

## Modell for strategisk samhandling

*Gemini-senter er en modell for strategisk samhandling mellom faggrupper ved NTNU, SINTEF, Universitetet i Oslo, St. Olavs Hospital og NTNU Samfunnsforskning. Formålet er å bygge større og mer robuste fagmiljøer med høyere kvalitet som vil være bedre i stand til å gripe og utvikle nye muligheter. Gjennom det skal partnerne øke konkurransekraften og verdiskapingen for fellesskapet.*

På den internasjonale arenaen etterspørres gode fagmiljøer, både fra oppdragsgivere og studenter. Det er de beste miljøene som vinner frem i den stadig hardere internasjonale konkurransen. Derfor arbeider Gemini-sentrene i tråd med visjonen

### ***Internasjonalt fremragende sammen***

Gemini-modellen forutsetter et planlagt og aktivt vedlikeholdt samarbeid mellom ellers selvstendige enheter. Bærebjelker er vilje til samarbeid og gjensidig respekt for hverandres roller og egenart. Samarbeidet skal preges av likeverdighet, inkluderende adferd og rettferdig ressursfordeling.

Konseptet ble etablert av NTNU og SINTEF i 2003. Universitetet i Oslo kom med i ordningen i 2004, St. Olavs Hospital i 2007, og NTNU Samfunnsforskning i 2019. Dagens reviderte samarbeidskonsept ble vedtatt av NTNUs og SINTEFs ledelse i 2017 og gjort gjeldende fra 2018.

### **Bakgrunn og formål**

Gemini-konseptet ble etablert for å revitalisere samarbeidet mellom NTNU og SINTEF etter de store fusjonene på 1990-tallet. Utgangspunktet var en bottom up-filosofi som tok på alvor at det primært er forskere som samarbeider, ikke institusjoner. Vellykket samarbeid bygges nedenfra, av fagmiljøene. De fire første Gemini-sentrene ble oppnevnt av næringsminister Ansgar Gabrielsen i 2003.

*Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU) evaluerte Gemini-ordningen i 2017, og konkluderte med at den er et godt samarbeidskonsept som bør videreføres, men at det må tas noen grep. Konseptet hadde vært uforandret i 15 år og bar preg av det. Det ble utviklet under andre rammebetingelser og før man fikk senterordninger som SFF, SFI og FME. NIFU pekte i tillegg på at myndighetenes insentiver og tellekanter for forskning i institutter og universiteter er blitt mer sammenfallende, og at samarbeidet er blitt tilsvarende mer krevende.*

Det var et vesentlig punkt i NIFUs evaluering at den strategiske forankring av Gemini-sentrene var for dårlig. Sentrene må betraktes som strategiske satsinger og følges opp deretter. De må også i større grad få tilgang til strategiske ressurser. Dette er innebygd i den reviderte Gemini-modellen.

Styret for senterordningen sluttet seg til vurderingene fra NIFU og anbefalte et sett av endringer. Dagens Gemini-konsept ble vedtatt av NTNUs og SINTEFs ledelse i 2017 og gjort gjeldende fra 2018.

Gemini-senteret kan ha flere formål:

- Partnerne går sammen for å utvikle nye fagområder.
- Partnerne adresserer store, tverrfaglige samfunnsutfordringer.
- Partnerne bruker konseptet som en plattform for å utvikle SFI/FME/EU-søknader.
- Partnerne bruker konseptet for å koordinere felles aktiviteter og laboratorier.

Felles samhandling mot næringsliv og offentlig sektor i form av nettverkspleie og utadrettede seminarer, kan være et tilleggsmotiv for alle Gemini-sentrene.

## Kriterier for oppnevning

Fagmiljøene må ha et klart formål med Gemini-samarbeidet, med tydelige mål og milepæler. Det må komme frem i søknaden hvorfor man ønsker å etablere senteret og hva partnerskapet skal gjøre for å nå sine mål. Ambisjoner og aksjoner skal nedfelles i en strategiplan.

Formålsbeskrivelsen må ha en strategisk tilnærming. Gemini-senteret skal være godt integrert i partnermiljøenes strategier og må i seg selv fremstå som en strategisk satsing.

Linjeledelsen hos partnerne har et særlig ansvar for å forankre senteret strategisk og følge det opp som den strategiske satsing det er. Linjeledelsen skal signere på søknaden. Søknaden skal også være godkjent på dekan/direktør-nivå. Senteret skal ha et aktivt styre, utgått fra linjeledelsen.

Gemini-senteret er primært en arena for forskningssamarbeid, men oppmuntres til også å støtte opp under utdanning. Partnerne kan vurdere å legge inn stipendiatstillinger i senteret, slik at det i enda større grad får preg av en strategisk satsing. Det gjelder både institutt- og universitetsstipendiater.

Søknad om å få status som Gemini-senter rettes til ledelsen ved NTNU/UiO/SINTEF/St. Olav/NTNU Samfunnsforskning. Det åpnes for søknader to ganger i året. Godkjenning gis av styret for Gemini-ordningen. Den offisielle oppnevningen skjer under SINTEFs Rådsmiddag i april og november.

Gemini-senteret oppnevnes for en periode på fire år. Etter den tid kan det søkes om re-oppnevning for fire nye år. Det krever i så fall at partnerne kan vise til gode resultater fra første periode, og at de kommer opp med nye mål for samarbeidet i den neste. Det er i prinsippet ingen grense for hvor lenge et Gemini-senter kan eksistere, så lenge det er progresjon i samarbeidet.

## Årsrapport

Alle Gemini-sentre skal utarbeide en årsrapport i to deler:

- Et sammendrag av siste års resultater, inkludert vurderinger av resultatoppnåelsen. Rapporten skal primært beskrive fremdrift i forhold til senterets mål og milepæler.
- En revidert strategiplan. Endringer fra fjoråret med begrunnelser må komme tydelig frem.

Rapporten sendes koordinatoren for Gemini-sentrene i tillegg til egen linjeledelse, innen 15. februar. Avsender for årsrapporten skal være Gemini-senterets styre.

## Økonomi

Finansieringen av Gemini-ordningen ble endret i juni 2020. Følgende rutiner gjelder:

- Hvert senter får NOK 100.000 i årlig støttebeløp. Beløpet blir overført ved starten av året eller ved opprettelsen av senteret (gjelder senter som opprettes i vårsemesteret).
- Midlene kan brukes til å dekke direkte kostnader forbundet med driften, så som workshops, reiser, servering, besøk av gjesteforelesere, etc. Timer kan ikke belastes senterbevilgningen.
- Etter som Gemini-senteret er å betrakte som en strategisk satsing fra partnerne, forutsettes det at timer som går med til ledelse av senteret dekkes av moder-institusjonen.
- Gemini-ordningen er et spleiselag mellom deltakende institusjoner. Ordningen administreres av SINTEF. SINTEF tar seg ikke betalt for å administrere ordningen.
- "Partner" i Gemini-samarbeidet er definert som fakultet (NTNU og UiO), SINTEF-institutt, St. Olavs Hospital eller NTNU Samfunnsforskning. Årlig støttebeløp faktureres en gang i året. Senter fra samme fakultet settes på felles faktura, hvor hvert Gemini-senter blir spesifisert.
- Dekan/direktør blir satt som referanse på fakturaen, og har ansvaret for at faktura blir betalt. Hvis fakultetet ønsker å dele fakturaen mellom institutter i fakultetet gjøres dette internt.

- Hvert Gemini-senter har et prosjektnummer som er opprettet i en egen avdeling i SINTEF konsernstab. Det kan belastes kostnader opptil NOK 100.000,- årlig på prosjektet.
  - På grunn av ulike økonomisystemer må hvert senter peke ut en SINTEF-representant som kan være senterets kontaktpunkt mot SINTEF konsernstab.
  - Inngående fakturaer og utlegg, må sendes til SINTEF AS, med referanse til SINTEFs kontaktperson i senteret.
  - SINTEF Energi og SINTEF Ocean må be om at faktura sendes til SINTEF AS, eller viderefakturere til SINTEF AS. 700503 – Linda Gjølga kan da brukes som referanse.
- Hvis det er ubrukte midler fra året før, blir disse automatisk overført til neste år.
- Rapportering på bruk av pengene skal skje som del av årsrapporten.
- Økonomien administreres av konsern-controller Linda Gjølga i SINTEF. Spørsmål knyttet til ordningen eller til kostnadsstatus på prosjektet, kan sendes til [linda.gjolga@sintef.no](mailto:linda.gjolga@sintef.no)
- Hvis senteret ønsker løpende innsyn i prosjektøkonomien i Maconomy, kan SINTEFs avdelingskoordinator meldes inn til [linda.gjolga@sintef.no](mailto:linda.gjolga@sintef.no)

### Styre og koordinator

Gemini-samarbeidet ledes av et styre med representanter fra NTNU, SINTEF og Univ. i Oslo. Styret har det overordnede ansvaret for å forvalte og videreutvikle Gemini-samarbeidet. Styret rapporterer årlig til den øverste ledelse i institusjonene om status og utvikling. Rapporten er basert på Gemini-sentrene årsrapporter pluss det årlige dialogmøtet.

I 2020 består styret av Ingelin Steinsland, NTNU (leder), Karl Henning Halse, NTNU, Kristin Vinje, UiO, Marie Bysveen, SINTEF, og Per Johan Lillestøl, SINTEF. Koordinator for Gemini-samarbeidet er for tiden Gunnar Sand, som er prosjektdirektør i SINTEF. Koordinatoren har det daglige ansvaret for å følge opp sentrene, er saksbehandler for søknader og årsrapporter, og sekretær for styret.

Det skal avholdes et årlig møte mellom senterledelsen og koordinatoren, hvor resultater presenteres og erfaringer fra senteret diskuteres. Møtet må gjerne kombineres med et av senterets styremøter.

Alle Gemini-senter vil bli invitert til to Arena-møter i året for utveksling av informasjon og inspirasjon. Koordinatoren har ansvaret for å innkalle møtene.

### Avslutningsvis

Det er bred enighet i fagmiljøene som er med i ordningen om at Gemini-senteret er en god plattform for samarbeid mellom faggrupper ved universiteter og institutter, som bidrar til:

- Kulturbygging, informasjonsutveksling og ideutvikling.
- Faglig koordinering inn mot større satsinger.
- Felles profilering av samarbeidsprosjekter.
- Strategisk samarbeid om investeringer og drift av vitenskapelig utstyr.

Erfaringer viser at vellykkede senter har drivende personer i senterledelsen og et aktivt styre av linjeledere. Vellykkede senter møtes regelmessig og er proaktive i forhold til utlysninger.

### Spørsmål?

Ytterligere informasjon fås ved direkte henvendelse til koordinatoren for Gemini-sentrene:

**Gunnar Sand, prosjektdirektør i SINTEF**  
**Mobil: 930 58 503**  
**[gunnar.sand@sintef.no](mailto:gunnar.sand@sintef.no)**