



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

## Kvalitetsrevisjon av UAB Advantec Lietuva



Bachelorprosjekt utført ved  
Høgskolen Stord/Haugesund – Studie for ingeniørfag

---

*Sikkerhet Kvalitet og HMS*

Av: Jon Terje Hauger

Kand.nr.

33

---

*Haugesund*

*Våren 2016*

# BACHELOROPPGAVE

**Studenten(e)s navn:** Jon Terje Hauger

---

**Linje & studieretning** Sikkerhet, Kvalitet og HMS

**Oppgavens tittel:** *Kvalitetsrevisjon av UAB Advantec Lietuva*

**Oppgavetekst:**

Som revisjonsleder planlegge og gjennomføre en kvalitetsrevisjon på vegne av Advantec AS. Etter revisjonen skal det utarbeides en fullstendig revisjonsrapport. Advantec Lietuva er en av hovedleverandørene til Advantec AS, og revisjonen bør derfor fokuseres rundt de temaene som er viktig sett i lys av rollen som underleverandør.

Revisjonskriteriene er ISO 9001:2008, ISO 3834-2 og leverandørens eget kvalitetssystem.

**Endelig oppgave gitt:** Onsdag 2. mars 2016

**Innleveringsfrist:** Onsdag 4.mai 2016 kl. 12.00

**Intern veileder** Sigurd Håkonsen, HSH

**Ekstern veileder** Siren Eldøy Hinderaker, Advantec AS  
(siren.eldoy.hinderaker@advantecgroup.com)

**Godkjent av  
studieansvarlig:  
Dato:**



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

Høgskolen Stord/Haugesund  
Studie for ingeniørfag  
Bjørnsonsgt. 45  
5528 HAUGESUND  
Tlf. nr. 52 70 26 00  
Faks nr. 52 70 26 01

Oppgavens tittel <b>Kvalitetsrevisjon av UAB Advantec Lietuva</b>		Rapportnummer
Utført av <b>Jon Terje Hauger</b>		
Linje <b>Sikkerhet</b>	Studieretning <b>Kvalitet og HMS ingeniør</b>	
Gradering <b>Åpen</b>	Innlevert dato <b>06.05.2016</b>	Veiledere <b>Sigurd Håkonsen (intern)</b> <b>Siren Eldøy Hinderaker (ekstern)</b>

## Ekstrakt

Rapporten beskriver forberedelser, gjennomføring og etterarbeid for en kvalitetsrevisjon av Advantec sin avdeling i Litauen. Avdelingen fungerer som hovedleverandør av stålstrukturer for resten av Advantec gruppen. Revisjonen er foretatt med ISO 19011:2011 som metode, og underveis i forberedelsene ble det også utarbeidet et eget verktøy for gjennomføring av revisjonen.

Litauen har en arbeidskultur som avviker noe i forhold til den norske. Momentene fra en liten analyse rundt dette ga gode innspill til selve gjennomføringen av revisjonen.

Revisjonen ble gjennomført over 2 dager, med befaring samt intervjuer som omfattet 22 emner og 70 spørsmål. Fokuset var på elementer ansett som viktige i forhold til Advantec Lietuva sin rolle som underleverandør.

Revisjonsrapporten viser til 3 sterke sider, 2 avvik, 4 anmerkninger og 5 forbedringsforslag. Konklusjonen er at Advantec Lietuva har kommet langt på de 3 årene selskapet har eksistert og vil, etter noen små justeringer, kunne fungere godt som leverandør av stålstrukturer.

## Forord

På Kvalitets- og HMS ingeniør studiet ved Høgskolen Stord/Haugesund inngår hovedoppgaven som en avsluttende del av studiet. Studenten arbeider til daglig som QHSE ansvarlig hos Advantec AS, og oppgaven er skrevet som et ledd i oppfølgingen av bedriftens leverandører. Advantec leverer komplekse produkter til kunder innen olje og gass. Kravene til kvalitet og dokumentasjon innen denne bransjen er svært høye, og Advantec er derfor helt avhengig av leverandører som også tilfredsstillende disse høye kravene.

Jeg ønsker å takke min arbeidsgiver, Advantec AS, for muligheten til å skrive denne oppgaven og dekking av reise og opphold i Litauen. Videre ønsker jeg å takke de som var involvert i revisjonen ved Advantec Lietuva for deres åpenhet og vilje til å bidra i arbeidet for en god og nyttig revisjon. Til slutt vil jeg takke mine veiledere, Sigurd Håkonsen og Siren Eldøy Hinderaker for god veiledning og støtte.

Stord 06.05.2016

.....

Jon Terje Hauger

## Innholdsfortegnelse

Ekstrakt.....	3
Forord.....	4
Sammendrag .....	7
Forkortelser og forklaringer .....	8
Innledning.....	9
Bakgrunn for oppgaven .....	9
Om Advantec AS.....	9
Om Advantec Lietuva .....	9
Mottatt oppdrag fra Advantec AS .....	10
Metode og oppbygging .....	10
Forberedelser til revisjon .....	11
Omfang, mål og revisjonskriterier .....	11
Revisjonsvarsel .....	11
Dokumentgjennomgang.....	11
Formulering av spørsmål.....	12
Temaer.....	12
Verktøy for revisjon .....	18
Litauisk arbeidskultur .....	19
Kulturbeskrivelse .....	19
Sammenligning Norsk og Litauisk arbeidskultur .....	20
Andre kilder .....	21
Konsekvenser for revisjonen .....	21
Gjennomføring av revisjon .....	22
Befaring .....	22
Åpningsmøte .....	22
Intervjuer .....	22
Foreløpig oppsummering .....	23
Avsluttende møte .....	25
Etterarbeid .....	26
Gjennomgang av dokumentasjon .....	26
Vurdering av svar.....	26
Revisjonsrapport .....	26
Oppfølging av revisjon.....	26

Konklusjon .....	27
Referanser .....	28
Vedlegg.....	29
Vedlegg 1 – Audit notification.....	29
Vedlegg 2 – Partipization list .....	31
Vedlegg 3 – Opening meeting .....	32
Vedlegg 4 – Closing meeting .....	34
Vedlegg 5 – Audit report .....	37
Vedlegg 6 – Audit overview.....	58

## Sammendrag

På Kvalitets- og HMS ingeniør studiet ved Høgskolen Stord/Haugesund inngår hovedoppgaven som en avsluttende del av studiet. Advantec leverer komplekse produkter til kunder innen olje og gass. Kravene til kvalitet og dokumentasjon innen denne bransjen er svært høye, og Advantec er derfor helt avhengig av leverandører som tilfredsstillende disse høye kravene. Denne oppgaven er en del av bedriftens oppfølging av leverandører, og omhandler en kvalitetsrevisjon av selskapets hovedleverandør av stålstrukturer, UAB Advantec Lietuva (Litauen).

Revisjonen er utført med ISO 19011:2011 Retningslinjer for revisjon av styringssystemer som metode. Forberedelsesfasen innebar en analyse av hvilke emner som var mest relevant i forhold til Advantec Lietuva sin rolle som underleverandør. Resultatet ble 70 spørsmål fordelt på 22 emner innenfor temaene ledelsens ansvar, planlegging, realisering av produkt, innkjøp og måling, analyse og forbedring. Det ble videre foretatt en analyse av Litauisk arbeidskultur for å se om denne kunne påvirke gjennomføring og resultat av revisjonen. Litauere viser seg å snakke lite og være ukomfortable med usikre situasjoner. De har også et sterkere forhold til autoriteter enn Nordmenn. For å oppnå nødvendig grad av tillit, ble det besluttet å bruke hele den første dagen av revisjonen til bli kjent med nøkkelpersonell.

Den praktiske gjennomføringen av revisjonen ble foretatt i Litauen over 2 dager. Prosessen ble oppfattet som positiv, og involvert personell viste stor åpenhet og vilje til å bidra. Det var stor enighet i at disse dagene bidro til større forståelse, respekt og grunnlag for samarbeid.

Det formelle resultatet av revisjonen ble 3 sterke sider, 2 avvik, 4 anmerkninger og 5 forbedringsforslag. Alle skriftlige produkter, inklusive presentasjoner brukt i møter, er vedlagt oppgaven.

## **Forkortelser og forklaringer**

HPU – Hydraulic Power Unit – En enhet som er i stand til å produsere hydraulisk trykk

WOCS – Work Over Control System – En enhet som benyttes for å kontrollere brønnhodet ved å åpning/stenging av ventiler samt styre elektriske og optiske signaler

Reel – En trommel som benyttes til å spole opp og ned kabela (umbilical) som binder sammen WOCS / HPU med brønnhodet på havbunnen. Kabela inneholder typisk opp mot 20 forskjellige linjer (hydraulikk/eklektisk/optisk) og kan være opp til 3000 meter lang

ADVL – Advantec Lietuva

CEO – Chief Executive Officer – Daglig leder



## **Innledning**

### **Bakgrunn for oppgaven**

#### **Om Advantec AS**

Advantec AS ble etablert i 2005 da 19 ansatte ved daværende Aker Elektro dannet selskapet og tok over forretningsområdet Subsea & Well Control. Kontor og verkstedfasiliteter ble lagt til Eldøyane på Stord, like i nærheten av Kværner Stord. Advantec AS har siden den gang vokst gjennom organisk vekst og oppkjøp til nå å omfatte en gruppe selskaper i både Norge og resten av verden. Lokasjonene strekker seg langs Norskekysten fra Hammerfest til Stavanger, og avdelinger finnes i Litauen, Aberdeen, Houston, Brasil og Perth. Til sammen har Advantec gruppen ca 350 ansatte, og hovedkontoret ligger fortsatt på Stord.

Selskapet har sin egen produktlinje for brønnskroll bestående av HPU'er, WOCS og Reels i forskjellige dimensjoner og konfigurasjoner. I tillegg tilbys tjenester innen lagring, operasjon og service på både eget og 3. parts utstyr. Produktlinjen er teknisk meget avansert og dekkes av omfattende krav til kvalitet og dokumentasjon fra både myndigheter og kundene selv.

Produktene sammenstilles på Stord, mens komponenter kjøpes inn fra underleverandører i Europa og USA. Opp gjennom årene har Advantec opparbeidet seg et meget godt renommé for både kvalitet, funksjonalitet og kompetanse. Dette førte igjen til at GE Oil & Gas kjøpte Advantec Group i november 2015 i den hensikt å benytte Advantec med hovedsete på Stord som sitt kompetansesenter innen HPU, WOCS og Reel.

#### **Om Advantec Lietuva**

UAB Advantec Lietuva er et av datterselskapene i Advantec gruppen. Selskapet ble opprettet i 2013 da Advantec kjøpte opp et konkursbo i den frie økonomiske sonen av Klaipeda, Litauen. ADVL er et verksted for metallarbeider, sveising og overflatebehandling, i tillegg til å ha egne avdelinger for både mekanisk ingeniørarbeid, innkjøp og dokumentasjon. Selskapet arbeider selvstendig og betjener kunder både innenfor og utenfor Advantec gruppen. For Advantec som helhet, fungerer verkstedet i Litauen som hovedleverandør av stålarbeider og leverer normalt alt av rammer, containere og tromler. ADVL har fra starten av håndtert en stor arbeidsmengde og har vokst raskt til å omfatte over 70 ansatte. Selskapet har etablert et eget styringssystem og er sertifisert i henhold til ISO 9001:2008 Systemer for kvalitetsstyring – Krav og ISO 3432-2 Kvalitetskrav for smeltesveising av metalliske materialer – omfattende kvalitetskrav.

## Mottatt oppdrag fra Advantec AS

Med bakgrunn i kritikaliteten til kvalitet på underleveranser, har Advantec AS et ønske om å intensivere oppfølgingen av sine underleverandører. En liste over selskaper som skal revideres er utarbeidet, og ADVL stod øverst på denne listen. Som leverandør av primærstruktur til alle Advantec sine produkter, er ADVL svært viktig for både økonomi, fremdrift og kvalitet i prosjektene. Sett i lys av dette, ble følgende oppdrag formulert: «Gjennomfør en revisjon av Advantec Lietuva, herunder både styringssystem og faktiske arbeidsrutiner. Revisjonen må sees i sammenheng med selskapets rolle som underleverandør, og fokus bør legges på de forhold som påvirker Advantec Lietuva sine prestasjoner innenfor denne rollen».

## Metode og oppbygging

ISO 19011 Retningslinjer for revisjon av styringssystemer, ble valgt som metode for revisjonen. Dette for å sikre at både forberedelser og gjennomføring skulle bli objektivt og grundig utført, samtidig som metoden da ville bli gjenkjennelig for de involverte. Denne standarden beskriver godt de forskjellige fasene av en revisjon i tillegg til å gi en del prinsipper og beskrivelser av viktige momenter en revisor bør være oppmerksom på.

I denne oppgaven beskrives først de forskjellige forberedelsene og hvilke vurderinger som ble gjort i denne fasen. Spesiell vekt er lagt på valg og formulering av spørsmål som skal gi bakgrunn for vurdering av de temaene som er ansett som vesentlige for oppdragsgiver. Der elementer er beskrevet i vedlegg, er det vist til disse. Utover forberedelser som beskrevet i ISO 19011, ble det utarbeidet et verktøy for gjennomføring, og det ble også foretatt en liten studie av Litauisk arbeidskultur. Dette arbeidet er også beskrevet under forberedelser.

Selve gjennomføringen beskrives forholdsvis kort – her vises til vedlagt oversikt over revisjonen laget i verktøyet som beskrevet tidligere.

I kapittelet for etterarbeid er det beskrevet hva som ble gjennomgått av materiale i ettertid, samt vurderingen som ble gjort innen de forskjellige emnene og hvordan dette endte opp i en revisjonsrapport.

Til slutt beskrives hvilket etterarbeid og oppfølging som er planlagt gjennomført i Advantec etter revisjonen og en endelig konklusjon.

Opgavens vedlegg utgjør et viktig element og beskriver godt mye av arbeidet som er nedlagt i revisjonen. Det er i størst mulig grad henvisning til disse vedleggene underveis i oppgaven for å unngå gjentakelser.

## Forberedelser til revisjon

### Omfang, mål og revisjonskriterier

I og med at ADVL sitt styringssystem er sertifisert i henhold til ISO 9001:2008 og ISO 3834:2005, er det naturlig at en revisjon benytter disse standarder som grunnlag. For å motta sertifisering etter disse standardene, kreves det at styringssystemet tilfredsstillere minimumskravene. Dette i seg selv tilsier ikke nødvendigvis at en leverandør tilfredsstillere kundenes krav til verken kvalitet eller kvalitetssystem. Kravene som beskrives i 9001 og 3834 er omfattende og godt dekkende, men det vil i praksis være stor forskjell på en streng tolking og en minimumstolkning. Fra tidligere var det kjent at selve styringssystemet for ADVL ligger på et minimumsnivå. Revisjonen baserer seg derfor mer på Advantec sin tolking av hva som er akseptabel tilfredsstillere av standardenes krav, enn hva som faktisk er beskrevet i ADVL sitt styringssystem. ISO 9001:2008 og 3834-2:2005 er i tråd med dette satt inn som egne revisjonskriterier. Kommuniserte utfordringer vedrørende kvalitet i tidligere leveranser var også naturlig å inkludere i revisjonens omfang. Målet med revisjonen er utledet fra oppdraget som ble gitt av Advantec AS og ble gjengitt i åpningsmøtet (vedlagt) samt i den endelige revisjonsrapporten.

### Revisjonsvarsel

Varsel om revisjon ble sendt i 2 omganger; først et forberedende varsel inkludert forslag til passende tidspunkt for gjennomføring, og deretter et formelt revisjonsvarsel. Første varsel ble sendt pr mail til QHSE ansvarlig og CEO 2 ½ måned før foreslått tidspunkt. Formelt revisjonsvarsel med blant annet tidsplan og oversikt over ønske over tilgjengelig personell, ble sendt 14 dager før avtalt dato for revisjon.

Som morselskap har Advantec AS tilgang på ADVL sitt styringssystem. Det var derfor ikke behov for å etterspørre dokumentasjon på forhånd.

Formelt revisjonsvarsel er vedlagt oppgaven.

### Dokumentgjennomgang

Revisjonsleder var forholdsvis godt kjent med ADVL sitt styringssystem på forhånd. Før arbeidet med formulering av spørsmål startet, ble det gjennomført en rask oppfriskning ved gjennomlesing av prosedyrene. Dokumentene hadde lite innvirkning på formulering av spørsmål, jamfør omfang, mål og revisjonskriterier. Prosedyrene ble imidlertid lagt inn som vedlegg i verktøyet for revisjon og tatt frem under intervju for sammenlikning med uttalt praksis innen de forskjellige emnene.

## Formulering av spørsmål

### Temaer

Innledningsvis ble det utført en analyse av hvilke temaer som ville være viktigst i forhold til tilfredsstillelse av Advantec sine krav til en underleverandør. Temaene er hovedsakelig hentet fra oppbyggingen av ISO 9001:2008, da denne utgjorde en meget sentral del av revisjonen. Krav fra ISO 3834-2:2005 er tatt inn i enkelte temaer der disse er relevante. Fullstendig oversikt over temaer og spørsmål finnes i vedlegget «Audit overview»

### *Ledelsens ansvar*

Ledelsens involvering er vesentlig vektlagt i standarden, og Advantec anser det som helt nødvendig at ledelsen deltar aktivt i kvalitetsarbeidet for at leverandøren skal være i stand til å levere god kvalitet over tid. 3 emner innenfor ledelsens ansvar ble identifisert som aktuelle for revisjonen:

Emne 001 Ledelsens ansvar - Kvalitetspolitikk og – mål

Politikk og mål vil være styrende i en bedrift for hva som vektlegges av de ansatte. For at politikk og mål skal fungere slik som forutsatt må de være dekkende, akseptert og gjenkjennelige for alle nivåer i bedriften. Spørsmål ble formulert for å avdekke prosessen rundt etablering av politikk og mål samt om de var velfungerende.

Emne 002 Ledelsens ansvar - Organisering, ansvar og myndighet

En viktig forutsetning for forutsigbar kvalitet, er at alle involverte er kjent med egne oppgaver og ansvar samt i hvilken helhet de inngår. Uten definert ansvar og tilhørende myndighet, vil kvalitet fort bli et resultat av tilfeldigheter. Spørsmål til dette emnet er formulert for å finne ut av hvor godt dette er beskrevet og kjent i organisasjonen.

Emne 003 Ledelsens ansvar - Interne revisjoner og ledelsens gjennomgåelse

Bedriftens styringssystem har en nøkkelfunksjon for daglig utførelse av arbeidsoppgaver og – prosesser. Det er derfor avgjørende at systemets gyldighet og funksjon sikres gjennom interne revisjoner og gjennomganger fra ledelsen. Spørsmålene rundt dette er formulert for å klargjøre hvordan ADVL benytter disse prosessene for å holde styringssystemet relevant og oppdatert.

## *Planlegging*

Advantec gruppens prosjekter er vanligvis omfattende, kompliserte og dekket av en rekke formelle krav. Evne til å planlegge vektlegges derfor høyt. Spesielt i prosjekter som har pressede tidsfrister, er det særdeles viktig at underleverandører sikrer sine leveranser gjennom god planlegging. Det er derfor lagt inn 4 emner som omhandler planlegging.

### Emne 004 Planlegging – Tilbudsfase

Tiden er ofte knapp når et mulig prosjekt skal analyseres. Det er heller ikke ønskelig å bruke for mye ressurser på prosjekter man kanskje ikke skal utføre. Likevel er det nødvendig å skaffe en viss oversikt over hvilke krav som stilles i grovt, slik at det kan gis et anslag for omfang, at man har kompetanse, tilgjengelige ressurser etc. Spørsmålene her dreier seg om detaljgrad og nøyaktighet i denne analysen.

### Emne 005 Planlegging – Kundekrav, krav til produkt, produksjon

Når et prosjekt har materialisert seg og gått fra tilbudsfase til aktivt, er det i hvert fall nødvendig med en grundig analyse av krav og nøyaktig omfang. Detaljgraden i denne analysen vil avhenge av hvor nøye prosjektet blir analysert i tilbudsfasen, og det er også viktig å sjekke om det er fremkommet endringer i forhold til krav og omfang etter at tilbudet ble satt frem. En nøyaktig analyse av kunde- og produktkrav danner grunnlaget for evnen til å levere rett kvalitet, og en korrekt produksjonsplan danner grunnlaget for å levere i rett tid. Kravene er detaljert beskrevet i både ISO 9001:2008 og 3834-2:2005. Spørsmålet innen dette emnet går direkte på hvorvidt denne analysen og planleggingen utføres tilfredsstillende.

### Emne 006 Planlegging – kompetanse

Utvikling og konstruksjon av kompliserte produkter med tilhørende krav krever kompetente medarbeidere. Ansatte på alle nivåer må være i stand til å forstå hvilke krav som stilles i prosjektet og hvordan disse påvirker utførelsen av oppgavene. Dette emnet etterspør om og hvordan ADVL sikrer at de har rett kompetanse tilgjengelig.

### Emne 007 Planlegging – Ressurser

I tillegg til kompetanse, er det svært viktig at selskapet har de rette ressursene tilgjengelig i prosjektgjennomføringen. Råmaterialer, løftekapasitet, maskiner og utstyr beregnet for aktuelle dimensjoner osv er eksempler på kritiske ressurser som må være på plass for å sikre leveringsevne. Spørsmålene innen dette emnet skal klargjøre hvordan ADVL sikrer tilstrekkelig ressurstilgang til enhver tid.

## *Realisering av produkt*

Selve kjernen i aktiviteten til ADVL er fremstilling av produkter. Denne delen av revisjonen utgjør derfor den største delen med til sammen 8 emner som tar for seg prosessen fra design til dokumentasjon.

### Emne 008 Realisering av produkt – Utvikling og konstruksjon

ADVL besørger eget ingeniørarbeid og er derfor ansvarlig for alle aktiviteter forbundet med dette. Det er ytterst viktig at denne prosessen utføres nøyaktig og i tråd med kunde- og myndighetskrav. Feil i f. eks. tegninger gir vanligvis større kostnader jo senere de oppdages i et prosjekt (Samset, 2014). For Advantec som kunde, er et helt avgjørende at produktet som leveres for videre montering samsvarer 100 % med de inngangsverdier som er gitt for utvikling og konstruksjon. Under dette emnet etterspørres detaljene i prosessen for å avklare om dette utføres tilfredsstillende.

### Emne 009 Realisering av produkt – Verifikasjon og validering

For å sikre at modell og tegninger blir korrekt er det viktig at prosessen inkluderer steg for å verifisere at den endelige løsningen faktisk vil innfri kundens behov og tilfredsstillende myndighetskrav. Kunden har ofte ikke den beste kompetansen på det produktet de har bestilt, slik at kundekrav ikke nødvendigvis er verken utfyllende eller korrekt i forhold til slik produktet faktisk bør designes. Det er derfor viktig å ha med kunden også i verifiseringen og valideringen. Spørsmålene her adresserer denne prosessen.

### Emne 010 Realisering av produkt – Kontroll med utviklings- og konstruksjonsendringer

I de aller fleste prosjekter kommer det endringer underveis. Disse kan enten være initiert av kunde eller av produsenten selv i samråd med kunden. Her er det helt avgjørende å ha god kontroll på disse endringene, slik at den videre utvikling ivaretar disse endringene, samt at endringer som gjøres også kan ha innflytelse på andre deler av konstruksjonen. Helhetsforståelse, orden og nøyaktighet vil være nøkkelegenskaper i denne fasen. Emnet tar for seg hvordan ADVL sikrer at endringer ikke medfører feil og forsinkelser.

#### Emne 011 Realisering av produkt – Kvalitetskontroll

Kvalitetskontroll er også detaljert beskrevet i begge aktuelle standarder. Ved å planlegge og utføre kvalitetskontroller i kritiske faser av utvikling og fremstilling av produktet, vil man kunne oppdage feil og mangler på et så tidlig stadium som mulig. Dermed vil det også være mulig å korrigere eventuelle feil før konsekvensene blir alt for store. I tillegg er det av stor verdi for kunden å motta rapporter vedrørende kvalitet som f eks målerapporter under veis slik at status på produktet som kommer er kjent. Spørsmålene her skal avdekke om ADVL har nødvendige rutiner på plass.

#### Emne 012 Realisering av produkt – Kontroll med produkt med avvik

På samme måte som det er viktig å oppdage kvalitetsavvik, er det også viktig å håndtere disse på en korrekt måte. Produkter med feil skal ikke kunne forveksles med feilfrie produkter, og det er egne regler for behandling av sveisefeil. Temaet her hvorvidt ADVL håndterer dette på en tilfredsstillende måte.

#### Emne 013 Realisering av produkt – Sporbarhet

Innen de bransjer som Advantec opererer er det vanligvis strenge krav til sporbarhet. Disse kravene vil også gjelde for Advantec sine underleverandører. Produkter uten tilfredsstillende sporbarhet vil ikke være mulig å levere til kunde. Spørsmålene vedrørende sporbarhet skal sikre at ADVL har rutiner som sikrer dette tilfredsstillende.

#### Emne 014 Realisering av produkt – Dokumentasjon

Dokumentasjon henger sammen med sporbarhet, men omfatter også mer enn dette. I nær sagt alle prosjekter mot større kunder innen olje og gass stilles det omfattende og absolutte krav til dokumentasjon. Dette gjelder både form og innhold. En viss andel av betaling er vanligvis knyttet opp mot dokumentasjon, og unøyaktigheter her vil ha store økonomiske konsekvenser. I verste fall kan ikke kunden bruke produktet uten korrekt dokumentasjon grunnet myndighetskrav. Det er derfor avgjørende at dokumentasjonsavdelingen ved ADVL forstår kravene til dokumentasjon i det enkelte prosjekt og evner å omsette kravene til korrekt utforming av dokumentasjonen. Spørsmålene innen dette emnet skal avdekke dette.

## *Innkjøp*

ADVL forestår egne innkjøp. I noen tilfeller kjøpes også komponenter inn i Litauen på vegne av Advantec, fordi dette kan gi mer konkurransedyktige priser. Innkjøp inngår som en vesentlig del av kostprisen i et prosjekt. Kjøp av riktige komponenter med rett kvalitet, sertifiseringer og korrekt dokumentasjon kan derfor være avgjørende for om et prosjekt er økonomisk lønnsomt eller ikke. Innen dette temaet er det formulert spørsmål innen 4 emner.

### Emne 015 Innkjøp - Innkjøpsprosess

En detaljert og dokumentert innkjøpsprosess er nødvendig for å sikre at innkjøp blir utført korrekt i hvert tilfelle. ISO 9001:2008 spesifiserer detaljer i denne prosessen. ISO 3834-2:2005 spesifiserer i tillegg forhold rundt innkjøp av underleveranser / tjenester. Dette er aktuelt fordi ADVL benytter seg av både innleide sveisere og testpersonell. Emnet kartlegger hvordan ADVL innkjøpsprosess fungerer.

### Emne 016 Innkjøp – Kvalifisering av leverandører

Det blir normalt stilt krav til hele leverandørkjeden i et prosjekt, både med tanke på etisk fremferd, kvalitet og leveringsevne. Ved å bruke leverandører som har vært igjennom både godkjenning og senere oppfølging der man blir kjent med måte å produsere på, system for kvalitetsstyring osv, vil man minske risikoen for problemer med leveranser. Denne revisjonen av ADVL er et ledd i en slik prosess. Spørsmålene tar for seg hvordan ADVL velger sine leverandører.

### Emne 017 Innkjøp – Kommunikasjon med leverandører

For at leverandører skal være i stand til å levere ønsket produkt, er det viktig at kunden klarer å kommunisere all relevant informasjon til denne. Kommunikasjon med leverandørene er også en viktig del av oppfølgingen i forhold til leveringstid og eventuelle avvik. Emnet omhandler ADVL sine evne til å ha en god kommunikasjon med sine leverandører.

### Emne 018 Innkjøp – Verifikasjon og lagring av innkjøpt produkt

Kvalitetskontroll av innkjøpte komponenter er særdeles viktig. Komponentens egenskaper så vel som dokumentasjon må kontrolleres ved ankomst. Dette for tidlig å avdekke eventuelle avvik. I det en komponent skal tas i bruk, vil det være for sent å finne ut at den ikke kan brukes. Komponenter må i tillegg lagres slik at de ikke blir ødelagt før bruk, eks rustfritt stål som ikke kan være i kontakt med vanlig «svart» stål osv. Her gjennomgås ADVL sine rutiner for dette.



## *Måling, analyse og forbedring*

Målinger, analysing av data og bruk av disse i forbedringsarbeidet, er en vesentlig del av et kvalitetssystem. For Advantec er det svært viktig at leverandørene har et bevisst forhold til hva det vil si å fokusere på å bli bedre. Markedet stiller stadig høyere krav, og forbedringer er derfor nøkkelen til å opprettholde konkurransevne. Advantec er helt avhengig av leverandører som evner å forbedre seg i takt med markedets krav. Det er derfor også tatt inn 4 emner innen dette temaet.

### Emne 019 – Måling, analyse og forbedring – Kundens tilfredshet

Det at en kunde er fornøyd med sine leverandører er et godt mål på leverandørens prestasjoner. Monitorering av kundetilfredshet er et absolutt krav i ISO 9001:2008 og dette emnet er tatt med nettopp fordi det gir en god indikasjon på utvikling i prestasjon.

### Emne 020 – Måling, analyse og forbedring – Avviksbehandling

Rapportering og grundig behandling av avvik, tilstander, hendelser og forslag danner grunnstammen i det daglige forbedringsarbeidet. Det som ikke blir rapportert får man gjerne ikke gjort noe med, og samme feil vil da gjerne oppstå igjen. I denne prosessen er det viktig at alle involveres og bidrar slik at mest mulig faktisk blir avdekket. Emnet tar for seg utfordringene rundt denne prosessen.

### Emne 021 – Måling, analyse og forbedring – Korrigerende og forebyggende tiltak

Rapportering av avvik alene løser ingen utfordringer. Årsaker til at avvikene må finnes gjennom analyser og tiltak implementeres for å unngå at de oppstår på nytt. Enda bedre er det dersom man kan finne potensielle årsaker for fremtidige avvik og unngå disse ved å finne frem til forebyggende tiltak. Spørsmålene er formulert for å avdekke hva ADVL gjør for å oppnå dette.

### Emne 022 – Måling, analyse og forbedring – Kontinuerlig forbedring

Som nevnt tidligere, er Advantec avhengig av leverandører som evner å forbedre seg i takt med markedets stadig økende krav. Bruk av tilgjengelige data for å finne gjentakende utfordringer og kontroll av hvorvidt korrigerende og forebyggende tiltak har ønsket effekt vil være viktig i dette arbeidet. Dette siste emnet omhandler hvordan ADVL sikrer at de er i kontinuerlig forbedring.

## Verktøy for revisjon

Advantec har ikke hatt noe verktøy for gjennomføring av revisjoner. Utarbeiding av et slikt verktøy ble derfor en viktig del av forberedelsene. En analyse av behov endte opp i følgende ønsker til funksjonalitet: Kravene må være lett tilgjengelige sammen med tilhørende spørsmål, svarene burde kunne noteres på samme sted og med mulighet for å spesifisere behov for videre oppfølging i tillegg til ytterligere utdyping av svar. Hvis mulig, å inkludere eventuelle revisjonsfunn i tilknytning til spørsmål og svar.

Advantec innførte et nytt styringssystem i løpet av 2015 hvor kun deler av funksjonaliteten er tatt i bruk. I dette systemet er det en egen modul for føring av protokoller. Denne modulen viste seg å være så konfigurierbar at den tilfredstilte ønskene om funksjonalitet og vel så det. Etter noen forsøk med forskjellige løsninger, endte man opp med en konfigurasjon som ga god og nyttig oversikt.

Hvert tema ble opprettet som en egen sak i protokollen, ADVL prosedyre tilknyttet som dokument og kravene beskrevet i eget felt for referanse. Her ble det brukt avskrift av standardene ISO 9001:2008 og 3834-2:2005. Siden revisjonen ville foregå på engelsk, ble dette språket benyttet gjennomgående i hele verktøyet. Videre ble det opprettet felter for spørsmål, svar, funn og lukkenotater fortløpende under hverandre. Feltene tilpasses automatisk etter mengden tekst. I bunn endte felter for notater vedrørende om noen og evt hvem som ble intervjuet samt kommentarer rundt bekreftelser.

Fra ISO 19001 kom definisjonen på revisjonsfunn: Strength, Compliant, Suggestion for improvement, Remark / Observation og Non conformity. Innen protokollmodulen lå det en mulighet for å koble angitte statuser mot automatiske handlinger. Strength, Compliant og Suggestion for improvement ble koblet til direkte lukking av saken. For Remark / Observation og Non conformity er det i protokollen lagt inn en planlagt lukkedato som samsvarer med fristen ADVL har fått for å lukke saken.

Ved mottak av svar på revisjonsfunnene og implementerte tiltak fra ADVL, vil notater vedrørende lukkingen føres inn i feltet for dette. Eventuelle tilhørende dokumenter legges inn som vedlegg på aktuell sak. Systemet holder rede på frist for lukking. En status er lett tilgjengelig på styringssystemets forside, og varsel gis på mail for saker som overskrider planlagt lukkedato.

Alt i alt ble dette et velfungerende verktøy for både forberedelser, gjennomføring og oppfølging av revisjoner. Protokollen kan lagres som mal og brukes i tilsvarende revisjoner senere.

En utskrift av verktøyet med all tekst og notater er vedlagt som «Audit overview». Merk at sakene har en noe ulogisk rekkefølge i utskriften, men dette er dessverre ikke mulig å overstyre.

## Litauisk arbeidskultur

CEO for Advantec Lietuva er Norsk og har tidligere erfaring fra Advantec. Ut ifra hans beskrivelser, og gjennom opplevelser i daglig samarbeid mellom Stord og Litauen, er det dannet en oppfattelse om at Litauisk arbeidskultur er ganske forskjellig fra den Norske. Et lite kildesøk inngikk derfor i forberedelsene for å undersøke om slike eventuelle forskjeller burde påvirke revisjonen på noen måte.

The Hofstede Centre drives av et nettverk av konsulenter og har som mål å tilby utdanning av høy kvalitet innen kultur og ledelse (itim International). Senteret baserer seg på forskningen til professor Geert Hofstede som har lagt ned et stort arbeid gjennom både akademiske undersøkelser og praktisk erfaring for å kartlegge forskjellige kulturer. Nettstedet har et nyttig verktøy der man kan generere beskrivelser og sammenligne forskjellige kulturer opp mot hverandre basert på 6 dimensjoner: Power Distance – sier noe om hvorvidt landets medlemmer aksepterer at makt er fordelt ulikt, Individualism - sier noe om hvorvidt samfunnet er «jeg» eller «vi» orientert, Masculinity – sier noe om det er feminine verdier (like hva du gjør) eller maskuline verdier (ønske om å være best) som motiverer menneskene, Uncertainty Avoidance – sier noe om hvorvidt kulturens medlemmer føler seg truet av usikkerhet og dermed innretter seg slikt at man kan unngå dette, Long Term Orientation beskriver hvorvidt samfunnet fokuserer på å holde på gamle tradisjoner eller prøver å forberede seg på fremtiden, Indulgence – sier noe om hvorvidt barn vokser opp med fri eller streng oppdragelse.

## Kulturbeskrivelse

Verktøyet for sammenligning av kulturer er faktisk svært fascinerende, og det er lett å bli sittende og lese om langt mer enn det man egentlig hadde tenkt. Som forberedelser for revisjonen ble det først generert en beskrivelse av Litauisk arbeidskultur. Merk at beskrivelsen av Litauen ikke kommer direkte fra professor Geert Hofstede sin forskning men er lagt til gjennom data fra andre forskningsprogrammer og praktisk erfaring.

Beskrivelsen av Litauisk kultur gir et godt utgangspunkt for å danne seg et bilde.

For «Power Distance» scorer Litauen 42/100. Dette viser en tendens til å foretrekke likhet og desentralisering av makt, men historien med Russland og Sovjet trekker også i retning av lojalitet og autoriteter. Spesielt gjelder dette den eldre generasjonen

Litauen scorer forholdsvis høyt, 60/100, på «Individualism». Fokus ligger på enkeltperson, nær familie og egne prestasjoner fremfor gruppens. Litauere er nølende til å åpne seg og fortelle ting direkte, men snakker rett frem når de først bestemmer seg for å snakke.

På «Maskulinitet» er scoren 19/100. Dette vil si at det er de feminine verdier som er fremtredende. Litauere synes det er vanskelig å gi og ta ros. De holder en lav profil og er ofte sjenert. Konflikter blir gjerne unngått fordi de blir oppfattet som truende for (arbeids)miljøet. Litauen har lang erfaring i å samarbeide med andre nasjoner og har derfor stor toleranse ovenfor andre kulturer.

65/100 er en høy score på «Uncertainty Avoidance» og forteller at Litauere ikke liker usikkerhet. I arbeidslivet gir dette seg utslag i at ledere anses som ledere fordi de kjenner alle svar og dermed kan lede. Slik reduseres usikkerhet hos den enkelte. Kvalifikasjoner og titler er derfor ansett som viktig. Motvilje mot usikkerhet gir seg også utslag i økt byråkrati og avhengighet av velregulerte forhold.

For «Long Term Orientation» scorer Litauen veldig høyt 82/100. Kulturen er tilpasningsdyktig – noe historien har vist. Litauen har også et meget velutdannet folk med en stor andel av befolkningen som har gjennomført høyere utdanning.

Litauen scorer meget lavt, 16/100, på «Indulgence» Dette kan tyde på en tendens til kynisme og pessimisme, og scoren indikerer at Litauere føler liten mulighet for å utfolde seg og utfordre normer.

### **Sammenligning Norsk og Litauisk arbeidskultur**

For ytterligere å øke forståelsen, ble det også generert en sammenligning av Norsk og Litauisk arbeidskultur. Tendensene innen flertallet av dimensjonene var ganske like, men det er et klart skille på «Long Term Orientation» og «Indulgence» der Norsk kultur scorer mot den andre enden av skalaen. Beskrivelsen av Norsk kultur avviker også på en del vesentlige punkter.

Nordmenn baserer seg på lite formell ledelse og medarbeidere forventer å delta i diskusjoner. Samfunnet er veldig fokusert rundt feminine verdier. Fritid, selvrealisering og fokus på velvære er høyt verdsatt. Ledelse foregår gjennom støtte og involvering. Norsk kultur baserer seg mer på tradisjoner og fastsettelse av hva som er absolutt sannhet, mens tanke på fremtiden ikke er så fremtredende. Norge ligger ca midt på skalaen for «Indulgence» og kan derfor ikke sies å foretrekke verken fri eller streng oppdragelse.

## Andre kilder

Informasjonen om Litauisk arbeidskultur ble også kontrollert opp imot andre kilder. Nettstedet «businessculture.org» beskriver følgende om måten Litauere kommuniserer på: «Litauere er svært reservert og snakker ikke med store følelser. De sier ikke mye og liker ikke mennesker som snakker for mye (oversatt fra engelsk)» (Salford Business School)

Fra «communicaid.com» kan vi lese at «Organisasjoner i Litauen har en sterk respekt for hierarki og autoritet, med struktur og delegering kommende ovenfra» (Communicaid Group Limited, 2016)

Generelt bekreftet all lesing de samme elementene vedrørende kulturen.

## Konsekvenser for revisjonen

Denne beskrivelsen av Litauisk arbeidskultur stemmer overens med inntrykket som var skapt på forhånd. I praksis vil dette si at vil være vanskelig å få gode og korrekte svar i intervjuer dersom intervjuobjektet føler usikkerhet i situasjonen eller er redd for at de riktige svarene kan være kilde til konflikter senere. Eventuelle forhold som kan peke mot enkeltpersoner og ikke minst ledere vil kanskje ikke komme fram.

Som en konsekvens av dette ble det innført to tiltak. Dag 1 av revisjonen ble satt av til å bli kjent med nøkkelpersonell og omvisning slik at revisjonsleder skulle få anledning til å skape en viss relasjon til intervjuobjektene. Videre ble det avtalt med CEO at det på morgenen dag 1 skulle avholdes et informasjonsmøte der revisjonsleder ble presentert samtidig som hensikten med besøket ble nøye beskrevet. CEO presiserte ovenfor nøkkelpersonell at det var viktig at all informasjon ble gitt, og at dette var viktig for ADVL i deres forbedringsarbeid. Presiseringen ble også gjentatt på åpningsmøtet dag 2.

## Gjennomføring av revisjon

### Befaring

Dag 1 av revisjonen var satt av til omvisning og bli kjent dag. Revisjonsleder var til stede i et utvidet mandagsmøte på morgenen for presentasjon og innblikk i hva som foregikk – noe som ga en god start på dagen. QHSE ansvarlig viste deretter rundt i produksjonslokaler, lager, varemottak osv før en presentasjonsrunde i kontordelen. Revisjonsleder observerte og noterte elementer som beskrev deler av spørsmålene for revisjonen, og det var god tid til å bli kjent med personellet som skulle intervjues neste dag.

QHSE ansvarlig presenterte også en oversiktlig perm med samtlige prosedyrer, sertifikater, referat fra ledelsens gjennomgang og rapporter fra interne og eksterne revisjoner. Dette ga en svært god oversikt og ble benyttet for ytterligere forberedelser til dag 2.

### Åpningsmøte

I tråd med ISO 19011:2011 startet selve revisjonsdagen med et åpningsmøte. Presentasjonen fra møtet og deltagerliste er vedlagt.

CEO presiserte som avtalt viktigheten av å være ærlige og åpne i intervjuene, og revisjonsleder presiserte prinsippet om fortrolighet og at det som ble sagt under intervju ikke skulle kunne spores tilbake til enkeltpersoner.

Det var ikke behov for endring på tidsplanen, og alle involverte var til stede på åpningsmøtet.

### Intervjuer

Intervjuobjektene viste seg å være samarbeidsvillige og opptatt av å gi opplysende svar. Hele dagen gikk med til dette, og svar ble kryss sjekket i flere intervjuer der dette var mulig. Intervjuobjekter, svar og notater vedrørende bekreftelse i kryss sjekk ble notert i verktøyet for revisjon og er vedlagt som «Audit overview». Under veis i revisjonen ble det også etterspurt ytterligere dokumentasjon for å bekrefte svarene. Denne dokumentasjonen ble enten funnet fram der og da eller ettersendt pr mail. Notater vedrørende dokumentasjon er lagt inn i revisjonsverktøyet.

Intervjuene tok noe lenger tid en planlagt, og omfanget av svar som skulle vurderes var så stort at avsluttende møte ble forskjøvet til neste dag. Dette for at vurderingene og innholdet i møtet skulle bli best mulig. Revisjonsleder hadde andre oppgaver hos ADVL resten av uken, så dette innebar ikke noen utfordringer.

## Foreløpig oppsummering

Etter at intervjuene var ferdige, var det tid for å sammenligne svarene med kravene og derigjennom komme frem til revisjonsfunn. I samsvar med ISO 19011:2011 ble det foretatt en foreløpig oppsummering som skulle legges frem på det avsluttende møtet. Utsettelsen av det avsluttende møtet ga bedre tid til vurdering enn vanlig, så revisjonsleder hadde god anledning til å vurdere nøye.

Funnene skulle kategoriseres i sterke sider (Strength), OK/samsvar (Compliant), avvik (Non Conformity), anmerkning (Remark/Observation) og forberdringer (Suggestion for improvement).

Pedagogisk sett bør en oppsummering inneholde en god blanding av disse kategoriene. Det er ansett som viktig at den reviderte part ikke føler seg overkjørt og kan erkjenne de funn som er gjort. En måte å oppnå dette på, er å slå sammen flere funn til en konklusjon. For eksempel kan også to anmerkninger innen samme område løftes til å utgjøre ett avvik osv. Denne pedagogiske fremstillingen er benyttet ved fremstilling av revisjonsfunnene.

Generelt er det bemerket at revisjonsleder ble godt mottatt og at tonen gjennom hele revisjonen var god. De involverte virket oppriktig interessert i å bidra til oppklarende svar. Revisjonsprosessen har vært lærerik for begge parter, og den nye kjennskapen til ADVL's måte å jobbe på danner et godt grunnlag for et enda bedre samarbeid framover.

Revisjonsfunnene er beskrevet i revisjonsverktøyet og vedlagt som «Audit overview».

Der deler av emnet er vurdert til å være i samsvar, mens andre deler kvalifiserer til avvik, er dette angitt i svaret eller selve funnet (emne 005 og 008).

For vurderingene vises det til vedlegget «Closing meeting», men det er enkelte elementer som trenger en nærmere forklaring.

Emne 002 er kategorisert som en sterk side selv om beskrivelsen av organisasjonen og ansvar / myndighet ikke var på plass under revisjonen. Under dag 1 ble det, uavhengig av revisjonen, igangsatt et arbeid med å strukturere selskapet og beskrive ansvars- og myndighetsforhold for samtlige. Utgangspunktet for dette arbeidet så veldig solid ut, og mandatet som ble gitt til arbeidsgruppen var dekkende for oppgaven, slik at emnet likevel ble vurdert som en styrke.

Emne 004 ble scoret til forbedring selv om svarene langt fra tilfredsstillende kravene i standarden. Det erkjennes at man i en tilbudsfasen ikke har anledning til et dypdykk i spesifikasjoner bestående av hundrevis av sider med referanser til all verdens standarder. Hvis mulig, bør en likevel gjennomføre en noe grundigere analyse enn hva som er tilfellet nå. Manglene i forhold til kravet fanges opp av vurderingen for emne 005 der analysen av kundekrav og myndighetskrav gjennomføres på en så mangelfull måte at dette scores til avvik.

Emne 008 vurderes til å være en sterk side, selv om det også her er mangler i forhold til analyse av krav. Organiseringen av tegninger og evalueringen av tegningsarbeidet i slutfasen av et prosjekt er så bra at det fortjener å bli fremhevet. Manglene i forhold til analyse av krav er likevel fanget opp av avviket i emne 005.

I emne 014 er det gitt en anmerkning for manglende analyse av krav til dokumentasjon i prosjektene. Selv om dette går på noe av det samme som i emne 005, er det vurdert som viktig å poengtere at dette også må gjøres for dokumentasjon. Tidligere erfaringer med mottatt dokumentasjon fra Litauen tilsier at det her bør gjøres et stykke forbedringsarbeid.

ADVL har utfordringer med å få hele arbeidsstyrken til å delta i forbedringsarbeidet og rapportere avvik. Emne 020 er satt opp som en forbedring der det ligger et stort potensiale i å involvere flere i arbeidet med kontinuerlig forbedring.



## Avsluttende møte

Et avsluttende møte ble avholdt i tråd med ISO 19011:2011. Hensikten med møte var å presentere en foreløpig oppsummering av revisjonen og revisjonsfunn slik at den reviderte part kunne komme med innsigelser og eventuelle spørsmål. I starten av møtet ble kategoriseringen forklart:

Strength	– an area where the organization presents itself in an extra good way, requires no further action
Compliant	– an area where the organization fulfils all requirements, requires no further action
Suggestion for improvement	– an area where the organization fulfils all requirements but there is room for improvement, requires no further action towards auditor but might be interesting to investigate further for the organization
Remark / observation	– an area where the organization is partly compliant (system in place but not followed), action required
Non-compliant	– an area where the organization does not fulfil the requirements, action required

Oppsummeringen ble godt mottatt, og det var enighet rundt bordet om revisjonsfunnene. Deltagere og selve presentasjonen er vedlagt som «Partizipant list» og «Closing meeting».

## Etterarbeid

### Gjennomgang av dokumentasjon

I ettertid er innsendt ekstra dokumentasjon vurdert i forhold til utdyping av svarene der det var behov for det. De involverte har sendt all dokumentasjon som ble lovet, og innholdet bekrefter de forhold som allerede var beskrevet. Notater vedrørende dokumentasjon er ført inn i revisjonsverktøyet.

### Vurdering av svar

I lys av mottatt dokumentasjon og litt tid til å fordøye inntrykkene, ble det gjennomført en gjennomgang av svarene og foreløpige revisjonsfunn. Denne gjennomgangen bekreftet de vurderingene som allerede var gjort, men noen av revisjonsfunnene ble konkretisert ytterligere. Endelige revisjonsfunn er presentert i revisjonsrapporten som er vedlagt (Audit report).

### Revisjonsrapport

En revisjonsrapport ble utarbeidet i henhold til ISO 19011:2011 og sendt til ADVL CEO og QHSE ansvarlig. Rapporten inneholder formalitetene rundt revidert part, revisjonsleder osv i tillegg til en liten beskrivelse av Advantec Lietuva, målet med revisjonen, en beskrivelse av revisjonens gang, deltagere, generelt inntrykk og selve revisjonsfunnene. Hvert revisjonsfunn er beskrevet med emne, kategorisering, en beskrivelse av kravet og deretter selve funnet. For revisjonsfunn som krever et svar, er det også lagt inn en lukkefrist.

Det ble gitt 2 måneders frist for lukking. Dette burde være tilstrekkelig tid, spesielt tatt i betraktning at revisjonsfunnene var kjent allerede fra det avsluttende møtet.

Til slutt i rapporten er det lagt inn noen instruksjoner vedrørende lukking. I emne 005 er det spesifisert ekstra krav til lukking da dette er ansett som spesielt avgjørende å få på plass.

### Oppfølging av revisjon

Samarbeidet mellom Advantec og ADVL er tett. Dette blir naturlig siden begge tilhører samme selskapsgruppe. Integrasjonsprosessen mot GE Oil & Gas vil ytterligere bidra til nært samarbeid.

Som morselskap vil derfor Advantec hjelpe til med kompetanse dersom det er nødvendig for lukking av revisjonsfunnene. Emnene som krever oppfølging, ligger som åpne protokollsaker på fremsiden i Advantec sitt styringssystem, og revisjonsleder har en fortløpende dialog med QHSE ansvarlig i Litauen rundt fremdriften av tiltak etter revisjonen.

## Konklusjon

Revisjonen viste at det var behov for en objektiv gjennomgang av ADVL sitt styringssystem og arbeidsrutiner. Revisjonsfunnene samsvarer godt med de inntrykk som tidligere er dannet gjennom avvik og utfordringer med leveranser. Gjennom revisjonen ble ADVL bedre kjent med kravene som Advantec stiller til sine leverandører, og revisjonsleder ble bedre kjent med ADVL sin organisasjon og deres arbeidsprosesser.

I tillegg til et formelt utbytte gjennom standard leverandøroppfølging, har revisjonen bidratt til økt kunnskap, bedre grunnlag for samarbeid og gjensidig respekt.

Tatt i betraktning den korte tiden ADVL har eksistert, har de kommet langt i utviklingen. Det er lagt ned et godt stykke arbeid, og organisasjonen håndterer i dag komplekse prosjekter med høye krav og korte leveringsfrister. Forutsatt at allerede igangsatte tiltak for å lukke funnene fra denne revisjonen blir fullført, vil Advantec Lietuva fungere godt som hovedleverandør av struktur og stålarbeider for Advantec gruppen.

## Referanser

Communicaid Group Limited. (2016). *Comminicaid*. Retrieved February 25, 2016, from Communicaid:  
<https://www.communicaid.com/country/lithuania/>

itim International. (n.d.). *the hofstede centre*. Retrieved February 25, 2016, from the hofstede centre:  
<http://geert-hofstede.com/>

Salford Business School. (n.d.). *Passport to Trade 2.0*. Retrieved February 25, 2016, from Passport to  
Trade 2.0: <http://businessculture.org/eastern-europe/lithuania/business-communication/>

Samset, K. (2014). *Prosjekter i tidligfase (2. utgave)*. Bergen: Fagbokforlaget.