige financierbaarheid 5

2.6 Succesfactoren 6

3 Oplossingsrichtingen 7

3.1 Overzicht oplossingsrichtingen 7

3.2 Systeemverbeteringen 7

3.2.1 Templates & standaardmenu's (26 van de 28 stemmen) 7

3.2.2 Peer-to-peer learning (22 van de 28 stemmen) 8

3.2.3 Periodieke review van de deals (15 van de 28 stemmen) 9

3.2.4 Uniformiteit in de deals (14 van de 28 stemmen) 9

3.2.5 Waarderingsrichtlijn (12 van de 28 stemmen) 10

3.2.6 Heronderhandelen (11 van de 28 stemmen) 10

3.2.7 Lichte deal (7 van de 28 stemmen) 10

3.3 Bemiddelingsmaatregelen 11

3.3.1 Mediationdienst (19 van de 28 stemmen) 11

3.3.2 Meldpunt (17 van de 28 stemmen) 12

3.3.3 Rijdende rechter (5 van de 28 stemmen) 13

3.3.4 Beoordelingscommissie (3 van de 28 stemmen) 13

4 Relatie van oplossingsrichtingen tot de probleemverkenning 14

5 Vervolg 15

5.1 Draagvlak onder stakeholders over het vervolg 15

5.2 Keuzes maken voor concrete vervolgstappen 16

Bijlage A Belangrijke geschreven bronnen 19

Bijlage B Overzicht interviews 20

Bijlage C Aanwezigen sessies 21

1 Inleiding

1.1 Context van deze verkenning

Nederlands academisch onderzoek behoort tot de wereldtop. De wetenschappelijke impact van Nederlands onderzoek ligt in alle disciplines boven het wereldgemiddelde. Deze kennis vertaalt zich echter onvoldoende in economische en maatschappelijke waarde.[1] Uit het *3%-R&D-actieplan* en het rapport van Peter Wennink[2] – voormalig CEO van ASML – dat zich richt op het Nederlandse verdienvermogen en toekomstige concurrentiekracht, blijkt dat Nederlandse kennisinstellingen relatief weinig spin-offs voortbrengen en dat slechts een beperkt aantal van deze startups doorgroeit tot scale-up.[1,2] Ten eerste blijkt een belangrijke oorzaak het gebrek aan structurele prikkels voor valorisatie binnen kennisinstellingen, omdat daar voornamelijk gestuurd wordt op wetenschappelijke output. Daarnaast raken ondernemers die gebruik willen maken van intellectueel eigendom van kennisinstellingen regelmatig verwikkeld in langdurige en stevige onderhandelingen waardoor de startpositie van de onderneming zwakker is en het aantrekken van vervolginvesteringen wordt bemoeilijkt.

In reactie hierop zijn de afgelopen jaren verschillende beleidsinitiatieven gestart. Het *Deltaplan Valorisatie 2032*, opgesteld door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en het Ministerie van Economische Zaken (EZ), had als doel het bestaande valorisatiesysteem rondom universiteiten en hogescholen te verbreden.[3] Hoewel het plan begin 2024 door het Nationaal Groeifonds werd afgewezen, weerspiegelt het een beleidsmatige denkrichting die ook breder zichtbaar is. Zo benadrukt, naast het eerdergenoemde *3%-R&D-actieplan,* ook het recent gepubliceerde coalitieakkoord het belang van de effectieve valorisatie van Nederlandse kennis via startups en scale-ups.[4]

Het *3%-R&D-actieplan* bevat negen voorstellen om private investeringen in technologie en innovatie te stimuleren en zo de basis te versterken voor een weerbare en toekomstbestendige economie.[1] De ministeries van OCW en EZ zetten onder meer in op een sterker mandaat en structurele financiering van *technology* en *knowledge transfer offices (TTOs/KTOs)* vanuit de eerste geldstroom. Daarnaast hebben de universiteiten in 2023 standaard *deal terms* geïntroduceerd voor de overdracht van intellectueel eigendom van de kennisinstelling naar een nieuwe onderneming (inclusief het gebruik van via het verlenen van licenties).

Deze geïntroduceerde standaard *deal terms* beschrijven onder welke voorwaarden intellectueel eigendom kan worden overgedragen van kennisinstellingen aan ondernemers. De transparante en ondernemersvriendelijke voorwaarden zouden onderzoekers en investeerders moeten ondersteunen bij het opzetten van R&D-intensieve bedrijven en snelle doorgroei bevorderen. In november 2025 presenteerden de Nederlandse universiteiten een

---

[1] Ministerie van Economische Zaken (11 juli 2025). *Kamerbrief 'investeren in een weerbare en toekomstbestendige economie: het 3%-R&D-actieplan'*. Bron: https://open.overheid.nl/documenten/4ca054dc-2310-4cd6-84b4-635d435c999d/file

[2] Wennink, P. (12 december 2025). *De route naar toekomstige welvaart: Een sterk Nederland in een relevant Europa.* Bron: https://www.rapportwennink.nl/downloads/rapport_wennink_12december2025.pdf

[3] Centraal Planbureau (juni 2023). *CPB-analyse voorstellen Nationaal Groeifonds: Derde beoordelingsronde, 2023.* Bron: https://www.cpb.nl/system/files/cpbmedia/omnidownload/CPB-Analyse-NGF-2023-3e-ronde-1-2-Deltaplan-Valorisatie.pdf

[4] D66, VVD en CDA (30 januari 2026). *Aan de slag: Bouwen aan een beter Nederland – Coalitieakkooord 2026-2030.* Bron: https://www.kabinetsformatie2025.nl/documenten/2026/01/30/aan-de-slag---coalitieakkoord-2026-2030

vernieuwde standaard: de *National IP Deal Term Principles (2.0)*.[5] Kennisinstellingen zullen ook intensiever samenwerken om de kennisoverdracht te bevorderen door de oprichting van het "Knowledge Exchange and Entrepreneurship Network – Netherlands" (KEEN-NL). Dit verband zal (samen met de universiteiten, Techleap en ondernemers) de IP Deal Term Principles evalueren en, indien nodig, verfijnen.[5]

Zoals eerder benoemd worden ondernemers die intellectueel eigendom van kennisinstellingen willen benutten regelmatig geconfronteerd met langdurige en intensieve onderhandelingen. Het *3%-R&D-actieplan* stelt daarom voor te verkennen of een onafhankelijke commissie kan worden ingesteld om bij geschillen over de overdracht of het gebruik van intellectueel eigendom te bemiddelen.[1] Een idee dat ook in het eerdergenoemde *Deltaplan Valorisatie* 2032 werd aangestipt. Het doel van de commissie moet zijn om te komen tot een effectiever valorisatiepad vanuit kennisinstellingen naar nieuwe kennisintensieve bedrijven, die het innovatievermogen van Nederland versterken en bijdragen aan maatschappelijke opgaven.

Het rapport dat voor u ligt geeft invulling aan deze verkenning. Technopolis B.V. is gevraagd te onderzoeken in hoeverre de inrichting van een bemiddelingscommissie haalbaar is en hoe deze kan worden ingericht. Een commissie wordt gezien als één van de mogelijke scenario's, ook andere opties zijn verkend. Daarbij is gevraagd het vraagstuk in brede zin te verkennen en na te gaan welk draagvlak er bestaat en welke voorkeuren centrale stakeholders hebben.

1.2 Proces van de verkenning

De verkenning vond plaats in de periode oktober 2025 – februari 2026. Na het startoverleg is er in een brainstormsessie met EZ en OCW gesproken over het doel van het onderzoek en verschillende scenario's voor het realiseren van een bemiddelingscommissie (of andere oplossing). Het vraagstuk en deze scenario's zijn vervolgens besproken in 30 semigestructureerde interviews met stakeholders (zie Bijlage B). Parallel vond er een deskstudie plaats van relevante beleidsstukken en rapporten (zie Bijlage A). De resultaten van de interviews zijn toen behandeld in twee interactieve sessies met de eerder geïnterviewde gesprekspartners (zie Bijlage C). Tijdens de sessies werd gereflecteerd op onderliggende knelpunten bij conflicten, mogelijke oplossingsrichtingen en vervolgstappen.

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 presenteert een beknopte probleemverkenning. Hoofdstuk 3 presenteert vervolgens de oplossingsrichtingen, waarbij een onderscheid gemaakt wordt tussen systeemverbeteringen en bemiddelingsmaatregelen. Hoofdstuk 4 legt de relatie tussen de knelpunten en oplossingsrichtingen en hoofdstuk 5 concludeert met vervolgstappen en de partijen die goed gepositioneerd zijn om hierin stappen te zetten.

Binnen dit vraagstuk wordt veel gebruik gemaakt van afkortingen en synoniemen. Wij maken in dit rapport gebruik van de term "*spin-off*" indien we spreken over nieuwe bedrijven. Verder houden we de afkorting "*KTO*" aan waar dit ook TTO kan betekenen. De term 'ondernemer' verwijst hier naar de onderzoeker/student/persoon die intellectueel eigendom van de kennisinstelling verder wil valoriseren door een spin-off op te richten. Ten slotte zijn andere afkortingen en synoniemen zo veel mogelijke vermeden ter bevordering van de leesbaarheid.

---

[5] Universiteiten van Nederland (17 november 2025). *Nieuwe standaard voor verstrekking van intellectueel eigendom.* Bron: https://www.universiteitenvannederland.nl/actueel/nieuws/nieuwe-standaard-voor-verstrekking-van-intellectueel-eigendom; Deze vernieuwde *IP Deal Term Principles* zijn overgenomen door de algemene en technische universiteiten, maar niet door de UMCs (Universitair Medische Centra) en Hogescholen.

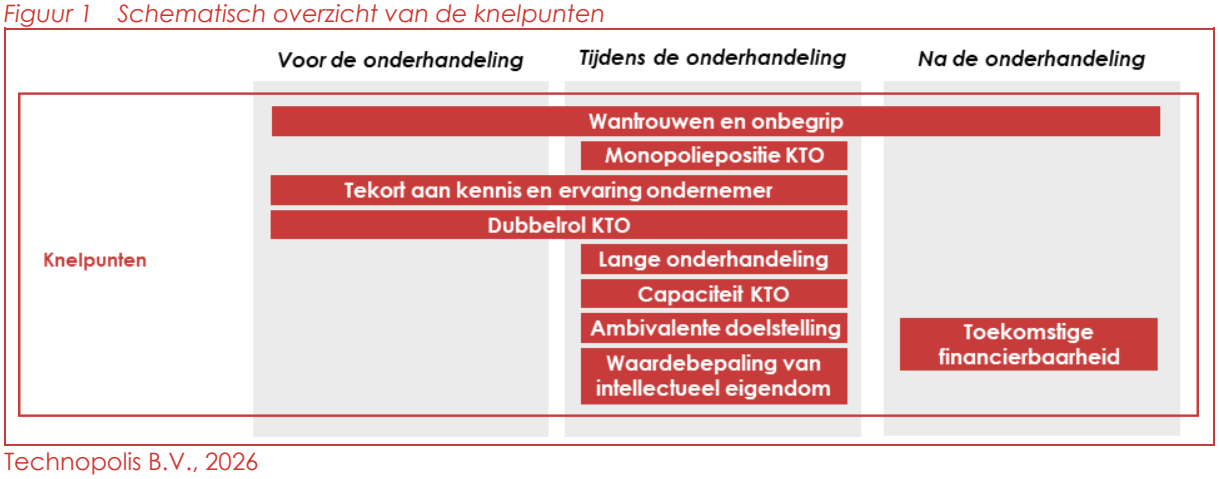
2 Probleemverkenning

Er liggen duidelijke beleidsambities vanuit de overheid om valorisatie van wetenschappelijke kennis te stimuleren en meer private investeringen in deze bedrijvigheid mogelijk te maken. Het recent gepubliceerde coalitieakkoord[6] bevestigt dit opnieuw en benoemt ambitieuze plannen zoals de bundeling van alle KTOs in één nationale KTO[7]. De mogelijk introductie van een bemiddelingscommissie (of andere oplossingsrichting) moet aan deze ambities bijdragen door mogelijke "*conflicten*" tussen kennisinstellingen en spin-offs te verhelpen. Hoewel gesprekspartners benadrukken dat ondernemers en kennisinstellingen in de meeste gevallen er onderling uitkomen, blijven er knelpunten bestaan in het proces van kennisoverdracht. Met name de snelheid waarmee partijen tot een overeenkomst komen, de frictie tijdens het proces en de voorwaarden van de deal worden daarbij genoemd. Deze "*conflicten*" kunnen tijdens het proces aanzienlijke nadelige gevolgen met zich meebrengen, zoals moeilijkheden bij het aantrekken van vervolgfinanciering of vertraging in de algehele voortgang van de onderneming.

Sinds de invoering van de *deal terms* is de situatie volgens de meeste gesprekspartners verbeterd, toch zijn er zeer schrijnende voorbeelden en met name ondernemers, incubators en financiers benadrukken dat de huidige situatie weinig ruimte biedt om knelpunten aan te kaarten. Het landschap wordt gekenmerkt door anekdotische verhalen, waarbij ervaringen sterk uiteenlopen per instelling en periode. Daarom is er geen eenduidig patroon zichtbaar. Het ontbreken van publiek toegankelijke en transparante gegevens over de deals die zijn gesloten bemoeilijkt het eenduidig in kaart brengen van de knelpunten.

In deze verkenning geven we een situatieschets op basis van de gevoerde gesprekken en de validering tijdens de gezamenlijke sessies. Hieronder staat een schematisch overzicht van de knelpunten, zie Figuur 1, die we beschrijven in de volgende secties.

Figuur 1 Schematisch overzicht van de knelpunten



Technopolis B.V., 2026

[6] D66, VVD en CDA (2026) Aan de slag, bouwen aan een beter Nederland. Coalitieakkoord 2026-2030.

[7] Formulering in het coalitieakkoord: "*We bundelen de krachten van technology transfer offices (TTO) in één nationale TTO, verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitrol van best practices.*"

2.1 Wantrouwen en onbegrip

Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat er veel onderling **wantrouwen en onbegrip** bestaat tussen enerzijds KTOs en anderzijds ondernemers, financiers en incubators. Zo geven ondernemers aan zich tijdens de onderhandelingen niet gehoord of begrepen te voelen door de KTO, dat er weinig erkenning is voor ondernemerschap en begrip voor wat er nodig is om succesvol te worden. Daar waar ondernemers steun en stimulering nodig hebben voelen ze weerstand. KTOs geven aan dat ondernemers in sommige gevallen niet met de juiste verwachtingen de gesprekken in gaan.

Ondanks verbeteringen bestaat er nog veel wrok door ervaringen uit het verleden. Het valt ons als verkenners op dat dit wantrouwen op momenten in de weg staat van een constructieve dialoog, terwijl alle gesprekspartners het doel van het behalen van maatschappelijke impact lijken te omarmen.

2.2 Asymmetrische verhoudingen

Onderliggend aan veel knelpunten is de asymmetrische verhouding tussen de KTO en spin-off, zoals aangegeven door de gesprekspartners.

Allereerst heeft de kennisinstelling, veelal vertegenwoordigd door de KTO, een **monopoliepositie** wat betreft het intellectueel eigendom. Het eigendom van de kennis ligt alleen bij de kennisinstelling, hierdoor heeft de ondernemer geen alternatieven.

Ten tweede heeft de ondernemer vaak **(te) weinig kennis en ervaring** op het gebied van intellectueel eigendom en met onderhandelen daarover. Zeker als het gaat om een onderzoeker of student die ondernemer wordt, is vrijwel alles nieuw. De verwachtingen van de ondernemer kunnen hierdoor ook onrealistisch zijn. De kennisinstelling beschikt daarentegen juist over veel kennis van en ervaring met intellectueel eigendom en het onderhandelen.

Tot slot worden nieuwe ondernemers in het voortraject vaak ondersteund door een coach of begeleider van de kennisinstelling. In sommige gevallen, indien deze ondersteuning vanuit de KTO of een aanpalende afdeling komt, kan het zijn dat de spin-off begeleid wordt door de persoon die later tijdens de onderhandelingen over het intellectueel eigendom plots aan de overkant van de tafel zit. Gesprekspartners benadrukken dat tijdens een moeizame onderhandeling deze **dubbelrol** een vertrouwensbreuk creëert bij de ondernemers. We zien in de verkenning terug dat steeds meer KTOs de functies van begeleider en onderhandelaar splitsen om dit te adresseren. Spin-offs geven aan dat ze erg veel baat hebben bij objectieve en onpartijdige ondersteuning tijdens de onderhandelingen.

Nieuwe jonge ondernemers realiseren zich vaak niet dat zij ook externe hulp zoals een adviseur of advocaat kunnen inschakelen. Hoewel dit de achterstand in kennis en ervaring deels kan opvangen, is dergelijke externe hulp kostbaar en komt dit op een moment dat veel spin-offs krap bij kas zitten. Alle partijen die aanwezig waren bij de interactieve sessies waren het eens dat, hoewel incidentele externe ondersteuning waardevol kan zijn, het geen wenselijk scenario is als spin-offs structureel afhankelijk zijn van externe hulp vanuit de markt. Dit wordt bovendien niet gezien als de uiteindelijke oplossing voor de problematiek.

2.3 Snelheid

Voor de ondernemende onderzoeker is snelheid van cruciaal belang. Een spin-off moet wendbaar zijn, snel kunnen reageren op marktkansen en zich klaarstomen voor opvolgende financieringsrondes. Een spin-off is daarom gebaat bij een snelle onderhandeling, zodat zij zich vervolgens kan richten op de doorontwikkeling van de onderneming, duidelijkheid kan

verschaffen aan financiers en er geen onzekerheid heerst over het mogen toepassen van kennis van de kennisinstelling.

Uit de verkenning blijkt dat de **onderhandelingen vaak lang** – vanuit het perspectief van de spin-offs té lang – duren. Een belangrijke factor is dat de tijdsdruk die de spin-off ervaart niet in dezelfde mate gevoeld wordt door de kennisinstelling. Zo kunnen trage besluitvorming en stroperige processen (bewust of onbewust) een rol spelen in en de druk opvoeren op de onderhandelingen. Gesprekspartners geven aan dat de *deal terms* hier een positief effect op hebben, maar benadrukken dat snelheid een cruciale factor blijft om ondernemerschap sterker te stimuleren.

Volgens KTOs speelt de veelal **beperkte capaciteit** die zij tot hun beschikking hebben en in sommige gevallen een snelle *turnover* van personeel daarin een belangrijke rol. Dit heeft deels ook te maken met het bestuurlijke belang en daarmee de middelen die beschikbaar worden gesteld voor (dit deel van) de KTOs.

2.4 Valorisatie als kerntaak van kennisinstellingen

Uit de gesprekken komen signalen dat KTOs **ambivalente doelstellingen** meekrijgen vanuit universiteitsbesturen. Alle KTOs zeggen dat zij maatschappelijke impact nastreven, maar van sommige KTOs wordt tevens verwacht dat er vanuit de deals financiële inkomsten worden gegenereerd. Er lijkt vaak geen sprake van een formele verdienopdracht, maar er kan wel sprake zijn van knellende bekostiging die zich vertaalt in sturing op inkomsten en scherpere onderhandelingen vanuit de KTO. Het is hierbij belangrijk te benadrukken dat dit aanzienlijk verschilt per KTO en ook over de tijd in ontwikkeling is.

Daarnaast is het belangrijk om de sectorale verschillen hierbij te benadrukken, met name tussen 1) technologie; 2) life sciences & health en 3) andere vakgebieden. Dit is mede omdat intellectueel eigendom op een andere manier een rol speelt. Zo kan een enkel octrooi in life sciences & health vaak cruciaal zijn voor de ontwikkeling van een product, terwijl in de technologiesector vaak sprake is van samengestelde producten met meerdere octrooien. In andere vakgebieden, daarentegen, spelen intellectuele eigendomsrechten vaak een andere rol, waarbij octrooien minder belangrijk zijn en het meer gaat om de kennis die tijdens het werk aan de kennisinstelling wordt opgedaan. Uit de interviews blijkt dan ook dat het aantal gevallen van onderhandelingen dat niet soepel verloopt in, bijvoorbeeld, de medische sector hoger is dan in andere sectoren. Dit komt deels doordat UMCs momenteel nog niet met standaard *deal terms* werken. Een ander verschil is dat artsen die een onderneming starten door middel van kennisoverdracht met de UMCs doorgaans in dienst van het UMC blijven. Dit betekent dat de nodige toewijding voor het opzetten van de nieuwe onderneming mogelijk ontbreekt.

2.5 Toekomstige financierbaarheid

Bij het onderhandelen over intellectueel eigendom gaat het vaak over de verdeling van aandelen, de verwatering van die aandelen in toekomstige financieringsrondes en/of het verkrijgen van royalties. Zaken die invloed hebben op de **toekomstige financierbaarheid** van de spin-off. We zien hierin behoorlijk verschillende werkwijzen van KTOs.

Waardebepaling van intellectueel eigendom is inherent uitdagend omdat er bij het sluiten van een deal vaak nog onzekerheid bestaat over de waarde van het intellectueel eigendom en hoe deze binnen de onderneming zal worden toegepast. Dit speelt in het bijzonder bij octrooien. Vaak wordt een deal gesloten op basis van een octrooiaanvraag. In deze aanvraag staan in de zogenoemde 'claims' voor welke onderdelen van de uitvinding bescherming is aangevraagd. Pas bij verlening van het octrooi staat vast welke van deze

claims daadwerkelijk worden toegekend en dus bescherming krijgen. Daardoor is het vooraf lastig vast te stellen wat de uiteindelijke waarde van het octrooi zal zijn. Het helpt daarbij niet dat de spin-off vaak niet van alle claims uit een octrooiaanvraag gebruik wil maken, terwijl de KTO inzet op zo breed mogelijke bescherming. Dit verschil in belangen kan de onderhandelingen bemoeilijken.

We hebben verschillende signalen ontvangen over de mate waarin toekomstige financiers aandeelhouderschap van de kennisinstelling waarderen. Aan de ene kant laat het een bepaalde betrokkenheid zien, aan de andere kant maakt dit de onderneming financieel minder aantrekkelijk. Alle gesprekspartners benadrukken dat een tegenprestatie voor het ontvangen van (toegang tot) intellectueel eigendom erbij hoort, maar over de omvang van deze tegenprestatie is vaak discussie. Hierin speelt ook de interpretatie van de staatsteunregels een rol, waarbij kennisinstellingen benadrukken dat bedragen niet te laag mogen zijn en ondernemers en financiers aangeven dat in andere (publieke) trajecten wel lagere waardes worden aangehouden. Beleidsmakers wijzen op voorbeelden van initiatieven in andere Europese landen, zoals SPRIND (in Duitsland), die intellectueel eigendom zonder kosten weggeven zonder in conflict te komen met de staatssteunregels. Met name ondernemers en financiers benadrukken dat een te grote aandelenparticipatie van kennisinstellingen in de spin-off financiers in latere stadia afschrikt. Uiteraard spelen aspecten zoals wel of geen verwatering van die aandelenparticipatie daarin een belangrijke rol. Zeker indien de situatie van de waarde van het intellectueel eigendom veranderd (bijv. als patentclaims komen te vervallen) willen ondernemers en financiers kunnen heronderhandelen. Niet alle KTOs staan open voor heronderhandeling.

2.6 Succesfactoren

Met 'succesfactoren' wordt verwezen naar elementen die volgens gesprekspartners bijdragen aan een voorspoedig verloop van onderhandelingen tussen spin-offs en kennisinstellingen over de overdracht of het gebruik van intellectueel eigendom. Gevraagd naar succesvolle onderhandelingen, geven stakeholders aan dat transparantie en duidelijkheid voorafgaand aan de onderhandelingen van groot belang zijn. De recent ingevoerde *deal terms* zijn goed ontvangen en maken al verschil. Het werken met standaard "*menukaarten*" waarin de ondernemer kan zien welke verschillende routes bewandeld kunnen worden, een uitgestippeld proces en het geven van uitleg heeft volgens de meeste geïnterviewden een positief effect op de verwachtingen en daarmee de onderhandelingen. Het eerdergenoemde scheiden van de functies van ondersteuner en onderhandelaar over het intellectueel eigendom is door veel gesprekspartners ook aangestipt. Daarbij werd benadrukt dat begeleiding vanuit andere ondernemers goed kan werken.

Een coöperatieve samenwerking tussen de betrokken partijen, waarbij wordt gedacht vanuit het belang van het bedrijf, zien veel gesprekspartners ook als cruciaal. Er zou gezamenlijk meer gedaan kunnen worden om ondernemerschap een echte prioriteit te maken in termen van stimulerende prestatie-indicatoren, een cultuur waarin ondernemerschap wordt erkend en successen meer worden gevierd. Zo benadrukken gesprekspartners dat de meeste aandacht uit moet gaan naar echt toegewijde ondernemers en dat er vanuit een portfoliogedachte gewerkt kan worden aan het vergroten van het aantal ondernemers en successen.

3 Oplossingsrichtingen

3.1 Overzicht oplossingsrichtingen

In de gesprekken zijn twee typen oplossingsrichtingen naar voren gekomen, namelijk **systeemverbeteringen** in de huidige manier van werken en **bemiddelingsmaatregelen** die ingrijpen op het moment van de onderhandelingen. De systeemverbeteringen hebben niet gelijk betrekking op de introductie of vormgeving van een bemiddelingscommissie (de kernvraag van deze verkenning), maar kunnen wel knelpunten adresseren waardoor de noodzaak voor bemiddeling afneemt. De **bemiddelingsmaatregelen** betreffen de varianten waarmee invulling gegeven kan worden aan het concept van een bemiddelingscommissie.

Tijdens de interactieve sessies is, via het uitbrengen van stemmen, **een prioritering** aangebracht in de mogelijke oplossingsrichtingen. De resultaten van de stemming staan weergegeven bij de beschrijving van de oplossingsrichtingen.

Vanuit Technopolis wordt per oplossingsrichting een reflectie gegeven waarbij we ingaan op **de relatie tot de geïdentificeerde knelpunten en de vormgeving van de oplossing**. Om duidelijk aan te geven dat deze inzichten expliciet vanuit het onderzoeksbureau komen wordt deze reflectie in het **blauw** gepresenteerd.

In algemene zin liggen er ook duidelijk kansen voor een **constructieve en positieve samenwerking** tussen betrokken partijen. Op dit punt gaat deze verkenning verder niet expliciet in, maar dit is wel belangrijk voor de interpretatie van bevindingen en de vervolgstappen (zie ook hoofdstuk 5).

3.2 Systeemverbeteringen

In deze sectie beschrijven we verschillende systeemverbeteringen die kunnen bijdragen aan het terugdringen van de geïdentificeerde knelpunten. Deze systeemverbeteringen vallen binnen het kader van de bredere ontwikkelingen die binnen het valorisatielandschap gaande zijn (zie ook de context in sectie 1.1). Het kweken van een cultuur waarin ondernemerschap in een positief daglicht wordt gesteld en partijen in samenwerking bouwen aan valorisatiesuccessen staat daarin voorop. Dit gaat uiteraard gepaard met de negen acties uit het 3%-R&D-actieplan. In de acties wordt onder andere ingegaan op het versterken van het mandaat en de structurele financiering van KTOs, de toepassing van de *deal terms*, het bieden van experimenteerruimte, vrijmaken van talent, etc.

3.2.1 Templates & standaardmenu's (26 van de 28 stemmen)

De eerste systeemverbetering heeft betrekking op het ontwikkelen en aanbieden van duidelijke **templates & standaardmenu's** waarin de opties en het proces voor de overdracht of het gebruik van intellectueel eigendom worden geschetst. Dit biedt de ondernemer concreet inzicht in hoe een deal en/of de belangrijkste onderdelen daarvan eruit kunnen zien voor hun specifieke situatie. Het gebruik van templates en standaardmenu's vergroot de transparantie en overzichtelijkheid van het proces, verlaagt de drempel voor (toekomstige) ondernemers en vermindert onzekerheid over de inhoud en gevolgen van een deal. De verwachtingen van de ondernemer liggen hierdoor meer in lijn met het proces wat dan wordt doorlopen. Er ligt een kans duidelijk te maken waarover onderhandeld kan worden en wat de onderhandeling in specifieke situaties in kan houden. Hiermee gaat deze systeemverbetering een stap verder dan de *deal terms*. Dit sluit aan bij de feedback vanuit gesprekspartners die aangeven dat de *deal terms* een stap in de juiste richting zijn, maar dat er nog aanzienlijke ruimte ligt om zaken verder te concretiseren en de onderhandeling transparanter te maken. Templates en menu's kunnen gemaakt worden op basis van eerdere voorbeelden, al dient rekening gehouden te

worden met veelal grote sectorale verschillen. Het gebruik van templates en menu's werd door de deelnemers tijdens de interactieve sessies als de meest populaire optie voor systeemverbetering beschouwd (ontving 26 van de 28 stemmen).

Reflectie op aansluiting op knelpunten en vormgeving van de verbetering vanuit Technopolis:

- Deze systeemverbetering sluit aan bij het knelpunt *'tekort aan kennis en ervaring van de ondernemer'* en mogelijk de *'lange onderhandeling'* doordat nieuwe ondernemers door ondersteunende templates & standaardmenu's meer bij de hand worden genomen en verwachtingen en het proces duidelijker en transparanter zijn.
- Het is logisch dat deze systeemverbetering zich zal positioneren bij de KTOs gezien zij de onderhandeling voeren met de nieuwe ondernemer. Wel is het duidelijk dat het ambitieniveau van deze verbetering hoger ligt dan de uitkomsten van het recente traject rondom de *deal terms*. Dit vraagt om meer inbreng vanuit private spelers (bedrijven/financiers) in de vormgeving van de templates & standaardmenu's en mogelijk om een faciliterende rol vanuit de overheid om aan te sturen op het juiste ambitieniveau.

3.2.2 Peer-to-peer learning (22 van de 28 stemmen)

Daarnaast werd **peer-to-peer learning** genoemd als een veelbelovende systeemverbetering (22/28 stemmen). Peer-to-peer learning verwijst naar het faciliteren van kennis- en ervaringsuitwisseling tussen ervaren en beginnende ondernemers. Zo kunnen kennis- en ervaringsverschillen binnen het valorisatie- en ondernemerschapsproces (*level-playing-field*) verkleind worden. Centraal in deze systeemverandering is dat mensen die het proces zelf hebben doorlopen hun ervaring delen met anderen zonder die kennis en ervaring en zo een vertrouwenspersoon kunnen zijn voor nieuwe ondernemers. Tijdens de gezamenlijke sessies is wel aangehaald dat de groep ervaren ondernemers mogelijk te beperkt is. Daarbij komt dat deze ondernemers (met een bedrijf in opbouw) niet altijd gemakkelijk tijd kunnen vrijmaken voor zaken die niet direct bijdragen aan hun bedrijfsresultaat en dat de groep nog kleiner wordt indien zij inzicht moeten hebben in de huidige werkwijze met de *deal terms 2.0*. Andere organisaties, niet gelieerd aan de kennisinstellingen, kunnen mogelijk ook een rol als vertrouwenspersoon vervullen, zo noemde gesprekspartners o.a. vertegenwoordigers van incubators of regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROMs).

Reflectie op aansluiting op knelpunten en vormgeving van de verbetering vanuit Technopolis:

- Peer-to-peer learning sluit aan bij de knelpunten rondom het *'tekort aan kennis en ervaring van de ondernemer'* door deze kennis en ervaring tussen ondernemers uit te wisselen. Daarbij biedt dit de ondernemer een extra contactpersoon om te kunnen praten over de onderhandeling. Ondernemers hebben over het algemeen een hoger vertrouwen in andere ondernemers die in eenzelfde positie hebben gezeten dan bijvoorbeeld een contactpersoon van een kennisinstelling. Dit geldt ook in zeker mate voor bekende ondersteuners van ondernemers (incubators, ROMs, etc.)
- Het zou praktisch logisch zijn de mogelijkheid tot peer-to-peer learning te borgen bij de KTOs gezien de ondernemers daar in de positie van onderhandeling komen. Het nadeel hiervan is dat de peer-to-peer learning juist een kanaal moet zijn waar de KTO niet in betrokken is zodat het vertrouwen van de ondernemer omhooggaat. Een partij als Techleap is door gesprekspartners vaak genoemd als goed gepositioneerd, alleen voor hen is ook een onafhankelijke en onpartijdige positie in het landschap van belang. De bestaande spanning in het landschap maakt het voor partijen zoals Techleap lastiger om hierin een rol te vervullen zonder dat dit impact heeft op hun andere activiteiten, tenzij (in overleg) heel scherp afgebakend kan worden dat het een neutrale rol betreft.

3.2.3 *Periodieke review van de deals (15 van de 28 stemmen)*

Het **periodiek reviewen van gemaakte deals** werd door deelnemers positief ontvangen als een systeemverbetering (15/28 stemmen). Dit verwijst naar het uitvoeren van een systematische analyse van de afgesloten overeenkomsten, met als doel transparantie te bieden over de gemaakte deals, een completer beeld te schetsen en het mogelijk te maken om grote uitschieters te identificeren. Een dergelijke review maakt het eveneens mogelijk om terugkerende knelpunten te identificeren en hierop gericht te sturen. De inhoud van de deals bevatten vaak bedrijfsvertrouwelijke informatie, maar hierover kunnen afspraken gemaakt worden en er kan (omwille van de vertrouwelijkheid) slechts op geaggregeerd niveau gecommuniceerd worden over de analyse. Het 4TU verband heeft hier reeds stappen in gezet.

Reflectie op aansluiting op knelpunten en vormgeving van de verbetering vanuit Technopolis:

- Deze verbetering sluit aan bij de knelpunten *'monopoliepositie KTO'*, *'ambivalente doelstelling'* en *'lange onderhandeling'* (mits de doorlooptijd meegenomen wordt in de review), door inzichtelijk te maken of de deals voldoende vlot tot stand komen en op een gezond niveau (financiële voorwaarden, waaronder het aandelenpercentage) eindigen voor de waarde van het intellectueel eigendom.
- Het is logisch dat de KTOs betrokken zijn in het uitvoeren van de periodieke review van de deals, maar het is wel van belang dat de onafhankelijkheid van de review wordt geborgd. Er kan gedacht worden aan het betrekken van een onafhankelijke expert en mogelijke enkele vertegenwoordigers van ondernemers en financiers. Het ondertekenen van *non-disclosure agreements* is uiteraard voor alle betrokkenen van belang.

3.2.4 *Uniformiteit in de deals (14 van de 28 stemmen)*

Een vierde systeemverbetering is het toewerken naar meer **uniformiteit in de deals**. Hier zijn 14 van de 28 stemmen naar uitgegaan. Waar de eerdergenoemde templates en menu's duidelijkheid en transparantie op het niveau van een enkele KTO kunnen versterken kan uniformiteit in de deals het landschap als geheel duidelijker en transparanter maken. Op dit moment is er ondanks de *deal terms* nog veel ruimte om keuzes te maken en dit is terug te zien in verschillen in de gevraagde aandelen, royalties (of beide) en wel of geen verwatering van aandelen. Deze bewegingsvrijheid is nuttig gezien iedere deal uniek is, maar maakt dat er grote verschillen zichtbaar zijn in de werkwijze tussen verschillende KTOs (en soms zelfs tussen onderhandelaars). Dit maakt het aanzienlijk lastiger voor veldorganisaties (zoals ROMs) om ondernemers goed te instrueren en ondersteunen, het werkt immers bij elke KTO en soms per onderhandelaar of deal anders. Sterkere harmonisatie en idealiter uniformiteit in de werkwijze en processen rondom de deals draagt bij aan een systeem dat gemakkelijker te begrijpen is voor nieuwe ondernemers. Daarin kunnen succesfactoren, zoals het scheiden van de functies van begeleider en onderhandelaar of een beoogde doorlooptijd, worden meegenomen.

Reflectie op aansluiting op knelpunten en vormgeving van de verbetering vanuit Technopolis:

- Deze verbetering sluit aan op de knelpunten *'kennis en ervaring tekort van ondernemers'* de *'dubbele rol van KTOs'*. Het versterkt het systeem waarin veldorganisaties zoals ROMs ondernemers beter kunnen ondersteunen en in algemene zin eenduidiger uit te leggen is hoe de overdracht of het gebruik van intellectueel eigendom verloopt in Nederland.
- Het is aan de KTOs om deze verbetering op te pakken, omdat het gaat over hun werkwijze. Het KEEN netwerk kan een platform bieden om dit op te pakken. Uiteraard ligt de meerwaarde van de verbetering op het systeemniveau en niet op het niveau van een individuele KTO, hierdoor ligt er een rol voor beleidsmakers en koepelorganisaties (zoals UNL, UMCNL en de VH) om het belang van uniformiteit op het systeemniveau te agenderen bij de KTOs.

3.2.5 *Waarderingsrichtlijn (12 van de 28 stemmen)*

Het analyseren van deals biedt kansen om een scherper beeld te krijgen op waar deals normaliter op uit zouden moeten komen. In die lijn, gingen er tijdens de sessie 12/28 stemmen op voor het opstellen van een **waarderingsrichtlijn**: verschillende gesprekspartners hebben aangegeven dat het mogelijk moet zijn om voor verschillende scenario's (type intellectueel eigendom, type spin-off, (sub)sectoreigenschappen, etc.) financiële bandbreedtes te ontwikkelen waarbinnen de meeste deals terecht zullen komen. Zij benadrukken dat ondernemers momenteel vaak geen enkel idee hebben over "wat normaal" is, terwijl de KTO veel meer vergelijkingsmateriaal heeft om een inschatting te kunnen maken. De waarderingsrichtlijn biedt een manier om dat vergelijkingsmateriaal ook voor de ondernemers beschikbaar te maken. Dit biedt tevens kansen voor meer transparantie en betere communicatie tussen de verschillende betrokken stakeholders. Ondernemers houden volgens gesprekspartners waarschijnlijk sneller een beter gevoel over aan de onderhandeling als ze weten dat hun deal binnen gestelde marges valt.

Reflectie op aansluiting op knelpunten en vormgeving van de verbetering vanuit Technopolis:

- Een waarderingslichtlijn grijpt in op het *'tekort aan kennis en ervaring van de ondernemer'* en vermindert daarmee de ongelijkheid in de kennispositie ten opzichte van de KTO.
- Aangezien deze verbetering volgt uit het analyseren van de deals is het logisch dit op dezelfde plek in te richten als de 'Periodieke review van de deals' (zie sectie 3.2.3). Voor het opstellen van de waarderingsrichtlijn zijn opnieuw onafhankelijkheid en de juiste kennisbasis van belang.

3.2.6 *Heronderhandelen (11 van de 28 stemmen)*

Verschillende gesprekspartners hebben tijdens de interviews benadrukt dat het goed zou zijn om heronderhandeling mogelijk te maken om uitschieters te adresseren. Ondernemers en financiers benoemden dit vaak, maar ook KTOs die heronderhandeling mogelijk maken hebben dit benoemd. Het normaliseren van de mogelijkheid tot **heronderhandelen** werd ook als een reële optie gezien door veel van de betrokkenen (11/28 stemmen). Dit is ook goed toepasbaar indien het intellectueel eigendom (of het gebruik daarvan door het bedrijf) na de deal verandert, denk aan het wegvallen van claims tijdens de verleningsprocedure van een octrooi.

Reflectie op aansluiting op knelpunten en vormgeving van de verbetering vanuit Technopolis:

- Deze verbetering haakt in op het knelpunt *'waardebepaling van intellectueel eigendom'* en *'toekomstige financierbaarheid'* door specifiek de onzekerheden die veelal nog spelen op het moment van onderhandelen te adresseren.
- Het is aan KTOs om heronderhandeling wel of niet toe te staan. Vanuit beleidsmakers en koepelorganisaties kan het belang hiervan onder de aandacht gebracht worden.

3.2.7 *Lichte deal (7 van de 28 stemmen)*

Wanneer heronderhandeling de standaard zou zijn is het volgens enkele gesprekspartners mogelijk om sneller te komen tot een ***'lichte deal'***. Zeker in het geval dat er nog geen octrooi is verleend, gaat de onderhandeling deels over een fictieve werkelijkheid. Er zou verkend kunnen worden of het mogelijk is om in dit soort gevallen snel met een lichte deal te werken en deze dan te heronderhandelen zodra er meer zekerheid is over het intellectueel eigendom. In de gezamenlijke sessie kwam echter prominent naar voren dat dit volgens de meeste betrokkenen praktisch niet haalbaar is. Tijdens deze sessie gingen hier ook minder stemmen naar uit (7/28) en ging de voorkeur uit naar het normaliseren van heronderhandelen.

Reflectie op aansluiting op knelpunten en vormgeving van de verbetering vanuit Technopolis:

- Deze verbetering haakt in op het knelpunt *'waardebepaling van intellectueel eigendom'* door aan te sturen op een deal die later herzien kan worden wanneer de waarde van het intellectueel eigendom duidelijker te bepalen is.
- Het zou aan KTOs zijn om deze werkwijze te omarmen, echter kwam uit de sessie dat veel van hen (en andere betrokkenen) dit praktisch niet haalbaar vinden.

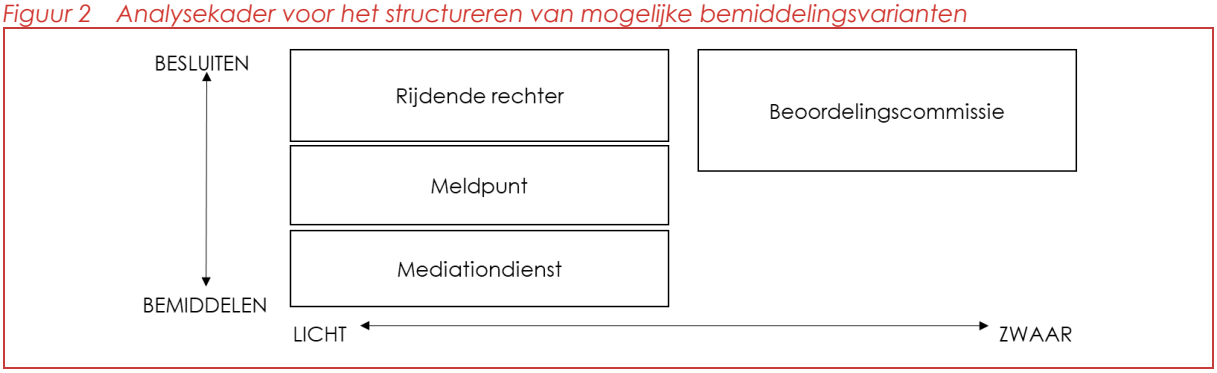
3.3 Bemiddelingsmaatregelen

Naast de systeemverbeteringen is verkend of en, zo ja, welke, specifieke bemiddelingsmaatregelen geïntroduceerd kunnen worden die ingrijpen op het moment van de onderhandelingen. Daarnaast is ook verkend hoe deze bemiddelingsmaatregelen dan vormgegeven dienen te worden. Aangezien het voor veel gesprekspartners te vroeg was om in de gevoerde gesprekken op de vormgeving in te gaan, beschrijven we dit vanuit het perspectief van Technopolis opnieuw in het **blauw** onder elke maatregel.

Deze verkenning is vertrokken vanuit het idee van een bemiddelingscommissie, maar tijdens de gesprekken zijn verschillen bemiddelingsvarianten onderzocht. Om de varianten te structureren is gewerkt met een analysekader met twee assen zoals weergeven in Figuur 2. Via de twee assen werd een verschil gemaakt in de mate van besluitvorming en de zwaarheid van de variant. Bij 'mate van besluitvorming' wordt gedoeld op de mate waarin de bemiddelingsvariant aanstuurt op het komen tot een besluit waar beide partijen zich bij neer moeten leggen of dat slechts bemiddeling plaatsvindt om het gesprek in goede banen te leiden. Met de 'zwaarheid' wordt gedoeld op de omvang van de maatregelen, denk aan het aantal personen, het betrekken en/of vertegenwoordigen van verschillende belangen, het werken met bijvoorbeeld bewaarprocedures, etc.

Er zijn vier bemiddelingsvarianten het meest prominent naar voren gekomen in de gesprekken: twee lichte modellen (*mediationdienst* & *meldpunt*) en twee opties die sterker aansturen op een besluit (*rijdende rechter* & *beoordelingscommissie*).

Figuur 2 Analysekader voor het structureren van mogelijke bemiddelingsvarianten



Technopolis B.V., 2026

3.3.1 Mediationdienst (19 van de 28 stemmen)

Wanneer onderhandelingen vastlopen kan de inzet van een bemiddelaar (***mediationdienst***) een snelle oplossing zijn. Als er na een aantal weken onvoldoende voortgang wordt geboekt, kan een poging tot bemiddeling worden gedaan. De bemiddelaar kan de partijen helpen om elkaars standpunten beter te begrijpen. Voor goede bemiddeling is een onpartijdige visie van belang. Diepgaande inhoudelijk expertise is minder noodzakelijk aangezien de rol van mediation niet gericht is op het vormen van een besluit. Uiteraard is enige kennis van de

context en terminologie wel van belang om goed in het gesprek deel te kunnen nemen. De bemiddelaar faciliteert het gesprek en geeft geen advies. Uit de interviews en sessies blijkt dat stakeholders het meeste baat zien bij deze bemiddelingsmaatregel.

Reflectie op aansluiting op knelpunten en vormgeving van de maatregel vanuit Technopolis:

- Deze maatregel grijpt in op het knelpunt van de *'lange onderhandeling'* en het onderlinge *'wantrouwen & onbegrip'* door vlotter het gesprek in de juiste banen te leiden. De *'dubbele rol van de KTO'* speelt ook minder omdat een externe mediator het gesprek ondersteund.
- Het is belangrijk om de mediators niet bij de KTOs te positioneren. Om de onafhankelijkheid te ondersteunen is het beter dit bij een neutrale partij, zoals een ROM, te beleggen. Het gaat om individuele mediators en niet om een commissie die een bepaalde samenstelling hebben. In termen van het inschakelen van de mediators is het aan te raden om vooraf met KTOs af te spreken in welke situatie dit automatisch in gang wordt gezet (bijv. bij onvoldoende voortgang na het tweede of derde gesprek), hierdoor kan de benodigde governance/besluitvorming worden beperkt. Dit verhoogt de snelheid en voorkomt onnodige kosten. Het is nuttig om de effectiviteit van mediators te monitoren/evalueren, hierin kunnen beleidsmakers mogelijk een rol spelen.

3.3.2 Meldpunt (17 van de 28 stemmen)

Naast mediation is in de verkenning nadruk gelegd op het instellen van een **meldpunt**. Tijdens de gesprekken is ook wel de term *'ombudsman'* gebruikt. Dit biedt ondernemers een mogelijkheid tot escalatie. Ondernemers kunnen hun probleem ergens aankaarten en/of een klacht indienen. Het meldpunt kan vervolgens 1) aan de hand van de signalen terugkoppeling geven aan de kennisinstelling om de specifieke casus in goede banen te leiden en 2) zorgen dat structurele problemen aangepakt worden indien er veel signalen over soortgelijke casussen of over dezelfde KTO binnenkomen. Uit de sessies bleek dat ook deze oplossing positief beoordeeld werd. Voor het meldpunt is het, in tegenstelling tot bij mediation, wel van belang dat diepgaande kennis van zaken aanwezig is. Stakeholders benadrukken dat dit meldpunt onafhankelijk zou moeten zijn van de betrokken KTO. Betrokkenen waren het er niet over eens of het meldpunt op nationaal niveau of per kennisinstelling moet worden opgezet. Koppeling aan de kennisinstelling kan de band met het bestuur versterken en mogelijk processen versnellen, terwijl de onafhankelijkheid beter is geborgd bij een nationaal meldpunt. Bovendien geeft dat inzicht in de stand van zaken binnen het gehele valorisatielandschap.

Reflectie op aansluiting op knelpunten en vormgeving van de maatregel vanuit Technopolis:

- Deze maatregel grijpt in meer algemene zin in op de onderhandeling, indien het proces of de uitkomst daarvan niet acceptabel is voor de ondernemer. Dit hangt uiteraard samen met de knelpunten *'monopoliepositie KTO'*, *'lange onderhandeling'*, *'ambivalente doelstelling'* en het onderlinge *'wantrouwen & onbegrip'*.
- De noodzaak van onafhankelijkheid is benadrukt in de verkenning, daarbij is er sprake van wantrouwen in het speelveld. Dit maakt dat het positioneren van het meldpunt op nationaal niveau, op dit moment, het meest geschikt lijkt. Het is dan wel belangrijk dat er sterke lijnen ontstaan met de kennisinstellingen om de situatie van individuele casussen te adresseren. Het meldpunt dient medewerkers te hebben met enig overwicht aangezien het noodzakelijk kan zijn om een doorbraak te forceren op bestuurlijk niveau. Het aantal bestaande veldpartijen dat hiervoor goed is gepositioneerd is beperkt. Het aankaarten van knelpunten kan uiteraard frictie met zich meebrengen, dit kan voor bestaande veldpartijen onwenselijk zijn aangezien dit bestaande activiteiten in de weg kan zitten. Dit maakt dat zelfstandige vestiging op een soortgelijke manier als de nationale ombudsman het meest passend is.

3.3.3 *Rijdende rechter (5 van de 28 stemmen)*

Er zijn twee bemiddelingsmaatregelen behandeld die sterker gericht zijn op het nemen van een besluit, te beginnen met de **"rijdende rechter".** Bij de rijdende rechter wordt een onafhankelijke deskundige gevraagd een oordeel te vellen over een conflict om zo een uitweg uit een impasse te creëren, waarbij beide partijen van tevoren aangeven zich bij het oordeel van de deskundige neer te leggen. Het gaat dus om een bindend advies. Inhoudelijke expertise en onafhankelijkheid zijn voor een rijdende rechter zeer belangrijk. Hoewel enkele stakeholders het fijn vinden als er een terugvaloptie is wanneer bemiddeling of een meldpunt niet werkt, geven de meeste personen aan geen voorstander te zijn van deze bemiddelingsmaatregel. Er zijn zorgen dat het te lang kan duren, contraproductief kan werken, wantrouwen kan vergroten en er niet voor gaat zorgen dat deals die anders niet gemaakt zouden worden nu wel gemaakt worden.

Reflectie op aansluiting op knelpunten en vormgeving van de maatregel vanuit Technopolis:

- Deze maatregel adresseert, net als het meldpunt, in meer algemene zin de onderhandeling en onvrede over de uitkomst. Dit hangt samen met de knelpunten *'monopoliepositie KTO', 'lange onderhandeling' en 'ambivalente doelstelling'*.
- Een rijdende rechter is een individu en geen commissie met leden. Net als bij het meldpunt ligt er geen duidelijke bestaande organisatie voor de hand waar deze functie bij ondergebracht kan worden. Aangezien er een bindend advies afgegeven moet worden ligt het voor de hand om te zoeken naar iemand met bewezen ervaring in het valorisatieveld en specifiek onderhandelingen over intellectueel eigendom. Er dient een duidelijk mandaat gegeven te worden aan de rijdende rechter waar ook de kennisinstellingen zich in kennen, hierin kan de overheid een rol spelen.

3.3.4 *Beoordelingscommissie (3 van de 28 stemmen)*

Een laatste optie is het instellen van een **beoordelingscommissie** die iedere casus uitgebreid bekijkt en na alle bewijslast grondig bestudeerd te hebben een inhoudelijk, bindend oordeel geeft. In een beoordelingscommissie zouden verschillende expertises vertegenwoordigd moeten zijn. Hierin verschilt deze variant ook van de rijdende rechter, in een commissie kunnen meerdere vertegenwoordigers en experts plaatsnemen. Daarbij leent de werkwijze van een commissie zich sterker voor aanvullende processen (zoals een bezwaarprocedure). Geen van de betrokken stakeholders was een voorstander van dit voorstel. Bij betrokkenen leven veel zorgen over de snelheid, bureaucratie en overlap met de bestaande werkwijze. Gesprekspartners doelen hierbij op het risico dat elke onderhandeling eerst door de KTO wordt behandeld en daarna nogmaals langs een commissie moet. Bovendien geven zij aan dat – net als bij het rijdende rechter model - er een kans bestaat dat een dergelijke commissie het onderlinge wantrouwen verder zal voeden. Dit wordt gezien als een oplossing die als laatste redmiddel kan worden overwogen, maar zeker niet het startpunt zou moeten zijn.

Reflectie op aansluiting op knelpunten en vormgeving van de maatregel vanuit Technopolis:

- Deze maatregel adresseert, net als het meldpunt en de rijdende rechter, in meer algemene zin de onderhandeling en onvrede over de uitkomst. Dit hangt samen met de knelpunten *'monopoliepositie KTO', 'lange onderhandeling' en 'ambivalente doelstelling'*.
- Een beoordelingscommissie vraagt om een zorgvuldige samenstelling waarin de belangen van zowel KTOs als ondernemers/financiers en technisch/juridische kennis duidelijke zijn geborgd. Een commissie zal op gezette tijden samenkomen en daardoor niet continu ergens gepositioneerd hoeven worden. Een onafhankelijke voorzitter en een duidelijk werkproces zijn van belang om de verschillende beelden/visies op een lijn te krijgen.

4 Relatie van oplossingsrichtingen tot de probleemverkenning

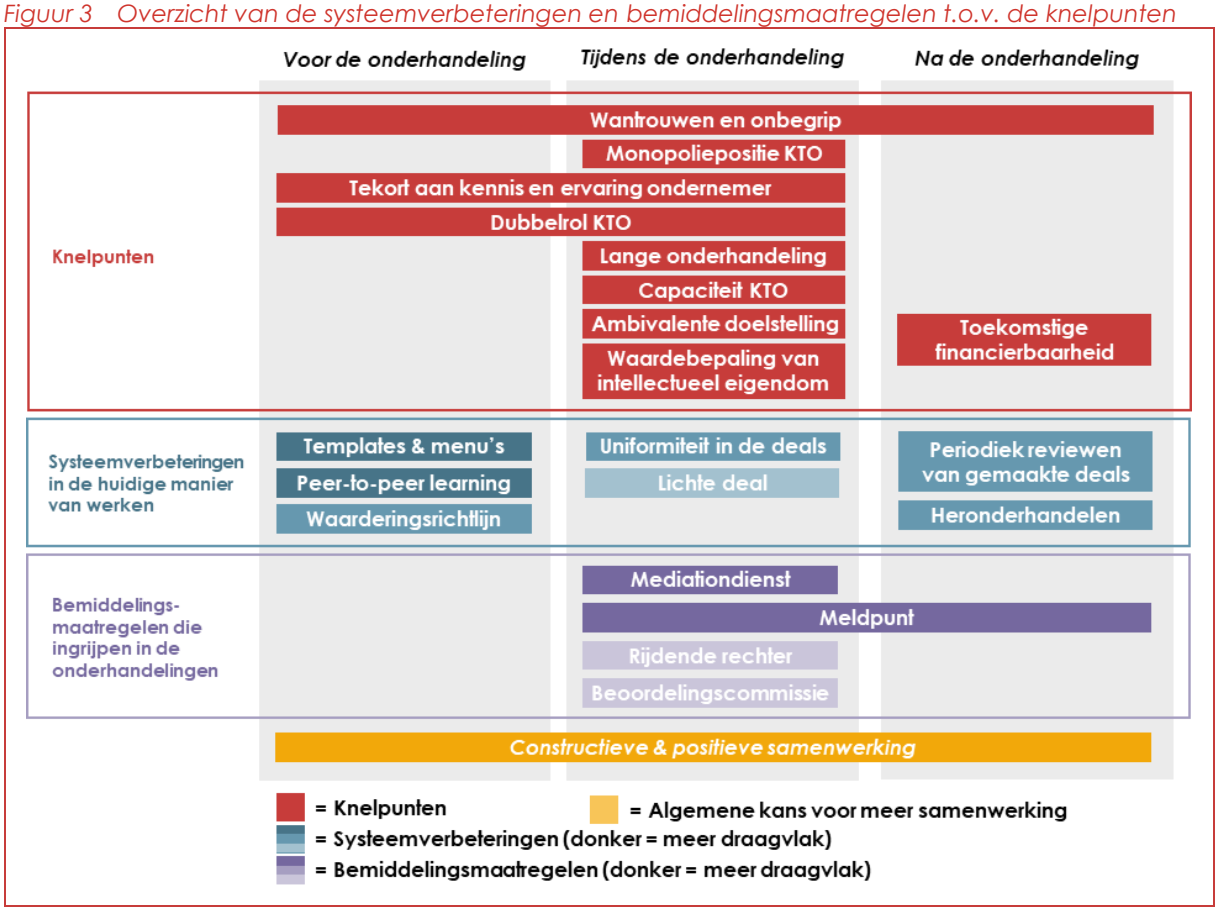
In Figuur 3 staan de oplossingsrichtingen geplot ten opzichte van de knelpunten. Hiermee geven we een overzicht voordat we vervolgstappen bespreken in hoofdstuk 5.

De systeemverbeteringen haken breed in op de knelpunten voor, tijdens en na de onderhandeling. De verbeteringen die gericht zijn op de fase voor de onderhandeling adresseren met name de kennis en ervaring van nieuwe ondernemers en zijn gericht op het verhelderen van de verwachtingen. De verbeteringen tijdens en na de onderhandeling zijn sterker gericht op het harmoniseren van de werkwijzen en deals en borgen dat de deals beter aansluiten op de waarde van het intellectueel eigendom en daarmee de toekomstige financierbaarheid van de onderneming.

De bemiddelingsmaatregelen zijn met name gericht op het adresseren van knelpunten tijdens de onderhandeling, indien de ondernemers er met de KTO niet (snel genoeg) uit komen. De mediationdienst adresseert het contact en gesprek tussen de ondernemers en onderhandelaars. Het meldpunt kaart onwenselijke situaties in de onderhandeling aan en biedt tevens kans om inzichten op systeemniveau te verzamelen.

Niet alle knelpunten worden geadresseerd via de benoemde systeemverbeteringen en bemiddelingsmaatregelen. Zo is de monopoliepositie van de KTO niet goed te adresseren omdat er altijd maar één kennisinstelling is die het intellectueel eigendom bezit. De capaciteit en doelstelling van de KTO zijn voor het college van bestuur om te bepalen en zijn daarom niet te adresseren met soortgelijke systeemverbeteringen en bemiddelingsmaatregelen.

Figuur 3 Overzicht van de systeemverbeteringen en bemiddelingsmaatregelen t.o.v. de knelpunten



Technopolis B.V., 2026

5 Vervolg

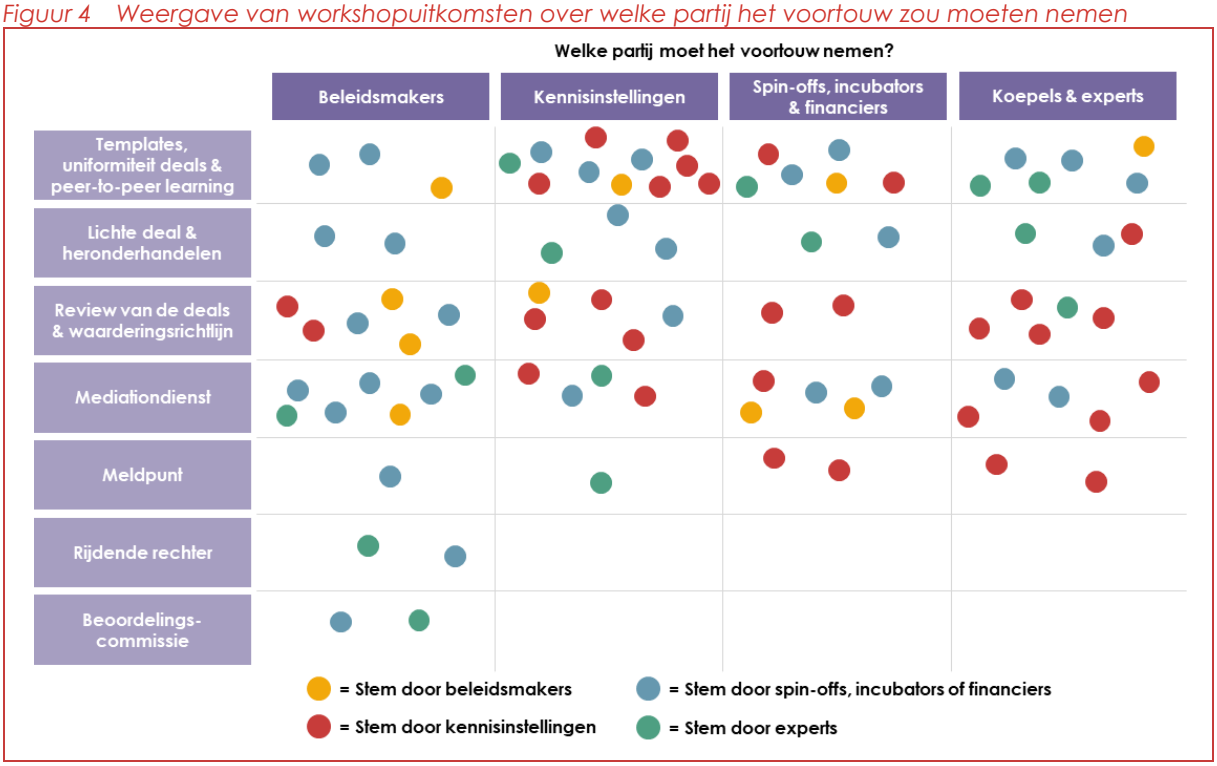
In dit hoofdstuk zetten we uiteen hoe de inzichten uit de verkenning vertaald kunnen worden naar vervolgstappen. We gaan daarbij eerst in op hoe de betrokken stakeholders aankijken tegen het vervolg en wie daarbij volgens hen betrokken dient te worden. Daarna volgt een sectie waarin wij vanuit Technopolis het beeld vanuit de verkenning scherper vertalen naar vervolgstappen.

5.1 Draagvlak onder stakeholders over het vervolg

Uit de sessies is naar voren gekomen dat het belangrijk is dat oplossingsrichtingen vlot worden geïntroduceerd. Vanuit ondernemers en financiers is een duidelijke hulpvraag uitgesproken. Dat betekent echter niet dat alle verbeteringen en maatregelen geïntroduceerd hoeven te worden en ook niet dat introductie gelijktijdig moet plaatsvinden. Zo werd geopperd dat wellicht gestart kan worden met een pilot om ook de werking en waarde van de oplossing(en) scherper inzichtelijk te maken.

In de sessies hebben wij gevraagd aan stakeholders om aan te geven wie zij vinden dat het voortouw moet(en) nemen in het realiseren van de besproken verbeteringen en maatregelen, zie Figuur 4. Het figuur geeft workshopuitkomsten weer van hoe partijen aankijken tegen eigen betrokkenheid en die van anderen. Deelnemers konden op meerdere zaken stemmen, niet iedereen heeft alle stemmen gebruikt en de verdeling tussen de deelnemers is geen weerspiegeling van de populatie in de werkelijkheid. Voor de praktische uitvoering van de stemming zijn enkele oplossingen gebundeld. Deelnemers aan de sessie is meegegeven dat het voortouw nemen en betrokkenheid in algemene zin niet inhoudt dat de partij zelf uitvoering hoeft te geven aan de activiteit, dit kan ook door het inschakelen van een onafhankelijke derde partij. De rol kan ook gericht zijn op faciliteren, agenderen, reflecteren, input leveren, etc., diepgaandere specificatie van de rol is niet expliciet uitgevraagd in de sessies.

Figuur 4 Weergave van workshopuitkomsten over welke partij het voortouw zou moeten nemen



Technopolis B.V., 2026

Over het algemeen stuurt men aan op brede betrokkenheid van alle spelers. Er zijn verder patronen herkenbaar in de stemmen die zijn toegekend 1) aan specifieke oplossingsrichtingen (horizontaal); 2) aan het type stakeholders (verticaal); en 3) in hoe type stakeholders hebben gestemd (kleuren). Deze patronen zetten we hieronder uiteen.

Stemmen op specifieke oplossingsrichtingen (horizontaal):

- De nadruk van de stemming ligt op de eerste, derde en vierde rij in het figuur, die zijn gericht op *'Templates, uniformiteit deals & peer-to-peer learning'*, *'Review van de deals & waarderingsrichtlijn'* en *'Mediation dienst'*.
- Wel valt op dat het *'Meldpunt'* relatief weinig stemmen heeft ontvangen. Het beperkt aantal stemmen is ook verdeeld.
- Ook voor *'Heronderhandelen'* zijn relatief weinig stemmen. Dit komt mogelijk door de combinatie met *'Lichte deal'*, een oplossing die weinig draagvlak heeft.
- Stemmen op bemiddelingsmaatregelen die sterker gericht zijn op het nemen van een besluit, de 'Rijdende rechter' en 'Beoordelingscommissie', liggen alleen bij beleidsmakers. Deze maatregelen hebben weinig draagvlak.

Stemmen op type stakeholders (verticaal):

- Alle typen actoren hebben flink wat stemmen ontvangen. Wel valt op dat spin-offs, incubators en financiers de minste stemmen hebben ontvangen, terwijl zij de knelpunten het sterkst ervaren.
- Verder valt het hoge aantal stemmen op kennisinstellingen voor *'Templates, uniformiteit deals & peer-to-peer learning'* op.

Stemmen door type stakeholders (kleuren):

- Stemmen door spin-offs, incubators en financiers leggen veel meer nadruk op de rol van beleidsmakers van de overheid. Dit onderschrijft de hulpvraag die door deze partijen wordt uitgesproken. Verder zijn de stemmen verdeeld over andere stakeholders en oplossingen.
- Kennisinstellingen zien vooral een rol voor zichzelf, zo blijkt uit de stemming. Zij hebben vrijwel niet gestemd op een rol voor beleidsmakers. De rol van koepels en experts wordt door kennisinstellingen belangrijker gezien dan van spin-offs, incubators en financiers, al zijn ook voor deze partijen tamelijk wat stemmen geplaatst.

5.2 Keuzes maken voor concrete vervolgstappen

In deze sectie presenteren wij vanuit Technopolis een scherpere invulling van mogelijke vervolgstappen. Dit doen we in de vorm van een advies aan de overheid. Het is belangrijk om daarbij te benadrukken dat we hierbij als vertrekpunt de input vanuit de betrokken stakeholders nemen, maar dat zij zelf niet zo concreet geworden zijn over vervolgstappen. Consistent met eerdere stukken geven we onze adviezen in **blauw** weer. Wij adviseren vanuit Technopolis om de volgende stappen te ondernemen:

1. **Stuur op de werkwijze van KTOs en het nationale landschap van KTOs zodat deze in dienst staan van maatschappelijke doelstellingen.**

   In deze verkenning komen verschillende mogelijkheden aan bod die de werkwijze van KTOs verder aanscherpen om zo geïdentificeerde knelpunten te voorkomen. Daardoor kan de noodzaak voor bemiddelen afnemen. Deze stappen moeten in samenspraak met de kennisinstellingen worden gezet aangezien zij zelfstandige organisaties zijn en beleidsmakers de werkwijze niet kunnen opleggen. Het is wel aan beleidsmakers om het belang van deze stappen te agenderen en hierover op bestuurlijk niveau het gesprek aan te gaan om te zorgen dat KTOs de juiste capaciteit en doelstellingen meekrijgen om hierin

vlot stappen te zetten. Wees duidelijk in de verwachtingen vanuit beleid en biedt hulp aan KTOs waar het aankomt op het voldoen aan wetgeving (denk aan staatssteunregels en de mogelijkheid om intellectueel eigendom voor lage kosten beschikbaar te stellen).

Het sterker inzetten op het gebruik van templates & standaardmenu's lijkt een duidelijke eerste stap waar veel draagvlak voor is. Ook andere punten, zoals het standaardiseren van heronderhandelen of de succesfactor waarbij de ondersteuning en onderhandeling niet door dezelfde persoon worden uitgevoerd, zijn laaghangend fruit om snel te implementeren. Voor deze punten zal de rol van de overheid meer gericht zijn op het agenderen en faciliteren van deze werkwijze bij KTOs. Het standaardiseren van heronderhandelen was in de stemming van de sessie samengenomen met 'Lichte deal', een verbetering met zeer weinig draagvlak. Over het gehele onderzoek zien wij als onderzoekers het standaardiseren van heronderhandelen ook als laaghangend fruit en een belangrijke door te voeren verbetering. De voornaamste reden hiervoor is dat deze verbetering geheel in lijn ligt met de doelstelling van maatschappelijke impact en het tegengaan van een mogelijke winstdoelstelling. Er is geen sterke reden om niet te heronderhandelen als het intellectueel eigendom of het gebruik daarvan door de spin-off niet meer aansluit (bijv. bij wegvallen claims, zie sectie 3.2.6) bij de gemaakte deal.

Andere aanbevelingen (zie punt 2 en punt 3) zijn gebaat bij meer uniformiteit in de werkwijze tussen KTOs. Dit is een complexer vraagstuk om op te pakken, maar het is wel noodzakelijk om verdere ontwikkelingen in het speelveld goed te ondersteunen. Een aantal varianten in de werkwijze om tegemoet te komen aan sectorale verschillen is daarin acceptabel, maar het maximale aantal varianten zal niet hoger moeten liggen dan drie (denk bijv. aan een werkwijze voor technische, medische en andere werkvelden).

2. **Maak ondersteuners voor ondernemers beschikbaar.**

   In de verkenning komt prominent naar voren dat ondernemers onervaren zijn in de te voeren onderhandeling en (het gevoel hebben) er op dit vlak alleen voor te staan. Peer-to-peer learning is hiervoor een ideaal instrument om hen te voorzien in een ondersteuner die niet aan een KTO is verbonden. Er zijn echter beperkingen in de beschikbaarheid van ondernemers om anderen te ondersteunen (zie toelichting sectie 3.2.2). Bovendien kunnen ervaringen van ondernemers uit het verleden niet meer representatief zijn voor de huidige werkwijze van KTOs (de huidige werkwijze met de *deal terms 2.0* is reeds aanzienlijk anders dan in het verleden). Zo ontstaat een zoektocht naar een partij die 1) dicht op de ondernemer staat, 2) niet aan de KTOs verbonden is, 3) de ontwikkelingen in het landschap kan bijhouden, 3) aan de kant van de ondernemer kan staan zonder dat dit andere activiteiten belemmert (zie bijv. de bedenkingen rondom het betrekken van Techleap in sectie 3.2.2), en 4) landelijke dekking kan bieden (dit gaat minder makkelijk via niet-centraal georganiseerde organisaties zoals incubators). Vanuit die overwegingen ligt het voor hand om te kijken of deze ondersteuning bij de ROMs kan worden belegd. Een aandachtspunt is wel dat de ROMs niet zijn geconsulteerd in deze verkenning, met hen zal hierover eerst gesprek gevoerd moeten worden.

   Om het werk van deze ondersteuners effectief te houden is het belangrijk dat het nationale landschap van KTOs uniformer te werk gaat (zie punt 1). Het is voor dit soort veldpartijen niet haalbaar om grip te krijgen op verschillende werkwijzen van alle KTOs, laat staan van verschillen tussen specifieke onderhandelaars.

3. **Versterk het inzicht in de deals via monitoring.**

   Zorg dat er periodiek een review uitgevoerd wordt over de gemaakte deals en gebruik inzichten uit deze monitoring om beter grip te krijgen op de problematiek. Bouw hierbij voort op de stappen die enkele KTOs hierin zelf al hebben gezet (zie het 4TU verband genoemd

in sectie 3.2.3). Betrek KTOs hierin, maar borg de onafhankelijkheid van de analyse. Maak duidelijke afspraken over de geheimhouding van informatie uit individuele casussen. Via de review kunnen uitschieters (zowel in de financiële voorwaarden als de doorlooptijd) worden herkend, dit maakt adresseren via heronderhandeling mogelijk. De verbetering in het systeem wordt zo transparant wat bijdraagt aan een meer positieve cultuur. Maak inzichtelijk hoe de toepassing van de *deal terms 2.0* en de verbeteringen van punt 1 en 2 doorwerken in deals die maatschappelijke impact beter ondersteunen (opnieuw, zowel in de financiële voorwaarden als de doorlooptijd). Zo wordt de doorontwikkeling van het systeem en de cultuur van gezamenlijk toewerken naar meer maatschappelijke impact vanuit ontwikkelde kennis beter ondersteund.

4. **Ontwikkel een pilot voor een meldpunt en mogelijk daarna voor mediation.**

   Zet een pilot op om te experimenteren met de werking van een meldpunt. Een meldpunt biedt de mogelijkheid om specifieke casussen in goede banen te leiden en om structurele problemen rondom soortgelijke casussen of specifieke KTOs aan te pakken. Zoals beschreven in sectie 3.3.2 is er een afweging te maken tussen een nationaal ingericht meldpunt dat de onafhankelijkheid beter borgt of een meldpunt per kennisinstelling waarin de koppeling met (het bestuur van) de kennisinstelling beter vormgegeven kan worden. Wij adviseren om te kiezen voor een nationaal meldpunt gegeven dat het belang van onafhankelijkheid zo prominent in deze verkenning is teruggekomen. Zelfstandige vestiging op een soortgelijke manier als de nationale ombudsman is daarbij meest passend. Het is niet aan te raden om de pilot alleen met een selectie groep welwillende KTOs uit te voeren, het landschap is immers niet uniform en het meldpunt is er juist op gericht om structurele problemen aan het licht te brengen. Wij adviseren dus om alle KTOs in de pilot te betrekken.

   De pilot dient uitgevoerd worden in een afgebakende tijdsperiode. Er kan gestart worden met een periode van een jaar met twee keer de mogelijkheid tot verlenging zodat er voldoende casussen behandeld worden. De pilot dient met betrokkenen (tussentijds) geëvalueerd te worden zodat er bijgestuurd kan worden, mogelijk in synergie met het opbouwen van inzicht in de problematiek vanuit monitoring (zie punt 3). In het evalueren en bijsturen staat de doeltreffendheid en doelmatigheid van de uitvoering functie van het meldpunt centraal: het aankaarten van specifieke casussen en structurele problemen.

   Als mogelijke misstanden (specifieke casussen en structurele problemen) geadresseerd worden via het meldpunt, maar gesprekken nog steeds niet optimaal verlopen (frictie, onvrede, etc.) kan overwogen worden een pilot voor een mediationdienst te introduceren. Met een mediationdienst wordt dan toegewerkt naar meer constructieve gesprekken tussen KTOs en ondernemers. Indien de ROMs ingezet zullen worden in de ondersteuning van ondernemers (zie punt 2), dan ontstaat hier een logische volgordelijkheid in de betrokkenheid. Eerst kan de ROM kennis delen en mocht de ondernemer er niet uitkomen met de KTO kan de ROM ook aansluiten bij het gesprek.

5. **Pak het wantrouwen in het landschap aan en stimuleer constructieve samenwerking.**

   Als vervolg op deze verkenning is het belangrijk dat er niet slechts aandacht uitgaat naar deals die niet optimaal verlopen, er dient juist ook aandacht uit te gaan naar de successen die samen worden geboekt. Zo wordt het vraagstuk gevoed met positieve energie. Het centraal stellen van de maatschappelijke impact van valorisatieactiviteiten via spin-offs lijkt een duidelijk vertrekpunt. Nu is het tijd om er echt werk van te maken.

Bijlage A Belangrijke geschreven bronnen

- Ministerie van Economische Zaken (11 juli 2025). *Kamerbrief 'investeren in een weerbare en toekomstbestendige economie: het 3%-R&D-actieplan'*. Bron: https://open.overheid.nl/documenten/4ca054dc-2310-4cd6-84b4-635d435c999d/file
- Wennink, P. (12 december 2025). *De route naar toekomstige welvaart: Een sterk Nederland in een relevant Europa.* Bron: https://www.rapportwennink.nl/downloads/rapport_wennink_12december2025.pdf
- Centraal Planbureau (juni 2023). *CPB-analyse voorstellen Nationaal Groeifonds: Derde beoordelingsronde, 2023.* Bron: https://www.cpb.nl/system/files/cpbmedia/omnidownload/CPB-Analyse-NGF-2023-3e-ronde-1-2-Deltaplan-Valorisatie.pdf
- D66, VVD en CDA (30 januari 2026). *Aan de slag: Bouwen aan een beter Nederland – Coalitieakkooord 2026-2030.* Bron: https://www.kabinetsformatie2025.nl/documenten/2026/01/30/aan-de-slag---coalitieakkoord-2026-2030
- Universiteiten van Nederland (17 november 2025). *Nieuwe standaard voor verstrekking van intellectueel eigendom.* Bron: https://www.universiteitenvannederland.nl/actueel/nieuws/nieuwe-standaard-voor-verstrekking-van-intellectueel-eigendom

Bijlage B Overzicht interviews

Tabel 1 Overzicht interviews

Organisatie	Naam	Datum
Faculty of Impact	Frans Nauta	14 januari 2026
Orfenix	Ivo de Nooier	4 december 2025
TU Delft	Kenneth Heijns en Ronald Gelderblom	12 december 2025
Universiteit Twente	Roy Kolkman	9 december 2025
Universiteit Leiden	Anouschka Versleijen en Luc Sels	4 december 2025
Universiteit Wageningen	Brechtje Vreenegoor	10 december 2025
IXA (UMC)	Joris Heus	11 december 2025
Rijksuniversiteit Groningen	Joost Breukink	27 november 2025
TU Eindhoven	Renato Calzone	17 december 2025
TNO	Susan Swarte, René Houben en Hans Bouman	10 december 2025
KNAW	Niek Dubelaar	17 december 2025
UNL	Janet Veldstra	9 december 2025
NVP	Juul Vaandrager	11 december 2025
VH	Pieter Wybenga	5 december 2025
Muteskin	Olaf van Campenhout	10 december 2025
Antennex	Anouk Hubrechsen	8 december 2025
Optics11/VU	Davide Iannuzzi	18 december 2025
Lumicks	Erwin Peterman	25 november 2025
Biond	Cinzia Silvestri	9 december 2025
Beyond Weather	Sem Vijvenberg	3 december 2025
HighTech XL	John Bell	12 december 2025
Useeble	Yari Foelen	19 december 2025
Techleap	Arjan Goudsblom en Peter Maarten Westerhout	11 december 2025
UtrechtInc	Stefaan Braam	26 november 2025
Innovation Industries	Harm de Vries	9 januari 2026
Yes!Delft	Jan Geert van Hall	18 december 2025
Nascent Ventures	Steven Tan	10 december 2025
Braventure	Mirjam Hament	18 december 2025
Ministerie van EZ	Jan Jacob Vogelaar	19 januari 2026
Ministerie van OCW	Rolien van Roon-Pruis en Caroline Tempel-van den Bout	19 januari 2026

Bijlage C Aanwezigen sessies

Tabel 2 Aanwezigen sessies

Organisatie	Naam	Datum
Faculty of Impact	Frans Nauta	29 januari 2026
Orfenix	Ivo de Nooier	29 januari 2026
TU Delft	Joost Mathot	29 januari 2026
Universiteit Twente	Roy Kolkman	28 januari 2025
Universiteit Leiden	Anouschka Versleijen en Luc Sels	28 januari 2025
Universiteit Wageningen	Sebastiaan Berendse	29 januari 2026
IXA (UMC)	Joris Heus	29 januari 2026
Rijksuniversiteit Groningen	Joost Breukink	29 januari 2026
TU Eindhoven	Sonja Vos-Poppelaars	29 januari 2026
TNO	Susan Swarte en René Houben	29 januari 2026
KNAW	Niek Dubelaar	28 januari 2025
UNL	Janet Veldstra	28 januari 2025
NVP	Juul Vaandrager	28 januari 2025
Saxion Hogeschool	André Roos	28 januari 2025
Muteskin	Olaf van Campenhout	28 januari 2025
Optics11/VU	Davide Iannuzzi	29 januari 2026
Lumicks	Erwin Petermans	28 januari 2025
Beyond Weather	Sem Vijvenberg	28 januari 2025
Techleap	Arjan Goudsblom	29 januari 2026
UtrechtInc	Stefaan Braam	29 januari 2026
Yes!Delft	Jan Geert van Hall	28 januari 2025
Nascent Ventures	Steven Tan	29 januari 2026
Ministerie van EZ	Max van den Bos, Vincent Schenkeveld en Silke Fest	28 en 29 januari 2026
Ministerie van OCW	Caroline Tempel-van den Bout	28 en 29 januari 2026