

# Principper for GTS-institutternes virke – mellem almennytte og marked

Juni 2018

## Indholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Forord .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Indledning og formål.....</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Rationalet for GTS-systemet – en central aktør i det danske innovationssystem</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>Almennytten .....</b>	<b>4</b>
<b>5</b>	<b>Viden- og kompetenceudvikling .....</b>	<b>6</b>
<b>6</b>	<b>Videnspredning .....</b>	<b>8</b>
<b>7</b>	<b>GTS som kommerciel aktør .....</b>	<b>9</b>
7.1	GTS-institutternes prissætning og kommercielle vilkår .....	9
7.2	GTS-institutternes indgåelse af kommercielle aftaler .....	10
7.3	GTS-institutternes deltagelse i offentlige udbud .....	11
7.4	GTS-institutternes udtagelse af og udnyttelse af patenter .....	12
7.5	GTS-institutternes selskaber, fusioner og opkøb – herunder ledelse .....	13
<b>8</b>	<b>Er balancen på plads? .....</b>	<b>14</b>

## 1 Forord

”Principper for GTS-institutternes virke – mellem almennytte og marked” er udarbejdet af de danske GTS-institutter i 2011. Papiret blev udviklet i tæt dialog med Forsknings- og Innovationsstyrelsen og forelagt Rådet for Teknologi og Innovation. Efter aftale med Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte er papiret blevet ajourført i 2018 i forhold til den aktuelle organisationsstruktur i Uddannelse og Forskning Ministeriet og de reviderede retningslinjer for GTS (gældende fra 1. januar 2019). Desuden er der blevet tilføjet kapitel 8 om håndtering af klager, hvis nogen oplever, at et institut ikke agerer i overensstemmelse med nærværende principper. Dette kapitel var ikke indeholdt i det oprindelige papir fra 2011.

Ragnar Heldt Nielsen  
Direktør for GTS

## 2 Indledning og formål

De danske GTS-institutter udgør en central del af det danske innovationsfremmesystem. Vi arbejder for at skabe flere innovative og konkurrencedygtige danske virksomheder. Som Godkendte Teknologiske Serviceinstitutter er vi underlagt både rettigheder og pligter. Vi arbejder derfor i henhold til en række principper, når vi løser vores opgaver i samfundet. Med dette papir ønsker vi at præsentere de ledelsesmæssige principper, der ligger i forlængelse af lovgivning <sup>1</sup>, specifikke GTS-retningslinjer <sup>2</sup> og institutternes vedtægter.

### GTS-institutterne

GTS-institutterne er private selvejende, almennyttige organisationer eller almennyttige aktieselskaber. GTS-institutterne omsætter for flere milliarder kroner om året på kommercielle opgaver på det nationale og internationale marked. Heraf kommer ca. 10 % fra resultatkontrakter med Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte (SIU) og ca. 10 % fra konkurrenceudsatte offentlige forsknings- og udviklingsmidler.

Den godkendte teknologiske service udvikles på områder, hvor markedet ikke af egen drift kan stille relevant teknologisk service til rådighed for danske virksomheder.

Overordnet set skal GTS-nettet varetage tre funktioner<sup>3</sup>:

#### Opbygning af forsknings- og udviklingskompetencer

Dette sker ved, at virksomhederne tidligt får adgang til teknologiske kompetencer af relevans for deres innovative processer, som de ikke selv råder

---

<sup>1</sup> Lovbekendtgørelse nr. 835 af 13. august 2008 om teknologi og innovation, samt Lov om Danmarks Innovationsfond, af 29. marts 2014.

<sup>2</sup> Retningslinjer for Godkendt Teknologisk Service i Danmark 2018 udarbejdet af Uddannelses- og Forskningsministeriet.

<sup>3</sup> Fra Retningslinjer for Godkendt Teknologisk Service i Danmark 2018 udarbejdet af Uddannelses- og Forskningsministeriet.

over og som markedet ikke af sig selv ville udbyde. FoU-kompetencerne bringes til anvendelse i rådgivningsydelser, bidrag til FoU-samarbejder, kontraktforskning m.m., der understøtter, stimulerer og accelererer virksomhedernes innovation.

#### Udvikling og vedligehold af teknologisk infrastruktur

Dette sker ved, at virksomhederne får adgang til både en teknologisk infrastruktur i form af avancerede faciliteter og udstyr inden for test og prøvning, og får adgang til en videnskabelig infrastruktur i form af f.eks. viden om og indflydelse på internationale standardiseringsaktiviteter, metrologi, m.v.

#### Vidensspredning

GTS-nettet arbejder for at udbrede og nyttiggøre den viden og infrastruktur, som opbygges, til dansk erhvervsliv, til uddannelser og til offentlige myndigheder.

GTS-institutterne spiller desuden en central rolle i det danske vidensystem som både initiativtager, organisator og deltager i FoU-projekter i samarbejde med virksomheder, offentlige institutioner, universiteter og andre videninstitutioner.

GTS er beskrevet i detaljer på [www.gts-net.dk](http://www.gts-net.dk).

### **Godkendelse af Uddannelses- og Forskningsministeren**

Det er ministeren for uddannelse og forskning, der – efter ansøgning og efter indstilling fra Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte (SIU)– godkender almenyttige selvejende institutioner eller almenyttige aktieselskaber som Godkendte Teknologiske Serviceinstitutter.

SIU's indstilling er baseret på en vurdering af institutionens strategiplan, den forventede nytteværdi for dansk erhvervsliv mv. i forhold til GTS-rollens krav, samt på institutionens vedtægter, hvori det GTS-karakteristiske princip for almen nytte kommer til udtryk. Godkendelsen sker typisk for en treårig periode og giver adgang til at ansøge om resultatkontrakter med SIU i konkurrence med andre GTS-institutter. Herudover har SIU til opgave at føre tilsyn og have indseende med GTS-institutternes samlede virksomhed.

### **3 Rationalet for GTS-systemet – en central aktør i det danske innovationssystem**

Færre og færre virksomheder er i stand til alene at frembringe den viden, der er nødvendig for innovation og konkurrencedygtighed. Det gælder i særlig grad de mange små og mellemstore virksomheder, der udgør hovedparten af dansk erhvervsliv.

Det danske GTS-net varetager en fundamental funktion i det danske innovationssystem. Vores raison d'être er at bidrage til en bedre og mere effektiv viden- og teknologianvendelse i dansk erhvervsliv. Det gør vi ved at opbygge og udvikle en teknologisk infrastruktur baseret på faglige kompetencer på forkant af markedet, som vi omsætter til serviceydelser, der stilles til rådighed for erhvervslivet på kommercielle vilkår. Ved at understøtte dansk erhvervslivs muligheder for innovation og øget produktivitet bidrager vi til det danske samfunds udvikling og vækst.

Det er vores centrale opgave at understøtte danske virksomheders innovationsaktiviteter, så disse får mulighed for at flytte deres innovationsindsats længere, end de ville kunne på egen hånd. Derfor udvikler vi viden og opbygger nye kompetencer og testfaciliteter på områder, hvor virksomhederne på grund af for store risici ikke selv kan forestå den udvikling, der skal sikre deres innovationskraft.

GTS-institutterne servicerer erhvervslivet bredt, men vi har en særlig forpligtigelse til at understøtte små- og mellemstore virksomheders innovation ved at tilbyde dem adgang via GTS-nettet til den nyeste forskningsbaserede viden og state-of-the-art test- og prøvningsfaciliteter, som ellers ofte vil være forbeholdt meget store virksomheder.

Det danske GTS-net er således en afgørende faktor for at sikre de danske virksomheders muligheder for vækst i en stadig mere intensiv global konkurrence.

### **Synergi mellem almennytte og kommercielt virke**

GTS-nettet kombinerer et almennyttigt formål med ageren og salg af teknologisk viden på kommercielle vilkår. Det er en konstruktion, der har vist sig at være en effektiv måde at udvikle og sprede viden på områder af afgørende betydning for danske virksomheder.

Koblingen mellem almennytte og kommercielt virke betyder, at vi udvikler viden og kompetencer på forkant af markedet, hvor risikoen er så stor, at markedet ikke selv ville løfte opgaven, og at vi efterfølgende stiller disse til rådighed for alle. Samtidig er vi som kommercielle aktører helt tæt på markedets behov, hvilket betyder, at vi løbende tilpasser vores ydelser, videnopbygning og forskning til udviklingen i markedets behov og de særlige vilkår, der kendetegner det danske erhvervsliv. Derfor har vores aktiviteter altid afsæt i et reelt behov i markedet. Videre er effektivitet og omkostningseffektivitet en naturlig konsekvens af, at vi som kommercielle aktører skal tilstræbe en sund indtjening og konsolidering, der kan sikre vores langsigtede overlevelse og virke til gavn for udviklingen af dansk erhvervsliv og samfund.

## **4 Almennytten**

GTS-institutterne er almennyttige institutter og udgør kernen i den danske teknologiske infrastruktur. Almennytten betyder, at GTS-institutterne:

- Skal være uafhængige af politiske og økonomiske særinteresser
- Er forpligtiget til at stille deres viden til rådighed for alle på kommercielle vilkår
- Skal geninvestere overskuddet i henhold til deres formål

De enkelte institutter skal være uafhængige af særinteresser. Institutterne må ikke have en eksklusiv kundekreds eller udelukke nogle virksomheder fra institutternes serviceydelser. Uvildighed og uafhængighed af særinteresser er af stor betydning for både kunder og institutterne selv. Institutternes medarbejdere besidder typisk en lang række meget tunge faglige kompetencer, og derfor vil der ofte være en ikke ubetydelig autoritet forbundet med de faglige vurderinger, som institutterne foretager. Herudover har mange af institutterne en række test- og afprøvningsopgaver, hvor uvildighed i forhold til resultaterne i sådanne aktiviteter er særdeles central. Institutterne sikrer sig til enhver tid, dels at deres medarbejdere besidder et meget højt fagligt niveau, dels at en enkelt kunde eller interessent eller et fåtal af disse ikke får så stor betydning for det enkelte institut, at de kan påvirke udførelsen og resultatet af de faglige aktiviteter.

En central del af det almennyttige formål er institutternes forpligtelse til at stille deres viden til rådighed for alle, der ønsker at købe den. Institutterne opbygger over tid en lang række kompetencer og teknologiske platforme. Det er helt afgørende, at institutterne ubetinget formår at have en åben praksis. Fx er institutterne, når de udbyder kurser i nye faglige discipliner eller metoder og koncepter, forpligtede til at udbyde disse til alle, herunder også konkurrenter eller deltagere, der efterfølgende vil udbyde den opbyggede kompetence i konkurrence med instituttet. Samtidig er der situationer, hvor en vis eksklusivitet vil være nødvendig for at bringe viden i spil. Se nærmere herom i afsnit 7.2 og 7.4.

Kravet om almennyttighed indebærer, at institutternes overskud skal geninvesteres i henhold til instituttets formål dvs. til opbygning af nye medarbejderkompetencer i institutterne, opbygning af ny viden, udvikling af ny teknologier og investering i fysisk infrastruktur som faciliteter og apparatur og lignende. Dette er med til at give institutterne mulighed for at lægge strategi- og udviklingsplaner over en længere tidshorisont samt stille en helt unik fysisk infrastruktur til rådighed for danske virksomheder. Det giver også institutterne en holdbarhed over tid, så både kunderne og ikke mindst bevillingsgivere både får en sikkerhed for, at de pågældende udviklingsaktiviteter bliver gennemført, og at den spredningsforpligtelse, som får nye innovative og nyudviklede teknologier i spil i virksomhederne, kan honoreres.

Kravet til institutterne om, at de ikke kan udbetale udbytte, betyder ikke, at institutterne ikke skal skabe overskud. Overskud er en nødvendighed da det skaber det finansielle grundlag til udvikling af faciliteter og kompetencer, og dermed den langsigtede bæredygtighed af Danmarks teknologiske infrastruktur. Det er ikke problemfrit i et lille markedsområde som Danmark, hvor antallet af aftagere til de mere avancerede teknologiske serviceydelser vil være begrænset. Det er vigtigt, at institutterne foruden at servicere det danske marked også kan afsætte deres ydelser i

udlandet. Det vil ikke alene fungere som en supplerende indtjeningskilde for institutterne – og dermed styrke opbygningen af ny viden og nye kompetencer – men vil også fungere som en kvalitetsmæssig blåstempling af institutternes udbud. Endelig vil interaktion med udenlandske kunder føre til hjemtagning af viden, teknologi og metoder, herunder også viden om internationale markeder og tendenser, til gavn for dansk erhvervsliv.

## **5 Viden- og kompetenceudvikling**

GTS-institutternes viden- og kompetenceudvikling finansieres af resultatkontrakter, der indgås med Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte, ekstern projektf finansiering via andre konkurrenceudsatte midler samt egenfinansieret indsats via reinvestering af overskuddet.

### **Resultatkontrakter som instrument**

GTS indgår resultatkontrakter med SIU om langsigtet opbygning af strategiske kompetencer, der gør det muligt for institutterne at være på forkant med erhvervslivets efterspørgsel efter teknologisk viden. Statens investeringer i resultatkontrakter fordeles af SIU i konkurrence blandt institutterne.

Resultatkontrakterne er for GTS-nettet en vigtig finansieringskilde til videnopbygning i specifikke områder, der vurderes at være til gavn for det danske samfund og danske virksomheder på områder, hvor der samtidig er en så høj teknologisk usikkerhed og økonomisk risiko, at markedet ikke alene kan løse opgaven.

Resultatkontrakter går til finansiering af aftalte og klart afgrænsede aktiviteter hos det enkelte institut. Resultatkontraktfinansiering er ikke driftstilskud. Kontrakterne skaber mulighed for økonomisk medfinansiering af forskning og opbygning af nye teknologiske kompetencer. Derudover sikrer de medfinansiering af kompetenceopbygning i forbindelse med teknologiske faciliteter, som har stor betydning for dansk erhvervsliv, men som ikke kan etableres og drives på almindelige kommercielle betingelser. De kompetenceopbyggende aktiviteter er grundlaget for, at GTS-institutterne er i stand til at levere den relevante og specifikke knowhow i det øjeblik, danske virksomheder får brug for den.

### **Åben og løbende inddragelse af interessenter**

Resultatkontrakter finansierer opbygning af ny viden, kompetencer og ydelser med høj erhvervsmæssig relevans, som derved kan være med til at bringe danske virksomheder på forkant med den teknologiske udvikling. Institutterne er i vedvarende dialog med kunder, organisationer og det politiske administrative system for at sikre, at der opbygges viden i front af erhvervslivets skiftende både kort og langsigtede behov. Dialogen sker gennem daglig kontakt og interaktion med kunder og samarbejdspartnere. Her sikres værdifuld viden om de nyeste udviklingstendenser og behov. Yderligere gennemføres der i forbindelse med de tilbagevendende

forhandlinger om GTS-resultatkontrakterne en åben web-baseret dialog om de aktuelle emner. Institutterne præsenterer deres aktuelle ideer og planer på en fælles platform. Her er det muligt for kunder og interessenter at orientere sig i planerne, fremkomme med særlige ønsker eller pege på områder, hvor indsatsen ikke vurderes at være tilstrækkeligt på forkant med den aktuelle markedsstandard. Herigennem skal det blandt andet sikres, at prioriteringsgrundlaget for SIU bliver så kvalificeret som muligt.

Når kontraktforhandlingerne er afsluttet, bliver de indgåede kontrakter desuden offentliggjort, så det er muligt for alle at følge og orientere sig i de aktuelle projekter.

### **Udnyttelse af viden afledt af RK-aktiviteterne**

Viden fra resultatkontrakterne skal komme samfundet bredt til gode. GTS-institutterne indgår som udgangspunkt ikke aftaler, der begrænser den almene adgang til institutternes generiske viden og kompetence. Ejendomsforholdene og udnyttelsesretten til specifik viden eller teknologi udviklet for - eller i samarbejde med kunder eller andre aftales fra sag til sag – og er ikke nødvendigvis alment tilgængelige.

I nogle tilfælde kan eksklusivitet eller begrænset eksklusivitet være både nødvendigt og vejen til den bedste udnyttelse af samfundets investering i opbygning af viden i GTS-nettet. Af hensyn til danske virksomheders konkurrenceevne er det fx ofte nødvendigt – for så vidt angår virksomhedsspecifik anvendelse af generisk viden – at acceptere en begrænset eksklusivitet til fx kundens specifikke produkt.

Virksomhedernes krav om eksklusivitet skyldes, at virksomhederne skal investere store ressourcer i og acceptere store risici ved innovativ produkt- og procesudvikling. Det er institutternes samlede erfaring, at virksomhedernes krav om eksklusivitet kan begrænses til meget specifikke felter. Se også afsnit 6.4 om patenter. Begrænset eksklusivitet kan gives til udenlandske virksomheder. For at sikre at den skabte viden via resultatkontrakterne især kommer danske virksomheder til gode, afsøger GTS-institutterne dog først grundigt mulighederne for afsætning på det danske marked.

### **Viden- og kompetenceudvikling via FoU-projekter**

GTS-institutterne spiller også en central rolle i det danske vidensystem som både initiativtager, organisator og deltager i FoU-projekter i samarbejde med virksomheder, offentlige institutioner, universiteter og andre videninstitutioner. Der er tale om projekter, der typisk finansieres via konkurrenceudsatte midler, både nationale og internationale, samt egenfinansiering eller medfinansiering fra GTS-institutterne.

Som initiativtager og organisator er GTS-institutterne blandt andet med til at understøtte og sikre en øget dansk deltagelse i relevante EU-programmer. Dertil kommer en lang række FoU-projekter og øvrige internationale aktiviteter, hvorigennem GTS-institutterne bidrager til at styrke den teknologiske service gennem videnhjemtagning. En aktivitet der ikke mindst er vigtigt i forhold til de små og

mellemstore virksomheder, der ofte ikke har den nødvendige modtagekapacitet og de ressourcer, der skal til for at samarbejde med udenlandske videnaktører. Endelig indgår GTS-institutterne i samarbejde om teknologioverførsel med universiteterne. Fælles FoU-projekter, international videnhjemtagning og samarbejdet om kommercialisering af universiteternes forskningsresultater er vigtige forudsætninger for videnspredning.

## 6 Videnspredning

GTS-institutternes væsentligste formål er at formidle og sprede teknologisk og højt specialiseret viden til dansk erhvervsliv. GTS-nettets formidlings- og videnspredningsindsats spænder derfor over et bredt spektrum af aktiviteter. Det gælder lige fra den kommercielle videnspredning gennem salg af ydelser til de almennyttige informationsaktiviteter, der blandt andet er et led i resultatkontrakterne. Både gennem den kommercielle og almennyttige videnspredning er det et centralt mål at nå ud til en så stor og bred kreds af interessenter i både privat og offentligt regi som muligt med særlig vægt på de små og mellemstore virksomheder.

Det er et særligt kendetegn, at institutterne både formidler viden på kommercielle og ikke-kommercielle vilkår. Den kommercielle formidling sker ved, at vores viden stilles til rådighed på markedsvilkår for alle, som efterspørger den. Det kommer til udtryk gennem det store antal kunder ikke mindst blandt små og mellemstore virksomheder.

Den almennyttige formidling sker særligt i tilknytning til de af SIU-finansierede resultatkontrakter, hvor de ofte indgår som et vigtigt element, men også gennem en række andre aktiviteter og finansieringskilder.

For GTS-institutterne er det afgørende, at almennyttig videnspredning og markedsføring af institutternes kommercielle produkter holdes adskilt.

Almennyttig videnspredning omfatter typisk formidling af den nyeste teknologi og viden gennem konferencer, seminarer og workshops; facilitering af brancherelaterede netværk; publicering af tekniske vejledninger, specialiseret information, nyhedsbreve etc. til specifikke målgrupper. En række institutter huser desuden forskellige sektorrettede oplysningssekretariater.

Markedsføring af kommercielle produkter består typisk af egentlige markedsføringskampagner, salgsmøder med potentielle kunder, produktblade, annoncer og lignende. Typisk vil der være tale om salgs- og markedsføringsaktiviteter, hvis GTS-instituttet optræder i 1:1-relationer med danske virksomheder. Almennyttig videnspredning sker typisk i 1:flere-relationer og sammenhænge. I forbindelse med gennemførelsen af GTS-institutternes resultatkontrakter kan det dog også være relevant at gennemføre bilaterale møder med virksomheder i begrænset omfang. Dette kan fx være med henblik på at afklare udviklings- og kompetencebehov eller pilotteste nye teknologiske serviceydelser.



Samtidig er vidensspredning en dynamisk størrelse, hvis form og virkemidler udvikles i et stadigt stigende tempo, og vi arbejder løbende på at udvikle nye metoder til at nå ud til stadigt flere virksomheder. Det gælder ikke mindst brugen af de nyeste web-teknologier, sociale medier og nye former for åben innovation.

Det betyder, at vi hele tiden skal være opmærksomme på, hvordan de nye muligheder implementeres, så der ikke sker en sammenblanding, der vil kunne give anledning til konkurrenceforvridning. Klassisk markedsføring indeholder naturligt et videnbærende element, tilsvarende som vidensspredning naturligt optræder indlejret i den kommercielle ydelse. Det er afgørende, at balancerne opretholdes.

## **7 GTS som kommerciel aktør**

Det er et grundlæggende element i den danske GTS model, at institutterne agerer professionelt på kommercielle vilkår. Det kommercielle virke og fundament er med til at sikre, at vi er helt tæt på markedets behov, hvilket blandt andet er en forudsætning for, at vores videnopbygning og vidensspredning sker på områder, der er helt centrale for dansk erhvervsliv.

Institutterne virker under almindelig lovgivning og sunde, etiske og moralske forretningsprincipper. Vi er altid opmærksomme på den særstatus, som vi har i form af de almenyttige forpligtelser og rammerne for den offentlige medfinansiering af aktivitetsplaner. Vi anvender ikke offentlig medfinansiering til at opretholde kunstigt lave priser, der kan lede til konkurrenceforvridning.

Vi tilstræber en for Danmark hensigtsmæssig arbejdsdeling i forhold til såvel private virksomheder som offentlige institutioner, der udbyder ydelser beslægtet med teknologisk service. Det betyder blandt andet, at GTS-institutterne søger en tæt interaktion med videnmarkedets øvrige aktører og et omfattende samarbejde med udbydere af relaterede ydelser.

I dette afsnit fokuserer vi særligt på fem områder, for hvilke vi i det følgende beskriver principper:

- GTS-institutternes prissætning og kommercielle vilkår
- GTS-institutternes indgåelse af kommercielle aftaler
- GTS-institutternes deltagelse i offentlige udbud
- GTS-institutternes udtagelse af og udnyttelse af patenter
- GTS-institutternes selskaber, fusioner og opkøb – herunder ledelse

### **7.1 GTS-institutternes prissætning og kommercielle vilkår**

Som GTS-institutter optræder vi på markedet med kommercielle ydelser og vil derfor også på visse aktiviteter være i direkte konkurrence med andre udbydere. I denne

konkurrence agerer vi på almindelige forretningsmæssige vilkår og bidrager dermed til en fair konkurrence.

Det betyder, at viden fra GTS-institutterne tilbydes til alle, der ønsker at betale for denne viden.

Den specifikke prissætning af produkter og ydelser er en afvejning af en række forhold i det enkelte tilfælde. Her vil – som for langt de fleste andre kommercielle aktører – typisk indgå:

- Den værdi produktet skaber for kunden
- Den konkrete konkurrencesituation
- Den omkostning og de ressourcer der indgår i produktet/ydelsen

Samtidig skal vi til hver en tid leve op til det generelle krav i godkendelsen som teknologisk serviceinstitut om at drive institutterne på et betryggende økonomisk grundlag. Vi har som videnaktører eksisteret i mange årtier og gennem disse bidraget til at skabe og opbygge nye videnfelter og markeder. Det betyder, at vi i dag på udvalgte markeder kan optræde både som videnleverandør og mere traditionel udbyder af serviceydelser.

Vi søger som GTS-institutter at udvikle og tilbyde en position forud for behov fra markedet, men også at opretholde den forretningsmæssige position på markeder, som vi selv har været med til at skabe. Denne position er en væsentlig forudsætning for at kunne opretholde et økonomisk bæredygtigt GTS-net samt sikre aktualitet og interaktion med erhvervslivet. I takt med, at andre aktører bevæger sig ind på sådanne markeder, skal vi sikre, at vi fortsat prissætter på almindelige markedsvilkår, og at vi stiller vores viden til rådighed – også for potentielle konkurrenter på serviceydelser. Vi har en samfundsøkonomisk forpligtelse til at være på forkant af markedet, og dermed konstant at søge nye værdiskabelsesmuligheder og introducere nye teknologier også på eksisterende og modne markeder. Det gør vi til gavn for både kunder, samarbejdspartnere og dansk erhvervslivs konkurrenceevne. På markeder med mange andre private danske udbydere bestræber vi os på at levere efterspurgte specialistydelser.

## **7.2 GTS-institutternes indgåelse af kommercielle aftaler**

GTS-institutterne er en videnressource for erhvervsliv og samfund. Denne viden sætter vi dagligt i spil blandt andet på kommerciel basis i løsning af opgaver for dansk og internationalt erhvervsliv. Dette sker ultimativt for at sikre en robust økonomi, der er grundlag for enhver organisations virke samt forudsætning for statens investering i kompetenceopbygning hos os som GTS-institutter.

Brugere og kunder betror os forretningshemmeligheder, følsomme oplysninger og nyeste resultater og prototyper i løsningen af deres henvendelser og behov, hvorfor vi

med den form for indsigt er nødsaget til at arbejde med en høj grad af fortrolighed herunder egentlig hemmeligholdelse af informationer og viden.

I løsningen af kundeopgaver trækker vi på vores historisk opbyggede kompetencer fra tilsvarende kommercielle opgaver, resultatkontrakter og FoU-projekter. Erfaringer og resultater fra nye opgaver knytter sig hertil, og derved styrker vi løbende vores generiske videnressource, der er grundstammen i vores virke og faglighed.

I mange kommercielle opgaver vil opdragsgiver kontraktligt have ejerskab til de materielle resultater af den pågældende opgave, hvilket er et grundlæggende vilkår på det kommercielle marked. Den specifikke viden fra et givent kundeprojekt kan således alene tilgå den pågældende kunde, men vil i hovedregel ikke påføre os nogen form for eksklusivitet inden for den generiske videnbase (se dog 7.4). Typisk vil vi som GTS-institutter sikre os anvendelse af viden fra kundeprojekt til videre styrkelse af den generiske videnbase.

Til trods for, at kunder i GTS-nettet i de enkelte kundesager kan opnå ejerskab og deraf en form for eksklusivitet til specifik viden, som de har finansieret, kan ingen deraf opnå rettigheder, der kan begrænse den almene adgang til den generiske viden hos et GTS-institut. I en række kundeopgaver kan vi af hensyn til fx akkrediteringer, certificeringer eller bemyndigelser i sagens natur ikke give nogen form for eksklusivitet. Derved tilstræber vi også, at vores generiske videnbase og faglighed i øvrigt ikke styres af enkelte kunders interesser og/eller behov.

Det er en grundlæggende forudsætning, at vi arbejder objektivt, uvildigt og uafhængigt af særinteresser. Både som følge af vores almennyttige vedtægter og vores GTS-status og af hensyn til vores akkrediteringer samt certificeringsvirke og vores optræden som professionel, kommerciel aktør.

### **7.3 GTS-institutternes deltagelse i offentlige udbud**

Vi deltager som GTS-institutter løbende på lige fod med andre aktører i nationale og internationale offentlige udbud. Disse opgaver er at opfatte som almindelige kommercielle opgaver og vindes derfor på de kommercielle vilkår, som de givne udbud foreskriver. På offentlige udbud stiller vi vores viden til rådighed for alle, som måtte ønske at gøre brug af den. Hvis udbudsbetingelser forhindrer vores deltagelse i mere end et bydende konsortium, er det en forretningsmæssig vurdering, der lægges til grund for det konkrete valg af samarbejdspartner.

Vi oplever jævnligt, at andre private virksomheder, som ønsker at gøre brug af GTS-institutternes kompetencer, ønsker en vis grad af eksklusivitet. For at undgå, at der sker en begrænsning af den almene tilgang til institutternes generiske viden og kompetencer, vil GTS-institutterne i givet fald altid holde en indgået eksklusivaftale opgavespecifik og tidsafgrænset. Som GTS-institutter indgår vi således ikke længerevarende eksklusivaftaler med andre virksomheder.

Samtidig har GTS-institutterne ret til at afvise en henvendelse, der stiller urimelige krav i forhold til fx ressourcer, deadline, pris, kvalitet eller andre pålagte vilkår, der ikke tjener den samlede opgave, eller som strider imod instituttets forretningsetiske principper. Vi er parate til at påtage os en ledende rolle eller byde alene på opgaver, hvor vores unikke kompetencer er centrale og udgør en meget væsentlig del af den udbudte opgaves samlede indhold. Såfremt det ikke umuliggøres af udbudsbetingelser, er vi i sådanne situationer parate til - på markedsvilkår - at stille vores viden og kompetencer til rådighed for andre bydende.

#### **7.4 GTS-institutternes udtagelse af og udnyttelse af patenter**

Udnyttelse af patenter er et vigtigt redskab til at sikre vore kunder adgang til banebrydende teknologi. Det kan være patenter, hvis grundlag er skabt af et GTS-institut alene eller i et samarbejde med et dansk universitet, eller det kan være patenter, som instituttet indlicenserer fra danske eller udenlandske universiteter. Immaterielle rettigheder i et institut er en vigtig del af den teknologiske infrastruktur.

Når et GTS-institut indlicenserer vigtige teknologiske rettigheder, betyder det, at danske virksomheder med en minimal investering kan afprøve teknologien i virksomhedens specifikke sammenhæng. Har afprøvningen succes, har virksomheden mulighed for at indgå en egentlig licensaftale med enten GTS-instituttet som sublicensgiver eller med leverandøren af de teknologiske rettigheder.

GTS-institutter udtager patenter som ét af flere virkemidler til at fastholde og beskytte viden til gavn for vore kunder. Patenter og anden form for IP-beskyttelse er isoleret set sjældent i sig selv en særlig lukrativ forretning, men sker for at sikre, at vi i udøvelse af vores opgaveløsning for danske kunder ikke begrænses af andre. Desuden varetages vores almennytte også ved at sikre, at den givne viden forankres i Danmark, og at den via vor GTS-rolle kommer bredt ud til danske virksomheder.

Patentering er et vigtigt beskyttelsesredskab, da vi arbejder forud for markedet og på et højt teknologisk niveau tidligt i værdikæden. Det kræver et øget og risikofyldt investeringsniveau samt fokus på sikring af denne investering på lang sigt. Derfor anser vi det som en vigtig forudsætning at beskytte videnbasen gennem blandet andet patenter og anden IP-beskyttelse. Et hensyn der forstærkes af den øgede tilstedeværelse af Ph.d.-stipendiater i GTS-nettet og det øgede antal FoU-tunge samarbejdsprojekter med såvel universiteter og industrien.

Den IP-bårne teknologiske service retter sig primært mod virksomheder, der i meget stort omfang er forsknings- og udviklingsaktive. Disse virksomheder vil søge adgang til GTS-nettets viden i fx ønsket om at etablere et nyt marked og/eller ønsket om en mere radikal produkt- og procesudvikling. Begge dele er ofte omfattet af betydelige investeringer fra virksomhedens side og rummer en væsentlig risiko, hvilket forudsætter, at GTS-institutterne kan tilbyde virksomheden unik viden, og at virksomheden inden for sit arbejdsfelt opnår en grad af eksklusivitet. Dette er et givent grundvilkår i en lang række brancher.

Som udgangspunkt kan givne teknologiske rettigheder anvendes i flere og evt. mange virksomhedssammenhænge. Vi tilstræber derfor som udgangspunkt at indgå aftaler med virksomhederne om ikke-eksklusiv adgang til rettighederne og dermed at minimere brugen af eksklusivitet i kommercielle aftaler.

Det er muligt på begrænsede markedsdefinerede eller produktdefinerede områder at tilbyde virksomhederne en begrænset eksklusivitet for at imødekomme deres krav om konkurrencemæssig fordel uden at komme i konflikt med kravet om bredde i institutternes udbud i henhold til almennytte-princippet. I forhandling om eventuel eksklusivitet vil vi søge at begrænse dette mest muligt – fx gennem geografi, tid og/eller applikationsområde, hvilket er gængs praksis i handel omkring især IPR-båren viden. Egentligt frasalg af rettigheder til en enkelt virksomhed vil kun forekomme, hvis det enkelte instituts markedssonderinger viser, at der ikke eksisterer det forventede marked i Danmark, og i så fald vil afhændelsen ske på kommercielle vilkår.

## **7.5 GTS-institutternes selskaber, fusioner og opkøb – herunder ledelse**

I den øgede globale konkurrence arbejder vi som GTS-institutter med samme strategiske virkemidler som andre danske og internationale virksomheder, videninstitutioner og universiteter. Det gælder blandt andet også brug af fusioner, selskabsdannelser og opkøb. Dette er en helt nødvendig følge af en fortsat øget konkurrence i alle dele af en moderne videninstitution, hvorved økonomiske og organisatoriske tiltag anvendes til at sikre, udvikle og forny institutionernes virke. Samtidigt sker disse tiltag for at styrke indsatsen for at udvikle og skabe vækst i dansk erhvervsliv og som et redskab til at sikre det fornødne solide økonomiske grundlag, der sikrer et bæredygtigt GTS-net som sikkerhed for den offentlige medfinansiering.

Der kan være mange rationaler bag etablering af datterselskaber, fusioner og opkøb – fx konsolidering af aktiviteter, udvikling af faglighed, afvikling eller frasalg af aktiviteter, etablering af ny teknologi til industrien, accelerering af en ny kapitalkrævende teknologi, opnåelse af øget re-investeringsgrundlag, afdække risici, markedsudvidelser internationalt, tilføre vækst i givne indsatsområder eller udskille aktiviteter, der ikke er hjemmørende i den almennyttige moderinstitution.

I den strategiske udvikling af GTS-institutterne gennem disse virkemidler er det afgørende, at vores tiltag sker i henhold til virket som almennyttige og under hensyn til, at vi som videnaktører modtager offentlig medfinansiering. Vi har en særlig forpligtigelse til at udvise agtpågivenhed for udvikling af områder i institutterne, der inden for en årrække har fået offentlig medfinansiering. Medfinansieret kompetenceopbygning skal fortsat være til almennyttig rådighed og fri af særinteresser.

Fusioner, selskabsdannelser og opkøb sker altid i henhold til det enkelte instituts vedtægter. Ligeledes er det pålagt, at strategiske tiltag som fusion, opkøb og oprettelse af datterselskaber sker således, at den betryggende ledelse og faglige og økonomiske organisering af det almennyttige moderinstitut ikke kompromitteres. Dette er et bærende grundvilkår. De til enhver tid siddende medlemmer af ledelse og

bestyrelse af GTS-instituttet må ikke have eller oparbejde særinteresser i forhold til disse selskaber. Derved skal beslutningerne om anvendelse af disse strategiske virkemidler tilsvarende ske under opfyldelse af GTS-institutternes mission og vedtægter. Derfor er det også et grundlæggende princip, at instituttets indtjening fra disse virkemidler tilbageføres i moderinstituttet og bruges til reinvesteringsformål.

Disse virkemidler vil ofte omfatte andre partnere end det almennyttige institut selv – og til tider partnere, der ikke har samme vedtægtsbundne formål. Det betyder i praksis, at den enkelte fusion, opkøb og selskabsdannelse selv kan være organiseret almennyttigt eller uden for almenytten – men at selve handlingen sker med afsæt i det enkelte instituts formål og vedtægter. Det enkelte institut kan vælge at gennemføre fusion, opkøb og/eller selskabsdannelse i et selvstændigt selskab under moderinstituttet. Såfremt et datterselskab under moderinstituttet er delvist ejet af andre, kan der være særinteresser involveret i det pågældende selskab. I denne situation er det derfor vigtigt at opretholde et tydeligt skel til det almennyttige moderinstitut og således sikre synlighed om instituttets eksterne aktiviteter.

I den situation, hvor et GTS-institut udskiller eller indgår i en selvstændig selskabsdannelse, der ikke er underlagt tilsvarende almennyttige vilkår, vil der som udgangspunkt altid blive udfærdiget en exitstrategi. Det sker for at skabe en balanceret hensyntagen til på den ene side, at der sikres uafhængighed af særinteresser, mens det på den anden side sikres, at moderselskabet i en afgrænset periode kan indgå som medejer for at sikre selskabets konsolidering samt et "return on investment", der reinvesteres i GTS-instituttet.

## **8 Er balancen på plads?**

Som det fremgår, er vi som GTS institutter meget optaget af, at vi i vores virke holder balancen mellem almenytte og marked.

Hvis man som udenforstående alligevel oplever, at et institut i sin ageren ikke lever op til de principper, der er beskrevet i dette papir, er der mulighed for, at rette henvendelse til instituttet eller til GTS-brancheforeningen. Drejer henvendelsen sig om administrationen af GTS ordningen, skal der rettes henvendelse til Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte; drejer det sig om forhold i dansk eller EU konkurrenceret skal der rettes henvendelse til Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen.

En henvendelse skal indeholde en så detaljeret beskrivelse som muligt af hvordan og hvilke dele af princippapiret, det vurderes, at instituttets ageren ikke stemmer overens med.

Ved modtagelse af klager til GTS-brancheforeningen forelægges henvendelsen for GTS-bestyrelsen, der nedsætter et sagkyndigt udvalgt på 3-5 personer til at gennemgå og

vurdere sagen. Det påklagede institut deltager ikke i udvalget. Til at deltage i udvalgetes arbejde inviteres også en evt. repræsentant for klagerens brancheforening.

Udvalget vil gennemgå sagen nøje. Der vil blive indhentet en udtalelse og vurdering af de påpegede forhold fra det institut, der klages over. Hvis det vurderes påkrævet, kan udvalget indhente sagkyndig vurdering fra ekstern ekspertise. Udvalget giver sin vurdering af i hvilket omfang de finder, at principperne for institutternes virke, som beskrevet i nærværende papir, er blevet overtrådt.

Udvalgets afgørelse vil blive fremsendt til klageren, til det påklagede institut ligesom Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte vil blive orienteret herom. Vurderer udvalget, at instituttets ageren ikke er i overensstemmelse med principperne, er instituttet forpligtet til at tilpasse sin praksis, så den tilstræbte balance mellem almennytte og marked opretholdes.

Vi tilstræber, at der senest 3 måneder efter fremsendelsen af klagen foreligger en vurdering fra udvalget.