

Η τεχνική της διαπραγμάτευσης και η Επιτροπή Διαπραγμάτευσης

Αθανάσιος Βοζίκης

Επίκουρος Καθηγητής

Διευθυντής του Εργαστηρίου «Οικονομικών και Διοίκησης της Υγείας» Παν. Πειραιώς

UNIVERSITY OF PIRAEUS
SCHOOL OF ECONOMICS,
BUSINESS AND INTERNATIONAL STUDIES
DEPARTMENT OF ECONOMICS
LABORATORY OF HEALTH ECONOMICS & MANAGEMENT



Διαπραγμάτευση – Τι σημαίνει;

Οι Fisher & Ury ορίζουν ως διαπραγμάτευση τη διαδικασία για την επίτευξη συμφωνίας στην εκπλήρωση ενός στόχου.

Όπως και να έχει, είναι μια δύσκολη διαδικασία, η οποία απαιτεί δεξιότητες από τα διαπραγματευόμενα μέρη.

Οι Lax & Sybenius την ορίζουν ως μια αμοιβαία αλληλεπίδραση δύο ή περισσότερων μερών προς μία κοινή δράση.

..... η διαδικασία της επικοινωνιακής επαφής δύο ή περισσότερων μερών με στόχο την σύγκλιση πάνω σε ένα θέμα.

Στην πραγματικότητα όμως, η διαπραγμάτευση είναι απλά μια στρατηγική για τη διεκδίκηση ενός καλύτερου αποτελέσματος, από αυτό που μας προσφέρεται εκούσια από την άλλη πλευρά



Τι έρχεται;

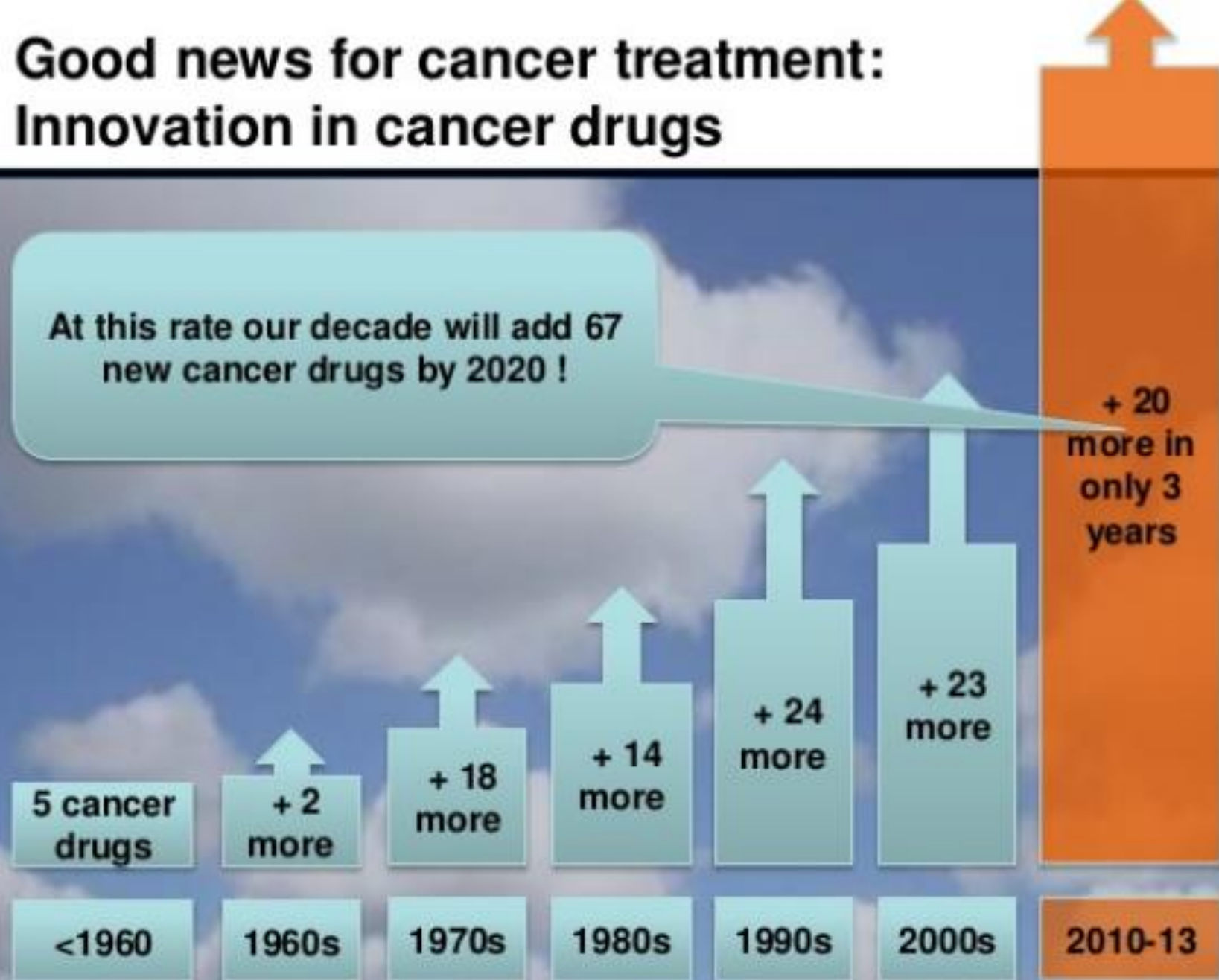


Η Ευρωπαϊκή (και όχι μόνο) πραγματικότητα

- Η πραγματικότητα των περιορισμένων πλέον προϋπολογισμών στο χώρο της υγείας και ειδικότερα στη φαρμακευτική δαπάνη, μαζί με τη επερχόμενη μαζική είσοδο καινοτόμων και υψηλού κόστους σκευασμάτων, έχει τοποθετήσει ψηλά τον πήχυ των προσδοκιών και της διαφύλαξης της βιωσιμότητας, τόσο των φαρμακευτικών εταιριών, όσο και των συστημάτων υγείας.

Good news for cancer treatment: Innovation in cancer drugs

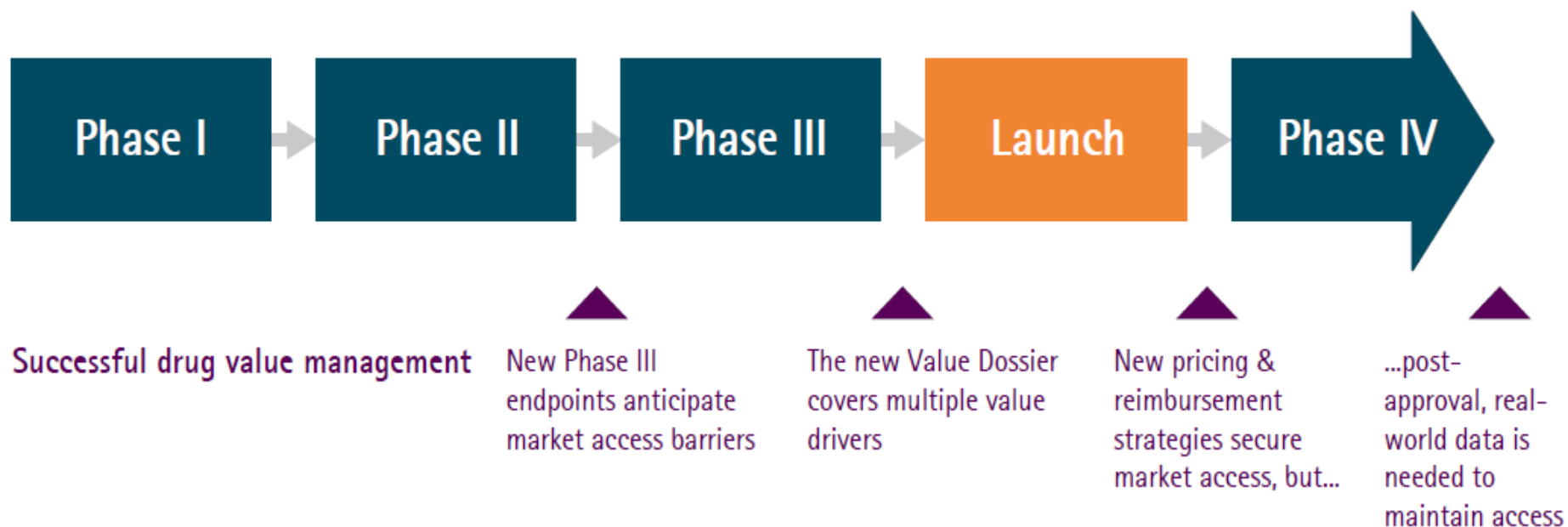
At this rate our decade will add 67
new cancer drugs by 2020 !



Η Ευρωπαϊκή πραγματικότητα

Οι εταιρίες έχουν αναθεωρήσει τα μοντέλα υποστήριξης των προϊόντων τους σε όλες τις φάσεις ανάπτυξης (αλλά και μετά την έγκριση και κυκλοφορία τους)

Refining the Product Lifecycle to Integrate Value Management



Worth the risk?

With downward pressure on healthcare budgets globally, how can pharma and payers work together to find equitable ways to ensure patients gain access to much-needed new medicines?

Η Ευρωπαϊκή πραγματικότητα

- Έτσι, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός, ότι Φαρμακευτικές εταιρίες και πληρωτές κάθονται όλο και πιο συχνά στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων, για να γείρουν τη πλάστιγγα της διανομής των πόρων προς στη δική τους κατεύθυνση ο καθένας
- Παρόλα αυτά, το τοπίο των διαπραγματεύσεων και της αποζημίωσης (συνεχίζει να) είναι μάλλον αδιευκρίνιστο, μη εναρμονισμένο, αντιφατικό και μη διάφανο.

Available online at www.sciencedirect.com

ScienceDirect

journal homepage: www.elsevier.com/locate/jval

Variation in Health Technology Assessment and Reimbursement Processes in Europe

Ronald L Akehurst, BSc, DSc^{1,2,*}, Eric Abadie, MD, MBA³, Noël Renaudin⁴, François Sarkozy, MD⁵

¹BresMed Health Solutions Ltd., Sheffield, UK; ²University of Sheffield, Sheffield, UK; ³Cardiology Division, Ambroise Paré Hospital, Paris, France; ⁴Membre du Conseil d'administration de l'APHP (Hôpitaux de Paris); Membre du Conseil d'administration de l'InCa

Key process differences among the selected countries.

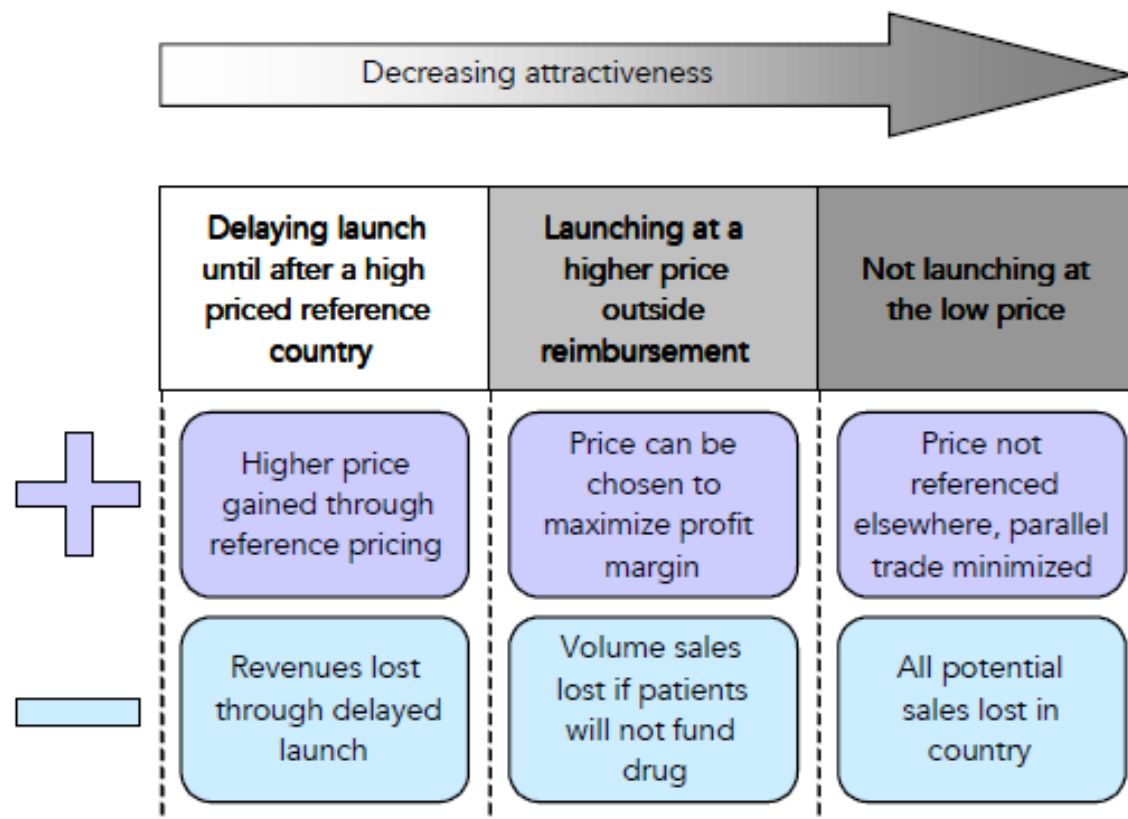
Country	Agency	Published guidelines to support submission [19]	Published timeline for both HTA and reimbursement decisions (mo) [19]	Agency initiates submission [9]	Formal appeal process [9]	Discussions on price* [9]	Legally binding decisions for reimbursement [9]
England	NICE	Yes	Yes (6)	Yes	Yes	Yes	Yes
France	HAS	Yes	Yes (6)	No	Yes	No	Yes
Germany	IQWiG, G-BA	Yes	Yes (12)	No	No	No	No
Italy	AIFA	No	Yes (12)	No	Yes	Yes	Yes
Poland	AOTM	Yes	Yes (3–6)	No	Yes	Yes	No
Spain	AEMPS	No	Yes (12)	Yes	Yes	No	Yes
Sweden	TLV	Yes	Yes (4)	No	Yes	Yes	Yes
The Netherlands	ZINL	Yes	Yes (6)	No	No	No	No

AEMPS, Agencia Española del Medicamento Y Productos Sanitarios; AIFA, Agenzia Italiana del Farmaco; AOTM, Agencja Oceny Technologii Medycznych; G-BA, Gemeinsame Bundesausschuss; HAS, Haute Autorité de Santé; HTA, health technology assessment; IQWiG, Institut für Qualität und Wirtschaftlichkeit im Gesundheitswesen; NICE, National Institute for Health and Care Excellence; TLV, Tandvårds-och läkemedelsförmånsverket; ZINL, Zorginstituut Nederland.

* Price negotiation as part of the reimbursement decision-making process, undertaken either by an agency or by an expert committee.

Προετοιμασία για όλα τα ενδεχόμενα...

Cost-benefit analysis of different strategies to maximize revenue in a reference pricing environment



● Η ΙΤΑΛΙΑ «ΡΙΧΝΕΙ ΤΟ ΓΑΝΤΙ» ΣΤΗΝ GILEAD

«Εκπτώση στο φάρμακο ή το παράγουμε μόνοι μας»

«Μάχη» εξελίσσεται στη γειτονική Ιταλία μεταξύ του ιταλικού οργανισμού φαρμάκων AIFA και μιας φαρμακευτικής εταιρείας, με αντικείμενο την τμή του φαρμάκου. Σύμφωνα με δημοσιεύματα του ξένου τύπου, ο τελευταίος γύρος

των διαπραγματεύσεων μεταξύ AIFA και Gilead πάνω στα φάρμακα της Sovaldi και Harvoni για την ηπατίτιδα C ξεκινούν σήμερα εν μέσω αυξανόμενων εντάσεων.

Πέντε προηγούμενες διαπραγματεύσεις μεταξύ της φαρμακοβιομηχανίας και του οργανισμού έληξαν χωρίς συμφωνία, και ενόψει της συνόδου αυτής της εβδομάδας, ο Mario Melazzini, ο γενικός διευθυντής του AIFA, έστειλε ένα σκληρό μήνυμα προς τη φαρμακοβιομηχανία. «Εμείς δεν θα πληρώσουμε περισσότερα από 4.000 ευρώ ανά θεραπεία. Αν δεν δεχτείτε την προσφορά μας, σκοπεύουμε να παράγουμε στο εξής μόνοι μας το φάρμακο», ανέφερε σε συνέντευξη στην ιταλική εφημερίδα La Stampa. «Όταν ασχολούμαστε με φάρμακα που σώζουν ζωές, η ηθική πρέπει να υπερισχύσει του οικονομικού κινήτρου και το φάρμακο θα πρέπει να θεωρείται κοινό αγαθό», δήλωσε ο Melazzini στη συνέντευξη. Σε περίπτωση που δεν επιτευχθεί συμφωνία, ανέφερε ότι ο οργανισμός σχεδιάζει να εγκρίνει την παραγωγή του φαρμάκου από στρατιωτική φαρμακευτική μονάδα, που βρίσκεται στη Φλωρεντία. Η Ιταλία έχει τη δυνατότητα να αναθέσει σε μια φαρμακοβιομηχανία γενοσήμων να παράγει ένα αντίτυπο του φαρμάκου, χρησιμοποιώντας το λεγόμενο «compulsory licensing» ή υποχρεωτική αδειοδότηση.

Είναι μια δυνατότητα που επιτρέπεται βάσει της συμφωνίας του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου για τις εμπορικές πτυχές των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, γνωστή ως συμφωνία TRIPS, φυσικά υπό ορισμένες προϋποθέσεις.

Η Ευρωπαϊκή πραγματικότητα

- Και ενώ οι φαρμακευτικές εταιρίες έχουν πλούσια και μακρόχρονη εμπειρία και των διαδικασιών και των δυνατοτήτων τους σε μια τέτοια διαδικασία.....

..... οι διαπραγματεύσεις μάλλον αποτελούν μια «τοπική» δοκιμασία με ιδιαιτερότητες, για τις οποίες οι φαρμακευτικές εταιρίες έχουν περιορισμένους πόρους για να τις υποστηρίξουν σε όλη τη γκάμα του χαρτοφυλακίου των θεραπευτικών προϊόντων τους.

Η Διαδικασία της Διαπραγματεύσεως

1. Γιατί διαπραγματευόμαστε
2. Πότε διαπραγματευόμαστε
3. Τα στάδια της διαπραγματεύσεως
4. Τα συστατικά στοιχεία της διαπραγματεύσεως
5. Τι διαπραγματευόμαστε
6. Με ποιον διαπραγματευόμαστε
7. Το χρονοδιάγραμμα της διαπραγματεύσεως

Γιατί Διαπραγματευόμαστε;

- Διαπραγματευόμαστε για να λύσουμε ένα πρόβλημα ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα μέρη, αλλά και για να δημιουργήσουμε ένα νέο κοινό μοτίβο (τόπο), το οποίο αφορά τα μέρη αυτά.

 I win You lose	 I win You win
I lose You lose 	I lose You win 

Γιατί Διαπραγματευόμαστε;

- Για να πάρουμε αυτό που θέλουμε
- Να βοηθήσουμε (και) άλλους να πάρουν αυτό που θέλουν
- Να διατηρήσουμε ικανοποιητικές σχέσεις
- Τέλος, πρέπει να έχουμε υπόψη μας, ότι κάθε διαπραγμάτευση δε στέφεται πάντα με επιτυχία.

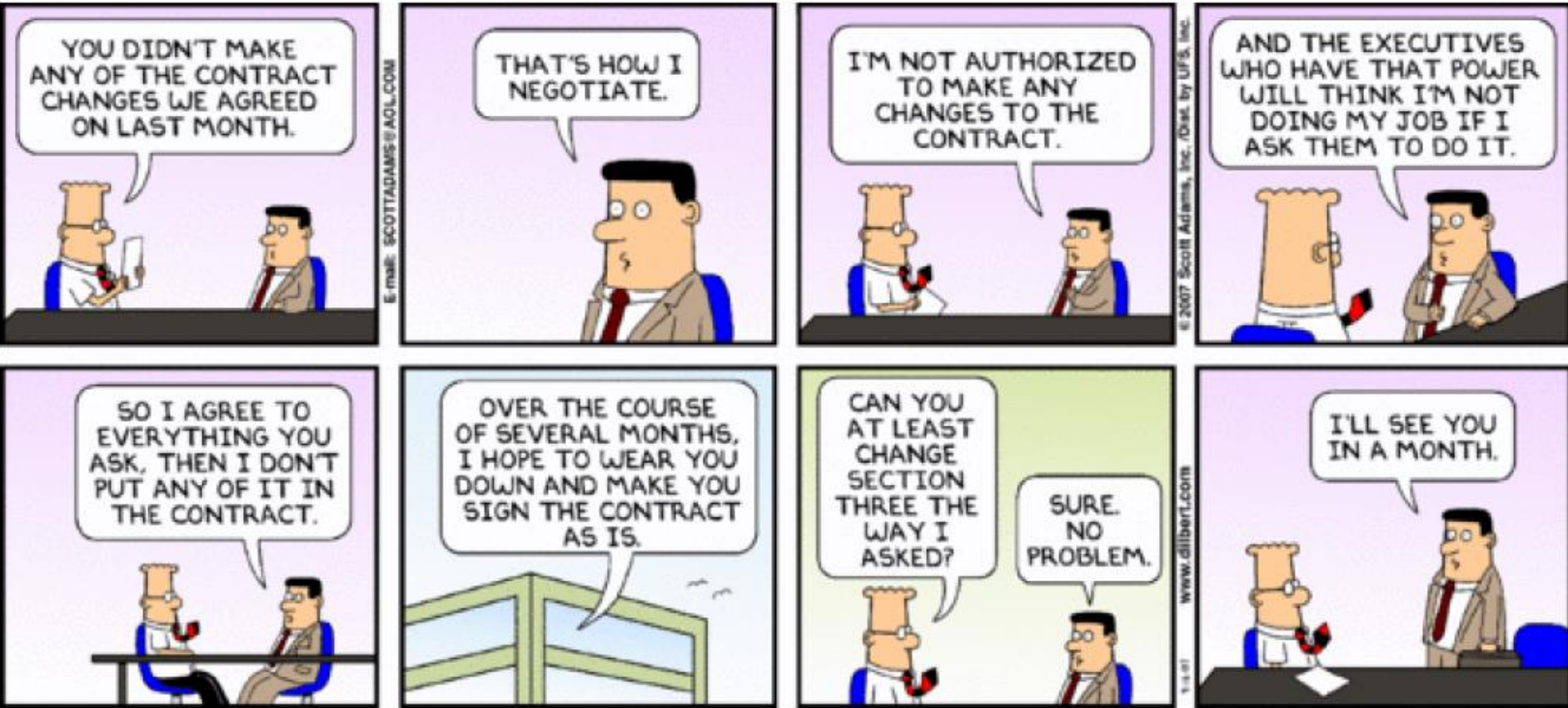
 I win You lose	 I win You win
I lose You lose 	I lose You win 

Αν όχι διαπραγμάτευση, τότε τι;

1. Αποφυγή-Αναβολή:

Σε αυτή τη περίπτωση, συνήθως αποφεύγουμε ή αναβάλλουμε συνεχώς να συζητήσουμε για το θέμα, αντί να καταβάλουμε προσπάθειες για την επίλυσή του. Το πρόβλημα με τη στρατηγική αυτή είναι, ότι θα αναγκαστούμε να το αντιμετωπίσουμε αναγκαστικά αργότερα και όταν οι συνθήκες ίσως θα είναι δυσμενέστερες για την επίλυσή του με όρους επωφελείς για εμάς.

Αναβολή;



Αν όχι διαπραγμάτευση, τότε τι;

2. Παραίτηση-Απόσυρση:

Σε αυτή τη περίπτωση αφήνουμε την άλλη πλευρά να κάνει ό,τι θέλει. Αυτή η στρατηγική είναι χρήσιμη μόνο όταν δεν θεωρούμε ότι μια σύγκρουση είναι αρκετά σημαντική για να αναλώσουμε πόρους και χρόνο.

Αν όχι διαπραγμάτευση, τότε τι;

3. Αναγκαστική αποδοχή:

Σε αυτή τη περίπτωση, η μια πλευρά χρησιμοποιεί την ασύμμετρη δύναμή της, για να επιβάλει στο άλλο (αδύναμο) μέρος τη θέλησή της. Και παρόλο που αυτό είναι σύνηθες σε επείγουσες καταστάσεις, δηλ. όταν δεν υπάρχει ο αναγκαίος χρόνος για συζητήσεις με το άλλο μέρος, γενικά θεωρείται μη εποικοδομητικός τρόπος επίλυσης διαφορών και δεν προάγει τη συνεργατική διαδικασία λήψης απόφασης, ούτε καλλιεργεί κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

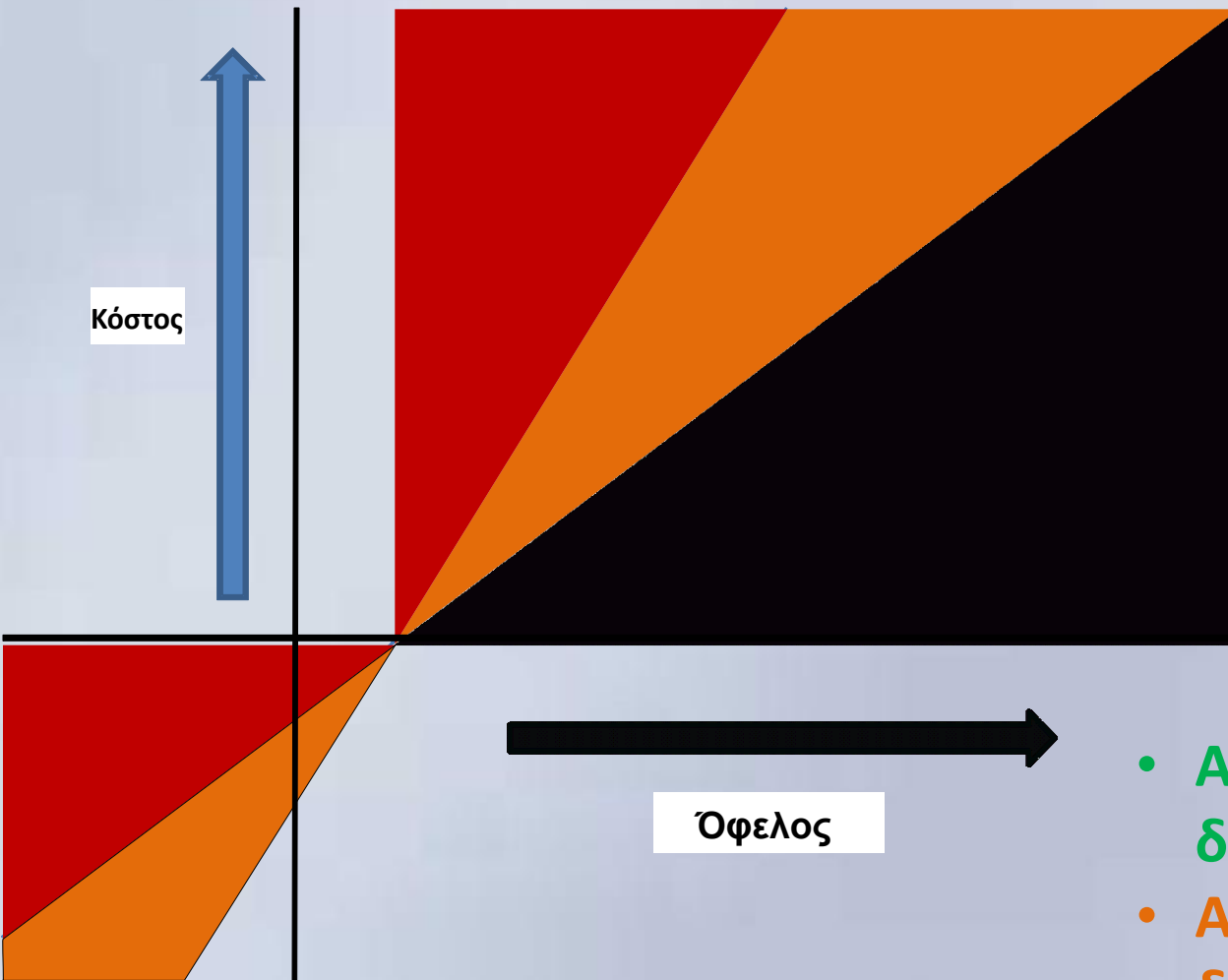
Κοινά χαρακτηριστικά των διαπραγματεύσεων

1. Η ύπαρξη δύο ή περισσότερων (ενδιαφερομένων) μερών
2. Η σύγκρουση (ή η ύπαρξη κοινών) συμφερόντων
3. Η ύπαρξη επικοινωνίας
4. Η πραγματοποίηση συμβιβασμών και η εξεύρεση ενδιάμεσων λύσεων
5. Η υποβολή προσφορών και αντιπροσφορών
6. Η ύπαρξη αποδοχής και από τις δύο πλευρές

Η Διαδικασία της Διαπραγματεύσεως

1. Γιατί διαπραγματευόμαστε
2. Πότε διαπραγματευόμαστε
3. Τα στάδια της διαπραγματεύσεως
4. Τα συστατικά στοιχεία της διαπραγματεύσεως
5. Τι διαπραγματευόμαστε
6. Με ποιον διαπραγματευόμαστε
7. Το χρονοδιάγραμμα της διαπραγματεύσεως

Πότε (πρέπει να) διαπραγματευόμαστε;



- Αποζημίωση με ή χωρίς διαπραγμάτευση
- Αποζημίωση μόνο με διαπραγμάτευση
- Εκτενής διαπραγμάτευση

Η Διαδικασία της Διαπραγματεύσεως

1. Γιατί διαπραγματευόμαστε
2. Πότε διαπραγματευόμαστε
3. Τα στάδια της διαπραγματεύσεως
4. Τα συστατικά στοιχεία της διαπραγματεύσεως
5. Τι διαπραγματευόμαστε
6. Με ποιον διαπραγματευόμαστε
7. Το χρονοδιάγραμμα της διαπραγματεύσεως

Τα 5 στάδια της Διαπραγμάτευσης



5^ο Στάδιο: Συμφωνώ (ή όχι)

- Συνήθως μπορεί να επιτευχθεί με τη τελική δήλωση-πρόταση:
“ΕΦΟΣΟΝ αποδεχθείς αυτό, ΤΟΤΕ έχουμε συμφωνία!”
- Δεσμεύεστε για τα συμφωνηθέντα
- Καταγράφετε και συμφωνείτε το αποτέλεσμα
- Αποχωρείτε από το τραπέζι των διαπραγματεύσεων ικανοποιημένοι (ΟΛΟΙ!!!)

Η Διαδικασία της Διαπραγματεύσεως

1. Γιατί διαπραγματευόμαστε
2. Πότε διαπραγματευόμαστε
3. Τα στάδια της διαπραγματεύσεως
4. Τα συστατικά στοιχεία της διαπραγματεύσεως
5. Τι διαπραγματευόμαστε
6. Με ποιον διαπραγματευόμαστε
7. Το χρονοδιάγραμμα της διαπραγματεύσεως

Βασικά συστατικά στοιχεία

- Best Alternative to a Negotiated Agreement (BATNA)
(Η βέλτιστη Εναλλακτική λύση σε περίπτωση μη αποδοχής της αρχικής πρότασης ή ακόμα και αποτυχίας της Διαπραγμάτευσης)
- Reservation Price
(Σημείο Αποχώρησης/Αντίστασης ή η “κόκκινη γραμμή” ή The “walk-away” point)
- Zone of Possible Agreement (ZOPA)
(Ζώνη Πιθανής Συμφωνίας)
- Value Creation through Trades
(Δημιουργία Αξίας μέσα από τη συναλλαγή)

Η Διαπραγμάτευση αφορά **Συμφέροντα** και **ΟΧΙ Θέσεις** (is about *WHY*, not *WHAT*)



The purpose of negotiating is seeing if you can get your **interests** met through and agreement, versus an alternative.

Positions are WHAT we want

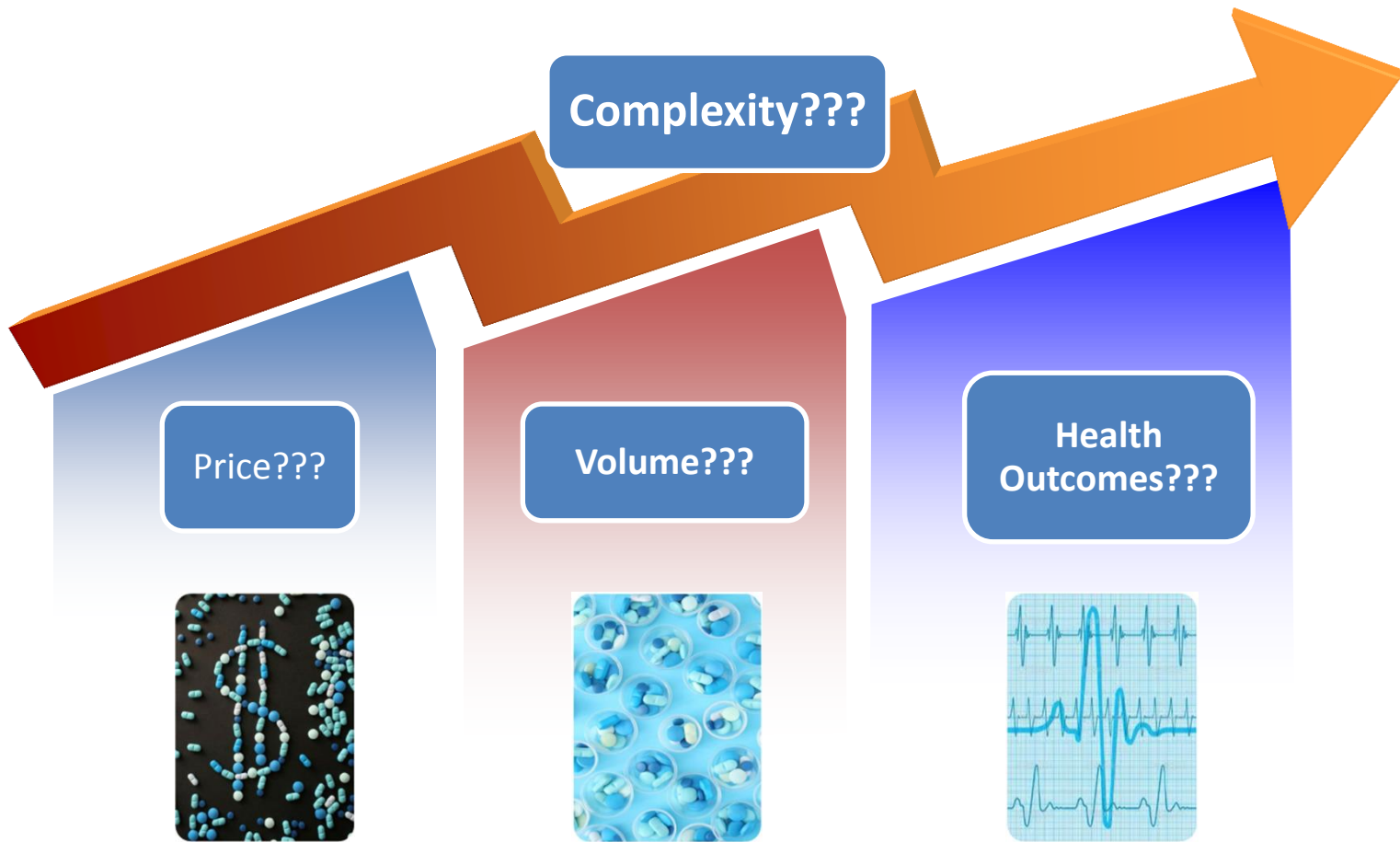
Interests are WHY we want something

Negotiate the **WHY**....not the **WHAT**

Η Διαδικασία της Διαπραγματεύσεως

1. Γιατί διαπραγματευόμαστε
2. Πότε διαπραγματευόμαστε
3. Τα στάδια της διαπραγματεύσεως
4. Τα συστατικά στοιχεία της διαπραγματεύσεως
5. Τι διαπραγματευόμαστε
6. Με ποιον διαπραγματευόμαστε
7. Το χρονοδιάγραμμα της διαπραγματεύσεως

Ποιο είναι το πλαίσιο συμμετοχής σας στη διαπραγμάτευση;



Η Διαδικασία της Διαπραγματεύσεως

1. Γιατί διαπραγματευόμαστε
2. Πότε διαπραγματευόμαστε
3. Τα στάδια της διαπραγματεύσεως
4. Τα συστατικά στοιχεία της διαπραγματεύσεως
5. Τι διαπραγματευόμαστε
6. Με ποιον διαπραγματευόμαστε
7. Το χρονοδιάγραμμα της διαπραγματεύσεως

Υποεπιτροπές της Επιτροπής Διαπραγμάτευσης

*Η Υποεπιτροπή
Φαρμάκου*

*Η Υποεπιτροπή
Ιατροτεχνολογικού
Εξοπλισμού*

*Η Υποεπιτροπή
Πρωτοβάθμιας Περίθαλψης*

*Η Υποεπιτροπή
Δευτεροβάθμιας Περίθαλψης*

Η Διαδικασία της Διαπραγματεύσεως

1. Γιατί διαπραγματευόμαστε
2. Πότε διαπραγματευόμαστε
3. Τα στάδια της διαπραγματεύσεως
4. Τα συστατικά στοιχεία της διαπραγματεύσεως
5. Τι διαπραγματευόμαστε
6. Με ποιον διαπραγματευόμαστε
7. Το χρονοδιάγραμμα της διαπραγματεύσεως

Δήλωση, δέσμευση.....

MY COMPANY TYPICALLY
TAKES ABOUT FOUR
MONTHS TO NEGOTIATE
THIS TYPE OF CONTRACT.



Dilbert.com DilbertCartoonist@gmail.com

AND DURING THAT
TIME THERE'S A 100%
CHANCE THAT WE'LL
CHANGE OUR MINDS OR
YOU'LL DISCONTINUE
THE PRODUCT.



11-10-09 © 2009 Scott Adams, Inc./Dist. by UFS, Inc.

SHALL WE SAVE SOME
TIME BY DECLARING
FAILURE AND BLAMING
EACH
OTHER?

I GAVE UP
BEFORE I EVEN
HANDED YOU
THE CONTRACT.



Προτάσεις για μια ολοκληρωμένη πολιτική
αξιολόγησης, τιμολόγησης και αποζημίωσης



Πρόταση για την Ορθή Εφαρμογή Συμφωνιών

Αξιολόγηση της αξίας προϊόντων και υπηρεσιών
(θεσμικό πλαίσιο για την εφαρμογή κριτηρίων)



Επιβράβευση προστιθέμενης αξίας και καινοτομίας



Προστασία Δημόσιας Υγείας



Διαφάνεια και Εμπιστευτικότητα σε όλες τις διαδικασίες,
όπου εφαρμόζονται συμφωνίες

Όχι μόνο διαπραγματεύσεις ,
αλλά και

Κλινικός έλεγχος

Κλινικά Πρωτόκολλα

ΗΤΑ

Μητρώα Ασθενών

Αύξηση ποσοστού διείσδυσης
γενοσήμων

Ενίσχυση της Ελληνικής
Φαρμακοβιομηχανίας

Απλούστευση πλαισίου
διαξαγωγής κλινικών μελετών

.....

Αντί επιλόγου.....

Approval is Nothing
without Reimbursement