

# Følgerevaluering av næringsfondet Grønn framtid

Delrapport 2021

**Knowledge for a better society**

Oxford Research provide knowledge for a better society by combining our competence in research, strategy and communication.

We carry out analysis and evaluations across a number of thematic fields including industry- and regional development, welfare policies, labour market and education issues, as well as research- and innovation systems.

We also facilitate implementation- and change processes based on the outcome of our analysis and evaluations.

Oxford Research was established in 1995 and is part of Oxford Group. We have offices in Denmark, Norway, Sweden, Finland, Latvia, and in Belgium (Brussels).

**Oxford Research AS**

Østre Strandgate 12  
4610 Kristiansand  
Norway  
(+47) 40 00 57 93  
post@oxford.no  
www.oxford.no

**Oppdragsgiver**

Innlandet Fylkeskommune

**Prosjektperiode**

Oktober 2017 – mars 2021

**Prosjektteam**

Sjefsanalytiker Bjørn Brastad  
Analytiker Kristin Stanwick Bårnås, Ph.D



**The venn-diagram** is a stylistic representation of Oxford Research efforts to combine competence in research, strategy and communication, in providing knowledge for a better society.

## **Forord**

Næringsfondet Grønn framtid ble lansert av Oppland fylkeskommune i mai 2017, som en tilskuddsordning som skal bidra til grønn næringsutvikling. Fondet skal støtte opp om fylkeskommunens ambisjon om at Oppland skal være klimanøytralt innen 2025. Fra 01.01.2020 ble Oppland Fylkeskommune slått sammen med Hedmark til Innlandet fylkeskommune. Ordningen er derfor administrert av Innlandet Fylkeskommune, men den er fremdeles rettet mot det som tidligere var Oppland.

Denne rapporten er tredje og siste leveranse i en følgeevaluering av programmet. Rapporten er utarbeidet av sjefsanalytiker Bjørn Brastad og analytiker Kristin Stanwick Bårnås. Vi takker for oppdraget og for godt samarbeid.

Kristiansand, 18. mars 2021

Bjørn Brastad  
Sjefsanalytiker  
Oxford Research AS

## Innholdsfortegnelse

<b>1. Bakgrunn, formål og metode</b>	<b>1</b>
1.1 Formålet med følgeevalueringen av Grønn framtid	1
1.2 Metode og datainnsamling	1
1.3 Funn fra de tidligere følgeevalueringene	2
1.3.1 Funn fra 2018-rapporten	2
1.3.2 Funn fra 2019-rapporten	3
<b>2. Fondets innhold, fremdrift og arbeidsform</b>	<b>5</b>
2.1 Formål, budsjett og innretting	5
2.2 Søknadsprosess, mobilisering og selektering	6
2.2.1 Mobilisering og selektering	6
2.2.2 Administrative og strukturelle endringer fra 1.1. 2020	7
2.3 Organisering og videreføring	7
2.4 Prosjektporteføljen	8
<b>3. Data fra case-studien</b>	<b>9</b>
3.1 Bedriftenes erfaring	9
3.2 Resultater så langt og planer fremover	10
<b>4. Data fra survey til tilsagnsmottakere</b>	<b>11</b>
4.1 Benyttelse av støtten	11
4.2 Addisjonalitet og prosjektgjennomføring	11
4.3 Effekter av tilsagnet fra Grønn framtid	12
<b>5. Evaluators oppsummering og vurdering</b>	<b>17</b>
5.1 Oppsummering og sentrale lærdommer	17
5.2 Anbefalinger for sluttevaluering	18

---

# 1. Bakgrunn, formål og metode

Næringsfondet Grønn framtid ble etablert som følge av et politisk initiativ i Oppland fylkeskommune. Fylkeskommunen har hatt et sterkt fokus på klima og miljø, med en målsetting om at fylket skal være klimanøytralt innen 2025. Satsingen gjennomføres i samarbeid med Innovasjon Norge Innlandet, og de overordnede politiske målene for ordningen er:

- Oppland skal være klimanøytralt innen 2025
- Økt grønn og bærekraftig verdiskaping basert på opplands naturgitte fortrinn.
- En bærekraftig velferd og lokal trivsel

01.01.2020 ble Oppland Fylkeskommune slått sammen med Hedmark til Innlandet fylkeskommune. Ordningen er derfor administrert av Innlandet Fylkeskommune, men den er fremdeles rettet mot det som tidligere var Oppland. Tilskuddsmottakere for 2020 befinner seg derfor kun innenfor det som tidligere var Oppland.

## 1.1 Formålet med følgeevalueringen av Grønn framtid

Parallelt med gjennomføringen av programmet Grønn framtid gjennomføres det en følgeevaluering. Oppland fylkeskommune har engasjert Oxford Research til dette, og oppdraget løper fra oktober 2017 til mars 2021. Det er allerede utarbeidet to skriftlige rapporter fra følgeevalueringen (mai 2018, april 2019), mens denne rapporten utgjør den tredje i rekken.

Formålet med følgeevalueringen er dels å følge utviklingen i satsingen, i dette tilfellet ved å dokumentere måloppnåelse og resultater ved ulike tidspunkter i programperioden. I tillegg skal følgeevalueringen tilføre kunnskap til programeier og programledelse, hva angår suksessfaktorer og andre forhold, og på den måten tilrettelegge for læring og en god programgjennomføring. Evalueringen skal således bidra med kunnskap som skal hjelpe fylkeskommunen til å bedre gjennomføringen underveis. I oppdraget inngår også en vurdering av måloppnåelse og innspill til prosjektleder og andre involverte for å sikre at programmet oppnår gode resultater samt fungerer som en læringsarena for hvordan virkemiddelapparatet bør samarbeide for å støtte opp under utviklingen av et bærekraftig næringsliv.

## 1.2 Metode og datainnsamling

Det er benyttet flere ulike datakilder i følgeevalueringen. Data er både innhentet gjennom dokumentgjennomgang, intervjuer, survey til tilsagnsmottakere og casestudier av utvalgte prosjekter. Evaluator har gjennomgått følgende dokumenter som del av arbeidet med følgeevalueringen:

- Programbeskrivelse for satsingen Grønn framtid
- Saksdokumenter fra behandlingen av programmet i fylkesutvalget
- Diverse nyhetssaker fra Oppland fylkeskommunes nettside og lokalavisen GD
- Referater fra møter i programstyret
- Utlysningstekst for 2020.

Det har også blitt gjennomført intervjuer med personer som har vært sentrale i utformingen og gjennomføringen av Grønn Framtid, og i tabellen under gis det en oversikt over hvilke intervjuer som er gjennomført i forbindelse med denne delrapporten.

**Tabell 1:Oversikt over informanter**

Navn	Institusjon og rolle
Trond Carlson	Seksjonssjef, Næringsbasert samfunnsutvikling
Torunn H. Kornstad	Prosjektleder (vikar)
Gro Mette Garmo	Prosjektleder
Inga Blæsterdalen	Tidligere prosjektleder
Erik Hagen	Seksjonssjef, IFK Program og tjenesteutvikling
Even Aleksander Hagen	Fylkesordfører
Kilde: Oxford Research AS	

For å få et nærmere innblikk i hvilke resultater programmet har ført til, ble det sendt ut en spørreundersøkelse til mottakerne av alle tilsagn i perioden 2019 og 2020. Mottakerlisten inneholdt 57 unike tilsagnsmottakere. Av disse responderte 41, hvilket gir en svarprosent på 72 prosent.<sup>1</sup> Evaluator vurderer dette som en svært god svarprosent, og vi finner ingen systematiske forskjeller mellom de som har svart på undersøkelsen og de som ikke har gjort det.

Vi har også gjennomført en casestudie av fire tilsagnsmottakere og deres prosjekter for å få dypere innsikt i hva som har kommet ut av dem. Prosjektene ble valgt ut av evaluator basert på en ønsket bredde i størrelsen og bruken av tilsagn. Tilsagnsmottakerne er intervjuet, og evaluator har også gjennomgått søknader og saksdokumenter, samt sluttrapport i de tilfeller der den foreligger. Følgende informanter inngår i casestudien:

- Mjøsanlegget AS
- CUBIO AS
- Vågå Teknikk
- Skåppå Næringspark

### 1.3 Funn fra de tidligere følgeevalueringene

Som nevnt over har det allerede blitt utarbeidet to rapporter fra følgeevalueringsarbeidet; en i 2018 og en i 2019. I dette delkapittelet gir vi en kort oversikt over funnene og anbefalingene fra hver av dem.

#### 1.3.1 Funn fra 2018-rapporten

I evalueringsrapporten trekkes det fram at programmet benytter en arbeidsform der man kombinerer et enkelt søknadsskjema (lav terskel) og en prosessuell oppfølging av søknader som vurderes aktuelle for tilsagn. Dermed kreves det liten innsats fra søkere for å komme over den første terskelen og få sin søknad vurdert. For å få innvilget støtte kreves imidlertid noe utdyping av prosjektplanen, i dialog med fylkeskommunen og Innovasjon Norge, og eventuelt med bistand fra regionale utviklingsmiljøer. Oxford Research vurderer arbeidsformen som hensiktsmessig, ettersom den tilrettelegger for et godt

<sup>1</sup> Inkludert en frafalt hvor eposten ikke har blitt gjenkjent.

søknadstilfang og samtidig innebærer god kvalitetssikring og -heving av søknader. Arbeidsformen er ressurskrevende, men gir resultater i form av kvalitetsforbedring og muligheten til å henvise søkere til andre virkemiddelordninger.

I rapporten understrekes det at programmet ser ut til å ha en formålstjenlig organisering, sett bort fra noe manglende saksbehandlerkapasitet andre halvår 2017. Særlig synes samarbeidet mellom fylkeskommunen og Innovasjon Norge på prosjektvurderingsnivå, med programleder for Grønn framtid og en rådgiver fra Innovasjon Norge, å ha medført god og komplementær kompetanse i implementeringen av programmet. Programstyret har gitt styringssignaler og har foretatt prinsipielle avklaringer underveis.

I evalueringsrapporten ble det identifisert følgende forhold som anbefales adressert av programeier:

- Programmets innretning i form av støtte til idéutviklingsprosjekter betyr at klimaeffekter først kan dokumenteres på noe sikt. Dette kan innebære en kommunikasjonsmessig utfordring som fylkeskommunen bør være oppmerksom på.
- Programmet kan synes å ligge noe på etterskudd når det gjelder å få omsatt 50 millioner kroner til gode utviklingsprosjekter innen programavslutning i februar 2020. Det bør tas strategiske grep for å sikre nødvendig fremdrift i tilskuddsforvaltningen.
- Anvendelse av regelverket for bagatellmessig støtte innebærer begrensninger i disponeringen av fondet. Programeier bør derfor vurdere å melde ordningen inn under gruppeunntakene i statsstøtteregelverket.
- Kort saksbehandlingstid er ønskelig ettersom det bidrar til å opprettholde fremdrift og entusiasme blant søkere. Det bør derfor innføres løpende opptak av søknader.

### 1.3.2 Funn fra 2019-rapporten

2019-rapportenn viser at flest tilsagn og størst samlet tilsagnsbeløp er gitt til bedrifter og etablerere i Gjøvikregionen og Lillehammerregionen, mens færrest tilsagn og minst samlet tilsagnsbeløp er gitt til Valdres, Midt-Gudbrandsdalen og Nord-Gudbrandsdalen. Blant tilsagnsmottakerne i søknadsrunde 1-6 har 62 % ikke et kundeforhold til Innovasjon Norge. Grønn framtid har dermed en betydelig mobiliserende effekt, ved at den når bedrifter som tidligere ikke har vært aktive brukere av virkemiddelapparatet. Et flertall av prosjektene støttet av Grønn framtid er av en type som Innovasjon Norge ikke kunne gitt støtte til, og i slike tilfeller utfyller Grønn framtid virkemiddelporteføljen til Innovasjon Norge.

Evalueringen trekker fram at en utfordring i samspillet mellom Innovasjon Norge og Grønn framtid er knyttet til midler til produktutvikling. Her bør det sikres en klar arbeidsdeling, og Grønn framtid bør ikke finansiere prosjekter som kan finansieres av Innovasjon Norges ordinære virkemiddeltilbud. En innmelding av programmet under gruppeunntakene i statsstøtteregelverket kan utvide programmets handlingsrom, hvilket Oxford Research vurderer som positivt, så lenge programmet ikke beveger seg inn på Innovasjon Norges handlingsrom. Evalueringen påpeker imidlertid at Grønn framtid til dels utfyller Innovasjon Norges tilbud, og til dels overlapper tilbudet. I prosjektporteføljen til Grønn framtid er det fire søknadsmottakere som har fått støtte fra Innovasjon Norge til å videreutvikle forretningsidéen. I disse tilfellene er det et direkte samspill mellom Grønn framtid og Innovasjon Norge.

Tilsagnsmottakerne rapporterer om 36 nye arbeidsplasser (årsverk) som resultat av Grønn framtid, så langt i programgjennomføringen. Oxford Research vurderer dette som et solid resultat, gitt omfanget av tildelte midler og tatt i betraktning at programmet har vært operativt i mindre enn to år. Resultatene må også bedømmes ut fra programmets innretning, med støtte i stor grad til tidligfaseprosjekter, som tilsier at resultater i hovedsak kan forventes på noe sikt. Innsatsaddisjonaliteten til programmet er svært høy, ved at prosjektene som er støttet i utstrakt grad ikke ville blitt gjennomført, eller ville blitt gjennomført i mindre skala eller på et senere tidspunkt, uten støtten fra programmet. Grønn framtid bidrar også svært positivt til tilsagnsmottakernes utviklingsevne, i form av kompetanse, nettverk og innovasjonsfokus, og til utvikling av bedriften. Tilsagnsmottakerne oppgir i tillegg at forretningsidéen som ble støttet av Grønn framtid i de aller fleste tilfellene er utviklet videre etter tilsagnet. Kun åtte prosent oppgir at forretningsidéen er lagt til side, og da kun midlertidig. Programmet har dessuten bidratt til økt bevissthet om grønn næringsutvikling.

Oxford Research påpeker at resultatene fra programsatsingen langt på vei er avhengig av prosjektene som tildeles midler, og at det derfor er viktig å sikre et godt tilfang av søknader. I mobiliseringsarbeidet kan ulike tilnærminger benyttes. I Grønn framtid er det allerede gjennomført en innovasjonsworkshop der bedrifter som har mottatt støtte er samlet for å motta praktisk og faglig bistand for å videreføre sin prosjektidé. Dette er et meget hensiktsmessig grep for å videreutvikle prosjekter som har gjennomført en idéutviklingsfase, enten videreføringen skjer med prosjektutviklingstilsagn fra Grønn framtid eller med andre virkemidler. Veiledning og sparring med en kompetent rådgiver kan medvirke til videreutvikling av prosjektet, og dermed også til realisering av klimanøytral næringsutvikling.

Et annet mulig grep for å sikre godt søknadstilfang kan være å synliggjøre resultater fra programmet, og Oxford Research anbefaler at fylkeskommunen prioriterer dette. Gitt begrenset kapasitet i programorganisasjonen kan det være nødvendig å engasjere eksternt kompetanse for denne oppgaven. En slik synliggjøring kan også demonstrere programmets hensiktsmessighet overfor Fylkestinget, virkemiddelapparatet ute i regionene, etc. Grønn framtid bør også være del av regionale fremstøt fra Innovasjon Norge, Forregion og Regionalt forskningsfond.

På et overordnet nivå trekkes det frem at programmet understøtter en portefølje av prosjekter som støtter opp under målsettingene for programmet. Det ble dermed ikke ansett å være noen åpenbare argumenter for å foreta justeringer i programmet.



## 2. Fondets innhold, fremdrift og arbeidsform

### 2.1 Formål, budsjett og innretting

Formålet med programmet Grønn framtid er å bidra til bærekraftig vekst og verdiskapning basert på Opplands kompetanse og naturgitte fortrinn. Programmet er en søkbar tilskuddsordning og retter seg mot enkeltpersoner og privat næringsliv innenfor alle bransjer. Satsingen skal ha hovedfokus på og gi resultater innen bærekraftig verdiskapning i form av nye arbeidsplasser, styrket kompetanse og økt konkurransekraft. Bruk av forskningsbasert kunnskap skal også være et viktig virkemiddel, og satsingen skal styrke omstillingskompetansen i privat næringsliv. Hovedmålene for programmet fremgår av tekstboksen under.

#### Hovedmålene for Grønn framtid

- Ekspansjon og knoppskyting i eksisterende virksomheter
- Nye produkter/tjenester og virksomheter som **ikke** gir økt klimaavtrykk
- Nye produkter og tjenester som utnytter restressurser og returstrømmer – sirkulær økonomi
- Optimalisering og økt bruk av regionale, nasjonale og internasjonal virkemidler for bærekraftig næringsutvikling

Programmets innretting og innhold fremgår av programbeskrivelsen. Der heter det at ordningen skal være lett tilgjengelig og fleksibel for brukerne. Terskelen for støtte skal være lav, og det kreves kun en enkel beskrivelse av prosjektet for å motta idéutviklingsmidler. På denne måten ønsker fylkeskommunen å mobilisere bedrifter og entreprenører som har interessante utviklingsidéer innen grønn næringsutvikling.

Ordningen er et supplement til øvrige virkemidler, og et mål med ordningen er at den skal føre til økt bruk av andre virkemidler for bærekraftig verdiskapning og/eller næringsutvikling. Videre skal ordningen stimulere til mer idéutvikling og innovasjon i både nye og eksisterende virksomheter.

Tilskuddsordningen består av tre hovedkomponenter:

1. Idéutviklingsmidler
2. Risikokapital for prosjektutvikling
3. Veiledning og kompetansepåfyll for å kvalifisere for virkemidler

Programbudsjettet er på til sammen 50 millioner kroner. Støtten fra programmet tildeles på grunnlag av regelverket om bagatellmessig støtte, som begrenser det totale støttebeløp en bedrift kan motta til 200 000 Euro over en periode på tre år.

Det er ikke satt en endelig sluttdato for programmet, men gitt dagens bevilgningstakt ser det ut til at midlene som er tilgjengelige vil være brukt opp i løpet av 2021.

## 2.2 Søknadsprosess, mobilisering og selektering

Det er mulig for enkeltpersoner og virksomheter å søke om:

- Midler til idéutvikling, en lavterskelordning for nye og spenstige idéer.
- Midler/risikokapital for prosjektutvikling med miljøgevinst og kommersielt potensial for de med mer konkrete idéer/prosjekter med høy grad av innovasjon
- Ekspansjon og knoppskyting i eksisterende virksomheter
- Nye produkter/tjenester og virksomheter som ikke gir økt klimaavtrykk
- Nye produkter og tjenester som utnytter restressurser og returstrømmer – sirkulærøkonomi
- Optimalisering og økt bruk av regionale, nasjonale og internasjonale virkemidler for bærekraftig næringsutvikling

Programsatsingen skal som hovedregel ikke gi støtte til investeringer og drift, eller til innkjøp av eksisterende teknologi (hylleware), såfremt denne ikke anvendes på en ny og innovativ måte. Videre støttes heller ikke prosjektsøknader fra rådgivings-/konsulentmiljøer og forskings- og utviklingsmiljøer (FoU), eller søknader fra virksomheter som er foretaksregistrert utenfor tidligere Oppland Fylke.

Det er 3-4 søknadsfrister for ordningen i året, og utlysningen skjer gjennom Regionalforvaltning.no, innlandetfylke.no og Facebook.

Selve tilskuddsmidlene er innrettet etter en todeling. Søknader til idéutvikling har en ramme på inntil 250 000,- kroner og det kan kun gis et tilskudd på utvikling av ideen. For midler til utvikling av prosjekter, er det ikke spesifisert en begrensning. For tilskudd til idéutvikling er det krav om 25 % egenkapital, som kan være penger eller arbeidstimer. Tilskudd til prosjektutvikling har krav om minimum 30 % egenkapital, hvorav minst halvparten skal være penger. 50 prosent av tilsagnet utbetales når aksept av vilkår er levert fylkeskommunen, mens resten utbetales når sluttrapport med godkjent regnskap er levert.

### 2.2.1 Mobilisering og selektering

Proessen frem mot tilsagn omfatter både en skriftlig søknad og ideelt sett en oppfølgende dialog mellom søker og programmet. En rekke søkere har fått anledning til å presentere sin prosjektidé i et møte, enten fysisk eller per telefon, der prosjektleder og Innovasjon Norge har deltatt fra programmets side. Dialogen har gjerne medført justeringer og presiseringer av søknaden, og arbeidsformen i programmet har på denne måten bidratt til utbedring og kvalitetssikring av søknadene. Møtene har tilført prosjektlederen og rådgiveren fra Innovasjon Norge nødvendig informasjon for å fatte vedtak om eventuelt tilsagn. Som et resultat av dialogmøtene er flere søkere henvist til andre ordninger, som for eksempel markedsavklaringsstilskudd, kommunale næringsfond og landbruksvirkemidler. De involverte aktørene legger vekt på å ha god henvisningskompetanse, slik at søkere kan veiledes mot den virkemiddelordningen som er mest aktuell å benytte.

I vurderingen av hvilke søknader som skal gis tilsagn benyttes fire hovedkriterier:

- Innovasjonsgrad
- Miljø- og klimaeffekt
- Verdiskapingspotensial

- Sysselsetting

For hvert av disse kriteriene gis det en skår på henholdsvis 1,3 eller 5. Hva skåren har måttet ligge på for å få tilsagn har variert gjennom 2020. I de to første utlysingsrundene måtte skåren ligge på minimum 14 poeng for at et prosjekt skulle få støtte, mens dette ble justert ned til 12 poeng i den siste utlysingsrunden da 14 poeng ble vurdert til å være en for streng grense.

Programmet har etablert et fungerende system med Innovasjon Norge og aktører i det ytre apparat for kvalitetssikring og forbedring av søknader. Samarbeidspartnere inkluderer Skåppå kunnskapspark, Valdres Næringshage, Gjøvikregionen Utvikling og Hadelandshagen. Det er mobilisert et stort antall søknader, og mange av søkerne er uten erfaring med virkemiddelapparatet og prosjektgjennomføring. En sentral utfordring i programmet er å balansere lavterskeltilnærmingen med god kvalitet på prosjektsøknadene som innvilges.

### 2.2.2 Administrative og strukturelle endringer fra 1.1. 2020

Fra 1.1. 2020 ble det iverksatt en del administrative og strukturelle endringene for å rasjonalisere, digitalisere og generelt «stramme opp» forvaltningspraksisen i ordningen:

- Søknader med støttebeløp under 500.000 ble delegert til administrasjonen (fagavdelingen næring og internasjonalt samarbeid), mens i søknader med større støttebeløp er fylkesutvalget vedtaksorgan.
- Det ble innførte digital søknad gjennom Regionalforvaltning.no
- Det ble innført digital rapportering gjennom Regionalforvaltning.no
- Det ble innført presentasjon av ordningens mål, beskrivelse av hvem som kan søke og ordningens vurderingskriterium på Regionalforvaltning.no.
- Det ble innført et scoreboard-system (se kapittel 3.1.1 for hvilke dimensjoner som inngår) for å sikre systematisk likebehandling av søkere og sikre at ordningen forvaltes effektivt og i samsvar med reglementet for økonomistyring i staten.

## 2.3 Organisering og videreføring

Oppland fylkeskommune, nå Innlandet fylkeskommune, er programeier, og gjennomfører satsingen i samarbeid med Innovasjon Norge Innlandet. Satsingen er i utgangspunktet organisert med en prosjektleder med hovedansvar for daglig oppfølging. Som følge av en lagtids sykemelding har prosjektlederansvaret for 2020 vært delt på to personer. Dette har skapt visse utfordringer når det gjelder kontinuiteten i arbeidet og for oppfølgingen av søkerne. En følge av dette er at en ikke har fått jobbet så aktivt med bedriftene som opprinnelig tenkt, noe som er negativt for den samlede måloppnåelsen og fundamentet som en har å jobbe videre med.

I tillegg til prosjektleder er det etablert et programstyre, som består av representanter fra Innovasjon Norge, NHO Innlandet og Innlandet fylkeskommune. Fylkeskommunen er representert ved nærings sjef og fylkesordfører, med sistnevnte som leder av programstyret. Styret skal ikke ha en rolle i vurderingen av søknader, men skal gi råd om innrettingen av satsingen. Deltakelsen fra NHO kan fremme næringslivets behov og muligheter i programmet, mens Innovasjon Norge kan bidra til å sikre at programmet samspiller godt med etablerte virkemiddelordninger. Programstyret har regelmessige møter, og har foretatt prinsipielle avklaringer knyttet til ulike aspekter ved programmet. Det har blitt

benyttet til å avstemme programmets innretting med den politiske bestillingen, og har gitt enkelte styringssignaler underveis. Det politiske nivået er tett påkoblet programmet gjennom fylkesordførers rolle som leder av programstyret. Det har også vært orientert om fremdriften i programmet i Fylkestinget, og i juni 2020 ble det levert en status-rapport til fylkestinget med utgangspunkt i årene 2017-2019.

Slik Oxford Research vurderer det, er en utfordring ved Grønn framtid at man ikke allerede nå har en klar exit-strategi. Dette innebærer at man ikke har tydelige nok tanker om hvordan man kan høste av hva man har sådd, noe som gjelder både for oppfølgingen av de bedriftene som allerede har fått støtte og for programmet som helhet. Vi anbefaler at fylkeskommunen jobber videre med hvordan Grønn framtid kan videreføres i løpet av 2021.

## 2.4 Prosjektporteføljen

I tabellen under vises det hvor mange søknader som ble henholdsvis mottatt, innvilget og tildelt i årene 2019 og 2020. I tillegg viser tabellen også den samlede pengesummen som ble gitt i støtte per år og støtten per prosjekt. Som det framgår av tabellen var søknadstilfanget vesentlig høyere i 2019 enn i 2020, mens det samlede innvilgede beløpet i de to årene var svært likt (ca. 8,4 millioner kroner). Det er relativt stor forskjell fra 2019 til 2020 når det gjelder støtten per prosjekt. I 2019 var den på 351 007 kr per prosjekt, mens den lå 240 674 per prosjekt i 2020. Ser man på 2019 og 2020 samlet, ligger den gjennomsnittlige støtten på 285 555 kr. Dette er noe lavere enn for 2017 og 2018 (314 072 kr per prosjekt). En medvirkende årsak til dette er at det særlig for 2020 er gitt et høyt antall tilsagn til idéutvikling (maksimal støtte på 250 000 kroner per prosjekt).

Ser man på den samlede tildelingsprosenten for 2019 og 2020, ligger den på 33 prosent. Dette er noe høyere enn hva som har vært tilfelle i de foregående årene (27 prosent).

**Tabell 2: Oversikt over tildelinger og støtte fra Grønn framtid i årene 2019 og 2020.**

Tildelingsrunde	2019	2020
Antall søknader	113	66
Antall avslag	89	31
Antall tilsagn	24	35
Sum støtte	8 424 165 kr	8 423 574 kr
Støtte per prosjekt	351 007 kr	240 674 kr
Kilde: Oppland fylkeskommune		

## 3. Data fra case-studien

Som del av evalueringen er fire tilsagnsmottakere undersøkt i større detalj.<sup>2</sup> Evaluator har gjennomgått søknad og saksdokumenter fra disse prosjektene, samt intervjuet tilsagnsmottakerne. De fire utvalgte tilsagnsmottakerne fikk innvilget sine søknader i 2019 og 2020. Casene er valgt ut basert på hvor mye støtte de fikk og hvor mye av denne støtten de har brukt opp til nå. De fire tilsagnsmottakerne har mottatt støtte til utvikling av miljøvennlige prosjektideer. To av disse har mottatt støtte til å utvikle nye ideer for nyoppstartede selskap, mens de siste to tilsagnsmottakerne har mottatt støtte for å prøve ut en ny ide som er relevant i forhold til det selskapet alt driver med. Skåppå kunnskapspark skiller seg videre ut da de har mottatt støtte for å utvikle et prosjekt, samtidig som de også er en viktig samarbeidspartner og hjelp for andre prosjekter som har mottatt støtte fra Grønn framtid.

De fire selskapene hadde varierende grad av kjennskap til Grønn framtid før de søkte. Tre av virksomhetene hadde kjennskap til Grønn framtid gjennom at de hadde tilknytning til noen som hadde jobbet på prosjekter som hadde fått støtte tidligere. For et av selskapene var det tilfeldig at de fant ut om Grønn framtid første gangen når de søkte om midler. To av virksomhetene har fått midler to ganger.

### 3.1 Bedriftenes erfaring

De fire tilsagnsmottakerne forteller at tilsagnet fra Grønn framtid har vært viktig for at ideen har kunnet bli videreutviklet. Informantene forteller at ideen enten ikke hadde blitt gjennomført i det hele tatt eller at den hadde blitt gjennomført i mindre skala eller basert på andre og mindre innovative løsninger uten støtten fra Grønn framtid. I tillegg blir betydningen av at prosjektet har vært gjennom en prosess som Grønn framtid, og det at en innvilget søknad viser at andre har tro på at prosjektet er levedyktig, trukket frem som viktig. At tilsagnsmottaker har fått støtte gjennom Grønn framtid oppleves som et kvalitetsstempel som positivt bidrar til motivasjon til å drive prosjektet fremover. Støtten har videre, ifølge case-bedriftene, vært viktig for mulighetene til å opprettholde fremdrift og ambisjoner for prosjektet.

Søknadsprosessen for støtte oppfattes jevnt over som grei og enkel. Det er vurdert som positivt at det er relativt få sider som skal skrives og at prosessen jevnt over fremstår som oversiktlig og forholdsvis enkel, også for gründere som har liten erfaring med å skrive søknader til virkemiddelapparatet. For to av virksomhetene har en diskusjonsprosess med Total Innovation eller Skåppå vært av betydning før de besluttet å sende søknad og i arbeidet med søknaden. For et av casene har derimot søknadsprosessen innebåret en del venting knyttet til sammenslåingen av fylket og nye krav. Informanten forteller at problemene likevel ble løst på grunn av godt samarbeid med fylkeskommunen.

Casene har hatt varierende grad av kontakt med virkemiddelapparatet utenom Grønn Framtid, men tre av de fire casene er virksomheter som har hatt begrenset kontakt med virkemiddelapparatet tidligere. Skåppå skiller seg naturligvis ut her. En av casene har deltatt i samarbeid med andre bedrifter i prosjekter som har fått støtte fra Innovasjon Norge, men da som underleverandør hvor de ikke hadde den direkte kontakten med Innovasjon Norge. For en av virksomhetene var Grønn Framtid et første

<sup>2</sup> Tilsagnsmottakerne er Mjøsanlegget AS, CUBIO AS, Vågå Teknisk og Skåppå Næringspark.

steg inn, og disse er nå på vei til å se mot å videreutvikle prosjektet gjennom å søke om støtte fra Innovasjon Norge. Dette er positivt med tanke på å skape meravkastning av den initielle støtten fra Grønn framtid.

### 3.2 Resultater så langt og planer fremover

Prosjektene er i ulike stadier når det kommer til realisering av prosjektet. Noen av virksomhetene, spesielt de som har dette som eneste formål, har høyt trykk på fremdrift, mens andre i istedenfor jobber jevnt og trutt. Korona-pandemien har også hatt bidratt til at fremdriften for en av casene har blitt tregere enn de først hadde planlagt. Målet er likevel fremdeles å kommersialisere ideen, samt å videreutvikle den til å kunne nå ut til et større publikum eller ta imot mer avfall for gjenvinning.

Flere av virksomhetene som har blitt intervjuet har fortalt at de har samarbeidet med en del aktører og næringsdrivende utenfor virkemiddelapparatet, eller at de har planer om denne typen samarbeid. Det er særlig andre virksomheter i tidligere Oppland fylkes som er trukket frem som aktuelle samarbeidspartnere fremover. Hvis dette materialiserer seg, vil resultatet fra prosjektet få større omfang da det også vil komme andre virksomheter til gode. For en virksomhet har støtte fra Grønn framtid bidratt til at selskapet kunne drive frem prosessen selv, uten at de måtte inkludere eksterne investorer. Dette har ført til at selskapet som utviklet ideen kunne beholde kontroll over prosessen selv. Det er også antydninger til at dette har hatt betydning for at selskapet fremdeles har opprettholdt en sterk lokal tilknytning.

Prosjektene miljømessige betydning varierer fra sirkulær-økonomiske tiltak, til tilrettelegging for lavere utslipp fra transport og lavere utslipp av energi fra hus. Den klima- og miljømessige påvirkningen i prosjektene er derfor av ulik størrelse. Alle bedriftene ser også for seg at prosjektet vil bidra til flere arbeidsplasser i tidligere Oppland, og i noen av casene, ifølge informantene, har dette vært tilfellet alt.

Jevnt over vurderer informantene Grønn framtid som et godt tiltak som har hatt påvirkning på interessen for grønn næringsutvikling i hele Oppland. Det er noen informanter som etterlyser større fokus på «den røde tråden» i fylkeskommunen ved at kommunen i større grad også er pådriver for grønne tiltak gjennom å for eksempel ta prosjektene i bruk i større grad selv. Når det kommer til konkrete prosjekter, er det selvfølgelig vanskelig for fylkeskommunen å ta disse i bruk på grunn av blant annet anskaffelsesregelverket. Det er likevel viktig at fylkeskommunen følger opp satsingen de har rettet mot næringslivet også i annen politikk for at satsingen skal få så stor effekt som mulig.

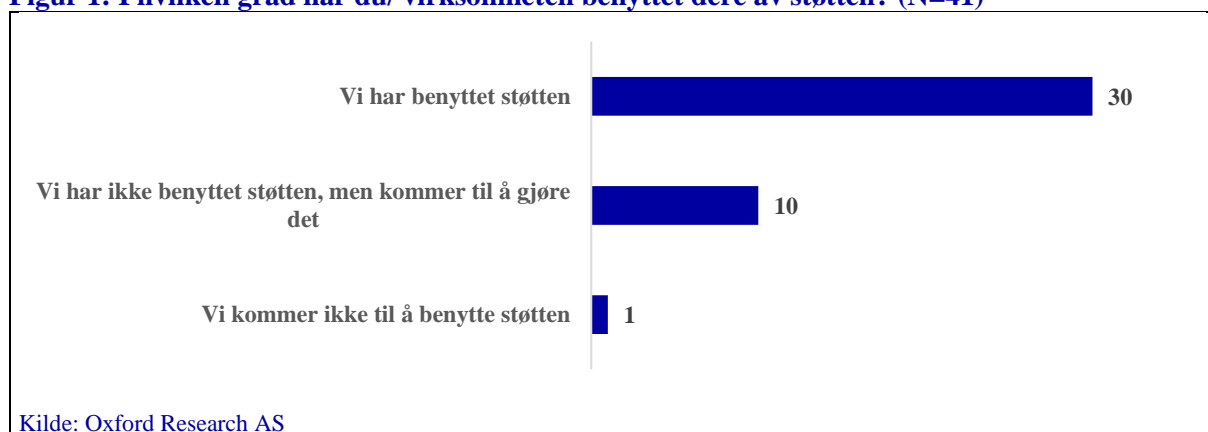
## 4. Data fra survey til tilsagnsmottakere

Som en del av følgeevalueringen er det gjennomført en spørreundersøkelse blant mottakerne av tilsagn fra Grønn framtid i 2019 og 2020. Totalt mottok 57 tilsagnsmottakere undersøkelsen, hvorav 41 responderte. Dette gir en svarprosent på 72 prosent. Data fra spørreundersøkelsen presenteres i dette kapitlet.

### 4.1 Benyttelse av støtten

Av de 41 respondentene som har deltatt i undersøkelsen, har 30 benyttet seg av støtten. 10 respondenter har enda ikke benyttet støtten, men sier at de kommer til å gjøre det, mens en av respondentene opplyser at de ikke kommer til å benytte seg av støtten.

**Figur 1: I hvilken grad har du/ virksomheten benyttet dere av støtten? (N=41)**



### 4.2 Addisjonalitet og prosjektgjennomføring

I spørreundersøkelsen ble det undersøkt om det aktuelle prosjektet ville blitt realisert uten støtten (figur 2). Dette omhandler satsingens innsatsaddisjonalitet, altså i hvilken grad den offentlige støtten er avgjørende for at prosjektene ble iverksatt, fremskyndet eller oppskalert. Av 40 respondenter, svarte 13 at prosjektet ikke ville blitt gjennomført uten støtten fra Grønn Framtid. Dette utgjør 32 prosent av respondentene. I tillegg har til sammen 19 respondenter svart at prosjektet ville vært mindre i omfang eller blitt gjennomført på et senere tidspunkt uten støtten. Innsatsaddisjonaliteten kan dermed betegnes som svært høy. Det er likevel viktig å poengtere at 3 respondenter ville gjennomført prosjektet uten støtte, mens fire av respondenter ikke vet hvorvidt prosjektet hadde blitt gjennomført uansett. Dette er et noe høyere antall enn i følgeevalueringen fra 2019, hvor det av 49 responser var 4 som ikke visste, og kun en som respondent som ville ha gjennomført prosjektet uansett.

**Figur 2: Ville prosjektet blitt gjennomført uten støtte fra Grønn framtid? (N=41)**



### 4.3 Effekter av tilsagnet fra Grønn framtid

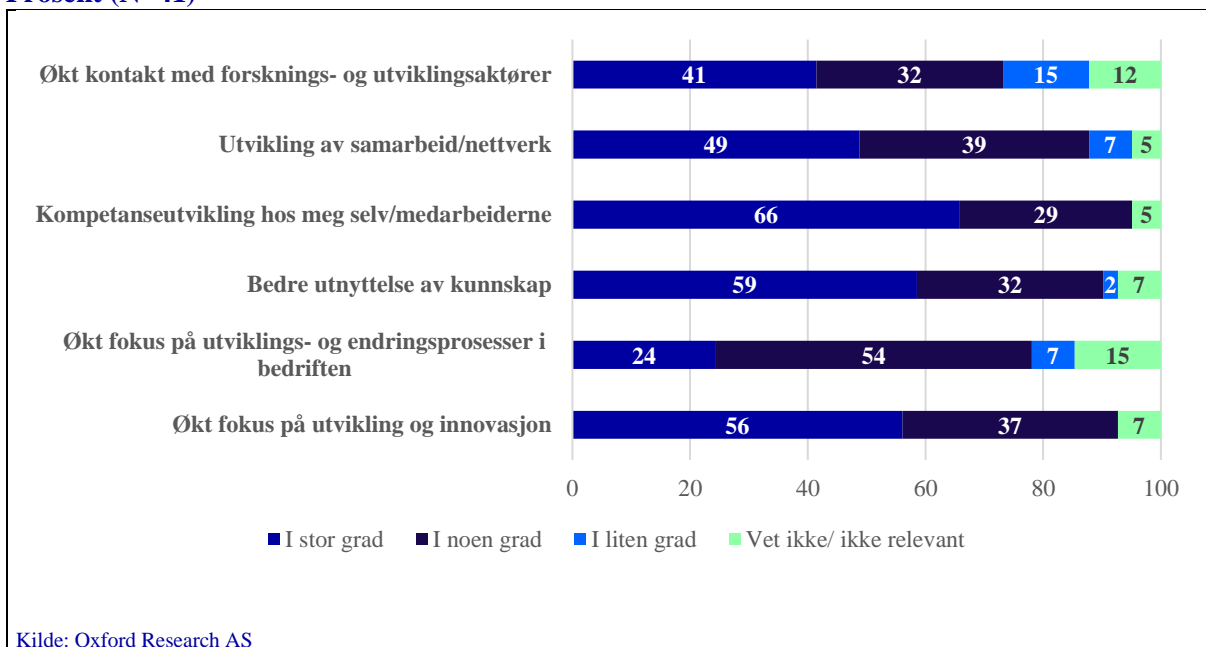
Bedriftene ble spurt om i hvilken grad tilsagnet fra Grønn framtid har medført utvikling av ulike aspekter ved bedriften (figur 3). Det gjennomgående bildet er at støtten har hatt en positiv betydning for bedriftenes utviklingsevne og innovasjonsadferd. Utviklingen av disse egenskapene er gunstig med tanke på bedriftenes framtidige evne til å konkurrere i markedet, noe som igjen er direkte knyttet til bedriftenes vekst og lønnsomhet. I hvilken grad man faktisk lykkes med å få til dette, bør ideelt sett følges opp i en framtidig sluttevaluering av Grønn framtid.

Ser man på de ulike dimensjonene som inngår i figur 3, har prosjektene hatt aller størst betydning for kompetanseutvikling. 66 prosent av respondentene påpeker at tilsagnet i stor grad har bidratt til kompetanseutvikling hos seg selv eller blant medarbeiderne. Prosjektene har også vært viktige for økt fokus på utviklings- og endringsprosesser i bedriften (59 prosent i stor grad), for økt fokus på utvikling og innovasjon (56 prosent i stor grad) og for utvikling av samarbeid/ nettverk (49 prosent i stor grad).

Prosjektene har i minst grad ført til økt kontakt med forsknings- og utviklingsaktører (41 prosent i stor grad) og til økt fokus på utviklings- og endringsprosesser i bedriften (24 prosent i stor grad). På de to sistnevnte dimensjonene er det imidlertid viktig å legge merke til at det også er mange som har oppgitt at prosjektet har hatt noe betydning.

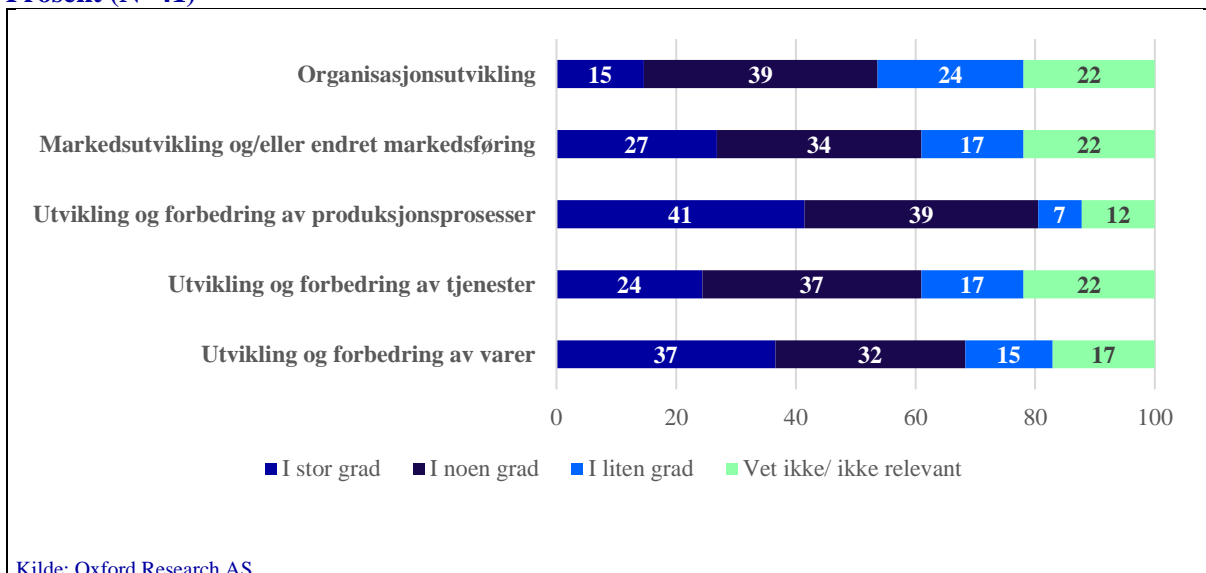


**Figur 3: Økt utviklingsfokus som følge av prosjektet som har fått tilsagn fra Grønn framtid. Prosent (N=41)**



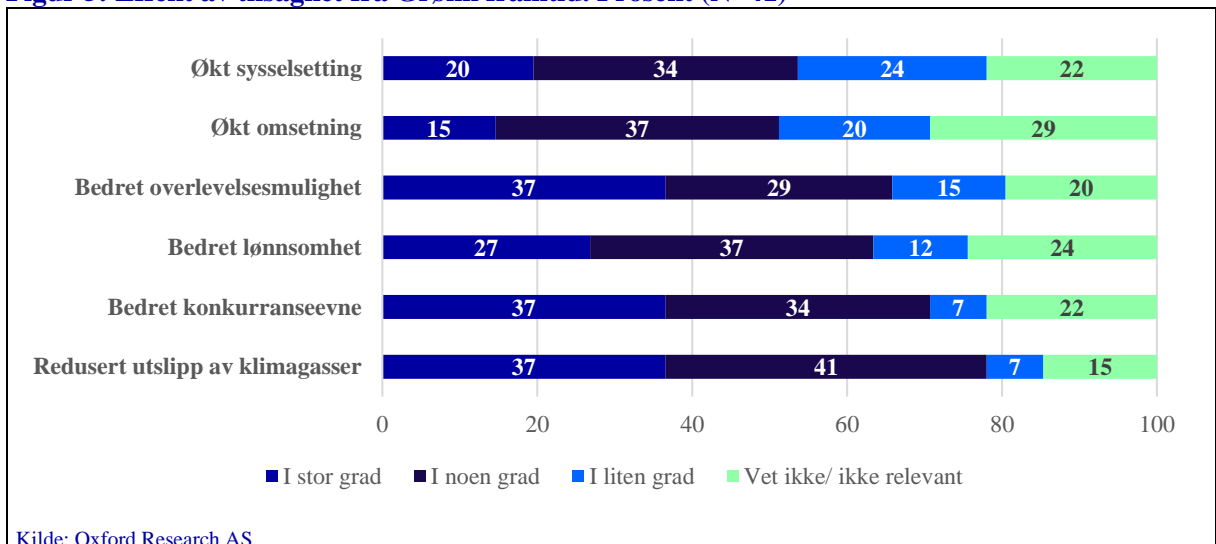
Bedriftene ble også spurt om i hvilken grad tilsagnet fra Grønn framtid har medført ulike former for innovasjon (figur 4). Tilsagn gjennom Grønn framtid har i størst utstrekning medført utvikling og forbedring av produksjonsprosesser. 41 prosent av bedriftene oppgir at dette i stor grad har skjedd som følge av støtten. 37 prosent av prosjektene har videre i stor grad ført til utvikling og forbedring av varer, mens de tilsvarende tallene for markedsutvikling og/eller endret markedsføring og utvikling og forbedring av tjenester ligger på 27 og 24 prosent. Det er færrest prosjekter som i stor grad bidro til organisasjonsutvikling (15 prosent).

**Figur 4: Utvikling av bedriften som følge av prosjektet som har fått tilsagn fra Grønn framtid. Prosent (N=41)**



Bedriftene ble også spurt om effekten av deltakelsen i programmet for sentrale økonomiske parametere og for reduksjon av klimagassutslipp (figur 5). Andel respondenter som svarte i stor grad var 37 prosent for både redusert utslipp av klimagasser, bedret konkurransevne og bedret overlevelsesmulighet. 27 prosent av respondentene oppga at prosjektet i stor grad hadde medført bedre lønnsomhet for bedriften. Andelen respondenter som oppga at bedriften hadde fått en økning i omsetning som følge av prosjektet var på 15 prosent, mens 20 prosent av respondentene oppgir at prosjektet i stor grad har ført til økt sysselsetting.

**Figur 5: Effekt av tilsagnet fra Grønn framtid. Prosent (N=41)**



Som del av spørreundersøkelsen til tilsagnsmottakerne er det stilt spørsmål om hvor mange nye arbeidsplasser (årsverk) tilsagnet fra Grønn framtid har bidratt til å etablere, forstått som antall årsverk i bedriften i dag sammenlignet med antall årsverk bedriften ville hatt uten deltakelsen. De 41 bedriftene som har svart på spørsmålet rapporterer om totalt 29 nyetablerte årsverk. Arbeidsplassene er realisert i 18 bedrifter, mens 23 bedrifter ikke rapporterer en effekt i form av etablerte årsverk. 12 bedrifter har oppnådd en effekt på mellom 1 og 1,9 skapte årsverk, og ti bedrifter en effekt på 2 eller flere årsverk. Seks bedrifter har realisert 2 eller flere årsverk som følge av støtten fra Grønn framtid. Dette er Skåppå Næringspark (2 årsverk), Vågå teknikk AS (2 årsverk), Avisomo (2 årsverk) og Nullutslipp AS (2 årsverk), Sunne bier AS (3 årsverk), The Clooger Company (3 årsverk) og Hydal Aluminium Profiler AS (5 årsverk) Tallene fremgår av tabellen under.

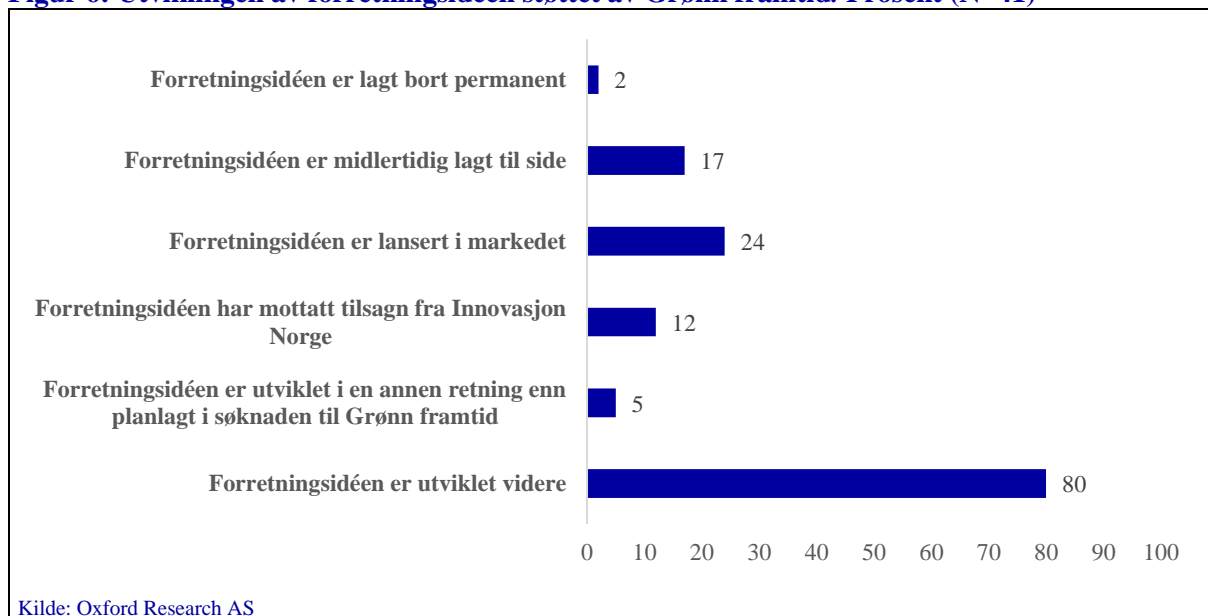
Dersom det stipuleres at effekten er lik for de øvrige tolv bedriftene som mottok spørreundersøkelsen, er effekten i form av nye arbeidsplasser på 40 årsverk. Vi vil understreke at beregning av sysselsettingseffekter er svært komplisert metodisk. Det innebærer at estimatet vi har kommet fra til er beheftet med stor grad av usikkerhet og må tolkes med forsiktighet.

**Tabell 3: Etablerte årsverk med støtte fra Grønn framtid**

	Antall bedrifter	Totalt realiserte årsverk
Ingen realiserte årsverk	23	0
0,1 til 0,9 realiserte årsverk	0	0
1 til 1,9 realiserte årsverk	12	12
2 eller flere realiserte årsverk	6	17
<b>Totalt</b>	<b>41</b>	<b>29</b>
<b>Stipulert samlet effekt</b>	<b>57</b>	<b>40</b>

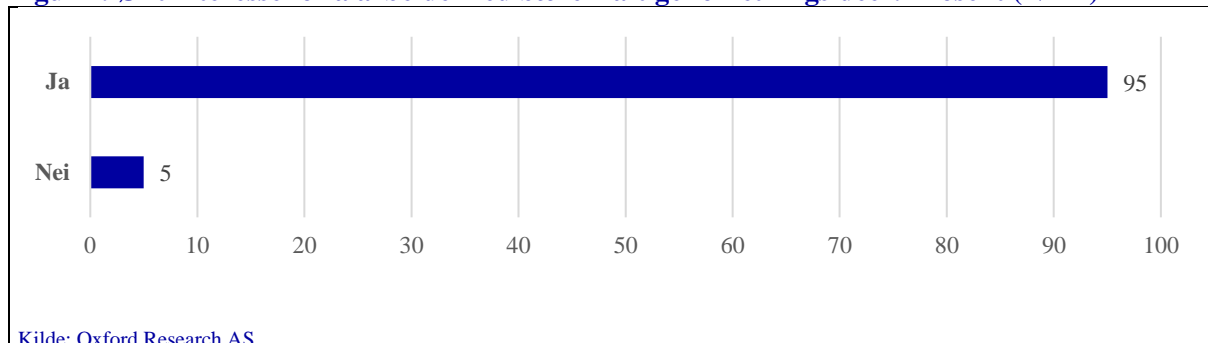
Kilde: Oxford Research AS

For å fange opp hva som har skjedd med forretningsidéen som ble støttet av Grønn framtid i ettertid, har vi spurt bedriftene om dette (figur 6). Det var mulig å oppgi flere svaralternativer. 80 prosent oppgir at forretningsidéen er utviklet videre. 24 prosent oppgir at forretningsidéen er lansert i markedet, og 12 prosent at Innovasjon Norge har gitt tilsagn om utvikling av forretningsidéen. For fem prosent av tilsagnsmottakerne har forretningsidéen utviklet seg i en annen retning enn planlagt i søknaden til Grønn framtid. 17 prosent av tilsagnsmottakerne har lagt forretningsidéen til side, mens 2 prosent har oppgitt å ha lagt bort forretningsidéen permanent.

**Figur 6: Utviklingen av forretningsidéen støttet av Grønn framtid. Prosent (N=41)**


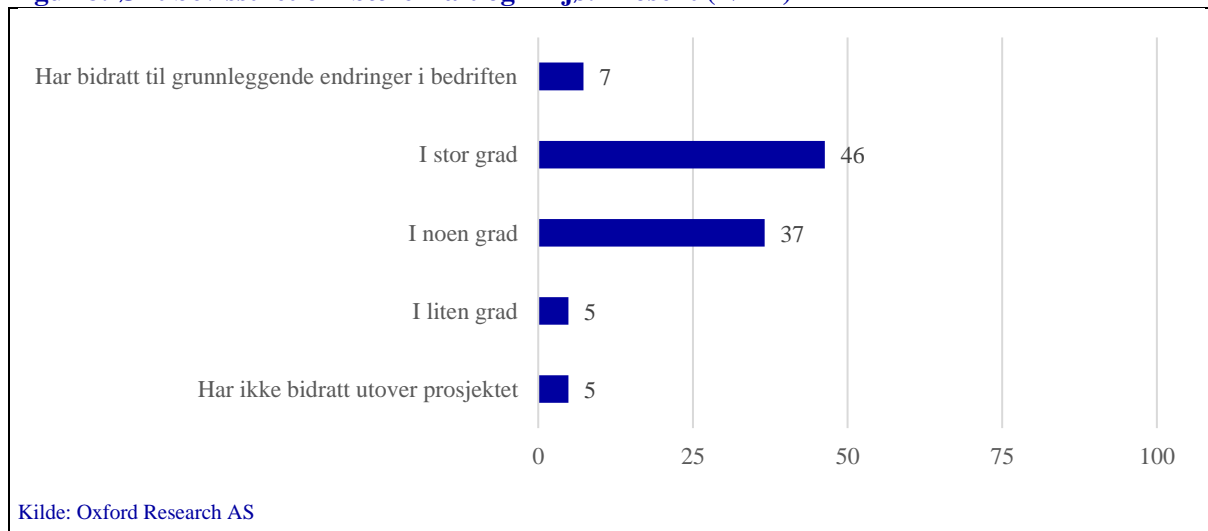
Mottakerne av spørreundersøkelsen er spurt om tilsagnet fra Grønn framtid og arbeidet med forretningsidéen har økt interessen for å arbeide med bærekraftige forretningsidéer (figur 7). Hele 95 prosent av respondentene svarer ja på dette spørsmålet.

**Figur 7: Økt interesse for å arbeide med bærekraftige forretningsidéer. Prosent (N=41)**



Bedriftene ble til sist i spørreundersøkelsen spurt om i hvilken grad tilsagnet fra Grønn framtid har bidratt til at egen bedrift er mer bevisst på problemstillinger knyttet til bærekraft og miljø/klima (figur 8). Syv prosent av respondentene oppgir at tilsagnet har bidratt til grunnleggende endringer i bedriften på dette punktet, mens 46 prosent svarer i stor grad og 37 prosent svarer i noen grad. Fem prosent svarer i liten grad og det samme oppgir de som mener at det ikke er en økt bevissthet utover det konkrete prosjektet som mottok støtte. Totalt sett kan det dermed sies at Grønn framtid har hatt en betydelig effekt når det gjelder å styrke bevisstheten om problemstillinger knyttet til bærekraft og miljø/klima.

**Figur 8: Økt bevissthet om bærekraft og miljø. Prosent (N=41)**



## 5. Evaluators oppsummering og vurdering

### 5.1 Oppsummering og sentrale lærdommer

Grønn framtid har hatt som formål å være et lavterskeltilbud til virksomheter som har ideer til grønne innovative prosjekter, men som har liten erfaring med virkemiddelapparatet ellers. Det er nettopp denne lavterskel-tilnærmingen som fremstår som den største suksessfaktoren til Grønn framtid. Det er vanskelig å si noe definitivt om effektene til prosjektet i form av klima- og miljøbesparelser, verdiskaping og skapte arbeidsplasser på dette tidspunktet, men en lavterskel støtteordning fremstår som noe næringslivet selv har satt pris på at har vært tilgjengelig. Søknadsprosessen har vært opplevd som enkel og grei for selskaper med liten erfaring med virkemiddelapparatet ellers, og for noen av disse har muligheten for å få hjelp gjennom enten fra fylkeskommunen, Skåppå kunnskapspark, Total Innovation eller lignende vært viktig.

Kjennskap til ordningen har vært noe varierende blant virksomhetene, og det har tatt tid for fylkeskommunen å etablere ordningen sånn at den er godt kjent blant flere aktører som kan peke virksomhetene på rett vei. At ordningen i dag er kjent blant aktører og en del bedrifter i tidligere Oppland er noe fylkeskommunen bør ta hensyn til i vurdering av hva de skal gjøre på næringsrettet grønn utvikling fremover. En suksessfaktor som trekkes frem som også bør tas med inn i eventuelle fremtidige ordninger er det tette samarbeidet mellom fylkeskommunen, virkemiddelapparatet (Innovasjon Norge) og bedriftene (NHO). Dette har vært viktig for å opprettholde prosjektets relevans for virksomheter og for eventuelt videreføring innenfor virkemiddelapparatet for øvrig.

Både surveyen til tilsagnsmottakere og de fire casene viser at virksomhetene opplever at støtten gjennom Grønn Framtid har vært viktig for at prosjektene har blitt realisert i den størrelsen og med den fremdriften det har. Addisjonaliteten fremstår altså som god. I casene blir det også trukket frem at virksomhetene planlegger samarbeid med andre næringsdrivende i regionen for å produsere eller håndtere deler av prosjektene. I disse tilfellene vil altså prosjektene kunne få større ringvirkning for fylket enn bare selve prosjektet, og arbeidet fremover kan høste flere fordeler av et sterkere fokus på denne dimensjonen.

Det gjennomgående bildet fra spørreundersøkelsen til tilsagnsmottakerne er at støtten har hatt en positiv betydning for bedriftenes utviklingsevne og innovasjonsadferd. Dette er mellom annet knyttet til kompetanseutvikling, økt fokus på utviklings- og endringsprosesser, økt fokus på utvikling og innovasjon og utvikling av samarbeid/ nettverk. Utviklingen av disse egenskapene er med på å styrke bedriftenes framtidige evne til å konkurrere i markedet, noe som igjen er direkte knyttet til bedriftenes vekst og lønnsomhet framover. Hva som faktisk vil oppstå av økonomiske bidrag må belyses nærmere gjennom en sluttevaluering.

Et nøkkelpunkt i gjennomføringen av fond rettet til mindre og mer uerfarne bedrifter er at oppfølgingen av søknadene og prosjektene kan ha stor betydning for suksess og erfaringsbygging. I løpet av Grønn framtid sin eksistens, har dette vært gjort i varierende grad. Her er det potensielt mer å hente i det resterende prosjektarbeidet, og hvis lignende ordninger skal gjennomføres ved senere tidspunkt så bør denne delen av prosjektet få et større fokus. Dette vil trolig bidra til å sikre at

prosjektene lykkes i større grad, og det vil dermed kunne gi fylkeskommunens bedre uttelling for investeringen.

## 5.2 Anbefalinger for sluttevaluering

En sluttevaluering av næringsfondet Grønn framtid vil kunne bidra med å gi innsikt i hvilke resultater og effekter fondet har hatt for bedriftene som har fått støtte, og for regionen i det større (samfunnseffekter). En sluttevaluering bør fokusere på nettopp effekter og resultater av satsingen, da dette er informasjon som ikke er tilgjengelig gjennom en følgeevaluering eller de rapportene som er skrevet om arbeidet så langt. Sluttevalueringen bør derfor ha fokus på virksomhetene som har fått støtte og de resultatene som har blitt materialisert i form av arbeidsplasser og grønne, innovative næringsideer i regionen.

Det er noen temaer og problemstillinger Oxford Research mener er ekstra relevante å ta opp i en sluttevaluering. Disse er

- Hvordan har prosjektgjennomføringen vært, og hva er prosjektstatus for virksomhetene som har fått støtte?
  - Har prosjektene materialisert seg i nye eller forbedrede produkter og prosesser?
- Resultater og effekter av prosjektene?
  - Hvor mange ansatte har det bidratt til?
  - Betydning for virksomhetenes omsetning?
  - Omfanget av prosjektets resultater?
  - Kunne man oppnådd bedre resultater ved en annen innretning på programmet?
- Resultater i form av videre utvikling og samarbeidspartnere?
  - Samarbeid og samarbeidskonstellasjoner som resultat av prosjektene?
  - Videreføring av samarbeid og samarbeidskonstellasjoner i andre utviklings- og innovasjonsprosjekter
- Hvordan har samspillet mellom Grønn framtid og andre virkemidler fungert?
  - Har de ulike virkemidlene og virkemiddelaktørene utfyllt hverandre på en god måte eller har det vært uhensiktsmessig overlapp?
  - I hvilken grad har virksomheter tatt prosjektet til andre virkemiddelordninger?
  - I hvilken grad har virksomhetene tatt nye prosjekter til Innovasjon Norge eller andre ordninger?
- Betydning for virksomhetenes interesse for og videre arbeid med miljø- og klima?
  - Har virksomhetene satt i gang med nye prosjekter?

# OXFORD RESEARCH

## **Denmark**

Oxford Research A/S  
Falkoner Allé 20  
2000 Frederiksberg  
[office@oxfordresearch.dk](mailto:office@oxfordresearch.dk)

## **Norway**

Oxford Research AS  
Østre Strandgate 12  
4610 Kristiansand  
[post@oxford.no](mailto:post@oxford.no)

## **Sweden**

Oxford Research AB  
Norrandsgatan 11  
111 43 Stockholm  
[office@oxfordresearch.se](mailto:office@oxfordresearch.se)

## **Finland**

Oxford Research Oy  
Fredrikinkatu 61a, 6krs.  
00100 Helsinki  
[office@oxfordresearch.fi](mailto:office@oxfordresearch.fi)

## **Baltics/Riga**

Oxford Research Baltics SIA  
Elizabetes iela 51-12  
LV-1010, Rīga  
[info@oxfordresearch.lv](mailto:info@oxfordresearch.lv)

## **Belgium/Brussels**

Oxford Research c/o ENSR  
5. Rue Archimède  
Box 4, 1000 Brussels  
[office@oxfordresearch.eu](mailto:office@oxfordresearch.eu)