

Novartis in Society

Integrierter Geschäftsbericht 2021

 NOVARTIS



Über diesen Bericht

Über diesen Bericht	◀
2021 auf einen Blick	◀
Brief des VR-Präsidenten	
Brief des CEO	
Unser Ansatz	
Wer wir sind	
Geschäftsumfeld	
Anspruchsgruppen	
Wesentlichkeitsbewertung	
Unsere Strategie	
Wertschöpfung	
Risikobewirtschaftung	
Unsere Performance	
Finanzen	
Innovation	
Operative Höchstleistungen	
Daten und Digitalisierung	
Unsere Mitarbeitenden	
Vertrauen der Gesellschaft	
Governance	
Vergütung	

Wir freuen uns, Ihnen den ersten «Novartis in Society – Integrierter Geschäftsbericht» vorlegen zu können. Dieser Bericht hebt die Fortschritte im Hinblick auf unsere Strategie hervor und beschreibt, wie wir für unsere Anspruchsgruppen Mehrwert schaffen. Er richtet sich an alle Anspruchsgruppen von Novartis, insbesondere Aktionäre, Investoren sowie Fachkräfte im Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG).

Dieser Bericht ist eine Kombination aus unserem ESG-Bericht Novartis in Society und dem Jahresrückblick. Er wird zusammen mit unseren Dokumenten zur regulatorischen Offenlegung veröffentlicht: dem bei der SIX Swiss Exchange eingereichten [Geschäftsbericht](#) und unserem bei der US-Börsenaufsichtsbehörde SEC (Securities and Exchange Commission) eingereichten [Form 20-F](#). Einzelheiten unserer Geschäftsberichte finden sich unter www.reporting.novartis.com.

Unser «Novartis in Society – Integrierter Geschäftsbericht» enthält drei Hauptabschnitte:

- Unser Ansatz, einschliesslich der näheren Angaben zu unserem Geschäftsumfeld sowie zu Anspruchsgruppen, Strategie und Risikomanagement
- Unsere Leistung, unter anderem die finanzielle Performance und die Erfolge in Bezug auf unsere fünf strategischen Prioritäten: bahnbrechende Innovationen schaffen, operative Höchstleistungen anstreben, auf Daten und Digitalisierung setzen, das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen und das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen
- Corporate Governance und unser Ansatz für die Vergütung der Geschäftsleitung

Die englische Originalversion dieses Berichts ist vor der Veröffentlichung vom Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee des Verwaltungsrats von Novartis genehmigt worden. PricewaterhouseCoopers AG (PwC) hat eine eingeschränkte unabhängige Prüfung spezifischer Daten und unserer Wesentlichkeitsbewertung in der englischen Version dieses Berichts durchgeführt.

Alle Finanzdaten stammen aus unserem Geschäftsbericht, der gemäss den internationalen Rechnungslegungsstandards (IFRS) des International Accounting Standards Board (IASB) erstellt wurde. Der vorliegende Bericht wurde in Übereinstimmung mit der Option «Kern» der GRI-Standards erstellt. Wir haben auch andere Rahmenwerke als Referenzen hinzugezogen, unter anderem das Rahmenkonzept für die integrierte Berichterstattung (IR-Rahmenkonzept) und die von der Value Reporting Foundation herausgegebenen Standards des Sustainability Accounting Standards Board (SASB).

Ausserdem unterstützt Novartis die Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD, Arbeitsgruppe zur Klimaberichterstattung).

Alle Informationen beziehen sich auf die fortzuführenden Geschäftsbereiche des Novartis Konzerns und umfassen unter anderem die verschiedenen Veränderungen der Geschäftstätigkeiten des Konzerns in früheren Jahren. Sofern nicht anders angegeben, beziehen sich die Angaben in diesem Bericht auf unser Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember. Die umweltbezogenen Angaben basieren auf den Ist-Daten für neun Monate (Januar bis September 2021) und Schätzungen für die übrigen drei Monate. Diese Daten werden auf der Grundlage der tatsächlichen Zahlen im zweiten Halbjahr 2022 auf unserer [Website](#) erneut ausgewiesen.

Bitte beachten Sie, dass es sich bei allen in diesem Bericht erwähnten Produktbezeichnungen in kursiver Schrift um eigene oder in Lizenz genommene Marken der Novartis Gruppe handelt.

Der vorliegende Bericht ist die deutsche Übersetzung des am 2. Februar 2022 in englischer Sprache erschienenen «Novartis in Society Integrated Report». Massgeblich ist die englische Version.

Titelbild Silvia Bally, eine Mitarbeiterin von Novartis in der Produktionsstätte in Stein, Schweiz

2021 auf einen Blick

766 Mio.

Patientinnen und Patienten
mit Novartis Medikamenten erreicht

21

Wichtige Zulassungen (USA, EU, Japan, China)
darunter zwei Zulassungen der US-Gesundheitsbehörde (FDA) für neue Wirkstoffe

3

Einstufungen als Therapiedurchbruch
durch die FDA

51,6 Mrd.

Nettoumsatz
bei konstanten Wechselkursen
4% höher als 2020 (USD)

16,6 Mrd.

Operatives Kerneergebnis
bei konstanten Wechselkursen
6% höher als 2020 (USD)

7,4 Mrd.

Gesamte Dividendenausschüttung
an Aktionäre (USD)

71 Mrd.

Abgegebene Behandlungseinheiten
aus Standorten von Novartis

300 000

Patienten nutzen AI Nurse
unsere App für Herz-Kreislauf-Erkrankungen in China

78

Engagement der Mitarbeitenden
Punkte (von 100) im vierten Quartal, 5 Punkte über dem Branchenrichtwert

1 Mrd.

Malariatherapien
in den letzten zwei Jahrzehnten in Endemieländern bereitgestellt, wovon mehr als 90% ohne Gewinn abgegeben wurden

40 Mio.

Dosen
des COVID-19-Impfstoffs von Pfizer/BioNTech hergestellt

-34%

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

Ratings und Anerkennungen

Access to Medicine Index

Novartis belegte 2021 den zweiten Platz und behielt damit die Position von 2018 bei

Dow Jones Sustainability World Index

Novartis war in den Indizes DJSI World und DJSI Europe vertreten

Sustainalytics

Novartis liegt in der Gruppe der Pharma-Subbranche vorn

World's 25 Best Workplaces™

Novartis wurde in der Liste der World's 25 Best Workplaces™ von Fortune aufgeführt

Bloomberg Gender-Equality Index

Novartis wurde im dritten Jahr in Folge aufgenommen

Inhalt

2021 auf einen Blick	1
Brief des Präsidenten des Verwaltungsrats	4
Brief des CEO	5
Unser Ansatz	
Wer wir sind	6
Unser Geschäftsumfeld	10
Unsere Anspruchsgruppen	12
Unsere Wesentlichkeitsbewertung 2021	13
Unsere Strategie	14
Wie wir Mehrwert schaffen	18
Wie wir Risiken bewirtschaften	22
Unsere Performance	
Finanzielle Performance	28
Bahnbrechende Innovationen schaffen	35
Operative Höchstleistungen anstreben	45
Auf Daten und Digitalisierung setzen	55
Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen	61
Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen	69
Governance	
Unser Corporate-Governance-Ansatz	89
Unser Verwaltungsrat	92
Unsere Geschäftsleitung	93
Vergütung	
Zusammenfassung des Vergütungsberichts	96



Foto Jian Zhang beim Kochen in seiner Küche in Shenyang, China. Jian Zhang leidet an Herzinsuffizienz und ist einer von rund 300 000 Menschen in China, die die digitale Gesundheits-App AI Nurse nutzen. Sie erleichtert es den Patienten, das Fortschreiten von Herz-Kreislauf-Erkrankungen zu kontrollieren.

Über diesen Bericht

2021 auf einen Blick

Brief des VR-Präsidenten

Brief des CEO

Unser Ansatz

Wer wir sind

Geschäftsumfeld

Anspruchsgruppen

Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

Wertschöpfung

Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

Finanzen

Innovation

Operative Höchstleistungen

Daten und Digitalisierung

Unsere Mitarbeitenden

Vertrauen der Gesellschaft

Governance

Vergütung

Brief des Präsidenten des Verwaltungsrats

Novartis erzielte im Jahr 2021 ein solides Ergebnis. Dank der starken Nachfrage nach den Medikamenten *Entresto* gegen Herzinsuffizienz und *Cosentyx* zur Behandlung von Psoriasis und Autoimmunkrankheiten sowie kürzlich eingeführten Therapien, wie dem Multiple-Sklerose-Präparat *Kesimpta*, konnten wir den Umsatz und den Nettogewinn steigern, während wir die Kosten unter Kontrolle hielten. Wir sind zuversichtlich, dass wir diese Dynamik fortsetzen können, indem wir auf operative Höchstleistungen und wissenschaftlich fundierte Innovationen fokussiert bleiben.

Mit mehr als zwölf Neuzulassungen durch die US-Gesundheitsbehörde (FDA) in den vergangenen fünf Jahren sind wir weiterhin unserer langfristigen Strategie für Forschung und Entwicklung (F&E) verpflichtet. Sie ist darauf ausgerichtet, bahnbrechende Therapien zu entwickeln, für die bei Patientinnen und Patienten dringender unerfüllter medizinischer Bedarf besteht. Wir sind bestrebt, führende Marktpositionen in wachstumsstarken Bereichen der Medizin aufzubauen und mehr Patienten zu erreichen, um unsere Mission zu erfüllen, Menschen weltweit zu einem besseren und längeren Leben zu verhelfen.

Im vergangenen Jahr haben wir erneut erhebliche Investitionen in F&E getätigt, unter anderem in hochmoderne Technologien wie die Radioligandentherapie und Small-Interfering-RNA (siRNA). Unsere

klinische Pipeline deckt ein breites Spektrum nicht übertragbarer Krankheiten wie Krebs und Herzkrankungen ab. Damit sind wir angesichts des weltweit zunehmenden Bedarfs an innovativen Therapien für chronische Erkrankungen gut für die Zukunft positioniert, wobei wir das Engagement für Patienten weiter verstärken.

Wir haben eine strategische Überprüfung unserer Generika-Division Sandoz eingeleitet mit dem Ziel, ihre operative Performance zu stärken und die Aktionärsrendite zu maximieren. Zudem haben wir unsere Beteiligung an der Roche Holding AG veräussert, im Einklang mit unserer Strategie, ein fokussiertes Arzneimittelunternehmen zu schaffen.

Die Gesellschaft und die Gesundheitssysteme sind weiterhin stark durch die COVID-19-Pandemie belastet. In diesem schwierigen Umfeld konnten wir die Krise dank unseres Fokus auf operative Höchstleistungen und des Übergangs zu flexiblen Arbeitsmodellen für unsere Mitarbeitenden weiterhin gut bewältigen. Die aus der Krise gezogenen Lehren werden uns nach der Pandemie helfen, eine hohe Widerstandsfähigkeit und betriebliche Effizienz aufrechtzuerhalten. Gleichzeitig positionieren wir uns weiter als beliebter Arbeitgeber in einem sich verändernden Arbeitsumfeld.

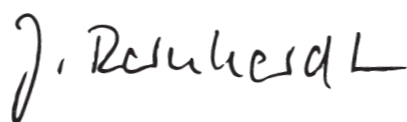
Auch im Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG) haben wir weitere Fortschritte erzielt. Unsere Aktivitäten in

diesem Bereich sind wesentlicher Bestandteil unserer Strategie und ein wichtiger Faktor, um unsere Reputation zu stärken. Wir haben nicht nur unsere Umweltbilanz weiter verbessert, sondern auch den Zugang der Patienten zu unseren lebenswichtigen Medikamenten erweitert. In den USA haben wir zudem ein neues Programm lanciert, um gesundheitliche Ungleichheiten zu adressieren. Mit all diesen Schritten wollen wir zu gerechteren und nachhaltigeren Gesundheitssystemen und zur Erreichung der Ziele der Vereinten Nationen für eine nachhaltige Entwicklung beitragen.

Der Verwaltungsrat ergriff weitere Massnahmen zur Stärkung der Governance. Wir ebneten den Weg für eine umfassende Überwachung der ESG-Aspekte und stellten das Compensation Committee und das Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee unter eine neue Leitung. Ausserdem haben wir ein neues Verwaltungsratsmitglied ernannt. Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung werden den intensiven Dialog mit allen Anspruchsgruppen fortsetzen, um das Vertrauen in der Gesellschaft weiter zu stärken und die Aktionärsrendite zu maximieren.

Ich danke Ihnen für das Vertrauen, das Sie unserem Unternehmen entgegenbringen, und freue mich, Ihnen an der nächsten Generalversammlung eine Dividendenerhöhung um 3,3% auf CHF 3,10 vorschlagen zu können.

Mit freundlichen Grüssen



Jörg Reinhardt
Präsident des Verwaltungsrats



Wir sind zuversichtlich, dass wir diese Dynamik fortsetzen können, indem wir auf operative Höchstleistungen und wissenschaftlich fundierte Innovationen fokussiert bleiben

Jörg Reinhardt

Brief des CEO

Wir haben weltweit erneut ausserordentlich viel bewegt: 2021 haben wir 766 Millionen Patienten erreicht

Vas Narasimhan



Das Jahr 2021 war nicht nur für die Biopharmabranche, sondern für die ganze Welt ein weiteres Jahr, das von rasanten Veränderungen geprägt war. Die Pandemie behindert weiterhin die Versorgung von Patientinnen und Patienten im gesamten Spektrum von Krankheiten. Sie führt zu einer Syndemie, einem Zusammentreffen von Epidemien, das die Gesundheitssysteme zwingt, COVID-19 zu bewältigen und gleichzeitig Menschen mit chronischen Erkrankungen zu versorgen.

Trotz der vor uns liegenden Herausforderungen gibt es aber gute Gründe für eine gesündere Zukunft in greifbarer Nähe. Dazu gehört, dass unsere Branche in dieser Krise technologische Innovationen genutzt und einmal mehr gezeigt hat, dass die Wissenschaft in der Lage ist, die grössten Herausforderungen der Menschheit zu meistern.

Indem wir bei Novartis Medizin neu denken, konnten wir durch die konsequente Ausrichtung auf unsere Strategie und Mission weiterhin Mehrwert schaffen für Patienten, medizinische Fachkräfte, Gesundheitssysteme, Mitarbeitende, Aktionärinnen und Aktionäre sowie die ganze Gesellschaft.

Die Anpassungsfähigkeit und das Engagement unserer Mitarbeitenden in Kombination mit der Widerstandsfähigkeit unserer Abläufe und unseren exzellenten Fähigkeiten in den Bereichen Informatik und Technologie erlaubten es uns, Störungen unseres Geschäfts so gering wie möglich zu halten. Viele Veränderungen, wie etwa neue flexible Arbeitsmodelle, sind mittlerweile Normalität.

Wir haben weltweit erneut ausserordentlich viel bewegt: 2021 haben wir 766 Millionen Patienten erreicht. In den USA, der EU, Japan und China haben wir 21 Zulassungen erhalten, darunter zwei für neue Wirkstoffe. Unsere siRNA-Therapie *Leqvio* ist mittlerweile in mehr als 50 Ländern zugelassen, einschliesslich der USA. Zudem haben wir gezeigt, wie stark unser Portfolio an im Markt eingeführten Produkten ist, mit den Wachstumstreibern *Cosentyx*, *Entresto*, *Zolgensma*, *Kesimpta* und *Kisqali*.

Unsere Pipeline verspricht Innovation auf Jahre hinaus. Wir haben fundierte Kenntnisse in fünf Therapiegebieten und bauen nun fünf Technologieplattformen der nächsten Generation aus. 2021 gab es wichtige Datenauswertungen, unter

anderem für *Kisqali* bei fortgeschrittenem HR-positivem/HER2-negativem Brustkrebs und für ¹⁷⁷Lu-PSMA-617, unsere gezielte Radioligandentherapie in der Prüfung für Patienten mit fortgeschrittenem Prostatakrebs, die von der US-Gesundheitsbehörde (FDA) als Therapie-durchbrüche eingestuft wurden. Darüber hinaus erhielten wir die Zulassung für *Scemblix*, einen neuartigen STAMP-Inhibitor zur Behandlung chronischer myeloischer Leukämie.

Wir verfügen über ein vielversprechendes Portfolio in der mittleren und späten Entwicklungsphase mit mehr als 20 Wirkstoffen, die voraussichtlich bis 2026 zugelassen werden und jeweils ein Umsatzpotenzial von über USD 1 Milliarde haben. Darüber hinaus haben wir einen Aktienrückkauf in Höhe von bis zu USD 15 Milliarden eingeleitet, der unser Vertrauen in unsere mittel- und langfristige Pipeline und unsere Wachstumsaussichten unterstreicht.

Im Rahmen unserer Bemühungen um das Vertrauen der Gesellschaft sowie in der Tradition unseres Einsatzes für Gesundheit und Zugang zu medizinischer Behandlung in aller Welt haben wir 2021 einen Meilenstein erreicht: die Lieferung einer Milliarde Behandlungseinheiten gegen Malaria in Ländern, in denen Malaria endemisch ist. Wir setzen unser langjähriges Engagement für die Erweiterung des Zugangs zu Medikamenten fort und verkürzen die Wartezeit für die Verbreitung unserer neuesten Innovationen. Unsere Fortschritte zeigten sich auch in verbesserten Ratings in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance (ESG) und dem erneuten zweiten Rang im Access to Medicine Index.

Wir haben weiterhin auf Informatik und Digitaltechnologien gesetzt und unsere Daten- und Digitalteams in die Einheit Customer & Technology Solutions integriert, um beim Ausbau von wertsteigernden Projekten für maximale

Effizienz zu sorgen. So hilft etwa die in Zusammenarbeit mit Tencent entwickelte App *AI Nurse* Menschen mit Herzinsuffizienz und anderen Herz-Kreislauf-Erkrankungen, das Fortschreiten der Krankheit zu kontrollieren. Sie wird in China von 300 000 Patientinnen und Patienten genutzt.

Auch zur Beendigung der Pandemie hat Novartis weiter beigetragen, indem wir die Produktion von COVID-19-Impfstoffen zügig hochgefahren haben. Wir sind stolz darauf, dass wir gemeinsam mit Molecular Partners an der Entwicklung einer potenziellen neuen Behandlungsoption mitgewirkt haben.

Unsere finanzielle Performance mit einem Wachstum gegenüber dem Vorjahr von 4% beim Nettoumsatz und 6% beim operativen Kernergebnis verdeutlicht unsere Fortschritte und lässt uns vertrauensvoll in die Zukunft blicken. Wir sind zuversichtlich, dass wir bis 2030 und darüber hinaus ein stetiges Wachstum erzielen werden. Zudem haben wir eine strategische Überprüfung von Sandoz eingeleitet, um Sandoz langfristig eine führende Position in der Generikabranche zu ermöglichen.

Mit Blick auf das Ende der COVID-19-Pandemie bin ich unverändert optimistisch, dass in der Medizin eine neue Ära anbrechen wird. Anspruchsgruppen wie Sie spielen dabei eine wichtige Rolle. Im Namen aller bei Novartis danke ich Ihnen für Ihren Beitrag zur Verwirklichung unserer Mission, die Medizin neu zu denken.

Mit freundlichen Grüssen



Vas Narasimhan
Chief Executive Officer

Wer wir sind

Novartis denkt Medizin neu, um Menschen zu einem längeren und besseren Leben zu verhelfen. Unsere Medikamente, die 2021 weltweit 766 Millionen Patientinnen und Patienten erreichten, decken die meisten wichtigen Krankheitsbereiche ab, von Krebs über Herz-erkrankungen bis hin zu seltenen Erbkrankheiten.

Unser Ziel

Unsere Mission ist, neue Wege zu finden, 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.

Unser Unternehmen

Wir haben zwei global operierende Divisionen: Innovative Medicines ist auf patentgeschützte Medikamente spezialisiert, und Sandoz vertreibt Generika und Biosimilars. Unterstützt werden diese Divisionen von unseren Forschungs- und Entwicklungsteams, unseren Fertigungsbetrieben, unserer Organisation für Business Services und Technologie sowie unseren Konzernfunktionen.

Innovative Medicines

Die Division Innovative Medicines besteht aus zwei Geschäftseinheiten:

Novartis Pharmaceuticals

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

Novartis Oncology

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

Sandoz

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

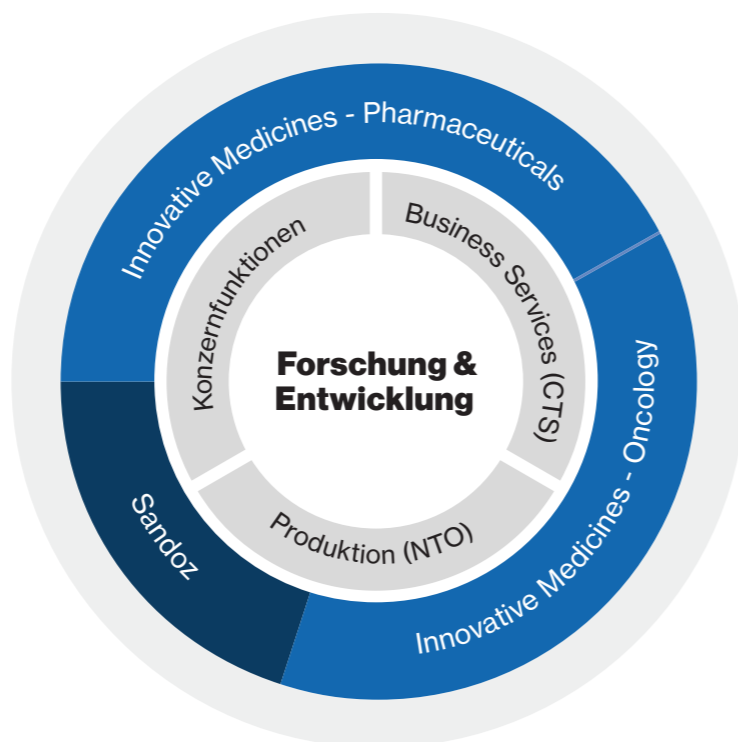
Forschung und Entwicklung (F&E)

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.

Global Drug Development (GDD)

leitet die Entwicklung neuer Arzneimittel, die von unseren Forschenden und Partnern entdeckt wurden.



Novartis Technical Operations (NTO)

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

Customer & Technology Solutions (CTS)

fasst die digitalen und sonstigen 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.

Unsere globale Präsenz

Der Hauptsitz von Novartis befindet sich in Basel, Schweiz. Weltweit haben wir mehr als 380 Standorte, einschliesslich der Forschungs- und Entwicklungsstandorte, Büros und Produktionsstätten.

Wichtige Standorte von Novartis

(nach Fläche bzw. Zahl der Mitarbeitenden)



Europa

Schweiz

Basel

Globaler Hauptsitz von Novartis

Stein

Herstellung verschiedener Medikamente, einschliesslich Zell- und Gentherapien; Herstellung pharmazeutischer Wirkstoffe

Österreich

Kundl und Schafnau

Herstellung von biotechnologischen Produkten, Zwischenprodukten und Fertigarzneimitteln, Antinfektiva, Arzneimittelwirkstoffen und Nukleinsäuren; Produktentwicklung

Deutschland

Barleben

Herstellung verschiedener Generika in fertigen Darreichungsformen

Holzkirchen

Produktion transdermaler Darreichungsformen, Entwicklung von Biosimilars sowie bestimmte internationale und globale Servicefunktionen für die Division Sandoz

Slowenien

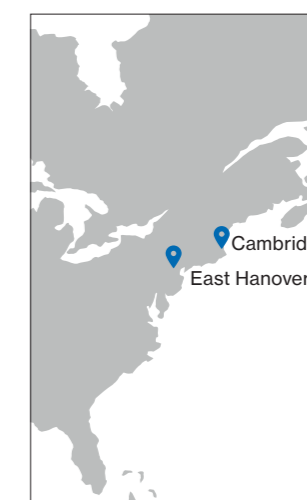
Menges

Herstellung pharmazeutischer Wirkstoffe und Zwischenprodukte

Frankreich

Hünigues

Herstellung von Wirkstoffen für den klinischen und kommerziellen Bedarf



Nordamerika

USA

East Hanover, NJ

US-Hauptsitz der Division Innovative Medicines; Forschung und Entwicklung

Cambridge, MA

Forschung und Entwicklung



Asien

China

Shanghai

Forschung und Entwicklung

Indien

Hyderabad

Das grösste unserer fünf globalen Servicezentren, die alle Geschäftseinheiten von Novartis unterstützen

Wie unser Geschäft funktioniert

Forschung & Entwicklung

Die Erforschung und Entwicklung neuer Therapien für Patienten gehört zum Kern unseres Geschäfts. Mehr als drei Viertel unseres Umsatzes erzielen wir mit innovativen patentgeschützten Medikamenten. Unsere Pipeline mit Prüftherapien für rund 50 Krankheiten besitzt das Potenzial, den Behandlungsstandard für Millionen von Patienten weltweit zu verändern.

Beschaffung & Produktion

Weltweit verfügen wir über 53 Produktionsstätten. Diese Standorte produzieren unsere patentgeschützten Medikamente, Geräte, Generika und Biosimilars sowie einige Rohstoffe, die wir für die Herstellung benötigen. An allen unseren Standorten halten wir hohe Qualitätsstandards ein, um die Gesundheit und Sicherheit der Patienten zu gewährleisten, und dies verlangen wir auch von unseren Lieferanten.

Vermarktung & Vertrieb

Wir wollen unsere Therapien möglichst vielen Menschen zugänglich machen. Wir arbeiten mit Kunden und Kostenträgern wie Krankenhäusern, Ärztinnen und Ärzten, Versicherungsgruppen und Regierungen zusammen, um deren Bedürfnisse zu verstehen und bessere Behandlungsergebnisse für die Patienten zu ermöglichen. Damit unsere Medikamente auch unterversorgte Patientengruppen erreichen, nutzen wir eine Reihe von unterschiedlichen Zugangsansätzen.

Unsere Medikamente

Unsere Medikamente decken die meisten wichtigen Therapiebereiche ab und werden in rund 155 Ländern weltweit verkauft. 2021 wurden von unseren Produktionsanlagen 71 Milliarden Behandlungseinheiten ausgeliefert.

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

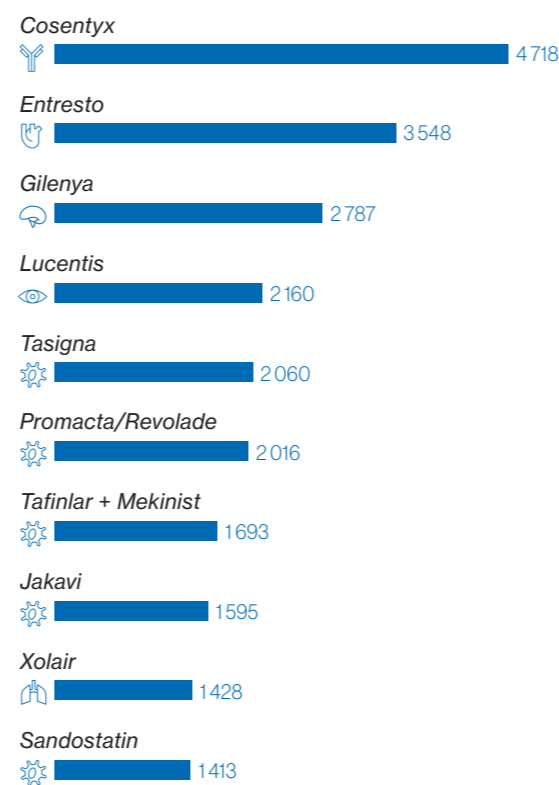
Onkologie 	Neurologie 
Herz-Kreislauf, Niere und Stoffwechsel 	Infektionskrankheiten 
Atemwegserkrankungen und Allergien 	Ophthalmologie 
Immunologie, Hepatologie und Dermatologie 	

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

Pillen 
Injektionen 
Inhalatoren 

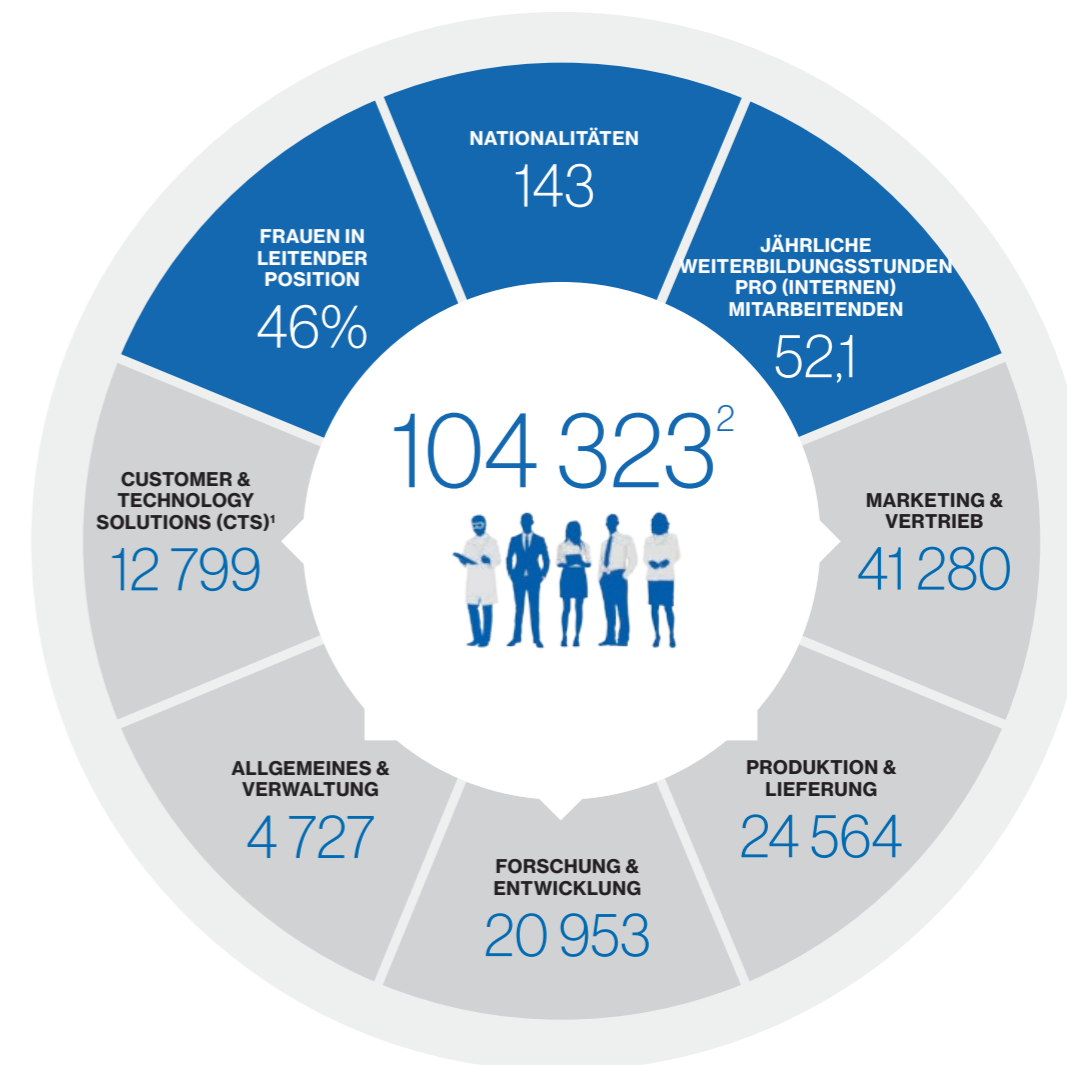
Top 10 der innovativen Medikamente von Novartis

Marke/Nettoumsatz 2021 (in Mio. USD)



Unsere Mitarbeitenden

Die grösste Stärke von Novartis ist unser Personal, dessen Vielfalt, Engagement und Kreativität für unseren Erfolg entscheidend sind. Weltweit beschäftigen wir 108 514 Menschen (104 323 Vollzeitstellenäquivalente), etwa ein Fünftel davon in der Forschung und Entwicklung.



¹ Früher Novartis Business Services
² Vollzeitstellenäquivalente. Insgesamt beschäftigen wir 108 514 Mitarbeitende.

Unsere Kultur und unsere Werte

Unsere Werte und Verhaltensweisen bilden das Fundament unserer Unternehmenskultur und ermöglichen uns die Erfüllung unserer Mission. Wir ermutigen alle Mitarbeitenden von Novartis, sich inspirieren zu lassen, neugierig zu sein, selbstständig zu arbeiten und dabei mit Integrität zu handeln.

Inspiziert

Unsere Mitarbeitenden motivieren
Sich 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

Unser Geschäftsumfeld

Der Bedarf an einer hochwertigen Gesundheitsversorgung war noch nie so dringend und wichtig wie heute. Weltweit leben die Menschen immer länger, sodass chronische Krankheiten zunehmen und der Kostendruck im Gesundheitswesen zur Sparsamkeit zwingt. Gleichzeitig beschleunigen digitale Technologien und ein genaueres Verständnis der Ursachen von Krankheiten die Innovation in der Medizin, und es ergeben sich neue Möglichkeiten, Patientinnen und Patienten zu einem besseren Leben zu verhelfen.

Die Nachfrage nach gesundheitlicher Versorgung dürfte nach COVID-19 zunehmen

Die globale Nachfrage nach gesundheitlicher Versorgung und damit verbundene Ausgaben dürften in den nächsten fünf Jahren steigen, da nach der COVID-19-Pandemie neues Wirtschaftswachstum und in vielen Ländern höhere Investitionen in das Gesundheitswesen zu erwarten sind. Wir rechnen für unser Geschäft mit einem Wachstum in vielen Märkten, etwa in den USA und längerfristig in China. Gleichzeitig dürfte der Druck auf die Arzneimittelpreise anhalten, da die Kostenträger ihre Initiativen zur Senkung der Gesundheitskosten verstärken.

3–6%

Dem Marktforschungsunternehmen IQVIA zufolge soll der globale Arzneimittelmarkt bis 2025 mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von 3–6% wachsen. Dabei soll das Wachstum der COVID-19-unabhängigen Ausgaben bis 2023 auf das vor der Pandemie verzeichnete Niveau zurückkehren. In China sollen die Ausgaben für Medikamente bis 2025 auf mehr als USD 170 Milliarden steigen.

Innovation beschleunigt sich weiter

Die medizinische Innovation beschleunigt sich, weil Technologien wie Gen- und auf Ribonukleinsäure (RNA) basierende Therapien der wissenschaftlichen Forschung neue Möglichkeiten eröffnen. Eine verstärkte brancheninterne Zusammenarbeit könnte zu einer neuen Ära offener Wissenschaft führen. Gleichzeitig wird Innovation immer schwieriger, weil neue Forschungsergebnisse hohe Langzeitinvestitionen erfordern.

123 Mrd.

2020 beliefen sich laut einer 2021 erschienenen IQVIA-Studie die Ausgaben der 15 weltweit führenden Pharmaunternehmen für Forschung und Entwicklung auf USD 123 Milliarden, was einem Anstieg von 43% seit 2015 entspricht.

Daten- und Technologienutzung nehmen branchenweit zu

Der Einsatz von Informatik und Technologien wie der künstlichen Intelligenz nimmt in unserer Branche rasant zu – von klinischen Versuchen über die Herstellung bis hin zur Diagnose und Behandlung von Patienten. COVID-19 hat diesen Trend beschleunigt. Gleichzeitig wünschen sich Kundinnen und Kunden effizientere und individuellere Möglichkeiten, mit Pharmaunternehmen in Kontakt zu treten. Vor diesem Hintergrund gewinnen Datenschutz und Cybersicherheit zunehmend an Bedeutung.

65%

Laut einer Umfrage von Deloitte von 2021 haben fast zwei Drittel der Ärztinnen und Ärzte, Pflegekräfte und anderen medizinischen Fachkräfte in der EU verstärkt digitale Technologien genutzt, um neue Arbeitsweisen in der Klinik zu unterstützen.

Zugang zur Gesundheitsversorgung bleibt eine globale Herausforderung

Fast ein Drittel der Weltbevölkerung hat keinen Zugang zu benötigten Medikamenten. In den ärmsten Ländern gehen die Zugangsquoten seit fünf Jahren zurück. Unterdessen macht die COVID-19-Pandemie in Industrie- wie auch in Schwellenländern gravierende gesundheitliche Ungleichheiten deutlich.

2 Mrd.

Zahl der Menschen ohne Zugang zu lebenswichtigen Arzneimitteln, laut Weltgesundheitsorganisation (WHO).

Alterung und andere Faktoren verändern die Krankheitslast

Mit der zunehmenden Komplexität der weltweiten Herausforderungen im Gesundheitswesen verändert sich auch die globale Krankheitslast. Die Alterung der Bevölkerung und veränderte Lebensweisen führen zu einem Anstieg nicht übertragbarer Krankheiten wie Herz-Kreislauf- und Krebserkrankungen, zu einer Zunahme von Behinderungen und frühem Tod sowie zu einer zusätzlichen Belastung der Gesundheitssysteme.

71%

Nichtübertragbare Krankheiten (NCD) sind nach Angaben der WHO für 71% der Todesfälle weltweit verantwortlich, wobei Herz-Kreislauf-Erkrankungen die meisten Todesfälle verursachen, gefolgt von Krebs, Atemwegserkrankungen und Diabetes.

Die Klimakrise droht gesundheitliche Fortschritte weltweit zu untergraben

Der Klimawandel führt in einigen Gebieten bereits zu extremer Hitze und schlechter Luftqualität, wodurch sich bestehende gesundheitliche Beeinträchtigungen wie Atemwegserkrankungen zu verschlimmern drohen. Zudem kann ein Anstieg der Temperaturen und der Luftfeuchtigkeit zu einer Vermehrung von Insekten führen, die vektorübertragene Krankheiten wie Dengue-Fieber und Malaria verbreiten. Letztlich könnte der Klimawandel die jahrzehntelangen Fortschritte bei der Verbesserung der menschlichen Gesundheit untergraben, während gleichzeitig Antibiotikaresistenzen zunehmen.

250 000

Zwischen 2030 und 2050 erwartet die WHO aufgrund des Klimawandels jährlich etwa 250 000 zusätzliche Todesfälle allein durch Mangelernährung, Malaria, Durchfall und Hitzestress.

Neue Arbeitsweisen werden die Pandemie überdauern

COVID-19 hat unsere Arbeitsgewohnheiten verändert. Nach der Pandemie werden viele Angestellte auf die neu gewonnene Flexibilität bei der Arbeit nicht mehr verzichten wollen. Bei unserem eigenen Personal gewinnt Digitalkompetenz an Bedeutung. Gleichzeitig ist Diversität am Arbeitsplatz wichtiger denn je, um talentierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu binden sowie um Innovationen zu fördern.

74%

Laut einer Umfrage von Accenture aus dem Jahr 2021 wünschen sich fast drei Viertel der Mitarbeitenden eine Kombination aus Arbeit im Büro und im Homeoffice. Untersuchungen zeigen auch, dass flexibleres Arbeiten den Unternehmen Kostenvorteile und Erweiterungen ihres Talentpools ermöglicht.

Gelegenheit zum Aufbau öffentlichen Vertrauens nach der Pandemie

COVID-19 bietet die Chance, das öffentliche Vertrauen in unsere Branche wiederherzustellen, wenn die Unternehmen gemeinsam daran arbeiten, die Pandemie zu beenden. Vertrauen ist für unsere Branche wichtig: Unser Erfolg hängt von Patenten und Marken ab, die von der Gesellschaft erteilt werden und Langzeitinvestitionen schützen, die unser Geschäft erfordert. Wichtig ist Vertrauen auch für die Beteiligung von Patienten, für die Zusammenarbeit mit Zulassungsbehörden und politischen Entscheidungsträgern sowie für die Gewinnung talentierter Mitarbeitender.

57%

Weltweit lag das Vertrauen in Pharmaunternehmen 2021 laut Edelman Trust Barometer bei 57%. In den USA, Deutschland, Grossbritannien und Italien stieg das Vertrauen ab 2020, wenn auch von einem relativ niedrigen Niveau aus.

Über diesen Bericht	
2021 auf einen Blick	
Brief des VR-Präsidenten	
Brief des CEO	
Unser Ansatz	
Wer wir sind	
Geschäftsumfeld	◀
Anspruchsgruppen	
Wesentlichkeitsbewertung	
Unsere Strategie	
Wertschöpfung	
Risikobewirtschaftung	
Unsere Performance	
Finanzen	
Innovation	
Operative Höchstleistungen	
Daten und Digitalisierung	
Unsere Mitarbeitenden	
Vertrauen der Gesellschaft	
Governance	
Vergütung	

Unsere Anspruchsgruppen

Wir können unsere Mission nur erfüllen, wenn wir mit verschiedenen Personen und Gruppen zusammenarbeiten, die für unser Geschäft wichtig sind. Die Beteiligung dieser Anspruchsgruppen hilft uns, deren Bedürfnisse und Erwartungen besser zu verstehen und zusammen auf gemeinsame Ziele hinzuarbeiten.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick darüber, warum und wie wir unsere wichtigsten Anspruchsgruppen beteiligen.

Patienten und Betreuungspersonen	Kunden	Mitarbeitende
<p>Wir arbeiten mit Patientinnen und Patienten sowie Betreuungspersonen zusammen, um die Wirkungen unserer Medikamente zu verstehen und sicherzustellen, dass unsere Therapien unerfüllte medizinische Bedürfnisse decken.</p> <p>Massnahmen zur Beteiligung</p> <ul style="list-style-type: none"> Beteiligung von Patienten und Patientenvertretungen, um deren Mitsprache bei der Erforschung und Entwicklung unserer Medikamente sicherzustellen Dialog mit Patienten, um deren Sichtweise besser zu verstehen und zu berücksichtigen, bevor wir unsere Medikamente auf den Markt bringen Zusammenarbeit mit Patientenorganisationen auf der ganzen Welt, um gemeinsame Ziele wie die Verbesserung der kardiovaskulären Gesundheit zu erreichen 	<p>Wir knüpfen Beziehungen zu unseren Kundinnen und Kunden, etwa medizinischen Fachkräften und Kostenträgern, um deren Bedürfnisse und Herausforderungen zu verstehen und ihnen Nutzen und Risiken unserer Medikamente zu erläutern.</p> <p>Massnahmen zur Beteiligung</p> <ul style="list-style-type: none"> Verstärkter Einsatz digitaler Technologien für eine persönlichere und komfortablere Kommunikation mit medizinischen Fachkräften Teilnahme an wissenschaftlichen und medizinischen Kongressen, um unsere Fortschritte in allen Therapiebereichen und auf allen Plattformen zu präsentieren Gespräche mit Kostenträgern, um deren Bedürfnisse zu verstehen und durch einen nachhaltigen Zugang zu unseren Medikamenten für bessere Behandlungsergebnisse zu sorgen 	<p>Wir beteiligen unsere Mitarbeitenden an unseren Bemühungen, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln, die Arbeitsbedingungen zu verbessern und eine inspirierte, neugierige und selbstständige Unternehmenskultur zu fördern.</p> <p>Massnahmen zur Beteiligung</p> <ul style="list-style-type: none"> Regelmässige Mitarbeiterveranstaltungen (während der COVID-19-Pandemie meist online) Vierteljährliche Umfragen zur Messung des Engagements der Mitarbeitenden und anderer Aspekte der Unternehmenskultur Gesundheits- und Wohlfühlprogramme sowie regelmässige Evaluierungen, Schulungen und Feedbacksitzungen
Aktionäre und Investoren	Partner	Politische Entscheidungsträger und Behörden
<p>Wir kommunizieren mit Aktionärinnen und Aktionären sowie anderen Investoren, um ihnen unsere Strategie, Performance und Governance zu erläutern.</p> <p>Massnahmen zur Beteiligung</p> <ul style="list-style-type: none"> Präsenz- und Online-Meetings mit Vermögensverwaltern, Finanz- und ESG-Analysten sowie Stewardship-Teams Konferenzen, Seminare und Präsentationen der Quartalsergebnisse Fokus auf unsere 100 grössten Aktionäre, denen insgesamt 60% unserer Aktien gehören 	<p>Wir arbeiten eng mit externen Forschenden, Lieferanten und einer Vielzahl anderer Organisationen zusammen, um die Erforschung neuer Medikamente, den Zugang zu Medikamenten und das Wachstum unseres Geschäfts zu fördern.</p> <p>Massnahmen zur Beteiligung</p> <ul style="list-style-type: none"> Risikobeurteilung von Lieferanten und Massnahmen zur Verbesserung von Bereichen wie ökologischer Nachhaltigkeit Förderung eines Netzwerks von Forschungsallianzen mit Hochschul- und Industriepartnern Zusammenarbeit mit globalen Gesundheitsorganisationen, um den Zugang zu Medikamenten zu verbessern Abschluss von Co-Marketing-, Lizenzierungs- und Vertriebsverträgen mit anderen Unternehmen 	<p>Wir pflegen einen konstruktiven Dialog mit politischen Entscheidungsträgern und Aufsichtsbehörden, um unsere Ansichten zu branchenrelevanten Themen zu vertreten.</p> <p>Massnahmen zur Beteiligung</p> <ul style="list-style-type: none"> Zusammenarbeit mit Fachverbänden und Beteiligung an führenden Brancheninitiativen von der Seite gleichrangiger Unternehmen Regelmässige Bereitstellung von Daten und Erkenntnissen für politische Entscheidungsträger, um fundierte Entscheidungen und bessere Behandlungserfolge zu ermöglichen

Unsere Wesentlichkeitsbewertung 2021

Alle vier Jahre führen wir eine detaillierte Wesentlichkeitsbewertung durch, um die Themen zu ermitteln, die für unsere Anspruchsgruppen am wichtigsten sind und bei denen das grösste Potenzial besteht, im Sinne unserer Mission Mehrwert zu schaffen. Diese Bewertung fliesst in unsere Strategie und unsere Berichterstattung zu ESG-Themen ein und dient als Richtschnur für unsere Wirkungsmessung.

Unsere letzte Wesentlichkeitsbewertung im Jahr 2021 basierte auf einer Umfrage unter mehr als 500 externen und 12 000 internen Anspruchsvertretern sowie auf 140 vertieften den Gesprächen.

Die externen Befragten kamen aus unseren wichtigsten Anspruchsgruppen, darunter Patienten, Kunden, Partner sowie Aktionäre. Die internen Befragten, einschliesslich der

höheren Führungskräfte, kamen aus allen unseren Geschäftsdivisionen. Die Teilnehmenden sollten eine Rangfolge für die Wirkung von Novartis in acht Wirkungsbereichen erstellen. Die Resultate sind in der Grafik unten dargestellt.

Die Ergebnisse entsprachen insgesamt unserer vorherigen Wesentlichkeitsbewertung aus dem Jahr 2017 und waren über alle Anspruchsgruppen hinweg konsistent: Patientensicherheit, Zugang zur Gesundheitsversorgung, Innovation und ethische Geschäftspraktiken wurden erneut hoch eingestuft. Ökologische Nachhaltigkeit wurde zwar niedriger eingestuft als andere Wirkungsbereiche, bleibt aber ein wesentlicher Bestandteil unserer Strategie und unseres Geschäftsmodells.

Näheres zu unserer Wesentlichkeitsbewertung findet sich unter www.novartis.com/materiality

- 1 Gesundheit und Sicherheit der Patienten → S. 48**
Dies betrifft die Sicherheit unserer Medikamente und ist daher Teil unserer Kernverantwortung.
- 2 Zugang zur Gesundheitsversorgung → S. 70**
Wir tragen massgeblich dazu bei, dass unsere Medikamente für möglichst viele Menschen verfügbar und erschwinglich sind.
- 3 Innovation → S. 35**
Hier geht es um die Anstrengungen zur Senkung der weltweiten Krankheitslast durch Erforschung und Entwicklung neuer Medikamente für unerfüllte Bedürfnisse der Patienten.
- 4 Ethische Geschäftspraktiken → S. 80**
Verantwortungsvolles Handeln und die Einhaltung hoher ethischer Standards hängen eng mit dem Vertrauen in Novartis zusammen.
- 5 Mitarbeitende und Kultur → S. 61**
Eine starke Unternehmenskultur hilft uns, Talente zu gewinnen und an uns binden. Zu diesem Thema gehören auch die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeitenden sowie faire Arbeitsbedingungen.
- 6 Gute Governance → S. 89**
Hier geht es um unsere Corporate Governance: wie wir unser Unternehmen führen, Entscheidungen treffen und Ressourcen einsetzen.
- 7 Nachhaltige finanzielle Performance → S. 28**
Hier geht es um nachhaltige finanzielle Rentabilität und die Zuweisung von Kapital zu Bereichen, in denen wir die grösste Wirkung erwarten.
- 8 Ökologische Nachhaltigkeit → S. 83**
Hier geht es um unseren Umgang mit Emissionen, Abfällen und Abwässern und unseren Verbrauch natürlicher Ressourcen.

Rangfolge der Wirkungsbereiche



Unsere Strategie

Wir verfolgen die Strategie, ein fokussiertes Arzneimittelunternehmen aufzubauen, das sich auf technologischen Vorsprung in Forschung und Entwicklung, erstklassige Vermarktung, globalen Zugang und Informatik stützt. Bei der Umsetzung dieser Strategie haben wir uns fünf Prioritäten gesetzt, die uns bei der Entscheidungsfindung helfen und dafür sorgen, dass wir unsere Mission erfolgreich weiterverfolgen.

Unsere strategischen Prioritäten

Bahnbrechende Innovationen schaffen

Wir wollen neue Wege finden, um Krankheiten zu heilen, bei chronischen Erkrankungen früher eingzugreifen und die Lebensqualität der Patientinnen und Patienten zu verbessern.

Unsere Forschungs- und Entwicklungsprogramme helfen Millionen von Menschen mit Krebs-, Herz- und neurologischen Erkrankungen, Störungen des Immunsystems sowie diversen anderen Krankheiten.

Vorrang haben für uns Projekte mit dem Potenzial, den Versorgungsstandard für Betroffene zu verbessern, und wir investieren in neue Technologieplattformen wie Zell-, Gen-, RNA- und Radio-ligandentherapien, die gezieltere Ansätze zur Bekämpfung und teils sogar Heilung schwerer Krankheiten bieten.

Von unserem Fokus auf bahnbrechende Innovationen versprechen wir uns ein Umsatzwachstum über dem Branchendurchschnitt. Bis 2026 rechnen wir mit der Zulassung von mehr als 20 Medikamenten in der Pipeline, die das Potenzial haben, Blockbuster mit mindestens USD 1 Milliarde Jahresumsatz zu werden.

Operative Höchstleistungen anstreben

Wir verbessern die Effizienz und Effektivität unserer Betriebsabläufe, ohne Abstriche bei unseren hohen Standards für Patientensicherheit, Produktqualität und ökologische Nachhaltigkeit zu machen. Diese Aktivitäten stützen unsere Investitionen in Innovationen, stärken unsere finanzielle Performance und tragen dazu bei, das Vertrauen der Gesellschaft zu gewinnen.

Bei unseren kommerziellen Aktivitäten streben wir konsequent erfolgreiche Markteinführungen an, die einen breiten und schnellen Zugang zu unseren Medikamenten ermöglichen.

Unsere Fertigungsbetriebe entwickeln sich immer weiter, da wir in neue Technologien investieren, um die Produktivität zu steigern und auf Veränderungen im Geschäftsumfeld zu reagieren.

Wir setzen die Umgestaltung unserer geschäftsunterstützenden Dienstleistungen und Technologiefunktionen fort, um die Umsetzung unserer Strategie zu ermöglichen und profitables Wachstum zu fördern.

Auf Daten und Digitalisierung setzen

Wir wollen Novartis zu einem Arzneimittelunternehmen umgestalten, das sich auf Informatik und digitale Technologien stützt.

Wir sind davon überzeugt, dass wir durch den Einsatz von Daten unsere Effizienz steigern, den Umsatz erhöhen und Innovationen vorantreiben können, um unsere Pipeline neuer Medikamente zu erweitern und bessere Behandlungsergebnisse zu ermöglichen.

Hierzu setzen wir auf Datenanalysen und Technologien wie künstliche Intelligenz und gehen Partnerschaften mit grossen wie auch kleinen Technologieunternehmen ein.

Zudem arbeiten wir daran, die ethische und verantwortungsvolle Nutzung neuer Technologien zu gewährleisten, und räumen dem wirksamen Datenschutz und der Cybersicherheit einen hohen Stellenwert ein.

Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen

Wir treiben den Wandel unserer Unternehmenskultur weiter voran, um unsere langfristige Performance zu unterstützen.

Alle Mitarbeitenden sollen sich von unserer Mission inspiriert fühlen, neugierig auf neue Ideen sein und in einem Umfeld arbeiten, das Selbstständigkeit, Eigeninitiative und Teamwork fördert.

Wir prüfen für die Zeit nach der Pandemie neue Möglichkeiten der Arbeitsorganisation, die den Mitarbeitenden mehr Flexibilität bieten und sicherstellen, dass wir auch künftig erstklassige Talente gewinnen und an uns binden können.

Gleichzeitig machen wir beim Thema Diversität und Inklusion Fortschritte, die für mehr Engagement der Mitarbeitenden sorgen und unsere Innovationskraft stärken.

Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen

Um unsere Mission erfüllen zu können, benötigen wir das Vertrauen der Patienten, Kunden, Partner sowie unserer Mitarbeitenden und der Gesellschaft.

Dies bestimmt auch unseren Umgang mit zentralen Fragen im Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG): Wir wollen beim Thema Preisgestaltung und Zugang Teil der Lösung sein, globale gesundheitliche Herausforderungen angehen, gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und hohe ethische Standards erfüllen.

Wir setzen uns dafür ein, unsere Medikamente möglichst vielen Menschen zugänglich zu machen, ethische Grundsätze unternehmensweit zu verankern, unsere Umweltbilanz zu verbessern und zur Bewältigung globaler Probleme wie Antibiotikaresistenzen beizutragen.

Wir verfolgen einen systematischen Ansatz, bei dem wir unsere ESG-Prioritäten mit klaren Zielen und einer entsprechenden Berichterstattung in unsere Strategie einbeziehen. Näheres zu unseren ESG-Managementzielen findet sich auf [Seite 16](#).

Seit der Einführung unserer Strategie im Jahr 2018 haben wir erhebliche Fortschritte erzielt.

Wir haben die Produktivität unserer F&E-Pipeline gesteigert, Kosteneinsparungen erzielt und verstärkt in Daten und digitale Technologien investiert. Darüber hinaus haben wir wichtige Verbesserungen beim Zugang zu unseren Medikamenten erreicht und unseren Ethik- und Compliance-Ansatz weiter gestärkt.

Näheres zu unserer Leistung bei der Umsetzung unserer Strategie findet sich auf den [Seiten 28–86](#).

Über diesen Bericht

2021 auf einen Blick

Brief des VR-Präsidenten

Brief des CEO

Unser Ansatz

Wer wir sind

Geschäftsumfeld

Anspruchsgruppen

Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

Wertschöpfung

Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

Finanzen

Innovation

Operative Höchstleistungen

Daten und Digitalisierung

Unsere Mitarbeitenden

Vertrauen der Gesellschaft

Governance

Vergütung

ESG-Managementziele

Unsere Managementziele für Themen aus dem Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG) sind in unsere gesamte Strategie integriert. Zu diesen Themen gehören der Zugang zu Medikamenten, globale Gesundheitsprobleme, ökologische Nachhaltigkeit und ethische Geschäftspraktiken. Angaben dazu finden sich in diesem Bericht in den Abschnitten zu den nachstehend genannten strategischen Prioritäten.

Bahnbrechende Innovationen schaffen

Innovationen für die globale Gesundheit → S. 41

- Förderung klinischer Entwicklungsprogramme für unsere Malaria- und Chagas-medikamente der nächsten Generation und für Patienten mit Chagas-bedingter Herzinsuffizienz

Diversität in klinischen Studien → S. 43

- Evaluierung von Diversitäts- und Inklusionsprinzipien für 100% aller Phase-III-Studien mit US-Beteiligung (mit dem längerfristigen Ziel, diese Evaluierung auszuweiten und in alle unsere Studien weltweit zu integrieren)

Operative Höchstleistungen anstreben

Risikomanagement bei Drittparteien → S. 52

- Durchführung von Risikobeurteilungen für alle infrage kommenden neuen Lieferanten

Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen

Diversität und Inklusion → S. 64

- Gehaltsunterschiede zwischen den Geschlechtern bis 2023 beseitigen
- Bis 2023 Geschlechtergleichheit im Management erreichen

Weiterbildung und -entwicklung → S. 63

- Investition von USD 100 Millionen in Weiterbildung über fünf Jahre ab 2019

Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen

Zugang und globale Gesundheit → S. 70

- Eine Zugangsstrategie für alle neu eingeführten Medikamente implementieren
- Bei Markteinführungen in unseren Geschäftseinheiten Pharmaceuticals und Oncology nach nationalem Einkommensniveau und Nutzen gestaffelte Preise festlegen
- Die Anzahl der mit strategischen innovativen Medikamenten erreichten Patienten in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen bis 2025 um mindestens 200% erhöhen (gegenüber 2019)
- Die Anzahl der mit Vorzeigeprogrammen von Novartis erreichten Patienten in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen bis 2025 um mindestens 50% erhöhen (gegenüber 2019)

Ethische Geschäftspraktiken → S. 80

- Alle Ergebnisse klinischer Studien innerhalb eines Jahres nach ihrem Abschluss auf www.clinicaltrials.gov oder www.novartisclinicaltrials.com veröffentlichen
- Menschenrechte in die Beurteilung der Risiken bei Drittparteien einfließen lassen
- Die externe Berichterstattung über die Bestechungsbekämpfung verbessern

Ökologische Nachhaltigkeit¹ → S. 83

Emissionen:

- Bis 2025 in eigenen Betrieben (Scope 1 und 2) und bis 2030 in der gesamten Wertschöpfungskette (Scope 1, 2 und 3) CO₂-Neutralität erreichen
- Bis 2040 Netto-Null-Emissionen in unserer gesamten Wertschöpfungskette erreichen
- Bis 2025 ökologische Kriterien in alle Lieferantenverträge einbeziehen

Wasser:

- Bis 2025 in unseren eigenen Betrieben den Wasserverbrauch halbieren (gegenüber 2016), ohne Beeinträchtigung der Wasserqualität durch die Herstellung unserer Produkte
- Bis 2030 in allen Bereichen unserer Betriebe wasserneutral werden und überall, wo wir tätig sind, die Wasserqualität verbessern

Abfall:

- Bis 2025 in Verpackungen auf Polyvinylchlorid verzichten (Sekundär- und Tertiärverpackungen; Primärverpackungen soweit praktikabel)
- Bis 2025 die Menge der zu entsorgenden Abfälle halbieren (gegenüber 2016)
- Bis 2030 plastikneutral werden, wobei alle neuen Produkte nachhaltige Designprinzipien erfüllen

¹ Weitere Informationen zur ökologischen Nachhaltigkeit in unseren Produktionsbetrieben und unserer Lieferkette finden sich auf [Seite 48](#) bzw. [Seite 53](#).



Über diesen Bericht

2021 auf einen Blick

Brief des VR-Präsidenten

Brief des CEO

Unser Ansatz

Wer wir sind

Geschäftsumfeld

Anspruchsgruppen

Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

Wertschöpfung

Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

Finanzen

Innovation

Operative Höchstleistungen

Daten und Digitalisierung

Unsere Mitarbeitenden

Vertrauen der Gesellschaft

Governance

Vergütung

Wie wir Mehrwert schaffen

Mit der Umsetzung unserer Strategie und der Erfüllung unserer Mission schaffen wir Mehrwert für unser Unternehmen und verhelfen Millionen von Menschen weltweit zu einem besseren Leben.

Unsere Strategie

Bahnbrechende Innovationen schaffen

9,5 Mrd. Investitionen in Forschung und Entwicklung (USD)
>160 Pipelineprojekte in klinischer Entwicklung
>20 000 Mitarbeitende in Forschung und Entwicklung

Operative Höchstleistungen anstreben

53 Novartis Produktionsstandorte
12 064 Risikobeurteilungen von Lieferanten
9,8 Mio. Energieverbrauch in Gigajoule (selbst erzeugt und zugekauft)

Auf Daten und Digitalisierung setzen

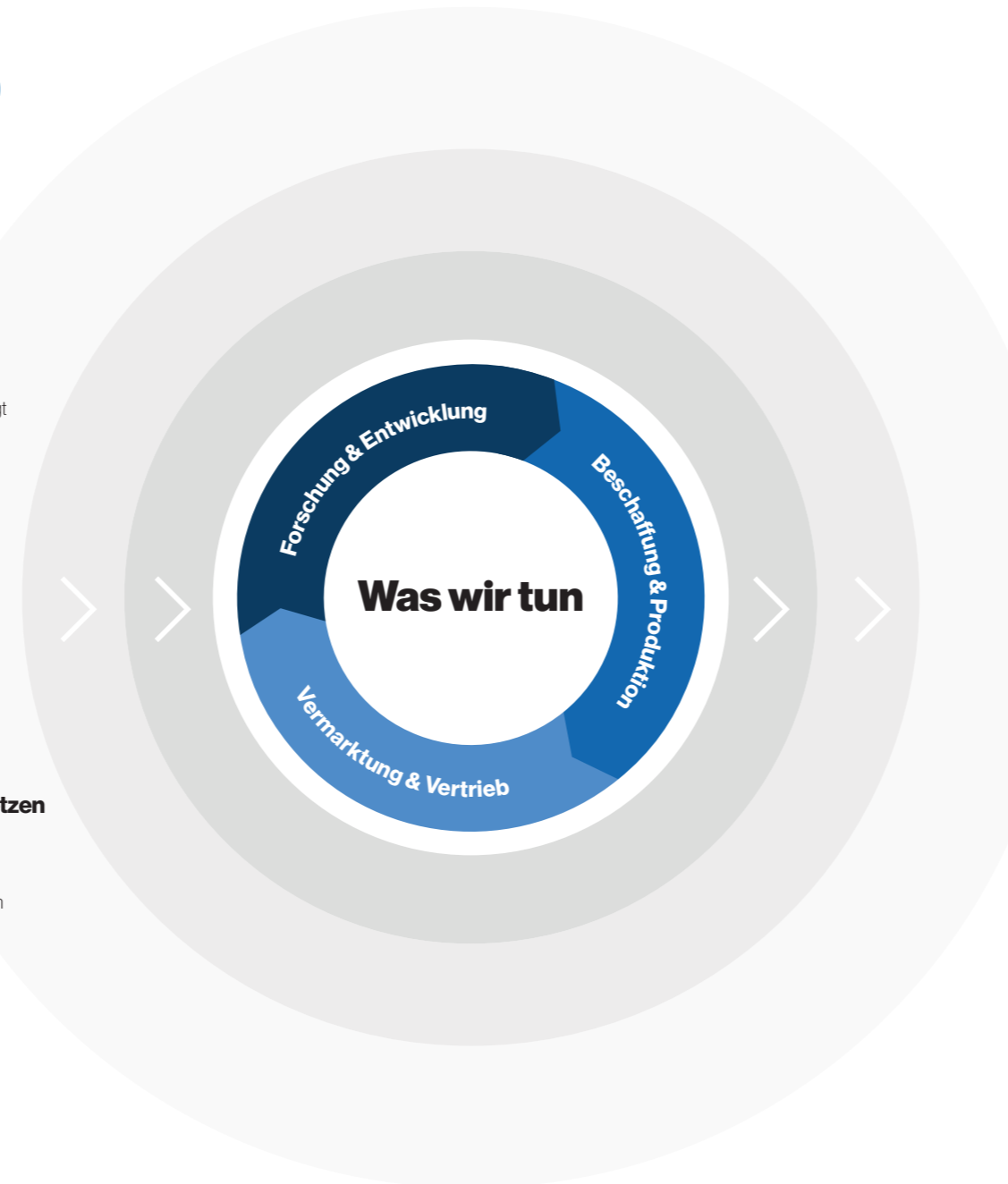
>2 700 klinische Studien aus zwei Jahrzehnten sind auf unserer Plattform für Datenanalysen verfügbar
>3 000 Probanden in klinischen Studien wurden in den USA über ein Online-Anmeldeportal vermittelt
16 000 Mitarbeitende nutzen zur Verbesserung ihrer digitalen Kompetenzen eine Lernplattform

Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen

108 514 Personalbestand
52,1 Jährliche Weiterbildungsstunden pro (internen) Mitarbeitenden
5 000 Führungskräfte nahmen an einer «Unbossed»-Schulung teil

Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen

98% der Mitarbeitenden wurden zum Ethikkodex geschult
31 Schwellenländermarken wurden 2021 eingeführt
122 Länder verfügen vor Ort über Produkte von Novartis Global Health¹



Geschaffener Mehrwert

Für Patienten und medizinische Fachkräfte

766 Mio. Patientinnen und Patienten mit Novartis Medikamenten erreicht
21 Wichtige Zulassungen (USA, EU, Japan, China)
3 Einstufungen als Therapie-durchbruch durch die US-Gesundheitsbehörde
85% unserer in der Entwicklung befindlichen Medikamente haben das Potenzial, die ersten ihrer Art oder die ersten für eine bestimmte Indikation zu sein

Für Aktionärinnen und Aktionäre

51,6 Mrd. Nettoumsatz (USD)
24,0 Mrd. Reingewinn (USD)
7,4 Mrd. Gesamte Dividendenausschüttung (USD)
22,2% Gesamtaktienrendite (2019–2021)

Für Mitarbeitende

46% Frauen in leitender Position
78 Punkte (von 100) für das Engagement der Mitarbeitenden im 4. Quartal, 5 Punkte über dem Branchenrichtwert
4 632 Mitarbeitende nahmen Elternzeit in Anspruch
0,13 Rate der Unfälle und Erkrankungen, die zu Ausfallzeit führen (pro 200 000 Arbeitsstunden)

Für die Gesellschaft

1 Mrd. Malaria-therapien wurden seit 1999 abgegeben, die meisten ohne Gewinn
56,2 Mio. Patientinnen und Patienten wurden im Rahmen von Programmen für den Zugang zu Medikamenten erreicht
-34% Senkung der Treibhausgasemissionen gegenüber dem Vergleichswert 2016 (Scope 1 und Scope 2)
-40% Reduktion des Wasserverbrauchs (gegenüber 2016)

► Soziale, ökologische und ökonomische Wirkung

Unsere Medikamente haben eine positive Wirkung auf die Gesellschaft, weil sie Hunderten von Millionen Menschen weltweit zu einem besseren und längeren Leben verhelfen. Zudem schaffen wir Arbeitsplätze und tragen zur Mitarbeiterentwicklung bei – sowohl in unseren eigenen Betrieben als auch in unserer Lieferkette. Gleichzeitig belastet unsere Tätigkeit die Umwelt durch CO₂-Emissionen, Wasserverbrauch und Abfall. Näheres dazu, wie wir die Auswirkungen unserer Tätigkeit auf die Gesellschaft beurteilen, findet sich im Abschnitt [«Unsere Wirkung messen und bewerten»](#).

► Beiträge zu den SDGs der UNO

Wir haben uns verpflichtet, die Ziele der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) zu unterstützen. Laut einer Analyse von Trucost, einem externen Anbieter von Nachhaltigkeitsdaten, haben wir die grösste positive Wirkung auf **Ziel 3** (Gesundheit und Wohlergehen), was eng mit unserer Mission verknüpft ist.

Durch unser Geschäft und unsere Tätigkeit, einschliesslich der Anstrengungen für einen breiteren Zugang zu unseren Medikamenten, haben wir auch eine positive Wirkung auf **Ziel 8** (menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum), **Ziel 9** (Industrie, Innovation und Infrastruktur) und **Ziel 10** (weniger Ungleichheiten). Über unsere Umweltziele tragen wir zu **Ziel 6** (sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen), **Ziel 7** (bezahlbare und saubere Energie) und **Ziel 13** (Massnahmen zum Klimaschutz) bei.

Eine Zuordnung unserer Aktivitäten zu den SDGs findet sich im [GRI Content Index](#) in der englischen Version dieses Berichts.

¹ Die Einheit Novartis Global Health konzentriert sich auf die Verbesserung der Gesundheitssituation in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen.

Diese Infografik orientiert sich am Integrated Reporting Framework der Value Reporting Foundation.

- Über diesen Bericht
- 2021 auf einen Blick
- Brief des VR-Präsidenten
- Brief des CEO

Unser Ansatz

- Wer wir sind
- Geschäftsumfeld
- Anspruchsgruppen
- Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

- Wertschöpfung
- Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

- Finanzen
- Innovation
- Operative Höchstleistungen
- Daten und Digitalisierung
- Unsere Mitarbeitenden
- Vertrauen der Gesellschaft

Governance

Vergütung

Über diesen Bericht

2021 auf einen Blick

Brief des VR-Präsidenten

Brief des CEO

Unser Ansatz

Wer wir sind

Geschäftsumfeld

Anspruchsgruppen

Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

Wertschöpfung

Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

Finanzen

Innovation

Operative Höchstleistungen

Daten und Digitalisierung

Unsere Mitarbeitenden

Vertrauen der Gesellschaft

Governance**Vergütung**

Unsere Wirkung messen und bewerten

Die Wirkungsbewertung (Impact Valuation) ist eine neue Disziplin, die versucht, die positiven und negativen Wirkungen von Unternehmen auf die Gesellschaft zu messen. Neue Wege beschreitet Novartis mit einem Ansatz namens «Social, Environmental and Economic (SEE) Impact Valuation», bei dem es darum geht, unsere positive Wirkung auf Länder, Gesundheitssysteme und einzelne Menschen aufzuzeigen und die negative Wirkung auf die Umwelt und andere Bereiche gegenüberzustellen. Durch die Angabe dieser Wirkungen in Geldbeträgen werden sie für Anspruchsgruppen transparent und vergleichbar.

Unsere neuesten Zahlen zur SEE Impact Valuation für 2020 berücksichtigen die sozialen Wirkungen des Produktportfolios von Innovative Medicines und Sandoz in 131 Ländern. Bewertet haben wir auch unsere Wirkung auf existenzsichernde Löhne und die Mitarbeiterentwicklung in unseren eigenen Betrieben und in unserer Lieferkette sowie unseren Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt (BIP) und zur Beschäftigung in den Ländern, in denen wir tätig sind.

Gleichzeitig haben wir die negative Wirkung unserer Geschäftstätigkeit auf die Arbeitssicherheit – in unseren eigenen Betrieben wie auch in unserer Lieferkette – sowie die negative Wirkung von CO₂- und anderen Treibhausgasemissionen, Landnutzung, Wasserverbrauch und Abfall gemessen. Die Minimierung von Risiken im Zusammenhang mit Drittparteien in unserer Lieferkette und die Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit sind wichtige Elemente unserer Strategie und unseres Geschäftsmodells. Näheres hierzu findet sich im Abschnitt «Operative Höchstleistungen anstreben».

Die Methodik der Wirkungsbewertung wird noch weiterentwickelt, aber wir orientieren uns an den aktuell führenden Ansätzen. So arbeiten wir etwa bei der Berechnung der sozialen Wirkung unserer Medikamente, unseres direkten Beitrags zum BIP sowie unserer indirekten und induzierten ökologischen und ökonomischen Wirkung mit dem unabhängigen Wirtschaftsforschungsinstitut WifOR zusammen. Zudem sind wir Gründungsmitglied der [Value Balancing Alliance \(VBA\)](#), einer gemeinnützigen Organisation, die sich zum Ziel gesetzt hat, einen Standard für die Messung und

Offenlegung des Mehrwerts zu schaffen, den Unternehmen der Gesellschaft bieten. Mit Ausnahme der sozialen Wirkung unserer Medikamente, die branchenspezifisch ist, unterliegen alle anderen ausgewiesenen Wirkungsindikatoren der Standardisierung durch die VBA.

Wir haben unsere Methodik der Wirkungsbewertung erstmals 2016 angewendet. Seitdem haben wir sie weiterentwickelt und ihren Anwendungsbereich erweitert. Die Teams von Novartis nutzen die Ergebnisse der SEE Impact Valuation für die Beteiligung der Anspruchsgruppen und für geschäftliche Entscheidungen.

Zudem arbeiten wir mit verschiedenen Anspruchsgruppen zusammen, um die Wirkungsbewertung bekannt zu machen und die Standardisierung zu fördern. 2021 haben wir unseren vierten jährlichen Co-Creating Impact Summit veranstaltet, an dem mehr als 1 800 Interessierte aus Hochschulen, Industrie, Investorenkreisen und anderen Bereichen teilgenommen haben.

Näheres zum Co-Creating Impact Summit und zur Methodik der Wirkungsbewertung findet sich unter www.cci-summit.com

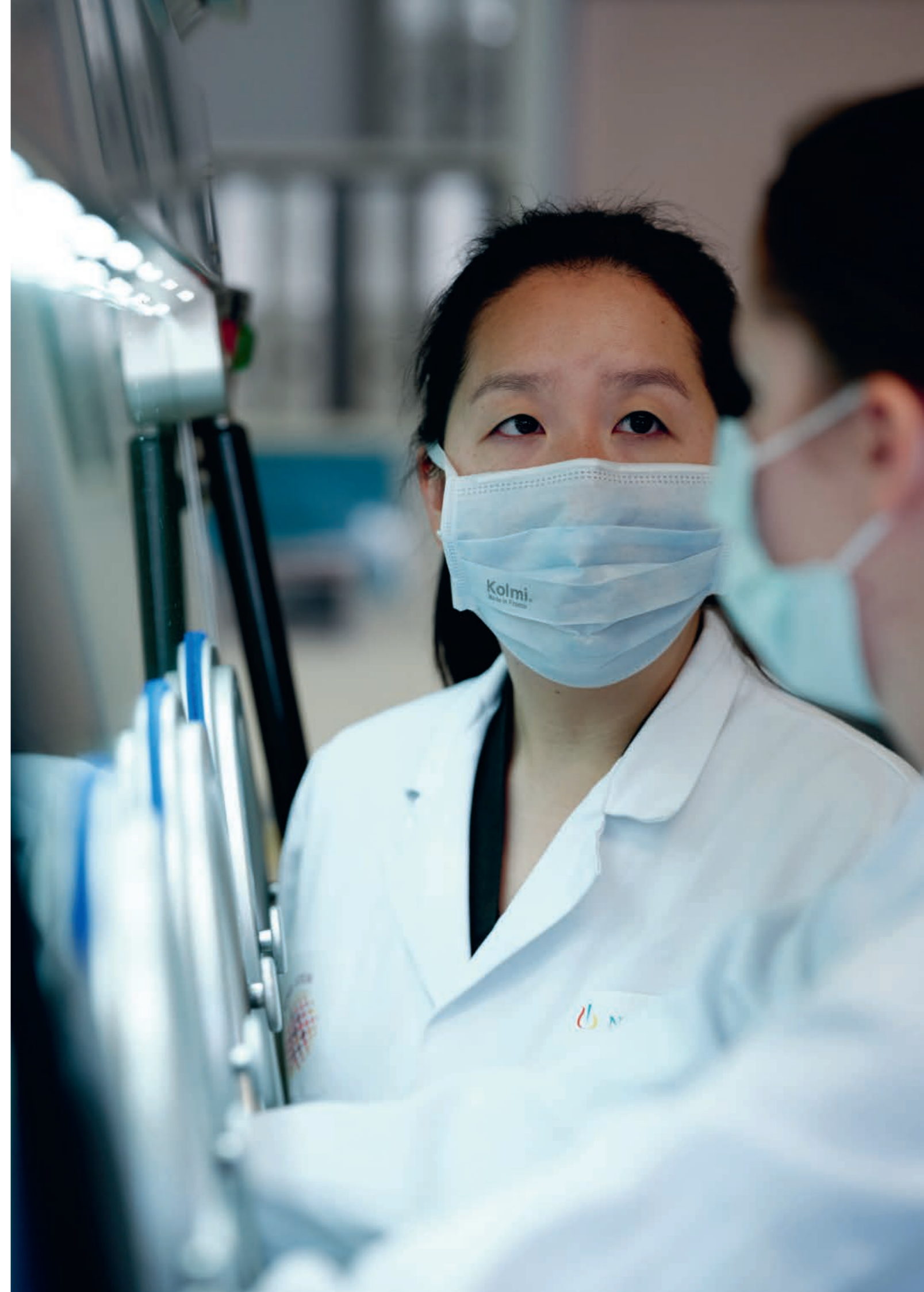
Die soziale, ökologische und ökonomische Wirkung von Novartis im Jahr 2020¹

Indikator	Ergebnisse ²	Bemerkungen
Sozial		
Existenzsichernde Löhne	USD 1,8 Mrd.	Eigene Betriebe USD 1,1 Mrd., indirekt USD 0,7 Mrd.
Mitarbeiterentwicklung	USD 1,5 Mrd.	Eigene Betriebe USD 76 Mio., indirekt USD 0,7 Mrd., induziert USD 0,8 Mrd.
Arbeitssicherheit ³	USD –3,8 Mrd.	Eigene Betriebe USD –2 Mio., indirekt USD –1,8 Mrd., induziert USD –2,0 Mrd.
Andere personelle Auswirkungen		Wohlbefinden der Mitarbeitenden, natürliche Personalfuktuation und Menschenrechte jenseits existenzsichernder Löhne wurden 2020 nicht bewertet
Medikamente	USD 242 Mrd.	Basierend auf 68 Marken von Innovative Medicines und 71 Produkten von Sandoz in 131 Ländern
Umweltbezogen		
Klima, Energie und Luftverschmutzung	USD –4,7 Mrd.	Eigene Betriebe USD 138 Mio., indirekt USD 1,7 Mrd., induziert USD 2,8 Mrd.
Wasser und Abfall	USD –1,0 Mrd.	Eigene Betriebe USD 69 Mio., indirekt USD 305 Mio., induziert USD 433 Mio., nachgelagert USD 153 Mio.
Landnutzung	USD –2,0 Mrd.	Eigene Betriebe USD 43 000, indirekt USD 308 Mio., induziert USD 1,7 Mrd.
Andere Umweltauswirkungen		Biodiversität wurde 2020 nicht bewertet
Ökonomisch		
Beitrag zum BIP	USD 87,4 Mrd.	Eigene Betriebe USD 49,7 Mrd., indirekt USD 17,0 Mrd., induziert USD 20,6 Mrd.
Beschäftigung	957 433 FTEs	Eigene Betriebe 105 794 FTEs, indirekt 342 000 FTEs, induziert 510 000 FTEs
Wirtschaftliche Ineffizienzen		2020 nicht bewertet – keine Methodik verfügbar
Total Steuern		2020 nicht global bewertet

¹ Die Zahlen für 2021 sind ab Mai 2022 verfügbar und werden in unserem Bericht 2022 veröffentlicht.

² Unsere Methodik basiert auf führenden Ansätzen wie WifOR (soziale Auswirkungen von Arzneimitteln, direkter Beitrag zum BIP, indirekte und induzierte ökologische und wirtschaftliche Auswirkungen), Valuing Nature (soziale Auswirkungen von Löhnen und Gehältern), VBA (Mitarbeiterentwicklung, Arbeitssicherheit, Abfall, Landnutzung) und Impact Valuation Roundtable (allgemeiner Ansatz).

³ Höher als 2019, vor allem aufgrund einer Änderung in der externen Datenbank für Berufskrankheiten in der Lieferkette



Wie wir Risiken bewirtschaften

Unsere Strategie bietet unseren Anspruchsgruppen und der Gesellschaft Chancen – etwa indem sie zu neuen medizinischen Durchbrüchen führt oder den Zugang zu unseren Medikamenten erweitert. Gleichzeitig birgt unsere Strategie auch Risiken. Oft betreffen diese Risiken unser Geschäftsumfeld, etwa die Unsicherheit, mit der Forschung und Entwicklung (F&E) naturgemäss behaftet sind, oder auch veränderte gesellschaftliche Erwartungen an unsere Branche.

Unser Risikoansatz

Das Enterprise Risk Management (ERM) von Novartis nimmt die Risiken des Unternehmens ganzheitlich in den Blick und fördert eine Kultur der intelligenten Risikoübernahme. Der ethische Rahmen, den unser **Ethikkodex** für den Umgang mit Risiken vorgibt, gilt für alle Mitarbeitenden unternehmensweit, aber vor allem ist das Risikomanagement eine grundlegende Führungsaufgabe, die von Führungskräften in jeder Phase des Prozesses ein aktives Engagement erfordert.

Der gesamte ERM-Prozess liegt in der Verantwortung des Chief Ethics, Risk & Compliance Officer, der von der Geschäftsleitung und vom Verwaltungsrat beaufsichtigt wird. Näheres zur Risiko-Governance bei Novartis findet sich im Abschnitt **«Unser Corporate-Governance-Ansatz»**.

Unser ERM-Konzept ist auf unsere strategische Planung abgestimmt und hilft uns, unsere Risikoexposition in ihrer Gesamtheit zu verstehen. Der Bereich Risk & Resilience führt Risikoworkshops durch und arbeitet mit allen Risk-Assurance-Funktionen zusammen, um wesentliche Risiken im gesamten Unternehmen zu identifizieren. Jede Einheit von Novartis organisiert für ihre Führungskräfte einen gezielten Risikoworkshop. Parallel dazu finden Risikoworkshops in unseren umsatzstärksten Märkten und in bestimmten Schwerpunktmärkten statt.

Die Ergebnisse dieser Workshops werden im Novartis Risk Compass zusammengefasst, der drei Kategorien unterscheidet: strategische, operative und neue Risiken. Die Risiken werden nach Eintrittswahrscheinlichkeit und

möglichen Auswirkungen während der nächsten fünf Jahre bewertet, wobei jeweils das Szenario «wahrscheinlichster Worst Case» als Referenzpunkt dient. Sobald die wesentlichen Risiken identifiziert sind, werden Pläne zur Risikominderung erstellt. Neben den drei genannten Risikokategorien verfolgen wir bestimmte Sensibilisierungsthemen, von denen wir glauben, dass sie mit der Zeit zum Risiko werden könnten.

Der Risk Compass hilft den höheren Führungskräften und dem Verwaltungsrat, sich bei Diskussionen auf wesentliche Risiken zu konzentrieren und die Strategie an der Risikoexposition auszurichten. Wir überwachen die Risiken regelmässig und ändern unsere Beurteilung bei Bedarf.

Novartis Risk Compass

Strategische Risiken

sind die Risiken mit dem grössten Einfluss auf unsere Möglichkeiten, unsere Strategie umzusetzen oder unsere geschäftlichen Ziele zu erreichen.

Operative Risiken

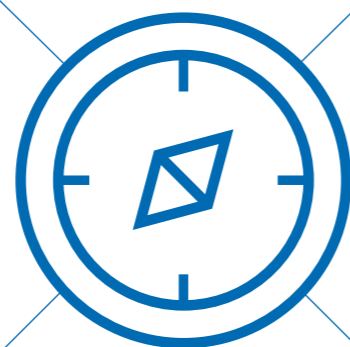
betreffen interne Prozesse oder Systeme, Fehler von Mitarbeitenden oder externe Ereignisse.

Neue Risiken

erfordern eine genaue Überwachung und können sich zu strategischen oder operativen Risiken entwickeln.

Sensibilisierungsthemen

sind längerfristige Trendthemen, die zu neuen Risiken werden könnten.



Risiken im Jahr 2021

Unser Risikoportfolio umfasst 20 Risiken: sieben strategische, neun operative und vier neue Risiken. Darüber hinaus haben wir vier Sensibilisierungsthemen identifiziert.

Insgesamt entspricht unser Risikoportfolio 2021 weitgehend dem des Vorjahres. Als neues strategisches Risiko kam 2021 die Transformation des Geschäfts von Sandoz hinzu, weil sich der Wettbewerb bei Generika zunehmend verschärft. Darüber hinaus wurde «Anlagen- und

Arbeitsplatzsicherheit» 2021 in «Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz» umbenannt, um Aspekte des Arbeitsumfelds nach der Pandemie – etwa das Wohlergehen der Mitarbeitenden – einzubeziehen, die 2020 als neues Risiko identifiziert worden waren.

Risikobewertung: ● Sehr hoch ● Hoch ● Mittel ○ Gering

Strategische Risiken

- **Wichtige Produkte und geschäftliche Prioritäten**
Misserfolg bei der Umsetzung wichtiger geschäftlicher Prioritäten und der Einführung neuer Produkte
- **Preisgestaltung, Kostenerstattung und Zugang**
Preise und Kostenerstattung kommen unter Druck, einschliesslich des Zugangs zur Gesundheitsversorgung
- **Allianzen, Akquisitionen und Veräusserungen**
Externe Geschäftsmöglichkeiten werden nicht identifiziert oder die erwarteten Vorteile aus unseren strategischen Akquisitionen oder Veräusserungen bleiben aus
- **Forschung und Entwicklung**
Erforschung und Entwicklung neuer Produkte oder neuer Indikationen für bestehende Produkte scheitern oder verzögern sich
- **Transformation des Geschäfts von Sandoz**
Durch Biosimilars und anorganische Wachstumsmöglichkeiten lässt sich mittelfristig kein nachhaltiges Wachstum erzielen
- **Umwelt, Soziales und Governance**
Zunehmend herausfordernde Erwartungen im Bereich Umwelt, Soziales und Governance werden nicht erfüllt
- **Neue Geschäftsmodelle**
Chancen bei der Digitalisierung und bei neuen Geschäftsmodellen bleiben ungenutzt

Operative Risiken

- **Cybersicherheit und IT-Systeme**
Cybersicherheitsverletzungen und katastrophale Ausfälle von IT-Systemen
- **Fragmentierte IT-Landschaft und ERP/EDM-Einführung**
Fragmentierte Geschäftsprozesse und unklare Datenhoheit können zukünftige digitale Chancen beeinträchtigen, unter anderem die Einführung des neuen ERP-Systems (Enterprise Resource Planning) und die EDM-Governance (Enterprise Data Management)
- **Talentmanagement**
Unvermögen, wichtiges Personal und qualifizierte Mitarbeitende anzuwerben, zu integrieren und zu halten
- **Verwaltung externer Vertragspartner**
Die angemessene Steuerung und Überwachung der Beziehungen zu externen Vertragspartnern schlägt fehl, und externe Vertragspartner erfüllen ihre vertraglichen, regulatorischen oder sonstigen Verpflichtungen nicht
- **Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz**
Misserfolg, die Sicherheit der Einrichtungen und Betriebe von Novartis sowie unserer Mitarbeitenden und Auftragnehmenden zu gewährleisten
- **Recht, Ethik und Compliance**
Herausforderungen bei der Erfüllung gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen und sich wandelnder gesellschaftlicher Erwartungen an ethisches Verhalten
- **Fertigungs- und Produktqualität**
Unfähigkeit, angemessene Kontrollen in der Produktentwicklung und -herstellung zu gewährleisten sowie Nichteinhaltung geltender Vorschriften und Standards
- **Datenschutz**
Nichteinhaltung von Gesetzen und Vorschriften zum Schutz personenbezogener Daten
- **Lieferkette**
Die unterbrechungsfreie Versorgung mit Produkten kann nicht aufrechterhalten werden

Neue Risiken

- **Geopolitische und sozioökonomische Bedrohungen**
Auswirkungen geo- und soziopolitischer Bedrohungen und makroökonomischer Entwicklungen
- **Steuergesetze und steuerliche Entwicklungen**
Änderungen der Steuergesetze oder ihrer Anwendung
- **Geistiges Eigentum**
Ablauf, Durchsetzung oder Verlust des Schutzes geistigen Eigentums
- **Kartellrecht**
Potenziell strengere kartellrechtliche Prüfung von Transaktionen in Verbindung mit anhaltender genauer Untersuchung des Verhaltens von Pharmaunternehmen

Sensibilisierungsthemen

- **Klimawandel**
Klimawandel und erhöhtes Risiko schwerer Naturkatastrophen
- **Veränderungen bei Krankheitsmustern, Antibiotikaresistenzen und Pandemien**
Antibiotikaresistenzen sind eine wachsende Bedrohung für die öffentliche Gesundheit und hängen eng mit Veränderungen der Krankheitsmuster zusammen, einschliesslich möglicher künftiger Pandemien
- **Arzneimittelfälschungen**
Auswirkungen auf die Patientensicherheit sowie Reputations- und Vermögensschaden für Novartis und unsere Produkte
- **Kontrolle und ethischer Einsatz von künstlicher Intelligenz**
Mangelnde Kontrolle künstlicher Intelligenz oder ethische Fehler bei deren Einsatz können für Novartis zu operativen, Reputations- und Regulierungsrisiken führen

- Über diesen Bericht
- 2021 auf einen Blick
- Brief des VR-Präsidenten
- Brief des CEO
- Unser Ansatz**
- Wer wir sind
- Geschäftsumfeld
- Anspruchsgruppen
- Wesentlichkeitsbewertung
- Unsere Strategie
- Wertschöpfung
- Risikobewirtschaftung
- Unsere Performance**
- Finanzen
- Innovation
- Operative Höchstleistungen
- Daten und Digitalisierung
- Unsere Mitarbeitenden
- Vertrauen der Gesellschaft
- Governance**
- Vergütung**

Risiken im Fokus

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über unsere sieben strategischen Risiken. Näheres zu unserem gesamten Risikoportfolio findet sich unter [Punkt 3.D](#) («Risikofaktoren») im Geschäftsbericht von Novartis.

Risiko	Kontext	Massnahmen
Bahnbrechende Innovationen schaffen		
Forschung und Entwicklung	Wir verfolgen teure, langwierige F&E-Aktivitäten mit ungewissem Ausgang, sowohl eigenständig als auch in Kooperation mit Dritten, um neue Produkte und neue Indikationen für bestehende Produkte zu finden und zu entwickeln. Selbst nach erheblichen Investitionen können sie jederzeit scheitern. Neue Produkte müssen in intensiven präklinischen und klinischen Studien getestet werden. Darüber hinaus stellen die Behörden für die Zulassung und Kostenerstattung immer neue und strengere Anforderungen. Auch der regulatorische Aufwand nach der Zulassung hat zugenommen.	<ul style="list-style-type: none"> Abschluss von Vereinbarungen zur Entwicklung neuer Produkte mit anderen Pharma- und Biotechnologieunternehmen, Hochschulen und anderen Einrichtungen Beschleunigter Einsatz von Informatik und Digitaltechnologien, um den Prozess der Arzneimittelforschung und -entwicklung effizienter und effektiver zu gestalten

Operative Höchstleistungen anstreben

Wichtige Produkte und geschäftliche Prioritäten	Wir können unser Geschäft nur ausbauen, wenn wichtige Produkte kommerziell erfolgreich sind. Diesen Erfolg können verschiedene Faktoren gefährden: Wettbewerbsdruck durch neue oder bestehende Produkte, Änderungen in den Verschreibungsgewohnheiten der medizinischen Fachkräfte, unerwartete Nebenwirkungen oder sicherheitsrelevante Signale, Lieferkettenprobleme oder andere Produktengpässe, Preisdruck, behördliche Verfahren, Kennzeichnungsänderungen, Verlust des Schutzes geistigen Eigentums und globale Pandemien.	<ul style="list-style-type: none"> Verfolgung einer «Launch Excellence»-Strategie für den Vertriebsstart, einschliesslich frühzeitiger Investitionen vor der Markteinführung sowie Informatikeinsatz, um neue Vertriebsmodelle zu testen und daraus zu lernen Beschleunigung der Umsetzung eines neuen Modells für die Interaktion mit Kunden, das traditionelle persönliche Besuche und virtuelle Kontakte zu medizinischen Fachkräften kombiniert. Ebenso ändern wir unser Konzept für Partnerschaften mit Gesundheitssystemen, Kostenträgern und anderen Gesundheitsversorgern
--	--	---

Allianzen, Akquisitionen und Veräusserungen	Im Rahmen unserer Strategie übernehmen und veräussern wir Produkte oder ganze Geschäftsbereiche und gehen strategische Allianzen und Kooperationen ein. Diese Strategie setzt auch voraus, dass wir strategische Chancen erkennen und nutzen können. Bemühungen, übernommene Produkte zu entwickeln und zu vermarkten, übernommene Unternehmen zu integrieren oder erwartete Synergien zu erzielen, können scheitern oder hinter den Erwartungen zurückbleiben. Auch unsere strategischen Allianzen und Kooperationen mit Dritten können die beabsichtigten Ziele verfehlen.	<ul style="list-style-type: none"> Einführung einer unternehmensweiten Geschäftsentwicklungsstrategie zur Erkennung externer Chancen, die zu unserer Unternehmensstrategie passen und sie voranbringen Verbesserung unseres risikobasierten Due-Diligence-Ansatzes durch umfassendes Risikomanagement
--	--	---

Transformation des Geschäfts von Sandoz	Die Division Sandoz ist bestrebt, ihren Marktanteil zu erhöhen und mittelfristig nachhaltiges und profitables Wachstum zu erzielen, und steht dabei unter Wettbewerbs- und Preisdruck. Unsere Strategie für Sandoz konzentriert sich darauf, das Wachstum bei Biosimilars langfristig zu beschleunigen, das US-Geschäft von Sandoz wieder aufzubauen und anorganisches Wachstum zu erzielen, indem wir Möglichkeiten für Fusionen und Akquisitionen sowie strategische Lizenzpartnerschaften finden und erfolgreich umsetzen. Werden diese Ziele nicht erreicht, kann dies erhebliche negative Auswirkungen auf den Erfolg der Division Sandoz und der gesamten Gruppe sowie möglicherweise auch auf unser Betriebsergebnis und unsere finanzielle Lage haben.	<ul style="list-style-type: none"> Beschleunigung des Wachstums bei Biosimilars Wiederaufbau des US-Geschäfts durch verstärkte Abdeckung von Exklusivitätsverlusten und Optimierung unserer Pipeline mit First-to-File-Markteinführungen Verfolgung von externen Wachstumsmöglichkeiten, etwa durch Ergänzungsakquisitionen und Lizenznahmen
--	--	---

Risiko	Kontext	Massnahmen
Auf Daten und Digitalisierung setzen		
Neue Geschäftsmodelle	Die rasante Einführung digitaler Technologien verändert unsere Branche. Es besteht das Risiko, dass Novartis die Chancen verpasst, während andere Unternehmen mit spezialisierten Fachkenntnissen oder Geschäftsmodellen im Gesundheitsbereich auf den Plan treten und unsere Beziehungen zu Patienten, medizinischen Fachkräften, Kunden, Vertriebspartnern und Lieferanten stören könnten.	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung eines digitalen Betriebsmodells, das schnellere Innovationen ermöglicht, unsere Abläufe vereinfacht und die Produktivität erhöht Beschleunigung der Umsetzung eines neuen Modells für die Interaktion mit Kunden, das traditionelle persönliche Besuche und virtuelle Kontakte zu medizinischen Fachkräften kombiniert. Ebenso ändern wir unser Konzept für Partnerschaften mit Gesundheitssystemen, Kostenträgern und anderen Gesundheitsversorgern

Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen

Preisgestaltung, Kostenerstattung und Zugang	Es besteht ein erheblicher Druck auf unsere Fähigkeit, die Preise für unsere Produkte zu gestalten und bei der öffentlichen Hand, Versicherern und anderen Kostenträgern zufriedenstellende Erstattungssätze zu erzielen und zu sichern. Dieser Druck hat viele Ursachen, einschliesslich steigender Gesundheitskosten (verschärft durch die COVID-19-Pandemie), Mittelknappheit und Politikänderungen sowie öffentliche Kontroversen, Diskussionen, Untersuchungen und Gerichtsverfahren im Zusammenhang mit Arzneimittelpreisen. Dieser Druck kann Auswirkungen auf die Produktpreise und den Marktzugang haben. Zudem sind wir mit Preiskontrollen und anderen Massnahmen von Regierungen und anderen Kostenträgern konfrontiert. Darüber hinaus verzeichnet unsere Division Sandoz einen anhaltenden Preisverfall bei Generika und Biosimilars.	<ul style="list-style-type: none"> Bildung spezieller Teams, die aktiv versuchen, den Zugang zu unseren Produkten zu optimieren und ihre Aufnahme in Arzneimittellisten zu erwirken Intensivierung der Bemühungen, durch innovative Preis- und Zugangsinitiativen den Zugang für Patientinnen und Patienten in den USA, Europa und anderen Märkten zu ermöglichen, auch über Vertragsstrukturen wie Ratenzahlungen und erfolgsbasierte Vereinbarungen Weitere Umsetzung der Ziele für den Zugang zu Medikamenten und die globale Gesundheit. Diese Ziele werden durch eine nachhaltigkeitsgebundene Anleihe gestützt und dadurch in den Kern unserer Geschäftstätigkeit integriert
---	---	---

Umwelt, Soziales und Governance	Unternehmen werden zunehmend nicht mehr nur nach ihrer finanziellen Performance, sondern auch nach ihrem Erfolg bei verschiedenen Themen aus dem Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG) beurteilt. Dieser Erfolg wird von verschiedensten Organisationen gemessen, und die Ergebnisse werden breit publiziert. Zunehmender Beliebtheit erfreuen sich auch Fonds, die auf Unternehmen spezialisiert sind, die bei solchen Bewertungen gut abschneiden, und wichtige institutionelle Investoren haben öffentlich die Bedeutung solcher ESG-Kriterien bei ihren Anlageentscheidungen betont. Wenn es nicht gelingt, in ESG-Fragen erfolgreich zu sein und die gesellschaftlichen Erwartungen zu erfüllen, kann dies negative Auswirkungen auf unsere Reputation, Personalrekrutierung, Mitarbeiterbindung, Geschäftstätigkeit, Finanzergebnisse und den Aktienkurs haben.	<ul style="list-style-type: none"> Weiterentwicklung der ESG-Strategie von Novartis auf Basis der Ergebnisse der globalen Wesentlichkeitsbewertung 2021 Überprüfung und weitere Stärkung unseres Umweltziels der vollständigen CO₂-Neutralität bis 2030 durch die Selbstverpflichtung zu Netto-Null-Emissionen in der gesamten Wertschöpfungskette von Novartis bis 2040
--	---	---

Über diesen Bericht
2021 auf einen Blick
Brief des VR-Präsidenten
Brief des CEO
Unser Ansatz
Wer wir sind
Geschäftsumfeld
Anspruchsgruppen
Wesentlichkeitsbewertung
Unsere Strategie
Wertschöpfung
Risikobewirtschaftung
Unsere Performance
Finanzen
Innovation
Operative Höchstleistungen
Daten und Digitalisierung
Unsere Mitarbeitenden
Vertrauen der Gesellschaft
Governance
Vergütung

[Über diesen Bericht](#)

[2021 auf einen Blick](#)

[Brief des VR-Präsidenten](#)

[Brief des CEO](#)

Unser Ansatz

[Wer wir sind](#)

[Geschäftsumfeld](#)

[Anspruchsgruppen](#)

[Wesentlichkeitsbewertung](#)

[Unsere Strategie](#)

[Wertschöpfung](#)

[Risikobewirtschaftung](#)

Unsere Performance

[Finanzen](#)

[Innovation](#)

[Operative Höchstleistungen](#)

[Daten und Digitalisierung](#)

[Unsere Mitarbeitenden](#)

[Vertrauen der Gesellschaft](#)

Governance

Vergütung

Foto Romanus Oyibe, ein Medikamentenverkäufer im Bundesstaat Ebonyi, Nigeria, kümmert sich in seinem Geschäft um eine Patientin. Gemeinsam mit lokalen Partnern hilft Novartis bei der Schulung von Anbietern wie Romanus Oyibe, damit sie Patienten auf häufige Kinderkrankheiten wie Malaria untersuchen können. Bei schweren Fällen werden die Patienten in das nächstgelegene Gesundheitszentrum überwiesen.



Finanzielle Performance

Novartis erzielte im Jahr 2021 eine solide finanzielle Performance, gestützt auf Umsatzsteigerungen bei wichtigen Produkten und höhere Margen. Diese Faktoren trugen dazu bei, die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie in einigen Therapiebereichen und des schwierigen Umfelds unseres Generikageschäfts zu kompensieren.

51,6 Mrd.
Nettoumsatz (USD)

Gestützt wurde unsere finanzielle Performance 2021 weiterhin durch starke Umsätze wichtiger Produkte. Der Nettoumsatz von Novartis im Jahr 2021 betrug USD 51,6 Milliarden und stieg gegenüber dem Vorjahr bei konstanten Wechselkursen (kWk) um 4%, in US-Dollar um 6%. Einige Therapiebereiche waren weiterhin durch die COVID-19-Pandemie beeinträchtigt, vor allem die Onkologie und unser Generikageschäft.

11,7 Mrd.
Operatives Ergebnis (USD)

Der Umsatz unseres Medikaments gegen Herzinsuffizienz *Entresto* wuchs um 40% (kWk) auf USD 3,5 Milliarden, was auf einen höheren Patientenanteil in wichtigen Märkten zurückzuführen war. 2021 erhielt *Entresto* die US-Zulassung für eine erweiterte Indikation bei chronischer Herzinsuffizienz.

24,0 Mrd.
Reingewinn (USD)

Cosentyx, unser Medikament gegen Psoriasis und andere Autoimmunerkrankheiten, legte ebenfalls kräftig zu. Der Umsatz stieg gegenüber dem Vorjahr um 17% (kWk) auf USD 4,7 Milliarden, vor allem aufgrund der Nachfrage in den USA und Europa sowie eines starken Volumenwachstums in China. *Zolgensma*, unsere Gentherapie für Kinder mit spinaler Muskelatrophie, steigerte den Umsatz um 46% (kWk) auf USD 1,4 Milliarden und erreichte damit erstmals Blockbuster-Status.

16,6 Mrd.
Operatives Kernergebnis (USD)

Auch die zuletzt neu eingeführten Produkte entwickelten sich gut. *Kesimpta*, ein Medikament gegen schubförmig verlaufende multiple Sklerose, das 2021 in Europa zugelassen wurde, erzielte dank der guten Aufnahme nach der Markteinführung, dem starken Zugang und der erhöhten Nachfrage einen Umsatz von USD 372 Millionen.

13,3 Mrd.
Free Cashflow (USD)

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 15% (kWk) auf USD 2,0 Milliarden. Das Brustkrebs-

medikament *Kisqali* erzielte einen Umsatz von USD 937 Millionen und damit ein Plus von 36% (kWk) gegenüber dem Vorjahr. *Jakavi*, ein Medikament zur Behandlung von Blut- und Krebserkrankungen, wuchs um 16% (kWk) auf USD 1,6 Milliarden und verzeichnete in allen Regionen zweistellige Zuwächse.

Der Umsatz der Biopharmazeutika unserer Division Sandoz entwickelte sich mit einem Anstieg von 7% (kWk) auf USD 2,1 Milliarden weiterhin sehr positiv. Preiswettbewerb und die nicht zuletzt wegen der schwachen Erkältungssaison geringere Einzelhandelsnachfrage führten jedoch insgesamt zu einem Rückgang des Nettoumsatzes von Sandoz (um -2%⁴ kWk, in US-Dollar 0%).

In Europa, unserem grössten Markt, stieg der Konzernumsatz von Novartis um 5% (kWk). In den USA wuchs der Umsatz um 2%. Der Umsatz in den Wachstumsmärkten erhöhte sich um 11% (kWk), angeführt von einem zweistelligen Wachstum in China.

Das operative Ergebnis stieg gegenüber dem Vorjahr um 13% (kWk) auf USD 11,7 Milliarden, vor allem aufgrund höherer Umsätze und geringerer Rechtskosten, die durch höhere Investitionen in Marketing und Verkauf sowie Forschung und Entwicklung wie auch durch höhere Abschreibungen teilweise absorbiert wurden. Der Reingewinn belief sich auf USD 24,0 Milliarden und profitierte vom Gewinn in Höhe von USD 14,6 Milliarden aus der Veräusserung unserer Beteiligung an Roche. Der Gewinn pro Aktie betrug USD 10,71.

Zum leichteren Verständnis unserer Performance stellen wir auch unsere Kerneergebnisse dar, die die Auswirkungen von Abschreibungen, Restrukturierungen, Akquisitionen und andere bedeutende Positionen ausschliessen. Das operative Kernergebnis stieg um 6% (kWk) auf USD 16,6 Milliarden. Der Kernreingewinn wuchs um 5% (kWk) auf USD 14,1 Milli-

arden. Der Kerngewinn pro Aktie betrug USD 6,29, ein Plus von 7% (kWk). Der Free Cashflow erhöhte sich um 14% auf USD 13,3 Milliarden, bedingt durch ein höheres, um zahlungsunwirksame Positionen angepasstes operatives Er-

gebnis und geringere Zahlungen für Rückstellungen für Rechtsverfahren, die durch eine Vorauszahlung von USD 650 Millionen für die Lizenznahme von Tislelizumab von einer Tochtergesellschaft von BeiGene, Ltd. teilweise absorbiert wurden.

Kennzahlen¹

(in Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2021	2020	Veränderung in %	
			USD	Konstante Wechselkurse
Nettoumsatz mit Dritten	51 626	48 659	6	4
Operatives Ergebnis	11 689	10 152	15	13
% des Nettoumsatzes mit Dritten	22,6	20,9		
Reingewinn	24 018	8 071	198	195
Unverwässerter Gewinn pro Aktie ² (USD)	10,71	3,55	202	200
Operatives Kernergebnis	16 588	15 416	8	6
% des Nettoumsatzes mit Dritten	32,1	31,7		
Kernreingewinn	14 094	13 158	7	5
Kerngewinn pro Aktie ² (USD)	6,29	5,78	9	7
Free Cashflow	13 282	11 691	14	

Aktieninformationen

	2021	2020	Veränderung in %
Aktie Jahresendkurs (CHF)	80,28	83,65	- 4
ADR Jahresendkurs (USD)	87,47	94,43	- 7
Dividende ³ (CHF)	3,10	3,00	3

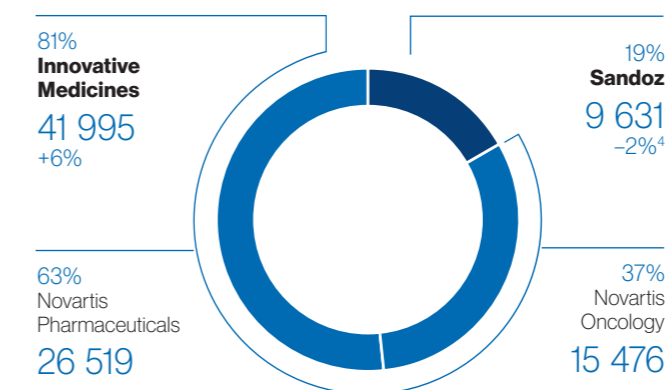
¹ Dieser Integrierte Geschäftsbericht 2021 von Novartis beinhaltet Nicht-IFRS-Kennzahlen wie Kerneergebnisse, Angaben in konstanten Wechselkursen und Free Cashflow. Novartis ist der Auffassung, dass die Offenlegung dieser Nicht-IFRS-Kennzahlen den Anlegern ein besseres Verständnis der Unternehmensperformance 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 2021 von Novartis.

² Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien 2021: 2 243 Millionen (2020: 2 277 Millionen)

³ Dividende 2021: Vorschlag an die Aktionärinnen und Aktionäre zur Genehmigung an der Generalversammlung am 4. März 2022

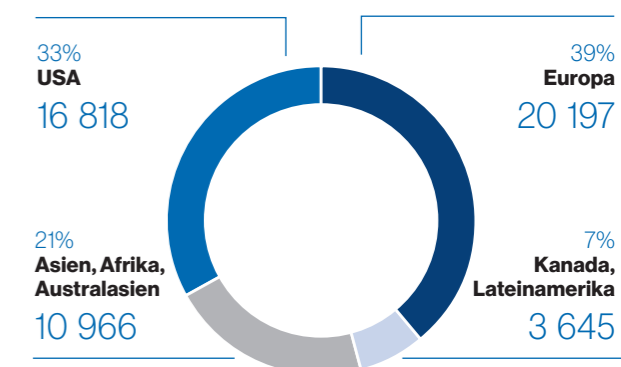
Nettoumsatz 2021 nach Divisionen

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



Nettoumsatz 2021 nach Regionen

(% des Nettoumsatzes und in Mio. USD)



⁴ Das Umsatzwachstum von Sandoz im Geschäftsjahr beinhaltet +1% aus der Umbuchung der Auftragsproduktion von den Anderen Erlösen zum Umsatz.

Über diesen Bericht

2021 auf einen Blick

Brief des VR-Präsidenten

Brief des CEO

Unser Ansatz

Wer wir sind

Geschäftsumfeld

Anspruchsgruppen

Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

Wertschöpfung

Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

Finanzen

Innovation

Operative Höchstleistungen

Daten und Digitalisierung

Unsere Mitarbeitenden

Vertrauen der Gesellschaft

Governance

Vergütung

- Über diesen Bericht
- 2021 auf einen Blick
- Brief des VR-Präsidenten
- Brief des CEO
- Unser Ansatz**
- Wer wir sind
- Geschäftsumfeld
- Anspruchsgruppen
- Wesentlichkeitsbewertung
- Unsere Strategie
- Wertschöpfung
- Risikobewirtschaftung
- Unsere Performance**
- Finanzen
- Innovation
- Operative Höchstleistungen
- Daten und Digitalisierung
- Unsere Mitarbeitenden
- Vertrauen der Gesellschaft

42,0 Mrd.
 Nettoumsatz (USD) von
 Innovative Medicines, +6% (kWk)

Innovative Medicines

Die Division Innovative Medicines (IM) umfasst die Geschäftseinheiten Novartis Oncology und Novartis Pharmaceuticals. Letztere konzentriert sich auf die Bereiche Immunologie, Hepatologie und Dermatologie; Neurologie; Ophthalmologie; Herz-Kreislauf, Niere und Stoffwechsel; Atemwegserkrankungen und Allergien sowie etablierte Produkte. Novartis Oncology dagegen bietet Therapien für eine Vielzahl von Krebskrankungen und seltenen Krankheiten an und besteht aus den Bereichen Hämatologie und solide Tumoren.

Die Division IM steigerte den Nettoumsatz 2021 um 6% (kWk) auf USD 42,0 Milliarden. Insgesamt trugen im Jahr 2021 die Produkte, die wir als unsere wichtigsten Wachstumstreiber betrachten, 52% zum Nettoumsatz von IM bei, verglichen mit 44% im Jahr 2020. Dies unterstreicht unsere Fähigkeit, unser Produktportfolio zu erneuern und die Auswirkungen von Patentabläufen wettzumachen. Das operative Kernergebnis der Division stieg um 10% (kWk) auf USD 15,2 Milliarden.

Novartis Pharmaceuticals

Die Geschäftseinheit Novartis Pharmaceuticals erzielte 2021 einen Nettoumsatz von USD 26,5 Milliarden, was einem Anstieg um 7% (kWk) gegenüber dem Vorjahr entspricht und vor allem auf das anhaltende Wachstum wichtiger Produkte aus verschiedenen Bereichen zurückzuführen ist.

Immunologie, Hepatologie und Dermatologie

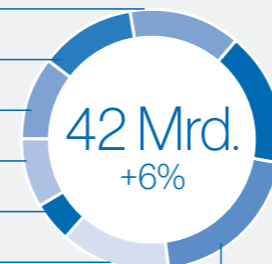
Der Umsatz erreichte USD 5,8 Milliarden, was einer Steigerung um 18% (kWk) gegenüber dem Vorjahr entspricht. *Cosentyx* verzeichnete ein starkes Wachstum mit einem Umsatz von USD 4,7 Milliarden und einem Plus von 17% (kWk). Gründe hierfür waren die anhaltende Nachfrage in allen Indikationen in den USA und Europa sowie ein starkes Volumenwachstum in China, nachdem das Produkt dort in die Liste der erstattungsfähigen Medikamente aufgenommen wurde. Der Umsatz von *Ilaris* stieg um 22% (kWk) auf USD 1,1 Milliarden, wobei alle Regionen zweistellige Zuwächse verzeichneten.



Innovative Medicines Nettoumsatz 2021 nach Geschäftseinheiten und -bereichen

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

63%	Novartis Pharmaceuticals	26 519 +7%
	Immunologie, Hepatologie und Dermatologie	5 777 +18%
	Neurologie	5 052 +15%
	Augenheilkunde	4 330 -4%
	Herz-Kreislauf, Niere und Stoffwechsel	3 560 +40%
	Atemwegserkrankungen und Allergien	2 065 +6%
	Etablierte Produkte	5 735 -10%
37%	Novartis Oncology	15 476 +4%
	Hämatologie	8 363 +6%
	Solide Tumoren	7 113 +2%



Neurologie

Der Umsatz stieg um 15% (kWk) auf USD 5,1 Milliarden, was vor allem auf den erweiterten Zugang in Europa und anderen Märkten für *Zolgensma* sowie auf die gute Aufnahme nach der Markteinführung von *Kesimpta* zurückzuführen ist. *Zolgensma* erreichte mit einem Umsatzanstieg um 46% (kWk) auf USD 1,4 Milliarden Blockbuster-Status. Der Umsatz von *Kesimpta* erreichte USD 372 Millionen. Bei *Gilenya* ging der Umsatz aufgrund der verstärkten Konkurrenz um 9% (kWk) auf USD 2,8 Milliarden zurück.

Ophthalmologie

Aufgrund von Generikakonzurrenz für unser reifes ophthalmologisches Portfolio sank der Umsatz gegenüber dem Vorjahr um 4% (kWk) auf USD 4,3 Milliarden. Der Umsatz von *Lucentis* erhöhte sich um 8% (kWk) auf USD 2,2 Milliarden. Bei *Xiidra* stieg der Umsatz um 24% (kWk) auf USD 468 Millionen. Der Umsatz von *Beovu* ging um 3% (kWk) auf USD 186 Millionen zurück.

Herz-Kreislauf, Niere und Stoffwechsel

Der Umsatz erhöhte sich um 40% (kWk) auf USD 3,6 Milliarden, vor allem dank des anhaltenden Wachstums bei *Entresto*, dessen Umsatz um 40% (kWk) auf USD 3,5 Milliarden stieg. *Entresto* erhielt 2021 die US-Zulassung für eine erweiterte Indikation bei Personen mit subnormaler linksventrikulärer Ejektionsfraktion (LVEF). Ausserdem wurde das Medikament in Japan und China für die Behandlung von Bluthochdruck zugelassen. Unser Cholesterinsenker *Leqvio* verzeichnete einen Umsatz von USD 12 Millionen. *Leqvio* ist in mehr als 45 Ländern zugelassen, wobei in den meisten die Erstattungsfähigkeit beantragt wurde.

Atemwegserkrankungen und Allergien

Der Umsatz stieg um 6% (kWk) auf USD 2,1 Milliarden. *Xolair* erzielte mit einem Umsatz von USD 1,4 Milliarden ein Wachstum von 12% (kWk) gegenüber dem Vorjahr, das vor allem auf die Indikationen chronische spontane Urtikaria und schweres allergisches Asthma zurückzuführen ist. 2021 wurde *Xolair* in den USA zur Selbstinjektion zugelassen.

Etablierte Produkte

Der Umsatz sank gegenüber dem Vorjahr um 10% (kWk) auf USD 5,7 Milliarden, da der Umsatz etablierter Produkte wie *Diovan* und *Galvus* aufgrund des Konkurrenzdrucks durch Generika weiter rückläufig war.

Novartis Oncology

Die Geschäftseinheit Novartis Oncology steigerte den Nettoumsatz gegenüber dem Vorjahr um 4% (kWk) auf USD 15,5 Milliarden. Diese Performance unterstreicht die Stärke unseres onkologischen Portfolios mit solidem Umsatzwachstum bei wichtigen Produkten.

Hämatologie

Der Umsatz stieg gegenüber dem Vorjahr um 6% (kWk) auf USD 8,4 Milliarden. *Promacta*, das ausserhalb der USA als *Revolade* bekannt ist, erzielte ein Plus von 15% (kWk) auf USD 2,0 Milliarden, wobei alle Regionen zweistellige Zuwächse verzeichneten. Hauptgrund war der vermehrte Einsatz bei chronischer Immuntrombozytopenie und als Erstbehandlung bei schwerer aplastischer Anämie. Der Umsatz von *Tasigna* stieg um 4% (kWk) auf USD 2,1 Milliarden, vor allem dank des Wachstums in den Schwellenländern.

Jakavi verzeichnete in allen Regionen zweistellige Zuwächse und steigerte den Umsatz gegenüber dem Vorjahr um 16% (kWk) auf USD 1,6 Milliarden, vor allem dank der hohen Nachfrage in den Indikationen Myelofibrose und Polycythaemia vera. *Kymriah* wuchs in allen Märkten, da die Erstattung der CAR-T-Therapie, die auf T-Zellen mit chimären Antigenrezeptoren basiert, ausgeweitet wurde. Der Umsatz von USD 587 Millionen entspricht einer Steigerung um 22% (kWk) gegenüber dem Vorjahr.

Solide Tumoren

Der Umsatz stieg gegenüber dem Vorjahr um 2% (kWk) auf USD 7,1 Milliarden. Das grösste Plus verzeichnete *Kisqali*, das in allen Regionen weiter wuchs und den Umsatz um 36% (kWk) auf USD 937 Millionen steigerte. Die Kombinationstherapie *Tafinlar + Mekinist* verzeichnete eine Umsatzsteigerung um 8% (kWk) auf USD 1,7 Milliarden, was durch einen Anstieg der Nachfrage in der adjuvanten Behandlung von BRAF-positiven Melanomen und bei nicht-kleinzelligem Lungenkrebs bedingt war. *Tabrecta* erzielte im ersten vollen Jahr nach der Markteinführung einen Umsatz von USD 90 Millionen, wobei das Lungenkrebsmedikament in den USA weiter zulegen konnte. Bei drei Produkten – *Sandostatin*, *Afinitor/Votubia* und *Votrient* – ging der Umsatz aufgrund der verstärkten Konkurrenz in wichtigen Märkten zurück.

Wichtige Ereignisse 2021

Im Februar wurde *Entresto* von der US-Gesundheitsbehörde (FDA) für eine erweiterte Indikation zugelassen, die die Behandlung der meisten Patientinnen und Patienten mit chronischer Herzinsuffizienz ermöglicht, auch bei subnormaler Ejektionsfraktion.

Im März erhielten wir die EU-Zulassung für *Kesimpta* zur Behandlung schubförmig verlaufender multipler Sklerose bei Erwachsenen mit aktiver Erkrankung, definiert durch klinische Merkmale oder Bildgebungsbefund. *Kesimpta* ist die erste B-Zell-Therapie, die einmal im Monat zu Hause selbst verabreicht werden kann.

Im Juni gaben wir die US-Zulassung für *Cosentyx* zur Behandlung von Kindern und Jugendlichen mit mittelschwerer bis schwerer Plaque-Psoriasis bekannt, einer chronischen entzündlichen Erkrankung, die weltweit bis zu 350 000 Kinder betreffen könnte und meist in der Jugend auftritt.

Im Oktober erhielten wir in den USA die Zulassung für *Scemblix* zur Behandlung chronischer myeloischer Leukämie (CML) in zwei verschiedenen Indikationen. Es bietet eine neue Behandlungsoption für CML-Patienten, die gegen frühere Behandlungen resistent sind oder diese nicht vertragen.

Im Dezember erhielten wir die US-Zulassung für unseren Cholesterinsenker *Leqvio*. Unabhängig davon gaben wir im September eine bisher weltweit einmalige Vereinbarung zwischen Novartis und dem englischen National Health Service bekannt, die im Rahmen eines bevölkerungsbezogenen Gesundheitsmanagements breiten und schnellen Zugang zu *Leqvio* ermöglicht.

Über diesen Bericht

2021 auf einen Blick

Brief des VR-Präsidenten

Brief des CEO

Unser Ansatz

Wer wir sind

Geschäftsumfeld

Anspruchsgruppen

Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

Wertschöpfung

Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

Finanzen

Innovation

Operative Höchstleistungen

Daten und Digitalisierung

Unsere Mitarbeitenden

Vertrauen der Gesellschaft

Governance**Vergütung****Wichtige Ereignisse 2021**

Im Februar unterzeichneten wir eine Vereinbarung zur Übernahme des Cephalosporin-Geschäfts von GlaxoSmithKline, die die weltweit führende Position von Sandoz bei Antibiotika stärkt.

Im Mai gaben wir Pläne zum weiteren Ausbau der Kapazitäten für die Antibiotika-Produktion von Sandoz in Kundl, Österreich, und in Palafolls, Spanien, bekannt. Durch die Modernisierung und Vereinfachung der Fertigung wird Sandoz besser in der Lage sein, gleichbleibend hohe Qualität zu liefern und gleichzeitig auf dem Weltmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben.

Im Juni kündigten wir die Einführung des onkologischen Generikums Pemetrexed in elf europäischen Ländern an, etwa in Deutschland, der Schweiz und Spanien.

Sandoz

Die Division Sandoz ist führend im Bereich generischer Arzneimittel und Biosimilars. Sie verkauft Produkte in mehr als 100 Ländern. Die Division besteht aus drei globalen Bereichen: Retail-Generika, Biopharmazeutika und Antiinfektiva.

Der Nettoumsatz von Sandoz sank 2021 gegenüber dem Vorjahr um 2%¹ (kWK) auf USD 9,6 Milliarden, wobei das Volumenwachstum bei Biopharmazeutika und in der Auftragsproduktion durch die Auswirkungen des Preiswettbewerbs und des anhaltenden Gegenwinds für Retail-Generika in den USA aufgehoben wurde. Besonders bei Retail-Generika und Antiinfektiva wirkte COVID-19 noch nach. Die Auswirkungen waren jedoch in den letzten Monaten moderater, und das Geschäft von Sandoz normalisiert sich weiter.

In Europa sank der Umsatz von Sandoz aufgrund der Auswirkungen von COVID-19 auf das Geschäft mit Retail-Generika um 2% (kWK). Der Umsatz in den USA ging um 15% zurück. Das operative Kernergebnis sank gegenüber dem Vorjahr um 14% (kWK) auf USD 2,1 Milliarden, was auf eine ungünstige Bruttomarge und rückläufige Umsätze zurückzuführen ist.

Im Bereich Retail-Generika ging der Umsatz um 4% (kWK) auf USD 7,1 Milliarden zurück, vor allem weil das Umsatzvolumen bei oralen Feststoffen in den USA aufgrund der Beendigung von Partnerschaften weiter sank.

Im Bereich Biopharmazeutika erhöhte sich der Umsatz aufgrund des anhaltenden Wachstums ausserhalb der USA um 7% (kWK) auf USD 2,1 Milliarden. Sandoz entwickelt, produziert und vertreibt Produkte, die auf Proteinen und biotechnologischen Verfahren basieren (einschliesslich Biosimilars), und stellt mit biotechnologischen Verfahren Präparate für andere Unternehmen her.

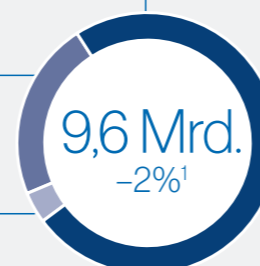
Der Bereich Antiinfektiva von Sandoz produziert und vertreibt pharmazeutische Wirkstoffe und Zwischenprodukte, hauptsächlich Antibiotika, für die Verwendung im Bereich Retail-Generika und für den Verkauf an Dritte. Der Gesamtumsatz dieses Bereichs sank gegenüber dem Vorjahr um 5% (kWK) auf USD 1,1 Milliarden.

Novartis kündigte 2021 eine strategische Überprüfung der Division Sandoz an. Dabei werden alle Optionen geprüft, von der Beibehaltung des Geschäfts bis hin zur Trennung, um zu ermitteln, wie der Wert für unsere Aktionäre am besten maximiert werden kann.

**Sandoz Nettoumsatz 2021 nach Bereichen**

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

74%	Retail Generics	7 092	-4%
22%	Biopharmazeutika	2 116	+7%
4%	Antiinfektiva (Auftragsproduktion)	423	-12%



¹ Das Umsatzwachstum von Sandoz im Geschäftsjahr beinhaltet +1% aus der Umbuchung der Auftragsproduktion von den Anderen Erlösen zum Umsatz.



Foto Bei Gisela Delgado, Director of Creative Operations in New Jersey, USA, wurde in der Jugend eine IgA-Nephropathie diagnostiziert, eine seltene Nierenerkrankung. Sie ist eine von 850 Millionen Nierenkranken weltweit.

[Über diesen Bericht](#)[2021 auf einen Blick](#)[Brief des VR-Präsidenten](#)[Brief des CEO](#)**[Unser Ansatz](#)**[Wer wir sind](#)[Geschäftsumfeld](#)[Anspruchsgruppen](#)[Wesentlichkeitsbewertung](#)[Unsere Strategie](#)[Wertschöpfung](#)[Risikobewirtschaftung](#)**[Unsere Performance](#)**[Finanzen](#)[Innovation](#)[Operative Höchstleistungen](#)[Daten und Digitalisierung](#)[Unsere Mitarbeitenden](#)[Vertrauen der Gesellschaft](#)**[Governance](#)****[Vergütung](#)****UNSERE PERFORMANCE IM JAHR 2021**

Bahnbrechende Innovationen schaffen

Novartis setzt sich tagtäglich dafür ein, die individuelle und gesellschaftliche Belastung durch Krankheiten weltweit zu verringern. Mehr als 20 000 Mitarbeitende von Novartis in Forschung und Entwicklung suchen mit modernsten Technologien nach neuen Möglichkeiten, Krankheiten zu heilen, bei chronischen Erkrankungen früher einzugreifen und die Lebensqualität der Patientinnen und Patienten zu verbessern.

Höhepunkte 2021**9,5 Mrd.****Investitionen in F&E**
entsprechen rund 18,5%
des Nettoumsatzes (USD)**3****Einstufungen als
Therapiedurchbruch**
durch die US-Gesundheits-
behörde (FDA)**54****Laufende Phase-III-
Programme**
in unserer Entwicklungspipeline**21****Zulassungen**
in den USA, der EU, Japan und
China für neue Therapien sowie
neue Indikationen bestehender
Therapien**In diesem Abschnitt****Unser F&E-Ansatz**

Wir stellen uns den schwierigsten wissenschaftlichen Herausforderungen. Priorität haben Projekte mit dem Potenzial, den Behandlungsstandard für die Patienten zu verändern.

[→ S. 36](#)**Innovationen für die globale Gesundheit**

Wir arbeiten daran, die Belastung durch vernachlässigte Krankheiten zu verringern, von denen Hunderte von Millionen Menschen weltweit betroffen sind.

[→ S. 41](#)**Eine starke und vielfältige Pipeline vorantreiben**

Unser klinisches Entwicklungsprogramm, das rund 50 Krankheiten abdeckt, ist eines der stärksten der Branche. Wir konzentrieren uns auf Bereiche mit weiterhin hohem unerfülltem Bedarf.

[→ S. 37](#)**Patientenorientierte klinische Studien**

Wir berücksichtigen bei der Erforschung und Entwicklung neuer Medikamente die Sicht von Patienten sowie Betreuungspersonen und bemühen uns, unterschiedliche Patientengruppen in unsere klinischen Studien einzubeziehen.

[→ S. 42](#)**Hochmoderne Technologieplattformen**

Wir investieren in Technologien, die präzise neue Therapieansätze für schwer behandelbare Krankheiten bieten.

[→ S. 41](#)**Weiterführende Links und Informationen:**

- Die Pipeline von Novartis
- Position zu verantwortungsbewussten klinischen Studien
- Versprechen an Patienten und Betreuungspersonen
- Bekenntnis zu Diversität in klinischen Studien
- Transparenz klinischer Studien

UNSERE PERFORMANCE IM JAHR 2021

Über diesen Bericht

2021 auf einen Blick

Brief des VR-Präsidenten

Brief des CEO

Unser Ansatz

Wer wir sind

Geschäftsumfeld

Anspruchsgruppen

Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

Wertschöpfung

Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

Finanzen

Innovation

Operative Höchstleistungen

Daten und Digitalisierung

Unsere Mitarbeitenden

Vertrauen der Gesellschaft

Governance

Vergütung

50

Krankheiten

sind Gegenstand unserer Forschungs- und Entwicklungsprogramme

Unser F&E-Ansatz

Die COVID-19-Pandemie ist nur ein Beispiel für die enorme Belastung, die Krankheiten für die Gesellschaft darstellen. Von führenden Todesursachen wie Herzerkrankungen und Krebs bis hin zu seltenen, behindernden Gendefekten – Invalidität und Mortalität infolge schwerer Krankheiten bremsen das Wirtschaftswachstum und verschärfen soziale Ungleichheiten.

Die Suche nach Lösungen für diese Probleme ist die Existenzberechtigung von Novartis. Unsere mehr als 20 000 Mitarbeitenden in Forschung und Entwicklung (F&E) erforschen und entwickeln Medikamente für Krankheiten mit hohem unerfülltem Bedarf. Unsere F&E-Teams haben fundierte Kenntnisse in zentralen Krankheitsbereichen wie Herz-Kreislauf und Niere, Onkologie, Hämatologie, Immunologie und Neurologie. In der Ophthalmologie sowie bei Atemwegs-erkrankungen und Allergien unterhalten wir innovative Studienprogramme vor und nach Zulassungen. Darüber hinaus treiben wir unsere Pipeline mit Prüfmedikamenten gegen Malaria und andere vernachlässigte Krankheiten voran.

Mit unseren starken Kompetenzen bei fünf Plattformen – chemische Biologie, Biotherapeutika (Biologika), Radioligandentherapie, Zelltherapie und Gentherapie – verfügen wir über eine einzigartige Grundlage, um die Krankheitslast, mit der Menschen auf der ganzen Welt heute und in den kommenden Jahrzehnten konfrontiert sind, zu bewältigen.

Novartis hat auch 2021 bahnbrechende Innovationen für Patienten entwickelt. Wir haben 21 wichtige Zulassungen erhalten, unter anderem für neue Medikamente gegen Hypercholesterinämie und chronische myeloische Leukämie, und 34 wichtige Zulassungsanträge gestellt. Wir haben unsere vielfältige Pipeline an Prüfmedikamenten vorangetrieben, wobei drei Therapien von der US-Gesundheitsbehörde als Therapiedurchbruch eingestuft wurden und rund 20 Auswertungen klinischer Daten den Weg für weitere Markteinführungen ab 2022 ebneten.

Unsere F&E-Aktivitäten verteilen sich auf zwei Einheiten. Die Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) sind für die Erforschung und Entwicklung von Arzneimitteln vom Konzept bis zur frühen klinischen Evaluierung zuständig und arbeiten mit einem externen Netz-

werk von rund 300 Hochschul- und 100 Industriepartnern an Themen von gemeinsamem wissenschaftlichem Interesse zusammen. Global Drug Development (GDD) leitet die fortgeschrittene klinische Entwicklung potenzieller neuer Medikamente, führt umfangreiche klinische Studien durch und bereitet die Zulassung und den Zugang für die Patienten vor.

Infolgedessen verfügt Novartis über eines der stärksten Forschungs- und Entwicklungsprogramme der Branche. Es umfasst mehr als 275 Forschungsprogramme sowie 98 Medikamente in der Entwicklung, die rund 50 Krankheiten und 71 neue Wirkstoffe betreffen. Unsere Investitionen in Forschung und Entwicklung beliefen sich 2021 auf USD 9,5 Milliarden bzw. etwa 18,5% unseres Nettoumsatzes, verglichen mit USD 9,0 Milliarden im Jahr 2020.

Priorität haben Projekte, die das Potenzial haben, den Behandlungsstandard zu verändern. Rund 85% unserer Medikamente in der Entwicklung besitzen das Potenzial, die ersten ihrer Kategorie oder die ersten für eine bestimmte Indikation zu sein, und etwa 80% zielen auf Bereiche ab, in denen erheblicher, bisher unerfüllter Bedarf besteht.

Auch den Zugang integrieren wir systematisch in unsere Forschungs- und Entwicklungsarbeit. So überprüfen wir alle Anträge zur Arzneimittelentwicklung regelmässig und erwarten von unseren klinischen Forschungsteams, dass Zugangsmöglichkeiten berücksichtigt werden. Zudem beziehen wir die Patienten in die Erforschung und Entwicklung unserer Medikamente ein und berücksichtigen bei unseren Studien unterschiedliche Patientengruppen, um zu erfahren, wie Menschen aus aller Welt auf ein Medikament reagieren könnten.

Informatik und Digitaltechnologien

Bei allen F&E-Aktivitäten nutzen wir Daten und digitale Strategien, um der wissenschaftlichen Forschung neue Wege zu eröffnen, für bessere Behandlungsergebnisse zu sorgen und den Entwicklungsprozess zu optimieren. Unsere Investitionen in digitale Technologien trugen zudem auch während der COVID-19-Pandemie dazu bei, unsere klinischen Studien auf Kurs zu halten. Näheres hierzu findet sich im Abschnitt «Auf Daten und Digitalisierung setzen».

Eine starke und vielfältige Pipeline vorantreiben

Wir treiben mehr als 160 Projekte voran, die sich in der vollständigen klinischen Entwicklung befinden, darunter 54 laufende Phase-III-Programme. Bis 2026 rechnen wir mit der Zulassung von 20 Medikamenten in der Pipeline, die das Potenzial haben, Blockbuster mit mindestens USD 1 Milliarde Jahresumsatz zu werden. Zudem knüpfen wir an unseren Erfolg bei niedermolekularen Therapien und Biologika an und investieren in hochmoderne Technologien, die neue Behandlungsparadigmen eröffnen, zum Beispiel Radioliganden- und Gentherapien.

Herz-Kreislauf, Niere und Stoffwechsel

Herz-Kreislauf-Erkrankungen sind weltweit die häufigste Todesursache. Wie Nieren- und Stoffwechselerkrankungen zählen sie zu den komplexen und häufig zusammenhängenden chronischen Krankheiten, von denen insgesamt Milliarden von Menschen weltweit betroffen sind. Mit Therapien für dieses Krankheitspektrum leistet Novartis Pionierarbeit.

Entresto ist in mehr als 100 Ländern für die Behandlung symptomatischer Herzinsuffizienz bei Erwachsenen mit verminderter Ejektionsfraktion zugelassen – einer Erkrankung, bei der die Pumpleistung des Herzens nicht mehr ausreicht. 2021 wurde *Entresto* in den USA und anderen Ländern für eine erweiterte Indikation zugelassen, die die Behandlung der meisten Patienten mit chronischer Herzinsuffizienz ermöglicht, auch bei subnormaler Ejektionsfraktion.

Ebenfalls 2021 erhielt *Entresto* in China und Japan die Zulassung für die Behandlung essenzieller Hypertonie, der häufigsten Form von Bluthochdruck. Mit dieser neuen Indikation ist *Entresto* in China seit über zehn Jahren das erste neue Medikament gegen Bluthochdruck.

Leqvio ist ein neuartiges Medikament zur Senkung des LDL-Cholesterins (Low-Density Lipoprotein), eines äusserst wichtigen beeinflussbaren Risikofaktors für atherosklerotische Herz-Kreislauf-Erkrankungen, die für mehr als 85% aller Herz-Kreislauf-bedingten Todesfälle verantwortlich sind. Klinische Studien haben gezeigt, dass diese erste und einzige Therapie mit einem Small-

Interfering-RNA-Molekül für atherosklerotische Herz-Kreislauf-Erkrankungen das LDL-Cholesterin um bis zu 52% senken kann, zusätzlich zu der maximal verträglichen Statindosis. Nach einer Anfangsdosis und einer weiteren Dosis nach drei Monaten besteht die Behandlung aus zwei Injektionen jährlich. *Leqvio* ist in der EU, den USA und mehr als 50 weiteren Ländern zugelassen, darunter auch Grossbritannien, wo es im Rahmen einer Vereinbarung für bevölkerungsbezogenes Gesundheitsmanagement eingesetzt wird, womit in drei Jahren bis zu 300 000 Patienten erreicht werden sollen.

TQJ230 (Pelacarsen), eine weitere Therapie auf Nukleinsäurebasis, befindet sich derzeit in der Phase-III-Entwicklung zur Sekundärprävention kardiovaskulärer Ereignisse bei Personen mit erhöhtem Lipoprotein(a)-Spiegel, einem unabhängigen erblichen Risikofaktor für atherosklerotische Herz-Kreislauf-Erkrankungen, der sich durch die Umstellung der Ernährung oder der sonstigen Lebensweise nicht wirksam beeinflussen lässt. Phase-II-Studiendaten haben gezeigt, dass TQJ230 den Lipoprotein(a)-Spiegel bei Hochrisikopatienten unter die anerkannten Risikoschwellen senken kann.

LNP023 (Iptacopan) ist ein Prüfpräparat zur Behandlung mehrerer schwerer, lebensverkürzender Nierenerkrankungen, darunter C3-Glomerulopathie (C3G) und IgA-Nephropathie (IgAN) – die hauptsächlich jüngere Menschen betreffen – sowie paroxysmale nächtliche Hämoglobinurie, eine lebensbedrohliche Blutkrankheit. 2021 haben wir bekannt gegeben, dass LNP023 in klinischen Phase-II-Studien die primären Endpunkte für C3G und den primären Endpunkt für IgAN erreicht hat. Phase-III-Studien laufen zurzeit.

Onkologie

Krebs ist eine der häufigsten Todesursachen der Welt, und die Belastung nimmt zu. Die weltweite Zahl der Krebstoten wird sich bis 2040 voraussichtlich beinahe verdoppeln, vor allem aufgrund der wachsenden und alternden Bevölkerung.

Novartis ist führend in der Entdeckung neuer Krebstherapien. In der Entwicklung befinden sich rund 45 Wirkstoffe, verteilt auf vier therapeutische Plattformen: zielgerichtete Therapien, Radioligandentherapien, Zelltherapien und Immuntherapien.

Novartis ist führend in der Entdeckung neuer Krebstherapien, mit rund 45 Wirkstoffen in der Entwicklung

Lungenkrebs

Lungenkrebs fordert mehr Menschenleben als jede andere Krebsart, und in vielen Teilen der Welt steigen die Sterberaten.

ACZ885 (Canakinumab) ist eine derzeit in der Entwicklungsphase III befindliche Antikörpertherapie gegen nicht-kleinzelligen Lungenkrebs. Nachdem die Ergebnisse einer gross angelegten Herz-Kreislauf-Studie eine deutlich geringere Sterblichkeit an Lungenkrebs als erwartet gezeigt hatten, wurde der Wirkstoff beschleunigt in Lungenkrebsstudien aufgenommen. 2021 haben wir berichtet, dass zwei Phase-III-Studien zu nicht-kleinzelligem Lungenkrebs in der Zweit- und Erstbehandlung ihre primären Endpunkte nicht erreichten. In der Erstbehandlung beobachteten die Forschenden von Novartis jedoch bei bestimmten Patientengruppen potenziell bedeutsame Verbesserungen. Diese Ergebnisse sprechen für eine weitere Untersuchung von ACZ885 in früheren Lungenkrebsstadien und eine weitere Evaluierung der Pro-Tumor-Entzündung in allen Behandlungsschemata für Lungenkrebs. Zurzeit laufen Studien mit ACZ885 in der adjuvanten wie auch der neoadjuvanten Behandlung.

In unserer Pipeline von Medikamenten in der mittleren Entwicklungsphase untersuchen wir Einsatzmöglichkeiten der bei NIBR entdeckten Wirkstoffe JDQ443 und TNO155 gegen die Proteine KRAS bzw. SHP2, gegen die bisher kein Medikament gewirkt hat. Wenn sich die Kombinationstherapie als effektiv erweist, könnte sie neue Behandlungsoptionen für Lungenkrebs und andere schwer zu behandelnde Tumoren eröffnen.

Ebenfalls zu unserer onkologischen Pipeline gehören LXH254 (Naporafenib), ein zielgerichtetes Krebsmedikament, das derzeit in verschiedenen Kombinationen bei definierten Gruppen von Melanom- und Lungenkrebspatienten untersucht wird, sowie NIS793, das die FDA als Orphan Drug für die Behandlung von Bauchspeicheldrüsenkrebs in Kombination mit Chemotherapie anerkannt hat.

UNSERE PERFORMANCE IM JAHR 2021

Über diesen Bericht

2021 auf einen Blick

Brief des VR-Präsidenten

Brief des CEO

Unser Ansatz

Wer wir sind

Geschäftsumfeld

Anspruchsgruppen

Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

Wertschöpfung

Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

Finanzen

Innovation

Operative Höchstleistungen

Daten und Digitalisierung

Unsere Mitarbeitenden

Vertrauen der Gesellschaft

Governance

Vergütung



Foto: Forschende von Novartis in der Anfangszeit der Erforschung zielgerichteter Krebstherapien

34

Wichtige Zulassungsanträge
in den USA, der EU, Japan und
China im Jahr 2021

Prostatakrebs

Prostatakrebs ist die am zweithäufigsten diagnostizierte Krebserkrankung bei Männern mit Prostata; bei Metastasenbildung ist die Überlebensprognose schlecht.

Novartis erforscht als neue, gezielte Behandlungsmöglichkeit für metastasierenden, kastrationsresistenten Prostatakrebs (mCRPC) die experimentelle Radioligandentherapie ¹⁷⁷Lu-PSMA-617 (Lutetium Lu 177 Vipivotid Tetraxetan/ Lutetium (¹⁷⁷Lu) Vipivotid Tetraxetan). 2021 hat die FDA ¹⁷⁷Lu-PSMA-617 als Therapiedurchbruch eingestuft, nachdem eine Phase-III-Studie gezeigt hatte, dass die Behandlung zusammen mit den bestehenden Behandlungsoptionen das Gesamtüberleben und das radiologisch progressionsfreie Überleben von Erkrankten mit mCRPC – im Vergleich zu den bestehenden Behandlungsoptionen allein – signifikant verbessert. Anträge auf Zulassung von ¹⁷⁷Lu-PSMA-617 sind von der FDA und der EMA angenommen worden.

Brustkrebs

Brustkrebs, die häufigste Krebsart bei Frauen, ist für mehr als 685 000 Todesfälle jährlich verantwortlich.

Unser klinisches Programm für *Kisqali* liefert laufend Ergebnisse. So hat *Kisqali*

in einer 2021 bekannt gegebenen Phase-III-Studie in Kombination mit einem Aromatasehemmer bei postmenopausalen Frauen mit fortgeschrittenem hormonrezeptor-positivem (HR+)/humanem epidermalem Wachstumsfaktor-Rezeptor-2-negativem (HER2-) Brustkrebs, dem häufigsten Subtyp der Erkrankung, einen Gesamtüberlebensvorteil von mehr als fünf Jahren erzielt. Dies ist die längste mediane Überlebenszeit, die aus einer randomisierten Studie bei fortgeschrittenem HR-positivem/HER2-negativem Brustkrebs je berichtet wurde. Darüber hinaus führt Novartis eine Phase-III-Studie zu *Kisqali* in Kombination mit einer Hormontherapie als adjuvante Behandlung von frühem HR-positivem/HER2-negativem Brustkrebs durch. Die Rekrutierung für diese Studie wurde 2021 abgeschlossen.

Piqray ist in den USA und der EU für Brustkrebs mit PIK3CA-Mutation zugelassen. Die 2021 vorgestellten Ergebnisse einer laufenden Phase-II-Studie sowie die jüngsten Aktualisierungen der Leitlinien unterstreichen die Wirksamkeit von *Piqray* in Kombination mit Fulvestrant bei postmenopausalen Patientinnen mit fortgeschrittenem HR-positivem/HER2-negativem PIK3CA-mutiertem Brustkrebs unmittelbar nach dem Scheitern einer vorherigen Behandlung mit

Zwei Jahrzehnte bahnbrechender Innovationen bei chronischer myeloischer Leukämie (CML)

Mit einer bahnbrechenden Zulassung vor 20 Jahren bereitete Novartis den Weg, um die Behandlung von CML und anderen Krebserkrankungen zu revolutionieren. Doch auf diesen Erfolgen ruhen wir uns nicht aus.

Im Mai 2001 erhielt Novartis in den USA die Zulassung für das erste zielgerichtete Krebsmedikament, einen sogenannten Tyrosinkinase-Inhibitor. Es war ein Wendepunkt in der Arzneimittelforschung, der die Behandlung von CML grundlegend veränderte und neuen Behandlungsmöglichkeiten für andere Krebsarten und Blutkrankheiten den Weg ebnete. Heute liegt die geschätzte Fünf-Jahres-Überlebensrate für CML bei über 70%; in den 1970er-Jahren betrug sie nur 22%.

Obwohl CML für viele Betroffene mittlerweile eine chronische Krankheit ist, besteht noch immer ein erheblicher unerfüllter Bedarf – insbesondere bei Resistenz oder Intoleranz gegenüber den verfügbaren Behandlungen. Unsere Forschung geht weiter, und 2021 haben wir in den USA die Zulassung für eine neue CML-Therapie in zwei verschiedenen Indikationen erhalten. Damit steht Betroffenen mit einer Resistenz oder Intoleranz gegenüber bestehenden Therapien eine neue Behandlungsoption zur Verfügung – ein weiterer Meilenstein in unserem langjährigen wissenschaftlichen Engagement für Menschen mit CML.

Bahnbrechende Innovationen schaffen – Kennzahlen¹

	2021	2020	2019
In die Entwicklungspipeline eintretende Projekte ²	7	6	8
Laufende Phase-III-Programme ³	54	44	38
Einstufung als Therapiedurchbruch durch die US-Gesundheitsbehörde ⁴	3	2	3
Wichtige Zulassungsanträge eingereicht (USA, EU, Japan, China) ⁵	34	13	33
Wichtige Zulassungen (USA, EU, Japan, China) ⁵	21	26	24
Zulassungen für neue Wirkstoffe (New Molecular Entity, NME) ⁶	2	4	5

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

² Die Angaben umfassen 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.

³ Die Angaben umfassen Phase-III-Projekte nach Abschluss 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 kleine Moleküle, Biologika; in der EU: neue Fixkombinationen existierender Arzneimittelwirkstoffe.

CDK4/6i-Inhibitoren (einer Art zielgerichteter Behandlung). Zurzeit läuft die Entwicklung für fünf neue Indikationen, unter anderen das PIK3CA-assoziierte Grosswuchssyndrom, eine Gruppe seltener Erkrankungen, die zu einem übermässigen Wachstum bestimmter Körperteile führen.

Hämatologie

Scemblix, ein neues Medikament zur Behandlung chronischer myeloischer Leukämie (CML), wurde 2021 von der FDA für Patienten mit einer Resistenz oder Intoleranz gegenüber bestehenden Therapien und auch für Patienten mit einer bestimmten Mutation zugelassen. Das von Forschern von NIBR entdeckte Medikament unterstreicht unser kontinuierliches Engagement für Menschen mit dieser Krankheit (siehe «Zwei Jahrzehnte bahnbrechender Innovation bei chronischer myeloischer Leukämie» auf der vorherigen Seite).

MBG453 (Sabatolimab) ist ein monoklonaler Antikörper gegen TIM-3, der im Hinblick auf die Behandlung von zwei seltenen Blutkrebsarten untersucht wird: myelodysplastischen Syndromen der höheren Risikogruppen und akuter myeloischer Leukämie. 2021 wurde MBG453 von der FDA in ein beschleunigtes Zulassungsverfahren aufgenommen und von der Europäischen Kommission als Orphan Drug anerkannt.

2021 haben wir berichtet, dass eine Phase-III-Studie zu *Kymriah*, unserer CAR-T-Zell-Therapie, die auf T-Zellen mit chimären Antigenrezeptoren basiert, in der Zweitbehandlung von aggressivem B-Zell-Non-Hodgkin-Lymphom ihren primären Endpunkt nicht erreicht hat. Bei anderen Formen von Lymphomen und Leukämie untersuchen wir *Kymriah* weiter.

Immunologie, Hepatologie und Dermatologie

Unsere F&E-Teams entwickeln bahnbrechende Therapien für Erkrankungen des Immunsystems, Haut- und andere Krankheiten mit hohem unerfülltem Bedarf.

Wir arbeiten an der Entwicklung von Medikamenten, die die Behandlung chronischer spontaner Urtikaria (CSU) voranbringen, damit die Betroffenen ohne die belastenden und unberechenbaren Symptome dieser Hautkrankheit leben können. Alle neuen Therapien werden unser Portfolio erweitern, zu dem mit *Xolair* bereits ein zugelassenes CSU-Medikament gehört.

2021 hat die Rekrutierung für CSU-Studien der Phase III zu LOU064 (Remibrutinib) begonnen, einem oralen BTK-Inhibitor, den wir als Medikament gegen eine Reihe von immunvermittelten Erkrankungen prüfen.

Ebenfalls 2021 haben klinische Phase-III-Studien zu QGE031 (Ligelizumab), einem monoklonalen Antikörper gegen Immunglobulin E (IgE) der nächsten Generation, gezeigt, dass QGE031 bei der Behandlung von CSU gegenüber Placebo überlegen ist, nicht aber gegenüber *Xolair*. Novartis wertet die Studiendaten weiter aus. Zudem prüfen wir weiterhin, inwieweit QGE031 bei chronischer induzierbarer Urtikaria und bei Nahrungsmittelallergien helfen kann, wo erheblicher unerfüllter Bedarf besteht.

Cosentyx, unser Medikament zur Behandlung verschiedener systemischer Entzündungskrankheiten, erweist sich bei einer Vielzahl beeinträchtigender dermatologischer und rheumatologischer

Erkrankungen weiterhin als erfolgreich. Bekannt gegeben haben wir 2021 zudem die Zulassung von *Cosentyx* in den USA und China für die Behandlung von mittelschwerer bis schwerer Plaque-Psoriasis bei Kindern ab sechs Jahren, die für eine systemische Therapie oder eine Lichttherapie in Frage kommen, sowie in den USA für die Behandlung von aktiver juveniler Psoriasis-Arthritis (JPsA) bei Kindern ab zwei Jahren und von aktiver Enthesitis-assoziiierter Arthritis (ERA) bei Kindern ab vier Jahren. *Cosentyx* ist das einzige Biologikum, das in den USA sowohl für ERA als auch für JPsA bei Kindern und Jugendlichen zugelassen ist.

In der Prüfung ist *Cosentyx* auch für andere Entzündungskrankheiten wie Hidradenitis suppurativa, Riesenzellarteriitis und Lichen planus. Dies verdeutlicht unsere Anstrengungen, den Kreis der Indikationen für *Cosentyx* zu erweitern und den Patienten neue Behandlungsoptionen zu bieten.


2021 haben wir den Abbruch einer Phase-IIb-Studie zu CFZ533 (Iscalelimab) bei Nierentransplantierten bekannt gegeben. Die Studie zu CFZ533 bei Lebertransplantationen wird fortgesetzt, ebenso Studien, die CFZ533 als potenzielle Therapie für andere Erkrankungen wie Hidradenitis suppurativa und Sjögren-Syndrom untersuchen.

Neurologie

Neurologische Erkrankungen zählen weltweit zu den Hauptursachen für Tod und Behinderung. Unsere Arbeit im Bereich neurologischer Erkrankungen umfasst Prüftherapien für multiple Sklerose (MS), spinale Muskelatrophie (SMA) und andere Krankheiten.

Unsere Gentherapie *Zolgensma* dient der Behandlung präsymptomatischer wie auch symptomatischer Kinder mit SMA, einer verheerenden neurologischen Entwicklungsstörung. Sie ist in 42 Ländern zugelassen. 2021 haben wir an unseren Erfolg mit *Zolgensma* angeknüpft und eine neue Phase-III-Studie mit einer intrathekalen Formulierung bei bisher unbehandelten Patientinnen und Patienten mit SMA Typ 2 begonnen. Die frühzeitige Identifizierung der Betroffenen durch das Neugeborenencreening ist bei SMA von entscheidender Bedeutung, da die Krankheit zum Absterben unersetzlicher Motoneuronen führt. Näheres darüber, wie wir bei Kostenträgern und im Gesundheitswesen über die Bedeutung eines

UNSERE PERFORMANCE IM JAHR 2021

Über diesen Bericht
2021 auf einen Blick
Brief des VR-Präsidenten
Brief des CEO
Unser Ansatz
Wer wir sind
Geschäftsumfeld
Anspruchsgruppen
Wesentlichkeitsbewertung
Unsere Strategie
Wertschöpfung
Risikobewirtschaftung
Unsere Performance
Finanzen
Innovation 
Operative Höchstleistungen
Daten und Digitalisierung
Unsere Mitarbeitenden
Vertrauen der Gesellschaft
Governance
Vergütung

**>15
Forschungs- und
Klinikprogramme,**
um die nächste Generation
von Radioligandentherapien
gegen Krebs zu identif-
zieren und voranzutreiben

frühzeitigen SMA-Screenings aufklären, findet sich im Abschnitt «**Operative Höchstleistungen anstreben**».

Unser umfassendes Portfolio gegen MS – eine beeinträchtigende chronische Krankheit, von der weltweit 2,8 Millionen Menschen betroffen sind – verdeutlicht unser Engagement für eine bessere Lebensqualität von MS-Patienten in allen Stadien der Krankheit. *Kesimpta*, eines unserer MS-Medikamente, erhielt 2021 die EU-Zulassung als Therapie für schubförmig verlaufende Formen von MS bei Erwachsenen mit aktiver Erkrankung. In den USA und anderen wichtigen Märkten ist es bereits zugelassen. *Kesimpta* ist die erste B-Zell-Therapie, die zu Hause selbst verabreicht werden kann. 2021 haben wir zudem Phase-III-Studien zur Untersuchung von LOU064 bei Patienten mit schubförmig verlaufender MS begonnen.

Unser Portfolio zeigt unser Engagement für eine bessere Lebensqualität von Menschen mit multipler Sklerose

Darüber hinaus untersuchen wir auch andere neurologische Erkrankungen, bei denen dringend neue Therapien benötigt werden. Ein Beispiel dafür ist die Huntington-Krankheit, eine seltene neurodegenerative Erbkrankheit, die zu fortschreitender Behinderung und zum Tod führt. Derzeit gibt es keine zugelassenen Therapien, die den Ausbruch der Krankheit verzögern oder ihr Fortschreiten verlangsamen. Unser Prüfpräparat LMI070 (Branaplam), ein oral einzunehmender niedermolekularer RNA-Splicing-Modulator, könnte möglicherweise gegen die Huntington-Krankheit wirken, indem es auf RNA abzielt, um die Menge eines mutierten Proteins zu verringern. Phase-II-Studien wurden 2021 eingeleitet.

2021 gaben Novartis und UCB eine globale Vereinbarung für die gemeinsame Entwicklung und Vermarktung potenziell krankheitsmodifizierender Therapien für Patienten mit Parkinson-Krankheit bekannt, von der weltweit mehr als 10 Millionen Menschen betroffen sind. Zu den Prüftherapien gehört UCB0599, ein niedermolekularer Inhibitor der Alpha-Synuclein-Fehlfaltung, der sich derzeit in Phase II der Entwicklung befindet und bei dem geprüft wird, ob er das Fort-

schreiten der Parkinson-Krankheit verlangsamen oder aufhalten kann. Darüber hinaus besteht nach Abschluss eines laufenden Phase-I-Programms eine Option zur Mitentwicklung von UCB7853, einem Antikörper gegen Alpha-Synuclein.

Ophthalmologie

Wir arbeiten an der Entwicklung innovativer Therapien für Augenkrankheiten, um die enorme Belastung der Betroffenen und der Gesellschaft durch Sehbehinderung und Blindheit zu verringern oder zu beseitigen.

Einer unserer neuartigen Wirkstoffe ist UNR844, eine topische Augenlösung zur Behandlung von Presbyopie, die sich derzeit in Phase II der Entwicklung befindet. Presbyopie ist ein weit verbreiteter, allmählicher, altersbedingter Verlust der Fähigkeit, aktiv auf Objekte im Nahbereich zu fokussieren, der durch einen Elastizitätsverlust der Augenlinse verursacht wird.

2021 hat Novartis eine Vereinbarung zur Übernahme des britischen Unternehmens Gyroscope Therapeutics bekannt gegeben, das auf okuläre Gentherapien spezialisiert ist und unsere Pipeline um eine Einmal-Gentherapie erweitert, die die Behandlung der geografischen Atrophie (GA) verändern könnte, einer fortgeschrittenen Form der trockenen altersbedingten Makuladegeneration (AMD), die zu einem fortschreitenden irreversiblen Sehkraftverlust führt. Da es für GA keine zugelassene Behandlung gibt, ist der unerfüllte Bedarf hier so gross wie bei kaum einer anderen Netzhauterkrankung.

GT005, der Hauptwirkstoff von Gyroscope Therapeutics, ist als experimentelle Einmal-Gentherapie auf AAV2-Basis für sekundäre GA bei AMD konzipiert und wird subretinal verabreicht. Der Abschluss der Übernahme setzt die Erfüllung der üblichen Bedingungen voraus. Bis dahin werden Novartis und Gyroscope Therapeutics weiterhin als eigenständige und unabhängige Unternehmen operieren.

Atemwegserkrankungen und Allergien

Novartis entwickelt neuartige Therapien für Atemwegserkrankungen wie Asthma, chronisch obstruktive Lungenerkrankungen und Lungenfibrosen. Diese Krankheiten beeinträchtigen das Leben von Millionen von Menschen

weltweit, wobei es Hinweise gibt, dass die Belastung aufgrund des Klimawandels zunimmt.

Anknüpfend an unseren Erfolg mit *Xolair*, dem ersten Biologikum gegen Asthma auf dem Markt, realisieren wir Phase-II-Studien für CSJ117, ein inhalatives Biologikum zur adjuvanten Therapie von schwerem unkontrolliertem Asthma. Zudem haben wir Phase-III-Studien zu QGE031 eingeleitet, in denen die Wirkung bei IgE-vermittelter Erdnussallergie untersucht wird.

Hochmoderne Technologieplattformen

Novartis investiert in neue Technologien und Plattformen, die gezieltere Ansätze zur Behandlung – und manchmal potenziell auch zur Heilung – schwerer Krankheiten bieten. Für die Erforschung, Entwicklung und Vermarktung von Medikamenten über diese hochmodernen Plattformen verfügen wir über die nötige Tiefe und Grösse.

Bei der Radioligandentherapie werden weit im Körper verstreute Krebszellen zielgenau bestrahlt, um die Schädigung des umliegenden Gewebes zu begrenzen. Sie könnte sich für ein breites Spektrum von Krebsarten eignen und zu einer wichtigen Säule der Krebstherapie werden.

Mit *Lutathera*, unserer ersten zugelassenen Radioligandentherapie, und mit ¹⁷⁷Lu-PSMA-617, unserer Prüftherapie gegen Prostatakrebs, hat Novartis in diesem Bereich eine solide Grundlage geschaffen (siehe oben unter «Onkologie»). 2021 haben wir von iTheranostics Wirkstoffkandidaten gegen das Fibroblasten-Aktivierungs-Protein (FAP) übernommen. Wir sind eine Kooperation mit Artios eingegangen, um neuartige Kombinationen aus Radioligandentherapie und Inhibitoren von DNA-Schadenssignalwegen zu erforschen, und arbeiten gemeinsam mit PeptiDream an makrozyklischen und gebundenen Peptiden. Darüber hinaus haben wir eine Partnerschaft mit Molecular Partners begründet, um an DARPIn-Proteinbindungsdomänen zu arbeiten. In mehr als 15 Forschungs- und Klinikprogrammen arbeiten wir an der nächsten Generation von Radioligandentherapien für Krebs.

In der Gentherapie nutzt eine unserer führenden Technologien adeno-assoziierte Viren (AAV), also gutartige Viren, um

Gene in die Körperzellen zu transportieren. Das Ziel dabei ist, die Zellen mit einer einmaligen Behandlung zu reparieren. Unsere erste zugelassene AAV-basierte Therapie war *Zolgensma* gegen SMA, und aktuell erforschen wir experimentelle Formen der Gentherapie für andere Erkrankungen, von Hirn- bis zu Blutkrankheiten. Insgesamt verfügen wir im Bereich der Gentherapie über mehr als 20 Forschungsprogramme.

Unsere Pipeline in der frühen Entwicklungsphase umfasst ein wachsendes Arsenal optogenetischer Gentherapien auf der Basis gentechnisch hergestellter lichtempfindlicher Proteine, die Zellen im Auge neu verdrahten können, sodass sie die Funktion von Photorezeptoren übernehmen können. In den Jahren 2020 und 2021 haben wir durch die Übernahme von Vedere Bio und Arctos Medical zwei wichtige optogenetische Technologien erworben. Die daraus resultierenden Therapien könnten zur Behandlung von Erblindungskrankheiten wie erblichen Netzhautdystrophien und altersbedingter Makuladegeneration, unter denen weltweit Millionen Menschen leiden, eingesetzt werden.

Bei der Zelltherapie werden wichtige Zelltypen aus dem Körper entnommen, in einem klinischen Labor genetisch verändert und dann wieder injiziert. Ein Beispiel dafür ist die CAR-T-Therapie, für die patienteneigene T-Zellen aufbereitet werden. Novartis war das erste Pharmaunternehmen, das in grossem Umfang in die bahnbrechende CAR-T-Forschung investiert und weltweite CAR-T-Studien eingeleitet hat. Unsere führende CAR-T-Therapie, *Kymriah*, erhielt als erste Gentherapie eine US-Zulassung für bestimmte Leukämie- und Lymphomarten und steht heute in 30 Ländern zur Verfügung. Wir beabsichtigen, den Einsatzbereich der CAR-T-Technologie um eine Vielzahl schwer behandelbarer Blutkrebsarten und solider Tumoren zu erweitern.

Novartis verfügt über ein robustes weltweites CAR-T-Produktionsnetzwerk mit sieben Werken auf vier Kontinenten. 2021 haben wir die Entwicklung einer neuartigen Produktionsplattform namens T-Charge bei NIBR angekündigt, die die therapeutische Wirksamkeit des T-Zell-Produkts verbessern und gleichzeitig die benötigte Zeit halbieren soll, um dem Körper Zellen zu entnehmen, das Produkt herzustellen und es an eine medizinische Fachkraft abzugeben, die es dann verabreicht.

Innovationen für die globale Gesundheit

Unsere F&E-Bemühungen umfassen die Erforschung und Entwicklung neuartiger Medikamente für die höchsten globalen Gesundheitsprioritäten unseres Unternehmens sowie für andere Krankheiten, die vor allem unterversorgte Patienten in einkommensschwachen Ländern betreffen. Gleichzeitig prüfen wir neue Möglichkeiten zur Behandlung von COVID-19, dem aktuell dringlichsten Problem für die öffentliche Gesundheit weltweit.

COVID-19

Wir arbeiten mit **Molecular Partners** an der Entwicklung von Ensovibep, einer potenziellen neuen Behandlungsoption gegen COVID-19, die SARS-CoV-2 mithilfe einer proprietären DARPIn-Technologie neutralisieren soll.

Einer Anfang 2022 veröffentlichten Phase-II-Studie zufolge hat eine einzige intravenöse Dosis von Ensovibep gegenüber Placebo die Viruslast bis zum achten Tag reduziert, die Dauer der Symptome verkürzt, die Zahl der notfallmedizinischen und/oder stationären Behandlungen im Zusammenhang mit COVID-19 verringert und die Zahl der Todesfälle gesenkt. In gesonderten Studien behielt Ensovibep in vitro seine starke Wirksamkeit gegen alle bisher identifizierten besorgniserregenden Varianten, einschliesslich Omikron. Novartis hat Ensovibep von Molecular Partners in Lizenz genommen. Wir werden den Aufbau der Massenproduktion beschleunigen und planen, weltweit beschleunigte Zulassungen zu beantragen.

Unabhängig davon arbeiten wir an der Erforschung einer neuartigen Therapie, die auf die Hauptprotease abzielt – ein Enzym, das eine zentrale Rolle bei der Replikation aller Coronaviren spielt, auch bei SARS-CoV-2. Ziel ist die Entwicklung eines Medikaments, das sich zur Behandlung vieler oder aller anderen Formen von Coronaviren und somit möglicherweise auch zur Bekämpfung künftiger Pandemien eignet.

Malaria

Malaria ist für die Gesellschaft weltweit, besonders in Afrika, nach wie vor eine Belastung, und es gibt Hinweise darauf, dass die Fallzahlen wegen des Klimawandels steigen könnten. Novartis ver-

UNSERE PERFORMANCE IM JAHR 2021

folgt im Kampf gegen die Krankheit einen mehrgleisigen Ansatz und arbeitet mit Partnern wie dem [Medicines for Malaria Venture](#) an der Erforschung, Entwicklung und Herstellung eines Portfolios essenzieller Malariamedikamente.

1999 haben wir unser erstes Malaria-medikament auf den Markt gebracht, eine hochwirksame Fixkombination auf Artemisinin-Basis. 2021 haben wir die Marke von 1 Milliarde Behandlungseinheiten überschritten, die wir weltweit an Patienten abgegeben haben (Näheres hierzu findet sich unter [«Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen»](#)).

Seit mehr als 20 Jahren steht das [Novartis Institute for Tropical Diseases](#) (NITD), das zu NIBR gehört, bei der Suche nach neuen Medikamenten gegen Malaria und andere vernachlässigte Krankheiten an vorderster Front. Zu zwei Wirkstoffen von Novartis gegen unkomplizierte und schwere Malaria, KAF156 (Ganaplacid) bzw. KAE609 (Cipargamin), laufen in Afrika und Asien klinische Studien. Diese Wirkstoffe könnten sich bei Resistenzen gegen bestehende Mittel als wirksam erweisen und vereinfachte Behandlungsstrategien ermöglichen. 2021 wurden aus einer Phase-IIb-Studie mit KAF156 und dessen Partnerwirkstoff Lumefantrin bei Erwachsenen und Kindern mit Malaria positive Ergebnisse berichtet, die für eine Weiterentwicklung dieser Kombinationstherapie sprechen.

Vernachlässigte Tropenkrankheiten

Das vom Wellcome Trust mitfinanzierte NITD befindet sich in der Anfangsphase eines Programms zur Erforschung neuartiger Antiparasitika für die kurative Behandlung der Chagas-Krankheit, einer schweren Erkrankung, unter der mehr als 6 Millionen Menschen leiden, vor allem in Lateinamerika. Ausserdem führen wir eine Phase-IV-Studie mit unserem Herzinsuffizienzmedikament *Entresto* bei chronischer Chagas-Kardiomyopathie durch. Die Chagas-Krankheit ist eine tropische Parasiteninfektion, kann sich aber langfristig als chronische Herzinsuffizienz oder durch andere Komplikationen manifestieren und zu Behinderungen und sogar zum Tod führen.

Die viszerale Leishmaniose ist mit schätzungsweise 50 000 bis 90 000 neuen Fällen pro Jahr die schwerste Form

der Leishmaniose und führt zu Fieber, Gewichtsverlust, Milz- und Leberschwellung und unbehandelt zum Tod. Im Jahr 2020 informierten wir über eine Kooperation mit der [Drugs for Neglected Diseases Initiative](#) (DNDi) zur gemeinsamen Entwicklung von LXE408, einem neuartigen Inhibitor für das Proteasom der Kinetoplasten, als Medikament gegen viszerale Leishmaniose. Im Rahmen dieser Vereinbarung ist Novartis für Phase-I-Studien, technische Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und den Kontakt zu den Behörden verantwortlich. Wir haben uns verpflichtet, das Medikament nach der Zulassung weltweit zu einem erschwinglichen Preis zu vertreiben, um in Endemieländern einen möglichst breiten Zugang zu gewährleisten. Die DNDi wird die klinischen Entwicklungsaktivitäten der Phasen II und III leiten; die erste Phase-II-Studie soll 2022 in Indien beginnen. Weitere Studien sind in Ostafrika geplant, wo die Belastung durch die viszerale Leishmaniose am grössten ist.

Sichelzellenanämie

Die Sichelzellenanämie ist eine erbliche Blutkrankheit, von der weltweit Millionen Menschen betroffen sind, insbesondere Menschen afrikanischer Abstammung, wobei die Krankheitslast zu etwa 80% auf Afrika südlich der Sahara entfällt. Unser Engagement für die Bekämpfung der Sichelzellenanämie umfasst eine Pipeline von Therapeutika sowie einen ganzheitlichen Ansatz für die Diagnose, Behandlung und Bewältigung der Krankheit in Afrika südlich der Sahara.

Die genetische Ursache der Sichelzellenanämie ist zwar seit Jahrzehnten bekannt, aber erst seit Kurzem verfügt die Medizin über die Mittel, um die biologischen Auswirkungen des ursächlichen Gendefekts zu mildern. Zudem führen wir für die Sichelzellenanämie ein Ex-vivo-Programm für blutbildende Stammzellen durch, bei dem die von Intellia Therapeutics in Lizenz genommene Genomeditierungstechnologie CRISPR zum Einsatz kommt. 2021 wurden die ersten Dosen verabreicht. Ebenfalls 2021 hat Novartis eine bahnbrechende Kooperation mit der [Bill & Melinda Gates Foundation](#) bekannt gegeben, bei der es um die Förderung der Entwicklung einer einmalig zu verabreichenden In-vivo-Gentherapie zur Heilung der Sichelzellenanämie geht, die von Anfang an mit Blick auf einen praktikablen Einsatz in ressourcenärmeren Umgebungen konzipiert ist.

Patientenorientierte klinische Studien

Die Einbindung von Patientinnen, Patienten und Pflegekräften während des gesamten Lebenszyklus unserer Medikamente ist Voraussetzung dafür, dass die von uns entwickelten Medikamente nicht nur sicher und wirksam sind, sondern auch tatsächlich einen unerfüllten medizinischen Bedarf decken.

Unser 2018 gegebenes [Versprechen an Patienten und Betreuungspersonen](#) dient unseren Teams in allen Funktionen und Divisionen als Leitfaden, um sicherzustellen, dass die Betroffenen bei der Erforschung, Entwicklung und Vermarktung unserer Medikamente ein Mitspracherecht haben. Wir setzen die Einführung eines systematischen Ansatzes für die Patientenbeteiligung fort, der den gesamten Entwicklungszyklus abdeckt – von der frühen Forschung bis über die Markteinführung hinaus.

2021 wiesen 57 bzw. rund 30% unserer klinischen Entwicklungsprogramme eine Patientenbeteiligung auf, verglichen mit 44 im Jahr 2020. Die Patienten gaben Inputs zu wichtigen Fragen, etwa welche Endpunkte bei klinischen Studien für ihre Krankheit relevant sind, wie der Zugang zu klinischen Studienzentren erleichtert werden kann und wie sich die Teilnahme an Studien aus der Distanz ermöglichen lässt. Auch bei der Forschung im frühen Stadium haben wir Patienteneedback berücksichtigt: 2021 sahen 46 NIBR-Programme eine Patientenbeteiligung vor.

Die Beteiligung der Patienten ermöglicht uns zudem, unsere klinischen Studien zu optimieren und unsere Medikamente schneller auf den Markt zu bringen. So kann frühzeitiger Input der Patienten zum Studiendesign dazu beitragen, dass wir später im Entwicklungsprozess weniger teure und zeitraubende Protokolländerungen vornehmen müssen. Gleichzeitig kann er sicherstellen, dass das Studiendesign auf die Bedürfnisse und Präferenzen der Studienteilnehmenden abgestimmt ist. Darüber hinaus unterstützen wir mit unseren Patienten- und Managed-Access-Programmen nach wie vor den Zugang zu Arzneimitteln. Näheres hierzu findet sich im Abschnitt [«Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen»](#).

2021 haben wir mit 162 Patientenorganisationen für 48 Krankheitsbereiche kooperiert, um fundierte Entscheidungen treffen zu können.

Während der COVID-19-Pandemie benötigten Patienten vermehrt Unterstützung, doch die Einnahmen der Patientenorganisationen gingen zurück, vor allem weil Aufklärungsveranstaltungen und Fundraising-Aktivitäten ausfielen. Wir haben daher Mittel zur Verfügung gestellt, die unter anderem für die Stärkung digitaler Kommunikationsmittel und -kanäle verwendet wurden, um diese Lücken zu schliessen. Im Jahr 2020, dem letzten Jahr, zu dem Daten verfügbar sind, hat Novartis 1 248 Patientenorganisationen in 79 Ländern unterstützt. Weitere Informationen hierzu finden sich auf der [Unternehmenswebsite von Novartis](#).

Diversität in klinischen Studien

Wir bemühen uns, unterschiedliche Patientengruppen in unsere klinischen Studien einzubeziehen – zum einen, um zu verstehen, wie Betroffene, bei denen eine Behandlung wegen einer Krankheit besonders wahrscheinlich ist, auf ein Medikament reagieren, und zum anderen, weil wir überzeugt sind, dass dies grundsätzlich richtig ist.

Wir arbeiten daran, Hindernisse für die Teilnahme an klinischen Studien zu beseitigen, etwa indem wir Standorte suchen, die für Patienten mit einer bestimmten Krankheit leicht zu erreichen sind, Gesundheitsversorger finden, die unterversorgte oder unterrepräsentierte Bevölkerungsgruppen behandeln, und mit Forschenden zusammenarbeiten, um unterschiedliche Bevölkerungsgruppen in klinische Studien einzubeziehen.

2021 haben wir ein [Bekanntnis zur Diversität in klinischen Studien](#) veröffentlicht. Kurzfristig haben wir uns verpflichtet, Diversitäts- und Inklusionsprinzipien für alle Phase-III-Studien mit US-Beteiligung zu evaluieren. Längerfristig wollen wir dieses Vorgehen für alle Studien weltweit übernehmen und die Diversitätsdaten aus allen Wirkstoffentwicklungsprogrammen mithilfe von Informatik und Digitaltechnologien verfolgen.

In den USA sind gesundheitliche Ungleichheiten, unter denen Minderheiten leiden, endemisch – ein Problem, das

die COVID-19-Pandemie verdeutlicht und verschärft hat. Im Vergleich zu nicht hispanoamerikanischen Weissen hat die schwarze und afroamerikanische Bevölkerung eine geringere Lebenserwartung, eine höhere Krebssterblichkeit, eine höhere Wahrscheinlichkeit für Krankheiten wie Asthma und eine deutlich höhere Mütter- und Säuglingssterblichkeit. Gesundheitliche Ungleichheiten sind auch eine besondere Herausforderung für die schwarze und afroamerikanische Community an medizinischen Fakultäten, im Arztberuf und unter Forschenden, die an klinischen Studien mitwirken: In allen drei Gruppen sind Schwarze und Afroamerikaner proportional unterrepräsentiert.

2021 haben Novartis und die [Novartis US Foundation](#) bekannt gegeben, dass sie rund USD 13,7 Millionen in den Aufbau von drei Forschungszentren an der Morehouse School of Medicine in Georgia investieren wollen, einschliesslich eines Kompetenzzentrums für klinische Studien, das als Modell für eine mögliche Ausweitung auf andere historisch afroamerikanische Colleges, Universitäten und medizinische Fakultäten dienen könnte.

Die Investition ist Teil einer auf zehn Jahre angelegten Kooperation mit Morehouse, 26 historisch afroamerikanischen Colleges, Universitäten und medizinischen Fakultäten sowie anderen Organisationen. Ziel dabei ist, gemeinsam Programme zu entwickeln, die die Ursachen für systembedingte Ungleichheiten bei den gesundheitlichen Ergebnissen angehen und die Diversität, Inklusion und Gleichstellung im gesamten F&E-System fördern.

Darüber hinaus unterstützen wir in einer Kooperation mit [GlaxoSmithKline](#) (GSK) die Erforschung des Zusammenhangs zwischen der genetischen Vielfalt in verschiedenen Regionen Afrikas und deren möglichen Auswirkungen auf das Ansprechen auf Arzneimittel. Im Rahmen des Projekts, für das über fünf Jahre insgesamt GBP 2,8 Millionen (USD 3,6 Millionen) zugesagt wurden, sind afrikanische Forscherinnen und Forscher aufgerufen, Vorschläge zur Erforschung der Relevanz der genetischen Vielfalt in Afrika für die Behandlung von Malaria und Tuberkulose einzureichen. Die für eine Finanzierung ausgewählten Vorschläge sollen im ersten Halbjahr 2022 bekannt gegeben werden.

57

Klinische Programme

mit Patientenbeteiligung
(2020: 44)

Näheres zur Novartis F&E Pipeline findet sich unter

www.novartis.com/research-development/novartis-pipeline

UNSERE PERFORMANCE IM JAHR 2021

Operative Höchstleistungen anstreben

Wir arbeiten daran, die Effizienz und Effektivität unserer Betriebsabläufe zu verbessern – von der Forschung bis zur Auslieferung. So fördern wir profitables Wachstum und setzen Ressourcen frei, um in Innovationen für die Patientinnen und Patienten zu investieren. Sicherheit der Patienten und Produktqualität stehen stets an erster Stelle.

Höhepunkte 2021

52%

Neu eingeführte Marken und Wachstumsprodukte

Beitrag zum Nettoumsatz der Division Innovative Medicines

71 Mrd.

Gelieferte Behandlungseinheiten

aus Produktionsstätten von Novartis

99,2%

Behördliche Kontrollen

unserer Einrichtungen ohne wesentliche Beanstandungen als akzeptabel eingestuft

12 064

Risikobeurteilungen von Lieferanten

durch unser Risikomanagement-Rahmenwerk für Drittparteien

In diesem Abschnitt

Stärkung von Produkteinführungen

Wir wollen konsequent Medikamente erfolgreich auf den Markt bringen, um unsere finanzielle Performance zu unterstützen und einen breiten und schnellen Zugang zu unseren Medikamenten zu ermöglichen.

→ S. 46

Verantwortungsbewusstes Management unserer Lieferkette

Wir fördern ethisches Verhalten und ökologische Nachhaltigkeit in unserer gesamten Lieferkette.

→ S. 52

Fertigung transformieren

Wir verändern unsere Fertigungsprozesse, um unsere Strategie umzusetzen und gleichzeitig die Umweltbilanz unserer Anlagen zu verbessern.

→ S. 47

Effektive geschäftsunterstützende Dienstleistungen

Unsere geschäftsunterstützenden Dienstleistungen und digitalen Teams verbessern die Produktivität und helfen unseren Mitarbeitenden, unsere Strategie umzusetzen und unsere Mission zu erfüllen.

→ S. 53

Gewährleistung von Gesundheit und Sicherheit der Patienten

Gesundheit und Sicherheit der Patienten bilden das Fundament unserer Mission. Wir konzentrieren uns auf drei Bereiche: Produktqualität, Pharmakovigilanz und Bekämpfung von Medikamentenfälschungen.

→ S. 48

Weiterführende Links und Informationen:

- Novartis Third Party Code
- Qualitätsversprechen
- Umweltbezogene Erwartungen an Lieferanten
- Unsere Ethik- und Nachhaltigkeitsstandards für Dritte
- Position zu gefälschten und nachgeahmten medizinischen Produkten

Über diesen Bericht

2021 auf einen Blick

Brief des VR-Präsidenten

Brief des CEO

Unser Ansatz

Wer wir sind

Geschäftsumfeld

Anspruchsgruppen

Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

Wertschöpfung

Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

Finanzen

Innovation

Operative Höchstleistungen

Daten und Digitalisierung

Unsere Mitarbeitenden

Vertrauen der Gesellschaft

Governance

Vergütung

UNSERE PERFORMANCE IM JAHR 2021

Über diesen Bericht

2021 auf einen Blick

Brief des VR-Präsidenten

Brief des CEO

Unser Ansatz

Wer wir sind

Geschäftsumfeld

Anspruchsgruppen

Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

Wertschöpfung

Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

Finanzen

Innovation

Operative Höchstleistungen

Daten und Digitalisierung

Unsere Mitarbeitenden

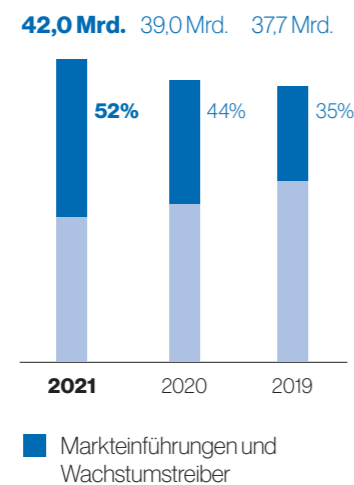
Vertrauen der Gesellschaft

Governance

Vergütung

Beitrag von Markteinführungen und Wachstumstreibern zum Nettoumsatz der Division Innovative Medicines (IM)

(Nettoumsatz von IM in USD; % des Nettoumsatzes von IM)



Stärkung von Produkt-einführungen

Bei unseren kommerziellen Aktivitäten streben wir konsequent erfolgreiche Markteinführungen an, um unsere finanzielle Performance zu unterstützen und einen breiten und schnellen Zugang zu unseren Medikamenten zu ermöglichen.

2021 haben neu eingeführte Marken und Medikamente, die wir als unsere wichtigsten Wachstumstreiber betrachten¹, 52% zum Nettoumsatz unserer Division Innovative Medicines beigetragen, verglichen mit 44% im Jahr 2020. Bis 2026 rechnen wir mit der Zulassung von mehr als 20 Medikamenten in der Pipeline, die das Potenzial haben, Blockbuster mit mindestens USD 1 Milliarde Jahresumsatz zu werden.

Bis 2026 rechnen wir mit der Zulassung von mehr als 20 Medikamenten in der Pipeline, die das Potenzial haben, Blockbuster zu werden

Wir haben einen Strategieplan für Markteinführungen entwickelt, um bewährte Praktiken festzuschreiben. So beginnen wir frühzeitig mit den Vorbereitungen – oft mehr als drei Jahre vor dem geplanten Einführungsdatum – und sprechen mit Patienten, Ärzten und Kostenträgern, um deren Sichtweisen und Bedürfnisse besser zu verstehen. In unserer Geschäftseinheit Novartis Pharmaceuticals etwa konzentrieren sich rund 80% der Investitionen in medizinische Angelegenheiten auf die Phase vor der Markteinführung.

Bei *Kesimpta*, unserem Medikament zur Behandlung von multipler Sklerose (MS), haben sich die Investitionen vor der Markteinführung auf drei wichtige Märkte konzentriert: die USA, Deutschland und China. Wir haben eine digitale Informationsplattform ohne Markenkennzeichnung eingesetzt, die in den USA bis zu 2 000 Ärztinnen und Ärzte erreicht. Zudem haben wir mit Patienten-

organisationen zusammengearbeitet, um sicherzustellen, dass deren Ansichten bei unseren Vorbereitungen für die Markteinführung berücksichtigt wurden, und auch die Kostenträger haben wir nach ihren Anforderungen gefragt.

Die Vorbereitungen haben sich gelohnt: In den sechs Monaten nach der US-Markteinführung hatten wir 85% unseres Zielkundenkreises – meist virtuell – erreicht. Dabei erhielten etwa 20% der Patienten *Kesimpta* als erste MS-Behandlung überhaupt und mehr als 50% der Patienten als bevorzugte Primärtherapie. *Kesimpta* ist weltweit in mehr als 60 Ländern zugelassen.

Ein weiteres Beispiel ist *Zolgensma*, unsere Gentherapie zur Behandlung spinaler Muskelatrophie (SMA), die 2021 USD 1,4 Milliarden Umsatz erzielte. Die frühzeitige Identifizierung der Betroffenen durch Screening-Programme für Neugeborene und die Sensibilisierung für die Behandlung sind für SMA-Patienten entscheidend. Wir arbeiten eng mit Anspruchsgruppen wie den Kostenträgern zusammen, um auf die Bedeutung einer frühzeitigen Behandlung hinzuweisen, und bieten Aufklärungsprogramme für Eltern, Ärzte und andere Gesundheitsfachkräfte an, um die Anzeichen und Symptome von SMA zu erkennen. Im Jahr 2021 wurden rund 85% der Neugeborenen in den USA auf SMA untersucht, und wir gehen davon aus, dass in der EU bis 2025 ein SMA-Screening für alle Neugeborenen eingeführt wird.

Unsere Vorbereitungen vor der Markteinführung haben auch gezeigt, dass ein nachhaltiger Zugang zu einer einmaligen Gentherapie wie *Zolgensma* in unterschiedlichen Märkten wie Argentinien und Ägypten eine Auswahl verschiedener Optionen erfordert, um den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Unsere Early-Access-Programme und «Day One»-Zugangsvereinbarungen etwa bieten individualisierbare Optionen für Kostenträger – einschliesslich rückwirkender Rabatte, Zahlungsaufschub, Ratenzahlungsoptionen und ergebnisabhängiger Rabatte – und sollen sicherstellen, dass der Zugang für die Patienten schon vor der Zulassung und dem

Abschluss formeller nationaler Kostenübernahmeverträge möglich ist. 2021 hatten wir in sechs Märkten Early-Access-Programme und in 16 Märkten erfolgsorientierte Vergütungsvereinbarungen. Die Therapie war in über 40 Ländern kommerziell verfügbar.

In unserer Geschäftseinheit Oncology haben wir unsere mehr als 20-jährige Erfahrung mit chronischer myeloischer Leukämie (CML) genutzt, um *Scemblix* auf den Markt zu bringen, eine neue Behandlungsoption, die 2021 in den USA als CML-Therapie in zwei verschiedenen Indikationen zugelassen wurde.

Trotz enormer Fortschritte in den letzten Jahrzehnten haben einige Betroffene Schwierigkeiten, die Behandlungsziele zu erreichen, weil sie die CML-Therapie nicht vertragen oder unzureichend darauf ansprechen. Vor der Markteinführung haben wir Massnahmen ergriffen, um das Bewusstsein für die verbleibenden unerfüllten Bedürfnisse von CML-Patienten zu schärfen. Darüber hinaus schätzen wir, dass zum Zeitpunkt der Markteinführung mehr als 80% der US-Gesundheitsversorger, die CML-Patienten behandeln, das Präparat und/oder seinen speziellen Wirkmechanismus

kannten – in der wissenschaftlichen Literatur als STAMP-Inhibitor bekannt. Die Zulassung in Japan und Europa erwarten wir 2022.

Darüber hinaus bereiten wir uns auf weitere Markteinführungen in unserer Onkologie-Pipeline vor. So planen wir den Einstieg in das wachsende Feld der Checkpoint-Inhibitoren mit VDT482 (Tislelizumab), einem monoklonalen Antikörper gegen PD-1, den wir 2021 im Rahmen einer Vereinbarung mit einer Tochtergesellschaft von BeiGene, Ltd. in Lizenz genommen haben.

Mit der US-Markteinführung von VDT482 als Zweitbehandlung für Plattenepithelkarzinome der Speiseröhre – die weltweit häufigste Form von Speiseröhrenkrebs – rechnen wir Mitte 2022. Auf längere Sicht bleibt es vorrangig, die Überlebenszeit von mehr Patienten mit verschiedenen Tumorarten zu verlängern. Wir sind davon überzeugt, dass VDT482 das Potenzial für synergistische Kombinationen mit anderen Medikamenten von Novartis hat, um diesen unerfüllten Bedarf zu decken. Zu drei Kombinationen haben wir klinische Studien eingeleitet, und in den nächsten Jahren sollen weitere folgen.

Fertigung transformieren

Die Organisation Novartis Technical Operations (NTO), die innovative Medikamente und Sandoz Produkte herstellt, trägt dazu bei, die Ressourcenzuteilung zu optimieren und gleichzeitig die Qualität an unseren 53 Produktionsstätten weltweit zu gewährleisten. NTO gliedert sich in verschiedene Technologieplattformen mit Zuständigkeit für grosse Moleküle, kleine Moleküle, Sandoz Produkte, Zell- und Gentherapien, Ophthalmologie und die Fertigung für lokale Märkte.

Auch 2021 haben wir die zuverlässige Medikamentenversorgung von Patienten weltweit sichergestellt. Die Mitarbeitenden von NTO haben 2021 71 Milliarden Behandlungseinheiten geliefert, etwa gleich viele wie in den beiden Vorjahren, und darüber hinaus Dutzende Millionen Impfstoffdosen für COVID-19.

Unsere Fertigungsbetriebe entwickeln sich weiter, da wir in neue Technologien investieren und auf Veränderungen im Geschäftsumfeld reagieren. 2021 haben wir am Standort Schaffhausen in Österreich mit der Herstellung unseres

Unterstützung der Versorgung mit COVID-19-Impfstoffen

Novartis hilft mit seinen Werken in der Schweiz und in Österreich bei der Herstellung von COVID-19-Impfstoffen. Damit leisten wir einen Beitrag zur Beendigung der Pandemie und zur Stabilität der weltweiten Gesundheitssysteme.

Auch wenn Novartis kein Impfstoffgeschäft mehr besitzt, verfügen wir dank unserer zahlreichen Biologika über die Fähigkeiten, mRNA herzustellen und den fertigen Impfstoff aseptisch in Ampullen abzufüllen. Wir haben unsere Werke in nur wenigen Monaten auf diese Aufgabe vorbereitet. Normalerweise dauert dieser Prozess mehr als ein Jahr. 2021 haben wir 40 Millionen Dosen des Impfstoffs von Pfizer/BioNTech produziert.

Darüber hinaus haben wir mit Roche eine Vereinbarung über die Produktion des pharmazeutischen Wirkstoffs für deren Medikament Actemra®/RoActemra® an unserem Standort in Singapur unterzeichnet. Actemra®/RoActemra® ist ein Medikament gegen rheumatoide Arthritis, das von der US-Gesundheitsbehörde eine Notfallzulassung für die Behandlung von COVID-19 bei hospitalisierten Erwachsenen und Kindern erhalten hat.



40 Mio.

Dosen
des Impfstoffs von Pfizer/BioNTech wurden 2021 produziert

¹ Bei den neu eingeführten Marken handelt es sich um *Zolgensma*, *Kesimpta*, *Mayzent*, *Beovu*, *Luxturna*, *Leqvio*, *Enerzair*, *Atecutra*, *Piqray*, *Adakveo*, *Tabrecta* und *Scemblix*. Zu den Wachstumstreibern zählen *Cosentyx*, *Entresto*, *Xolair*, *Ilaris*, *Xiirdra*, *Aimovig*, *Promacta/Revolade*, *Tafinlar + Mekinist*, *Kisqali*, *Lutathera*, *Kymriah* und *Jakavi* (ausserhalb der USA von Novartis vermarktet).

UNSERE PERFORMANCE IM JAHR 2021

Cholesterinsenkers *Leqvio* begonnen. *Leqvio* ist eine Therapie mit einem Small-Interfering-RNA-Molekül (siRNA), die in mehr als 50 Ländern zugelassen ist. Darüber hinaus errichten wir unsere erste siRNA-Oligonukleotid-Fertigungsanlage am Standort Schweizerhalle in der Schweiz, wo der Wirkstoff von *Leqvio* hergestellt werden soll.

In China nahm 2021 die Nachfrage nach einigen Produkten von Novartis stark zu, nachdem sie dort in die Liste der erstattungsfähigen Medikamente aufgenommen worden waren und so für mehr Patienten verfügbar wurden. So verzeichneten wir gegenüber dem Vorjahr einen starken Anstieg der Nachfrage nach *Cosentyx* und *Tafinlar*.

Um die Qualität zu verbessern und die Effizienz zu steigern, digitalisieren wir zudem unsere Fertigung. Näheres zum Einsatz digitaler Technologien und Datenanalysen im gesamten Unternehmen findet sich im Abschnitt [«Auf Daten und Digitalisierung setzen»](#).

Wir optimieren unser weltweites Netzwerk von Produktionsstandorten weiter und passen unsere Produktionskapazitäten dem sich ändernden Produktmix an. 2021 haben wir Pläne zur Transformation von elf Werken bekannt gegeben, darunter drei, die verkauft oder geschlossen werden sollen, und eines, das bereits verkauft ist. Wir arbeiten mit den betroffenen Mitarbeitenden zusammen, um sie bei der Bewältigung dieser Veränderungen zu unterstützen.

Nachhaltigkeit in der Produktion

Für unsere Bemühungen, unsere Umweltbilanz zu verbessern, sind unsere Produktionsstätten von zentraler Bedeutung. Von ihnen stammt der Grossteil der CO₂-Emissionen, des Wasserverbrauchs und der Abfälle aus den Betrieben von Novartis. Die Anstrengungen für eine bessere Umweltbilanz unserer Produktionsstätten trugen 2021 mehr als 10% zur Gesamtreduktion unserer CO₂-Emissionen (Scope 1 und 2), mehr als 7% zur Senkung des Wasserverbrauchs und mehr als 34% zur Abfallreduktion in unseren eigenen Geschäftsbetrieben bei.

Wir investieren in neue Technologien, um unsere Fertigungsprozesse ressourceneffizienter zu gestalten. So führte eine Modernisierung des Lösemittelverfahrens an unserem Standort Kundl in Österreich zu einer Einsparung von 8 500 Tonnen CO₂ pro Jahr. Mit einem energieeffizienteren System senkte unser Werk in Huningue, Frankreich, seinen jährlichen Energieverbrauch um 19%, was einer CO₂-Einsparung von 1 600 Tonnen entspricht. Ein Werk in der Türkei senkte seinen Wasserverbrauch mit einer Filteranlage um 14%.

Alle Produktionsstandorte sind verpflichtet, das Prozesswasser gemäss den lokalen gesetzlichen Bestimmungen zu behandeln, bevor es in die Umwelt zurückgeführt wird. Die Standorte von Novartis und vorrangige Lieferanten sind in unser Programm PiE (Pharmaceuticals in the Environment) einbezogen, bei dem die Belastung von Fließgewässern durch pharmazeutische Wirkstoffe (APIs) im Abwasser anhand interner Standards und der Anforderungen der AMR Industry Alliance – einer Koalition aus dem Privatsektor, die nachhaltige Lösungen zur Eindämmung von Antibiotikaresistenzen anbietet – bewertet wird. Mögliche Auswirkungen auf die Wasserqualität durch die Verwendung unserer Produkte in nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette werden im Rahmen des Marktzulassungsverfahrens berücksichtigt.

Die Novartis Standorte sind auf Kurs, in Sekundär- und Tertiärverpackungen bis Ende 2022 auf Polyvinylchlorid zu verzichten

Darüber hinaus sind die Novartis Standorte auf Kurs, in Sekundär- und Tertiärverpackungen bis Ende 2022 auf Polyvinylchlorid (PVC) zu verzichten. So verwenden wir für das Migränemedikament *Aimovig* jetzt eine Kartonverpackung.

Weitere Informationen zu diesem Thema finden sich im Abschnitt [«Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen»](#) und in unserer [TCFD-Offenlegung](#).

Gewährleistung von Gesundheit und Sicherheit der Patienten

Die Sicherheit der Patienten ist für unsere Mission von grundlegender Bedeutung: Wir können das Leben von Menschen nicht verbessern und verlängern, ohne sichere, hochwertige Arzneimittel zu liefern. Auch in unserer [Wesentlichkeitsbewertung 2021](#) wurde die Bedeutung der Patientensicherheit bestätigt. Interne wie auch externe Anspruchsgruppen bezeichneten sie als das wesentlichste Thema.

Die Sicherheit der Patienten betrifft mehrere strategische Prioritäten von Novartis, einschliesslich der operativen Höchstleistungen und des Vertrauens der Gesellschaft. Im Mittelpunkt unserer Aktivitäten stehen drei Bereiche, die sich über den gesamten Lebenszyklus unserer Medikamente erstrecken und sowohl unseren eigenen Geschäftsbetrieb als auch Aktivitäten ausserhalb unseres Unternehmens umfassen: Produktqualität, Pharmakovigilanz und Bekämpfung von Medikamentenfälschungen.

Produktqualität

Bei der Herstellung von vermarkteten Produkten und Prüfmedikamenten setzen wir ein solides Qualitätsmanagementsystem ein, das die Anforderungen der Gesundheitsbehörden und anderer Aufsichtsbehörden auf der ganzen Welt in vollem Umfang erfüllt.

Für 100% unserer Produktions-, Liefer- und Verteilungsaktivitäten verfügen wir über entsprechende Herstellungslizenzen und GMP-Zertifikate (Good Manufacturing Practice). Voraussetzung für deren Ausstellung sind Kontrollen durch externe Gesundheitsbehörden wie die US-amerikanische Food and Drug Administration (FDA), die Europäische Arzneimittelagentur (EMA), die Weltgesundheitsorganisation (WHO) und Swissmedic. Für die Herstellung von Medizinprodukten verfügen wir über entsprechende ISO-Zertifizierungen.

Gesundheitsbehörden haben 2021 weltweit 126 unserer Einrichtungen kontrolliert und mit einer Ausnahme alle ohne wesentliche Beanstandungen als akzeptabel eingestuft (99,2%). In dem einen Fall, bei dem weiterer Verbesserungsbedarf festgestellt wurde, stufte die zuständige Gesundheitsbehörde (EMA) den vorgelegten Massnahmenplan als akzeptabel ein. Von den 126 Inspektionen wurden 31 aus der Ferne durchgeführt, und eine FDA-Kontrolle stützte sich auf eine vorangegangene Kontrolle durch die österreichischen Gesundheitsbehörden im Rahmen einer Vereinbarung über die gegenseitige Anerkennung.

Zudem haben wir ein starkes Auditprogramm, das sowohl unseren eigenen Geschäftsbetrieb als auch den unserer Lieferanten abdeckt. 2021 haben wir trotz COVID-19-bedingter Herausforderungen wie Reisebeschränkungen 1 419 Audits durchgeführt, davon 1 294 bei den Lieferanten und 690 aus der Ferne. Mit Ausnahme von sechs Fällen

war das Ergebnis aller Audits akzeptabel (99,1%). An einem unserer eigenen Standorte wurde bei einem der Audits weiterer Verbesserungsbedarf festgestellt, weil bei einem Altsystem, das bis Ende 2021 abgeschaltet und ersetzt wurde, Quelldaten nicht abrufbar waren. Die anderen Audits mit Verbesserungsmöglichkeiten betrafen externe Lieferanten, bei denen Korrekturmassnahmen laufen.

Wenn Abweichungen von den geltenden GMPs oder anderen relevanten Vorschriften auftreten oder wenn wir nicht-spezifikationskonforme Ergebnisse oder andere Fehler in unseren Produktionsprozessen feststellen, nehmen wir gründliche Untersuchungen vor. Die Vorfälle werden von Fachleuten bewertet, und deren Schlussfolgerungen gehen mit relevanten Unterlagen an die zuständigen Gesundheitsbehörden. In Absprache mit den zuständigen Behörden werden Massnahmen wie etwa Rückrufe durchgeführt. 2021 hat Novartis 27 Rückrufe eingeleitet.

99,2%
Behördliche Kontrollen
unserer Einrichtungen weltweit mit akzeptablem Ergebnis

Kennzahlen für Gesundheit und Sicherheit der Patienten

	2021	2020	2019
GxP-Audits			
Total durchgeführte Audits	1 419	903	1 607
Intern ¹	125	111	162
Extern ²	1 294	792	1 445
Zulassungsbehörden			
Gesamtzahl der Kontrollen	126	126	187
Anteil der Kontrollen mit akzeptablem Ergebnis (%)	99,2	99,2	96,8
FDA (USA)			
FDA-Kontrollen	10	6	19
FDA-Warnbriefe	0	0	0
FDA Form 483	5	1	11
FDA-Kontrollen bei Sponsoren			
Inspektionen im Zusammenhang mit dem Management klinischer Studien und der Pharmakovigilanz	3	1	2
Anzahl der VAI-Einstufungen durch die FDA (Voluntary Action Indicated, freiwillige Massnahme erforderlich)	0	0	1
Anzahl der OAI-Einstufungen durch die FDA (Official Action Indicated, offizielle Massnahme erforderlich)	0	0	0
Rückrufe			
Total Rückrufe	27	27	29
Rückrufe Klasse I	3	1	3
Rückrufe Klasse II	20	21	21
FDA (USA)			
FDA-Rückrufe	1	0	2

¹ Gesamtzahl der Audits an eigenen Standorten von Novartis

² Gesamtzahl der Audits bei GxP-Lieferanten von Novartis

Über diesen Bericht

2021 auf einen Blick

Brief des VR-Präsidenten

Brief des CEO

Unser Ansatz

Wer wir sind

Geschäftsumfeld

Anspruchsgruppen

Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

Wertschöpfung

Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

Finanzen

Innovation

Operative Höchstleistungen

Daten und Digitalisierung

Unsere Mitarbeitenden

Vertrauen der Gesellschaft

Governance

Vergütung

UNSERE PERFORMANCE IM JAHR 2021

Über diesen Bericht

2021 auf einen Blick

Brief des VR-Präsidenten

Brief des CEO

Unser Ansatz

Wer wir sind

Geschäftsumfeld

Anspruchsgruppen

Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

Wertschöpfung

Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

Finanzen

Innovation

Operative Höchstleistungen

Daten und Digitalisierung

Unsere Mitarbeitenden

Vertrauen der Gesellschaft

Governance

Vergütung

10 Tage
Unsere Richtlinie,

alle bestätigten Medikamentenfälschungen innerhalb von 10 Tagen an die WHO zu melden, wurde von der Access to Medicines Foundation als Best Practice anerkannt

Wir überwachen unsere Medikamente zudem auf mögliche Verunreinigungen durch Nitrosamine und haben 2021 alle erforderlichen Nitrosaminkontrollen abgeschlossen, wobei dem kürzlich vereinbarten Umsetzungsplan von EMA und FDA für die Pharmaindustrie streng gefolgt wurde.

Wir verfügen über robuste Prozesse für Qualitäts- und Sicherheitsschulungen für Mitarbeitende und Dritte. Wir verlangen von allen Mitarbeitenden, die an der Herstellung, Lieferung und Verteilung von Arzneimitteln beteiligt sind, dass sie pro Jahr mindestens zwei Schulungen zu Qualitätsstandards absolvieren. Mitarbeitende können an weiteren Schulungen teilnehmen, die für ihre Funktion oder Arbeitsstelle relevant sind. Zu unseren Schulungsprozessen finden regelmässige Audits statt.

Alle Drittanbieter von Dienstleistungen oder Produkten, die nach guten Praxisstandards hergestellt werden, müssen über eine eigene Qualitätssicherungsabteilung und ein formelles Schulungsverfahren verfügen. Im Rahmen von Audits bewertet Novartis routinemässig die Fähigkeit und Effektivität der Schulungsprogramme Dritter, um die Eignung der angebotenen Dienstleistungen oder Produkte festzustellen. Trotz anhaltender Beeinträchtigungen durch die COVID-19-Pandemie haben wir auch 2021 an unserem Prozess für Qualitäts- und Sicherheitsschulung festgehalten.

Wir suchen nach Möglichkeiten, unsere Qualitätsprozesse zu stärken und zu straffen, um die Effizienz zu verbessern und unsere Medikamente schneller zu den Patienten zu bringen. Dazu gehört auch der Einsatz von Digitaltechnologie und Telearbeit in unseren qualitätsbezogenen Aktivitäten – ein Trend, den die COVID-19-Pandemie noch verstärkt hat. So haben wir 2021 an drei Standorten die papierlose Qualitätskontrolle eingeführt, unter anderem in Torre Annunziata, Italien, und Ljubljana, Slowenien.

Weitere Informationen zu diesem Thema finden sich auf unserer Unternehmenswebsite im Bereich [Qualitätsmanagementsystem von Novartis](#).

Pharmakovigilanz

Zur Förderung der Sicherheit der Patienten weltweit arbeitet Novartis an einem weiteren Kapazitätsausbau im Bereich Pharmakovigilanz.

In der Entwicklungsphase liefern klinische Studien wichtige Informationen über die Sicherheit eines Medikaments, manche unerwünschten Ereignisse werden jedoch erst in der Praxis bei einer grösseren Patientenzahl bekannt. Eine wirksame Pharmakovigilanz erfordert Massnahmen zur Aufklärung von Patienten, Leistungserbringern sowie Apothekern und Apothekerinnen und zur Stärkung der Meldung unerwünschter Ereignisse an das Unternehmen. Unsere Teams für Pharmakovigilanz und Medikamentenfälschungen arbeiten eng zusammen, etwa wenn eine Häufung unerwünschter Ereignisse den Verdacht nahelegt, dass gefälschte Medikamente im Umlauf sind.

Wir halten uns streng an die behördlichen Anforderungen in Bezug auf die Sicherheitsberichte zu Einzelfällen und die regelmässigen Nutzen-Risiko-Bewertungen. Darüber hinaus bestätigte 2021 ein internes Audit die Stärke des integrierten Pharmakovigilanz-Governance-Modells von Novartis, das im Vorjahr nach ISO 9001 zertifiziert worden war.

Angesichts der wachsenden Zahl von Medizinprodukten im Portfolio von Novartis haben wir zudem ein robustes System zur weltweiten Überwachung unerwünschter Ereignisse bei Medizinprodukten entwickelt. Als erstes Unternehmen wurde Novartis für die Einhaltung der [EU-Medizinprodukteverordnung](#) zertifiziert, die 2021 in Kraft trat.

In Ergänzung traditioneller Methoden der Pharmakovigilanz setzen wir zunehmend Technologien wie Prozessautomatisierung, maschinelles Lernen und Computerlinguistik ein, um mehrere Datenquellen auf unerwünschte Ereignisse hin zu analysieren.

Novartis kooperiert mit Verbänden und Behörden für Pharmakovigilanz in mehreren Ländern, darunter Italien, die

skandinavischen Länder, die Schweiz, China und Indien, um die Umsetzung lokaler und internationaler Richtlinien sowie die Einführung neuer Methoden zur Meldung unerwünschter Ereignisse zu unterstützen.

Weitere Beispiele für unsere Initiativen zum Kompetenzaufbau im Jahr 2021 waren Schulungen in Mexiko und China für Forschende, die an klinischen Studien mitwirken, sowie die Unterstützung für die Gründung einer lokalen Organisation für Pharmakovigilanz-Fachleute auf den Philippinen. In Asien nahm Novartis an regionalen Foren teil, bei denen wir unseren Pharmakovigilanz-Ansatz für fortgeschrittene Technologieplattformen wie Zell- und Gentherapien vorstellten. In Lateinamerika arbeiteten wir mit Partnern zusammen, um sie bei der Meldung unerwünschter Ereignisse in verschiedenen Szenarien der COVID-19-Pandemie zu unterstützen.

Beispiele für unsere Initiativen zum Kompetenzaufbau im Jahr 2021 waren Schulungen in Mexiko und China für Forschende, die an klinischen Studien mitwirken

Als Reaktion auf die COVID-19-Pandemie richteten wir eine Arbeitsgruppe ein, um die Kontinuität unseres Pharmakovigilanzsystems zu gewährleisten und gleichzeitig das medizinische Fachpersonal zu unterstützen. Wir verfolgten einen pragmatischen Ansatz, der bei einigen unserer Prozesse, etwa bei der Nachverfolgung von Sicherheitsberichten zu Einzelfällen, zu Effizienzsteigerungen führte. Wir schätzen, dass das Fachpersonal in einer kritischen Phase dank dieser Effizienzsteigerungen 2 500 Stunden einsparen konnte.

Weltweit wirkten Patientensicherheitsbüros mit, indem sie Sicherheitsdaten zu präferenzierten COVID-19-Studien sammelten, um die Beurteilung der Auswirkungen des neuen Virus zu unterstützen.

Medikamentenfälschungen

Gefälschte Medikamente werden weltweit immer mehr zum Problem. Das Pharmaceutical Security Institute meldete für den Zeitraum von 2016 bis 2020 eine Zunahme von Medikamentenfälschungen um 38%. Die gestiegene Nachfrage nach Arzneimitteln im Zuge der COVID-19-Pandemie hat diesen Trend noch verschärft.

Novartis legt grössten Wert darauf, die Gesundheit und Sicherheit der Patienten zu schützen, indem wir gefälschte Medikamente schnell enttarnen und an die Gesundheitsbehörden sowie die WHO melden. So haben wir seit 2017 mehr als 1,6 Millionen Patienten vor gefälschten Medikamenten bewahrt.

2021 führte die enge Zusammenarbeit mit lokalen Strafverfolgungsbehörden zur Untersuchung von 318 Vorfällen in 41 Ländern, zu 66 erfolgreichen Vollzugsmassnahmen und zur Beschlagnahmung von 1 Million Einheiten gefälschter Arzneimittel sowie zur Entfernung von mehr als 10 100 illegalen Werbeanzeigen von Online-Plattformen.

Eine wichtige Rolle für einen schnellen Fälschungsnachweis spielen digitale Technologien. Bei drei miteinander verbundenen digitalen Lösungen haben wir 2021 erhebliche Fortschritte erzielt.

Authentifield von Novartis ist ein kostengünstiger mobiler spektrometrischer Sensor, der bei verdächtigen Medikamenten den Zeitbedarf für den Fälschungsnachweis von mehreren Wochen auf maximal fünf Tage verkürzen kann. Bis Anfang 2023 wollen wir 1 000 Endanwenderinnen und -anwender schulen und für 100 stark gefährdete Produkte aus unserem Portfolio in 96 Ländern 500 Sensoren einsetzen.

Ein weiteres Projekt ist MoVe, eine mobile Plattform, auf der Mitarbeitende von Novartis bei jedem Produkt schnell die Echtheit der Sekundärverpackung überprüfen können. Ende 2021 war diese Lösung in 24 Ländern im Einsatz.

Darüber hinaus stand Novartis weiterhin an der Spitze einer Gemeinschaftsinitiative mit der Innovative Medicines Initiative und zwölf grossen Pharmaunternehmen zur Entwicklung eines Anwendungsfalls für die Blockchain-Technologie in der pharmazeutischen Lieferkette. Ziel ist es, die Patienten in die Lage zu versetzen, ihre eigenen Medikamente auf Echtheit zu überprüfen, und gleichzeitig – durch robuste Datenschutzkontrollen gesichert – Daten über Trends bei Medikamentenfälschungen zu generieren.

Auf einen schnellen Fälschungsnachweis muss eine zeitnahe Meldung folgen. Bei Novartis gilt die Regel, dass alle bestätigten Medikamentenfälschungen innerhalb von zehn Tagen an die WHO gemeldet werden müssen. Unsere Bemühungen sind von der [Access to Medicine Foundation](#) als Best Practice anerkannt worden. Novartis war 2021 unter den ersten Pharmaunternehmen, die sich der neuen Online-Meldeplattform der WHO für Vorfälle mit gefälschten Arzneimitteln angeschlossen haben.

Darüber hinaus arbeiten wir mit öffentlichen und privaten Anspruchsgruppen wie der WHO und der OECD zusammen, um zu einem koordinierten Vorgehen aufzurufen und wirksame politische Massnahmen gegen gefälschte Arzneimittel zu fördern. Im Jahr 2021 sind wir über 150 Kooperationen eingegangen und haben über 7 200 Interessengruppen in 14 Ländern erreicht.

UNSERE PERFORMANCE IM JAHR 2021

Über diesen Bericht

2021 auf einen Blick

Brief des VR-Präsidenten

Brief des CEO

Unser Ansatz

Wer wir sind

Geschäftsumfeld

Anspruchsgruppen

Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

Wertschöpfung

Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

Finanzen

Innovation

Operative Höchstleistungen

Daten und Digitalisierung

Unsere Mitarbeitenden

Vertrauen der Gesellschaft

Governance

Vergütung

12 064

Risikobeurteilungen von Lieferanten

im Rahmen unseres Risikomanagements bei Drittparteien

Verantwortungsbewusstes Management unserer Lieferkette

Wir wollen mit Partnern zusammenarbeiten, deren Handeln mit unseren Werten und ethischen Grundsätzen übereinstimmt. Während der grundsätzliche Umgang mit Dritten in unserem **Third-Party Code** geregelt ist, identifizieren, bewerten, überwachen und mindern wir Risiken im Zusammenhang mit Lieferanten durch unser **Risikomanagement für Drittparteien** (TPRM).

Unser TPRM-Prozess, den Novartis 2019 weltweit eingeführt hat, fördert ethisches Verhalten und Nachhaltigkeit in unserer gesamten Lieferkette und erfasst Risikobereiche wie Bestechungsbekämpfung, Tierwohl, Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz (GSU), Arbeitnehmerrechte, Informationssicherheit und Datenschutz. Wir führen Risikobeurteilungen für alle infrage kommenden neuen Lieferanten und für neue Produkte, Dienstleistungen oder Standorte bestehender Lieferanten durch. Nicht bei allen Lieferanten wird eine detaillierte Risikobeurteilung durchgeführt.

2021 haben wir 12 064 Lieferanten im Rahmen unseres TPRM-Prozesses beurteilt; im Jahr 2020 waren es 8 448. Mit 912 Lieferanten haben wir Korrekturen vereinbart, und in 37 Fällen wurde

die Zusammenarbeit aufgrund der Ergebnisse der Risikobeurteilung beendet. Wir haben 85 Lieferanten überprüft – deutlich mehr als im Vorjahr, weil die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie in mehreren Ländern nachliessen.

Wir haben Massnahmen ergriffen, um die Effizienz unseres TPRM-Prozesses zu erhöhen und ihn enger an unserer Gesamtbetrachtung der Risiken bei Novartis auszurichten

Im Jahr 2021 haben wir Massnahmen ergriffen, um die Effizienz unseres TPRM-Prozesses zu erhöhen und ihn enger an unserer Gesamtbetrachtung der Risiken bei Novartis auszurichten, ohne dabei Kompromisse bei der Zuverlässigkeit einzugehen.

So haben wir etwa begonnen, alle in den Geltungsbereich fallenden Drittparteien nach der Schwere des Risikos zu priorisieren. Dabei haben wir zwei Risikobereiche – finanzielle Lage und Geschäftskontinuität – aus dem Geltungsbereich herausgenommen, weil der eine bereits in anderen Prozessschritten berücksichtigt wird und der andere standardmässig in anderen Risikobereichen erfasst wird.

Kennzahlen für die Lieferkette

	2021	2020	2019
Lieferanten mit Risikobeurteilung durch Risikomanagement für Drittparteien^{1, 2, 3}			
Anzahl der Lieferanten mit Risikobeurteilung durch TPRM	12 064	8 448	2 839
Beurteilte Lieferanten nach Risikobereich⁴			
Bestechungsbekämpfung	2 303	2 014	479
Tierwohl	9	10	3
Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz	477	315	226
Informationssicherheit und Datenschutz	5 668	3 174	1 142
Arbeitsrechte	6 755	4 635	1 423
Qualität/GMP	848	561	162
Ergriffene Massnahmen			
Überprüfte Lieferanten ^{2, 5}	85	35	135
Lieferanten mit vereinbarten Korrekturen	912	521	122
Beendete Kooperationen mit Lieferanten aufgrund von Ergebnissen der Risikobeurteilung	37	120	15

¹ Beurteilungen werden für alle neuen Lieferanten und für neue Produkte, Dienstleistungen oder Standorte bestehender Lieferanten durchgeführt. Nicht bei allen Lieferanten werden Risikobeurteilungen durchgeführt.

² Die Zahlen enthalten keine GxP-Audits (Näheres hierzu unter «Gewährleistung von Gesundheit und Sicherheit der Patienten»).

³ Die Daten für 2019 beziehen sich auf den Zeitraum von April bis Dezember 2019 und die Regionen, in denen das TPRM-Programm bereits eingeführt war.

⁴ Angegeben ist die Zahl der Risikobeurteilungen bei den Lieferanten. Bei einem Lieferanten können in Abhängigkeit von den involvierten Risikobereichen auch mehrere Beurteilungen durchgeführt werden.

⁵ Audits zur Bestechungsbekämpfung ab 2021 berücksichtigt

Darüber hinaus haben wir die Menschenrechte in vier relevante Risikobereiche (Arbeitnehmerrechte, GSU, Datenschutz sowie Bestechungs- und Korruptionsbekämpfung) unseres TPRM-Prozesses integriert. (Näheres zu den Menschenrechten bei Novartis findet sich im Abschnitt «Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen».) Darüber hinaus haben wir die Verantwortung für das Screening neuer Lieferanten mit Blick auf die Good Manufacturing Practice in den Zuständigkeitsbereich der Qualitätsteams von NTO verlagert, die über spezielles Fachwissen in diesem Bereich verfügen.

Zudem haben wir Möglichkeiten zur Automatisierung unserer Prozesse geprüft. So werden etwa die derzeitigen manuellen Risikobeurteilungen für Vertriebshändler und Grosshändler schrittweise in einen automatisierten TPRM-Prozess integriert, der weltweit eine standardisierte und überprüfbare Praxis gewährleistet.

Nachhaltigkeit in unserer Lieferkette

Um unsere Ziele zur Emissionssenkung zu erreichen, unterstützen wir unsere Lieferanten, möglichst dieselben hohen Standards ökologischer Nachhaltigkeit anzuwenden wie wir. Bis 2025 wollen wir in alle Lieferantenverträge entsprechende Kriterien aufnehmen.

Wir arbeiten gemeinsam mit wichtigen Lieferanten daran, Ausgangs- und Zielwerte für CO₂-Emissionen, Wasserverbrauch und Abfallmanagement festzulegen

In der Fertigung arbeiten wir mit wichtigen Lieferanten daran, Ausgangs- und Zielwerte für CO₂-Emissionen, Wasserverbrauch und Abfallmanagement festzulegen sowie den Wirkstoffgehalt der Produktionsabwässer zu ermitteln. Wir entwickeln gemeinsam Nachhaltigkeitsfahrpläne, in deren Mittelpunkt Aktionspläne für produktspezifische Technologien stehen. Zudem müssen Lieferanten jährlich über ihre Fortschritte berichten und bei Bedarf Korrekturpläne umsetzen.

Zudem nehmen wir unsere kommerziellen Lieferanten in die Pflicht, vorrangig diejenigen, die den grössten Beitrag

zu unserem CO₂-Fussabdruck leisten. So haben wir 2021 unsere umweltbezogenen Erwartungen an die Lieferanten «Novartis Green Expectations from Suppliers» veröffentlicht. Von unseren 100 wichtigsten Lieferanten erwarten wir, dass sie sich zu Emissionsreduktionszielen verpflichten, die von der Science Based Targets Initiative (SBTi) genehmigt wurden, und über CDP regelmässig darüber berichten, wie sie Umweltbelastungen eindämmen und was sie dabei erreicht haben. Ausserdem haben wir einen «Green Supplier Summit» organisiert, um mit unseren kommerziellen Lieferanten über Herausforderungen der ökologischen Nachhaltigkeit und mögliche Lösungen zu diskutieren.

Ebenfalls im Jahr 2021 haben wir mit Schneider Electric und neun grossen Pharmaunternehmen im Rahmen einer Initiative namens Energize eine Kooperation vereinbart, um in unseren gemeinsamen Lieferketten in den USA und Europa den Umstieg auf Ökostrom zu beschleunigen. Darüber hinaus bieten wir unseren Fertigungslieferanten Empfehlungen und Hilfsmittel zu Themen rund um die Wasserqualität, zum Beispiel einen massgeschneiderten Massenbilanzrechner zur Identifizierung und Quantifizierung von Wirkstoffen im Abwasser.

Weitere Informationen zu diesem Thema finden sich im Abschnitt «Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen» und in unserer TCFD-Offenlegung.

Effektive geschäftsunterstützende Dienstleistungen

Seit 2018 transformieren wir bei Novartis die geschäftsunterstützenden Dienstleistungen, um unsere Mitarbeitenden besser in die Lage zu versetzen, unsere Strategie umzusetzen und unsere Mission zu erfüllen. Dadurch konnten wir die Produktivität und die Nutzerzufriedenheit steigern, unsere Kostenbasis senken und unser Dienstleistungsangebot erweitern.

Weitere Fortschritte haben wir 2021 mit der Gründung einer neuen Organisation namens Customer & Technology Solutions (CTS) erzielt, die die globale Reichweite unserer Funktionen für geschäftsunterstützende Dienstleistungen mit dem transformativen Ansatz unserer unternehmensweiten Digitalteams

verbindet. Sie soll Dienstleistungen und Lösungen anbieten, die für alle Bereiche von Novartis einen Mehrwert darstellen und die Transformation unseres Unternehmens ermöglichen. In den nächsten Jahren soll CTS die Produktivität weiter steigern, um profitables Wachstum zu fördern.

In den nächsten Jahren soll CTS die Produktivität weiter steigern, um profitables Wachstum zu fördern

CTS beschäftigt rund 12 000 Mitarbeitende in über 40 Ländern und fünf globalen Servicezentren. Das Angebot umfasst die Bereiche Technologie, Anlagen, Finanzen, Personalwesen, Beschaffung, Beratung, Informatik und künstliche Intelligenz (KI).

Zu den Hauptschwerpunkten gehören die Modernisierung und Vereinfachung unserer globalen Systeme für betriebliche Ressourcenplanung (Enterprise Resource Planning). Dieses seit 2020 laufende mehrjährige Projekt wird Novartis helfen, digitale Technologien in noch grösserem Umfang zu nutzen. Unser Ziel ist eine starke Vereinfachung unserer zentralen Prozesse, Fähigkeiten und Systeme, um mehr Flexibilität zu ermöglichen und unsere Geschäftstätigkeit zu unterstützen.

Zudem helfen die Teams von CTS, das Arbeitsleben unseres Personals zu vereinfachen. So haben wir etwa einen KI-basierten virtuellen Assistenten eingeführt, der die Mitarbeitenden bei Fragen zu technologischen und personellen Ressourcen unterstützt. Das Tool soll in den kommenden Jahren auf alle anderen Funktionen ausgeweitet werden.

Darüber hinaus beschleunigen wir den Einsatz von Technologien wie der kognitiven robotergestützten Prozessautomatisierung, um die Produktivität zu steigern, die Fernunterstützung zu verbessern und den Mitarbeitenden zu ermöglichen, sich auf wichtige Aufgaben zu konzentrieren. So werden etwa in Funktionen wie Personalwesen, Finanzen und Arzneimittelentwicklung mehr als 1 Million Vorgänge, für die bisher 75 000 Stunden repetitiver manueller Arbeit erforderlich waren, dank KI-gestützter Automatisierung jetzt in einem Bruchteil der Zeit erledigt.

Foto Dr. Yang Gao in einem Krankenhaus in Shenyang, China. Dr. Gao ist eine von 5 000 medizinischen Fachkräften in China, die unsere App für Herz-Kreislauf-Erkrankungen AI Nurse nutzen, um Betroffenen zu helfen, das Fortschreiten der Krankheit zu kontrollieren.

UNSERE PERFORMANCE IM JAHR 2021

Auf Daten und Digitalisierung setzen

Wir denken Medizin neu, indem wir die Möglichkeiten von Informatik und digitaler Technologie nutzen. Tools wie Künstliche Intelligenz (KI) eröffnen neue Wege zur Behandlung von Krankheiten. Gleichzeitig bieten sie neue Möglichkeiten, Kunden zu gewinnen, Patienten zu unterstützen und unsere Geschäftstätigkeiten zu straffen.

Höhepunkte 2021

300 000

Patientinnen und Patienten
nutzen AI Nurse, unsere App für Herz-Kreislauf-Erkrankungen in China

16

Klinische Studien
bezogen digitale Endpunkte ein; in den kommenden Jahren sollen weitere folgen

>900

Mitarbeitende benutzen data42,
unsere moderne Plattform für Datenanalysen

>3 000

Probanden in klinischen Studien
wurden in den USA über ein Online-Anmeldeportal vermittelt

In diesem Abschnitt

Beschleunigte Innovation

Novartis will beim Einsatz von Informatik und digitalen Technologien zur Erforschung neuer Medikamente branchenführend sein.

→ S. 56

Digital-Health-Lösungen

Wir setzen Digital-Health-Lösungen weltweit zur Unterstützung von Patienten ein.

→ S. 57

Kunden gewinnen

Wir investieren weiter in digitale Tools, um das Angebot zu personalisieren und das Kundenerlebnis zu optimieren.

→ S. 57

Verankerung von Daten und Digitalisierung in unseren Aktivitäten

Wir steigern die Effizienz mithilfe von Technologien. Gleichzeitig fördern wir Digitalkompetenzen und halten robuste Standards in den Bereichen Datenmanagement, Ethik und Cybersicherheit ein.

→ S. 59

Weiterführende Links und Informationen:



- Datenschutzerklärung
- Position zur nanotechnologiebasierten Medizin
- Novartis Biome
- Position zum regulatorischen Datenschutz
- Unser Bekenntnis zur ethischen und verantwortungsvollen Nutzung der KI

Über diesen Bericht

2021 auf einen Blick

Brief des VR-Präsidenten

Brief des CEO

Unser Ansatz

Wer wir sind

Geschäftsumfeld

Anspruchsgruppen

Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

Wertschöpfung

Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

Finanzen

Innovation

Operative Höchstleistungen

Daten und Digitalisierung ◀

Unsere Mitarbeitenden

Vertrauen der Gesellschaft

Governance

Vergütung

UNSERE PERFORMANCE IM JAHR 2021

Über diesen Bericht

2021 auf einen Blick

Brief des VR-Präsidenten

Brief des CEO

Unser Ansatz

Wer wir sind

Geschäftsumfeld

Anspruchsgruppen

Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

Wertschöpfung

Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

Finanzen

Innovation

Operative Höchstleistungen

Daten und Digitalisierung

Unsere Mitarbeitenden

Vertrauen der Gesellschaft

Governance

Vergütung

>2 700

Klinische Studien
aus zwei Jahrzehnten sind
über unsere Analyseplatt-
form data42 verfügbar

Beschleunigte Innovation

Novartis will beim Einsatz von Informatik und digitalen Technologien zur Erforschung neuer Medikamente branchenführend sein. Durch die Optimierung der Produkte in unserer Pipeline mithilfe von Daten und Digitalisierung wollen wir Behandlungserfolge verbessern, den Entwicklungsprozess verschlanken und Studien unterstützen, die Diversität und Inklusion berücksichtigen.

Ein Beispiel ist der Einsatz von digitalen Geräten, zum Beispiel tragbaren Sensoren zur kontinuierlichen Erfassung von Daten zur körperlichen Aktivität, Schlafqualität oder Müdigkeit. Sie könnten bei Studien zu Krankheiten wie der chronisch-obstruktiven Lungenerkrankung (COPD) und dem Sjögren-Syndrom als Endpunkte verwendet werden. Diese «digitalen Endpunkte» können die Relevanz und Objektivität der Daten klinischer Studien erhöhen und neue Erkenntnisse bieten. Im Rahmen unserer Programme für T-Zellen mit chimären Antigenrezeptoren (CAR-T) setzen wir zum Beispiel einen tragbaren digitalen Sensor als einen Forschungsendpunkt ein, um die Früherkennung schwerer Nebenwirkungen wie des Cytokine-Release-Syndroms (CRS) im ambulanten Bereich zu ermöglichen. Im Jahr 2021 wurden bei 16 Studien von Novartis digitale Endpunkte verwendet, und in den kommenden Jahren sollen weitere folgen.

Digitale Technologien können klinische Studien für Patienten und Pflegekräfte angenehmer gestalten, indem die Notwendigkeit wiederholter persönlicher Klinikbesuche verringert wird. In einer Phase-III-Studie zu unserer Gentherapie *Zolgensma* bei älteren Kindern mit spinaler Muskelatrophie können die Eltern beispielsweise zu Hause Videos über die Fortschritte ihres Kindes hochladen.

Nutzung unserer Daten

Wir nutzen grosse Datenmengen, die bei Novartis früher isoliert vorgelegen sind, als wichtige Ressource, um die Produktivität zu steigern und die Innovation zu fördern. 2021 erhielt Novartis einen «[Eye on Innovation Award](#)» von Gartner in Anerkennung unserer erfolgreichen Zusammenführung dieser Daten auf einer grundlegenden unternehmensweiten

Daten- und Analyseplattform. Sie umfasst mehr als 100 Lösungen und deckt den Lebenszyklus unseres Geschäfts ab.

Ein Beispiel ist die Plattform data42, die Informatikfachleuten und Forschenden von Novartis Daten aus über 2 700 klinischen Studien aus zwei Jahrzehnten sowie Daten aus der Praxis zur Verfügung stellt. Diese moderne Analyseplattform ermöglicht es, Zusammenhänge zwischen unseren Daten zu erkennen, relevante Patientenpopulationen zu identifizieren und Hypothesen in einem bisher unvorstellbaren Ausmass zu testen. All dies dient dem Ziel, mehr Therapien zu finden und diese den Patienten schneller zugänglich zu machen.

Data42 ermöglicht es, Zusammenhänge zwischen unseren Daten zu erkennen, relevante Patientenpopulationen zu identifizieren und Hypothesen in einem bisher unvorstellbaren Ausmass zu testen

Patientendaten auf data42 sind anonymisiert und durch strenge Richtlinien für den Zugang zu klinischen Daten geschützt. Benutzer erhalten erst nach einer entsprechenden Schulung Zugang. Wir erweitern data42 zurzeit um weitere vorklinische Daten.

2021 wurde data42 von mehr als 900 Mitarbeitenden benutzt, die an rund 300 Projekten arbeiteten. Dazu zählen Bemühungen, ein besseres Verständnis von Krankheitsverläufen zu erlangen, Therapien zu optimieren und das klinische Studiendesign zu verbessern. Für die Analyse bei COPD können Forscher zum Beispiel Daten von Patienten hinzuziehen, die an einer Studie zu Herzinsuffizienz teilnehmen und bei denen COPD Teil der Krankengeschichte ist oder als unerwünschtes Ereignis auftrat. Zum ersten Mal können Informatikfachleute und Forschende auch das Geschlechterverhältnis in allen Studien von Novartis beurteilen, gegliedert nach Therapiebereichen, Indikationen und Ländern. Anhand dieser Erkenntnisse können wir beim Design künftiger Studien stärker auf Diversität und Inklusion achten.

Robuste klinische Studien

Unsere Investitionen in Technologien trugen während der COVID-19-Pandemie dazu bei, unsere klinischen Studien auf Kurs zu halten. So wurden zum Beispiel mehr als 3 000 Probanden für neun klinische Studien über ein Online-Anmeldeportal vermittelt. Mehr als 15 000 potenzielle Teilnehmende hatten zuvor einen Online-Fragebogen zur Qualifikation für die Studien ausgefüllt. In einer Phase-II-Studie wurden über 25% der Gruppe randomisierter Patienten mittels digitaler Rekrutierung gewonnen.

Wir setzten ein weiteres digitales Tool ein, um den Verlauf von COVID-19-Fällen zu prognostizieren und Unterbrechungen klinischer Studien vorherzusehen. Bei einer Studie identifizierten wir beispielsweise potenzielle Verzögerungen von bis zu einigen Monaten bei der Patientenrekrutierung und den ersten Besuchen an spezifischen Standorten. Durch Umverteilung der Ressourcen konnten wir für Ausgleich sorgen und diese Verzögerung auf einige Wochen verringern. Bei anderen Studien stellten wir auf Remote-Lösungen um, etwa auf häusliche Pflege und Hauszustellung des Prüfpräparats.

Straffung von F&E

Das **Novartis AI Innovation Center** (AI Lab), eine Kooperation mit **Microsoft**, baut weiterhin eine Reihe von Lösungen zur Produktivitätssteigerung von der frühen Forschungsphase bis hin zur Produkteinführung aus. So entwickelte AI Lab zum Beispiel eine Plattform, die Arzneimittelchemiker dabei unterstützt, Strukturen vielversprechender Moleküle zu optimieren. So werden das Design und die Auswahl der Wirkstoffe beschleunigt.

Zudem führten wir ebenfalls in Zusammenarbeit mit Microsoft eine neue KI-Plattform ein, um einige unserer Prozesse zu vereinfachen und zu straffen. Im Jahr 2021 wurde sie von Mitarbeitenden benutzt, die für die Formulierungsentwicklung und die Frühphase der Herstellung von Prüfpräparaten verantwortlich sind. Durch die Verbindung der Datensätze und der Nutzung der Informationen von Tausenden von früheren Formulierungen erhöht die Plattform die Effizienz. Sie dürfte Kosteneinsparungen von mehreren Millionen Dollar pro Jahr einbringen. Wir planen, die Plattform auf andere Bereiche unserer F&E-Aktivitäten auszuweiten.

Dank des Einsatzes von BenchSci, einer KI-Plattform, die umsetzbares Wissen aus wissenschaftlichen Veröffentlichungen gewinnt, hat Novartis von 2018 bis 2021 USD 14 Millionen eingespart. Wissenschaftler der Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) verwenden BenchSci, um die besten Antikörper und andere wichtige Reagenzien für ihre Arbeit auszuwählen. Dadurch vermeiden sie kostspielige und unproduktive experimentelle Sackgassen. BenchSci hat zur Verkürzung der Projekte um einige Monate beigetragen und gleichzeitig neuartige wissenschaftliche Erkenntnisse gebracht.

BenchSci hat zur Verkürzung der Projekte um einige Monate beigetragen und gleichzeitig neuartige wissenschaftliche Erkenntnisse gebracht

In gemeinsamen wissenschaftlichen Interessenbereichen arbeiten wir zudem mit akademischen Institutionen zusammen. Im Rahmen einer Kooperation mit dem Oxford Big Data Institute wird zum Beispiel KI eingesetzt, um Erkenntnisse aus einem Satz klinischer Daten zu multipler Sklerose (MS) zu gewinnen. Dieser Datensatz umfasst Magnetresonanztomografie-(MRT)-Scans von Gehirnen und andere Daten von etwa 35 000 Patienten. Er enthält zudem Informationen für einen Zeitraum von bis zu 15 Jahren der Nachsorge für einige Patienten. Das Projekt hat bereits zu Artikeln in von Experten begutachteten Fachmagazinen geführt und wird weitere Erkenntnisse zum langfristigen Krankheitsverlauf und zur Prognose für MS-Patienten hervorbringen.

Kunden gewinnen

Wir investieren weiter in digitale Tools, um das Angebot zu personalisieren und das Kundenerlebnis zu optimieren. Dazu zählen KI-gestützte digitale Assistenten zur Optimierung von Inhalt, Zeitpunkt und Methode der Kommunikation mit Ärzten auf der Grundlage ihrer Präferenzen. Zum Beispiel bietet ein von unserer Funktion Medical Affairs genutztes Tool Einblicke in Daten zu 685 medizinischen Beratern im Aussendienst in 28 Ländern.

Dadurch können die Interaktionen mit dem medizinischen Fachpersonal leichter personalisiert werden.

Solche Tools sind Teil einer breit angelegten Initiative zur Bereitstellung von Informationen, die auf die Bedürfnisse medizinischer Fachkräfte zugeschnitten sind. Diese unternehmensweite, mehrjährige Initiative nutzt datenbasierte Erkenntnisse, um Ärzten relevante Informationen zur rechten Zeit und mit bedarfsgerechter Häufigkeit über bevorzugte Kanäle zur Verfügung zu stellen. Dies trägt zur Verbesserung der Qualität unserer Interaktionen in kommerziellen und medizinischen Angelegenheiten bei.

In den USA setzen Vertriebsteams, die an *Cosentyx*, *Promacta* und unserem Portfolio von Brustkrebsmedikamenten arbeiten, prädiktive Analysen und maschinelles Lernen ein, um die effektivste Mischung persönlicher und digitaler Kommunikation mit medizinischem Fachpersonal festzulegen. Dieser personalisierte Ansatz hat zu einer grösseren Kundenbindung geführt. Wir streben einen entsprechenden Ausbau in weiteren Ländern wie Deutschland und China an.

Digital-Health-Lösungen

Wir bauen patientenorientierte Digital-Health-Lösungen in wichtigen Märkten aus. Dazu zählt die App AI Nurse für Herz-Kreislauf-Erkrankungen in China, die in Zusammenarbeit mit Tencent entwickelt wurde. Weitere Informationen finden sich im Abschnitt «Verbesserung der Herzgesundheit in China» auf der folgenden Seite.

Eine weitere patientenorientierte Lösung ist unser klinisch validierter KI-gestützter Symptom-Checker für schwer diagnostizierbare Krankheitszustände. Dazu zählen Psoriasis-Arthritis und axiale Spondyloarthritis, eine chronisch entzündliche Erkrankung, deren Diagnose bis zu fünf Jahre dauern kann. Die Patienten geben ihre Symptome auf einer Website ein, und der dort erstellte detaillierte Bericht kann an ihren Arzt weitergeleitet werden. Die Website stellt zudem Links zu Krankheitsinformationen und Angaben zu lokalen Spezialisten sowie in einigen Fällen telemedizinische Konsultation bereit. Per Ende 2021 haben Benutzer mehr als 53 000 Untersuchungen abgeschlossen. Mehr als 12 100 von ihnen hatten

UNSERE PERFORMANCE IM JAHR 2021

Über diesen Bericht

2021 auf einen Blick

Brief des VR-Präsidenten

Brief des CEO

Unser Ansatz

Wer wir sind

Geschäftsumfeld

Anspruchsgruppen

Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

Wertschöpfung

Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

Finanzen

Innovation

Operative Höchstleistungen

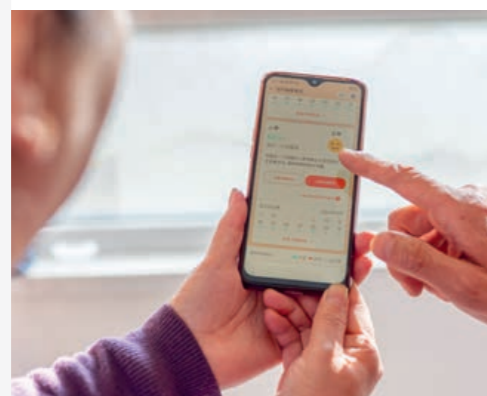
Daten und Digitalisierung

Unsere Mitarbeitenden

Vertrauen der Gesellschaft

Governance

Vergütung



300 000

Patienten nutzen
AI Nurseverglichen mit rund
20 000 im Vorjahr

Psoriasis-Arthritis oder axiale Spondylarthritis, und etwa 2 300 Benutzer ergriffen Folgemaßnahmen. Das Tool wurde gemeinsam mit Ada Health entwickelt, und die Partnerschaft wurde in 13 Märkten auf die Bereiche Psoriasis, familiäres Mittelmeerfieber und Morbus Still ausgeweitet.

Wir skalieren Projekte über **Novartis Biome**, ein globales Netzwerk von Innovationshubs, das mit externen Partnern an digitalen Lösungen zusammenarbeitet, die alle Aspekte unserer Strategie abdecken. **OdySight** zum Beispiel ist ein Smartphone-Spiel, das Patienten mit chronischen Augenerkrankungen wie altersbedingter Makuladegeneration ermutigt, die Verschlechterung ihrer Sehkraft zu überwachen. Das Spiel bietet Ärzten Einblicke, aufgrund derer sie früher intervenieren und bessere Behandlungsergebnisse erzielen können. OdySight wurde in Zusammenarbeit mit dem Start-up Tilak Healthcare in Frankreich entwickelt und hilft nun Patienten in sechs Ländern.

Im Jahr 2021 ergänzten wir Novartis Biome durch fünf weitere Hubs in Deutschland, Spanien, Brasilien, Singapur und Afrika südlich der Sahara. Damit umfasst das Gesamtnetzwerk nun elf Standorte.

Digitale Lösungen für die globale Gesundheit

Hemex Health war eines der ersten Partnerunternehmen von Novartis Biome. Es hat ein kleines automatisiertes Testgerät entwickelt, das genetisch bedingte Bluterkrankungen wie Sichelzellenanämie rasch erkennen soll und in Ghana bereits zur Anwendung zugelassen ist. Novartis Biome arbeitet nun mit Hemex Health an einer umfangreichen Studie zur Umsetzung zusammen, um die erweiterte Anwendung des Geräts in der medizinischen Grundversorgung in Afrika südlich der Sahara zu unterstützen. Diese Region trägt 80% der globalen Last dieser Krankheit.

Wir haben die Arbeit an einer von Novartis mitbegründeten Initiative fortgesetzt, durch die die Grundlagen digitaler Gesundheitssysteme in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen verstärkt werden sollen. Einer der Partner ist die Universität Oslo in Norwegen. Sie hat DHIS2, das weltgrößte Open-Source-Informationsmanagementsystem für Gesundheit und Krankheit für Länder mit niedrigen und mittleren Einkommen, entwickelt. Zurzeit wird es in mehr als 73 Ländern eingesetzt.

Verbesserung der Herzgesundheit in China

Herz-Kreislauf-Erkrankungen zählen in China zu den häufigsten Todesursachen. In Zusammenarbeit mit Tencent haben wir die digitale Gesundheits-App AI Nurse entwickelt, die Menschen mit Herzinsuffizienz und anderen Herz-Kreislauf-Erkrankungen über die Social-Media-Plattform WeChat hilft, das Fortschreiten der Krankheit zu kontrollieren.

Nach einer Behandlung wegen eines kardialen Ereignisses melden die Krankenhäuser die Patientinnen und Patienten bei AI Nurse an. Nach der Entlassung übermitteln diese ihrem Arzt oder ihrer Ärztin regelmässige Updates über einen KI-gestützten Chatbot, der ihnen im Gegenzug Erinnerungen an die Einnahme von Medikamenten und Empfehlungen zur Ernährung und Bewegung schickt. Die App warnt den Arzt bei Anzeichen einer Verschlechterung und hilft festzustellen, ob eine Nachbehandlung erforderlich ist.

Im Lauf des Jahres 2021 ist die Zahl der Nutzer von AI Nurse von etwa 20 000 auf mehr als 300 000 gestiegen. Mehr als 5 000 medizinische Fachkräfte und über 1 000 Krankenhäuser in mindestens 200 Städten in ganz China setzen AI Nurse ein. Derzeit sind wir dabei, den Anwendungsbereich der App um Bluthochdruck zu erweitern.

Gemeinsam mit unseren Partnern ergänzen wir DHIS2 durch Pakete von Metadaten zu Krankheiten für unsere Global-Health-Vorzeigeprogramme. Diese und andere Verbesserungen sollen Ländern helfen, Lieferkettenengpässe zu reduzieren und den Zugang zu Arzneimitteln zu verbessern. Die Teams von Novartis nutzen das System auch zur Unterstützung unserer Malaria-Programme.

Ausserdem sind wir eine Partnerschaft mit Hewlett Packard Enterprise eingegangen, um die Nutzung von Daten und digitalen Technologien für globale Gesundheitslösungen zu beschleunigen. Der erste Anwendungsfall ist eine Krankheitsüberwachungsplattform für Dengue-Fieber, das die Weltgesundheitsorganisation (WHO) als eine der zehn grössten Gesundheitsbedrohungen der Welt eingestuft hat. Nähere Informationen darüber, wie wir auf globale Gesundheitsprobleme eingehen, finden sich im Abschnitt **«Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen»**.

Verankerung von Daten und Digitalisierung in unseren Aktivitäten

Wir nutzen Technologien, um in unserem gesamten Betrieb die Effizienz zu erhöhen und Kosteneinsparungen zu erzielen. So bietet die Plattform SpotOn Insights Center in unseren Fertigungsbetrieben mehrere digitale Lösungen zur Maximierung von Skaleneffekten, Reduktion der Durchlaufzeit und Optimierung der Lagerbestände. Eine dieser Lösungen hilft bereits 18 Produktionsstätten, die Lieferketten von Fertigprodukten für mehr als 400 unserer Produkte zu optimieren.

Ausserdem automatisieren wir zentrale operative Prozesse in grossem Umfang durch den Einsatz kognitiver robotergestützter Automatisierungslösungen, sogenannter Bots, in unserer gesamten Organisation Customer & Technology Solutions. Ein Beispiel ist ein intelligenter Assistent, der die Erstellung medizinischer Gutachten zum grossen Teil automatisiert. Bots tragen zu etwa 80% zur (teilweisen oder vollständigen) Beantwortung von Benutzeranfragen an unseren konzernweiten IT-Helpdesk bei.

Wir unterstützen Schulungsmöglichkeiten für unsere Mitarbeitenden zur Entwicklung von Digitalkompetenzen. Unsere im Jahr 2020 lancierten

Schulungs- und Mentoringprogramme zum Thema Informatik haben wir erweitert. Des Weiteren haben wir in eine Lernplattform für Programmierkenntnisse/Datencodierung investiert, die von mehr als 850 Mitarbeitenden genutzt wurde, die 2021 insgesamt über 11 000 Stunden auf dieser Plattform verbrachten. Weitere Beispiele für unsere Fortschritte beim Aufbau von Digitalkompetenzen bei Novartis finden sich im Abschnitt **«Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen»**.

Verantwortungsvolle und sichere Nutzung von Daten und KI

Im Jahr 2021 schlossen wir die Einführung eines neuen Datenmanagementprozesses ab, der den gesamten Datenlebenszyklus abdeckt. Er soll unsere digitale Transformation beschleunigen und gleichzeitig den Datenschutz sicherstellen. Der neue Prozess umfasst nahezu 5 Millionen Datensätze der Funktionen F&E, Finanzen, Operations, Beschaffung und anderer. Jede Domäne hat einen Datenverantwortlichen, der für die Bereitstellung der Daten an das Unternehmen verantwortlich ist. Dabei stellt er eine angemessene Qualität und Rückverfolgbarkeit der Daten sowie deren korrekte Nutzung sicher. Diese Führungskräfte arbeiten zusammen, um die Data Governance und entsprechende Prozesse im gesamten Unternehmen zu vereinheitlichen. Sie gewährleisten, dass Daten strategische wiederverwendbare Vermögenswerte für das Unternehmen darstellen.

Im Jahr 2021 veröffentlichten wir unser Bekenntnis zu ethischer und verantwortungsvoller Nutzung Künstlicher Intelligenz

Der Einsatz neuer Technologien wie KI wirft neue ethische Fragen auf, zum Beispiel, wie sich Datenverzerrungen vermeiden lassen. Im Jahr 2021 veröffentlichten wir unser Bekenntnis zu ethischer und verantwortungsvoller Nutzung von KI. In diesem Zusammenhang stellten wir die Massnahmen dar, die wir ergreifen, um bei unserem Einsatz von KI die Transparenz, den verantwortungsvollen Umgang und die Wahrung der Menschenrechte sicherzustellen.

Diese Richtlinien haben wir in Zusammenarbeit mit führenden Ethikern des International Bioethics Advisory Committee und Experten im Bereich KI und Datenschutz erstellt. Das Positionspapier legt unsere Verpflichtung zum Datenschutz sowie zur Sicherheit, Verantwortlichkeit und ökologischen Nachhaltigkeit dar. Wir unternehmen Schritte zur Integration dieser Prinzipien im gesamten Unternehmen.

Wirkungsvolle Cybersicherheit

Wir verfügen über eine robuste Governance sowie solide Richtlinien und Systeme, um die Sicherheit unserer Daten und IT-Systeme zu gewährleisten. Dazu zählen die Aufsicht über die Cybersicherheit durch das Risk Committee des Verwaltungsrats und die Verantwortung des Chief Information Security Officer auf Ebene der Geschäftsleitung. Novartis verzeichnete 2021 keine wesentlichen Cybersicherheitsvorfälle.

Zur Vermeidung von Systemunterbrechungen verfügen wir über Notfallpläne zur Gewährleistung der Betriebskontinuität, die wir mindestens alle sechs Monate testen. Wir nehmen interne Schwachstellenanalysen vor und lassen Tests von externen Anbietern durchführen, um die Wirksamkeit unserer Kontrollen sicherzustellen.

Die globale Informationsmanagement-Richtlinie (Global Information Management Policy) von Novartis steht allen Mitarbeitenden im Intranet zur Verfügung. Die Cybersicherheit ist Teil unserer Verpflichtungen im Rahmen des **Ethikkodex**, und wir verlangen von unseren Lieferanten, Sicherheitsrichtlinien und -standards in ihren Unternehmen zu implementieren.

Foto Skye Towers, eine Mitarbeiterin von Novartis in unserer Niederlassung in Dublin. Als Transgender-Frau, die während ihrer Tätigkeit bei Novartis eine Geschlechtsangleichung vollzog, war sie an der Erstellung unseres Leitfadens für Führungskräfte beteiligt, um Mitarbeitende bei einem solchen Prozess zu unterstützen.

UNSERE PERFORMANCE IM JAHR 2021

Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen

Unsere Mitarbeitenden erfüllen unsere Mission mit Leben. Wir vollziehen einen Kulturwandel, um alle Mitarbeitenden durch unsere Mission zu inspirieren, Innovation voranzutreiben. Wir schaffen ein Umfeld, das Vielfalt und die Freiheit fördert, authentisch zu sein, und gleichzeitig die Flexibilität bietet, beste Arbeit zu leisten.

Höhepunkte 2021

78

Beurteilung des Engagements der Mitarbeitenden

Punkte (von 100) im vierten Quartal, 5 Punkte über dem Branchenrichtwert

16 000

Mitarbeitende benutzen einen Digital Awareness Hub,

um ihre Kompetenzen unter anderem in den Bereichen Informatik und KI auszubauen

80%

Der Rekrutierungen weltweit

ohne historische Gehaltsdaten, um das Risiko von Geschlechterdiskriminierung zu verringern

5 000

Führungskräfte nehmen teil

am Unbossed-Leadership-Förderprogramm

In diesem Abschnitt

Veränderung der Arbeitsweisen

In einem sich verändernden Arbeitsumfeld bieten wir unseren Mitarbeitenden und Teams Flexibilität, damit sie ihre Leistung optimieren können.

→ S. 62

Unterstützung und Schutz unserer Mitarbeitenden

Novartis bietet eine Reihe von Vorteilen, einschliesslich bezahlter Elternzeit. Angesichts der anhaltenden COVID-19-Pandemie bestehen weiterhin Schutzvorkehrungen für unsere Mitarbeitenden.

→ S. 65

Weiterbildung und Entwicklung

Wir fördern eine Kultur der Neugier und «Unbossed Leadership», um Innovationen voranzutreiben und die Leistungen zu steigern.

→ S. 63

Engagement und Freiwilligenarbeit

Tausende von Mitarbeitenden von Novartis nahmen 2021 an Freiwilligenprogrammen teil, die von Projekten vor Ort bis zu virtueller Freiwilligenarbeit reichen.

→ S. 65

Diversität und Inklusion

Wir schaffen ein Umfeld, in dem Chancengleichheit für alle Mitarbeitenden besteht und alle mit Würde und Respekt behandelt werden.

→ S. 64

Weiterführende Links und Informationen:

- Unsere Verpflichtungen im Rahmen der Equal Pay International Coalition (EPIC)
- Globale Richtlinie zu den Grundsätzen für Personal und Organisation und Praktiken des Arbeitsrechts
- Richtlinie für Gesundheit, Sicherheit und Umwelt
- Globale Richtlinie für Nichtdiskriminierung, Nichtbelästigung, Anstandsregeln und Nichtvergeltung
- Globale Elternzeitrichtlinie

Über diesen Bericht

2021 auf einen Blick

Brief des VR-Präsidenten

Brief des CEO

Unser Ansatz

Wer wir sind

Geschäftsumfeld

Anspruchsgruppen

Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

Wertschöpfung

Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

Finanzen

Innovation

Operative Höchstleistungen

Daten und Digitalisierung

Unsere Mitarbeitenden

Vertrauen der Gesellschaft

Governance

Vergütung

UNSERE PERFORMANCE IM JAHR 2021

Unsere Mitarbeitenden sind von zentraler Bedeutung für die Erfüllung unserer Mission, Medizin neu zu denken, um Menschen zu einem längeren und besseren Leben zu verhelfen. Wir sind auf die Fähigkeiten und die Kreativität unserer Mitarbeitenden angewiesen, um neue Medikamente entwickeln, fertigen und Patienten zur Verfügung stellen zu können. Es ist unser Ziel, dass alle Mitarbeitenden sich von unserer Mission inspiriert fühlen, neugierig auf neue Ideen sind und in einem Umfeld arbeiten, das Selbstständigkeit, Teamwork, Eigeninitiative und Innovation fördert.

Im Jahr 2021 erzielten wir Fortschritte im Hinblick auf den Kulturwandel, um zur Unterstützung unserer Strategie die besten Talente zu gewinnen und zu halten. Angesichts der COVID-19-Pandemie haben wir neue Arbeitsmodelle untersucht, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Leistung zu maximieren. Wir bauten Digitalkompetenzen im gesamten Unternehmen weiter aus und erreichten mehr Führungskräfte mit unserem Leadership-Development-Vorzeigeprogramm. Gleichzeitig haben Vielfalt, Gerechtigkeit und Inklusion in unserem Unternehmen weiter an Bedeutung gewonnen.

In unserer vierteljährlichen Mitarbeiterbefragung lag der Wert für das Engagement im vierten Quartal 2021 bei 78 Punkten, gegenüber 80 Punkten im vierten Quartal 2020. Das aktuelle Ergebnis übertraf den Branchenrichtwert um 5 Punkte und war für beide Geschlechter weitgehend einheitlich – mit 78 Punkten für Männer und 79 für Frauen. Der Beliebtheitswert des Engagements, der den Anteil der Umfrageergebnisse «Stimme zu» und «Stimme voll und ganz zu» misst, lag im vierten Quartal bei 86%, gegenüber 87% im Vorjahr.

Auch im Jahr 2021 erzielten wir im Hinblick auf unser Personal hohe Ratings im Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG). Dank der guten ESG-Ratings in den Bereichen Personalentwicklung, Arbeitspraktiken sowie Gewinnung und Bindung von Talenten schnitt Novartis zum Beispiel beim [S&P Global Corporate Sustainability Assessment](#) besser ab.

Veränderung der Arbeitsweisen

COVID-19 führte weltweit zu einer Neugestaltung des Arbeitsumfelds. Bei einer internen Umfrage gaben mehr als drei Viertel der Mitarbeitenden von Novartis an, sie wollten die Kombination aus Arbeit im Büro und im Homeoffice auch nach der Pandemie beibehalten. Dies steht im Einklang mit den Trends ausserhalb von Novartis.

In diesem Umfeld initiierten wir das mehrjährige Programm «Choice with Responsibility», um neue Arbeitsmodelle zu untersuchen. Ziel ist es, den Mitarbeitenden bei der Entscheidung über ihre Arbeitsweise mehr Flexibilität einzuräumen, um ihr Wohlbefinden und ihre Leistung zu optimieren. Dabei richten wir den Fokus weiterhin auf Produktivität und Innovation. Im Rahmen dieses Programms hielten wir an der im Jahr 2020 eingeführten Vorgehensweise fest, dass Mitarbeitende entscheiden können, wie, wann und wo sie innerhalb des Landes (und in den USA innerhalb des Bundesstaates), in dem sie beschäftigt sind, arbeiten möchten. Dies erfolgt in Abstimmung mit ihren Teams, um sicherzustellen, dass Zusammenarbeit und Innovation weiterhin im Mittelpunkt stehen.

«Choice with Responsibility» gilt für alle Mitarbeitenden. Wir sind uns jedoch bewusst, dass es innerhalb des Unternehmens eine grosse Vielfalt von Funktionen gibt. Einige Tätigkeiten in der Produktion und Laborforschung können zum Beispiel weniger Flexibilität bieten als andere Funktionen. Die Entscheidungen, wie, wann und wo die Mitarbeitenden arbeiten, fallen daher je nach Funktion, Beschaffenheit des Teams sowie Gesundheit, Sicherheit und gesetzlichen/regulatorischen Anforderungen unterschiedlich aus.

2021 führten wir lokal und weltweit rund 70 Experimente durch, an denen insgesamt 25 000 Mitarbeitende beteiligt waren. Daraus gewinnen wir mehr Klarheit über die künftige Ausrichtung. Die Ergebnisse werden die Grundlage für unsere künftigen Arbeitsweisen bilden.

In 15 Ländern nahmen zum Beispiel 500 Mitarbeitende an einem dreimonatigen Experiment teil, das Aufschlüsse über die Herausforderungen einer Verlagerung

in eine virtuelle Umgebung und deren Bewältigung geben sollte. Die Ergebnisse zeigten, dass 70% der Teilnehmenden ein hybrides Arbeitsmodell bevorzugen, bei dem sie einen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice und am Arbeitsplatz verbringen. Teams, die Art und Weise ihrer Zusammenarbeit selbst bestimmen konnten, hatten das Gefühl, besser zusammenzuarbeiten und ihr Arbeitspensum leichter zu bewältigen als andere Teams, die dies nicht konnten. Dadurch erschien Novartis als Arbeitgeber insgesamt interessanter.

Im Jahr 2021 erweiterten wir unser globales Programm zur Förderung des körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens unserer Mitarbeitenden. Alle 20 000 Führungskräfte von Novartis und 2 189 weitere Mitarbeitende nahmen an einem E-Learning-Programm teil, um ihr Wohlbefinden zu steigern. 57 001 Mitarbeitende besuchten die Website «Wie geht es Ihnen?». Sie beinhaltet Ressourcen zur besseren Bewältigung von Stress und zu anderen Themen. Ausserdem nahmen 14 257 Mitarbeitende in einem Monat, der im Zeichen des Wohlbefindens stand, an Workshops teil. 96% der Teilnehmenden gaben an, dass sie das Gelernte bei ihrer täglichen Arbeit anwenden würden. Zwei von Novartis bereitgestellte Smartphone-Apps externer Anbieter wurden unterdessen von 32 709 Mitarbeitenden genutzt, um unter anderem im Hinblick auf Bewegung, Ernährung, Erholung und Denkweise mehr Selbsterkenntnis zu gewinnen und positive Gewohnheiten zu entwickeln. All dies spielt für das ganzheitliche Wohlbefinden eine wichtige Rolle.

Im Zuge einer weiteren wichtigen Änderung haben wir unseren Ansatz für das Leistungsmanagement und die Weiterentwicklung überarbeitet. Die jährlichen Leistungsbewertungen wurden durch ein flexibles System des kontinuierlichen Coachings, Feedbacks und der Anerkennung vonseiten der Vorgesetzten sowie der Kolleginnen und Kollegen ersetzt. Teams und einzelne Mitarbeitende erarbeiten Ziele, die die längerfristigen Auswirkungen über mehrere Jahre hinweg berücksichtigen. Zudem führen Vorgesetzte und Mitarbeitende regelmässig Gespräche über Fortschritte bei Zielerreichung, Weiterentwicklung, Feedback, Wohlbefinden und anderen Themen.

Weiterbildung und Entwicklung

Im Jahr 2021 konzentrierten wir uns weiterhin auf die Förderung einer Kultur der Neugier und Weiterbildung. Es war das dritte Jahr unserer Initiative, stark auf Weiterbildung zu setzen. Sie umfasst eine Investition von USD 100 Millionen zusätzlich zum regulären jährlichen Schulungsbudget von USD 200 Millionen.

Unser Ziel ist es, dass jede und jeder der internen Mitarbeitenden 100 Stunden im Jahr für die Weiterbildung aufwendet. 2021 erzielten wir im Durchschnitt 52,1 Schulungsstunden pro internen Mitarbeitenden, was etwa dem Vorjahreswert entspricht.

Unser Fokus auf Weiterbildung und Entwicklung wird von bestehenden und potenziellen Mitarbeitenden gewürdigt. In der Umfrage «OurVoice» blieb die Bewertung des Bildungsengagements und der Wachstumsmöglichkeiten im Jahr 2021 mit 75 auf einem Allzeithoch, gegenüber einem Branchenrichtwert von 71. Ausserdem nannten erfolgreiche Bewerberinnen und Bewerber die Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierechancen als einen wichtigen Grund für ihren Wunsch, bei Novartis zu arbeiten.

Die Weiterbildungsanforderungen entsprachen der Umstellung auf flexiblere Arbeitspraktiken und einen höheren Bedarf an Digitalkompetenz zur Unterstützung unserer Strategie. Auf den beiden Plattformen LinkedIn Learning und Coursera verzeichneten wir 2021 insgesamt mehr als 47 000 aktive Nutzer und über 105 000 absolvierte Kurse. Für 15 000 Personen gewährleisteten wir zudem den Zugang zum Coursera-Programm für Freunde und Verwandte.

Rund 16 000 Mitarbeitende nutzten einen Digital Awareness Hub, um ihre Kenntnisse und Kompetenzen im Bereich der Informatik und Künstlichen Intelligenz (KI) sowie in damit zusammenhängenden Bereichen zu erweitern. Gemäss einer von Coursera bereitgestellten Analyse wurden die Schulungen in Bezug auf digitale Kompetenzen 2021 im Vergleich zum Vorjahr mehr als verdoppelt. Coursera zufolge übertraf Novartis den branchenspezifischen Richtwert in der Datenanalyse und anderen Bereichen.

Des Weiteren lancierten wir eine neue Lernplattform für 10 000 Mitarbeitende, die vor allem in unserem Vertrieb beschäftigt sind. Sie setzt KI ein, um Lerninhalte zu digitalen Kompetenzen auf die Rolle und täglichen Aktivitäten der einzelnen Mitarbeitenden abzustimmen. Die

Unbossed: Lernen, anders zu führen

Die Überlegung hinter «Unbossed» ist, dass Menschen am kreativsten und produktivsten sind, wenn sie die Möglichkeit haben, eigene Ideen zu verfolgen. Wir wollen, dass die Führungskräfte von Novartis ihren Teams gegenüber für Klarheit und Verantwortlichkeit sorgen, Hindernisse beseitigen und andere befähigen, ihr Potenzial auszuschöpfen.

Im Jahr 2021 haben mehr als 5 000 Führungskräfte an einem Förderprogramm namens Unbossed Leadership Experience (ULE) teilgenommen, das die nötigen Fähigkeiten vermittelt, um unseren Kulturwandel in einem Umfeld voranzutreiben, das die persönliche Weiterentwicklung fördert. Unser Ziel, ULE allen 20 000 Führungskräften bei Novartis zugänglich zu machen, haben wir nun fast zur Hälfte erreicht.

In einer Mitarbeiterbefragung zeigten die Teams mit Vorgesetzten, die das Programm absolviert hatten, im Vergleich zur Unternehmensbenchmark höhere Werte für Engagement (3,8 Prozentpunkte), Selbstständigkeit (2,9 Prozentpunkte) und das Gefühl, sich offen äussern zu können (3,6 Prozentpunkte). Teams, die eng mit ULE-Führungskräften zusammenarbeiten, waren laut einem separaten Feedback-Prozess auch experimentierfreudiger und hatten weniger Angst zu scheitern, was darauf hindeutet, dass sie offener für Innovationen sind.

16 000

Mitarbeitende benutzen einen Digital Awareness Hub,

um ihre Kenntnisse und Kompetenzen in Bereichen wie Informatik und künstlicher Intelligenz auszubauen



+3,8

Höheres Engagement unserer Mitarbeitenden

bei Teams mit Vorgesetzten, die das ULE-Programm absolviert haben (Prozentpunkte gegenüber Unternehmensbenchmark)

UNSERE PERFORMANCE IM JAHR 2021

Über diesen Bericht

2021 auf einen Blick

Brief des VR-Präsidenten

Brief des CEO

Unser Ansatz

Wer wir sind

Geschäftsumfeld

Anspruchsgruppen

Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

Wertschöpfung

Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

Finanzen

Innovation

Operative Höchstleistungen

Daten und Digitalisierung

Unsere Mitarbeitenden

Vertrauen der Gesellschaft

Governance

Vergütung

Plattform, deren konzernweite Einführung für 2022 vorgesehen ist, soll neue Kompetenzen und Fähigkeiten aufbauen, um die Daten- und Digitalisierungsstrategie von Novartis zu unterstützen.

Ferner starteten wir Pilotprojekte mit rund 15 000 Teilnehmenden für zwei KI-gestützte Plattformen. Sie bieten Mitarbeitenden Zugang zu Ressourcen für Karriereplanung, Weiterbildung und Mentoring sowie Möglichkeiten, an kurzfristigen Projekten teilzunehmen, um neue Fähigkeiten zu entwickeln. Ziel ist es, Mitarbeitenden zu helfen, ihre berufliche Entwicklung zu steuern und Kompetenzen aufzubauen, die sie für den Erfolg bei Novartis benötigen. Die Einführung weltweit ist für 2022 geplant.

Diversität und Inklusion

Wir bemühen uns, ein vielfältiges, gerechtes und auf Inklusion ausgerichtetes Umfeld zu schaffen, in dem Chancengleichheit für alle Mitarbeitenden besteht und alle mit Würde und Respekt behandelt werden. Dies ist nicht nur die richtige Handlungsweise, sondern trägt auch dazu bei, neue Ideen zu generieren und uns die unterschiedlichen Perspektiven der Patienten und anderer Anspruchsgruppen näherzubringen. Wir wissen, dass alle beim Aufbau eines inklusiven Arbeitsumfelds eine Rolle spielen. Daher freut es uns, dass 97% unserer Mitarbeitenden im Jahr 2021 die erste weltweite E-Schulung zu Diversität und Inklusion (D&I) absolviert haben.

Ein wichtiges Element unserer D&I-Strategie ist die Geschlechtergerechtigkeit. 2021 erzielten wir Fortschritte im Hinblick auf unsere Zusage im Rahmen der [Equal Pay International Coalition](#) (EPIC), im Management bis 2023 ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis zu erreichen und die Prozesse für Lohngleichheit und -transparenz zu verbessern. Der Anteil der Frauen in leitender Position stieg 2021 von 45% (2020) auf 46%.

Auf Basis der neuesten verfügbaren Daten per 31. Dezember 2020 liegt der globale Median des Gehaltsgefälles zwischen den Geschlechtern bei Novartis bei -2,3% (Vorjahr: -3,1%); der globale Mittelwert liegt bei +3,3% (Vorjahr: +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 +21% der Bloomberg Vergleichsmassstäbe im gleichen Zeitraum.

2021 konnten wir in 10 weiteren Ländern, einschliesslich der Schweiz und der USA, Lohntransparenz nach aussen erreichen. Damit besteht sie nun insgesamt in 16 Ländern. Diese Initiative, dank der Mitarbeitende ihr Gehalt mit externen Benchmarks vergleichen können, bauen wir weiter aus. Wir erwarten, dass sich die Lohntransparenz bis Februar 2022 auf mehr als 50 000 Mitarbeitende in 33 Ländern erstreckt.

Um das Risiko der Geschlechterdiskriminierung bei Stellenangeboten zu verringern, haben wir bei 80% unserer Einstellungen weltweit auf historische Gehaltsdaten verzichtet. Wir ergreifen Massnahmen, um dies bis 2023 auf alle Stellenangebote weltweit auszuweiten.

Als erstes globales Pharmaunternehmen unterstützte Novartis die [Verhaltensstandards der Vereinten Nationen für Unternehmen](#), die der Diskriminierung von lesbischen, schwulen, bisexuellen, Transgender-, queeren und intersexuellen Personen (LGBTQI) am Arbeitsplatz entgegenwirken sollen. Im Jahr 2021 verteilten wir eine aktualisierte Orientierungshilfe für Mitarbeitende und das Management, um Mitarbeitende zu unterstützen, die sich einer Geschlechtsangleichung unterziehen. Wir arbeiten daran, die Deckung der Krankenversicherungspläne von Novartis soweit möglich auf die Geschlechtsdysphorie auszuweiten – einen Zustand, in dem ein starkes Bedürfnis besteht, das Geschlecht zu wechseln. Wir führten unser Förderprogramm höherer Führungskräfte für LGBTQI-Mitarbeitende mit Reverse Mentoring für die Teilnehmenden fort. Auch zwei Mitglieder der Geschäftsleitung von Novartis sind daran beteiligt.

Wir erkennen die Notwendigkeit, Menschen mit Behinderungen ein Umfeld zu bieten, in dem sie ihre Bestleistung erbringen können. Im Jahr 2021 haben wir eine Strategie und Lösungen erarbeitet, um Menschen mit Behinderungen am Arbeitsplatz voll einzubeziehen und sicherzustellen, dass sie bei Novartis die gleichen Chancen haben wie alle anderen. Dies erfolgte in Zusammenarbeit mit externen Partnern wie dem Global Business and Disability Network (GBDN) der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), dem Center for Disability and

Integration der Universität St. Gallen und der Gruppe The Valuable 500, die sich aus globalen Unternehmen zusammensetzt, die Behinderung auf ihre Führungsagenda setzen.

Novartis setzt sich inner- und ausserhalb des Unternehmens gegen Rassendiskriminierung und für Gleichbehandlung ein. 2021 gaben wir eine 10-jährige Zusammenarbeit mit 26 historisch afroamerikanischen Colleges, Universitäten und medizinischen Fakultäten in den USA bekannt, um auf die Ursachen der Ungleichheiten in der Gesundheitsversorgung einzugehen. Näheres hierzu findet sich im Abschnitt [«Bahnbrechende Innovationen schaffen»](#).

Wir ermutigen Mitarbeitende mit gemeinsamen Interessen, Erfahrungen und Hintergründen, freiwillige Gruppen, sogenannte Employee Resource Groups (ERGs), zu bilden, um ein Forum für das Networking mit Kollegen zu schaffen und sicherzustellen, dass ihre Sichtweisen anerkannt werden. Bei Novartis bestehen mehr als 80 solcher ERGs, unter anderem für LGBTQI-Mitarbeitende, berufstätige Eltern, Mitarbeitende mit Behinderungen und andere Gruppen.

Unsere Fortschritte beim Aufbau eines vielfältigen und inklusiven Umfelds wurden extern anerkannt: Novartis wurde im dritten Jahr in Folge in den [Bloomberg Gender Equality Index](#) aufgenommen.

Unterstützung und Schutz unserer Mitarbeitenden

Soweit möglich bietet Novartis allen Voll- und Teilzeitbeschäftigten Sozialleistungen an. Diese variieren von Land zu Land, beinhalten aber im Allgemeinen umfassende Leistungen in den Bereichen Gesundheit, Wohlbefinden und Altersvorsorge, grosszügige Ferienregelungen sowie ein weltweites Anerkennungsprogramm. Unsere Schulungsprogramme im Unternehmen oder in digitaler Form stehen grundsätzlich allen Mitarbeitenden zur Verfügung, unabhängig von der Art des Arbeitsvertrags.

Alle Mitarbeitenden von Novartis weltweit haben bei der Geburt oder Adoption eines Kindes ab dem ersten Tag der Beschäftigung ein Anrecht auf mindestens 14 Wochen bezahlte Elternzeit. Insgesamt nahmen 4 632 Mitarbeitende

diese Leistung im Lauf des Jahres in Anspruch. Diese Zahl basiert auf den für 33 Länder verfügbaren Daten, die 63% unserer Belegschaft abdecken. Der Anteil der Frauen an der Gesamtzahl aller Mitarbeitenden, die Elternzeit in Anspruch nahmen, belief sich auf 59% und jener der Männer auf 41%.

2021 führte Novartis einen Aktienplan für Mitarbeitende ein, in dessen Rahmen sie Aktien von Novartis zu einem günstigen Preis erwerben können. Der Plan ist weltweit gültig: Die erste Phase der Einführung über einen Zeitraum von vier Jahren begann 2021 in Nordamerika (USA, Puerto Rico und Kanada), gefolgt von weiteren Phasen in anderen Ländern und Regionen, die in den Jahren 2022, 2023 und 2024 beginnen sollen. Alle fest angestellten Mitarbeitenden (mit bestimmten Ausnahmen) sind zur Teilnahme an diesem Plan berechtigt.

Schutz der Mitarbeitenden

Im Jahr 2021 ergriffen wir weitere Massnahmen, um die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeitenden sicherzustellen, da die Auswirkungen von COVID-19 weltweit anhielten.

In den Ländern, in denen genügend Impfstoffe zur Verfügung standen und deren lokale Gesetze und Bestimmungen dies zulies, baten wir die Mitarbeitenden, nur nach vollständiger Impfung oder völliger Genesung von COVID-19 innerhalb der letzten sechs Monate vor Ort zu arbeiten. Das lokale Management hatte die Freiheit zu entscheiden, ob sie diese Grundsätze auf der Grundlage der lokalen Bestimmungen und der Situation im jeweiligen Land anpassen wollten. Auch die Ergebnisse von COVID-19-Tests konnten für den Zugang zu den Standorten akzeptiert werden, sofern das lokale Managementteam dies als angemessen erachtete. Die Mitarbeitenden wurden gebeten, vor Ort weiterhin die Sicherheits- und Hygienemassnahmen einzuhalten, insbesondere die 2020 eingeführten Regeln.

Im Jahr 2021 stellten wir 160 000 Mitarbeitenden von Novartis sowie ausgewählten Partnern und Lieferanten die globale Plattform von Everbridge für die Notfallkommunikation zur Verfügung. Dadurch erhielten sie Warnmeldungen über Sicherheits-, Gesundheits- oder Umweltrisiken, die die Mitarbeitenden vor Ort, im Homeoffice oder an anderen Standorten betreffen könnten.

Engagement und Freiwilligenarbeit

2021 haben wir unser Engagement- und Freiwilligenprogramm weiter verstärkt. Dabei bauen wir auf 25 Jahre Erfahrung auf, in denen Mitarbeitende von Novartis den Gemeinschaften an unseren Standorten etwas zurückgegeben haben. Wir haben unseren Fokus von einem einzigen Tag der gemeinnützigen Arbeit pro Jahr auf langfristige Partnerschaften verlagert, die mit unserer Strategie im Einklang stehen und bei denen unsere Unterstützung nachhaltige Auswirkungen haben kann.

Die virtuelle Plattform des Programms wurde seit 2015 insgesamt von 23 346 Mitarbeitenden in mehr als 60 Ländern genutzt. Die Aktivitäten reichten dabei von Projekten vor Ort bis hin zur virtuellen Freiwilligenarbeit von zu Hause aus. Die Mitarbeitenden können ihre Kenntnisse und Erfahrung auf eine Weise weitergeben, die ihren Interessen je nach Verfügbarkeit am besten gerecht wird. Es bestehen keine spezifischen zeitlichen Beschränkungen für diese Aktivitäten.

Im Jahr 2021 umfassten die Freiwilligenprogramme die US President's Malaria Initiative, das Internationale Komitee vom Roten Kreuz, Save the Children, Last Mile Health, die Max Foundation und den Tropical Health and Education Trust.

Wir gingen eine Partnerschaft mit dem International Rescue Committee ein, in deren Rahmen Freiwillige von Novartis 22 Geflüchtete, Migranten und Asylsuchende dabei unterstützten, kleine Unternehmen in den USA zu erhalten. Zudem nahmen wir Kontakt zur Tent Partnership for Refugees auf und sagten zu, in den nächsten drei Jahren 50 Möglichkeiten zum Mentoring für LGBTQI-Flüchtlinge in den USA, Deutschland und Grossbritannien anzubieten.

Des Weiteren bereiten wir die Einführung eines neuen digitalen Tools für Anfang 2022 vor. Es soll die Bedürfnisse unserer Partner mit den entsprechenden Kompetenzen und Interessen unserer Mitarbeitenden verknüpfen. Auf diese Weise können wir die Auswirkungen unserer Freiwilligentätigkeiten künftig besser messen.

UNSERE PERFORMANCE IM JAHR 2021

Über diesen Bericht

2021 auf einen Blick

Brief des VR-Präsidenten

Brief des CEO

Unser Ansatz

Wer wir sind

Geschäftsumfeld

Anspruchsgruppen

Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

Wertschöpfung

Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

Finanzen

Innovation

Operative Höchstleistungen

Daten und Digitalisierung

Unsere Mitarbeitenden

Vertrauen der Gesellschaft

Governance**Vergütung****Personalkennzahlen**

	2021	2020	2019
Personalbestand ¹	108 514	110 738	108 776
Vollzeitstellenäquivalente ¹	104 323	105 794	103 914
Jährliche Schulungsstunden pro Mitarbeitenden (Gesamtbelegschaft/nur intern) ²	44,6 / 52,1	45,7 / 53,2	35,8 / n.a.
Vertretene Nationalitäten: insgesamt / im Management ³	143 / 115	142 / 113	149 / 110
Mitarbeitende, die von einer Arbeitnehmervertretung vertreten werden oder unter einen Tarifvertrag fallen (%) ⁴	47	46	45
Personalfuktuation: natürlich/insgesamt (%)	7,5 / 13,2	5,2 / 10,1	7,0 / 14,0
Anteil der Neueinstellungen: intern/extern (%)	62 / 38	58 / 42	55 / 45

Gesundheit und Sicherheit⁵

Rate der Unfälle und Erkrankungen, die zu Ausfallzeit führen (pro 200 000 Arbeitsstunden)	0,13	0,13	0,18
Gesamtzahl der erfassbaren Fälle (pro 200 000 Arbeitsstunden) ⁶	0,25	0,23	0,36
Todesfälle	0	1	1

Kennzahlen zum Geschlechterverhältnis⁷Mittlere Betriebszugehörigkeit in Jahren: Frauen/Männer **4,8 / 5,5** 4,7 / 5,5 5,5 / 6,5**Geschlechterverhältnis (% Frauen, % Männer)**

Personalbestand insgesamt	51 / 49	50 / 49	50 / 50
Einstellungen ⁸	52 / 47	52 / 48	53 / 47
Beförderungen	55 / 45	52 / 48	51 / 49
Gesamtfluktuation	50 / 50	49 / 51	48 / 52
Einstiegspositionen (Joblevel 6, 7, 8)	52 / 48	52 / 48	52 / 48
Umsatzbringende Funktionen ⁹	51 / 49	50 / 50	49 / 51
IT-Funktionen (IT-Jobfamilie)	23 / 77	22 / 78	22 / 78
Technische Funktionen (F&E- und TechOps-Jobfamilien) ¹⁰	48 / 52	47 / 53	46 / 54
Management insgesamt ³	46 / 54	45 / 55	44 / 56
Novartis Top Leaders ¹¹	38 / 62	33 / 67	31 / 69
Höhere Führungskräfte	39 / 61	39 / 61	38 / 62
Mittleres Management	47 / 53	46 / 54	45 / 55
Verwaltungsrat	31 / 69	29 / 71	25 / 75

Geschlechterverhältnis nach Vertragsart (Frauen/Männer)

Vollzeit	48 618 / 51 904	48 472 / 53 507	46 907 / 53 164
Teilzeit	6 755 / 1 133	7 204 / 1 219	7 338 / 1 246
Unbefristet	53 509 / 51 497	53 729 / 53 096	51 906 / 52 691
Befristet	1 854 / 1 539	1 935 / 1 629	2 327 / 1 718

Anzahl der Mitarbeitenden nach Region und Vertragsart (unbefristet und befristet)

Asien-Pazifik	28 229 / 420	27 711 / 300	26 559 / 666
Europa / Naher Osten / Afrika	55 362 / 2 752	56 852 / 3 016	56 855 / 3 063
Lateinamerika	5 101 / 127	5 092 / 157	5 311 / 194
Nordamerika	16 314 / 94	17 170 / 91	15 872 / 122

¹ 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.

² Novartis hat 2021 damit begonnen, neben den Daten für die Gesamtbelegschaft auch die Schulungsstunden nur für interne Mitarbeitende zu berichten.

³ Management definiert durch Global Job Level Architecture und Novartis Top Leaders

⁴ Nicht leitende Angestellte

⁵ Die Angaben umfassen Mitarbeitende von Novartis sowie externes Personal, das von Novartis Mitarbeitenden angeleitet wird.

⁶ Die Angaben umfassen alle arbeitsbedingten Unfälle und Krankheiten, unabhängig davon, ob sie zu Ausfallzeiten führen oder nicht.

⁷ Weniger als 0,5% der Beschäftigten haben eine unbekannte Zugehörigkeit, abgesehen von Neueinstellungen, von denen 1,2% eine unbekannte Zugehörigkeit haben.

⁸ 1,2% der Neueinstellungen haben eine unbekannte Zugehörigkeit.

⁹ Umsatzbringende Funktionen sind definiert als die Summe der Jobfamilien BD&L und Strategieplan, kommerziell und allgemein, Marktzugang sowie Marketing und Vertrieb.

¹⁰ Technische Funktionen sind definiert als die Summe der Jobfamilien in Forschung und Entwicklung sowie Technical Operations.

¹¹ Zu den Novartis Top Leaders zählen die rund 300 höchsten Führungskräfte von Novartis, einschliesslich der Geschäftsleitung.



UNSERE PERFORMANCE IM JAHR 2021

Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen

Unser langfristiger Erfolg hängt davon ab, dass wir das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen und erhalten. Wir bemühen uns, die Erwartungen unserer Anspruchsgruppen zu erfüllen, indem wir unsere Medikamente für möglichst viele Menschen verfügbar machen, ethisch handeln und einen positiven Beitrag für die Gesellschaft leisten. Gleichzeitig wollen wir unsere Auswirkungen auf die Umwelt minimieren.

Höhepunkte 2021

56,2 Mio.
Patientinnen und Patienten
durch Access-Ansätze erreicht

1 Mrd.
Maliathapien
seit 1999 an Patienten abgegeben,
mehr als 90% davon ohne Gewinn

31%
Zunahme der erreichten Patienten
dank Schwellenländermarken

-34%
Treibhausgasemissionen
gegenüber dem Vergleichswert 2016
(Scope 1 und Scope 2) reduziert

In diesem Abschnitt

Bei Zugang und globaler Gesundheit vorangehen

Die Verbesserung des Zugangs zu Arzneimitteln ist nach wie vor eine der dringendsten Notwendigkeiten der Gesundheitsversorgung. Wir wollen den Zugang für unterversorgte Patienten erweitern, während wir wichtige globale Gesundheitsprobleme angehen.

→ S. 70

Gesellschaftliche Verantwortung übernehmen

Novartis will eine positive und konstruktive Rolle in der Gesellschaft spielen, indem sie Probleme wie ökologische Nachhaltigkeit und Antibiotikaresistenzen angeht.

→ S. 83

Hohe ethische Standards einhalten

Unsere Anspruchsgruppen erwarten, dass wir bei all unseren Aktivitäten weltweit hohe ethische Standards einhalten. Bei der unternehmensweiten Verankerung von ethischen Grundsätzen und Menschenrechten haben wir Fortschritte erzielt.

→ S. 80

Weiterführende Links und Informationen:

- Position zum Zugang zu Medikamenten
- Position zur wertorientierten Gesundheitsversorgung
- Bericht zur Bestechungsbekämpfung
- Strategie für ökologische Nachhaltigkeit
- Verpflichtungserklärung zu Menschenrechten

Über diesen Bericht

2021 auf einen Blick

Brief des VR-Präsidenten

Brief des CEO

Unser Ansatz

Wer wir sind

Geschäftsumfeld

Anspruchsgruppen

Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

Wertschöpfung

Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

Finanzen

Innovation

Operative Höchstleistungen

Daten und Digitalisierung

Unsere Mitarbeitenden

Vertrauen der Gesellschaft

Governance

Vergütung

Foto Charlotte Curtis lebt in den USA und leidet an Sichelzellenanämie. Sie betreibt einen Podcast, um das Verständnis für SCD, die häufigste genetische Krankheit in den USA, zu verbessern, von der etwa 100 000 Kinder und Erwachsene betroffen sind.

UNSERE PERFORMANCE IM JAHR 2021

Über diesen Bericht

2021 auf einen Blick

Brief des VR-Präsidenten

Brief des CEO

Unser Ansatz

Wer wir sind

Geschäftsumfeld

Anspruchsgruppen

Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

Wertschöpfung

Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

Finanzen

Innovation

Operative Höchstleistungen

Daten und Digitalisierung

Unsere Mitarbeitenden

Vertrauen der Gesellschaft

Governance

Vergütung

56,2 Mio.
Patientinnen und Patienten
durch Zugangskonzepte erreicht

Bei Zugang und globaler Gesundheit vorangehen

Die Verbesserung des Zugangs zu Arzneimitteln ist weiterhin eine der grössten Herausforderungen in der Gesundheitsversorgung. Bei Novartis wissen wir, dass wir das Vertrauen der Gesellschaft nicht gewinnen, wenn wir nur neue Therapien finden, sondern es ist auch nötig, sie möglichst vielen Menschen zugänglich zu machen. Bei unserer [Wesentlichkeitsbewertung 2021](#) wurde der Zugang als eines der wichtigsten Themen für uns identifiziert.

Wir wollen den Zugang zu unseren Medikamenten für unterversorgte Patienten in Industrie- und Entwicklungsländern erweitern, während wir wichtige globale Gesundheitsprobleme angehen. 2021 erreichten wir dank der Access-Ansätze 56,2 Millionen Patienten, und wir haben uns ehrgeizige Ziele gesetzt, um unser Engagement zu verstärken. Bei den zuständigen Mitgliedern der Geschäftsleitung von Novartis sind Zugangskennzahlen Bestandteil ihrer jährlichen Leistungsziele.

Die Access to Medicine Foundation hat unsere Bemühungen in diesem Bereich anerkannt und stufte Novartis unter den 20 weltweit grössten Unternehmen der Gesundheitsbranche im [Access to Medicine Index 2021](#) als Nummer 2 ein.

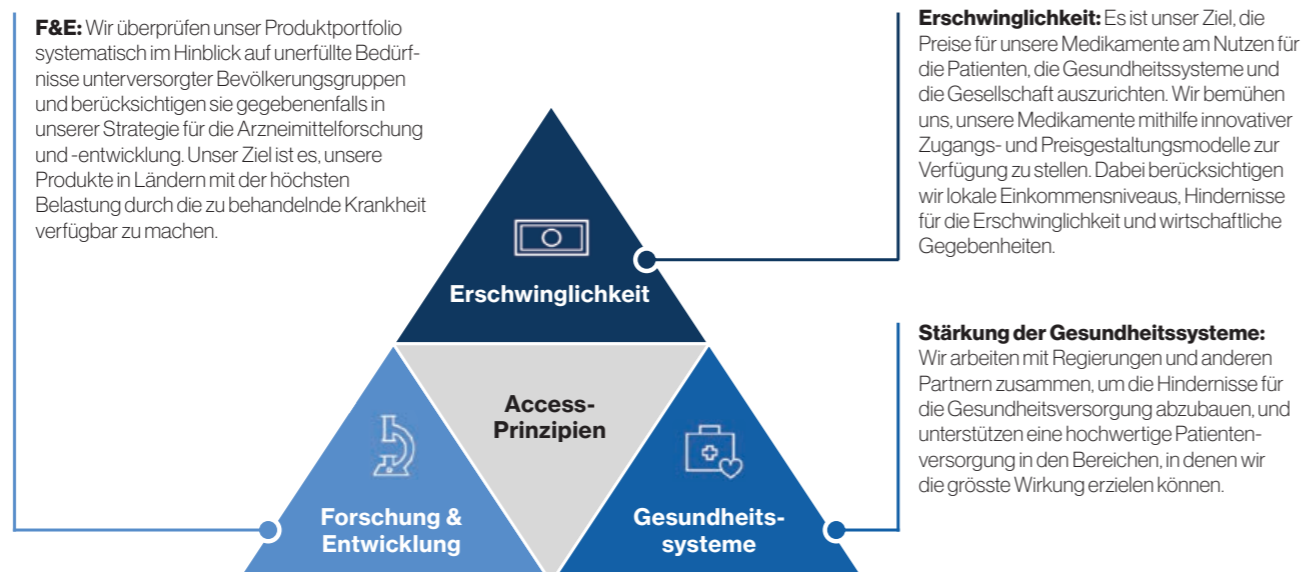
Novartis Access-Prinzipien

Wir wollen für alle neu eingeführten Medikamente eine Zugangsstrategie implementieren. Diese Strategie umfasst innovative Preis- und Zugangsmodelle, die frühere Einführung in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen sowie Ansätze zur Stärkung der Gesundheitssysteme. Die in diesem Kapitel enthaltenen Informationen über den Zugang und die globale Gesundheit sind gemäss den drei Säulen der [Novartis Access-Prinzipien](#) gegliedert (siehe nachfolgende Infografik).

Unsere Ziele für den Zugang und die globale Gesundheit

2020 verpflichtete sich Novartis, die Patientenreichweite mit unseren lebenswichtigen innovativen Therapien in

Novartis Access-Prinzipien



Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen bis 2025 um mindestens 200% (gegenüber 2019) zu steigern. Ausserdem wollen wir die Patientenreichweite unserer vier Global-Health-Vorzeigeprogramme im gleichen Zeitraum in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen mindestens um 50% erhöhen. Um unser Bekenntnis zu diesen Zielen zu bekräftigen, haben wir 2020 eine nachhaltigkeitsgebundene Anleihe (Sustainability-Linked Bond, SLB)¹ in Höhe von EUR 1,85 Milliarden begeben. Wenn Novartis ihre Zugangsziele nicht erreicht, erhalten die Anleiheninhaber einen höheren Zinsbetrag.

Wir befinden uns auf bestem Weg, unsere Ziele zu erreichen. 2021 konnten wir die Patientenreichweite mit unseren lebenswichtigen innovativen Therapien gegenüber dem Vorjahr um 36% erhöhen (+73% seit 2019). Die Patientenreichweite im Rahmen unserer globalen Vorzeigeprogramme ging gegenüber dem Vorjahr um 26% zurück. Im Vorjahr hatten wir eine starke Erhöhung verzeichnet, da wir unsere Lieferungen trotz allgemeiner

¹ Weitere Informationen, einschliesslich der Bewertungskriterien, finden sich im Anleiheprospekt unter www.novartis.com/slbprospectus.

Lieferprobleme im Zusammenhang mit COVID-19 aufrechterhalten konnten. Die aktuelle Zahl liegt jedoch immer noch um mehr als das Doppelte über dem Ausgangswert von 2019 (weitere Einzelheiten sind der Tabelle auf Seite 72 zu entnehmen).

Access-Prinzip 1: Forschung und Entwicklung

Wir beurteilen unser Portfolio in Forschung und Entwicklung systematisch im Hinblick auf unerfüllte Bedürfnisse unterversorgter Bevölkerungsgruppen. Bei der Auswahl der Länder und Standorte zur Durchführung klinischer Studien legen wir medizinische Bedürfnisse zugrunde. Ausserdem initiieren wir klinische Studien nur in den Ländern, in denen wir Patienten die entsprechenden Medikamente bereitstellen wollen. Wir arbeiten zudem mit Regierungen und nichtstaatlichen Organisationen zusammen, um die Kapazitäten für klinische Studien in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen auszubauen. Dabei verfolgen wir das Ziel, für die Patienten mehr innovative Produkte bereitzustellen.

Weitere Informationen über unsere Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zur Bekämpfung von Malaria, Sichelzellenanämie und anderen vernachlässigten Krankheiten finden sich im Abschnitt [«Bahnbrechende Innovationen schaffen»](#).

Adaptive Entwicklung

Neben unseren Prüftherapien passen wir bestehende Medikamente für verschiedene Patientengruppen und unterschiedliche Umgebungen an. Im Jahr 2021 arbeiteten unsere Teams von Sandoz zum Beispiel an einer kinderfreundlichen Formulierung von Hydroxyurea zur Behandlung von Sichelzellenanämie. In Ghana wurde in weniger als sechs Monaten nach der Einreichung eine bedingte Zulassung für diese Formulierung erteilt.

Unsere adaptive Entwicklungsarbeit unterstützt unsere Global-Health-Vorzeigeprogramme und viele andere Therapiebereiche.

Unsere Prioritäten im Hinblick auf die globale Gesundheit

Im Hinblick auf die globale Gesundheit steht unsere Tätigkeit im Einklang mit unserem übergeordneten Ziel, den Zugang zu unseren Medikamenten zu verbessern. Wir verfolgen einen integrierten Ansatz zur Kontrolle oder Eliminierung von vier Krankheiten, bei denen der Markt bisher versagt hat und es an Investitionen in Forschung und Entwicklung mangelt:

Die **Sichelzellenanämie (SCD)** ist eine genetisch bedingte Blutkrankheit, von der weltweit mehr als 6 Millionen Menschen betroffen sind. Afrika trägt rund 80% der globalen Last dieser Krankheit, und in den USA sind etwa 100 000 Kinder und Erwachsene davon betroffen. Novartis untersucht neue Therapien und bemüht sich, die Versorgung betroffener Patienten in Industrie- und Entwicklungsländern zu verbessern.

Unter der **Chagas-Krankheit** leiden etwa 6 Millionen Menschen, vor allem in Lateinamerika. Die Parasitenerkrankung kann bei bis zu 30% der Patienten zu chronischer Herzinsuffizienz führen. Novartis arbeitet in der Arzneimittelforschung an der Entwicklung neuer Antiparasitika und führt klinische Studien zur Chagas-Kardiomyopathie durch. Ausserdem fördert Novartis Initiativen zur Stärkung der Gesundheitssysteme.

Malaria ist eine vermeidbare und heilbare Erkrankung, zählt aber weiterhin zu den Infektionskrankheiten mit der höchsten Sterblichkeit weltweit. Novartis ist seit über zwei Jahrzehnten ein Vorreiter im Kampf gegen Malaria. Sie führte die erste Fixkombination auf Artemisinin-Basis (ACT) ein und arbeitet mit Partnern zusammen, um mehr als 1 Milliarde Malariamedikamente bereitzustellen, die Mehrheit ohne Gewinn.

Lepra verursacht körperliche Behinderungen und Stigmata bei rund 1,5 Millionen Menschen weltweit. Eine von Novartis kostenlos bereitgestellte Kombinationstherapie bildet einen Eckpfeiler der weltweiten Bemühungen zur Eliminierung der Krankheit. Dadurch konnten seit 2000 mehr als 7 Millionen Menschen behandelt werden.

Im Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) setzen wir die Forschung fort und entwickeln ein vielversprechendes Portfolio von Wirkstoffkandidaten zur Behandlung von vernachlässigten Tropenkrankheiten, unter denen weltweit etwa 1,6 Milliarden Menschen leiden. Dazu zählen Krankheiten wie Dengue-Fieber, Durchfall und viszerale Leishmaniose.

Weitere Informationen über unsere Prioritäten im Hinblick auf die globale Gesundheit finden sich unter www.novartis.com/esg/global-health

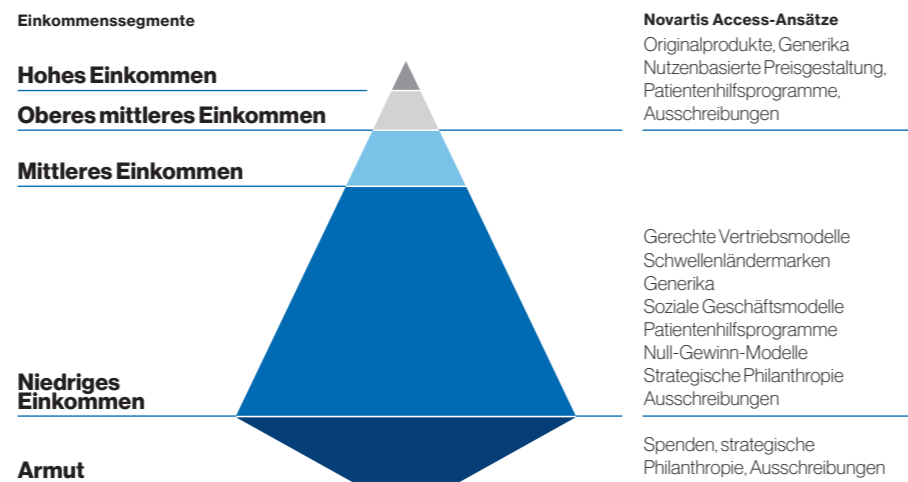
UNSERE PERFORMANCE IM JAHR 2021

Access-Prinzip 2: Erschwinglichkeit

Wir kombinieren verschiedene Ansätze, um Patienten aller Gruppen der Einkommenspyramide den Zugang zu unseren Medikamenten zu erleichtern. Wir bemühen uns, die Preisfestsetzung für unsere Medikamente am Nutzen für die Patienten, die Gesundheitssysteme und die Gesellschaft zu orientieren. Bei den Einführungen in unseren Geschäftseinheiten Pharmaceuticals und Oncology streben wir gestaffelte Preise an. Dabei berücksichtigen wir die Einkommensstufen, lokale Hindernisse in Bezug auf die Erschwinglichkeit und wirtschaftliche Gegebenheiten. Gleichzeitig achten wir auf die Nachhaltigkeit unseres Geschäfts. Wir stellen unsere Medikamente zudem im Rahmen von Patientenhilfs- und Managed-Access-Programmen sowie Zugangsprogrammen im Anschluss an die Studien zur Verfügung.

Novartis Access-Strategien

Unsere Zugangsstrategien orientieren sich an den Bedürfnissen der Menschen aller Einkommenssegmente.



Kennzahlen für den Zugang zur Gesundheitsversorgung

	2021	2020	2019
Gesamtzahl der erreichten Patienten (Mio.)			
Mit Medikamenten erreichte Patienten insgesamt	766	769	799
Durch Zugangsansätze erreichte Patienten ¹	56,2	66,4	15,6
Nachhaltigkeitsgebundene Anleihe (23. September 2020 bis 23. September 2028)			
Mit strategischen innovativen Therapien erreichte Patienten	947 699	695 669	547 664
Durch Vorzeigeprogramme erreichte Patienten	32 695 224	43 912 152	15 069 483
Novartis Global Health^{2,3}			
Länder mit Medikamenten vor Ort	122	115	33
FTEs ^{4,5}	1 330	1 334	786
Über Novartis Global Health mit Medikamenten erreichte Patienten (in Mio.) ⁶	55,5	65,8	15,1
Geschulte Gesundheitsaufklärer	2 827	671	1 536
Geschulte Gesundheitsversorger	10 719	12 648	1 516
Geschulte Politikerinnen und Politiker	176	90	145
Versorgungsstellen ⁷	4 365	5 902	13 635
An Versorgungsstellen erreichte Menschen	360 356	486 642	986 701
Durchgeführte Aufklärungsveranstaltungen	412 872	424 878	250 432
Bei Aufklärungsveranstaltungen erreichte Menschen	9 678 360	8 048 360	10 211 704

¹ Die Angaben umfassen Patienten, die mit Medikamenten über Novartis Global Health oder mit Unterstützungsprogrammen, Schwellenländermarken oder Spenden erreicht wurden.

² Die Daten umfassen das gesamte Spektrum der Zugangsansätze unter der Verwaltung der Organisation Global Health, einschliesslich der früher von Novartis Social Business verwalteten Aktivitäten, sowie der neu gegründeten Organisation für Afrika südlich der Sahara (SSA) und der Einheit Integrated Access Programs & Markets.

³ Novartis Global Health konzentriert sich darauf, die Gesundheit in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen durch verschiedene Ansätze zu verbessern. Dazu gehören die Vorzeigeprogramme (gegen Malaria, Sichelzellenanämie, Lepra und die Chagas-Krankheit) sowie ein Kernportfolio von Medikamenten gegen nicht übertragbare Krankheiten.

⁴ Vollzeitstellenäquivalente und Auftragnehmer

⁵ Viele Mitarbeitende wurden aus verschiedenen Einheiten in der neuen Organisation SSA zusammengeführt.

⁶ Die Patientenzahl wird anhand der abgegebenen Behandlungsdosen und der folgenden Elemente berechnet: tägliche Behandlungsdosen, Behandlungsdauer, Therapietreue und potenzielle Behandlungsüberschneidungen (Patienten mit nicht übertragbaren Krankheiten nehmen häufig mehrere Medikamente ein). Für Therapietreue und Behandlungsüberschneidungen wird auf Annahmen aus den Industrieländern zurückgegriffen. Die Angaben umfassen Patienten, die mit Vorzeigeprogrammen (Malaria, Sichelzellenanämie, Lepra, Chagas-Krankheit), mit Spenden (Lepra und Faszioleiose) und mit anderen Medikamenten von Sandoz erreicht wurden.

⁷ Versorgungsstellen umfassen Einrichtungen und Gesundheitscamps, an denen Gesundheitsdienstleistungen erbracht werden.

Wertorientierte Preisgestaltung

Wir bemühen uns bei der Preisfestsetzung für unsere Medikamente um ein verantwortungsvolles Vorgehen, das sich am Nutzen für die Patienten, die Gesundheitssysteme und die Gesellschaft orientiert. Unseres Erachtens bietet dieser Ansatz den Gesundheitssystemen einen Anreiz, sich auf Lösungen mit den wirkungsvollsten, effizientesten und nachhaltigsten Ergebnissen zu konzentrieren.

2021 gaben wir zum Beispiel die weltweit erste Vereinbarung mit dem öffentlichen Gesundheitssystem in Grossbritannien bekannt, um unseren Cholesterinsenker *Leqvio* im Rahmen eines innovativen bevölkerungsbezogenen Gesundheitsmanagements für geeignete Patienten in ganz England zur Verfügung zu stellen. Die Vereinbarung folgte auf eine positive Empfehlung durch das britische National Institute for Health and Care Excellence (NICE), das darüber entscheidet, ob Medikamente für das Gesundheitssystem des Landes ein akzeptables Preis-Leistungs-Verhältnis bieten.

Novartis war zudem eines der ersten Pharmaunternehmen, das wertorientierte Verträge für Medikamente wie *Zolgensma*, unsere bahnbrechende Gentherapie für Patienten mit spinaler Muskelatrophie, abschloss. Dabei werden die Preise und die Erstattungssätze von bestimmten Behandlungsergebnissen abhängig gemacht.

Bei den Preisvorschlägen für unsere innovativen Medikamente berücksichtigen wir die folgenden Faktoren:

Nutzen für die Patienten: Tragen unsere Medikamente zur Verbesserung der Lebensqualität und/oder Sicherheit der Patienten bei?

Wert für das Gesundheitssystem: Tragen unsere Medikamente zur höheren Effizienz und/oder zur Kostenreduktion in anderen Bereichen des Systems bei, zum Beispiel durch die Vermeidung von Krankenhausweisungen?

Gesellschaftlicher Nutzen: Geht die Wirkung unserer Medikamente über den unmittelbaren gesundheitlichen Nutzen hinaus, indem sie zum Beispiel zur Steigerung der wirtschaftlichen Produktivität beitragen?

Es gibt verschiedene Ansätze zur Bemessung des Werts unserer Präparate. Wir bemühen uns, transparente Beweise aus der Praxis zu erbringen, um einen möglichst genauen Wert für unsere Medikamente zu ermitteln.

Obwohl wir all diese Faktoren bei den Preisvorschlägen für unsere Medikamente berücksichtigen, ist der endgültige Preis in den meisten Fällen das Ergebnis von Verhandlungen mit den Kostenträgern. Wir sind bereit, Gesundheitssysteme auf dem Weg zur wertorientierten Gesundheitsversorgung zu unterstützen und zu stärken. So können die Arzneimittelpreise im Allgemeinen näher und konsistenter auf unsere Prinzipien ausgerichtet werden, ohne den Zugang der Patienten zur medizinischen Versorgung einzuschränken.

Weitere Informationen über unsere Position zur wertorientierten Preisgestaltung finden sich unter

www.novartis.com/affordability

Gerechte Vertriebsmodelle

Novartis führte 2014 eine Strategie für Schwellenländermarken (EMB) ein, um den Zugang zu innovativen Medikamenten auch Menschen in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen zu ermöglichen. Dabei sollen die Nachhaltigkeit unseres Geschäfts gewahrt und Regierungen dabei unterstützt werden, auf unerfüllte medizinische Bedürfnisse einzugehen.

2021 führten wir 26 EMB im Portfolio von Novartis Pharmaceuticals und fünf EMB bei Oncology ein. Dank dieser Markteinführungen konnte Novartis mit den EMB 483 459 Patienten erreichen, 31% mehr als im Vorjahr.

Unser Medikament *Entresto* gegen Herzinsuffizienz leistet einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der angestrebten Erhöhung der Patientenreichweite für unsere lebenswichtigen innovativen

Therapien. Die insgesamt 42 EMB für *Entresto* erzielten 2021 einen Anstieg der Patientenreichweite um 39% und ein Umsatzwachstum von 43% gegenüber 2020.

Wir verringern oder eliminieren die zeitliche Verzögerung zwischen Einführungen in Europa und in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen weiter. Beispielsweise führten wir die EMB für *Tabrecta*, unser Medikament gegen Lungenkrebs, in Indien im November ein – mindestens sechs Monate vor der erwarteten Einführung in Europa.

Beispielsweise führten wir die EMB für *Tabrecta*, unser Medikament gegen Lungenkrebs, in Indien im November ein – mindestens sechs Monate vor der erwarteten Einführung in Europa

Novartis Access ist unser Portfolio an Medikamenten, das den Bedarf der öffentlichen Gesundheit in einkommensschwachen Ländern decken soll – insbesondere im Bereich nicht übertragbarer Krankheiten. Das Programm stellte 2021 Regierungen und Kunden des öffentlichen Sektors 15 Medikamente mit und ohne Patentschutz in elf Ländern Afrikas, Asiens und Lateinamerikas zur Verfügung. Seit 2015 haben die Medikamente im Rahmen von *Novartis Access* mehr als 5,4 Millionen Patienten erreicht.

Wir setzen soziale Geschäftsmodelle ein, um Patienten in Ländern zu erreichen, in denen Novartis kaum oder gar nicht vertreten ist. Im Rahmen des Programms Global Health Markets erreichten wir im Jahr 2021 Patienten in Kuba, Kambodscha und Laos.

Unsere Community-Lösungen, die als *Healthy Family*-Programme bekannt sind,

Mit Schwellenländermarken erreichte Patienten

(in Tsd.)	2021	2020	2019
Novartis Pharmaceuticals	464,6	355,1	302,6
Novartis Oncology	18,9	13,9	11,3

UNSERE PERFORMANCE IM JAHR 2021

31%
Anstieg der Zahl der Patienten,
die mit Schwellenländermarken erreicht wurden (gegenüber 2020)

bieten Bevölkerungsgruppen am unteren Ende der Einkommenspyramide in Indien, Kenia, Uganda und Vietnam gesundheitliche Aufklärung und verstärken die Gesundheitsinfrastruktur in diesen Ländern. 2021 haben wir unsere geografische Reichweite in Indien und Vietnam erhöht; wir wollen das Programm in weiteren unterversorgten Märkten einführen. Seit 2007 haben Healthy Family-Programme mehr als 75 Millionen Menschen gesundheitliche Aufklärung geboten.

Um den Zugang in Afrika südlich der Sahara (SSA) voranzutreiben, haben wir dort eine dedizierte Geschäftseinheit mit rund 700 Mitarbeitenden gegründet. Sie ist bestrebt, die Verfügbarkeit unseres vollständigen Portfolios von Medikamenten zu erhöhen, indem sie ein hohes Volumen zu einem niedrigeren Preis anbietet. Ziel ist es, die Patientenreichweite in dieser Region bis 2022 zu verdoppeln.

So wollen wir zum Beispiel im Rahmen unserer [Cancer Access Partnership \(CAP\)](#) mit der [Clinton Health Access Initiative](#) in 22 Ländern Afrikas südlich der Sahara erschwingliche Krebstherapien einführen. 2021 haben wir das Programm in mehr als sechs Ländern implementiert. Dadurch erreichten wir mit unserer Produktlinie Patienten mit Brust-, Prostata- und Gebärmutterhals-

krebs im Rahmen der CAP, die patentgeschützte Medikamente und Generika von Sandoz umfasst. Die Medikamente werden zu einem konkurrenzfähigen, aber tragfähigen Preis angeboten. Wir arbeiten mit Partnern daran, die Aufschläge auf CAP-Produkte für Patienten zu minimieren, die ihre Therapien aus der eigenen Tasche bezahlen. Gemeinsam mit unseren Partnern wollen wir die lückenlose Versorgung der Patienten optimieren, unter anderem durch Massnahmen zur Stärkung der Gesundheitssysteme.

Null-Gewinn-Modelle

2021 erreichten wir einen Meilenstein: Seit 1999 haben wir 1 Milliarde Behandlungseinheiten unseres Malariamedikaments *Coartem* abgegeben, mehr als 90% davon ohne Gewinn. Weitere Informationen hierzu finden sich im Abschnitt [«Eine Milliarde Malariamedikamente an Patienten abgegeben»](#) auf Seite 76.

Spenden

Über Spendenprogramme unterstützt Novartis Länder mit niedrigen und mittleren Einkommen dabei, Behandlungen für Patienten mit vernachlässigten oder lebensbedrohlichen Krankheiten bereitzustellen oder Medikamente in von der COVID-19-Pandemie, Naturkatastrophen und extremer Armut betroffene Gebiete zu bringen.

Leqvio: Integrierter Zugang in Aktion

Unser Cholesterinsenker *Leqvio* ist ein hervorragendes Beispiel dafür, wie wir bei der Markteinführung unserer Medikamente innovative Zugangsstrategien nutzen.

Leqvio ist in mehr als 50 Ländern zur Behandlung atherosklerotischer Herz-Kreislauf-Erkrankungen zugelassen, die für über 85% aller Herz-Kreislauf-bedingten Todesfälle verantwortlich sind. Um die Erschwinglichkeit zu verbessern, wollen wir im Rahmen unserer Zugangsstrategie für *Leqvio* in Ländern mit mittleren Einkommen auf der Basis lokaler Machbarkeitsstudien Schwellenländermarken mit gestaffelten Preisen einführen. Ausserdem wollen wir die Zeitspanne zwischen der ersten Markteinführung in Europa und der Markteinführung in einkommensschwächeren Ländern minimieren.

Zudem arbeiten wir mit Gesundheitssystemen an der Verbesserung der Behandlungsergebnisse. In Grossbritannien etwa wird *Leqvio* im Rahmen eines neuartigen bevölkerungsbezogenen Gesundheitsmanagements durch den englischen National Health Service bereitgestellt. Hierbei sollen innerhalb von drei Jahren bis zu 300 000 Menschen mit hohem Risiko für ein zweites kardiovaskuläres Ereignis wohnortnah behandelt werden. Auch in anderen Märkten prüfen wir bevölkerungsbezogene Gesundheitsansätze. So haben wir in Kolumbien mit der Innovationskammer der Regierung und zivilgesellschaftlichen Akteuren ein Bündnis geschlossen, um Behandlungshindernisse für mehr als 50 000 Hochrisikopatienten mit Herz-Kreislauf-Erkrankungen zu beseitigen.

Über diesen Bericht

2021 auf einen Blick

Brief des VR-Präsidenten

Brief des CEO

Unser Ansatz

Wer wir sind

Geschäftsumfeld

Anspruchsgruppen

Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

Wertschöpfung

Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

Finanzen

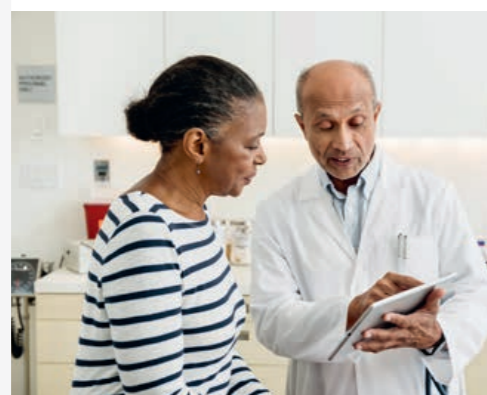
Innovation

Operative Höchstleistungen

Daten und Digitalisierung

Unsere Mitarbeitenden

Vertrauen der Gesellschaft

Governance**Vergütung**

ca. 300 000

Patienten in Grossbritannien

mit hohem Risiko für ein zweites kardiovaskuläres Ereignis sollen in den nächsten drei Jahren wohnortnah mit *Leqvio* behandelt werden

Spenden

	2021	2020	2019
Mit Spenden erreichte Patienten (in Tsd.)			
Lepra (WHO) ¹	75,3	245,4	168,6
Fasziolose/ <i>Egaten</i> ²	159,0	132,8	154,7
CMLPath to Care™	29,3	30,3	14,4
Wert der Spenden (Mio. USD)^{3,4}			
Nothilfe	1,4	2,5	2,8

¹ Das Lepraprogramm wurde 2020 als eines der Vorzeigeprogramme vollständig in die Organisation Global Health überführt. Es ist auch in den Daten enthalten, die in der Tabelle Novartis Global Health aufgeführt sind.

² Die Zahlen der erreichten Patienten wurden aktualisiert, um der neuen Methodik der WHO Rechnung zu tragen, die auf empirischen Daten (Real World Evidence) basiert.

³ Geld- und Produktspenden

⁴ Grosshandels-Anschaffungskosten (WAC, Wholesale Acquisition Cost) plus Logistikkosten für einige Programme

Eines unserer wichtigsten Programme ist *CMLPath to Care*™. Patienten mit chronischer myeloischer Leukämie (CML) können in dessen Rahmen kostenlos bereitgestellte wirksame Therapien und praktische Unterstützung erhalten sowie medizinische Fachkompetenzen und Ärzte finden. Die Initiative wurde in 67 Ländern implementiert, die gemäss dem Access to Medicine Index den dringenden Bedarf an Medikamenten haben. 2021 wurden durch das Programm mehr als 29 300 Patienten erreicht.

Novartis arbeitet seit mehr als 30 Jahren mit Partnern weltweit an der Eliminierung der Lepra

Novartis arbeitet seit mehr als 30 Jahren mit Partnern weltweit an der Eliminierung der Lepra. Seit 2000 hat Novartis mehr als 68 Millionen Blisterverpackungen der Kombinationstherapie im Wert von etwa USD 119 Millionen über die WHO gespendet. Damit konnten mehr als 7,3 Millionen Lepra-Patienten weltweit behandelt werden. 2021 haben wir unsere Spendenvereinbarung mit der WHO verlängert und mehr als 75 000 Patienten erreicht. Diese Zahl lag unter jener für 2020, was hauptsächlich darauf zurückzuführen ist, dass Länder infolge der COVID-19-Pandemie ihre Screening-Aktivitäten reduziert haben.

Der neue Fünfjahresvertrag mit der WHO umfasst zudem die fortlaufende Spende des Präparats Triclabendazol zur Behandlung von Fasziolose, eine durch den Leberegel hervorgerufene parasitäre Erkrankung. Novartis stellt der WHO dieses Medikament seit 2005 kostenlos zur Verfügung und trägt damit zur Behand-

lung von rund 2 Millionen Patienten mit Fasziolose in mehr als 30 Ländern bei.

Unsere Division Sandoz arbeitet mit Organisationen wie *Americares*, *Operation Smile* und *Direct Relief* zusammen, um von Armut und Katastrophen betroffenen Menschen Medikamente kostenlos bereitzustellen. 2021 stellte Sandoz diesen Organisationen Produkte im Wert von etwa USD 900 000 bereit. Sandoz kooperiert zudem mit der Non-Profit-Organisation *World Child Cancer*, die bestrebt ist, die Diagnose und den Zugang zur Behandlung von Kindern mit Krebs in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen zu verbessern. Im ersten Halbjahr 2021 erreichte die Partnerschaft 128 krebskranke Kinder und schulte auf den Philippinen 506 medizinische Fachkräfte.

Patientenhilfsprogramme

Unsere Patientenhilfsprogramme ermöglichen Patienten Zugang zu Medikamenten, die sie sich infolge von finanziellen Notlagen, mangelnder Versicherung oder unzureichender Kostenerstattung nicht leisten könnten. Sie helfen Patienten zudem, die Einnahme der Medikamente und ihre Behandlungsergebnisse durch Dienstleistungen wie Schulungen, Krankenpflegeprogramme und Auskünfte von Callcentern zu verbessern.

Ein Beispiel ist die [Novartis Patient Assistance Foundation Inc. \(NPAF\)](#), die Patienten in den USA, die sich in einer finanziell schwierigen Lage befinden und keine oder nur eine begrenzte Ver-

Durch Unterstützungsprogramme erreichte Patienten

(in Tsd.)	2021	2020	2019
Novartis Patient Assistance Foundation Inc. (USA) ¹	127,4	107,2	87,2
Novartis Oncology Access	29,4	33,9	60,7

¹ Zahl für 2020 korrigiert und angepasst

sicherungsdeckung für verschreibungspflichtige Medikamente haben, kostenfrei Medikamente zur Verfügung stellt. Die NPAF hat 2021 mehr als 127 000 Patienten Medikamente bereitgestellt.

[Novartis Oncology Access](#) ist ein weiteres solches Programm. Es teilt die Arzneimittelkosten mit staatlichen Gesundheitssystemen, Wohltätigkeitsorganisationen und anderen Kostenträgern oder direkt mit Patienten, die keine Versicherungsdeckung haben und nicht in der Lage sind, die vollen Kosten zu tragen. 2021 profitierten mehr als 29 400 Patienten in sieben Ländern und in mehreren Therapiebereichen vom Portfolio der Geschäftseinheit [Novartis Oncology](#).

Ein weiteres Beispiel ist das Programm [Vale Mais Saúde](#)™ in Brasilien, über das 2021 mehr als 1,7 Millionen Patienten erreicht wurden. Das Programm bietet Rabatte auf Therapien von Novartis für chronische Erkrankungen und fördert das Krankheitsbewusstsein sowie die Therapietreue. In China erreichten wir unterdessen 31 000 Patienten, die *Cosentyx* einnehmen – mithilfe eines Programms, das Patienten und medizinische Fachkräfte im Hinblick auf die Einnahmetreue und das Bewusstsein für die Krankheit unterstützen soll. Unsere Patientenhilfsprogramme unterstützten 2021 insgesamt mehr als 3,8 Millionen Patienten.

Managed-Access-Programme

Ärzte versuchen mitunter, Zugang zu Medikamenten zu erhalten, die in ihrem Land noch nicht zugelassen oder verfügbar sind, um Patienten mit schweren oder lebensbedrohlichen Erkrankungen zu behandeln. Die [Managed-Access-Programme \(MAPs\)](#) von Novartis gehen auf diesen Bedarf ein, indem sie infrage kommenden Patienten bestimmte Prüfpräparate oder nicht zugelassene Therapien zur Verfügung stellen.

2021 haben wir 8 559 Anfragen von Ärzten im Rahmen der MAPs überprüft. Wir genehmigten 95% dieser Anfragen aus 95 Ländern zu 62 Wirkstoffen. Bis Ende 2021 erhielten mehr als 13 000 Patienten im Rahmen der MAPs eine Behandlung.

UNSERE PERFORMANCE IM JAHR 2021

13 000
Patientinnen und Patienten
 über Managed-Access-Programme in Behandlung

Wir erfüllten unsere Zusage für 2021, unsere Einmal-Gentherapie *Zolgensma* für Kinder mit spinaler Muskelatrophie bis zu 100 Patienten im Rahmen eines globalen Managed-Access-Programms bereitzustellen. Ausserdem wurde *Tabrecta* 838 Lungenkrebspatienten zur Verfügung gestellt.

Seit 2017 arbeitet Novartis mit dem externen Independent Bioethics Advisory Committee (IBAC) zusammen. Es bietet Analysen und Empfehlungen zu Leit- und Richtlinien von Novartis im Hinblick auf ethisches Verhalten in der klinischen Forschung sowie zu einigen möglichen ethischen Herausforderungen im Rahmen von klinischen Studien, Entwicklungsprogrammen und Managed-Access-Programmen sowie in anderen Bereichen von Novartis. Das IBAC setzt sich aus Bioethikern, Klinikärzten, medizinischen Fachkräften, Patientenfürsprechern und anderen Experten für das jeweilige Problem zusammen.

Zugangsprogramme im Anschluss an Studien

Novartis verfügt über eine umfassende Richtlinie für den Zugang im Anschluss an klinische Studien (Post-Trial Access, PTA). Dadurch soll die Kontinuität der

Behandlung für Patienten sichergestellt werden, die an einer von Novartis gesponserten klinischen Bestätigungsstudie teilgenommen haben. Diese Studien sind darauf ausgelegt, die Überlegenheit des Präparats gegenüber einem Placebo oder anderen Medikamenten nachzuweisen. Patienten, denen ein klinischer Nutzen aus einem Prüfpräparat entstand, können es weiterhin kostenlos erhalten, bis es kommerziell verfügbar und vor Ort zugänglich ist.

Unsere Zusage bezüglich des Zugangs nach den Studien gilt unabhängig von der Schwere der Krankheit, der Verfügbarkeit alternativer Therapien oder des geografischen Standorts der klinischen Studie. Diese PTA-Zusagen wurden bei allen betreffenden Studien, die im Jahr 2021 genehmigt wurden, ausgesprochen.

Wir haben zudem einen funktionsübergreifenden Beratungsausschuss einberufen, um hinsichtlich der PTA-Aktivitäten Orientierungshilfe zu bieten und unternehmensweit einen einheitlichen Ansatz zu gewährleisten. Dieser steht im Einklang mit unserem [Versprechen an Patienten und Betreuungspersonen](#) und der [Position von Novartis zum Zugang im Anschluss an Studien](#).

Eine Milliarde Malariamedikamente an Patienten abgegeben

Seit Jahrzehnten engagiert sich Novartis im Kampf gegen Malaria – eine Krankheit, die weltweit Hunderttausende von Todesopfern fordert, obwohl sie behandelbar und heilbar ist.

Im Jahr 1999 brachte Novartis die erste Fixkombination auf Artemisinin-Basis (ACT) auf den Markt. 2001 verpflichteten wir uns als erstes Gesundheitsunternehmen in einer bahnbrechenden Vereinbarung mit der WHO, Malariamedikamente ohne Gewinn an den öffentlichen Sektor in Endemieländern zu liefern.

2021 haben wir einen Meilenstein erreicht: Seit 1999 haben wir 1 Milliarde Behandlungseinheiten unserer ACT abgegeben, mehr als 90% davon ohne Gewinn. Bei mehr als 450 Millionen Einheiten handelte es sich um eine pädiatrische Formulierung, die wir gemeinsam mit dem Medicines for Malaria Venture entwickelt haben. Die WHO schätzt, dass die Einführung von ACTs als Erstbehandlung bei Malaria zusammen mit Präventionsmassnahmen und einer besseren Diagnostik seit dem Jahr 2000 7,6 Millionen Menschenleben gerettet hat.

Malaria ist in vielen Ländern noch immer endemisch. Darüber hinaus droht aufgrund des Klimawandels und der dadurch bedingten Steigerung der Temperaturen und der Luftfeuchtigkeit die Zahl der Insekten zu steigen, die vektorübertragene Krankheiten wie Malaria verbreiten. Wir sind weiterhin entschlossen, für die Betroffenen Lösungen zu finden: Parallel zu den Zugangsprogrammen arbeitet Novartis an Malariamedikamenten der nächsten Generation – in unserer Entwicklungspipeline befinden sich mehrere vielversprechende Kandidaten.



7,6 Mio.
gerettete Menschenleben seit 2000

dank der Einführung von ACTs als Erstbehandlung bei Malaria, zusammen mit Präventionsmassnahmen und besserer Diagnostik (laut WHO)

Access-Prinzip 3: Stärkung der Gesundheitssysteme

Ein Medikament ist nur so gut wie das Vertriebssystem. Die Verbesserung des Zugangs zur Gesundheitsversorgung erfordert langfristige Investitionen in die Gesundheitsinfrastruktur. Wir arbeiten mit Regierungen und Partnern zusammen, um die Gesundheitssysteme zu stärken und die Hindernisse für die Gesundheitsversorgung zu reduzieren. Nachfolgend sind einige Beispiele aufgeführt. Weitere Informationen über unser Rahmenwerk zur Stärkung der Gesundheitssysteme finden sich auf der [Unternehmenswebsite von Novartis](#).

Behandlung von Sichelzellenanämie in Afrika

Unser im Jahr 2019 in Ghana ins Leben gerufenes Programm gegen Sichelzellenanämie in Afrika ist eine öffentlich-private Partnerschaft, die sich unter anderem mit Neugeborenen Screenings, Diagnosen, Behandlung, Schulung, Forschung und Lobbyarbeit befasst. Das Programm wurde 2021 in Ghana und Uganda umgesetzt. Novartis setzt die Kooperation mit ihren Partnern, einschliesslich der Gesundheitsministerien in beiden Ländern, fort, um die Gesundheitssysteme zu stärken. So soll die sichere und dauerhafte Bereitstellung von Therapien für Patienten mit Sichelzellenanämie gewährleistet werden. 2022 wollen wir das Programm in Tansania und Kenia einführen, wo die Regierung vor Kurzem nationale Richtlinien zur Bewältigung der Sichelzellenanämie beschloss. Im Rahmen unserer Bemühungen zur Unterstützung der Behandlung von Sichelzellenanämie in Afrika erhielten wir in Ghana im Dezember 2021 – nur sechs Monate nach der Einreichung – eine bedingte Zulassung für unser Präparat Crizanlizumab zur Behandlung von Sichelzellenanämie. 2021 erhielten wir zudem in Ghana die Zulassung für eine pädiatrische Formulierung von Hydroxyurea zur Behandlung der Sichelzellenanämie (siehe [«Adaptive Entwicklung»](#)).

Behandlung von Malaria und Sichelzellenanämie in Indien

Indien trägt ausserhalb Afrikas weltweit die höchste Krankheitslast durch Malaria und Sichelzellenanämie. Im Rahmen des Programms Novartis Healthy Family (*Arogya Parivar*) führt Novartis in sieben Bezirken des Bundesstaats Odisha eine Malaria-Screening-Kampagne durch. Auf dieses Endemiegebiet entfällt fast ein Viertel der Krankheitslast des Landes infolge von Malaria. Seit Beginn der Kampagne im September 2020 wurden in

rund 2 200 Gesundheitscamps mehr als 121 000 Menschen auf Malaria und mögliche Begleiterkrankungen untersucht. Unabhängig davon haben Novartis und lokale Behörden in Indien den National-SCD-Rat ins Leben gerufen, der politisch bedingte Lücken bei der Erbringung von Gesundheitsdienstleistungen für Patienten mit Sichelzellenanämie schliessen soll. Dies führte in elf Bundesstaaten des Landes zur dedizierten Diagnose und Behandlung von Sichelzellenanämie oder zur verstärkten Finanzierung für diesen Zweck. Wir arbeiteten zudem mit Partnern zusammen, um Schulungen und Sensibilisierungsprogramme zur Sichelzellenanämie in den Bundesstaaten Maharashtra, Madhya Pradesh und Gujarat durchzuführen. In 80 Bezirken waren insgesamt 250 medizinische Fachkräfte und 1 150 Arbeitskräfte im Gesundheitswesen daran beteiligt. Wir planen, dieses Projekt im Jahr 2022 auszuweiten.

Seit Beginn der Kampagne wurden mehr als 121 000 Menschen auf Malaria und mögliche Begleiterkrankungen untersucht

Eliminierung vermeidbarer Erblindung

Weltweit leben eine Milliarde Menschen aufgrund des fehlenden Zugangs zur augenärztlichen Grundversorgung mit einer vermeidbaren Sehbehinderung. Davon befinden sich schätzungsweise 90% in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen. 2021 führten wir ein Programm ein, das auf einem System wichtiger Partner aufbaut, um vermeidbare Erblindung in unterversorgten Bevölkerungsgruppen Indiens zu verhindern. Einer dieser Partner ist Aravind Eye Care System, ein Netzwerk von Krankenhäusern in Indien, das zu den weltweit grössten Anbietern von Augenheilkunde zählt. Ausserdem haben unsere [eXcellence in Ophthalmology Vision Awards \(XOVA\)](#) in 27 Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen 44 Projekte finanziert, um die gesundheitliche Bildung in den Gemeinden, den Kapazitätsausbau, die Schulung medizinischer Fachkräfte und den Zugang zu erschwinglicher augenmedizinischer Versorgung zu optimieren. Gemeinsam mit Aravind, XOVA sowie anderen globalen und lokalen Partnern planen wir die Ausweitung des Programms, um die Ergebnisse in unterversorgten Bevölkerungsgruppen in Afrika südlich der Sahara, Vietnam, Bolivien und den USA zu verbessern.

Novartis Stiftung

Die Novartis Stiftung konzentriert sich darauf, digitale und datengestützte Ansätze für die Gesundheit der Bevölkerung voranzutreiben. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf Herz-Kreislauf-Erkrankungen, der weltweit führenden Todesursache.

Better Hearts Better Cities

Durch die rasche Urbanisierung in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen und die damit verbundenen Veränderungen der Lebensweisen wird die Bewältigung von Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Bluthochdruck, dem bedeutendsten Risikofaktor, zunehmend erschwert. Trotz der bestehenden therapeutischen Optionen ist die Rate der Blutdruckkontrollen weiterhin mangelhaft. Im November veröffentlichte die [Novartis Stiftung](#) ihre Strategie zur Unterstützung der Herz-Kreislauf-Gesundheit in der Zeitschrift «Cities & Health». Sie wird als [CARDIO-Ansatz](#) bezeichnet.

Dieser Ansatz wurde auf verschiedenen Kontinenten im Rahmen der Initiative [Better Hearts Better Cities](#) mit lokalen Stadtverwaltungen und Partnern angewandt, um Bluthochdruck und dessen Determinanten zu bekämpfen. Zu diesem Zweck und zur Stärkung der Gesundheitssysteme sollen der frühe Zugang zu hochwertiger Versorgung verbessert, Partnerschaften gefördert und die Anwendung von Technologien maximiert werden. Die ersten Ergebnisse zeigen, dass die Blutdruckkontrolle bei medikamentös behandelten Patienten in São Paulo (Brasilien), Dakar (Senegal) und Ulan-Bator (Mongolei) von 2018 bis 2019 verbessert wurde. Vollständige Ergebnisse werden 2022 veröffentlicht.

Ungleichheiten in der Herz-Kreislauf-Gesundheit abbauen

Die Gesundheit der Menschen wird dadurch beeinflusst, wo wir geboren werden, aufwachsen, wohnen, arbeiten und alt werden. Diese Einflussfaktoren werden als soziale Determinanten der Gesundheit (SDoH) bezeichnet. Während der COVID-19-Pandemie wurden die von sozialen Determinanten der Gesundheit begründeten weltweiten gesundheitlichen Ungleichheiten ins Rampenlicht gerückt. Die Unterschiede der Behandlungsergebnisse unter den Bevölkerungsgruppen bestanden jedoch bereits weit vor der Pandemie, vor allem im Hinblick auf die kardiovaskuläre Gesundheit der Bevölkerung.

UNSERE PERFORMANCE IM JAHR 2021

13,7 Mio.

Zusage (USD)

im Rahmen unseres 10-jährigen Engagements für historisch afroamerikanische Colleges in den USA gegen rassistische Ungleichheiten im Gesundheitswesen

Die Novartis Stiftung und Microsoft setzen künstliche Intelligenz und moderne Analytik ein, um aus klinischen, SDoH- und ökologischen Daten Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie bedrohte Gemeinschaften identifiziert und auf allen Bevölkerungsebenen mehr Gleichheit bei der Herz-Kreislauf-Gesundheit erzielt werden können. Die Partner arbeiten mit den städtischen Gesundheitsbehörden zusammen, um die Einflussfaktoren für ungleiche Behandlungsergebnisse bei Herz-Kreislauf-Erkrankungen mithilfe des CARDIO-Ansatzes der Stiftung und der Microsoft-Tools für Datenspeicherung und -analyse besser zu verstehen. Letztendlich sollen Pläne für die Umsetzung dieser Erkenntnisse in konkrete Massnahmen ausgearbeitet und die wirkungsvollsten Interventionen priorisiert werden.

Weitere Informationen über die Novartis Stiftung finden sich unter
www.novartisfoundation.org

Die Novartis US Foundation

Die Novartis US Foundation ist bestrebt, den Gesundheitszustand in unterversorgten Bevölkerungsgruppen der USA durch innovative und nachhaltige Lösungen zu verbessern. So soll der Zugang zur Gesundheitsversorgung erweitert und das Vertrauen in das Gesundheitssystem gestärkt werden.

In den USA sind gesundheitliche Unterschiede, unter denen Minderheiten leiden, endemisch – ein Problem, das die COVID-19-Pandemie verdeutlicht und verschärft hat. 2021 haben Novartis und die Novartis US Foundation bekannt gegeben, dass sie rund USD 13,7 Millionen in den Aufbau von drei Forschungszentren an der Morehouse School of Medicine in Georgia investieren wollen. Darunter befindet sich ein Kompetenzzentrum für klinische Studien, das als Modell für eine mögliche Ausweitung auf andere historisch afroamerikanische Colleges, Universitäten und medizinische Fakultäten dienen könnte.

Weitere Einzelheiten über unsere Vorgehensweise in Bezug auf Diversität in klinischen Studien finden sich im Abschnitt [«Bahnbrechende Innovationen schaffen»](#).

Nähere Angaben zu den Aktivitäten der Novartis US Foundation finden sich im

[US-Bericht Novartis in Society](#).

Foto Romanus Oyibe, ein Medikamentenverkäufer im Bundesstaat Ebonyi, Nigeria, untersucht in seinem Geschäft ein krankes Kind. Gemeinsam mit lokalen Partnern hilft Novartis bei der Schulung von Anbietern wie Romanus Oyibe, damit sie Patienten auf häufige Kinderkrankheiten wie Malaria untersuchen können. Bei schweren Fällen werden die Patienten in das nächstgelegene Gesundheitszentrum überwiesen.

Zugang mittels Generika und Biosimilars erweitern

Unsere Division Sandoz, ein führendes globales Generikaunternehmen, spielt eine wichtige Rolle im Zuge der Bemühungen von Novartis, weltweit den Zugang von Patienten zu erschwinglichen hochwertigen Medikamenten zu verbessern. 2021 erreichte Sandoz etwa 490 Millionen Patienten mit einem Portfolio von rund 1 000 Molekülen für viele verschiedene Krankheitsbereiche.

Dank Generika und Biosimilars können Gesundheitssysteme den Zugang verbessern und gleichzeitig das Ausgabenwachstum eindämmen. Laut Aussagen des Marktforschungsunternehmens IQVIA machten 2020 in den USA Generika 90% des Volumens aus, aber nur 18% der Kosten durch verschreibungspflichtige Medikamente.

Die Teams von Sandoz berücksichtigen den Zugang bei den Preisstrategien für alle Medikamente – zum Beispiel dadurch, dass die Preise bei Markteintritt in der Regel weit unter dem Listenpreis des Referenzprodukts liegen. Ausserdem ziehen sie lokale wirtschaftliche Gegebenheiten in Betracht und ergreifen Massnahmen, um die Preise selbst in Zeiten von Marktstörungen wie während der COVID-19-Pandemie stabil zu halten.

Durch unser Portfolio von Generika und Biosimilars wird das Angebot von erschwinglichen Medikamenten für die gesamte Einkommenspyramide erhöht. Sie stellen auch den grössten Teil der Produkte im Rahmen unseres Programms Global Health Markets dar.

Als einer der weltweit grössten Anbieter von Antibiotika spielt Sandoz zudem eine zentrale Rolle im Zuge unserer Bemühungen, gegen Antibiotikaresistenzen vorzugehen. Näheres hierzu findet sich im Abschnitt [«Unser Programm zur Bekämpfung von Antibiotikaresistenzen vorantreiben»](#).



Über diesen Bericht

2021 auf einen Blick

Brief des VR-Präsidenten

Brief des CEO

Unser Ansatz

Wer wir sind

Geschäftsumfeld

Anspruchsgruppen

Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

Wertschöpfung

Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

Finanzen

Innovation

Operative Höchstleistungen

Daten und Digitalisierung

Unsere Mitarbeitenden

Vertrauen der Gesellschaft

Governance**Vergütung**

UNSERE PERFORMANCE IM JAHR 2021

Hohe ethische Standards einhalten

Ethisches Handeln ist von zentraler Bedeutung, um das Vertrauen der Gesellschaft zu gewinnen. Unsere Anspruchsgruppen erwarten von uns, dass wir uns nicht nur gesetzeskonform verhalten, sondern auch bei all unseren Geschäften hohe Standards für ethisches Verhalten einhalten.

Ethische Entscheidungsfindung unterstützen

Wir erzielen Fortschritte bei der Verankerung unseres **Ethikkodex** im gesamten Unternehmen und bei unseren Bemühungen, Mitarbeitende dabei zu unterstützen, bei ethischen Konflikten das Richtige zu tun.

2021 absolvierten rund 98% der Mitarbeitenden die E-Schulung zum Ethikkodex. Ausserdem besuchten rund 84 000 Mitarbeitende eine interne Plattform mit Informationen zum Ethikkodex und rund 65 000 griffen auf das Online-Tool Decision Explorer zu. Letzteres bietet eine Orientierungshilfe für die Beilegung ethischer Konflikte. Des Weiteren führten wir ein Toolkit ein, um Führungskräfte dabei zu unterstützen, ethische Konflikte mit ihren Teams zu besprechen.

Unseren Umgang mit Interessenkonflikten haben wir dank der Veröffentlichung eines revidierten Rahmenwerks verbessert. Dieses umfasst unter anderem eine neue Richtlinie, einen Offenlegungsprozess und unterstützende Tools. Rund 97% der Mitarbeitenden unterschrieben eine Erklärung über mögliche Interessenkonflikte.

Wir ergriffen zudem Massnahmen, um den Dialog über ethische Fragen in den Rekrutierungsprozess für potenzielle Mitarbeitende zu integrieren. 2021 führten wir eine Orientierungshilfe für Interviewer ein, um sie bei der Beurteilung des Profils potenzieller Kandidaten im Hinblick auf ethische Fragen und bei der Entscheidung zu unterstützen, ob Bewerber den Werten und Verhaltensweisen von Novartis und unserem Ethikkodex gerecht werden. Indem wir bei der ersten Interaktion mit Kandidaten signalisieren, dass Ethik und Integrität für Novartis wichtig sind, haben wir bessere Chancen, Mitarbeitende mit hoher Integrität einzustellen, die gut zu unserer auf ethischen Grundsätzen beruhenden Kultur passen.

Im Rahmen unseres Ethikkodex verpflichten wir uns zu einem verantwortungsvollen

und transparenten Einsatz künstlicher Intelligenz. Als eines der ersten Unternehmen gaben wir 2021 eine Stellungnahme zu diesem Thema ab. Näheres hierzu findet sich im Abschnitt **«Auf Daten und Digitalisierung setzen»**.

Die Fortschritte bei digitalen Technologien haben neue Möglichkeiten eröffnet, den Kontakt mit unseren Kunden über mehrere Kanäle stärker zu personalisieren. Wir passen unsere Richtlinie zur beruflichen Praxis (**Professional Practices Policy**) und unsere Prozesse an, um den ethischen Umgang mit diesen Veränderungen im externen Umfeld sicherzustellen. Zudem soll dies zu einer einheitlichen Handhabung neuer Arten von Compliance-Risiken beitragen. Wir haben eine weltweite Systemarchitektur eingeführt, um eine einheitliche Implementierung unserer Prozesse in allen Märkten zu gewährleisten.

Messung unseres Geschäftsklimas in Bezug auf ethische Fragen

2021 führten wir unsere erste jährliche globale Umfrage zu ethischen Fragen (Global Ethics Survey) ein, um unsere Fortschritte bei der Verankerung unseres Ethikkodex im gesamten Unternehmen zu messen. Die in 15 Sprachen übersetzte Umfrage wurde an 150 000 Mitarbeitende von Novartis und externe Auftragnehmer versandt.

Die Ergebnisse von mehr als 50 000 Umfrageantworten liefern uns solide Daten aus verschiedenen Bereichen unseres Unternehmens, anhand derer wir die Wirksamkeit unserer Richtlinien, Programme und Kontrollen bewerten können. Vor allem aber helfen sie uns, Bereiche zu identifizieren, in denen wir die ethischen Grundsätze in der Kultur und im Geschäftsklima von Novartis noch stärker verankern müssen. Wir arbeiten an der Umsetzung dieser Erkenntnisse in Prozesse und Tools, die das ethische Verhalten noch stärker fördern sollen. Die Umfrage wird im Jahr 2022 erneut durchgeführt, um weitere Einblicke zu gewinnen.

Richtlinien und Praktiken zur Bestechungsbekämpfung

Unsere Richtlinie zur Bestechungsbekämpfung (**Anti-Bribery Policy**) erläutert unsere Erwartungen an alle Mitarbeitenden. Auch in unserem Ethikkodex sind unsere Standards klar aufgeführt. Die spezifischen Grundsätze sind in unserer Richtlinie zur beruflichen Praxis (Professional Practices Policy) dargelegt, während das Drittparteirisiko durch

unsere **Anti-Bribery Third-Party Guide-line** geregelt wird. Unser SpeakUp Office untersucht Vorwürfe von Fehlverhalten.

Novartis beteiligte sich an einer von Norges Bank Investment Management (NBIM) initiierten kollektiven Massnahme zur Entwicklung eines gemeinsamen Standards für die Berichterstattung über Bestechungsbekämpfung. Anfang 2022 veröffentlichten wir unseren ersten **Bericht zur Bestechungsbekämpfung**. Er beruht auf der von NBIM herausgegebenen Leitlinie und stimmt mit den Grundsätzen des Global Compact der Vereinten Nationen sowie den von der OECD erlassenen Verhaltensrichtlinien für multinationale Unternehmen überein.

Unser Engagement für Menschenrechte aufrechterhalten

Wir erzielen weitere Fortschritte bei unseren verstärkten Bemühungen um die Wahrung der Menschenrechte innerhalb des Unternehmens und in unserer gesamten Lieferkette. 2021 haben wir eine holistische **Verpflichtungserklärung zu den Menschenrechten** veröffentlicht, die auf unseren vorherigen Verpflichtungen aufbaut und die zunehmende Bedeutung der Verankerung der Menschenrechte im gesamten Unternehmen widerspiegelt.

Neues Bewertungssystem

2021 machten wir im Zuge der Implementierung der **UNO-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte** mit der Entwicklung eines Bewertungssystems einen weiteren wichtigen Schritt. Es soll unsere Leistung in Bezug auf drei Säulen messen: Due Diligence, Ermächtigung und externes Engagement.

Wir setzten unser Engagement in fünf Schwerpunktbereichen fort: Arbeitsrechte bei Dritten, Diversität und Inklusion, klinische Studien, Beschwerdemechanismen sowie Bekämpfung von Bestechung und Korruption. Zudem aktualisierten wir unsere Liste der zwölf herausragenden Menschenrechtsfragen auf der Grundlage der seit 2017 durchgeführten Beurteilung der Menschenrechte.

Beurteilung der Menschenrechte bei klinischen Studien

Klinische Studien spielen eine zentrale Rolle bei der Arzneimittelentwicklung, sie werfen aber auch bedeutende Menschenrechtsfragen auf. 2021 schlossen wir eine Beurteilung der Menschenrechte im Kontext der

globalen Rahmenbedingungen für unsere klinischen Studien ab. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass wir die externen Erwartungen erfüllen, unter anderem im Hinblick auf Einverständniserklärung, Transparenz, Zugang zu Medikamenten im Anschluss an Studien, finanzielle Entschädigung und mögliche Interessenkonflikte. Eine Liste der relevanten Richtlinien kann **hier** abgerufen werden, und die Ergebnisse klinischer Studien finden sich **hier**.

Mitarbeitende befähigen, die Menschenrechte zu verstehen und zu beurteilen

Unser internes Human Rights Ambassador Network entwickelte in Zusammenarbeit mit unserem Arzneimittelexportgeschäft ein Toolkit zur Beurteilung der Menschenrechte. In Ländern mit einem erhöhten Risiko für Menschenrechtsver-

letzungen führen wir zwei Pilotprojekte zur Beurteilung aus der Ferne durch.

Rohstoffe aus zertifizierten Quellen beziehen

Intern beschäftigten wir uns weiterhin mit den Risiken im Zusammenhang mit dem Bezug von Rohstoffen für unsere Medikamente. Wir führen Leitfäden für unser Beschaffungsteam ein, um den Erwerb von Wirkstoffen aus zertifizierten Quellen zu fördern. Extern setzten wir im Rahmen des **Unterausschusses Arbeit und Menschenrechte der Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI)**, dessen Co-Vorsitz Novartis innehat, die Untersuchung der Risiken der Menschenrechtsverletzungen im Zusammenhang mit dem Bezug von Rohstoffen für Arzneimittel und die Entwicklung von Ansätzen für gemeinsame Massnahmen in unseren Lieferketten fort.

Menschenrechte in unseren Risikoprocess für Drittparteien integrieren

2021 schlossen wir die Integration der Menschenrechte in die vier relevanten Risikobereiche (Arbeitnehmerrechte; Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz; Datenschutz sowie Bestechungs- und Korruptionsbekämpfung) unseres Risikomanagementprozesses für Drittparteien ab. Dies umfasste die Aktualisierung unseres **Third Party Code** und der Fragebögen zur Selbstbeurteilung sowie die laufende Schulung durch unsere Experten für Arbeitsrechtsrisiken bei Drittparteien.

Des Weiteren lancierten wir ein Pilotprojekt, um Lieferanten mit höheren Risikoprofilen bei der Umsetzung unseres Third Party Code zu unterstützen. Wir erarbeiteten gemeinsam mit Lieferanten in Singapur und Malaysia Orientierungshilfen und

Kennzahlen für ethische Geschäftspraktiken

	2021	2020	2019
Ethikkodex			
Anteil der geschulten und zertifizierten Mitarbeitenden (%) ¹	98	98	98
Kennzahlen zu Beschwerden: SpeakUp Office – Zentrale Sachverhalte ^{2,3,4,5}			
Gemeldete Fälle von Fehlverhalten	174	157	209
Total Anschuldigungen ⁶	296	284	427
Total Anschuldigungen pro Kategorie (%): SpeakUp Office – Zentrale Sachverhalte			
Betrug/Unterschlagung	13	7	7
Spesenbetrug	4	2	5
Bücher und Aufzeichnungen, Unregelmässigkeiten in der Buchhaltung	0	1	1
Unangemessene Arbeitsweisen	20	14	17
Bestechung, Rückvergütungen	2	1	2
Diskriminierung und sexuelle Belästigung	8	11	8
Vergeltung	5	3	6
Andere Probleme bei Arbeitnehmerbeziehungen	14	18	18
Interessenkonflikt	12	13	11
IT-Sicherheitsverstoss	4	4	4
Qualitätssicherung/Datenintegrität	3	8	6
Datenschutz	3	2	3
Kartellrecht, fairer Wettbewerb	1	1	0
Vertrauliche Informationen / Geschäftsgeheimnisse des Unternehmens	2	4	0
Sonstige	9	11	12
Nachgewiesene Fälle von Fehlverhalten ⁷	137	118	252
Entlassungen und Rücktritte im Zusammenhang mit Fehlverhalten	62	101	186

¹ Aktive Mitarbeitende von Novartis mit E-Mail-Adressen, die über E-Learning oder über One Deck for Novartis Technical Operations geschult wurden. Die Schulung fand von Juli 2021 bis Januar 2022 statt, angegeben ist die vorläufige Abschlussquote per 31. Dezember 2021.

² Das SpeakUp Office bietet Mitarbeitenden einen sicheren Ort, an dem sie (auch anonym) Bedenken wegen möglichen Fehlverhaltens äussern können und gleichzeitig vor Vergeltung geschützt sind.

³ Ein zentraler Sachverhalt liegt vor bei höheren Führungskräften, potenziell disruptiven Auswirkungen auf die Reputation, sexueller Belästigung, Diskriminierung, Vergeltung und erheblichen finanziellen Auswirkungen.

⁴ Die Zahl der mutmasslichen und nachgewiesenen Fälle von Fehlverhalten sowie der Entlassungen und Rücktritte kann sich von Jahr zu Jahr verändern, da gewisse Fälle unter Umständen erneut überprüft werden. Daher können die Daten der beiden vorangegangenen Jahre neu ausgewiesen werden.

⁵ Die übrigen Beschwerden wurden auf lokaler Ebene behandelt oder untersucht, da sie ein geringeres und lokales Risiko darstellten.

⁶ Die Zahl der Anschuldigungen ist höher als die tatsächliche Zahl der Fälle, da es zu einem Fall mehrere Anschuldigungen geben kann.

⁷ «Nachgewiesene Fälle von Fehlverhalten» können Fälle aus Vorjahren enthalten, während es bei «mutmasslichen Fällen von Fehlverhalten», «Fällen von Fehlverhalten insgesamt» und «Fällen von Fehlverhalten insgesamt pro Kategorie» um Fälle geht, die innerhalb des jeweiligen Kalenderjahres gemeldet wurden.

Über diesen Bericht
2021 auf einen Blick
Brief des VR-Präsidenten
Brief des CEO
Unser Ansatz
Wer wir sind
Geschäftsumfeld
Anspruchsgruppen
Wesentlichkeitsbewertung
Unsere Strategie
Wertschöpfung
Risikobewirtschaftung
Unsere Performance
Finanzen
Innovation
Operative Höchstleistungen
Daten und Digitalisierung
Unsere Mitarbeitenden
Vertrauen der Gesellschaft
Governance
Vergütung

UNSERE PERFORMANCE IM JAHR 2021

Über diesen Bericht

2021 auf einen Blick

Brief des VR-Präsidenten

Brief des CEO

Unser Ansatz

Wer wir sind

Geschäftsumfeld

Anspruchsgruppen

Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

Wertschöpfung

Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

Finanzen

Innovation

Operative Höchstleistungen

Daten und Digitalisierung

Unsere Mitarbeitenden

Vertrauen der Gesellschaft

Governance

Vergütung

98%
Mitarbeitende mit
Schulung und
Zertifizierung
zu unserem Ethikkodex

wichtige Kennzahlen, um ihnen die Bewirtschaftung der Risiken im Zusammenhang mit Wanderarbeitnehmern zu erleichtern.

Jedes Jahr veröffentlichen wir eine [Stellungnahme](#) mit einer Erklärung zu unserem Umgang mit den Risiken oder den Auswirkungen moderner Sklaverei.

Mitarbeitende ermutigen, sich offen zu äussern

Das Novartis SpeakUp Office, das seit 2021 Teil der Funktion Ethics, Risk & Compliance (ERC) ist, bietet Mitarbeitenden und externen Parteien die Möglichkeit, Bedenken über mögliches Fehlverhalten zu äussern, ohne Vergeltungsmassnahmen befürchten zu müssen.

2021 wurden insgesamt 2 099 Beschwerden über vermutetes Fehlverhalten mit 2 385 Vorwürfen entgegengenommen und bearbeitet. Daraus resultierten 1 932 Fälle. Die Beschwerden erfolgten zu 84% über den Kanal SpeakUp. Der Rest wurde durch die bestehenden internen Kontrollen selbst erkannt. Anonyme Einreichungen machten 33% aller Beschwerden aus. 2021 verzeichneten wir einen Anstieg der Beschwerden über SpeakUp von 5% gegenüber dem Vorjahr. Dies war in erster Linie auf die Rückkehr der Mitarbeitenden an die Arbeitsstellen zurückzuführen, da sich die Pandemielage in einigen Ländern entspannte. Aber auch die verstärkte Schulung und die Sensibilisierung für das Programm trugen dazu bei.

Unter allen Fällen wurden 174 (9%) als zentrale Sachverhalte (Fälle mit höherem Risiko) eingestuft, die weitere Untersuchungen erfordern. 1 758 Angelegenheiten mit geringerem Risiko wurden hingegen lokal bearbeitet oder untersucht. Die untersuchten Vorwürfe, die als zentrale Sachverhalte galten, führten zu 62 Entlassungen oder Rücktritten und zu 27 schriftlichen Abmahnungen. Wenn angebracht, wurden auch andere Abhilfemassnahmen, wie Schulungen, Coaching und die Implementierung neuer Kontrollen, ergriffen.

Die Umstellung auf neue Arbeitsweisen infolge der COVID-19-Pandemie führte dazu, dass bestimmte SpeakUp-Themen häufiger angesprochen wurden. Wir beobachteten zum Beispiel eine Zunahme der Beschwerden über die Verhaltensweisen von Führungskräften im Zusammenhang mit flexibler Arbeitsgestaltung

und den Richtlinien des Unternehmens zu Impfungen und Tests. Diese Beschwerden erforderten in der Regel keine Untersuchung und konnten von lokalen Management- oder Personalteams geregelt werden. Die Vorwürfe in Bezug auf unangemessene Geschäftspraktiken gingen 2021 weiter zurück, da unsere ERC-Richtlinie (Ethics, Risk & Compliance Policy) sowie das Schulungs- und Überwachungsprogramm erweitert wurden.

2021 ergriffen wir in bestimmten Märkten und Regionen Massnahmen zur Sensibilisierung für das Programm SpeakUp. Zu diesem Zweck wurden gezielte Schulungen und Sensibilisierungskurse durchgeführt. In der Region Europa, Naher Osten und Afrika (EMEA) zum Beispiel stieg die Zahl der Meldungen über Fehlverhalten um 6%.

Verpflichtung zu Transparenz und Offenlegung

Transparente Berichterstattung und Offenlegung sind von zentraler Bedeutung, um das Vertrauen der Gesellschaft zu gewinnen. Novartis befolgt und unterstützt Gesetze und Bestimmungen zur Förderung der Transparenz im Hinblick auf die Beziehungen zwischen Unternehmen der Gesundheitsbranche und medizinischen Fachkräften, Gesundheitseinrichtungen und Patientenorganisationen sowie die damit verbundenen übertragenen Leistungen. Novartis hält mit diesen Entwicklungen Schritt und verpflichtet sich, neue Transparenzanforderungen zu erfüllen. Weitere Einzelheiten finden sich [hier](#).

Bei Patientenorganisationen geht Novartis über die Anforderungen des Verhaltenskodex (Code of Practice) der European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations (EFPIA) hinaus. Wir [veröffentlichen](#) einen weltweiten Bericht, der die Transfers von Leistungen an Patientenorganisationen in allen Ländern, in denen wir tätig sind, beinhaltet.

Novartis unterstützt die Transparenz in klinischen Studien seit mehr als 20 Jahren. Sie hat sich zudem als eines der ersten Unternehmen verpflichtet, Studienergebnisse zu innovativen Medikamenten innerhalb eines Jahres nach Abschluss der Studie zu veröffentlichen, unabhängig von den Behandlungsergebnissen. Weitere Informationen finden sich unter www.novartisclinicaltrials.com.

Gesellschaftliche Verantwortung übernehmen

Als globales Pharmaunternehmen erfüllen wir einen sozialen Zweck, und wir tragen gemeinsam mit staatlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen die Verantwortung dafür, einen Beitrag zur Lösung grosser gesellschaftlicher Probleme wie Klimawandel und Antibiotikaresistenzen zu leisten. Durch den Einsatz unserer Mitarbeitenden, unserer Ideen und unseres Kapitals, die in erster Linie für unseren Erfolg verantwortlich sind, können wir dazu beitragen, positive Veränderungen voranzutreiben.

Informationen über unseren Beitrag zur Bekämpfung von Medikamentenfälschungen finden sich im Abschnitt [«Operative Höchstleistungen anstreben»](#).

Ökologische Nachhaltigkeit verbessern

Unser Engagement für ökologische Nachhaltigkeit trägt massgeblich zur Gewinnung des Vertrauens der Gesellschaft bei und steht im Einklang mit unseren Zielsetzungen. Wenn wir nicht nachhaltig wirtschaften, könnten unsere Bemühungen, Menschen zu einem besseren und längeren Leben zu verhelfen, durch unsere Umweltbelastungen beeinträchtigt werden.

2021 haben wir unsere Umweltziele mit unserer Verpflichtung, bis 2040 in unserer gesamten Wertschöpfungskette Netto-Null-Emissionen zu erreichen, weiter erhöht. Damit bauen wir auf unseren mittel- und langfristigen Zielen hinsichtlich der CO₂- und Plastikneutralität sowie der nachhaltigen Wassernutzung auf. Weitere Informationen über unsere Performance im Jahr 2021 finden sich in unseren Offenlegungen gemäss der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Auf unserer Unternehmenswebsite finden sich detaillierte Angaben zu unserer [Strategie für ökologische Nachhaltigkeit](#).

Umweltziele

Unsere Ziele, CO₂- und plastikneutral zu werden sowie eine nachhaltige Wassernutzung zu erreichen, stehen im Mittelpunkt unserer Strategie für ökologische Nachhaltigkeit. 2021 reduzierten wir unsere Treibhausgasemissionen um 34%

Umweltziele von Novartis

	2025	2030	2040	Fortschritte
Klima	CO ₂ -Neutralität im eigenen Betrieb erreichen (Scope 1 und 2)	Vollständige CO ₂ -Neutralität erreichen (Scope 1, 2 und 3)	Netto-Null-Emissionen in unserer gesamten Wertschöpfungskette erreichen	Treibhausgasemissionen (Scope 1 und 2) ohne Kompensationen –34% gegenüber der Vergleichsbasis 2016
	Umweltkriterien in alle Lieferantenverträge einbeziehen			Green Expectations veröffentlicht; von Lieferanten anerkannt
Abfall	In Verpackungen auf PVC verzichtet werden (Sekundär- und Tertiärverpackungen; Primärverpackungen soweit praktikabel)	Plastikneutral werden		Ein Standort von Novartis verwendet noch PVC für Sekundär- und Tertiärverpackungen, plant aber, im Jahresverlauf 2022 darauf zu verzichten
	Abfallmenge um die Hälfte reduzieren	Sicherstellen, dass alle neuen Produkte nachhaltige Designprinzipien erfüllen		Abfallentsorgung –56% gegenüber der Vergleichsbasis 2016 17 Arten von Einwegplastik an 132 Standorten von Novartis verbannt
Wasser	Wasserverbrauch in unseren Betrieben um die Hälfte reduzieren	In allen Bereichen wasserneutral werden		Wasserverbrauch –40% gegenüber der Vergleichsbasis 2016
	Alle Beeinträchtigungen der Wasserqualität durch Produktionsabwässer vermeiden	An all unseren Standorten die Wasserqualität verbessern		Mehr als 85% der Produktionsstätten von Novartis erfüllen die internen Qualitätsstandards. Lieferanten werden zu den Wasserqualitätsstandards von Novartis geschult

(Scope 1 und Scope 2) gegenüber unserem Basisjahr 2016 und erzielten damit nach einer Reduktion um 26% im Vorjahr weitere Fortschritte. Gegenüber den Ausgangswerten von 2016 reduzierten wir unseren Wasserverbrauch um 40% (2020: 35%) und die Abfallmenge um 56% (2020: 38%).

Ausserdem erreichten wir unser Ziel, 17 Arten von Einwegplastik an 132 betroffenen Arbeitsplätzen von Novartis zu eliminieren (verbleibende Vorräte werden an einigen Standorten benutzt). So wurden beispielsweise in den USA alle Einwegplastikflaschen in Getränkeautomaten durch wiederverwendbare Aluminium-, Glas- oder biologisch abbaubare Behälter ersetzt.

Um unsere Emissionsziele zu erreichen, reduzieren wir unseren Energiebedarf und treiben unsere Strombeschaffung aus erneuerbaren Quellen voran. Bis 2025 wollen wir im eigenen Betrieb Strom zu 100% aus erneuerbaren Quellen beziehen. 2021 unterzeichneten

wir eine 10-jährige gesamteuropäische Stromabnahmevereinbarung mit drei Entwicklern von Solar- und Windkraftanlagen. Dadurch werden die Kapazitäten des spanischen Netzwerks für umweltfreundliche Stromerzeugung bis 2023 um 275 Megawatt erhöht.

2020 entfielen 9% unseres gesamten CO₂-Fussabdrucks (Scope 1, Scope 2 und Scope 3) auf unseren eigenen Betrieb (Scope 1 und Scope 2). Zur Erreichung von Netto-Null-Emissionen in unserer gesamten Wertschöpfungskette ist daher ein koordinierter Ansatz mit unseren Lieferanten erforderlich. 2021 lancierten wir das Projekt [Novartis Green Expectations from Suppliers](#) (Umweltbezogene Erwartungen von Novartis an ihre Lieferanten). Im Rahmen dieser Initiative müssen die Lieferanten die Ausgangswerte für CO₂-Emissionen, den Wasserverbrauch und das Abfallaufkommen darlegen, über eingehende Kenntnisse der Wasserqualität verfügen, Ziele festlegen und über ihre Fortschritte berichten. Weitere Informationen über unseren An-

UNSERE PERFORMANCE IM JAHR 2021

satz im Hinblick auf ökologische Nachhaltigkeit in unseren Fertigungsbetrieben und unserer Lieferkette finden sich im Abschnitt «Operative Höchstleistungen anstreben».

2021 erhielten die Labore von Novartis eine Zertifizierung von [My Green Lab](#). Dabei handelt es sich um ein externes Framework zur Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit im Laborumfeld. Mehr als 800 Forschende von Novartis an 24 Laborstandorten in elf Ländern waren an diesem Zertifizierungsprozess beteiligt.

An Novartis Standorten wird Wasser zum Säubern, für die Kühlung und als Lösungsmittel verwendet. Um ein effektives Management der Wasserqualität sicherzustellen, gehen wir über die

regulatorischen Anforderungen hinaus. Wir sorgen dafür, dass unsere pharmazeutischen Wirkstoffe (APIs) nur in solchen Mengen abgeleitet werden, dass es nicht zu Umweltschäden kommt.

Bis 2030 werden wir unser bisheriges Management der Wasserqualität auf alle Abwässer aus der Produktion von APIs und fertigen Darreichungsformen bei Novartis und relevanten Lieferanten ausweiten und wasserneutral werden. Das heisst, wir werden sicherstellen, dass die von Novartis verbrauchte Wassermenge aus lokalen Quellen nicht zur Erschöpfung der Wasservorräte vor Ort beiträgt. Damit tragen wir Sorge, dass der Wasserbedarf von Anspruchsgruppen sowie des Ökosystems auf angemessene Weise gedeckt bleibt.

Weitere Details zu unseren Fortschritten bei der Bewirtschaftung der Wasserqualität und -menge sind im [CDP Water Security Report](#) sowie in den Berichten [AMR Industry Alliance](#) und [AMR Benchmark der Access to Medicine Foundation](#) zu finden.

Nachhaltige Medikamente

Novartis setzt sich dafür ein, bei der Entwicklung neuer Produkte, Geräte und Verpackungen auf ökologische Nachhaltigkeit zu achten. Wir beurteilen die Umweltauswirkungen in allen Phasen des Produktlebenszyklus, von der Rohstoffgewinnung über die Verarbeitung, die Herstellung, den Vertrieb und die Anwendung bis hin zur Entsorgung. In den Jahren 2020 und 2021 haben wir Pilotstudien zur Lebenszyklusanalyse eines

unserer Trockenpulverinhalatoren durchgeführt. Sie zeigten, dass unser Produkt im Vergleich zu anderen Inhalatoren, für die vergleichbare Studienergebnisse vorliegen, im Durchschnitt einen relativ geringen CO₂-Fussabdruck aufwies.

Wir sind zudem bestrebt, eine Kultur zu schaffen, in der Nachhaltigkeitsüberlegungen fest im Entscheidungsfindungsprozess verankert sind. Zu diesem Zweck haben wir 2021 das Green Ambassadors Network (GAN) eingerichtet. Über dieses Netzwerk können die Initiativen kommuniziert, gefördert und unter den lokalen und globalen Teams ausgetauscht werden. Ausserdem richteten wir ein globales Netzwerk für Kolleginnen und Kollegen ein, die an Nachhaltigkeitsprojekten arbeiten. Wir stellten zudem allen Mitarbeitenden neue Schulungsmodule über unsere Strategie für ökologische Nachhaltigkeit bereit.

Unser Programm zur Bekämpfung von Antibiotikaresistenzen vorantreiben

Die WHO hat Antibiotikaresistenzen (AMR) als eine der grössten weltweiten Gefahren für die öffentliche Gesundheit erklärt. Da Antibiotika und andere antimikrobielle Wirkstoffe durch diese Resistenzen unwirksam werden, wird die Behandlung von Infektionen immer schwieriger oder unmöglich.

Novartis stimmt mit dem globalen wissenschaftlichen Konsens überein, dass der übermässige, zu geringe und missbräuchliche Einsatz von antimikrobiellen Wirkstoffen zur Verbreitung von Antibiotikaresistenzen beiträgt und dass ein ausgewogener Ansatz erforderlich ist. Dieser sollte unter anderem auf Prävention, verantwortliches Handeln, Zugang und Innovation ausgerichtet sein.

Verantwortungsvolle Herstellung steht im Zentrum unserer Bemühungen. Dazu gehören die Minimierung von Antibiotikarückständen, insbesondere ihre Einleitung in Gewässer, und die Verringerung des Abfalls. Weitere Informationen hierzu finden sich im Abschnitt «[Ökologische Nachhaltigkeit verbessern](#)».

Zudem investieren wir weiterhin in neue Produktionsstätten für Antibiotika. Unsere Division Sandoz, die vom Volumen her grösste Anbieterin von generischen Antibiotika der Welt, bestätigte 2021,

dass sie an ihrem Standort Kundl in Österreich mehr als EUR 100 Millionen in neue Fertigungstechnologien investieren möchte. Kundl ist das Zentrum der einzigen noch bestehenden durchgängigen Antibiotika-Produktionskette in Europa. Sandoz gab zudem eine Investition von EUR 50 Millionen in neue Produktionskapazitäten und erhöhte Fertigungskapazitäten an ihrem Standort in Pala-folls in Spanien bekannt.

Beim Kampf gegen Antibiotikaresistenzen ist die Schulung hinsichtlich des verantwortungsvollen Einsatzes von Antibiotika von zentraler Bedeutung. So lancierten wir ein Programm mit MedShr zur Aufklärung von medizinischen Fachkräften über Antibiotikaresistenzen, über das wir 250 000 Fachkräfte im Rahmen von 33 000 Schulungen erreichten. Die Aufklärung über Antibiotikaresistenzen ist ein wichtiger Aspekt unserer Partnerschaften mit Save the Children in Kenia und der Commonwealth Pharmacists Association in Afrika südlich der Sahara. Im Rahmen unseres Programms Healthy Family arbeiten wir zudem direkt mit Gemeinschaften in ländlichen Gebieten Afrikas und Indiens zusammen, unter anderem auch an Wassersanierungsprojekten in Kenia und Indien.

Wir lancierten ein Programm mit MedShr zur Aufklärung von medizinischen Fachkräften über Antibiotikaresistenzen, über das wir 250 000 Fachkräfte im Rahmen von 33 000 Schulungen erreichten

Ausserdem tragen wir zu Multistakeholder-Lösungen gegen Antibiotikaresistenzen bei. Im Rahmen von STELLA und Bio-Campus entwickeln wir zum Beispiel Lösungen für eine bessere Überwachung von Antibiotikaresistenzen und erarbeiten Empfehlungen für optimierte Behandlungsleitlinien zur Minderung des Risikos einer Resistenzentwicklung. Als Mitglied der AMR Industry Alliance arbeiten wir mit Mitbewerbern an der Einführung freiwilliger Standards für eine verantwortungsvolle Produktion und mit der Responsible Antibiotics Manufacturing Platform (RAM) an der verantwortungsvollen Produktion von Antibiotika. Wir bauten zudem unsere Kooperation mit Ares Genetics aus, um Ärzte bei der

Unser AMR-Ansatz

Wir verfolgen einen ausgewogenen, sektorübergreifenden Ansatz im Kampf gegen Antibiotikaresistenzen.

Prävention

- Eine verantwortungsvolle Herstellung trägt zur Reduktion ökologischer Folgen der Antibiotikaproduktion bei
- Die Produktionsstätte in Österreich ist die Zentrale der letzten vertikal integrierten Antibiotikaproduktionskette in Europa

Zugang

- Ausbau des Portfolios an erschwierlichen hochwertigen Antibiotika
- Anpassungsfähiges Portfolio zur flexiblen Bekämpfung von Antibiotikaresistenzen
- Spezielle pädiatrische Formulierungen
- Stabile Formulierungen für Länder mit niedrigen und mittleren Einkommen

Verantwortungsvoller Einsatz

- Ergänzung der Bemühungen für den Zugang durch globale und lokale Initiativen, um die Verschreibung des geeigneten Medikaments in der richtigen Dosis und für einen angemessenen Zeitraum sicherzustellen
- Neue Tools und Technologielösungen für Überzeugungsarbeit, Überwachung, Diagnose und Schulung
- Aufklärung für medizinische Fachkräfte/Patienten, benutzerfreundliche Packungen, Sensibilisierungskampagnen, sichere Entsorgung der Medikamente

Innovation und adaptive Entwicklung

- Fokus auf Bereiche, in denen wir wirklich etwas bewirken können
- AMR Action Fund

Umweltbezogene Kennzahlen¹

	2021	2020	2019
Energieverbrauch – selbst erzeugt und zugekauft (Mio. GJ)	9,77	10,85	12,75
Emissionen (Tsd. t CO₂e)			
THG-Emissionen, Scope 1, Feuerungen und Prozesse	248,1	286,9	356,6
THG-Emissionen, Scope 1, Fahrzeuge	88,5	91,3	128,4
THG-Emissionen, Scope 2, zugekaufte Energie (marktbasiert)	310,4	338,9	404,0
THG-Emissionen, Scope 3, Geschäftsreisen ²	35,5	22,0	191,3
Gesamte THG-Emissionen, Scope 1 und Scope 2 (ohne Kompensationen) ³	647,0	717,1	888,9
THG-Emissionen kompensiert ⁴	– 34,7	33,6	29,8
Emissionsintensität (Tsd. t CO₂e)			
THG-Emissionen (Scope 1 und Scope 2) pro Mio. USD Umsatz	12,5	14,7	18,7
THG-Emissionen (Scope 1 und Scope 2) pro FTE	6,2	6,8	8,6
Flüchtige organische Verbindungen (t)			
Halogenierte flüchtige organische Verbindungen	4,5	11,6	26,6
Nicht halogenierte flüchtige organische Verbindungen	310,0	443,0	406,8
Wasser (Mio. m³)			
Wasserentnahme ⁵	47,9	54,7	66,8
Direkt in die aquatische Umwelt abgeleitetes Wasser (Kühlwasser)	39,5	46,1	55,5
Wasserverbrauch ⁶	7,8	8,4	11,2
Abfall (Tsd. t)			
Rezyklierte ungefährliche Abfälle	83,9	59,9	57,7
Rezyklierte Sonderabfälle	15,9	28,7	58,8
Nicht rezyklierte ungefährliche Abfälle	10,1	8,8	12,9
Nicht rezyklierte Sonderabfälle	19,2	33,2	41,2

¹ Sofern nicht anders angegeben, basieren die Umweltdaten für das laufende Jahr auf den Ist-Daten für Januar bis September und auf Schätzungen für Oktober bis Dezember (Letztere werden im zweiten Halbjahr 2022 im jährlichen Novartis Environmental Sustainability and Occupational Health and Safety Data Supplement aktualisiert). Signifikante Abweichungen werden im darauf folgenden Jahr im Integrierten Geschäftsbericht von Novartis neu ausgewiesen. Die Daten der Vorjahre sind Ist-Daten.

² Die Daten für 2021 umfassen indirekte Emissionen aus Flug- und Bahnreisen, Mietwägen und Hotelaufenthalten. 2021 wurde die Methodik geändert; die Vorjahresdaten umfassten nur Emissionen aus Flugreisen. Dies ist Teil der Bemühungen zur Ausweitung der gemeldeten Emissionsaktivitäten der Scope-3-Kategorie 6 sowie einer umfassenderen Überprüfung der Scope-3-Berechnung, um mehr als 90% des gesamten Scope 3 abzudecken. Seit 2021 umfassen die Emissionen des Flugverkehrs auch den Strahlungsantrieb, wodurch die indirekten Emissionen mit 1,9 multipliziert werden. Die veröffentlichten Angaben repräsentieren die Ist-Daten vom 1. Januar 2021 bis zum 31. Dezember 2021, die am 5. Januar 2022 zur Verfügung gestellt wurden. Diese Daten können nach dem Berichtsdatum aktualisiert werden, da die Emissionen auf Basis von Buchungen berechnet werden, die nach dem Berichtszeitraum angepasst werden können. Weitere Angaben zu Scope 3 finden sich in unserem [aktuellen HSE Supplement](#).

³ Scope 1: Feuerungen und Prozesse sowie Fahrzeuge; Scope 2: zugekaufte Energie
⁴ Die THG-Kompensationen beruhen auf Daten, die von Dritten bereitgestellt werden. Das Waldkompensationsprojekt Santo Domingo in Argentinien läuft aus; wenn sich Projekte dieser Phase nähern, wird routinemässig durchforstet und geerntet, was zu dem negativen TGH-Kompensationswert 2021 geführt hat. Die Kompensationswerte von Santo Domingo basieren auf den Ist-Daten von Januar bis Juni und Schätzungen von Juli bis Dezember, während die Kompensationswerte unseres Projekts Hacienda El Manatíal in Kolumbien auf den Ist-Daten von Januar bis September und Schätzungen von Oktober bis Dezember basieren (Letztere werden im ersten Quartal 2022 mit Ist-Daten aktualisiert). Die Methodik zur Messung der Kompensationswerte wird 2022 überprüft.

⁵ Gesamtverbrauch an Kontaktwasser und Nicht-Kontaktwasser (Kühlwasser)

⁶ Geklärt abgeleitetes Wasser und Wasserverluste

UNSERE PERFORMANCE IM JAHR 2021

Nr. 4 im Antimicrobial Resistance Benchmark, ein Rang höher als 2020

Auswahl angemessener Antibiotikatherapien durch den stärkeren Einsatz molekularer prädiktiver Tests zur Erkennung von Antibiotika-Empfindlichkeiten zu unterstützen.

Wir fördern die Innovation und adaptive Entwicklung von Antibiotika. Novartis ist zum Beispiel einer der Investoren des AMR Action Fund, an dem auch andere Pharmaunternehmen, philanthropische Organisationen und Entwicklungsbanken beteiligt sind. Ziel der Initiative ist es, Patienten bis 2030 zwei bis vier neue Antibiotika zur Verfügung zu stellen.

Infolge des Aufrufs der UNICEF zur Bekämpfung von Lungenentzündungen bei Kindern entwickelte Sandoz eine pädiatrische Formulierung von Amoxicillin. Dieses Präparat wird heute von der WHO zur Erstbehandlung von Lungenentzündungen in der Kindheit empfohlen.

Novartis rangierte 2021 in der **Antimicrobial Resistance Benchmark** an vierter Stelle (von Platz fünf im Jahr 2020). Dieser Referenzindex bewertet die Leistung der 17 grössten Pharmaunternehmen weltweit im Hinblick auf die Bekämpfung von Antibiotikaresistenzen. Wir werden für unsere starken Leistungen in den Bereichen verantwortungsvolle Herstellung, angemessener Zugang und Verantwortung anerkannt.

Tierversuche verantwortungsvoll durchführen

Novartis ist bestrebt, möglichst auf Alternativen zu Tierversuchen zurückzugreifen. In unserer globalen Richtlinie und unseren Standards sind wichtige

Grundsätze, Verantwortlichkeiten und Anforderungen zur Regelung von Tierversuchen festgelegt. Bei allen von Novartis gesponserten Studien müssen unsere Richtlinie und Standards eingehalten werden – unabhängig davon, ob sie intern oder extern durchgeführt werden.

2021 wurden alle In-vivo-Forschungsstandorte der Novartis Institutes for Bio-Medical Research von der **Association for Assessment and Accreditation of Laboratory Animal Care International** akkreditiert. Dies hebt unsere Fortschritte bei der verantwortungsvollen Durchführung von Tierversuchen hervor.

Wir halten uns an die 3R-Grundsätze: Reduktion (Reduce) der Anzahl der Tiere bei Studien, Optimierung (Refine) der Studienmethoden, um die Erfahrungen der Tiere zu verbessern, und Ersatz (Replace) von Tierstudien durch alternative Möglichkeiten. 2021 arbeiteten zum Beispiel Forschende aus drei Therapiebereichen zusammen, um die Signalwege bei der Neuroinflammation anhand eines Modells für amyotrophe Lateralsklerose (ALS) zu ermitteln. Dadurch wurde die Anzahl der für die Studie benötigten Tiere um 86% reduziert.

Auch bei einer Studie zu T-Zellen mit chimären Antigenrezeptoren (CAR-T-Zellen) konnten Forschende die Anzahl der benötigten Tiere reduzieren. Dies war der Entwicklung einer nicht invasiven Methode zur Messung der Antitumoraktivität bei denselben Tieren über einen längeren Zeitraum zu verdanken. Des Weiteren setzten wir bei einem Schulungsprogramm zur Vermittlung wichtiger Grundsätze der Chirurgie eine neue digitale Schulungsplattform anstelle von Tieren ein.

Kennzahlen für Tierversuche ¹

	2021	2020	2019
Total	353 772	410 359	454 454
Nagetiere	265 111	312 332	355 451
% des Totals	74,94%	76,11%	78,21%
Zebrafische	88 229	97 596	97 551
% des Totals	24,94%	23,78%	21,47%
Andere Arten	432	431	1 452
% des Totals	0,12%	0,11%	0,32%

¹ Die Daten beziehen sich auf Tiere, die für interne Tierversuche von Novartis benötigt wurden. Daten zu Tieren, die für interne und externe Tierversuche benötigt wurden, finden sich [hier](#).

Foto Im Jahr 2007 erwarb Novartis das Areal Santo Domingo im Norden der Provinz Corrientes, Argentinien, für ein Aufforstungsprojekt als Kohlenstoffsенke. Heute ist es unser ausgereiftestes Projekt und hilft uns, durch den Kohlenstoffabbau mit einheimischen Arten unsere CO₂-Emissionen auszugleichen.



Über diesen Bericht

2021 auf einen Blick

Brief des VR-Präsidenten

Brief des CEO

Unser Ansatz

Wer wir sind

Geschäftsumfeld

Anspruchsgruppen

Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

Wertschöpfung

Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

Finanzen

Innovation

Operative Höchstleistungen

Daten und Digitalisierung

Unsere Mitarbeitenden

Vertrauen der Gesellschaft

Governance

Vergütung

Unser Corporate-Governance-Ansatz

Eine starke Corporate Governance unterstützt die effektive Führung unseres Geschäfts und bildet die Grundlage für das Vertrauen in unser Unternehmen. Unser Corporate-Governance-Framework soll – zusammen mit unseren internen Kontrollen und Richtlinien – eine nachhaltige finanzielle Performance und einen langfristigen Mehrwert für Aktionärinnen und Aktionäre, Patientinnen und Patienten, Mitarbeitende sowie weitere Anspruchsgruppen unterstützen. Näheres zur Corporate Governance bei Novartis findet sich in unserem Geschäftsbericht 2021.

In diesem Abschnitt

Unser Corporate-Governance-Framework

Unser Corporate-Governance-System basiert auf wirksamen Kontrollmechanismen («Checks and Balances»). Wir haben eine dreigliedrige Struktur: Generalversammlung, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung.

→ S. 90

Ethik, Risiko und Compliance

Wir verfügen über einen umfassenden Ethik-, Risiko- und Compliance-Ansatz, der eine klare Abstimmung zwischen Risikomanagement, Richtlinien und Kontrollen gewährleistet.

→ S. 94

Interne Revision

Unsere Interne Revision unterstützt den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung durch unabhängige Prüfungen und Beratungen zu wichtigen Themen.

→ S. 95

Thema	Informationen
Aktienkapital	Statuten der Novartis AG www.novartis.com/investors/company-overview/corporate-governance Kennzahlen der Novartis Aktie www.novartis.com/investors/share-data-analysis
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 Geschäftsbericht und Form 20-F	Novartis Geschäftsbericht und Form 20-F www.novartis.com/reportingsuite
Novartis Finanzdaten	Novartis Finanzdaten www.novartis.com/investors/financial-data
Pressemitteilungen	Pressemitteilungen www.novartis.com/news/news-archive?type=media_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

Über diesen Bericht

2021 auf einen Blick

Brief des VR-Präsidenten

Brief des CEO

Unser Ansatz

Wer wir sind

Geschäftsumfeld

Anspruchsgruppen

Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

Wertschöpfung

Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

Finanzen

Innovation

Operative Höchstleistungen

Daten und Digitalisierung

Unsere Mitarbeitenden

Vertrauen der Gesellschaft

Governance

Vergütung

Unser Corporate-Governance-Framework

Unser Corporate-Governance-System basiert auf wirksamen Kontrollmechanismen («Checks and Balances»). Wir haben eine dreigliedrige Struktur: Generalversammlung (GV), Verwaltungsrat und Geschäftsleitung:

- Die Aktionäre genehmigen die Konzernrechnung und andere Finanzinformationen des Unternehmens sowie die Vergütung für die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung. Ausserdem genehmigen sie die Dividende und wählen den Präsidenten und die Mitglieder des Verwaltungsrats, die Mitglieder des Compensation Committee, den unabhängigen Stimmrechtsvertreter und die Revisionsstelle.

- Unser Verwaltungsrat ist das oberste Entscheidungsorgan des Unternehmens, soweit eine Entscheidung nicht der Generalversammlung vorbehalten ist. Der Verwaltungsrat vertritt die Interessen aller Anspruchsgruppen. Er agiert durch folgende fünf Ausschüsse: Audit and Compliance Committee, Compensation Committee, Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee, Risk Committee sowie Science & Technology Committee.

- Die Geschäftsleitung unter der Leitung des CEO berichtet an den Verwaltungsrat. Sie ist verantwortlich für die operative Geschäftsführung, einschliesslich der Erreichung der finanziellen und strategischen Ziele des Unternehmens.

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

Verwaltungsrat von Novartis

Alle Mitglieder des Verwaltungsrats, einschliesslich des Präsidenten, sind – gemäss der Definition unserer Corporate-Governance-Regeln – unabhängig und nicht exekutiv. Bei der Auswahl der Verwaltungsratsmitglieder achten wir auf ein möglichst ausgewogenes

Verhältnis von Kompetenzen, Fachwissen und Erfahrung. Unseres Erachtens unterstützt Diversität im Verwaltungsrat, zum Beispiel in Bezug auf Geschlecht, Alter, Nationalität und ethnische Zugehörigkeit, die langfristige Wertschöpfung. Die meisten unserer Verwaltungsratsmitglieder blicken auf Erfahrungen in Führungspositionen zurück; die Hälfte von ihnen verfügt über direkte Erfahrungen im Gesundheitssektor oder in der Pharmabranche.

Die Mitglieder des Verwaltungsrats werden jeweils für eine Amtszeit von einem Jahr gewählt und sollen dem Verwaltungsrat nicht länger als zwölf Jahre angehören. Diese Amtszeitbeschränkung wurde 2021 von den Aktionären genehmigt. Der Verwaltungsrat wird einer jährlichen Beurteilung unterzogen, die jedes dritte Jahr von einem externen Berater durchgeführt wird.

Verwaltungsratsmitglieder nehmen zudem regelmässig an Schulungen teil. 2021 befassten sich diese überwiegend virtuellen Schulungen unter anderem mit Diversität und Inklusion, unseren ethischen Verpflichtungen und unserer Richtlinie zur beruflichen Praxis ([Professional Practices Policy](#)). Auch Themen wie Insiderhandel, Datenschutz und die Nutzung digitaler Kommunikation für persönliche Zwecke wurden behandelt. Näheres ist unter «Aktivitäten des Verwaltungsrats im Jahr 2021» auf [Seite 91](#) zu finden.

Geschäftsleitung von Novartis

Der Verwaltungsrat ernannt die Mitglieder der Geschäftsleitung und überträgt ihnen die Gesamtverantwortung und Überwachungsfunktion für die operative Geschäftsführung von Novartis. Die Geschäftsleitung besteht zurzeit aus zwölf Mitgliedern und steht unter der Leitung des CEO (Einzelheiten finden sich auf der nächsten Seite).

Novartis AG und Novartis Aktien

Novartis AG, die Holdinggesellschaft der Gruppe, 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, Letztere in Form von American Depositary Receipts, die die Novartis American Depositary Shares verkörpern.

Aktionärsrechte

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. Aktionäre können das mit ihren Aktien verbundene Stimmrecht im Normalfall selbst ausüben oder einen anderen Aktionär oder die unabhängige Stimmrechtsvertretung in ihrem Auftrag abstimmen lassen. In Übereinstimmung mit der infolge der COVID-19-Pandemie verabschiedeten Schweizer Gesetzgebung war die persönliche Teilnahme an unserer GV 2021 jedoch nicht möglich. Aktionäre konnten ihre Stimmrechte nur über den unabhängigen Stimmrechtsvertreter ausüben.

ESG-Richtlinien

Das Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee (GNCRC) überprüft die Grundsätze der Corporate Governance und die wichtigsten Governance-bezogenen Dokumente regelmässig im Hinblick auf neue Best Practices und aktuelle Entwicklungen.

Das Trust & Reputation Committee auf der Ebene der Geschäftsleitung unter dem Vorsitz des CEO trifft sich alle zwei Monate, um die Leistungen des Unternehmens im Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG) zu überwachen. Ausserdem verfügen wir über ein ESG Management Office, um die ESG-Prioritäten noch stärker in unserem gesamten Unternehmen zu verankern.

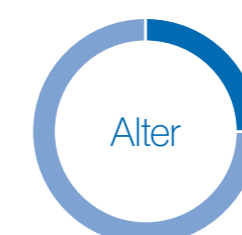
Die Einbindung der Anspruchsgruppen ist ein wichtiger Bestandteil unseres ESG-Ansatzes. Wir treten regelmässig im Rahmen von Sitzungen, Konferenzen und Seminaren mit unseren Anspruchsgruppen in Kontakt. Dieses Engagement ist von zentraler Bedeutung für die Gewinnung des Vertrauens der Gesellschaft. Für unsere Aktionäre veranstalten wir ESG Investor Days und veröffentlichten vierteljährliche Fortschrittsberichte. Weitere Informationen finden sich auf [Seite 12](#).

Des Weiteren gehen wir im Rahmen von externen Initiativen auf wichtige Gesundheitsfragen, branchenrelevante Aspekte sowie auf soziale Themen ein. Näheres findet sich unter «[Externe Initiativen und Mitgliedschaft in Verbänden](#)» im Anhang dieses Berichts.

Diversitätsprofil des Verwaltungsrats



Diversitätsprofil der Geschäftsleitung



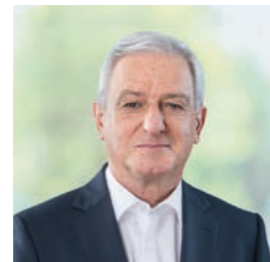
¹ Fünf Verwaltungsratsmitglieder und zwei Geschäftsleitungsmitglieder haben zwei Nationalitäten. Diese Nationalitäten sind in den obigen Tabellen jeweils halb gezählt.

Aktivitäten des Verwaltungsrats im Jahr 2021

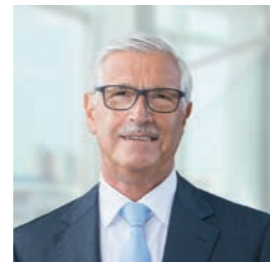
Der Verwaltungsrat trat 2021 neun Mal zu regulären und Ad-hoc-Sitzungen zusammen. Wegen der COVID-19-Pandemie hielt der Verwaltungsrat virtuelle, Hybrid- und Präsenzsitzungen ab. Wenn möglich nahmen die Mitglieder persönlich an den Sitzungen teil. Bei ihren Gesprächen befassten sich die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Ausschüsse unter anderem mit folgenden Themen:

- ▶ Fortschritte bei der Strategie des Unternehmens, unter anderem in Bezug auf Therapiebereiche, Technologieplattformen, wichtige geografische Regionen und das Generikageschäft
- ▶ Überprüfung der weiter gefassten strategischen Überlegungen, um ein nachhaltiges Wachstum voranzutreiben, etwa Fusionen und Übernahmen
- ▶ Überprüfung der ESG-Strategie von Novartis
- ▶ Überprüfung der Kernstrategie für die Märkte in den USA und China
- ▶ Längerfristige Nachfolgeplanung für den Verwaltungsrat und Anforderungsprofile, einschliesslich des Vorschlags einer neuen Kandidatin für die Wahl der Verwaltungsratsmitglieder an der GV 2022
- ▶ Reaktionsfähigkeit von Novartis auf Cybersicherheitsvorfälle
- ▶ Jährliche Selbstbeurteilung des Verwaltungsrats
- ▶ Erörterung und Genehmigung der Veräusserung der Beteiligung von Novartis an der Roche Holding AG
- ▶ Einleitung einer strategischen Überprüfung von Sandoz zur Maximierung der Wertschöpfung für die Aktionäre

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



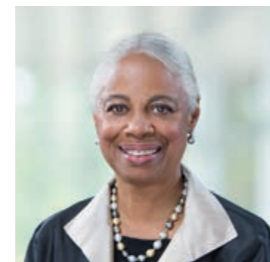
Ton Büchner
Niederländer/Schweizer



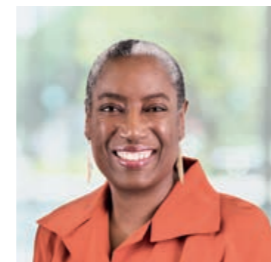
Patrice Bula
Schweizer



Elizabeth (Liz) Doherty
Britin/Irin



Ann Fudge
Amerikanerin



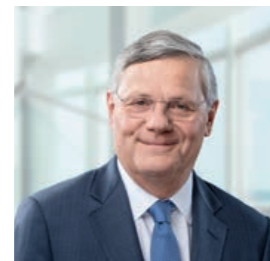
Bridgette Heller
Amerikanerin



Frans van Houten
Niederländer



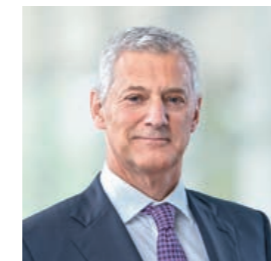
Dr. Simon Moroney
Deutscher/Neuseeländer



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/about/board-directors

Audit and Compliance Committee
E. Doherty (Vorsitz)
T. Büchner
B. Heller
F. van Houten
E. Vanni

Compensation Committee
S. Moroney (Vorsitz)
P. Bula
B. Heller
E. Vanni
W. Winters

Risk Committee
T. Büchner (Vorsitz)
N. Andrews
E. Doherty
A. von Planta¹

Science & Technology Committee
J. Reinhardt (Vorsitz)
N. Andrews
A. Fudge
F. van Houten
S. Moroney
C. Sawyers

Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee
A. von Planta (Vorsitz)¹
A. Fudge
C. Sawyers
E. Vanni
W. Winters

¹ Andreas von Planta steht an der Generalversammlung 2023 nicht zur Wiederwahl.

Unsere Geschäftsleitung



Vasant (Vas) Narasimhan, M.D.
Chief Executive Officer
Amerikaner



James (Jay) Bradner, M.D.
Präsident der Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR)
Amerikaner



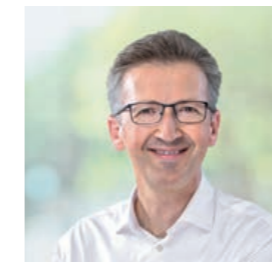
Karen L. Hale
Chief Legal Officer
Amerikanerin



Harry Kirsch
Chief Financial Officer
Deutscher/Schweizer



Robert (Rob) Kowalski
Chief People & Organization Officer
Amerikaner



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 von Global Drug Development und Chief Medical Officer
Amerikaner



Marie-France Tschudin
Präsidentin von Novartis Pharmaceuticals
Schweizerin



Robert Weltevreden
Head von Customer & Technology Solutions (CTS)
Niederländer

Biografien unserer Geschäftsleitungsmitglieder und anderer Führungskräfte finden sich unter www.novartis.com/ecn

Ethik, Risiko und Compliance

Unser umfassender Ethik-, Risiko- und Compliance-Ansatz erstreckt sich auf folgende Bereiche:

Ethik

- Ethik (einschliesslich unseres Ethikkodex)
- Menschenrechte
- Auf ethischen Grundsätzen beruhende Kultur und deren Auswirkung

Risiko

- Unternehmensweites Risiko- und Krisenmanagement
- Unternehmensrichtlinien und Kontrollmanagement
- Risikomanagement für Drittparteien
- Governance im Bereich Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz (GSU)

Compliance

- Compliance-Management-System
- SpeakUp Office (unser Whistleblower-Programm)
- Zentrales Team zur Überwachung und Ergreifung von Abhilfemassnahmen

Dieser Ansatz wird von unserer Funktion Ethics, Risk & Compliance (ERC) überwacht, die eine klare Abstimmung zwischen Risikomanagement, Richtlinien und Kontrollen gewährleistet. Dank unserer spezifischen internen Richtlinien in Bereichen wie Datenschutz, Nichtdiskriminierung, Bestechungsbekämpfung, Menschenrechte und GSU können wir im gesamten Unternehmen hohe Ethik- und Integritätsstandards wahren.

Im Zentrum unseres Ansatzes steht der [Novartis Ethikkodex](#), der 23 Verpflichtungen zu Themenbereichen wie Menschenrechte, Arzneimittelsicherheit, Datennutzung und Zugang zu Medikamenten umfasst. Der Kodex dient Mitarbeitenden als Orientierungshilfe bei der täglichen Entscheidungsfindung und bietet ethische Rahmenbedingungen für unseren Risikomanagementansatz. Weitere Informationen über die Verankerung des Ethikkodex im gesamten Unternehmen sind auf [Seite 80](#) zu finden.

Viele unserer Richtlinien und Kontrollen beruhen auf internationalen Normen und Standards, unter anderem dem Global Compact der Vereinten Nationen, den von der OECD erlassenen Verhaltensrichtlinien für multinationale Unternehmen und den Standards der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO). Unseres Erachtens sind ethische Grundsätze, Compliance und ein gutes Risikomanagement von zentraler Bedeutung, um das Vertrauen der Gesellschaft sicherzustellen.

Risikomanagement

Der Prozess des [Enterprise Risk Management](#) (ERM) bei Novartis umfasst eine Reihe koordinierter Aktivitäten, die darauf ausgerichtet sind, Risiken zu identifizieren, Verantwortlichkeit zu fördern und ausgewogene Entscheidungen zu unterstützen. Es ist unser Ziel, mögliche Risiken für unser Unternehmen zu verhindern oder zu minimieren. Gleichzeitig wollen wir sicherstellen, dass wir auch noch Wachstumschancen nutzen können.

Es ist unser Ziel, mögliche Risiken für unser Unternehmen zu verhindern oder zu minimieren. Gleichzeitig wollen wir sicherstellen, dass wir auch noch Wachstumschancen nutzen können

Im gesamten Unternehmen werden regelmässig Workshops abgehalten, um Risiken zu identifizieren und mögliche Abhilfemassnahmen zu erarbeiten. Sie werden im Novartis Risk Compass zusammengefasst, der den höheren Führungskräften einen Überblick über strategische, operative und neu auftretende Risiken verschafft (siehe [Seite 22](#)).

Der Chief Ethics, Risk & Compliance Officer trägt die Verantwortung für den gesamten Risikomanagementprozess bei Novartis. Die Funktion Ethics, Risk & Compliance (ERC) beaufsichtigt die Risikomanagement- und Compliance-Funktionen des Unternehmens. Zu ihren Verantwortungsbereichen zählen die Gewährleistung einer risikobasierten Unternehmenspolitik, das interne Kontrollmanagement sowie das Krisen- und Kontinuitätsmanagement. Die Geschäftsleitung unter der Leitung des CEO überprüft und bestätigt das Risikoportfolio.

Der Verwaltungsrat ist das oberste Aufsichtsorgan und konzentriert sich auf die bedeutendsten Risiken, während das Risk Committee des Verwaltungsrats das gesamte Risikoportfolio und die vom Management ergriffenen Massnahmen überprüft. Weitere Informationen über das Risk Committee und dessen Tätigkeiten finden sich auf [Seite 142](#) unseres Geschäftsberichts 2021.

2021 haben wir die weltweite Governance unserer GSU-Aktivitäten in den Bereich ERC integriert und die zuständigen Mitarbeitenden mit unseren Teams Business Continuity Management und Novartis Emergency Management vereint, um die neue Funktion Global HSE & Resilience zu schaffen. Das Ziel ist es, die Risiken zu mindern, die Widerstandsfähigkeit zu erhöhen sowie weitere positive Auswirkungen auf unsere Mitarbeitenden, unsere Patienten und unseren Planeten zu erzeugen.

Compliance

Im Rahmen unseres ERC-Ansatzes verfügen wir über ein umfassendes Compliance-Management-System zur Erkennung und Verhinderung systemischen Fehlverhaltens. Dieses System deckt die fünf wichtigsten Risikobereiche ab: ethische Konflikte, Bestechung und Korruption, Fehlverhalten von Drittparteien, Geschäftspraktiken und Interessenkonflikte. Innerhalb der Funktion ERC ist ein Team für die Überwachung der Compliance und das Ergreifen von Massnahmen verantwortlich, um auf jegliches Fehlverhalten bei internen Geschäftseinheiten und Drittparteien einzugehen.

Das Novartis SpeakUp Office, das Mitarbeitenden und externen Parteien ermöglicht, Bedenken über mögliches Fehlverhalten zu äussern, ohne Vergeltung befürchten zu müssen, wurde 2021 in die Funktion Ethics, Risk & Compliance integriert. Dadurch sollen unsere Bemühungen noch mehr aufeinander abgestimmt und unser Ethikkodex im gesamten Unternehmen stärker verankert werden (siehe [Seite 82](#)).

Interne Revision

Die Interne Revision unterstützt den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben. Sie führt unabhängige Prüfungen durch und berät das Unternehmen bezüglich Wirksamkeit, Effizienz und Angemessenheit der Prozesse und Kontrollen, die Novartis helfen, ihre Ziele zu erreichen, die wichtigsten Risiken zu bewirtschaften und die Einhaltung der anwendbaren Richtlinien, Gesetze und Bestimmungen sicherzustellen. Die Interne Revision führt den risikoorientierten jährlichen Prüfplan aus, der vom Audit and Compliance Committee (ACC) des Verwaltungsrats genehmigt wird, und stellt den Prüfbericht den geprüften Geschäftseinheiten, der Geschäftsleitung und dem ACC zur Verfügung.

2021 führte unsere Interne Revision insgesamt 46 Audits, 10 interne Überprüfungen und 14 Gutachten durch. Aufgrund der anhaltenden COVID-19-Pandemie wurden diese überwiegend virtuell ausgeführt. Bei

diesen Einsätzen wurden die gesamte Wertschöpfungskette von Novartis sowie wichtige strategische und operative Risiken untersucht.

Die Interne Revision ist ein Teil von Novartis Business Assurance & Advisory (NBAA), einer unabhängigen Funktion, zu der auch die Funktion Global Security gehört. Diese befasst sich mit den vier Themen gefälschte Medikamente, Ermittlung, Aufklärung und Absicherung der höchsten Führungskräfte. Die Funktion NBAA unterstützt den Risiko- und Compliance-Prozess massgeblich und bietet dem Unternehmen sowie dem Audit and Compliance Committee (ACC) Absicherung, Erkenntnisse und Beratung.

Aktivitäten und Beobachtungen der Internen Revision im Jahr 2021

AUDITS

46

INTERNE ÜBERPRÜFUNGEN

10

GUTACHTEN

14

Wiederholte Beobachtungen betreffen:

- ▶ Data Governance und Datenmanagement; Überwachung von digitalen Initiativen
- ▶ Verwaltung externer Vertragspartner, einschliesslich Überwachung der Unterauftragsvergabe
- ▶ Entwurf bestimmter Vertriebs- und F&E-Prozesse und funktionsübergreifende Zusammenarbeit bei komplexen Programmen wie der Umsetzung der betrieblichen Ressourcenplanung (Enterprise Resource Planning, ERP)
- ▶ Patientenunterstützungsprogramm, einschliesslich der Überwachung externer Dienstleistungsanbieter

Zusammenfassung des Vergütungsberichts

Im Jahr 2021 haben wir unseren Wandel zu einem führenden, fokussierten Arzneimittelunternehmen fortgesetzt, das von Technologie, führender Forschung und Entwicklung, erstklassiger Vermarktung, globalem Zugang und Informatik angetrieben wird. Rückmeldungen von Aktionärinnen und Aktionären vor der letzten Generalversammlung (GV) suggerieren Zustimmung der Aktionäre, dass unser aktuelles Vergütungssystem auf den Zweck, die Strategie und die Kultur des Unternehmens ausgerichtet ist. Daher werden für das Jahr 2022 keine grösseren Änderungen vorgeschlagen.

Änderungen des Vergütungssystems und der Offenlegungen zur Vergütung im Jahr 2021

Mit dem Jahr 2021 endete der erste Leistungszyklus des neuen langfristigen Leistungsplans (long-term performance plan, LTPP), der aus der Zusammenlegung des vorherigen LTPP und des langfristigen relativen Leistungsplans (LTRPP) hervorgegangen ist, wie in unserem Vergütungsbericht 2018 mitgeteilt. Der kombinierte Plan konzentriert sich auf vier gleich gewichtete Leistungskennzahlen: durchschnittliches jährliches Wachstum (Compound Annual Growth Rate, CAGR) des Nettoumsatzes, CAGR des operativen Kernergebnisses, Innovation und relative Gesamtaktienrendite (Total Shareholder Return, TSR).

Im Jahr 2021 haben wir das Format unseres Vergütungsberichts überprüft, um ihn verständlicher zu gestalten, aber gleichzeitig den Umfang der Offenlegung beizubehalten. Wir haben uns dafür entschieden, im Abschnitt «Vergütung auf einen Blick» die Vergütung des CEO im Jahr 2021 anschaulicher darzustellen und einen Überblick zum Regelwerk betreffend die Vergütung an die Geschäftsleitung für das kommende Jahr zu integrieren. Darüber hinaus gewähren wir weitere Einblicke zu den LTPP-Zielen für 2019–2021, indem wir den Schwellen-, den Ziel- und Maximalwert für jede Leistungskennzahl angeben.

Performance Highlights im Jahr 2021

2021 war ein Jahr mit solider Performance und Wachstum bei Umsatz, Gewinn, Margen und Cashflow. Umsatzwachstumstreiber waren *Entresto* (USD 3,5 Milliarden), *Cosentyx* (USD 4,7 Milliarden) und *Zolgensma* (USD 1,4 Milliarden) zusammen mit Therapien wie *Kesimpta*, *Promacta/Revolade*, *Kisqali* und *Jakavi*. Während die Umsatzentwicklung insgesamt im Plan lag, wirkte sich COVID-19 weiterhin auf Teile unseres Geschäfts aus, insbesondere bei Oncology und Sandoz.

Wir haben im Jahr 2021 weitere Innovationen für Patientinnen und Patienten geliefert, dies mit 21 Zulassungen, einschliesslich der US-Zulassungen für *Leqvio* und *Scemblix* und mit 34 Zulassungsanträgen in unseren vier wichtigsten Märkten. Allerdings war das Jahr nicht frei von Rückschlägen, da einige klinische Studien mit experimentellen Wirkstoffen – einschliesslich *Kymriah* gegen Blutkrebs, *ACZ885* (Canakinumab) gegen Lungenkrebs und *CFZ533* (Iscalimab) für Patienten mit Nierentransplantation – ihre primären Ziele nicht erreicht haben.

Wir haben unsere Anstrengungen, Medikamente der nächsten Generation bereitzustellen, vorangetrieben, wie auch unsere Agenda im Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG). Neue Initiativen zur Chancengleichheit im

Gesundheitswesen und für mehr Diversität in klinischen Studien, die Verbesserung des Zugangs zu Medikamenten und die Nutzung von Daten und digitalen Technologien in unterversorgten Regionen Afrikas, Südamerikas und Asiens sind Beispiele für unser langfristiges Engagement zur Verbesserung der globalen Gesundheitssituation. Mehr Details zu unseren Bemühungen im Bereich ESG finden sich weiter vorne in diesem Bericht.

Die erreichte Leistung im Vergleich zu den Leistungsprämienzielen, kombiniert mit Basissalär und anderen Vergütungen, ergab im Jahr 2021 eine realisierte Gesamtvergütung für den CEO von CHF 11 224 727. Das ist eine Reduktion von 11,8% im Vergleich zum Vorjahr. Während die finanziellen und betrieblichen Ziele erreicht oder übertroffen werden konnten, wurden einige der Innovationsziele verfehlt, wodurch das langfristige Wachstumspotenzial verringert wurde. Dies spiegelt sich in der erzielten TSR wider, die unter dem Median der Vergleichsgruppe liegt. Der geringere Beitrag von Innovation und relativer TSR zum LTPP-Zyklus 2019–2021 war der Hauptgrund für den Rückgang der realisierten Gesamtvergütung im Jahr 2021 gegenüber 2020. Ausführliche Angaben zur LTPP-Leistung 2019–2021 finden sich im Vergütungsbericht unseres Geschäftsberichts 2021.

Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie

Unsere Strategie ist, ein führendes, fokussiertes Arzneimittelunternehmen aufzubauen, angetrieben durch Technologie, führende Forschung und Entwicklung, erstklassige Vermarktung, globalen Zugang 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 weiterhin das Vergütungssystem auf diese Strategie abzustimmen und sicherzustellen, dass Novartis ein leistungsstarkes Unternehmen ist, verfügen wir sowohl über eine kurzfristige jährliche Leistungsprämie als auch über einen langfristigen Leistungsplan mit ausgewogenen Leistungskenn-

zahlen 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.

Vergütungssystem für die Geschäftsleitung 2021

	Feste Vergütung und weitere Leistungen 2021		Leistungsabhängige variable Vergütung	
	Jährliche Basisvergütung	Pensions- und andere Leistungen	Jährliche Leistungsprämie 2021	Langfristige Leistungsprämie 2021–2023 LTPP ¹
Zweck	Richtet sich nach Verantwortungsbereichen, Erfahrung und Fähigkeiten	Bieten Pensions- und Risikoversicherungen (auf lokale Marktpraxis / lokale 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-/personen-spezifisch (wie für alle Mitarbeitenden)	50% bar 50% in Aktien ² mit dreijähriger Sperrfrist ³	Aktien, die bis zum Ende eines dreijährigen Leistungszeitraums gesperrt sind
Leistungskennzahlen	–	–	Individuelle Bewertung, basierend auf: • finanziellen Zielen (60%) • strategischen Zielen ⁴ (40%)	• CAGR des Nettoumsatzes (25%) • CAGR des operativen Kernergebnisses (25%) • Innovation (25%) • Relative TSR (25%)

¹ LTPP = langfristiger Leistungsplan

² Die Mitglieder der Geschäftsleitung haben die Möglichkeit, einen grösseren Teil ihrer jährlichen Leistungsprämie in Aktien anstatt in bar zu beziehen.

³ Die jährliche Leistungsprämie in gesperrten Aktien wird im Rahmen des Deferred Share Bonus Plan (DSBP) zugeteilt.

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.

Der LTPP wird für den Zyklus 2019–2021 erstmals erdient, wobei die Kriterien in vier gleich gewichtete Kennzahlen umgewandelt wurden: durchschnittliches jährliches Wachstum (CAGR) des Nettoumsatzes, CAGR des operativen Kernergebnisses, Innovation und relative Gesamtaktienrendite (TSR).

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 mit Genehmigung der Leistungsziele und Leistungsbewertung für den CEO durch den Verwaltungsrat
- Ausgewogene Mischung von kurz- und langfristigen variablen Vergütungselementen
- Werte und Verhaltensweisen sind Schlüsselkomponente der jährlichen Leistungsprämie und sind in unserer Unternehmenskultur verankert
- 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. Die daraus resultierende Vergütung ist begrenzt auf das jährliche Basissalar und die jährliche Leistungsprämie des Vorjahrs gemäss Vertrag, sofern anwendbar
- Für die variable Vergütung von ausscheidenden Mitarbeitenden gelten die sogenannten «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 2021 – Zielerreichung

Kennzahl	Ziel	Zielerreichung versus Ziel
Jährliche Leistungsprämie 2021		
Finanzkennzahlen – 60% der gesamten jährlichen Leistungsprämie, bestehend aus:		
Nettoumsatz Konzern (kWk) (30%)	USD 50 010 Millionen	Erreicht
Operatives Konzernergebnis (kWk) (30%)	USD 10 805 Millionen	Übertroffen
Free Cashflow Konzern in % des Umsatzes (kWk) (20%)	24,9%	Übertroffen
Marktanteil des Novartis Konzerns im Vergleich zu den Mitbewerbern (USD) (20%)	8,1%	Nicht erreicht
Gesamtbeurteilung der Finanzkennzahlen des Konzerns in konstanten Wechselkursen		Erreicht

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

Innovation (20%)	Nicht erreicht	
Operative Höchstleistungen (20%)	Übertroffen	
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%)	Erreicht	
Gesamtbeurteilung der strategischen Ziele		Erreicht

Gesamtbeurteilung der CEO Balanced Scorecard

Erreicht

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

Langfristige Leistungsprämien 2019–2021

Langfristiger Leistungsplan (LTPP)

CAGR des Nettoumsatzes (25%)	4,3%	Übertroffen
CAGR des operativen Kernergebnisses (25%)	7,0%	Übertroffen
Wichtige Meilensteine der Innovation (25%)		Übertroffen
Relative TSR (25%)		Nicht erreicht

GESAMTER LTPP: 107% des Zielwerts (Auszahlungsbandbreite 0–200%)

Realisierte Gesamtvergütung des CEO im Jahr 2021

Die realisierte Gesamtvergütung des CEO im Jahr 2021 beträgt CHF 11 224 727. Sie beinhaltet die Auszahlungen der jährlichen Leistungsprämie sowie der Prämie aus dem LTPP, basierend auf der Beurteilung der erzielten Leistung für die im Jahr 2021 endenden Leistungszyklen.

in CHF	Feste Vergütung und andere Leistungen		Variable Vergütung: leistungsabhängig		Realisierte Gesamtvergütung
	Jährliche Basisvergütung ¹	Pensions- und andere Leistungen	Jährliche Leistungsprämie 2021	LTPP 2019–2021 ¹	
Vasant Narasimhan	1 769 200	442 132	2 657 267	6 356 128	11 224 727

¹ Die ausgewiesenen Beträge entsprechen dem zugrunde liegenden Aktienwert der vom CEO für den LTPP-Leistungszyklus 2019–2021 insgesamt erdienten Aktien (einschliesslich der Dividendengegenwerte von CHF 581 198 und der Alcon Keep Whole-Prämie von CHF 612 696).

Vergütung des Verwaltungsrats im Jahr 2021

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

in Tsd. CHF	GV 2021–2022, jährliche Vergütung ¹
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

¹ Für die Funktion des Lead Independent Director (LID, leitender unabhängiger Verwaltungsrat) wurde keine zusätzliche Vergütung bezahlt.

Die realisierte Gesamtvergütung der Verwaltungsratsmitglieder für das Geschäftsjahr 2021 betrug CHF 3 804 560 für den Verwaltungsratspräsidenten und CHF 4 764 354 für die anderen Verwaltungsratsmitglieder.

Ordentliche Generalversammlung 2022

In Übereinstimmung mit unseren Statuten werden die Aktionäre an der Generalversammlung 2022 aufgefordert, die maximale Gesamtvergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung von CHF 91 Millionen zu genehmigen. Dies entspricht dem im Vorjahr beantragten Betrag. Für den Verwaltungsrat beträgt der den Aktionären vorgeschlagene maximale Gesamtbetrag CHF 8,6 Millionen, gleich viel wie im Vorjahr. Darin enthalten ist

ein jährliches Fixhonorar von CHF 20 000 für die Funktion des Lead Independent Director. Detaillierte Angaben zur Vergütung des CEO, der weiteren Mitglieder der Geschäftsleitung sowie der Verwaltungsratsmitglieder finden sich im Vergütungsbericht, der in unserem Geschäftsbericht 2021 enthalten ist, sowie in der Broschüre «Abstimmungen über die Vergütungen an der ordentlichen Generalversammlung 2022».

Über diesen Bericht

2021 auf einen Blick

Brief des VR-Präsidenten

Brief des CEO

Unser Ansatz

Wer wir sind

Geschäftsumfeld

Anspruchsgruppen

Wesentlichkeitsbewertung

Unsere Strategie

Wertschöpfung

Risikobewirtschaftung

Unsere Performance

Finanzen

Innovation

Operative Höchstleistungen

Daten und Digitalisierung

Unsere Mitarbeitenden

Vertrauen der Gesellschaft

Governance

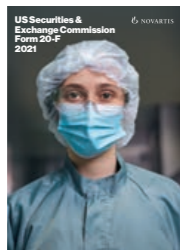
Vergütung



Foto In Ivrea, Italien, entnimmt Produktionstechniker Paolo Ballurio für eine Qualitätsanalyse eine Probe von *Lutathera*, einer gezielten Radioligandentherapie für bestimmte seltene Tumoren des Verdauungstrakts. Die Ampullen mit *Lutathera* befinden sich in den grünen Bleidosen.

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

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 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 oder 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 oder 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

Bei allen in diesem Bericht erwähnten Produkt- und Programmbezeichnungen in kursiver Schrift handelt es sich um eigene oder in Lizenz genommene Marken der Novartis Gruppe.

Marken von Drittunternehmen sind durch TM 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.

Herausgeber: Novartis International AG, Basel, Schweiz
Design: phorbis Communications AG, Basel, Schweiz
Produktion: Management Digital Data AG, Lenzburg, Schweiz
Übersetzung: Supertext AG, Zürich, Schweiz
Fotografie: Getty Images für Novartis
 Bjoern Myhre
 Jordan Beard, Canopy Films

© Novartis AG, 2022

Novartis in Society – Integrierter Geschäftsbericht



Der Bericht «Novartis in Society – Integrierter Geschäftsbericht» befasst sich mit unserer Geschäftstätigkeit, Strategie und Performance. Er erläutert unsere Fortschritte im Hinblick auf unsere fünf strategischen Prioritäten und beschreibt, wie wir Werte für verschiedene Anspruchsgruppen schaffen. Eine digitale, interaktive Version ist über den untenstehenden Link abrufbar.

www.reporting.novartis.com

Folgen Sie uns auf



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 «Novartis in Society – Integrierter Geschäftsbericht» beschriebenen Produkte; unser Vermögen, Datenschutzgesetz 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.

Foto Ukamaka Obilije (links), eine Medikamentenverkäuferin im Bundesstaat Ebonyi, Nigeria, spricht mit einer Mutter und ihrem Kind über die Vorbeugung und Behandlung häufiger Kinderkrankheiten wie Malaria.

Foto Umschlaginnenseite Jian Zhang (links), Herzinsuffizienzpatient, verlässt mit seiner Frau ein Krankenhaus in Shenyang, China.



