



# Novartis in Society

Integrierter  
Geschäftsbericht 2024

 NOVARTIS

# Inhalt

Über diesen Bericht	03
Brief des Präsidenten des Verwaltungsrats	04
Brief des CEO	05

## Über Novartis

Unser Unternehmen	07
Unsere Medikamente	08
Unsere globalen Aktivitäten	09
Menschen, Kultur und Werte	10

## Strategie und Geschäftsmodell

Operatives Umfeld	12
Strategie	13
Geschäftsmodell	15
Wesentliche Themen	16

## Geschäftsübersicht

Finanzieller Erfolg	19
Innovationserfolg	20
Operativer Erfolg	21
Wichtige Projekte in unserer F&E-Pipeline	22

## Nachhaltigkeitsbelange

<b>Umweltbelange</b>	<b>25</b>
Klima	25
Naturschutz	30
<b>Soziale Belange</b>	<b>34</b>
Mitarbeitende und Kultur	34
Menschenrechte	37
Gesundheit und Sicherheit der Patientinnen und Patienten	38
Zugang zu Arzneimitteln: gemeinsam in der Verantwortung	40
<b>Governance- und Integritätsbelange</b>	<b>42</b>
Ethische Geschäftspraktiken	42
Tierwohl	45
Politisches Engagement	45
Lieferkettenmanagement	46

## Corporate Governance, Risikomanagement und Vergütung

<b>Corporate Governance</b>	<b>48</b>
Unser Verwaltungsrat	51
Unsere Geschäftsleitung	52
<b>Risikomanagement</b>	<b>53</b>
<b>Vergütung</b>	<b>56</b>

## Anhang

Kennzahlen	60
Offenlegungen gemäss Art. 964b Schweizerisches Obligationenrecht	63



**Titelseite:** Kate Kostelyk und ihr Labrador Dakota in Mims, Florida. Kate leidet unter IgA-Nephropathie (IgAN), einer Autoimmunerkrankung der Nieren. Sie arbeitet mit der IgAN Foundation zusammen, um das Bewusstsein für die Krankheit zu schärfen und auf bessere Behandlungen hinzuwirken.

# Über diesen Bericht

Unser «Novartis in Society – Integrierter Geschäftsbericht» ist unsere wichtigste Offenlegung nichtfinanzieller Informationen. Er wurde gemäss Art. 964b des Schweizerischen Obligationenrechts erstellt, einschliesslich der Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), wie in der Schweizer Verordnung über die Berichterstattung über Klimabelange vorgeschrieben.

Darüber hinaus wurde er in Übereinstimmung mit dem Rahmenkonzept für die integrierte Berichterstattung und unter Bezugnahme auf die Standards der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt.

Dieser Bericht wurde vor der Veröffentlichung durch den Verwaltungsrat genehmigt. Er wird zusammen mit unserem Annual Report und dem Form 20-F veröffentlicht, die wir bei der SIX Swiss Exchange bzw. der US-Börsenaufsichtsbehörde SEC (Securities and Exchange Commission) eingereicht haben. Unsere Geschäftsberichte sind auf unserer [Unternehmenswebsite](#) (in Englisch) verfügbar.

## Umfang, Grenzen und Datenbasis der Berichterstattung

Dieser Bericht deckt alle Geschäftseinheiten und konsolidierten Einheiten (entsprechend Novartis Annual Report und Form 20-F) ab. Die jährlichen Kennzahlen beziehen sich auf unser Geschäftsjahr (1. Januar bis 31. Dezember 2024). Alle Informationen in diesem Bericht spiegeln die fortzuführenden Geschäftsbereiche von Novartis wider, einschliesslich aller Veränderungen der Geschäftstätigkeiten des Unternehmens.

Näheres zur Basis für die Berichterstattung findet sich im Dokument «Reporting Criteria» auf unserer [Unternehmenswebsite](#).

Die umweltbezogenen Daten für 2024 basieren auf Ist-Daten für Januar bis September und Schätzungen für Oktober bis Dezember (Ausnahmen sind mit einer Fussnote gekennzeichnet). Die umweltbezogenen Vergleichsdaten für 2022 und 2023 sind jeweils Ist-Daten für die gesamten zwölf Monate.

Die Daten zur finanziellen Performance stehen im Einklang mit dem Novartis Annual Report und dem Form 20-F, die gemäss den internationalen Rechnungslegungsstandards (IFRS® Accounting Standards) des International Accounting Standards Board (IASB®) erstellt wurden. Die Finanzkennzahlen von Novartis werden in US-Dollar (USD) angegeben.

Vergleichsdaten für bestimmte Indikatoren in Tabellen ([Seiten 60 und 62](#)) enthalten Daten für Sandoz, unser früheres Generika- und Biosimilar-Geschäft, das 2023 abgespalten wurde. Diese Indikatoren wurden mit einer Fussnote versehen. Der Referenzwert 2016 für Umweltziele wurde um das Geschäft von Sandoz bereinigt.

Einige Zahlen in diesem Bericht sind gerundet. Die Prozentsätze wurden möglicherweise anhand gerundeter Zahlen berechnet.

Ein Überblick über die Definitionen und Methoden für die ESG-Kennzahlen im vorliegenden Bericht sind auf unserer [Unternehmenswebsite](#) verfügbar.

Bestimmte ESG-bezogene Angaben, die nicht in den Anwendungsbereich von Art. 964b des Schweizerischen Obligationenrechts fallen, werden im ESG-Index auf unserer [Unternehmenswebsite](#) veröffentlicht. Dazu zählen auch Angaben zur Performance unserer Nachhaltigkeitsanleihe.

## Quellenangaben und Marken

Wenn Drittquellen verwendet werden, ist dies im Text angegeben. Alle in diesem Bericht erwähnten Produktbezeichnungen in kursiver Schrift beziehen sich auf eigene oder in Lizenz genommene Marken von Novartis.

## Hinweis zum Schweizerischen Obligationenrecht

Auf [Seite 63](#) geben wir einen Überblick darüber, wie dieser Bericht die Anforderungen von Art. 964b des Schweizerischen Obligationenrechts erfüllt, einschliesslich der Schweizer Verordnung über die Berichterstattung über Klimabelange. Auch die Anforderungen von Art. 964j–l des Schweizerischen Obligationenrechts (Verordnung über Sorgfaltspflichten und Transparenz bezüglich Mineralien und Metallen aus Konfliktgebieten und Kinderarbeit) halten wir ein. Wir haben festgestellt, dass wir von den Sorgfaltspflichten und der Berichterstattung über Konfliktmineralien befreit sind ([siehe Seite 38](#)). Unsere Angaben zu den Sorgfaltspflichten bezüglich Kinderarbeit sind in einem gesonderten Bericht zu finden, der auf unserer [Unternehmenswebsite](#) verfügbar ist.

## Externe Prüfung

Der vorliegende Bericht ist die deutsche Übersetzung des am 31. Januar 2025 in englischer Sprache erschienenen [Novartis in Society Integrated Report](#). Massgeblich ist die englische Version. Die englische Originalversion dieses Berichts ist vor der Veröffentlichung vom Verwaltungsrat von Novartis genehmigt worden. KPMG hat eine eingeschränkte unabhängige Prüfung der Kennzahlen auf [Seite 72](#) in der englischen Version dieses Berichts gemäss International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised) und ISAE 3410 durchgeführt.

# Brief des Präsidenten des Verwaltungsrats

Novartis hat im Jahr 2024, unserem ersten vollen Geschäftsjahr als reines Arzneimittelunternehmen, starke Ergebnisse mit einem zweistelligen Wachstum bei Umsatz und Reingewinn erzielt. Der Erfolg bestätigt unsere Strategie und gibt uns die Zuversicht, dass wir gut gerüstet sind, um mit Fokus auf unsere wichtigsten Therapiegebiete und Technologieplattformen zu wachsen.

Der strategische Wandel während der letzten zehn Jahre von einem diversifizierten Life-Science-Konzern zu einem fokussierten Arzneimittelunternehmen hat sich als der richtige Weg erwiesen. Durch die Veräusserung unserer nicht zum Kerngeschäft gehörenden Aktivitäten, unter anderem in den Bereichen Tiergesundheit, Impfstoffe und Generika, konnten wir Ressourcen freisetzen und unsere Position in wachstumsstarken

und hochinnovativen medizinischen Bereichen wie xRNA, Radioligandentherapie sowie Gen- und Zelltherapie stärken.

Unsere jüngsten Durchbrüche bei Brustkrebs, Nieren- und Blutkrankheiten zeigen, dass unser operativer Fokus unsere Fähigkeit stärkt, hochwertige Medikamente bereitzustellen, die die grössten Krankheitslasten der Gesellschaft lindern. Wir treiben unsere Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen weiter voran, stärken unsere Vertriebskapazitäten und rechnen damit, auch langfristig profitabel zu wachsen und einen nachhaltigen Mehrwert für unsere Aktionärinnen und Aktionäre zu schaffen.

Mit unseren Bemühungen um eine effizientere Ausrichtung der Bereiche Forschung, Entwicklung und Vertrieb sind wir weiter

«Unsere jüngsten Durchbrüche bei Brustkrebs, Nieren- und Blutkrankheiten belegen unsere Fähigkeit, hochwertige Medikamente bereitzustellen, die die grössten Krankheitslasten der Gesellschaft lindern.»

vorangekommen. Neben strategischen Akquisitionen zur Steigerung unserer technologischen Kapazitäten und zur Erweiterung unserer Pipeline haben wir künstliche Intelligenz stärker in unsere tägliche Arbeit integriert, um so die Prüfung neuer Moleküle effizienter zu gestalten und die Arzneimittelentwicklung zu beschleunigen.

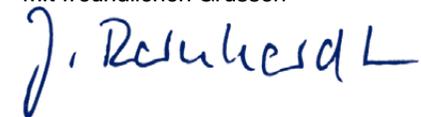
Angesichts der anhaltenden Volatilität der geopolitischen und wirtschaftlichen Lage verstärken wir unser globales Produktions- und Vertriebsnetz, um für allfällige Unterbrechungen in der Lieferkette gerüstet zu sein und uns insgesamt krisenfester aufzustellen. Wir werden im Umgang mit unserer Technik- und Dateninfrastruktur sowie unseren Partnernetzwerken weiterhin diszipliniert vorgehen und eine agile Präsenz aufbauen, die schnell auf veränderte Bedingungen reagieren kann.

Umwelt-, Sozial- und Governance-Angelegenheiten (ESG) standen weiterhin ganz oben auf unserer Agenda. Wir haben unser Engagement für wichtige Themen vertieft. So haben wir unter anderem den Zugang zu Medikamenten verbessert, weitere Massnahmen im Kampf gegen den Klimawandel ergriffen und unseren ethischen Rahmen gestärkt. Unsere Bemühungen werden von führenden unabhängigen Agenturen anerkannt und spiegeln sich in konstant hohen Rankings wider.

Während meiner zwölfjährigen Amtszeit als Präsident des Verwaltungsrats bestanden meine Prioritäten unter anderem darin, das Unternehmen auf seine pharmazeutische Kernkompetenz zu fokussieren, die Governance zu verbessern, eine starke Geschäftsleitung zu ernennen und am Aufbau eines äusserst vielseitigen Verwaltungsrats mitzuwirken, um angesichts der zunehmenden Komplexität im Gesundheitswesen die Orientierung zu behalten. Mit Dr. Giovanni Caforio, der nach Zustimmung der Aktionärinnen und Aktionäre im April 2025 als nicht exekutiver Präsident in den Verwaltungsrat eintreten soll, hat Novartis eine herausragende Führungspersönlichkeit gewonnen, die das Unternehmen durch seine nächste Phase führen wird.

Ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen in unser Unternehmen und freue mich, Ihnen an der nächsten Generalversammlung eine Dividendenerhöhung um 6% auf CHF 3.50 vorschlagen zu können.

Mit freundlichen Grüssen



**Jörg Reinhardt**  
Präsident des Verwaltungsrats



# Brief des CEO

Für Novartis war 2024 ein Jahr mit grosser Wirkung. Wir haben das Momentum aus unserer erfolgreichen Transformation mitgenommen und mit unseren innovativen Therapien fast 300 Millionen Patientinnen und Patienten erreicht – mehr als je zuvor. Wir haben erneut eine starke finanzielle und operative Performance, bedeutende F&E-Erfolge und ein nachhaltiges Wachstum erzielt und sind gut positioniert, um die Wertschöpfung für unsere Aktionärinnen und Aktionäre und für die Gesellschaft weiter zu steigern.

Im Mittelpunkt unseres Ansatzes steht die konsequente Fokussierung auf Innovation. Dadurch konnten wir auf unseren wichtigsten Therapiegebieten und Technologieplattformen neue Behandlungen entwickeln und den Zugang verbessern.

In der Onkologie haben wir mit *Kisqali* und *Scemblix*, die von Forschenden in Labors von Novartis entwickelt wurden, an unsere Vorarbeiten in Bereichen wie Brustkrebs und chronischer myeloischer Leukämie angeknüpft – ein Beweis für die Stärke unserer F&E-Organisation. Wir haben unsere Position als weltweit führendes Unternehmen in der Radioligandentherapie (RLT) gefestigt, der wir eine Transformation in der Krebsbehandlung zutrauen. *Pluvicto*, unsere RLT zur Behandlung von fortgeschrittenem Prostatakrebs, hat seine Stärke in den USA und in Europa unter Beweis gestellt. Wir erkunden neue Überweisungswege und investieren in die RLT-Produktion, um deren weltweite Verfügbarkeit zu erhöhen.

Unsere Investitionen in Spitzentechnologie haben die Innovation in allen Therapiebereichen vorangetrieben. Wir priorisieren nach wie vor Plattformen wie RLT und RNA-Therapeutika und

setzen bei unseren F&E-Aktivitäten zunehmend auf künstliche Intelligenz und Informatik. Diese Instrumente helfen uns, Möglichkeiten zur Beschleunigung des Wirkstoffdesigns und der klinischen Studien zu finden.

Dank einer Kombination aus interner F&E sowie gezielten Akquisitionen und Lizenzverträgen haben wir jetzt über 30 potenzielle neue hochwertige Medikamente in der Pipeline und erwarten in den nächsten zwei Jahren mehr als 15 zulassungsrelevante Studienergebnisse.

Unser Engagement im Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG) ist ungebrochen. Wir belegen bei einer Reihe wichtiger ESG-Ratings im Branchenvergleich vordere Plätze und hatten die Ehre, beim Access to Medicine Index 2024 den ersten Platz einzunehmen.

Die Förderung einer Kultur der Innovation steht und fällt mit den Mitarbeitenden. Unser Ziel ist, die besten Talente der Welt zu gewinnen, zu halten und zu fördern. Deshalb haben wir unser Unternehmen mit einer einfacheren Organisation, gezielten Einstellungsmaßnahmen und Investitionen in neue Einrichtungen zur Versorgung von Patientinnen und Patienten auf der ganzen Welt so aufgestellt, dass es den globalen Herausforderungen des Gesundheitswesens von morgen gewachsen ist.

Unser Ansatz hat sich in soliden Finanzergebnissen niedergeschlagen. Im vergangenen Jahr haben wir ein zweistelliges Wachstum beim Nettoumsatz und beim operativen Kernergebnis verzeichnet und die Kernmargen verbessert. Und nicht zuletzt haben wir in den letzten Jahren hohe Renditen für unsere Aktionärinnen und Aktionäre erwirtschaftet.



«Mit unseren innovativen Therapien haben wir fast 300 Millionen Patientinnen und Patienten erreicht – mehr als je zuvor.»

Mit Blick auf die Zukunft bin ich zuversichtlich, dass wir in den fünf Jahren bis 2029 ein durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum von mindestens 5% und bis 2027 eine operative Kerngewinnmarge von 40% erzielen werden.<sup>1</sup>

Wir sind stolz auf das Erreichte und freuen uns auf die Zukunft. Mein besonderer Dank gilt dem scheidenden Verwaltungsratspräsidenten Jörg Reinhardt, der nach Jahrzehnten in der Führung von Novartis zurücktritt. Sein Wirken wird Bestand haben, und für die Jahre mit ihm als Mentor bin ich dankbar.

In den letzten Jahren haben wir unseren Fokus geschärft, unsere Reichweite erhöht und in die Zukunft investiert. Das Ergebnis

ist ein starkes Portfolio von innovativen Therapien, das uns nachhaltiges Wachstum bringen und neue Möglichkeiten eröffnen wird, das Leben von Patientinnen und Patienten zu verbessern und zu verlängern.

Vielen Dank, dass Sie dies möglich gemacht haben. Wir freuen uns darauf, dieses Momentum ins Jahr 2025 mitzunehmen.

Mit freundlichen Grüssen

**Vas Narasimhan**  
Chief Executive Officer

<sup>1</sup> Kernergebnisse sind Nicht-IFRS-Kennzahlen. Eine Erläuterung der Nicht-IFRS-Kennzahlen ist auf [Seite 50](#) unseres Annual Report zu finden.

# Über Novartis

<b>Unser Unternehmen</b>	07
<b>Unsere Medikamente</b>	08
<b>Unsere globalen Aktivitäten</b>	09
<b>Menschen, Kultur und Werte</b>	10



# Unser Unternehmen

Novartis ist ein innovatives Arzneimittelunternehmen, das eine breite Palette innovativer Pharmazeutika erforscht, entwickelt, herstellt, vertreibt, vermarktet und verkauft. 2024 haben wir mit unseren Medikamenten weltweit 296 Millionen Patientinnen und Patienten erreicht.



## ZIEL UND VISION



## ORGANISATION

### Ziel

Unser Ziel ist, neue Wege zu finden, den Menschen zu einem besseren und längeren Leben zu verhelfen.

### Vision

Unsere Vision ist, das Arzneimittelunternehmen zu werden, das weltweit am meisten Wertschätzung und Vertrauen genießt.

### Organisation

#### Forschung und Entwicklung

- **Biomedical Research** ist unser Innovationsmotor. Hier geht es darum, innovative Ansätze zur Bekämpfung von Krankheiten zu entwickeln und wissenschaftliche Durchbrüche in neue Medikamente zu verwandeln, die das Leben von Menschen verändern können.
- **Development** überwacht die Entwicklung potenzieller neuer Medikamente, führt klinische Studien durch, um deren Sicherheit und Wirksamkeit zu bestätigen, und bereitet die Zulassung für die Behandlung von Patientinnen und Patienten vor.

#### Operations und globale Funktionen

- **Operations** stellt unsere Medikamente her und liefert sie an die Kundinnen und Kunden, ist aber auch für unterstützende Dienstleistungen in Bereichen wie IT, Beschaffung und Immobilien zuständig. Novartis betreibt 33 Produktionsstätten weltweit.
- Die **globalen Funktionen** bieten Unterstützung in Bereichen wie Finanzen, Personal, Recht, Ethik, Risiko und Compliance, Corporate Affairs, interne Revision sowie Strategie und Wachstum.

#### Vermarktung

- Unsere beiden kommerziellen Einheiten **US** und **International** sind für ihre jeweiligen geografischen Gebiete zuständig. Sie arbeiten mit unseren Kundinnen und Kunden zusammen, um innovative Medikamente und Dienstleistungen anzubieten, die die Behandlungsmöglichkeiten verbessern und die Qualität der Patientenversorgung erhöhen.

# Unsere Medikamente

Unsere Medikamente dienen der Behandlung schwerer Krankheiten – von Krebs und Herz-erkrankungen bis hin zu neurologischen und seltenen genetischen Krankheiten. Wir verkaufen unsere Medikamente in etwa 120 Ländern weltweit.

## THERAPEUTISCHE KERNBEREICHE

 Herz-Kreislauf-, Nieren- und Stoffwechselerkrankungen

 Immunologie

 Neurologie

 Onkologie

Darüber hinaus haben wir In-Market-Produkte für:

 Augenheilkunde

 Atemwegserkrankungen

 Globale Gesundheit

## TOP 10 DER MEDIKAMENTE VON NOVARTIS



**Kesimpta**  
Injizierbare Therapie gegen schubförmig verlaufende Multiple Sklerose

3 224



**Cosentyx**  
Injizierbares Medikament gegen Entzündungs- und Immunerkrankheiten

6 141



**Kisqali**  
Orale Therapie gegen eine Form von Brustkrebs

3 033



**Promacta/Revolade**  
Orale Therapie gegen bestimmte Blutkrankheiten

2 216



**Entresto**  
Orales Medikament gegen Herzinsuffizienz und Bluthochdruck

7 822



**Ilaris**  
Injizierbares Medikament gegen bestimmte seltene autoinflammatorische Erkrankungen

1 509



**Tafinlar + Mekinist**  
Gezielte orale Kombinationstherapie gegen eine bestimmte Krebsart

2 058



**Xolair<sup>1</sup>**  
Injizierbares Medikament gegen bestimmte Atemwegs- und Immunerkrankungen, darunter schweres allergisches Asthma

1 643



**Jakavi**  
Orale Therapie gegen bestimmte seltene Blutkrankheiten

1 936



**Tasigna**  
Orale Therapie gegen eine Form chronischer myeloischer Leukämie

1 671



<sup>1</sup> Der Nettoumsatz aus fortzuführenden Geschäftsbereichen umfasst den Umsatz mit Xolair für alle Indikationen.

# Unsere globalen Aktivitäten

Der Hauptsitz von Novartis befindet sich in Basel, Schweiz. Darüber hinaus verfügen wir über 197 Betriebsstätten auf der ganzen Welt, darunter Produktionsstätten, F&E- Einrichtungen und Büros.

## Europa

### Schweiz

#### Basel

Globaler Hauptsitz des Unternehmens; Hauptsitz der Organisationseinheit International; Forschung und Entwicklung; Herstellung pharmazeutischer Wirkstoffe und Zwischenprodukte

#### Stein

Herstellung von sterilen Vials, Fertigspritzen und Ampullen, Kapseln und Tabletten, pharmazeutischen Wirkstoffen sowie Zell- und Gentherapien

#### Schweizerhalle

Herstellung des Small-Interfering-RNA-Wirkstoffs für *Leqvio*

### Frankreich

#### Huningue

Herstellung von Wirkstoffen für den klinischen und kommerziellen Bedarf

### Slowenien

#### Menges

Herstellung nieder- und hochmolekularer pharmazeutischer Wirkstoffe und Zwischenprodukte; F&E für Biologika

### Österreich

#### Kundl und Schafftenau

Herstellung von biotechnologischen Produkten, Arzneimittelwirkstoffen und Nukleinsäuren, Arzneimittel- und Fertigprodukten; Produktentwicklung

### Italien

#### Ivrea

Galenische Entwicklung und Herstellung, Verpackung und Abgabe der Radioligandentherapie-Produkte *Pluvicto* und *Lutathera* in der Onkologie (für den klinischen und kommerziellen Bedarf)

## WICHTIGE STANDORTE

**Die wichtigsten Standorte**  
(nach Standortgrösse bzw. Zahl der Mitarbeitenden)

## Nordamerika

### USA

#### East Hanover, NJ

Hauptsitz der Organisationseinheit US; Forschung und Entwicklung

#### Indianapolis, IN

Herstellung, Verpackung und Abgabe (für den klinischen und kommerziellen Bedarf) der Produkte *Pluvicto* und *Lutathera* für die USA und Kanada

#### Cambridge, MA

Forschung und Entwicklung

#### Durham, NC

Herstellung, Verpackung und Abgabe (für den kommerziellen Bedarf) des Produkts *Zolgensma* und bestimmte Entwicklungsaktivitäten

## Asien

### China

#### Schanghai

Landeshauptsitz in China; Forschung und Entwicklung

# Menschen, Kultur und Werte

Unsere 78 310 Mitarbeitenden<sup>1</sup> weltweit ermöglichen uns, neue Wege zu finden, um Menschen zu einem besseren und längeren Leben zu verhelfen.

## MENSCHEN, KULTUR UND WERTE

### Unsere Kultur basiert auf zentralen Werten und Verhaltensweisen

Die Mitarbeitenden von Novartis werden dazu ermutigt, sich inspirieren zu lassen, neugierig zu sein, selbstständig zu arbeiten und dabei stets mit Integrität zu handeln.

#### Unsere Werte

Inspiziert

Neugierig

Selbstständig

Integrität

#### Unsere Verhaltensweisen

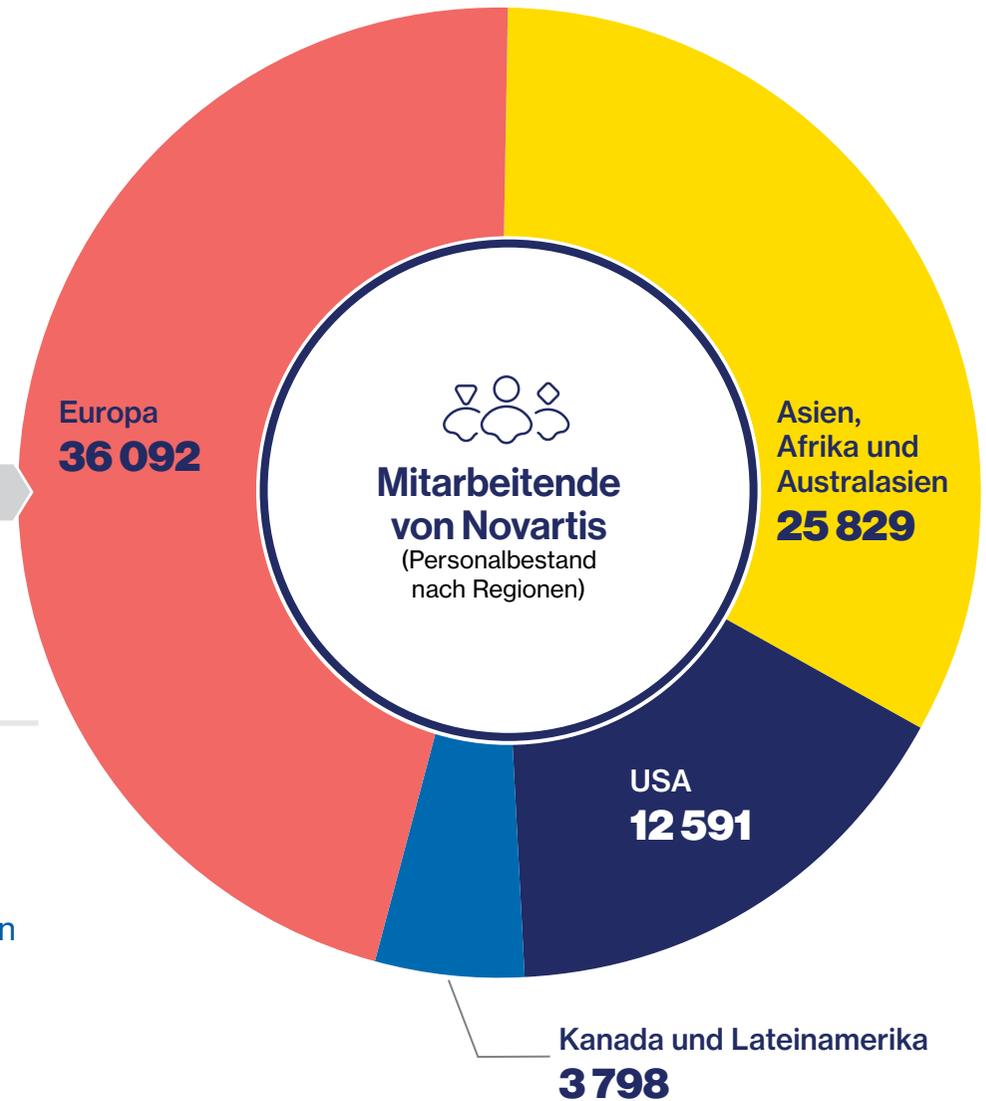
Wir bewirken positive Veränderungen für Patientinnen und Patienten

Wir forschen an Verbesserungen

Wir gehen kluge Risiken ein und lernen

Wir motivieren uns gegenseitig zu aussergewöhnlichen Leistungen

Wir nehmen uns selbst und andere in die Pflicht



<sup>1</sup> 75 883 Vollzeitstellenäquivalente (FTE)

# Strategie und Geschäftsmodell

Operatives Umfeld	12
Strategie	13
Geschäftsmodell	15
Wesentliche Themen	16



# Operatives Umfeld

Der wissenschaftliche und technologische Fortschritt ermöglicht neuartige Medikamente und eine effizientere Arzneimittelforschung. Gleichzeitig haben viele Menschen erschwerten Zugang zur Gesundheitsversorgung, und die Gesundheitssysteme geraten infolge der alternden Bevölkerungen zunehmend unter Druck. Auf dieser Seite erläutern wir wichtige Trends, die unsere Branche prägen.

## Die politische Landschaft verändert sich

Die Weiterentwicklung von Gesetzen und Vorschriften hat Einfluss auf die Übernahme von Arzneimittelkosten durch den Staat. In den USA sieht der Inflation Reduction Act Preiskontrollen für ausgewählte Medikamente im Medicare-Programm vor. Die EU überarbeitet zurzeit den Rechtsrahmen für Arzneimittel, um Zugang und Bezahlbarkeit zu verbessern, während China ein volumenbasiertes Beschaffungsprogramm eingeführt hat, um die Preise für bestimmte Arzneimittel zu senken.

## Der Markt für Gesundheitsleistungen entwickelt sich weiter

Kundengruppen haben immer mehr Einfluss auf Behandlungsentscheidungen und -leitlinien, und die Patientinnen und Patienten sind immer besser informiert, wenn es um Entscheidungen über ihre Gesundheitsversorgung geht, und suchen nach Lösungen, die ihren sich ändernden Bedürfnissen gerecht werden.

## Der wissenschaftliche Fortschritt eröffnet neue Wege zur Behandlung von Krankheiten

Rasante Fortschritte in der medizinischen Wissenschaft eröffnen neuartige Behandlungsmöglichkeiten. Diese Fortschritte machen deutlich, wie wichtig Investitionen in F&E sind, auch in Technologien der nächsten Generation wie Radio-ligandentherapien sowie Gen- und Zelltherapien.

## Der Zugang zu Arzneimitteln bleibt eine Herausforderung

Weltweit haben viele Menschen erschwerten Zugang zur Gesundheitsversorgung und zu Medikamenten. Das Problem hängt mit demografischen, sozialen und wirtschaftlichen Herausforderungen zusammen wie Alterung, Armut und Ungleichheit sowie mit strukturellen Problemen wie einer unzureichenden Gesundheitsinfrastruktur, einem Mangel an ausgebildetem Gesundheitspersonal und den Kosten von Gesundheitsversorgung und Medikamenten. Um den Zugang zu verbessern, ist ein ganzheitlicher Ansatz erforderlich, der diese komplexen Faktoren berücksichtigt und auf der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen den Anspruchsgruppen beruht.

## Die Nachfrage nach hochwertiger Gesundheitsversorgung steigt

Die Nachfrage nach Arzneimitteln in Bereichen wie Krebs, Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Immunologie wächst in wichtigen Märkten weiter. Die US- und EU-Märkte expandieren. China verzeichnet ein kräftiges Wachstum, während die Ausgaben in Japan voraussichtlich stabil bleiben.

## KI wird die Branche grundlegend verändern

In der gesamten biopharmazeutischen Branche werden die Vorteile neuer Technologien wie künstliche Intelligenz zunehmend erkannt – insbesondere bei der Automatisierung von Prozessen und dem Gewinnen wertvoller Erkenntnisse. Diese könnten uns helfen, neue Präparate zu entwickeln, die Sicherheit von Arzneimitteln vorherzusagen oder die Arzneimittelforschung zu beschleunigen. Inwieweit Unternehmen dieses Potenzial ausschöpfen können, wird von ihrer Fähigkeit abhängen, grosse Mengen anonymisierter Gesundheitsdaten zu sammeln und zu analysieren.

## Die Gesundheitssysteme stehen unter Druck

In vielen Ländern stehen die Gesundheitssysteme unter Druck. Langfristige Faktoren wie die Alterung der Bevölkerung und Veränderungen der Lebensweisen haben zu einer erheblichen Zunahme nicht übertragbarer Erkrankungen wie Krebs, Diabetes und Herzkrankheiten geführt.

## Die Gesundheitssysteme bemühen sich um Klimaresilienz

Die Gesundheitssysteme bemühen sich, ihre Widerstandsfähigkeit gegenüber den Folgen des Klimawandels zu verbessern. Laut WHO haben sich 45 Länder verpflichtet, die CO<sub>2</sub>-Emissionen ihres Gesundheitswesens auf netto null zu senken. Gleichzeitig belasten Klimawandel und Naturzerstörung die menschliche Gesundheit, vor allem durch Unterernährung, Malaria, Durchfall und Hitzestress. Infolge der Luftverschmutzung nehmen auch Atemwegserkrankungen zu.

# Strategie

Novartis ist ein innovatives Arzneimittelunternehmen, das eine breite Palette innovativer Pharmazeutika erforscht, entwickelt, herstellt, vertreibt, vermarktet und verkauft.

## Schwerpunktbereiche

Wir konzentrieren uns auf vier therapeutische Kernbereiche mit grossem Wachstumspotenzial und hohem ungedecktem Bedarf bei den Patientinnen und Patienten: Herz-Kreislauf-, Nieren- und Stoffwechselerkrankungen, Immunologie, Neurologie und Onkologie. So können wir tief in diese therapeutischen Bereiche vordringen und unsere wissenschaftliche Kompetenz nutzen, um neue Wege zur Behandlung und Heilung von Krankheiten zu finden, früher in deren Pathophysiologie einzugreifen und die Lebensqualität der Patientinnen und Patienten zu verbessern.

Unsere explorative Forschungsarbeit konzentriert sich auf diese zentralen Therapiegebiete, geht aber bewusst darüber hinaus. Ein weiter gefasster Ansatz im frühen Stadium der Forschung ist entscheidend, um eine solide Pipeline aufzubauen und an der Spitze wissenschaftlicher Innovation zu bleiben.

Wir investieren in Technologieplattformen, aus denen künftig neue hochwertige Medikamente hervorgehen sollen. Wir konzentrieren uns auf zwei etablierte Plattformen (Chemie und Biotherapeutika) und drei weitere moderne Plattformen

(Radioligandentherapie [RLT], xRNA sowie Gen- und Zelltherapien), die bei der Bereitstellung bahnbrechender neuer Medikamente eine wichtige Rolle spielen.

Wir konzentrieren uns auf vorrangige Märkte – USA, Deutschland, China und Japan –, auf die zusammen der grösste Teil des für die nächsten fünf Jahre erwarteten Wachstums bei den weltweiten Gesundheitsausgaben entfällt. Auch wenn die genannten Länder unsere vorrangigen Märkte bilden, bleiben wir in anderen Märkten weltweit mit einer starken Präsenz vertreten.

## Strategische Prioritäten

Um unsere Schwerpunkte zu unterstützen, verfolgen wir drei strategische Prioritäten:

### Hochwertige Medikamente bereitstellen, um das Wachstum zu beschleunigen

Unser Ziel ist es, das Wachstum zu beschleunigen, vor allem durch die anhaltend starke Dynamik unseres bestehenden Portfolios mit *Entresto*, *Cosentyx*, *Kisqali*, *Kesimpta*, *Scemblix*, *Pluvicto* und *Leqvio* sowie durch wichtige bevorstehende Markteinführungen. Längerfristig wird das Wachstum voraussichtlich durch die Bereitstellung hochwertiger Medikamente erfolgen, die unsere bestehenden Wachstumstreiber flankieren und ersetzen.

Im Mittelpunkt unserer Forschungs- und Entwicklungsstrategie (F&E) steht ein Ansatz, der Forschung, Entwicklung und Vermarktung nahtlos miteinander verbindet. Wir konzentrieren unsere Ressourcen auf

vorrangige Programme, um das Potenzial in der frühen Phase zu maximieren und eine effiziente Durchführung in der späten Phase sicherzustellen. Zudem fokussieren wir uns auf das Lebenszyklusmanagement durch die Verbesserung der Datengrundlage für wichtige Marken.

Wir erhöhen unsere Chancen, neue Medikamente zu entdecken, indem wir mit externen Forschenden und Biotechnologieunternehmen zusammenarbeiten. Unser Netzwerk umfasst Hochschul- und Industriepartner, mit denen wir gemeinsam an der

Erforschung und Entdeckung von Wirkstoffen arbeiten.

### Operative Höchstleistungen verankern, um Renditen zu erzielen

In einem zunehmend wettbewerbsintensiven Umfeld sind wir dabei, Prozesse zu vereinfachen und Kosten zu senken, um bei Entscheidungen effizienter und wirkungsvoller zu werden und Ressourcen für Investitionen in neue Medikamente freizusetzen. Wir wollen auch künftig attraktive Renditen für die Aktionärinnen und

## Unsere Schwerpunkte

### Therapeutische Kernbereiche

Herz-Kreislauf-, Nieren- und Stoffwechselerkrankungen, Immunologie, Neurologie, Onkologie

### Technologieplattformen

Chemie, Biotherapeutika, Radioligandentherapien, xRNA-Therapien, Zell- und Gentherapien

### Vorrangige Märkte

USA, Deutschland, China, Japan

## Unsere Prioritäten

### Beschleunigtes Wachstum

Hochwertige Medikamente bereitstellen

### Erzielen von Renditen

Operative Höchstleistungen verankern

### Stärkung der Basis

- Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen
- Informatik und Technologie ausbauen
- Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen

Aktionäre von Novartis erwirtschaften und gleichzeitig Mehrwert für Patientinnen und Patienten, die Gesundheitssysteme und die Gesellschaft schaffen.

In unseren Produktionsstätten sind wir dabei, die Kapazitäten in strategischen Schwerpunktbereichen wie Biopharmazeutika und hochmodernen Technologieplattformen auszubauen. So investieren wir in die Erweiterung unserer Plattform für RLT, eine nuklearmedizinische Präzisionstherapie, die eine schnelle Bereitstellung für die Patienten erfordert, da die Aktivität der darin enthaltenen Radioisotope mit der Zeit nachlässt.

Um die Produktqualität sicherzustellen, unterhalten wir ein Qualitätsmanagementsystem für unsere Arzneimittel, das die Anforderungen von Gesundheits- und anderen Aufsichtsbehörden erfüllt. Zudem stellen wir weitere Produktionsanlagen auf erneuerbare Energien um und verringern den ökologischen Fussabdruck unserer Standorte.

### Unsere Basis stärken

Wir investieren weiter in die Basis unseres langfristigen Erfolgs. Wir haben Fortschritte bei der Stärkung unserer Unternehmenskultur erzielt, mit der wir Talente gewinnen und halten wollen. Gleichzeitig entwickeln wir KI-Fähigkeiten in unserer gesamten Wertschöpfungskette und festigen das Vertrauen unserer Anspruchsgruppen und der Gesellschaft.

### ESG-Strategie

Unsere ESG-Strategie ist ein Grundelement unserer Mission, in der Medizin neue Wege zu finden, und unseres strategischen Anspruchs, das Vertrauen der Gesellschaft aufzubauen. Diese Strategie ist im gesamten Unternehmen verankert und soll einen

langfristigen, nachhaltigen Mehrwert für unsere Anspruchsgruppen schaffen.

Wir wollen branchenführend sein, besonders in den Bereichen, in denen wir über unser Kerngeschäft am meisten bewirken können: Innovationen zur Bekämpfung schwerer Krankheiten und Sicherstellung des Zugangs zu unseren Medikamenten in unterschiedlichen Gesundheitssystemen.

### Schlüsselemente unserer ESG-Strategie

- Innovation und Zugang zu Medikamenten: Wir setzen uns dafür ein, den Zugang zu unseren Medikamenten weltweit zu verbessern. Hierzu kooperieren

wir mit unseren Partnern, um diverse Strategien umzusetzen, darunter nutzenbasierte Preise, Patientenhilfsprogramme und Initiativen zur Stärkung der Gesundheitssysteme.

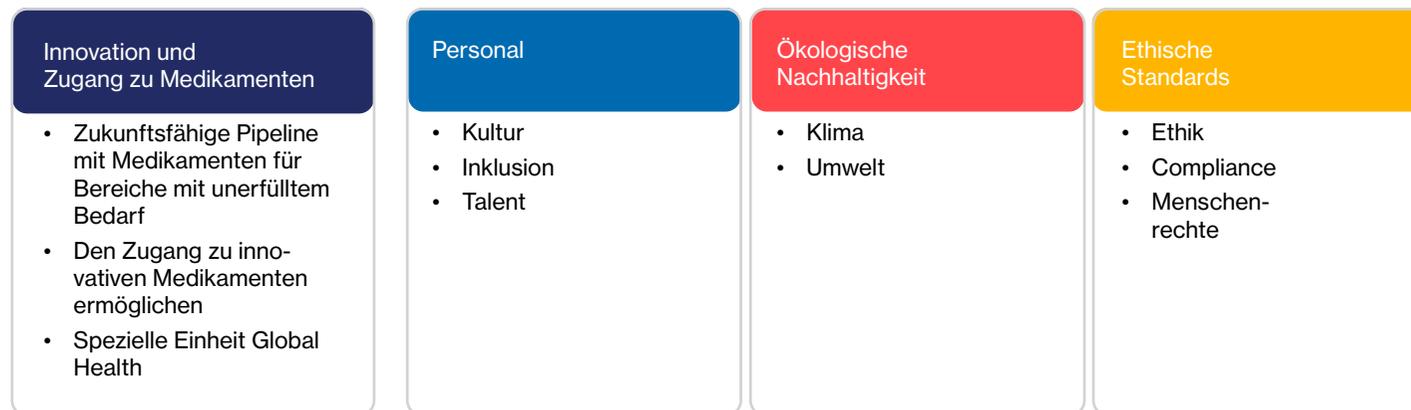
- Personal: Wir fördern eine Kultur der Inklusion am Arbeitsplatz, weil sie Engagement und Innovation fördert und dazu beiträgt, die besten Talente für unser Unternehmen zu gewinnen.
- Ökologische Nachhaltigkeit: Weil wir wissen, dass die Gesundheit des Planeten und die Gesundheit der Patienten zusammenhängen, wollen wir unsere Umweltbelastung so gering wie möglich halten, indem wir im Klima- und Umweltschutz ehrgeizige Ziele verfolgen.

- Ethische Standards: Wir halten uns an hohe ethische Standards, betreiben ein effektives Risikomanagement und stellen sicher, dass wir die geltenden Gesetze und Vorschriften einhalten, um den Erwartungen der Gesellschaft gerecht zu werden.

Unsere ESG-Strategie orientiert sich an unserer Mission und integriert Nachhaltigkeit in unsere Betriebsabläufe und Entscheidungsprozesse, um sowohl für die Gesellschaft als auch für das Unternehmen einen Mehrwert zu schaffen.

## Unser ESG-Rahmenwerk

Unsere grösste Wirkung erzielen wir, indem wir Innovationen vorantreiben, Zugangsmöglichkeiten verbessern und uns gleichzeitig als verantwortungsbewusstes Unternehmen bewähren.



Nachhaltige Wirkung erzielen

# Geschäftsmodell

## Forschung und Entwicklung

Die Entdeckung und Entwicklung eines neuen Medikaments dauert vom Beginn der Forschung bis zur Markteinführung in der Regel etwa 10 bis 15 Jahre.

Unser Programm für die Forschung und frühe Entwicklung wird von unserer Einheit Biomedical Research durchgeführt, deren Aufgabe es ist, neue Medikamente zu entdecken, die für Patientinnen und Patienten, Gesundheitssysteme und das Unternehmen einen Mehrwert schaffen. An den Standorten von Biomedical Research arbeiten 5 582 wissenschaftliche, ärztliche und kaufmännische Fachkräfte (Vollzeitstellenäquivalente).

Die Beaufsichtigung und die Durchführung von Aktivitäten zur Arzneimittelentwicklung liegen bei unserer Einheit Development, die zusammen mit Biomedical Research, unseren kommerziellen Einheiten und anderen Teilen des Unternehmens an unserer übergeordneten Pipeline-Strategie arbeitet. Sie beschäftigt weltweit 12 773 Mitarbeitende (Vollzeitstellenäquivalente). Unser Entwicklungsprozess besteht aus zwei Stufen: der frühen Entwicklung, in der es darum geht, zunächst Vertrauen in die Gesamteigenschaften des Wirkstoffs aufzubauen, und der anschliessenden konfirmatorischen Entwicklung, in der das Konzept an einer grossen Zahl Patientinnen und Patienten überprüft wird.

Zur Förderung unserer F&E-Strategie tätigen wir weiterhin erhebliche Investitionen. Unsere F&E-Kernaussgaben aus fortzuführenden

Vorgelagert	Eigene Aktivitäten			Nachgelagert	
Lieferkette	Forschung und Entwicklung	Produktion	Zulassungsanträge	Marketing und Vertrieb	Gesundheitssysteme und Patienten

Geschäftsbereichen beliefen sich 2024 auf USD 9,3 Milliarden, verglichen mit USD 8,6 Milliarden im Vorjahr.

## Produktion

Novartis betreibt 33 Produktionsstätten weltweit. Unser oberstes Ziel besteht darin, die ununterbrochene und rechtzeitige Versorgung mit Arzneimitteln sicherzustellen, die allen Produktspezifikationen und Qualitätsstandards entsprechen und so kosteneffizient und nachhaltig wie möglich hergestellt werden. Die Herstellung unserer Produkte ist weltweit stark durch die Gesundheitsbehörden reguliert. Neben den regulatorischen Anforderungen benötigen viele unserer Produkte technisch komplexe Herstellungsprozesse oder hochspezialisierte Rohstoffe.

## Zulassungsanträge

Für die Zulassung eines Arzneimittels ist den Aufsichtsbehörden ein entsprechender Antrag mit Nachweisen über seine Sicherheit, Wirksamkeit und Qualität einzureichen. Wird die Zulassung erteilt, haben wir im Allgemeinen für einen bestimmten Zeitraum gewisse Exklusivrechte für Vermarktung und Verkauf des Medikaments.

## Marketing und Vertrieb

Novartis verkauft Produkte in etwa 120 Ländern weltweit. Die Vertriebsstrukturen variieren je nach Land, doch hauptsächlich verkauft Novartis ihre verschreibungspflichtigen Medikamente an Pharmagrosshändler, Einzelhändler, private Gesundheitssysteme, staatliche Stellen, Managed-Care-Anbieter, Pharmacy Benefit Manager und staatlich unterstützte Gesundheitssysteme. Wir erreichen medizinische Fachkräfte sowie Patientinnen und Patienten in vielen Märkten und in unseren therapeutischen Kernbereichen über integrierte Kanäle, darunter Aussendienstaktivitäten, Patientenhilfsprogramme und digitale Plattformen von Novartis. Zudem strebt Novartis gemeinsame Werbe- oder Vermarktungsmöglichkeiten sowie Lizenz- und Vertriebsverträge mit anderen Unternehmen in verschiedenen Märkten an.

Zum 31. Dezember 2024 beschäftigten wir 19 135 Aussendienstmitarbeitende (Vollzeitstellenäquivalente), einschliesslich Vorgesetzte und Verwaltungspersonal. Diese geschulten Vertreterinnen und Vertreter stellen ärztlich und pharmazeutisch Tätigen, Krankenhäusern, Versicherungsgruppen,

Managed-Care-Organisationen und anderen medizinischen Fachkräften den therapeutischen Nutzen und die Risiken unserer Produkte vor.

## Vorgelagert: Lieferkette

Novartis arbeitet mit Tausenden von Geschäftspartnern zusammen. Zur Verringerung des Lieferrisikos unterhalten wir wichtige Ausgangsmaterialien und Rohstoffe jeweils mehrere Bezugsquellen. Wir verlangen von unseren Partnern, dass sie die geltenden Gesetze und Vorschriften sowie die Standards von Novartis, etwa für Qualität, Ethik, ökologische Nachhaltigkeit und Menschenrechte, einhalten.

## Nachgelagert: Gesundheitssysteme und Patienten

Unsere Medikamente werden von ärztlichen oder anderen medizinischen Fachkräften für den Einsatz bei Patientinnen und Patienten verordnet. Im Jahr 2024 haben die Medikamente von Novartis weltweit 296 Millionen Patienten erreicht.

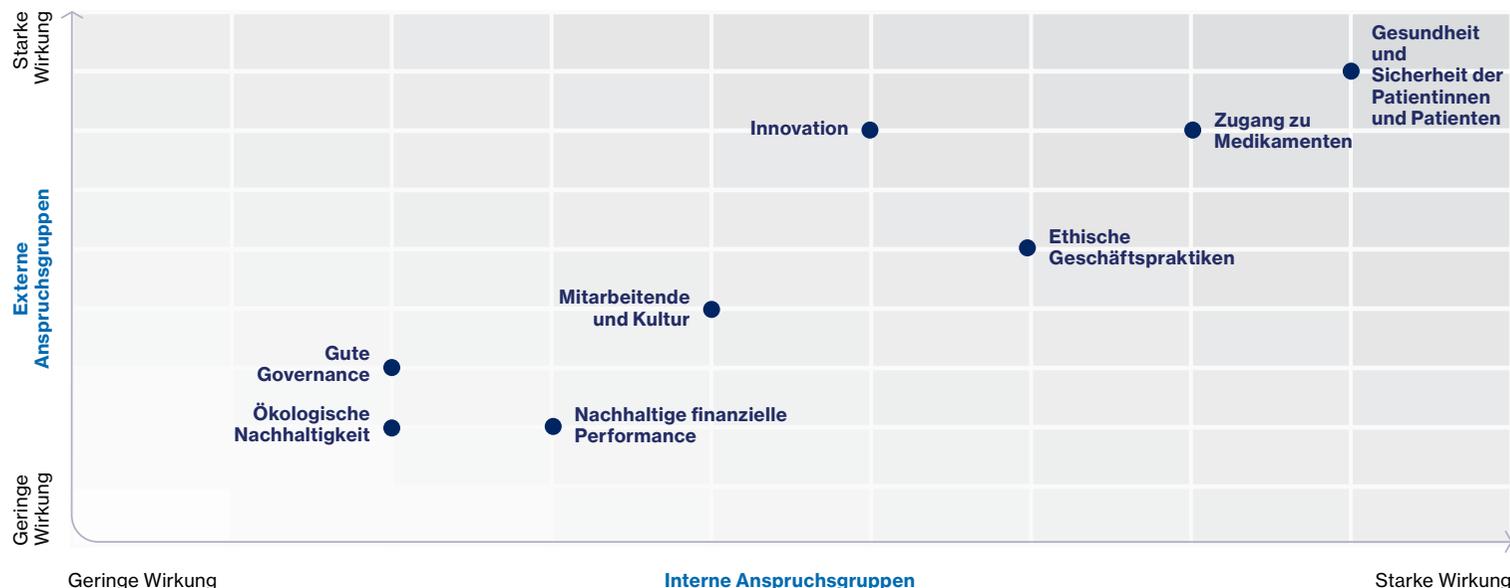
# Wesentliche Themen

Um die Relevanz unserer wesentlichsten Themen zu ermitteln und zu bewerten, verfolgen wir die Trends und Veränderungen in unserem operativen Umfeld und unserem Geschäftsmodell. Dabei fokussieren wir uns auf Bereiche, in denen wir die grösstmögliche Wirkung auf die Umwelt und das Wohl der Menschen entfalten können und bei denen auch die potenzielle Wirkung auf unser Unternehmen am grössten ist.

Die Ergebnisse dieser Analyse fliessen sowohl in unsere Strategie als auch in unsere Berichterstattung ein. Ergänzend dazu findet unsere jährliche Risikoanalyse statt ([siehe Seite 53](#)).

Unsere jüngste Wesentlichkeitsbewertung, die 2021 stattfand, spiegelt die Beiträge von mehr als 500 externen und 12 000 internen Anspruchsvertretern wider. Die Teilnehmenden sollten die Wirkung von Novartis in acht Themenbereichen einschätzen. Die Ergebnisse sind in der nebenstehenden Grafik dargestellt.

Rangfolge der Themenbereiche



Die externen Befragten gehören zu unseren wichtigsten Anspruchsgruppen, das heisst Patienten, Kunden, Partner und Aktionäre. Die internen Befragten kamen aus den höheren Führungsebenen sowie aus den Einheiten und Funktionen.

Das Verständnis unserer wesentlichen Themen basiert zudem auf der kontinuierlichen Beteiligung externer Anspruchsgruppen, unserem Enterprise Risk Management, der Analyse der SEE-Wirkungsbewertung (Social, Environmental and Economic Impact Valuation) und anderen Quellen. Ferner führen wir eine detaillierte

Analyse der Folgen, Risiken und Chancen (IRO) durch, die ab 2025 in unsere Berichterstattung nach EU-Recht einfließen wird.

Wir sind der Ansicht, dass unsere Wesentlichkeitsbewertung von 2021 nach wie vor unsere wesentlichsten Themen widerspiegelt. Wir passen unsere Offenlegungen jedoch weiterhin an und setzen Prioritäten, um den Erkenntnissen gerecht zu werden, die uns unsere Anspruchsgruppen vermitteln, etwa die zunehmende Bedeutung von Umweltbelangen.

## Beteiligung von Anspruchsgruppen

Novartis arbeitet mit Anspruchsgruppen zusammen – darunter Patientinnen und Patienten, medizinisches Fachpersonal, Mitarbeitende, Investoren, Lieferanten und Behörden –, um deren Bedürfnisse und Erwartungen zu verstehen und gemeinsame Ziele zu verfolgen. Die Tabelle auf [Seite 17](#) gibt einen Überblick über unsere wichtigsten Anspruchsgruppen und wie wir sie einbinden.

## Überblick über die Beteiligung der Anspruchsgruppen

Anspruchsgruppe	Zweck der Beteiligung	Modalitäten der Beteiligung	Besprochene Themen
<b>Patientinnen und Patienten</b>	Bedürfnisse und Erwartungen erkennen und bei Forschung, Entwicklung und Vermarktung berücksichtigen; Relevanz des Nutzen-Risiko-Profiles von Medikamenten für die Patientinnen und Patienten sicherstellen	Spezielle Teams; Partnerschaften mit Patientenorganisationen; Post-Trial-, Managed-Access- und Patientenhilfsprogramme	Patientenperspektiven früher in F&E-Strategien, Vermarktungsstrategien und Entscheidungsprozesse einbeziehen; neue Vorgaben von Behörden und Kostenträgern zur Patientenbeteiligung einhalten
<b>Medizinische Fachkräfte und Gesundheitssysteme</b>	Erwartungen, Bedürfnisse und potenzielle Einschränkungen verstehen; Zugangshindernisse beseitigen; die Arzneimittelversorgung sicherstellen; unsere Vermarktungsstrategie verbessern	Regelmässiger Kontakt mit medizinischen Fachkräften und Kostenträgern; spezielle Online-Plattformen; Konferenzen; Schulungen; Initiativen zur Stärkung der Gesundheitssysteme	Weitergabe der Ergebnisse klinischer Studien; Massnahmen zur Optimierung des Krankheitsmanagements; innovative Vertriebspartnerschaften
<b>Mitarbeitende</b>	Potenzielle Hindernisse für Personalgewinnung und -bindung erkennen und beseitigen; ein sichereres, gesünderes und inklusiveres Arbeitsumfeld schaffen	Treffen und Veranstaltungen; vierteljährliche Umfragen; Evaluierungen, Schulungen und Rückmeldungen; Gespräche mit Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften	Unsere Strategie als innovatives Arzneimittelunternehmen; Updates zu unserer Organisationsstruktur
<b>Aktionäre und Investoren</b>	Unsere Strategie, unsere Performance, unseren Wachstumsausblick, unsere Pipeline, unser Risikomanagement und unseren ESG-Ansatz erklären; mit internationalen Kapitalmärkten im Austausch bleiben	Treffen mit Portfoliomanagern, Stewardship-Teams und Analysten; Konferenzen, Roadshows und Präsentationen; Fokussierung auf die 100 grössten Investoren mit rund 60% der Aktien	Finanzielle Performance, kommerzielle Umsetzung und Schaffung einer nachhaltigen Wertschöpfung für die Aktionäre; Fortschritte in der Pipeline; Strategie zur Kapitalallokation; Nachhaltigkeits- und Governance-Praktiken; Vergütung von Führungskräften und Veränderungen im Verwaltungsrat
<b>Lieferanten und andere Geschäftspartner</b>	Zusammenarbeit, um F&E zu beschleunigen und das Wachstum zu unterstützen; Material beschaffen	Netzwerk von Allianzen innerhalb von Industrie, Hochschulen und Nichtregierungsorganisationen; Kontakt mit Lieferanten und anderen Geschäftspartnern	F&E-Partnerschaften; Geschäftsentwicklung und Lizenzierung; Standards für Qualität, Ethik, Umweltmanagement und Menschenrechte in unserer Lieferkette
<b>Politische Entscheidungsträger und Behörden</b>	Reputation des Unternehmens als vertrauenswürdiger Partner stärken; das Geschäftswachstum unterstützen und Risiken mindern; ein innovationsfreundliches Umfeld fördern; den Zugang zu Medikamenten erweitern	Mitgliedschaft in Fachverbänden; regelmässige Treffen mit Behörden, Regierungsvertretern, Gesetzgebern und anderen politischen Entscheidungsträgern	Nutzenbasierte Gesundheitsversorgung; Wettbewerbsfähigkeit in den Life Sciences; Massnahmen zur Förderung von Innovationen; Engpässe bei Gesundheitsausgaben und deren Auswirkungen auf Innovationen

# Geschäftsübersicht

Finanzieller Erfolg	19
Innovationserfolg	20
Operativer Erfolg	21
Wichtige Projekte in unserer F&E-Pipeline	22



## Finanzieller Erfolg

### Unternehmensübersicht<sup>1</sup>

Novartis hat 2024 eine starke Performance erzielt. Der Nettoumsatz betrug im Geschäftsjahr USD 50,3 Milliarden und stieg damit gegenüber dem Vorjahr in US-Dollar um 11%. Bei konstanten Wechselkursen (kWk), das heisst bereinigt um die Auswirkungen von Wechselkursschwankungen,<sup>2</sup> wuchs der Umsatz um 12%.

In den USA erhöhte sich der Umsatz von Novartis um 18%. Der Umsatz in Europa stieg um 5% (kWk). In den Wachstumsmärkten erhöhte sich der Umsatz um 15% (kWk), wobei das Wachstum in China 21% (kWk) betrug.

Das operative Ergebnis wuchs gegenüber dem Vorjahr um 55% (kWk) auf USD 14,5 Milliarden, was vor allem auf einen höheren Nettoumsatz und geringere Wertminderungen, Abschreibungen und Restrukturierungskosten zurückzuführen ist, die teilweise durch einmalige Einnahmen im Vorjahr aus Rechtsverfahren und höhere F&E-Investitionen absorbiert wurden.

Der Reingewinn betrug USD 11,9 Milliarden und stieg damit um 45% (kWk) gegenüber dem Vorjahr, was hauptsächlich dem höheren operativen Ergebnis zu verdanken ist, das teilweise durch höhere Ertragssteuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen absorbiert wurde, die vor allem auf einen höheren Gewinn im laufenden Jahr und einmalige Steuergutschriften im Vorjahr zurückzuführen waren. Der Kerngewinn pro Aktie betrug USD 5,92. Dies entspricht einem Plus von 49% (kWk).

Zum leichteren Verständnis unserer Performance stellen wir auch unsere Kernergebnisse dar, die die Auswirkungen von Abschreibungen, Restrukturierungen, Akquisitionen und anderen bedeutenden Positionen ausschliessen.

Das operative Kernergebnis stieg um 22% (kWk) auf USD 19,5 Milliarden. Die operative Kerngewinnmarge wuchs um 3,3 Prozentpunkte (kWk) auf 38,7% des Nettoumsatzes. Der Kernreingewinn erhöhte sich um 21% (kWk) auf USD 15,8 Milliarden. Der Kerngewinn pro Aktie betrug USD 7,81. Dies entspricht einem Plus

von 24% (kWk). Der Free Cashflow erhöhte sich um 24% auf USD 16,3 Milliarden.

Eingehende Informationen zu unseren Finanzkennzahlen finden sich im [Annual Report 2024](#).

### Herz-Kreislauf-, Nieren- und Stoffwechselerkrankungen

*Entresto* (USD 7,8 Milliarden, +31% kWk) konnte in den USA und in Europa seine

Marktdurchdringung durch die kontinuierliche Übernahme einer leitliniengerechten medizinischen Therapie bei Herzinsuffizienz erhöhen. In China und Japan wurde das Volumenwachstum durch Herzinsuffizienz und Bluthochdruck angetrieben.

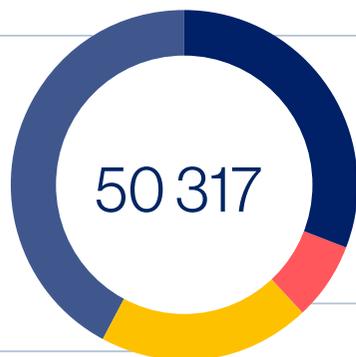
Die Markteinführung von *Leqvio* (USD 0,8 Milliarden, +114% kWk) in den USA und weiteren Märkten läuft derzeit. Dabei liegt der Fokus auf der Steigerung der Akzeptanz

### Nettoumsatz 2024 aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nach Region

(% des Nettoumsatzes und in Mio. USD)

42%  
**USA**  
21 146

20%  
**Asien, Afrika, Australasien**  
10 021



31%  
**Europa**  
15 557

7%  
**Kanada, Lateinamerika**  
3 593

Kennzahlen <sup>2</sup> (in Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)	2024	2023	Veränderung in %	
			USD	Konstante Wechselkurse
Nettoumsatz aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	<b>50 317</b>	45 440	<b>11</b>	<b>12</b>
Operatives Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	<b>14 544</b>	9 769	<b>49</b>	<b>55</b>
% des Nettoumsatzes aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	<b>28,9</b>	21,5		
Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	<b>11 939</b>	8 572	<b>39</b>	<b>45</b>
Reingewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen		6 282	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>
Reingewinn	<b>11 939</b>	14 854	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>
Unverwässerter Gewinn pro Aktie <sup>3</sup> (USD) aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	<b>5,92</b>	4,13	<b>43</b>	<b>49</b>
Unverwässerter Gewinn pro Aktie <sup>3</sup> (USD) aus aufgegebenen Geschäftsbereichen		3,02	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>
Total unverwässerter Gewinn pro Aktie <sup>3</sup> (USD)	<b>5,92</b>	7,15	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>
Operatives Kernergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	<b>19 494</b>	16 372	<b>19</b>	<b>22</b>
% des Nettoumsatzes aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	<b>38,7</b>	36,0		
Kernreingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	<b>15 755</b>	13 446	<b>17</b>	<b>21</b>
Kerngewinn pro Aktie <sup>2</sup> (USD) aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	<b>7,81</b>	6,47	<b>21</b>	<b>24</b>
Free Cashflow aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	<b>16 253</b>	13 160	<b>24</b>	

### Aktieninformationen

	2024	2023	Veränderung in %
Aktie Jahresendkurs (CHF)	<b>88,70</b>	84,87	<b>5</b>
ADR Jahresendkurs (USD)	<b>97,31</b>	100,97	<b>- 4</b>
Dividende <sup>4</sup> (CHF)	<b>3,50</b>	3,30	<b>6</b>

<sup>1</sup> Alle im Kommentar genannten Zahlen beziehen sich auf fortzuführende Geschäftsbereiche (d. h. ohne Sandoz).

<sup>2</sup> Unser «Novartis in Society - Integrierter Geschäftsbericht 2024» beinhaltet Nicht-IFRS-Kennzahlen wie Kernergebnisse, Angaben in konstanten Wechselkursen und Free Cashflow. Novartis ist der Auffassung, dass die Offenlegung dieser Nicht-IFRS-Kennzahlen den Anlegern ein besseres Verständnis der Unternehmensperformance ermöglicht. Erläuterungen der von Novartis verwendeten Nicht-IFRS-Kennzahlen sowie weitere Informationen, einschliesslich der Überleitungsrechnungen, finden sich unter «[Item 5. Operating and Financial Review and Prospects](#)» des Novartis Annual Report 2024.

<sup>3</sup> Gewichtete durchschnittliche Anzahl von im Umlauf befindlichen Aktien 2024: 2 018 Millionen (2023: 2 077 Millionen)

<sup>4</sup> Dividende 2024: Vorschlag an die Aktionärinnen und Aktionäre zur Genehmigung an der Generalversammlung am 7. März 2025

bei Kunden und Patienten sowie auf der medizinischen Weiterbildung.

## Immunologie

*Cosentyx* (USD 6,1 Milliarden, +25% kWk) verzeichnete vor allem in den USA, in den Wachstumsmärkten und in Europa ein Umsatzwachstum aufgrund der jüngsten Markteinführungen und des Volumenwachstums bei Kernindikationen.

## Neurologie

*Kesimpta* (USD 3,2 Milliarden, +49% kWk) verzeichnete ein Umsatzwachstum dank der höheren Nachfrage nach einem hochwirksamen Produkt mit praktischer Dosierung zur Selbstmedikation.

## Onkologie

*Kisqali* (USD 3,0 Milliarden, +49% kWk) verzeichnete ein Umsatzwachstum in allen Regionen dank erhöhter Nachfrage und einem starken Marktzugang.

*Pluvicto* (USD 1,4 Milliarden, +42% kWk) verzeichnete ein Wachstum in den USA und in Europa und ist nun in mehreren Ländern ausserhalb der USA auf dem Markt.

*Scemblix* (USD 0,7 Milliarden, +68% kWk) verzeichnete ein Umsatzwachstum in allen Regionen, was den anhaltend hohen unerfüllten Bedarf bei CML widerspiegelt.

## Innovationserfolg

### Herz-Kreislauf-, Nieren- und Stoffwechselerkrankungen

In unserem Nieren-Portfolio machen wir Fortschritte bei der Entwicklung neuer therapeutischer Optionen für seltene Nierenerkrankungen, die die Nierenfunktion erhalten und den Menschen helfen können, ohne Dialyse oder Transplantation länger zu leben.

Wir haben in den USA eine beschleunigte Zulassung für *Fabhalta* (Iptacopan) zur Behandlung von Erwachsenen mit Immunglobulin-A-Nephropathie (IgAN) erhalten, einer Krankheit, bei der das Immunsystem die Nieren angreift, wobei es häufig zu Entzündungen und Proteinurie (hohen Proteinwerten im Urin) kommt. Die Zulassung basierte auf der Zwischenanalyse einer Phase-III-Studie, die eine Abnahme der Proteinurie gegenüber Placebo zeigte.

*Fabhalta* ist das erste Medikament aus unserer nephrologischen Pipeline, das von der FDA zugelassen wurde. Im Jahr 2024 beantragten wir zudem für Atrasentan, das einen anderen Wirkmechanismus als *Fabhalta* hat, die US-Zulassung auf Basis der Zwischenergebnisse einer Phase-III-Studie, die eine Abnahme der Proteinurie gegenüber Placebo bei Patientinnen und Patienten mit IgAN zeigte.

Ferner haben wir in der EU, in China, Japan und den USA Zulassungsanträge für *Fabhalta* zur Behandlung von Erwachsenen mit C3-Glomerulopathie eingereicht, einer weiteren seltenen Nierenerkrankung, die zunächst meist bei Kindern und jungen Erwachsenen auftritt und für die es derzeit keine zugelassenen Behandlungsmöglichkeiten gibt. Vorausgegangen waren positive Ergebnisse einer Phase-III-Studie an erwachsenen Patientinnen und Patienten. Derzeit läuft die Aufnahme einer separaten Kohorte jugendlicher Patienten mit C3G.

*Fabhalta*, das von Novartis entdeckt und entwickelt wurde, hat das Potenzial zur Behandlung mehrerer Krankheiten sowohl im Bereich der Nieren als auch in weiter gefassten Therapiegebieten. Zudem erhielten wir für *Fabhalta* 2024 in der EU und in Japan die Zulassung zur Behandlung der paroxysmalen nächtlichen Hämoglobinurie (PNH), einer seltenen und schweren

Blutkrankheit, nachdem die US-Zulassung für diese Indikation bereits im Vorjahr erteilt worden war.

In unserem Herz-Kreislauf-Portfolio meldeten wir positive Ergebnisse einer Phase-III-Studie zur Bewertung der Wirksamkeit von *Leqvio* (Inclisiran) als Monotherapie bei Patientinnen und Patienten mit niedrigem oder mittlerem Risiko für die Entstehung einer atherosklerotischen Herz-Kreislauf-Erkrankung (ASCVD), die keine lipidsenkende Therapie erhalten. Die Studie trägt zur wachsenden Zahl von Belegen für die Wirksamkeit von *Leqvio* im gesamten ASCVD-Spektrum bei, wo wir bestrebt sind, mehr Betroffenen zu helfen. *Leqvio* ist in über 105 Ländern registriert und in 78 Ländern im Handel erhältlich.

## Immunologie

Wir haben Daten aus zwei zulassungsrelevanten Phase-III-Studien zu Remibrutinib zur Behandlung von Patientinnen und Patienten mit chronischer spontaner Urtikaria (CSU) bekannt gegeben, in denen sich deutliche Verbesserungen bei Betroffenen ergaben, die trotz der Einnahme von H1-Antihistaminika weiterhin Symptome zeigten. CSU, auch bekannt als chronische Nesselsucht, ist eine Immunkrankheit, die durch das plötzliche Auftreten von juckenden Quaddeln und/oder tiefen Gewebeschwellungen gekennzeichnet ist und die Lebensqualität stark beeinträchtigen kann.

2025 wollen wir die Zulassung von Remibrutinib in den USA und in Europa beantragen. Im Fall einer Zulassung hat der Wirkstoff das Potenzial, das seit zehn Jahren erste einer neuen Art von CSU-Medikamenten zu werden und den 60% der Patientinnen und Patienten, bei denen H1-Antihistamine keine guten Ergebnisse erzielen, eine wirksame Therapie zu bieten.

## Neurologie

Wir haben Daten bekannt gegeben, die den klinischen Nutzen von OAV101 IT (Onasemogen-Abeparvovec) zur Behandlung von spinaler Muskelatrophie (SMA) weiter stützen. SMA ist eine seltene neuromuskuläre Erbkrankheit und eine der häufigsten genetischen Todesursachen bei Säuglingen. Hauptziel der Phase-III-Studie war die Prüfung der Wirksamkeit und Sicherheit von OAV101 IT bei Patientinnen und Patienten mit SMA im Alter von 2 bis 18 Jahren. Bisher sind viele SMA-Patienten im Umgang mit ihrer Krankheit auf chronische Behandlungen angewiesen. Diese positiven Ergebnisse der STEER-Studie unterstreichen die Wirksamkeit, Sicherheit und Verträglichkeit von OAV101 IT bei SMA-Patienten ab zwei Jahren.

## Onkologie

Wir erhielten in den USA und in Europa die Zulassung für *Kisqali* (Ribociclib) zur Verwendung mit einem Aromatase-Inhibitor zur Behandlung von Menschen mit HR-positivem/HER2-negativem (HR+/HER2-) Brustkrebs der Frühstadien II und III, die ein hohes Rezidivrisiko haben. Diese Entscheidung basierte auf der Phase-III-Studie NATALEE, die gezeigt hat, dass *Kisqali* das Risiko eines erneuten Auftretens der Krebserkrankung im Vergleich zu einer reinen Hormontherapie um 25% senkt. Dank dieser Zulassung können nun mehr Patientinnen und Patienten von dieser Behandlung profitieren, auch solche ohne Lymphknotenbefall.

Darüber hinaus haben wir in den USA eine beschleunigte Zulassung für *Scemblix* (Asciminib) zur Behandlung erwachsener Patientinnen und Patienten mit neu diagnostizierter Philadelphia-Chromosom-positiver chronischer myeloischer Leukämie in der chronischen Phase (Ph+ CML-CP) erhalten. Durch die erweiterte Indikation bei Ph+ CML-CP, die nun auch neu diagnostizierte

und zuvor behandelte Erwachsene umfasst, erhöht sich die Zahl der Patienten, für die *Scemblix* infrage kommt, um etwa das Vierfache. *Scemblix* wird in dieser Indikation derzeit von den Zulassungsbehörden in wichtigen internationalen Märkten weltweit geprüft, unter anderem in China und Japan.

Im Laufe des Jahres beantragten wir in den USA die Zulassung unserer Radioligandentherapie (RLT) *Pluvicto* (Lutetium Lu 177 Vipivotid-Tetraxetan) zur Behandlung von Patienten mit einer Form von fortgeschrittenem Prostatakrebs, dem sogenannten PSMA-positiven metastasierenden kastrationsresistenten Prostatakarzinom, im Vorfeld einer Chemotherapie. Damit konnten wir das Versprechen unterstreichen, dass *Pluvicto* mehr Prostatakrebspatienten helfen kann.

Ebenfalls in unserem RLT-Portfolio haben wir in den USA die Zulassung für *Lutathera* (Lutetium Lu 177 Dotatate) zur Behandlung von Kindern ab zwölf Jahren mit Somatostatinrezeptor-positiven (SSTR+) gastroenteropankreatischen neuroendokrinen Tumoren (GEP-NETs) erhalten. GEP-NETs sind seltene Tumore im Verdauungstrakt, für die mit *Lutathera* nun erstmals eine Therapie speziell für die Anwendung bei Kindern zugelassen wurde.

Novartis untersucht ein breites Portfolio von RLTs und erforscht neue Isotope, Liganden und Kombinationstherapien, um nicht nur GEP-NETs und Prostatakrebs, sondern auch Brust-, Darm-, Lungen- und Bauchspeicheldrüsenkrebs zu bekämpfen.

## Global Health

Wir arbeiten weiterhin an der Entwicklung potenzieller neuer Medikamente für Herausforderungen im Bereich der globalen Gesundheit wie Malaria und Leishmaniose.

2024 haben wir eine Phase-III-Studie gestartet zu Ganaplacid/Lumefantrin (KLU156) zur Behandlung von Patientinnen und Patienten mit akuter unkomplizierter Malaria. Ganaplacid/Lumefantrin wird gemeinsam mit dem westafrikanischen Netzwerk für klinische Studien zu Malaria-medikamenten WANECAM2 sowie dem Medicines for Malaria Venture und dessen Partnern entwickelt.

In Partnerschaft mit der Initiative Drugs for Neglected Diseases führen wir zudem Phase-II-Studien zu LXE408 durch, einer potenziellen oralen Therapie gegen viszerale Leishmaniose. Nachdem die Studie 2023 in Indien gestartet wurde, haben wir sie 2024 auf Äthiopien ausgeweitet.

## Operativer Erfolg

Novartis betreibt 33 Produktionsstätten weltweit. Im Rahmen der Umsetzung unserer fokussierten Geschäftsstrategie sind wir dabei, die Fertigungskapazitäten in wichtigen Wachstumsbereichen wie Biopharmazeutika und hochmodernen Technologieplattformen auszubauen.

Wir haben 2024 den Bau zweier neuer Produktionsstätten für Radioligandentherapien (RLT) in den USA angekündigt, um die steigende Nachfrage nach unseren RLT-Medikamenten zu decken. Wir haben an unserem Standort Indianapolis den Grundstein für ein neues Werk zur Herstellung von Radioisotopen gelegt, die für die RLT von entscheidender Bedeutung sind, und errichten zurzeit eine dritte US-Produktionsstätte für RLT in Carlsbad, Kalifornien.

Die neuen Werke stehen für unsere fortgesetzten Investitionen in die Entwicklung einer robusten Infrastruktur zur Unterstützung des zunehmenden RLT-Einsatzes in der Krebstherapie. Diese Werke werden mit

Kapazitäten für zukünftige Erweiterungen gebaut, die gegebenenfalls die Produktion verschiedener Isotope, Liganden und RLTs ermöglichen. Nach der Fertigstellung und der Abnahme werden sie die Produktion und das globale Liefernetz von Novartis für RLTs weiter stärken.

Neben unseren Investitionen in RLT haben wir auch in anderen strategischen Bereichen unsere Kapazitäten erweitert. So haben wir in Österreich und in Singapur die Produktionskapazitäten für Zellkulturen erhöht und an unserem Standort Menges in Slowenien ein zweites Werk errichtet für virale Vektoren und die Produktion von biologischen Wirkstoffen mithilfe von Säugetierzellkulturen. Ausserdem haben wir in unserem Werk in Schweizerhalle in der Schweiz die routinemässige Massenproduktion von siRNA aufgenommen.

## Informatik und Digitaltechnologie

Wir investieren für unser Unternehmen in ein solides Fundament aus Daten, Digitalisierung und Informatik. Im Rahmen unserer Gesamtstrategie konzentrieren wir uns auf Projekte von hoher Priorität, die weltweit eingeführt werden können und grösstmögliche Wirkung zeigen.

Ein Schwerpunktbereich ist die Umsetzung von Anwendungsfällen für künstliche Intelligenz (KI) im gesamten Unternehmen. So haben wir etwa im Rahmen unserer strategischen Forschungs Kooperation mit Isomorphic Labs ein KI-Modell zur Vorhersage der Proteinfaltung entwickelt, um die Arzneimittelenwicklung zu revolutionieren. Zudem prüfen wir, wie KI bei der Berichterstellung über klinische Studien gewisse Teile automatisieren kann.

Um Produktivität und Entscheidungsfindung zu verbessern, befähigen wir Mitarbeitende im Rahmen unserer KI-Strategie, KI-gestützte Tools effektiv und sicher zu nutzen. 2024 haben wir eine unternehmensweite KI-Fortbildungskampagne für Mitarbeitende gestartet, die auch Unterstützung bei der Einführung von Microsoft Copilot umfasst. Zudem haben wir für Informatikerinnen, Informatiker und weitere Mitarbeitende eine «Data Science Academy» gegründet.

# Wichtige Projekte in unserer F&E-Pipeline

Nachstehende Tabelle zeigt ausgewählte Forschungs- und Entwicklungsprogramme in unseren wichtigsten Therapiebereichen sowie bestimmte Programme, die mit unseren Prioritäten im Hinblick auf die globale Gesundheit in Verbindung stehen. Bitte beachten Sie, dass einige Wirkstoffe für verschiedene Therapiebereiche entwickelt werden. Weitere Informationen über unsere vollständige F&E-Pipeline finden sich auf der [Unternehmenswebsite von Novartis](#).

Phase I ●○○ Phase II ●●○ Phase III ●●● Zulassungsantrag gestellt **S**

Name des Produkts/ Wirkstoffs	Plattform	Beschreibung	Potenzielle Indikation(en)	Aktuelle Phase
<b>Herz-Kreislauf-, Nieren- und Stoffwechselerkrankungen</b> 🖱️				
<b>EXV811</b> Atrasentan	Chemie	In Entwicklung befindliche potenzielle orale Therapie gegen IgA-Nephropathie (IgAN) und weitere seltene Nierenerkrankungen. Teil der Pipeline von Novartis aufgrund der Übernahme von Chinook Therapeutics.	<b>IgA-Nephritis</b>	<b>S</b>
<b>FUB523</b> Zigakibart	Biotherapeutika	In der Entwicklung befindliche potenziell subkutan zu verabreichende Therapie gegen IgAN. Teil der Pipeline von Novartis aufgrund der Übernahme von Chinook Therapeutics.	<b>IgA-Nephritis</b>	●●●
<b>Legvio</b> Inclisiran	RNA-Therapie	Zur Behandlung von «schlechtem Cholesterin» in Verbindung mit einer gesunden Ernährung und Statinen zugelassen. Weitere potenzielle Indikationen in der Entwicklung.	<b>Sekundärprävention von Herz-Kreislauf-Ereignissen bei Patienten mit erhöhten Werten des LDL-Cholesterins (Low-Density Lipoprotein)</b>	●●●
			<b>Primärprävention zur Reduktion des kardiovaskulären Risikos</b>	●●●
<b>Fabhalta</b> Iptacopan	Chemie	Gehört zu unserem breiten F&E-Portfolio im Bereich der Nierenerkrankungen und zielt auf die zugrunde liegenden Krankheitsursachen ab, um die Nierenfunktion zu erhalten. <i>Fabhalta</i> ist in den USA zur Behandlung von Erwachsenen mit IgAN zugelassen und befindet sich für eine Reihe weiterer seltener Krankheiten in der Entwicklung (siehe auch «Onkologie»).	<b>C3-Glomerulopathie</b>	<b>S</b>
			<b>IC-MPGN</b>	●●●
<b>TQJ230</b> Pelacarsen	RNA-Therapie	Potenziell die erste Prüftherapie ihrer Art zur Senkung des Risikos von Herz-Kreislauf-Ereignissen bei Patienten mit einem erhöhten Lipoprotein(a)-Wert. Dieser hereditäre Risikofaktor lässt sich mit einer Diät oder anderen Veränderungen der Lebensweise nicht wirksam kontrollieren.	<b>Sekundärprävention kardiovaskulärer Ereignisse bei Patienten mit erhöhtem Lipoprotein(a)</b>	●●●
<b>Immunologie</b> 🧬				
<b>Cosentyx</b> Secukinumab	Biotherapeutika	Therapie für verschiedene Autoimmun- und Entzündungskrankheiten.	<b>Riesenzellarteriitis</b>	●●●
			<b>Polymyalgia rheumatica</b>	●●●
<b>LOU064</b> Remibrutinib	Chemie	Potenzielle Prüftherapie in mehreren Indikationen zur Behandlung einer Vielfalt von Autoimmun- und chronischen Entzündungskrankheiten. Wird auch für Multiple Sklerose untersucht (siehe «Neurologie»).	<b>Chronische spontane Urtikaria</b>	●●●
			<b>Chronische induzierbare Urtikaria</b>	●●●
<b>VAY736</b> Ianalumab	Biotherapeutika	Investigative Therapie mit einzigartiger Zweifachwirkung, deren Einsatz zur Behandlung bestimmter Autoimmun- und Blutkrankheiten untersucht wird (siehe auch «Onkologie»).	<b>Lupus-Nephritis</b>	●●●
			<b>Sjögren-Syndrom</b>	●●●
			<b>Systemischer Lupus erythematodes</b>	●●●
			<b>Systemische Sklerodermie<sup>1</sup></b>	●●○
<b>YTB323</b> Rapcabtagen-Autoleucel	Zelltherapie	Neuartige autologe CAR-T-Zell-Therapie, die das Potenzial bietet, bei schweren refraktären Autoimmunerkrankungen die Immunität «zurückzusetzen».	<b>Schwere refraktäre Lupus-Nephritis / Systemischer Lupus erythematodes</b>	●●○
			<b>Systemische Sklerodermie<sup>1</sup></b>	●●○
			<b>Myositis<sup>1</sup></b>	●●○
<b>Neurologie</b> 🧠				
<b>OAV-101</b> Onasemnogen-Abeparvovec	Gentherapie	Investigative Gentherapie, die an einer breiten Patientenpopulation mit spinaler Muskelatrophie (SMA) untersucht wird. Könnte zur ersten einmalig zu verabreichenden Gentherapie für ältere Patienten mit SMA werden.	<b>Spinale Muskelatrophie (Formulierung für die intrathekale Anwendung)</b>	●●●
<b>LOU064</b> Remibrutinib	Chemie	Prüfpräparat für potenziell mehrere Indikationen zur Behandlung einer Vielzahl von Autoimmun- und chronischen Entzündungskrankheiten (siehe auch «Immunologie»).	<b>Multiple Sklerose</b>	●●●
			<b>Myasthenia gravis<sup>1</sup></b>	●●●
<b>Fabhalta</b> Iptacopan	Chemie	Potenzielle Therapie gegen eine Autoimmunerkrankung, die die motorischen Endplatten betrifft.	<b>Myasthenia gravis<sup>1</sup></b>	●●●

<sup>1</sup> Das Projekt wurde 2024 in die Tabelle der ausgewählten Entwicklungsprojekte aufgenommen – Beginn der konfirmatorischen Entwicklung.

# Wichtige Projekte in unserer F&E-Pipeline (Fortsetzung)

Phase I ●●○ Phase II ●●●○ Phase III ●●●● Zulassungsantrag gestellt **S**

Name des Produkts/ Wirkstoffs	Plattform	Beschreibung	Potenzielle Indikation(en)	Aktuelle Phase
<b>Onkologie</b> ⚙️				
<b>Pluvicto</b> Lutetium ( <sup>177</sup> Lu) Vipivotid-Tetraxetan	Radioliganden- therapie	Zugelassen zur Behandlung einer progressiven Form von Prostatakrebs (mCRPC). Laufende Entwicklung für mehrere Indikationen bei bestimmten anderen Arten von Prostatakrebs.	<b>Metastasierter, kastrationsresistenter Prostatakrebs vor der Behandlung mit Taxanen</b> <b>Metastasierter, hormonsensitiver Prostatakrebs</b> <b>Oligometastasierter Prostatakrebs<sup>1</sup></b>	<b>S</b> ●●●●
<b>Fabhalta</b> Iptacopan	Chemie	Potenzielle Therapie bei verschiedenen Indikationen, die auf den Teil des Immunsystems abzielt, der an der Auslösung von Entzündungen beteiligt ist (siehe auch «Herz-Kreislauf-, Nieren- und Stoffwechselerkrankungen»). Zugelassen zur Behandlung von Erwachsenen mit paroxysmaler nächtlicher Hämoglobinurie.	<b>Atypisches hämolytisch-urämisches Syndrom</b>	●●●●
<b>Lutathera</b> Lutetium Lu 177 Dotatate/ Lutetium ( <sup>177</sup> Lu)-Oxodotreotid	Radioliganden- therapie	Zugelassen zur Behandlung von Somatostatinrezeptor-positiven gastroenteropankreatischen neuroendokrinen Tumoren, einer seltenen, im Verdauungstrakt auftretenden Tumorart.	<b>Gastroenteropankreatische neuroendokrine Tumore</b>	<b>S</b>
<b>VAY736</b> Inalimumab	Biotherapeutika	Investigative Therapie mit einzigartiger Zweifachwirkung, deren Einsatz zur Behandlung bestimmter Autoimmun- und Blutkrankheiten untersucht wird (siehe auch «Immunologie»).	<b>Immuthrombozytopenie</b> <b>Durch Wärmeantikörper verursachte hämolytische Anämie (wAIHA)</b>	●●●●
<b>YTB323</b> Rapcabtagen-Autoleucl	Zell- und Gentherapie	Neuartige autologe CAR-T-Zell-Therapie, bei der die T-Zell-Stämme erhalten bleiben und die Wirksamkeit der CAR-T-Zellen bei hämatologischen Malignomen verbessert wird.	<b>Hochrisiko-grosszelliges B-Zell-Lymphom, 1. Linie</b>	●●●○
<b>Vijoice</b> Alpelisib	Chemie	Oraler α-spezifischer Klasse-I-PI3K-Inhibitor mit Potenzial zur Behandlung von Patienten mit lymphatischen Fehlbildungen im Zusammenhang mit PIK3CA-Mutationen, die eine systemische Therapie benötigen. In den USA wurde eine beschleunigte Zulassung erteilt für die Behandlung von Patienten ab zwei Jahren mit schweren Manifestationen eines PIK3CA-assoziierten Grosswuchssyndroms (PROS), die eine systemische Therapie benötigen.	<b>Lymphatische Fehlbildungen</b>	●●●●
<b>DAK539</b> Pelabresib	Chemie	Selektive niedermolekulare Prüftherapie zur Förderung der Antitumoraktivität in der Entwicklung für myeloproliferative Neoplasien. Teil der Pipeline von Novartis durch die Übernahme von MorphoSys.	<b>Myelofibrose</b>	●●●●
<b>Global Health</b> 🌐				
<b>KLU156</b> Ganaplacid + Lumefantrin	Chemie	Malaria-Kombinationstherapie mit neuartigem Wirkmechanismus mit dem Ziel, auf die Gefahr der Artemisinin-Resistenz einzugehen und potenziell die Übertragung der Krankheit zu verhindern.	<b>Unkomplizierte Malaria</b>	●●●●
<b>Coartem</b> Artemether + Lumefantrin	Chemie	Neue, optimierte Formulierung eines Artemisinin-basierten Malariamedikaments für Säuglinge mit einem Gewicht von unter 5 kg, für die es zurzeit keine zugelassene Behandlung gibt.	<b>Unkomplizierte Malaria (Patienten &lt; 5 kg)</b>	<b>S</b> <sup>2</sup>
<b>LXE408</b>	Chemie	Potenzielle neue Therapie bei viszeraler Leishmaniose, einer vernachlässigten Tropenkrankheit, die von Sandmücken übertragen wird und unbehandelt in der Regel tödlich verläuft.	<b>Viszerale Leishmaniose</b>	●●●○
<b>Beovu</b> Brolucizumab	Chemie	Inhibitor des vaskulären endothelialen Wachstumsfaktors A (VEGF-A) mit Zulassung für die Behandlung von neovaskulärer altersbedingter Makuladegeneration und diabetischem Makulaödem.	<b>Diabetische Retinopathie</b>	<b>S</b>
<b>KAE609</b> Cipargamin	Chemie	Malariaerapie mit neuartigem Wirkmechanismus zur Bekämpfung der Gefahr einer Artemisinin-Resistenz. In der Erprobung als intravenöse Infusion zur Behandlung schwerer Formen von Malaria.	<b>Unkomplizierte Malaria</b> <b>Schwere Malaria</b>	●●●○ ●●●○

<sup>2</sup> Der Zulassungsantrag soll in der Schweiz nach dem MAGHP-Verfahren erfolgen, um eine schnelle Zulassung in jenen Entwicklungsländern zu ermöglichen, die in dieses Verfahren einbezogen sind.

# Nachhaltigkeits- belange

<b>Umweltbelange</b>	25
Klima	25
Naturschutz	30
<b>Soziale Belange</b>	34
Mitarbeitende und Kultur	34
Menschenrechte	37
Gesundheit und Sicherheit der Patientinnen und Patienten	38
Zugang zu Arzneimitteln: gemeinsam in der Verantwortung	40
<b>Governance- und Integritätsbelange</b>	42
Ethische Geschäftspraktiken	42
Tierwohl	45
Politisches Engagement	45
Lieferkettenmanagement	46



# Umweltbelange

Unsere Strategie für ökologische Nachhaltigkeit umfasst drei Prioritäten:

- **Planet:** Erreichen von Klima- und Naturschutzzielen einschliesslich Netto-Null-Treibhausgasemissionen bis 2040
- **Patienten:** Entwicklung nachhaltiger Produkte für Patientinnen und Patienten; Anwendung nachhaltiger Entwicklungsprinzipien für neue Produkte
- **Mitarbeitende und Politik:** Veränderung des nachhaltigen Denkens im gesamten Unternehmen und Zusammenarbeit mit unseren Branchenpartnern, um Veränderungen in der Branche mitzugestalten

Die höchste Verantwortung für unsere Strategie zur ökologischen Nachhaltigkeit einschliesslich der Klima- und Naturschutzziele liegt beim Verwaltungsrat. Der Verwaltungsrat hat bestimmte Pflichten und Verantwortlichkeiten an seine Ausschüsse delegiert, die dem Gesamtverwaltungsrat über ihre Aktivitäten und Erkenntnisse Bericht erstatten.

Auf Konzernleitungsebene zeichnet der CEO für die Umsetzung der Strategie für ökologische Nachhaltigkeit verantwortlich. Der CEO ist Vorsitzender des ESG Committee, eines Geschäftsleitungsausschusses, der für alle ESG-Belange zuständig ist und die ESG-Strategie sowie die Zielerreichung überwacht. Als eines von vier gleich gewichteten strategischen Zielen, die 40% der jährlichen Leistungs-

prämie ausmachen, wird das Erreichen der ESG-bezogenen Ziele einschliesslich der Klima- und Naturschutzziele bei der Vergütung der Geschäftsleitung berücksichtigt. Weitere Informationen zur Corporate Governance finden sich auf [Seite 48](#).

## Klima Auswirkungen und Risikomanagement

Der Klimawandel wirkt sich auf die Gesundheit von Mensch und Umwelt aus und stellt für unser Unternehmen sowohl Chancen als auch Risiken dar. Wir haben die Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) umgesetzt, um unsere Governance-, Strategie- und Risikomanagementprozesse zu festigen und die bei wichtigen Zielen und Kennzahlen erreichten Fortschritte zu messen.<sup>1</sup>

Der Klimawandel hat weltweit zur Einführung neuer aufsichtsrechtlicher Vorschriften und zu sich rasch ändernden gesellschaftlichen Erwartungen geführt, was auch weiterhin der Fall sein könnte. Im Einklang mit dem Ziel des Pariser Abkommens, den weltweiten Temperaturanstieg gegenüber dem vorindustriellen Niveau auf 1,5 °C zu begrenzen, möchten wir unseren Ausstoss an Treibhausgasen senken. Kommen wir unseren Verpflichtungen und den gesellschaftlichen Erwartungen zur Bekämpfung des Klimawandels nicht nach, kann sich dies auf unsere Reputation, die Rekrutierung und die Fluktuation von

Mitarbeitenden, auf den Geschäftsbetrieb, unsere Finanzen und den Aktienpreis auswirken. Mit unserem Plan, bis 2040 Netto-Null zu erreichen, sind umfangreiche Ausgaben und Investitionen verbunden.

Auch hinsichtlich unserer Geschäftstätigkeit könnte der Klimawandel Anpassungen erfordern. Höhere Temperaturen und Veränderungen bei der Luftverschmutzung können Risikofaktoren für Krankheiten beeinflussen, was für unser Portfolio je nach Region, Therapiegebiet und anderen Faktoren sowohl Risiken als auch Chancen birgt.

Da für viele unserer Produkte technisch komplexe Herstellungsprozesse und hochspezialisierte Ausgangsstoffe erforderlich sind, besteht ein Risiko von Ausfällen in der Produktion und bei der Beschaffung wichtiger Rohstoffe. Diese Risiken werden durch chronische (z. B. Wasser und Hitzestress) sowie akute (z. B. Wirbelstürme, Überschwemmungen und Dürren) physische Risiken verstärkt, die Vermögenswerte und Aktivitäten entlang unserer Wertschöpfungskette beeinflussen und zu Lieferunterbrüchen führen könnten.

Weitere Informationen finden sich im Abschnitt «Wesentliche Themen» ([Seite 16](#)). Näheres zu den Risikofaktoren im Rahmen unseres Enterprise Risk Management (ERM) erfahren Sie unter «Umwelt, Soziales und Governance» ([Seite 54](#)), unter «Fertigungs- und Produktqualität» ([Seite 55](#)) sowie unter «Lieferkette» ([Seite 55](#)).

## Bekämpfung des Klimawandels

### Hauptstrategien

Wir möchten unseren ökologischen Fussabdruck reduzieren und bis 2040 zu einem Netto-Null-Unternehmen werden. Unsere kurz- und langfristigen Ziele wurden von der Science Based Targets initiative (SBTi) ([siehe Seite 28](#)) genehmigt. Für das Erreichen unserer kurz- und langfristigen Ziele haben wir einen Transitionsplan erstellt. Wir messen den Fortschritt mittels klimabezogener Indikatoren wie Scope-1-, Scope-2- und Scope-3-Emissionen.<sup>2,3</sup>

Um unsere kurzfristigen Ziele zu erreichen, verpflichten wir uns, gemäss den RE100-Grundsätzen<sup>3</sup> bis 2025 im gesamten Unternehmen 100% unseres Stromverbrauchs aus erneuerbaren Quellen zu beziehen. Zudem setzen wir auf Effizienzinitiativen und Prozessinnovationen, um den Energieverbrauch zu senken, und führen an unseren Standorten umweltfreundliche Technologien ein. Gemäss unserer EV100-Verpflichtung stellen wir unsere Fahrzeugflotte bis 2030 auf Elektrofahrzeuge<sup>4</sup> um.

Obwohl wir vorrangig eine umfassende Reduktion der Gesamtemissionen anstreben, planen wir, die bis 2025 verbleibenden Scope-1- und Scope-2-Emissionen aus dem Energiebereich zu neutralisieren, indem wir einen Mix aus hochwertigen Biomethanzertifikaten und naturbasierten Lösungen zum Kohlenstoffabbau einsetzen.

<sup>1</sup> Siehe [Seite 64](#) der englischen Originalversion für einen Überblick über unsere gemäss TCFD und der Schweizerischen Verordnung über die Klimaberichterstattung veröffentlichten Daten

<sup>2</sup> Gemäss den TCFD-Leitlinien zu Kennzahlen, Zielen und Übergangsplänen (Oktober 2021)

<sup>3</sup> Näheres zur Grundlage der Berichterstattung findet sich im Dokument «[Reporting Criteria](#)» (in Englisch) auf unserer Unternehmenswebsite.

<sup>4</sup> Wo technisch möglich, was für jeden Markt auf Grundlage von Parametern wie Verfügbarkeit öffentlicher Ladeinfrastruktur, Möglichkeit des Ladens zu Hause, Fähigkeit, ein Elektrofahrzeug zu fahren, Existenz von OEM-/Elektromodellen, bestehenden Leasingverträgen beurteilt wird

95% unserer Gesamtemissionen entstehen ausserhalb unserer eigenen Betriebsstätten (Scope 3). Um diese ebenfalls zu senken, ergänzen wir unsere Lieferverträge seit 2022 um Kriterien der ökologischen Nachhaltigkeit, was bis 2025 für alle Lieferanten der Fall sein soll. Zudem unterstützen wir unsere Lieferanten bei deren Reduktionsbemühungen, indem wir im Rahmen von Partnerschaften Produkt- und Prozessinnovationen vorantreiben.

In der Forschung und Entwicklung wollen wir systematisch Methoden der

Lebenszyklusanalyse (LCA) zur Berechnung und Verbesserung der Ökobilanz unserer Produkte nutzen. Wir ergreifen Massnahmen, um die im Zusammenhang mit unseren klinischen Studien entstehenden Abfälle und Emissionen zu reduzieren. 96% unserer Labors für technische F&E sind nach My Green Lab zertifiziert.

Um den Fortschritt innerhalb der Pharmabranche und in anderen Sektoren zu beschleunigen, arbeiten wir eng mit Organisationen zusammen wie dem World Business Council for Sustainable

Development (WBCSD), der Sustainable Markets Initiative (SMI), der Pharmaceutical Environmental Group (PEG) und der Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI), die sich ebenfalls zum Ziel gesetzt haben, die Folgen des Klimawandels und der Umweltzerstörung zu lindern.

Bei Entscheidungen zu strategischen Investitionen von mehr als USD 20 Millionen verwenden wir einen CO<sub>2</sub>-Schattenpreis von USD 100/t CO<sub>2</sub>e, der jährlich überprüft wird. Ferner berücksichtigen wir die sich aus dem Klimawandel ergebenden Chancen und

Risiken in unserer Finanzplanung, indem wir so budgetieren, dass wir unsere Klimaziele erreichen ([siehe Tabellen Seite 27](#)).

Die für die Umsetzung unserer Netto-Null-Planung nötigen Investitionen schätzen wir für folgende drei Zeithorizonte ab: mittelfristig (bis 2030) gemäss unserem Zwischenziel; langfristig (bis 2040) zur Erreichung von Netto-Null-Emissionen in der gesamten Wertschöpfungskette; und Beibehaltung von Netto-Null bis 2050 gemäss dem Pariser Klimaabkommen.

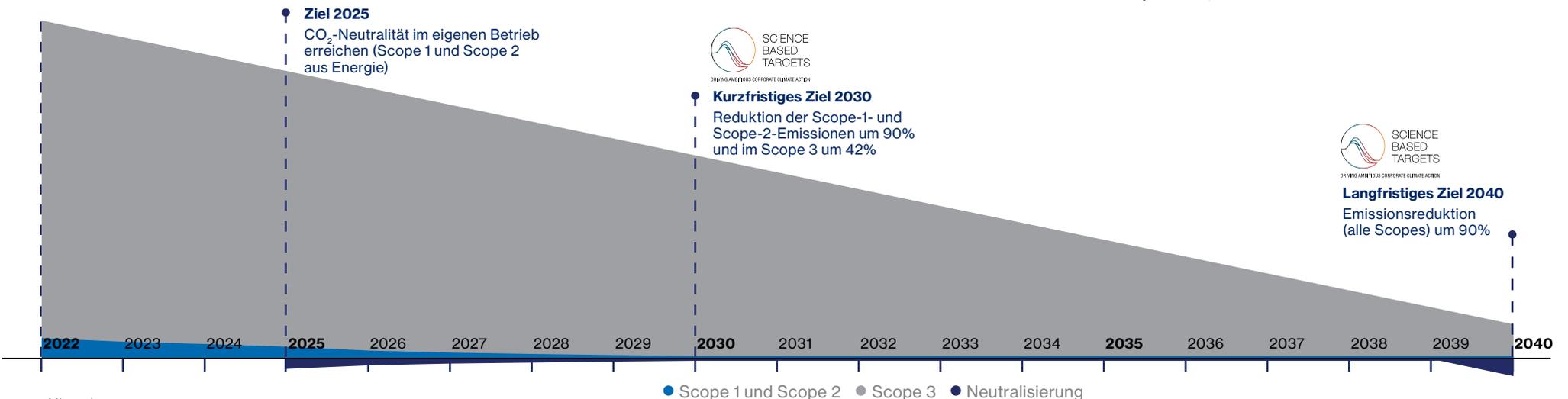
## Auf dem Weg zu Netto-Null

### 2022–2030

- Verbrauchssenkung bei Scope-1- und Scope-2-Emissionen durch Effizienzprogramme, die Verwendung umweltfreundlicher Technologien, den Umstieg auf erneuerbare Energien und wo möglich auf Elektrofahrzeuge
- Zusammenarbeit mit Lieferanten, um Scope-3-Emissionen zu senken, mit Fokus auf Energieeffizienzinitiativen, Prozessinnovationen und die Einführung umweltfreundlicher Technologien
- Frühzeitige Überlegungen zum Produktdesign und Entscheidungsfindung zur Reduktion des ökologischen Fussabdrucks
- Lebenszyklusanalyse als Grundlage für produktspezifische Roadmaps für ökologische Nachhaltigkeit

### 2031–2040

- Vorantreiben weiterer Innovationen und Umsetzung von Dekarbonisierungsinitiativen über externe Partnerschaften und die Zusammenarbeit mit Lieferanten
- Partnerschaften, um Produkt- und Prozessinnovationen voranzutreiben
- Investitionen in hochwertige Lösungen zum Kohlenstoffabbau, um ab 2040 die unvermeidbaren Emissionen zu neutralisieren (< 10% unserer Emissionen im Referenzjahr 2022)



Hinweise:

Die im Jahr 2025 erzielten Ergebnisse werden mit dem Referenzjahr 2016 verglichen, wohingegen das Jahr 2022 als Referenzjahr für die Ziele für 2030 und 2040 dient.

Ab 2025 werden wir in Biomethanzertifikate und in Kompensationsmassnahmen für den Abbau von Kohlenstoff in der Natur investieren.

Um unsere Scope-1- und Scope-2-Emissionen gegenüber dem Referenzjahr 2022 bis 2030 um 90% zu senken, setzen wir auf umweltfreundliche Verkehrslösungen, Energieeffizienzinitiativen, den vermehrten Einsatz von Strom- und Wärmelösungen aus erneuerbaren Energien sowie betriebliche Verbesserungen. Zur Senkung der Scope-3-Emissionen gehen wir Partnerschaften mit Lieferanten ein, verfolgen ein nachhaltiges Produktdesign und eine emissionsarme Beschaffung und ergreifen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg Reduktionsmassnahmen. Unsere erste Einschätzung deutet, gestützt auf gezielte Investitionsprojekte, auf einen erheblichen Anstieg der Betriebsausgaben bis 2030 hin.

Jedes Jahr wird mithilfe einer quantitativen und qualitativen Klimaszenarioanalyse die Belastbarkeit unserer Strategie neu bewertet. Wo möglich und sinnvoll verwenden wir Modelle, die niedrige, mittlere und hohe Emissionsszenarien widerspiegeln. Die Ergebnisse unserer Szenarioanalyse 2024 deuten kurz-, mittel- und langfristig auf ein bedeutsames Risikopotenzial durch die Bepreisung von CO<sub>2</sub>-Emissionen hin, mit dem Novartis entweder durch eine direkte Abgabe auf Scope-1-Emissionen oder indirekt im Sinne höherer Gesamtkosten für den Bezug von Waren und Dienstleistungen von Lieferanten konfrontiert wird.<sup>1</sup>

Gleichzeitig liegen die Preise für Strom aus erneuerbaren Quellen unter jenen für Strom aus fossilen Brennstoffen, wodurch sich Chancen ergeben aufgrund potenziell niedrigerer Betriebskosten durch tiefere Marktpreise, günstigere Energiebeschaffungsverträge und die Erzeugung erneuerbarer Energie am Standort.

Mit der Umsetzung unseres Transitionsplans können wir das Risiko deutlich senken. Angesichts der erzielten Fortschritte sehen wir keinen Anlass, am Erreichen unserer kurz- und langfristigen absoluten Emissionsreduktionsziele zu zweifeln. Die nebenstehenden Tabellen geben einen Überblick über die erwarteten finanziellen Auswirkungen und Investitionen.

Wir haben klimabezogene Rechtsstreitigkeiten als langfristig potenziell bedeutsames Risiko bestimmt, da sie sich negativ auf den Unternehmenswert auswirken können. Obwohl es derzeit noch keine Belege dafür gibt, dass auch Unternehmen, die nicht in CO<sub>2</sub>-intensiven Branchen tätig sind, von klimabezogenen Klagen betroffen sein können, ist es doch möglich, dass solche Unternehmen künftig genauso strengen Kontrollen unterliegen.

### Wichtigste Aktivitäten 2024

2024 haben wir unseren Klimaschutzplan weiter erfolgreich umgesetzt (siehe Seite 26). Wir haben Investitionen von USD 40 Millionen für Umweltprojekte getätigt, um die Energieeffizienz zu steigern, erneuerbare Energielösungen im gesamten Betrieb umzusetzen und den Verbrauch natürlicher Ressourcen zu senken. So haben wir unsere eigenen Emissionen und jene aus extern beschaffter Energie (Scope 1 und 2) gegenüber dem Vorjahr um 20% und gegenüber dem Referenzjahr 2016 um 71% gesenkt.

In Übereinstimmung mit unserem von der SBTi genehmigten Ziel haben wir unsere Scope-1-Emissionen gegenüber dem Referenzjahr 2022 um 22% und unsere Scope-2-Emissionen um 72% reduziert.

Nach 92% im Vorjahr stammten 2024 96% unseres eingekauften Stroms aus erneuerbaren Quellen. Erreicht wurde dies durch die Beschaffung erneuerbarer Energie für die Standorte in verschiedenen asiatischen und südamerikanischen Ländern, die nicht Teil unserer virtuellen Energiebeschaffungsverträge in Europa und Nordamerika sind. Dank virtueller Energiebeschaffungsverträge verwenden wir in Nordamerika (USA und Kanada) und in Europa 100% erneuerbaren Strom.

Um unsere Scope-3-Emissionen zu senken, haben wir ökologische Nachhaltigkeitskriterien in die Beschaffungsprozesse integriert und entsprechende Richtlinien erlassen. Auf ökologischen Nachhaltigkeitskriterien basierende Verträge decken nun 76% der Scope-3-Emissionen ab, was einer Steigerung von 19 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr entspricht.

Auch unsere Beschaffungspraxis wurde verbessert und berücksichtigt nun

### Erwartete Investitionen in unseren Klimaschutzplan

		Schätzung in Mio. USD		
		2024–2030	2031–2040	2041–2050
Emissionssenkung Scope 1 und 2	Betriebsaufwand	150	15	20
	Investitionen	330	10	–
Emissionssenkung Scope 3	Betriebsaufwand und Investitionen	Laufende Analyse		
Kohlenstoffzertifikate <sup>1</sup>	Betriebsaufwand	8–19	58–203	289–936

### Erwartete Auswirkungen unserer klimabezogenen Übergangschancen und -risiken

		Schätzung in Mio. USD		
		2024–2030	2031–2040	2041–2050
Carbon-Pricing-Risiko <sup>2</sup>	Betriebsaufwand	70–184	117–311	72–213
Stromkosten Chance <sup>3</sup>	Potenzielle Einsparungen beim Betriebsaufwand	133–228	281–504	187–384

<sup>1</sup> Betriebsaufwand berechnet durch Multiplikation der Gesamtmenge an pro Jahr benötigten Credits mit den prognostizierten Kompensationspreisen unter Berücksichtigung mehrerer Variablen. Das untere Ende der Spanne widerspiegelt das freiwillige Marktszenario von Bloomberg New Energy Finance (BNEF, 2024), die unelastische Nachfrage nach naturbasierten Lösungen (NbS) und die Kompensationskosten auf Grundlage von Bioenergie mit Kohlenstoffabscheidung und -speicherung für den technischen Abbau. Das obere Ende widerspiegelt das hochwertige Segment des BNEF-Bifurkationsszenarios, die unelastische Nachfrage nach NbS-Kompensationsmassnahmen und die Kompensationskosten auf der Grundlage der direkten Luftabscheidung für technische Abbaulösungen.

<sup>2</sup> Kohlenstoffpreisrisiko für Restemissionen gemäss unserem Übergangsplan, basierend auf folgenden drei Szenarien der Internationalen Energieagentur (IEA): Stated Policies, Announced Pledges und Netto-Null-Emissionen bis 2050

<sup>3</sup> Stellt potenzielle zusätzliche Einsparungen über die Zeiträume hinweg dar, die sich aus der Umstellung auf 100% erneuerbare eingekaufte Energie ergeben (über die Einsparungen hinaus, die durch die Umstellung des Netzes selbst auf mehr erneuerbare Energien im Laufe der Zeit entstehen). Verwendet die prognostizierten Technologiekosten aus der Global Energy and Climate Model Documentation 2024 der IEA (IEA, 2024) und Kosten für die Stromerzeugung aus dem REMIND-MAGPIE-Modell des Network of Central Banks and Supervisors for Greening the Financial System für Net Zero 2050. Das untere Ende der Spanne entspricht den Werten für das Szenario «Netto-Null-Emissionen bis 2050» der IEA, das obere Ende der Spanne entspricht den Werten für das IEA-Szenario «Stated Policies».

<sup>1</sup> Einschliesslich Kosten der Stromerzeuger (Scope 2)

**Klimaziele** <sup>1,2</sup>

	2024	2023	2022	Bezugswert	Ziel	Fortschritt im Vgl. zu Bezugswert		
Bis 2025 in unseren eigenen Betrieben kohlenstoffneutral werden								
Scope-1- und Scope-2-Treibhausgasemissionen aus Energie (1 000 t CO <sub>2</sub> e) <sup>3</sup>	<b>230,9</b>	287,7	365,3	797,8	Neutralität	- 71%	Auf Kurs	Δ
Bis 2025 ökologische Kriterien in alle Lieferantenverträge aufnehmen								
Emissionen von Lieferanten, die durch Verträge mit Umweltkriterien abgedeckt sind (%)	<b>76</b>	57	46	(n/a)	100%	(n/a)	Auf Kurs	Δ
Bis 2030 Reduktion der absoluten Scope-1- und Scope-2-Treibhausgasemissionen um 90% gegenüber dem Referenzjahr 2022								
Scope-1- und Scope-2-Treibhausgasemissionen (SBTi) (1 000 t CO <sub>2</sub> e) <sup>4</sup>	<b>232,8</b>	289,8	365,3	365,3	- 90%	- 36%	Auf Kurs	Δ
Bis 2030 Reduktion der absoluten Scope-3-Treibhausgasemissionen um 42% gegenüber dem Referenzjahr 2022								
Scope-3-Treibhausgasemissionen (SBTi) (1 000 t CO <sub>2</sub> e) <sup>5,6</sup>	<b>4 221,1</b>	4 438,2	4 872,4	4 872,4	- 42%	- 13%	Auf Kurs	Δ
Bis 2040 Netto-Null-Treibhausgasemissionen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg erreichen (90% Reduktion gegenüber dem Referenzjahr 2022)								
Treibhausgasemissionen in Scope 1, Scope 2 und Scope 3 (SBTi) (1 000 t CO <sub>2</sub> e)	<b>4 453,9</b>	4 728,0	5 237,7	5 237,7	- 90%	- 15%	Auf Kurs	

Δ Daten, die 2024 Gegenstand der eingeschränkten unabhängigen Prüfung sind

<sup>1</sup> Die Umweltdaten für das laufende Jahr basieren auf Ist-Daten für Januar bis September und Schätzungen für Oktober bis Dezember, sofern nicht anders angegeben. Signifikante Abweichungen der Daten 2024 von diesen Schätzungen werden im darauffolgenden Jahr neu ausgewiesen. Für 2022 und 2023 sind jeweils Ist-Daten für das Gesamtjahr angegeben.

<sup>2</sup> Ohne Emissionen der zu Novartis gehörenden Einheit Abadia Retuerta

<sup>3</sup> Verglichen mit dem Referenzjahr 2016, korrigiert um die Abspaltung von Sandoz

<sup>4</sup> Ohne Emissionen aus flüchtigen Quellen (von der Science Based Targets Initiative [SBTi] genehmigt)

<sup>5</sup> Ohne Emissionen aus Investitionen und 2024 als nicht relevant erachteten Kategorien, wie gemäss SBTi-Vorgaben zulässig

<sup>6</sup> Wie in der Tabelle zu den Leistungskennzahlen zum Umweltschutz aufgezeigt, werden die Scope-3-Emissionen auf Grundlage der tatsächlichen Leistung und von Schätzungen berechnet.

konsequent ökologische Nachhaltigkeitskriterien, die heute eine Standardanforderung bei der Auswahl der Lieferanten sind.

Wir forderten unsere Lieferanten weiterhin dazu auf, sich an der von mehreren grossen Pharmaunternehmen lancierten Brancheninitiative Energize zu beteiligen.<sup>1</sup> Diese soll den Marktzugang für die Beschaffung erneuerbarer Energien vereinfachen und die entsprechenden Kapazitäten erhöhen.

Darüber hinaus sind wir an der Erarbeitung des Partnership for Carbon Transparency Pathfinder Framework des WBCSD beteiligt, um den Austausch von Primärdaten entlang unserer Wertschöpfungsketten zu ermöglichen.

Wir haben ein Environmental Sustainability Supplier Playbook eingeführt, das unseren Lieferanten als umfassende Leitlinie beim Übergang zu nachhaltigen Geschäftsmodellen dienen soll. Das Playbook wurde an mehr als 1 000 Lieferanten versandt und in die allgemeinen Schulungspläne der Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI) übernommen.

Wir stehen mit wichtigen Lieferanten im Austausch darüber, wie sie ihren CO<sub>2</sub>-Fussabdruck reduzieren können, da dieser erheblich zu unseren Scope-3-Emissionen beiträgt. Die Lieferanten, die bisher entsprechende Verpflichtungen eingegangen sind, sind für mehr als zwei Drittel unserer Scope-3-Emissionen verantwortlich.

**Umweltbezogene Kennzahlen**

	2024	2023	2022
<b>Energieverbrauch (Mio. GJ)<sup>1</sup></b>			
Energieverbrauch (selbst erzeugt und zugekauft)	<b>5,8</b>	6,3	6,8
<b>Treibhausgasemissionen (1 000 t CO<sub>2</sub>e)<sup>1,2</sup></b>			
Total Emissionen Scope 1	<b>207,0</b>	251,1	263,2
Total Emissionen Scope 2 (marktbasiert)	<b>30,0</b>	44,1	106,6
Total Emissionen Scope 2 (standortbasiert)	<b>200,4</b>	194,9	259,7
Total Emissionen Scope 1 und Scope 2	<b>237,0</b>	295,2	369,8
Total Emissionen Scope 3 <sup>3</sup>	<b>4 350,3</b>	4 573,7	4 994,0
Total Emissionen Scope 1, Scope 2 und Scope 3	<b>4 587,3</b>	4 868,9	5 363,8

<sup>1</sup> Die Umweltdaten für das laufende Jahr basieren, sofern nicht anders angegeben, auf Leistungsdaten für Januar bis September und Schätzungen für Oktober bis Dezember. Signifikante Abweichungen der effektiven Leistungsdaten von diesen Schätzungen für 2024 werden in unserem Nachhaltigkeitsbericht des darauffolgenden Jahres neu ausgewiesen. Für 2022 und 2023 sind jeweils Ist-Daten für das Gesamtjahr angegeben. Die Daten der zu Novartis gehörenden Einheit Abadia Retuerta sind in den Umweltdaten 2024 enthalten.

<sup>2</sup> Mit Ausnahme von zur Einhaltung lokaler Vorschriften nötigen Anpassungen orientiert sich Novartis bei der Berechnung der Treibhausgasemissionen am GHG Protocol.

<sup>1</sup> In Partnerschaft mit Schneider Electric

Unsere Gesamtemissionen im Scope 3 sanken 2024 gegenüber dem Vorjahr um 5% (und um 13% im Vergleich zum Referenzjahr 2022).<sup>1</sup> Die Berechnung der Kategorien von eingekauften Waren und Dienstleistungen sowie Investitionsgütern, die 85% der gesamten Scope-3-Emissionen ausmachen, basiert noch grösstenteils auf Proxydaten (Ausgaben) und statistischen Modellen auf Grundlage des um Umweltbelange erweiterten Input-Output-Modells. Der Anteil der von Lieferanten stammenden Emissionsfaktoren stieg auf 33%.

## Anpassung an den Klimawandel

### Hauptstrategien

Gemäss unserem Ansatz zur Anpassung an den Klimawandel bewerten wir die sich durch klimabedingte Änderungen von Krankheitsmustern ergebenden Herausforderungen und deren potenzielle Auswirkungen auf unser Portfolio und unseren Umsatz. Zudem beurteilen wir die potenziellen finanziellen Auswirkungen physischer Klimarisiken auf Wirtschaftsgüter, Bestände, unseren Geschäftsbetrieb sowie die Lieferkette, einschliesslich des Risikos möglicher Lieferunterbrüche, die zu Umsatzverlusten führen können.

Temperaturveränderungen und Luftverschmutzung wirken sich auf Krankheitsmuster aus. Dies kann die Prävalenz und die Schwere bestimmter Krankheiten beeinflussen, insbesondere von Herz-Kreislauf-, Atemwegs- und Nierenerkrankungen, Lungenkrebs sowie übertragbaren Krankheiten wie Malaria und Dengue-Fieber.

Zur Abschätzung der möglichen finanziellen Auswirkungen auf unser Geschäft haben wir die durch den Klimawandel verursachten Veränderungen der Krankheitslast stellvertretend für die entsprechenden Veränderungen in der Nachfrage und damit im Umsatz über drei Zeithorizonte – 2030, 2040 und 2050 – modelliert. Dazu wurden Szenarien des Institute of Health Metrics and Evaluation (IHME) zu Entwicklungen klimabedingter krankheitsspezifischer DALY (behinderungsbereinigter Lebensjahre) von 2023 bis 2050 sowie das mittlere Szenario des Weltklimarats (IPCC) und jenes mit sehr niedrigen Treibhausgasemissionen verwendet.<sup>2</sup>

Über alle Zeithorizonte hinweg sehen wir aufgrund des erwarteten Rückgangs der Luftverschmutzung im Durchschnitt potenzielle Umsatzrückgänge für Arzneimittel zur Behandlung von ischämischen Herzkrankheiten und Asthma. Beim Lungenkrebs zeigen sich regional unterschiedliche Ergebnisse. Potenzielle Umsatzrückgänge ergeben sich aus geringeren Feinstaubkonzentrationen in den USA und in Europa sowie einer Zunahme des Feinstaubniveaus in den Regionen Asien, Afrika und Australasien sowie Kanada und Lateinamerika.

Bei den Nierenerkrankungen sind hingegen in allen Regionen potenzielle Umsatzsteigerungen durch klimabedingte Faktoren möglich. Dieser Effekt ist wahrscheinlich in Asien, Afrika und Australasien am ausgeprägtesten und würde bis 2050 ein Umsatzsteigerungspotenzial von 2,7% bis 2,8% pro Umsatzmillion in USD bergen.

### Zeithorizonte für die Analyse von Klimachancen und -risiken

Zeithorizont	Zeitraum	Grundgedanke
Kurzfristig	Bis zu 1 Jahr	In unserer Jahresrechnung verwendeter Zeitraum
Mittelfristig	Bis zu 5 Jahre	In Einklang mit unseren kurzfristigen Zielen für 2030
Langfristig	Mehr als 5 Jahre	In Einklang mit unserem Netto-Null-Transitionsplan 2040 und bis 2050

Auch klimabedingte Ereignisse können die ununterbrochene und rechtzeitige Versorgung mit Arzneimitteln bedrohen, die allen Produktspezifikationen und Qualitätsstandards entsprechen.

Wir haben Richtlinien und Prozesse eingeführt, um die Qualität und Resilienz unserer Lieferkette und Fertigungsprozesse zu verbessern. Wir haben die möglichen Auswirkungen physischer Risiken durch die Schaffung einer entsprechenden Infrastruktur (z. B. Schutzräume, Hochwasserschutz) an unseren Standorten und durch administrative Vorgaben (z. B. Pläne zur Gewährleistung der weiteren Geschäftstätigkeit) adressiert. Ausserdem verfügen wir über ein aktives Energiemanagementsystem zur Optimierung des Energieverbrauchs auf Grundlage standortspezifischer Anforderungen.

Unsere Lieferketten stärken wir durch eine umfassende geografische Diversifizierung, Doppelbeschaffungen wichtiger Produkte sowie eine angemessene Lagerhaltung und entsprechende Richtlinien. Des Weiteren müssen Lieferanten die ökologischen Nachhaltigkeitskriterien erfüllen, was auch die Umsetzung von Aktionsplänen mit Massnahmen zu Fortschrittskontrolle sowie Berichterstattung, Risikominimierung und Korrekturmassnahmen umfasst.

Um die Widerstandsfähigkeit unseres Betriebs und unserer Lieferketten gegenüber Klimaveränderungen und -ereignissen weitreichender zu beurteilen, führen wir jährliche Klimaszenarioanalysen durch. 2024 haben wir alle Betriebsstandorte und Lagerbestände von Novartis auf ihre Anfälligkeit gegenüber 18 physischen klimabedingten Gefahren für drei verschiedene Zeithorizonte geprüft (siehe vorstehende Tabelle).<sup>3</sup> Zum Einsatz kamen Prognosen zu Klimakennzahlen auf Grundlage dreier verschiedener SSP-Emissionsszenarien des Weltklimarats (IPCC) mit niedrigen, mittleren und sehr hohen Emissionsniveaus.<sup>4</sup>

Für die Analyse der finanziellen Auswirkungen, die sich auf Standorte konzentrieren, die bis 2050 mit hohen oder sehr hohen Risiken gemäss SSP-Emissionsszenario 5-8.5 konfrontiert sind, wurden zwei chronische (Wasser und Hitzestress) und drei akute (Wirbelstürme, Überschwemmungen und Dürren) physische Risiken betrachtet. Die entsprechenden Risiken wurden modelliert, um die potenziellen finanziellen Auswirkungen auf Wirtschaftsgüter (Sachanlagen und Vorräte), Nettoumsatz und Betriebskosten zu beurteilen (siehe Seite 65 der englischen Originalversion).

<sup>1</sup> Gemäss SBTi-Zielgrenze

<sup>2</sup> SSP2-4.5 (entspricht einem Anstieg der weltweiten Oberflächentemperatur von 2,1–3,5 °C bis 2100) und SSP1-1.9 (Anstieg um 1–1,8 °C)

<sup>3</sup> Einschliesslich Temperaturveränderungen (Luft, Süsswasser, Meerwasser), Hitzestress, Temperaturschwankungen, Auftauen des Permafrosts, Hitzewellen, Kältewellen, Waldbrände, veränderte Windmuster, Wirbelstürme, Stürme, veränderte Niederschlagsmuster (Regen), veränderte Niederschlagsmuster (Hagel), Niederschläge oder hydrologische Schwankungen, Anstieg des Meeresspiegels, Wasserstress, Dürre, Starkniederschläge und Überschwemmungen (Küsten-, Fluss-, Regen- und Grundwasser)

<sup>4</sup> Szenario mit niedrigen Emissionen (SSP1-2.6): Emissionen bleiben unter 2,0 °C Erwärmung gegenüber 1850–1900 (Median) mit implizierten Netto-Null-CO<sub>2</sub>-Emissionen in der zweiten Hälfte des Jahrhunderts; Szenario mit mittleren Emissionen (SSP2-4.5): Szenario entspricht in etwa dem oberen Bereich der aggregierten NDC-Emissionen (Nationally Determined Contribution) bis 2030; Szenario mit sehr hohen Emissionen (SSP5-8.5): Szenario mit hohem Referenzwert und ohne zusätzliche Klimapolitik. Bis 2050 nahezu Verdoppelung des aktuellen CO<sub>2</sub>-Emissionsniveaus

**Erwartete finanzielle Auswirkungen physischer Risiken aufgrund eigener Geschäftstätigkeit<sup>1</sup>**

	2025	2030	2050	
<b>Effekte akuter physischer Risiken</b>				
Gefährdete Sachanlagen (in Mio. USD)	37,5–38,6	38,5–40,3	43,6–44,8	Δ
Gefährdete Sachanlagen (in %) <sup>2</sup>	0,4	0,4	0,5	Δ
Gefährdete Vorräte (in Mio. USD)	21,9–22,1	22,3–22,4	23,4–24,0	Δ
Gefährdete Vorräte (in %) <sup>3</sup>	0,4	0,4	0,4	Δ
Gefährdeter Umsatz (in Mio. USD)	40,8–59,8	57,4–82,2	188,6–228,3	
Gefährdeter Umsatz (in %) <sup>4</sup>	0,1	0,1–0,2	0,4–0,5	
<b>Effekte chronischer physischer Risiken</b>				
Betriebskosten(in Mio. USD)	23,5–23,9	28,7–30,7	44,5–72,1	
Betriebskosten (in %)	0,2	0,2–0,3	0,4–0,6	

<sup>Δ</sup> Extern geprüft wurden die oberen Grenzwerte für 2050.

<sup>1</sup> Unsere Bewertung der physischen Risiken umfasste all unsere eigenen Betriebsstandorte weltweit, einschliesslich Produktionsstandorten, Büros und F&E-Standorten sowie Lagerstandorten. Weitere Angaben zu den modellierten physischen Risiken finden sich im Anhang TCFD ([Seite 65](#) der englischen Originalversion).

<sup>2</sup> Anteil Sachanlagen gemäss [Annual Report 2023 / Form 20-F](#)

<sup>3</sup> Anteil Vorräte gemäss [Annual Report 2023 / Form 20-F](#)

<sup>4</sup> Umsatzanteil gemäss [Annual Report 2023 / Form 20-F](#)

Bei den akuten physischen Risiken haben wir den Anteil der Wirtschaftsgüter bewertet, die kurz-, mittel- und langfristig von bedeutenden physischen Klimarisiken betroffen sind, bevor durch die Verwendung von wind- und überschwemmungsbedingten Schadensfunktionen für die jeweiligen Standorte Massnahmen zur Anpassung an den Klimawandel einbezogen wurden (siehe vorstehende Tabelle). Das grösste Überschwemmungsrisiko stellten wir in unseren Produktionsstätten in Bangladesch, Belgien, Italien und der Schweiz, an unseren Bürostandorten in Argentinien, Bangladesch, Kanada, Frankreich und Japan sowie an einem F&E-Standort in den USA fest.

Um das durch physische Klimarisiken bedrohte Umsatzpotenzial zu bewerten, wurden für jedes einzelne Risiko standortspezifische Umsatzschätzungen und Annahmen bezüglich Ausfallzeiten verwendet.<sup>1</sup> Demgemäss beträgt das Umsatzrisiko 2025 USD 40,8–59,8 Millionen und steigt bis 2050 auf USD 188,6–228,3 Millionen. Dank unserer Anpassungsmassnahmen gehen wir jedoch davon aus, das tatsächliche Risiko deutlich begrenzen zu können.

Bei der Analyse unserer vorgelagerten Wertschöpfungskette konzentrierten wir uns auf die Bewertung der aktuellen Geschäftsrisiken aufgrund physischer Risikoereignisse.<sup>2</sup> Wir stellten fest, dass 427 erstrangige

Lieferanten, die 9% unserer gesamten externen Ausgaben ausmachen, von bedeutenden Klimarisiken bedroht und 12 von ihnen sehr hohen Risiken ausgesetzt sind. Insgesamt stellten wir auf Lieferanten zurückgehende Umsatzrisiken in Höhe von USD 119 Millionen fest.<sup>3</sup>

**Wichtigste Aktivitäten 2024**

Unsere Massnahmen zur Gewährleistung der Widerstandsfähigkeit unserer Standorte und Lieferketten werden im Rahmen unserer ERM-Prozesse (Enterprise Risk Management) laufend überwacht. Die Folgen klimabedingter und sonstiger Umweltereignisse erfassen wir mithilfe unserer Arbeitssicherheit (HSE – Health, Safety, Environment). 2024 hatten wir keine grösseren klimabedingten Ereignisse zu verzeichnen.

Um die Gefährdung unserer Standorte durch physische Risiken zu beschränken, lancieren wir im gesamten Betrieb Initiativen, zum Beispiel zur Optimierung der Heizungs-, Lüftungs- und Klimasysteme, zum Einbau energieeffizienter Anlagen und zur Verbesserung der Gebäudeisolation.

Zur Förderung standortspezifischer Massnahmen und zur Absicherung der Business-Continuity-Pläne wurden die detaillierten Ergebnisse unserer Klimarisikoanalyse ([siehe Seite 65](#) der englischen Originalversion) für alle Standorte an die einzelnen Betriebe weitergeleitet. Auch die Ergebnisse aus der Lieferkettenanalyse gingen an die zuständigen Beschaffungs- und Business-Continuity-Teams.

**Naturschutz**  
**Auswirkungen und Risikomanagement**

Ein verschwenderischer Umgang mit natürlichen Ressourcen kann sich langfristig negativ auf Natur und Gesellschaft auswirken und birgt regulatorische und Reputationsrisiken. Nachdem Klimarisiken besser verstanden werden und entsprechende Handlungsansätze breite Akzeptanz finden, werden auch immer häufiger Naturschutzmassnahmen ergriffen und ausgebaut.

Mithilfe des von der Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) entwickelten LEAP-Ansatzes (Lokalisieren, Evaluieren, Analysieren und Planen) haben wir begonnen, umweltbezogene Chancen und Risiken innerhalb unseres Geschäftsbetriebs und unserer vorgelagerten Lieferkette zu beurteilen. Im Zuge unseres vertieften Verständnisses der Folgen, Risiken und Abhängigkeiten betrachten wir die Bedeutung der Biodiversität in Ergänzung zu Wasser und Abfällen als naturbezogene Säulen unserer Strategie für ökologische Nachhaltigkeit.

**Hauptstrategien**

Wir haben zwingende Mindestanforderungen für den Umgang mit Wasser, Abfällen, Abwässern und Pharmazeutika in der Umwelt definiert. Alle Unternehmensbereiche sind zum Umweltschutz verpflichtet. Dem kommen sie nach, indem sie Risiken reduzieren, sicherstellen, dass alle Personen ausreichend befähigt, kompetent und geeignet sind, um ihre Aufgaben angemessen zu erfüllen, und indem sie Umweltvorschriften einhalten.

<sup>1</sup> Beurteilung nach Wasserbelastung, Wirbelstürmen, Überschwemmungen und Dürren

<sup>2</sup> Verwendung des Länderindex der Global Adaptation Initiative der University of Notre Dame (ND-GAIN, 2023) und eines Indikators für die Greifbarkeit von Vermögenswerten der OECD (2021), um die Anfälligkeit der einzelnen Sektoren gegenüber physischen Gefahren auf Grundlage der Abhängigkeit der einzelnen Branchen von physischen Vermögenswerten zu ermitteln

<sup>3</sup> Basierend auf Angaben aus dem Jahr 2023

Wir sind bestrebt, die Ableitung pharmazeutischer Wirkstoffe (API) in die Wassersysteme zu minimieren, und entsorgen keine wirkstoffhaltigen Abfälle auf Deponien.

Wir nehmen regelmässige Messungen der Luft- und Wasserqualität vor, um sicherzustellen, dass wir innerhalb der von den örtlichen Gesetzen vorgegebenen Grenzwerte bleiben. Standorte mit festen aufsichtsrechtlichen Grenzwerten oder spezifischen Beschränkungen bezüglich ihres Ausstosses müssen regelmässig ihre Daten erfassen.

Zudem führen die Standorte jährliche Selbstbeurteilungen ihrer Kontrollmassnahmen durch, wobei eine repräsentative Stichprobe dieser Beurteilungen jährlich von einem unabhängigen Governance-Team geprüft wird. Mindestens alle fünf Jahre werden Konformitätsprüfungen und Compliance-Audits durchgeführt.

## Wasser

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, den Wasserverbrauch<sup>1</sup> aus unserer eigenen Geschäftstätigkeit gegenüber unserem Referenzverbrauch im Jahr 2016 bis 2025 zu halbieren. Ausserdem soll sichergestellt werden, dass die Wasserqualität ab 2025 nicht durch Produktionsabwässer<sup>2</sup> aus eigenen Betriebsstätten oder aus jenen wichtiger Wirkstofflieferanten beeinträchtigt wird. Bis 2030 soll dies für alle unsere eigenen Labors sowie alle Wirkstofflieferanten der Fall sein.

Zudem planen wir bis 2030, den Wasserverbrauch an wasserarmen eigenen und an Lieferantenstandorten so zu reduzieren, dass

sich daraus potenziell deutliche Verbesserungen des Grundwasserspiegels ergeben. In diesen Regionen legen wir standortspezifische Ziele für unsere eigenen sowie für Lieferantenstandorte fest. Die Einordnung der Standorte erfolgt gemäss unserer Umweltbewertung, die dem TNFD-Rahmenwerk und den SBTN-Richtlinien (Science Based Targets Network) folgt.

## Abfall

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, bis 2025 die Menge der zu entsorgenden Abfälle gegenüber dem Referenzwert von 2016 zu halbieren. Um unsere Auswirkungen auf die Umwelt weiter zu reduzieren, haben wir das neue Ziel definiert, bis 2030 die Menge der zu entsorgenden Abfälle gegenüber dem neueren Referenzwert von 2022 um 30% zu senken.

Ferner möchten wir bis 2025 an den Standorten von Novartis den langlebigen Kunststoff Polyvinylchlorid (PVC) aus allen Sekundär- und Tertiärverpackungen eliminieren.

## Wichtigste Aktivitäten 2024

### Wasser

Im Jahr 2024 haben wir unseren Wasserverbrauch<sup>3</sup> im Vergleich zum Vorjahr um 9% und im Vergleich zu 2016 um 57% verringert. Damit haben wir unser Ziel für 2025 bereits erreicht und wollen es weiter aufrechterhalten. Durch den höheren Verbrauch von wiederaufbereitetem Wasser (wo gemäss lokalen Bestimmungen zulässig) und die Einführung wassersparender

Produktionsmethoden haben wir unseren Wasserverbrauch 2024 weiter verringert.

Ende 2024 konnten 97% der Produktionsstandorte von Novartis nachweisen, dass sie die internen Normen für die Wasserqualität erfüllen.<sup>4</sup>

Ferner haben wir die Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten für die Produktion verstärkt, um zu eruieren, inwieweit sie in der Lage sind, ihre Auswirkungen auf die aquatische Umwelt zu kontrollieren, insbesondere im Hinblick auf Abwässer, die pharmazeutische Wirkstoffe (API) enthalten. Dadurch konnten 100% der Hochrisikolieferanten im Jahr 2024 die für die Wasserqualität geltenden Normen erfüllen (2023: 88%). Diese Bewertungen erfolgen im Einklang mit dem Rahmenkonzept zur Bewältigung antimikrobieller Resistenzen der AMR Industry Alliance.

Wir haben einen Plan zur Ausweitung interner Wasserqualitätsnormen auf F&E-Standorte von Novartis und auf alle Wirkstofflieferanten im Geltungsbereich erarbeitet.

### Abfall

Im Jahr 2024 haben wir die Menge der zu entsorgenden Abfälle gegenüber dem Vorjahr um 17% reduziert, sodass sich die Verringerung seit 2016 auf 72% beläuft. Damit haben wir unser Ziel für 2025 bereits erreicht und wollen es weiter aufrechterhalten. Ferner ist die Menge der zu entsorgenden Abfälle seit 2022 (dem Referenzjahr für die Ziele für das Jahr 2030) um 23% zurückgegangen.

Im Rahmen unserer Bemühungen zur Abfallvermeidung und zur Nutzung von Recyclingmaterialien haben wir 2024 Prozesse effizienter gestaltet und mehr rezyklierten Kunststoff und wiederverwendbare Versandboxen verwendet.

Ende 2024 hatten wir 100% des 2016 vorhandenen PVC-Anteils in Verpackungen eliminiert. Unser Ziel für das Jahr 2025 gilt für 24 Produktionsstandorte, die Endverpackungen bereitstellen, von denen sämtliche PVC aus Sekundär- und Tertiärverpackungen eliminiert haben.

Für die Reduktion von Kunststoff in Verpackungen und Geräten haben wir einen Referenzwert definiert und Einwegkunststoffe am Arbeitsplatz laufend ersetzt.

## Biodiversität

2024 haben wir im Einklang mit dem LEAP-Ansatz des TNFD eine Umweltbewertung für unsere eigene Betriebstätigkeit und die vorgelagerte Lieferkette durchgeführt. Für 2025 sind weitere Analysen geplant, um die Folgen für Novartis, die Umwelt und die Gesellschaft zu bestimmen, was auch eine Beurteilung der Folgen für die vorgelagerte Wertschöpfungskette umfasst. Gleichzeitig arbeiten wir mit anderen Branchenunternehmen und dem WBCSD an einer branchenspezifischen Umwelt-Roadmap.

Potenziell wesentliche Auswirkungen unserer eigenen Betriebstätigkeit sowie der vorgelagerten Lieferkette stehen im Zusammenhang mit Klima, Wasser und der Rohstoffnutzung.

<sup>1</sup> Die Zielgrösse für den Wasserverbrauch umfasst über die Wasserbehandlung abgeführtes sowie durch Verdunstung oder Ähnliches verloren gegangenes Wasser

<sup>2</sup> Umfasst alle Produktionsstandorte innerhalb des Netzwerks von Novartis sowie Hochrisikolieferanten pharmazeutischer Wirkstoffe einschliesslich Arzneimittelwirkstoffe und Arzneimittelprodukte. Der Umfang wurde auf den Umfang des Vendor Segmentation Process von ESO (External Supply Operations) abgestimmt und umfasst strategische ESO-Lieferanten (langfristige Beziehungen) und ausgewählte taktische ESO-Lieferanten (wichtige Technologieanbieter). Zu den Hochrisikolieferanten gehören zudem auch Antibiotikaliefernanten.

<sup>3</sup> Der Wasserverbrauch 2022 und 2023 wurde nach dem Berichtsdatum des Vorjahres aufgrund einer Anpassung der Schätzung für die Zuweisung der Produktionstätigkeit in Österreich zwischen Sandoz und Novartis nachträglich aktualisiert, nachdem separate Verbrauchsdaten verfügbar waren.

<sup>4</sup> Bewertung auf Grundlage des Wasser-Laufzeitbands für interne/externe Lieferanten mit Stufe 1: Schulung, Einhaltung von Rechtsvorschriften; Stufe 2: Quantifizierung und Risikobewertung; und Stufe 3 (PEC/PNEC < 1); PEC: Predicted Environmental Concentrations, PNEC: Predicted No Effect Concentrations

**Umweltziele – Wasser**<sup>1,2</sup>

	2024	2023	2022	Bezugswert	Ziel	Fortschritt im Vgl. zu Bezugswert		
<b>Bis 2025 den Wasserverbrauch in unseren Betriebsstätten gegenüber dem Referenzjahr 2016 halbieren</b>								
Wasserverbrauch (in Mio. m <sup>3</sup> ) <sup>3,4</sup>	<b>4,4</b>	4,8	5,2	10,3	- 50%	- 57%	Erreicht (2025 zu halten)	
<b>Bis 2025 alle Beeinträchtigungen der Wasserqualität durch Produktionsabwässer eliminieren</b> <sup>5</sup>								
Produktionsstätten, die die Wasserqualitätsnormen erfüllen (in %) <sup>6,7</sup>	<b>97</b>	94	94	(n/a)	100%	(n/a)	Auf Kurs	
In Bezug auf Wasserqualitätsnormen überprüfte Hochrisikolieferanten (in %) <sup>6,8</sup>	<b>100</b>	88	26	(n/a)	100%	(n/a)	Auf Kurs	
<b>Bis 2030 keine Beeinträchtigungen der Wasserqualität durch Produktionsabwässer mehr</b> <sup>5</sup>								
Eigene Standorte, die die Wasserqualitätsnormen erfüllen (in %) <sup>9</sup>	<b>n/a</b>	n/a	n/a	(n/a)	100%	(n/a)	Neues Ziel	
Alle Lieferanten erreichen Ziele bezüglich Wasserqualität (in %) <sup>10</sup>	<b>n/a</b>	n/a	n/a	(n/a)	100%	(n/a)	Neues Ziel	
Wasserverbrauch für eigene und Lieferantenstandorte in wasserarmen Gebieten senken <sup>11</sup>	<b>n/a</b>	n/a	n/a	(n/a)			Es werden standortspezifische Ziele festgelegt	

Δ Daten, die 2024 Gegenstand der eingeschränkten unabhängigen Prüfung sind | n/a: Daten 2024 und in früheren Jahren nicht ausgewiesen

<sup>1</sup> Die Umweltdaten für das laufende Jahr basieren auf Ist-Daten für Januar bis September und Schätzungen für Oktober bis Dezember, sofern nicht anders angegeben. Signifikante Abweichungen der Ist-Daten von diesen Schätzungen werden im darauffolgenden Jahr für 2024 neu ausgewiesen. Für 2022 und 2023 sind jeweils Ist-Daten für das Gesamtjahr angegeben.

<sup>2</sup> Ohne den Wasserverbrauch der zu Novartis gehörenden Einheit Abadia Retuerta

<sup>3</sup> Die Zielgrösse für den Wasserverbrauch umfasst über die Wasserbehandlung abgeführtes sowie durch Verdunstung oder Ähnliches verlorenes Wasser

<sup>4</sup> Der Wasserverbrauch 2022 und 2023 wurde nachträglich aufgrund einer Anpassung der Schätzung für die Zuweisung der Produktionstätigkeit in Österreich zwischen Sandoz und Novartis aktualisiert, nachdem separate Verbrauchsdaten verfügbar waren.

<sup>5</sup> Bewertung auf Grundlage des Wasser-Laufzeitbands für interne/externe Lieferanten mit Stufe 1 (Schulung, Einhaltung von Rechtsvorschriften), Stufe 2 (Quantifizierung und Risikobewertung) und Stufe 3 (PEC/ PNEC < 1); PEC: Predicted Environmental Concentrations, PNEC: Predicted No Effect Concentrations

<sup>6</sup> Der Indikator wird mithilfe von Ist-Daten für einen Zeitraum von zwölf Monaten berechnet.

<sup>7</sup> Die Daten für 2022 und 2023 wurden nach dem Berichtsdatum des Vorjahres aufgrund einer korrigierten Beurteilung nach der Aufteilung zwischen Sandoz und Novartis aktualisiert.

<sup>8</sup> Beinhaltet Hochrisikolieferanten aktiver pharmazeutischer Wirkstoffe, einschliesslich Arzneimittelwirkstoffen und Arzneimittelprodukten. Der Umfang wurde auf den Umfang des Vendor Segmentation Process von ESO (External Supply Operations) abgestimmt und umfasst strategische ESO-Lieferanten (langfristige Beziehungen) und ausgewählte taktische ESO-Lieferanten (wichtige Technologieanbieter). Zu den Hochrisikolieferanten gehören auch Antibiotikaliefernanten.

<sup>9</sup> Einschliesslich aller Produktionsstätten und Labors.

<sup>10</sup> Umfasst alle Lieferanten aktiver pharmazeutischer Wirkstoffe, einschliesslich Arzneimittelwirkstoffen und Arzneimittelprodukten.

<sup>11</sup> Für wesentliche Standorte, die selbst oder von vorgelagerten Lieferanten geführt werden, werden spezifische Ziele für jedes Einzugsgebiet festgelegt.

**Umweltziele – Abfall**<sup>1,2</sup>

	2024	2023	2022	Bezugswert	Ziel	Fortschritt im Vgl. zu Bezugswert		
<b>Bis 2025 auf Polyvinylchlorid (PVC) in Produktverpackungen verzichten</b>								
Standorte, die kein PVC mehr in Verpackungen verwenden (in %) <sup>3</sup>	<b>100,0</b>	78,0	93,0	(n/a)	100%	(n/a)	Erreicht (2025 zu halten)	
<b>Bis 2025 die Menge der zu entsorgenden Abfälle gegenüber dem Referenzjahr 2016 halbieren</b>								
Total nicht rezyklierter Abfall (in 1 000 t)	<b>15,5</b>	18,6	20,0	54,6	- 50%	- 72%	Erreicht (2025 zu halten)	
<b>Bis 2030 die Menge der zu entsorgenden Abfälle gegenüber 2022 um 30% senken</b>								
Total nicht rezyklierter Abfall (in 1 000 t)	<b>15,5</b>	18,6	20,0	20,0	- 30%	- 23%	Auf Kurs	

Δ Daten, die Gegenstand der eingeschränkten unabhängigen Prüfung sind

<sup>1</sup> Die Umweltdaten für das laufende Jahr basieren auf Ist-Daten für Januar bis September und Schätzungen für Oktober bis Dezember, sofern nicht anders angegeben. Signifikante Abweichungen der Ist-Daten von diesen Schätzungen werden im darauffolgenden Jahr für 2024 neu ausgewiesen. Für 2022 und 2023 sind jeweils Ist-Daten für das Gesamtjahr angegeben.

<sup>2</sup> Ohne Abfälle der zu Novartis gehörenden Einheit Abadia Retuerta.

<sup>3</sup> Von zu Novartis gehörenden und betriebenen Standorten, die Sekundär- und Tertiärverpackungen verwenden. Unterstützt wird dies durch Bemühungen, wo immer möglich auf PVC in Primärverpackungen zu verzichten.

Im Zusammenhang mit unserer eigenen Geschäftstätigkeit sind vor allem Treibhausgasemissionen, Wasserverbrauch und Wasserqualität wichtige Treiber. In der vorgelagerten Lieferkette umfassen diese neben Treibhausgasemissionen, Wasserverbrauch und Wasserqualität zudem die Landnutzung für die Rohstoffgewinnung.

Alle genannten Faktoren mit Ausnahme der Rohstoffnutzung werden von unserer bestehenden Strategie für ökologische Nachhaltigkeit abgedeckt. Deshalb wollen wir ein Programm für nachhaltige Beschaffung einführen, das 2025 mit einem Pilotprojekt beginnt. Parallel dazu führen wir an prioritären Standorten in der Nähe sensibler Naturräume Umweltbewertungen durch. Wo dies von wesentlicher Bedeutung ist, werden standortspezifische Umweltmanagementpläne erarbeitet.

### Umweltbezogene Kennzahlen

	2024	2023	2022
<b>Wassernutzung (Mio. m<sup>3</sup>)<sup>1</sup></b>			
Total Wasserentnahmen <sup>2</sup>	<b>33,3</b>	31,3	32,9
Total abgeführtes Wasser	<b>32,5</b>	30,4	31,2
Total Wasserverbrauch <sup>3</sup>	<b>0,8</b>	0,9	1,7
<b>Betriebsabfall (1 000 t)</b>			
Total angefallener Abfall	<b>31,1</b>	35,5	44,0
Total rezyklierter Abfall	<b>15,6</b>	16,9	24,0
Total nichtrezyklierter Abfall	<b>15,5</b>	18,6	20,0

<sup>1</sup> Die Kennzahlen für den Wasserverbrauch 2022 und 2023, die im Vergleich zu den im Vorjahr veröffentlichten Kennzahlen aktualisiert wurden, umfassen die Einheit Abadia Retuerta sowie eine angepasste Schätzung der Aufteilung der Produktionstätigkeiten in Österreich zwischen Sandoz und Novartis nach dem Vorliegen separater Zählerdaten. Damit sanken die zuvor veröffentlichten Kennzahlen bezüglich der Gesamtwasserentnahmen 2023 um 5% und 2022 um 8% und die Gesamtmenge an abgeführtem Wasser 2023 um 5% und 2022 um 8%, während der Gesamtwasserverbrauch 2023 um 3% stieg und der Wert für 2022 gleich blieb. Zusätzlich wurde die Definition für den Wasserverbrauch an die GRI-Standards angepasst. In früheren Jahren war das im Zuge der Aufbereitung abgeführte Wasser im Wasserverbrauch enthalten und wird nun als abgeführtes Wasser klassifiziert.

<sup>2</sup> Die Wasserentnahme umfasst zum Kühlen verwendetes Wasser, das ohne zusätzlich notwendige Behandlung wieder an die Umwelt abgegeben wurde.

<sup>3</sup> Gesamtmenge des von einer Organisation entnommenen Wassers abzüglich des Wassers, das ausserhalb der Standortgrenzen über kommunale Abwassersysteme oder direkt in die aquatische Umwelt eingeleitet wird. Diese Definition wurde an die GRI-Standards angepasst.

# Soziale Belange

## Mitarbeitende und Kultur

### Auswirkungen und Risikomanagement

Zur Umsetzung unserer Strategie müssen wir auf allen Ebenen und in allen Funktionen die qualifiziertesten Mitarbeitenden gewinnen, weiterentwickeln und halten. Gelingt uns dies nicht, könnte es schwieriger für uns werden, unsere Geschäftsziele zu erreichen. Zudem könnten sich negative Auswirkungen auf unsere Marke und unsere Reputation ergeben, und das Zugehörigkeitsgefühl unter den Mitarbeitenden könnte sinken.

Als weltweite Arbeitgeberin haben wir ausserdem erheblichen Einfluss auf Menschen innerhalb und ausserhalb unseres Unternehmens sowie auf unsere vor- und nachgelagerte Wertschöpfungskette. Unser Unternehmen schafft Arbeitsplätze mit fairen Arbeitsbedingungen. Wir bieten umfassende Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten und tragen zum Wohlbefinden unserer Mitarbeitenden bei. Gleichzeitig fördern Investitionen in das Zugehörigkeitsgefühl und das Wohlbefinden die Innovationskraft und ein besseres Verständnis der einzigartigen und vielfältigen Sichtweisen von Kunden, Patienten und anderen Anspruchsgruppen.

Unsere Bemühungen in diesem Bereich sind grundlegend, um hochqualifizierte Arbeitskräfte zu finden, zu gewinnen, weiterzuentwickeln und zu halten. Zudem kann es zu Vorfällen betreffend Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz kommen, die sich negativ auf die Mitarbeitenden in unseren

Betrieben oder auf unsere Wertschöpfungskette auswirken.

### Hauptstrategien

#### Talentmanagement

Geleitet von globalen Grundsätzen, wollen wir ein faires und inklusiveres Arbeitsumfeld schaffen, indem wir eine Kultur der Inspiration, Neugier und Selbstständigkeit fördern ([siehe Seite 10](#)).

Unser People & Organization Commitment Statement bildet die Grundlage unserer Verpflichtung, unsere Mitarbeitenden fair und respektvoll zu behandeln und ihre weitere Entwicklung zu fördern. Sie beschreibt ferner unsere Anstrengungen, die Menschenrechte unserer Mitarbeitenden zu achten, ihnen mit Würde und Respekt zu begegnen und Chancengleichheit zu gewährleisten.

Im Rahmen einer freiwilligen, anonymen Umfrage messen wir vierteljährlich das Engagement unserer Mitarbeitenden. Die Umfrage wird allen Mitarbeitenden zugestellt und von einem externen Dienstleister durchgeführt, um Unabhängigkeit zu gewährleisten.

Die Ergebnisse werden in aggregierter Form genutzt, um potenzielle Risiken zu bestimmen und bei Bedarf die Arbeitsbedingungen, die Schulung und die Weiterentwicklung, den Zugang zu Unterstützungsprogrammen und andere Bereiche zu verbessern.

#### Schulung und Weiterbildung

Wir wissen, dass wir Mitarbeitende mit vielen unterschiedlichen und profunden Kompetenzen brauchen, um zukunftsfähig zu sein. Deshalb investieren wir in die Weiterentwicklung der aktuellen und der zukünftigen

Kompetenzen unserer Mitarbeitenden, indem wir Zugang zu unternehmenskritischen, persönlichen und beruflichen Weiterbildungen bieten.

Zudem legen wir grossen Wert auf Laufbahnförderung, kontinuierliches Lernen und darauf, dass die Mitarbeitenden unter Anleitung ihrer Vorgesetzten und mithilfe von Tools und Lösungen, die das Unternehmen zur Verfügung stellt, selbst Verantwortung für ihre weitere Entwicklung übernehmen.

Unsere Mitarbeitenden können interne KI-basierte Plattformen nutzen für die Weiterbildung, die Suche nach neuen Positionen und zur Erweiterung ihrer Kompetenzen und Erfahrungen im Rahmen von neuen Projekten, Job Rotations, Mentoring-Programmen oder Freiwilligenarbeit.

Wir investieren in unsere Führungskräfte und stärken deren Fähigkeit, Mitarbeitende zu führen und weiterzuentwickeln, Komplexitäten zu meistern und gemeinsam voranzukommen. Wir fördern unsere Führungskräfte je nach Funktion und Bedürfnissen durch Schulungsprogramme und individuelle Massnahmen wie Coachings oder Ressourcen zur Effizienzsteigerung bei der Teamarbeit.

Unser Leistungsmanagement umfasst einen regelmässigen informellen Austausch zwischen Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten zu Zielen, beruflicher Entwicklung, Feedback und zum Wohlbefinden. Dadurch können sich Teams auf Aktivitäten konzentrieren, die kurz- und langfristig am meisten bewirken.

## Psychische Gesundheit und Wohlbefinden

Wir bieten Unterstützung und Lernwerkzeuge, die unseren Mitarbeitenden helfen, für sich selbst und andere zu sorgen, indem sie ihre psychische Gesundheit und ihr Wohlbefinden in den Vordergrund stellen. Mit weltweiten und lokalen Kampagnen und Aktivitäten sensibilisieren wir unsere Mitarbeitenden und entstigmatisieren das Thema psychische Gesundheit.

Auf Grundlage unserer vierteljährlichen Umfrage zum Engagement unserer Mitarbeitenden führen wir einen sogenannten Wellbeing Index, mit dem wir messen, wie die Mitarbeitenden ihre Work-Life-Balance und unsere Bemühungen um ihr Wohlbefinden wahrnehmen.

Die entsprechenden Ergebnisse werden verwendet, um unser Angebot zur Förderung des Wohlbefindens und der psychischen Gesundheit noch besser an den entsprechenden Bedarf anzupassen. So bieten wir beispielsweise ein Schulungsprogramm für Ersthelfer im Bereich der psychischen Gesundheit an, das die nötigen Kompetenzen und das Selbstvertrauen vermittelt, um vertrauliche Gespräche mit anderen Mitarbeitenden und Kollegen zu führen und sie darin zu unterstützen, bei Bedarf geeignete professionelle Hilfe zu finden.

## Fördern des Zugehörigkeitsgefühls

Um Fairness und Inklusion am Arbeitsplatz zu gewährleisten, haben wir Grundsätze zu Fairness, Chancengleichheit und Zugehörigkeit in unsere internen Richtlinien und Kontrollmechanismen und in unseren Code of Ethics aufgenommen.

Sämtliche Rekrutierungsentscheide bei Novartis gründen ausschliesslich auf job-bezogene Faktoren wie Kompetenz, Qualifikation und Erfahrung, unabhängig von Geschlecht, Rasse, Ethnie oder anderen nach geltendem örtlichem Recht geschützten Merkmalen. Als weltweites Unternehmen hält sich Novartis an die Gesetze jener Länder, in denen wir aktiv sind.

Im Rahmen unserer Personalstrategie stellt die Geschlechtergleichstellung, das heisst gleiche Chancen für Frauen und Männer, einen wichtigen Bestandteil unserer Strategie zur weltweiten Beseitigung von Lohnunterschieden zwischen den Geschlechtern dar. Ein Beispiel dafür sind unsere im Rahmen der Equal Pay International Coalition (EPIC) 2018 eingegangenen Verpflichtungen, Gehaltsunterschiede zwischen den Geschlechtern zu

beseitigen. Diese Verpflichtungen umfassen das Lohnmonitoring, die Beseitigung historischer Gehaltsdaten aus dem Rekrutierungsprozess, die Schaffung von Lohntransparenz und ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in der Unternehmensleitung.

Um weitere Fortschritte zu erzielen, haben wir unser Bekenntnis zur Equal Pay International Coalition 2023 um neue Ziele ergänzt, deren Erreichen wir bis 2027 anstreben. Wir wollen die Geschlechterparität im Management beibehalten, unsere über den Grundlohn hinausgehenden Personalmassnahmen prüfen, um allfällige weitere systembedingte Verzerrungen zu vermeiden, und die Vorgaben der neuen EU-Lohntransparenzrichtlinie als unseren weltweiten Mindeststandard für die Lohngleichheit und das

Berichtswesen im Zusammenhang mit der Lohntransparenz etablieren.

Novartis ist Mitglied des Global Business and Disability Network der Internationalen Arbeitsorganisation sowie der Valuable 500, die die Inklusion von Menschen mit Behinderung am Arbeitsplatz fördern. Ausserdem arbeiten wir mit internationalen Partnern wie Disability:IN, Purple Space und dem Business Disability Forum daran, Best Practices zu definieren und zu erarbeiten, die Menschen mit Behinderungen die Teilhabe als gleichwertige Mitglieder unseres Unternehmens ermöglichen. Dazu bemühen wir uns beispielsweise um eine bessere physische und digitale Barrierefreiheit und um die Berücksichtigung von Behinderungen im Zusammenhang mit wichtigen Normen und Praktiken.

Gemäss den UN Standards of Conduct for Business sind wir ferner bestrebt, gegen die Diskriminierung von Mitarbeitenden vorzugehen, die lesbisch, schwul, bisexuell, transgener, queer oder intersexuell (LGBTQI) sind.

Mehr als 80 Employee Resource Groups zu unternehmensbezogenen und kulturellen Themen, die allen Mitarbeitenden mit ihren eigenen persönlichen Geschichten offenstehen, sorgen für ein Gefühl der Zugehörigkeit und bieten ihren Mitgliedern Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung.

### Lohnleichheit und weitere Leistungen

Lohnleichheit (das heisst gerechte Entlohnung der Mitarbeitenden für vergleichbare

## Personalziele

	2024	2023	2022	Fortschritt	
<b>Geschlechterparität im Management beibehalten <sup>1,2</sup></b>					
Geschlechterverteilung weiblich/männlich (in %)	<b>48/52</b>	48/52	47/53	Personalziel 2024 erreicht	Δ
<b>Bis 2027 die Anforderungen der EU-Lohntransparenzrichtlinie als unseren weltweiten Mindeststandard für die interne Lohnleichheit und das Berichtswesen im Zusammenhang mit der Lohntransparenz etablieren <sup>3</sup></b>					
Mitarbeitende, deren Grundlohn von der regelmässigen Lohnleichheitsstudie erfasst wird (in %) <sup>4,5</sup>	<b>99</b>	99	82	Personalziel 2024 erreicht	Δ
Mitarbeitende, deren Gesamteinkommen von der regelmässigen Lohnleichheitsstudie erfasst wird (in %) <sup>6</sup>	<b>n/a</b>	n/a	n/a	Personalziel 2027 Planungen für globales Programm	
gestartet					
Mitarbeitende mit Lohntransparenz beim Grundlohn im Vergleich zu externen Benchmarks (in %) <sup>5</sup>	<b>98</b>	98	45	Personalziel 2024 erreicht	Δ
Mitarbeitende mit Lohntransparenz beim Gesamteinkommen im Vergleich zu externen Benchmarks (in %) <sup>7</sup>	<b>n/a</b>	n/a	n/a	Personalziel 2027 Planungen für globales Programm	
gestartet					
<b>Prüfung unserer über den Grundlohn hinausgehenden Personalmassnahmen, um allfällige weitere Ungleichheiten im System bis 2027 zu beseitigen</b>					
Anstellungen ohne Verwendung historischer Gehaltsdaten (in %)	<b>100</b>	100	84	Personalziel 2024 erreicht	Δ
Von der Überprüfung und der Planung von Abhilfemassnahmen für grundlegende HR-Prozesse betroffene Mitarbeitende (in %) <sup>8</sup>	<b>n/a</b>	n/a	n/a	Personalziel 2027 Überprüfung globaler Weisungen und Prozesse gestartet	

Δ Daten, die Gegenstand der eingeschränkten unabhängigen Prüfung sind | n/a: Daten, die 2024 und in früheren Jahren nicht ausgewiesen wurden

<sup>1</sup> Geschlechterparität im Management beibehalten (+/-2 Prozentpunkte)

<sup>2</sup> Sämtliche Personalentscheidungen bei Novartis basieren einzig auf stellenbezogenen Faktoren, einschliesslich Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrung der jeweiligen Person, unabhängig von Geschlecht, Rasse, Ethnie oder anderen persönlichen Merkmalen, die nichts mit der jeweiligen Stelle zu tun haben. Als weltweites Unternehmen hält sich Novartis an die Gesetze sämtlicher Länder, in denen wir aktiv sind; Management Level 5-10 (vormals GJFA4-N TL).

<sup>3</sup> Diese Verpflichtung bezieht sich auf die Vorgaben der EU-Richtlinie und nicht der einzelnen Ländergesetze, die strengere Anforderungen vorsehen können.

<sup>4</sup> Der Datenpunkt für 2023 wurde nach der Anpassung der Berichtsgrenzen über alle Leistungsindikatoren hinweg von 100% auf 99% korrigiert. Näheres zur Basis für die Berichterstattung findet sich im Dokument «Reporting Criteria» auf unserer Unternehmenswebsite.

<sup>5</sup> 100% bei Berücksichtigung von Ausschlüssen hauptsächlich aufgrund von rechtlichen oder vertraglichen Beschränkungen und der laufenden Integration übernommener Unternehmen.

<sup>6</sup> Als Gesamtlohn im Sinne dieser Ziele gelten der minimale Grundlohn sowie kurzfristige und langfristige Leistungsprämien (wo zutreffend). Falls zur Einhaltung lokaler Gesetze oder aufgrund betrieblicher Anforderungen erforderlich, können einige Länder eine breitere Definition anwenden.

<sup>7</sup> Wo Daten verfügbar, Kohortengrösse > 5 und keine rechtlichen Hindernisse

<sup>8</sup> Gültig für Mitarbeitende in Rechtseinheiten > 100 Mitarbeitende; HR-Prozesse: Anstellung, Leistung, Karriereentwicklung/Beförderung und Austritt

Arbeit, die ausschliesslich auf arbeitsplatz-bezogenen Faktoren beruht) ist ein Grundprinzip unserer Arbeitgeberstrategie und wird durch die in unserem Code of Ethics enthaltene Verpflichtung verdeutlicht, alle Mitarbeitenden fair und respektvoll zu behandeln. Neben unserem Bekenntnis zur EPIC verpflichten wir uns im Einklang mit dem Global Compact der Vereinten Nationen, Mitarbeitenden einen existenzsichernden Lohn zu zahlen, der mindestens die Grundbedürfnisse des Lebens abdeckt.

Lokal und weltweit bieten wir wettbewerbsfähige Lohnnebenleistungen an. Unsere lokalen Renten-, Gesundheits- und Sozialleistungen schützen die Mitarbeitenden gegen die finanziellen Folgen im Todesfall oder bei Invalidität und umfassen attraktive Rentenzahlungen gemäss den örtlichen Sozialversicherungsgesetzen.

Im Rahmen unseres Aktienplans für Mitarbeitende (ESPP) können Festangestellte freiwillig Aktien von Novartis mit einer Ermässigung von 15% erwerben. Davon profitiert bereits die Mehrheit der Mitarbeitenden von Novartis. Die Einführung des Aktienplans in weiteren Ländern wird jährlich geprüft.

Wir bieten ein flexibles, hybrides Arbeitsumfeld, damit unsere Mitarbeitenden ihre beruflichen und privaten Verpflichtungen miteinander vereinbaren können.

Unabhängig von Geschlecht und sexueller Orientierung haben alle Mitarbeitenden Anrecht auf Elternzeit. Frisch gebackene Eltern erhalten nach der Geburt oder der Adoption eines Kindes mindestens 14 Wochen bezahlte Elternzeit, wodurch wir Eltern nach der Geburt bzw. Adoption mehr Flexibilität bieten.

Mit «Spark» regen wir unsere Mitarbeitenden dazu an, Kolleginnen und Kollegen Anerkennung zu zollen, wenn sie sich unserer

Kultur und unseren Werten entsprechend verhalten.

## Gesundheit und Sicherheit

Wir setzen uns für die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz ein und haben dieses Bekenntnis in unserem Code of Ethics verankert. Wir verfügen über ein internes Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltmanagementsystem (GSU), in dessen Rahmen wir an allen Standorten strenge Gesundheits- und Sicherheitsmassnahmen einführen, die über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinausgehen.

Wir führen Bewertungen durch, um die Einhaltung relevanter Gesetze, Vorschriften und interner Standards zu gewährleisten. Zur Fortschrittskontrolle definieren wir interne und Programmziele und untersuchen Sicherheitsvorfälle und Beinaheunfälle.

Wir ermutigen alle Mitarbeitenden aktiv, Vorfälle, Beinaheunfälle und Verbesserungspotenzial bezüglich der Sicherheit zu melden. Wir verlangen von den Standorten jährliche Selbstbeurteilungen hinsichtlich der Einführung des GSU-Managementsystems. Zudem führt ein spezielles Team alle vier Jahre gezieltere Audits durch.

Auch die Sicherheit externer Mitarbeitender liegt uns am Herzen. Wir beurteilen sie und stellen sicher, dass sie für die Arbeit an unseren Standorten über adäquate Ressourcen und Verfahren verfügen. Lieferantenverträge enthalten spezifische Kriterien für die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz.

## Wichtigste Aktivitäten 2024

Ende 2024 beschäftigte Novartis 78 310 Mitarbeitende gegenüber 78 407 im Vorjahr. Die Fluktuation lag 2024 bei 12% und damit tiefer als im Vorjahr mit 17%.

## Personalkennzahlen<sup>1</sup>

	2024	2023	2022
Personalbestand <sup>2</sup>	<b>78 310</b>	78 407	105 533
Vollzeitstellenäquivalente <sup>2</sup>	<b>75 883</b>	76 057	101 703
Personalfuktuation (%)	<b>12</b>	17	15
Durchschnittliche jährliche Weiterbildungsstunden pro Mitarbeitenden <sup>3</sup>	<b>39</b>	38	42
Mitarbeitende, die von einer Arbeitnehmervertretung repräsentiert werden oder unter einen Tarifvertrag fallen (%) <sup>4</sup>	<b>54</b>	53	48
<b>Geschlechterverhältnis (% Frauen / % Männer)</b>			
Verwaltungsrat	<b>31 / 69</b>	31 / 69	31 / 69
Geschäftsleitung	<b>18 / 82</b>	18 / 82	27 / 73
Topmanagement <sup>5</sup>	<b>39 / 61</b>	40 / 60	39 / 61
Management insgesamt	<b>48 / 52</b>	48 / 52	47 / 53
Personalbestand insgesamt	<b>52 / 48</b>	51 / 49	51 / 49
<b>Gesundheit und Sicherheit</b>			
Quote der Unfälle und Erkrankungen, die zu Ausfallzeit führen (pro 200 000 Arbeitsstunden):			
Mitarbeitende von Novartis / Fremdpersonal	<b>0,13 / 0,16</b>	0,13 / 0,18	0,16 / 0,20
Gesamtzahl der erfassbaren Fälle (pro 200 000 Arbeitsstunden):			
Mitarbeitende von Novartis / Fremdpersonal <sup>6</sup>	<b>0,31 / 0,21</b>	0,33 / 0,28	0,31 / 0,28
Todesfälle:			
Mitarbeitende von Novartis / Fremdpersonal / Vertragspartner	<b>0 / 0 / 0</b>	0 / 0 / 0	0 / 0 / 0
Mitarbeitende, die unter ein intern validiertes GSU-System fallen (%)	<b>99</b>	99	n/a

n/a: Vergleichsdaten aus früheren Jahren nicht ausgewiesen

<sup>1</sup> Der Begriff «Mitarbeitende» bezieht sich auf die Angaben zum Personalbestand in der Tabelle. Vergleichszahlen für 2022 schliessen Sandoz ein.

<sup>2</sup> Der «Personalbestand» entspricht der Gesamtzahl an Mitarbeitenden in den Gehaltszahlungssystemen. Mit der Angabe der «Vollzeitstellenäquivalente» wird der Personalbestand um die Mitarbeitenden mit einem Beschäftigungsumfang unter 100% bereinigt.

<sup>3</sup> Die Daten beinhalten Zahlen von Sandoz für die Zeiträume 2022 und Januar bis September 2023

<sup>4</sup> Hier sind im Allgemeinen nur nichtleitende Angestellte berücksichtigt.

<sup>5</sup> Das Topmanagement umfasst die oberen Führungskräfte einschliesslich der Geschäftsleitung.

<sup>6</sup> Die Daten beinhalten alle arbeitsbedingten Unfälle und Erkrankungen – unabhängig davon, ob sie zu Ausfallzeit führen.

Mit unserem KI-basierten Talent-Marktplatz haben wir 2024 mehr Möglichkeiten für unsere Mitarbeitenden geschaffen, neue Kompetenzen zu erwerben und anzuwenden. Weiter wurden Initiativen lanciert, um mehr Mitarbeitende anzuwerben, weiterzuentwickeln und zu halten.

So haben wir unser Berufseinsteigerprogramm optimiert, um im Hinblick auf künftige Kompetenzlücken gezielt

Berufseinsteiger zu finden, zu rekrutieren und weiterzuentwickeln und so genügend junge Talente mit dem richtigen Fachwissen, den benötigten Fähigkeiten und der erforderlichen Erfahrung zu haben. Ferner haben wir KI-Programme zur Kompetenzsteigerung lanciert, um unsere Mitarbeitenden in der Nutzung von künstlicher Intelligenz zur Steigerung von Effizienz und Innovationskraft zu schulen.

Der Anteil von Mitarbeitenden, die von einer Arbeitnehmervertretung repräsentiert werden oder unter einen Tarifvertrag fallen, stieg 2024 leicht auf 54%.

## Lohngleichheit und Geschlechterparität

Auch die Geschlechterparität im Management blieb erhalten (wobei Männern und Frauen dieselben Weiterentwicklungsmöglichkeiten offenstehen). Ende 2024 betrug die weltweite Frauenquote im Gesamtmanagement 48%.

Gemäss den neuesten verfügbaren Zahlen vom 31. Dezember 2023 liegt der Lohnunterschied zwischen Frauen und Männern bei Novartis aggregiert bei weniger als einem Prozent. Der globale Mittelwert des Gehaltsgefälles zwischen den Geschlechtern lag bei -0,3%<sup>1</sup>, verglichen mit -0,9% im Jahr 2022. Die im als Benchmark verwendeten Bloomberg Gender Equality Index enthaltenen Unternehmen wiesen im gleichen Zeitraum ein mittleres Lohngefälle von +17% auf.

2024 haben wir begonnen, unsere über den Grundlohn hinausgehenden Personalmassnahmen zu prüfen, wozu wir zunächst unsere globalen Richtlinien und Verfahren unter die Lupe genommen haben, um allfällige weitere Ursachen von Geschlechterdiskriminierung zu beseitigen.

Ausserdem haben wir mit der Planung eines globalen Programms begonnen, um die Anforderungen der neuen EU-Richtlinie zur Lohntransparenz als neuen globalen Mindeststandard für das Berichtswesen zu Lohngleichheit und -transparenz zu etablieren.

2024 haben wir ein LGBTQI-Botschafter-Programm eingeführt, das unseren Mitarbeitenden im ganzen Unternehmen Unterstützung bieten soll.

## Gesundheit und Sicherheit

Die Quote der Arbeitsunfälle mit Ausfallzeiten blieb bei den Festangestellten stabil und ging beim externen Personal leicht zurück, was der konsequenten Durchsetzung unseres internen GSU-Managementsystems an den Standorten zu verdanken ist. 2024 wurde die Umsetzung des GSU-Systems im Rahmen unseres internen Kontrollprozesses geprüft, mit dem über 99% der Mitarbeitenden von Novartis erfasst wurden.

## Menschenrechte

### Auswirkungen und Risikomanagement

Die Missachtung von Menschenrechten sowie von geltenden Gesetzen und Vorschriften kann in Verletzungen von Arbeitsrechten und anderen Menschenrechten resultieren, was das Risiko von Reputationschäden und finanziellen Verlusten birgt.

### Hauptstrategien

Novartis setzt sich für die Wahrung und Achtung der Menschenrechte ein. In unserem Code of Ethics verpflichten wir uns, «unser Unternehmen so zu führen, dass die Rechte und die Würde aller Menschen geachtet werden». Dies spiegelt auch unser Human Rights Commitment Statement wider, das unser grundlegendes Bekenntnis bildet zur internationalen Menschenrechtscharta, zu den Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation und den UNO-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (UNGP).

## Prioritäten und Kernstrategien im Bereich der Menschenrechte

### Recht auf Gesundheit

Zugang zu Medikamenten; klinische Studien; Produktqualität; Arzneimittelfälschungen

- [Novartis Access Principles](#)
- [Commitment to Diversity in Clinical Trials](#)
- [Quality Policy](#)
- [Position on Falsified Medical Products](#)

### Arbeitsrechte

Vereinigungsfreiheit und Recht auf Tarifverhandlungen; Nichtdiskriminierung und Gleichbehandlung am Arbeitsplatz; Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz; existenzsichernde Löhne; Kinderarbeit; moderne Sklaverei einschliesslich Zwangsarbeit und Menschenhandel

- [People & Organization Commitment Statement](#)
- [Our Equal Pay International Coalition \(EPIC\) Commitments](#)
- [Third Party Code](#)
- [Modern Slavery Statement 2023 – Australia, Canada, and United Kingdom](#)
- [Health, Safety and Environment Policy](#)

### Menschenrechte und Umwelt

Umweltauswirkungen unserer Betriebe und Produkte während ihres Lebenszyklus

- [Environmental Sustainability Strategy](#)

### Technologie und Menschenrechte

Verantwortungsbewusster Umgang mit personenbezogenen Daten; ethischer Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI)

- [Ethical Use of Data and Technology Policy](#)
- [Ethical and Responsible Use of Artificial Intelligence \(AI\) commitment](#)

Unser Programm beruht auf drei Säulen und orientiert sich an den UN-Leitprinzipien: Due Diligence, internes Empowerment und Beteiligung von Anspruchsgruppen.

Due Diligence: Im gesamten Konzern führen wir laufend Due-Diligence-Prüfungen zum Thema Menschenrechte durch und stellen sicher, dass wir über Richtlinien und Managementsysteme verfügen, die uns helfen, unseren Verpflichtungen nachzukommen. Unsere externen Partner werden regelmässig bezüglich der Einhaltung der in unserem Third Party Code verankerten Arbeits- und Menschenrechtsbestimmungen beurteilt.

Wir verfügen über ein Monitoring-System, das Korrekturmassnahmen im Zusammenhang mit Menschen- und Arbeitsrechten an Standorten externer Partner sowie deren erfolgreiche Umsetzung auf der Grundlage terminierter Massnahmenpläne nachverfolgt. Gemeinsam mit Branchenpartnern wie der Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI) arbeiten wir an themenspezifischen Lieferkettenprojekten.

Internes Empowerment: Wir arbeiten daran, den von Menschenrechtsverletzungen Betroffenen Zugang zu Beschwerdemechanismen zu verschaffen.

<sup>1</sup> Das globale unbereinigte Lohngefälle zwischen den Geschlechtern wird berechnet als das durchschnittliche Erwerbseinkommen von Männern abzüglich des durchschnittlichen Erwerbseinkommens von Frauen, jeweils als Prozentsatz des durchschnittlichen männlichen Erwerbseinkommens. Die Berechnung erfolgt anhand von Gehaltsdaten aus dem Vorjahr.

Beteiligung von Anspruchsgruppen: Wir tauschen uns mit anderen Branchen aus, berücksichtigen Anliegen unserer Anspruchsgruppen und ergreifen individuell oder gemeinsam Korrekturmassnahmen. Gemeinsam mit Stakeholdern aus der Zivilgesellschaft, aus Investorengemeinschaften und internationalen Institutionen (z. B. der PSCI und der Arbeitsgruppe Menschenrechte von Business for Social Responsibility) beteiligen wir uns an gemeinsamen Anstrengungen im Bereich der Menschenrechte.

## Wichtigste Aktivitäten 2024

Anfang 2024 haben wir unsere jährliche unternehmensweite Risikobeurteilung bezüglich der Menschenrechte abgeschlossen. Diese bestätigte unser weiteres Augenmerk auf die vier zuvor festgelegten Prioritäten gemäss der Tabelle auf [Seite 37](#).

Im Einklang mit den sich ändernden Vorschriften zur Due Diligence über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg haben wir auch die Risikobeurteilung und die Überprüfung unserer externen Partner im Zusammenhang mit der Einhaltung von Arbeitsrechten verstärkt.

Wir haben ein Pilotprojekt abgeschlossen, das den direkten Austausch mit allen an unserer Lieferkette Beteiligten gewährleisten soll. Dazu wurde auch eine umfassende Umfrage zu den Arbeitsbedingungen durchgeführt. Auf Grundlage der Ergebnisse dieser Umfrage unterstützen wir unsere externen Partner aktiv beim Kompetenzaufbau und bei der Umsetzung wirkungsvoller Lösungen.

Auch 2024 haben wir Due-Diligence-Prozesse und -Instrumente im Bereich der Menschenrechte für unsere Geschäftstätigkeit in Hochrisiko- und Konfliktländern entwickelt. Diese Märkte stellen besondere Herausforderungen dar und zwingen

Unternehmen, ihre Strategien anzupassen, um ihrer Geschäftstätigkeit erfolgreich nachgehen zu können.

Wir haben Berichte zu unseren Bemühungen im Kampf gegen moderne Sklaverei gemäss britischem und australischem Recht sowie die gemäss Schweizer bzw. US-Recht erforderlichen Berichte zu Kinderarbeit und Konfliktmineralien in unserer Lieferkette veröffentlicht. Ferner haben wir unseren zweiten Menschenrechtsbericht gemäss dem norwegischen Transparenzgesetz veröffentlicht.

Regelmässig überprüfen wir unsere Verpflichtungen nach den Schweizer Vorschriften für Mineralien und Metalle aus Konfliktgebieten und haben festgestellt, dass Novartis unter den in Art. 964j-I des Schweizerischen Obligationenrechts definierten Grenzwerten liegt.

## Gesundheit und Sicherheit der Patientinnen und Patienten

### Auswirkungen und Risikomanagement

Das Vertrauen in die Sicherheit unserer Medikamente ist für unser Unternehmen von grundlegender Bedeutung. Können wir die Qualität und Sicherheit unserer Medikamente nicht gewährleisten, kann sich dies negativ auf die Gesundheit unserer Patientinnen und Patienten auswirken und Produktrückrufe sowie weitere Konsequenzen nach sich ziehen, die unserer Reputation und unserem Geschäftserfolg schaden können.

## Hauptstrategien

Über den gesamten Lebenszyklus eines Medikaments hinweg haben Qualität und Sicherheit für uns höchste Priorität. In klinischen Studien und nach der Produkteinführung überwachen wir den Einsatz unserer Medikamente, um mögliche unerwünschte Ereignisse zu identifizieren und das Patientenrisiko zu minimieren. In der Produktion stellen wir die Produktqualität durch stichprobenartige Rohmaterialprüfungen, Verpackungskontrollen sowie die Prüfung und den Vertrieb der Endprodukte sicher. Zudem setzen wir uns dafür ein, Medikamentenfälschungen zu erkennen und zu bekämpfen, da diese eine schwerwiegende Gesundheitsbedrohung darstellen können.

### Produktqualität

Zur Gewährleistung der Produktqualität unterhalten wir ein bewährtes Qualitätsmanagementsystem für unsere Arzneimittel, das die Anforderungen von Gesundheits- und anderen Aufsichtsbehörden in vollem Umfang erfüllt.

Für all unsere Aktivitäten verfügen wir über die notwendigen Lizenzen und Zertifizierungen der Internationalen Organisation für Normung (ISO) und der GxP-Aufsichtsorgane (Good Practices), so auch für klinische Studien, Produktion, Medizinprodukte, Lieferungen, Lagerhaltung und den Vertrieb. Die entsprechenden Lizenzen werden jeweils nach einer Inspektion durch die zuständigen Aufsichtsbehörden wie die US Food and Drug Administration (FDA), die Europäische Arzneimittelagentur (EMA), Swissmedic, die japanische Arzneimittel- und Medizingerätebehörde (PMDA) und die Weltgesundheitsorganisation (WHO) ausgestellt.

Sie inspizieren unsere Werke regelmässig, um die Einhaltung aller relevanten Normen und Gesetze sicherzustellen. Wann immer es

Hinweise auf Abweichungen gibt oder wir Fehler in unseren Prozessen feststellen, nehmen wir umfassende Untersuchungen vor. Bei Bedarf ergreifen wir Korrektur- und weitere Massnahmen, indem wir beispielsweise proaktiv die Behörden informieren.

Alle an unseren Standorten tätigen Mitarbeitenden und Drittparteien nehmen an umfassenden Qualitäts- und Sicherheitsschulungen teil. Wir verlangen von allen Mitarbeitenden, die an der Herstellung, der Bereitstellung und am Vertrieb von Arzneimitteln beteiligt sind, dass sie jährliche Schulungen zu Qualitätsstandards absolvieren. Alle Drittanbieter von Dienstleistungen oder Waren, die nach GxP-Standards hergestellt werden, müssen über eine eigene Qualitätssicherung und ein formelles Schulungsverfahren verfügen.

Entsprechend den behördlichen Vorgaben (einschliesslich der Empfehlungen von FDA und EMA) überwachen und prüfen wir chemische und biologische Arzneimittel auf Verunreinigungen, darunter auch solche, die als «für Menschen vermutlich krebserregend» eingestuft wurden (etwa Nitrosamine). Jedes Produkt, bei dem ein potenzielles Risiko festgestellt wird, durchläuft zusätzliche Prüfungen und wird einem Risikomanagement unterzogen, wobei die Ergebnisse bei Bedarf den zuständigen Gesundheitsbehörden vorgelegt werden.

Wir führen auch routinemässige Audits in unseren eigenen Betrieben sowie bei Lieferanten und anderen Partnern durch, um die Einhaltung der Sicherheits- und Qualitätsstandards sicherzustellen. Zudem werden wir regelmässig hinsichtlich unserer Schulungsverfahren überprüft. Schulungen sind auch Thema unserer Audits für Drittparteien.

### Pharmakovigilanz

Pharmakovigilanz umfasst die Überwachung der Sicherheit von Medikamenten. Um eine

wirksame Pharmakovigilanz zu gewährleisten, überwachen wir die Sicherheit sowohl während der Arzneimittelentwicklung als auch im kommerziellen Umfeld und beurteilen und melden unerwünschte Ereignisse umgehend.

Auf diese Weise bestimmen wir die Risiken, die im Laufe des Lebenszyklus eines Arzneimittels auftreten können, und reduzieren sie. Gemäss internationalen Vorschriften reichen wir regelmässig Sicherheitsberichte bei den zuständigen Gesundheitsbehörden ein. Wir führen ausserdem regelmässige Nutzen-Risiko-Analysen für unsere Arzneimittel durch, damit sichergestellt ist, dass deren Vorteile die Risiken stets überwiegen.

Unsere Pharmakovigilanz-Systeme gewährleisten die Einhaltung der aufsichtsrechtlichen Vorschriften in Bezug auf Sicherheitsberichte zu Einzelfällen und regelmässige Nutzen-Risiko-Bewertungen. Meldungen über unerwünschte Ereignisse unterschiedlicher Art, zum Beispiel aus klinischen Studien, der Literatur oder in Form spontaner Berichte, gehen in die Evaluation und Optimierung der Risikomanagement-Massnahmen für die ordnungsgemässe Anwendung unserer Medikamente ein.

Wir unterstützen zudem Aufklärungsprogramme für Patientinnen und Patienten, Dienstleister und pharmazeutische Fachkräfte und bieten unseren Mitarbeitenden regelmässige Schulungen zur Meldung unerwünschter Ereignisse an. Zu einigen Medikamenten werden nach der Zulassung Beobachtungsstudien durchgeführt, um mehr Daten über mögliche langfristige unerwünschte Wirkungen zu sammeln.

## Arzneimittelfälschungen

Arzneimittelfälschungen stellen wesentliche Gesundheitsrisiken dar und sind ein zunehmendes, weltweites Problem. Dem Pharmaceutical Security Institute zufolge ist die Arzneimittelkriminalität im Jahr 2023 um 4% gestiegen, sodass schon das dritte Jahr in Folge eine Zunahme festzustellen war.<sup>1</sup>

Unsere Bemühungen im Kampf gegen Arzneimittelfälschungen sind auf die Risikoreduktion in drei klar definierten Bereichen ausgerichtet: Fälschungen, Diebstahl und illegale Abzweigungen, bei denen Waren, die für einen Markt bestimmt sind, abgefangen und in einem anderen verkauft werden.

Ziel unserer Strategie ist die deutlich schnellere Erkennung und Meldung gefälschter Arzneimittel. Entsprechend ausgebildete ortsansässige Teams nutzen mobile, digitale Lösungen wie eine Mobil-App zur Echtheitsüberprüfung von Verpackungen (MoVe) und ein handliches Gerät zur Produktauthentifizierung (*Authentifield*).

Auch datenbasierte Tools kommen zum Einsatz. Zudem wurden die am stärksten betroffenen Länder mit Toolkits ausgestattet, die dazu beitragen, Kompetenzen aufzubauen, um dem Risiko illegaler Abzweigungen zu begegnen.

Gleichzeitig haben wir unsere Vorschriften und Massnahmen zur Sicherung der Lieferkette verbessert, um Produktdiebstähle in Hochrisikoregionen zu reduzieren.

Insgesamt arbeiten wir mit öffentlichen und privaten Anspruchsgruppen konsequent darauf hin, abgestimmte Massnahmen zum Schutz der Patientinnen und Patienten und zur Bekämpfung von Arzneimittelfälschungen zu fördern.

## Kennzahlen für Produktqualität und Patientensicherheit

	2024	2023	2022
<b>Rückrufe</b>			
Total Rückrufe	4	10	7
Rückrufe Klasse I	0	1	0
Rückrufe Klasse II	2	8	6

## Wichtigste Aktivitäten 2024 Produktqualität

Im Verlauf des Jahres kam es zu vier Rückrufaktionen wegen fehlerhafter Produkte, was einer Halbierung der Rückrufaktionen gegenüber 2023 entspricht. Dabei bestand in zwei Fällen ein mittleres Risiko für die Patientinnen und Patienten (Rückruf Klasse II), wobei jedoch niemand zu Schaden kam. In den Vereinigten Staaten wurden aufgrund eines Fehlers bei der Sichtprüfung zwei Chargen *Pluvicto* zurückgerufen, noch bevor diese an Patientinnen und Patienten verteilt wurden. Auf Verlangen der Gesundheitsbehörde von Panama wurden sechs Chargen *Tegretol* zurückgerufen, nachdem wir die Behörde über Ethylenglykolwerte informiert hatten, die das gewöhnliche Niveau überstiegen. Angesichts einer positiven Risiko-Nutzen-Analyse forderte kein weiteres der 81 Länder, die wir informiert hatten, einen Rückruf.

2024 führten die Gesundheitsbehörden, unter anderem EMA, Swissmedic und FDA, insgesamt 124 Kontrollen in unseren klinischen und Produktionsaktivitäten durch. Nach 99,1% im Jahr 2023 war das Ergebnis nun für die Gesundheitsbehörden bei allen Kontrollen akzeptabel.

2024 führten wir 809 interne und externe GxP-Audits durch, verglichen mit 926 im Jahr 2023. 88,4% dieser Audits betrafen externe Lieferanten. Wenn wir im Zuge eines Audits

Lücken feststellen, müssen die geprüften Einheiten diese mittels Korrektur- und Präventionsmassnahmen (CAPAs) schliessen. Wir überwachen diese Massnahmen und prüfen die Einhaltung der Verpflichtungen, um laufende Verbesserungen zu fördern.

2024 haben wir unser erstes Überwachungsaudit nach ISO 9001:2015 erfolgreich und ohne Abweichungen abgeschlossen.

## Pharmakovigilanz

Novartis ist dabei, ihr Pharmakovigilanz-System mithilfe von Technologien wie künstlicher Intelligenz so zu verbessern, dass Prozesse vereinfacht und neue Sicherheitsdaten für die Gesundheitsbehörden, medizinische Fachkräfte und Patientinnen und Patienten bereitgestellt werden.

## Arzneimittelfälschungen

2024 untersuchten wir alle uns übermittelten, bestätigten Fälle von Arzneimittelfälschungen, was verhinderte, dass Patienten Arzneimittelfälschungen erhalten und Schaden erleiden.

Fälschungen, denen oft der aktive Wirkstoff fehlt, sind nach wie vor ein grosses Problem und stellen das grösste Risiko für die Patientensicherheit dar. 2024 haben wir die Zahl der mit aktivierten *Authentifield*-Geräten ausgestatteten Länder auf 69 erhöht und damit neben der zeitnahen Authentifizierung von Arzneimittelverpackungen (mittels MoVe) nun deutlich mehr Produktauthentifizierungen

<sup>1</sup> <https://www.psi-inc.org/incident-trends>

(mittels *Authentifield*) ermöglicht, insbesondere bei Risikoprodukten mit Auswirkungen auf die Patientensicherheit.

Diese Lösung wurde vom [Access to Medicines Index](#) (ATMI) 2024 als wichtige Initiative zur Kompetenzsteigerung in der Lieferkette anerkannt.

Zudem haben wir unser Bekenntnis zur zeitnahen Meldung gefälschter Arzneimittel 2024 bestätigt. Wir haben die örtlichen Gesundheitsbehörden wie erforderlich umgehend informiert und ausserdem 100% der meldepflichtigen Vorfälle innerhalb der empfohlenen 10-Tages-Frist freiwillig der WHO gemeldet.

## Zugang zu Arzneimitteln: gemeinsam in der Verantwortung

### Auswirkungen und Risikomanagement

Millionen von Menschen weltweit haben nur beschränkten Zugang zu Arzneimitteln und zur medizinischen Grundversorgung. Dies infolge einer Kombination aus demografischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Faktoren – von Armut und Überalterung über eine unzureichende Gesundheitsinfrastruktur bis hin zum Arbeitskräftemangel. Während die Pharmaunternehmen diesem Umstand durch die

Entwicklung innovativer Behandlungen entgegenwirken, sind gemeinschaftliche Massnahmen eines erweiterten Umfelds nötig, um diese Herausforderungen zu meistern. Staaten, Kostenträger, Nicht-regierungsorganisationen und Organisationen des Gemeinwesens müssen gemeinsam Strategien erarbeiten, Infrastruktur bereitstellen und Partnerschaften eingehen, um den zeitnahen Zugang zu medizinischen Leistungen und Arzneimitteln sicherzustellen.

Diese systeminhärenten Barrieren behindern auch die komplexe Arzneimittelzulassung und den Vertrieb weltweit. Um ein Arzneimittel auf den Markt zu bringen, muss den Aufsichtsbehörden ein entsprechender Zulassungsantrag mit Nachweisen der Produktsicherheit, -wirksamkeit und -qualität eingereicht werden. Je nach Land kann dies, abhängig von der Effizienz der Aufsichtsbehörde und der Art des Produkts, Monate, wenn nicht sogar Jahre in Anspruch nehmen. Zudem verzögern die Verhandlungen zu Preis und Kostenerstattungen mit den Aufsichtsbehörden und Kostenträgern oftmals die Verfügbarkeit, während Massnahmen zur Kostendämpfung wie staatlich vorgeschriebene Preissenkungen und Festpreise den Zugang zu Arzneimitteln zusätzlich behindern können.

Wird diesen Herausforderungen nicht gemeinschaftlich begegnet, besteht nicht nur die Gefahr eines verzögerten Zugangs zu Arzneimitteln für die Patientinnen und Patienten; auch das öffentliche Vertrauen, die

Zugangsziel	2024	2023	2022	
Umsetzung einer globalen Zugangsstrategie für alle neu eingeführten Medikamente (in %) <sup>1</sup>	100	100	100	Als Jahresziel erreicht <span style="float:right">Δ</span>

Δ Daten, die Gegenstand der eingeschränkten unabhängigen Prüfung sind

<sup>1</sup> Ohne Zell-, Gen- und Radioligandentherapien (RLT)

Kennzahlen für den Zugang zu Arzneimitteln	2024	2023	2022
<b>Zahl der erreichten Patienten (Mio.)</b>			
Erreichte Patientinnen und Patienten <sup>1</sup>	296	284	267
<b>Innovation</b>			
Zulassungsanträge (USA, EU, Japan, China) <sup>2</sup>	29	18	24
Zulassungen (USA, EU, Japan, China) <sup>2</sup>	20	22	23
Zulassungen für neue Wirkstoffe (New Molecular Entity, NME) <sup>3</sup>	0	1	1

<sup>1</sup> Durch Verkäufe durch externe Parteien erreichte Patienten mit Ausnahme von Umsätzen der Auftragsfertigungseinheit und der Auftragsfertigung für die Marken von Sandoz, der Radioligandentherapiemarken und der Arzneimittel, die über Spenden, Patientenhilfsprogramme, Zugangsstiftungen und Muster an Patientinnen und Patienten gelangt sind.

<sup>2</sup> Die Angaben umfassen kleine Moleküle oder Biologika; neue Fixkombinationen bestehender pharmazeutischer Wirkstoffe sowie neue Zielindikationen (definiert als neue Erkrankung oder neue Therapielinie, zum Beispiel Erst- vs. Zweittherapie).

<sup>3</sup> Die Angaben umfassen neue Wirkstoffe wie kleine Moleküle, Biologika; in der EU: neue Fixkombinationen existierender Arzneimittelwirkstoffe.

Reputation und die Nachhaltigkeit der Geschäftstätigkeit leiden. Deshalb sind ganzheitliche Bemühungen – ausgerichtet auf patientenorientierte Lösungen, innovative Regulierungssysteme und gemeinsame Verantwortung – grundlegend, um die Lücke zwischen Innovation und Zugänglichkeit zu schliessen.

### Hauptstrategien

Mit unseren Zugangsstrategien wollen wir sicherstellen, dass wir unserer Verantwortung gerecht werden, den Zugang zu einem bezahlbaren und gerechten Gesundheitssystem zu fördern, während uns gleichzeitig bewusst ist, dass wesentliche Fortschritte nur durch die Zusammenarbeit aller Akteure im Gesundheitswesen möglich sind. Wir glauben fest daran, dass innovative Arzneimittel und Gesundheitslösungen unabhängig von geografischen und wirtschaftlichen Hindernissen all jenen zur Verfügung stehen sollten, die sie benötigen. Um das zu erreichen, berücksichtigen wir den Zugang auf den verschiedenen Stufen, von Forschung und Entwicklung über den Vertrieb bis hin zur Preisgestaltung.

### Forschung und Entwicklung

Wir bewerten unser Portfolio systematisch mit Hinblick auf unerfüllte medizinische Bedürfnisse und berücksichtigen Zugangsaspekte bereits am Anfang der Entwicklung. Bis zum Ende der Phase II bestimmen wir potenzielle Zugangshindernisse und -treiber, um sicherzustellen, dass unsere Prüfpräparate das Potenzial haben, diejenigen Menschen zu erreichen, die am meisten davon profitieren.

Bei unseren F&E-Aktivitäten ist Vielfalt bei der Probandenauswahl für unsere klinischen Studien wichtig. Wir müssen verstehen, wie Patientinnen und Patienten aus unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen auf eine Behandlung ansprechen, um für alle wirksame Arzneimittel herstellen zu können. Zu diesem Zweck verfolgen wir bei all unseren Phase-III-Studien mit US-Beteiligung Diversitätsgrundsätze gemäss den entsprechenden FDA-Vorschriften. Abhängig von der Krankheitsprävalenz und demografischen Faktoren wie ethnischer Zugehörigkeit, Geschlecht und Alter, definiert unser Team Rekrutierungsziele, die die Bevölkerungsverteilung in den USA widerspiegeln.

Ausserdem schulen wir unsere F&E-Mitarbeitenden darin, unterrepräsentierte Bevölkerungsgruppen in klinische Studien einzubeziehen, und unterstreichen damit unser Bekenntnis, Arzneimittel zu entwickeln, die der grösstmöglichen Bandbreite an Patientinnen und Patienten weltweit dienen.

## Zugangsstrategie für Produkteinführungen

Bei sämtlichen Produkteinführungen sind wir bemüht, nichtklinische Hindernisse aus dem Weg zu räumen, die die Verwendung und Verbreitung unserer Produkte behindern. In Zusammenarbeit mit Regierungen und Gesundheitssystemen entwickeln wir auf die Bedürfnisse der jeweiligen Märkte zugeschnittene, innovative Lösungen für Zugang und Preisgestaltung.

Obwohl wir bestrebt sind, unsere Produkte weltweit anzubieten, ist uns bewusst, dass der Zugang von Land zu Land variiert. Faktoren wie aufsichtsrechtliche Vorschriften, die Gesundheitsinfrastruktur und Preisvorgaben können die Verfügbarkeit beeinflussen. In einigen Fällen kann es vorkommen, dass ein Produkt entsprechend den Bedürfnissen und Vorschriften eines bestimmten Landes unter einem anderen Markennamen verkauft oder für spezifische Indikationen zugelassen wird.

## Preisgestaltung unserer Arzneimittel

Die Preisgestaltung basiert auf unserem Bekenntnis zu einer nutzenbasierten Beurteilung, bei der vorrangig die Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten, des Gesundheitssystems und der Gesellschaft betrachtet werden. Indem wir den Preis eines Arzneimittels an die damit erzielten Ergebnisse knüpfen, verfolgen wir das Ziel, den Zugang zu innovativen Behandlungen zu erleichtern und die Gesundheitssysteme dazu zu bringen,

auf wirksame, effiziente und nachhaltige Lösungen zu setzen.

Wir arbeiten eng mit den Kostenträgern zusammen, um auf Systemebene Mechanismen einzuführen, die Vergütungen mit messbaren Gesundheitsverbesserungen verknüpfen und so dazu beitragen, nutzlose Ausgaben zu reduzieren. Wo möglich verwenden wir auch gestaffelte Preise, um die Erschwinglichkeit der Arzneimittel in unterschiedlichen Regionen und Patientenspopulationen zu gewährleisten.

## Geistiges Eigentum

Geistige Eigentumsrechte sind in unserem Geschäft grundlegend, da sie die Innovationen und Investitionen hinter unseren Forschungs-, Entwicklungs-, Produktions- und Vermarktungsaktivitäten schützen.

Ein starker Schutz der geistigen Eigentumsrechte regt innovative Unternehmen dazu an, örtliche Zulassungsverfahren einzuleiten, was in den meisten Märkten eine Voraussetzung für den Verkauf von Arzneimitteln darstellt. Als Gründungsmitglied und Unterzeichnerin der IP Principles for Advancing Cures and Therapies unterstützen wir durchdachte und ausgewogene Patentierungsansätze, die darauf abzielen, Innovationen zu fördern und gleichzeitig den globalen Bedürfnissen im Gesundheitswesen gerecht zu werden.

Um sicherzustellen, dass mehr Patientinnen und Patienten von unseren Arzneimitteln profitieren, verzichten wir in den am wenigsten entwickelten Ländern (LDC gemäss UN-Definition), in Ländern mit niedrigem Einkommen (LIC gemäss Weltbank) und in etwa 80% der Länder mit niedrigem und mittlerem Einkommen (LMIC gemäss Weltbank) auf die Durchsetzung von Patenten.

## Wichtigste Aktivitäten 2024

Unsere Arzneimittel werden in etwa 120 Ländern weltweit verkauft. Mit unserem Portfolio haben wir 2024 weltweit 296 Millionen Patientinnen und Patienten erreicht.

2024 haben wir 20 Zulassungen in den USA, der EU, in Japan und China erlangt, darunter auch die US-Zulassung für *Fabhalta* (Iptacopan) zur Behandlung von Erwachsenen mit IgA-Nephropathie (IgAN), einer seltenen progressiven Nierenerkrankung, bei der das Immunsystem die Nieren angreift.

In den USA und in Europa haben wir die Zulassung erhalten für *Kisqali* (Ribociclib) zur Verwendung mit einem Aromatase-Inhibitor zur Behandlung von Menschen mit Hormonrezeptor-positivem, HER2-negativem Brustkrebs im Frühstadium (Stadium II and III), die ein hohes Rückfallrisiko haben. In den USA erfolgte zudem die Zulassung von *Scemblix* (Asciminib) zur Behandlung von Erwachsenen mit neu diagnostizierter Philadelphia-Chromosom-positiver chronisch-myeloischer Leukämie in der chronischen Phase (Ph+ CML-CP).

In unseren Kernmärkten haben wir 29 Zulassungsanträge eingereicht, darunter für Atrasentan in den USA (das einen anderen Wirkmechanismus aufweist als *Fabhalta*) zur Behandlung von IgAN, und in der EU, in China und Japan für *Fabhalta* zur Behandlung erwachsener Patientinnen und Patienten mit C3-Glomerulopathie, einer weiteren seltenen Nierenerkrankung.

Für alle neu eingeführten Medikamente setzen wir globale Zugangsstrategien um. So prüfen wir mit unserer weltweiten Zugangsstrategie für *Fabhalta* Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit Gesundheitssystemen, um mehr Patientinnen und Patienten Zugang zu dieser neuartigen Therapie für paroxysmale nächtliche Hämoglobinurie zu gewähren.

## Weitere Informationen

Bestimmte ESG-bezogene Angaben, die nicht in den Anwendungsbereich von Art. 964b des Schweizerischen Obligationenrechts fallen, werden im ESG-Index auf [unserer Unternehmenswebsite](#) veröffentlicht. Dazu zählen auch Angaben zur Performance unserer Nachhaltigkeitsanleihe.

# Governance- und Integritätsbelange

## Ethische Geschäftspraktiken

### Auswirkungen und Risikomanagement

Von unserem Bekenntnis, hohe ethische Massstäbe anzulegen, profitieren unsere Mitarbeitenden, unsere Patientinnen und Patienten und die Gesellschaft, da wir so Vertrauen, Transparenz und verantwortungsvolles Handeln fördern. Indem wir bei der Entscheidungsfindung ethische Grundsätze beachten, stärken wir das Verhältnis zu unseren Anspruchsgruppen und tragen zu mehr Fairness und Verantwortlichkeit im Gesundheitssystem bei.

Eine Kultur der Ethik vermindert rechtliche und Compliance-Risiken sowie die Gefahr von Reputationsschäden.

Künstliche Intelligenz (KI) verändert rasend schnell ganze Branchen – so auch unsere –, indem sie Prozesse optimiert und Innovationen fördert. Die rasche Einführung von KI hat neue Risiken mit sich gebracht, zum Beispiel stärkere Verzerrungen, unerklärliche Ergebnisse (Black Boxes) und automatisierte Entscheidungsprozesse, die eine starke menschliche Kontrolle erfordern. Wir setzen uns für eine verantwortungsvolle Nutzung und Entwicklung von KI im Rahmen integrierter Compliance-Systeme ein.

### Hauptstrategien Kultur der Ethik

Unser Ansatz gründet auf unserer Kultur und unseren Werten und hält unsere Mitarbeitenden dazu an, sich stets integer zu verhalten. Unser Code of Ethics ist weltweit grundlegender Bestandteil der Beschäftigungsbedingungen aller Mitarbeitenden von Novartis. Er wurde gemeinsam mit unseren Mitarbeitenden erarbeitet und folgt den Grundsätzen der Verhaltens- und Entscheidungsforschung.

Der Code of Ethics legt Verpflichtungen fest, die für all unsere Geschäftsaktivitäten gelten. Er ist für alle Mitarbeitenden gültig, und wir verdeutlichen unsere Erwartungen durch eine Reihe interner Richtlinien und Kontrollen.

All unsere Mitarbeitenden müssen jährlich eine Schulung zu unserem Code of Ethics absolvieren. Es wurden interne Online-Tools entwickelt wie unser Ethical Decision Explorer, um unsere Mitarbeitenden im Umgang mit ethischen Dilemmas zu unterstützen.

Zudem führen wir regelmässig eine Ethikumfrage durch, um unsere Fortschritte bei der unternehmensweiten Implementierung unseres Kodex zu messen und unsere Ethikkultur zu stärken. Die Erkenntnisse daraus nutzen wir, um auf globaler und lokaler Ebene zum Gespräch anzuregen und gegebenenfalls Massnahmen zu ergreifen.

Um die Vorteile der KI bestmöglich zu nutzen und gleichzeitig die Risiken zu minimieren, haben wir gemeinsam mit verschiedenen Teams ein KI-Compliance-System eingerichtet, um die Komplexität aufgrund solcher

Risiken zu bewerten und zu bewältigen. Dieses Compliance-System hilft uns, Risiken im Rahmen ethischer Leitprinzipien zu mindern.

Zusammen mit unserem AI Risk & Compliance Management Framework fördert unsere Ethical Use of Data & Technology Policy die verantwortungsvolle Nutzung von KI bei Novartis.

### Korruptions- und Bestechungsbekämpfung

Novartis toleriert keinerlei Form von Bestechung, unlauterer Einflussnahme und/oder Korruption. Unsere Richtlinien Doing Business Ethically und Conflict of Interest beschreiben die an alle Mitarbeitenden gestellten Erwartungen. Unsere Standards sind auch in unserem Code of Ethics klar festgelegt.

Die Richtlinie Doing Business Ethically und die dazugehörigen Handbücher umfassen ein Risikorahmenkonzept, das vier Anforderungen definiert: (a) Definition klarer Ziele; (b) Risikobestimmung und -beurteilung; (c) angemessenes Verhalten und (d) Überwachen, Abgleichen und Lernen.

Um die konzernweite Umsetzung zu vereinfachen, wurden die in den begleitenden Handbüchern beschriebenen Prozessanforderungen in unsere Systemplattform BeSure integriert. Dieser Ansatz stellt sicher, dass Richtlinien, Prozesse und Systeme aufeinander abgestimmt sind und überwacht werden können.

Bestechungs- und Korruptionsrisiken in unserer Lieferkette begegnen wir mit unserer Anti-Bribery Third Party Guideline und unserem Third Party Code. Der Kodex ist

fester Bestandteil jedes Lieferantenvertrags. Wir prüfen regelmässig unsere Lieferanten im Rahmen von Audits, mit denen wir externe Unternehmen beauftragen, die einen risikobasierten Ansatz verfolgen.

In Zusammenarbeit mit Norges Bank Investment Management haben wir zur Schaffung eines für die Pharmabranche geltenden Reportingstandards zum Thema Bestechung beigetragen, der 2022 veröffentlicht wurde. Unsere Berichterstattung erfolgt gemäss diesem Standard, der auf Grundsätzen wie jenen des United Nations (UN) Global Compact und den OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmen basiert.

### Einhaltung von Gesetzen, Vorschriften und Kontrollen – unser integriertes Sicherheitsmodell

Unser integriertes Sicherheitsmodell verfolgt einen umfassenden und unternehmensweiten, einheitlichen Ansatz bezüglich Unternehmensführung, Risikomanagement, Compliance und interner Kontrollen. Unterstützt wird die Integration durch ein effizientes Betriebsmodell, entsprechende Prozesse und einheitliche Vorgehensweisen auf Kollaborations- und Datenbasis.

Verantwortet wird das integrierte Sicherheitsmodell von Mitgliedern der Funktion Ethics, Risk and Compliance (ERC) in Zusammenarbeit mit der Internen Revision.

Als Grundlage unseres integrierten Sicherheitsmodells nutzen wir für das Risikomanagement ein vom Institute of Internal Auditors entwickeltes Modell, das aus drei Verteidigungslinien besteht:

Mitarbeitende, die potenzielle Risiken bewältigen, die sich aus ihrer Geschäftstätigkeit ergeben können, stellen die erste Verteidigungslinie dar. Die zweite Verteidigungslinie stellt Fachwissen zur Verfügung, unterstützt, überwacht und hinterfragt risikobezogene Angelegenheiten. In der dritten Verteidigungslinie stellt die Interne Revision sicher, dass die anderen Linien gut funktionieren.

Das Corporate ERC Assurance Team bildet das Rückgrat unserer zweiten Verteidigungslinie und gewährleistet einen funktionalen Standard für unsere Prüfverfahren, einschliesslich interner Prüfungen, externer Partner-Audits und Korrekturmassnahmen.

In diesem Rahmen wird geprüft, ob unsere Richtlinien Doing Business Ethically, Health, Safety and Environment (HSE) und Ethical Use of Data and Technology eingehalten und die entsprechenden Anweisungen und Handbücher eingehalten werden. Das Corporate ERC Assurance Team leitet zudem Audits zur Bestechungsbekämpfung, zu Arbeitsrechten und GSU bei externen Partnern ein.

Mittels Enterprise Monitoring Coordination vermeiden wir Doppelspurigkeiten bei Aktivitäten der verschiedenen Sicherheitsfunktionen wie der Internen Revision.

Als dritte Linie unterstützt die Interne Revision den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung von Novartis. Sie führt Prüfungen durch und berät das Unternehmen bezüglich Wirksamkeit, Effizienz und Angemessenheit der Prozesse und Kontrollen, die Novartis helfen, ihre Strategie umzusetzen, die wichtigsten Risiken zu adressieren und die Einhaltung der anwendbaren Richtlinien, Gesetze und Bestimmungen sicherzustellen.

Die Interne Revision arbeitet anhand eines vom Audit and Compliance Committee des

Verwaltungsrats genehmigten Auditplans. 2024 hat die Interne Revision 52 Audits durchgeführt. Dies umfasste auch die Prüfung ethischer Standards.

Unsere Prozesse – wie die Compliance-Risikobeurteilung und -Überwachung, Prüfungen seitens der Corporate ERC Assurance, interne Revisionen und das Meldesystem – sind darauf ausgerichtet, Fehlverhalten aufzudecken und zu verhindern. Bei nachweislichem Fehlverhalten handeln wir schnell und angemessen. Verstösse gegen den Code of Ethics, die Richtlinien, Vorschriften oder örtlichen Gesetze ziehen Korrektur-, Gegen- oder disziplinarische Massnahmen bis hin zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses nach sich.

Wir halten uns an Branchenkodizes wie den Code on Interactions with Health Care Professionals der Pharmaceutical Research and Manufacturers of America (PhRMA) und den Code on Pharmaceutical Marketing Practices der International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations (IFPMA). Zudem sind wir in regionalen und lokalen Branchenverbänden aktiv.

Unsere Richtlinien und Programme gründen auf dem Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption sowie auf dem Übereinkommen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) über die Bekämpfung der Bestechung ausländischer Amtsträger. Wir sind auch Unterzeichner des UN Global Compact (UNGC).

Im Einklang mit den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (UNGPs) verpflichten wir uns, bei unserer eigenen Geschäftstätigkeit und in unserer Lieferkette die Menschenrechte zu schützen und entsprechende Vorgehensweisen zu implementieren.

Der Chief Ethics, Risk & Compliance (ERC) Officer von Novartis ist ebenfalls Mitglied des Anti-Corruption Leaders Hub, einer von der OECD und vom US-Aussenministerium eingesetzten Gruppe von Topmanagern globaler Unternehmen.

Durch den Austausch strategischer Erkenntnisse und die Umsetzung von Multi-Stakeholder-Massnahmen fördert der Hub den Kampf gegen Korruption. Der Chief ERC Officer ist für eine Amtszeit von zwei Jahren bis Dezember 2026 auch Co-Vorsitzender des Global Future Council on Good Governance des World Economic Forum (WEF).

Unser umfassendes Compliance-Management-System entspricht den Vorgaben dieser anerkannten internationalen Standards und Best Practices, um systemimmanentes Fehlverhalten zu verhindern, zu erkennen und zu korrigieren.

Das System soll gewährleisten, dass wir nicht nur geltende Gesetze und Vorschriften einhalten, sondern auch unsere internen Richtlinien, Kontrollen und Mitarbeitererwartungen erfüllen. Ein Kernziel unseres Compliance-Management-Systems ist es, eine Integritätskultur zu pflegen, die ethisches Verhalten ermöglicht und fördert.

Wir entwickeln dieses System regelmässig weiter auf der Grundlage zahlreicher Faktoren wie Daten aus internen und externen Quellen sowie Veränderungen des Risikoumfelds. Um den Reifegrad und die Wirksamkeit unseres Compliance-Management-Systems zu messen, führen wir anhand von mehr als 270 Leitkennzahlen regelmässige Programmevaluationen durch.

Unser jährliches globales E-Learning zum Thema Compliance hilft Mitarbeitenden, bei ihrer Arbeit die richtigen Entscheidungen zu treffen und die Integrität zu wahren. Die

obligatorischen weltweiten E-Learnings zum Thema Compliance gelten für alle Mitarbeitenden einschliesslich des ECN und des Verwaltungsrats.

Externe Vertragsnehmer, die durch ein Temporärbüro angestellt und im Tagesgeschäft von einem Mitarbeitenden von Novartis beaufsichtigt werden, müssen diese Schulungen ebenfalls absolvieren. Externe Partner, deren Risikoklassifizierung höher als «niedrig» ist, müssen bei uns eine Anti-Korruptions-Schulung absolvieren.

### Meldesystem SpeakUp

Mitarbeitende sind verpflichtet, tatsächliche oder vermutete Fälle von Fehlverhalten zu melden. Sie können dies vertraulich tun und sind dabei vor Vergeltungsmassnahmen geschützt. Dieser Weg steht auch externen Parteien offen. Regelmässige Umfragen (Employee Engagement Survey und Ethics Survey) liefern Erkenntnisse darüber, wie wohl sich die Mitarbeitenden von Novartis dabei fühlen, sich offen zu äussern.

Meldungen können rund um die Uhr über ein Webformular oder telefonisch bei einem unabhängigen externen Dienstleister gemacht werden. Zudem können Vorwürfe allen Vorgesetzten oder Länderpräsidenten, allen Mitarbeitenden der Teams für ERC, People & Organization, Legal oder Global Security und sämtlichen Vertretern des lokalen Betriebsrats gemeldet werden. Unser Prozess hilft, sicherzustellen, dass Meldungen rasch entgegengenommen, auf ihr Risiko hin bewertet, priorisiert, untersucht und entsprechende Lösungen gefunden werden.

Vorwürfe, die für Novartis ein höheres reputationsbezogenes, wirtschaftliches, finanzielles, rechtliches und/oder qualitäts- oder sicherheitsbezogenes Risiko darstellen, werden zentral von dafür zuständigen Personen

untersucht. Fälle mit niedrigerem Risiko werden lokal untersucht bzw. behandelt.

Auf die Untersuchung folgt ein Massnahmenprozess, um sowohl das jeweilige Fehlverhalten als auch die zugrunde liegenden Ursachen zu beseitigen. Bei nachweislichen Fällen mit höherem Risiko wird ein zentraler Prozess gestartet, der in enger Zusammenarbeit mit der zweiten Verteidigungslinie, dem Corporate ERC Assurance Team, durchgeführt wird. So bleibt sichergestellt, dass alle auf die Untersuchungen folgenden Massnahmen rasch ergriffen und nachverfolgt und die Ursachen bekämpft werden.

Das SpeakUp Office informiert regelmässig die Geschäftsleitung und das Audit and Compliance Committee des Verwaltungsrats.

### Cybersicherheit

Wir verfügen über ein Cybersecurity-Risikomanagementprogramm, das auf die Gefahr von Sicherheitsverletzungen und Cyberangriffen reagiert und die Vertraulichkeit, Integrität und ständige Verfügbarkeit von Informationen, die sich im Besitz oder in der Obhut von Novartis befinden, schützt und bewahrt.

Im Umgang mit der Informationssicherheit folgen wir den Best Practices der Branche. Novartis verfügt über risikobasierte Pläne zur Gewährleistung der Servicekontinuität und zu Systemwiederherstellungen, die regelmässig getestet werden. Zudem führen wir laufend interne Schwachstellenanalysen durch (auch mit simulierten Hackerangriffen) und lassen von externen Anbietern Tests durchführen, um die Wirksamkeit unserer Cybersicherheitskontrollen zu gewährleisten.

Im Rahmen seiner Aufsicht über das Enterprise Risk Management ist das Risk Committee des Verwaltungsrats dafür

verantwortlich, dass Novartis ein angemessenes und wirksames Risikomanagementsystem und -verfahren implementiert hat, zu dem auch die jährliche Überprüfung von Updates zur Cybersicherheit mit dem Chief Security Officer gehört. Weitere Informationen finden sich in unserem Annual Report 2024.

### Wichtigste Aktivitäten 2024

2024 betrug die Schulungsquote bei der jährlichen Schulung zum Code of Ethics 98,3%.

In den im Verlauf des Jahres durchgeführten obligatorischen Compliance-Schulungen wurden Themen behandelt wie Risikomanagement für externe Partner, Korruptionsbekämpfung, Interessenkonflikte, ethische Daten- und Technologienutzung, Kartellrecht und fairer Wettbewerb, Insiderhandel, Meldung von unerwünschten Ereignissen sowie Inklusion und Zugehörigkeit.

2024 hat die Evaluation unseres Compliance-Management-Systems bestätigt, dass dieses ausgereift und gut konzipiert ist. Wir haben ferner unsere Antitrust and Fair Competition Policy aktualisiert, um sicherzustellen, dass wir uns Mitbewerbern gegenüber fair verhalten und weltweit Kartellrechts- und Wettbewerbsgesetze einhalten.

Anfang 2024 veröffentlichten wir unsere aktualisierte Richtlinie zu Wirtschaftssanktionen und Exportkontrollen und führten entsprechende interne Kontrollen ein. Die Richtlinie hilft Mitarbeitenden von Novartis, Auftragnehmern und Drittparteien, besser zu verstehen, wo es zu Verletzungen von Wirtschaftssanktionen und Exportkontrollen kommen kann. Ausserdem unterstützt sie Mitarbeitende dabei, die aus Patienten-, Mitarbeiter- und Gesellschaftssicht richtigen Entscheidungen zu treffen. Anfang 2024

### Kennzahlen zu Beschwerden<sup>1</sup>

	2024	2023	2022
Total Anschuldigungen	1 607	2 059	1 384
Anschuldigungen mit höherem Risiko <sup>2</sup>	946	717	533
Nachgewiesene Anschuldigungen mit höherem Risiko	921	447	239

<sup>1</sup> Die «nachgewiesenen Anschuldigungen mit höherem Risiko» umfassen auch in Vorjahren gemeldete Anschuldigungen, wohingegen sich «Total Anschuldigungen» und «Anschuldigungen mit höherem Risiko» auf die im jeweiligen Kalenderjahr gemeldeten Anschuldigungen beziehen.

<sup>2</sup> Anschuldigungen werden aufgrund des Schweregrads der Anschuldigung, oder wenn eine leitende Führungskraft oder ein leitendes Managementmitglied beteiligt ist, als «höheres Risiko» eingestuft.

wurde unser zweiter Anti-Bribery Report veröffentlicht.

Im Abschnitt «Lieferkettenmanagement» auf [Seite 46](#) erfahren Sie mehr zu den 2024 im Rahmen des Risikomanagementprozesses für externe Partner durchgeführten Lieferantebewertungen.

Im Juli 2024 führten wir eine Anti-Fraud Policy ein, um zu unterstreichen, dass wir keinerlei Form von Betrug tolerieren. Die Weisung basiert auf dem Fraud Risk Management Guide des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), der Betrug in einem breiten Sinn definiert.

Im November 2024 führten wir, begleitet von einer Kommunikationskampagne und einer obligatorischen Schulung, die Ethical Use of Data & Technology Policy ein.

2024 verzeichnete Novartis keine wesentlichen Cybersicherheitsvorfälle.

In unseren aktualisierten Handbüchern Business Continuity Management (BCM) und Novartis Emergency Management (NEM) erhalten unsere Mitarbeitenden zusätzliche Informationen und Hinweise, wie das BCM und das NEM unternehmensweit umgesetzt werden. Dies hilft uns, die unterbrechungsfreie Versorgung mit grundlegenden Produkten und Dienstleistungen zu gewähr-

leisten und unsere wichtigsten Unternehmenswerte und Geschäftsprozesse zu sichern.

2024 haben wir unser Internal Review Committee Handbook, das Investigations Handbook und die SpeakUp Guidance aktualisiert.

Im Rahmen der Kommunikationskampagne zum aktualisierten Code of Ethics haben wir zudem die ListenUp- und die SpeakUp-Kampagne lanciert. Die ListenUp-Kampagne zeigt Führungskräften, wie sie angemessen auf Probleme reagieren, die von ihren Teammitgliedern vorgebracht werden.

2024 hat das SpeakUp Office insgesamt 1 607 Vorwürfe von Fehlverhalten aufgenommen. 2023 waren es noch 2 059 gewesen. 946 Vorwürfe (59%) wurden 2024 als Fehlverhalten mit höherem Risiko eingestuft und von einem zentralen Team untersucht. 921 dieser Vorwürfe im Zusammenhang mit einem erhöhten Risiko haben sich 2024 bestätigt. Die Zahl umfasst auch Fälle, die in den Vorjahren gemeldet und 2024 abgeschlossen wurden. Vorwürfe mit geringerem Risiko werden lokal untersucht.

2024 wurden mehr IT- und Datenschutzvorwürfe vorgebracht – hauptsächlich im Zusammenhang mit Fällen von Datenverlust (2023 eröffnete Fälle eingeschlossen). Die Mehrzahl der Fälle von Datenverlust wurde

intern als Vorwürfe mit höherem Risiko klassifiziert, zentral untersucht und liess sich dank automatisierter Detektionsmassnahmen in den meisten Fällen bestätigen. Die Zahl der bestätigten Vorwürfe deutet darauf hin, dass die Detektionsmassnahmen wirksam sind, um Datenverluste erfolgreich aufzudecken. Wir verwenden umfangreiche Ressourcen darauf, diese Fälle zu überwachen und zu bearbeiten. Zur Sensibilisierung werden regelmässige obligatorische Schulungen zu Informationsmanagement, Datenschutz und Datennutzung durchgeführt.

## Tierwohl

### Auswirkungen und Risikomanagement

Tierversuche sind ein notwendiges Element zur Entwicklung neuer Behandlungen, um in der präklinischen Phase die Sicherheit der klinischen Studien zu gewährleisten. Die Verwendung von Tieren für die Forschung birgt das Risiko physischer und psychischer Schäden bei den betroffenen Tieren, wie zum Beispiel Schmerzen, Stress oder Leiden. Die Nichteinhaltung hoher Tierwohlstandards kann zu ethischen Bedenken führen und das Vertrauen der Öffentlichkeit untergraben.

### Hauptstrategien

Wir unterstützen wo immer möglich den Ersatz von Tieren durch Alternativen, während wir gleichzeitig unseren Verpflichtungen gegenüber den Patientinnen und

Patienten und den Erwartungen der Regulierungsbehörden nachkommen.

Unsere Tierforschung wird von unserer [Animal Welfare Policy](#) (Tierwohrichtlinie) geleitet, die für alle von Novartis finanzierten oder unterstützten internen und externen Studien gilt. Die Richtlinie verpflichtet uns zur Anwendung der 3R-Grundsätze, das heisst, nach Möglichkeit Tierversuche durch andere Methoden zu ersetzen, die Zahl der in unseren Studien benötigten Tiere zu reduzieren und die Methoden zu optimieren, um die Belastung für die Tiere zu minimieren.

Wir haben ein Stipendienprogramm zur künftigen Förderung von 3R-Forschungsprojekten, um Alternativen zu Tierversuchen zu validieren, die Zahl der Versuchstiere zu reduzieren und die Bedingungen für die Tiere zu verbessern.

### Wichtigste Aktivitäten 2024

2024 wurden Fördermittel für verschiedene Forschungsanträge vergeben, darunter Projekte zur Verringerung der Anzahl benötigter Tiere durch eine verbesserte Validierung genetisch veränderter Mausmodelle, die Entwicklung multizellulärer Sphäroidmodelle zum Verständnis der Dengue-induzierten Hepatotoxizität und die Verwendung präzise geschnittener Gewebeschnitte für die Arzneimittelentdeckung. Ferner wurden Projekte zur Verbesserung des Wohlbefindens von Nagern durch Übergangsbeleuchtung und den Schutz der Nager vor hellem Licht ausgezeichnet.

## Politisches Engagement

### Auswirkungen und Risikomanagement

Die für die Gesundheitsbranche relevanten Gesetze und Vorschriften sind weitreichend, unterliegen Änderungen und könnten für uns mit erheblichen Kosten verbunden sein oder Anpassungen einer oder mehrerer unserer Geschäftspraktiken erfordern.

### Hauptstrategien

Mit Politikern und anderen externen Anspruchsgruppen tauschen wir uns über relevante Themen wie die Rahmenbedingungen zur Förderung der Innovation in den Life Sciences und die Verbesserung des Zugangs zu Arzneimitteln aus. Unser Ziel ist es, die Sichtweise von Novartis zu vertreten, indem wir Daten und Erkenntnisse vorlegen, die fundierte Entscheidungen ermöglichen.

Wir bewerten politische, gesetzgeberische und regulatorische Entscheide, die potenzielle Auswirkungen auf Patientinnen und Patienten und unsere Branche haben. Durch Dialoge mit Anspruchsgruppen und mithilfe von Branchenplattformen bringen wir uns zusätzlich in politische Diskussionen ein. Der Austausch mit Branchenvereinigungen ermöglicht ein gemeinschaftliches Vorgehen, wenn es darum geht, Probleme bekannt zu machen und zu lösen, von denen Patienten

betroffen sind, und für ein Umfeld zu sorgen, das biopharmazeutischen Innovationen förderlich ist. Wir möchten gemeinsam Lösungen entwickeln, die der Gesellschaft helfen, die Krankheitslast zu senken.

Die entsprechende globale Richtlinie von Novartis beschreibt die ethischen Standards, nach denen wir uns beim Austausch mit Entscheidungsträgern richten und die für die Mitarbeitenden von Novartis genauso wie für externe Partner gelten, die in unserem Namen tätig sind. Bevor externe Partner beauftragt werden können, müssen sie zunächst eine Korruptionsprüfung nach unserem External Partners Risk Management Framework durchlaufen. Die Mitarbeitenden werden entsprechend geschult.

Weitere Informationen finden sich unter [Public Policy](#) (Gesundheitspolitik) auf unserer Unternehmenswebsite.

### Wichtigste Aktivitäten 2024

2024 konzentrierten wir uns hauptsächlich auf die Lobbyarbeit zur Unterstützung verschiedener Initiativen und politischer Massnahmen zur Förderung der Gesundheitsversorgung, der Innovation und der Zugänglichkeit.

Diese Bemühungen umfassten zum Beispiel die Zusammenarbeit mit den Institutionen der Europäischen Union durch die institutionellen Entscheidungsträger der EU, mit besonderem Augenmerk auf die Critical Medicines

Tierwohl	2024	2023	2022
Tiere in der Forschung <sup>1</sup>	294 325	320 691	332 668

<sup>1</sup> Die Daten beziehen sich auf Tiere in internen Studien.

Politisches Engagement <sup>1</sup>	2024	2023	2022
<b>Politische Beiträge (1 000 USD)</b>			
Global	1 222	1 155	1 150
<b>Mitgliedschaften in Wirtschaftsverbänden (1 000 USD)</b>			
Global	52 820	59 849	60 600

<sup>1</sup> Die Daten beinhalten Ausgaben für das politische Engagement von Sandoz für die Zeiträume 2022 und Januar bis September 2023.

Alliance, die CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive), die EU-Pharmavorschriften, die EU-Richtlinie über die Behandlung von kommunalem Abwasser und das Patentrechtspaket. Damit sollen Lieferketten gestärkt, Lobbyarbeit für den Schutz des Aufsichtsrechts sowie geistiger Eigentumsrechte geleistet, die Wettbewerbsfähigkeit der EU gestärkt und Umweltziele gefördert werden.

In den USA wurden wir sowohl auf nationaler Ebene als auch in einzelnen Bundesstaaten aktiv, um die Preispolitik für Medikamente (z. B. das Programm 340B), den Inflation Reduction Act und die Reform der Pharmacy Benefit Managers mitzugestalten. Im Speziellen haben wir uns auf den politischen Austausch, die Förderung des Zugangs zu Medikamenten und Bemühungen zum Schutz von Innovationen und geistigem Eigentum konzentriert.

## Lieferkettenmanagement

### Auswirkungen und Risikomanagement

Bezüglich wesentlicher Geschäftsfunktionen und Dienstleistungen sind wir von tausenden externen Partnern abhängig, was Risiken für Novartis, unsere Stakeholder und die Umwelt mit sich bringt, beispielsweise, wenn Dritte unsere Ethik- und Geschäftsstandards oder externe Vorschriften im Zusammenhang mit ökologischer Nachhaltigkeit, Menschenrechten oder anderen Angelegenheiten nicht einhalten.

### Hauptstrategien

Unser Risikomanagementsystem für externe Partner (EPRM) ermöglicht das Risikomanagement in einem einzigen obligatorischen Prozess und System als Teil unseres

integrierten Sicherheitssystems. Es umfasst Governance, Prozesse und interne Kontrollen auf Grundlage eines risikobasierten Ansatzes.

Due-Diligence-Massnahmen werden in Abhängigkeit vom festgestellten Risikoniveau ergriffen, das durch die Schwere und die Wahrscheinlichkeit potenziell nachteiliger Auswirkungen bestimmt wird. Wir führen Risikobeurteilungen und ausgewählte Audits unter unseren externen Partnern in verschiedenen Risikobereichen durch wie Menschenrechten, Gesundheit, Sicherheit und Umwelt, Arbeitsrecht, Informationssicherheit, Bestechungs- und Korruptionsbekämpfung sowie Business Continuity Management.

Unterstützt wird unser Risikomanagementkonzept für externe Partner (EPRM) von unserem Third Party Code, der die Verpflichtungen beschreibt, die wir externen Partnern auferlegen, beispielsweise im Zusammenhang mit der Einhaltung der Menschenrechte und der ökologischen Nachhaltigkeit. Unser Third Party Code steht im Einklang mit den Grundsätzen der Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI) für ein verantwortungsvolles Lieferkettenmanagement. Er entspricht zudem den UNGP sowie den Due-Diligence-Richtlinien der OECD für ein verantwortungsvolles Geschäftsgebahren.

### Wichtigste Aktivitäten 2024

Im Januar 2024 haben wir einen neu gestalteten und grösstenteils automatisierten Risikobeurteilungsprozess eingeführt, der uns Zeit spart, die Qualität erhöht und zusätzliche Risikogebiete berücksichtigt (z. B. Business Continuity Management und Menschenrechtsrisiken im Zusammenhang mit bestimmten Rohstoffen).

Alle Lieferanten werden bei Aufnahme der Geschäftsbeziehung, aber auch danach regelmässig einer Risikobeurteilung unterzogen. Lieferanten, bei denen ein hohes

Risiko festgestellt wurde, werden von unserem Sicherheitsteam in einem Vor-Ort-Audit geprüft.

Insgesamt haben wir mit unseren Lieferanten 2 615 Korrekturmassnahmen vereinbart. Davon beziehen sich 302 auf Menschen- und Arbeitsrechte. Die Zunahme der Korrekturmassnahmen 2024 war hauptsächlich auf von der Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI) neu hinzugefügte Beurteilungskategorien sowie den Abschluss früherer Verfahren zur Beurteilung von Lieferanten zurückzuführen.

### Kennzahlen für die Lieferkette

	2024	2023	2022
<b>Ergriffene Massnahmen</b>			
Abhilfemassnahmen bei Lieferanten	<b>2 615</b>	888	1 251
Abhilfemassnahmen Menschen- und Arbeitsrechte	<b>302</b>	194	193
Überfällige Abhilfemassnahmen Menschen- und Arbeitsrechte (%)	<b>12</b>	n/a	n/a

n/a: Vergleichsdaten aus früheren Jahren nicht ausgewiesen

# Corporate Governance, Risikomanagement und Vergütung

<b>Corporate Governance</b>	48
<b>Risikomanagement</b>	53
<b>Vergütung</b>	56



# Corporate Governance

Novartis ist dem Grundsatz einer wirksamen Corporate Governance verpflichtet, und unser Corporate-Governance-Framework soll auf der Grundlage unserer Werte und Verhaltensweisen eine nachhaltige finanzielle Performance und die langfristige Wertschöpfung für Aktionärinnen und Aktionäre, Patientinnen und Patienten, Mitarbeitende und weitere Anspruchsgruppen unterstützen. Näheres zur Corporate Governance bei Novartis findet sich in unserem [Annual Report 2024](#).

## Unsere Governance-Struktur

Unsere wichtigsten verantwortlichen Organe sind die Generalversammlung (GV), der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung. Jedes dieser Organe hat in unserem Governance-System andere Funktionen und Aufgaben:

An der **Generalversammlung** genehmigen die Aktionärinnen und Aktionäre die Dividendenzahlungen, die maximale Gesamtvergütung für die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung sowie die Jahres- und Konzernrechnung, den Bericht über nichtfinanzielle Belange und andere Offenlegungen. Ausserdem wählen sie den Präsidenten und die Mitglieder des Verwaltungsrats, die Mitglieder des Compensation Committee, den unabhängigen Stimmrechtsvertreter und die Revisionsstelle. Die Aktionäre treffen sich mindestens einmal im Jahr an der Generalversammlung, in der Regel im Februar oder März.

Unser **Verwaltungsrat** ist das oberste Entscheidungsorgan des Unternehmens (soweit eine Entscheidung nicht den Aktionären vorbehalten ist). Er agiert durch die folgenden fünf ständigen Ausschüsse: Audit and Compliance Committee (ACC); Compensation Committee; Governance, Sustainability and Nomination Committee (GSNC); Risk Committee (RC) sowie Science & Technology Committee (STC). Der Verwaltungsrat vertritt die Interessen aller Anspruchsgruppen und überwacht die Arbeit der Geschäftsleitung. Über regelmässige Sitzungen und die monatliche Berichterstattung des CEO steht er in regelmässigem Kontakt mit der Geschäftsleitung.

Die **Geschäftsleitung** unter der Leitung des Chief Executive Officer (CEO) ist verantwortlich für die operative Geschäftsführung, einschliesslich der finanziellen Performance sowie der Erfüllung des Unternehmenszwecks, der Zielsetzung und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Der Geschäftsleitung gehören elf Mitglieder an, darunter der CEO, der Chief Financial Officer sowie die Leiterinnen und Leiter unserer Organisationseinheiten – Biomedical Research, Development, Operations, US und International – und weiterer Funktionen.

Darüber hinaus lässt unsere Revisionsstelle dem Management und den Aktionärinnen und Aktionären regelmässige Beurteilungen zur Einhaltung der für die Berichterstattung geltenden Gesetze, Standards und Vorschriften durch das Unternehmen zukommen.

## Zusammensetzung des Verwaltungsrats

Alle Mitglieder des Verwaltungsrats sind im Sinne des Organisationsreglements unabhängig und nicht exekutiv. Sie werden an der ordentlichen Generalversammlung jeweils für ein Jahr gewählt und sollen dem Verwaltungsrat nicht länger als zwölf Jahre angehören.

Bei der Auswahl neuer Mitglieder, die der GV vorgeschlagen werden sollen, achtet der Verwaltungsrat auf ein möglichst ausgewogenes Verhältnis von Kompetenzen, Fachwissen und Erfahrung. Zwölf der dreizehn derzeitigen Verwaltungsratsmitglieder verfügen über Führungserfahrung. Sieben verfügen zudem über Erfahrung im Bereich Medizin, im Gesundheitssektor oder in F&E und vier über Erfahrungen mit Themen aus dem Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG). Bei seinem Auswahlverfahren berücksichtigt der Verwaltungsrat Geschlecht, Alter, Nationalität, ethnische Zugehörigkeit, Standpunkte, beruflichen Hintergrund und Kompetenzbereich.

Der Verwaltungsrat unterzieht sich einer jährlichen Selbstbeurteilung; jedes dritte Jahr wird diese Beurteilung von einem externen Berater durchgeführt. Die Verwaltungsratsmitglieder lassen sich regelmässig zu Ethik, Risiken und Compliance, ESG und anderen relevanten Themen informieren und schulen. Zu den behandelten Themen zählten im Jahr 2024 das Healthcare-Ökosystem in den USA, unser aktualisierter Code of Ethics sowie Datenethik und Informationsmanagement.

## Aktivitäten des Verwaltungsrats 2024

Im Jahr 2024 erörterte der Verwaltungsrat strategische, operative und finanzielle Fragen. Dazu gehörten:

- Überwachung der Strategie des Unternehmens, hochwertige Arzneimittel bereitzustellen, die die grössten Krankheitslasten der Gesellschaft lindern, und zwar durch Technologieführerschaft in F&E und durch neuartige Zugangs-konzepte
- Überprüfung der Entwicklung der Talent-Pipeline im Zusammenhang mit der Stärkung des Fundaments des Unternehmens
- Erörterung der längerfristigen Nachfolgeplanung für den Verwaltungsrat und der Anforderungsprofile, einschliesslich der Nominierung eines neuen Präsidenten und eines neuen Mitglieds für die Wahl an der GV 2025
- Überprüfung der strategischen Überlegungen zu Fusionen und Übernahmen (einschliesslich der Übernahme von Mariana Oncology und MorphoSys) sowie der weiter gefassten strategischen Schritte des Unternehmens, um ein nachhaltiges Wachstum voranzutreiben
- Erörterung von Lageberichten der Einheiten US, International und Operations

- Überprüfung der Research Development Commercial Continuum Execution sowie der Schwerpunkte und Prioritäten der verschiedenen Therapiebereiche
- Erörterung von Strategie, Plänen und Entwicklungen des Unternehmens im ESG-Bereich, einschliesslich Updates zu den Vorschriften zur nichtfinanziellen Berichterstattung und zur Governance der nichtfinanziellen Berichterstattung des Unternehmens
- Erörterung und Überprüfung der jährlichen Selbstbeurteilung des Verwaltungsrats, einschliesslich der eingehenden Beurteilung, die 2023 von der externen Firma Egon Zehnder durchgeführt wurde
- Erörterung und Beurteilung der geopolitischen Lage mit besonderem Augenmerk auf die Auswirkungen der US-Wahlen
- Entgegennahme eines Lageberichts über das Clustergeschäft in Südeuropa, Russland und Mitteleuropa sowie über die strategischen Ziele und Technologieplattformen des Unternehmens in Slowenien

## Novartis Aktien

Novartis AG, die Holdinggesellschaft, ist eine nach Schweizer Recht organisierte Aktiengesellschaft mit Sitz in Basel. Unsere Aktien sind an der SIX Swiss Exchange (Tickersymbol: NOVN) und an der New York Stock Exchange (NYSE) (Tickersymbol: NVS) kotiert, Letztere in Form von American Depositary Receipts (ADRs), die die Novartis Depositary Shares verkörpern.

Aktionärsrechte sind durch Schweizer Recht und unsere Statuten garantiert. Alle Aktien

sind mit den gleichen Stimmrechten und Dividendenansprüchen verbunden.

Die Aktionärinnen und Aktionäre können das Stimmrecht an der Generalversammlung selbst ausüben oder eine Vertreterin bzw. einen Vertreter ihrer Wahl oder die unabhängige Stimmrechtsvertretung in ihrem Auftrag abstimmen lassen. Der Termin der nächsten ordentlichen Generalversammlung von Novartis ist der 7. März 2025.

## ESG-Governance

### Verwaltungsrat

Die ultimative Verantwortung für unsere ESG-Strategie liegt beim Verwaltungsrat. Bestimmte Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit ESG hat der Verwaltungsrat einigen seiner Ausschüsse übertragen.

Die primäre Verantwortung für die Überwachung der ESG-Strategie und -Governance liegt beim Governance, Sustainability and Nomination Committee (GSNC). Das GSNC überwacht die Strategie, die Governance und die Fortschritte des Unternehmens im Bereich der Nachhaltigkeit, einschliesslich des Zugangs zu Produkten und Dienstleistungen, der ökologischen Nachhaltigkeit (einschliesslich Klima- und Naturschutzthemen), des Personalmanagements und anderer ESG-Themen. Das GSNC erörtert zudem neue Trends und berät den Verwaltungsrat regelmässig zu ESG-Fragen.

Das Audit and Compliance Committee ist für die internen Kontrollen der finanziellen und nichtfinanziellen Informationen verantwortlich und überprüft alle in diesem Bericht enthaltenen Kennzahlen. Das Risk Committee überwacht das Risikomanagement des Unternehmens, einschliesslich der Risiken im Zusammenhang mit ESG.

## Primäre Steuerung und Überwachung von ESG-Themen

ESG-Thema	Verwaltungsratsausschüsse	Geschäftsleitung/Management
<b>Innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Science &amp; Technology</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• President, Biomedical Research</li> <li>• President, Development und Chief Medical Officer</li> <li>• Innovation Management Board</li> </ul>
<b>Zugang zu Medikamenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governance, Sustainability and Nomination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• President, US</li> <li>• President, International</li> <li>• Chief Corporate Affairs Officer</li> <li>• President, Global Health</li> <li>• ESG Committee</li> </ul>
<b>Mitarbeitende und Kultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governance, Sustainability and Nomination</li> <li>• Compensation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chief People &amp; Organization Officer</li> <li>• ESG Committee</li> </ul>
<b>Ökologische Nachhaltigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governance, Sustainability and Nomination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• President, Operations</li> <li>• Chief Corporate Affairs Officer</li> <li>• ESG Committee</li> </ul>
<b>Ethische Geschäftspraktiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit and Compliance</li> <li>• Risk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chief Ethics, Risk &amp; Compliance Officer</li> <li>• ESG Committee</li> </ul>
<b>Gesundheit und Sicherheit der Patientinnen und Patienten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit and Compliance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• President, Operations</li> <li>• President, Development und Chief Medical Officer</li> </ul>

Das Science & Technology Committee hat die Aufgabe, die Unternehmensaktivitäten im Bereich Wissenschaft, Technologie und F&E zu überwachen und zu bewerten, die für unser Kernthema Innovation von Bedeutung sind.

Ferner legt das Compensation Committee Leistungskennzahlen (auch in Bezug auf ESG) für die Vergütung der Führungskräfte fest und überprüft zusammen mit dem Risk Committee die Vergütungssysteme von Novartis, um sicherzustellen, dass sie Verhaltensweisen fördern, die eine nachhaltige Wertschöpfung unterstützen.

## Management

Die Geschäftsleitung ist für den operativen Umgang mit ESG-Themen verantwortlich. Das ESG Committee der Geschäftsleitung unter dem Vorsitz des CEO trifft sich alle zwei Monate, um Performance und Strategie des Unternehmens im Bereich ESG zu überprüfen.

Unser Sustainability and ESG Office, das zur Funktion Corporate Affairs gehört, ist dafür verantwortlich, das ESG-Management im gesamten Unternehmen zu verankern. ESG-Themen sind fest in unserem Enterprise Risk Management (ERM) integriert. Darüber hinaus verfügen wir über interne Richtlinien und Kontrollen zur Risikominimierung in Bereichen wie Menschenrechten, Gesundheit und Sicherheit, Bestechungs- und Korruptionsbekämpfung sowie ökologischer Nachhaltigkeit.

Die Tabelle auf [Seite 16](#) gibt einen Überblick über die Governance bei ESG-Themen, die wir im Rahmen unserer Wesentlichkeitsbewertung ermittelt haben. Weitere Informationen zur Governance der ökologischen Nachhaltigkeit bei Novartis finden sich auf [Seite 25](#).

## Website-Informationen

<b>Aktienkapital</b>	→ <a href="#">Statuten der Novartis AG</a> → <a href="#">Aktienkennzahlen und -analysen</a>
<b>Ordentliche Generalversammlung der Aktionäre</b>	→ <a href="#">Ordentliche Generalversammlung der Aktionäre</a>
<b>Organisationsreglement</b>	→ <a href="#">Board Regulations</a>
<b>Novartis Verhaltenskodex für Senior Financial Officers</b>	→ <a href="#">Ethical Conduct Requirements for CEO, ECN and Senior Financial Officers of Novartis</a>
<b>Finanzkennzahlen</b>	→ <a href="#">Novartis Financial Data</a>
<b>Medienmitteilungen</b>	→ <a href="#">Medienmitteilungen und Nachrichten</a> → <a href="#">E-Mail-Update-Service</a>

## Unser Verwaltungsrat



**Dr. Jörg Reinhardt**  
Präsident

**Nationalität:** Deutscher  
**Geburtsjahr:** 1956  
**Präsident seit:** 2013



**Dr. Simon Moroney**  
Vizepräsident

**Nationalität:** Deutscher/Neuseeländer  
**Geburtsjahr:** 1959  
**VR-Mitglied seit:** 2020  
**Ausschüsse:** **2** **5**



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

**Nationalität:** Amerikanerin/Schweizerin  
**Geburtsjahr:** 1958  
**VR-Mitglied seit:** 2015  
**Ausschüsse:** **4** **5**



**Ton Büchner**

**Nationalität:** Niederländer/Schweizer  
**Geburtsjahr:** 1965  
**VR-Mitglied seit:** 2016  
**Ausschüsse:** **1** **4**



**Patrice Bula**  
Lead Independent Director

**Nationalität:** Schweizer  
**Geburtsjahr:** 1956  
**VR-Mitglied seit:** 2019  
**Ausschüsse:** **2** **3**



**Elizabeth (Liz) Doherty**

**Nationalität:** Britin/Irin  
**Geburtsjahr:** 1957  
**VR-Mitglied seit:** 2016  
**Ausschüsse:** **1** **4**



**Bridgette Heller**

**Nationalität:** Amerikanerin  
**Geburtsjahr:** 1961  
**VR-Mitglied seit:** 2020  
**Ausschüsse:** **1** **2** **3**



**Daniel Hochstrasser**

**Nationalität:** Schweizer  
**Geburtsjahr:** 1960  
**VR-Mitglied seit:** 2022  
**Ausschüsse:** **1** **3**



**Frans van Houten**

**Nationalität:** Niederländer  
**Geburtsjahr:** 1960  
**VR-Mitglied seit:** 2017  
**Ausschüsse:** **1** **5**



**Ana de Pro Gonzalo**

**Nationalität:** Spanierin  
**Geburtsjahr:** 1967  
**VR-Mitglied seit:** 2022  
**Ausschüsse:** **1** **4**



**Charles L. Sawyers, M.D.**

**Nationalität:** Amerikaner  
**Geburtsjahr:** 1959  
**VR-Mitglied seit:** 2013  
**Ausschüsse:** **3** **5**



**William T. Winters**

**Nationalität:** Brite/Amerikaner  
**Geburtsjahr:** 1961  
**VR-Mitglied seit:** 2013  
**Ausschüsse:** **2** **3**



**John D. Young**

**Nationalität:** Brite/Amerikaner  
**Geburtsjahr:** 1964  
**VR-Mitglied seit:** 2023  
**Ausschüsse:** **4** **5**

### Ausschüsse

- |  |   |
|--|---|
| <b>1</b> Audit and Compliance Committee                      | <b>4</b> Risk Committee                 |
| <b>2</b> Compensation Committee                              | <b>5</b> Science & Technology Committee |
| <b>3</b> Governance, Sustainability and Nomination Committee |   |

→ **Biografien unserer Verwaltungsratsmitglieder finden sich unter [www.novartis.com/about/board-directors](http://www.novartis.com/about/board-directors)**

## Unsere Geschäftsleitung



**Vasant (Vas) Narasimhan, M.D.**  
Chief Executive Officer

**Nationalität:** Amerikaner  
**Geburtsjahr:** 1976



**Shreeram Aradhye, M.D.**  
President, Development, und  
Chief Medical Officer

**Nationalität:** Amerikaner  
**Geburtsjahr:** 1962



**Victor Bulto**  
President, US

**Nationalität:** Spanier  
**Geburtsjahr:** 1978



**Aharon (Ronny) Gal, Ph.D.**  
Chief Strategy & Growth Officer

**Nationalität:** Israeli/Amerikaner  
**Geburtsjahr:** 1966



**Karen L. Hale**  
Chief Legal Officer

**Nationalität:** Amerikanerin  
**Geburtsjahr:** 1968



**Dr. Patrick Horber**  
President, International

**Nationalität:** Schweizer  
**Geburtsjahr:** 1970



**Harry Kirsch**  
Chief Financial Officer

**Nationalität:** Deutscher/Schweizer  
**Geburtsjahr:** 1965



**Rob Kowalski**  
Chief People & Organization Officer

**Nationalität:** Amerikaner  
**Geburtsjahr:** 1968



**Dr. Steffen Lang**  
President, Operations

**Nationalität:** Deutscher/Schweizer  
**Geburtsjahr:** 1967



**Fiona H. Marshall, Ph.D.**  
President, Biomedical Research

**Nationalität:** Britin  
**Geburtsjahr:** 1964



**Dr. Klaus Moosmayer**  
Chief Ethics, Risk &  
Compliance Officer

**Nationalität:** Deutscher  
**Geburtsjahr:** 1968

→ Biografien unserer Geschäftsleitungsmitglieder und anderer höherer Führungskräfte finden sich unter [www.novartis.com/about/executive-committee](http://www.novartis.com/about/executive-committee)

# Risikomanagement

## Unser Ansatz

Unser Enterprise Risk Management (ERM) soll einen ganzheitlichen Blick auf die Risiken für unser Unternehmen ermöglichen und eine Kultur der fundierten Risikobereitschaft fördern, die unsere Strategie unterstützt.

Unser jährlicher ERM-Prozess besteht aus drei Hauptschritten: Verstehen und Aufnehmen der sich schnell verändernden Dynamik unseres externen Umfelds; Identifizierung, Bewertung und Analyse möglicher Risiken für den Erfolg unserer Strategie; Festlegen einer klaren Risikobereitschaft für jedes Risiko und Massnahmen zum Erreichen unserer angestrebten Risikoexponierung.

Während des ganzen Jahres veranstalten wir Risikoworkshops mit Führungskräften aus verschiedenen Ländern, Organisationseinheiten und globalen Funktionen. Dies hilft uns, das Risikomanagement in unsere Aktivitäten zu integrieren. Indem wir transparent machen, wie sich die Hauptrisiken und -chancen entwickeln, schaffen wir zudem ein besseres Verständnis für unsere Risikoexponierung.

Die Risikoexponierung wird nach der Eintrittswahrscheinlichkeit und den möglichen Auswirkungen anhand einer vierstufigen Skala – sehr hoch, hoch, mittel und gering – bewertet, wobei jeweils das Szenario «wahrscheinlichster Worst Case» als Referenzpunkt dient. Wir erstellen Pläne zur Risikominderung und überwachen jedes einzelne Risiko, um unsere angestrebte Risikoexponierung zu erreichen.

Insgesamt entsprach unser Risikoportfolio 2024 weitgehend demjenigen des Vorjahrs.

Wir haben weitere Massnahmen ergriffen, um unsere Nettorisikoexponierung zu verringern. Gleichzeitig wurden der ERM-Rahmen und die Risikodefinitionen aktualisiert, um den Veränderungen unserer strategischen Prioritäten und unseres Geschäftsumfelds Rechnung zu tragen, wobei wir Risikoverstärker wie die Geostrategie, die Technologiebeschleunigung, den Klimawandel und die sich wandelnden gesellschaftlichen Erwartungen berücksichtigt haben.

## Risiko-Governance

Der Verwaltungsrat überwacht die Systeme und Prozesse des Risikomanagements über sein Risk Committee. Zusammen mit der Geschäftsleitung prüft das Risk Committee das Risikoportfolio sowie die Priorisierung von Risiken und die Massnahmen, die zu ihrer Bewältigung oder Minderung ergriffen werden. Darüber hinaus führt es Ad-hoc-Prüfungen der wichtigsten Risikobereiche durch.

Die Geschäftsleitung beurteilt die Risiken und fördert im Einklang mit unseren Werten und Verhaltensweisen und unserem Ethikkodex eine Kultur des Risikobewusstseins. Der CEO überprüft und validiert das jährliche Risikoportfolio. Mitglieder der Geschäftsleitung werden als Verantwortliche für relevante strategische Risiken ernannt.

Der ERM-Prozess liegt in der Verantwortung des Chief Ethics, Risk & Compliance (ERC) Officer. Geleitet wird er von unserem internen Bereich Corporate Ethics, Risk & Compliance, der zur ERC-Funktion gehört, mit der Unterstützung durch die Risikobeauftragten aus wichtigen Märkten, Organisationseinheiten und Funktionen.

## Das Risikoportfolio von Novartis 2024

### Strategische Risiken

**Preisgestaltung, Kostenerstattung und Zugang**  
Druck auf Preise und Rückerstattung, einschliesslich Preistransparenz und Zugang zur Gesundheitsversorgung

**Wichtige Produkte und Geschäftsschwerpunkte**  
Misserfolg bei der Umsetzung wichtiger geschäftlicher Prioritäten und bei der Einführung neuer Produkte

**Forschung und Entwicklung**  
Misserfolg beim Entdecken und Entwickeln wettbewerbsfähiger, hochwertiger Medikamente in unseren Schwerpunkttherapiegebieten und auf unseren Technologieplattformen

**Allianzen, Akquisitionen und Integration**  
Externe Geschäftsmöglichkeiten werden nicht identifiziert oder genutzt bzw. deren erwartete Vorteile bleiben aus

**Umwelt, Soziales und Governance**  
Sich rasant wandelnde Erwartungen im Bereich Umwelt, Soziales und Governance werden nicht erfüllt

### Operative Risiken

**Cybersicherheit und Datenschutz**  
Cybersicherheitsverletzungen, Datenverluste und katastrophale Ausfälle von IT-Systemen

**Management von Talenten und externen Mitarbeitenden**  
Unfähigkeit zur Erkennung, Gewinnung, Entwicklung und Bindung qualifizierter Talente für kritische Funktionen oder zum effektiven Management unserer externen Mitarbeitenden könnte unser Wachstum bremsen und zu höheren Risiken in Bezug auf Informationssicherheit, Daten- und Rechtskonformität führen

**Einführung strategischer Technologieprogramme**  
Misserfolg bei der Umsetzung unserer IT-Strategie kann unsere Kerngeschäftsprozesse stören

**Recht, Regulierung, Ethik und Compliance**  
Herausforderungen aufgrund sich wandelnder regulatorischer Anforderungen, innovativer und disruptiver Technologien und gesellschaftlicher Erwartungen an ethisches Verhalten

**Risikomanagement für externe Partner und Menschenrechte**  
Fehlen einer angemessenen Steuerung und Risikoüberwachung der Beziehungen zu externen Partnern und Nichteinhalten vertraglicher, regulatorischer oder sonstiger Verpflichtungen durch externe Partner

**Fertigungs- und Produktqualität**  
Unfähigkeit zum Gewährleisten angemessener Kontrollen in der Produktentwicklung und -fertigung und fehlendes Einhalten geltender Vorschriften und Standards

**Lieferkette**  
Unfähigkeit zum Aufrechterhalten der unterbrechungsfreien Versorgung mit Produkten

## Risiken im Detail

Näheres zu unserem Risikoportfolio 2024 findet sich in der nachstehenden Tabelle. Weitere Informationen zu Risiken finden sich auch in unserem [Annual Report / Form 20-F](#).

### Risikoexponierung

- Sehr hoch
- Hoch
- Mittel
- Gering

Risiko	Kontext	Gegenmassnahmen
<b>Preisgestaltung, Kostenerstattung und Zugang</b>	Der Preisdruck bei unseren Arzneimitteln hat viele Ursachen, etwa steigende Gesundheitskosten, Mittelknappheit, Druck auf den Schutz des geistigen Eigentums und Änderungen in der Politik. Gesetzgeberische Entwicklungen in den USA, Europa und anderen Ländern können zu weiterem Druck auf die Preise und die Verfügbarkeit unserer Produkte führen.	Wir bemühen uns bei der Preisfestsetzung für unsere Medikamente um ein Vorgehen, das sich am Nutzen für die Patientinnen und Patienten, die Gesundheitssysteme und die Gesellschaft orientiert. Unseres Erachtens bietet dies den Gesundheitssystemen einen Anreiz, sich auf Lösungen mit den wirkungsvollsten, effizientesten und nachhaltigsten Ergebnissen zu konzentrieren. Ausserdem setzen wir uns über Branchenverbände für politische Massnahmen ein, die ein nachhaltiges System für innovative Arzneimittel fördern.
<b>Allianzen, Akquisitionen und Integration</b>	Im Rahmen unserer Strategie können wir Produkte oder ganze Geschäftsbereiche erwerben und veräussern sowie strategische Allianzen und Kooperationen eingehen, um unsere Pipeline neuer Medikamente zu stärken und unser langfristiges Wachstum zu unterstützen. Der Markt für Biologika und neue Technologieplattformen in unseren Kerntherapiebereichen ist nach wie vor hart umkämpft, und es besteht das Risiko, dass wir Gelegenheiten verpassen oder den strategischen Nutzen dieser Transaktionen nicht vollumfänglich ausschöpfen können.	Zur Straffung der Entscheidungsprozesse haben wir unsere interne Organisation verstärkt, indem eine neue Funktion Strategy & Growth, Entwicklungsteams für einzelne Geschäftsbereiche und Führungsteams für jeden therapeutischen Kernbereich geschaffen wurden. Ferner haben wir einen einheitlichen Rahmen für die Bewertung und Priorisierung von Portfolios eingeführt.
<b>Wichtige Produkte und Geschäftsschwerpunkte</b>	Zum Erreichen unserer Wachstumsziele müssen wir uns auf vorrangige Marken und Märkte konzentrieren, um Neueinführungen zu unterstützen und mögliche Hürden für die Akzeptanz neuer Medikamente zu überwinden. Verschiedene Faktoren könnten dies gefährden, insbesondere Wettbewerbsdruck, Änderungen in den Verschreibungsgewohnheiten medizinischer Fachkräfte und eine unerwartet langsame Annahme nach der Markteinführung. Unser kommerzieller Erfolg hängt unter anderem von einem effektiven Übergang der Produkte von der Entwicklung zur Einführung sowie einer ausreichenden Marktkenntnis bei Pipeline- und Vermarktungsentscheidungen ab. Wir sind in Märkten tätig, die hart umkämpft sind und sich schnell verändern. Wenn es uns nicht gelingt, mit den technologischen Veränderungen Schritt zu halten, könnte dies negative Auswirkungen für uns haben.	Wir haben einen klaren strategischen Fokus. Wir konzentrieren unsere Forschungs-, Entwicklungs- und Vertriebsaktivitäten auf vorrangige Produkte in unseren therapeutischen Kernbereichen und integrieren in unsere Vertriebsmodelle auch neue Technologien wie KI. Ausserdem fokussieren wir uns auf geografische Schwerpunkte, die wichtige Wachstumsquellen in unserer Branche darstellen.
<b>Forschung und Entwicklung (F&amp;E)</b>	F&E ist für unsere Strategie von entscheidender Bedeutung. Die Möglichkeit, als Unternehmen zu wachsen und unsere Produkt-Pipeline weiterzuentwickeln, ist zu wesentlichen Teilen vom Erfolg unserer F&E-Anstrengungen abhängig. Es kann sein, dass wir nicht in der Lage sind, die erforderlichen klinischen Nachweise zu erbringen, um das volle Potenzial unserer Wirkstoffe auszuschöpfen. Wenn es uns nicht gelingt, neue Technologien wie KI erfolgreich einzuführen, kann dies einen Wettbewerbsnachteil bedeuten und sich auf unsere Produktivität und den Wert unserer Pipeline auswirken.	Wir konzentrieren unsere Anstrengungen auf therapeutische Kernbereiche und verlagern einen grösseren Teil unseres Portfolios auf neue Technologieplattformen wie die Zell- und Gentherapie, die Radioligandentherapie und xRNA. Dazu müssen wir klare strategische Ziele verfolgen, effizient sein und eindeutige Prioritäten setzen. Der Fokus liegt dabei auf den Projekten mit dem grössten Potenzial. Zudem haben wir eine klare KI-Strategie und investieren in die Infrastruktur, die Fähigkeiten und die externen Partnerschaften, die erforderlich sind, um unsere vielversprechendsten KI-Anwendungen über das gesamte F&E-Kontinuum hinweg zu skalieren.
<b>Umwelt, Soziales und Governance</b>	Unternehmen werden zunehmend danach beurteilt, wie sie bei Umwelt-, Sozial- und Governance-Angelegenheiten (ESG) abschneiden. Themen, die grosse gesellschaftliche Veränderungen betreffen, wie etwa der Klimawandel, werden für viele unserer Anspruchsgruppen immer wichtiger. Wenn wir unseren ESG-Verpflichtungen nicht nachkämen, könnte sich dies negativ auf unsere Reputation, unsere Personalgewinnung und -bindung, unseren Betrieb, die finanzielle Performance und den Aktienkurs auswirken.	Das Vertrauen der Gesellschaft zu gewinnen, ist Teil unserer Unternehmensstrategie. Wir haben einen ESG-Strategieplan entwickelt mit klaren Zielen zu wesentlichen ESG-Themen. Zudem ergreifen wir Massnahmen, um unseren Umgang mit ESG-Risiken bei externen Partnern weiter zu optimieren. Wir verfolgen die regulatorischen Änderungen im Bereich ESG, insbesondere im Hinblick auf neue Due-Diligence- und Berichtspflichten. Weiter verfügen wir über Richtlinien, Kontrollen und interne Programme, die sicherstellen, dass ESG-Belange in unsere Entscheidungsprozesse einfliessen.

## Risiken im Detail (Fortsetzung)

### Risikoexponierung

- Sehr hoch
- Hoch
- Mittel
- Gering

Risiko	Kontext	Gegenmassnahmen
<b>Operative Risiken</b>		
<span style="color: orange;">■</span> <b>Cybersicherheit und Datenschutz</b>	Wir sind von kritischen, komplexen und verflochtenen IT-Systemen abhängig, die zu wesentlichen Teilen an Drittparteien ausgelagert sind. Zudem sammeln, speichern und übertragen wir im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit vertrauliche Informationen (insbesondere geistiges Eigentum, geschützte Geschäftsinformationen und personenbezogene Daten). Cyberangriffe und andere IT-Probleme können dazu führen, dass kritische Systeme nicht mehr verfügbar sind und vertrauliche Informationen verloren gehen.	Wir unternehmen Schritte, um die Cyberabwehr weiter zu stärken. So haben wir Massnahmen zur Wiederherstellung der Informationen und zur Aufrechterhaltung der Geschäftskontinuität definiert, mit denen wir auf einen katastrophalen IT-Ausfall reagieren und den Betrieb danach wieder aufnehmen können. Wir modernisieren unsere IT-Infrastruktur, ersetzen Anwendungen, die ihr Nutzungsende erreichen, und führen strengere Kontrollen für den Einsatz unternehmenseigener Geräte ein. Wir sind dabei, die Netzwerksicherheit und die Notfallwiederherstellungsplanung an wichtigen Standorten wie Forschungslabors und Produktionsstätten weiter zu stärken.
<span style="color: orange;">■</span> <b>Management von Talenten und externen Mitarbeitenden</b>	Zur Umsetzung unserer Strategie müssen wir qualifizierte Mitarbeitende gewinnen, weiterentwickeln und an unser Unternehmen binden. Das betrifft auch Mitglieder unserer wissenschaftlichen Teams und unserer Management-Teams, F&E-Fachleute sowie Mitarbeitende mit Schlüsselkompetenzen in wichtigen Märkten. Wenn uns dies nicht gelingt, könnte es schwieriger für uns werden, unsere Geschäftsziele zu erreichen.	In wichtigen Bereichen stellen wir durch eine strategische Personalplanung sicher, dass wir über die richtigen Kompetenzen und Fähigkeiten für unsere Strategie verfügen. Wir betreiben eine umfassende Nachfolgeplanung und eine gezielte Talentsuche. Zudem überwachen wir das Fluktuationsrisiko und das Engagement der Mitarbeitenden und haben ein System mit regelmässigen Bewertungen und einem vierteljährlichen Austausch. In den letzten Jahren haben wir neue Arbeitsweisen eingeführt und rekrutieren zunehmend aus einem globalen Talentpool.
<span style="color: orange;">■</span> <b>Einführung strategischer Technologieprogramme</b>	Einige unserer IT-Systeme können komplex und fragmentiert sein oder kurz vor dem Ende ihrer Nutzungsdauer stehen. Dies kann zu Ineffizienzen und einem höheren Risiko für Störungen unserer operativen Stabilität führen. Wenn die Implementierung neuer IT-Programme zur Ersetzung veralteter Systeme erfolglos bleibt, können die erwarteten Vorteile ausbleiben und Unterbrechungen auftreten.	Wir sind derzeit dabei, unsere IT-Systeme und -Prozesse zu modernisieren. Zu diesen grundlegenden Programmen gehören unser Programm «Lean Digital Core» zur Einrichtung globaler End-to-End-Systeme im Bereich Enterprise Resource Management (ERP) sowie ein Programm zur Aktualisierung unserer Personalsysteme. Wir sind daran, das Datenmanagement zu harmonisieren und die Prozesse in anderen Bereichen wie Lieferkettenmanagement, Compliance und End-to-End-Entwicklung zu verbessern.
<span style="color: orange;">■</span> <b>Recht, Regulierung, Ethik und Compliance</b>	Die für die Gesundheitsbranche relevanten Gesetze und Vorschriften sind weitreichend, unterliegen Änderungen und könnten uns zwingen, zu ihrer Einhaltung hohe Kosten auf uns zu nehmen oder Geschäftspraktiken zu ändern. Wenn wir ethische Standards nicht einhalten oder geltende Gesetze und Vorschriften nicht befolgen, könnte dies das Vertrauen in Novartis und ihre Arzneimittel untergraben.	Unsere internen Kontrollen und Richtlinien werden durch regelmässige Überwachung und Schulung durchgesetzt. Wir stärken unser Compliance-Management-System weiter und haben ein Regelwerk für ethisches Geschäftsgebaren (Doing Business Ethically Policy Framework) eingeführt, unterstützt von einer neuen Online-Plattform, die die Mitarbeitenden im Umgang mit potenziellen Risiken durch unangemessene Einflussnahme und Bestechung unterstützt.
<span style="color: lightblue;">■</span> <b>Risikomanagement für externe Partner und Menschenrechte</b>	Bei wichtigen geschäftsunterstützenden Funktionen und Dienstleistungen verlassen wir uns auf externe Partner, etwa in den Bereichen Produktion, F&E und Vertrieb. Dies birgt gewisse Risiken, beispielsweise, wenn Partner interne Kontrollen und regulatorische Anforderungen nicht einhalten oder den Standards für ökologische Nachhaltigkeit und Menschenrechte nicht genügen.	Wir verpflichten Lieferanten vertraglich, unsere Standards in Bezug auf Qualität, ethisches Geschäftsgebaren und Menschenrechte einzuhalten. Wir führen regelmässig Risikobewertungen und Audits durch. Zudem arbeiten wir mit Lieferanten daran, ihre Umweltbelastung zu reduzieren. Zurzeit führen wir einen neuen risikobasierten Ansatz ein, durch den unsere Bewertungen effizienter werden sollen. Ausserdem arbeiten wir weiter an der Optimierung unseres Menschenrechtsansatzes, unter anderem mit einem verbesserten Verfahren zur Meldung von Missständen.
<span style="color: lightblue;">■</span> <b>Fertigungs- und Produktqualität</b>	Um die Qualität unserer Arzneimittel aufrechtzuerhalten, müssen wir sicherstellen, dass unsere Fertigungsprozesse – und diejenigen unserer Geschäftspartner – alle regulatorischen Anforderungen und unsere eigenen strengen Qualitätsstandards erfüllen. Gesundheitssysteme, Gesundheitsversorger sowie Patientinnen und Patienten verlassen sich darauf, dass wir höchste Qualitätsstandards erfüllen. Anderenfalls drohen Produktrückrufe oder andere Massnahmen. Zudem könnten Patienten und unsere Reputation Schaden nehmen.	Novartis verfügt über umfassende Richtlinien, Systeme und Kontrollen, um die Produktqualität sicherzustellen. Dazu gehören ein unternehmensweites Qualitätsmanagementsystem, entsprechende ISO- und GMP-Zertifikate (Good Manufacturing Practice) sowie Lizenzen für Aktivitäten wie klinische Studien, Lagerhaltung und Vertrieb. Ferner verfügen wir über ein Programm zum Qualitätsrisikomanagement und über entsprechende Massnahmen zur Risikominderung, die der Höhe des Risikos angemessen sind. Weiter finden regelmässige externe Kontrollen unserer Anlagen statt. Wir sind dabei, unsere M&A-Prozesse zu stärken, indem wir detaillierte Überprüfungen der Qualitätssysteme und -prozesse von übernommenen Unternehmen, Produkten oder Wirkstoffen durchführen.
<span style="color: lightblue;">■</span> <b>Lieferkette</b>	Eine unzuverlässige Versorgung mit unseren Arzneimitteln kann die Gesundheit der Patientinnen und Patienten beeinträchtigen und zu erheblichen Geschäftsunterbrechungen sowie negativen Auswirkungen auf unsere Reputation führen. Als Ursache von Versorgungsstörungen kommen verschiedene Faktoren infrage, darunter Qualitätsprobleme, Naturkatastrophen oder Unfälle, geopolitische Entwicklungen, IT-Vorfälle oder das Fehlen wichtiger Ausgangsmaterialien oder Rohstoffe.	Mit unserem Third Party Code legen wir Mindeststandards für Lieferanten fest. Wir führen regelmässige Risikobewertungen zur Beurteilung von Klima- und makroökonomischen Risiken durch und ergreifen bei Bedarf Massnahmen zur Risikominderung. Bei den Lieferanten diversifizieren wir wo immer möglich, damit unser Geschäft nicht von einer einzigen oder einigen wenigen Bezugsquellen abhängig ist. Wir verstärken unsere Bemühungen zur Aufrechterhaltung der Geschäftskontinuität, um die potenziellen Auswirkungen geopolitischer Entwicklungen auf unsere Lieferkette zu mildern.

# Vergütung

## Unternehmensperformance 2024

Novartis erzielte 2024 eine hervorragende Performance, angetrieben durch Umsatzwachstum bei wichtigen Marken und durch kosteneffizientere Betriebsabläufe. Im Vergleich zum Vorjahr stiegen die Nettoumsätze aus fortgeführten Geschäftsbereichen bei konstanten Wechselkursen (kWk) um 12%, das operative Kernergebnis erhöhte sich um 22% (kWk) und der Free Cashflow stieg um USD 3,1 Milliarden. Das Umsatzwachstum wurde hauptsächlich durch *Entresto*, *Cosentyx*, *Kesimpta* und *Kisqali* getragen. Die Performance des Unternehmens führte zu zwei Anhebungen der Umsatzprognose und drei Anhebungen der Prognose für das operative Kernergebnis.

Die Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung von Novartis wird weitgehend durch Leistungsbewertungen bestimmt, die sowohl auf kurzfristiger Basis durch die jährliche Leistungsprämie als auch auf langfristiger Basis über den langfristigen Leistungsplan (LTPP) durchgeführt werden.

Im Jahr 2024 gehörten zu unseren Innovationsschwerpunkten die Zulassung von *Fabhalta* in der EU, in China und Japan für Erwachsene mit paroxysmaler nächtlicher Hämoglobinurie (PNH) sowie in den USA für Erwachsene mit Immunglobulin-A-Nephropathie (IgAN). Zudem erhielten wir die beschleunigte Zulassung von *Scemblix* in den USA für neu diagnostizierte Patientinnen und Patienten mit chronischer myeloischer Leukämie (CML) und *Kisqali* wurde in der EU und den USA zur

Verringerung des Rückfallrisikos bei Personen mit Brustkrebs im Frühstadium zugelassen.

Die Performance des Unternehmens im Jahr 2024 führte zu einer realisierten Gesamtvergütung für den CEO in Höhe von CHF 19 165 899, wovon 88,5% auf variable Komponenten entfielen, bestehend aus einer jährlichen Leistungsprämie in Höhe von 160% des Zielwerts und einem LTPP 2022–2024 in Höhe von 158% des Zielwerts. Der LTPP stellt die grösste Komponente der realisierten Vergütung dar.

Der LTPP-Zyklus 2022–2024 brachte im Vergleich zur Zielvorgabe starke Ergebnisse, wobei die durchschnittliche jährliche Wachstum (CAGR) sowohl des Umsatzes mit Dritten als auch des operativen Kernergebnisses (beides bei kWk) das für eine maximale Auszahlung erforderliche Mass übertraf. Die dreijährige Umsatzentwicklung der Wachstumsmarken *Entresto*, *Pluvicto*, *Kesimpta* und *Kisqali* übertraf die Erwartungen deutlich. Unser Ergebnis wurde zusätzlich durch Einsparungen, die wir durch Transformation unserer Organisation erzielt haben, gestärkt. Die Innovationsperformance war solide, wie durch die oben genannten Fortschritte belegt. Die Entwicklung unseres Aktienkurses und die jährlichen Dividendenerhöhungen führten über den Leistungszyklus zu einer Gesamtrendite für die Aktionäre von 54%, womit wir den fünften Platz unter den 15 Unternehmen unserer globalen Vergleichsgruppe im Gesundheitswesen (inklusive Novartis) belegten. Zudem ergab sich bei der Auszahlung für den LTPP-Zyklus 2022–2024, zwischen Zuteilung und Erdienung, ein

Anstieg des Aktienkurses um 15,5%. In Übereinstimmung mit unseren Planregeln gilt für die erdienten Aktien des CEO (und des CFO) eine zusätzliche zweijährige Haltefrist (bis Januar 2027). Der Verwaltungsrat nahm keine ermessensbasierten Anpassungen an den Ergebnissen der Leistungsprämien vor.

Die oben beschriebenen Erfolge trugen auch zur realisierten Gesamtvergütung von CHF 56 580 414 der anderen Mitglieder der Geschäftsleitung bei.

## Änderungen am Vergütungssystem

Auf Anfang 2024 hat der Verwaltungsrat wesentliche Änderungen an unserem Vergütungssystem für Führungskräfte vorgenommen, die unter Einbezug unserer Aktionäre gestaltet wurden, wie im letztjährigen Vergütungsbericht ausführlich beschrieben. Diese Änderungen wurden an der ordentlichen Generalversammlung 2024 nachdrücklich unterstützt. Wir sind zuversichtlich, dass uns die Änderungen besser positionieren, um die weltweit besten Talente zu gewinnen und zu halten. Am Vergütungssystem 2025 für die Geschäftsleitung wurden keine weiteren wesentlichen Änderungen vorgenommen.

## Abstimmungen der Generalversammlung über die Vergütungen

Wie in den Vorjahren und im Einklang mit dem Schweizerischen Obligationenrecht und unseren Statuten, werden die Aktionärinnen und Aktionäre an der Generalversammlung 2025 gebeten, die maximale Gesamtvergütung des Verwaltungsrats von CHF 8 200 000 zu genehmigen, die niedriger ist als der Betrag, der in der vorherigen Periode beantragt wurde. Dies ist auf die Anpassung des Honorars des Verwaltungsratspräsidenten sowie auf die geringere Anzahl nominierten Verwaltungsratsmitglieder zurückzuführen (an der ordentlichen Generalversammlung 2025 werden zwölf Mitglieder zur Wahl nominiert, gegenüber dreizehn an der ordentlichen Generalversammlung 2024). Für die Mitglieder der Geschäftsleitung liegt die den Aktionären vorgeschlagene maximale Gesamtvergütung bei CHF 95 000 000, was gegenüber dem Vorjahr unverändert ist.

Alle Details zur Vergütung des CEO, der weiteren Mitglieder der Geschäftsleitung und der Verwaltungsratsmitglieder finden sich im [Vergütungsbericht](#) unseres Annual Report 2024 sowie in der Broschüre zur ordentlichen Generalversammlung 2025 «Abstimmungen über die Vergütungen».

## Vergütungssystem für die Geschäftsleitung 2024

	Feste Vergütung und weitere Leistungen 2024		Variable Vergütung	
	Jährliches Basissalär	Pensions- und andere Leistungen	Jährliche Leistungsprämie 2024	LTPP-Zyklus 2024–2026 <sup>1</sup>
<b>Zweck</b>	Richtet sich nach Verantwortungsbereichen, Erfahrung und Fähigkeiten	Bietet Altersvorsorge und Risikoversicherung (abgestimmt auf lokale Marktpraktiken/Vorschriften)	Honoriert Leistung in Bezug auf kurzfristige finanzielle und strategische Ziele sowie auf Werte und Verhaltensweisen <sup>2</sup>	Honoriert die langfristige Wertschaffung und Innovation in Übereinstimmung mit unserer Strategie
<b>Zahlungsart</b>	Bar	Länder-/personenspezifisch (wie für andere Mitarbeitenden)	50% bar 50% in Aktien <sup>3</sup> mit dreijähriger Sperrfrist	Aktien, die über einen dreijährigen Leistungszeitraum erdient werden <sup>4</sup>
<b>Leistungskennzahlen</b>	–	–	Balanced Scorecard, bestehend aus: • finanziellen Zielen (60%) <sup>5</sup> • strategischen Zielen (40%) <sup>6</sup>	• CAGR des Umsatzes mit Dritten (25%) <sup>7</sup> • CAGR des operativen Kernergebnisses (25%) • Innovation (25%) • Relative TSR (25%) <sup>8</sup>

<sup>1</sup> LTPP = langfristiger Leistungsplan

<sup>2</sup> Die Novartis Werte und Verhaltensweisen sind ebenfalls ein wichtiger Bestandteil der jährlichen Leistungsprämie und sind in unserer Unternehmenskultur verankert. Daher wird von den Mitgliedern der Geschäftsleitung erwartet, dass sie diese in höchstem Masse vorleben.

<sup>3</sup> Die Mitglieder der Geschäftsleitung können wählen, bis zu 100% ihrer jährlichen Leistungsprämie in Aktien anstatt in bar zu beziehen. Die jährliche Leistungsprämie in gesperrten Aktien wird im Rahmen des Deferred Share Bonus Plan (DSBP) zu 50% in Aktien mit dreijähriger Sperrfrist zugeteilt (oder 70% bar und 30% in Aktien mit Sperrfrist, wenn die Aktienhaltevorschriften vor Beginn des Leistungszeitraums erfüllt sind).

<sup>4</sup> Für den CEO und den CFO gilt nach Ende des Erdienungszeitraums eine zusätzliche Haltefrist von zwei Jahren.

<sup>5</sup> Die Finanzkennzahlen sind: Nettoumsatz (24%), operatives Kernergebnis (18%) und Free Cashflow (18%).

<sup>6</sup> Die strategischen Ziele orientieren sich an den wichtigsten Prioritäten im betreffenden Leistungsjahr.

<sup>7</sup> CAGR = Compound Annual Growth Rate (durchschnittliche jährliche Wachstumsrate)

<sup>8</sup> Die für die relative TSR (Gesamtaktienrendite) ausgewählte Vergleichsgruppe besteht analog zu unserer globalen Vergleichsgruppe im Gesundheitswesen aus den folgenden 15 Unternehmen (inklusive Novartis): AbbVie, Amgen, AstraZeneca, Biogen, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly & Co., Gilead Sciences, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck & Co., Novartis, Novo Nordisk, Pfizer, Roche und Sanofi.

## Governance der Vergütung der Geschäftsleitung

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

### Entscheidung über

Vergütung des CEO  
Vergütung der weiteren Mitglieder der Geschäftsleitung

### 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
- Ausgewogener Mix aus kurz- und langfristigen variablen Vergütungselementen
- Die Novartis Werte und Verhaltensweisen sind ein wichtiger Bestandteil der jährlichen Leistungsprämie und sind in unserer Unternehmenskultur verankert
- Rückforderungs- und Malus-Grundsätze gelten für alle Elemente der variablen Vergütung
- Nur leistungsabhängige langfristige Prämien, mit dreijährigen Zyklen
- 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 wird die durchschnittliche Jahresvergütung (jährliches Basissalär plus jährliche Leistungsprämie) der vorangegangenen drei Geschäftsjahre nicht übersteigen
- Für die variable Vergütung von ausscheidenden Geschäftsleitungsmitgliedern gelten die sogenannte Good-Leaver- und Bad-Leaver-Bestimmungen
- Keine Abgangsentschädigungen oder Kontrollwechselvereinbarungen
- Aktienhaltevorschriften; keine Absicherung oder Verpfändung von Novartis Aktien möglich
- Es werden keine Darlehen an aktuelle oder frühere Mitglieder der Geschäftsleitung oder des Verwaltungsrats oder an «ihnen nahestehende Personen» gewährt

## Leistungsorientierte Vergütung des CEO im Jahr 2024 – Ergebnisse

Kennzahl	Ziel	Leistung	Zielerreichung
<b>Jährliche Leistungsprämie 2024</b>			
<b>Finanzielle Performance (kWk) – 60% der gesamten jährlichen Leistungsprämie, bestehend aus:</b>			
Nettumsatz (24%) (USD Mio.)	47 838	49 755	Weit übertroffen
Operatives Kernergebnis (18%) (USD Mio.)	17 512	19 025	Weit übertroffen
Free Cashflow in % des Nettumsatzes (18%)	30.1%	32.3%	Weit übertroffen
<b>Gesamtbeurteilung der finanziellen Performance (kWk)</b>			<b>Weit übertroffen</b>

<b>Strategische Ziele – 40% der gesamten jährlichen Leistungsprämie, bestehend aus:</b>			
Wachstumsdynamik beibehalten und erfolgreiche Markteinführungen gewährleisten (10%)			Weit übertroffen
Pipeline vorantreiben und Produktivität in F&E steigern (10%)			Erreicht
Operative Exzellenz und Produktivität umsetzen (10%)			Erreicht
Grundlagen stärken (ESG / Human Capital) (10%)			Übertroffen

**Gesamtbeurteilung der strategischen Ziele** **Übertroffen**

**Gesamtbeurteilung der CEO Balanced Scorecard** **Übertroffen**

**Gesamtauszahlung der jährlichen Leistungsprämie 2024:** **160% des Zielwerts (Auszahlungsbandbreite 0–200%)**

### Langfristige Leistungsprämie 2022–2024

<b>LTPP</b>			
CAGR des Umsatzes mit Dritten (25%)	4.2%	9.0%	200%
CAGR des operativen Kernergebnisses (25%)	4.5%	17.5%	200%
Innovation (25%)			102%
Relativer TSR (25%)		5. Platz	130%
<b>Gesamtauszahlung LTPP-Zyklus 2022–2024:</b>			<b>158% des Zielwerts (Auszahlungsbandbreite 0–200%)</b>

## Realisierte Gesamtvergütung des CEO im Jahr 2024

Die realisierte Gesamtvergütung des CEO im Jahr 2024 betrug CHF 19 165 899. Sie beinhaltet die Auszahlungen der jährlichen Leistungsprämie sowie der Prämie aus dem LTPP, basierend auf der Beurteilung der erzielten Leistung für die im Jahr 2024 endenden Leistungszyklen.

	Feste Vergütung und andere Leistungen		Variable Vergütung: leistungsabhängig		Realisierte Gesamtvergütung
	Basis-salär 2024	Pension und sonstige Vergütung 2024	Jährliche Leistungs-prämie 2024	LTPP-Zyklus 2022–2024 <sup>1</sup>	
CHF					
Vasant Narasimhan	1 865 483	337 472	4 494 788	12 468 155	19 165 899

<sup>1</sup> Der ausgewiesene Betrag entspricht dem zugrunde liegenden Aktienwert der dem CEO für den LTPP-Leistungszyklus 2022–2024 insgesamt zustehenden Aktien (einschliesslich der Dividendengegenwerte).

## Vergütung des Verwaltungsrats im Jahr 2024

Alle Honorare an die Verwaltungsratsmitglieder werden zu mindestens 50% in Aktien ausgerichtet, der restliche Betrag in bar. Die Verwaltungsratsmitglieder beziehen keine variablen Vergütungen und keine zusätzlichen Honorare für die Teilnahme an Sitzungen. Die Verwaltungsratsmitglieder erhalten keine betrieblichen Vorsorge- oder Versicherungsleistungen, es sei denn, dies ist nach lokaler Gesetzgebung vorgeschrieben.

in Tsd. CHF	GV 2024–2025, jährliche Vergütung
Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten	3 800
Mitgliedschaft im Verwaltungsrat	280
Vizepräsident	50
Lead Independent Director	20
Vorsitz im Audit und Compliance Committee	130
Vorsitz im Compensation Committee	90
Vorsitz in folgenden Committees: • Governance, Sustainability und Nomination Committee • Science & Technology Committee • Risk Committee	70
Mitgliedschaft im Audit und Compliance Committee	70
Mitgliedschaft in folgenden Committees: • Compensation Committee • Governance, Sustainability und Nomination Committee • Science & Technology Committee • Risk Committee	40

Die realisierte Gesamtvergütung der Verwaltungsratsmitglieder im Geschäftsjahr 2024 betrug CHF 3 803 784 für den Verwaltungsratspräsidenten und CHF 4 818 133 für die anderen Mitglieder des Verwaltungsrats.

# Anhang

**Kennzahlen** 60

**Offenlegungen gemäss Art. 964b  
Schweizerisches Obligationenrecht** 63



# Kennzahlen

Kommentare zu den Kennzahlen finden sich im Abschnitt «Nachhaltigkeitsbelange» auf den [Seiten 24–46](#). Näheres zu den Definitionen, Methoden und Annahmen für die Kennzahlen, die von KPMG bestätigt wurden, finden sich auf unserer Website unter [Reporting Criteria for Novartis in Society Integrated Report 2024](#).

Kennzahlen für den Zugang zu Arzneimitteln	2024	2023	2022	
<b>Zahl der erreichten Patienten (Mio.)</b>				
Erreichte Patientinnen und Patienten <sup>1</sup>	<b>296</b>	284	267	Δ
<b>Innovation</b>				
Zulassungsanträge (USA, EU, Japan, China) <sup>2</sup>	<b>29</b>	18	24	Δ
Zulassungen (USA, EU, Japan, China) <sup>2</sup>	<b>20</b>	22	23	Δ
Zulassungen für neue Wirkstoffe (New Molecular Entity, NME) <sup>3</sup>	<b>0</b>	1	1	Δ

Personalkennzahlen <sup>4</sup>	2024	2023	2022	
Personalbestand <sup>5</sup>	<b>78 310</b>	78 407	105 533	Δ
Vollzeitstellenäquivalente <sup>5</sup>	<b>75 883</b>	76 057	101 703	Δ
Personalfuktuation (%)	<b>12</b>	17	15	Δ
Natürliche Fuktuation (%)	<b>6</b>	7	9	
Durchschnittliche jährliche Weiterbildungsstunden pro Mitarbeitenden <sup>6</sup>	<b>39</b>	38	42	Δ
Mitarbeitende, die von einer Arbeitnehmervertretung repräsentiert werden oder unter einen Tarifvertrag fallen (%) <sup>7</sup>	<b>54</b>	53	48	Δ

Geschlechterverhältnis (% Frauen / % Männer)				
Verwaltungsrat	<b>31/69</b>	31 / 69	31 / 69	Δ
Geschäftsleitung	<b>18/82</b>	18 / 82	27 / 73	Δ
Topmanagement <sup>8</sup>	<b>39/61</b>	40 / 60	39 / 61	Δ
Management insgesamt	<b>48/52</b>	48 / 52	47 / 53	Δ
Personalbestand insgesamt	<b>52/48</b>	51 / 49	51 / 49	Δ

Gesundheit und Sicherheit				
Quote der Unfälle und Erkrankungen, die zu Ausfallzeit führen (pro 200 000 Arbeitsstunden): Mitarbeitende von Novartis / Fremdpersonal	<b>0,13 / 0,16</b>	0,13 / 0,18	0,16 / 0,20	Δ
Gesamtzahl der erfassbaren Fälle (pro 200 000 Arbeitsstunden): Mitarbeitende von Novartis / Fremdpersonal <sup>9</sup>	<b>0,31 / 0,21</b>	0,33 / 0,28	0,31 / 0,28	Δ
Todesfälle: Mitarbeitende von Novartis / Fremdpersonal / Vertragspartner	<b>0 / 0 / 0</b>	0 / 0 / 0	0 / 0 / 0	Δ
Mitarbeitende, die unter ein intern validiertes GSU-System fallen (%)	<b>99</b>	99	n/a	Δ

Personalkennzahlen <sup>4</sup>	2024	2023	2022	
<b>Geschlechterverhältnis nach Altersgruppe (Frauen/Männer)<sup>10</sup></b>				
Altersgruppe ≤ 30 Jahre	<b>6 397 / 5 354</b>	6 664 / 5 551	9 162 / 7 479	Δ
Altersgruppe 31–50 Jahre	<b>26 214 / 24 847</b>	26 006 / 24 893	35 215 / 33 368	Δ
Altersgruppe >50 Jahre	<b>7 739 / 7 720</b>	7 564 / 7 702	9 866 / 10 478	Δ
<b>Geschlechterverhältnis nach Vertragsart (Frauen/Männer)<sup>10</sup></b>				
Unbefristet	<b>39 089 / 36 777</b>	38 930 / 36 932	52 311 / 49 549	Δ
Befristet	<b>1 262 / 1 143</b>	1 295 / 1 213	1 881 / 1 709	Δ
<b>Vertragsart nach Regionen (unbefristet/befristet)</b>				
USA	<b>12 544 / 47</b>	12 574 / 49	14 496 / 49	Δ
Kanada und Lateinamerika	<b>3 753 / 45</b>	3 735 / 41	5 381 / 112	Δ
Europa	<b>34 075 / 2 017</b>	34 365 / 2 130	50 849 / 2 856	Δ
Asien/Afrika/Australasien	<b>25 533 / 296</b>	25 188 / 288	31 338 / 557	Δ

Δ Daten, die 2024 Gegenstand der eingeschränkten unabhängigen Prüfung sind | n/a: Vergleichsdaten aus früheren Jahren nicht ausgewiesen.

<sup>1</sup> Durch Verkäufe durch externe Parteien erreichte Patienten mit Ausnahme von Umsätzen der Auftragsfertigungseinheit und der Auftragsfertigung für die Marken von Sandoz, der Radioligandentherapiemarken und der Arzneimittel, die über Spenden, Patientenhilfsprogramme, Zugangsstiftungen und Muster an Patientinnen und Patienten gelangt sind

<sup>2</sup> Die Angaben umfassen kleine Moleküle oder Biologika; neue Fixkombinationen bestehender pharmazeutischer Wirkstoffe sowie neue Zielindikationen (definiert als neue Erkrankung oder neue Therapielinie, zum Beispiel Erst- vs. Zweittherapie).

<sup>3</sup> Die Angaben umfassen neue Wirkstoffe wie kleine Moleküle, Biologika; in der EU: neue Fixkombinationen existierender Arzneimittelwirkstoffe.

<sup>4</sup> Der Begriff «Mitarbeitende» bezieht sich auf die Angaben zum Personalbestand in der Tabelle. Vergleichszahlen für 2022 schliessen Sandoz ein.

<sup>5</sup> Der «Personalbestand» entspricht der Gesamtzahl an Mitarbeitenden in den Gehaltszahlungssystemen. Mit der Angabe der «Vollzeitstellenäquivalente» wird der Personalbestand um die Mitarbeitenden mit einem Beschäftigungsumfang unter 100% bereinigt.

<sup>6</sup> Die Daten beinhalten Zahlen von Sandoz für die Zeiträume 2022 und Januar bis September 2023.

<sup>7</sup> Hier sind im Allgemeinen nur nichtleitende Angestellte berücksichtigt.

<sup>8</sup> Das Topmanagement umfasst die oberen Führungskräfte einschliesslich der Geschäftsleitung.

<sup>9</sup> Die Daten beinhalten alle arbeitsbedingten Unfälle und Erkrankungen – unabhängig davon, ob sie zu Ausfallzeit führen.

<sup>10</sup> Weniger als 0,5% der Mitarbeitenden haben eine unbekannte Einstufung in unserem System, sodass die Summe bei einigen Kennzahlen nicht den Gesamtpersonalbestand ergibt.

**Umweltbezogene Kennzahlen<sup>1</sup>**

	2024	2023	2022	
<b>Energieverbrauch (Mio. GJ)</b>				
Energieverbrauch (selbst erzeugt und zugekauft)	<b>5,8</b>	6,3	6,8	Δ
Zugekaufte erneuerbare Energie <sup>2</sup>	<b>3,0</b>	2,6	2,5	Δ
Vor Ort erzeugte erneuerbare Energie	<b>0,1</b>	0,1	0,0	Δ
<b>Treibhausgasemissionen (1 000 t CO<sub>2</sub>e)<sup>3</sup></b>				
Total Emissionen Scope 1	<b>207,0</b>	251,1	263,2	Δ
Total Emissionen Scope 2 (marktbasiert)	<b>30,0</b>	44,1	106,6	Δ
Total Emissionen Scope 2 (standortbasiert)	<b>200,4</b>	194,9	259,7	Δ
Total Emissionen Scope 1 und Scope 2	<b>237,0</b>	295,2	369,8	
Total Emissionen Scope 3 <sup>4</sup>	<b>4 350,3</b>	4 573,7	4 994,0	Δ
Bezogene Waren und Dienstleistungen <sup>5</sup>	<b>3 372,5</b>	3 498,4	4 113,2	
Investitionsgüter <sup>5</sup>	<b>195,7</b>	208,6	181,6	
Treibstoff- und energiebezogene Tätigkeiten	<b>96,6</b>	178,4	178,2	
Vorgelagerter Transport und Vertrieb	<b>166,0</b>	194,0	125,5	
Im Betrieb angefallener Abfall	<b>10,4</b>	12,3	19,1	
Geschäftsreisen <sup>6</sup>	<b>128,4</b>	116,3	84,6	
Arbeitsweg der Mitarbeitenden	<b>85,3</b>	97,4	106,7	
Nachgelagerter Transport und Vertrieb	<b>111,3</b>	77,2	29,8	
Verarbeitung verkaufter Produkte	<b>8,5</b>	10,2	1,1	
Entsorgung verkaufter Produkte	<b>75,5</b>	72,1	49,4	
Vermietete oder verleaste nachgelagerte Sachanlagen	<b>0,1</b>	0,1	0,1	
Investitionen	<b>100,0</b>	108,7	104,7	
Total Emissionen Scope 1, Scope 2 und Scope 3	<b>4 587,3</b>	4 868,9	5 363,8	
<b>Intensität der Treibhausgasemissionen (t CO<sub>2</sub>e)</b>				
Scope 1 und Scope 2 pro Mio. USD Umsatz	<b>4,7</b>	6,5	8,8	
<b>Flüchtige organische Verbindungen (t)</b>				
Flüchtige organische Verbindungen (VOC)	<b>87,2</b>	106,9	168,4	Δ
Halogenierte VOC	<b>0,8</b>	0,4	0,7	
Nichthalogenierte VOC	<b>86,4</b>	106,5	167,7	

**Umweltbezogene Kennzahlen<sup>1</sup>**

	2024	2023	2022	
<b>Wassernutzung (Mio. m<sup>3</sup>)<sup>7</sup></b>				
Total Wasserentnahmen <sup>8</sup>	<b>33,3</b>	31,3	32,9	Δ
Total abgeführtes Wasser	<b>32,5</b>	30,4	31,2	Δ
Direkt in Oberflächengewässer abgeführt	<b>28,8</b>	26,2	26,5	
Über Behandlung abgeführt	<b>3,7</b>	4,2	4,7	
Total Wasserverbrauch <sup>9</sup>	<b>0,8</b>	0,9	1,7	Δ
Wasserverlust durch Verdunstung oder anderes	<b>0,8</b>	0,9	0,9	
<b>Betriebsabfall (1 000 t)</b>				
Total angefallener Abfall	<b>31,1</b>	35,5	44,0	Δ
Total rezyklierter Abfall	<b>15,6</b>	16,9	24,0	Δ
Rezyklierte ungefährliche Abfälle	<b>11,4</b>	12,4	12,9	
Rezyklierte Sonderabfälle	<b>4,2</b>	4,5	11,1	
Total nichtrezyklierter Abfall	<b>15,5</b>	18,6	20,0	Δ
Nichtrezyklierte ungefährliche Abfälle	<b>4,9</b>	6,3	6,4	
Verbrennung	<b>3,6</b>	4,6	4,7	
Deponierung	<b>1,1</b>	1,5	1,5	
Andere Entsorgungsarten	<b>0,2</b>	0,2	0,2	
Nichtrezyklierte Sonderabfälle	<b>10,6</b>	12,3	13,6	
Verbrennung	<b>10,3</b>	12,2	13,2	
Deponierung	<b>0,0</b>	0,0	0,0	
Andere Entsorgungsarten	<b>0,3</b>	0,1	0,4	

Δ Daten, die 2024 Gegenstand der eingeschränkten unabhängigen Prüfung sind

<sup>1</sup> Die Umweltdaten für das laufende Jahr basieren, sofern nicht anders angegeben, auf Ist-Leistungsdaten für Januar bis September und Schätzungen für Oktober bis Dezember. Signifikante Abweichungen der Ist-Daten von diesen Schätzungen für 2024 werden in unserem Nachhaltigkeitsbericht des darauffolgenden Jahres neu ausgewiesen. Für 2022 und 2023 sind jeweils Ist-Daten für das Gesamtjahr angegeben. Die Daten der zu Novartis gehörenden Einheit Abadia Retuerta sind in den Umweltdaten 2024 enthalten.

<sup>2</sup> Widerspiegelt den Kauf von Strom, der gemäss den technischen Kriterien von RE100 erneuerbaren Quellen zugeschrieben werden kann.

<sup>3</sup> Mit Ausnahme von zur Einhaltung lokaler Vorschriften nötigen Anpassungen orientiert sich Novartis bei der Berechnung der Treibhausgasemissionen am GHG Protocol.

<sup>4</sup> Novartis legt Scope-3-Emissionskategorien offen, die 2024 als relevant angesehen werden. Darunter befinden sich auch neu offengelegte Kategorien. Daten 2022 und 2023 wurden entsprechend aktualisiert.

<sup>5</sup> Die Umweltdaten für das laufende Jahr basieren, sofern nicht anders angegeben, auf Ist-Daten für Januar bis November und Schätzungen für Dezember.

<sup>6</sup> Der Indikator wird mithilfe von Ist-Daten für einen Zeitraum von zwölf Monaten berechnet.

<sup>7</sup> Die Kennzahlen für den Wasserverbrauch 2022 und 2023, die im Vergleich zu den im Vorjahr veröffentlichten Kennzahlen aktualisiert wurden, umfassen die Einheit Abadia Retuerta sowie eine angepasste Schätzung der Aufteilung der Produktionstätigkeiten in Österreich zwischen Sandoz und Novartis nach dem Vorliegen separater Zählerdaten. Damit sanken die zuvor veröffentlichten Kennzahlen bezüglich der Gesamtwasserentnahmen 2023 um 5% und 2022 um 8% und die Gesamtmenge an abgeführtem Wasser 2023 um 5% und 2022 um 8%, während der Gesamtwasserverbrauch 2023 um 3% stieg und der Wert für 2022 gleich blieb. Zusätzlich wurde die Definition für den Wasserverbrauch an die GRI-Standards angepasst. In früheren Jahren war das im Zuge der Aufbereitung abgeführte Wasser im Wasserverbrauch enthalten und wird nun als abgeführtes Wasser klassifiziert.

<sup>8</sup> Die Wasserentnahme umfasst zum Kühlen verwendetes Wasser, das ohne zusätzlich notwendige Behandlung wieder an die Umwelt abgegeben wurde.

<sup>9</sup> Gesamtmenge des von einer Organisation entnommenen Wassers abzüglich des Wassers, das ausserhalb der Standortgrenzen über kommunale Abwassersysteme oder direkt in die aquatische Umwelt eingeleitet wird. Diese Definition wurde an die GRI-Standards angepasst.

Kennzahlen zu Beschwerden <sup>1</sup>	2024	2023	2022	
Total Anschuldigungen	<b>1 607</b>	2 059	1 384	Δ
Anschuldigungen mit höherem Risiko <sup>2</sup>	<b>946</b>	717	533	
Nachgewiesene Anschuldigungen mit höherem Risiko	<b>921</b>	447	239	Δ
Diskriminierung, sexuelle Belästigung und sonstige Mitarbeiterbeziehungen	<b>16</b>	21	14	
Menschen- und Arbeitsrechte	<b>1</b>	0	0	
Bestechung und Schmiergeldzahlungen	<b>0</b>	1	0	
IT	<b>541</b>	246	99	
Datenschutz	<b>218</b>	110	28	

Tierwohlkennzahl	2024	2023	2022	
Tiere in der Forschung <sup>3</sup>	<b>294 325</b>	320 691	332 668	Δ

Kennzahlen zum politischen Engagement <sup>4</sup>	2024	2023	2022	
<b>Politische Beiträge (1 000 USD)</b>				
Global	<b>1 222</b>	1 155	1 150	Δ
USA (Unternehmen)	<b>545</b>	492	478	
USA (Political Action Committee) <sup>5</sup>	<b>227</b>	263	274	
Schweiz	<b>409</b>	395	346	
Australien	<b>38</b>	0	48	
Japan	<b>3</b>	5	4	
<b>Mitgliedschaften in Wirtschaftsverbänden (1 000 USD)</b>				
Global	<b>52 820</b>	59 849	60 600	Δ

Kennzahlen für die Lieferkette	2024	2023	2022	
<b>Ergriffene Massnahmen</b>				
Abhilfemassnahmen bei Lieferanten	<b>2 615</b>	888	1 251	Δ
Abhilfemassnahmen Menschen- und Arbeitsrechte	<b>302</b>	194	193	
Überfällige Abhilfemassnahmen Menschen- und Arbeitsrechte (%)	<b>12</b>	n/a	n/a	Δ

Kennzahlen für Produktqualität und Patientensicherheit <sup>2024</sup>	2023	2022		
<b>Rückrufe</b>				
Total Rückrufe	<b>4</b>	10	7	Δ
Rückrufe Klasse I	<b>0</b>	1	0	
Rückrufe Klasse II	<b>2</b>	8	6	

Weitere geprüfte Daten	2024	
<b>Klima</b>		
Interner Kohlenstoffpreis (USD)	<b>100</b>	Δ
Investitionen in die ökologische Nachhaltigkeit (in Mio. USD)	<b>40,0</b>	Δ
Lieferkette mit physischem Risiko (%) <sup>6</sup>	<b>9</b>	Δ
<b>Lohnleichheit</b>		
Mittleres Gehaltsgefälle (%) <sup>7</sup>	<b>- 0,3</b>	Δ
<b>Ethische Geschäftspraktiken</b>		
Code of Ethics – geschulte und zertifizierte Mitarbeitende (%)	<b>98</b>	Δ
<b>Gesundheit und Sicherheit der Patientinnen und Patienten</b>		
Total GxP-Audits <sup>8</sup>	<b>809</b>	Δ
Gesamtzahl der Kontrollen	<b>124</b>	Δ
Anteil der Kontrollen mit akzeptablem Ergebnis (%)	<b>100</b>	Δ
<b>Geschäftsmodell</b>		
Betriebsstandorte	<b>197</b>	Δ
Produktionsstandorte	<b>33</b>	Δ
Länder, in denen Produkte verkauft werden	<b>118</b>	Δ

Δ Daten, die 2024 Gegenstand der eingeschränkten unabhängigen Prüfung sind | n/a: Vergleichsdaten aus früheren Jahren nicht ausgewiesen.

<sup>1</sup> Die «nachgewiesenen Anschuldigungen mit höherem Risiko» umfassen auch in Vorjahren gemeldete Anschuldigungen, wohingegen sich «Total Anschuldigungen» und «Anschuldigungen mit höherem Risiko» auf die im jeweiligen Kalenderjahr gemeldeten Anschuldigungen beziehen.

<sup>2</sup> Anschuldigungen werden aufgrund des Schweregrads der Anschuldigung, oder wenn eine leitende Führungskraft oder ein leitendes Managementmitglied beteiligt ist, als «höheres Risiko» eingestuft.

<sup>3</sup> Die Daten beziehen sich auf Tiere in internen Studien.

<sup>4</sup> Die Daten beinhalten Ausgaben für das politische Engagement von Sandoz für die Zeiträume 2022 und Januar bis September 2023.

<sup>5</sup> Das Political Action Committee in den USA ist eine freiwillige und überparteiliche Organisation.

<sup>6</sup> Auf Grundlage der Gesamtausgaben für die Lieferkette 2023

<sup>7</sup> Die Berechnung erfolgt anhand von Gehaltsdaten aus dem Vorjahr.

<sup>8</sup> Umfasst interne und externe Audits

# Offenlegungen gemäss Art. 964b Schweizerisches Obligationenrecht

Die folgenden Abschnitte umfassen den Bericht über nichtfinanzielle Belange gemäss Art. 964b des Schweizerischen Obligationenrechts. Die Konsultativabstimmung über den Bericht an der Generalversammlung ist auf den Inhalt dieser Abschnitte beschränkt.

Inhaltliche Anforderung gemäss Art. 964b	Abschnitt	Seite	Inhaltliche Anforderung gemäss Art. 964b	Abschnitt	Seite
Allgemeine Angaben, die zum Verständnis unseres Geschäfts erforderlich sind	<b>Novartis</b>	<a href="#">S. 6</a>	Bekämpfung der Korruption	<b>Governance- und Integritätsbelange</b> Ethische Geschäftspraktiken Politisches Engagement Lieferkettenmanagement	<a href="#">S. 42</a>
	<b>Operatives Umfeld</b>	<a href="#">S. 12</a>			
	<b>Strategie</b>	<a href="#">S. 13</a>			
<b>Geschäftsmodell</b>	<a href="#">S. 15</a>				
Beschreibung des Geschäftsmodells			Wesentliche Risiken	<b>Wesentliche Themen Risikomanagement</b>	<a href="#">S. 16</a>
					<a href="#">S. 53</a>
Umweltbelange (inkl. CO <sub>2</sub> -Ziele)	<b>Umweltbelange</b>	<a href="#">S. 25</a>	Wesentliche Leistungsindikatoren	<b>Kennzahlen</b>	<a href="#">S. 60</a>
	Klima				
	Umwelt		Erwähnung nationaler, europäischer oder internationaler Regelwerke	<b>Über diesen Bericht</b>	<a href="#">S. 3</a>
	<b>2024 climate scenario analysis in accordance with the recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), <a href="#">siehe Seite 64</a> der englischen Originalversion</b>				
Soziale Belange	<b>Soziale Belange</b>	<a href="#">S. 34</a>	Erfassung der Tochtergesellschaften	<b>Über diesen Bericht</b>	<a href="#">S. 3</a>
	Mitarbeitende und Kultur				
	Menschenrechte				
	Gesundheit und Sicherheit der Patientinnen und Patienten				
	Zugang zu Arzneimitteln: gemeinsam in der Verantwortung				
Arbeitnehmerbelange	<b>Soziale Belange</b>	<a href="#">S. 34</a>			
	Mitarbeitende und Kultur				
	<b>Menschen, Kultur und Werte</b>	<a href="#">S. 10</a>			
Achtung der Menschenrechte	<b>Soziale Belange</b>	<a href="#">S. 37</a>			
	Menschenrechte				
	<b>Governance- und Integritätsbelange</b>	<a href="#">S. 42</a>			
	Ethische Geschäftspraktiken				
	Lieferkettenmanagement				

## Zukunftsgerichtete Aussagen

Der vorliegende Bericht «Novartis in Society – Integrierter Geschäftsbericht» 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 «potenziell», «erwarten», «werden», «Pipeline», «mögen», «können», «künftig», «Ziel», «glauben», «schätzen», «beabsichtigen» 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 oder Indikationen, auf mögliche künftige Umsätze oder Erträge oder auf mögliche Ergebnisse oder finanzielle oder sonstige Auswirkungen der beschriebenen Transaktionen auf Novartis; oder auf die Strategie, Pläne, Erwartungen oder Absichten 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 könnten unsere Erwartungen unter anderem durch folgende Faktoren beeinträchtigt werden: Unsicherheiten in Bezug auf Trends zur Kostendämpfung im Gesundheitswesen, einschliesslich neuer Gesetze und Vorschriften sowie des anhaltenden Drucks von Regierungen, Kostenträgern und der Öffentlichkeit auf Preisgestaltung und Kostenerstattung und Anforderungen an eine erhöhte Preistransparenz; Unsicherheiten in Bezug auf unsere Fähigkeiten bezüglich der wettbewerbsfähigen Entdeckung und Entwicklung hochwertiger Medikamente und neuer Indikationen für unsere bestehenden Produkte in unseren Schwerpunkttherapiegebieten und Technologieplattformen; Ungewissheiten in Bezug auf den Erfolg von Schlüsselprodukten, der kommerziellen Prioritäten und der Strategie, einschliesslich unserer Fähigkeit, unser Geschäft aufrechtzuerhalten und auszubauen und Umsatz- und Einkommensverluste durch Generika, Biosimilars und andere Wettbewerber zu ersetzen; unsere Fähigkeit, den Schutz unseres geistigen Eigentums zu erwirken und aufrechtzuerhalten; unsere Fähigkeit, strategische Vorteile, betriebliche Effizienzen oder Chancen zu realisieren, die sich aus unseren externen Geschäftschancen ergeben; Unsicherheiten bezüglich der Entwicklung und Verwendung moderner Technologien wie künstlicher Intelligenz (KI) sowie unserer Leistung in Bezug auf Umwelt-, Sozial- und Governance-Massnahmen; Ungewissheiten in Bezug auf mögliche erhebliche Verletzungen der Informationssicherheit oder Störungen unserer IT-Systeme und unsere Fähigkeit, die Gesetze und Vorschriften zur Cybersicherheit und zum Datenschutz einzuhalten; Ungewissheiten in Bezug auf die Umsetzung unserer neuen IT-Projekte und -Systeme; unsere Abhängigkeit von der Auslagerung wichtiger Geschäftsfunktionen an Dritte; Ungewissheiten in Bezug auf tatsächliche oder potenzielle juristische oder regulatorische Verfahren; Sicherheits-, Qualitäts-, Datenintegritäts- oder Produktionsprobleme; unsere Fähigkeit, Schlüsselpersonal und qualifizierte Personen für kritische Positionen zu finden, zu gewinnen, zu integrieren, zu entwickeln und zu halten; unsere Fähigkeit, uns an wichtige geopolitische und makroökonomische Entwicklungen anzupassen; sowie weitere Risiken und Faktoren, die im aktuellen Form 20-F der Novartis AG aufgeführt sind, das bei der US Securities and Exchange Commission hinterlegt ist. Novartis stellt die in diesem Dokument enthaltenen Informationen zum gegenwärtigen Zeitpunkt zur Verfügung und ist nicht verpflichtet, zukunftsgerichtete Aussagen aufgrund neuer Informationen oder künftiger Ereignisse oder aus anderen Gründen zu aktualisieren.

## Novartis Berichterstattungs- und Transparenz-Hub

Unsere Jahresberichterstattung umfasst den Bericht «Novartis in Society – Integrierter Geschäftsbericht», den (bei der SIX Swiss Exchange in der Schweiz eingereichten) «Annual Report» und das (bei der Securities and Exchange Commission in den USA eingereichte) «Form 20-F». Diese und weitere Dokumente sind in unserem Berichterstattungs- und Transparenz-Hub online verfügbar.

[www.novartis.com/reportinghub](http://www.novartis.com/reportinghub)

### Follow us on



Bei allen in diesem «Novartis in Society – Integrierter Geschäftsbericht» erwähnten Produkt- und Programmbezeichnungen in kursiver Schrift handelt es sich um eigene oder in Lizenz genommene Marken von Novartis. Marken von Drittunternehmen sind durch <sup>TM</sup> 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 AG

**Produktion:** Management Digital Data AG, Schweiz

**Übersetzung:** Supertext AG, Schweiz

**Titelbild:** Brent Stirton, Getty Images für Novartis

Laurids Jensen, Jensen+Heitz für Novartis

© Novartis AG, 2025



Prof. Dr. Ulf Landmesser (Mitte) an der Charité in Berlin, wo er eine klinische Studie durchführt, um die Behandlung von Patientinnen und Patienten mit kalzifizierter Aortenklappenstenose zu beurteilen, für die es keine zugelassene pharmazeutische Therapie gibt.