



# Advocacy, Public Affairs & Lobbying in Sanità

Docente: Prof. Francesco Macchia



# Cosa sono?

---

**ADVOCACY**

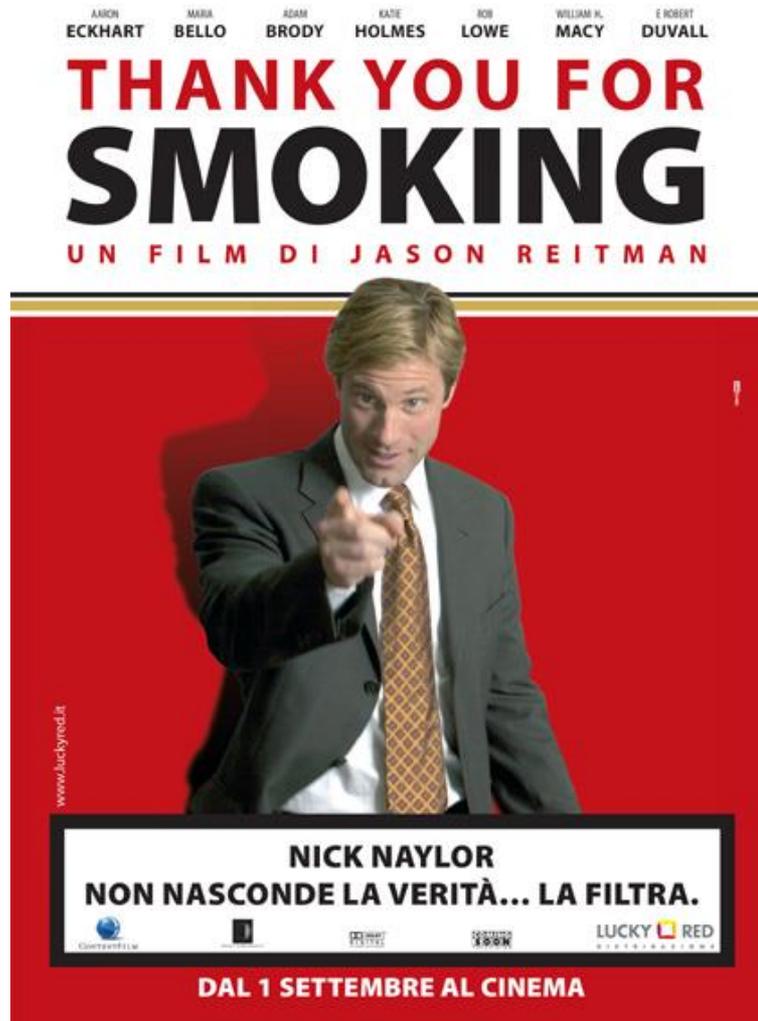
**PUBLIC  
AFFAIRS**

**LOBBYING**

**MARKET  
ACCESS**



# la lobbying al cinema



«La cosa più importante è come impacchettiamo la nostra immagine: ed è qui che intervengo io. Sono pagato per parlare. Non sono laureato né in medicina, né in legge. Sono diplomato in colpire sotto la cintura e incassare insulti. Avete presente il tipo che può farsi qualsiasi ragazza? Io sono quello... fatto di crack.»



# la lobbying nei giornali

**CORRIERE DELLA SERA**

stampa | chiudi

UN IMPRENDITORE RACCONTA MI HA FATTO INCONTRARE BERTOLASO E PAOLO BERLUSCONI

## Affari e rapporti eccellenti: la lobby di Tarantini

*Il contratto Enrico Intini: una consulenza da 150 mila euro all'anno per «avere accesso a nuove opportunità»*

Da uno dei nostri inviati Giovanni Bianconi

**BARI** — L'amicizia con Silvio Berlusconi, quel rapporto cordiale costruito anche con le compagnie femminili che portava al seguito, era diventata un business per Gianpaolo Tarantini. Il vero «capitale sociale» della sua nuova azienda, la C.G.Consulting, inventata dopo la fuoriuscita dal settore delle protesi ortopediche. Il trentaquattrenne imprenditore barese voleva diventare un lobbyist, uno che fa affari procurando affari. E le porte che gli si erano spalancate nelle residenze presidenziali — Villa Certosa, palazzo Grazioli, Arcore — erano diventate la principale carta da giocare nel suo lavoro. Chi lo afferma non è qualcuno che gli è nemico, anzi.

È uno di quelli che avevano deciso di puntare soldi sul giovane barese trapiantato a Roma; per esempio un contratto di consulenza da 150.000 euro all'anno. Si tratta di Enrico Intini, 46 anni, amministratore delegato di un gruppo che porta il nome di famiglia, raccoglie 44 società, fattura 180 milioni annui e paga 3.400 dipendenti; sede principale a Noci, pochi chilometri a sud di Bari, con succursali a Roma, in altre città italiane e estere. Con la Sma, l'azienda del Gruppo Intini che ha sottoscritto il contratto con la C.G. Consulting, offre sistemi e servizi per la protezione ambientale e la gestione di rischi naturali. Su Tarantini, Enrico Intini contava per avere accesso a nuove opportunità. Il «re delle protesti» passato alle pubbliche relazioni non l'aveva portato (ancora) da Silvio Berlusconi, ma dal fratello Paolo sì. «Nel settore ospedaliero noi lavoriamo su un brevetto per la tracciabilità delle trasfusioni, che stiamo sperimentando in alcune regioni ma non ancora in Lombardia, e il Paolo Berlusconi avrebbe potuto aiutarci», racconta. Era in attesa di una risposta, dopo due incontri avuti col fratello del premier avvenuti circa un mese fa: «Il primo al caffè Strega, in via Veneto a Roma, il secondo a Milano, nella redazione de Il Giornale».

Altro contatto importante è stato quello con Guido Bertolaso, il potente sottosegretario alla Protezione civile: «Loro hanno una short list, una sorta di elenco riservato di imprese da far intervenire in situazioni di emergenza, e a noi sarebbe piaciuto farne parte». Detto fatto. Alla fine dello scorso anno Tarantini ha accompagnato Intini da Bertolaso, nella sede romana del Dipartimento: «In quella riunione mi sono limitato all'esposizione delle nostre attività, che riguardano settori di loro interesse come la prevenzione degli incendi, poi non ho avuto più notizie». In quella e in altre occasioni, la percezione di Intini fu chiara: «Questi rapporti di Tarantini derivavano dalla sua conoscenza di Berlusconi. Non c'è dubbio. Stiamo parlando di una frequentazione con un uomo potente, molto potente, e per un aspirante lobbyist

1 di 2

24-06-2009 15:20

## Gli affari della lobby Tarantini

Bari, nelle intercettazioni le riunioni con imprenditori interessati a G8 e post-terremoto. "Puntiamo alla Protezione civile" di G. DE MATTEIS e G. FOSCHINI

24.06.2009  
19  
1

**«Quando Tarantini mi presentò a Bertolaso»**

Le intercettazioni della Protezione civile. Di Matteo De Matteis e Giovanni Foschini

«Quando Tarantini mi presentò a Bertolaso»

Il 24 giugno 2009, alle 15.20, un'intercettazione telefonica registrata a Bari, in provincia di Bari, ha rivelato un incontro tra Gianpaolo Tarantini e Guido Bertolaso, sottosegretario alla Protezione civile. Tarantini, 44 anni, è un imprenditore barese che ha fondato la C.G. Consulting, una società di consulenza che si occupa di protezione ambientale e gestione di rischi naturali. Bertolaso, 56 anni, è un politico romano che ha ricoperto diverse cariche ministeriali e attualmente è sottosegretario alla Protezione civile. L'intercettazione, durata circa 15 minuti, è stata registrata da un telefono pubblico situato in un bar di Bari. Tarantini ha parlato per primo, riferendo a Bertolaso di un contratto di consulenza da 150.000 euro all'anno stipulato con il gruppo Intini. Ha menzionato il nome di Enrico Intini e ha parlato della sua azienda, la Sma. Bertolaso ha risposto brevemente, chiedendo informazioni sul contratto e sulla società. Tarantini ha fornito alcune dettagliate informazioni, menzionando anche il nome di Paolo Berlusconi, fratello del premier Silvio Berlusconi. L'intercettazione si è conclusa con Tarantini che ha detto: «Puntiamo alla Protezione civile».



# Punti di vista sulla Lobbying in Italia

«Il secondo più antico mestiere del mondo»

( Luigi Zingales, Manifesto Capitalista, Rizzoli 2012)

 di Michele Ainis

**DIRITTO E ROVESCIO**

## NON CONFONDETE LOBBY E P4

*Nonostante Bisignani, i lobbisti svolgono una funzione preziosa. Che andrebbe regolamentata con una legge*

**I** llobbista? Un imbroglione, un corruttore, un lestofante. Nell'immaginario collettivo è questo il suo profilo: la fronte di Al Capone, il mento di Arsenio Lupin. Per forza, con tutto quello che ci è toccato leggere sulla P4, dopo la P3, la P2, e chi P ne ha P ne metta. E invece no, il lobbying non è sempre riprovevole. Vi si dedicano le grandi imprese private, nelle telecomunicazioni, nell'energia, nei trasporti, nel ramo alimentare. Quelle pubbliche, come l'Eni o l'Enel. Le banche. La Confindustria. I sindacati. Perfino la Chiesa, quando ha un'istanza da trasformare in legge. Tutti criminali?

In realtà i lobbisti svolgono una funzione preziosa, preziosissima, nonostante Bisignani. Perché rappresentano interessi, e li portano all'orecchio del legislatore. Permettendogli così di decidere dopo avere ascoltato le ragioni di chi ne subirà le conseguenze. Offrono un'informazione in più, non una in meno. Talvolta quella decisiva; come diceva J.F. Kennedy, un lobbista mi fa capire in 10 minuti questioni che i miei assistenti spiegherebbero in 3 giorni. Insomma il problema

non è il «cosa», bensì il «come». È il velo d'ombra che in Italia circonda l'operato dei gruppi di pressione, è il matrimonio occulto tra sfera pubblica e sfera privata.

La soluzione ci sarebbe: una legge sulle lobby. All'insegna della trasparenza, della responsabilità, della separazione fra Stato e mercato. Niente d'originale: negli Usa il Lobbying Act risale al 1946, e viene aggiornato di continuo. Leggi analoghe funzionano in Canada, Israele, Austria, Svizzera, Germania. Si tratta d'istituire un registro pubblico dei lobbisti, un codice deontologico, una procedura che li impegni a riferire sulle risorse investite. Lo chiede, d'altronde, anche la loro associazione («Il Chiostro»). E c'è già un testo bell'e

pronto: lo ha redatto l'Isle nel 2010. Grazie alla P4, può darsi che adesso sia la volta buona. C'è l'impegno del ministro Romano, quello del vicepresidente della Camera Leone, di Rutelli e vari altri. Un'ultima raccomandazione, però, dobbiamo proprio farla: scrivete la legge nuova, ma cancellate inoltre quella vecchia. Ossia la n. 51 del 2006, che protegge col segreto i contributi sotto i 50 mila euro intascati dai parlamentari. E infatti nel 2006 la Fedefarma ammise d'elargire 250 mila euro l'anno a parlamentari di destra e di sinistra, ma in tagli fino a 15 mila euro. Meglio non indurre il lobbista in tentazione.

 Luigi Bisignani, 57 anni

CARLO CORREI/ANSA/CONTRASTO

michele.ainis@uniroma3.it



# Kennedy e la lobbying



“I lobbisti sono quelle persone che per farmi comprendere un problema impiegano dieci minuti e mi lasciano sulla scrivania pochi fogli di carta.

Per spiegarmi lo stesso problema, i miei collaboratori impiegano tre giorni e decine di pagine.”

(John Fitzgerald Kennedy)



# Lobbying & corruzione

---

“Ove la corruzione è prevalente e sistematica, non c'è spazio per il lobbismo. Esso è, nella sua fisiologia, rappresentanza socialmente riconosciuta di interessi palesi che si danno, a tal fine, un'apposita organizzazione politica”

Graziano G., Lobbying, Pluralismo, Democrazia, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1995



# Lobbying & democrazia: fisiologia e patologia

**Le attività di relazioni istituzionali, come del resto in generale le relazioni pubbliche, sono possibili solo in un sistema democratico.**

- **I regimi dittatoriali svolgono in proprio** e senza contraddittorio, in modo talvolta anche molto sofisticato ed invasivo, la funzione di persuasione e orientamento delle opinioni e delle decisioni.
- Non è scontato che la forte e dialettica rappresentanza degli interessi garantisca un buon esito democratico, ma l'attività di relazioni istituzionali correttamente e professionalmente condotte, possono/debbono **contribuire al rafforzamento della democrazia sostanziale**, concorrendo al processo decisionale con l'apporto di maggiori elementi di conoscenza, in contraddittorio con tesi e posizioni di orientamento diverso.
- **La funzione della lobby è persuasiva; crea consenso quando si muove attorno alla convergenza di interessi generali e interessi particolari.**



# Perché si chiama lobbying?

---

Una storia che parte da lontano...

- Depresso dall'atmosfera della Casa Bianca il presidente americano **Ulysses Grant** (vincitore della guerra civile) nel 1869 spostava la sua attenzione per whisky e sigari all'hotel Willard in Pennsylvania Avenue nel cuore di Washington e li teneva corte.
- **E nella sala attigua (la lobby dell'albergo appunto) un fila di clientes e questuanti affollava la sala per avanzare richieste.**
- Da qui nasce il termine lobbying con l'accezione attuale.



# Le origini della lobbying

---

- Dal XVIII secolo nel Regno Unito il termine *lobby* è utilizzato per designare l'anticamera della Camera dei Comuni, dove si vota con la "*division bell*".
- Successivamente, per *lobbies* si intendono le aree degli edifici parlamentari in cui i rappresentanti dei gruppi di pressione cercavano il contatto con i membri del Parlamento.
- il primo emendamento della Costituzione americana del 1787 riconosce il diritto del cittadino di rivolgersi ai decisori pubblici per tutelare i suoi interessi con la formula: "*the right to petition the government for a redress of grievances*";
- la *Library of Congress* usa il termine *lobby* nella richiesta ufficiale di sgombero dei corridoi del Congresso degli Stati Uniti "infestati da questuanti professionisti".



# La democrazia degli interessi

---

In una democrazia occidentale avanzata vi è un implicito riconoscimento dei

## GRUPPI DI INTERESSE

*(legittimazione sociale, rappresentatività, accreditamento)*

L'equilibrio si fonda sulla **competizione degli interessi**.

Ed in una democrazia rappresentativa ogni decisione pubblica viene assunta tenendo conto dell'**interesse generale**. Ma:

- *cosa è l'interesse generale?* L'interesse generale non è la sommatoria degli interessi particolari ...
- I gruppi di interesse hanno poteri diversi: quale gruppo di interesse sceglie il decisore?

lo Stato dovrebbe garantire le stesse opportunità a tutti i gruppi di interesse (**democraticità di accesso**)



# Da gruppi di interesse a gruppi di pressione

---

- L'attività di *advocacy* e *public affairs di organizzazioni e gruppi* diventa davvero efficace nel momento in cui **il gruppo di interesse riesce a diventare gruppo di pressione**
  - ciò può avvenire se il gruppo dispone di qualcosa per influenzare la decisione: un **mezzo di pressione**, che può essere costituito:
  - dall'**entità numerica** del gruppo dietro gli interessi rappresentati (→ impatto sull'opinione pubblica)
  - dalla disponibilità di **informazioni** e **conoscenze tecniche** sulle specifiche questioni



---

**ADVOCACY**

**PUBLIC  
AFFAIRS**

**LOBBYING**

**MARKET  
ACCESS**



# Cos'è l'advocacy?

---

**L'advocacy è l'atto o il processo in sostegno ad una causa o un problema.**

Siamo a favore di una causa o un problema per:

- informare o sensibilizzare su una causa o un problema  
costruire il sostegno per questa causa o problema
- influenzare gli altri per sostenere e / o cercare **di influenzare o cambiare la politica che riguarda la questione da affrontare**



# Cos'è una campagna di advocacy?

---

**Si tratta di una campagna di sensibilizzazione composta da una serie di azioni mirate per influenzare i politici e la popolazione in generale a sostegno di una causa o problema che si desidera modificare.**



# Le strategie dell'Advocacy

---

## **Strategie Educative**

formare tecnici e non tecnici  
ad operare  
secondo la nuove indicazioni

## **Strategie di mobilitazione**

costruire un supporto  
trasversale in favore di ciò  
che si sta proponendo

## **Strategie di lobbying**

cercare sostegno  
politico per modificare  
l'iter legislativo



# Chi influenzare (Advocate) e a chi far pressione (Lobby)?

Target	Obiettivo
Politici nazionali	-Chiedere modifiche legislative o allocazione di risorse.
Organizzatori dei programmi sanitari	•Spingere per la piena implementazione di quanto già in essere
Medici	•Adottare ed innovare i propri percorsi terapeutici
Società civile	Creare o partecipare a programmi di informazione/formazione
Media	•Garantire la piena circolazione delle informazioni
Ass. Pazienti	• Mobilitarsi a supporto



# I portatori di interesse o *stakeholder*

---

Sono tutti quei soggetti che **operano nel contesto** in cui le **istituzioni pubbliche svolgono le proprie funzioni** e che hanno **legittimi e specifici interessi di natura economica e sociale**.

Vi rientrano i **cittadini**, come le **organizzazioni *profit* e *no profit***.



# Influenza degli *stakeholder*

---

Possono cercare di **esercitare** una qualche **influenza** sulle istituzioni pubbliche con **modalità**:

- A) **dirette**, quando la rappresentanza di interessi è esercitata attraverso **contatti diretti** tra il portatore di interessi e le istituzioni pubbliche (grandi imprese, soprattutto multinazionali, e associazioni *no profit* con visibilità e capacità di mobilitazione);
  
- B) **mediate**, quando i portatori di interesse si relazionano con le istituzioni pubbliche attraverso la **mediazione** delle **associazioni** di rappresentanza: sindacali, di categoria, tutela di interessi sociali



# Posizionamento degli *stakeholder*

## STAKEHOLDERS



### ALLIES

Allies are people and organizations that support our advocacy campaign. Typically they are individuals and institutions sympathetic to our cause such as opinion leaders, present and former politicians, media personalities, NGOs, community groups, professors, and of course, the members of the affected group. They will contribute time, technical expertise, financial and material resources and influence to our advocacy campaign.



### NEUTRALS

Neutral stakeholders are people and organizations who have not yet formed a strong opinion on an issue. Neutrals are important to our advocacy campaign because they can often quickly become allies or opponents.



### OPPONENTS

Opponents are people and organizations who oppose our advocacy campaign. Advocacy often challenges existing imbalances of power in a society and such a challenge often provokes a negative reaction from those currently in power or people with different values. Our opponents can range from people who disagree but do not take action to aggressive or violent enemies.



# Costruzione di coalizione

- Uno dei modi più efficaci per costruire il sostegno è quello di partecipare a una coalizione. **Una coalizione è un gruppo di diverse organizzazioni con gli stessi principi che lavorano insieme per raggiungere obiettivi comuni.**
- L'alleanza o coalizione con altre organizzazioni o individui che perseguono lo stesso cambiamento di politica è normalmente costruita su questioni politiche e obiettivi specifici.
- Le coalizioni possono essere permanenti o temporanee, singole o tematiche, limitate a determinate circoscrizioni o definite geograficamente. Una volta che un cambiamento politico è stato raggiunto, una coalizione può cessare di esistere o continuare ad affrontare altre tematiche politiche comuni.



# La coalizione aiuta a:

---

costruire su  
una base  
continua di  
supporto

umentare  
l'influenza degli  
sforzi della tua  
campagna

Sviluppare  
nuovi leader  
per la tua  
campagna

ampliare la  
portata della  
tua campagna

Aumentare le  
risorse  
finanziarie e  
programmatiche



# esempio di costruzione di coalizione

---

## **Coalizione Nazionale del Cancro alla Cervice(NCCC)**

è una coalizione di persone che combattono il cancro del collo dell'utero e le problematiche correlate all'infezione da HPV negli Stati Uniti

- Quali membri?
- Quali obiettivi?
- Quali attività?



## Esempio: la Coalizione Nazionale del Cancro alla Cervice(NCCC)

### Membri di Coalizione

- Soprattutto le donne, familiari, amici e operatori sanitari
- I gruppi di donne
- citotecnologi,
- Patologi e ginecologi
- Laboratoristi
- Aziende Biotech
- Ricercatori del Cancro
- Ospedali
- organizzazioni che forniscono programmi di rilevamento del cancro del collo dell'utero
- Altre associazioni connesse, sia a livello nazionale che mondiale

### Obiettivi di Advocacy

- Quello che hanno in comune è l'interesse nel: desiderio di fornire un luogo sicuro ed educativo per le donne che hanno o hanno avuto il cancro del collo dell'utero e HPV.

### Attività

- Prevenzione, sensibilizzazione e attività educative
- GRATIS il Pap test effettuato il secondo Venerdì del mese di gennaio per le donne che non fanno il pap test da tre (3) anni.
- Conferenze con crediti ECM per i medici insieme alla Coalizione Nazionale del cancro ovarico (NOCC) su tumori ginecologici.
- Il NCCC gestisce il suo premiato sito web del cancro del collo dell'utero e sta sviluppando una rete nazionale di affiliati statali locali.



---

**ADVOCACY**

**PUBLIC  
AFFAIRS**

**LOBBYING**

**MARKET  
ACCESS**



# Cosa è il public affairs?

---

**Instaurare e mantenere relazioni durature relazioni stabili e durature tra le organizzazioni e le istituzioni pubbliche, per informarle e orientare i loro processi decisionali.**



# Le relazioni con le istituzioni pubbliche

---

**PER LE ORGANIZZAZIONI** in passato era funzionale ad **assolvere** correttamente **gli adempimenti** previsti dalla legge, mentre oggi è invece:

- un modo di **promuovere il loro ruolo sociale**;
- **un'occasione per creare opportunità di crescita e di sviluppo**, che nascono dal dialogo e dalla conoscenza reciproca (*partnership* in progetti, reti sociali, nuovi modelli di *governance*, proposte di semplificazione normativa).

**PER LE ISTITUZIONI PUBBLICHE** l'attività di ascolto nei confronti delle organizzazioni serve a compiere **scelte più adeguate, consapevoli e responsabili** perché basate su informazioni e analisi di specialisti del settore



# Public affairs e lobbying

---

Le *relazioni istituzionali* come *funzione* dell'organizzazione si rapportano alle istituzioni pubbliche in due distinti ambiti di attività:

- i ***public affairs***,
  - più ampio, finalizzato a instaurare relazioni stabili e durature tra le organizzazioni e le istituzioni pubbliche, per informarle e orientare i loro processi decisionali;
- la ***lobbying***,
  - più specifico, che è l'attività di relazione e di comunicazione finalizzata a esercitare pressione sul processo decisionale pubblico relativo all'*iter* di approvazione, abrogazione o modifica di una norma legislativa per influenzarlo in modo favorevole al proprio interesse rappresentato; Il ***lobbying*** rappresenta una **componente** dei ***public affairs***.



# I public affairs

---

Sono un servizio specialistico delle relazioni pubbliche volto a sviluppare e mantenere relazioni simmetriche e durature tra le organizzazioni e le istituzioni pubbliche.

Per le org.ni l'obiettivo è informare i decisori pubblici sui temi di proprio interesse, sulle proprie aspettative ed esigenze, per ottenere un riconoscimento dei propri interessi in termini di:

- **legittimità**= conformità alle norme giuridiche, alle norme del sistema sociale e ai valori del sistema culturale;
- **adeguatezza** = compatibilità con l'interesse generale e, in una certa misura, con gli interessi particolari di altri *soggetti*.

**le reti di relazioni attivate attraverso le attività di *public affairs* coinvolgono altri portatori di interesse**



# Target dei public affairs

## I livelli di governo

---

Le *istituzioni pubbliche* sono gli apparati preposti allo svolgimento di funzioni e compiti di interesse pubblico; esse svolgono le rispettive funzioni in differenti livelli di governo:

- il *livello territoriale*, ove operano le Regioni e gli enti locali: le Province, i Comuni, i comprensori e le comunità montane;
- il *livello nazionale*, ove operano gli organi costituzionali dello Stato (Parlamento, Governo, Magistratura, Presidente della Repubblica, Corte Costituzionale), le *authority* e i Ministeri;
- il *livello comunitario*, ove operano le istituzioni dell'Unione Europea: il Parlamento Europeo, il Consiglio, la Commissione, il Comitato Economico e Sociale, la Corte di Giustizia;
- il *livello internazionale*, ove le principali istituzioni di riferimento sono l'O.N.U., l'O.C.S.E-OECD e la Banca Mondiale.



# Le fasi dell'attività di public affairs

---

## **1) monitoraggio e interpretazione del contesto che riguarda :**

- **il contesto politico, istituzionale e sociale in cui l'organizzazione opera**
- **le tematiche soggette ad attuale o potenziale regolamentazione, le dinamiche istituzionali, i cambiamenti di ruolo nelle istituzioni e i movimenti di opinione;**
- **vi rientra la comprensione dell'infrastruttura del processo di decision making e la posizione e i rapporti di forza tra i vari decision makers;**
- **comporta seguire i lavori parlamentari sui siti di Camera e Senato;**



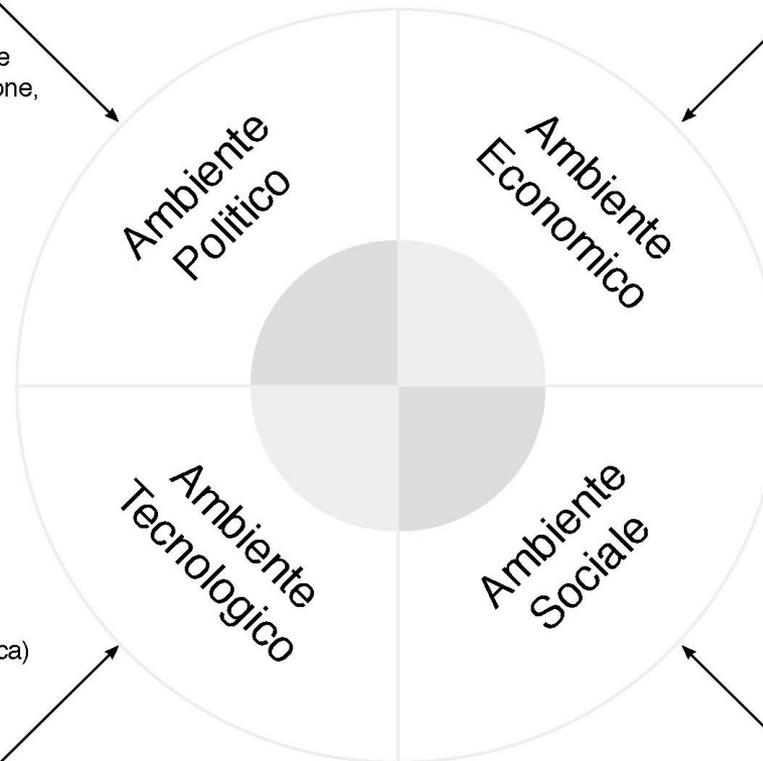
# Le fasi dell'attività di public affairs

## Analisi esterna: il macro-ambiente

### Analisi Ambientale (PEST)

- Cambiamenti nelle politiche legislative del farmaco (registrazione, prezzo, rimborso)
- Cambiamenti nelle politiche sanitarie (privatizzazione, regionalizzazione)

- Nuove tecnologie R&D (biotecnologie, genomica)
- Nuove tecnologie media (internet)



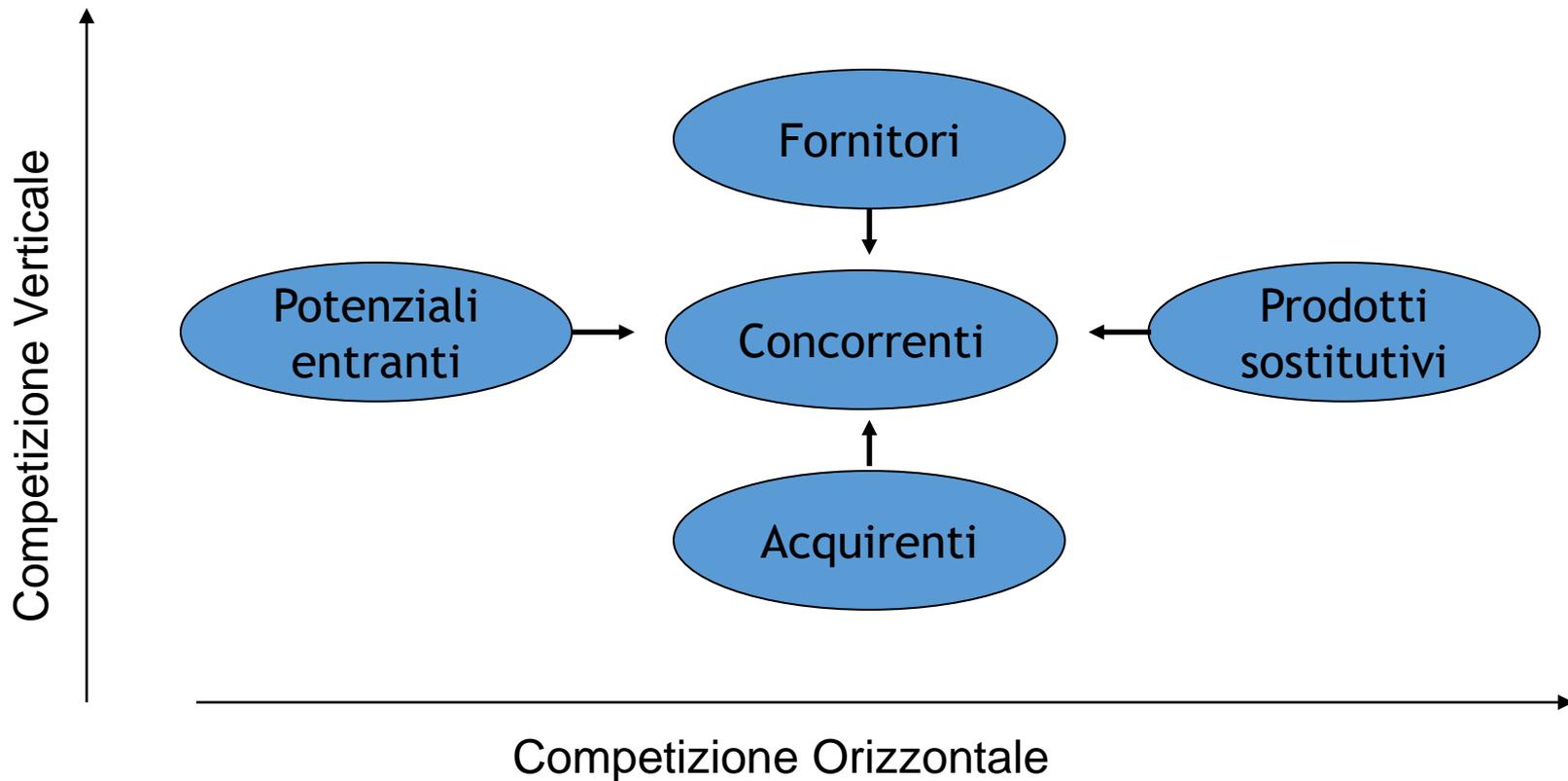
- Crescita PIL
- Debito pubblico
- Inflazione

- Cambiamenti sociodemografici
- Cambiamenti psicografici

# Le fasi dell'attività di public affairs

Analisi esterna: posizionamento del settore

## *Modello di Porter*

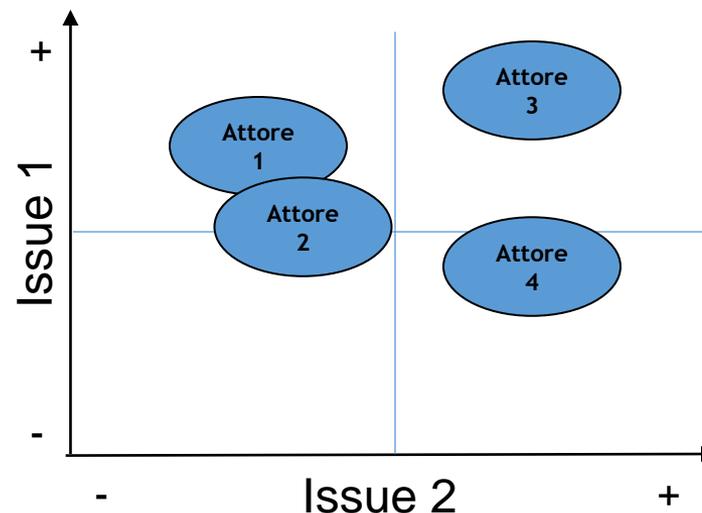


# Le fasi dell'attività di public affairs

## 2) presa di posizione su tematiche di interesse, che comporta:

- l'individuazione delle tematiche più rilevanti;
- l'assunzione di una posizione condivisa dalla coalizione dominante per il sostegno dei propri interessi;
- il rendere ben espliciti gli interessi e gli obiettivi perseguiti, spiegarli e argomentarli con precisione in un position paper;
- lo stabilire un dialogo con gli interlocutori chiave e progettare specifiche iniziative di public affairs;

***Matrice di  
posizionamento dei  
principali stakeholder***

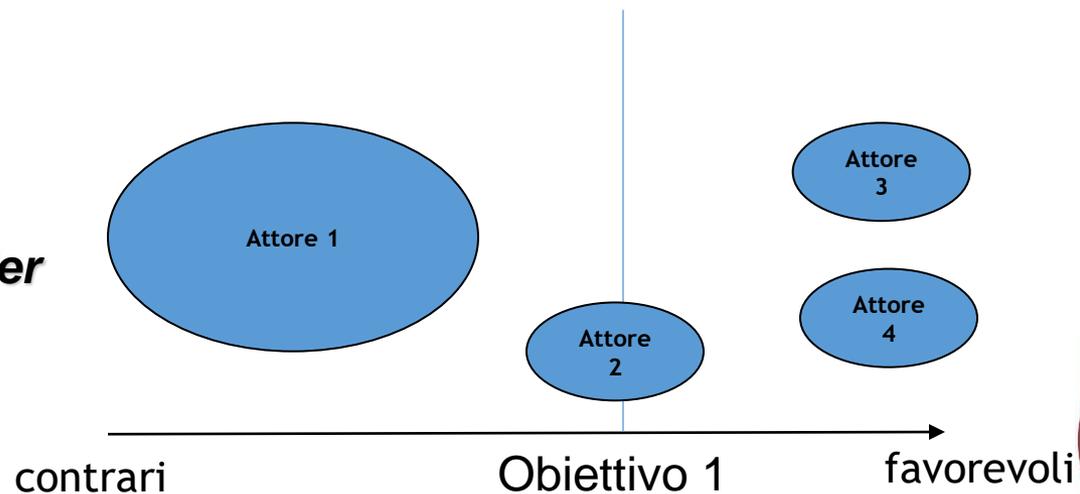


# Le fasi dell'attività di public affairs

**3) selezione del sistema di interlocutori chiave, che implica accertare con precisione :**

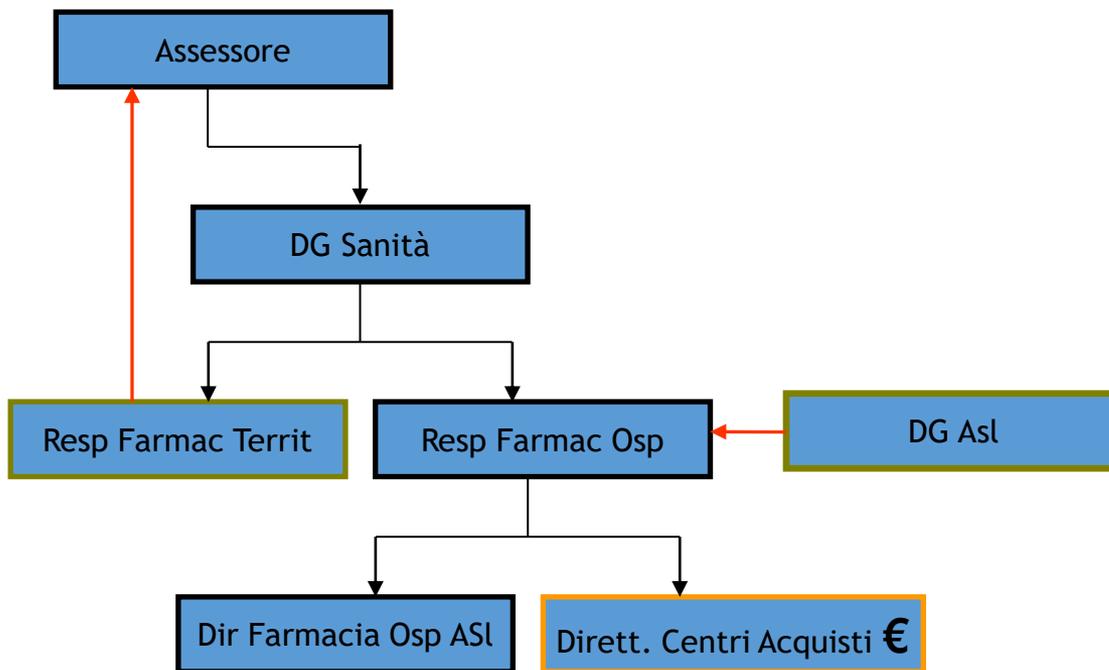
- quali siano le istituzioni pubbliche competenti ed i soggetti politici influenti nel processo di decision making,
- e anche quali interlocutori condividano la medesima posizione o almeno una posizione compatibile, per pervenire ad una lista di soggetti (politici, org.ni, gruppi, movimenti) con cui è necessario relazionarsi per sostenere le posizioni assunte e negoziare per creare eventuali coalizioni o alleanze;

***Posizionamento dei principali interlocutori stakeholder***



# Le fasi dell'attività di public affairs

## Le mappe nodali



### Legenda

↓ rapporto gerarchico  
↑ capacità di influenza

Influenzatore

Innovatore

Facilitatore

+ Taglio tecnico

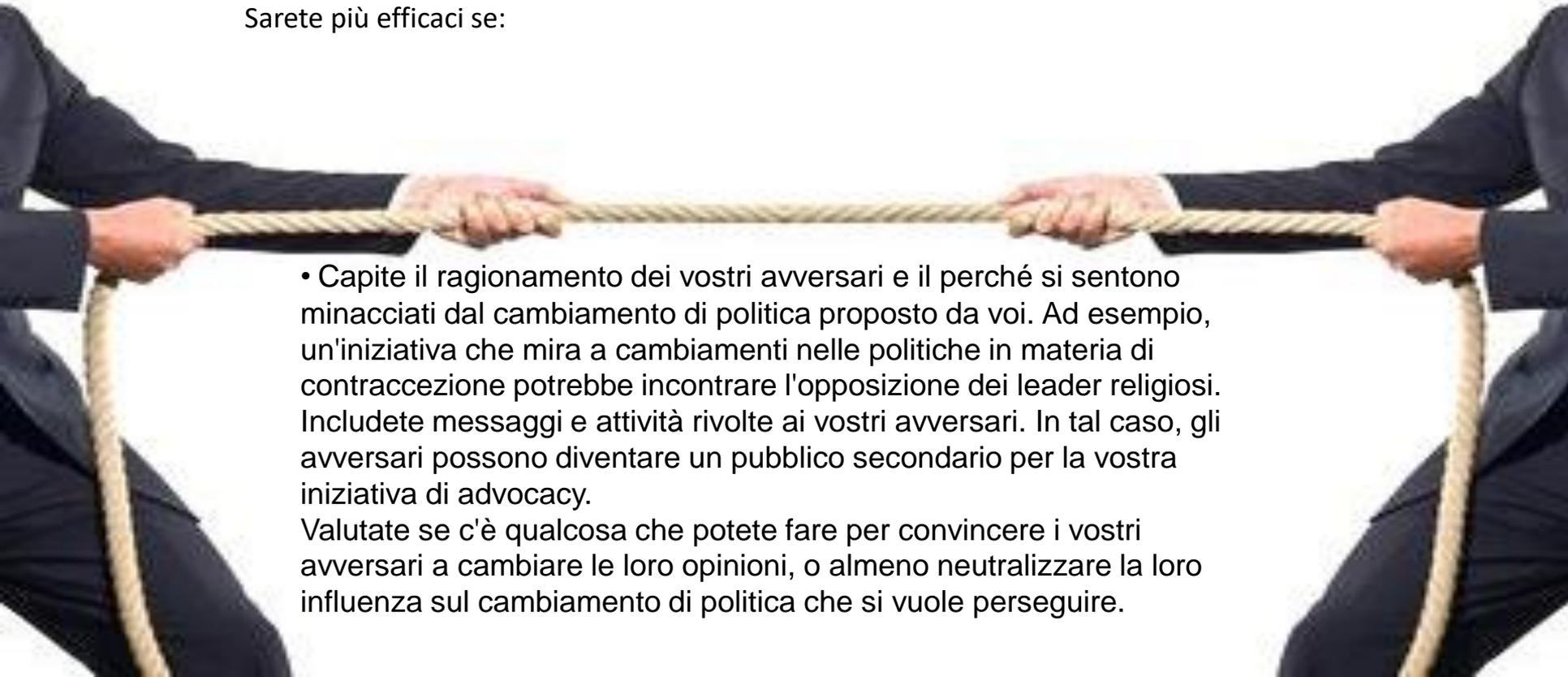
€ Taglio economico

# Identificare gli avversari

---

Per affinare una strategia di advocacy/lobbying occorre trovare chi può opporsi al vostro obiettivo politico. Questo è importante tanto quanto l'identificazione dei tuoi alleati.

Sarete più efficaci se:

A photograph showing two individuals in dark suits pulling on a thick, light-colored rope. The rope is stretched horizontally across the frame, with the hands of the individuals visible on either side, gripping the rope. The background is plain white.

- Capite il ragionamento dei vostri avversari e il perché si sentono minacciati dal cambiamento di politica proposto da voi. Ad esempio, un'iniziativa che mira a cambiamenti nelle politiche in materia di contraccezione potrebbe incontrare l'opposizione dei leader religiosi. Includete messaggi e attività rivolte ai vostri avversari. In tal caso, gli avversari possono diventare un pubblico secondario per la vostra iniziativa di advocacy.

Valutate se c'è qualcosa che potete fare per convincere i vostri avversari a cambiare le loro opinioni, o almeno neutralizzare la loro influenza sul cambiamento di politica che si vuole perseguire.

# Le fasi dell'attività di public affairs

**4) identificazione dei messaggi chiave, essenziale per spiegare, argomentare e comunicare la propria posizione agli interlocutori selezionati; implica:**

- la raccolta di fatti, dati, informazioni oggettive a supporto delle posizioni assunte e la formulazione di messaggi di sintesi emotivi e razionali;
- si deve puntare a raccogliere il consenso e il supporto attivo di una parte dell'opinione pubblica.



# Le fasi dell'attività di public affairs

**5) scelta di modalità e strumenti di comunicazione da impiegare con gli interlocutori pubblici e altre org.ni, gruppi ed opinione pubblica; comprende in modo combinato:**

- **la modalità diretta, attraverso contatti personali, incontri e colloqui per portare gli interessi all'attenzione dei decisori pubblici con un playbook,**
- **e quella indiretta attraverso i mediatori per creare attorno agli interessi il supporto dell'opinione pubblica, in modo che le istituzioni pubbliche siano a loro volta sensibilizzate;**

***Definizione del  
PUBLIC AFFAIR MIX***



# Le fasi dell'attività di public affairs

## 6) valutazione dei risultati;

**l'indicatore del grado in cui le decisioni prese dalle istituzioni pubbliche siano favorevoli agli interessi presenta dei limiti di rappresentatività, in quanto una decisione pubblica ha tempi lunghi ed è spesso influenzata da altri fattori non controllabili, per cui ne sono preferibili altri:**

- I. la visibilità degli interessi rappresentati, attraverso il numero e i contenuti degli articoli di stampa e dei servizi radio e televisivi, oltre che delle interviste di opinion leader e decisori pubblici sul tema oggetto dell'intervento;
- II. il livello di conoscenza e di comprensione della posizione da parte degli interlocutori pubblici, attraverso l'analisi dei testi di interviste e dibattiti parlamentari o consiliari
- III. gli atteggiamenti e le opinioni delle istituzioni pubbliche sulle posizioni, che sono anche indicatori significativi della direzione che il processo decisionale potrebbe assumere;
- IV. la qualità e l'intensità della mobilitazione dell'opinione pubblica a supporto della posizione, che è un indicatore di efficacia della capacità di suscitare interesse attraverso la comunicazione indiretta;
- V. il capitale informativo e relazionale accumulato durante l'intervento;



---

**ADVOCACY**

**PUBLIC  
AFFAIRS**

**LOBBYING**

**MARKET  
ACCESS**



# La lobbying

---

La *lobbying*, se correttamente esercitata, è essenziale e costruttivo e si può certamente affermare che è un elemento essenziale di ogni regime democratico (Wragg, 1992)

Ciò in quanto le informazioni veicolate attraverso il *lobbying*:

- a) ampliano il quadro di riferimento del legislatore,
- b) mostrano tutti i lati di una questione controversa;
- c) illustrano i punti di vista delle parti direttamente coinvolte;
- d) contribuiscono ad arricchire il processo dialettico di formazione delle decisioni.

La *lobbying* assicura al decisore consapevole che vengano realmente affrontati tutti gli aspetti relativi a un determinato argomento.



# Tre diversi modi italiani di intendere la lobby

ATTIVITA'	SOGGETTI
1.La lobby come illegalità finalizzata ad “acquistare” le decisioni pubbliche	1) I faccendieri e coloro che “comprano” i risultati attesi
2.La lobby come esercizio di un potere sovrapposto a quello delle istituzioni, per la forza elettorale e mediatica di cui dispone;	2) I vertici delle corporazioni organizzate
3.La lobby come azione professionale e trasparente, orientata ad influenzare le libere decisioni.	3) I professionisti delle relazioni istituzionali



# La natura degli interessi rappresentati

In base alla *natura degli interessi rappresentati*, si distingue tra:

**A) il *lobbying di influenza*,**

- nel quale prevale la rappresentazione di argomentazioni per sostenere gli interessi di un'organizzazione nella sfera economica o nel consolidamento di posizioni di potere;

**B) il *lobbying di pubblico interesse*,**

- nel quale prevale la rappresentazione di argomentazioni per sostenere valori etici, diritti connessi e conseguenti misure da adottare nell'interesse generale.



# Le finalità delle attività di lobbying

In base alle finalità, si distingue tra:

## **A) *finalità difensive,***

- che consistono nell'impedire o ritardare un danno potenziale o diminuirne uno reale, in cui il *lobbying* è volto a impedire o ritardare l'emanazione di una legge perché l'org.ne ritiene che possa arrecare dei danni alla propria attività, o limitare i benefici e i vantaggi competitivi;

## **B) *finalità espansive,***

- per cui il *lobbying* è volto a promuovere l'approvazione di una nuova legge, perché l'organizzazione la ritiene favorevole ai propri interessi che possono consistere nell'accesso a nuovi mercati o a gare e commesse pubbliche o comunque nello sviluppo di opportunità.



# Le modalità di comunicazione nella lobbying

In base alle *modalità di comunicazione* impiegate si distingue tra:

## **A) dirette,**

- se prevedono l'instaurazione di contatti personali con parlamentari ed altri decisori, attraverso colloqui telefonici, incontri personali o partecipazione ad audizioni conoscitive, per sensibilizzare il decisore sulla tematica e creare un contatto personale; i primi sono di tipo esplorativo, per conoscere le aspettative e gli interessi del decisore e farsi conoscere;

## **B) indirette,**

- se si sensibilizza l'opinione pubblica perché eserciti delle pressioni sui decisori pubblici, come nel caso delle *grassroots campaigns*, che sono campagne di comunicazione per sensibilizzare la comunità locale, i gruppi di interesse e l'opinione pubblica e suscitare la loro pressione nei confronti delle istituzioni e dei decisori pubblici.

UN MIX DELLE DUE



# Le grassroots campaigns

---

Definite anche come azione di

## **Lobbying Radicale di Massa**

si basano sul presupposto che l'opinione pubblica sia in grado di influenzare opinioni e comportamenti dei decisori pubblici.



# Le grassroots campaigns

Le condizioni di efficacia sono tre:

- 1) riuscire a mobilitare persone interessate alle tematiche (head count);
- 2) che le persone contattate siano disponibili a manifestare le proprie opinioni con un gesto concreto (andare a una manifestazione, firmare una petizione);
- 3) La creazione di un «Action Alert» attraverso strumenti di coordinamento, come numeri verdi, direct mailing tramite e-mail, siti web e forum su internet;

Fattori Critici di Successo sono la coerenza dei messaggi e la velocità di comunicazione a decretarne il successo o il fallimento.

Internet facilita la raccolta e la diffusione di informazioni e serve per creare e alimentare gruppi di interesse virtuali e coordinare le azioni.

- -: è facile individuare chi ha attivato la campagna
- +: le istituzioni non possono cmq restare immobili



# Le fasi dell'attività di lobbying:

---

- **Analisi:** ➡ Decisione go/nottogo
- **Mappatura:** ➡ Analisi del contesto
- **Nominale:** ➡ Ricerca dei portatori di interesse
- **Pressione:** ➡ Contatto con i decision makers



# La regola d'oro del lobbista

---

## **Agire per dimostrare la convergenza utile tra interessi di parte ed interessi generali**

Il lobbista e il decisore sono infatti entrambi rappresentanti di qualcosa: il primo di interessi particolari, il secondo di interessi generali.

**I due interessi devono trovare una convergenza.**



# Chi è il lobbista?

---

Il lobbista è un esperto con conoscenze:

- Politiche ed istituzionali
- Giuridico - amministrative
- Economiche
- Capacità comunicative e di mediazione



# I ruoli del lobbying

- ***l'issue manager***, che ha la responsabilità di coordinare l'attuazione delle politiche pubbliche di un'organizzazione su una determinata questione di rilevante interesse;
- ***l'account***, che deve seguire e soddisfare tutte le esigenze e le aspettative del cliente interno (la funzione o complesso di funzioni dell'organizzazione) che beneficerà o sarà penalizzato dal risultato dell'azione di quelle politiche;
- ***l'analista***, che è la figura che possiede competenze specifiche sul tema e che analizza tutte le variabili che influiscono sul raggiungimento dell'obiettivo;
- ***l'advocate***, che è la figura del lobbista in senso stretto, incaricata di rappresentare la posizione dell'organizzazione verso gli attori del processo decisionale pubblico.

**Pre-REQUISITO FONDAMENTALE è la CREDIBILITA'**



# Le competenze del lobbying

Ciascuna figura richiede competenze professionali diverse:

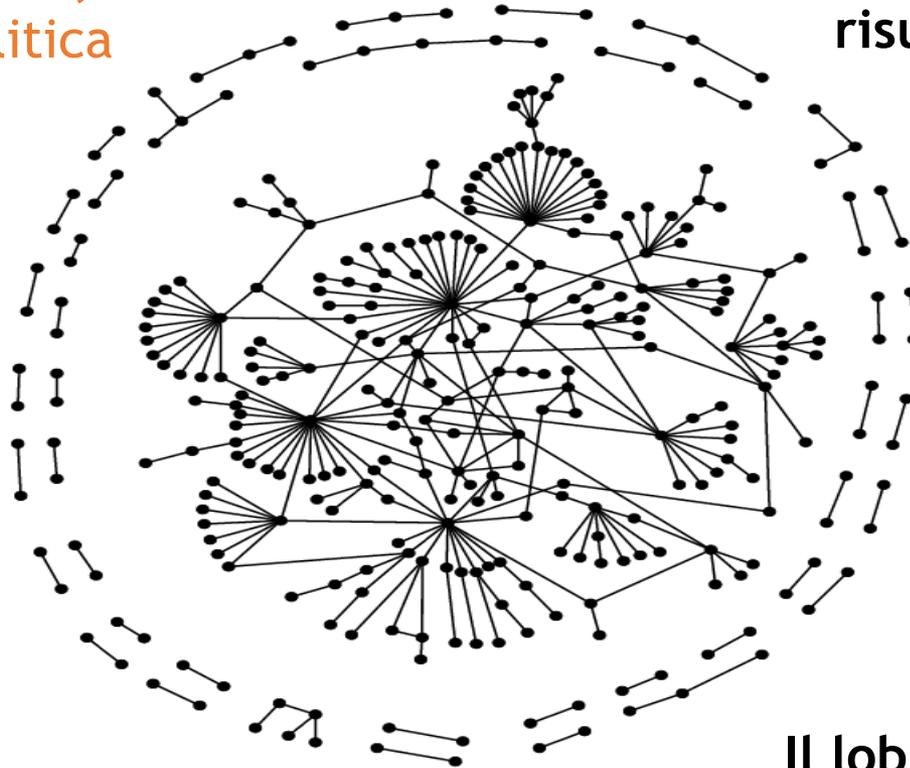
- le capacità relazionali e di comunicazione interpersonale sono essenziali per l'*account* e l'*advocate*;
- la conoscenza approfondita delle procedure e delle tecniche inerente ai processi decisionali pubblici su cui si intende intervenire è propria dell'*advocate* e dell'*analista*;
- *analista e account sono esperti della materia specifica*";
- l'*issue manager* deve avere tanto la conoscenza di tutti i termini della questione, che può investire più materie, quanto le competenze manageriali per la gestione dell'intero processo.

Tutte e quattro le figure dovranno avere competenze specifiche nelle tecniche d'informazione, comunicazione, argomentazione, negoziazione e lavoro di gruppo.



# Per il lobbista/MA, il network è:

Modello interpretativo  
della realtà sociale,  
economica e politica



Le decisioni, come gli  
interessi, sono il  
risultato di una rete di  
interazioni,  
informazioni,  
responsabilità e  
conflitti

Metodo di azione

Il lobbista crea e gestisce  
network relazionali

# La regolamentazione dell'attività di lobbying

Negli USA la *lobbying* è una vera e propria professione regolamentata;

- la sua disciplina è contenuta nel *Lobbying Act* del 1946, poi sostituito dal *Lobbying Disclosure Act* del 1995,
- è previsto il rispetto di regole etiche e deontologiche;
- i lobbisti devono prestare giuramento e registrarsi in un elenco presso la Segreteria del Senato o del Congresso;
- devono dichiarare i dati dell'org.ne o del gruppo per cui prestano la propria attività e gli obiettivi di detta attività.
- ogni lobbista deve presentare una relazione semestrale obbligatoria

In Italia il dibattito sulla regolamentazione è in corso;

- due proposte di legge sono state presentate nel 1976 e 1998.
- ma per adesso sono in vigore solo alcune Leggi Regionali.



# Regolamentazione della Lobbying:

Stati Uniti	U.E.	Italia
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Esiste un corpo normativo</li> <li>➤ Iscrizione <b>obbligatoria</b> al registro</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 2000: prime leggi sul lobbying</li> <li>➤ Iscrizione <b>volontaria</b> al registro</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Tante proposte di legge</li> <li>➤ Nessuna norma</li></ul>

---

**ADVOCACY**

**PUBLIC  
AFFAIRS**

**LOBBYING**

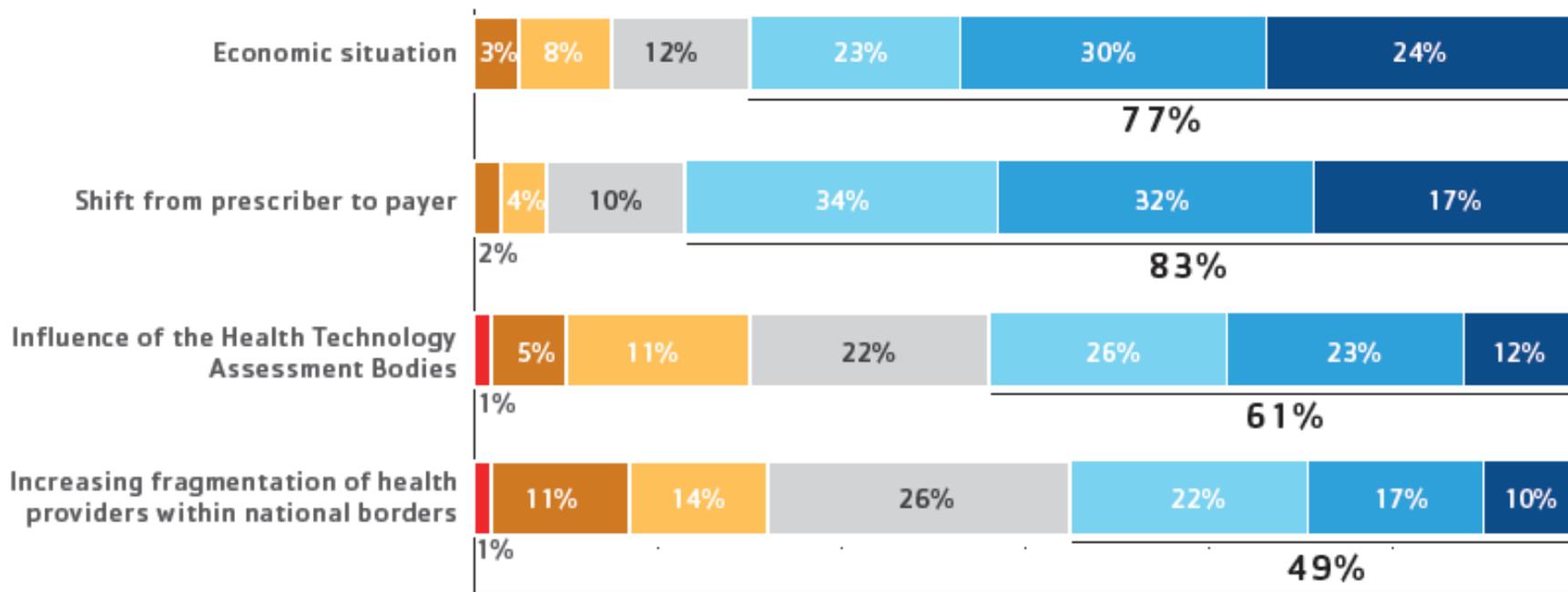
**MARKET  
ACCESS**



# I cambiamenti in sanità

## Main Challenges Affecting Pharmaceutical Company Market Access Strategies In Europe

Disagree ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ Agree

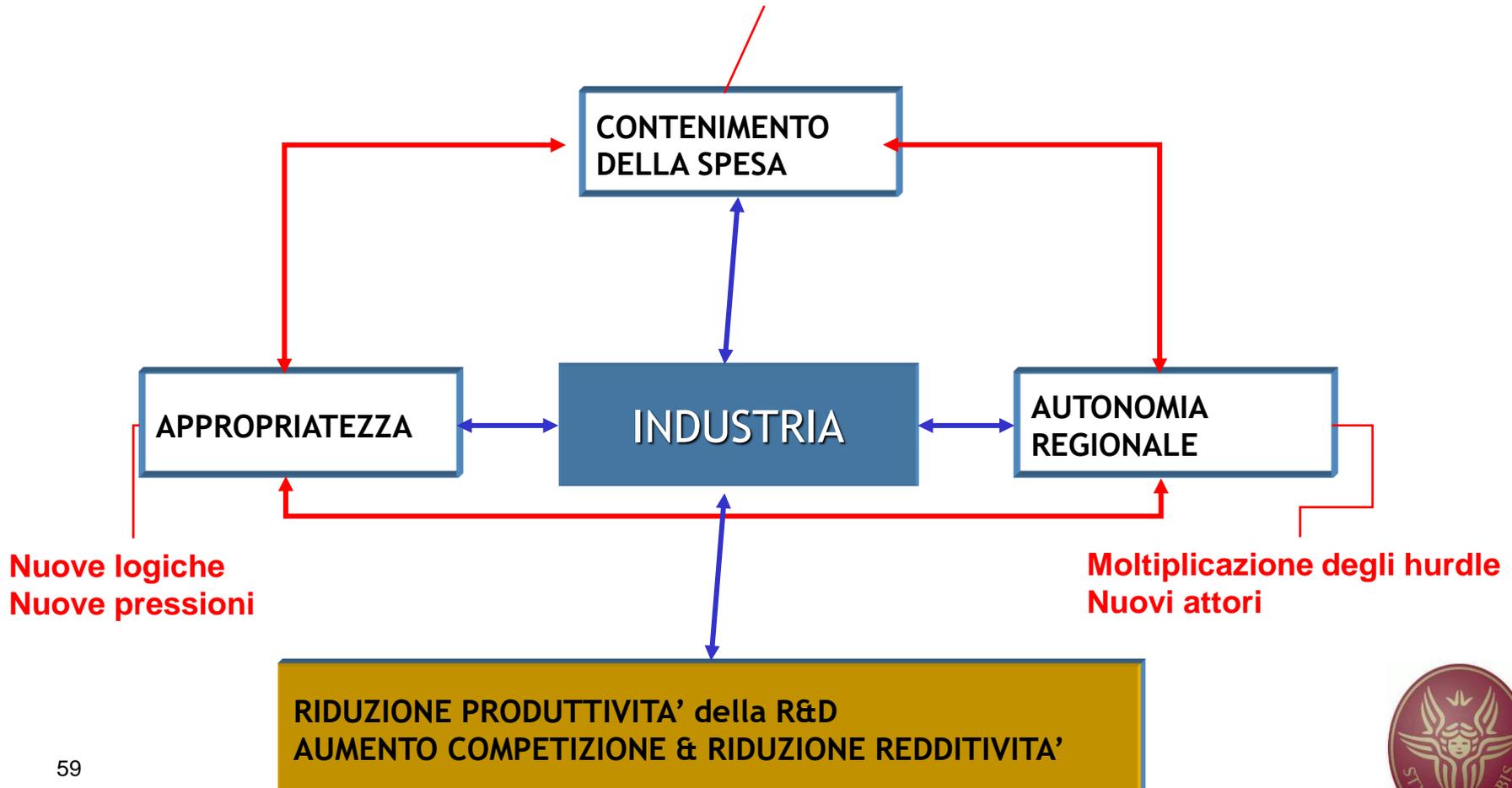


Survey from Cegedim 2011



# I fattori evolutivi del sistema salute

Tipica di tutti i sistemi sanitari avanzati



# Provvedimenti di riforma sanitaria

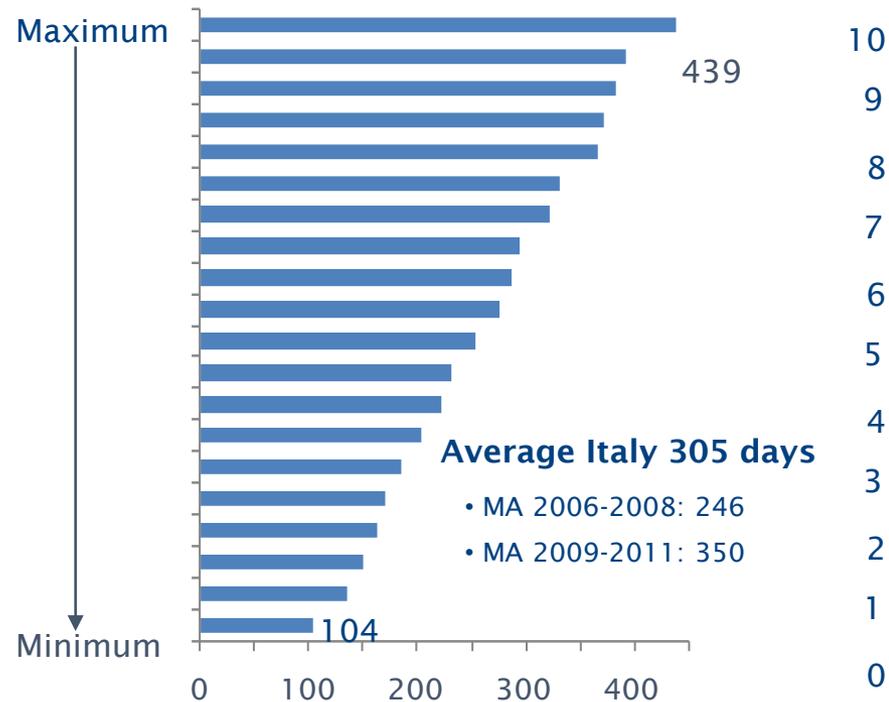


**MULTIPLICAZIONE DEGLI OSTACOLI ALL'ACCESSO**



# Allungamento dei tempi di accesso

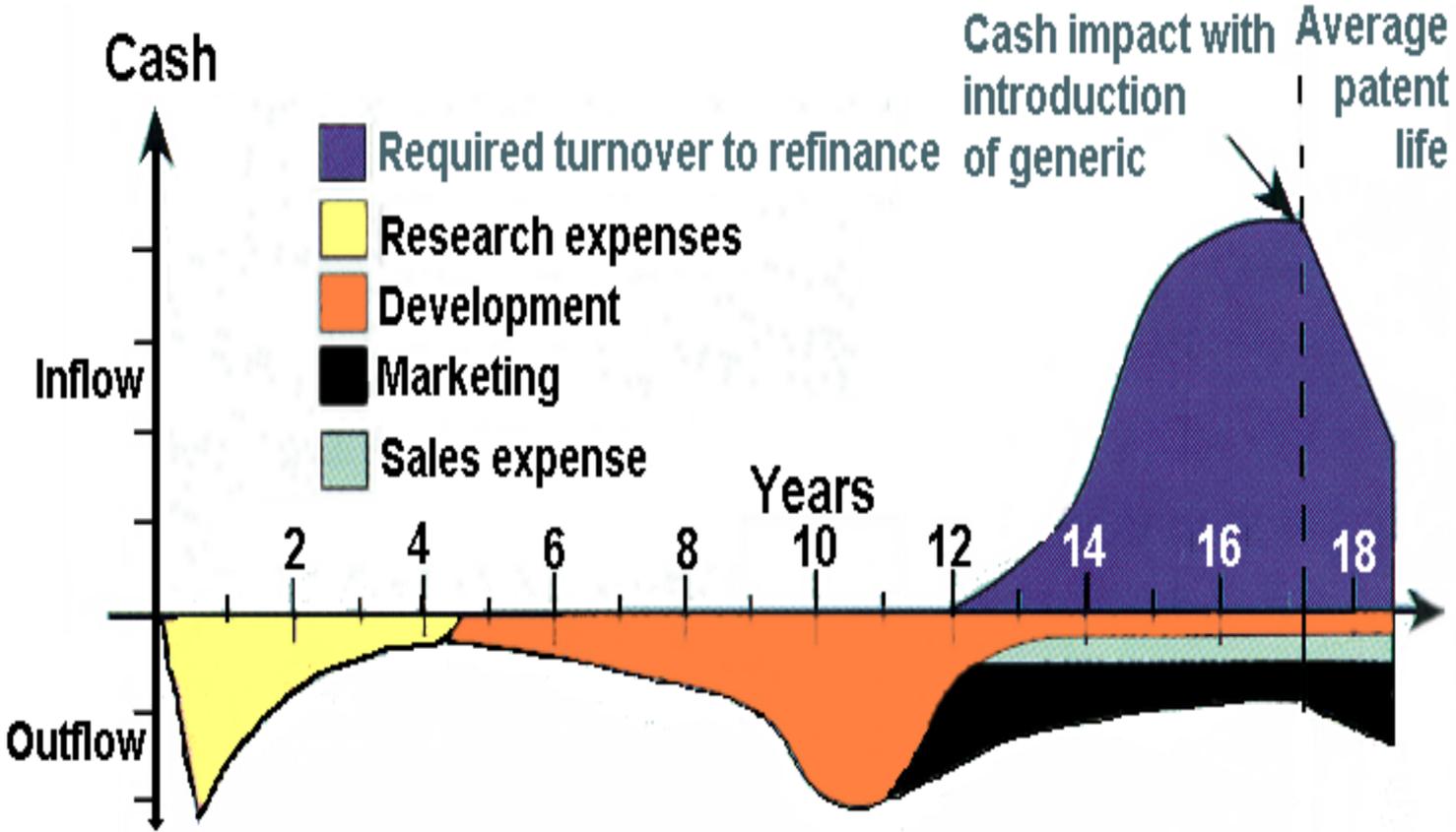
**Regional Positive List access delays for hospital medicines already included in the national Positive List, data ranked for Regions (average 2006-2011)**



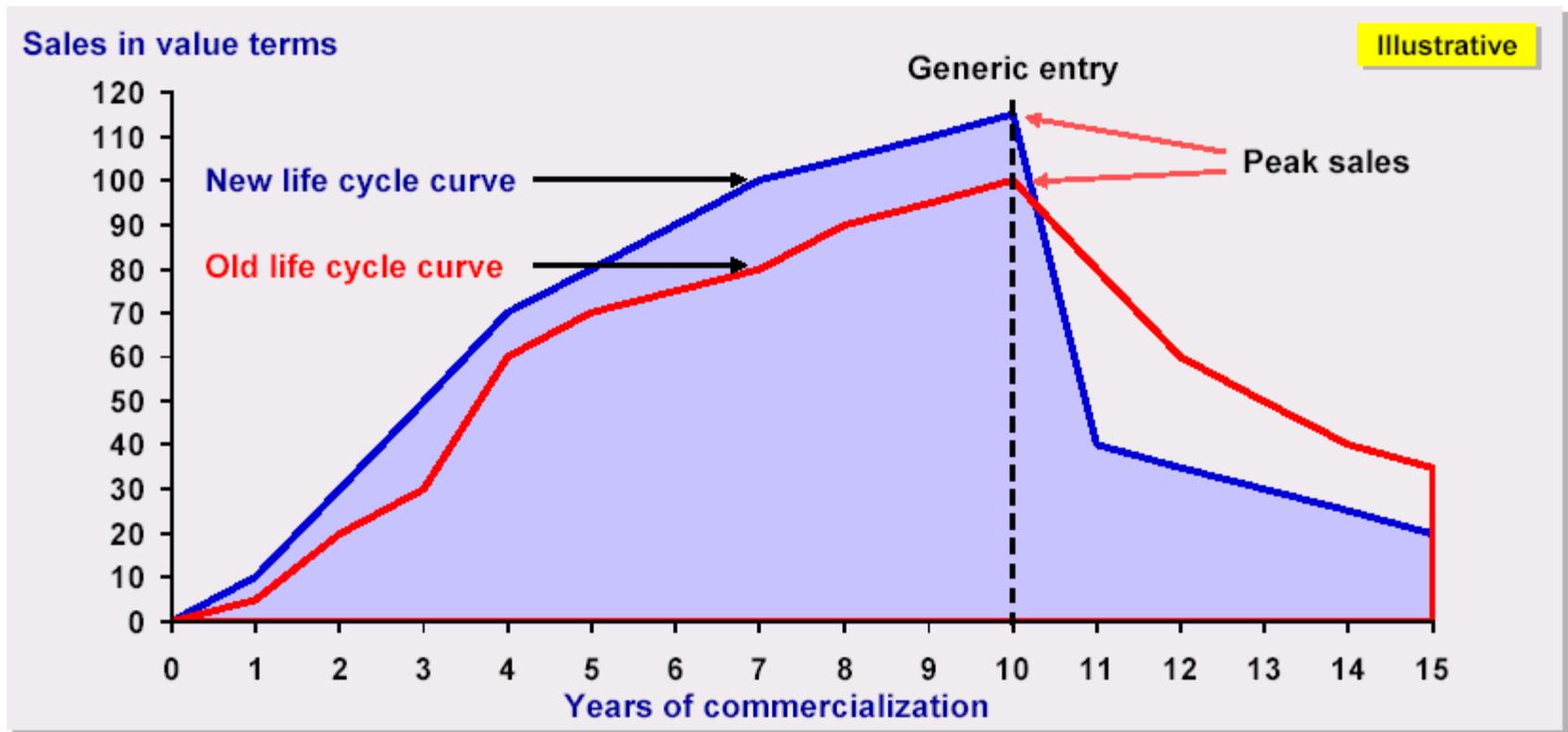
Source: Farmindustria, IMS



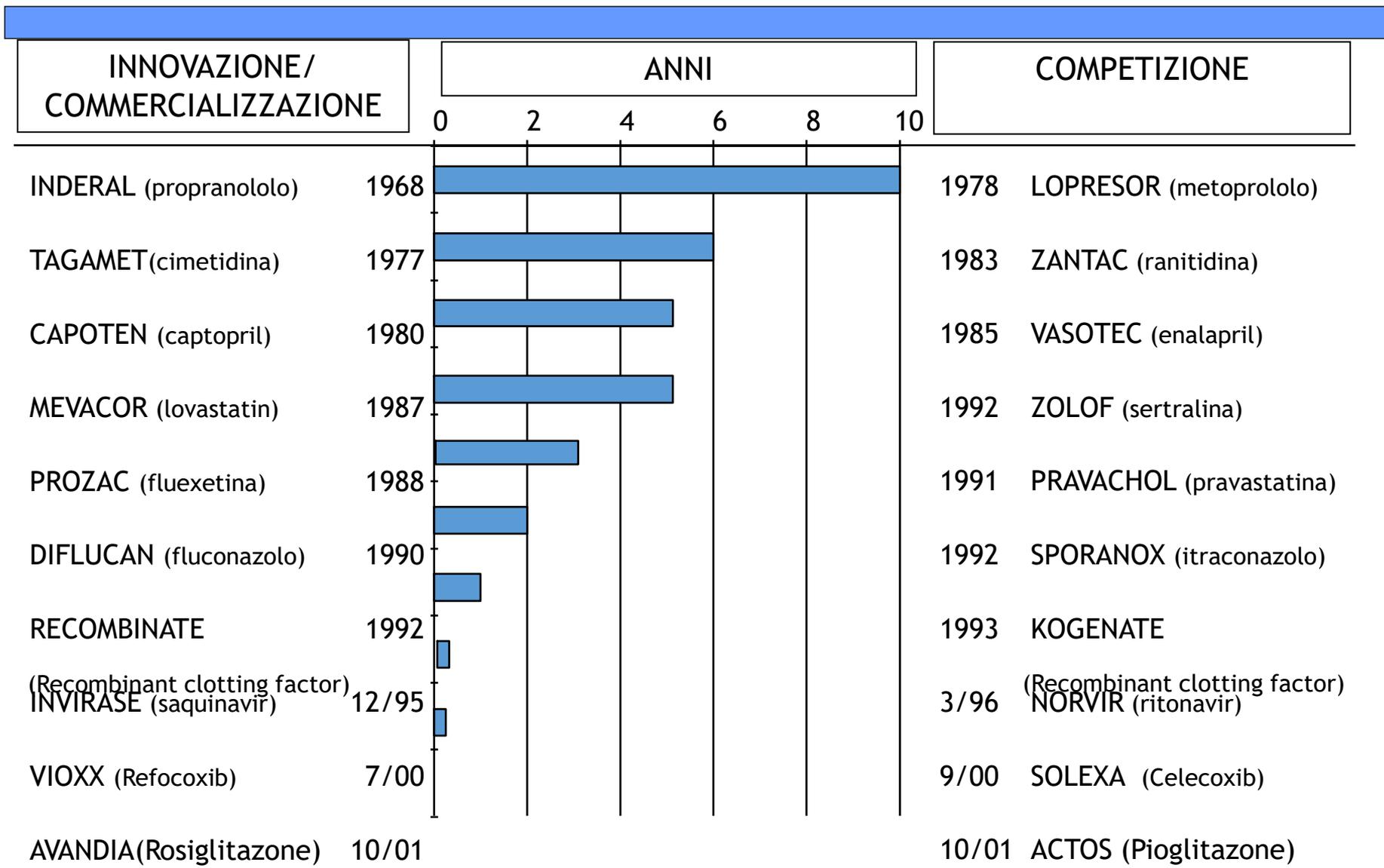
# Fasi di redditività di un farmaco



# Compressione della redditività nel ciclo di vita del prodotto



# Compressione del periodo di esclusività



# Nuovi attori chiave del sistema

## Attori del sistema

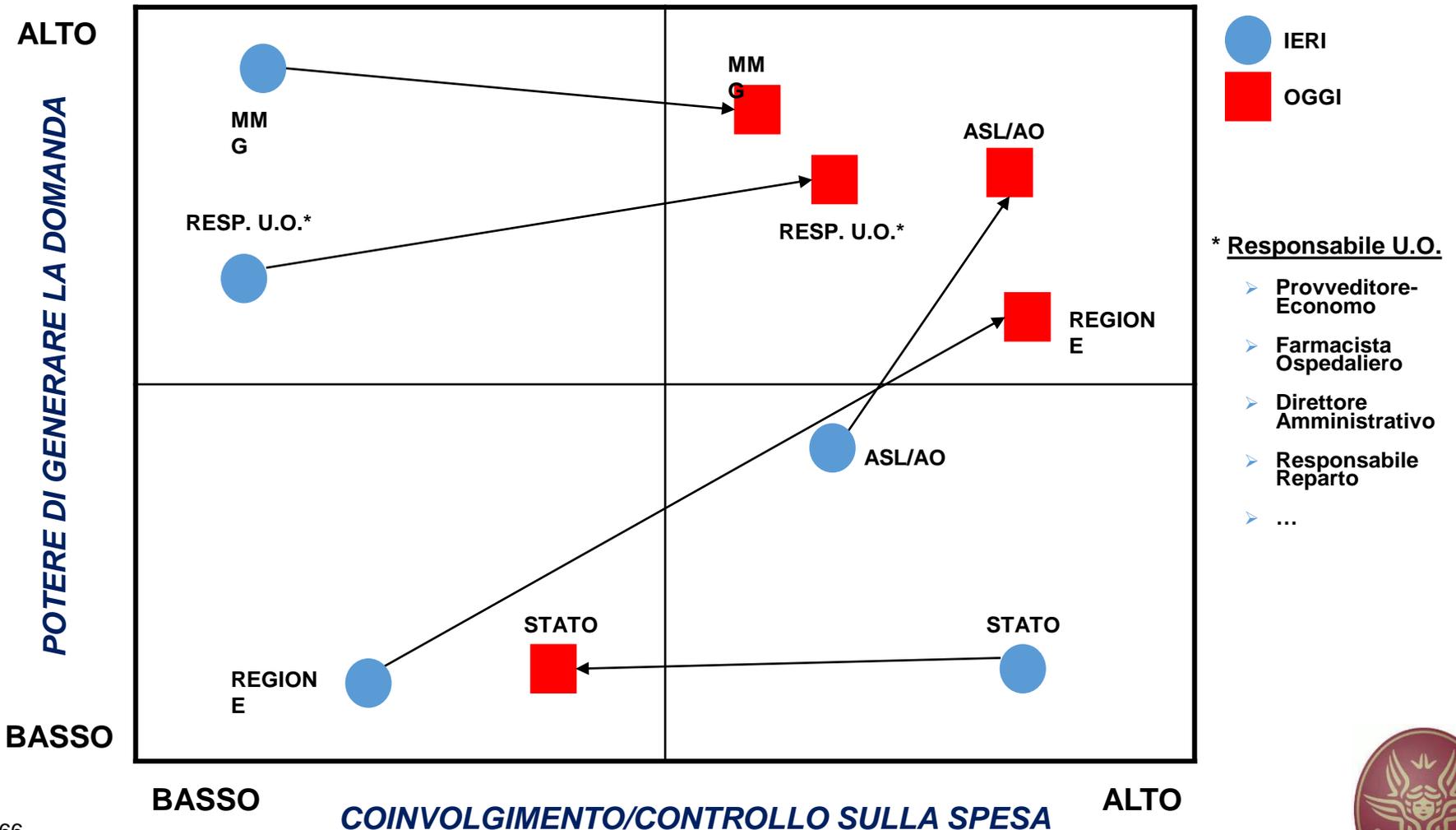
- ▣ Stato
- ▣ Regioni
- ▣ ASL
- ▣ AO
- ▣ MMG
- ▣ Medico specialista
- ▣ Provveditore-Economo
- ▣ Farmacista ospedaliero
- ▣ Paziente
- ▣ ...

**Ciascun attore ha avuto ed avrà uno specifico impatto diretto o mediato sulla spesa, in funzione dell'evoluzione del proprio ruolo.**



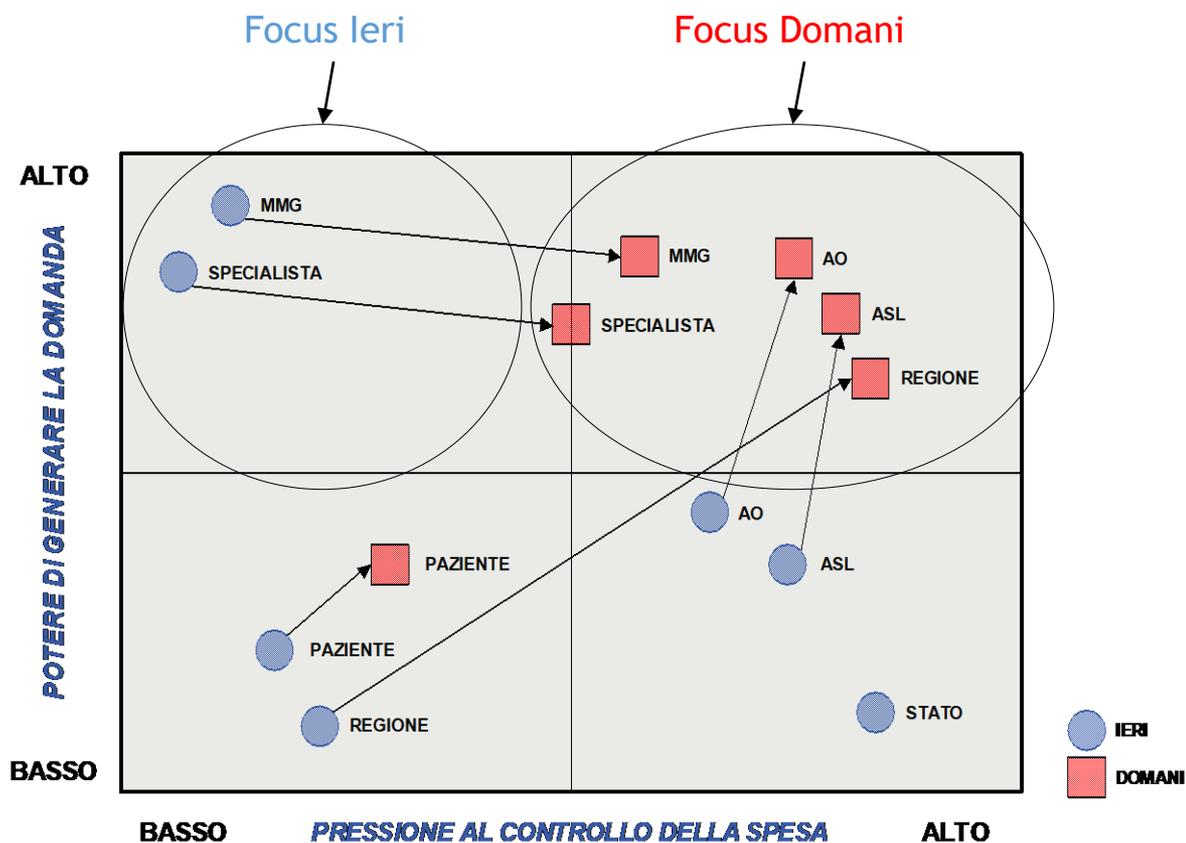
# Matrice evolutiva

Generazione della domanda – Controllo sulla spesa



# Impatto dei fattori evolutivi

L'emergere di nuovi decisori (Regioni) ed il cambiamento di ruolo dei tradizionali target di un'azienda farmaceutica (MMG, Specialista, AO, ASL) impongono una completa revisione delle scelte aziendali in termini di politiche di Marketing e Vendite.



# Cos'è il Market Access

---

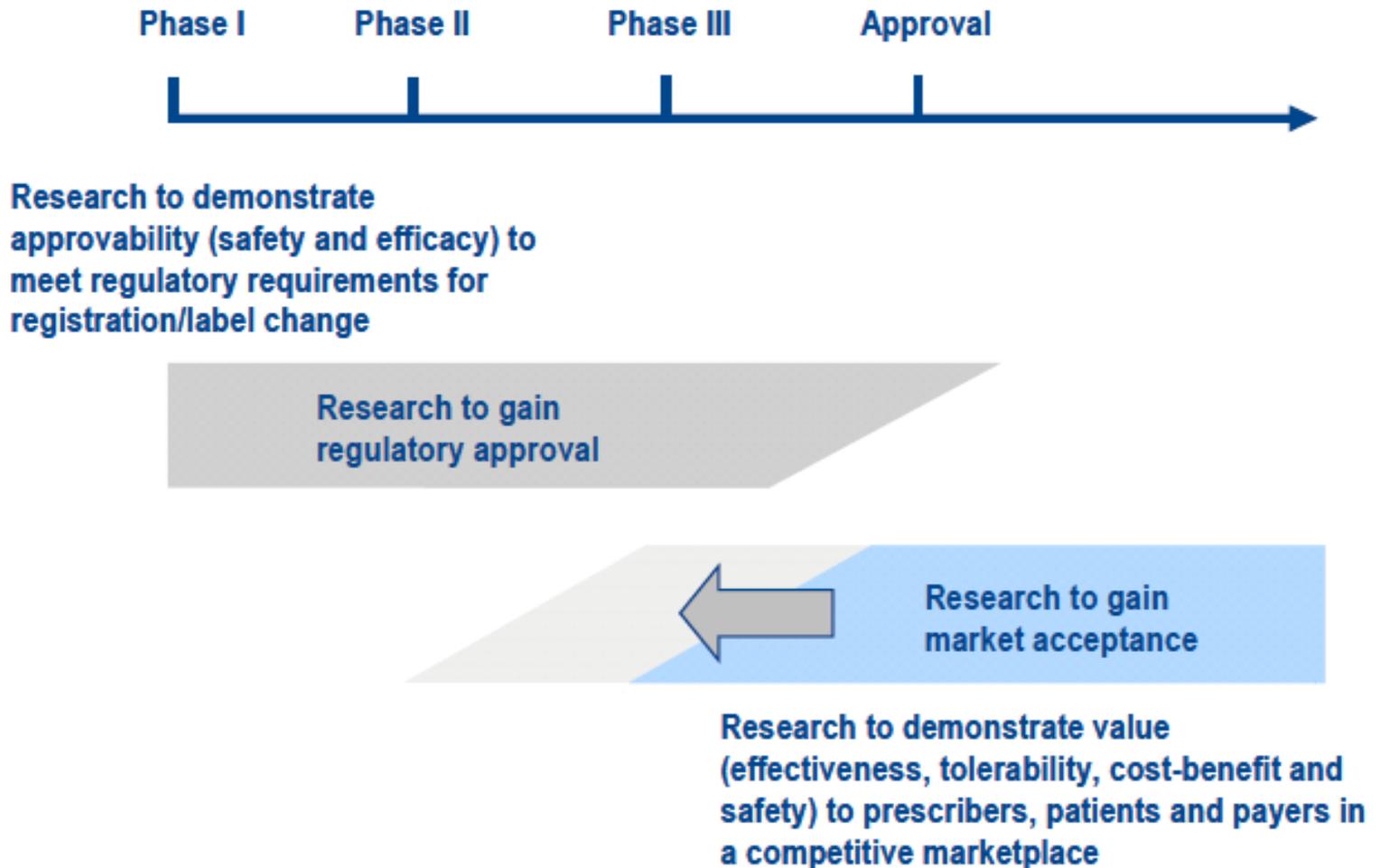
Un approccio **strategico** ed organizzativo per:

- Comprendere i bisogni del mercato e degli stakeholder di riferimento
- Intervenire in tutte le fasi del ciclo di vita dei prodotti
- con una strategia «value based»
- Definire ed attuare una strategia efficace di accesso,
- in un'ottica di focalizzazione sul «cliente»
- Pianificare le fasi di ricerca e sviluppo con obiettivi legati non più solo agli «unmet clinical needs», ma anche al valore (compreso quello economico) per gli stakeholder



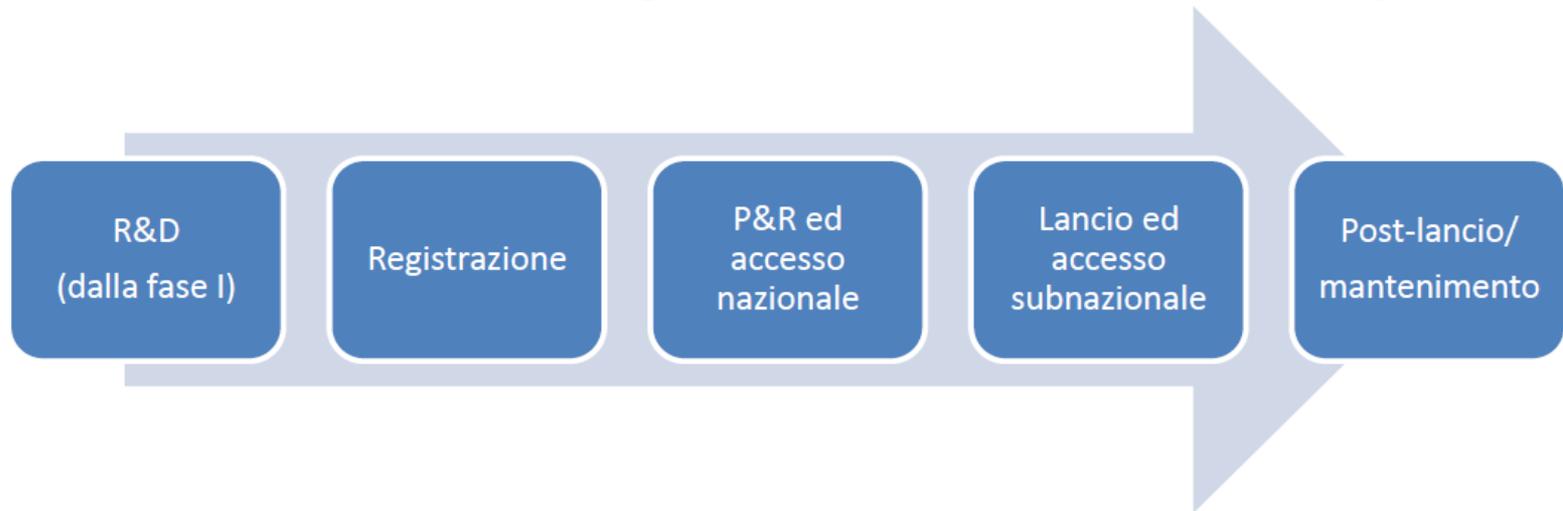
# Rapporti aziende-interlocutori

## Nuovi approcci



# Market Access: quando?

**Il Market Access dovrebbe agire in tutte le fasi del ciclo di vita del prodotto**



# Il MARKET ACCESS Manager

Obiettivi e indicatori di performance

## Obiettivi

- Instaurare rapporti con i nuovi interlocutori chiave del SSN/SSR
- Monitorare le evoluzioni in corso del SSN/SSR
- Supportare l'azienda ad affrontare il cambiamento culturale

## Indicatori di performance

### Indicatori qualitativi

- Contributo all'immagine aziendale
- Valutazione dell'awareness
- Contributo alla formazione e all'aggiornamento delle risorse interne

### Indicatori quantitativi

- Quota di mercato, correlata con:
  - prodotti
  - aree geografiche/Regioni
  - tipologia di clienti



# F(x) Market Access: che cosa fa?

## Attività?

- **Monitoraggio**
- **Interazione**
- **Gestione**
- **Innovazione**

## Su quali attori?

- Presidenti delle Regioni
- Assessori regionali al Bilancio
- Assessori regionali alla Sanità
- Direttori Generali di ASL/AO
- Direttori Amministrativi di ASL/AO
- Direttori Sanitari di ASL/AO
- Privati gestori di Fondi sostitutivi
- Comitato di monitoraggio della sperimentazione del budget di Distretto
- Aggregazioni di enti per la stipula di convenzioni d'acquisto
- Direttori dei distretti Socio-Sanitari
- Commissioni regionali per la spesa farmaceutica
- Altri attori chiave

## Perché?

- Sono attori che, a livello regionale, hanno ed avranno sempre di più il potere di decidere le caratteristiche del sistema in termini di:
  - organizzazione;
  - finanziamento;
  - politiche di contenimento della spesa;
  - controllo;
  - ecc.
- Attori che tradizionalmente:
  - non vengono 'gestiti' da un'azienda farmaceutica;
  - vengono 'gestiti' con logiche ormai obsolete.



# Public Affairs e Key Account Manager

## Job description

### Job Description PAM

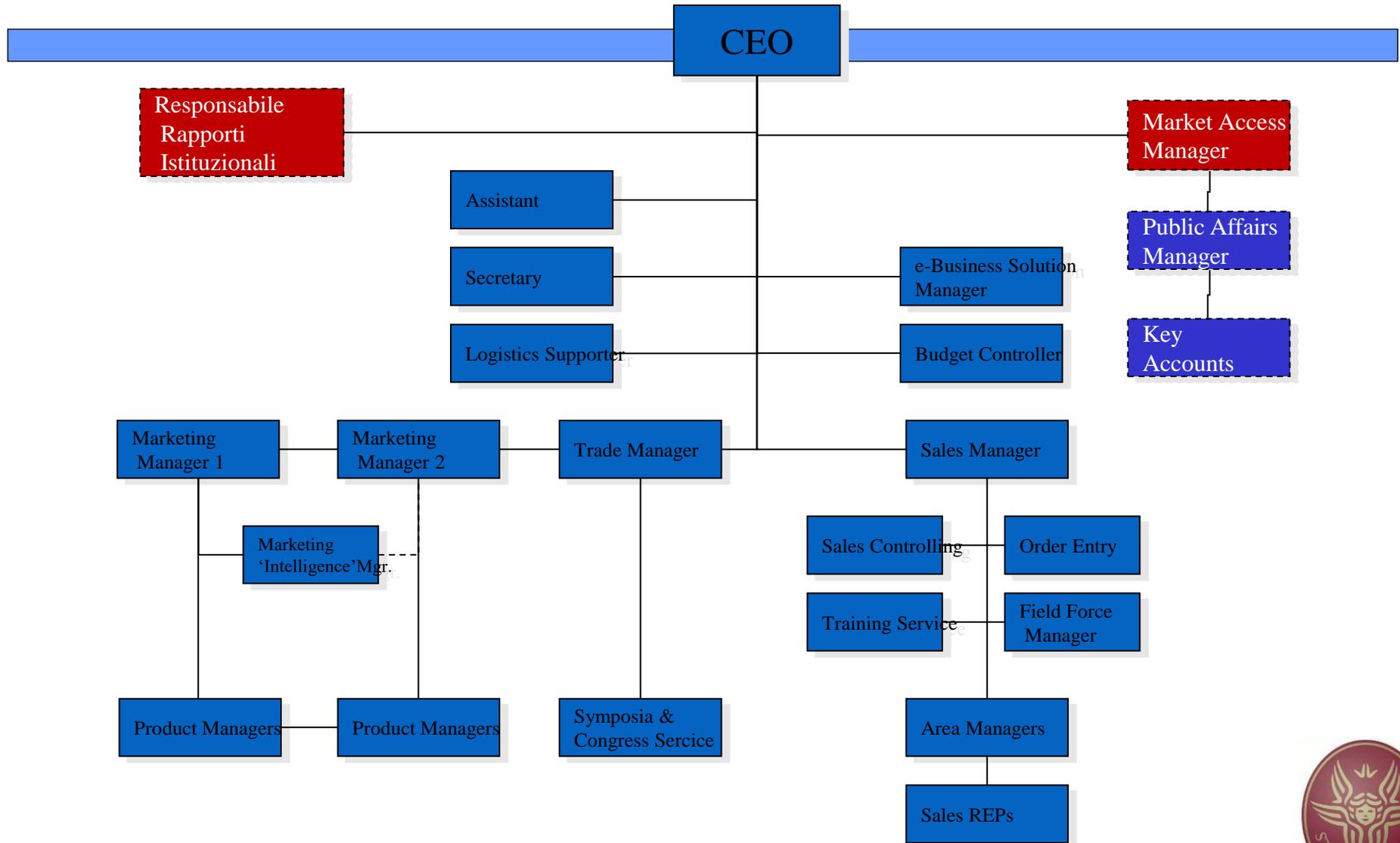
- È responsabile dello sviluppo e del mantenimento dei rapporti istituzionali con enti e soggetti decisori della spesa sanitaria e farmaceutica a livello regionale.
- Pianifica e gestisce le attività annuali per lo sviluppo di rapporti istituzionali (congressi, progetti speciali, ecc.).
- Si interfaccia con il 'Trade Manager' per la pianificazione e l'attuazione delle suddette attività.
- Sfrutta partnership per favorire un maggior scambio di know-how con gli enti istituzionali.
- Partecipa a corsi di formazione volti a garantire il continuo acculturamento e aggiornamento.
- Predisponde e tiene corsi di formazione rivolti al personale interno per contribuire alla crescita culturale dell'azienda e al continuo aggiornamento sull'evoluzione del SSN.
- Promuove l'immagine dell'azienda nei confronti degli interlocutori istituzionali e politici regionali e locali

### Job Description KAM

- È responsabile dello sviluppo e del mantenimento dei rapporti istituzionali con enti e soggetti decisori della spesa sanitaria e farmaceutica a livello territoriale.
- Affianca il Public Affairs Manager nelle attività istituzionali.
- Individua e instaura rapporti con Opinion Leader da coinvolgere negli eventi istituzionali.
- Sviluppa servizi a supporto degli istituzionali locali volti a facilitare la circolazione delle informazioni e del know-how tra Regione e Territorio.
- Predisponde e tiene corsi di formazione rivolti al personale interno per contribuire alla crescita culturale dell'azienda e al continuo aggiornamento sull'evoluzione del SSN.
- Supporta la funzione 'Marketing&Sales' e gli uomini della rete nello sviluppo delle attività a livello locale, nella predisposizione di offerte, nella definizione di campagne promozionali, ecc.



# Le f(x) lobbying e Ma in azienda



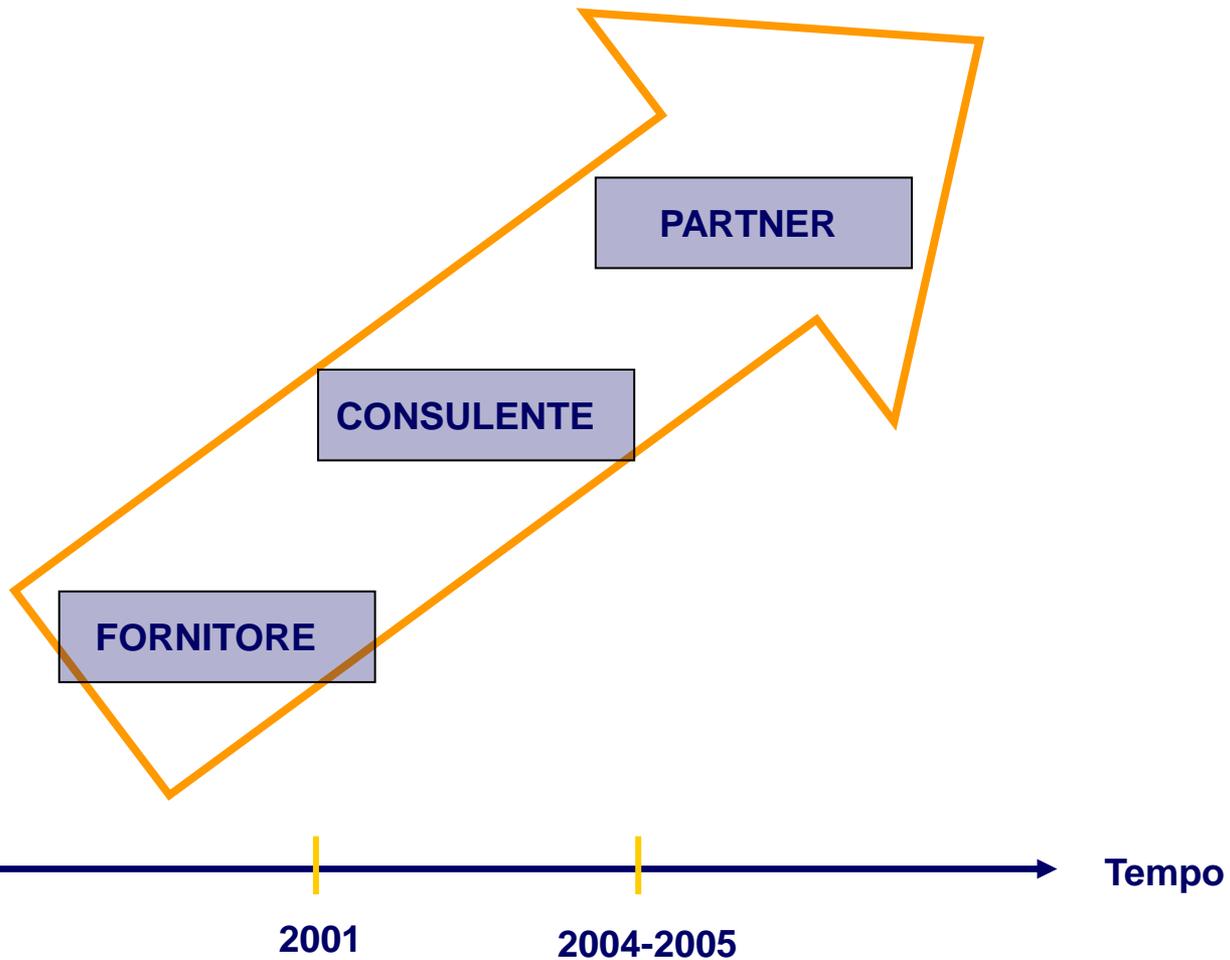
# Rapporti aziende-interlocutori

## Nuovi approcci

Relazione con il cliente

Alta

Bassa



# Rapporti aziende-interlocutori

## Nuovi approcci

Features

- What it is (molecule, mechanism of action)

Benefits

- What it does (lowers BP, relieves pain)

Value

- Why it matters (Economic and QOL effects)

## La definizione di valore in Sanità

---

«In health care, value is defined as the patient health outcomes achieved per dollar spent.»

Michael E. Porter, Ph.D.

What is value in health care? N Engl J Med 2010

Il valore è correlato agli **outcome di salute** raggiunti ed ai costi necessari per ottenerli, quindi su questi parametri dovrebbero essere focalizzate le valutazioni operate ai vari livelli di assessment dei prodotti

# Modelli interni di Brand Value Team

---

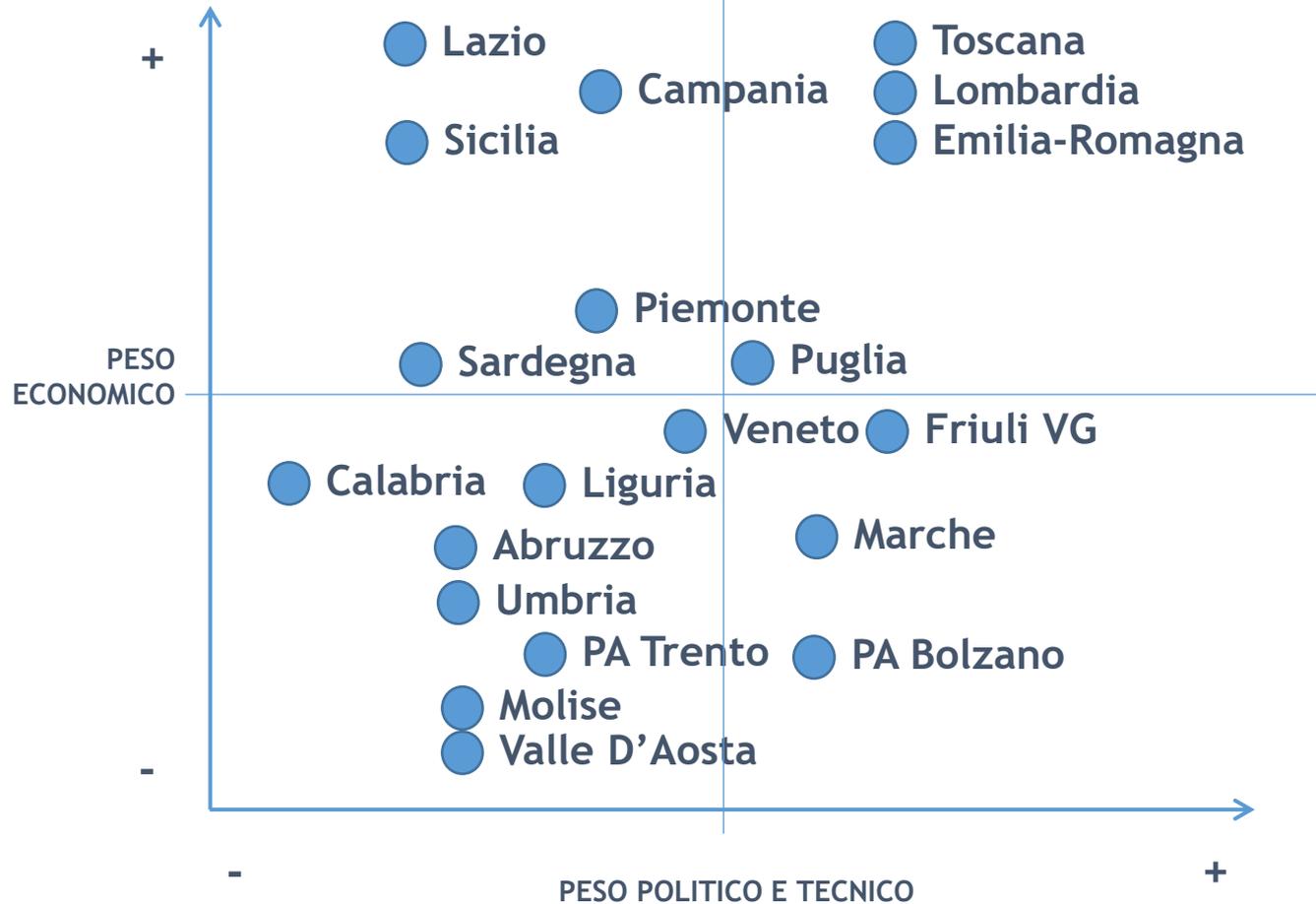


# Obiettivi del Market Access Team

- Analisi degli stakeholder e conoscenza dei rapporti relazionali
- Promozione dell'immagine dell'azienda
- Monitoraggio dell'attività legislativa e regolatoria sul territorio
- Studio delle attività regolatorie, individuazione di benchmark positivi per l'azienda e promozione di tali pratiche
- Intervento in ambito legislativo o regolatorio a tutela dell'azienda
- Comprensione delle specifiche esigenze informative del Payer ed indicazione alla Clinical R&D affinché vengano prodotte informazioni utili a rispondere a tali esigenze informative
- Creazione con il payer un rapporto di partnership attraverso progettualità Win-Win

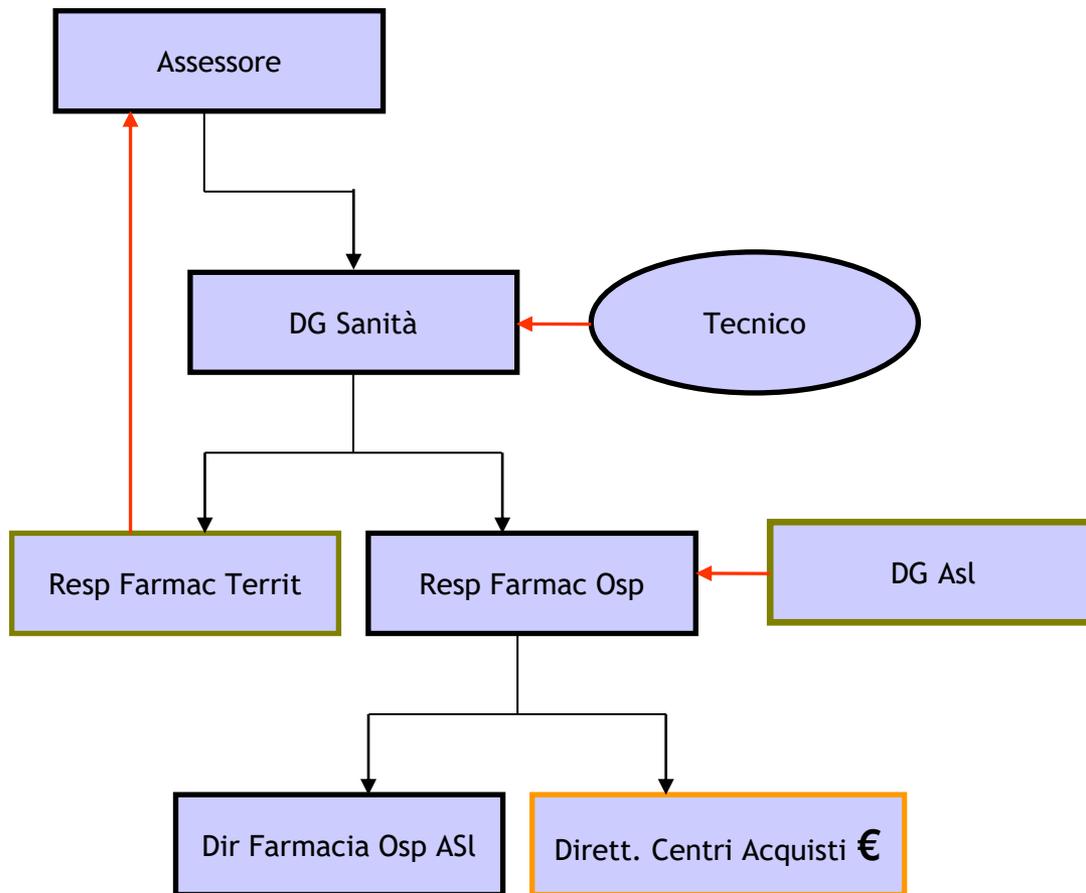


# Analisi MACRO



# Analisi MICRO

## Mappe nodali e di influenza



### Legenda

- ↓ rapporto gerarchico
- ↑ capacità di influenza

- Influenzatore
- Innovatore
- Commissione PTOR
- Uff. Coord. Reg-Alfa
- + Taglio tecnico
- € Taglio economico
- Tecnico esterno (università ecc)

# Esempio d'intervento

## Azione regionale

- La Regione X sta per definire un PDTA su una determinata patologia
- La Regione X sta analizzando la spesa a livello di singola ASL per decidere le quali terapie inserire e con quali modalità.

## Reazione azienda Y (PAM/KAM)

- Monitorare le politiche intraprese dalle diverse regioni.
- Interagire con gli interlocutori chiave della Regione X.
- Indirizzare le scelte regionali, evitando i rischi derivanti da una esclusione dal PDTA dello specifico farmaco di Y, supportando la Regione X con valutazioni di appropriatezza/costo-efficacia/ecc.

Monitoraggio	●
Interazione	◐
Gestione	●
Proposizione/Innovazione	◐



# Gli errori da non fare nella lobbying e nel MA

- Non ricercare l'interesse generale ovvero non manifestare l'utilità sociale della propria richiesta (*riconoscimento e preesistenza del bisogno rispetto all'attività del lobbista/MA*)
- Non conoscere il funzionamento della macchina decisionale (*importanza della segmentazione e mappatura dei decisori*)
- Denunciare gli errori del decisore (*il lobbying/MA ideologico e/o moralista non paga*)
- Non agire all'inizio del processo (*agire in modo preventivo è l'imperativo del lobbista/MA*)
- Non perseguire una strategia inclusiva (cercare di aggregare intorno al proprio interesse più gruppi di interesse)
- Avere una tattica senza strategia ed eccedere in improvvisazioni (nel medio periodo è un atteggiamento penalizzante)
- Voler sempre parlare con il vertice (scarsa rilevanza della rappresentanza politica rispetto alla legittimazione funzionale)



## Casi studio da discutere in AULA

---

- Il caso dei payback per i farmaci orfani
- Il caso dei fee annuali per l'omeopatia
- Il caso degli screening neonatali
- Il caso dei vaccini in Italia

---

Francesco Macchia  
*Amministratore Delegato RARELAB*  
*macchia@rarelab.eu*  
*34075192185*

