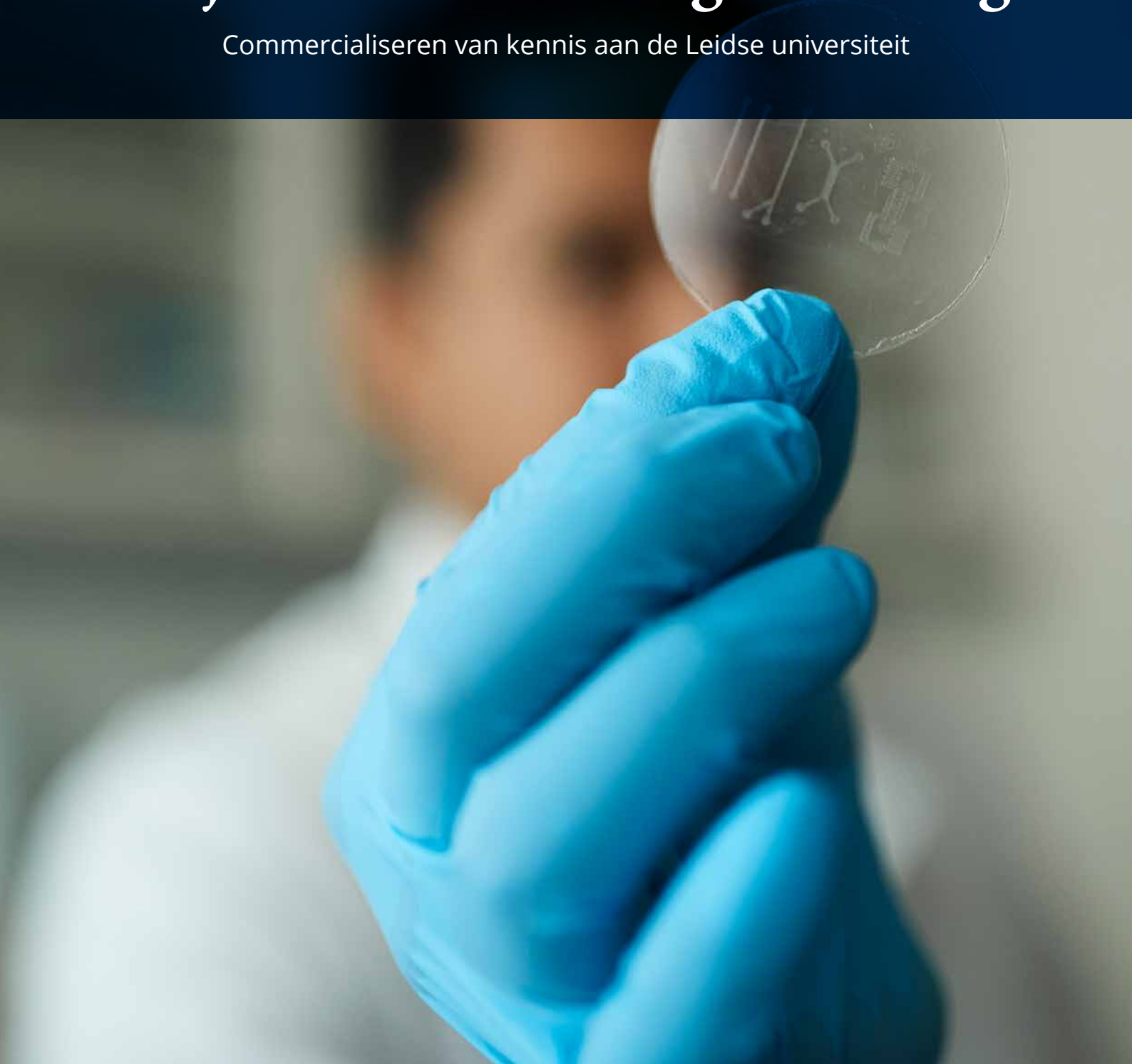


PIETER SLAMAN

25 jaar Libertatis Ergo Holding

Commercialiseren van kennis aan de Leidse universiteit



LEH
LIBERTATIS ERGO HOLDING



Universiteit
Leiden
The Netherlands

inhoud

Inleiding	3
1. De ondernemende universiteit	5
2. De oprichting van Libertatis Ergo B.V.	8
3. Twee soorten bedrijvigheid	12
4. Zaaïen, ontkiemen en overplanten	18
5. De dienstbare universiteit	23
Conclusie	27
Bronnen	29

Inleiding

Libertatis Ergo Holding BV, de houdstermaatschappij van de Leidse universiteit, bestaat 25 jaar. Een kwart eeuw lang zijn commerciële activiteiten vanuit de universiteit hier verzameld. Voor de ingewijde luiden daarom de feestklokken. Bij een enkele criticus gaan alarmbellen af. Maar bij het grootste deel van de studenten en misschien ook wel van de medewerkers van de universiteit doet deze gelegenheid nauwelijks een belletje rinkelen. Daarom eerst wat namen die onder deze Holding vallen en die beroemder zijn in de wereld, of toch zeker in Leiden.

Libertatis Ergo Holding (LEH) is een verzameling van bedrijvigheid waaronder Archol BV valt, het bedrijf waarin Leidse archeologen bodemonderzoek doen in opdracht van overheden, bedrijven of particulieren. Het is de thuisbasis van uitzendbureau *JobMotion* dat de universiteit aan tijdelijke werkrachten helpt. Het is de portefeuille waarin bedrijfsaandelen van de universiteit te vinden zijn. Ooit van *Crucell* bijvoorbeeld, nu *Janssen Vaccines*, producent van een van de eerste coronavaccins. Nu ook van *In Ovo*, dat het geslacht van kuikens kan bepalen nog voor zij uit het ei komen.

De Holding is de plek waar activiteiten van de universiteit samenkomen, die niet uit overheidsgeld betaald kunnen worden, die gescheiden moeten blijven van de publieke financiering, en die soms extra geld voor de universiteit kunnen opleveren. Er zitten hele bedrijven in en stukjes eigendom over bedrijven; er zitten mogelijkheden in om leningen en hulp te geven aan startende bedrijfjes; er zitten octrooien in die zorgen dat buitenstaanders niet met ideeën van de universiteit en haar medewerkers aan de haal kunnen gaan. Ook zitten er licenties in, afspraken met bedrijven die geld willen verdienen met Leidse ideeën. Kortom: *Libertatis Ergo Holding* is een plek waar de wetenschap en de commerciële wereld in elkaar grijpen, een plek waar de universiteit geld in de markt stopt en er ook uit haalt. Voor de universiteit is het een hulpmiddel om te bevorderen dat haar kennis de weg naar de samenleving weet te vinden in de vorm van producten en diensten.

Hiermee is de Holding het Leidse symbool voor een belangrijke historische verandering die Nederlandse universiteiten hebben doorgemaakt sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw. De economische crisis van dat moment maakte dat politiek en bedrijfsleven zich bij de universiteit meldden met een verzoek om hulp. Nederland zag zijn klassieke maakindustrie vertrekken naar het buitenland. Het werd daarom belangrijker om steeds vernieuwend te zijn en internationaal voorop te lopen met geavanceerde producten en diensten. ‘Innovatie’ werd de economische reddingsboei voor het land en de universiteit moest die toewerpen. In de nieuwe Wet op het Hoger onderwijs van 1993 kregen universiteiten een aanvullende taak opgelegd: het overdragen van “*kennis (...) ten behoeve van de maatschappij*”¹, bovenop het onderwijs. Dat gebeurde altijd al maar nu werd het verplicht. Er was voor universiteiten ook iets te winnen. Na twintig jaren voortdurend financieel gekort te zijn door de Rijksoverheid begonnen zij te geloven dat zij op zoek moesten naar een alternatief, naar privaat geld dat meer zekerheid en vrijheid beloofde.

Het is niet toevallig dat *Libertatis Ergo Holding BV* kort na 1993 werd opgericht. Evenmin is het toevallig dat vrijwel elke Nederlandse universiteit destijds zo’n vehikel startte om commercieel te kunnen handelen. LEH was een teken van de tijd, een symbool voor de transformatie van een publieke en ambtelijke, naar een meer ondernemende universiteit. Iets waar lang niet alle academici gerust op waren.

In de jaren negentig verwachtten universiteitsbestuurders veel van commerciële uitstappen en in dit boekje zullen die verwachtingen allemaal voorbijkomen. 25 jaar later is een mooi moment gekomen om ook te bekijken wat daarvan terecht gekomen is. Juist nu klinkt opnieuw twijfel over het vermogen van universiteiten om nieuwe bedrijvigheid voort te brengen. “We zijn geen commercieel instituut dat start-ups uitpoept”, zei de directeur van het Leidse bureau voor kennisoverdracht LURIS in 2021 tegen *het Financieele Dagblad*. “In vijftien jaar heeft nog vrijwel niemand daaraan verdiend, een enkele uitschieter daargelaten. Dat is in de hele wereld hetzelfde.”² In Leiden lijkt dat te kloppen.

1 Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) 1993, artikel 1.3 lid 1.

2 *Het Financieele Dagblad* 14 juni 2021.

Met een positief resultaat van nog geen ton in 2019 droeg Libertatis Ergo inderdaad slechts heel bescheiden bij aan de inkomsten van de universiteit, op een totaal van 686 miljoen euro.

Maar we kunnen er ook anders naar kijken. Het gaat de Leidse academie al lang niet meer om die winst. In 2019 bereikte de Holding een omzet van 14 miljoen euro met kennisoverdracht. Zo kon de Leidse universiteit bijdragen aan een betere behandeling van patiënten, betere informatie voor beleidsmakers, betere behandeling van kuikens in de pluimveehouderij, betere werkgelegenheid in de regio Leiden, kortom: een beter praktisch gebruik van Leidse kennis en kunde. En dat was precies wat maatschappij en de politiek van haar hadden gevraagd.

1. De ondernemende universiteit

De ondernemende academicus was nooit een onbekende, ook niet in Leiden. In de negentiende en vroege twintigste eeuw was het voor hoogleraren volstrekt normaal om een privépraktijk te draaien naast hun wetenschappelijke werk. Medici en juristen hadden eigen cliënten, theologen en letterkundigen lieten zich betalen om de preek te komen verzorgen op de zondagmorgen. Of ze verhuurden kamers in hun huis. Het waren manieren om hun inkomen aan te vullen tot een niveau dat beter zou passen bij de voorname professorale stand. En er waren ook contacten met 'echte' ondernemers. Tot 1873 gaf A.H. van der Boon Mesch zijn 'Industriecollege', een geregelde voordracht over de toepassingen van de moderne chemie aan Leidse fabrikanten en ambachtlieden. Tussen 1930 en 1976 bekleedden Philipsbestuurders Gilles Holst en Hendrik Casimir de bijzonder leerstoel toegepaste natuurkunde, en belichaamden zij de nauwe band tussen de elektronicagigant uit Eindhoven en het Kamerlingh Onnes Laboratorium aan het Leidse Steenschuur. De één kwam de ander te hulp als het dagelijkse werk op problemen stuitte.³

De industrie zorgde daarbij dat er ook voor de universiteit iets te verdienen was. Voor de Tweede Wereldoorlog sponsorde de Bataafsche Petroleum Maatschappij (BPM, later Shell) studentenexcursies, en na de oorlog ging het herstel van het geplunderde Kamerlingh Onnes laboratorium opvallend voorspoedig dankzij grote giften van het oliebedrijf. Invloed van commerciële bedrijven op het wetenschappelijk werk was daarbij niet onbekend en tot op zekere hoogte geaccepteerd. In 1958 schreef de decaan van de Leidse faculteit der wiskunde en natuurwetenschappen in het jaarverslag van zijn faculteit van

(...) een levendige uitwisseling van gedachten, die vaak een belangrijke invloed op de werkzaamheden hebben, met de wetenschappelijke afdelingen der grote industriële laboratoria, Philips, B.P.M., en hoewel geringer, met de Staatsmijnen, en ook met Amerikaanse en Canadese laboratoria, dit jaar voornamelijk de National Research Council of Canada.⁴

Ondanks de wederzijdse beïnvloeding bleef er een heldere grens tussen universiteit en bedrijf. Zij hadden verschillende roepingen: academisch onderzoek moest helpen om de stand van de theorie vooruit te helpen; industrieel onderzoek had een routinekarakter (bijvoorbeeld kwaliteitscontrole) of was gericht op productontwikkeling. Zelfs als dit onderscheid in de praktijk moeilijk te zien was, probeerden academici het steeds scherp te houden. Bijvoorbeeld door wat neer te kijken op de vakgenoot die de oversteek naar het bedrijfsleven maakte, vaak gelokt door een hoger salaris. Die genoot dan niet langer de vrijheid om zich op de grote fundamentele vraagstukken te richten en werd, zo was het idee, al snel wetenschappelijk minder interessant.⁵ Universitaire onderzoekers deelden een sterke vrijheidsideologie, die bemoeienis van buitenaf als schadelijk afwees. Die houding had haar weerslag op geld en organisatie. In weinig Westerse landen waren de publieke financiering voor universitair onderzoek en de private voor industrieel onderzoek zo strikt van elkaar gescheiden als in Nederland.⁶ Daar kwam bij dat de samenwerkingen beperkt bleven tot een aantal vakgebieden die zich daar goed voor leenden, zoals de farmacie, de geologie en de natuurkunde. Veel andere vakgebieden hielden zich er ver van. In de jaren tachtig van de twintigste eeuw kwam daar verandering in: universiteit en bedrijf werden in elkaars armen gedreven.

1979-1993: De banden aangehaald

Vanaf 1979 moest het anders. Niet langer mochten persoonlijke relaties en kleine initiatieven leidend zijn in de banden tussen universiteit en bedrijf. Voortaan was het beleid van de Rijksoverheid om de universitaire onderzoeker en de ondernemer bij elkaar te brengen. De inzet was hoog. Nederland en veel andere Westerse landen stonden voor een groot economisch probleem. De geweldige welvaarts groei sinds de oorlog was mede te danken geweest aan de maakindustrie. Maar vanaf 1964 liet het Rijk de lonen vrij en die stegen direct de pan uit. De groeiende kosten werden de industrie fataal. Productie begon zich te verplaatsen naar goedkopere streken in de wereld, of werd geautomatiseerd. In een typische fabrieksstad als Leiden was het gevolg dagelijks

3 H.B.G. Casimir, *Het toeval van de werkelijkheid. Een halve eeuw natuurkunde* (Amsterdam 1983) 315.

4 Universiteitsbibliotheek Leiden, Archief van Curatoren en College van Bestuur, 1952-1989. Jaarverslag 1958 Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen

5 Casimir, *Het toeval van de werkelijkheid* 284; P.J. Gaillard, 'Medisch-biologisch wetenschappelijk onderzoek in de branding' in: *Bij het afscheid van de Leidse hofstee: liber amicorum aangeboden aan Mr. N.F. Hofstee bij zijn afscheid als secretaris van de Rijksuniversiteit te Leiden op 29 mei 1978* (Leiden 1978) 131-136.

6 J.C.C. Rupp, *Van oude en nieuwe universiteiten. De verdringing van Duitse door Amerikaanse invloeden op de wetenschapsbeoefening en het hoger onderwijs in Nederland, 1945-1995* (Den Haag 1997)191.

zichtbaar. De conservenfabrieken, de textielindustrie en de grofsmederij sloten hun deuren en werkloosheid greep voor het eerst sinds de jaren dertig om zich heen.

De oplossing van het probleem lag in ‘innovatie’. Nederland mocht nu dan een duur productieland zijn, maar het had wel de kennis en kunde om de concurrent voor te blijven met steeds nieuwe, nog meer geavanceerde producten en diensten. Niet de prijs, maar vernuft moest het verschil gaan maken.⁷ En de universiteit had dat in pacht. Maar helaas leed Nederland volgens het Ministerie van Economische Zaken ook aan een ‘innovatiekloof’. Kennis was er genoeg, maar die bereikte niet de plekken waar verkoopbare producten en diensten werden ontwikkeld. Het Ministerie begon druk uit te oefenen op de universitaire wetenschap. Wie kennis maakte, moest kennis gaan delen, en niet alleen via het onderwijs. De regering kwam met een wortel en een stok: instellingen konden subsidies krijgen voor ‘kennistransfer’, terwijl de wet op het hoger onderwijs van 1985 “bevordering van de overdracht van kennis ten behoeve van de maatschappij” voorschreef. Tussen de regels was te lezen dat het wel commercieel interessante kennis moest zijn.

De Leidse rector Anton Kassenaar en bestuursvoorzitter Kees Cath hadden wel oren naar de nieuwe mogelijkheden. De eerste kende als biochemicus de voordelen van werken met bedrijven; de tweede was zelf directeur geweest van papierfabriek De Gelder en Zonen. Zij namen graag het voortouw en hadden geen wettelijke verplichting nodig om het bedrijfsleven op te zoeken. Toen de Technische Hogeschool Delft in 1982 een gesubsidieerd ‘kennistransferpunt’ kreeg, zorgden zij via de Tweede Kamer dat Leiden mee mocht doen. Dit transferpunt was een loket waar bedrijven vragen konden stellen aan de wetenschap. De nieuwe ambtenaren aan het loket, met een aanstelling in zowel Delft als Leiden, waren bemiddelaars die bedrijven koppelden aan de juiste onderzoekers en zorgden dat de ingediende vragen praktisch én wetenschappelijk interessant waren. Ze richtten zich niet zozeer op de grote industrie met eigen laboratoria en onderzoeksbudgetten, maar op kleinere bedrijven zonder de nodige middelen en contacten. Ook hielpen de specialisten van het transferpunt om intellectueel eigendom van de ideeën te beschermen en om de bedenker waar mogelijk mee te laten profiteren van commerciële winsten. Het transferpunt pionierde in de wereld van octrooien en licenties, voor veel onderzoekers nagenoeg onbekend terrein. Voortrekkers Andrieske Leistra en J.D. Enthoven waren tot in de jaren negentig de vaste gezichten.

Als samenwerking vaak voortkwam uit persoonlijke contacten en toevallige ontmoetingen, zo dacht het Leidse universiteitsbestuur, kon het toeval ook een handje worden geholpen door ondernemers en onderzoekers permanent in elkaars buurt te houden. De kennis zou dan veel spontaner kunnen overspringen. Bij zijn oratie als hoogleraar celbiologie in 1980 wees Bas Ploem op het voorbeeld van Silicon Valley, het *science park* van bedrijven dat zich had gevormd rondom onderzoekers van Stanford University. Dat moest in Leiden ook kunnen, zeker nu zoveel bouwplannen werden gemaakt in de Leeuwenhoek. Twente en Groningen gingen al voor op het pad van de *science parks*. In Leiden lukte het de universiteit, met financiële steun van het Algemeen Burger Pensioenfonds en de provincie Zuid-Holland, om in 1985 een klein Academisch Bedrijvencentrum (ABC) op te richten.⁸ Het blokvormige gebouw bestond voor een derde deel uit kantoorruimte en tweederde uit laboratoriumruimte.



Afb. 1 Uitbreiding van het Academisch Bedrijven Centrum, november 1991. Foto Marc de Haan.

Het stroomde snel vol bedrijvigheid, omdat het samenviel met wat gerust een wetenschappelijke revolutie genoemd mag worden: de ontrafeling van genetische structuren van mens, plant en dier, en de ongekende mogelijkheden om die te manipuleren. Vooral het werk van de biochemicus Rob Schilperoord maakte voor Leiden het verschil. Hij wist een gerichte innovatiesubsidie van de Rijksoverheid voor de biochemie binnen te halen met het BDL (Biotechnologie Delft-Leiden) en bovendien twee Amerikaanse bedrijven te interesseren om zich in Leiden te vestigen. Het een, Centocor, ontwikkelde medicijnen; het ander, *Molecular Genetics*, paste de genetische code van landbouwgewassen aan.

7 E.J. Velzing, *Innovatiepolitiek. Een reconstructie van het innovatiebeleid van het ministerie van Economische Zaken van 1976 tot en met 2010*. (Delft 2013) 41-42.

8 Jorrit Smit, *Utility spots. Science policy, knowledge transfer and the politics of proximity* (Leiden 2021) 170-172.

De gemeente Leiden was gebrand op nieuwe economische kansen voor de stad en hielp met vergunningen en faciliteiten, en werving van meer bedrijvigheid. Uit wetenschappelijke doorbraken en geslaagde samenwerking tussen bedrijf, universiteit en overheden ontstond zo het Leidse *Bio Science Park*.⁹ Niet alleen de financiële en organisatorische, maar ook de ruimtelijke afstand tussen onderzoeker en ondernemer verdwenen.

Het was niet alleen maar enthousiaste samenwerking. De overheid paste hier en daar ook dwang toe. Toen wegens bezuinigingen in 1982 de opleiding farmacie uit Leiden verdween, kreeg de universiteit er van de minister een onderzoekscentrum voor Biofarmaceutische Wetenschappen voor terug. Destijds was het de minister van onderwijs die besliste over zulke dingen. De overheidssubsidie schoot met opzet tekort. Het centrum werd vanaf het begin geacht investeringen van het bedrijfsleven aan te trekken. Het slaagde daarin, en draaide eind jaren tachtig voor een derde deel op financiering van buiten de universiteit.¹⁰

Zo schikte een deel van de Leidse universiteit zich vrij gemakkelijk in een nieuwe maatschappelijke rol. Gedeeltelijk gedwongen door geld en geboden van de overheid, deels getrokken door enkele enthousiaste bestuurders en hoogleraren, ging ze centraal georganiseerde relaties aan met het bedrijfsleven waarbij ze zich dienstbaar probeerde op te stellen. De universiteit werd benaderbaar via een loket en gastvrij via een bedrijfsverzamelgebouw. En daar bleef het niet bij. In de jaren negentig moest de universiteit zelf op een bedrijf gaan lijken.

9 J. Reedijk, 'Het bedrijf en de samenleving' in: D.D. Breimer e.a. (red.), *Het academisch bedrijf. De Leidse universiteit context en perspectief* (Leiden 1988) 127-150, aldaar 134.

10 D.D. Breimer en O.H. Postma, 'Het Centrum voor Bio-Farmaceutische Wetenschappen: een stille mars naar vernieuwing' in: F. v.d. Meer (red.), *Universiteit in beweging. Een aantal beschouwingen bij gelegenheid van het 410-jarig bestaan van de RUL* (Leiden 1985) 199-212.

2. De oprichting van Libertatis Ergo B.V.

Libertatis Ergo Holding BV kwam ter wereld in een opgewonden tijd. In de jaren negentig ging het slecht met universiteiten in het algemeen en met de Leidse in het bijzonder. Studentenaantallen daalden overal maar zij kelderden in Leiden. De internationale student liet voorlopig nog op zich wachten. Bovenop de lagere inkomsten door de krimpende instroom, kwam de lange lijst bezuinigingen van het Rijk. Tussen 1982 en 1998 kwam er geen einde aan de 'doelmatigheidskortingen' en andere financiële knip- en scheerbeurten. Daar bovenop moest de universiteit grondig reorganiseren. De staat verbond financiering sinds 1993 aan 'productie': aan jaarlijks behaalde aantallen ingeschreven en tijdig gediplomeerde studenten, aan promoties en uitstekende onderzoeksvoorstellen. Zo werd concurrentie tussen de instellingen voor hoger onderwijs aangewakkerd. Meer dan vroeger ging het succes van één instelling ten koste van de ander. Dat zou een permanente druk opleveren om efficiënter te werken en voortdurend aan te passen aan wensen van de samenleving. Dit was overigens niets bijzonders, want de regeringen van Ruud Lubbers en Wim Kok schreven dit markt-recept voor aan vrijwel de hele publieke sector, van de zorg tot de posterijen en van de energievoorziening tot het spoor. Ook de Leidse universiteit moest nu snel een been bijtrekken in de wedloop om geld. En meer dan vroeger, moest ze dat op eigen kracht doen. Tegenover de nieuwe druk van concurrentie stond een grotere vrijheid om zelf beslissingen te nemen over benoemingen, opleidingen, samenwerkingen, gebouwen en nog veel meer. Zelf zien waar kansen lagen, zelf initiatieven nemen, zelf investeren, zelf financiële risico's nemen: het besturen van een universiteit ging meer lijken op het voeren van een bedrijf. En dat was ook precies de bedoeling van de minister. De jaren negentig waren de hoogtijdagen van het markt-denken in politiek en bestuur. De overheid stond in het beklagdenbankje als een logge, trage, dure papierfabriek, terwijl het bedrijf model stond voor alles wat goed was: snelheid, flexibiliteit, efficiëntie. De Wet Modernisering Universitair Bestuur van 1997 bevorderde al die zaken door aan de universiteiten een eenvoudige hiërarchische bestuursvorm in te voeren met een Raad van Toezicht en College van Bestuur aan de top, vergelijkbaar met de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur in de grote BV's. De Universiteitsraad was niet langer de machtige arm van de universitaire democratie, maar werd teruggezet in

een adviserende rol alsof het een ondernemingsraad was. Ook in de keuze voor bestuurders kwam het nieuwe ideaal naar voren. In de Leidse Raad van Toezicht kwamen directieleden van Unilever en ABN AMRO, en de voorzitter van VNO-NCW. De academie werd minder herkenbaar als ambtelijke organisatie en kreeg nu zelf trekken van een bedrijf.

De nieuwe Leidse voorzitter van het College van Bestuur, Loek Vredevoogd, kwam in 1994 aan tijdens een stevige bestuurscrisis, veroorzaakt door aanpassingsproblemen en een mislukt bouwproject. Hij wilde de universiteit een frisse start geven met een heel nieuwe strategie, die paste bij de *brave new world* van de jaren negentig. Cruciaal was daarbij om in de toekomst minder financieel afhankelijk te zijn van het zuinige Ministerie van Onderwijs. Dat kon door nieuwe inkomstenbronnen aan te boren in de wereld van het private geld. Het bestuur zette een aantal werkgroepen aan het werk om te onderzoeken hoe de universiteit erbij lag, en hoe de steven gewend kon worden.¹¹ De commissie *Institutional Development* ofwel 'IDe', die de financiën onderzocht, kwam met een vernietigend oordeel. Ze concludeerde dat de universitaire administratie zo decentraal en versnipperd werkte dat het niet goed mogelijk was om een compleet financieel overzicht op te stellen. Of om te verantwoorden hoe de beschikbare middelen precies werden besteed. Het was onduidelijk welke fondsen en private financieringen er precies waren en waar die terecht kwamen. Voorzitter van de commissie Victor Halberstadt, hoogleraar openbare financiën, stelde dat de universiteit eerst die zaken op orde moest brengen voor gedacht kon worden aan het aantrekken van meer privaat geld.¹²

11 Pieter Slaman, *De glazen toren. De Leidse universiteit 1970-2020* (Amsterdam 2021) 143-146.

12 *NRC Handelsblad* 14 september 1995; *Mare* 11 januari 1996.



Afb. 2 Loek Vredevoegd, voorzitter van het College van Bestuur 1994-2002. Foto Marc de Haan.

Maar tijd om rustig orde op zaken te stellen gunde het universiteitsbestuur zich niet. Dus boog een vervolgcommissie, de Taakgroep Benutting Kennispotentieel, zich vast over de vraag wat de universiteit kon doen om private inkomsten binnen te halen. Dat moest heel wat meer zijn dan het transferpunt en het *bio science park*. Een nieuwe universitaire dienst moest permanent op zoek naar andere mogelijkheden: naar sponsors en fondsen, contacten met draagkrachtige oud-alumni, naar rijke buitenlandse studenten, maar ook naar een betere 'vermarktning' van wetenschappelijke kennis in de vorm van licenties en contracten, onderwijs voor *professionals* en hulp aan academici die zelf een bedrijfje wilden opzetten. *Leiden University Institutional Development* ging de nieuwe dienst heten, ofwel 'LUID'. Een van de directeurs Harmen Jousma vertelde over zijn missie:

In de jaren zeventig was het woord 'markt' een vies woord op de universiteit. Toen was overheidsgeld één van de belangrijkste inkomstenbronnen. Nu de overheid bezuinigt en het aantal studenten daalt, moet de universiteit op zoek naar andere inkomsten. Je ziet dat de universiteit zich steeds meer

*marktgericht opstelt: collegegelden worden hoger, er moet meer betaald worden voor haar diensten. Er wordt steeds meer onderzoek gedaan in opdracht van derden. We gaan de markt op en om dit proces in goede banen te leiden, is LUID in het leven geroepen.*¹³

Het was een belangrijke wending in de relatie met bedrijven: de dienstbare universiteit werd nu ook een ondernemende universiteit, uit op grotere omzet. LUID belichaamde die missie. De dienst moest niet alleen zichzelf financieel kunnen bedruipen, maar ook flinke winst binnen brengen.¹⁴ "Als ons werk bijvoorbeeld twee ton kost, moet het toch wel twee miljoen opleveren. Anders heeft het weinig zin", zei Jousma in 1996.¹⁵ Als de faculteiten eenmaal zelf hun commerciële zaken op de rit hadden zou de dienst weer kunnen worden opgeheven, zo was het plan.¹⁶

De meest wilde plannen gingen nu rond. Volledig kostendekkende opleidingen met betalende klanten; uitgifte van universitaire aandelen; bedrijfssponsoring bij congressen en introductiedagen. De Amerikaanse politicoloog in Leiden Galen Irwin zag het helemaal voor zich:

*En waarom is het gebouw waarin mijn vakgroep is gehuisvest vernoemd naar een dode hoogleraar uit de zeventiende eeuw (...) en niet, bijvoorbeeld, naar een levende biermagnaat? Daar zouden miljoenen mee te verdienen zijn.*¹⁷

Het ging niet zozeer om het realiteitsgehalte van al deze plannen, als om een verandering in het denken. In deze jaren moedigde het College van Bestuur de faculteiten van harte aan om een 'batenstrategie' te volgen: elk origineel idee om niet te bezuinigen, maar nieuw geld te vinden was welkom. Zoals de rechtenfaculteit, die in Den Haag begon met avondopleidingen voor werkende mensen die zich wilden bijscholen. Of bestuurskunde, dat met de ondernemende Uri Rosenthal zeer actief werd op de markt van beleidsadvies en -evaluatie. Vredevoegd zelf ging intussen in gesprek met de *captains of industry* om financiële steun te krijgen voor de nieuwe *Leiden School of Management*, die de zo populaire economische studieprogramma's ook in Leiden moest brengen. Vredevoegd probeerde er het vaste bijscholingsadres van het Nederlands grootbedrijf van te maken.¹⁸

13 *Leidsch Dagblad* 28 oktober 1996.

14 Universiteit Leiden, *Met wetenschap naar meerwaarde. Innovatiebeleidsplan mei 2005* (Leiden 2005) 5.

15 *Leidsch Dagblad* 28 oktober 1996.

16 Universiteit Leiden, *Met wetenschap naar meerwaarde* 5.

17 *De Volkskrant* 18 maart 2000. De la Court was geen hoogleraar, maar ondernemer en publicist.

18 Slaman, *De glazen toren* 76-79.

Niet iedereen was enthousiast. Volgens de negentiende eeuwse academische ideologie die nog altijd het fundament van de universiteit was, moest volstrekte onafhankelijkheid in onderwijs en onderzoek gewaarborgd zijn. Volgens velen kon dat alleen met publiek geld, hoe zuinig en bemoeizuchtig de overheid ook geworden was. Alle ondernemingszin wekte daarom argwaan en kritiek. Een voorbeeld daarvan was de doorlopende publieke verontwaardiging in de jaren negentig over 'bijklassende' hoogleraren, academici met al te opzichtige bijverdiensten. In 1993 moest de staatssecretaris van Onderwijs na negen dagen aftreden omdat hij als Rotterdams hoogleraar financieel van teveel wallen zou hebben gegeten. Juist nu de commercie riep, juist omdat ze riep, lag de wetenschap onder het publieke vergrootglas. De commercie kon gevaarlijk zijn voor de universiteit, zeker nu Leiden na de bestuurscrisis uit alle macht probeerde haar onberispelijke reputatie te herstellen.

Dit is waar de hoofdrolspeler van dit boek op het toneel verschijnt: de houdstermaatschappij *Libertatis Ergo Holding BV*. De commerciële plannen droegen reële risico's in zich en de media, het publiek en eigen medewerkers keken kritisch mee. Het investeren van publiek geld in commerciële activiteiten was slechts beperkt toegestaan. Alleen privaat geld, apart verdiend en apart beheerd, kon daarvoor vrij worden gebruikt. Intussen mocht dat private geld geen invloed meebrengen van buitenaf op het onderwijs en het onderzoek. De wetenschappelijke integriteit moest buiten kijf staan. Het was cruciaal dat het geld van derden niet vermengd raakte met de publieke middelen. De kritiek van de commissie-Halberdstadt was nu juist dat dit in het verleden veel te vaak was gebeurd. De nieuwe commerciële koers moest dus behoedzaam worden ingezet. In Rotterdam, Amsterdam en Groningen, Twente, Eindhoven en Delft was inmiddels een constructie opgetuigd die de commerciële activiteiten buiten de universiteit hield, en tegelijk nauw verbonden: een houdstermaatschappij, een *holding*, een besloten vennootschap die volledig in eigendom was van de universiteit maar toch een aparte rechtspersoonlijkheid had. Het was een huls, een houder, een verzamelplaats voor 'werkmaatschappijen' die geheel of gedeeltelijk in universitaire handen waren. Een vernuftige constructie: doordat het College van Bestuur van de universiteit de enige aandeelhouder was van de houdstermaatschappij, werd het College automatisch de enige partij in de aandeelhoudersvergadering, die de directie van de holding controleerde. Zo werd gewaarborgd dat de holding het universitaire belang bleef dienen en niet een eigen leven ging leiden. Intussen droeg de holding zelf het financiële

risico. Tekorten bij ondernemingen konden in principe niet op de universiteit worden verhaald; als aandeelhouder kon zij niet meer verliezen dan haar oorspronkelijke inleg. Het was een veiligheidsklep die wel winsten doorliet, maar geen verlies. Het idee was om heel *Leiden University Institutional Development* (LUID) de vorm te geven van zo'n afgescheiden houdstermaatschappij en om de commerciële activiteiten daarin onder te brengen als aparte werkmaatschappijen.¹⁹

Zo zou het niet gaan. De nieuwe holding was snel nodig, te snel om alle commerciële activiteiten direct te kunnen bundelen. Het waren de Leidse archeologen die plotseling grote haast hadden. Zij stonden op het punt een enorme commerciële klapper te maken. De Conventie van Malta van 1992 verplichtte lidstaten van de Raad van Europa om bij bouwprojecten de bodem na te speuren op tekenen van voorouderlijk leven. De 'bodemverstoorder' moest betalen. Dit betekende een enorme groei van het aantal archeologische bodemonderzoeken in opdracht van overheden en bedrijven. Nederland besloot dit geheel naar de tijdgeest aan te pakken volgens een geliberaliseerd marktprincipe. Niet de overheid, maar marktpartijen met het juiste certificaat konden gaan meedingen naar zulke onderzoeksprojecten. De timing had niet gelukkiger kunnen zijn. Juist nu plande de Rijksoverheid een nieuwe treinverbinding tussen de Rotterdamse haven en het Duitse Ruhrgebied. Deze Betuwelijn trok 160 kilometer lang dwars door rivierbeddingen die sinds de steentijd bewoond waren geweest. De Leidse archeologen kregen royale onderzoeksopdrachten ter waarde van vijf miljoen gulden toebedeeld, een bedrag groter dan de hele facultaire begroting. Voor de faculteit was het een feest maar tegelijk een kopzorg. Uit de projecten kwam zoveel werk voort dat de hele onderzoeksagenda en het onderwijs van de faculteit erdoor verdrukt dreigden te raken. En er was een aanzienlijk bedrijfsrisico, want de stroom kortlopende projecten kon ook altijd weer stil vallen. Het was dus zaak om de kerntaak van de faculteit, het langlopende onderzoek en het onderwijs, gescheiden te houden van commercieel werk. Eigenlijk moest de faculteit twee aparte begrotingen hebben, waarbij ze kon profiteren van nieuwe projecten zonder op te hoeven draaien voor commerciële tegenvallers. Het oprichten van een besloten vennootschap (BV) met de universiteit als enige eigenaar was een goede oplossing. Archeologisch Onderzoek Leiden (ArchOL BV) zou met eigen medewerkers en een eigen begroting het werk doen als een bedrijf, maar gevestigd blijven in de faculteit. Studenten konden er praktijkervaring opdoen en onderzoekers van de faculteit konden meedoen als het wetenschappelijk interessant werd. Maar minder relevante routineklussen bleven buiten de faculteit en universitaire

19 Leiden University Development Office, 'Voorstel tot oprichting van Libertatis Ergo Holding BV. Beschrijving van het doel, de werkwijze en de achtergronden ten behoeve van de besluitvorming in de Universiteitsraad van de Rijksuniversiteit Leiden. 6 juni 1996.' In bezit van en ter inzage bij de auteur.

kerntaken kwamen niet in gevaar. Financiële tegenvallers moesten door de BV worden gedragen en niet door de faculteit. Het was een mooie oplossing voor de faculteit: de lusten van onderzoeksopdrachten kwamen zonder de lasten.²⁰ Voor Leiden was het een primeur. De universiteit werd volledig eigenaar van een bedrijf. LUID-directeur Ernst Weeda nam ook de directie van Archol op zich om de zaak op gang te brengen.



Afb. 3 Archol aan het werk langs de A4 bij Schipluiden, augustus 2003. Foto Marc de Haan.

Om Archol netjes te kunnen onderbrengen moest de houdstermaatschappij direct worden opgericht. Later zouden dan andere werkmaatschappijen moeten volgen. Ze kreeg het devies van de stad Leiden mee: *'Libertatis Ergo'*, 'dit omwille van de vrijheid'. Het klonk mooi en het was betekenisvol: de universiteit ontworstelde zich aan een bemoeizuchtige en zuinige overheid en ging de vrijheid van de markt tegemoet.

In het betoog dat LUID opstelde om de universiteitsraad te overtuigen van het idee, noemde de dienst twee doelen voor de nieuwe holding. Die strekten veel verder dan het beheer van Archol. Het waren in de woorden van LUID:

"1. Het faciliteren en bevorderen van de totstandkoming van activiteiten met een bedrijfsmatig karakter die zijn gebaseerd op, dan wel voortvloeien uit de wetenschapsbeoefening aan de Rijksuniversiteit Leiden (RUL). Daarnaast het houden van toezicht op het gebruik van door LEH BV en de RUL ter beschikking gestelde middelen.

*2. Het onderbrengen van advies- en uitvoerende werkzaamheden die nodig zijn voor het bevorderen van inkomsten van derden voor de RUL."*²¹

Dat was de oorspronkelijke bedoeling: bevordering van bedrijvigheid, toezicht daarop en het binnenhalen van nieuwe inkomsten.

Opmerkelijk is dat de oprichting van de Libertatis Ergo Holding (LEH) vrij geruisloos verliep. De universiteitsraad wierp geen aanzienlijke bezwaren op en de universitaire pers deed er het zwijgen toe. Het was dan ook niet meer dan een volgende stap op een koers die al jaren in de lucht hing. Natuurlijk was er argwaan binnen de universiteit. Zeker waren er aanhangers van de klassieke academische vrijheid die beducht waren voor die invloed die bedrijfsbelangen konden krijgen op hun werk. Maar tegelijk leefde een breed besef dat de universiteit in crisis verkeerde. Na vele jaren van enkel bezuinigen en een bestuurscrisis voelde het als een opluchting dat het bestuur zijn uiterste best deed om uitwegen te vinden. Dat de universiteit niet slechts gedwee de slagen incasseerde, maar het heft in eigen hand nam. En wie de mogelijke waarde van commercialisering zag, kon tegen LEH niet veel bezwaar meer hebben. Het optuigen van besloten vennootschappen was tenslotte een veiligheidsmaatregel, een manier om bedrijfsrisico's op te vangen buiten de universitaire begroting.

Harmen Jousma, een van de directeuren van LUID en van de nieuwe holding, herinnert zich achteraf weinig tegenwerking. Hinderlijk voor zijn werk was vooral de onbekendheid van Leidse academici met het bedrijfsleven, en de afwachtende houding die daarmee samenhangt. Een enkele keer stuitte hij ook op weerstand, bijvoorbeeld bij juridische medewerkers op het bestuursbureau die de grootste moeite hadden om de logica van private bedrijfsvoering in te passen in de bestaande bestuurlijke regels en gebruiken. Beslissend voor Jousma's succes was echter dat hij zich gedekt wist door het College van Bestuur, dat de directeuren van LUID en LEH een grote vrijheid van handelen gaf. Vredevoogd zag de dienst als cruciaal voor de nieuwe koers en een hernieuwde bloei van de universiteit.²²

20 Leiden University Development Office, 'Voorstel tot oprichting van Libertatis Ergo Holding BV. Beschrijving van het doel, de werkwijze en de achtergronden ten behoeve van de besluitvorming in de Universiteitsraad van de Rijksuniversiteit Leiden. 6 juni 1996.' In bezit van en ter inzage bij de auteur. L.P. Louwe Kooijmans, 'De onschuld voorbij. De faculteit der archeologie' in: *De Jonge en Otterspeer* (red.), *Altijd een vonk of twee* 17-26, aldaar 24-25.

21 LUID, 'Voorstel tot oprichting van Libertatis Ergo' 4.

22 Gesprek met Harmen Jousma, 1 juni 2021.

3. Twee soorten bedrijvigheid

In de eerste jaren had LEH de ruimte om te experimenteren. De voornaamste beperking was de bescheidenheid van de middelen. Met aanvankelijk een eenmalige universitaire bijdrage van 400.000 gulden en een universitaire lening van een miljoen gulden per jaar, begon de Holding vanuit een klein kantoorje boven het Regens Collegii aan de Kaiserstraat.²³ Met het geld moesten salarissen van eigen medewerkers worden betaald en startkapitalen voor nieuwe bedrijfjes worden verstrekt. Voor de gestelde ambities was het een bescheiden begin. Nieuwe bedrijfjes kwamen op en verdwenen, en hun veelvormigheid was zo groot als hun aantal. Zoals sinds het begin de bedoeling was, konden zij grofweg in twee groepen worden ingedeeld. De eerste groep volgde het model van Archol: een bedrijf dat diensten leverde rond onderzoek en onderwijs, de kerntaken van de universiteit. De academie was volledig eigenaar van deze bedrijven en wilde dat ook blijven. Winsten werden gedeeld tussen LEH, de universiteit en de afdeling waar het bedrijf uit was voortgekomen. De tweede groep bestond uit nieuwe bedrijfjes die wetenschappelijke ideeën vertaalden naar commerciële producten die bedoeld waren voor de wereldmarkt. De universiteit had slechts een minderheid van de aandelen en uiteindelijk moesten deze *start-ups* volledig zelfstandig worden. De exploitatie van commerciële bedrijven hoorde immers niet bij de wettelijke taken van de universiteit.²⁴

In de eerste categorie, bedrijven van én voor de universiteit, was er in 1999 het nieuwe *Leiden University Worldwide Programmes BV* (LUWP). Dat wilde geld verdienen met onderwijs aan buitenlandse studenten. De hoogte van collegegelden kende een wettelijk maximum voor Nederlanders, en met het Verdrag van Bologna zou dat ook gaan gelden voor Europese studenten. Maar daarbuiten gold geen limiet en kon de universiteit dus collegegelden vragen die meer dan kostendekkend waren. Dat was commercieel interessant. Nog voor het Engelstalig onderwijs in Leiden vleugels kreeg, zou LUWP ermee beginnen, in Leiden en in

het buitenland. LUWP was echter nog maar net in de lucht toen het werd ingehaald door de snelle ontwikkelingen. De invoering van de bachelor-masterstructuur in 2003 maakte dat het hele universitaire onderwijs de omslag moest gaan maken richting een 'worldwide programme'. Faculteiten vonden het maar vervelend dat ze deze cruciale zaak over moesten laten aan een aparte dienst, die ze bovendien geld moesten betalen. Een aparte BV met aparte opleidingen verloor daarmee haar logica. LUWP werd samengevoegd met het *International Office*, een normale uitvoeringsdienst van de universiteit, en verdween weer als BV.²⁵

In 2001 volgde het Centrum voor Wetenschap- en Technologiestudies (CWTS BV), de nieuwe commerciële tak van de onderzoeksgroep van prof. Ton van Raan. Hij en zijn collega's werkten sinds de jaren zeventig aan methoden om de omvang en (in zekere zin) de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek te meten. Dat kwam goed van pas, want wetenschapsbeleid van universiteiten en overheden wereldwijd leunde steeds meer op het idee dat geld vooral naar de meest productieve (lees: publicerende) onderzoekers moest gaan. Het CWTS kon helpen om die aan te wijzen. Van alle kanten kreeg het CWTS de vraag of zij metingen en *rankings* kon leveren. De BV hielp om het geld dat hiermee werd verdiend op een verantwoorde manier te beheren, en te gebruiken voor de niet-commerciële tak van het Centrum. Het was dezelfde oplossing die ook de archeologen hadden gekozen.²⁶ In dezelfde lijn volgde in 2004 PLATform Opleiding, onderwijs en organisatie BV (PLATO). Dit bedrijfje hielp de faculteit Sociale Wetenschappen om haar kennis om te zetten naar adviezen en diensten, die konden helpen bij het oplossen van problemen bij organisaties.²⁷

Zo'n bedrijf volledig in handen van de universiteit bleek ook een heel ander nut te kunnen hebben. Voormalig Philipsbestuurder Ben Hiddinga nam in 1999 het directoraat van LEH over en bedacht een fiscale handigheid om de universiteit kosten te laten besparen op uitzendkrachten.

23 Bestuursbureau Universiteit Leiden, Archief LEH, map 'LEH'. Overeenkomst UL en LEH, 16 december 1999; *Beheerszaken (Uitgave van het Bureau voor de Universiteit)* 1998 (34).

24 Leiden University Development Office, 'Voorstel tot oprichting van Libertatis Ergo Holding BV. Beschrijving van het doel, de werkwijze en de achtergronden ten behoeve van de besluitvorming in de Universiteitsraad van de Rijksuniversiteit Leiden. 6 juni 1996.' In bezit van en ter inzage bij de auteur.

25 Universiteit Leiden, *Jaarverslag 2000* (Leiden 2001) 22; *Mare* 30 oktober 2003.

26 Ton van Raan, 'Citaties, h-index, impactfactor en rangordes: niet slechts kommer en kwel. CWTS of een korte geschiedenis van het meten van wetenschap' in: Joop van Holsteyn e.a. (red.), *Vensters op het verleden. 50 jaar FSW* (Utrecht 2013) 86-103, aldaar 97.

27 Bestuursbureau Universiteit Leiden, Archief LEH, map 'LEH'. Uittreksel uit het handelsregister van de Kamers van Koophandel.

De universiteit had een constante behoefte aan assistenten, aan tijdelijke hulp bij onderwijs en onderzoeksprojecten. Faculteiten huurden voortdurend hun eigen studenten in via commerciële uitzendbureaus, zoals Luba. Als de universiteit nu zelf zo'n bureau oprichtte, bedacht Hiddinga, dan hoefde dat geen vennootschapsbelasting af te dragen en in bepaalde gevallen ook geen BTW. Dat scheelde in de kosten die werden doorberekend aan 'de klant', ofwel de faculteit. En de winst die het bureau maakte kwam in de Holding, die het weer gebruiken kon om haar eigen werkkapitaal te vergroten. Het bureau zag in 2001 het licht en ging *Jobmotion BV* heten.²⁸ Niet iedereen was daar blij mee. Aan andere universiteiten was die truc al eerder ontdekt en allerlei interne diensten als uitgeverijen, cateraars en detacheringbureaus kregen daar de vorm van universitaire BV's. Werkgeversvereniging VNO-NCW was kritisch. Concurrentievervalsing vond zij het, particuliere ondernemers kregen die fiscale voordelen immers niet.²⁹ Binnen de universiteitsraad was er ook wat commentaar. Was het niet gek, dat faculteiten betaalden voor tijdelijke hulp bij onderwijs en onderzoek, en dat de winst via de Holding in private activiteiten van de universiteit werd gestoken? Een "vestzak-broekzakconstructie" werd het genoemd.³⁰ Het bleek wel een heel profijtelijke constructie te zijn. *Jobmotion* zou over de jaren uitgroeien tot de meest rendabele en stabiele inkomstenbron van LEH.

Zo gebeurde het dat diensten die voorheen een 'normale' ambtelijke tak van de organisatie waren, of die van buitenaf werden ingehuurd, de vorm kregen van een BV onder de vlag van de Holding. Dit was waar de universiteit letterlijk bedrijfsmatig ging werken. Anders dan vroeger moesten de diensten nu zorgen voor hun eigen inkomsten, met een reële dreiging van beëindiging als de zaken niet goed gingen. Tegelijk bleven deze diensten onderdeel van de universiteit, hun enige aandeelhouder. Formeel waren het bedrijven, maar in hun functioneren was dat soms moeilijk te zien.

Op zoek naar de kip met gouden eieren

Het tweede soort bedrijvigheid onder de vlag van LEH was van heel andere aard. Het ging om beginnende bedrijven, opgericht niet als dienst voor de wetenschap of de academie maar als 'normale' onderneming. In de wilde jaren negentig prikkelde deze soort de publieke fantasie het meest. De economische malaise was voorbij, de economie groeide als kool. Daarbij trokken nieuwe technologische sectoren als de ICT en de biotechnologie volop de aandacht. Kleine

bedrijfsjes met nieuwe toepassingen konden van de een op de andere dag uitgroeien tot kampioenen van de beurs. En aan de universiteit werkten mensen die zulke technieken ontwikkelden. De universiteit wilde een einde maken aan de toestand dat elders miljoenen werden verdiend met ideeën die bij haar waren ontstaan, zonder zelf mee te profiteren. Bedenkers en hun universiteit moesten er ook iets aan kunnen verdienen. Dat kon op twee manieren. Door ideeën vast te leggen in een octrooi, konden bestaande bedrijven ertoe worden gebracht te betalen voor het gebruik ervan. En onderzoekers konden op basis van dat octrooi zelf een bedrijfje starten. Zo kon worden voorkomen dat een buitenstaander met de winst ging strijken en de bedenker met lege handen achterliet.

De Leidse hoogleraar biochemie Herman de Boer liep voorop met het idee om eigenhandig te ondernemen. Hij had in de VS in de jaren tachtig gezien hoe een universiteit met behulp van een eigen bedrijf een 'self-supporting system' op kon zetten. Daarbij werd het onderzoek uit bedrijfswinst gefinancierd en was de onderzoeker compleet bevrijd uit de mangel van de publieke financiering. De Boer bracht de droom naar Leiden en richtte in 1988 *Gene Pharming* (later *Pharming*) op, een bedrijf dat zich toelegde op medicijnproductie met behulp van genetisch aangepaste runderen. De Boer streefde naar een 'symbiose' tussen universiteit en bedrijf: de eerste leverde kennis en gastvrijheid in haar laboratoria en was aandeelhouder. De tweede moest uiteindelijk dividend gaan uitkeren en daarmee nieuw onderzoek financieren. De band tussen beiden zou volgens De Boer hecht moeten blijven, en met de tijd steeds profijtelijker worden.³¹

De Boer hield de publieke en politieke aandacht jarenlang op zich gevestigd. Hij was, in geestelijke zin, de vader van 's werelds eerste genetisch aangepaste stier Herman. Diens DNA bevatte een menselijk gen waardoor zijn nakomelingen melk gaven met daarin het menselijk eiwit lactoferrine. Dat werkte bij mensen ontstekingsremmend. De primeur lokte een storm van kritiek uit: hoogmoed, gerommel met de schepping, spelen met dierenlevens. De Boer werd opgevoerd als een dr. Frankenstein, een bedreiging voor milieu, welzijn en moraal. Vermoedelijk schreven meer ethici, theologen en filosofen over stier Herman dan biochemici ooit hebben gedaan. En ook de macht roerde zich. Koningin Beatrix vroeg zich in haar kersttoespraak van 1992 af of alles wat kan, ook mag. Het

28 Gesprek met Harmen Jousma, 1 juni 2021

29 *Forum* 23 december 1998

30 *Leidsch Dagblad* 14 juli 2015.

31 *Mare* 12 maart 1998.

officiële antwoord was 'nee'. De Tweede Kamer legde wettelijke beperkingen op en Herman moest worden gecasteerd.³²



Afb. 4 Stier Herman, na zijn dood in 2006 opgezet en 'bijgezet' in museum Naturalis. Foto Marc de Haan.

Maar het was uiteindelijk niet Hermans lijfstraf die de zaak verstierde. Herman zou nooit een financiële melkkoe geworden zijn. 2.500 eicellen, 103 bevruchtingen en twee voldragen kalveren leverden bij zijn geboorte welgeteld één gemodificeerde stier op. Zijn dochters gaven melk met lactoferrine, maar in zo'n geringe mate dat er weinig mee kon worden aangevangen. Herman was een wetenschappelijke mijlpaal en een wereldster, maar ook een toevalstreffer die zich in het laboratorium voorlopig niet liet herhalen.³³ De grilligheid van de wetenschap veroorzaakte grote spanningen tussen onderzoekers enerzijds en bedrijfsleiding en aandeelhouders anderzijds. Waar de academici geduldig vervolgonderzoek wilden doen, daar eisten ongeduldige aandeelhouders snelle opvolgers voor Herman. De Boer werd het niet eens met de zakelijke directeur van *Pharming*. De Boer verweet bovendien zijn universiteit slechte afspraken met het bedrijf te hebben gemaakt. Daardoor zou zij het intellectueel eigendom en grote bedragen uit handen laten glippen. "In de universiteit worden veel gouden eieren gelegd", stelde De Boer.

"Maar het bestuur weet in het algemeen niet waar ze worden uitgebroed, en hoeveel ze waard zijn. Een citation-index zegt natuurlijk niets over de marktwaarde van een onderzoeksproject, en een ander identificatiesysteem bestaat

*niet. Mensen, die er een neus voor hebben, zitten over het algemeen bij het bedrijfsleven."*³⁴

De universiteit zou haar eigen kansen niet zien, aldus De Boer. Maar LUID-directeur Harmen Jousma wees op een heel ander, fundamenteeler probleem:

*"Hoeveel eieren zijn er aan de universiteit, en hoeveel zijn er van goud? Van de drie- tot vijfhonderd gouden eieren komt er misschien één ei uit. Voor het bedrijfsleven is het vaak ook een grote gok of het 'gouden ei' dat ze kopen ook echt iets oplevert"*³⁵

Dat gouden ei was dus hoogst zeldzaam en moeilijk herkenbaar. Stier Herman was het in elk geval niet. En de universiteit kon zich niet veroorloven om elk veelbelovend idee met dezelfde ruime hand te steunen. De Boers 'symbiose' van universiteit en bedrijf liet zich niet forceren. LUID moest op zoek naar een andere werkwijze.

Het noodzakelijke begin van elke mogelijke werkwijze lag in een deugdelijke juridische bescherming van ideeën. En daarbij lieten Leidse onderzoekers in de praktijk nog weleens verstek gaan. De molecuulair celbioloog Hans Tanke bijvoorbeeld, ontwikkelde een kleuringstechniek om chromosomen in de celkern zichtbaar te maken. Hij publiceerde direct, zonder octrooi aan te vragen, en zag vervolgens hoe vakgenoten wereldwijd zijn techniek overnamen. Het was een groot succes maar hij kreeg er geen cent voor. "Fouten maken we allemaal", zei Tanke.³⁶ Lang niet alle onderzoekers wilden wachten met publiceren, vooral wanneer onderzoekers elders ook op het punt stonden om over het onderwerp te publiceren. Veel academici wisten bovendien weinig van bescherming van intellectueel eigendom, of schrokken terug voor de kosten in tijd en geld. De startkosten bedroegen rond tienduizend gulden. Als een aanvraag het niet haalde, was dat bedrag verdwenen. Optreden tegen plegers van inbreuk kostte ook energie en geld. Bovendien moest een bedrijf worden gevonden dat het idee zou omzetten in een product, of moest eigenhandig een bedrijf worden opgericht. Na 2,5 jaar beliepen de kosten van een enkel octrooi al zo'n veertigduizend gulden, becijferde Paul van Grevenstein in 1999, en dan was er nog geen cent verdiend. Van Grevenstein coördineerde octrooiaanvragen binnen het Leids Universitair Medisch Centrum, los van LEH. "Octrooien zijn geen goudmijnen", zei Van Grevenstein. "Het

³² NRC Handelsblad 15 juni 1995.

³³ Tabitha M. Powladge, 'Gene Pharming' in: *Technology Review* 95 (1992) 6.

³⁴ Herman de Boer geciteerd bij: *Mare*, 12 maart 1998.

³⁵ *Mare* 12 maart 1998.

³⁶ *Mare* 25 februari 1999.

zijn diepte-investeringen³⁷. En hoewel de universiteit zich die niet in grote getalen kon veroorloven, moesten die wel op grotere schaal worden gedaan om ooit succes te kunnen oogsten.

Bevordering van octrooiaanvragen was lastig, aan een decentraal georganiseerde universiteit als de Leidse. De faculteiten waren verantwoordelijk voor onderzoeksbeleid en uiteindelijk hing het vooral af van het initiatief van de individuele onderzoekers zelf. Zij waren immers als eerste en soms als enige van vondsten op de hoogte. Octrooiëring gebeurde dus niet vaak, en ook niet altijd met medeweten van de universiteit. In 1999 was de grove schatting dat in de voorgaande twintig jaren slechts zeventig patenten op Leidse naam waren geschreven.³⁸

Leiden University Institutional Development (LUID) wilde de expertise verzamelen om onderzoekers uit de hele universiteit te kunnen begeleiden bij octrooiaanvragen. Ook zag het in de Libertatis Ergo Holding een geschikte financier voor zulke aanvragen. Dit private geld kon immers zonder beperkingen worden gebruikt voor de 'vermarkting' van ideeën. De droom om alle intellectuele rechten van de universiteit onder de vlag van de Holding te verzamelen, werd echter in de knop gebroken. De sterk decentrale organisatie van de universiteit en de sterke zelfstandigheid van de faculteiten maakte dat onhaalbaar. In plaats daarvan ging de Holding diensten verlenen aan onderzoekers die wilden octrooiëren of een bedrijf starten, en daarbij LEH te hulp riepen. De rechten werden verdeeld: een derde deel voor de bedenker, een derde voor zijn of haar faculteit, en een derde voor de holding.

Een bedrijf opbouwen vereiste veel meer dan een duur octrooi. Vaak kostte het jaren onderzoek voor duidelijk was of een idee bruikbaar was in de praktijk, en dan moest de ontwikkeling van een verkoopbaar product nog beginnen. Grote investeerders raakten pas geïnteresseerd als een concreet en veelbelovend product in beeld was gekomen. Dat gold zeker in de farmaceutische industrie. Daar kon het vervolgens ook jaren duren voor de autoriteiten toestemming verleenden om met een nieuw medicijn op de markt te komen. Tien jaar was geen uitzondering. Tot dat moment moest het nieuwe bedrijf salarissen betalen, investeringen doen en onderdak vinden. Jarenlang waren er slechts kosten, geen opbrengsten. In de bedrijfskunde heette die gevaarlijke

fase, met enig gevoel voor drama, *the valley of death*. Slechts enkelen kwamen er winstgevend uit.³⁹

De universiteit kon niet tien jaar of langer startende bedrijfjes overeind houden. Wel kon zij zo gunstig mogelijke omstandigheden bieden. Door onderdak te verlenen in haar laboratoria, door bij te staan in raad en daad, door onderzoekers toe te staan om tijd te besteden aan hun nieuwe bedrijf en door hun te helpen meer ervaren ondernemers bij de bedrijfsvoering te betrekken. De universiteit ging dus structureel ondernemende medewerkers helpen om de eerste moeilijke jaren door te komen. Daar stond wel iets tegenover. In ruil vroeg de universiteit startersaandelen, en bracht die onder in de Libertatis Ergo Holding. In de eerste jaren, nog voor financiers van buitenaf werden benaderd, was onmogelijk te zeggen wat die aandelen waard waren. Ze droegen dus de eerste jaren niets zichtbaars bij aan de omzet van de Holding, vaak zelfs nooit. Maar wie weet, op een dag, kon de kip met de gouden eieren ertussen zitten.⁴⁰

Bij Gene Pharming was duidelijk geworden dat universitaire onderzoekers en ondernemers flink met elkaar konden vechten over doelstellingen en tijdspaden. Waar de een snel een risico wilde nemen keek de ander liever nog even het vervolgonderzoek aan. Diezelfde ervaring had ook Introgene, dat later als Crucell het schoolvoorbeeld worden zou van een geslaagde *start-up*.⁴¹ LUID wilde het universitaire aandeelhouderschap daarom niet langer laten duren dan strikt noodzakelijk. Universitair aandeelhouderschap zou meer zakelijke, ongeduldige investeerders kunnen afschrikken. De bedoeling van de aandelen die de universiteit nam, moest volgens LUID daarom uitdrukkelijk zijn om betrokken te blijven bij de bedrijven die in haar midden tot wasdom kwamen. In een volgende fase van het bedrijf, als de sprong naar de markt moest worden gewaagd, moesten nieuwe investeerders van buitenaf worden gevonden. Die kochten dan nieuw uitgegeven aandelen, waarmee het aandeel van de universiteit verhoudingsgewijs kleiner werd en 'verwaterde'. Uiteindelijk moest de universiteit er afstand van doen. Met die voorzichtige insteek begon de Leidse universiteit aan het avontuur: niet speculeren, maar tijdelijk *start-ups* beschermen en uiteindelijk loslaten.

37 *Mare* 25 februari 1999.

38 *Mare* 25 februari 1999.

39 Leiden University Development Office, 'Voorstel tot oprichting van Libertatis Ergo Holding BV. Beschrijving van het doel, de werkwijze en de achtergronden ten behoeve van de besluitvorming in de Universiteitsraad van de Rijksuniversiteit Leiden. 6 juni 1996.' In bezit van en ter inzage bij de auteur; Gesprek met Harmen Jousma, 1 juni 2021.

40 Gesprek met Harmen Jousma, 1 juni 2021.

41 Mark Blaisse, *De rebellen van Crucell. Hoe vijf farmapiraten drie miljard ophaalden* (Amsterdam 2014) 61.

Een moeizaam begin

Directeur Ben Hiddinga maakte in 2003 de balans op. Dertien nieuwe bedrijven hadden in de eerste zeven jaren het licht gezien, waarvan vijf voor de uitvoer van universitaire taken, en acht als zelfstandige onderneming. Volledig in eigendom van de universiteit waren nu:

1. Archol BV

Archol verrichtte archeologisch onderzoek voor gemeenten, bouwbedrijven, particulieren en iedereen die bouwgrond wilde inspecteren op archeologische resten. De BV hield werk voor derden apart van het fundamentele onderzoek van de faculteit.

2. CWTS BV

Voerde bibliometrisch onderzoek uit voor instellingen en beleidsmakers, die inzicht wilden hebben in de productiviteit van, en wetenschappelijke waardering voor, onderzoekers. De BV hield werk dat het CWTS deed voor derden apart van het fundamentele onderzoek.

3. Plato BV

Bood sociaalwetenschappelijke kennis aan overheden, kennisinstellingen en bedrijven op het gebied van opleiding, onderwijs en organisatie.

4. JobMotion BV

Facilitair bedrijf dat tijdelijke krachten leverde aan faculteiten, onder andere student-assistenten.

5. LUWP BV

Facilitair bedrijf dat Engelstalig onderwijs aanbood aan buitenlandse studenten, en dat faculteiten hielp bij de ontwikkeling van internationaal onderwijs.

Minderheidsdeelnemingen in startende ondernemingen, voortgekomen uit onderzoek waren:

1. Screentec BV, later Kiadis BV.

Ontwikkelde een methode om biologisch actieve verbindingen in het lichaam aan te wijzen, wat belangrijke informatie kon zijn om de werkzaamheid van geneesmiddelen te kunnen verbeteren.

2. Heartcore BV.

Ontwierp software die goed begrijpelijke beelden maakte van hart en bloedvaten, waarmee cardiologen betere diagnoses konden stellen.

3. LAP&P BV.

Consultancybedrijf dat de farmaceutische industrie hielp bij ontwerp en evaluatie van preklinische en klinische studies naar nieuwe geneesmiddelen.

4. Introgene BV, later Crucell

Ontwikkelde genterapieën en later vaccins op basis van een menselijke cellijn, die geprogrammeerd was om zich oneindig te blijven delen. Introgene fuseerde met het Utrechtse U-BiSys en ging in 2000 naar de beurs.

5. Prosensa BV

Nieuw bedrijf van hoogleraar Herman de Boer, dat geneesmiddelen ontwikkelde op basis van synthetisch DNA.

6. KeyDrug Prototyping BV

Ontwikkelde methoden om moleculaire structuren in beeld te brengen middels hoge doorvoerkristallografie.

Omzet en winst van de holding kwamen de eerste zeven jaren vooral voort uit de bedrijven die in vol universitair eigendom waren en die zich richtten op dienstverlening. De omzet van LEH was in zeven jaar met een factor zeven gestegen, hoewel van stabiele groei bepaald geen sprake was geweest. Het was een weg met scherpe pieken en dalen. De winst was met gemiddeld drie ton per jaar over de hele linie beperkt, te beperkt om nieuwe initiatieven uit te bouwen. Inmiddels ontstond een wachtlijst van *start-ups* die ook graag ondersteuning wilden, maar niet kregen omdat het geld niet in kas was.⁴²

Er waren ook bedrijven die inmiddels alweer uit de portefeuille verdwenen waren, zoals Kripolis BV van de Leidse bestuurskundigen Uri Rosenthal, Erwin Muller en Menno van Duin. Kripolis beheerde het Crisis Onderzoeks Team (COT BV), een groep bestuurskundigen die overheden adviseerde bij hun omgang met crisissituaties. Het COT bestond uit medewerkers van de universiteit en genoot de eerste jaren de gastvrijheid van de Faculteit Sociale Wetenschappen. Weinig bijzonders: dit was het model dat de *techstarters* aan de Faculteit der Wiskunde en Natuurwetenschappen ook volgden. Toch viel het kritisch oog van *NRC Handelsblad* op dit private bedrijf, met name op de onheldere scheidslijnen met de vooral publiek gefinancierde universiteit. Wat bij de bèta's redelijk ongezien en ongestoord mogelijk was, konden onderzoekers in de publieke sector niet doen. In groot ongemak wilde de universiteit nu van haar aandeel van tien procent af. De interne correspondentie hierover laat zien hoe bevreesd de universiteit was voor

42 Archief LEH, bestuursbureau Universiteit Leiden, map 'LEH', nota 'Innovatief ondernemerschap bij de universiteit Leiden en de rol van Libertatis Ergo Holding BV 25 maart 2004.

slechte pers rond haar commerciële avonturen. Volledig zelfstandig ging het COT verder.⁴³

Ook op andere gebieden ontstonden ergernissen binnen de universiteit rond LEH. Bij het experiment hoorden tal van nooit beantwoorde vragen. Hoorde de Holding nu wel of niet bij de universiteit? Wie was nu eigenlijk de 'klant' die de rekening moest betalen? Advies- en bestuurswerk dat de Holding deed voor haar bedrijven, moest volgens de regels door die bedrijven worden betaald. Dat konden zij vaak helemaal niet: met name de starters in de biochemie bouwden vooral aan een schuld. Sommigen waren ontevreden over de beperkte praktische ondersteuning die LEH bieden kon. De Faculteit Wis- en Natuurkunde betwistte regelmatig de rekeningen die zij van LEH ontving. Wet- en regelgeving werkten ook niet mee. Het ministerie van OCW eiste dat de cijfers van LEH elk jaar opgenomen werden in de universitaire jaarrekening, maar dat was met de gescheiden administraties nauwelijks voor elkaar te krijgen. Toen de universiteit in 2003 probeerde om LEH administratief in haar eigen systeem op te nemen, dreigde de praktische zelfstandigheid van de holding in gevaar te komen. Directeur Hiddinga verzette zich fel. Op de achtergrond speelde tenslotte nog een fundamenteel vraagstuk. Als enig aandeelhouder van LEH moest de Leidse universiteit waken over het voortbestaan van de holding. Maar als klant van de dienstverlenende bedrijven moest ze eisen stellen aan het product. Het College van Bestuur kwam in de winkel als eigenaar en als klant, een ongemakkelijke combinatie.⁴⁴ Juridisch mocht de constructie dan goed in elkaar zitten, in de praktijk bleek zij vaak lastig te hanteren.

De droom van de jaren negentig om een grote private geldstroom richting de universitaire rekening te laten vloeien, was bovendien langzaamaan een illusie gebleken. Stap voor stap werd de dienst LUID onttakeld, waarbij taken werden overgenomen door verschillende universitaire diensten. LEH kwam meer allen te staan. Dat was niet zo erg, want aan het begin van de nieuwe eeuw zag de financiële toestand van de universiteit er anders uit. Vanaf 1998 kwam een lange reeks bezuinigingen van het Rijk voorlopig ten einde. De studenteninstroom begon in de nieuwe eeuw weer aan te zwellen, en de verwachting was dat internationalisering die groei zou gaan versterken. Publieke onderwijsfinanciering en betalende buitenlandse studenten brachten lucht. De universiteit kwam uit de rode cijfers en haalde opgelucht adem. De tijd brak aan om de commercialisering van Leidse kennis anders te gaan aanpakken.

43 Archief LEH, bestuursbureau Universiteit Leiden, doos 'Kripolis BV'.

44 René Jongerius aan College van Bestuur, 5 maart 2003. Archief LEH, bestuursbureau Universiteit Leiden; Universiteit Leiden, *Met wetenschap naar meerwaarde. Innovatiebeleidsplan, mei 2005* (Leiden 2005) 34.

4. Zaaïen, ontkiemen en overplanten

In 2005 besloot de Leidse universiteit haar rol in de bevordering van ondernemerschap grondig te herzien. De groeiende studentenaantallen brachten eindelijk weer financiële groei. Tegelijk worstelde het bestuur met de positie van LEH binnen (of was het buiten?) de universiteit. Maar het was vooral opnieuw druk vanuit de politiek die de doorslag gaf. De politieke aandacht voor bedrijvigheid uit wetenschappelijke kennis komt en gaat, als de getijden van de zee. Na een periode van intensieve aandacht zakt het wat naar de achtergrond. Bij nieuwe economische problemen wordt het herontdekt als de oplossing. In 2003 begon het tweede kabinet-Balkenende een nieuwe reeks van subsidies en verplichtingen.

Het nieuwe innovatiebeleid van het kabinet volgde op de Europese afspraak uit 2000 om het continent binnen tien jaar te voorzien van de meest innovatieve economie ter wereld. Daarvoor waren ingrijpende veranderingen nodig. Een nauwere samenwerking tussen Europese universiteiten bijvoorbeeld. Maar ook een hernieuwde poging om hun kennis en kunde economisch uit te baten. Na de ‘innovatiekloof’ van de jaren zeventig had het Nederlandse Ministerie van Economische Zaken nu last van een ‘kennisparadox’: Nederlandse wetenschap scoorde wereldwijd hoog, maar het aandeel van nieuwe technologieën in de bedrijfsomzetten bleef steken op een te laag niveau wanneer dat werd vergeleken met bijvoorbeeld de Verenigde Staten en Japan. Daarom lanceerde Onderwijsminister Maria van der Hoeven in 2003 haar ‘valorisatiebeleid’ waarbij ze de wettelijke opdracht tot kennisoverdracht nog eens scherper oplegde, zo schreef ze aan de Tweede Kamer:

Valorisatie is het in economische waarde omzetten van de resultaten van onderzoek. De Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) geeft nu al aan dat overdracht van kennis aan de maatschappij één van de drie kerntaken van de universiteiten is. Hiertoe behoort zeker valorisatie, zowel in de vorm van het bevorderen van nieuwe bedrijvigheid op basis van universitaire kennis als van versterking van de samenwerking met bestaande bedrijven.

*Er bestaat evenwel onduidelijkheid bij de universiteiten tot hoever deze taak strekt. Daarom zal ik de WHW op dit punt verduidelijken, bij voorkeur door wetsinterpreterende regelgeving, zo nodig door een aanpassing van de wet. Ook bestaat bij de universiteiten onduidelijkheid of een deel van de Rijksbijdrage aan de valorisatietaken mag worden besteed, en zo ja, hoeveel. Om deze onduidelijkheid weg te nemen zal ik in de bekostiging apart een compartiment voor valorisatie gaan onderscheiden.*⁴⁵

Staatssecretaris van Onderwijs Mark Rutte schreef in 2005 aan de Tweede Kamer dat ook het fundamentele onderzoek zich nu zou moeten wenden in de richting van de problemen van het bedrijfsleven. Rutte verwachtte van universiteiten “(...) inspanningen gericht op het vastleggen van de intellectueel eigendom; hierbij gaat het bijvoorbeeld om het aanvragen van octrooien en het geven van licenties; het omgaan met auteursrechten, etcetera.” En: “het stimuleren van spin-offs en ondernemerschap; hierbij gaat het bijvoorbeeld om het leveren van bijdragen aan het creëren van nieuwe bedrijvigheid in zogenaamde spin-offs en start-ups, het opzetten van incubators voor starters en het stimuleren van ondernemerschap in het onderwijs.”⁴⁶ Nog nooit was de opdracht zo specifiek verwoord. En wederom was dit alles niet op basis van vrijwilligheid. Naast nieuwe subsidiemogelijkheden voor commercialisering was er dwang. Via prestatieafspraken en onderzoeksvisities werden achterblijvende instellingen financieel gestraft. Wetenschapsfinancier NWO liet bovendien alle aanvragers van subsidie voortaan verplicht een ‘kennisbenuttingsparagraaf’ invullen.⁴⁷ Het maakte niet uit om welk onderzoek het ging, iedereen moest het praktisch nut van het eigen onderzoek onder woorden gaan brengen.

Ondanks haar zorg over de magere politieke waardering voor het fundamentele onderzoek, wilde de universiteit alle nieuwe kansen voor commercialisering niet aan zich voorbij laten gaan. Rector magnificus (2001-2007) en collegevoorzitter (2005-2007) Douwe Breimer had als farmacoloog zelf een ruime ervaring in relaties tussen wetenschap en bedrijf. Hij

⁴⁵ *Handelingen van de Tweede Kamer der Staten-Generaal 2003-2004*, Kamerstuknummer 29338 nr. 1. Wetenschapsbudget. Brief van de minister van onderwijs, cultuur en wetenschap aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2 december 2003.

⁴⁶ Kamerbrief van staatssecretaris Mark Rutte geciteerd bij: Frans van Lunteren, ‘Academische vrijheid en het universitair grootbedrijf’ in: Klaas van Berkel en Carmen van Bruggen (red.), *Academische vrijheid. Geschiedenis en actualiteit* (Amsterdam 2020) 87-118, aldaar 107.

⁴⁷ Van Lunteren, ‘Academische vrijheid en het universitair grootbedrijf’ 106-108.

had sinds het begin veel energie gestoken in de samenwerking op het Bio Science Park en wilde als rector een actievere houding van de universiteit op dit gebied. Hij stond daarin niet alleen. In 2005 benoemde de Raad van Toezicht Willem te Beest als nieuwe vicevoorzitter van het College van Bestuur, de man met de financiën en kennistransfer onder zijn verantwoordelijkheid. Die functie had hij eerder vervuld aan de universiteit van Twente, waar hij ook directeur was geweest van de Twentse houdstermaatschappij. Hij had ervaring met kennistransfer en bovendien de nodige contacten in het bedrijfsleven. Breimer en Te Beest wilden af van het beeld van commercialisering als 'kip met gouden eieren'. Het nieuwe beleid moest een vorm van maatschappelijke dienstverlening zijn. In hun beleidsplan "Met wetenschap naar meerwaarde" uit 2005 stelden zij het zo:

Het is niet de bedoeling dat de universiteit zich als bedrijf gaat opstellen. De universiteit is geen onderneming. Maar de universiteit wil wel actief zijn om bestaande bedrijven te helpen innoveren, of om nieuwe innovatieve bedrijven te helpen realiseren.⁴⁸



Afb. 5 Willem te Beest, september 2005. Foto Marc de Haan.

Het was evenzeer een realistische als een idealistische houding. De universiteit moest niet zelf ondernemen, maar ondernemen mogelijk maken.

Het College van Bestuur zocht uitdrukkelijk hulp en voorbeelden uit andere landen. Douwe Breimer was één van de oprichters geweest van de *League of European Research Universities* (LERU), een samenwerkingsverband van onderzoeksuniversiteiten die wilden leren van elkaar. Samen met Geoffrey Boulton (vicevoorzitter Edinburgh University) en Jan Carlstedt-Duke (rector Karolinska Instituut Zweden) schreef Breimer een *position paper* waarin hij de Europese Commissie opriep veel actiever te worden op het gebied van innovatiebeleid en in het bevorderen van publiek-private samenwerking.⁴⁹ Boulton bleek een waardevol contact voor Leiden: de universiteit van Edinburgh was binnen Europa een voorloper op het gebied van kennisoverdracht. Breimer wist een goede slag te slaan door de directeur van het *Technology Transfer Office* in Edinburgh, Bob Smailes, naar Leiden te halen. Een belangrijke zet: Te Beest noemt Smailes anno 2021 nog altijd een "goeroe" in dat vak.⁵⁰

Smailes zette direct de toon door Leiden voor concrete en meetbare doelen te stellen. Hij wilde per jaar dertig patenten vestigen (op dat moment 18), twintig vindingen per licentie met bedrijven delen (was 14), vijf bedrijven op basis van intellectueel eigendom van de universiteit starten (was 2) en vijf bedrijven op een andere grondslag (was eveneens 2).⁵¹ Dat was grofweg een verdubbeling van de resultaten. Dat klonk onrealistisch, maar Smailes baseerde deze aantallen op de aanwezige wetenschappelijke specialismen in Leiden, en op hun omvang. Uit buitenlandse voorbeelden wist hij dat zulke aantallen goed haalbaar waren. Hij riep Leidenaren op om zich niet blind te staren op grote Amerikaanse successen op het gebied van commercialisering. Natuurlijk haalde Stanford University daarmee een omzet van een miljard dollar per jaar, zei hij. Maar dat was slechts vier procent van het totale onderzoeksbudget. Vier procent moest voor Leiden ook haalbaar zijn. En ook Smailes waarschuwde dat het niet om de winst te doen moest zijn:

Wat me op een volgende misvatting brengt: dat je primair aan kennistransfer doet om er als universiteit geld aan te verdienen. De Universiteit van Stanford heeft een uitstekende reputatie op het gebied van kennistransfer.

48 Universiteit Leiden, *Met wetenschap naar meerwaarde* 16.

49 LERU, *Universities and Innovation: the Challenge for Europe* (Leuven 2006) <https://www.leru.org/files/Universities-and-Innovation-the-Challenge-for-Europe-Full-paper.pdf>

50 Gesprek met Willem te Beest, 1 juli 2021.

51 Bob Smailes, 'Exploitation strategy in Leiden'. Presentatie voor de Universiteitsraad, 21 april 2008.

Maar toch maken de inkomsten uit royalties slechts 1% uit van de totale inkomsten. En de Universiteit van Edinburgh, die met een gemiddelde van 3 tot 4 miljoen dollar per jaar de grootste 'royalty generator' van Groot-Brittannië is, heeft een totale onderzoeksomzet van 150 miljoen per jaar. Ook daar gaat het dus om een klein percentage.⁵²

Dit was de nieuwe richting in het commercialiseringsbeleid: de inspanning was meer gericht op dienstverlening dan op winst. Het ging erom dat de economie meer zou kunnen profiteren van wat de universiteit in huis had.



Afb. 6 Bob Smailes bij het Poortgebouw waar LURIS huisde, januari 2008. Foto Marc de Haan.

De Holding Libertatis Ergo kreeg een heel nieuwe positie. De Leidse universiteit opende een eigen *Technology Transfer Office* onder de naam LURIS: Leiden University Research and Innovation Services. Dit bureau hielp onderzoekers om hun kennis op de markt te brengen, hetzij bij bestaande, hetzij bij zelf opgerichte bedrijven. Daarbij hoorde hulp rond octrooien en licenties, financiële ondersteuning en koppeling aan bedrijven. Ook ging LURIS zich toeleggen op hulp aan onderzoekers bij het aanvragen van onderzoekssubsidies, die in toenemende mate noodzakelijk waren om het onderzoek op peil te houden bij snel groeiende studentenaantallen. Nieuw was, dat de dienst zowel de Leidse universiteit als het Leids Universitair Medisch Centrum bediende. Voorheen was de samenwerking tussen beiden op dit gebied vaak stroef geweest. Smailes werd directeur van LURIS, én van Libertatis Ergo Holding. Dat was logisch omdat de Holding nu werd ingezet als een instrument bij het werk van LURIS. Zij bleef de verzamelaarsplaats van aandelen, licenties en patenten. Ze

bleef ook de bron van waaruit patentaanvragen en nieuwe bedrijven konden worden gesteund. Er werd een nieuw patentfonds aan toegevoegd. Maar de praktische begeleiding van nieuwe bedrijven werd een taak van LURIS, waarmee LEH meer dan vroeger een puur financieel hulpmiddel werd. En dat werd op een nieuwe manier ingezet, waarbij de nadruk kwam te liggen op de prilste en meest kwetsbare stadia van nieuwe bedrijfjes.

Zaaien, ontkiemen en overplanten

De universiteit moest zich volgens het College van Bestuur en Smailes gaan beschouwen als een partij die samen met overheden, investeerders en bedrijven verantwoordelijk was voor de bevordering van innovatie in de wijde regio. Het ging daarbij om productieve samenwerking. Van daaruit kon veel meer worden gedaan dan met de bescheiden jaarlijkse resultaten van de Holding. En dat was nodig. Smailes zag bij zijn aankomst in Leiden gaten in de voorzieningen die nodig waren om nieuwe ideeën tot succesvolle producten te brengen. Vooral in het beginstadium, als nog geen private investeerder de vingers aan nieuwe bedrijfjes durfde te branden, ging veel mis bij gebrek aan geld. Alleen als die gaten gedicht konden worden was de gedroomde verdubbeling van het aantal nieuwe bedrijven haalbaar. Smailes legde uit:

Zo'n nieuw op te zetten bedrijf is een zaadje dat nog moet ontkiemen. Niet voor niets hebben we het in het Engels over 'pre-seed funds'. Eenmaal ontkiemd kan de zaailing worden overgeplant naar een incubator, een gebouw waarin jonge bedrijven begeleid en ondersteund worden, en vervolgens, als de plant er rijp voor is, naar bijvoorbeeld het Leiden Bio Science Park.⁵³

In de taal van de tuinbouwer beschreef Smailes zo een heel proces van zaaien, ontkiemen en overplanten. De universiteit moest dat proces samen met overheden en andere investeerders vollediger gaan begeleiden met geld, raad en daad. Uiteindelijk ging het er steeds om, de bedrijven stapsgewijs richting de uitgang van de universiteit te bewegen. "Universities are terrible places to run companies", zo zegt hij.⁵⁴ Smailes had het liever over 'spin-outs' dan over 'spin-offs'. Zodra het kon moest het bedrijf op eigen benen staan.

'Pre-seed funds' en 'seed-funds', de voorzieningen voor de meest prille initiatieven, had LEH nooit voldoende uit eigen middelen kunnen verstrekken. Maar het nieuw aangekondigde kabinetsbeleid bood een nieuwe kans. De overheid bood subsidies op voorwaarde dat andere partijen

52 Interview universitaire website met Bob Smailes, 2006 www.leidenuniv.nl/nieuwsarchief2/710.html

53 Interview universitaire website met Bob Smailes, 2006 www.leidenuniv.nl/nieuwsarchief2/710.html Geraadpleegd 25 januari 2022.

54 Gesprek met Bob Smailes, 28 juni 2021.

dat geld aanvulden. Zo kon in 2006 'BioGeneration Ventures BV' worden opgericht: een investeringsfonds dat werd gevuld door de publieke wetenschapsfinancier NWO, bank ABN AMRO, het Zweedse technologiebedrijf SAAB AB en de Leidse Libertatis Ergo Holding. De Leidse universiteit bracht 2 miljoen euro in vanuit LEH. Dat was alleen mogelijk door de storting over jaren uit te smeren. Door samenwerking kon binnen twee jaar zeventien miljoen euro worden opgebracht, waarmee bedragen tussen een ton en 2,5 miljoen euro konden worden geïnvesteerd in Nederlandse bedrijven in de levenswetenschappen. Dat waren niet alleen Leidse bedrijven. Ongeveer twintig procent van de nieuwe bedrijfjes die zich meldden kwam uit Leiden. Van de negen bedrijfjes die de eerste jaren geld kregen, waren er twee Leids. Zo was LEH nu een indirecte financier geworden van nieuwe bedrijven in het hele land.⁵⁵ Om het effect ook wat dichterbij huis te laten landen, richtte Smiles in 2007 samen met het LUMC en Fortis (later Rabobank) de 'Leiden Leeuwenhoek Pre-seed Fund BV' op voor nieuwe Leidse bedrijvigheid. Dit kon gebruik maken van een van de nieuwe subsidies van het Ministerie van Economische Zaken. LEH bezat twee derde van de aandelen. Ook hier maakte een bundeling van krachten meer mogelijk dan voorheen.⁵⁶

Na het zaaien volgde het ontkiemen en dat gebeurde in de 'incubator', de broeikas. Eigenlijk was die er al lang in de vorm van het Academisch Bedrijven Centrum (ABC). In dit bedrijfspand konden startende bedrijven terecht die zelf niet over de middelen beschikten voor een eigen onderkomen, en bovendien konden zij er met raad en daad worden bijgestaan. Het ABC was in de jaren negentig duidelijk te klein, een houten 'noodpaviljoen' was eigenlijk permanente bedrijfsruimte geworden. Door de zeer lange periode van financieel verlies die vooral biomedische bedrijven moesten doormaken voor de eerste winsten konden worden geboekt, vaak meer dan tien jaar, bleven bewoners lang hangen. Nieuwkomers konden moeilijk terecht. Kort nadat het ABC een extra verdieping liet bouwen, verrezen weer nieuwe houten noodgebouwen. Ook deze moeilijke toestand werd met hernieuwde samenwerking overwonnen. Een initiatief van de gemeente, subsidie van het Rijk, en enthousiaste deelname van universiteit en LUMC leidden tot de oprichting van Biopartner. De Stichting *Life Science Incubator* tekende voor het beheer van het nieuwe bedrijfsverzamelgebouw. Het nieuwe elan was goed te zien aan de leden van het stichtingsbestuur: de universitaire rector Douwe Breimer,

LUMC-bestuursvoorzitter Onno Buruma, wethouder Alexander Geertsema, Crucell-directeur Dinko Valerio. Biopartner was duidelijk *Chefsache*, in goed Duits.⁵⁷

Nu de Leidse universiteit opkrabbelde uit de moeilijke jaren negentig, wilde zij opnieuw nauw betrokken zijn bij de verdere ontwikkeling van het Bio Science Park. En dat was op een goed moment, omdat vanaf 2006 een nieuwe fase van sterke groei aanbrak. Vicevoorzitter van het College van Bestuur Willem te Beest werd gaandeweg een spin in het web van gebiedsontwikkeling. Naast bestuurslid van de stichting *Life Science Incubator* was hij voorzitter van de Leiden Bio Science Park Foundation. Hij zorgde dat universitaire grond beschikbaar kwam voor nieuwbouw, en dat Biopartner met universitaire leningen ter waarde van 2,8 miljoen euro uit kon breiden. Biopartner groeide in enkele jaren naar vier gebouwen. Te Beest kreeg in al zijn functies wel veel petten tegelijk op, zo vond hij zelf. De universiteit droeg daarom die leningen in 2016 over aan Libertatis Ergo Holding, waarmee ze iets meer op afstand kwamen te staan. Officieel kreeg LEH er zo een nieuwe taak bij: stimulering van ondernemerschap en valorisatie op het Bio Science Park.⁵⁸

In de dagen van LUID was het al heel moeilijk gebleken om het octrooibeleid van de verschillende faculteiten samen te brengen in één hand. Met een groeiend besteedbaar kapitaal werd nu een nieuwe poging gedaan. LEH opende een centraal octrooifonds waarmee de nieuwe dienst LURIS werken kon. LURIS dwong centralisering van het octrooibeleid niet af, maar wilde werken als een netwerk. Terwijl de verantwoordelijkheid bij de faculteiten bleef liggen, had LURIS het kapitaal en de expertise om succesvolle aanvragen te doen. Op die manier kwam toch een sterkere centralisering tot stand. Met het geld van LEH werden octrooien op nieuwe vindingen gevestigd. In ruil daarvoor belandden eventuele opbrengsten voor een derde deel bij LEH. De rest kwam de faculteit, de afdeling en de vinder ten goede.⁵⁹

Met al deze nieuwe initiatieven had LEH dringend behoefte aan besteedbaar kapitaal. Dat bracht het College van Bestuur van de universiteit (nog altijd de enige aandeelhouder) ertoe om het meest waardevolle 'gouden ei' stuk te slaan: de aandelen in Crucell BV, de Leidse beurskampioen (nu Janssen Vaccines). Crucell was bekend geworden als het meest succesvolle Nederlandse voorbeeld van een onderneming die was gestart door een wetenschapper, in dit geval de

55 Archief LEH, Jaarrekening 2010, Directieverslag

56 Archief LEH, Jaarrekening 2010, Directieverslag

57 Cor Smit, *Biopartner. Startmotor en smeeroilje van het Leiden Bio Science Park* (Leiden 2020) 79, 82.

58 Gesprek met Willem te Beest, 1 juli 2021; LEH jaarverslag 2020, 3.

59 Universiteit Leiden, *Jaarverslag 2007* 40; LEH jaarverslag 2019, 6.

Leidse hoogleraar genterapie Dinko Valerio. Onder de naam Introgene had dit bedrijf in 1995 samen met de Leidse universiteit een menselijke cellijn gemaakt (per.c6) die onder meer kon dienen om vaccins, antistoffen en vectoren voor genterapie te produceren. Het bedrijf fuseerde met het Utrechtse U-Bisys en ging in 2000 met succes naar de beurs onder de naam Crucell, waarbij de Universiteit Utrecht en het Utrechts Medisch Centrum beiden 25 miljoen gulden konden incasseren. Utrecht had destijds risicodragend kapitaal in de zaak gestoken, terwijl Leiden zich bij een behoedzamere, faciliterende rol had gehouden.⁶⁰ De Leidse starters aandelen waren geduldig in de universitaire portefeuille blijven liggen voor bijzondere gelegenheden. Zoals nu. Met een opbrengst van zes miljoen euro was het de eerste keer dat groots kon worden geoogst na al het geduldige zaaiwerk. In één klap groeide het vermogen van LEH van vier naar tien miljoen euro, een ongekende sprong voorwaarts. Het gaf lucht om de nieuwe plannen uit te kunnen voeren.



Afb. 7. Janssen Vaccines op het Bio Science Park, juni 2020.
Foto Marc de Haan.

Hoewel... vaak is met de blik achteruit pas te zien dat het nog mooier had gekund. In 1998 had de universiteit haar deel van het octrooi op cellijn per.c6 aan de directeurs van Introgene verkocht voor enkele tonnen. Over het precieze bedrag zijn de bronnen verdeeld, maar veel was het niet, gezien de gigantische bedragen die later met de 'Leidse' methode zijn verdiend. Tot in lengte van jaren had de universiteit via het octrooi kunnen profiteren, als ze dat in handen had gehouden. Maar dat is wijsheid achteraf. In 1998 moest de vondst zich nog ruimschoots bewijzen.⁶¹

⁶⁰ FEM/De Week 28 oktober 2000.

⁶¹ Het Parool 9 mei 2020; Blaisse, *De rebellen van Crucell* 61.

5. De dienstbare universiteit

In 2014 werd de financieel directeur van de Universiteit Leiden Gertjan Boshuizen benoemd als directeur van van LEH, en sindsdien is de ingeslagen weg voortgezet en verbreed. Niet alleen onderzoekers, maar ook studenten konden financiële steun krijgen bij het opzetten van een bedrijf. Steun nam steeds vaker de vorm aan van investeringen via aandelen, iets dat LEH tot dat moment alleen via investeringsfondsen deed. En er kwam meer aandacht voor het leren ondernemen, voor het opleiden van starters tot echte ondernemers. Over een steeds grotere breedte werd LEH een voorziening die het mogelijk maakte om universitaire ideeën om te zetten in bedrijvigheid. Zo maakt de universiteit zich nu vooral dienstbaar aan de economie en aan verbeteringen in gezondheidszorg en andere maatschappelijke sectoren.

De gezamenlijke fondsen die Te Beest en Smiles opzetten, kregen uitbreiding en vervolg. Op Biogeneration Ventures volgden Biogeneration II en III. Inmiddels is ook een vierde fonds gestart, dat het net nog verder uitwerpt: het gaat nu om bedrijvigheid in heel Europa. Hoe verder het zaaiwerk zich uitbreidt, hoe minder de Leidse universiteit zich direct betrokken voelt. De inleg is met vijf ton inmiddels meer symbolisch geworden.⁶² Tegelijk verplaatste LEH de aandacht terug naar huis. Samen met de Zuid-Hollandse Regionale Ontwikkelingsmaatschappij 'Innovation Quarter' en de andere Zuid-Hollandse universiteiten in Delft en Rotterdam vulde LEH een fonds voor vernieuwende en snel groeiende bedrijven, en sinds 2017 is er met 'UNIIQ' ook een nieuw regionaal startersfonds. Leiden Leeuwenhoek Pre-Seed Fund startte in 2017 het 'Enterprise Leiden Fund' (ELF) voor startende ondernemers in de regio Leiden.⁶³

Waar LEH zich voorheen vooral richtte op ondernemende academici, is bij ELF de ondernemende student en afgestudeerde centraal komen staan. Na vijf jaar staan 23 leningen tot dertigduizend euro uit aan studenten en 13 leningen tot drie ton aan Leidse alumni. Die cijfers laten zien dat leningen een veel breder bereik hebben dan de vroegere vormen van financiering. De ondernemende student is ook in Leiden in opkomst en LEH helpt.

Het bedrijf Exit 071 bijvoorbeeld, dat een nieuwe diagnostische methode ontwikkelt op basis van exosomen: nanodeeltjes die cellen uitstoten om onderling te kunnen communiceren. Maar ook heel andere sectoren dan de biomedische komen nu aan bod. Chiff maakt software die helpt met inloggen op websites; Landscape AI zet kunstmatige intelligentie in bij stads- en vastgoedplanning; Bonnie ontwikkelt een systeem van digitale doktersrecepten. Deze vorm van ondersteuning belooft nog veel groei in de komende jaren.⁶⁴

Nieuwkomers in het bedrijfsleven hebben veel meer nodig dan een lening. Samen met de Hogeschool Leiden, de gemeente Leiden en later MBO Rijnland opende de universiteit in 2016 HUBspot aan Langegracht 70: een plek waar studenten, onderzoekers en jonge ondernemers getraind werden in ondernemerschap, waar ze kantoorruimte konden gebruiken en waar ook LURIS kantoor ging houden. Met onderwijs, hulp en faciliteiten werden ondernemers hier al klaargestoomd nog voor ze daadwerkelijk met hun onderneming begonnen. Vandaar de naam 'pre-incubator', een nieuw voorbeeld van het tuinbouwjargon dat inmiddels gebruikelijk was geworden in de wereld van start-ups. In 2018 namen directeurs Sjoerd Louwaars en Bastiaan de Roo dat jargon ook over in een nieuwe naam: PLNT. Het verwees tegelijk naar de jonge zaailingen in de ondernemerswereld, naar de potentie om te groeien en naar de grote energiefabriek die er pal naast het kantoor stond. Het was een nieuwe stap in de complete begeleiding van startende ondernemers, iets waar LEH in haar begindagen niet goed genoeg in was en dat ze nu door samenwerking alsnog bieden kon.⁶⁵

62 Gesprek met Gertjan Boshuizen, 6 oktober 2021

63 LEH, jaarverslag 2019

64 Libertatisergo.com/leh-portfolio geraadpleegd 15 april 2022.

65 Plnt.nl, geraadpleegd 7 maart 2022.



Afb. 8 HUBspot aan de Langegracht, februari 2017. Foto Marc de Haan.

Om de ontwikkeling van het Bio Science Park verder te steunen heeft LEH de laatste jaren, naast BioPartner, ook geld geleend aan de *Biotech Training Facility* en aan *NecstGen*. De eerste biedt een gezamenlijk trainingsprogramma voor mensen die biomedische onderzoeks- en productietechnieken onder de knie willen krijgen. Het maakt het makkelijker voor bedrijven en andere organisaties om geschikt personeel te krijgen. De tweede, *The Netherlands Center for the Clinical Advancement of Stem Cell and Gene Therapies*, helpt onderzoekers van universiteiten en bedrijven bij stamcelonderzoek om tot effectieve behandelmethode te komen. Ook hier is het devies dat samenwerking het mogelijk maakt om veel betere voorzieningen voor onderzoek en productie te maken. Vanuit haar nieuwe doelstelling, ontwikkeling van het Bio Science Park, helpt LEH ook daarbij.⁶⁶

Met de groei van het beschikbare kapitaal durfde LEH meer risico's te nemen. Voor het eerst ging LEH zelf direct risicodragend kapitaal investeren in nieuwe Leidse bedrijven. Voorheen kreeg LEH aandelen van starters in ruil voor de inbreng van intellectueel eigendom van de universiteit. Vanaf 2014 kocht de Holding zich ook direct in met eigen inleg. In Ovo BV was de eerste startup waar deze nieuwe vorm werd toegepast. Dat bedrijf was opgericht door de twee Leidse studenten Wouter Bruin en Wil Stutterheim. Zij vonden een manier om nog in het ei te kunnen vaststellen of een kuiken een hennetje of een haantje is. De pluimveehouderij kan alleen de hennen gebruiken en is daarom gewend de haantjes

direct bij uitkomst van het ei te doden. De haantjes kunnen dankzij de nieuwe methode vroeg worden uitgeselecteerd, zo vroeg dat er veel minder leed bij hoeft te komen kijken. In alle opzichten een bijzonder verhaal: het gebeurde niet vaak dat Leidse studenten 'techstarters' werden, met een idealistische missie nog wel, en dan ook nog investeringen van hun alma mater meekregen.⁶⁷ En met succes: in 2022 wist InOvo 34 miljoen euro op te halen op de financiële markt om internationaal actief te worden. Het begrip 'gouden ei' krijgt een nieuwe inhoud.⁶⁸ Investering en leningen waren er ook voor ZoBio, dat een screeningstechniek ontwikkelde waarmee medicijnontdekking aanzienlijk kan worden versneld. En voor Vitroscan, dat een voorspellende test ontwikkelde waarmee de beste behandeling voor kankerpatiënten kan worden gekozen. Opvallend was dat deze investeringen niet direct werden gedaan in de risicovolle ontwikkeling van geneesmiddelen, maar indirect, in technische hulpmiddelen voor farmaceutische bedrijven.⁶⁹



In een hoger tempo dan voorheen slagen LEH's deelnemingen erin nieuwe externe financiers aan te trekken, en zo de sprong te wagen van 'early-stage' naar 'scale up'. Daaronder zijn In Ovo en ZoBio. Grote bedragen werden ook opgehaald door Vitroscan en VarmX. VarmX ontwikkelt het medicijn PseudoXa dat gebruikt kan worden voor het stoppen van bloedingen bij patiënten die bloedverdunners gebruiken.⁷⁰

Met een aantal andere bedrijven voortkomend uit de universiteit zijn afspraken gemaakt over de inbreng van intellectueel eigendom en de rechten op eventuele opbrengsten. Bijvoorbeeld Mimetas, "the organ on a chip-

66 LEH jaarverslag 2019, 6.

67 LEH, *jaarverslag 2020 4*; Universiteit Leiden, *jaarverslag 2014 55*.

68 libertatisergo.com/in-ovo/, geraadpleegd 23 augustus 2022.

69 LEH, *jaarverslag 2020 5*; gesprek met Rob Mayfield, 19 januari 2022.

70 LEH, *jaarverslag 2020 5*

company”; Azafaros, dat zeldzame genetische ziekten behandelt, en Toxys dat snel kankerverwekkende stoffen opsporen kan. Dit geeft LEH uitzicht op een ongekende vermogensgroei in de nabije toekomst.⁷¹

Meer initiatieven en meer risico’s vereisen meer aandacht. Daarom kwam de ervaren investeerder Rob Mayfield in 2020 als directeur naast Gertjan Boshuizen te staan. Nieuwe medewerkers werden aangetrokken om te helpen bij investeringen en bij het opzetten van nieuwe ondernemingen.

Na de komst van Bob Smailes en Willem te Beest in 2005 werden geen nieuwe volledig universitaire bedrijven meer opgericht. Dat paste niet langer in de nieuwe taakopvatting van LURIS en LEH: dienstverlening voor ondernemers was iets heel anders dan zelf ondernemen. Zeer recent kwam daar toch enige verandering in met de oprichting van Leiden University Centre of Statistics Software (LUXs Data Science).

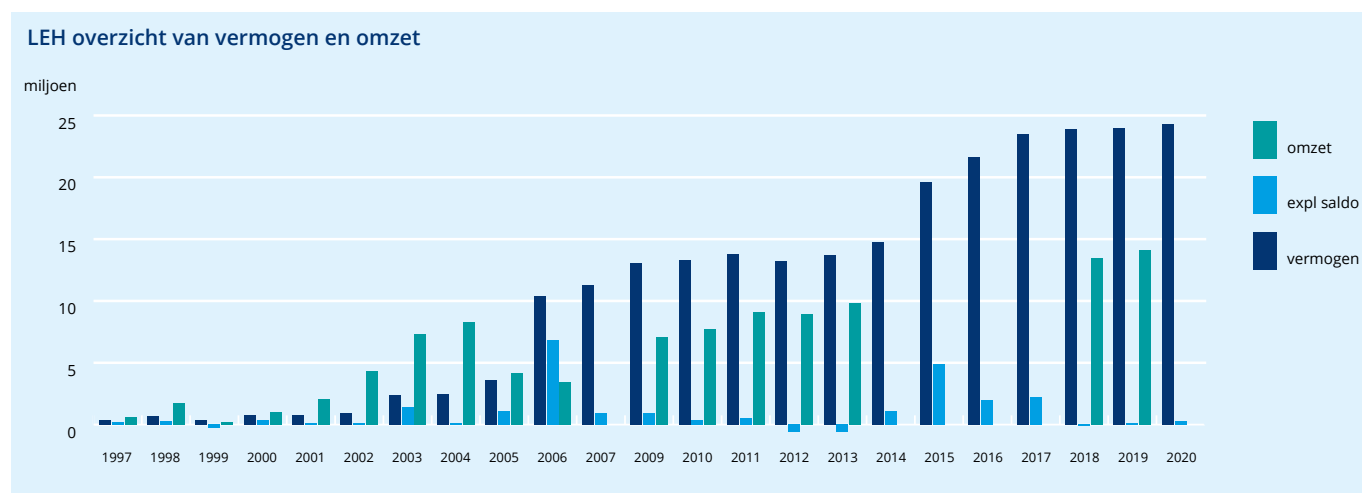
De portefeuille van directe minderheidsdeelnemingen is in de loop der jaren helemaal vernieuwd. Naast bovengenoemde bedrijven maakten in 2020 deel uit van de portefeuille:

- *Future Genomics Technologies BV* In FG Tech werken het Instituut Biologie (IBL) van FWN en Baseclear samen om de kennis van biologie op commerciële basis beschikbaar te stellen voor bedrijven.
- *Omnes BV* houdt zich bezig met het ontwikkelen en verkopen van een ‘nanopositioner’, een systeem om apparatuur tot op de nanometer nauwkeurig in de juiste positie te krijgen.
- *Fibriant BV* richt zich op de ontwikkeling en productie van recombinant fibrinogeen, een stof die het bloed helpt bij het stollen om wonden te genezen.

Daarnaast is er een veel grotere groep bedrijven die indirect steun kreeg van LEH via de gezamenlijke investeringsfondsen.

Met dit zaaiwerk heeft LEH veel zakelijk risico op zich genomen. Niet voor niets zijn private investeerders zo huiverig om bedrijfjes in hun prilste stadium te steunen. Dit is mede mogelijk geweest doordat LEH nog altijd de thuishaven is van stabiel draaiende universitaire bedrijven. Of eigenlijk: van één stabiel draaiend bedrijf. Eigendommen van het eerste uur Archol en PLATO hebben sterk wisselende bedrijfsresultaten te zien gegeven. Beiden hebben voor de rand van de afgrond gestaan. Jobmotion bleek de constante factor. Mede door de sterke en gestage groei van de Leidse studentenaantallen sinds de eeuwwisseling, bleef ook de vraag naar uitzendkrachten binnen de universiteit groeien. Elk jaar konden Jobmotions positieve resultaten worden aangewend om het vermogen van LEH te doen groeien. Als een rollende sneeuwbal bleef de Holding uitdijen. Een wonderlijke situatie: door uitzendkrachten in te huren, betalen de Leidse faculteiten nog altijd een deel van het Leidse commercialiseringsbeleid.⁷²

In onderstaand overzicht is de geleidelijke, vooralsnog weinig spectaculaire groei te zien van vermogen en omzet van LEH in de afgelopen 25 jaar. Tweemaal namen zij een grote sprong voorwaarts: bij de verkoop van de aandelen Crucell in 2005, die zes miljoen euro opleverde voor LEH, en in 2015, toen de Holding voor 4,3 miljoen euro haar aandelen in geneesmiddelenontwikkelaar Prosensa van de hand kon doen door de overname van Prosensa (voor 680 miljoen euro) door BioMarin Pharmaceutical.⁷³



71 LEH briefing for CvB Universiteit Leiden, 11 January 2022.

72 Gesprek met Willem te Beest, 1 juli 2021.

73 Universiteit Leiden, *Jaarverslag 2015*.

Van veel aandelen is moeilijk te zeggen wat zij waard zullen zijn als het bedrijf en vooral product tot wasdom komen. Maar de directie durft te stellen dat de huidige marktwaarde van de portfolio aan investeringen rond de veertig miljoen euro ligt. In de nabije toekomst kan LEH weer een aantal grote toevoegingen aan het vermogen tegemoet zien, mede omdat meer bedrijven erin slagen om extern kapitaal aan te trekken en de sprong naar de markt te wagen.⁷⁴

Met het nieuwe beleid dat met de komst van Willem te Beest en Bob Smailes in 2005 werd ingezet, is de universiteit onmiskenbaar een grotere steun geworden voor startende kennisbedrijven. Landelijk scoort Leiden hoog op dit gebied. Maar teleurstellingen zijn er ook geweest. Zo lukte het niet goed om de sterke focus op de faculteiten geneeskunde en wiskunde en natuurwetenschappen te verbreden naar andere faculteiten. Ook de ambitie om per jaar vijf bedrijven te laten starten op basis van Leids intellectueel eigendom, bleek in de meeste jaren onhaalbaar. Niet langer was het probleem een gebrek aan beschikbaar kapitaal; het schort nu vooral aan Leidse onderzoekers die zich tot ondernemer willen ontwikkelen. Directeur van LEH Gertjan Boshuizen vindt dat jammer, maar begrijpt het wel: “Ze moeten al zoveel”, zegt hij, wijzend op de grote hoeveelheid taken die docenten en onderzoekers hebben te vervullen.⁷⁵ Tenslotte ziet Bob Smailes met spijt de samenwerking tussen de Leidse universiteit en het LUMC weer verzwakken, zeker nu ‘zijn’ LURIS weer in twee delen is gesplitst. Het is altijd moeilijk geweest om de twee partijen met hun grote financiële belangen bij elkaar te houden. Vaak liepen doelstellingen uiteen. Terwijl de universiteit vanaf 2005 sterker de rol van dienstverlener voor het bedrijfsleven op zich nam, en LEH het werkterrein steeds verder verbreedde, bleef de medische faculteit meer op zoek naar samenwerkingen die het facultaire onderzoek financieel ten goede kwamen of investeerde in eigen spinoffs (zoals Nectsgen B.V.) De aandacht voor het valoriseren door middel van startups kreeg vorm via eigen initiatieven van wetenschappers (zoals bij VarmX en Fibriant).

Misschien kwam het door het gebrek aan daverende successen of kleine rampen. Misschien komt het omdat LEH de universiteit alleen in de eerste jaren geld heeft gekost. Misschien kwam het ook door de complexe aard van de materie. Maar een feit is, dat het werk van LEH in de afgelopen 25 jaar bijzonder weinig aandacht van de universitaire gemeenschap heeft getrokken. Wie de verschillende jaargangen van weekblad *Mare* doorbladert komt de Holding nauwelijks tegen. Oud-vicevoorzitter van

het College van Bestuur Willem te Beest herinnert zich dat de Universiteitsraad zich op dit punt zo in stilte hulde, dat hij op eigen initiatief begon om de jaarverslagen van LEH naar de raad te sturen. Hij legde verantwoording of omdat hij vond dat het zo hoorde, niet omdat het werd gevraagd.⁷⁶ Ergens was die gebrekkige belangstelling niet goed; onbekend maakt onbemind en zonder brede steun van de academische gemeenschap kan zo’n brede waaier aan activiteiten uiteindelijk niet bestaan. Anderzijds is het een teken dat het commercialiseringsbeleid van de Leidse universiteit behoedzaam werd uitgezet. Er werden weinig risico’s genomen, wat ook zichtbaar is aan de trage en gestage groei van het vermogen.

Toch hangt op dit punt nu verandering in de lucht. De universiteit wil met de investeringen die gedaan zijn om het ecosysteem te versterken, haar economische impact via startups vergroten. LEH is daar het geschikte instrument voor. De afgelopen jaren is gebouwd aan faciliteiten en (financiële) instrumenten die de keten van idee voor een bedrijf naar de daadwerkelijke start ondersteunen. Van programma’s voor studenten die ondernemer willen worden, al dan niet met financiële ondersteuning door leningen, via incubator programma’s en directe investeringen door LEH zelf, tot de opbouw van een netwerk van investeerders die mee kunnen financieren in een volgende fase van de onderneming. Verschillende activiteiten in het ecosysteem zijn de afgelopen jaren verder uitgebouwd, daarmee het ecosysteem ook, wat leidt tot meer startende bedrijven die pro-actiever worden ondersteund door LEH. LEH wil ook zichtbaarder zijn voor de medewerkers van de universiteit en de buitenwereld, onder andere met een nieuw logo en een nieuwe website. De verwachting is dat LEH zijn rol en activiteiten de komende jaren verder kan uitbouwen. Zeker als de aandelen van enkele van de succesvolle portfolio bedrijven kunnen worden verkocht.

74 Gesprek met Rob Mayfield, 19 januari 2022.

75 Gesprek met Gertjan Boshuizen, 6 oktober 2021.

76 Gesprek met Willem te Beest, 1 juli 2021.

Conclusie

De geschiedenis van het commercialiseringsbeleid van de Leidse universiteit, en van Libertatis Ergo Holding in het bijzonder, toont drie fasen in de ontwikkeling van de universiteit in de afgelopen vijftig jaar. In de jaren zeventig riep de regering haar te hulp om de kwakkelende economie uit het slop te trekken, door haar kennis te delen met bedrijven. Dit werd zelfs een wettelijke taak. Met een nieuw Academisch Bedrijven Centrum en een Kennistransferpunt gaf de universiteit bescheiden gehoor aan deze oproep. Kleinschaligheid was de norm.

In de jaren negentig moest de bescheidenheid wijken voor een tweede, veel grotere opdracht. De Rijksoverheid zocht naar manieren om efficiënter en goedkoper te werken, en meende in het bedrijfsleven te kunnen zien hoe dat moest. Zoals veel publieke organisaties moest de universiteit zelf meer op een onderneming gaan lijken, met een zakelijk hiërarchisch bestuur en een permanente zoektocht naar private inkomstenbronnen. Libertatis Ergo Holding kwam in 1996 ter wereld om precies dat te doen: nieuwe inkomsten genereren buiten de publieke geldstroom. In die 'wilde' jaren negentig bestond het idee dat het mogelijk moest zijn voor een universiteit om serieuze bedragen te verdienen met de verkoop van de commerciële rechten op haar ideeën, en met eigen ondernemingen. De dienst Leiden University Institutional Development startte met de ambitie om elke geïnvesteerde gulden met marktactiviteiten tienvoudig terug te verdienen. Libertatis Ergo Holding moest dan de aparte BV zijn waarin dat private geld apart kon worden gehouden van de publieke financiering. Onder dat ambitieuze gesternte kwam de Holding ter wereld.

Deze verwachtingen bleken echter al vrij snel onrealistisch. Veel investeringen in startende bedrijfjes leverden niets op en het bleek heel moeilijk te voorspellen wie 'de kip met de gouden eieren' zou gaan worden. Dienstverlening aan startende ondernemers schoot vaak tekort bij gebrek aan tijd en geld. De bedrijven die via LEH honderd procent eigendom waren van de universiteit, presteerden bovendien zeer wisselend. De enige stabiele groeier was uitzendbureau Jobmotion. Niet gek, want de studentenaantallen gingen kort na de eeuwwisseling sterk groeien waardoor de universiteit steeds meer werkkrachten nodig had. En waardoor de universiteit steeds meer inkomsten kon halen uit het onderwijs. Daarmee vervloog de drift om te ondernemen. De bittere noodzaak om aanvullende gelden te vinden bovenop

de publieke financiering, zo sterk gevoeld in de jaren negentig, verdween.

De universiteit schakelde in 2005 over naar een nieuwe taakopvatting. Gestimuleerd door de nieuwe overheidsfondsen van de kabinetten-Balkenende zocht zij de samenwerking met overheden en bedrijven om te komen tot een completere financiering en ondersteuning van startende bedrijven. Het doel daarvan was om het aandeel van hoogwaardige technologie in de Nederlandse economie te vergroten. Tal van publiek-private samenwerkingen kwamen op: pre-seed- en seed funds voor prille bedrijfjes die nog niet zelf kapitaal konden aantrekken; bedrijfsverzamelgebouwen en trainingsprogramma's. De universiteit ging deelnemen aan een collectieve inspanning om de Nederlandse economie te versterken. Natuurlijk deed zij mee omdat er publiek geld beschikbaar voor was en omdat de overheid dwingend kon zijn met haar wensen. Maar er was ook een oprechte wens om maatschappelijk welzijn en welvaart te helpen vergroten met praktische toepassing van kennis. Uiteindelijk is dat ook een doel van de eerste twee kerntaken van de universiteit: het onderzoek en het onderwijs.

Met de doelstellingen veranderde de positie van LEH in 25 jaar sterk. Ze begon als portefeuille waarin op termijn alle commerciële activiteiten van de universiteit samen hadden moeten komen. Daarbij hielp LEH in haar jonge jaren ook nog met managementondersteuning, huisvesting en andere diensten aan nieuwe bedrijven. Maar zo'n houdstermaatschappij bleek moeilijk in te passen in de organisatie van de universiteit. Ze hoorde er tegelijk wel en niet bij. Het college van bestuur was tegelijk eigenaar en klant. Het leverde een permanente stroom van onduidelijkheden en fricties op. En zowel in het verdienen van geld als het verlenen van diensten bleek de holding niet bijzonder effectief. In 2005 ging het roer drastisch om. De universiteit opende een nieuw *Technology Transfer Office* (LURIS) onder leiding van Bob Smailes, dat professioneler en grootschaliger alle dienstverlening aan onderzoekers en ondernemers op zich nam. Daarbij werd LEH een zuiver financieel instrument, een hulpmiddel voor LURIS om tot kennisbenutting te komen.

Libertatis Ergo Holding heeft tot nu toe een bescheiden bijdrage geleverd aan de totale universitaire omzet. En dat was ook precies de bedoeling, sinds zij niet langer de universiteit van de financiële ondergang hoefde te redden. LEH is in later

jaren vooral het Leidse antwoord geworden op het politieke verzoek om hulp bij de verdere economische ontwikkeling van Nederland. En dat antwoord mocht bescheiden zijn. In onderwijs en onderzoek ligt immers al de grote bijdrage van de universiteit aan maatschappelijk welzijn en welvaart. Daar ligt ook haar kracht. Die bijdrage kent vele vormen; slechts een ervan is ondernemen met kennis. En daarbij helpt LEH, in nauwe samenwerking met overheid en bedrijfsleven.

De grote winst van de laatste jaren zit in de verbreding van wat LEH betekenen kan: nu ook voor studenten, nu ook met opleidingen en betere begeleiding, nu ook met inkoop van aandelen. In de nabije toekomst zou de bijdrage van LEH heel wat minder bescheiden kunnen worden, nu het erop lijkt dat zij een paar zeer succesvolle nieuwe bedrijven kan laten 'uitvliegen'. Op die manier kan LEH een bijdrage leveren aan de invulling een belangrijk deel van de valorisatietaak van de universiteit, zoals vastgelegd in het strategisch plan en de recente beleidsvoornemens van de regering.

Bronnen

Archieven

Bestuursbureau Universiteit Leiden, Archief Libertatis Ergo Holding BV

Universiteitsbibliotheek Leiden, Archief van Curatoren en College van Bestuur, 1952-1989.

Periodieken

De Volkskrant

FEM/De Week

Forum opinieblad VNO NCW

Handelingen van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Het Financieel Dagblad

Het Parool

Leids universitair weekblad Mare

Leidsch Dagblad

Libertatis Ergo Holding, jaarverslagen

NRC Handelsblad

Universiteit Leiden, jaarverslagen

Literatuur

Blaisse, Mark, *De rebellen van Crucell. Hij vijf farmapiraten drie miljard ophaalden* (Amsterdam 2014).

Breimer, D.D. en O.H. Postma, 'Het Centrum voor Bio-Farmaceutische Wetenschappen: een stille mars naar vernieuwing' in: F. v.d. Meer (red.), *Universiteit in beweging. Een aantal beschouwingen bij gelegenheid van het 410-jarig bestaan van de RUL* (Leiden 1985) 199-212.

Casimir, H.B.G., *Het toeval van de werkelijkheid. Een halve eeuw natuurkunde* (Amsterdam 1983).

Gaillard, P.J., 'Medisch-biologisch wetenschappelijk onderzoek in de branding' in: *Bij het afscheid van de Leidse hofstee: liber amicorum aangeboden aan Mr. N.F. Hofstee bij zijn afscheid als secretaris van de Rijksuniversiteit te Leiden op 29 mei 1978* (Leiden 1978) 131-136.

LERU, *Universities and Innovation: the Challenge for Europe* (Leuven 2006).

Louwe Kooijmans, L.P., 'De onschuld voorbij. De faculteit der archeologie' in: De Jonge en Otterspeer (red.), *Altijd een vonk of twee* 17-26.

Leiden University Development Office, 'Voorstel tot oprichting van Libertatis Ergo Holding BV. Beschrijving van het doel, de werkwijze en de achtergronden ten behoeve van de besluitvorming in de Universiteitsraad van de Rijksuniversiteit Leiden. 6 juni 1996.' In bezit van en ter inzage bij de auteur.

Lunteren, Frans van, 'Academische vrijheid en het universitair grootbedrijf' in: Klaas van Berkel en Carmen van Bruggen (red.), *Academische vrijheid. Geschiedenis en actualiteit* (Amsterdam 2020) 87-118.

Powledge, Tabitha M., 'Gene Pharming' in: *Technology Review* 95 (1992)

Raan, Ton van, 'Citaties, h-index, impactfactor en rangordes: niet slechts kommer en kwel. CWTS of een korte geschiedenis van het meten van wetenschap' in: Joop van Holsteyn e.a. (red.), *Vensters op het verleden. 50 jaar FSW* (Utrecht 2013) 86-103

Reedijk, J., 'Het bedrijf en de samenleving' in: D.D. Breimer e.a. (red.), *Het academisch bedrijf. De Leidse universiteit context en perspectief* (Leiden 1988)

Rupp, J.C.C., *Van oude en nieuwe universiteiten. De verdringing van Duitse door Amerikaanse invloeden op de wetenschapsbeoefening en het hoger onderwijs in Nederland, 1945-1995* (Den Haag 1997)

Slaman, Pieter, *De glazen toren. De Leidse universiteit 1970-2020* (Amsterdam 2021)

Smailes, Bob, 'Exploitation strategy in Leiden'. Presentatie voor de Universiteitsraad, 21 april 2008

Smit, Cor, *Biopartner. Startmotor en smeerolie van het Leiden Bio Science Park* (Leiden 2020)

Smit, Jorrit, *Utility spots. Science policy, knowledge transfer and the politics of proximity* (Leiden 2021)

Universiteit Leiden, *Met wetenschap naar meerwaarde. Innovatiebeleidsplan mei 2005* (Leiden 2005)

Velzing, E.J., *Innovatiepolitiek. Een reconstructie van het innovatiebeleid van het ministerie van Economische Zaken van 1976 tot en met 2010*. (Delft 2013)

Websites

plnt.nl

libertatisergo.com

Gesprekken

Harmen Jousma, 1 juni 2021

Bob Smailes, 28 juni 2021

Willem te Beest, 1 juli 2021

Gertjan Boshuizen, 6 oktober 2021

Rob Mayfield, 19 januari 2022

Universiteit Leiden, mei 2023.



Universiteit
Leiden
The Netherlands