

Interim presentation Third quarter 2016

Sverre Hurum. CEO
Erik Stubø. CFO
10 November 2016



Debatt

debatt@dn.no

Dyrekjøpt utflaggingserfaring

Flytting av hodearbeid til lavkostland gir ikke nødvendigvis gevinst. En bedrift som forsøkte, blødde i fem år.

Jæveling kommer med flere og flere norske selskaper setter it-arbeid sitt bort til land med lave lønninger. Eksemplene som Ericsson, Hydro, DNB, Statoil og Telenor har gjort dette lenge. Mange mindre virksomheter vurderer derfor å gjøre det samme.

Hva skjer egentlig med kostnadene når kundens behov er arbeid som utvikling og drift av dataprogramer fra høykost- til lavkostland?

Vennskapslagene besto av dette var lenge mange, helt til professorerne Darja Smite og Rini van Solingen nylig presenterte resultatene av et rykkstudium.

Smite er professor i programvareteknikk ved tekniske høgskola i Sverige. I tillegg er hun forsker i bistilling hos oss i Sintef. Van Solingen er deltidsprofessor ved Delft University of Technology i Nederland. Sammen har de sett inn bak kullene i et nederlandsk programvareelskap.

I likhet med et utall vestlige bedrifter, flyttet firmaet utvikling av programvare til India. Men Smite og van Solingen fant at satsingen ikke hadde nådd brekk evens selv etter fem år.

De to la en rekke skjulte kostnader inn i beregningene sine. Svarene viste at en nederlandsk programingeniør reelt sett kostet 47 euro per time i gjennomsnitt, mot 65 for en inder i samme jobb. Dette til tross for at den rene timelønnen er vesentlig lavere i India.

Stor gjennomtrekk av personale hos den indiske leverandøren var kostnadsdriveren. Vår egen forskning på feltet gir grunn til å tro at dette ikke er noe enestående tilfelle. Vi påstår ikke at langveis flytting av arbeid per definisjon er nært til å gå galt. Det vi ønsker, er å oppfordre alle bedriftsstyrer til å gjøre grundige risikoanalyser før de går til utlandet med kunnskapsarbeid som utvikling og drift av it-systemer.

Farene som truer begrenser seg ikke til produktiviteten. De er også i ferd med å tirne seg opp på sikkerhetsområdet. For å ta produktivitetsspektret først: Vi har intervjuet ansatte i flere norske bedrifter som har satt bort utvikling av programvare til lavkostland som India, Kina, Vietnam og nasjoner i Øst-Europa. Vi har også snakket med



Mange norske selskaper setter it-arbeid sitt bort til andre land med lave timepriser, blant disse er DNB, Hydro og Telenor. Foto: istock

Svarene viste at en nederlandsk programingeniør reelt sett kostet 47 euro per time i gjennomsnitt, mot 65 for en inder i samme jobb, til tross for at den rene timelønnen er vesentlig lavere i India. Stor gjennomtrekk av personale hos den indiske leverandøren var kostnadsdriveren

Forskning viser at ...
Nils Brede Moe
Per Håkon Meland

Hvem: Darja Smite og Rini van Solingen
Hva: What's the True Hourly Cost of Offshoring?
Hvor: IEEE Software

firmenes samarbeidspartnere der. Disse studiene har vist at: Flyttingen jevnt over koster mer enn de norske selskapene trodde. Arbeidet mange ganger tar lengre tid enn i Norge. Kvaliteten ofte blir dårligere. India og Kina er klatresystemet i arbeidslivet en viktig grunn til at det er slik. Her er det viktig å gjøre karriere. Ansatte skifter derfor jobb hyppig. Norske bedrifter jobber ofte med avanserte produkter. Men siden de stadig møter nye ansatte i India og Kina, blir resultatet ofte kontinuerlige opplæringsprosjekt. Slikt koster flekk.

Når norske firma kommer med sine relativt små prosjekt, risikerer de også å havne bak mer prestisjetytte jobber i Kina. Også Polen har fått mange it-oppgaver fra vesten. Grunnet ny skatteavgjøring er det nå mer attraktivt for en polsk it-arbeider å bli leid inn enn å bli ansatt. Dette har økt gjennomtrekken også hos polske it-selskap. Dermed er det grunn til å forvente en tilsvarende produktivitetnedgang der. Også sikkerhetsrisikoen knyttet til utflytting av it-arbeid, kan blir dyr for norske selskap, om den

Per Håkon Meland er seniorforsker i Sintef

ikke håndteres riktig. Stikkordet er personvern. I 2018 kommer en ny forordning fra EU på dette feltet. Den stiller mye strengere krav til virksometers behandling av personopplysninger enn loven den vil erstatte her hjemme. Om slike data blir håndtert på

Nils Brede Moe er også seniorforsker i Sintef

en usikker måte hos en underleverandør, vil det vankte betydelige bøter fra myndighetene.

Presset fra USA om å få utlevert data fra utenlandske servere som ledd i anti-terrorarbeid, er et annet minnefelt på dette området. Edward Snowden's avsløring viser hvor omfattende innsynet har vært.

Det nyetablerte «EU-US Privacy Shield» er riktignok strengere med tanke på hva utleverte data kan brukes til, enn det tidligere avtalen var. Men før mer erfaring

er høstet med det nye rammeverket, er det usikkert om det vil bli slik i praksis. Norske bedriftsstyrer som vurderer «utflagging av data», må også huske at Privacy Shield ikke gjelder utenfor EU.

It-tillegg må risikoen for datatvett tas med i slike vurderinger. Terskelen for kontrollerte langtløpige i mange andre land enn her hjemme. Og fordi gjennomtrekken av ansatte er høy i flere av landene som tar imot it-oppladning, er det vanskeligheten å håndtere tilgangskontroll og datalekkasjer der enn det er i Norge.

Oppsummert er utflytting av it-arbeid alt annet enn enkelt og rett frem. Høy bevissthet om dette er en klok og billig forsikring for norske virksomheter.

Nils Brede Moe, seniorforsker, og **Per Håkon Meland**, seniorforsker, Sintef

Publisert på Dagens Næringsliv
Opplysningsvesenlig funn? Ny innsikt? Skriv til spalten «Forskning viser at ...». Tekstlengde inn til 3500 tegn (inkludert mellomrom). debatt@dn.no

Focus on recruiting from universities

- Present at:
 - NTNU, Norwegian University of Science and Technology
 - University of Bergen
 - Bergen University College
 - University of Oslo

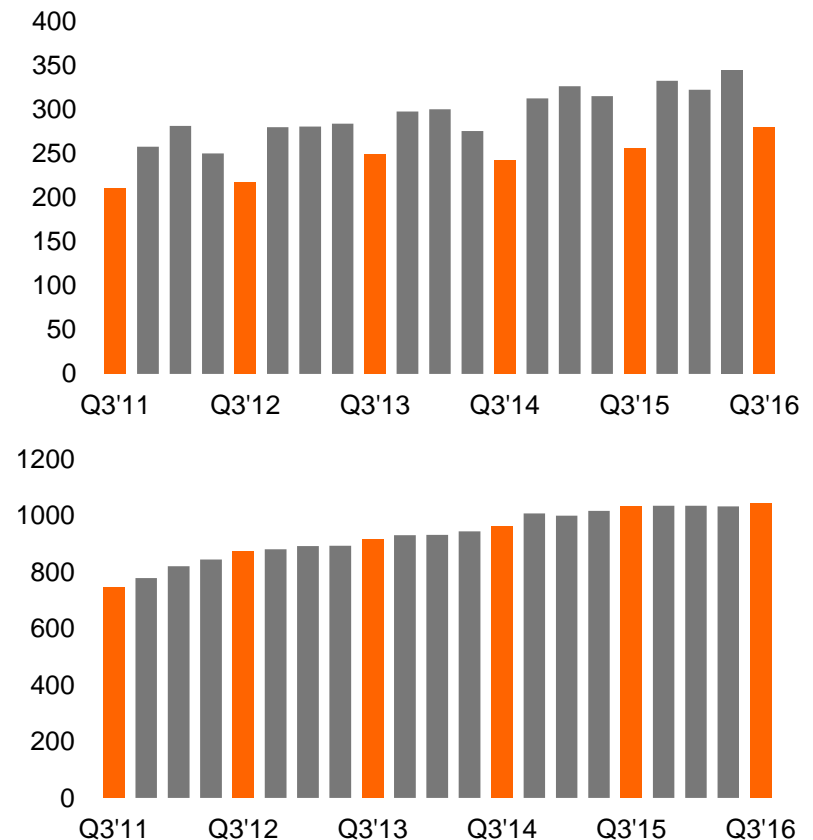


Highlights in the quarter

- Revenue and EBIT
 - Operating revenues increased by 9.2 percent to NOK 280.4 million (y-o-y)
 - EBIT increased by 82.5 percent to NOK 12.1 million (y-o-y)
- 1045 employees
 - Up 12 from Q2'16
 - An increase of 13 in the past 12 months
- High demand for system development and advisory services

Revenue and number of employees

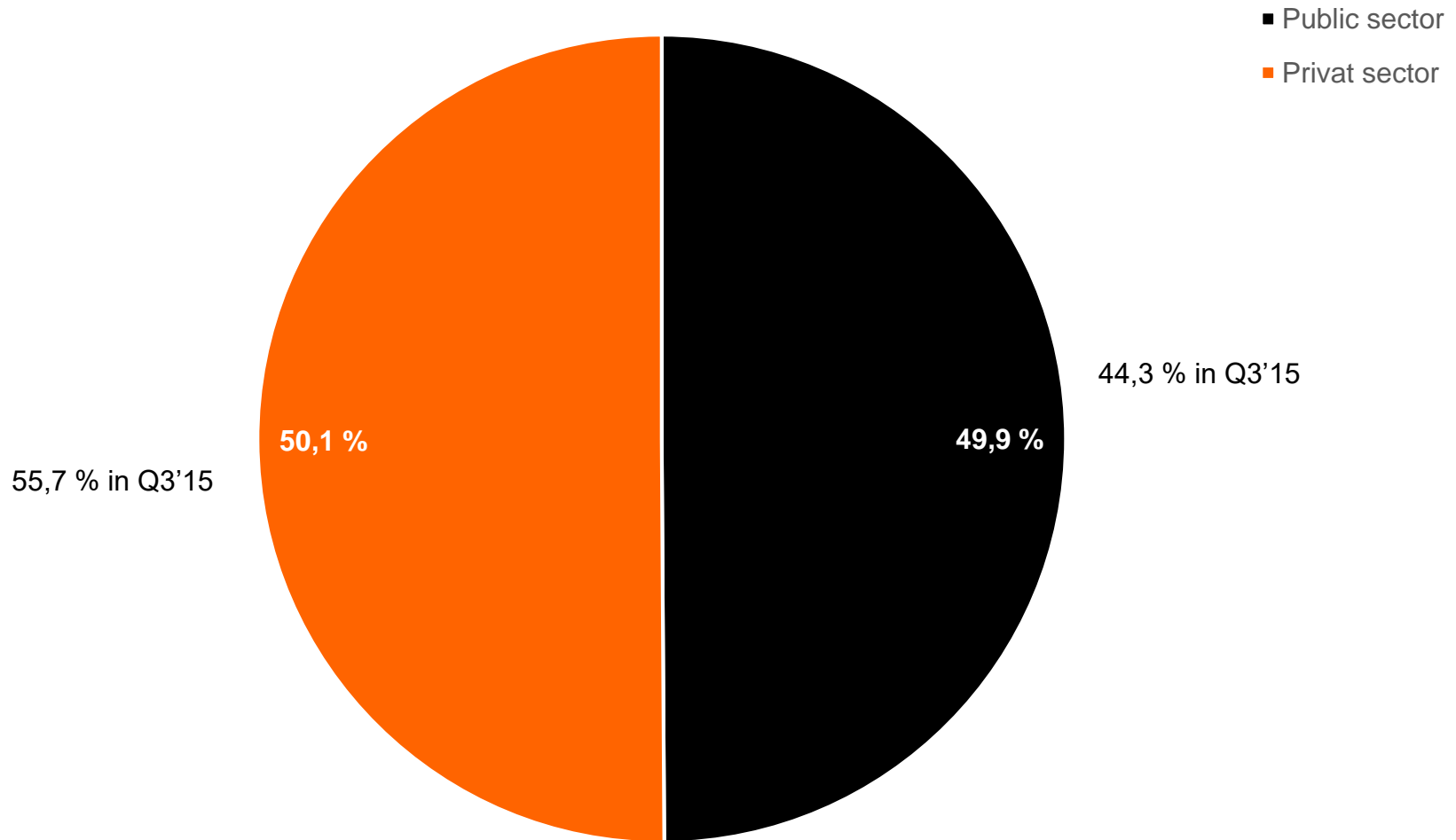
MNOK and number



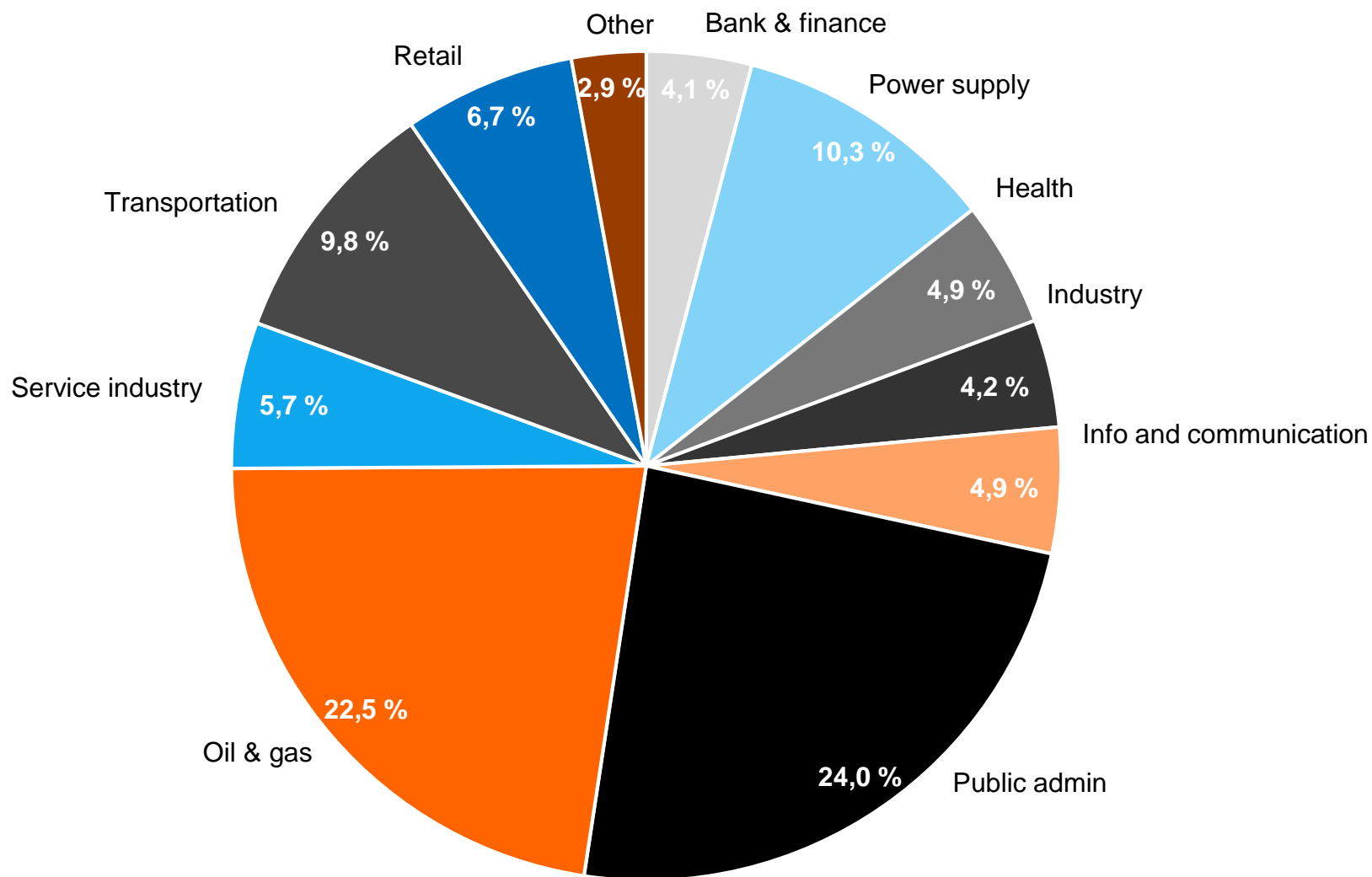
Operational Review



Increase in public sector



Business sectors Q3 2016



Sectors with high increase in revenue

- **Public admin**
 - Increased by 20.5 percent (y-o-y)
 - Represents 24.0 percent of total revenues in Q3'16
- **Power supply**
 - Increased by 19.4 percent (y-o-y)
 - Represents 10.3 percent of total revenues in Q3'16
- **Health**
 - Increased by 13.8 percent (y-o-y)
 - Represents 4.9 percent of total revenues in Q3'16
- **Info and communication**
 - Increased by 23.8 percent (y-o-y)
 - Represents 4.9 percent of total revenues in Q3'16



Statnett signed a long-term agreement

- Development and maintenance of the Nordic market system FIFTY (LARM MMS)
- Duration up to 6 years
- Estimated value between 150 and 300 million NOK

90 | **Finansavisen** | MANDAG 22. NOVEMBER 2016

NORSK-SVENSK KRAFTSAMARBEID | **BOUVET LEVERER IT-PLATTFORMEN**

Øker verdien på norsk vann

Statnett og Svenska kraftnät spleiser på IT-plattformen som skal skape felles balanse i det svenske og norske nettet. Prosjektet øker verdien på magasinert vann.



LEIF HARAR KONRØD
KRAFTSAMARBEIDET

I Statnett-konferansen ble vi helt velkommen av en gjengens elgtar og budsjett-økonomer og økonomer. Det neste som møter oss er hotelllokket som lukker mellom 08:07 og 08:08 hvert. Det betyr at det er balansen i det norske strømnettet, det brukes netter like mye som den kommer inn i nettet. Et tall for denne er 0,9 eller høyere enn 0,9, er det ubalansen i strømnettet.

Et ubalansert nett blir strømforsyningen smalt. Med andre ord får vi dårlig økonomi, forklarer IT-direktør Per Ole Olli i Statnett.

Balansert strøm
Kraftsystemet står foran en revolusjon som betyr at det er 10 år som ikke er endelig som vi har sett i gjennomgående teknologier. Ikke bare digitalisering, overgang til fornybar energi og store endringer og mer samarbeid. Smartgrid og smartnet med egen markedsplattform er strøm er det å dele.

Førretningen for revolusjonen er et balansert strømnett, et bedre koblet kraftsystem viser med seg 0,9-0,9.

Statnett har jobbet i fire år med å se på hva som er i ferd med å bli gjort i Norge og Sverige og det overordnede samarbeidet som er på plass i Norge og Sverige. Det er viktig å se på hva som er i ferd med å bli gjort i Norge og Sverige og det overordnede samarbeidet som er på plass i Norge og Sverige.

Svensk kobling
Samarbeidet mellom Statnett og Svenska kraftnät er et samarbeid som har vært i ferd med å bli gjort i Norge og Sverige og det overordnede samarbeidet som er på plass i Norge og Sverige.

Øker verdien på norsk vann
Statnett og Svenska kraftnät spleiser på IT-plattformen som skal skape felles balanse i det svenske og norske nettet. Prosjektet øker verdien på magasinert vann.

DRØMMEN OM STRØMNETT
Statnett og Svenska kraftnät spleiser på IT-plattformen som skal skape felles balanse i det svenske og norske nettet. Prosjektet øker verdien på magasinert vann.

Sparer 100 mill. på kraft-IT | **Svensk-norsk samarbeid gir billigere nettleie**

Tre typer kraft
Man kan skille mellom tre typer kraftkilder. Forstørrelse eller utvidelse av eksisterende kraftverk, nye kraftverk eller utvidelse av eksisterende kraftverk, nye kraftverk eller utvidelse av eksisterende kraftverk.

Utvalgte saker
Utvalgte saker om energi og klimapolitikk, samt andre saker som er relevante for lesere av Finansavisen.

Finansavisen 22 August 2016

Advisory services to realise digitalisation

- Digitalisation of Child Welfare Services to secure supervision of children in need of their services
- Digitalisation of new business processes at Hospital Pharmacies Enterprise



Advisory services to prepare for future services

- Procurement of a new intelligence system to support international police cooperation
- Procurement of new technology to digitalise the planning and building applications for the City of Trondheim
- Building a framework which secures personal data for welfare technology for the City of Oslo



Illustration: Flickr, Owen Blacker



Photo: Flickr, Martin Elan

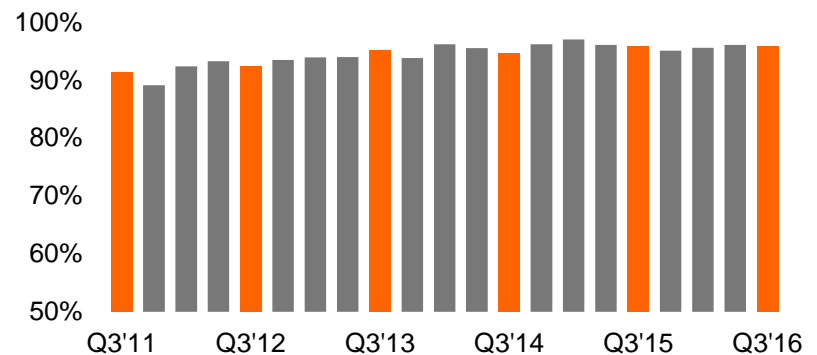


Illustration: datatilsynet.no

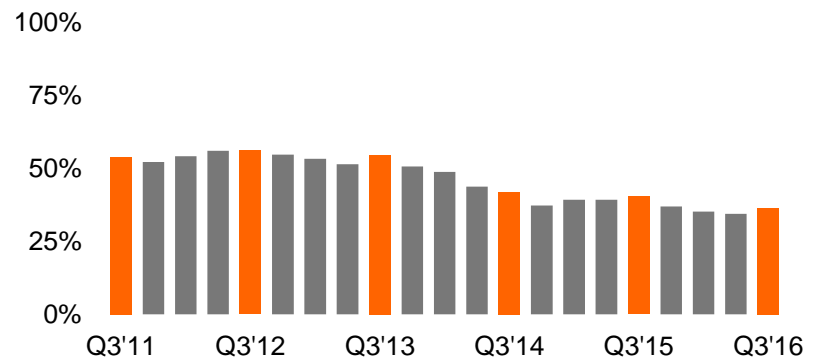
Customer and project mix

- Project mix
 - Variable contracts account for 95.9 percent of total revenues
- Customer portfolio
 - The 10 largest customers represent 36.5 percent of total revenues – down from 40.4 percent in Q3'15
 - The 20 largest customers represent 48.4 percent of total revenues – down from 52.6 percent in Q3'15

Variably priced contracts share of revenues
Percentage



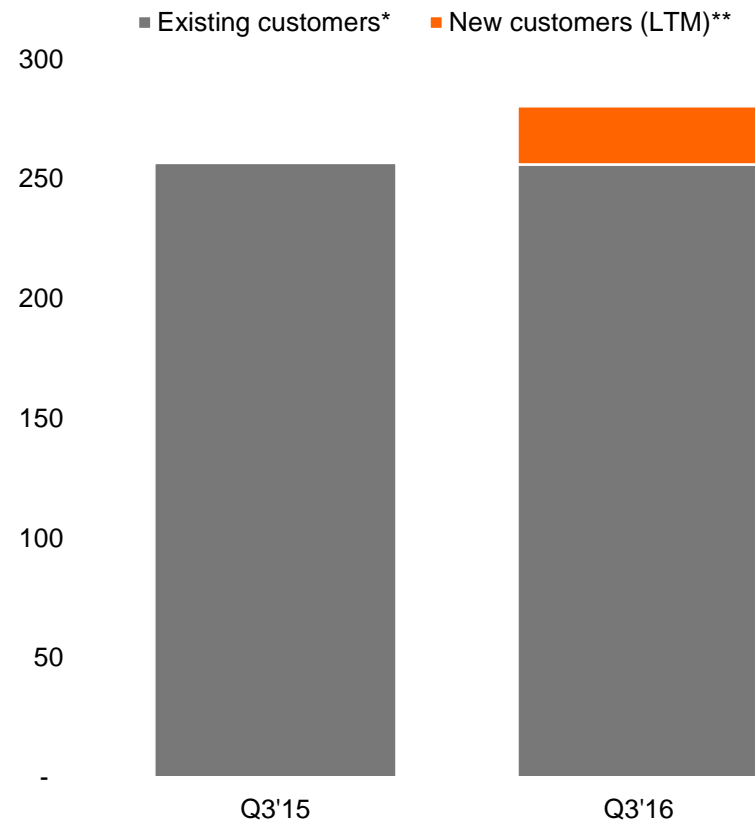
10 largest customers share of revenues
Percentage



Customer development

- Existing customers*
 - Accounted for 91.3 percent of revenues in Q3'16
- New customers**
 - Customers won over the past year generated revenues of NOK 24.3 million in Q3'16

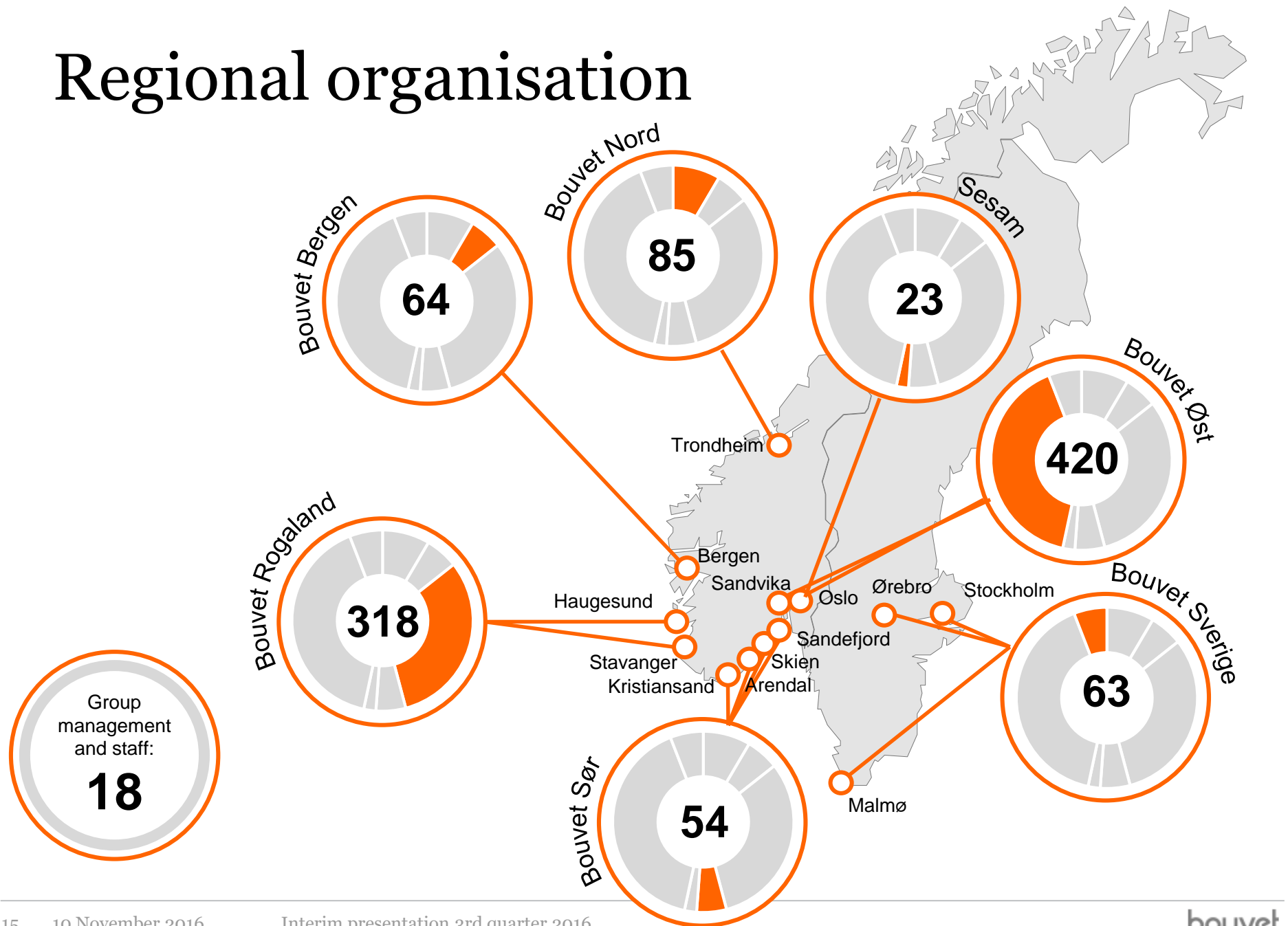
Revenue customer split
MNOK



* Existing customers defined as customers that were invoiced in the corresponding quarter last year

** New customers defined as customers won since end of corresponding quarter last year

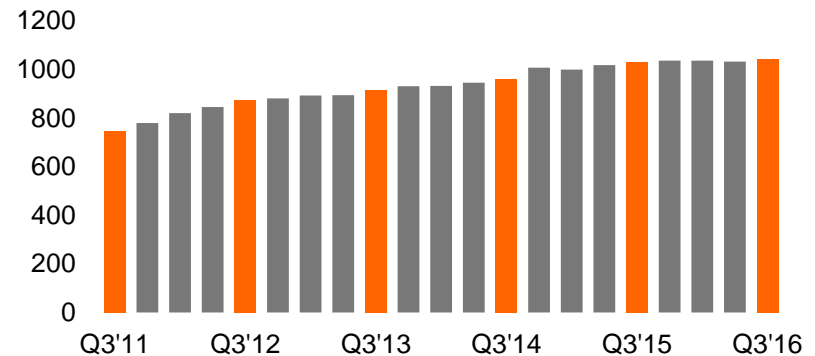
Regional organisation



Enthusiastic and competent employees

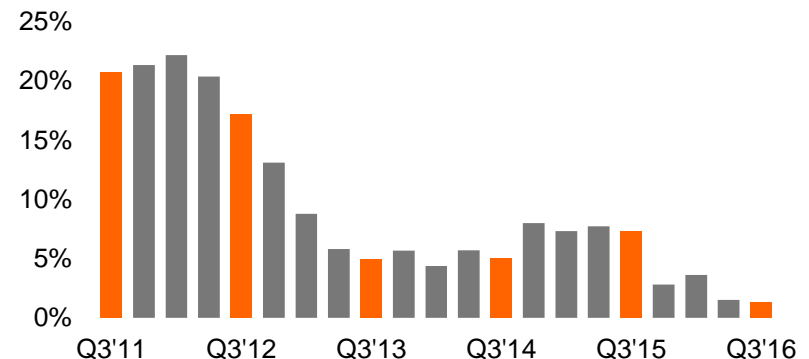
- 1 045 employees at the end of the third quarter
 - Up 12 from Q2'16
 - 13 more employees in the past 12 months
 - Average number of employees in the quarter up 1.8 percent from Q3'15

Number of employees end of quarter



Annual growth in number of employees

Percentage



Financial Review



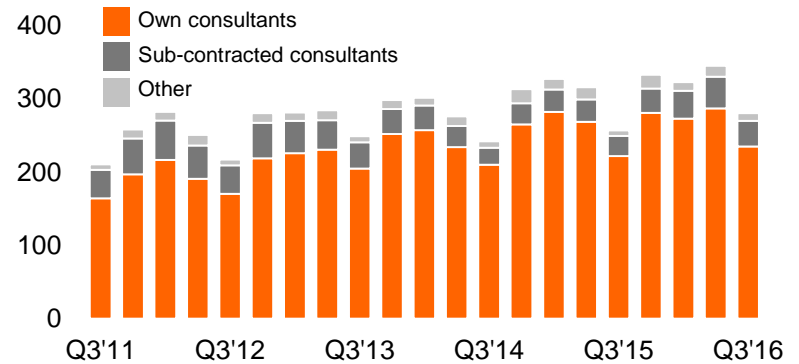
Key figures

MNOK	Three months ending			Twelve months ending		
	30.09.2016	30.09.2015	Change	30.09.2016	30.09.2015	Change
Operating revenue	280.4	256.8	9.2 %	1 281.6	1 212.7	5.7 %
Operating profit (EBIT)	12.1	6.6	82.5 %	99.5	92.6	7.5 %
EBIT margin	4.3 %	2.6 %		7.8 %	7.6 %	
Ordinary profit before tax	11.4	7.0	62.4 %	99.5	95.2	4.6 %
Profit for the period	8.2	4.3	91.2 %	73.6	67.8	8.6 %
EPS (fully diluted)	0.79	0.40	97.1 %	7.13	6.55	8.9 %
Net cash flow operations	-12.8	-0.8	N/A	94.8	89.7	5.7 %
Equity ratio	34.0 %	36.8 %		34.0 %	36.8 %	
Cash and cash equivalents	63.0	70.2	-10.2 %	63.0	70.2	-10.2 %
Number of employees (end of period)	1 045	1 032	1.3 %	1 045	1 032	1.3 %
Number of employees (average)	1 038	1 020	1.8 %	1 035	1 007	2.8 %

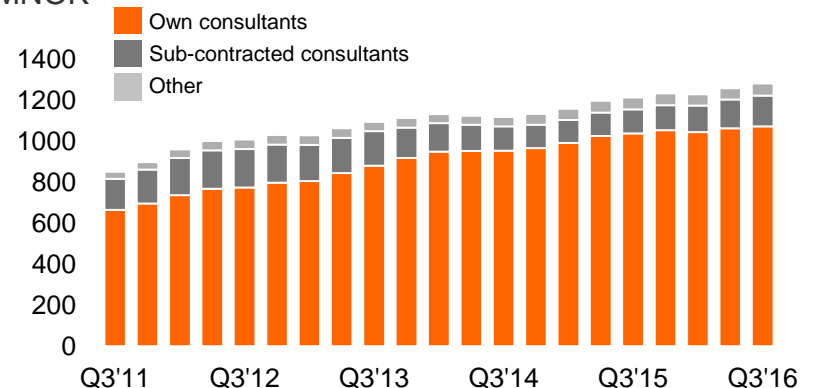
Revenue

- Revenues increased by 9.2 percent y-o-y
 - Revenues from own consultants increased by 7.1 percent to NOK 234.7 million
 - Revenues from sub-contracted consultants increased by 29.5 percent to NOK 35.2 million
 - Other revenues increased by 0.4 percent to NOK 10.5 million

Revenue split (quarterly figures)
MNOK



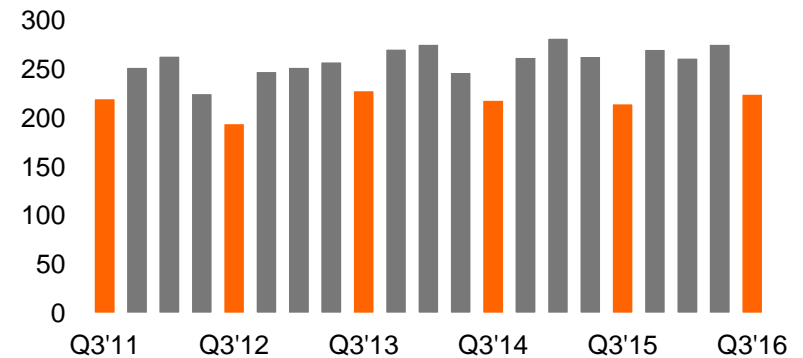
Revenue split (12 months rolling average)
MNOK



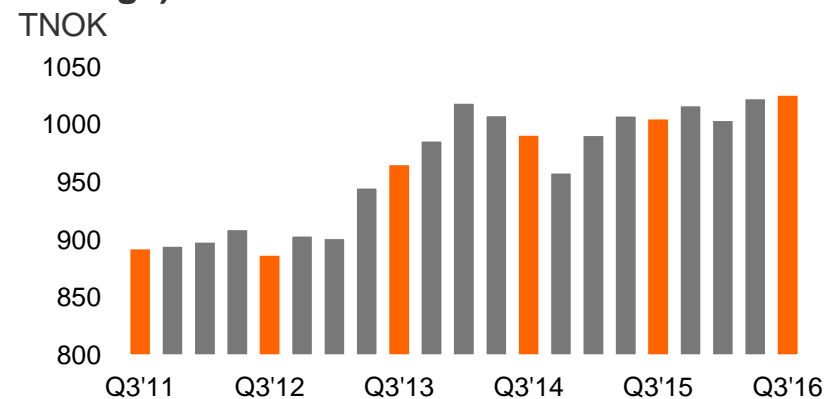
Revenues from own consultants

- Increased 7.1 percent y-o-y
 - Positive impact from increase in billing ratio by 2.6 percentage points
 - Positive impact from 1.8 percent increase in average number of employees
 - Positive impact from 0.3 percent increase in prices for group hourly services
 - 66 workdays in Q3'16 – equal to Q3'15

Revenue per employee (quarterly figures)
TNOK

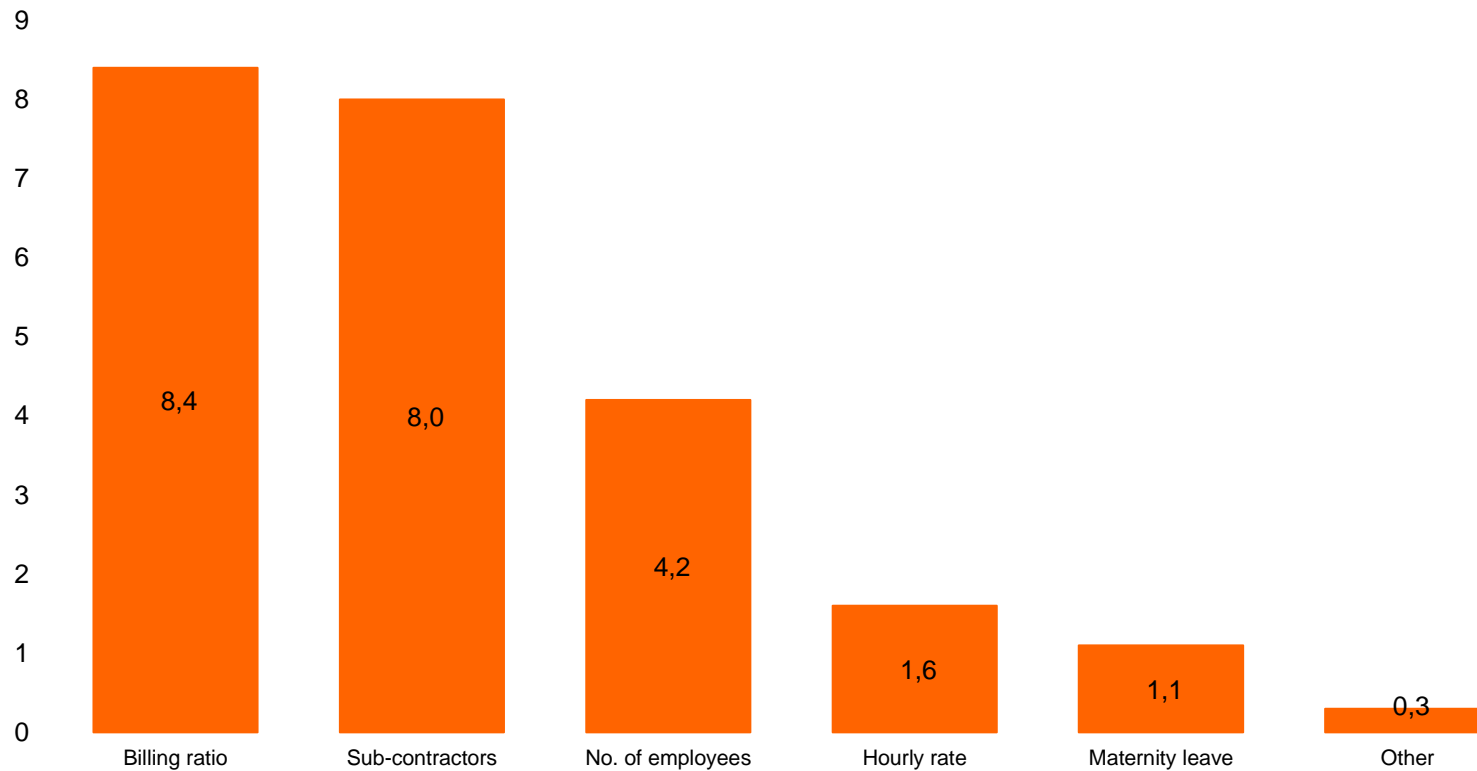


Revenue per employee (12 months rolling average)
TNOK



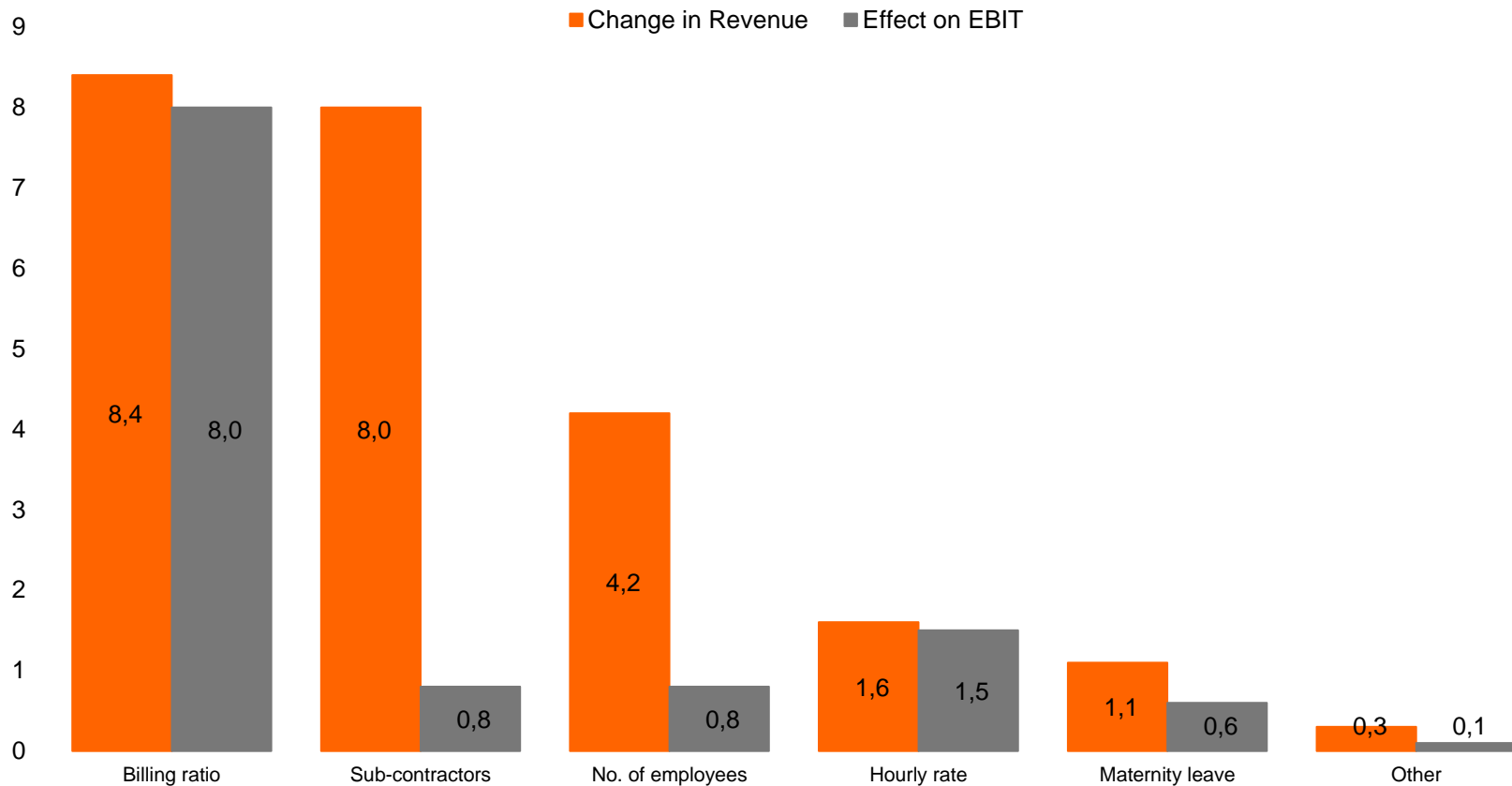
Analysis of change in revenues y-o-y

Revenue
MNOK



Change in revenues – effect on EBIT

Revenue
MNOK

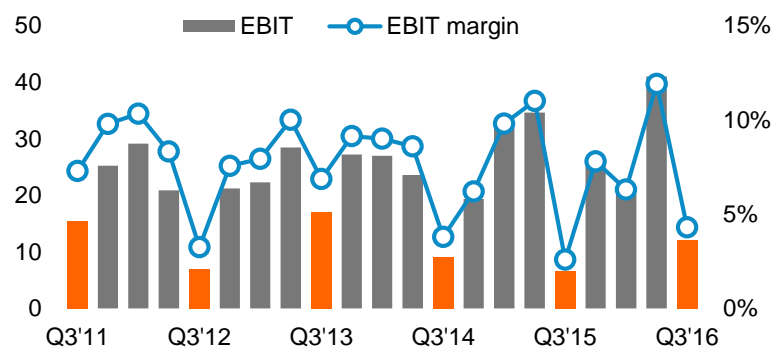


Earnings

- Operating profit increased y-o-y in Q3'16
 - EBIT margin of 4.3 percent compared to 2.6 percent in Q3'15
- Operating expenses increased by 7.2 percent compared to Q3'15
- General growth in pay rate 1.9 percent y-o-y
- Other operating expenses increased 7.6 percent

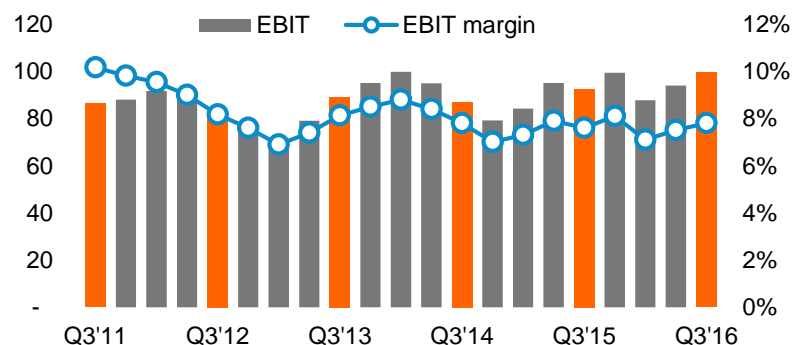
EBIT and EBIT margin

MNOK and Percent



EBIT and EBIT margin (12 months rolling)

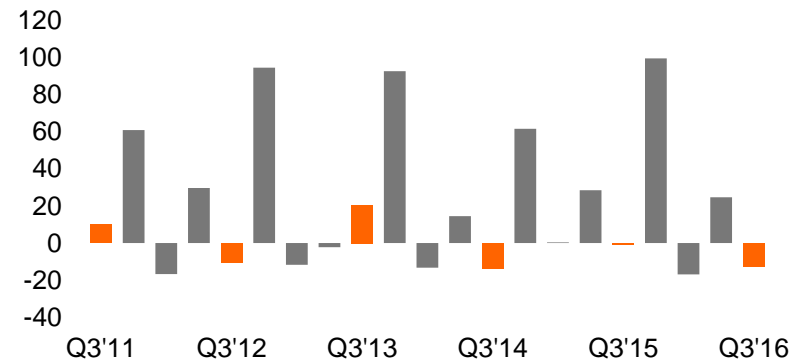
MNOK and Percent



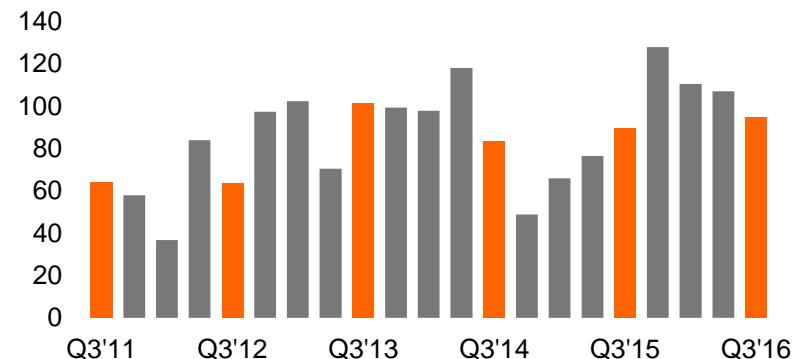
Cash flow

- Cash flow from operations
 - Negative NOK 12.8 million in Q3'16 compared to negative NOK 0.8 million in Q3'15
- Rolling 12 months
 - Operational cash flow over the last 12 months was NOK 94.8 million
- Cash flow from investing activities
 - Negative NOK 4.8 million compared to negative NOK 3.0 million in Q3'15

Cash flow from operations (per quarter)
MNOK



Cash flow from operations (LTM)
MNOK



Outlook



Outlook

- Combination of technology trends will be the drivers of innovation
- Need of broad range of services and delivery models to execute digitalisation
- Rapid user adoption of digital services

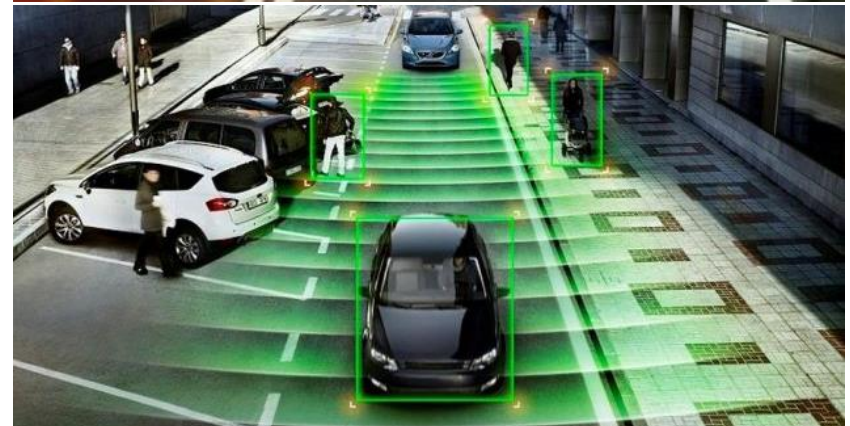


Photo: <http://wccftech.com>

Shareholders as of 9.11.2016

Investor	Number of shares	% of total
VARNER KAPITAL AS	1 070 000	10,44 %
STENSHAGEN INVEST AS	925 402	9,03 %
VPF NORDEA AVKASTNING	776 120	7,57 %
PROTECTOR FORSIKRING ASA	700 000	6,83 %
MP PENSJON PK	569 904	5,56 %
HURUM SVERRE FINN	507 252	4,95 %
VEVLEN GÅRD AS	420 000	4,10 %
SIX SIS AG	400 000	3,90 %
STOREBRAND VEKST	255 457	2,49 %
BOUVET ASA	241 317	2,35 %
STUBØ ERIK	236 752	2,31 %
STOREBRAND NORGE I	211 289	2,06 %
DYVI INVEST AS	200 000	1,95 %
TELENOR PENSJONSKASSE	186 800	1,82 %
VOLLE ANDERS	121 076	1,18 %
VERDIPAPIRFONDET STOREBRAND OPTIMA	118 041	1,15 %
J.P. MORGAN CHASE BANK N.A. LONDON	80 245	0,78 %
RADIG NILS-HÅKAN	79 599	0,78 %
SVENDSEN PAUL HALLAN	74 213	0,72 %
TALLAKSRUD OLE-JØRGEN	70 252	0,69 %
Number of shares held by the 20 largest shareholders	7 243 719	70,66 %