KONTAKTNÍ SKUPINA ŘEDITELŮ

PRVNÍ VYDÁNÍ (4. června 2014)

KONTROLNÍ SEZNAM PRO VÝBĚR DOBRÉHO KONZULTANTA

I. **Interní přípravné práce**

II. **Osobní kritéria konzultanta**

III. **Znalosti konzultanta**

IV. **Přístup konzultanta k řešení vašeho problému**

V. **Nabízená podpora**

VI. **Infrastruktura konzultanta**

VII. **Obchodní vztah s vámi**

I. Interní přípravné práce

1) Stanovili jste jasně, proč konzultanta potřebujete?

Na trhu je mnoho různých konzultantů, které je dobré porovnat. Měli byste být schopni rozhodnout se, co opravdu potřebujete, např. chcete, aby vám konzultant:

a) poradil pouze v souvislosti s procesem registrace;
b) zajistil úplně vše od začátku až do předložení hotové dokumentace;
c) zajistil určité prvky registrace (např. strategie zkoušek, IUCLID);
d) proškolil vaše spolupracovníky nebo
e) postaral se o následná opatření (např. sledování procesu hodnocení / kontroly souladu a aktualizace dokumentace, je-li to potřeba, a v okamžiku, kdy je to potřeba)

2) Stanovili jste jasně své cíle v souvislosti s touto externí službou?

Služby konzultanta něco stojí a čím více vám poskytuje, tím je to dražší. Proto je důležité, abyste stanovili, co by vám konzultant měl konkrétně poskytnout a kdy. Mělo by také být jasné, o co se již nechcete starat.

3) Jaké jsou možné přínosy v rámci vaší společnosti, konkrétně:

a) Interní know-how:
Mnoho společností disponuje velkým množstvím interních znalostí a neví o tom. Spolupracovníci představují cenný zdroj informací, které často sahají za běžné činnosti společnosti. Předložte jim projekt „REACH" a zjistěte, jak mohou přispět.

b) Dostupné zdroje:
   Určete, kolik času mohou vaši spolupracovníci věnovat pro účely REACH. Zjistěte, jestli máte k dispozici studie nebo zařízení pro provádění zkoušek, které byste mohli využít.
c) Zkušenosti:
   Využijte stávajících zkušeností, například v oblasti regulace, spolupráce s konzultanty nebo zkoušek látek, ve vaší společnosti.

4) Jste si jisti, že potřebujete konzultanta?

   Někdy konzultant dodává pocit jistoty, ale ve skutečnosti není potřeba. Vaši spolupracovníci znají vaši společnost nejlépe a mohli by být schopni vykonat práci, na kterou hledáte konzultanta, nebo alespoň její část. Nezapomeňte, že i práce konzultantů může vyžadovat následné sledování jejich činností a určitý dozor.

5) Máte s nějakým konzultantem dobré zkušenosti v jiných oblastech?

   Mějte však na paměti, že REACH je velmi odborné nařízení, které vyžaduje velice specifické znalosti.

6) Máte či potřebujete doporučení na případného konzultanta?

   Zeptejte se společností ve svém sektoru, dodavatelském řetězci nebo odvětví, zda vám mohou nějakého konzultanta doporučit. Případně ve vašem členském státě / regionu mohou pro konzultanty specializující se na nařízení REACH existovat i systémy certifikace/kvality.

7) Jste spokojeni s řízením chemických látek ve vaší společnosti, nebo chcete/potřebujete v této oblasti nějaké změny?

   Nařízení REACH vyžaduje mnoho pozornosti. Příprava registrační dokumentace může být příležitostí přezkoumat vaše postupy v oblasti řízení chemických látek. Věnujte pozornost možnostem pro restrukturalizaci přístupu k řízení chemických látek ve vaší společnosti. Konzultant, který má většinou zkušenosti ze spolupráce s řadou společností ve vašem odvětví, vám může v této záležitosti pomoci.

8) Víte, jaká jsou zapotřebí následná opatření po registraci podle nařízení REACH?

   Bylo by užitečné, abyste věděli, jak probíhá příprava dokumentace nebo vyhodnocování látek po předložení registrační dokumentace. Možná budete muset najít způsob, jak co nejlépe provádět následná opatření ve vaší společnosti. Můžete to na začátku probrat s konzultantem a také můžete nahlédnout do dokumentů s pokyny agentury ECHA, kde najdete podrobnější informace o různých regulativních postupech (http://echa.europa.eu/guidance-documents/guidance-on-reach).

9) Počítáte s dostatečnými zdroji pro následná opatření?

   Je možné, že následná opatření po předložení dokumentace budou vyžadovat další sledování a práci. Můžete tedy zvážit pomoc konzultanta v tomto ohledu, např. bude možná stačit uspořádat školení zaměřené na vyhodnocování / kontrolu souladu dokumentace, pokud se rozhodnete, že konzultanta nechcete využít také pro sledování kroků po registraci.

10) Potřebujete konzultanta pro následná opatření?

Konzultant může mít na starosti následná opatření a vy se tak můžete věnovat jiným činnostem. Měli byste ale zvážit, zda je to potřeba, jelikož by se jednalo o rozsáhlejší smlouvu. Zvažte uzavření smlouvy rozdělené na jednotlivé uzavřené fáze, která vám poskytne určitou flexibilitu s ohledem na vaše potřeby, jakmile vzniknou.

II. Osobní kritéria konzultanta

1) Odpovídající vzdělání a zkušenosti potenciálního konzultanta, např.:

   a. Vzdělání a diplomy:
      Nařízení REACH vyžaduje široké spektrum odborných znalostí, aby bylo zajištěno, že dokumentace splňuje všechny zákonné požadavky. Je vhodné, aby váš konzultant měl dostatečné vzdělání v oboru chemických látek, toxikologie, práva a ekonomiky, nebo přístup k takovým odborným znalostem.
   b. Odborná praxe:
      Složité víceoborové záležitosti, jako je registrace v souladu s nařízením REACH, vyžadují zavedenou odbornou praxi, aby byl konzultant schopen účinně naplánovat a dokončit dokumentaci. Konzultant by měl mít dostatečnou příslušnou odbornou praxi. Praxe, přednostně ve vašem konkrétním odvětví: Konzultant, který má praxi ve vašem konkrétním odvětví nebo s vaším typem výrobků, pravděpodobně rychleji porozumí vašemu konkrétnímu problému, jako je dodavatelský řetězec, potíže související s prováděním zkoušek látky, expozice a použití, identifikace látky.
   c. Znalost nástrojů dostupných na trhu:
      Pokud potřebujete provést kompletní posouzení expozice a rizik pro vypracování zprávy o chemické bezpečnosti, měla by odborná praxe zahrnovat dobrou znalost příslušných nástrojů, které jsou dostupné na trhu.

2) Podložená profesní historie, např. žádná přerušení

Ze zkušenosti vyplývá, že zavedení konzultanti v oboru chemických látek zpravidla odvádějí dobrou práci. Konzultanti působící kratší dobu však také mohou nabídnout srovnatelné výsledky. V každém případě buďte kritičtí, máte-li dojem, že konzultant má o nařízení REACH omezené znalosti.

3) Dobrá pověst, zejména ve vašem odvětví

Zeptejte se jiných společností ve vašem odvětví nebo dodavatelském řetězci na jejich zkušenosti. Dobrá pověst je vždy dobrým ukazatelem kvalitních služeb.

4) Členství v příslušném odvětvovém sdružení

Konzultanti, kteří jsou členy různých sdružení, jsou často podrobováni velmi kritickému hodnocení ze strany jejich sdružení. Pokud tomu tak je, najdete související informace v materiálech, jimiž se konzultant představuje, nebo u příslušného sdružení. Některá sdružení mají vypracované normy kvality a/nebo certifikace.

5) Věnuje konzultant dostatek času tomu, aby porozuměl vaší konkrétní situaci?

   Každý případ je jiný. Na prvním setkání by konzultant měl věnovat dostatek času seznámení s vaším konkrétním případem. Krátké a povrchní setkání neakceptujte.

6) Je konzultant otevřený a flexibilní vůči vašim zásahům/nápadům?

   To, co s konzultantem probíráte, je váš konkrétní problém a vy svoji společnost znáte nejlépe. Konzultant by měl vůči vašim zásahům a nápadům zaujmout otevřený a konstruktivní postoj a měl by být ochoten společně diskutovat a rozhodnout o nejlepším postupu.

7) Dokáže se konzultant vyjádřit tak, aby to pro vás bylo srozumitelné?

   Nařízení REACH je složitý právní předpis s různými aspekty, které je nutné vzít v úvahu (např. právní, chemické, ekonomické, řízení rizik atd.). Konzultant by měl být schopen vysvětlit vám své nápady a návrhy srozumitelným způsobem, abyste mohli učinit informované rozhodnutí.

8) Je konzultant schopen vás účinným způsobem vést?

   Například můžete nesprávně chápat požadavky nařízení REACH. Konzultant je zde od toho, aby opravil vaše chyby a navrhl vám lepší řešení. Proč byste jinak za takovouto službu platili?

9) Znáte nějaké další zákazníky, pro které konzultant pracuje, a odvětví, v nichž působí?

   Mohlo by být užitečné dozvědět se o dalších aktivitách vašeho konzultanta ve vašem odvětví nebo u společností, které by mohly být v podobné pozici jako vy. Zeptejte se konzultanta na jiné probíhající či minulé projekty.

10) Přesvědčila vás zpětná vazba a reference?

    Konzultanti zpravidla poskytují reference. Zpětná vazba, kterou vám poskytnou, by měla být uspokojivá. Můžete také zvážit obrátit se na některé osoby, které reference poskytly, přímo.

11) Je vám konzultant sympatický?

    S konzultantem budete následující měsíc(e) intenzivně pracovat. Váš osobní dojem a osobní dojem vašich spolupracovníků je proto důležitý.

12) Musíte mít pochybnosti?

    Může být vhodné zvážit, že levná nabídka konzultanta nemusí být vždy nutně nejlepší. Konzultační činnost není snadná. Měli byste být opatrní, pokud jde o konzultanty, kteří nabízejí své služby za nízké ceny.

III. Znalosti konzultanta

1) Má konzultant praktické zkušenosti ve vašem odvětví, konkrétním trhu a obchodním prostředí?

   Kladení dotazů a požadování referencí by mohlo být užitečné. Bylo by přínosné, aby konzultant rozuměl vašemu konkrétnímu trhu a ideálně také disponoval zkušenostmi v této oblasti. Snažte se dozvědět, co pro vás může konzultant udělat. Nedopusťte, aby vaše dotazy nebo dotazy vašich kolegů zůstaly nezodpovězeny.

2) Je konzultant schopný připustit, jaké jsou jeho odborné limity a jaký alternativní odborník by mohl pokrýt další oblasti?

   Nikdo neví všechno. Je však důležité, aby váš konzultant měl k dispozici všechny nezbytné zdroje, aby mohl vaši registraci zajistit. Měli byste vědět, co může konzultant udělat sám a co je nutné zadat jinde. Také byste měli vzít v úvahu, že přílišné zadávání prací různým subdodavatelům může ohrozit harmonogram; v tomto ohledu by váš konzultant měl mít „plán B".

IV. Přístup konzultanta k řešení vašeho problému

1) Jste spokojeni s jeho přístupem/metodou analyzování a řešení problémů?

   Opět osobní aspekt. Je to vaše společnost, a proto vy i vaši spolupracovníci musíte být spokojeni se službami, které vám konzultant nabízí.

2) Věnuje konzultant dostatek času, aby problému porozuměl, než navrhne řešení?

   Naslouchání je klíčem k porozumění a vyřešení problému. Konzultant vaši společnost při prvním setkání zpravidla nezná. To znamená, že byste měli představit svoji konkrétní situaci a co potřebujete. Dbejte na to, abyste se nenechali „nutit" k nákupu služby konzultanta, který je dobrým prodejcem – „služby z regálu" nemusí být pro vás vhodné.

3) Přistupuje konzultant k problémům zeširoka a nikoli izolovaně?

   Nařízení REACH nabízí mnoho řešení pro jeden a tentýž problém. Například můžete provést zkoušky nebo použít alternativní metody (např. analogický přístup). První je přesnější, druhý levnější, je-li přijat. Důležitou roli v této záležitosti hrají také diskuse na fórech pro výměnu informací o látkách. Pouze na základě hodnocení v jednotlivých případech je možné najít nejlepší postup.

   Někdy může být také z ekonomického hlediska rozumné nezahrnovat všechna použití, která jste doposud zahrnovali. Co může být dobré pro vaši konkurenci vyrábějící stejnou látku, nemusí být dobré pro vás. Již tyto dva příklady ukazují, že neexistuje standardní řešení. Proto je velmi důležité, aby konzultant vyhodnotil vaši situaci z co nejširšího pohledu a pokusil se najít řešení, které je pro vás nejvhodnější.

Pokud vám konzultant poradí, abyste se nepodíleli na společném předložení údajů, musí být jasně řečeno, že je možné nepodávat společně jen určité informace. I v takovém případě vám konzultant musí částečné odmítnutí společného předložení údajů řádně odůvodnit a ujistit vás, že máte oprávněný přístup k údajům, které v důsledku toho budete potřebovat.

4) Nabízí vám konzultant individuální řešení a nikoli standardní produkt? Pokud se jedná o standardní produkt, je pro vás vhodný?

Standardní řešení mohou v některých případech fungovat a zpravidla bývají levnější, ale jak jsme již uvedli, nařízení REACH je složité a každý případ musí být pečlivě posouzen individuálně.

5) Volí konzultant udržitelná řešení?

Mít hotovou dokumentaci je dobré. Měli byste však být opatrní, aby se údaje vztahovaly na požadavky stanovené nařízením REACH. Například kvalita údajů ze zkoušek musí být dostatečná, identifikace látky a související údaje ze zkoušek musí být jasně uvedeny a expozice a použití by měly být realistické. Vámi zvolený konzultant by měl být schopen tyto aspekty posoudit a zodpovědět vaše dotazy. Buďte kritičtí, pokud vám u každé vlastnosti navrhuje od ní upustit.

V. Nabízená podpora

1) Má konzultant dostatečnou kapacitu, aby vám mohl poskytnout podporu tak, jak chcete?

Čím více zaměstnanců konzultant má, tím více zdrojů může v případě potřeby vyčlenit pro vás. Jakmile určíte, co chcete a v jakém rozsahu, měli byste konzultanta požádat o ujištění, že má k dispozici zdroje, které pro vás naplánoval.

2) Je oběma stranám jasný rozsah prací?

Projednejte, kdo odpovídá za:
- analýzu situace ve společnosti a případných povinností
- správu a vyplňování elektronických nástrojů, jako je IUCLID a Chesar
- jednání na fórech pro výměnu informací o látkách / konsorciích a jejich správu

3) Je konzultant za mimořádných okolností k dispozici také mimo běžnou pracovní dobu?

To by mohlo být užitečné, avšak ne nezbytně důležité pro účely nařízení REACH. Nicméně může to být relevantní v případě technických problémů, například problémů týkajících se informačních technologií při předkládání registrační dokumentace.

4) Získali jste během osobního rozhovoru dojem, že má konzultant zájem a motivaci k řádnému vyřešení vašeho problému?

Pracovník, který má na starosti konzultace ve vašem projektu, by měl být motivovaný a mít zájem na vašem úkolu pracovat. Pokud máte opačný dojem, dobře si to rozmyslete.

VI. Infrastruktura konzultanta

1) Jste spokojeni s infrastrukturou konzultanta?

   Nejprve se podívejte na konzultantovu kancelář a internetové stránky. Požádejte jej, aby vám ukázal příslušná zařízení, případně včetně zařízení poskytovatelů služeb (např. zkušební laboratoře). Uvědomte si, že není mnoho poradenských firem, které by měly všechny interní zdroje, ale měly by mít přístup ke zdrojům, které jsou pro váš projekt nezbytné, nebo spojení na ně. Podle potřebných zkoušek mohou být zvoleni různí poskytovatelé služeb (to znamená, že by mohly být navázány nové obchodní vztahy s jinými laboratořemi nebo poskytovateli služeb). To by mohlo být rozhodnuto například v rámci fóra pro výměnu informací o látkách.
   Zeptejte se konzultanta, proč je tato infrastruktura vhodná pro váš konkrétní projekt.

2) Přesvědčily vás propagační materiály (např. brožury, vzhled internetových stránek)?

   Brožury a vzhled internetových stránek často vypovídají mnohé o tom, jak profesionální společnost je. V tomto ohledu však buďte opatrní, protože někdy se dobrý vzhled snaží maskovat nedostatky po profesní stránce.

3) Vyhovuje vám umístění kanceláře konzultanta?

   Někdo upřednostňuje osobní jednání, někdo ne. Zamyslete se nad tím, jakému způsobu komunikace dáváte přednost.

4) Vyhovuje vám nabízená dostupnost (např. telefonicky, poštou...)?

   Flexibilní telekomunikace vám nabízí širší spektrum potenciálních konzultantů a díky tomuto většímu trhu si můžete vybrat nabídku, která je pro vás nejlepší. Nicméně měli byste se s vaším konzultantem dohodnout na tom, jak intenzivní by vaše komunikace měla být a jaký způsob komunikace upřednostňujete.

5) Je určen jeden pracovník, který provádí dohled nad projektem a sleduje jej od začátku do konce?

   Zda se pro poradenskou firmu rozhodnete, bude velice záviset na tom, jak na vás zapůsobil pracovník, s nímž jste se doposud setkali. Zajistěte, aby se tito pracovníci také zapojili do vašeho projektu. Obzvláště dbejte na to, abyste se s pracovníkem, který bude dohlížet na váš projekt, setkali a pohovořili s ním.

6) Je supervizor vaší přímou kontaktní osobou? Pokud ne, je jasně určena jiná odpovědná osoba?

   Supervizor by měl být vaší kontaktní osobou. V každém případě by měl být jasně určen pracovník, který odpovídá za váš projekt. Tento pracovník by měl být také vaší kontaktní osobou. Rozhodně se vyvarujte nejasně definovaných povinností a úkolů.

7) Znáte spolupracovníky supervizora, včetně jejich schopností, odborné přípravy, certifikátů atd.?

Informujte se o celé poradenské firmě. Pokuste se zjistit co nejvíce o ostatních pracovnících, kteří se podílejí na vašem projektu, a o jejich přispění. Dbejte na to, aby byly pokryty všechny příslušné oblasti nějakým konkrétním pracovníkem. Abyste snížili náklady, mohou to být také zaměstnanci vaší společnosti. Předtím, než konzultanta přijmete, měli byste se setkat s celým týmem projektu.

VII. Obchodní vztah s vámi

1) Je nabídka konzultanta v porovnání s ostatními pro vás nejvhodnější?

Nedoporučuje se mít jen jednu nabídku. Dbejte na to, abyste získali dobrý přehled o trhu. Přesně si určete, co potřebujete a kolik jste ochotni zaplatit.

2) Je první informační schůzka zdarma?

První informační schůzka bývá zpravidla zdarma, je to běžná praxe.

3) Je nabídka jasná a správná, co se týče harmonogramu, cílů a pracovních postupů?

V tomto ohledu buďte přesní od samého začátku, vyvarujete se případných pozdějších nedorozumění. Je také velmi důležité tyto aspekty kriticky zhodnotit společně s konzultantem. V této fázi se chyby opravují snadněji.

4) Jste s nabídkou spokojeni, zejména s aspekty, jako:

a. Cena poskytované služby:
   Porovnejte ceny na trhu, získejte přehled a rozhodněte se, co je pro vás nejlepší.
b. Platební podmínky:
   Neplaťte všechno na začátku. Můžete souhlasit s placením po částech na základě doposud odvedené práce. Tak budete v bezpečí a konzultant bude motivován k včasnému plnění. Zvažte případné sankce, pokud není práce odvedena řádně nebo včas.
c. Možnosti zrušit smlouvu:
   Určete scénáře, kdy je možné smlouvu zrušit, např. nejsou dodrženy určité lhůty, náklady se příliš zvýší, zdroje přestanou být dostupné, kvalita neodpovídá normám.
d. Dohody o rozpočtu a odchylkách:
   Jasně se dohodněte na tom, kolik finančních prostředků může konzultant využít na různé úkoly, jako zkoušky, administrativa, účast na schůzích vaším jménem (fóra pro výměnu informací o látkách, konsorcia). Podmínky a postupy pro odchylky by měly být dohodnuty předem.
e. Práva udělovaná vaší společnosti:
   Pokud vaší společnosti není uděleno právo k dílu, jež konzultant dodá, měli byste alespoň zajistit, abyste měli nezbytná práva k užívání a sdílení výsledků práce konzultanta pro účely nařízení REACH.

5) Předpokládá konzultant sledování průběhu projektu a existují k tomu objektivní ukazatele?

   Je užitečné takové ukazatele mít. Průběh je průhlednější a můžete lépe sledovat přípravu vaší dokumentace. Požádejte konzultanta, aby vám takové ukazatele poskytl, nebo je vytvořte společně.

6) Vyplývají pro konzultanta nějaké důsledky, pokud nebudou cíle dosaženy včas nebo vůbec?

   V některých odvětvích jsou běžné sankce v případě nedodržení lhůt nebo cílů.

7) Je stanoveno opatření pro případ, že se něco nezdaří?

   Požádejte konzultanta o „plán B" a získejte záruku, že na vašem projektu bude pracovat, dokud nebude látka legálně na trhu.

8) Máte záruku, že konzultant nepracuje pro vaše konkurenty?

   Toto není nezbytně nutné. Může to být dokonce výhoda, protože konzultant získá více zkušeností v podobném případu. Nicméně zajistěte, aby nebyly porušeny žádné povinnosti mlčenlivosti (např. sdělení důvěrných obchodních informací).

9) Jste si jisti, že bude konzultant diskrétní a nebudou ohroženy žádné důvěrné obchodní informace?

   Know-how je zásadní a musí být chráněno. Zajistěte, aby konzultant zachovával mlčenlivost o všem, co vaše společnost považuje za důvěrné. Tyto záležitosti by měly být jasně definované ve smlouvě o poskytování služeb a měly by zahrnovat příslušné sankce / opravné prostředky.

10) Zahrnuje smlouva následná opatření a jsou jasně definována?

   Jak již bylo uvedeno, registrace je pouhým začátkem delšího procesu. Pokud chcete, aby konzultant odpovídal i za následná opatření, nezapomeňte se na tom dohodnout hned na začátku. Ujistěte se, že znáte jakékoli případné náklady, které se mohou později objevit.

   Pokud se rozhodnete převzít sledování a případná následná opatření po předložení dokumentace, dbejte na to, abyste od konzultanta získali všechny potřebné informace, a zajistili tak hladké předání. To začíná například s jednoduchými věcmi, jako jsou uživatelská jména a hesla v systému REACH-IT, a končí osvědčeními o zkouškách a vstupními údaji pro registrační dokumentaci. V případě kontroly souladu vaší dokumentace tyto informace můžete potřebovat.