

Jahresrückblick 2020

 NOVARTIS





Inhalt

Brief des Präsidenten des Verwaltungsrats	2
Brief des CEO	3
Wer wir sind	4
Wie wir Mehrwert schaffen	6
Wichtige Kennzahlen – konsolidierte Ergebnisse	8
Wichtige Ereignisse	12
Finanzielle Performance	
Performance des Konzerns	13
Performance der Divisionen	15
Unsere Antwort auf COVID-19	16
Unsere Prioritäten	
Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen	20
Bahnbrechende Innovationen schaffen	24
– Ausgewählte Produkte in der Entwicklung	28
Operative Höchstleistungen anstreben	32
Auf Daten und Digitalisierung setzen	34
Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen	38
Unser Corporate-Governance-Ansatz	44
Unser Verwaltungsrat	46
Unsere Geschäftsleitung	47
Zusammenfassung des Vergütungsberichts	50

Titelbild Marco Bego (stehend) ist Chief Innovation Officer am Hospital das Clinicas der Universität von São Paulo, dem grössten Krankenhaus Lateinamerikas. Marco Bego und sein Team entwickelten mit Unterstützung der Novartis Stiftung sowie staatlicher und zivilgesellschaftlicher Partner eine Plattform für künstliche Intelligenz, um Lungenschäden bei COVID-19-Patienten anhand von Röntgenbildern und CT-Scans schnell zu beurteilen. Die Plattform half mehr als 50 Krankenhäusern in Brasilien bei der Behandlung von Patientinnen und Patienten, als sich die Pandemie zuspitzte.

Foto Umschlaginnenseite An einem Novartis Produktionsstandort in Torre Annunziata, Italien, leitet Chiara Cancellario (Mitte) eine Teambesprechung. Sie und ihre Kolleginnen und Kollegen setzten sich dafür ein, die Versorgung der Patienten mit wichtigen Medikamenten während der COVID-19-Pandemie aufrechtzuerhalten. Trotz schwieriger Umstände stellte das Team in Torre Annunziata im März einen Produktionsrekord für das Herzinsuffizienzmedikament *Entresto* auf.

Brief des Präsidenten des Verwaltungsrats

In Anbetracht der massiven gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und gesundheitlichen Herausforderungen der COVID-19-Pandemie hat Novartis 2020 wichtige Massnahmen zum Schutz unserer Mitarbeitenden, zur Aufrechterhaltung der Medikamentenversorgung sowie der Sicherung der Geschäftskontinuität ergriffen. Dies hat uns auch geholfen, den Bedürfnissen und Interessen unserer Partner im Gesundheitswesen, Anspruchsgruppen und unseres Aktionariats gerecht zu werden.

Diese Schritte haben wesentlich dazu beigetragen, in der Pandemie zu bestehen; sie haben zudem den Weg für künftiges Wachstum geebnet. Wir haben 2020 den Umsatz und den operativen Gewinn gesteigert, gute Cashflows generiert und weitere Innovationen vorangetrieben. Wir haben die wirtschaftlichen Herausforderungen gemeistert, ohne auf staatliche Unterstützung oder Dividendenkürzungen zurückzugreifen, und uns verpflichtet, im Laufe des Jahres keine Arbeitsplätze aufgrund von COVID-19 abzubauen. Unser Leistungsausweis belegt unsere starke operative Widerstandskraft und unsere Fähigkeit, in schwierigen Situationen unterschiedlichen Patientenbedürfnissen gerecht zu werden.

Ungeachtet des raschen Wandels im Gesundheitswesen führten wir neue Produkte ein und stärkten unsere Position bei den Biosimilars. Zu unseren Neueinführungen gehörten das Multiple-Sklerose-Medikament *Kesimpta* und *Tabrecta* zur Behandlung von Lungenkrebs. Diese Markteinführungen haben wir mit digitalen Plattformen unterstützt. Biosimilars profitierten unter-

dessen von einer erhöhten Nachfrage angesichts des anhaltenden Drucks auf die Gesundheitskosten.

Unsere Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten blieben robust. Mit digitalen Monitoring-Systemen gewährleisteten wir die Patientensicherheit und hielten die meisten unserer klinischen Studien auf Kurs. Wir intensivierten interne und externe Kooperationen, um unsere medizinische Pipeline zu erweitern. Auch in Zukunft werden wir unsere Strategiewissenschaftlich fundierter Innovationen verfolgen und uns auf wachstumsstarke Bereiche des Gesundheitssektors konzentrieren, darunter Onkologie, Kardiologie und Lungenerkrankungen.

Zudem haben wir uns an branchenübergreifenden Allianzen zur Bekämpfung der Pandemie beteiligt und Massnahmen ergriffen, um Patienten in Ländern mit geringen und niedrigen mittleren Einkommen mit einem speziellen Generikaportfolio zu unterstützen. Darüber hinaus haben wir einen Hilfsfonds für betroffene Gemeinschaften eingerichtet. Solche Massnahmen sollen dazu beitragen, die Auswirkungen der Pandemie in den kommenden Monaten und Jahren zu mildern, speziell in besonders gefährdeten Weltregionen, in denen Herausforderungen im Gesundheitsbereich auf lange Sicht unverhältnismässig schwere gesellschaftliche und wirtschaftliche Folgen haben können.

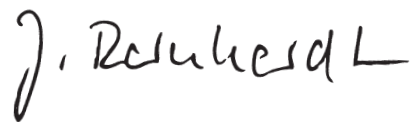
Als Beleg für die wachsende Bedeutung des Bereichs Umwelt, Soziales und Governance (ESG) für den Verwaltungsrat und

die Geschäftsleitung haben wir unseren ökologischen Fussabdruck weiter reduziert, unsere Anstrengungen im Bereich globale Gesundheit ausgeweitet und unsere Governance gestärkt. Diese Schritte halten wir für unentbehrlich, um zu den international konzentrierten Bemühungen der Vereinten Nationen zur Bekämpfung von Armut und Klimawandel sowie für mehr soziale Gerechtigkeit beizutragen.

Mit dem Ziel, unsere Reputation zu stärken und die Interessen von Patientinnen und Patienten, Anspruchsgruppen und Aktionariat zu schützen, haben wir überdies mit einer Überarbeitung unseres Risikomanagements bei Drittparteien strengere Kontrollen bei unserem Lieferantennetzwerk eingeführt. Unser neuer Ethikkodex, der mit unseren Mitarbeitenden entwickelt und 2020 eingeführt wurde, zielt darauf ab, ethische Grundsätze stärker in geschäftliche Entscheidungen einzubeziehen. Diese Schritte helfen Novartis, unserem Anspruch, einer der weltweit vertrauenswürdigsten Partner im Gesundheitsbereich zu sein, gerecht zu werden.

Ich danke Ihnen für das Vertrauen, das Sie unserem Unternehmen entgegenbringen, und freue mich, Ihnen an der nächsten Generalversammlung eine Dividendenerhöhung um 2% auf CHF 3,00 vorschlagen zu können.

Mit freundlichen Grüssen



Jörg Reinhardt
Präsident des Verwaltungsrats



Unser Leistungsausweis belegt unsere starke operative Widerstandskraft und unsere Fähigkeit, in schwierigen Situationen unterschiedlichen Patientenbedürfnissen gerecht zu werden.

Jörg Reinhardt

Beim Rückblick auf unseren Leistungsausweis in diesem Jahr bin ich stolz auf die Widerstandskraft und Agilität unserer Mitarbeitenden, die weitere Fortschritte dabei erzielt haben, Medizin neu zu denken

Vas Narasimhan

Brief des CEO



2020 war in der langen Geschichte von Novartis ein beispielloses Jahr, denn die COVID-19-Pandemie forderte uns heraus, unsere Ziele trotz immenser Herausforderungen für Gesundheitssysteme und Gesellschaft zu erreichen. Dem medizinischen Personal weltweit, das sich um Patientinnen und Patienten kümmert, und den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die Wege zur Beendigung der Pandemie finden, bringt unser Unternehmen grössten Respekt und Dankbarkeit entgegen.

Beim Rückblick auf unseren Leistungsausweis in diesem Jahr bin ich stolz auf die Widerstandskraft und Agilität unserer Mitarbeitenden, die weitere Fortschritte dabei erzielt haben, Medizin neu zu denken. Unter schwierigen Bedingungen haben sie die weltweite Versorgung von Patientinnen und Patienten mit Medikamenten von Novartis aufrechterhalten und gleichzeitig unsere Pipeline weiterentwickelt sowie neue Wege des Umgangs mit der Kundschaft und untereinander beschritten.

Bei unseren strategischen Prioritäten haben wir weitere Fortschritte erzielt. Wir haben neue innovative Medikamente bereitgestellt, darunter eine Therapie gegen schubförmig verlaufende Formen multippler Sklerose und ein neuartiger siRNA-Cholesterinsenker. Wir setzen die Entwicklung und den Ausbau unserer Pipeline fort, die nach wie vor zu den wertvollsten der Branche gehört. Besonders optimistisch sind wir hinsichtlich unserer Pipeline in der mittleren bis späten Entwicklungsphase. Hier verfolgen wir bei Oncology fünf und bei Pharmaceuticals sechs vielversprechende Präparate. Hinzu kommen weitere fünf bereits zugelassene Medikamente, von denen wir glauben, dass sie auch in erweiterten Therapiegebieten eingesetzt werden können.

Entscheidend für unseren Erfolg waren unser kontinuierliches Engagement für operative Höchstleistungen und unsere

digitale Transformation. Wir haben die Unterbrechungen unserer Entwicklungsprogramme gemeistert, wobei unsere frühen Investitionen in Informatik und Technologie dazu beigetragen haben, die meisten unserer klinischen Studien auf Kurs zu halten. Als der grösste Teil der Welt den Betrieb einstellte, haben wir die Unterbrechung so weit wie möglich gemildert, indem wir auf digitale Markteinführungen umgestellt haben. Wir haben eine stabile Versorgung gewährleistet und gleichzeitig die Transformation unseres Produktionsnetzwerks vorangetrieben, um für künftiges Wachstum gerüstet zu sein.

Weitere Fortschritte haben wir auch dabei gemacht, das Vertrauen der Gesellschaft zu gewinnen. Wir haben uns neue, anspruchsvolle Ziele für den Zugang zu Medikamenten und für die globale Gesundheit gesteckt sowie eine nachhaltigkeitsgebundene Anleihe ausgegeben, um unseren Einsatz für das Erreichen dieser Ziele zu bekräftigen. Ausserdem haben wir unsere Umweltziele erhöht, einen neuen Ethikkodex eingeführt und unser Versprechen eingelöst, Rechtsverfahren aus den Vorjahren beizulegen.

Unsere Unternehmenskultur förderte all unsere Anstrengungen. Die Pandemie hat unsere Mitarbeitenden noch stärker an unsere Ziele gebunden, neuen Lernbedarf geschaffen und die Vorteile eigenverantwortlichen Arbeitens verdeutlicht. So führten wir 2020 ein neues Arbeitsmodell ein, das den Mitarbeitenden mehr Flexibilität bietet und zugleich sicherstellt, dass wir ein Motor für Innovation und Leistung bleiben.

Stolz bin ich auch darauf, wie Novartis zur globalen Pandemiebekämpfung beigetragen hat. Über Sandoz hat sich Novartis als erstes Unternehmen verpflichtet, die Preise für essenzielle Generika stabil zu halten. Wir haben ein neuartiges, nicht gewinnorientiertes Portfolio von Medikamenten zur Behandlung von COVID-19-Symptomen lanciert. Zudem haben wir unseren Teil zu

den wissenschaftlichen Anstrengungen beigetragen, Therapien für die Krankheit zu finden. Innerhalb der gesamten Branche teilen wir unsere wissenschaftlichen Erkenntnisse und unsere Forschungs- und Produktionskapazitäten und setzen uns für eine gerechte Verteilung von Diagnostika, Therapeutika und Impfstoffen ein. Viele weitere Massnahmen sind in diesem Bericht beschrieben.

Die Umsetzung unserer Strategie hat unseren finanziellen Leistungsausweis im Jahr 2020 unterstützt. Obwohl die Pandemie die Nachfrage in einigen Therapiegebieten beeinträchtigte, haben wir dank unserer Stärke bei wichtigen Produkten einen Nettoumsatz von USD 48,7 Milliarden erzielt. Das entspricht bei konstanten Wechselkursen (kWk) einem Plus von 3%. Unser operatives Kernergebnis stieg um 13% (kWk) auf USD 15,4 Milliarden.

Während ich Ende 2020 diesen Brief schreibe, hat COVID-19 die Welt noch immer im Griff. Trotzdem haben wir Grund, optimistisch zu sein. Die Pandemie hat gezeigt, was möglich ist, wenn wir einer Situation mit menschlicher Widerstandsfähigkeit und wissenschaftlicher Kooperation begegnen. Novartis wird an ihrem Ziel festhalten, die Medizin neu zu denken, indem wir bahnbrechende neue Therapien entwickeln und innovative Lösungen für die weltweit drängendsten Herausforderungen im Gesundheitsbereich finden.

Mit freundlichen Grüssen

Vas Narasimhan
Chief Executive Officer

Wer wir sind

Unser Ziel

Wir denken Medizin neu, um Menschen zu einem besseren und längeren Leben zu verhelfen. Mit innovativer Wissenschaft und Technologie gehen wir einige der schwierigsten Gesundheitsprobleme der Gesellschaft an. Wir erforschen und entwickeln bahnbrechende Therapien und finden neue Wege, um sie möglichst vielen Menschen zur Verfügung zu stellen. Dabei wollen wir auch jene belohnen, die ihre finanziellen Mittel, ihre Zeit und ihre Ideen in unser Unternehmen investieren.

Unser Unternehmen

INNOVATIVE MEDICINES

Die Division Innovative Medicines besteht aus zwei Geschäftseinheiten:

Novartis Oncology

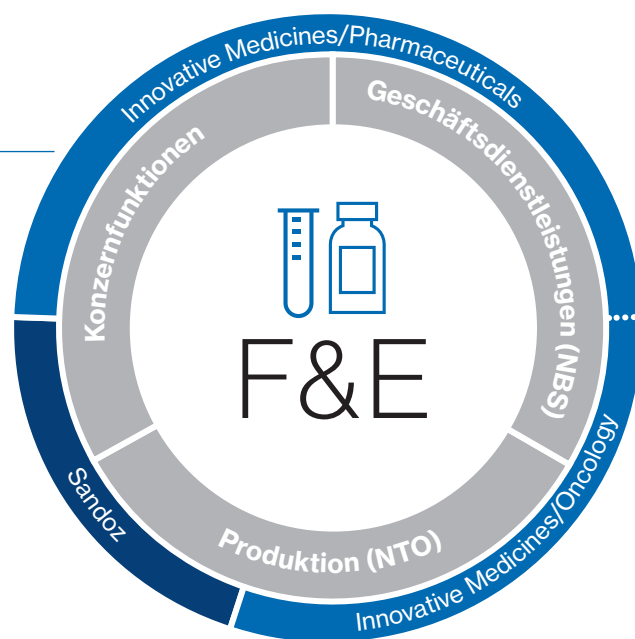
Novartis Oncology konzentriert sich auf patentierte Arzneimittel für eine Vielzahl von Krebserkrankungen sowie seltene Krankheiten.

Novartis Pharmaceuticals

Novartis Pharmaceuticals konzentriert sich auf patentierte Arzneimittel für eine Vielzahl von Therapiebereichen, um bessere Behandlungsergebnisse zu erzielen und Lösungen für Gesundheitsversorger anzubieten.

SANDOZ

Die Division Sandoz bietet Patientinnen und Patienten sowie medizinischen Fachkräften qualitativ hochwertige, erschwingliche Generika und Biosimilars an.



NOVARTIS TECHNICAL OPERATIONS (NTO)

stellt innovative Arzneimittel, Geräte sowie Produkte von Sandoz her und liefert sie an unsere Kunden auf der ganzen Welt.

NOVARTIS BUSINESS SERVICES (NBS)

fasst die geschäftsunterstützenden Dienste des gesamten Unternehmens zusammen, um die Effizienz zu steigern, Prozesse zu vereinfachen und zu standardisieren sowie die Qualität zu verbessern.

KONZERNFUNKTIONEN

unterstützen das Unternehmen in bestimmten Kompetenzbereichen wie Finanzen, Personal, Recht, Kommunikation sowie Ethik, Risiken und Compliance.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG (F&E)

Die Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) sind der Innovationsmotor von Novartis. NIBR konzentriert sich auf die Erforschung neuer Arzneimittel, die die medizinische Praxis verändern können.

Die Organisation **Global Drug Development (GDD)** leitet die Entwicklung neuer Arzneimittel, die von unseren Forschenden und Partnern entdeckt wurden.

Unsere Werte und Verhaltensweisen

INSPIRIERT

UNSERE MITARBEITENDEN
MOTIVIEREN
FÜR PATIENTEN EINSETZEN
UNSERE MISSION LEBEN

NEUGIERIG

LERNEN
OFFEN SEIN
SICH SELBST REFLEKTIEREN

SELBSTSTÄNDIG

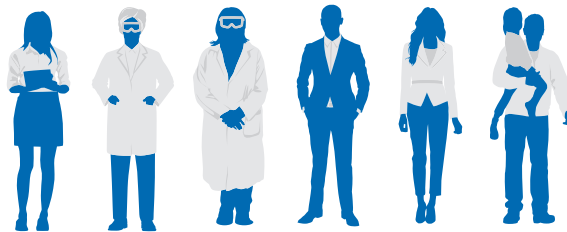
KLARHEIT SCHAFFEN
ANDERE UNTERSTÜTZEN
SELBSTVERANTWORTLICH
HANDELN

INTEGRITÄT

EHRlich SEIN
MUT HABEN
DAS RICHTIGE TUN

Unsere Mitarbeitenden

Die grösste Stärke von Novartis ist unser Personal, dessen Vielfalt, Engagement und Kreativität für unseren Erfolg entscheidend sind.



Unsere Produkte

Unsere Produkte decken die meisten wichtigen Therapiebereiche ab und werden in rund 155 Ländern weltweit verkauft. Im Jahr 2020 wurden in unseren Produktionsanlagen 72 Milliarden Behandlungseinheiten hergestellt.

Wir entwickeln und produzieren innovative Medikamente, um Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten in Therapiebereichen zu erfüllen, in denen unsere Erfahrungen und Kenntnisse zu potenziell bahnbrechenden Behandlungen führen können.

Darüber hinaus bieten wir rund 1 000 Generika und Biosimilars für ein breites Spektrum an Therapiegebieten an. Sie ermöglichen den Patienten und den Gesundheitssystemen erhebliche Einsparungen und helfen, den Zugang zur Gesundheitsversorgung zu verbessern.



Wie wir Mehrwert schaffen

In einem sich schnell verändernden Geschäftsumfeld helfen uns unsere Strategie und unser Geschäftsmodell, unsere Mission zu erfüllen und Wert für unser Unternehmen und die Gesellschaft zu schaffen.

Unser Geschäftsumfeld

BESCHLEUNIGTE INNOVATION

46

Durchschnittliche Zahl neuer Medikamente pro Jahr, die vom Center for Drug Evaluation and Research der US-Gesundheitsbehörde im Zeitraum 2016–2020 zugelassen wurden – 25% mehr als im Zeitraum 2011–2015

STEIGENDER EINSATZ DIGITALER TECHNOLOGIE IM GESUNDHEITSWESEN

235 Mrd.

Voraussichtliches Volumen (USD) des globalen Digital-Health-Markts bis 2023 – 60% mehr als 2019, laut Frost & Sullivan Global Digital Health Outlook 2020

ANSTIEG CHRONISCHER KRANKHEITEN DURCH ALTERNDE BEVÖLKERUNG

77,1 Jahre

Prognostizierte durchschnittliche Lebenserwartung im Jahr 2050 weltweit, verglichen mit 72,6 Jahren im Jahr 2019, laut United Nations World Population Prospects

STEIGENDE GESUNDHEITSAUSGABEN

5%

Erwarteter durchschnittlicher Anstieg der Gesundheitsausgaben pro Jahr zwischen 2020 und 2023, laut Economist Intelligence Unit

ZUGANG ZU GESUNDHEITSVERSORGUNG BLEIBT EIN GLOBALES THEMA

2 Mrd.

Zahl der Menschen ohne Zugang zu lebenswichtigen Arzneimitteln, laut Weltgesundheitsorganisation

Unsere strategischen Prioritäten

Wir verfolgen die Strategie, ein führendes, fokussiertes Arzneimittelunternehmen aufzubauen, gestützt auf fortschrittliche Therapieplattformen und Informatik.



DAS LEISTUNGSPOTENZIAL UNSERER MITARBEITENDEN FREISETZEN

Wir vollziehen einen Kulturwandel, damit unsere Mitarbeitenden ihr Talent und ihre Energie voll einsetzen können. Wir schaffen eine Organisation mit inspirierten, neugierigen und selbstständigen Mitarbeitenden.



BAHNBRECHENDE INNOVATIONEN SCHAFFEN

Bei unserer Suche nach bahnbrechenden Therapien stellen wir medizinische Paradigmen infrage und erkunden Möglichkeiten, Krankheiten zu heilen, bei chronischen Erkrankungen früher zu intervenieren und die Lebensqualität deutlich zu verbessern.



OPERATIVE HÖCHSTLEISTUNGEN ANSTREBEN

Wir überdenken unsere Arbeitsweisen, setzen auf agile Teams und steigern die Produktivität des Unternehmens, um Ressourcen freizusetzen, die in Innovationen investiert werden können und zur Steigerung der Rendite beitragen.



AUF DATEN UND DIGITALISIERUNG SETZEN

Wir wollen mit digitalen Technologien, modernster Analytik und künstlicher Intelligenz eine digitale Revolution bei Novartis auslösen, um Innovationen voranzutreiben und unsere Effizienz zu verbessern.



DAS VERTRAUEN DER GESELLSCHAFT GEWINNEN

Wir wollen das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen, indem wir neue Wege für einen besseren Zugang der Patientinnen und Patienten zu unseren Arzneimitteln finden und indem wir mit Integrität arbeiten.

Unser Geschäftsmodell

EINGESETZTE RESSOURCEN

MENSCHLICHES KAPITAL

Wir sind auf die Fähigkeiten und die Kreativität unserer Mitarbeitenden angewiesen, um neue Medikamente entdecken, entwickeln, fertigen und Patienten zur Verfügung stellen zu können.

110 738 Mitarbeitende

45,7 jährliche Weiterbildungsstunden pro Mitarbeitenden

FINANZIELLES KAPITAL

Wir setzen Barmittel, Eigen- und Fremdkapital ein, um unsere finanziellen Verpflichtungen zu erfüllen, Investitionen zu tätigen und Dividenden auszuschütten.

214,3 Mrd. Börsenkapitalisierung am Jahresende (USD)

1,85 Mrd. Wert unserer 2020 ausgegebenen nachhaltigkeitsgebundenen Anleihe (EUR)

GEISTIGES KAPITAL

Wir nutzen Know-how und Daten, um unsere Produkte zu entwickeln und zu vermarkten. Wir halten Patente und Marken zum Schutz der langfristigen Investitionen, die unser Geschäft erfordert.

9,0 Mrd. Investitionen in Forschung und Entwicklung 2020 (USD)

> 160 Pipelineprojekte mit laufenden klinischen Studien in Phase I bis III

NATÜRLICHES KAPITAL

Wir verbrauchen Energie, Wasser und andere Ressourcen verantwortungsvoll, um unsere Produkte herzustellen und unser Geschäft zu betreiben.

11,15 Energieverbrauch, selbst erzeugt und zugekauft (Mio. Gigajoule)

8,5 Wasserverbrauch (Mio. m³)

PRODUZIERENDES KAPITAL

Wir besitzen oder mieten Forschungslabors, Produktionsstätten und Büros auf der ganzen Welt. Wir nutzen künstliche Intelligenz, Geneditierung und andere Technologien.

60 Novartis Produktionsstandorte

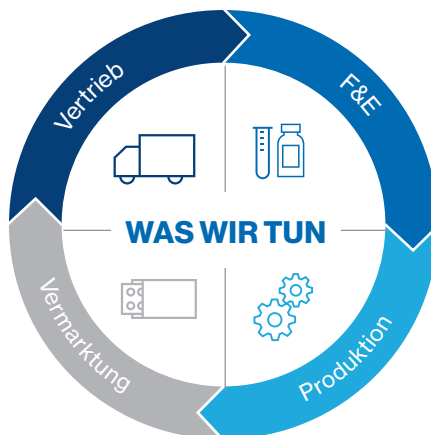
72 Mrd. Behandlungseinheiten 2020 in unseren Produktionsanlagen hergestellt

BEZIEHUNGSKAPITAL

Wir bauen vertrauensvolle Beziehungen zu Anspruchsgruppen auf, um Patientinnen und Patienten Behandlungen zu ermöglichen, die Arzneimittelforschung voranzutreiben und den Zugang für Patienten zu erweitern.

24 432 Aussendienstmitarbeitende in unserer Division Innovative Medicines

98% Mitarbeitende, die die digitale Schulung zum neuen Ethikkodex abgeschlossen haben (wird bis Februar 2021 abgeschlossen)



WERTSCHÖPFUNG

PATIENTEN

769 Mio.

Patientinnen und Patienten mit Novartis Medikamenten erreicht

26

Zulassungen, die die Gesundheitsbehörden in den USA, der EU, Japan und China Novartis 2020 für neue Therapien sowie für neue Indikationen bestehender Therapien bewilligt haben

BESCHÄFTIGUNG

974 000

Geschätzte Zahl der von Novartis geschaffenen Arbeitsplätze (2019), einschliesslich eigener Mitarbeitender, indirekter und induzierter Stellen

80

Punkte (von 100) in der internen Umfrage zum Mitarbeiterengagement bei Novartis im vierten Quartal – ein neuer Rekord und 7 Punkte über dem Branchenrichtwert

AKTIONÄRE

8,1 Mrd.

Reingewinn 2020 (USD)

7,0 Mrd.

Gesamte Dividendenausschüttung (USD)

UMWELT

19%

Senkung der Treibhausgasemissionen gegenüber dem Vergleichswert 2016 (Scope 1 und Scope 2)

35%

Reduktion des Wasserverbrauchs gegenüber dem Vergleichswert 2016 (Mio. m³)

Wichtige Kennzahlen – konsolidierte Ergebnisse

Finanzen

Kennzahlen¹

(in Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2020	2019	Veränderung in %	
			USD	Konstante Wechselkurse
Nettoumsatz mit Dritten aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	48 659	47 445	3	3
Operatives Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	10 152	9 086	12	19
% des Nettoumsatzes mit Dritten	20,9	19,2		
Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	8 071	7 147	13	20
Reingewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen		4 590	n.a.	n.a.
Reingewinn	8 071	11 737	- 31	- 27
Unverwässerter Gewinn pro Aktie ² (USD) aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	3,55	3,12	14	21
Unverwässerter Gewinn pro Aktie ² (USD) aus aufgegebenen Geschäftsbereichen		2,00	n.a.	n.a.
Unverwässerter Gewinn pro Aktie ² (USD)	3,55	5,12	- 31	- 26
Operatives Kernergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	15 416	14 112	9	13
% des Nettoumsatzes mit Dritten	31,7	29,7		
Kernreingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	13 158	12 104	9	12
Kerngewinn pro Aktie ² (USD) aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	5,78	5,28	9	13
Free Cashflow aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	11 691	12 937	- 10	

n.a. = nicht aussagekräftig

Aktieninformationen

	2020	2019	Veränderung in %
Aktie Jahresendkurs (CHF) ³	83,65	91,90	- 9
ADR Jahresendkurs (USD) ³	94,43	94,69	0
Dividende ⁴ (CHF)	3,00	2,95	2

¹ Dieser Jahresrückblick von Novartis beinhaltet Nicht-IFRS-Kennzahlen wie Kernergebnisse, Angaben in konstanten Wechselkursen und Free Cashflow. Novartis ist der Auffassung, dass die Offenlegung dieser Nicht-IFRS-Kennzahlen den Anlegern ein besseres Verständnis der Unternehmensperformance ermöglicht. Erläuterungen der von Novartis verwendeten Nicht-IFRS-Kennzahlen sowie weitere Informationen, einschliesslich der Überleitungsrechnungen, finden sich in «Item 5. Operating and Financial Review and Prospects» des Geschäftsberichts 2020 von Novartis.

² Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien 2020: 2 277 Millionen (2019: 2 291 Millionen)

³ Der Aktienkurs und der ADR-Kurs zum Jahresende 2019 berücksichtigen nicht das Geschäft von Alcon, das im April 2019 in eine separat gehandelte, eigenständige Gesellschaft abgespalten wurde.

⁴ Dividende 2020: Vorschlag an die Aktionärinnen und Aktionäre zur Genehmigung an der Generalversammlung am 2. März 2021

Innovation

Kennzahlen¹

	2020	2019
In die Entwicklungspipeline eintretende Projekte ²	6	8
Laufende Phase-III-Programme ³	44	38
Einstufung als Therapiedurchbruch durch die US-Gesundheitsbehörde ⁴	2	3
Wichtige Zulassungsanträge eingereicht (USA, EU, Japan, China) ⁵	13	33
Wichtige Zulassungen (USA, EU, Japan, China) ⁵	26	24
Zulassungen für neue Wirkstoffe (New Molecular Entity, NME) ⁶	4	5

Gesellschaftliches Engagement

Zugang zu Gesundheitsversorgung

	2020	2019
Gesamtzahl der erreichten Patientinnen und Patienten (Mio.)	769	799
Zahl der durch Zugangsaktivitäten ⁷ erreichten Patientinnen und Patienten (Mio.)	66	16

Mitarbeitende

Vollzeitstellenäquivalente / Personalbestand ⁸	105 794 / 110 738	103 914 / 108 776
Personalfuktuation: % natürlich / % insgesamt	5,2 / 10,1	7,0 / 14,0
Frauen in leitender Position: % der Führungskräfte ⁹ / % der Novartis Top Leaders ¹⁰ / % des Verwaltungsrats	45 / 33 / 29	44 / 31 / 25
Zahl der an das SpeakUp Office gemeldeten Fälle von Fehlverhalten (zentrale Sachverhalte) ^{11, 12, 13}	142	209

Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz¹⁴

Rate der Unfälle und Erkrankungen, die zu Ausfallzeit führen (pro 200 000 Arbeitsstunden) ¹⁵	0,13	0,18
Treibhausgasemissionen, Gesamtemissionen Scope 1 und Scope 2 (1 000 t) ¹⁶	788,6	896,6

¹ Die Angaben beziehen sich nur auf Innovative Medicines und Biosimilars von Sandoz.

² Die Angaben beziehen sich auf: Projekte, die in die konfirmatorische Entwicklung eintreten und auf internen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten basieren; nach dem Einschluss der ersten Patientin bzw. des ersten Patienten (First Patient, First Visit) im Post-Proof-of-Concept-Stadium nach NIBR oder externem Eintritt.

³ Die Angaben umfassen Phase-III-Projekte nach Einschluss der ersten Patientin bzw. des ersten Patienten, für die noch kein Zulassungsantrag in den USA, der EU, Japan oder China eingereicht wurde.

⁴ Zahl der Therapien, die von Novartis entwickelt werden und von der US-Gesundheitsbehörde (FDA) als therapeutischer Durchbruch eingestuft wurden

⁵ Die Angaben umfassen niedermolekulare und biologische Substanzen, neue Fixkombinationen bestehender pharmazeutischer Wirkstoffe sowie neue Zielindikationen (definiert als neue Erkrankung oder neue Therapielinie, z.B. Erst- vs. Zweittherapie).

⁶ Die Angaben umfassen neue Wirkstoffe wie niedermolekulare und biologische Substanzen, in der EU neue Fixkombinationen bestehender pharmazeutischer Wirkstoffe.

⁷ Novartis Global Health, lokale Marken, Patientenhilfsprogramme, Spenden
⁸ Der Personalbestand entspricht der Gesamtzahl an Mitarbeitenden im Gehaltszahlungssystem von Novartis. In der Angabe der Vollzeitstellenäquivalente wird der Personalbestand um die Mitarbeitenden mit einem Arbeitspensum unter 100% bereinigt. Stand aller Daten: 31. Dezember.

⁹ Management definiert durch Global Job Level Architecture und Novartis Top Leaders

¹⁰ Zu den Novartis Top Leaders zählen die rund 300 höchsten Führungskräfte von Novartis, einschliesslich der Geschäftsleitung.

¹¹ Ein zentraler Sachverhalt liegt vor bei leitenden Führungskräften, potenziell disruptiven Auswirkungen auf die Reputation, sexueller Belästigung, Diskriminierung, Vergeltung und erheblichen finanziellen Auswirkungen.

¹² Die Zahl der gemeldeten Fälle von Fehlverhalten kann sich von Jahr zu Jahr verändern, da gewisse Fälle unter Umständen erneut überprüft werden.

¹³ Der Rückgang der gemeldeten Fälle von Fehlverhalten ist auf eine neue Risikobeurteilung seit 2019 zurückzuführen.

¹⁴ Die im Geschäftsbericht sowie im Bericht Novartis in Society publizierten Daten zu Umwelt und Ressourcen für 2020 sind Ist-Daten für den Zeitraum von Januar bis September und bestmögliche Schätzungen für den Zeitraum von Oktober bis Dezember. Diese Schätzungen werden auf der Grundlage der tatsächlichen Ergebnisse im ersten Quartal 2021 aktualisiert. Wesentliche Abweichungen werden auf der Website von Novartis veröffentlicht und im Geschäftsbericht des darauffolgenden Jahres erneut ausgewiesen.

¹⁵ Angaben schliessen Mitarbeitende von Novartis sowie das externe Personal ein, das von Novartis Mitarbeitenden angeleitet wird.

¹⁶ Scope 1: Feuerungen und Prozesse sowie Fahrzeuge; Scope 2: zugekaufte Energie



In Kitui, Kenia, zeigt Dr. Juliet Akoth (links) der Mutter eines Patienten ein tragbares Ultraschallgerät vom Typ Butterfly iQ™. Dr. Akoth nahm an Echo for Life teil, einem von Novartis gesponserten Programm in Zusammenarbeit mit der Universität von Nairobi zur Schulung medizinischer Fachkräfte in der Diagnose und Behandlung von Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Herzkrankheiten stellen in Kenia ein wachsendes Problem dar, werden aber oft nicht diagnostiziert, weil es im Gesundheitswesen an Infrastrukturen und an ärztlichem Personal mit entsprechendem Fachwissen fehlt.



Wichtige Ereignisse

JANUAR

EU-Zulassung für *Mayzent*

Für die Behandlung aktiver sekundär progredienter multipler Sklerose

FEBRUAR

EU-Zulassung für *Beovu*

Zur Behandlung einer Hauptursache von Sehverlust, der weltweit 20 Millionen Menschen betrifft

Start der Forschungs-kooperation zur Leishmaniose

Novartis und die Drugs for Neglected Diseases Initiative erforschen eine mögliche neue Therapie gegen die Tropenkrankheit

MÄRZ

Förderung einer breiten Palette von Initiativen als Antwort auf COVID-19

Nähere Einzelheiten unter «Unsere Antwort auf COVID-19»

APRIL

EU-Zulassung für *Cosentyx* bei einer chronischen entzündlichen Erkrankung

Die Zulassung bei aktiver röntgenologisch nicht nachweisbarer axialer Spondyloarthritis untermauert die starke Position von *Cosentyx*

MAI

FDA-Zulassung für *Tabrecta*

Die erste zugelassene Therapie gegen eine seltene, aggressive Art von Lungenkrebs

EU-Zulassung für die Gentherapie *Zolgensma*

In den USA wurde die Therapie gegen spinale Muskelatrophie 2019 eingeführt

JUNI

Fünf gleichzeitige Zulassungen in Japan

Tabrecta, *Entresto*, *Mayzent*, *Energair Breezhaler* und *Ateectura Breezhaler* wurden alle am selben Tag zugelassen

Ausweitung des Programms gegen Sichelzellenanämie auf Uganda und Tansania

Wir planen, das zuerst in Ghana eingeführte Programm bis 2022 auf zehn afrikanische Länder auszuweiten

JULI

Lancierung eines nicht gewinnorientierten Portfolios von Medikamenten gegen COVID-19

Die 15 Medikamente stehen Ländern mit geringen und niedrigen mittleren Einkommen zur Behandlung von COVID-19-Symptomen zur Verfügung

Einführung einer globalen Richtlinie für flexibles Arbeiten

Erweitert die flexiblen Arbeitsmöglichkeiten für die im Büro tätigen Mitarbeitenden erheblich

EU-Zulassung für *Energair Breezhaler*

Zur Behandlung von unkontrolliertem Asthma, mit optionalem digitalem Sensor

EU-Zulassung für *Piqray*

Die Behandlung kann die Überlebensrate bei fortgeschrittenem Brustkrebs verbessern

Zulassung für CAR-T-Produktionsstätten in Europa

Die neuen Standorte in Frankreich und der Schweiz erhöhen unsere Produktionskapazität für CAR-T-Therapien

AUGUST

EU-Zulassung für *Cosentyx* bei Psoriasis im Kindesalter

Stärkt die Position von *Cosentyx* in der Immun-Dermatologie und Rheumatologie

FDA-Zulassung für *Kesimpta*

Deckt unerfüllten Bedarf bei Patienten mit schubförmig verlaufender multipler Sklerose

SEPTEMBER

Einführung neuer Zugangs- und Umweltziele

Unterstreichen unser Engagement für Themen im Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG)

Emission einer nachhaltigkeitsgebundenen Anleihe

Integriert wichtige ESG-Ziele in den Kern unseres Geschäfts

Ankündigung der Zusammenarbeit bei COVID-19-Hilfsstoffen in Afrika

Wir arbeiten mit der Africa Medical Supplies Platform zusammen, um Länder der Afrikanischen Union mit wichtigen Medikamenten zu versorgen

OKTOBER

EU-Zulassung für *Adakveo*

Reduziert die Häufigkeit von Schmerzkrisen bei Sichelzellenanämie

Ausbau des Produktionsnetzwerks für *Kymriah*

Das Werk in Japan ist die erste zugelassene kommerzielle CAR-T-Produktionsstätte in Asien

Bekanntgabe der Zusammenarbeit mit Molecular Partners

Wir werden gemeinsam zwei DARPin®-Therapien für einen möglichen Einsatz gegen COVID-19 entwickeln

DEZEMBER

FDA-Zulassung für *Xolair* bei Erwachsenen mit Nasenpolypen

Nasenpolypen treten häufig zusammen mit anderen Atemwegserkrankungen wie Allergien und Asthma auf

EU-Zulassung für *Leqvio*

Senkt den Cholesterinspiegel bei Patienten mit einer lebensbedrohlichen Form von Herzkrankheit

Finanzielle Performance

Novartis erzielte im Jahr 2020¹ eine solide Performance, die auf den Umsätzen wichtiger Produkte und dem Wachstum des operativen Kernergebnisses beruhte. Die Ergebnisse unterstreichen die Stärke und Widerstandsfähigkeit unseres Geschäfts trotz der Auswirkungen der weltweiten COVID-19-Pandemie auf Wirtschaft und Gesundheitswesen.

Gestützt wurde unsere Performance 2020 weiterhin durch starke Umsätze wichtiger Produkte. Für das Gesamtjahr betrug der Nettoumsatz der fortzuführenden Geschäftsbereiche von Novartis USD 48,7 Milliarden und stieg damit gegenüber dem Vorjahr bei konstanten Wechselkursen (kWk) um 3%. Die COVID-19-Pandemie belastete die Nachfrage in bestimmten Therapiebereichen, vor allem in der Dermatologie und Ophthalmologie sowie in unserem Retail-Generikageschäft.

Entresto, ein Medikament gegen Herzinsuffizienz, verzeichnete aufgrund eines höheren Patientenanteils in den meisten wichtigen Märkten ein kräftiges Umsatzwachstum um 44% (kWk) auf USD 2,5 Milliarden. *Entresto* wurde im August in Japan eingeführt.

Zolgensma, unsere bahnbrechende Gentherapie für Kinder mit spinaler Muskelatrophie, zeigte im ersten vollen Jahr nach der Einführung eine starke Entwicklung. Aufgrund der geografischen Expansion nach den Zulassungen in der EU und anderen Märkten im Jahr 2020 stieg der Umsatz auf USD 920 Millionen.

Cosentyx, unser Medikament gegen Psoriasis und andere Autoimmunerkrankungen, verzeichnete trotz der Auswirkungen von COVID-19 in der Dermatologie ein weiteres Wachstum. Der Umsatz stieg gegenüber dem Vorjahr um 13% (kWk) auf USD 4,0 Milliarden. *Cosentyx* baute seine Marktposition 2020 mit Zulassungen für mehrere neue Indikationen in den USA und der EU weiter aus.

Auch unsere Onkologieprodukte trugen zu der soliden Performance bei. *Promacta*, ein Medikament zur Behandlung von Bluterkrankungen, das ausserhalb der USA als *Revolade* bekannt ist, verzeichnete ein Wachstum um 23% (kWk) auf USD 1,7 Milliarden. *Jakavi*, ein Medikament zur Behandlung von Blut- und Krebserkrankungen, wuchs um 20% (kWk) auf USD 1,3 Milliarden. Das Brustkrebsmedikament *Kisqali*

erzielte einen Umsatz von USD 687 Millionen und damit ein Plus von 45% (kWk) gegenüber dem Vorjahr.

Unsere neu eingeführten Produkte erzielten gute Fortschritte. Das Lungenkrebsmedikament *Tabrecta* erzielte einen Umsatz von USD 35 Millionen. *Kesimpta*, zur Behandlung schubförmig verlaufender multipler Sklerose, verzeichnete einen Umsatz von USD 15 Millionen.

Wachstumstreiber der Division Sandoz waren weiterhin Biopharmazeutika, deren Umsatz um 19% (kWk) auf USD 1,9 Milliarden stieg. Zu den Biopharmazeutika zählen auch Biosimilars, preisgünstigere Folgeversionen komplexer biologischer Medikamente, die von den Gesundheitssystemen, insbesondere in Europa, gut angenommen werden.

In Europa, unserem grössten Markt, stieg der Umsatz von Novartis um 4% (kWk). In den USA wuchs der Umsatz um 1%. Der Umsatz in den Wachstumsmärkten erhöhte sich um 6% (kWk), angeführt von einem zweistelligen Wachstum in China.

Das operative Ergebnis wuchs gegenüber dem Vorjahr um 19% (kWk) auf USD 10,2 Mil-

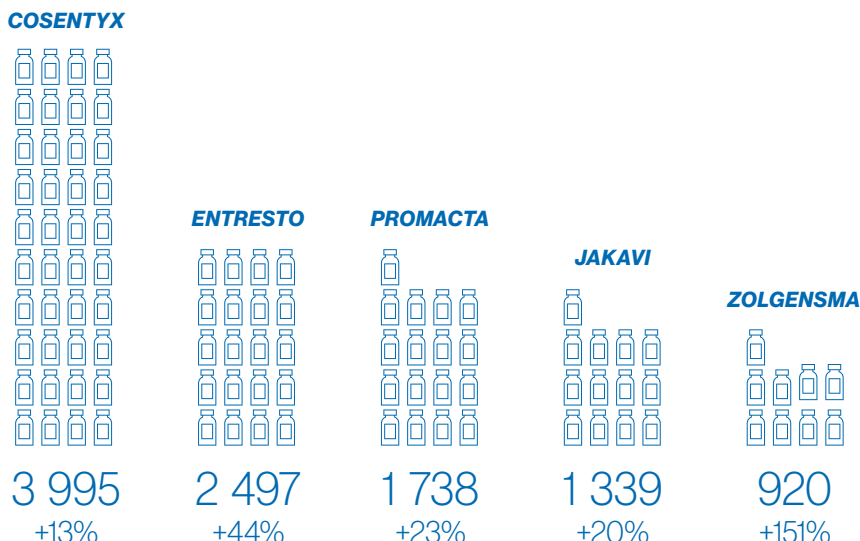
liarden, was vor allem auf höhere Umsätze und geringere Ausgaben zurückzuführen ist. Der Reingewinn erhöhte sich um 20% (kWk) auf USD 8,1 Milliarden, vor allem aufgrund des operativen Ergebnisses. Der Gewinn pro Aktie stieg um 21% (kWk) auf USD 3,55 und wuchs infolge des Rückgangs der gewichteten durchschnittlichen Anzahl ausstehender Aktien schneller als der Reingewinn.

Zum leichteren Verständnis unserer Performance stellen wir auch unsere Kernergebnisse dar, die die Auswirkungen von Abschreibungen, Restrukturierungen, Akquisitionen und andere bedeutende Positionen ausschliessen. Das operative Kernergebnis stieg um 13% (kWk) auf USD 15,4 Milliarden. Der Kernreingewinn wuchs um 12% (kWk) auf USD 13,2 Milliarden. Der Kerngewinn pro Aktie betrug USD 5,78, ein Plus von 13% (kWk). Der Free Cashflow sank um 10% auf USD 11,7 Milliarden, was auf Zahlungen im Zusammenhang mit Rechtsverfahren und auf geringere Veräusserungserlöse zurückzuführen ist.

Weitere Informationen zur finanziellen Performance finden sich in unserem Geschäftsbericht 2020 unter www.novartis.com/annualreport2020

INNOVATIVE MEDICINES – AUSGEWÄHLTE WACHSTUMSTRÄGER 2020

(in Mio. USD, Wachstum in % bei konstanten Wechselkursen)

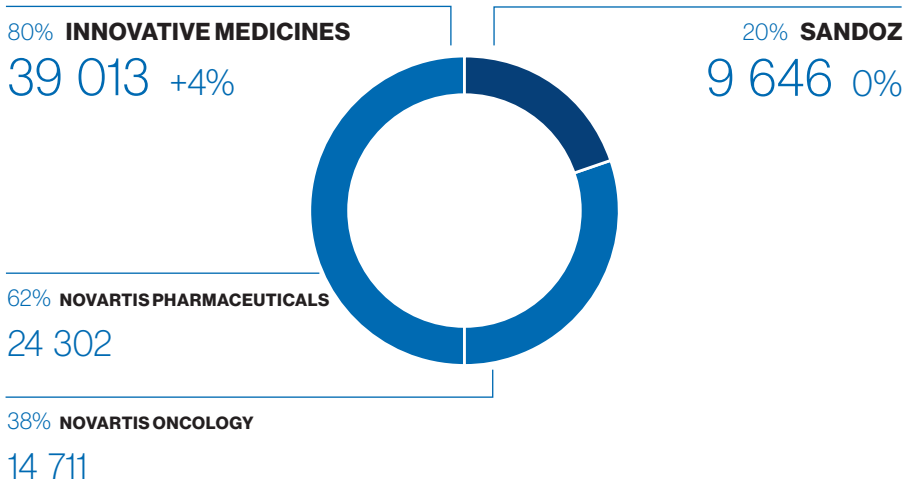


¹ Die Kommentare konzentrieren sich auf die fortzuführenden Geschäftsbereiche und schliessen die Performance von Alcon aus, die am 9. April 2019 an die Aktionärinnen und Aktionäre der Novartis AG abgespalten wurde.

Novartis erzielte im Jahr 2020 eine solide Performance, die auf den Umsätzen wichtiger Produkte und dem Wachstum des operativen Kernergebnisses beruhte

NETTOUMSATZ 2020 NACH DIVISIONEN

(in Mio. USD, Wachstum in % bei konstanten Wechselkursen und Anteil der Divisionen oder Geschäftseinheiten am Nettoumsatz)



NETTOUMSATZ AUS FORTZUFÜHRENDEN GESCHÄFTSBEREICHEN

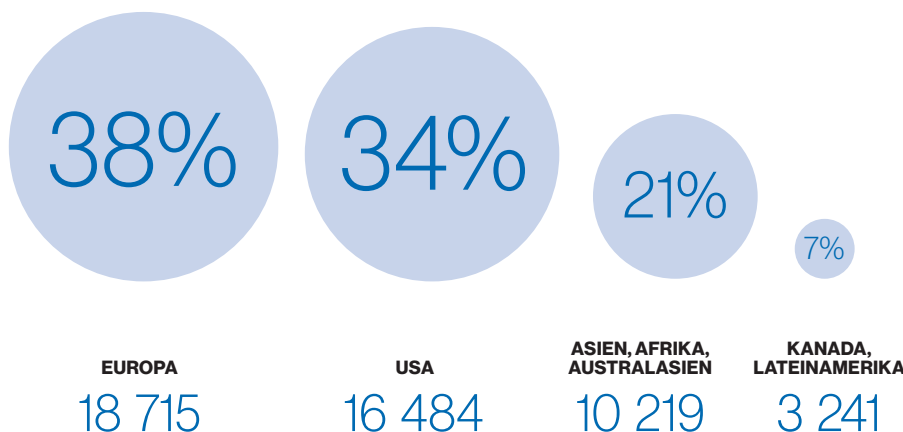
	Mio. USD	Wachstum in % (kWK)
2020	48 659	+3%
2019	47 445	+9%

OPERATIVES ERGEBNIS AUS FORTZUFÜHRENDEN GESCHÄFTSBEREICHEN

	Mio. USD	Wachstum in % (kWK)
2020	10 152	+19%
2019	9 086	+14%

NETTOUMSATZ 2020 NACH GEOGRAFISCHEN REGIONEN

(% des Nettoumsatzes und in Mio. USD)



REINGEWINN AUS FORTZUFÜHRENDEN GESCHÄFTSBEREICHEN

	Mio. USD	Wachstum in % (kWK)
2020	8 071	+20%
2019	7 147	-41%

OPERATIVES KERNERGEBNIS AUS FORTZUFÜHRENDEN GESCHÄFTSBEREICHEN

	Mio. USD	Wachstum in % (kWK)
2020	15 416	+13%
2019	14 112	+17%

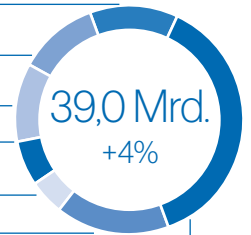
Innovative Medicines

Das anhaltende Umsatzwachstum wichtiger Produkte stützte die starke Performance der Division Innovative Medicines (IM) im Jahr 2020. Der Nettoumsatz stieg gegenüber dem Vorjahr um 4% (kWk) auf USD 39,0 Milliarden. Die COVID-19-Pandemie belastete die Nachfrage in bestimmten Therapiegebieten, vor allem in der Dermatologie und Ophthalmologie. Die Geschäftseinheit Novartis Pharmaceuticals erzielte einen Nettoumsatz von USD 24,3 Milliarden, was einer Steigerung von 5% (kWk) entspricht. Diese beruht in erster Linie auf Zuwächsen bei *Entresto*, einem Medikament gegen Herzinsuffizienz, *Zolgensma*, einer Gentherapie gegen spinale Muskelatrophie, und *Cosentyx*, einem Medikament gegen Psoriasis und andere Autoimmunkrankheiten. Der Nettoumsatz der Geschäftseinheit Novartis Oncology stieg gegenüber 2019 um 3% (kWk) auf USD 14,7 Milliarden, was auf Zuwächsen bei *Promacta* (ausserhalb der USA unter dem Namen *Revolade* bekannt), *Jakavi* und *Kisqali* beruht. Neu eingeführte Produkte – darunter *Tabrecta* und *Kesimpta* – entwickelten sich gut. Insgesamt hatten die Produkte, die wir als wichtigste Wachstumstreiber betrachten, 2020 einen Anteil von 49% am Nettoumsatz von IM. Das operative Kernergebnis der Division stieg um 11% (kWk) auf USD 13,6 Milliarden.

INNOVATIVE MEDICINES NETTOUMSATZ 2020 NACH GESCHÄFTSEINHEITEN UND -BEREICHEN

(in Mio. USD, Wachstum in % bei konstanten Wechselkursen und Anteil der Geschäftseinheiten am Nettoumsatz)

62% NOVARTIS PHARMACEUTICALS	24 302	+5%
IMMUNOLOGIE, HEPATOLOGIE UND DERMATOLOGIE	4 868	+16%
AUGENHEILKUNDE	4 410	-8%
NEUROLOGIE	4 323	+14%
HERZ-KREISLAUF, NIERE UND STOFFWECHSEL	2 498	+42%
ATEMWEGSEKRANKUNGEN	1 900	+5%
ETABLIERTE PRODUKTE	6 303	-8%
38% NOVARTIS ONCOLOGY	14 711	+3%



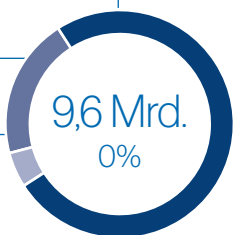
Sandoz

Unsere Division Sandoz erzielte eine solide Performance mit anhaltender Margensteigerung. Der Umsatz lag mit USD 9,6 Milliarden etwa auf Vorjahresniveau. Weltweite Wachstumstreiber waren weiterhin Biopharmazeutika, einschliesslich Biosimilars, deren Umsatz um 19% (kWk) auf USD 1,9 Milliarden stieg. Der Umsatz im Bereich Retail-Generika sank um 4% (kWk), was vor allem auf den Rückgang des Geschäfts mit oralen Feststoffen in den USA und auf COVID-19-bedingte Beeinträchtigungen in Krankenhäusern und Arztpraxen zurückzuführen ist. Insgesamt stieg der Umsatz von Sandoz in Europa um 2% (kWk). Der Umsatz in den USA ging um 14% zurück. Das operative Kernergebnis wuchs um 15% (kWk) auf USD 2,3 Milliarden, was auf die anhaltende Verbesserung der Bruttomarge und auf geringere Ausgaben zurückzuführen ist. Sandoz spielte eine zentrale Rolle bei der Reaktion von Novartis auf COVID-19 und verpflichtete sich unter anderem als erstes Unternehmen der Branche, die Preise für eine Gruppe unentbehrlicher Medikamente zu stabilisieren, die bei der Behandlung von COVID-19 helfen könnten.

SANDOZ NETTOUMSATZ 2020 NACH BEREICHEN

(in Mio. USD, Wachstum in % bei konstanten Wechselkursen und Anteil der Geschäftsbereiche am Nettoumsatz)

75% RETAIL GENERICS	7 244	-4%
20% BIOPHARMAZEUTIKA	1 928	+19%
5% ANTIINFJEKTIVA (Auftragsproduktion)	474	-12%



Unsere Antwort auf COVID-19

Angesichts einer globalen Krise hat Novartis unverzüglich Forschungs- und Entwicklungskapazitäten, Medikamente, Kompetenz in klinischen Studien und humanitäre Hilfe mobilisiert, um die COVID-19-Pandemie zu bekämpfen.



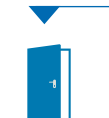
Unsere Mitarbeitenden unterstützen

Wir haben Massnahmen ergriffen, um unsere Mitarbeitenden und ihre Familien bei der Anpassung an neue Bedingungen und Verpflichtungen zu unterstützen, etwa an die Arbeit im Homeoffice, das Unterrichten der Kinder zu Hause und die Pflege von Angehörigen. Wir haben Mitarbeitenden in kritischen Funktionen, die vor Ort sein mussten, zusätzliche bezahlte Elternzeit und verbesserte Kinderbetreuungsmöglichkeiten angeboten. Wir haben eine neue globale Richtlinie angekündigt, die den im Büro tätigen Mitarbeitenden mehr Flexibilität bei der Entscheidung gibt, wie, wo und wann sie arbeiten möchten.



Klinische Studien

Wir haben unseren Beitrag zu den wissenschaftlichen Bemühungen geleistet, Therapien gegen COVID-19 zu finden. In kürzester Zeit haben wir drei placebokontrollierte Phase-III-Studien konzipiert und gestartet, die klären sollen, ob unsere Produkte Patientinnen und Patienten mit bestimmten COVID-19-bedingten Symptomen helfen könnten. Zudem haben wir diese und andere Medikamente auf Anfrage für präferenzierte Studien und Managed-Access-Programme zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus arbeiten wir gemeinsam mit Molecular Partners an der Entwicklung von zwei potenziellen antiviralen COVID-19-Therapien, die auf einer neuen Klasse von Proteintherapeutika namens DARPin® basieren.



Zugangs- und Preiszusagen

Novartis stellt Ländern mit geringen und niedrigen mittleren Einkommen 15 Medikamente zur Behandlung der Hauptsymptome von COVID-19 ohne Gewinn zur Verfügung, bis ein Impfstoff oder eine Heilbehandlung verfügbar ist. Für eine Gruppe unentbehrlicher Medikamente, die bei der Behandlung von COVID-19 helfen können, lässt unsere Division Sandoz die Preise unverändert.



Mit Partnern kooperieren

Wir bemühen uns, unsere Kapazitäten in Forschung, Entwicklung und Massenproduktion zu nutzen. Wir arbeiten mit Konsortien zusammen, an denen mehrere Anspruchsgruppen beteiligt sind, darunter der COVID-19 Therapeutics Accelerator, der von der Bill & Melinda Gates Foundation, dem Wellcome Trust und Mastercard koordiniert wird, sowie eine Partnerschaft, die von der Innovative Medicines Initiative unterstützt wird. Wir kooperieren mit der University of California, Berkeley, und anderen Pharmaunternehmen bei der Entwicklung eines antiviralen Moleküls zur Behandlung aller Coronaviren, auch des Erregers von COVID-19.



Gemeinschaftsfonds

Novartis hat zugesagt, bis zu USD 40 Millionen zu spenden, um von der Pandemie betroffene Gemeinschaften weltweit zu unterstützen. Dazu zählen der Novartis COVID-19 Response Fund sowie ein von Novartis und der Novartis US Foundation eingerichteter US COVID-19 Community Response Fund, der Geld- und Sachspenden für unmittelbare Hilfsmassnahmen im Zusammenhang mit der Pandemie in den USA bereitstellen wird.



An der Universität für Medizin und Pharmazie in Hue in Zentralvietnam sieht Dr. Ngo Viet Quynh Tram (rechts) zu, wie ein Student den richtigen Umgang mit einer Maske übt. Dr. Tram nahm an einer landesweiten Aktion teil, bei der alle Medizinstudierenden im Abschlussjahr in Screening, Diagnose und Behandlung von COVID-19-Patientinnen und -Patienten geschult wurden. Das Programm wurde aus dem COVID-19 Response Fund von Novartis gefördert.

Nach überstandener COVID-19-Erkrankung trainiert der Verwaltungsangestellte und Hobbysportler Leo Vieira im Ibirapuera Park in São Paulo, Brasilien. Leo Vieira wurde am Hospital das Clinicas der Universität von São Paulo behandelt, wo die Ärzte eine mit künstlicher Intelligenz arbeitende Plattform einsetzen, um den Schaden an seiner Lunge zu beurteilen und die entsprechende Versorgung für ihn festzulegen. Die Plattform, die mit Unterstützung der Novartis Stiftung sowie staatlicher und zivilgesellschaftlicher Partner entwickelt wurde, half mehr als 50 Krankenhäusern in Brasilien bei der Behandlung der Patientinnen und Patienten, als sich die Pandemie stark ausbreitete.





STRATEGISCHE PRIORITÄTEN

Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen

Die Freisetzung des Leistungspotenzials unserer Mitarbeitenden ist von zentraler Bedeutung für die Erfüllung unserer Mission: die Medizin neu zu denken, um Menschen zu einem längeren und besseren Leben zu verhelfen. Wir schaffen ein Unternehmen, in dem die Mitarbeitenden ihr Talent und ihre Energie voll einbringen können und dessen Kultur ein langfristiger Wettbewerbsvorteil ist.

45,7

Anzahl der Stunden, die unsere Mitarbeitenden 2020 durchschnittlich für Weiterbildung aufwendeten, gegenüber 35,8 Stunden im Jahr 2019

Wir vollziehen einen Kulturwandel, damit alle Mitarbeitenden sich von unserer Mission inspiriert fühlen, neugierig auf neue Ideen sind und von einem Umfeld profitieren, in dem Führungskräfte klare Ziele setzen, Hindernisse ausräumen und die Mitarbeitenden befähigen, selbstständig ihre Ziele zu erreichen. Dank unserer Fortschritte in den letzten Jahren konnten wir robust auf COVID-19 reagieren. Zudem hat die Pandemie unsere Transformation beschleunigt, indem sie die Mitarbeitenden noch stärker mit unserer Mission verbunden, zu neuen Anforderungen an die Weiterbildung geführt und die Vorteile eigenverantwortlichen Arbeitens verdeutlicht hat.

Inspirierende Mission – nachhaltige Leistung

80

Punkte (von 100) in der internen Umfrage zum Mitarbeiterengagement bei Novartis im vierten Quartal – ein neuer Rekord und 7 Punkte über dem Branchenrichtwert

Eine starke Mission inspiriert unsere Mitarbeitenden zu einem maximalen Einsatz für Novartis und für die Gesellschaft insgesamt. Die COVID-19-Pandemie hat 2020 die Bedeutung und Dringlichkeit der Mission von Novartis aufgezeigt und den Mitarbeitenden das starke Gefühl vermittelt, dass sie mit ihrer Arbeit Menschen zu einem längeren und besseren Leben verhelfen können. In unserer vierteljährlichen Mitarbeiterbefragung stieg der Wert für das Engagement im vierten Quartal 2020 gegenüber dem Vorjahr von 74 auf ein Allzeithoch von 80 Punkten (von 100). Es lag damit sieben Punkte über dem Branchenrichtwert sowie über dem Benchmark für die führenden 20% der globalen Unternehmen.

>2 700

Anzahl der Mitarbeitenden, die 2020 von der neuen Novartis Elternzeitrichtlinie profitierten

Unser Hauptanliegen bei der Reaktion auf COVID-19 war die Sicherheit von Patienten und Mitarbeitenden. Die Vorbereitungen begannen, sobald die ersten Signale auftauchten, und im März gingen die Mitarbeitenden von Novartis dazu über, wenn immer möglich von zu Hause aus zu arbeiten. Für die Mitarbeitenden in kritischen Funktionen, die in Labors und Produktions-

anlagen vor Ort benötigt wurden, boten wir zusätzliche Kinderbetreuungsmöglichkeiten und bezahlte Elternzeit an. Ausserdem haben wir eine Initiative intensiviert, die Mitarbeitenden und ihren Familien bei der Erhaltung von Gesundheit und Wohlbefinden hilft, und die Einführung von Programmen zur Förderung von Achtsamkeit und psychischer Gesundheit fortgesetzt. Um in unsicheren Zeiten für Sicherheit zu sorgen, haben wir uns zum Verzicht auf pandemiebedingte Stellenstreichungen verpflichtet und auch keine Kurzarbeit eingeführt.

Die COVID-19-Pandemie hat die Bedeutung und Dringlichkeit der Mission von Novartis aufgezeigt und den Mitarbeitenden das starke Gefühl vermittelt, dass sie mit ihrer Arbeit Menschen zu einem längeren und besseren Leben verhelfen können

Die Pandemie hat uns in dem Bestreben bestärkt, neue Arbeitsmodelle zu erproben. Im Juli kündigten wir eine globale Richtlinie an, nach der die im Büro tätigen Mitarbeitenden flexibler entscheiden können, wie, wann und wo sie arbeiten möchten. Dafür investierten wir USD 28 Millionen in Homeoffice-Initiativen.

Im Jahr 2021 werden wir mit der vollständigen Einführung eines neuen Performance-Management-Ansatzes beginnen, den 2020 in einem erfolgreichen Pilotprojekt 96% der 16 000 Teilnehmenden positiv bewertet haben. Die Mitarbeitenden werden nach dem neuen Ansatz nicht mehr einzeln, sondern als Team beurteilt, bekommen ausser von den Vorgesetzten auch von den Kolleginnen und Kollegen regel-

mässiges Feedback und erhalten mehr Coaching zur Verbesserung ihrer Leistungen. Im Jahr 2021 haben wir die Liste der Verhaltensweisen vereinfacht, an denen die Leistung gemessen wird. Im Mittelpunkt stehen dabei der Beitrag jedes/r Einzelnen zur Schaffung einer inspirierten, neugierigen und selbstständigen Kultur sowie die Würdigung persönlicher Integrität.

Eine weitere wichtige Änderung bei der Leistungsbeurteilung war die Einführung der Onlineplattform Spark, die es den Mitarbeitenden ermöglicht, herausragendes Verhalten von Kolleginnen und Kollegen anzuerkennen. 71% der Mitarbeitenden haben sie 2020 genutzt.

Soweit möglich, bietet Novartis allen Voll- und Teilzeitbeschäftigten Sozialleistungen an. Diese variieren von Land zu Land, beinhalten aber in der Regel umfassende Leistungen in den Bereichen Gesundheit, Wohlbefinden und Altersvorsorge sowie grosszügige Urlaubsregelungen. Im Jahr 2020 nahmen mehr als 2 700 Mitarbeitende die neue Elternzeitrichtlinie des Unternehmens in Anspruch, die allen frischgebackenen Eltern, die bei Novartis beschäftigt sind, unabhängig vom Geschlecht mindestens 14 Wochen bezahlten Urlaub bietet, um das Wohlergehen ihrer Familien nach der Geburt oder Adoption eines Kindes zu unterstützen. Die bereits 2019 angekündigte Richtlinie gilt ab Januar 2021 für alle Mitarbeitenden weltweit.

Der Verwaltungsrat von Novartis genehmigte im Jahr 2020 einen globalen Aktienplan für Mitarbeitende, der für alle fest angestellten Mitarbeitenden von Novartis gilt. Der Plan soll in den nächsten fünf Jahren schrittweise in den verschiedenen Ländern eingeführt werden. Die Mitarbeitenden werden die Möglichkeit haben, einen bestimmten Prozentsatz ihres Grundgehalts für den Kauf von Novartis Aktien zu einem vergünstigten Preis zu verwenden.

Eine Kultur der Neugier und Weiterbildung fördern

Wir haben uns auch 2020 eine Kultur gefördert, die Neugier anregt. Dazu haben wir noch mehr Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten und das Kompetenzniveau in den strategischen Bereichen wie Daten

und Digitalisierung erhöht. Es war das zweite Jahr nach unserem Versprechen, stark auf Weiterbildung zu setzen, für das wir über fünf Jahre USD 100 Millionen investieren – zusätzlich zum regulären Schulungsbudget von rund USD 200 Millionen pro Jahr. Unser Ziel ist es, dass alle Mitarbeitenden 100 Stunden im Jahr für Weiterbildung aufwenden. Im Jahr 2020 lag der Durchschnitt bei 45,7 Stunden, gegenüber 35,8 Stunden im Vorjahr.

Durch die Pandemie haben sich die Weiterbildungsanforderungen stark verlagert, und um den veränderten Bedürfnisse der Mitarbeitenden und ihrer Familien Rechnung zu tragen, haben wir unser Angebot erweitert. Die Nutzung von LinkedIn Learning stieg zwischen Februar und Mai von 1 000 auf 7 000 Stunden pro Woche, und am ersten Coursera-Programm für Freunde und Verwandte nahmen mehr als 8 600 Menschen teil, die nicht bei Novartis arbeiten. Ausserdem spendete Novartis USD 1 Million an die Khan Academy, eine gemeinnützige Organisation, die für Millionen Lernende weltweit kostenlosen Onlineunterricht anbietet.

Von den vielen Mitarbeitenden, die von zu Hause aus arbeiteten, besuchten mehr als 14 000 ein Portal, das Homeoffice-Support bietet. Die Mitarbeitenden absolvierten mehr als 175 000 Kurse von Coursera und LinkedIn Learning, in denen sie sich Kompetenzen in Bereichen wie Informatik, künstliche Intelligenz und resiliente Führung aneigneten. In vielen dieser Bereiche waren wir den Branchenrichtwerten voraus. Ausserdem lancierten wir Online-Masterstudiengänge in Informatik, die Coursera in Kooperation mit der University of Michigan und der University of Illinois in den USA anbietet. Novartis war das erste Unternehmen weltweit, das diese Kurse für seine Mitarbeitenden kostenlos anbot.

Zur Förderung der Weiterbildung trug auch die noch immer laufende Kampagne #wearecurious bei: Während des «Curiosity Month» im September nahmen mehr als 21 000 Mitarbeitende an 215 Webinaren und sonstigen Veranstaltungen teil. Diese umfassten insgesamt 60 000 Stunden Weiterbildung zu Themen wie Innovation, Digitalkompetenz und Zugang zu Medikamenten.

Von den vielen Mitarbeitenden, die von zu Hause aus arbeiteten, besuchten mehr als 14 000 ein Portal, das Homeoffice-Support bietet

In der OurVoice-Umfrage bewerteten die Mitarbeitenden die Weiterbildungs- und Wachstumsmöglichkeiten mit 75 Punkten gegenüber 69 im Jahr 2019. Der aktuelle Wert lag fünf Punkte über dem Branchenrichtwert. Darüber hinaus führten wir eine separate Studie zu den Auswirkungen von Weiterbildung auf die Mitarbeiterbindung durch. Die vorläufigen Ergebnisse deuteten auf einen signifikanten Zusammenhang zwischen freiwilliger Weiterbildung und Mitarbeiterbindung hin; diesem Thema wollen wir in Zukunft genauer nachgehen.

Die Betonung der Weiterbildung ist Teil eines fünfjährigen Strategiewandels bei der Talententwicklung, der 2020 eingeleitet wurde, um eine proaktive Umschulung der Mitarbeitenden zu gewährleisten. Dabei prognostizieren wir anhand von Daten und Analysetools den künftigen Bedarf und stellen sicher, dass die besten Kräfte die Aufgaben bekommen, die den grössten Mehrwert schaffen.

«Unbossed Leadership»

Vor zwei Jahren begann Novartis, ihren Führungsansatz zu überdenken und selbstständiges Handeln in den Vordergrund zu stellen. Beim Konzept «Unbossed» unterstützen selbstreflektierende Führungskräfte ihre Teams, indem sie klare Ziele setzen, Hindernisse ausräumen und die Mitarbeitenden befähigen, ihr Potenzial voll auszuschöpfen. In der Pandemie bewährte sich die Stärke von «Unbossed», als die Mitarbeitenden sich schnell auf neue Prioritäten und Kooperationsformen einstellen mussten.

So wurde im Global Drug Development ein Team mit Anfragen überschwemmt, Novartis Wirkstoffe im Rahmen sogenannter präferinitiiert Studien (investigator-initiated trials, IITs) auf ihre Wirksamkeit gegen COVID-19 zu untersuchen. Das Team ergriff die Initiative und verkürzte die Prüfungszeit für IIT-Anträge durch verschlankte Prozesse und digitale Technologien von einem Monat auf 48 Stunden.

Nr. 1

Unser Platz im Branchenvergleich gemäss Refinitiv D&I Index

45

Der Prozentsatz der Frauen in leitender Position, gegenüber 44% im Vorjahr

Im Jahr 2020 nahmen mehr als 5 000 höhere Führungskräfte an einem langfristigen Förderprogramm namens Unbossed Leadership Experience (ULE) teil, um ihre Fähigkeiten zu erweitern, die sie für unseren Kulturwandel benötigen. ULE hinterfragt die Annahmen der Führungskräfte und ermutigt sie, ihren Einfluss auf andere einschätzen zu lernen. So werden sie auf Führungsaufgaben in einem sich ständig verändernden und zunehmend komplexeren Umfeld vorbereitet. Die vierteljährliche Leadership-Perspectives-Umfrage ergab eine signifikante Zunahme der Selbstreflexion bei Führungskräften, die ULE absolviert hatten. Sie gewannen dadurch an Offenheit und Vertrauen, und ihre Teams wurden effektiver. Im Jahr 2020 wandelten wir ULE in ein rein virtuelles Programm um, das wir bis 2023 für 20 000 Führungskräfte verfügbar machen wollen.

Mehr als 5 000 höhere Führungskräfte nahmen an einem langfristigen Förderprogramm namens Unbossed Leadership Experience teil, um ihre Fähigkeiten zu erweitern, die sie für unseren Kulturwandel benötigen

Diversität und Inklusion sicherstellen

Die Schaffung eines vielfältigen und inklusiven Umfelds ist ein grundlegender Teil unseres Strebens nach Inspiration, Neugier und Selbstständigkeit. Wir begrüßen unterschiedliche Perspektiven und schätzen integratives Verhalten. Nur wenn Menschen jeden Tag sie selbst sein können, können sie ihr Talent und ihre Energie bei der Arbeit voll einbringen.

91

Unser Prozentrang im Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World). Bei den DJSI-Kriterien Arbeitspraxis und Personalentwicklung erreichten wir jeweils die Höchstpunktzahl

Kultur und Werte von Novartis orientieren sich an den höchsten Standards für Diversität und Inklusion (D&I), die auch im Ethikkodex verankert sind. Wir sind davon überzeugt, dass dies Innovationen vorantreibt, neue Ideen fördert und uns den Patientinnen, Patienten und anderen Anspruchsgruppen näherbringt.

Mitarbeitende am Novartis Produktionsstandort in Torre Annunziata, Italien. Trotz schwieriger Bedingungen aufgrund der COVID-19-Pandemie stellte das Team in Torre Annunziata im März einen Produktionsrekord für das Herzinsuffizienzmedikament *Entresto* auf.

Im Jahr 2020 zeigte sich die Bedeutung von D&I in vielen Ländern an der erhöhten Sensibilität für Rassismus. Um Verständnis zu fördern und unsere laufenden Bemühungen um bedeutende Veränderungen zu unterstützen, haben wir Möglichkeiten für einen offenen Dialog über Rassismus geschaffen sowie Orientierungshilfen und Weiterbildungsmaterialien abgegeben. Zum afroamerikanischen Juneteenth-Gedenktag nahmen mehr als 4 800 Mitarbeitende an einem interaktiven globalen Webcast teil, und im September beteiligten sich 6 700 Mitarbeitende weltweit an einem Day of Reflection.

Damit sich alle als Mitglied unserer globalen Gemeinschaft gehört, geachtet und geschätzt fühlen, fördern wir die Gründung von Employee Resource Groups (ERGs) – freiwilligen Netzwerken von Mitarbeitenden mit gemeinsamen Hintergründen, Interessen, Erfahrungen und Ansichten. Zurzeit sind unternehmensweit 60 solcher Gruppen aktiv.

Gut vorangekommen sind wir bei unserer Zusage im Rahmen der Equal Pay International Coalition (EPIC) der Vereinten Nationen, im Management bis 2023 ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis zu erreichen und die Prozesse für Lohngleichheit und -transparenz weiter zu verbessern. Der Anteil der weiblichen Führungskräfte stieg 2020 gegenüber dem Vorjahr von 44% auf 45%. Darüber hinaus werden wir bis Februar 2021 in 16 Ländern, u. a. in den USA und der Schweiz, Lohntransparenz eingeführt haben, sodass Mitarbeitende ihr Gehalt mit externen Richtwerten vergleichen können.

Ausserdem haben wir Fortschritte bei der Beseitigung einer möglichen Geschlechterdiskriminierung in unserem Rekrutierungssystem gemacht, indem wir bei allen Einstellungsangeboten weltweit den Anteil der Stellenangebote, bei denen wir auf historische Gehaltsdaten verzichten, gegenüber 2019 von 40% auf 75% gesteigert haben. Bei Novartis liegt der globale Medianwert des Gehaltsgefälles zwischen den Geschlechtern bei -3,1%; der globale Mittelwert liegt bei +3,6%. Uns ist bewusst, dass hier die demografische Zusammensetzung unserer Belegschaft weltweit eine Rolle spielt. Dieser Prozentsatz liegt jedoch



deutlich über dem Referenz-Median von +19% und dem Referenz-Mittelwert von +23% von Bloomberg. Unsere Initiativen für Elternzeit und Homeoffice dürften den Lohnunterschied zwischen den Geschlechtern ebenfalls positiv beeinflussen, weil sie den Mitarbeitenden ermöglichen, ihre beruflichen und familiären Verpflichtungen besser zu vereinbaren. Honoriert wurden unsere Fortschritte durch die erneute Berücksichtigung von Novartis im Bloomberg Gender-Equality Index, einer Liste von Unternehmen, die bei Inklusionskriterien wie dem Frauenanteil in Führungspositionen und der gleichen Bezahlung von Frauen und Männern die höchsten Standards erreichen.

Gut vorangekommen sind wir bei unserer Zusage im Rahmen der Equal Pay International Coalition der Vereinten Nationen, im Management bis 2023 ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis zu erreichen und die Prozesse für Lohngleichheit und -transparenz weiter zu verbessern

Als erstes grosses Pharmaunternehmen unterstützte Novartis die LGBTI-Verhaltensstandards der Vereinten Nationen, die der Diskriminierung von Lesben, Schwulen, Bisexuellen, Transgendern und Intersexuellen (LGBTI) am Arbeitsplatz ein Ende setzen sollen. Im Juni nahmen mehr als 3 000 Mitarbeitende von Novartis aus 67 Ländern am Pride Month zur Feier der Inklusion von LGBTI-Personen teil. Zudem führten wir Sponsoren ein, die das LGBTI-Bewusstsein auf den oberen Führungsebenen fördern.

Novartis erstellt einen Inklusionsindex, der die Fortschritte bei der Schaffung eines inklusiven Umfelds misst, in dem alle Mitarbeitenden mit Würde und Respekt behandelt werden. Im November 2020 lag dieser Index bei 74 Punkten, nach 69 im Jahr zuvor.

Auch ausserhalb des Unternehmens fanden unsere Leistungen Anerkennung. Im Refinitiv D&I Index lagen wir branchenweit auf Platz eins und insgesamt unter mehr als 9 000 Unternehmen weltweit auf Platz neun. Damit waren wir das dritte Jahr in Folge unter den besten zehn. Im Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World), der die Leistungen führender Unternehmen im Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG) vergleicht,

behaupteten wir unsere starke Position mit einem Prozentrang von 91 gegenüber 87 im Jahr 2019. Bei den DJSI-Kriterien Arbeitspraxis und Personalentwicklung erreichten wir jeweils die Höchstpunktzahl. Branchenbezogene Bestnoten im Personalbereich erhielt Novartis zudem von MSCI und Sustainalytics, zwei weiteren externen ESG-Ratingagenturen.

STRATEGISCHE PRIORITÄTEN

Bahnbrechende Innovationen schaffen

Neue Wege zu finden, um Menschen zu einem besseren und längeren Leben zu verhelfen, ist die Mission von Novartis. Bei unserer Suche nach bahnbrechenden Therapien erforschen wir Möglichkeiten, Krankheiten zu heilen, bei chronischen Erkrankungen früher zu intervenieren und die Lebensqualität zu verbessern. Unsere Forschenden nutzen – oder erfinden – neue Tools und Technologien, um medizinische Fortschritte zugunsten der Patientinnen und Patienten zu erzielen.

26

Zulassungen, die die Gesundheitsbehörden in den USA, der EU, Japan und China Novartis 2020 für neue Therapien sowie für neue Indikationen bestehender Therapien bewilligt haben

Novartis brachte auch 2020 bahnbrechende Innovationen hervor, darunter Therapien gegen hohen Cholesterinspiegel und multiple Sklerose. Gleichzeitig trieben wir eine starke und vielfältige Pipeline experimenteller Therapien voran und forschten nach Möglichkeiten zur Bekämpfung von COVID-19.

Wir erhielten in den USA, der EU, Japan und China 26 Zulassungen für neue Therapien oder neue Indikationen bestehender Therapien. Dazu gehörten die Zulassung von *Kesimpta* in den USA, von *Leqvio* und *Zolgensma* in der EU und von neuen Indikationen für *Cosentyx* in den USA und der EU. Im Juni erhielten wir in Japan an einem Tag fünf Zulassungen. Darüber hinaus erweiterten wir unsere Pipeline um zusätzliche neue Moleküle und trieben wichtige Projekte voran, wobei die Ergebnisse klinischer Studien den Weg für weitere Markteinführungen ab 2021 bereiteten.

>30

Anzahl der von Novartis als Reaktion auf COVID-19 unterstützten externen klinischen Studien

Unser Ansatz für Forschung und Entwicklung

Novartis verfügt über eine branchenführende Pipeline mit mehr als 40 Wirkstoffen in der Entwicklung, darunter auch Moleküle, die für die Behandlung mehrerer Krankheiten geprüft werden. Unsere Investitionen in Forschung und Entwicklung (F&E) – im Jahr 2020 USD 9,0 Milliarden – ermöglichen uns die Identifizierung und Entwicklung vielversprechender Therapien, die Millionen von Patientinnen und Patienten helfen könnten. Bei Novartis sind mehr als 20 000 Mitarbeitende in Forschung und Entwicklung tätig.

Wir haben keine Angst, Risiken einzugehen. Die Fachkräfte, die an den Novartis Institutes for BioMedical Research an der Erforschung neuer Therapien arbeiten, konzentrieren sich auf Wirkstoffziele und Krankheiten, die seit vielen Jahren als schwer zu behandeln gelten. Zudem verfolgen unsere für die Planung und Durchführung grosser klinischer Studien verantwortlichen Teams aus dem Bereich Global Drug Development Projekte, bei denen unter den Patienten ein hoher ungedeckter Bedarf besteht. Etwa 90% unserer in der Entwicklung befindlichen Medikamente haben das Potenzial, die ersten ihrer Kategorie oder die ersten für eine bestimmte Indikation zu sein.

Unsere Investitionen in Forschung und Entwicklung ermöglichen uns die Identifizierung und Entwicklung vielversprechender Therapien, die Millionen von Patientinnen und Patienten helfen könnten

Unsere Führungsteams beurteilen unsere Pipeline nach verschiedensten Kriterien. Priorität haben Projekte, die das Potenzial haben, die Standardbehandlung für die Patienten zu verändern. Wir bewerten den biotechnologischen Innovationsgrad und achten dabei auch auf die Anwendbarkeit bei anderen Krankheiten. Weitere Aspekte sind der Zugang zur Medizin und die globale Gesundheit: Wir wollen modernste Technologien für Menschen auf der ganzen Welt zugänglich machen.

Reaktion auf die Pandemie

Der Umfang und die Bandbreite unserer F&E-Aktivitäten war die Grundlage für eine robuste Reaktion auf die COVID-19-Pandemie. Als sich die Krise zuspitzte, beriefen wir eine Arbeitsgruppe ein, deren Aufgabe es war, jedes Molekül in unserem Portfolio daraufhin zu prüfen, ob es für die Behandlung von COVID-19 in Frage kommt, und zu klären, wie sich die Integrität laufender klinischer Studien schützen lässt.

Unverzüglich planten und lancierten wir drei placebokontrollierte Phase-III-Studien, um vielversprechende Hypothesen zu testen. Eine Studie wurde wegen Problemen bei der Rekrutierung vorzeitig abgebrochen. Die beiden anderen lieferten zwar negative Ergebnisse, trugen aber dazu bei, das wissenschaftliche Verständnis der Krankheit zu verbessern. Darüber hinaus arbeiten wir gemeinsam mit Molecular Partners an der Entwicklung von zwei potenziellen antiviralen Therapien gegen COVID-19, die auf einer neuen Klasse von Proteintherapeutika namens DARPin® basieren.

Wir haben uns Initiativen für eine offene Wissenschaft angeschlossen, um unmittelbare Lösungen für COVID-19-Patienten zu finden und Pandemien der Zukunft vorherzusehen

Zudem haben wir kleinere placebokontrollierte Studien initiiert und unsere Wirkstoffe auf Anfrage schnell der Fachwelt zur Verfügung gestellt. So haben wir mehr als 30 klinische Studien sowie fast 7 000 COVID-19-Patienten über «Compassionate Use»-Anfragen von Ärzten, Institutionen und Regierungen unterstützt.

Wir haben uns Initiativen für eine offene Wissenschaft angeschlossen, um unmittelbare Lösungen für COVID-19-Patienten zu finden und Pandemien der Zukunft vorherzusehen. So nehmen wir gemeinsam mit Forschenden der University of California, Berkeley, und anderen Phar-

maunternehmen ein Protein ins Visier, das für das Überleben von Coronaviren entscheidend ist. Dabei suchen wir ein Molekül, das alle Coronaviren blockiert, auch den Erreger von COVID-19.

Informatik und Digitaltechnologien

Seit einigen Jahren arbeiten Teams an der Integration und Nutzung riesiger Datenmengen, die bei Novartis früher isoliert vorlagen. Zur Unterstützung dieser Bemühungen haben wir Informatikfachleute eingestellt, Kooperationen geschmiedet und Plattformen und Tools entwickelt. Darüber hinaus haben wir unternehmensweit modernste Digitaltechnologie eingeführt. Dies sind inzwischen keine Pilotprojekte mehr: Wir nutzen unsere Grösse und arbeiten daran, den Prozess der Arzneimittelforschung und -entwicklung effizienter und effektiver zu gestalten.

Diese Investitionen haben dazu beigetragen, pandemiebedingte Beeinträchtigungen unserer klinischen Studien zu mildern. So konnten wir die Fernüberwachung und -steuerung der Standorte schnell ausweiten, um die Studien auf Kurs zu halten. Von März bis Jahresende fanden mehr als 35 000 Fernüberwachungen statt.

Parallel dazu ergriffen wir Massnahmen, um vor Ort benötigtes Personal in kritischen Funktionen zu schützen. Raumbuchungstools – die innerhalb weniger Wochen entwickelt wurden – halfen den Mitarbeitenden, bei der Ausübung wichtiger Funktionen physisch Abstand zu halten.

Unsere Datenfachleute entwickelten in Kooperation mit Expertinnen und Experten für den klinischen Betrieb ein neues Tool, das mit künstlicher Intelligenz und prädiktiver Analytik COVID-19-bedingte Störungen vorherzuseht. Mit seiner Hilfe konnten die Teams die Rekrutierungspläne für die klinischen Studien ändern, bevor es zu Problemen kam.

Als nützlich erwies sich auch eine neue digitale Rekrutierungsplattform für Studien. Sie nutzt Social-Media-Kanäle, um Patienten oder Gesundheitsversorger über Studien zu informieren, die für sie von Interesse sein könnten. Interessierte

können eine Website besuchen, einen kurzen Screening-Fragebogen ausfüllen und sich für weitere Auskünfte von einem Callcenter kontaktieren lassen. Bis Ende des Jahres lieferte die gesamte Plattform mehr als 140 vorqualifizierte Hinweise zu Studienzentren für drei klinische Studien, darunter eine zulassungsrelevante Phase-III-Studie.

Unsere Datenfachleute entwickelten in Kooperation mit Expertinnen und Experten für den klinischen Betrieb ein neues Tool, das mit künstlicher Intelligenz und prädiktiver Analytik COVID-19-bedingte Störungen vorherzuseht

Auch andere digitale Prioritäten trieben wir trotz der Pandemie weiter voran. So bilden wir ein Expertenteam zur Bewertung und Priorisierung von Daten und digitalen Möglichkeiten für wichtige Wirkstoffe.

Ein Beispiel hierfür ist CFZ533 (Iscalmab), eine experimentelle immunmodulierende Therapie, die den dauerhaften Erfolg von Nieren- und Lebertransplantationen sicherstellen könnte, nach denen es häufig zu Abstossungsreaktionen kommt. Das Team von Novartis schlug vor, einen Algorithmus zu verwenden, um einen frühzeitigen Hinweis auf die Wirksamkeit des Präparats zu erhalten. Dabei soll der Gesundheitszustand des transplantierten Organs ermittelt werden, um dessen Überlebenschancen vorherzusagen. Den Algorithmus entwickeln wir gemeinsam mit externen Fachleuten anhand von Labortest- und Biopsieergebnissen von Patientinnen und Patienten.

Hochmoderne Therapieplattformen

Ein wichtiges Element unserer F&E-Strategie ist die Verfolgung neuer Ansätze zur Behandlung von Krankheiten, etwa durch den Einsatz von Genen und therapeutischen Viren. Wenn wir belegen können,

>25

Anzahl potenzieller Blockbuster-Medikamente in der klinischen Entwicklung

dass ein neuer Ansatz bei einer Krankheit wirksam ist, suchen wir nach Möglichkeiten, ihn auch bei anderen Erkrankungen anzuwenden.

Ein gutes Beispiel dafür ist eine unserer führenden Gentherapieplattformen, die auf adeno-assoziierte Viren (AAV) setzt. AAV eignen sich besonders gut für den Transport von Genen in Körperzellen. Das Ziel dabei ist, sie mit einer einmaligen Behandlung zu reparieren. Im Jahr 2019 wurde *Zolgensma*, unsere Therapie auf AAV-Basis, in den USA für bestimmte Patientinnen und Patienten mit einer verheerenden neurologischen Entwicklungsstörung, der spinalen Muskelatrophie (SMA), zugelassen. Die Dynamik behielten wir 2020 bei, indem wir die Therapie in weiteren Märkten einführt und die Entwicklung einer intrathekalen Formulierung für den Einsatz bei älteren SMA-Betroffenen fortsetzten.

Darüber hinaus haben wir unsere AAV-Fertigungskapazitäten erweitert und experimentelle Therapien auf AAV-Basis gegen drei neurodegenerative Erkrankungen für klinische Studien weiterentwickelt. Wir haben Vereinbarungen mit den Biotechnologieunternehmen Dyno Therapeutics und Sangamo Therapeutics getroffen, um neue Wege zur Entwicklung und Verwendung von AAV zu erforschen.

Eine weitere Gentherapieplattform setzt auf die programmierbare molekulare «Schere» CRISPR. Hierbei geht es darum, Zellen durch das präzise Zerschneiden der DNA in ihrem Inneren dauerhaft zu verändern. So arbeiten wir mit einer von Intellia Therapeutics in Lizenz genommenen CRISPR-Technologie an einer potenziellen Therapie gegen Sichelzellenanämie. Zu deren Erprobung begann 2020 die Aufnahme von Patientinnen und Patienten in eine kleine klinische Studie. Es handelt sich um eine Gentherapie, aber auch um eine Zelltherapie, denn zur Herstellung des Medikaments werden entnommene Körperzellen im Labor modifiziert.

Die gesamte Arbeit in diesem Bereich baut auf unseren frühen Erfolgen mit der CAR-T-Zell-Therapie auf, die auf T-Zellen mit chimären Antigenrezeptoren basiert. Unsere führende CAR-T-Therapie, *Kymriah*, erhielt als erste Gentherapie eine US-Zulassung. Zugleich handelt es sich

um eine Zelltherapie: Die T-Zellen der Patienten werden extrahiert und so umprogrammiert, dass sie Krebszellen erkennen und bekämpfen. Dann werden sie in den Körper zurückgeführt, wo sie zu einem «lebenden Medikament» werden.

Wir entwickeln neue CAR-T-Therapien und prüfen Möglichkeiten zur Vermeidung von Resistenzen und Rückfällen bei verschiedenen schwer zu behandelnden Krebserkrankungen. Ausserdem erproben wir eine neue Produktionsplattform, die höhere Effizienz, kürzere Durchlaufzeiten und bessere Ergebnisse bieten soll. Unsere experimentellen Therapien YTB323 und PHE885, die mit unserer innovativen Technologieplattform hergestellt werden, sind kürzlich in die klinische Prüfung eingetreten. Gleichzeitig optimieren wir den Produktionsprozess für *Kymriah*.

Eine weitere wichtige Plattform ist die Radioligandentherapie, ein gezielter Ansatz, der zu einer Säule der Krebsbehandlung werden könnte

Eine weitere wichtige Plattform ist die Radioligandentherapie, ein gezielter Ansatz, der zu einer Säule der Krebsbehandlung werden könnte. Jede Therapie ist eine Kombination aus radioaktiven Atomen, die Energie aussenden, und Molekülen, die an bestimmte Arten von Krebszellen binden können – egal wo sie sich im Körper befinden.

Unsere Radioligandentherapie *Lutathera*, die von der Novartis Tochtergesellschaft Advanced Accelerator Applications vermarktet wird, ist für bestimmte seltene gastroenteropankreatische neuroendokrine Tumoren zugelassen. Nun wird der Ansatz auch bei häufigeren Krebsarten getestet. So befindet sich unsere experimentelle Therapie ¹⁷⁷Lu-PSMA-617 zurzeit in einer zulassungsrelevanten klinischen Studie für eine fortgeschrittene Form von Prostatakrebs. Ergebnisse dürften 2021 vorliegen.

Des Weiteren erforschen wir Möglichkeiten zum Einsatz RNA-gerichteter Therapeutika zur Behandlung von Krankheiten. Diese Moleküle erkennen und initiieren den Abbau von mRNA, die Anweisungen

90%

Anteil unserer in Entwicklung befindlichen Medikamente mit dem Potenzial, die ersten ihrer Kategorie oder die ersten für eine bestimmte Indikation zu sein

für die Proteinsynthese aus der DNA übermittelt, und blockieren so die Produktion spezifischer Proteine, die im Verdacht stehen, an der Entstehung von Krankheiten beteiligt zu sein. Im Dezember erhielten wir in der EU die Marktzulassung für ein Small-Interfering-RNA-Molekül namens *Leqvio* (Inclisiran) zur Behandlung von primärer Hypercholesterinämie (hoher Cholesterinspiegel) und gemischter Dyslipidämie. Auch in den USA und anderen Märkten bemühen wir uns um die Zulassung von Inclisiran. Drei grosse klinische Studien haben gezeigt, dass es den LDL-Cholesterinspiegel bei den Betroffenen signifikant senkt. Inclisiran wurde von Alynham Pharmaceuticals, Inc. in Lizenz genommen und in Zusammenarbeit mit The Medicines Company entwickelt, die Novartis Anfang 2020 übernommen hatte.

Ein weiteres Beispiel für die Forschung in diesem Bereich ist TQJ230 (Pelacarsen), eine neuartige experimentelle Therapie, die von Akcea Therapeutics in Lizenz genommen wurde. TQJ230 ist ein Antisense-Oligonukleotid, das auf die mRNA von Apolipoprotein(a) abzielt, einer Schlüsselkomponente von Lipoprotein(a), bei dem es sich um einen genetisch bedingten kausalen und unabhängigen Risikofaktor für atherosklerotische Herz-Kreislauf-Erkrankungen handelt. Sie könnte als erstes Medikament die Zulassung für die Behandlung von Patienten mit erhöhtem Lipoprotein(a)-Spiegel und gesicherter Herz-Kreislauf-Erkrankung erhalten.

Schliesslich erforschen unsere wissenschaftlichen Fachkräfte eine neue Klasse von Therapeutika, die molekulare Klebstoffe. Die zelluläre Welt ist voll von Verbindungen, die entweder Proteine in einer gehemmten Form fixieren oder zwei Proteinmoleküle aneinander binden. Solche «Klebstoffe» können Zellen helfen, gut zu funktionieren. Novartis entwickelt neue synthetische Klebstoffe, um krankhafte Zellen unschädlich zu machen und schwere Krankheiten zu behandeln. Vier unserer experimentellen Klebstoffe befinden sich bereits in der klinischen Prüfung für die Behandlung bestimmter Krebs-, immunologischer und neurodegenerativer Erkrankungen.

Unsere starke und vielfältige Pipeline vorantreiben

Unser Fokus auf bahnbrechende Therapien für schwere Krankheiten gilt auch für unsere Wirkstoffe in der vollständigen klinischen Entwicklung. Wir treiben mehr als 160 Projekte voran, darunter mehr als 25 potenzielle Blockbuster-Medikamente.

Besondere Beachtung verdient unser Portfolio in der mittleren Entwicklungsphase mit einer Reihe von Präparaten, die das Potenzial haben, den Verlauf von schwer heilbaren Krankheiten zu verändern. Ein Beispiel ist die Osteoarthritis, die Hauptursache für Behinderungen bei Erwachsenen durch Degeneration von Gelenkknorpeln, von der weltweit mehr als 300 Millionen Menschen betroffen sind. Existierende Behandlungen verändern nicht den Verlauf, sondern lindern nur die Symptome. Der in unseren eigenen Labors entdeckte Wirkstoff LNA043 hat das Potenzial, bei Osteoarthritis die Gelenkknorpel zu schützen und zu reparieren. Zurzeit prüfen wir die experimentelle Therapie bei Osteoarthritis im Knie.

Besondere Beachtung verdient unser Portfolio in der mittleren Entwicklungsphase mit einer Reihe von Präparaten, die das Potenzial haben, den Verlauf von schwer heilbaren Krankheiten zu verändern

Andere Moleküle aus unseren Labors haben das Potenzial, die Behandlung seltener Krankheiten zu revolutionieren. So untersuchen wir etwa LMI070 (Branaplam) bei der Huntington-Krankheit und SMA. Zudem wird LNPO23 (Iptacopan) bei mehreren seltenen komplementvermittelten Krankheiten untersucht, darunter Nierenerkrankungen, die oft junge Menschen betreffen und für die es keine oder nur begrenzte Behandlungsmöglichkeiten gibt. Vielversprechende Zwischenergebnisse brachten klinische Phase-II-Studien bei C3-Glomerulopathie und paroxysmaler nächtlicher Hämoglobinurie.

Unsere Teams hinterfragen Behandlungsparadigmen und bauen auf dem Erfolg etablierter Therapiebereiche auf. So entwickeln unsere Forschenden aus der Neurowissenschaft gezielte Therapien, die bei multipler Sklerose – an der wir seit Jahrzehnten arbeiten – wesentlich bessere Behandlungsergebnisse ermöglichen sollen. Im August bewilligte die US-Gesundheitsbehörde (FDA) die Zulassung für *Kesimpta*, die erste und einzige selbst zu verabreichende gezielte B-Zell-Therapie für schubförmig verlaufende multiple Sklerose.

Während Wirkstoffe zugelassen werden, entwickeln und prüfen unsere Forschenden weiterhin neue Wirkstoffe für die Pipeline. So untersuchen sie zurzeit neuartige entzündungshemmende Wirkstoffe, die einen zellulären Gefahrensensor namens Inflammasom blockieren. Das Inflammasom ist an verschiedenen häufigen Krankheiten beteiligt, darunter bestimmte Krebsarten, Herzkrankheiten, Fettlebererkrankungen und Alzheimer. Wir nutzen eine Welle wissenschaftlicher Innovationen, die neue Wege zur Entwicklung von Medikamenten der Zukunft eröffnen, und leisten dazu auch unseren eigenen Beitrag.

Ausgewählte Produkte in der Entwicklung

Novartis genießt eine konsistent breite Anerkennung für ihre Entwicklungspipeline, die mit über 160 Projekten in der klinischen Entwicklung (Stand 31. Dezember 2020) zu den renommiertesten der Branche zählt. Hier stellen wir einige vielversprechende Projekte vor, darunter neue Moleküle und bestehende Therapien, die wir für neue Indikationen prüfen.

AVXS-201 (OAV201) ist eine experimentelle Gentherapie gegen das Rett-Syndrom, eine seltene neurologische Erbkrankheit.

LMI070 (Branaplam) wird zur Behandlung der Huntington-Krankheit entwickelt, einer seltenen neurodegenerativen Erbkrankheit, die zu fortschreitender Behinderung und zum Tod führt. Ausserdem wird es zur Behandlung der spinalen Muskelatrophie entwickelt, einer neuromuskulären Erbkrankheit.

KAF156 (Ganaplacid) wird für die Malariabehandlung entwickelt. Diese neue Molekülklasse hat das Potenzial, Malariainfektionen zu beseitigen und die Übertragung der Parasiten zu blockieren.

MBG453 (Sabatolimab) ist eine Prüftherapie gegen das myelodysplastische Syndrom und die akute myeloische Leukämie, zwei Formen von Blutkrebs.

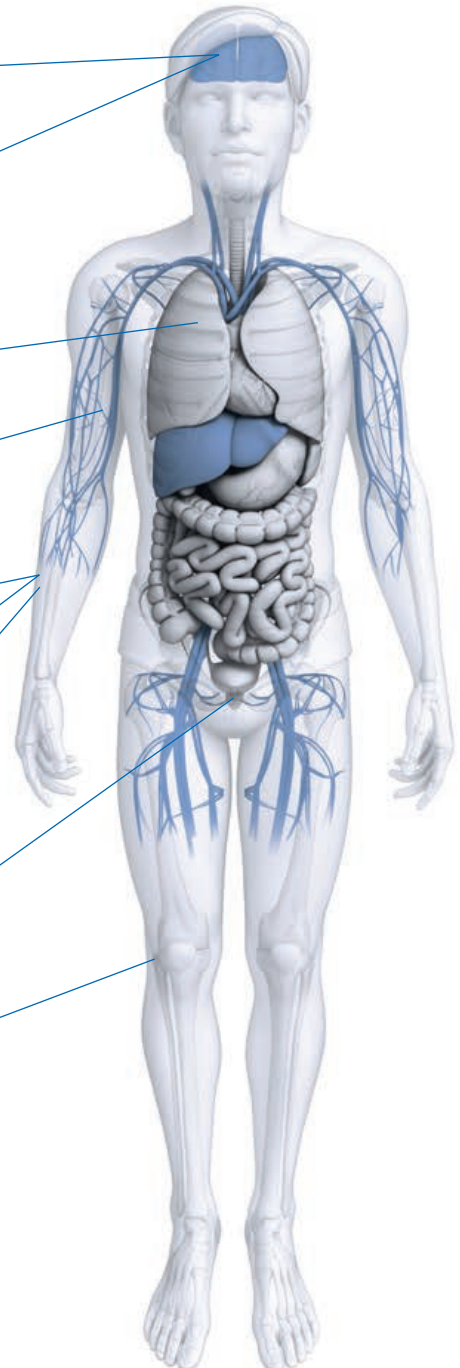
Cosentyx (Secukinumab) wird zur Behandlung verschiedener entzündlicher Erkrankungen entwickelt. Bisher ist es für andere entzündliche Erkrankungen wie mittelschwere bis schwere Plaque-Psoriasis zugelassen.

LOU064 (Remibrutinib) wird zur Behandlung der chronischen spontanen Urtikaria bzw. chronischen idiopathischen Urtikaria, einer Hautkrankheit, entwickelt. Ausserdem wird es zur Behandlung einer Autoimmunerkrankung namens Sjögren-Syndrom entwickelt.

QGE031 (Ligelizumab) ist ein Prüfpräparat zur Behandlung der chronischen spontanen Urtikaria bzw. chronischen idiopathischen Urtikaria, einer Hautkrankheit.

¹⁷⁷Lu-PSMA-617 ist eine in der Entwicklung befindliche Radioligandentherapie gegen metastasierenden kastrationsresistenten Prostatakrebs sowie frühere Formen der Erkrankung.

LNA043 wird für die Osteoarthritisbehandlung entwickelt.



9,0 Mrd.

AUSGABEN FÜR F&E

Unsere Investitionen in Forschung und Entwicklung im Jahr 2020, die 18,5% des Nettoumsatzes entsprechen (USD)

>160

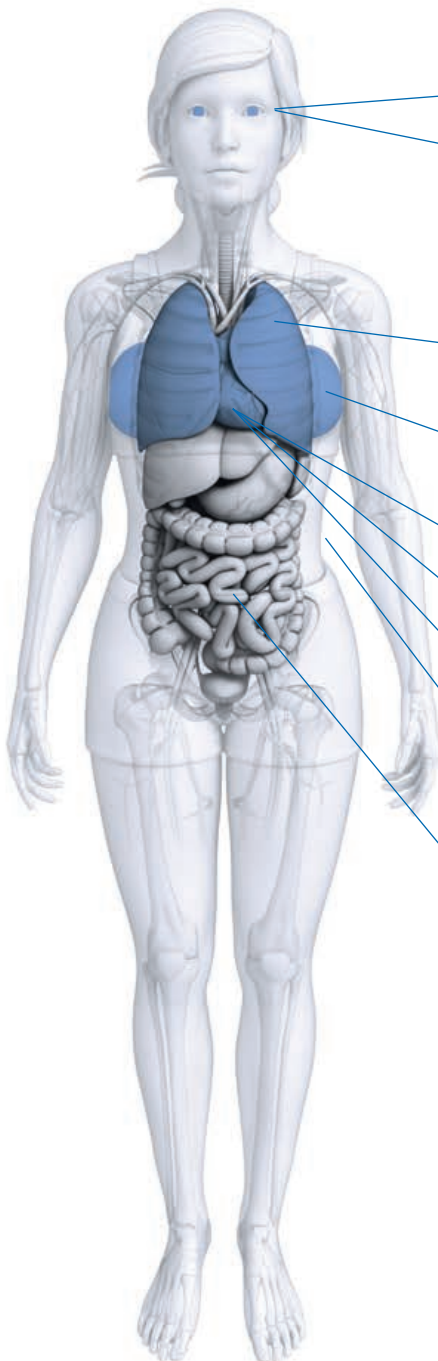
PIPELINEPROJEKTE IN KLINISCHER ENTWICKLUNG

Projekte mit laufenden klinischen Studien in Phase I bis III

>25

POTENZIELLE BLOCKBUSTER

Anzahl potenzieller Blockbuster-Medikamente in der Entwicklung



UNR844 ist eine Prüftherapie gegen Presbyopie, den altersbedingten Verlust der Nahsicht.

Beovu (Brolicizumab) wird zur Behandlung verschiedener Augenkrankheiten entwickelt. Bisher ist es für die neovaskuläre (feuchte) altersbedingte Makuladegeneration zugelassen.

ACZ885 (Canakinumab) ist eine in Entwicklung befindliche Antikörpertherapie gegen nicht-kleinzelligen Lungenkrebs. Unter dem Namen *Ilaris* ist es bereits für verschiedene entzündliche Erkrankungen zugelassen, wie das Cryopyrin-assoziierte periodische Syndrom und einige Formen von Arthritis.

Kisqali (Ribociclib) wird zur adjuvanten Behandlung von frühem hormonrezeptor-positivem (HR+)/humanem epidermalem Wachstumsfaktor-Rezeptor-2-negativem (HER2-) Brustkrebs entwickelt. Bisher ist es für fortgeschrittenere Stadien dieser Krebsart zugelassen.

KJX839 (Inclisiran, in der EU als *Leqvio* zugelassen) ist ein Medikament, das den LDL-Cholesterinspiegel bei Patienten mit atherosklerotischen Herz-Kreislauf-Erkrankungen senkt. Novartis setzt die Studie mit KJX839 zur Behandlung hoher Cholesterinspiegel fort.

Entresto (Sacubitril/Valsartan) wird zur Behandlung verschiedener Herz-Kreislauf-Erkrankungen entwickelt. Es ist bereits zur Behandlung chronischer Herzinsuffizienz mit verminderter Ejektionsfraktion zugelassen.

TQJ230 ist ein Prüfpräparat zur Sekundärprävention kardiovaskulärer Ereignisse bei Patientinnen und Patienten mit erhöhtem Lipoprotein(a)-Spiegel.

LNP023 (Iptacopan) wird zur Behandlung der Nierenerkrankung IgA-Nephritis (IgAN) entwickelt. Zudem wird es für die Behandlung anderer seltener Nieren- und Bluterkrankungen entwickelt.

CFZ533 (Iscalimab) ist ein Prüfpräparat zur Behandlung verschiedener Autoimmunerkrankungen. Es wird auch zur Prävention von Transplantat-abstossungen entwickelt.

Weitere Informationen über die Pipeline und die Fortschritte bei einzelnen Entwicklungsprogrammen finden sich unter

 www.novartis.com/our-science/novartis-global-pipeline





Professor Dan Nomura von der University of California, Berkeley (USA), nimmt an einer Videokonferenz mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Novartis Institutes for BioMedical Research und seines eigenen Labors teil. Auf der Suche nach einem antiviralen Molekül, das alle Coronaviren, auch den Erreger von COVID-19, blockiert, leiten Professor Nomura und sein Team eine wissenschaftliche Kooperation mit Novartis und anderen Pharmaunternehmen.

STRATEGISCHE PRIORITÄTEN

Operative Höchstleistungen anstreben

Wir überdenken unsere Arbeitsweisen und steigern die Produktivität des Unternehmens, um Ressourcen freizusetzen, die in Innovationen investiert werden können und zur Steigerung der Rendite beitragen. Unsere Fortschritte der letzten Jahre haben uns geholfen, auf die COVID-19-Pandemie zu reagieren und die zuverlässige Versorgung der Patientinnen und Patienten mit Medikamenten aufrechtzuerhalten und unsere Daten- und Digitalisierungsstrategie voranzutreiben.

72 Mrd.

Anzahl der 2020 in den Produktionsanlagen von Novartis hergestellten Behandlungseinheiten – trotz COVID-19 auf Vorjahresniveau

FOKUS AUF QUALITÄT

Von 126 Kontrollen unserer Einrichtungen weltweit endeten 99,2% mit akzeptablem Ergebnis

Versorgung der Patientinnen und Patienten aufrechterhalten

Millionen von Patienten weltweit sind darauf angewiesen, dass Novartis die Medikamentenversorgung zuverlässig aufrechterhält. Während der COVID-19-Pandemie war es unsere Priorität, trotz Herausforderungen wie Grenzschliessungen und landesweiten Lockdowns die kontinuierliche Medikamentenversorgung sicherzustellen und das Wohlergehen unserer Mitarbeitenden zu gewährleisten.

Medikamente können nicht virtuell produziert werden. Gleich nach Ausbruch der Krise haben wir Schritte zum Schutz der Gesundheit und des Wohlergehens der vor Ort benötigten Mitarbeitenden von Novartis Technical Operations (NTO) unternommen, etwa durch zusätzliche Sicherheitsmassnahmen, Kinderbetreuungsmöglichkeiten und zusätzliche bezahlte Elternzeit. Dank unserer robusten Lieferkette und des Engagements unserer Mitarbeitenden konnten wir die Medikamentenversorgung 2020 aufrechterhalten und an unseren Produktionsstandorten weltweit ohne nennenswerte Störungen im grössten Teil unseres Portfolios 72 Milliarden Behandlungseinheiten produzieren – etwa gleich viele wie im Vorjahr.

Einigen unserer Mitarbeitenden war buchstäblich kein Weg zu weit, um sicherzustellen, dass Patienten dringend benötigte Medikamente erhielten. Einer von ihnen ist Jörg Trappe, Experte für Gewebeoperationen bei NTO. Er erhielt von den deutschen Behörden die Erlaubnis, im April, als die Grenzen geschlossen waren, 870 Kilometer aus der Schweiz nach Berlin zu fahren, um das Krankenhauspersonal in der Entnahme und Konservierung von Zellen eines Patienten für das individualisierte Krebsmedikament *Kymriah* zu schulen.

Mitarbeitende führten zudem neue Prozesse ein, um Medikamente innerhalb von 24 Stunden in die Epizentren der Pandemie zu liefern, und nutzten freie Kapazitäten in einigen Werken zur Herstellung von Materialien wie Handdesinfektionsmitteln und COVID-19-Testausrüstungen.

Fertigung neu denken

Trotz der Herausforderungen, die die Pandemie mit sich bringt, konnten wir unsere Produktionskapazitäten zügig so umgestalten, dass sie die strategischen Prioritäten von Novartis unterstützen. So erhielten wir 2020 die Zulassung für die Produktion von Therapien auf Basis von T-Zellen mit chimären Antigenrezeptoren (CAR-T-Zellen) in der Schweiz, in Frankreich und in Japan. Damit konnten wir unser globales CAR-T-Produktionsnetzwerk auf sieben Standorte weltweit ausbauen und unsere Fähigkeit stärken, Patienten mit diesen spezialisierten Medikamenten zu versorgen.

Zudem setzten wir zur Straffung und Optimierung der Produktionsprozesse weiterhin digitale Technologien ein. Im Rahmen unserer laufenden Kooperation mit Microsoft nutzen wir künstliche Intelligenz (KI), um den CAR-T-Produktionsprozess zu verbessern, bei dem Plasma- und T-Zellen aus menschlichem Blut isoliert und zu Kämpfern gegen den Krebs umgebaut werden.

Bei allen Transformationsbestrebungen haben wir an unserem Fokus auf Qualität festgehalten. Gesundheitsbehörden kontrollierten weltweit 126 unserer Einrichtungen und stuften alle ausser eine als akzeptabel (99,2%) ein. Der eine Fall, bei dem weitere Verbesserungen nötig sein könnten, resultierte aus einem verstärkten Kontrollfokus auf unsere klinischen Aktivitäten. Die endgültige Einstufung dieser Kontrolle steht noch aus.

Resilienz bei geschäftsunterstützenden Dienstleistungen

Im Zuge der Umsetzung unserer Strategie kommt unsere globale Organisation Novartis Business Services (NBS) bei der Verbesserung der Effizienz und der Unterstützung unserer Geschäftseinheiten weiter voran. Diese Bemühungen haben von 2018 bis 2020 zu Einsparungen in Höhe von rund USD 500 Millionen geführt und uns geholfen, die Margen zu steigern und in strategische Bereiche wie Forschung und Entwicklung zu investieren.

Zudem trug NBS dazu bei, pandemiebedingte Beeinträchtigungen zu minimieren. So sorgten die Mitarbeitenden von NBS dafür, dass unsere Labors und Produktionsanlagen für das vor Ort benötigte Personal sicher waren, unter anderem durch die Überwindung von Lieferengpässen und anderen Herausforderungen bei der Beschaffung der notwendigen Schutzausrüstungen.

Ferner stellte NBS sicher, dass Mitarbeitende, bei denen Homeoffice möglich war, von zu Hause aus arbeiten konnten. Unser IT-Team verdoppelte die Netzwerkkapazität und beschleunigte die Einführung von Microsoft Teams für mehr als 100 000 Mitarbeitende weltweit. Es unterstützte unsere kaufmännischen und medizinischen Teams bei der virtuellen Interaktion mit medizinischem Fachpersonal. Gleichzeitig begrüßten wir bei Novartis im Jahr 2020 mehr als 14 500 neue Mitarbeitende, die meist virtuell eingegliedert wurden.

Die COVID-19-Krise und die Umstellung auf virtuelle Arbeitsformen trugen 2020 dazu bei, Geschäftsreisen zu reduzieren und die Umweltbilanz zu verbessern. Die CO₂-Emissionen durch Reisen sanken 2020 im Vergleich zum Vorjahr um 86%, und das Geschäftsreisevolumen ging um 80% zurück. Darüber hinaus hat NTO die Nachhaltigkeitsbilanz von Novartis in Bezug auf Klima, Wasser und Abfall weiter verbessert. Näheres zu den ökologischen Folgen unserer Arbeit findet sich im Abschnitt «Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen».

Die Pandemie hat auch unser Engagement beschleunigt, ein flexibles Arbeitsumfeld zu schaffen, das Mitarbeitende dazu inspiriert, in ihren Rollen ihr Bestes zu geben. NBS unterstützt diesen Wandel, indem die Organisation den Mitarbeitenden etwa mit Firmenrabatten für Büromöbel und andere Ausrüstung hilft, im Homeoffice gesund und effektiv zu arbeiten, und gleichzeitig für sichere Arbeitsbedingungen in den Betrieben sorgt. Näheres zum Wandel der Arbeitsweisen findet sich im Abschnitt «Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen».

Beschleunigte digitale Innovation

Wir setzten weiter auf Informatik und Digitaltechnologien, um Innovationen zu fördern, die Effizienz zu erhöhen und in der Produktion sowie bei geschäftsunterstützenden Dienstleistungen Kosten zu sparen. Ein Beispiel hierfür ist die Plattform SpotOn, die datenbasierte Entscheidungen mit aufschlussreichen Echtzeitdaten zur Leistung unserer Produktions- und Lieferkette unterstützt. Die Plattform, die im Rahmen unserer Kooperation mit Amazon entwickelt wurde, ist zurzeit an fünf Standorten in Europa in Betrieb, und unser Ziel ist der Einsatz in unserem gesamten Produktionsnetzwerk.

Wir setzten weiter auf Informatik und Digitaltechnologien, um Innovationen zu fördern, die Effizienz zu erhöhen und in der Produktion sowie bei geschäftsunterstützenden Dienstleistungen Kosten zu sparen

Ein weiterer wichtiger Schwerpunkt war der Start eines mehrjährigen Programms mit dem Ziel, unsere Datenarchitektur zu modernisieren und zu konsolidieren, Prozesse weiter zu vereinfachen und Novartis zu helfen, digitale Technologien in noch größerem Umfang zu nutzen. Im Rahmen der Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen soll dies die Flexibilität unserer Kernprozesse und Systeme gewährleisten.

Stärkung der Produkteinführungen

Da in den kommenden Jahren mehrere Neueinführungen geplant sind, ergreifen wir Massnahmen, um in allen Märkten für mehr Einheitlichkeit zu sorgen und sicherzustellen, dass wir unsere Ressourcen effektiv einsetzen. Wir investieren in eine frühere Vorbereitung von Markteinführungen, unter anderem durch Gespräche mit Ärzten, Patienten und Versicherungen, um deren Bedürfnisse besser zu verstehen.

Ein Beispiel hierfür ist *Tabrecta* zur oralen Behandlung von metastasierendem nicht-kleinzelligem Lungenkrebs (mNSCLC) – einer aggressiven Form von Lungenkrebs, bei dem die Tumoren eine bestimmte Mutation aufweisen. Bei der Vorbereitung der Zulassung und Markteinführung in den USA inmitten der COVID-19-Pandemie war uns klar, dass es darauf ankommen würde, die Probleme und Bedenken von mNSCLC-Patienten zu verstehen. Darüber hinaus wollten wir auf die Bedürfnisse der Ärzte eingehen und den besten Weg finden, sie über die Zulassung zu informieren und dabei die Herausforderungen durch die Pandemie zu berücksichtigen. Die Vertriebsmitarbeitenden von Novartis in den USA machten die Ärztinnen und Ärzte per E-Mail auf die neue Therapie aufmerksam und boten ihnen die Möglichkeit, sich über eine spezielle Website oder in virtuellen Meetings weiter zu informieren. Die Website verzeichnete im ersten Monat mehr als 9 000 Besuche.

Darüber hinaus nutzen wir Informatik, um neue Vertriebsmodelle zu testen und daraus zu lernen. So konnten wir zum Beispiel durch die Echtzeitanalyse von Marketingdaten für *Enerzair Breezhaler* in Deutschland Kundinnen und Kunden gezielt mit personalisierten Inhalten ansprechen, die über mehrere Kanäle koordiniert wurden. Ebenso haben wir in den USA für *Cosentyx* mithilfe künstlicher Intelligenz das Marketing für medizinische Fachkräfte optimiert und damit einen Anstieg der Neuverschreibungen erzielt.

STRATEGISCHE PRIORITÄTEN

Auf Daten und Digitalisierung setzen

Die Nutzung der Möglichkeiten von Informatik und Digitaltechnologien ist ein zentrales Element unserer Ambition, die Medizin neu zu denken. Wir nutzen digitale Tools wie künstliche Intelligenz (KI), um neue Wege zur Behandlung von Krankheiten zu finden und die Kunden- und Patientenzufriedenheit zu steigern.

> 35 000

Anzahl der Fernüberwachungen von Patientinnen und Patienten zur Verringerung des COVID-19-Infektionsrisikos im Rahmen unserer klinischen Studien

Die Gesundheitsbranche hat im Jahr 2020 einen digitalen Wendepunkt erreicht. Die COVID-19-Pandemie hat das Gesundheitswesen und die Wirtschaft erschüttert und die Unternehmen gezwungen, sich überall auf digitale Technologien zu stützen – von der Forschung über klinische Studien bis zur Versorgung der Patienten mit Medikamenten.

Unsere Fortschritte bei der Einbettung von Informatik und Digitaltechnologien in unser gesamtes Unternehmen haben uns geholfen, auf dieses veränderte Umfeld zu reagieren. Wir haben Beeinträchtigungen minimiert, indem wir digitale Initiativen in Forschung, Entwicklung und Produktion schnell intensiviert haben. Wir haben zügig auf neue Wege der Interaktion mit medizinischen Fachkräften sowie Patientinnen und Patienten umgestellt. Unter anderem haben wir erstmals ein Produkt vollständig digital eingeführt. Zudem haben wir weiterhin Grossprojekte verfolgt, um weitreichende digitale Lösungen in allen Bereichen unseres Geschäfts zu entwickeln.

2 Mio.

Die Datenmenge, gemessen in Patientenjahren, die wir durch unsere klinischen Studien gesammelt haben. Dieses strategische Kapital wollen wir optimal nutzen

Ein weiteres Beispiel ist data42, eine Big-Data-Plattform, über die Fachkräfte von Novartis aus Wissenschaft und Forschung Daten aus mehr als 3 000 klinischen Studien nutzen können. Sie ist durch robuste Datenschutzkontrollen gesichert und ermöglicht den Forschenden die Analyse von Millionen von Krankenakten, Genomdaten, unerwünschten Ereignissen und anderen Informationen, um Hypothesen zu generieren und mit statistischen Modellen zu testen. So können die Forschenden anhand historischer Daten den potenziellen Nutzen einer bekannten Therapie für eine neue Indikation bewerten. Ein weiterer potenzieller Vorteil ist die Modellierung von Placeboeffekten für neue experimentelle Behandlungen durch die Analyse von Daten aus früheren Studien, damit weniger Patienten ein Placebo erhalten müssen.

Näheres zum Einsatz von Daten und Digitalisierung in der Forschung und Entwicklung findet sich im Abschnitt «Bahnbrechende Innovationen schaffen».

Digitale Innovationen

Novartis will sich beim Einsatz von KI und anderen Technologien zur Erforschung neuer Medikamente zu einem Branchenführer entwickeln. Wir wollen den Ablauf von Forschung und Entwicklung (F&E) optimieren und das Potenzial einer wichtigen Ressource – zwei Millionen Patientenjahre an Daten aus zwei Jahrzehnten klinischer Studien – maximieren, um mehr Therapien zu finden und sie schneller zu den Patienten zu bringen.

Das Novartis AI Innovation Lab, das 2019 in Zusammenarbeit mit Microsoft ins Leben gerufen wurde, kommt bei der Stärkung der KI-Fähigkeiten in unserem gesamten Unternehmen gut voran. So nutzen mehr als 300 Mitarbeitende sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler eine KI-Lösung, um Erkenntnisse aus Studiendaten zu gewinnen und so die frühe Herstellung von Molekülen in der Entwicklung zu optimieren.

Betriebsabläufe

Zu Beginn der COVID-19-Pandemie nahmen unsere Mitarbeitenden schnell digitale Arbeitsweisen an: Ende Mai nutzten weltweit bereits mehr als 100 000 Mitarbeitende Microsoft Teams. Unser SENSE Insight Center, das mehr als 500 klinische Studien in über 70 Ländern in Echtzeit überwacht, ermöglichte es uns, im Verlauf der Pandemie Notfallpläne zu ändern. Wir führten im Rahmen unserer klinischen Studien mehr als 35 000 Fernüberwachungen durch, um das COVID-19-Infektionsrisiko für die Patientinnen und Patienten zu verringern.

Zudem nutzen wir Informatik und Digitaltechnologien, um die Effizienz in der Produktion und bei den geschäftsunterstützenden Dienstleistungen zu steigern. Im Rahmen unserer Partnerschaft mit Amazon führten wir die Plattform SpotOn ein, die mithilfe von KI unsere Produktion und

unsere Lieferkette optimiert. Näheres hierzu findet sich im Abschnitt «Operative Höchstleistungen anstreben».

Unser SENSE Insight Center, das mehr als 500 klinische Studien in über 70 Ländern in Echtzeit überwacht, ermöglichte es uns, im Verlauf der Pandemie Notfallpläne zu ändern

Im Zuge unseres beschleunigten Wandels stellten wir weitere Fachkräfte für Informatik und andere Technologien ein, die ihr Fachwissen im Dienst der Gesundheit nutzen möchten. Eine im Juni veröffentlichte Studie von Novartis zeigte, dass technologisches Fachpersonal die Gesundheitsbranche zunehmend als erstklassiges Karriereziel betrachtet: 72% der Befragten in fünf Ländern wollten eine Tätigkeit im Gesundheitswesen eher in Betracht ziehen als sechs Monate zuvor.

Zudem verstärken wir Training und Governance zu digitalen Themen. Im Dezember führten wir einen sogenannten Digitalkodex ein, eine Reihe von Standards, die bei der Innovation und Skalierung digitaler Programme helfen sollen. Die obligatorischen Schulungen in Cybersicherheit für alle Mitarbeitenden setzten wir fort. Überdies führten wir ein neues Schulungs- und Mentoringprogramm für Mitarbeiterinnen ein, die grundlegende Informatikkenntnisse erwerben möchten.

Interaktion mit Kunden

Wir haben stark in digitale Tools investiert, um unsere Interaktion mit medizinischen Fachkräften zu verändern. So konnten wir in der COVID-19-Pandemie schnell auf einen virtuellen Dialog mit Ärztinnen und Ärzten umstellen.

In den sechs Monaten bis August verzeichneten die Arzneimittelreferenten unserer Geschäftseinheit Pharmaceuticals in unseren elf wichtigsten Märkten im Vergleich zum Vorjahr einen mehr als zehnfachen Anstieg der virtuellen Kontakte mit medizinischen Fachkräften. Ein weiterer Meilenstein war unsere erste vollständig digitale Produkteinführung nach der US-Zulassung von *Tabrecta* zur Behandlung einer

seltener aggressiver Form von Lungenkrebs. Näheres zur Einführung von *Tabrecta* findet sich im Abschnitt «Operative Höchstleistungen anstreben».

Wir investierten weiter in die Personalisierung unseres Umgangs mit medizinischem Fachpersonal, etwa in die Optimierung von Marketingaktivitäten und in Tools zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit. ACTalya zum Beispiel ist ein KI-gestützter digitaler Assistent für Ausendienstmitarbeitende, der Erkenntnisse darüber liefert, wie sich Inhalt, Zeitpunkt und Methode der Kommunikation mit Ärztinnen und Ärzten auf Basis ihrer individuellen Präferenzen optimieren lassen. Die 2018 eingeführte Technologie hat bereits Millionen von Empfehlungen für mehr als 5 500 Mitarbeitende von Novartis Pharmaceuticals in unseren elf grössten Märkten geliefert.

Digital-Health-Lösungen

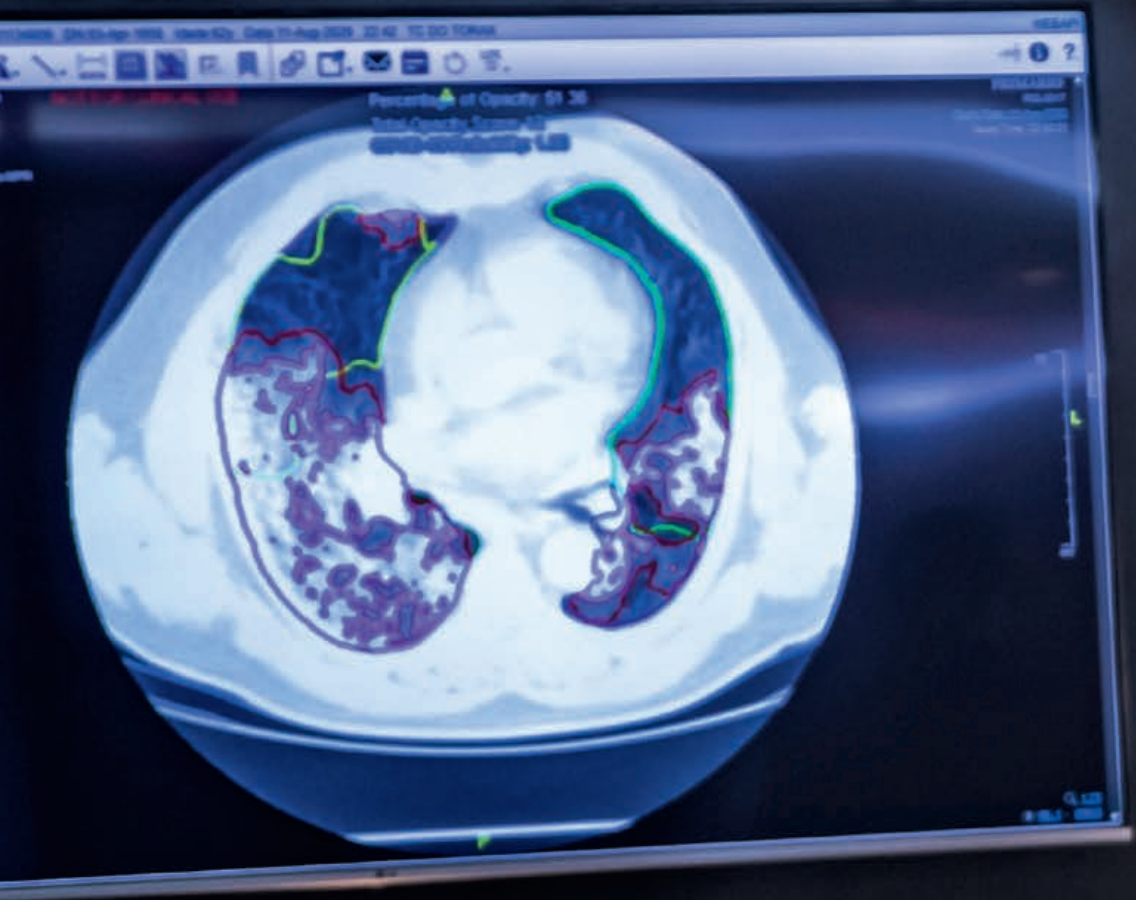
Wir konzentrieren uns auf digitale Anwendungen, die Patienten wie auch ärztlichen Fachkräften einen Zusatznutzen bieten. Ein Beispiel hierfür ist *Enerzair Breezhaler*, eine neuartige inhalative Asthmatherapie, die wir im August in der EU und Japan eingeführt haben. Sie enthält einen optionalen digitalen Sensor, der gemeinsam mit Propeller Health entwickelt wurde und Inhalationsbestätigungen, Einnahmeerinnerungen und Zugang zu objektiven Daten bietet. Die Patienten können die Daten mit ihren Ärzten teilen, damit diese fundierte Therapieentscheidungen treffen können, um das Asthma unter Kontrolle zu halten.

In China arbeiten wir über unsere Partnerschaft mit Tencent an der Gestaltung des Digital-Health-Ökosystems mit. Im April haben wir ein Disease-Management-System namens *AI Nurse* für Herzinsuffizienz eingeführt, eine der häufigsten Todesursachen in China. *AI Nurse* ist über die App WeChat von Tencent verfügbar und nutzt innovative Technologien wie einen KI-gestützten Chatbot, um Gesundheitsparameter zu überwachen und Patienten an eine medizinische Fachkraft zu verweisen, die dann entscheiden kann, ob eine Nachsorge erforderlich ist. Ende 2020 wurde *AI Nurse* von etwa 400 Krankenhäusern und mehr als 20 000 Patientinnen und Patienten genutzt. Wir haben vor, die Partnerschaft auf andere Therapiegebiete auszuweiten.

Im April haben wir ein Disease-Management-System namens *AI Nurse* für Herzinsuffizienz eingeführt, eine der häufigsten Todesursachen in China

Darüber hinaus arbeiten wir mit dem Start-up Hemex Health zusammen, das ein erschwingliches tragbares Diagnosegerät für die Sichelzellenanämie entwickelt hat. Das Gerät benötigt nur wenige Tropfen Blut und liefert innerhalb von zehn Minuten ein Ergebnis. Damit hat es das Potenzial, das Screening und die Diagnose der Krankheit in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen zu revolutionieren. Im Jahr 2020 führte Hemex Health das Gerät in Ghana ein, wo Novartis als Partner der Regierung neue Wege zur Bekämpfung der Sichelzellenanämie sucht.

Hemex Health ist eines der ersten Partnerunternehmen von Novartis Biome, einem globalen Netzwerk von Innovationshubs, das mit externen Partnern zusammenarbeitet, um im grossen Massstab digitale Lösungen einzuführen, die alle Aspekte unserer Strategie unterstützen. Im Jahr 2020 haben wir neue Hubs von Novartis Biome in Indien, Grossbritannien, Kanada und China eröffnet und damit die weltweite Zahl der Hubs auf sechs erhöht.





Marco Bego, Chief Innovation Officer am Hospital das Clinicas der Universität von São Paulo, steht vor einem CT-Scan. Mit Unterstützung der Novartis Stiftung sowie staatlicher und zivilgesellschaftlicher Partner entwickelten Marco Bego und sein Team eine Plattform für künstliche Intelligenz, um Lungenschäden bei COVID-19-Patienten zu beurteilen. Der gelernte Elektrotechniker freut sich, sein Fachwissen im Dienst der Gesundheit nutzen zu können.

STRATEGISCHE PRIORITÄTEN

Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen

Novartis hat den Anspruch, das Arzneimittelunternehmen zu sein, das weltweit am meisten Wertschätzung und Vertrauen genießt. Wir arbeiten daran, das Vertrauen von Kunden, Patienten, Mitarbeitenden und der gesamten Gesellschaft zu gewinnen. Dazu machen wir unsere Medikamente möglichst vielen Menschen zugänglich und gehen drängende globale Gesundheitsprobleme an, während wir ethische Grundsätze in unsere Geschäftstätigkeit integrieren und als Unternehmen nachhaltiger und verantwortungsbewusster werden.

40Mio.

Zugesagte Summe (USD) zur Unterstützung von lokalen Gemeinden, die von COVID-19 betroffen sind

3000

Anzahl der Mitarbeitenden von Novartis, die an unserem neuen Ethikkodex mitgewirkt haben

Bei Novartis sind wir uns bewusst, dass unser langfristiger Erfolg davon abhängt, dass wir das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen. Im Jahr 2020 haben wir einen neuen Ethikkodex eingeführt, der von unseren Mitarbeitenden entwickelt wurde und dazu beiträgt, Entscheidungen im gesamten Unternehmen stärker auf Prinzipien zu stützen. Wir haben uns ambitionierte neue Ziele für den Zugang zu unseren Medikamenten gesteckt und eine nachhaltigkeitsgebundene Anleihe aufgelegt, um unseren Einsatz für das Erreichen dieser Ziele zu bekräftigen. Darüber hinaus haben wir unsere Bemühungen um die globale Gesundheit vorangetrieben, unsere Umweltziele erhöht und unsere Unterstützung für die von der COVID-19-Pandemie betroffenen Patienten und Gemeinschaften mobilisiert. Aufgrund unserer Fortschritte konnten wir unseren Leistungsavis bei externen Ratings im Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG) weiter verbessern.

Im Folgenden geben wir einen Überblick über die Initiativen und Fortschritte des Jahres 2020. Näheres dazu, wie wir das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen, findet sich im ESG-Bericht Novartis in Society 2020.

Die globale Reaktion auf COVID-19 unterstützen

Wir unterstützen die Reaktion des gesamten Gesundheitswesens auf die Pandemie weiterhin durch konzertierte Massnahmen für einen besseren Zugang zu unentbehrlichen Arzneimitteln. Bei wichtigen Medikamenten wie Antibiotika haben wir Anfang 2020 die Produktionskapazität erweitert und die Preise stabilisiert. Gemeinsam mit der Bill & Melinda Gates Foundation und 15 weiteren Pharmaunternehmen haben wir uns verpflichtet, den weltweiten Zugang zu COVID-19-Diag-

nostika, -Therapien und -Impfstoffen zu verbessern. Darüber hinaus werden Medikamente von Novartis weltweit in Dutzenden von präferenzierten Studien untersucht. Näheres hierzu findet sich im Abschnitt «Bahnbrechende Innovationen schaffen».

Wir haben das COVID-19-Portfolio von Novartis eingeführt, das 15 Medikamente zur Behandlung der COVID-19-Hauptsymptome wie Fieber, Husten, Atemprobleme und Lungenentzündung umfasst. Die Medikamente – darunter Dexamethason, das bei schweren COVID-19-Lungenentzündungen die Zahl der Todesfälle nachweislich reduziert – werden Regierungen, nichtstaatlichen Organisationen und anderen institutionellen Kunden in bis zu 79 infrage kommenden Ländern mit geringen und niedrigen mittleren Einkommen ohne Gewinn zur Verfügung gestellt. Über die Africa Medical Supplies Platform arbeitet Novartis mit der Afrikanischen Union (AU) zusammen, um die Lieferung dieser Medikamente an AU-Mitgliedsländer zu erleichtern.

Wir haben bis zu USD 40 Millionen für Projekte auf der ganzen Welt zugesagt, um von der Krise betroffene lokale Gemeinden zu unterstützen. Im Rahmen dieses Engagements haben wir Hilfe für Dutzende von Ländern in Afrika südlich der Sahara bereitgestellt, u. a. eine Spende in Höhe von USD 1 Million an das International Rescue Committee zur Unterstützung seiner COVID-19-Massnahmen für Geflüchtete in Ostafrika.

Wir haben bis zu USD 40 Millionen für Projekte auf der ganzen Welt zugesagt, um von der Krise betroffene lokale Gemeinden zu unterstützen

Hohe ethische Standards einhalten

Wir sind weiter gut damit vorangekommen, auf Prinzipien gestützte Entscheidungsprozesse in unserer Geschäftstätigkeit zu verankern und dafür zu sorgen, dass unsere Führungskräfte und Mitarbeitenden bei ethischen Konflikten angemessen handeln, um die Erwartungen der Gesellschaft zu erfüllen. Im September führten wir unternehmensweit unseren neuen Ethikkodex ein. Mehr als 3 000 Mitarbeitende von Novartis wirkten an der Formulierung der neuen Grundsätze für ethisches Verhalten mit. Der Kodex hilft den Mitarbeitenden bei der Lösung ethischer Konflikte, indem er sie für potenzielle Fehleinschätzungen und die möglichen Auswirkungen von Entscheidungen sensibilisiert. Zurzeit führen wir dazu eine globale E-Schulung für alle Mitarbeitenden ein, die 2021 abgeschlossen werden soll.

Novartis hat 2020 zudem mehrere offene Rechtsverfahren beigelegt und damit einen wichtigen Meilenstein bei der Gewinnung von gesellschaftlichem Vertrauen erreicht. Mit dem US-Justizministerium und der US-Börsenaufsicht (SEC) erzielten wir Vergleiche, mit denen alle Untersuchungen früherer Verhaltensweisen des Unternehmens und seiner Tochtergesellschaften im Rahmen des Foreign Corrupt Practices Act abgeschlossen wurden. Ausserdem legten wir eine beim US District Court für the Southern District of New York anhängige Zivilklage bei, in der es um Vortragsprogramme und andere Werbeveranstaltungen ging, die die Novartis Pharmaceuticals Corporation von 2002 bis 2011 in den USA durchführten. Im Rahmen dieses Vergleichs wird Novartis ihren Ansatz zur medizinischen Weiterbildung unter Fachleuten in den USA weiterentwickeln, indem sie vorwiegend auf digitale Formate umstellt.

An einer Lösung für Preise und Zugang mitwirken

Als globales Pharmaunternehmen sind wir davon überzeugt, dass die Ausweitung des Zugangs zu unseren Medikamenten ein wichtiger Massstab für unseren Erfolg ist, an dem wir uns messen lassen wollen. Im September haben wir eine nachhaltigkeitsgebundene Anleihe – die erste ihrer Art in der Gesundheitsbranche – mit einem

Volumen von EUR 1,85 Milliarden aufgelegt, deren Zinssatz an das Ziel geknüpft ist, dass wir den Zugang zu innovativen Medikamenten verbessern und wichtige globale Gesundheitsprobleme in Angriff nehmen – zwei Bereiche, in denen wir der Gesellschaft den grössten Wert erbringen können.

Bis 2025 wollen wir die Zahl der Patientinnen und Patienten in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen, die wir mit unseren innovativen Therapien erreichen, um mindestens 200% steigern. Mit unseren Global-Health-Vorzeigeprogrammen für Lepra, Malaria, Sichelzellenanämie und die Chagas-Krankheit wollen wir mindestens 50% mehr Betroffene erreichen. Wir schätzen, dass die potenzielle Reichweite in allen Therapiebereichen durch die Erreichung dieser Ziele auf über 24 Millionen Patienten steigen wird.

Bis 2025 wollen wir die Zahl der Patientinnen und Patienten in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen, die wir mit unseren innovativen Therapien erreichen, um mindestens 200% steigern

Den Zugang zu innovativen Medikamenten weiter ausbauen

Mit der Erweiterung des Zugangs zu unseren innovativen Therapien kommen wir stetig voran. So haben wir für *Luxturna*, unsere bahnbrechende Gentherapie für eine erbliche Netzhautdystrophie, erfolgsabhängige Verträge geschlossen, bei denen die Zahlung jeweils an den Behandlungserfolg zu einem vereinbarten Meilenstein gebunden ist. Darüber hinaus erproben wir weitere innovative Zahlungsmodelle wie Ratenzahlung und Zahlungsaufschub. In Märkten, in denen die Therapie noch nicht zugelassen ist, stehen Early-Access-Programme zur Verfügung.

Unser Markenportfolio an Emerging Market Brands (EMBs) für Entwicklungsländer, das die lokale Kaufkraft berücksichtigt, ist weiter gewachsen. Wir haben nun 118 EMBs (früher «lokale Marken»), die für einige unserer innovativsten Medikamente in mehr als 50 Entwicklungsländern zugelassen sind. Im Jahr 2020 haben wir mit den EMBs rund 369 000 Patientinnen

und Patienten erreicht, 18% mehr als im Vorjahr. Darüber hinaus haben wir den zeitlichen Abstand, mit dem innovative Therapien in Entwicklungsländern eingeführt werden, weiter reduziert. So wurde *Piqray* gegen fortgeschrittenen Brustkrebs in Indien einen Monat früher als im ersten EU-Land eingeführt.

Unsere Organisation für Afrika südlich der Sahara wurde gegründet, um mehr Patienten in dieser Region zu erreichen, in der die meisten unterversorgten Menschen weltweit leben. Durch integrierte Zugangsstrategien, eine nutzenbasierte Gesundheitsversorgung und Preisgestaltung sowie Initiativen zur Stärkung der Gesundheitssysteme wollen wir die Patientenreichweite in allen Einkommenssegmenten bis 2022 verdoppeln. So sind wir im Juni eine Kooperation mit der American Cancer Society und der Clinton Health Access Initiative eingegangen, um in 26 Ländern in Afrika südlich der Sahara und in Asien den Zugang zu 20 lebensrettenden Krebsmedikamenten zu verbessern. Novartis beteiligt sich mit einem Portfolio von Chemo- und Hormontherapien für Brust-, Gebärmutterhals- und Prostatakrebs. Weitere Therapien sollen später hinzukommen.

Nachhaltige Healthcare-Ökosysteme aufbauen

Die Verbesserung des Zugangs zu Arzneimitteln und zur Gesundheitsversorgung ist eine komplexe Herausforderung, die ein Unternehmen allein nicht bewältigen kann. Wir arbeiten mit öffentlichen und privaten Partnerorganisationen an nachhaltigen Lösungen.

In Afrika südlich der Sahara arbeiten wir gemeinsam mit Partnern an einem ganzheitlichen Ansatz für bessere Behandlungsergebnisse bei Menschen mit Sichelzellenanämie. Im Rahmen öffentlich-privater Partnerschaften zwischen Novartis, Gesundheitsministerien, Patientengruppen und nichtstaatlichen Organisationen konzentrieren wir uns darauf, Diagnose und Behandlung für die Betroffenen und ihre Familien verfügbar, erreichbar und bezahlbar zu machen, wissenschaftliche Forschung, Schulung und Ausbildung zu fördern und eine solide Überwachung und Evaluierung des Programms sicherzustellen (siehe auch «Globale Gesundheitsprobleme bewältigen»).

Ebenfalls in Afrika südlich der Sahara haben wir über 95 000 medizinische Fachkräfte aus der gesamten Region mit einem Schulungsprogramm zur Stärkung der Diagnose, Behandlung und Nachversorgung von Herzinsuffizienz erreicht. In Ostafrika erproben wir gemeinsam mit der Universität Nairobi und einer lokalen Herz- und Gefäßklinik den Einsatz tragbarer Ultraschallgeräte vom Typ Butterfly iQ™, die die Diagnose von Herzinsuffizienz besonders in entlegenen Gebieten erleichtern.

Die Novartis Stiftung arbeitet seit fünf Jahren an der Verbesserung der Herz-Kreislauf-Gesundheit in einkommensschwachen städtischen Gebieten; dazu hat sie gemeinsam mit lokalen Behörden und anderen Partnern ein Programm namens «Better Hearts Better Cities» ins Leben gerufen. Die Initiative hat das vielversprechende Potenzial, die Herz-Kreislauf-Gesundheit der gesamten Weltbevölkerung zu verbessern. So hat sich vorläufigen Ergebnissen zufolge die Zahl der Blutdruckkontrollen in São Paulo (Brasilien) verdreifacht und in Dakar (Senegal) verachtfacht. Da Blutdruckkontrollen das Risiko von kardiovaskulären Ereignissen wie Herzinfarkten und Schlaganfällen verringern, stellt dies einen enormen Gewinn dar.

In einem nächsten Schritt arbeitet die Novartis Stiftung mit Microsoft an der Lancierung von AI4BetterHearts, der ersten globalen Datenkooperation zur Herz-Kreislauf-Gesundheit. Ihr Ziel ist es, die Herz-Kreislauf-Gesundheit mit moderner Analytik theoretisch wie auch praktisch besser in den Griff zu bekommen.

Im September gab die Novartis US Foundation bekannt, dass sie zusätzlich zu den bisher zugesagten USD 10 Millionen weitere USD 15 Millionen für die Entwicklung von Partnerschaften und die Finanzierung von Gemeinschaftsorganisationen und -programmen zur Beseitigung gesundheitlicher Ungleichheiten bereitstellen wird. Insbesondere soll dagegen vorgegangen werden, dass Minderheiten wie etwa die afroamerikanische Bevölkerung in klinischen Studien unterrepräsentiert ist. In klinischen Studien ist Diversität wichtig, um zu verstehen, wie Medikamente bei allen von einer Krankheit betroffenen Patientengruppen wirken werden.

Globale Gesundheitsprobleme bewältigen

In unseren vier Vorzeigeprogrammen – Sichelzellenanämie, Malaria, Lepra und Chagas-Krankheit – haben wir weitere Fortschritte erzielt, wobei wir uns weiterhin auf Krankheiten konzentriert haben, die erheblichen Einfluss auf die globale Gesundheit haben.

Die Sichelzellenanämie wird von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) in Afrika südlich der Sahara, das etwa 80% der globalen Krankheitslast trägt, als gesundheitspolitische Priorität und als vernachlässigtes Gesundheitsproblem anerkannt. Das Programm gegen Sichelzellenanämie in Afrika, das im November 2019 in Ghana ins Leben gerufen wurde, hat stetige Fortschritte gemacht. In elf Behandlungszentren im ganzen Land wurden mehr als 3 400 Betroffene mit Hydroxyurea behandelt. Zudem haben wir das Programm durch die Unterzeichnung von drei neuen Absichtserklärungen mit den Gesundheitsministerien von Uganda, Tansania und Kenia auf Ostafrika ausgeweitet. Bis 2022 sollen zehn Länder abgedeckt sein.

Neben unserer Arbeit für bessere Versorgungsstandards für Menschen mit Sichelzellenanämie wollen wir auch die Reichweite wegweisender Innovationen auf alle Patienten ausweiten, die sie benötigen – weltweit, auch in Afrika südlich der Sahara. Zurzeit beginnt eine Kooperation mit der Bill & Melinda Gates Foundation zur Erforschung von In-vivo-Gentherapien für die Sichelzellenanämie, bei denen Zellen im Körper modifiziert werden. Dies könnte den Zugang zu diesen fortschrittlichen Therapien in ressourcenärmeren Umgebungen erleichtern.

Bei Malaria haben wir unsere branchenführende Pipeline von Wirkstoffkandidaten, darunter KAF156 (Ganaplacid) und KAE609 (Cipargamin), weiterentwickelt, um der zunehmenden Gefahr von Resistenzen entgegenzuwirken und die Eliminierung der Krankheit zu unterstützen. Mehrere laufende Studien mit diesen Wirkstoffen konzentrieren sich auf die Beurteilung ihrer Sicherheit und Wirksamkeit bei der Behandlung von Malaria bei Kindern im Alter von nur sechs Monaten. INE963 – ein schnell und lang wirkendes Malariamedikament, das möglicherweise als Einmaldosis verabreicht werden kann – wird voraussichtlich 2021 in die klinische Prüfung gehen.

Im März verkündeten wir zudem eine neue Kooperation mit dem Medicines for Malaria Venture und dem PAMAfrica-Konsortium, das von der European & Developing Countries Clinical Trials Partnership finanziert wird. Hierbei geht es um die Evaluierung einer neuen Formulierung von *Coartem* für Säuglinge, die weniger als 5 Kilogramm wiegen. Sie bilden eine der am stärksten durch Malaria gefährdeten Gruppen, für die es derzeit keine zugelassene Behandlung gibt. Die Studie wird voraussichtlich 2021 anlaufen.

Novartis steht an der Spitze der Bemühungen zur Eliminierung der Lepra. Im Januar 2020 wurde die Novartis Stiftung als einer der ersten vier Partner für die Microsoft-Initiative «AI for Health» ausgewählt, ein Fünfjahresprogramm zur Beschleunigung und Ausweitung von Global-Health-Initiativen durch Technologie.

Wir setzen unsere Arbeit zur Entwicklung von Therapien für Menschen mit der Chagas-Krankheit fort. Diese potenziell lebensbedrohliche Tropenkrankheit betrifft Schätzungen zufolge etwa 6 Millionen Menschen, vor allem in Lateinamerika. Wir haben unsere klinische Studie vorangetrieben, um die Sicherheit und Wirksamkeit des Herzmedikaments *Entresto* bei 900 Patienten mit Chagas-bedingter Herzinsuffizienz in Argentinien, Brasilien, Kolumbien und Mexiko zu prüfen, und etwa 6% von ihnen sind bereits registriert. Das Novartis Institute for Tropical Diseases hat unterdessen ein Arzneimittelforschungsprogramm für die Chagas-Krankheit ins Leben gerufen und verfolgt mehrere potenzielle Therapien.

Darüber hinaus haben wir weiterhin mit Gesundheitsbehörden und Anspruchsgruppen in ganz Lateinamerika zusammengearbeitet, um die Gesundheitssysteme für die Bekämpfung der Chagas-Krankheit zu stärken. In Bolivien etwa kooperieren wir mit dem Barcelona Institute for Global Health (IS Global), um das Bewusstsein für die Chagas-Krankheit zu stärken und das Wohlbefinden von Chagas-Patienten zu verbessern.

Novartis entwickelt auch Therapien für andere vernachlässigte Krankheiten wie das Dengue-Fieber, eine durch Mücken übertragene Krankheit, die von der WHO als eine der zehn grössten Gesundheitsbedrohungen der Welt eingestuft wird. So entwickeln wir einen Wirkstoff, der das erste direkt wirkende Virustatikum für Erwachsene und

Kinder mit Dengue-Fieber und das erste Virustatistikum zur Prävention von Dengue-Infektionen sein könnte. Unser Dengue-Arzneimittelforschungsprogramm wird vom Wellcome Trust mitfinanziert.

Darüber hinaus arbeiten wir gemeinsam mit Partnern an potenziellen neuen Therapien für viszerale Leishmaniose, eine der tödlichsten Parasitenkrankheiten, und Kryptosporidiose, eine Hauptursache für durchfallbedingte Todesfälle bei Kleinkindern in Entwicklungsländern.

Gesellschaftliche Verantwortung übernehmen

Wir wollen unsere Geschäfte weltweit verantwortungsvoll führen. Dazu gehört, dass wir unsere Auswirkungen auf die Umwelt minimieren und dazu beitragen, die Gesundheit und Sicherheit von Patientinnen und Patienten sicherzustellen.

Der Kampf gegen den Klimawandel ist Teil unseres Engagements für die Verbesserung der globalen Gesundheit. Extreme Hitze und schlechte Luftqualität infolge des Klimawandels drohen unter anderem Herz- und Atemwegserkrankungen zu verschlimmern, und aufgrund des globalen Temperaturanstiegs könnte die Prävalenz und geografische Verbreitung der durch Insekten übertragenen Krankheiten wie Malaria zunehmen. Im Jahr 2020 haben wir unsere Umweltziele erhöht und streben nun statt einer Emissionssenkung um 50% die vollständige CO₂-Neutralität unserer gesamten Lieferkette (Scope 1, 2 und 3) bis 2030 an.

Unser Fokus auf Energieeffizienz und erneuerbare Energien hat zu einer Reduktion der Treibhausgasemissionen um 19% gegenüber unserer Vergleichsbasis 2016 geführt. Im November haben wir fünf virtuelle Stromabnahmevereinbarungen in Europa mit drei verschiedenen Entwicklern bekannt gegeben, die sechs Wind- und Sonnenenergielösungen umfassen. Wir gehen davon aus, dass diese Vereinbarungen über einen Zeitraum von zehn Jahren ab Aufnahme des Betriebs dazu beitragen werden, den CO₂-Fussabdruck unserer europäischen Aktivitäten zu reduzieren. Unseren ersten grossen Windkraftvertrag haben wir zuvor in Santa Rita East, Texas, abgeschlossen, der zurzeit den gesamten Strombezug für unsere Aktivitäten in den USA und Kanada abdeckt.

Bei Wasser und Abfall haben wir 2020 weitere bedeutende Fortschritte erzielt. Gegenüber unserer Vergleichsbasis 2016 konnten wir den Wasserverbrauch um 35% und die Abfallmenge um 36% senken.

Wir unterzeichneten das CEO Water Mandate, eine Initiative des UN Global Compact, die Führungskräfte aus der Wirtschaft mobilisieren soll, gegen globale Wasserprobleme vorzugehen. Ausserdem haben wir uns PREMIER angeschlossen, einem neuen Sechsjahresprojekt mit der Innovative Medicines Initiative zur Beurteilung und Entschärfung der Gefahr, die von Medikamenten in der Umwelt ausgeht. Ziel des Projekts ist die Erstellung eines innovativen Konzepts zur Charakterisierung der Umweltrisiken pharmazeutischer Wirkstoffe, das letztlich genutzt werden kann, um eine umweltfreundlichere Arzneimittelentwicklung und -produktion zu erforschen und zu fördern.

Gesellschaftliche Verantwortung bedeutet für uns auch, die Gesundheit und Sicherheit von Patientinnen und Patienten in den Vordergrund zu stellen. Zur Verhütung von Schäden durch gefälschte Medikamente verfolgen wir einen ganzheitlichen Ansatz mit Datenanalysen und Technologien für Spektrometrie, Verpackung und Druckmaschinen sowie mobilen Apps. Unsere Überwachungsmaßnahmen führten 2020 zu 68 Online-Ermittlungen und zur Entfernung von mehr als 13 900 Auflistungen illegaler Produkte.

Auch als die Strafverfolgungskapazitäten aufgrund der pandemiebedingten Lockdowns vermindert waren, hielten wir an unserer engen Kooperation mit internationalen Behörden wie Europol, Interpol, der Weltzollorganisation und dem Pharmaceutical Security Institute fest. So untersuchten wir 247 Fälle mutmasslicher Medikamentenfälschungen. Dadurch kam es zu 60 erfolgreichen Vollzugsmassnahmen und zur Beschlagnahmung von 1,7 Millionen Medikamenten (Dosierungseinheiten) durch Strafverfolgungs- und Gesundheitsbehörden.

Weitere Informationen

 **ESG-Bericht Novartis in Society 2020**

 **Bereich «Corporate Responsibility» auf unserer Website**

 **Bereich «Transparency and Disclosure» auf unserer Website**

UMWELTZIELE

CO₂-neutral in der gesamten Lieferkette bis 2030



19% weniger Treibhausgasemissionen im Jahr 2020 gegenüber der Vergleichsbasis 2016

Wasserneutral in allen Bereichen bis 2030



Um 35% geringerer Wasserverbrauch im Jahr 2020 gegenüber der Vergleichsbasis 2016

Plastikneutral bis 2030



60% weniger Einwegplastik am Arbeitsplatz im Jahr 2020 gegenüber der Vergleichsbasis 2016

CONSULTATION ROOM 4A





KEEP DISTANCE
WEKA NAFASI
KATI KATI.
MWIKATHENGEANI.

Im Krankenhaus von Kitui, Kenia, ruft Dr. Juliet Akoth (sitzend) einen Patienten ins Sprechzimmer. Dr. Akoth nahm an Echo for Life teil, einem von Novartis gesponserten Schulungsprogramm in Zusammenarbeit mit der Universität von Nairobi. Das Krankenhaus von Kitui hat die Wartezeiten für Kardiogramme verkürzt und die Diagnostik von Herz-Kreislauf-Erkrankungen verstärkt.

Unser Corporate-Governance-Ansatz

Wir wollen unser Unternehmen so führen, dass ein langfristiger Mehrwert für alle unsere Anspruchsgruppen entsteht. Unser Corporate-Governance-Framework trägt dazu bei, dass wir für unsere Aktionäre, Patienten, Kunden und Lieferanten und die Gesellschaft insgesamt einen nachhaltigen Mehrwert schaffen können.

Unser Corporate-Governance-Framework

Das Corporate-Governance-Framework von Novartis ist darauf ausgerichtet, wirksame Kontrollmechanismen («Checks and Balances») bei der Führung des Unternehmens zu gewährleisten:

GENERALVERSAMMLUNG DER AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE

Die Aktionärinnen und Aktionäre stimmen über die Genehmigung der Konzernrechnung und anderer Finanzinformationen ab, beschliessen die Dividende und genehmigen die Vergütung des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung. Ausserdem wählen sie den Präsidenten und die Mitglieder des Verwaltungsrats, die Mitglieder des Compensation Committee, die unabhängige Stimmrechtsvertretung und die Revisionsstelle.

VERWALTUNGSRAT

Der Verwaltungsrat ist das oberste Entscheidungsorgan der Novartis AG, soweit eine Entscheidung nicht der Generalversammlung vorbehalten ist. Alle Mitglieder des Verwaltungsrats, einschliesslich des Präsidenten, sind unabhängig und nicht exekutiv. Die Vielfalt («Diversity») im Verwaltungsrat erhöht dessen Effizienz und zeigt sich in Bezug auf Nationalität, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Erfahrung, Alter und Amtsdauer. Bei der Suche nach neuen Kandidatinnen und Kandidaten für den Verwaltungsrat ist Vielfalt ein wichtiges Kriterium. Zu den Aufgaben des Verwaltungsrats gehören die Festlegung der strategischen Ausrichtung von Novartis, die Prüfung und Genehmigung grösserer Fusionen, Akquisitionen und Veräusserungen, das Risiko- und Krisenmanagement sowie die Überwachung der Nachfolgeplanung für den CEO und andere höhere Kadermitarbeitende. Der Verwaltungsrat nimmt einige seiner Aufgaben über folgende Ausschüsse wahr:

AUDIT AND COMPLIANCE COMMITTEE

Unterstützt den Verwaltungsrat bei der Überwachung der Integrität der Konzernrechnung und der Einhaltung der relevanten gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen durch das Unternehmen

COMPENSATION COMMITTEE

Unterstützt den Verwaltungsrat bei der Festlegung der Vergütungsstrategie sowie der Vergütung des Präsidenten, der anderen Mitglieder des Verwaltungsrats und des CEO

GOVERNANCE, NOMINATION AND CORPORATE RESPONSIBILITIES COMMITTEE

Unterstützt den Verwaltungsrat bei der Überwachung der Governance- und Corporate-Responsibility-Aktivitäten sowie bei der Suche nach Kandidatinnen und Kandidaten für die Präsidentschaft oder eine sonstige Mitgliedschaft im Verwaltungsrat und für die CEO-Position

RISK COMMITTEE

Unterstützt den Verwaltungsrat im Umgang mit Risiken und bei deren Beurteilung, überwacht das Risikoportfolio und das Risikomanagementsystem des Unternehmens und prüft die vom Management ergriffenen Massnahmen

SCIENCE & TECHNOLOGY COMMITTEE

Unterstützt den Verwaltungsrat bei der Beaufsichtigung und Erfolgsbeurteilung von Aktivitäten in den Bereichen Wissenschaft, Technologie sowie Forschung und Entwicklung

REVISIONSSTELLE

Die Revisionsstelle beurteilt die Übereinstimmung der Konzernrechnung der Novartis Gruppe und anderen Finanzinformationen, des Vergütungsberichts, der internen Kontrolle über die Finanzberichterstattung sowie der Berichterstattung zur Corporate Responsibility mit den geltenden Standards und Gesetzen.

GESCHÄFTSLEITUNG

Der Verwaltungsrat überträgt die operative Geschäftsführung von Novartis an die Geschäftsleitung. Unter der Führung des CEO übernimmt die Geschäftsleitung die Gesamtverantwortung und die Überwachung des Geschäfts, einschliesslich der Erreichung der finanziellen und strategischen Ziele sowie der Förderung einer Kultur der Selbstständigkeit und Verantwortung im Unternehmen. Der CEO informiert den Verwaltungsrat regelmässig über aktuelle Entwicklungen, und die Mitglieder der Geschäftsleitung nehmen regelmässig an Sitzungen des Verwaltungsrats teil, um spezifische Themen zu besprechen. Die Verwaltungsratsmitglieder haben Zugang zu den Sitzungsprotokollen der Geschäftsleitung.

Aktivitäten des Verwaltungsrats im Jahr 2020

Der Verwaltungsrat trat 2020 zehnmal zusammen. Dabei fanden neben den regulären Sitzungen im Januar, April, Juni, August, Oktober und Dezember zusätzliche Sondersitzungen zu Ad-hoc-Angelegenheiten statt. Die Ausschüsse des Verwaltungsrats treten in der Regel am Tag vor den Sitzungen des gesamten Verwaltungsrats zusammen. Wegen der COVID-19-Pandemie stellte der Verwaltungsrat ab April 2020 nahtlos auf virtuelle Sitzungen um.

Der Verwaltungsrat und seine Ausschüsse konzentrierten sich weiterhin auf die Fortschritte des Unternehmens bei den fünf strategischen Prioritäten und überwachten zudem die Reaktion auf COVID-19. Die Reaktion von Novartis auf die Pandemie umfasste die Entscheidung, in Ländern mit geringen und niedrigen mittleren Einkommen 15 Medikamente zur Behandlung der Hauptsymptome von COVID-19 zum Selbstkostenpreis zur Verfügung zu stellen, sowie die Einrichtung von Spendenfonds in Höhe von bis zu USD 40 Millionen zur Unterstützung von Gemeinschaften, die von der Pandemie betroffen sind.

Im Zuge der Ausbreitung der Pandemie überwachte der Verwaltungsrat die Einführung des neuen Arbeitsmodells «Choice with Responsibility» für im Büro tätige Mitarbeitende, das dem Bedürfnis nach flexibler Arbeitsgestaltung ohne Abstriche bei der Geschäftsperformance Rechnung trägt. Darüber hinaus konzentrierte sich der Verwaltungsrat weiterhin auf den Kulturwandel bei Novartis als Determinante der langfristigen Performance, einschliesslich der Fortschritte eines «Unbossed» Schulungsprogramms für Führungskräfte.

Die Pandemie beschleunigte die laufende digitale Transformation von Novartis, indem das Unternehmen den Einsatz von Informatik und Digitaltechnologien in Bereichen wie Forschung und Entwick-

lung (F&E), Produktion und Interaktion mit Kunden rasch ausbaute. Der Verwaltungsrat überwachte die mit dieser Transformation verbundenen Fragen, darunter Datenqualität und Governance. Das Risk Committee evaluierte Risiken und Chancen im Hinblick auf Daten und Digitalisierung und erhielt aktuelle Informationen zur Cybersicherheit. Das Science & Technology Committee, das seinen Zuständigkeitsbereich 2020 auf digitale Technologien ausweitete, überprüfte unterdessen auch die Fortschritte bei der Daten- und Digitalisierungsstrategie.

Der Verwaltungsrat erhielt aktuelle Informationen zu den laufenden Transformationsprogrammen bei Novartis Technical Operations und Novartis Business Services, die in der Strategie des Unternehmens zur Steigerung der operativen Höchstleistungen eine zentrale Rolle spielen.

Der Verwaltungsrat und seine Ausschüsse konzentrierten sich weiterhin auf die Fortschritte des Unternehmens bei den fünf strategischen Prioritäten und überwachten zudem die Reaktion auf COVID-19

Im Bereich F&E überprüfte das Science & Technology Committee die Pipeline von Novartis und die Produktivität der F&E-Aktivitäten des Unternehmens. Es diskutierte unter anderem die Portfolios in den Bereichen Herz-Kreislauf, Niere und Stoffwechsel, Augenheilkunde sowie Hämatologie.

Ein wichtiger Schwerpunkt bleibt für den Verwaltungsrat und seine Ausschüsse, das Vertrauen der Gesellschaft zu gewinnen. Im Jahr 2020 integrierte Novartis weiterhin Kriterien aus dem Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG) in den Kern ihrer Geschäftstätigkeit. Das Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee (GNCRC) prüfte die im September bekannt ge-

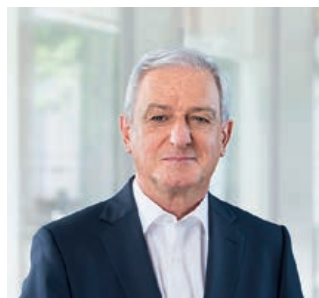
benen Ziele für den Zugang zu Medikamenten und die globale Gesundheit sowie die Emission einer nachhaltigkeitsgebundenen Anleihe. Der Verwaltungsrat erhielt aktuelle Informationen über das verbesserte Abschneiden des Unternehmens bei externen ESG-Ratings. Das Risk Committee überprüfte unterdessen das Risikomanagementprogramm des Unternehmens für Drittparteien.

Der Verwaltungsrat traf 2020 auch Entscheidungen zur Corporate Governance. Er genehmigte die Schaffung der Funktion eines Lead Independent Director und entschied, den Aktionären an der ordentlichen Generalversammlung (GV) 2021 eine Statutenänderung vorzuschlagen, mit der für künftige Wiederwahlen die derzeitige Altersgrenze durch eine Amtszeitbeschränkung von zwölf Jahren ersetzt werden soll. Das Audit and Compliance Committee leitete ein faires, transparentes und ausgewogenes Ausschreibungsverfahren zur Auswahl einer externen Revisionsgesellschaft, die den Aktionärinnen und Aktionären an der GV 2022 zur Wahl vorgeschlagen werden soll.

Letztes Jahr gab Novartis ihre Aspiration bekannt, dass für zwei der nächsten drei Nominierungen weibliche Kandidaten gefunden werden sollen. An der GV 2020 begrüsst der Verwaltungsrat Bridgette Heller als viertes weibliches Mitglied. Im Vergleich zum Vorjahr stieg der Frauenanteil im Verwaltungsrat von 25% auf 29%. Das GNCRC ist bestrebt, bei der Suche nach neuen Verwaltungsratskandidatinnen und -kandidaten noch mehr auf die Erhöhung der Diversität zu achten und die Zahl der Frauen weiter zu steigern.

Zur Unterstützung bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben liess sich der Verwaltungsrat weiterhin regelmässig zu relevanten Themen informieren und schulen. Im Jahr 2020 absolvierte jedes Verwaltungsratsmitglied Schulungen zum Datenschutz, zum neuen Novartis Ethikkodex und zu den ethischen Verpflichtungen des Unternehmens in den Bereichen Bestechungsbekämpfung, Kartellrecht und fairer Wettbewerb, Insiderhandel sowie Risikomanagement für Drittparteien.

Unser Verwaltungsrat



Dr. Jörg Reinhardt

Präsident
Deutscher



Dr. Enrico Vanni

Vizepräsident, seit 1. Januar 2021
Lead Independent Director
Schweizer



Nancy C. Andrews, M.D., Ph.D.

Amerikanerin/Schweizerin



Ton Büchner

Niederländer/Schweizer



Patrice Bula

Schweizer



Srikant Datar, Ph.D.

Amerikaner



Elizabeth (Liz) Doherty

Britin



Ann Fudge

Amerikanerin



Bridgette Heller

Amerikanerin



Frans van Houten

Niederländer



Dr. Simon Moroney

Deutscher/Neuseeländer



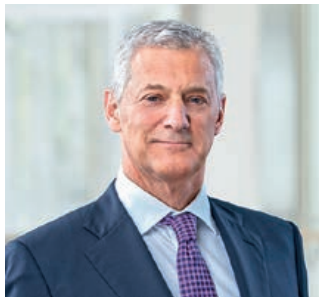
Dr. Andreas von Planta

Schweizer



Charles L. Sawyers, M.D.

Amerikaner



William T. Winters

Brite/Amerikaner

Biografien unserer Verwaltungsratsmitglieder finden sich unter

www.novartis.com/BoD

Audit and Compliance Committee	Compensation Committee	Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee	Risk Committee	Science & Technology Committee
E. Doherty (Vorsitz)	E. Vanni (Vorsitz)	A. von Planta (Vorsitz)	S. Datar (Vorsitz)	J. Reinhardt (Vorsitz)
T. Büchner	P. Bula	A. Fudge	N. Andrews	N. Andrews
S. Datar	S. Datar	C. Sawyers	T. Büchner	A. Fudge
A. von Planta	B. Heller	E. Vanni	E. Doherty	F. van Houten
E. Vanni	W. Winters	W. Winters	A. von Planta	S. Moroney
				C. Sawyers

Unsere Geschäftsleitung



Vasant (Vas) Narasimhan, M.D.

Chief Executive Officer
Amerikaner



Steven Baert

Chief People & Organization Officer
Belgier



Bertrand Bodson¹

Chief Digital Officer
Belgier



James (Jay) Bradner, M.D.

Präsident der Novartis Institutes
for BioMedical Research (NIBR)
Amerikaner



Harry Kirsch

Chief Financial Officer
Deutscher/Schweizer



Shannon Thyme Klinger

Chief Legal Officer
Amerikanerin



Dr. Steffen Lang

Global Head von Novartis Technical
Operations (NTO)
Deutscher/Schweizer



Dr. Klaus Moosmayer

Chief Ethics, Risk &
Compliance Officer
Deutscher



Richard Saynor

Chief Executive Officer von Sandoz
Brite



Dr. Susanne Schaffert

Präsidentin von Novartis Oncology
Deutsche



John Tsai, M.D.

Head of Global Drug Development
und Chief Medical Officer
Amerikaner



Marie-France Tschudin

Präsidentin von Novartis
Pharmaceuticals
Schweizerin



Robert Weltevreden¹

Head von Novartis Business
Services (NBS)
Niederländer

Biografien unserer Geschäftsleitungsmitglieder und anderer Führungskräfte finden sich unter

 www.novartis.com/ECN

¹Mit Wirkung ab dem 1. Februar 2021 wird die Konzernfunktion Digital mit NBS zusammengeführt, um eine neue Einheit Customer & Technology Solutions (CTS) zu bilden, deren Leitung Herr Weltevreden übernimmt. Herr Bodson tritt am 1. Februar 2021 aus der Geschäftsleitung zurück

Die Novartis AG und die Novartis Aktien

Die Novartis AG, die Holdinggesellschaft des Konzerns, ist eine nach Schweizer Recht organisierte Aktiengesellschaft mit Sitz in Basel, Schweiz.

Novartis Aktien sind an der SIX Swiss Exchange (Tickersymbol: NOVN) und an der New York Stock Exchange (Tickersymbol: NVS) kotiert, Letzteres in Form von American Depositary Receipts, die die Novartis American Depositary Shares verkörpern.

Aktionärsrechte

Aktionärinnen und Aktionäre haben das Recht, ihre Novartis Aktien zur Abstimmung zu bringen sowie sämtliche weiteren Rechte gemäss Schweizer Recht und den Statuten der Novartis AG auszuüben. Alle Aktien sind mit den gleichen Stimmrechten und Dividendenansprüchen verbunden. Die GV findet in der Regel Ende Februar oder Anfang März statt. Aktionärinnen und Aktionäre können das mit ihren Aktien verbundene Stimmrecht im Normalfall selbst ausüben oder eine andere Aktionärin bzw. einen anderen Aktionär oder die unabhängige Stimmrechtsvertretung in ihrem Auftrag abstimmen lassen. In Übereinstimmung mit der als Reaktion auf die COVID-19-Pandemie verabschiedeten Schweizer Gesetzgebung hat der Verwaltungsrat jedoch beschlossen, dass die Stimmrechte an unserer GV 2021 nur über den unabhängigen Stimmrechtsvertreter ausgeübt werden können. Eine physische Teilnahme an unserer GV 2021 wird nicht möglich sein.

Dialog mit den Aktionärinnen und Aktionären

Der Dialog mit den Aktionärinnen und Aktionären ist für unser Bekenntnis zu Governance und Transparenz von grundlegender Bedeutung. Die Rückmeldungen, die wir im Rahmen dieses Dialogs erhalten, helfen uns, einen langfristigen und nachhaltigen Mehrwert zu schaffen.

Wir konzentrieren uns bei der Kontaktpflege auf unsere 100 grössten Aktionärinnen und Aktionäre: Portfoliomanagerinnen und -manager, Buy-Side-Fachleute, Stewardship-Teams sowie ESG-Analystinnen und -Analysten. Diese repräsentieren rund 60% unserer Aktien. Der Präsident des Verwaltungsrats, der CEO und der CFO sind zusammen mit dem Investor-Relations-Team für einen effektiven Dialog mit den Aktionärinnen und Aktionären verantwortlich. Andere Führungskräfte innerhalb und ausserhalb der Geschäftsleitung nehmen ebenfalls an den Sitzungen teil. Wir pflegen während des gesamten Jahres regelmässige Kontakte zu Investorinnen und Investoren.

Wir haben unsere ersten ESG-Roadshows in Frankreich, den USA und der Schweiz durchgeführt

Wir begrüssen es, dass die Aktionärinnen und Aktionäre den ESG-Themen eine grosse Bedeutung beimessen. Wir werden uns weiterhin bemühen, ESG in unsere Strategie zu integrieren und mit unserem

ESG-Engagementprogramm für mehr Transparenz zu sorgen. In den letzten Jahren haben wir die Zahl der Investorenkontakte zu ESG-Themen mehr als verdoppelt. Im Jahr 2020 fand unter der Leitung des CEO unser zweiter ESG Investor Day statt (unsere siebte spezielle ESG-Veranstaltung für Investoren seit 2014). Ausserdem haben wir unsere zweite ESG-Roadshow in den Niederlanden und unsere jeweils erste ESG-Roadshow in Frankreich, den USA und der Schweiz durchgeführt. Näheres zu unserem ESG-Ansatz und unserer Performance in diesem Bereich finden sich im Novartis in Society ESG-Bericht 2020.

Weitere Informationen zu unserer Corporate Governance finden sich im Geschäftsbericht 2020.

 www.novartis.com/annualreport2020

Informationen auf der Website

Thema	Informationen
Aktienkapital	Statuten der Novartis AG www.novartis.com/investors/company-overview/corporate-governance Kennzahlen der Novartis Aktie www.novartis.com/key-share-data
Aktionärsrechte	Statuten der Novartis AG www.novartis.com/investors/company-overview/corporate-governance
Ordentliche Generalversammlung der Aktionäre	Ordentliche Generalversammlung der Aktionäre www.novartis.com/investors/shareholder-information/annual-general-meeting
Organisationsreglement	Organisationsreglement www.novartis.com/investors/company-overview/corporate-governance
Novartis Verhaltenskodex für Senior Financial Officers	Novartis Verhaltenskodex für den CEO und die Senior Financial Officers www.novartis.com/investors/company-overview/corporate-governance
Novartis in Society ESG Report	ESG-Bericht Novartis in Society www.novartis.com/nisreport2020
Novartis Finanzdaten	Novartis Finanzdaten www.novartis.com/investors/financial-data
Pressemitteilungen	Pressemitteilungen www.novartis.com/news/news-archive?type=press_release Kostenloser E-Mail-Service www.novartis.com/news/stay-up-to-date
Weitere Informationen (einschliesslich Novartis Veranstaltungskalender für Investoren, Sitz der Gesellschaft, Kontaktangaben und E-Mail-Adressen, Telefonnummern etc.)	Novartis Investor Relations www.novartis.com/investors

Zusammenfassung des Vergütungsberichts

Novartis hat im Jahr 2020 eine solide Unternehmensleistung erzielt. Gleichzeitig haben wir unseren Wandel zu einem führenden fokussierten Arzneimittelunternehmen fortgesetzt, angetrieben durch fortgeschrittene Therapieplattformen und Informatik. Rückmeldungen von Aktionärinnen und Aktionären vor der letzten Generalversammlung sowie kürzlich gegen Ende 2020 suggerieren Zustimmung der Aktionäre, dass unser aktuelles Vergütungssystem auf den Zweck, die Strategie und die Kultur des Unternehmens ausgerichtet ist. Daher werden für 2021 keine Änderungen vorgeschlagen.

Finanzielle Leistung 2020

Die finanzielle Leistung im Jahr 2020 war trotz der Auswirkungen der weltweiten Pandemie solide. Der Nettoumsatz mit Dritten der fortzuführenden Geschäftsbereiche von Novartis wuchs um 3% zu ausgewiesenen Werten und um 3% bewertet zu konstanten Wechselkursen (kWk), das heisst, ohne Berücksichtigung der Wechselkursschwankungen. Das Wachstum wurde hauptsächlich getrieben von *Cosentyx* mit einem Umsatz von USD 4,0 Milliarden, *Entresto* mit USD 2,5 Milliarden, *Promacta/Revolade* mit USD 1,7 Milliarden und *Zolgensma* mit USD 0,9 Milliarden. Andere kürzlich eingeführte Produkte, darunter *Kisqali*, *Piqray* und *Kymriah*, trugen ebenfalls dazu bei. Dies lag jedoch unter unserem ambitionierten Nettoumsatzplan, da COVID-19 bestimmte Therapiebereiche belastete, insbesondere die Dermatologie und Augenheilsparthe sowie den Generikaverkauf von Sandoz. Auch die Sicherheitsupdates für *Beovu* wirkten sich auf die Geschäftstätigkeit aus.

Das operative Ergebnis wuchs gegenüber dem Vorjahr um 19% (kWk) und der Reingewinn um 20% (kWk). Das operative Kernergebnis wuchs gegenüber dem Vorjahr um 13% (kWk) und übertraf damit das Ziel, was auf eine verbesserte Produktivität in den Bereichen Marketing und Vertrieb sowie Forschung und Entwicklung zurückzuführen ist wie auch auf Initiativen zur Transformation des Netzwerks von Novartis Technical Operations. Die Marge des operativen Kernergebnisses stieg auf 31,7%, plus 2,8% gegenüber dem Vorjahr (kWk) und plus 1,5% gegenüber dem Ziel in kWk, wobei die Kernmarge von Innovative Medicines 35% erreichte.

Der Free Cashflow belief sich auf USD 11,7 Milliarden. Das Ziel, in Prozent des Umsatzes, wurde aufgrund weiterhin hoher Geldeinnahmen leicht übertroffen, trotz höherer Zahlungen für Rechtsverfahren.

Strategische Leistung 2020

In die strategischen Ziele des CEO integrieren wir weiterhin das Thema ESG (Umwelt, Soziales und Governance), eine Priorität für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung von Novartis, für alle Geschäftsbereiche. Novartis konzentriert sich auf vier strategische ESG Bereiche: ethische Standards, Preisgestaltung und Zugang, globale gesundheitliche Herausforderungen und Unternehmensbürgschaft. In allen Bereichen wurden grosse Fortschritte erzielt, einschliesslich Umwelt, Patientenreichweite in Länder mit niedrigen und mittleren Einkommen, Vielfalt und Inklusion und unser Ansatz zu Ethik. Auch haben wir eine nachhaltigkeitsgebundene Anleihe ausgegeben, die erste ihrer Art in der Gesundheitsbranche.

Als Reaktion auf die Pandemie haben wir uns durch die Umsetzung einer Vielzahl von Unterstützungsprogrammen verstärkt auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter konzentriert. Es wurden vom Unternehmen keine staatlichen Hilfen (z.B. Subventionen, Kurzarbeit) beantragt und keine pandemiebedingten Kündigungen ausgesprochen. Um die durch die Pandemie verursachten Probleme direkt anzugehen, ist Novartis zudem eine Reihe von Verpflichtungen eingegangen zur Zusammenarbeit mit Mitbewerbern der Gesundheitsbranche und anderen Organisationen an anti-COVID-19-Programmen, einschliesslich der Einführung von Behandlungen in Entwicklungsländern.

Realisierte Vergütung des CEO 2020

Nach der Beurteilung der finanziellen und strategischen Leistung des CEO beschloss der Verwaltungsrat, dass keine Anpassungen erforderlich sind zur Auszahlung der Leistungsprämien. Insgesamt beschloss der Verwaltungsrat dem CEO für 2020 eine jährliche Leistungsprämie in Höhe von CHF 2 636 550 zu gewähren. Dies entspricht 100% des Zielwerts innerhalb der Auszahlungsbandbreite von 0 bis 200%. Die langfristigen Leistungsprämien (LTI) 2018–2020 umfassen den langfristigen Leistungsplan (LTPP) und den langfristigen relativen Leistungsplan (LTRPP). Der LTPP 2018–2020 lieferte starke Ergebnisse. Das Ziel des Cash Value Added, das in den letzten drei Zyklen weithin gestiegen ist, wurde übertroffen und Innovation lag über dem Ziel. Für den LTRPP 2018–2020 lag Novartis über dem Median und belegte Rang 7 in der Vergleichsgruppe von insgesamt 15 globalen Unternehmen in der Gesundheitsbranche (einschliesslich Novartis) in Bezug auf die Dreijahres-Gesamtaktienrendite (TSR). Insgesamt gewährte der Verwaltungsrat dem CEO unter Berücksichtigung beider

Pläne eine LTI-Auszahlung von insgesamt CHF 8 054 923, was einer Auszahlung von 126% gegenüber maximal 200% entspricht.

Es wurden keine Ziele der jährlichen Leistungsprämie oder LTI-Ziele aufgrund der Pandemie angepasst.

Diese Incentive-Performance-Ergebnisse für die Leistungsprämien, kombiniert mit Basissalär und anderen Vergütungen, Pensionsleistung, Alcon Keep Whole-Prämie und Dividenden gegenwerten, ergaben im Jahr 2020 insgesamt eine realisierte Gesamtvergütung für den CEO von CHF 12 724 166. Die höhere realisierte Gesamtvergütung für den CEO im Vergleich zu 2019 ist grösstenteils auf die Erdienung seines ersten LTI zurückzuführen, der ihm nach seiner Beförderung zum CEO im Jahr 2018 gewährt wurde, welche durch die geringeren Auszahlungen von Leistungsprämien für im Jahr 2020 endende Zyklen teilweise ausgeglichen wurde.

Aktuelles Vergütungssystem für die Geschäftsleitung

	Feste Vergütung und weitere Leistungen 2020		Leistungsabhängige variable Vergütung		
	Jährliche Basisvergütung	Pensions- und andere Leistungen	Jährliche Leistungsprämie 2020	Langfristige Leistungsprämie 2018–2020	
				LTPP ¹	LTRPP ²
Zweck	Richtet sich nach Verantwortungsbereichen, Erfahrung und Fähigkeiten	Bietet Pensions- und Risikoversicherungen, (auf die lokale Marktpraxis / lokalen Vorschriften abgestimmt)	Honoriert Leistung anhand kurzfristiger finanzieller und strategischer Ziele sowie Werte und Verhaltensweisen	Honoriert die Schaffung langfristiger Werte und Innovationen in Übereinstimmung mit unserer Strategie	
Zahlungsart	Bar	Länder-/personenspezifisch (wie für alle Mitarbeiter)	50% bar 50% in Aktien ³ mit dreijähriger Sperrfrist	Aktien, die bis zum Ende eines dreijährigen Leistungszeitraums gesperrt sind	
Leistungskennzahlen	–	–	Individuelle Bewertung (basierend auf): • Finanzielle Ziele (60%) • Strategische Ziele ⁴ (40%)	• Novartis Cash Value Added (NCVA) (75%) • Meilensteine der Innovation (25%)	• Relative Gesamtaktienrendite (TSR) im Vergleich zu Unternehmen aus der globalen Vergleichsgruppe (100%) ⁵

¹ LTPP = langfristiger Leistungsplan

² LTRPP = langfristiger relativer Leistungsplan

³ Die Mitglieder der Geschäftsleitung haben die Möglichkeit, einen grösseren Teil ihrer jährlichen Leistungsprämie in Aktien anstatt in bar zu beziehen.

⁴ Die strategischen Ziele sind mit unseren fünf strategischen Säulen abgestimmt: Innovation, operative Höchstleistungen, Daten und Digitalisierung, Mitarbeitende und Kultur sowie Gewinnung des Vertrauens der Gesellschaft.

⁵ Für den Leistungszyklus 2018–2020 umfasst die Vergleichsgruppe 15 globale Unternehmen aus der Gesundheitsbranche, darunter auch Novartis.

Der LTRPP wurde mit der Zuteilung von 2019 eingestellt und wird für den Zyklus 2018–2020 letztmals erdient. Die LTPP-Kennzahlen wurden anschliessend in vier gleich gewichtete Kennzahlen umgewandelt: durchschnittliches jährliches Nettoumsatzwachstum, durchschnittliches jährliches Wachstum des operativen Kernergebnisses, Innovation und relative Gesamtaktienrendite.

Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie

Unsere Strategie ist, ein führendes, fokussiertes Arzneimittelunternehmen aufzubauen, gestützt auf fortschrittliche Therapieplattformen und Informatik. Wir fördern eine Unternehmenskultur, die sich durch Inspiration, Neugier und Selbstständigkeit auszeichnet. Wir glauben, dass diese Elemente zu kontinuierlicher Innovation führen und zur Schaffung eines langfristigen Mehrwerts für unser Unternehmen, die Gesellschaft und die Aktionäre beitragen werden. Um das Vergütungssystem auf diese Strategie abzustimmen und zu gewährleisten, dass

Novartis ein leistungsstarkes Unternehmen ist, verfügt das Unternehmen sowohl über eine kurzfristige jährliche Leistungsprämie als auch über einen langfristigen Leistungsplan mit ausgewogenen Leistungskennzahlen und Zielvorgaben. Der Verwaltungsrat legt spezifische, messbare und termingebundene Leistungskennzahlen für die jährliche Leistungsprämie und den langfristigen Leistungsplan fest. Das Compensation Committee hat das bestehende Vergütungssystem überprüft und festgestellt, dass es unsere Strategie weiterhin unterstützt.

Governance für die Vergütung der Geschäftsleitung

Eine Zusammenfassung der Entscheidungskompetenzen für Vergütungen im Rahmen der durch die Generalversammlung definierten Parameter ist nachstehend dargestellt, zusammen mit einem Überblick über die Prinzipien des Risikomanagements.

Entscheidung über

Vergütung des CEO

Vergütung der weiteren Geschäftsleitungsmitglieder

Entscheidungsgremium

Verwaltungsrat

Compensation Committee

Prinzipien des Risikomanagements für die Vergütung der Geschäftsleitung

- Strikter Leistungsbeurteilungsprozess
- Ausgewogene Mischung von kurz- und langfristigen variablen Vergütungselementen
- Leistungsbeurteilung zur Berechnung der jährlichen Leistungsprämie, einschliesslich einer individuellen Bewertung (Balanced Scorecard)
- Leistungsgebundene langfristige Prämien mit dreijährigen Leistungszyklen
- Sämtliche variablen Vergütungen sind auf 200% der Zielvorgabe begrenzt
- Vertragliche Kündigungsfrist von zwölf Monaten
- Nachvertragliches Wettbewerbsverbot von maximal zwölf Monaten nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses (nur die jährliche Basisvergütung und die jährliche Leistungsprämie des Vorjahrs gemäss Vertrag, sofern anwendbar)
- Für die variable Vergütung von ausscheidenden Mitarbeitenden gelten sog. «Good Leaver»- und «Bad Leaver»-Bestimmungen
- Keine Abgangsentschädigungen oder Kontrollwechselvereinbarungen
- Alle variablen Elemente der Vergütung unterliegen Malus- und Rückforderungsregeln
- Aktienhaltevorschriften; keine Beleihung oder Verpfändung mit Novartis Aktien möglich

Leistungsorientierte Vergütung des CEO im Jahr 2020 – Zielerreichung

Kennzahl	Ziel ¹	Zielerreichung versus Ziel
JÄHRLICHE LEISTUNGSPRÄMIE 2020		
Finanzkennzahlen – 60% der gesamten jährlichen Leistungsprämie, bestehend aus:		
Nettoumsatz Konzern (kWk) (30%)	USD 50 781 Millionen	Nicht erreicht
Operatives Konzernergebnis (kWk) (30%)	USD 9 745 Millionen	Weit übertroffen
Free Cashflow Konzern in % des Umsatzes (kWk) (20%)	24,3%	Übertroffen
Marktanteil des Novartis Konzerns im Vergleich zu den Mitbewerbern (USD) (20%)	8,3%	Erreicht
Gesamtbeurteilung der Finanzkennzahlen des Konzerns in konstanten Wechselkursen		Erreicht

¹ Zu Zwecken der Leistungsbewertung wurden die Ergebnisse des US-Dermatologiegeschäfts von Sandoz und des Portfolios für orale Feststoffe, von denen erwartet wurde, dass sie an Aurobindo veräussert werden, in die Ziel- und tatsächlichen Finanzkennzahlen einbezogen. Dieser Deal mit Aurobindo wurde später im gegenseitigen Einvernehmen beendet.

Strategische Ziele – 40% der gesamten jährlichen Leistungsprämie, bestehend aus:

Innovation (20%)	Erreicht	
Operative Höchstleistungen (20%)	Erreicht	
Daten und Digitalisierung (20%)	Erreicht	
Mitarbeitende und Kultur (inkl. Werte und Verhaltensweisen) (20%)	Erreicht	
Gewinnung des Vertrauens der Gesellschaft (inkl. Zugang zur Gesundheitsversorgung, Reputation und andere ESG-Themen) (20%)	Weit übertroffen	
Gesamtbeurteilung der strategischen Ziele		Erreicht
Gesamtbeurteilung der CEO Balanced Scorecard		Erreicht

GESAMTE jährliche Leistungsprämie: 100% des Zielwerts (Auszahlungsbandbreite 0–200%)

LANGFRISTIGE LEISTUNGSPRÄMIEN 2018–2020

Langfristiger Leistungsplan (LTPP)

Novartis Cash Value Added (kWk) (75%)	USD 8,3 Milliarden	Übertroffen
Wichtige Meilensteine der Innovation (25%)		Übertroffen

GESAMTER LTPP¹: 143% des Zielwerts (Auszahlungsbandbreite 0–200%)

Langfristiger relativer Leistungsplan (LTRPP)

Relative Gesamtaktienrendite (TSR) im Vergleich zu den globalen Vergleichsunternehmen aus der Gesundheitsbranche (USD) Median übertroffen

GESAMTER LTRPP¹: 100% des Zielwerts (Auszahlungsbandbreite 0–200%)

¹ Die kombinierte LTI Auszahlung beläuft sich auf 126% des Zielwertes.

Realisierte Gesamtvergütung des CEO im Jahr 2020

Die realisierte Gesamtvergütung des CEO im Jahr 2020 beträgt **CHF 12 724 166**, bestehend aus der jährlichen Leistungsprämie sowie den Prämien aus dem LTPP und LTRPP, basierend auf der Beurteilung der erzielten Leistung für die im Jahr 2020 endenden Leistungszyklen.

in CHF	Feste Vergütung und andere Leistungen		Variable Vergütung – leistungsabhängig			Realisierte Gesamtvergütung
	Jährliche Basisvergütung ¹	Pensions- und andere Leistungen	Jährliche Leistungsprämie 2020	LTPP 2018–2020 ¹	LTRPP 2018–2020 ¹	
Vasant Narasimhan	1 743 750	288 943	2 636 550	5 606 100	2 449 823	12 724 166

¹ Die ausgewiesenen Beträge entsprechen dem zugrunde liegenden Aktienwert der vom CEO für die LTPP- und LTRPP-Leistungszyklen 2018–2020 insgesamt erdienten Aktien (einschliesslich der Dividendengegenwerte von CHF 660 900 und Alcon Keep Whole-Prämie von CHF 784 497).

Vergütung des Verwaltungsrats im Jahr 2020

Alle Honorare an die Verwaltungsratsmitglieder werden zu mindestens 50% in Aktien ausgerichtet, der restliche Betrag in bar. Verwaltungsratsmitglieder erhalten keine variable oder leistungsorientierte Vergütung, keine Aktienoptionen und keine zusätzlichen Honorare für die Teilnahme an Sitzungen. Verwaltungsratsmitglieder erhalten keine betrieblichen Pensions- und Versicherungsleistungen.

in Tsd. CHF	GV 2020–2021, jährliche Vergütung
Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten	3 800
Mitgliedschaft im Verwaltungsrat	280
Vizepräsident	50
Vorsitz im Audit and Compliance Committee	130
Vorsitz im Compensation Committee	90
Vorsitz in folgenden Committees: • Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee • Science & Technology Committee • Risk Committee	70
Mitgliedschaft im Audit and Compliance Committee	70
Mitgliedschaft in folgenden Committees: • Compensation Committee • Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee • Science & Technology Committee • Risk Committee	40

Die realisierte Gesamtvergütung der Verwaltungsratsmitglieder für das Geschäftsjahr 2020 betrug CHF 3 804 501 für den Verwaltungsratspräsidenten und CHF 4 924 947 für die anderen 13 Mitglieder des Verwaltungsrats.

Ordentliche Generalversammlung 2021

In Übereinstimmung mit unseren Statuten werden die Aktionäre an der Generalversammlung 2021 aufgefordert, die maximale Gesamtvergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung von CHF 91 Millionen zu genehmigen. Dies ist niedriger als im 2020 aufgrund einer Reduzierung von 13 auf 12 Mitglieder. Für den Verwaltungsrat entspricht der den Aktionären vorgeschlagene maximale Gesamtbetrag CHF 8,6 Millionen, was niedriger ist

als im letzten Jahr aufgrund einer Reduzierung von 14 auf 13. Detaillierte Angaben zur Vergütung des CEO, der weiteren Mitglieder der Geschäftsleitung sowie der Verwaltungsratsmitglieder finden sich im Vergütungsbericht, der in unserem Geschäftsbericht 2020 enthalten ist, sowie in der Broschüre «Abstimmungen über die Vergütungen an der ordentlichen Generalversammlung 2021».

Novartis Jahresberichterstattung

Geschäftsbericht/Form 20-F der US Securities and Exchange Commission



Diese bei der SIX Swiss Exchange in der Schweiz und der US Securities and Exchange Commission in den USA eingereichten Berichte geben einen umfassenden Überblick über Novartis, einschliesslich der Unternehmensstruktur, der Corporate Governance und der Vergütungspraktiken. Sie beinhalten zudem unsere operativen und finanziellen Ergebnisse sowie den geprüften Jahresabschluss.

www.novartis.com/reportingsuite

ESG-Bericht Novartis in Society



Der ESG-Bericht Novartis in Society beschreibt die Fortschritte des Unternehmens bei Umwelt, Sozial- und Governance-Themen und sein Engagement für globale Gesundheit und gesellschaftliche Verantwortung.

www.novartis.com/nisreport2020

Jahresrückblick



Der Jahresrückblick erläutert, wer wir sind und was wir tun, und schildert unsere Fortschritte bei den fünf strategischen Prioritäten im Jahr 2020.

www.novartis.com/ar20english

www.novartis.com/ar20german

Digitale Berichterstattung



Wir präsentieren digitale und interaktive Versionen des Jahresrückblicks und des Berichts Novartis in Society.

www.reporting.novartis.com

Follow us on



Haftungsausschluss

Das vorliegende Dokument enthält zukunftsgerichtete Aussagen im Sinne des United States Private Securities Litigation Reform Act von 1995. Sie sind im Allgemeinen daran erkennbar, dass sie Wörter wie «möglich», «erwartet», «werden», «geplant», «Pipeline», «Ausblick» oder ähnliche Ausdrücke beinhalten oder sich ausdrücklich oder implizit auf mögliche neue Produkte, mögliche neue Indikationen für bestehende Produkte, mögliche Produkteinführungen oder mögliche künftige Erlöse aus diesen Produkten; auf die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf bestimmte Therapiegebiete wie Dermatologie, Ophthalmologie und das Retailgeschäft von Sandoz sowie die Wirkstoffentwicklung; auf mögliche künftige, pendente oder angekündigte Transaktionen; auf mögliche künftige Umsätze oder Erträge des Konzerns bzw. einer seiner Divisionen; auf Strategie, Pläne, Erwartungen oder Absichten; auf Liquiditäts- oder Cashflow-Positionen des Konzerns und auf seine Fähigkeit, seine laufenden finanziellen Verpflichtungen zu erfüllen und seinen betrieblichen Bedarf zu decken; auf unser nicht gewinnorientiertes Portfolio von 15 Medikamenten der Division Sandoz zur symptomatischen Behandlung von COVID-19 und auf unsere Zusammenarbeit mit Molecular Partners zur Entwicklung, Herstellung und Vermarktung potenzieller Medikamente zur Prävention und Behandlung von COVID-19 beziehen. Diese zukunftsgerichteten Aussagen beruhen auf den derzeitigen Ansichten und Erwartungen des Managements hinsichtlich künftiger Ereignisse und unterliegen erheblichen bekannten und unbekanntem Risiken und Ungewissheiten. Sollten diese Risiken und Ungewissheiten in einem oder mehreren Fällen eintreten oder sollten sich die zugrunde liegenden Annahmen als falsch erweisen, können die tatsächlichen Ergebnisse wesentlich von den gemachten zukunftsgerichteten Aussagen abweichen. Es wird empfohlen, sich nicht zu stark auf diese Aussagen zu verlassen. Insbesondere können unsere Erwartungen unter anderem durch folgende Faktoren beeinträchtigt werden: Unsicherheiten bezüglich des Erfolgs von wichtigen Produkten und Geschäftsschwerpunkten; globale Trends zur Eindämmung der Kosten für die Gesundheitsversorgung, einschliesslich des Drucks in Bezug auf Preise und Rückerstattung durch Regierungen, Kostenträger und die allgemeine Öffentlichkeit sowie der Anforderungen bezüglich einer höheren Preistransparenz; die der Forschung und Entwicklung im Bereich neuer Gesundheitsprodukte innewohnende Ungewissheit, einschliesslich der Ergebnisse klinischer Versuche und zusätzlicher Analysen vorhandener klinischer Daten; unsere Fähigkeit, Rechte zum Schutz des geistigen Eigentums zu erhalten und aufrechtzuerhalten, einschliesslich der Auswirkungen des Ablaufs des Patentschutzes und der Exklusivität für wichtige Produkte auf Novartis – ein Prozess, der in früheren Jahren begonnen hat und sich den Erwartungen zufolge in diesem Jahr fortsetzen wird; die

Möglichkeit, dass die strategischen Vorteile, Synergien oder Gelegenheiten, die infolge der kürzlichen oder geplanten Transaktionen oder unserer organisatorischen, strukturellen und kulturellen Transformationen erwartet werden, nicht wahrgenommen werden können oder dies länger dauert als erwartet; unsere Leistung in Bezug auf Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien; Unsicherheiten bezüglich der Entwicklung oder Einführung potenziell transformativer Technologien und Geschäftsmodelle; Unsicherheiten in Bezug auf mögliche wesentliche Verletzungen der IT-Sicherheit oder Unterbrüche unserer IT-Systeme; die Tatsache, dass wir darauf angewiesen sind, wichtige Funktionen an Dritte auszulagern; unsere Fähigkeit, Schlüsselpersonal und qualifizierte Personen zu gewinnen, zu integrieren und zu halten; Unsicherheiten bezüglich laufender oder potenzieller Rechtsstreitigkeiten, die unter anderem auch Gerichtsverfahren und andere Rechtsstreitigkeiten im Zusammenhang mit unseren jüngsten Transaktionen, Gerichtsverfahren in Produkthaftungsfragen und Untersuchungen bezüglich Verkaufs- und Vermarktungspraktiken, Rechtsstreitigkeiten über geistiges Eigentum und allgemeine Untersuchungen durch Regierungen einschliessen; regulatorische Massnahmen oder Verzögerungen oder neue gesetzliche Regelungen, einschliesslich potenzieller regulatorischer Massnahmen oder Verzögerungen in Bezug auf die Entwicklung der in diesem Jahresrückblick beschriebenen Produkte; unser Vermögen, Datenschutzgesetze und Vorschriften einzuhalten, sowie Unsicherheiten in Bezug auf mögliche wesentliche Verstösse gegen den Datenschutz; Sicherheits-, Qualitäts-, Datensicherheits- oder Fertigungsprobleme; allgemeine politische, wirtschaftliche und geschäftliche Bedingungen, einschliesslich der Auswirkungen pandemischer Krankheiten wie COVID-19 und der Bemühungen, diese einzudämmen; der Einfluss pandemischer Krankheiten wie COVID-19 auf die Rekrutierung, den Beginn und den Abschluss unserer klinischen Studien in der Zukunft und die Zeitpläne für Forschung und Entwicklung; die der Vorhersage von Aktionärsrenditen innewohnende Ungewissheit; die Ungewissheit bezüglich der Auswirkungen kürzlicher und geplanter künftiger Änderungen von Steuergesetzen und deren Anwendung auf uns; Unsicherheiten bezüglich der künftigen Entwicklung der weltweiten Wechselkurse; die Ungewissheit in Bezug auf die künftige Nachfrage nach unseren Produkten sowie sonstige Risiken und Faktoren, die im aktuellen von der Novartis AG bei der US-Börsenaufsichtsbehörde («Securities and Exchange Commission») eingereichten «Form 20-F» beschrieben werden. Novartis stellt die in diesem Dokument enthaltenen Informationen zum gegenwärtigen Zeitpunkt zur Verfügung; Novartis ist nicht verpflichtet, zukunftsgerichtete Aussagen aufgrund neuer Informationen oder künftiger Ereignisse oder aus anderen Gründen zu aktualisieren.

Bei allen in diesem Jahresrückblick erwähnten Produktbezeichnungen in kursiver Schrift handelt es sich um eigene oder in Lizenz genommene Marken der Novartis Gruppe.

Marken von Drittunternehmen sind durch [™] oder [®] in Kombination mit dem Markennamen in normaler Schrift gekennzeichnet.

Die Geschäftspolitik von Novartis orientiert sich an den von der OECD erlassenen Verhaltensrichtlinien für multinationale Unternehmen und den darin enthaltenen Empfehlungen zur Offenlegung von Informationen.

Dieser Jahresrückblick erscheint in englischer Sprache sowie in deutscher Übersetzung. Verbindlich ist die Version in englischer Sprache.

Herausgeber: Novartis International AG, Basel, Schweiz
Design: phorbis Communications AG, Basel, Schweiz
Produktion: Management Digital Data AG, Lenzburg, Schweiz
Fotografie: Getty Images für Novartis
Druck: Birkhäuser+GBC AG, Reinach, Schweiz
Übersetzung: Supertext AG, Zürich, Schweiz

© Novartis AG, 2021



Foto Umschlaginnenseite Im Krankenhaus von Kitui, Kenia, arbeitet Dr. Juliet Akoth mit einem Herzultraschallgerät. Dr. Akoth nahm an Echo for Life teil, einem von Novartis gesponserten Partnerprogramm mit der Universität von Nairobi zur Schulung medizinischer Fachkräfte in der Diagnose und Behandlung von Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

Foto Rückseite Dr. Ngo Viet Quynh Tram (Mitte) mit ihren Lehristinnen an der Universität für Medizin und Pharmazie in Hue, Vietnam. Ähnlich wie an anderen medizinischen Hochschulen im ganzen Land haben Dr. Tram und ihre Kolleginnen und Kollegen in nur zwei Monaten rund 400 Medizinstudierende im Abschlussjahr in Screening, Diagnose und Behandlung von COVID-19-Patientinnen und -Patienten geschult. Das Programm wurde aus dem Novartis COVID-19 Response Fund gefördert.



