



Novartis in Society

Integrierter Geschäftsbericht 2022

Inhalt

Über diesen Bericht
2022 auf einen Blick
Brief des Präsidenten des Verwaltungsrats
Brief des CEO
WER WIR SIND
Unser Unternehmen
Unsere Medikamente
Unsere globalen Aktivitäten
Menschen, Kultur und Werte
GESCHÄFTSUMFELD
Unser Geschäftsumfeld
Unsere wesentlichen Themen
STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG
Unsere Strategie
Wie wir Mehrwert schaffen
Beteiligung von Anspruchsgruppen
Messung unserer Wirkung
PERFORMANCE IM JAHR 2022
Finanzielle Performance
Hochwertige Medikamente bereitstellen
Operative Höchstleistungen verankern
Unsere Basis stärken
▶ Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen
▶ Informatik und Technologie ausbauen
▶ Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen
GOVERNANCE
Corporate Governance
Ethik, Risiko und Compliance
Zusammenfassung des Vergütungsberichts
ANHÄNGE



Titelfoto und diese Seite

Nachdem bei ihm fortgeschrittener Prostatakrebs diagnostiziert wurde, erhielt Van Lacour 2021 im Rahmen eines Managed-Access-Programms die Radioligandentherapie *Pluvicto* von Novartis. Heute führt er ein erfülltes Leben in seiner Heimatstadt Natchez, Louisiana, USA.

Über diesen Bericht	3
2022 auf einen Blick	4
Brief des Präsidenten des Verwaltungsrats	5
Brief des CEO	6
Wer wir sind	
Unser Unternehmen	8
Unsere Medikamente	9
Unsere globalen Aktivitäten	10
Menschen, Kultur und Werte	11
Geschäftsumfeld	
Unser Geschäftsumfeld	13
Unsere wesentlichen Themen	15
Strategie und Wertschöpfung	
Unsere Strategie	17
Wie wir Mehrwert schaffen	20
Beteiligung von Anspruchsgruppen	21
Messung unserer Wirkung	23
Performance im Jahr 2022	
Finanzielle Performance	25
Hochwertige Medikamente bereitstellen	30
Operative Höchstleistungen verankern	41
Unsere Basis stärken	47
Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen	48
Informatik und Technologie ausbauen	52
Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen	54
Governance	
Corporate Governance	63
Ethik, Risiko und Compliance	68
Zusammenfassung des Vergütungsberichts	76
Anhänge	
Unser Berichterstattungsansatz	80
Kennzahlen	81

Über diesen Bericht

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Unser «Novartis in Society – Integrierter Geschäftsbericht 2022» gibt einen Überblick über unser Geschäft, unsere Strategie sowie unsere Performance und beschreibt, wie wir für Anspruchsgruppen und die Gesellschaft Mehrwert schaffen.

Unser «Novartis in Society – Integrierter Geschäftsbericht 2022» richtet sich an alle Anspruchsgruppen von Novartis. Interessant ist er insbesondere für Aktionäre, Investoren sowie Analysten im Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG).

Der Bericht wurde in Übereinstimmung mit dem Rahmenkonzept für die integrierte Berichterstattung, der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD, Arbeitsgruppe zur Klimaberichterstattung), dem Sustainability Accounting Standards Board (SASB) und den neuesten nichtfinanziellen Standards der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt.

Unser «Novartis in Society – Integrierter Geschäftsbericht 2022» wird zusammen mit unserem bei der SIX Swiss Exchange eingereichten Geschäftsbericht und unserem bei der US-Börsenaufsichtsbehörde SEC (Securities and Exchange Commission) eingereichten Form 20-F veröffentlicht. Unsere Geschäftsberichte finden sich auf unserer [Unternehmenswebsite](#).

Sofern nicht anders angegeben, beziehen sich die Daten in diesem Bericht auf unser Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember.

Die Umweltdaten basieren auf den Ist-Daten für neun Monate (Januar bis September 2022) und Schätzungen für die übrigen drei Monate. Diese Daten werden auf der Grundlage der tatsächlichen Zahlen im Jahr 2023 auf unserer Website erneut ausgewiesen.

Unser «Novartis in Society – Integrierter Geschäftsbericht 2022» umfasst sechs Hauptabschnitte:

- **Einleitung**, mit Briefen unseres Verwaltungsratspräsidenten und unseres CEO
- **Wer wir sind**, mit näheren Angaben zu unseren Medikamenten, unseren Aktivitäten und unserer Organisationsstruktur
- **Geschäftsumfeld**, mit einer Beschreibung von Trends und Themen, die unser operatives Umfeld derzeit beeinflussen
- **Strategie und Wertschöpfung**, mit einem Überblick über unsere Unternehmensstrategie und unser Wertschöpfungsmodell
- **Performance im Jahr 2022**, mit Einzelheiten zu den Erfolgen in Bezug auf unsere Strategie
- **Governance**, mit einer Beschreibung unserer wichtigsten Governance-Strukturen, unseres Risikomanagements, unserer internen Richtlinien und Kontrollen sowie unseres Ansatzes für die Vergütung der Geschäftsleitung

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

 Tilen Vidmar, Automatisierungsexperte in einer Produktionsstätte von Novartis in Menges, Slowenien



Der vorliegende Bericht ist die deutsche Übersetzung des am 1. Februar 2023 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 den [Seiten 81–84](#) und unserer Wesentlichkeitsbewertung in der englischen Version dieses Berichts durchgeführt.

2022 auf einen Blick

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

10,0 Mrd.

in Forschung & Entwicklung investiert
(USD)
(2021: USD 9,5 Mrd.)

23

**Zulassungen in den USA,
der EU, China und Japan**
für neue Medikamente und neue
Indikationen für bestehende
Medikamente
(2021: 21)

44

**laufende Phase-III-
Programme**
in unserer Entwicklungs-
pipeline
(2021: 54)

54,6 Mio.

Patientinnen und Patienten
durch Zugangsprogramme
erreicht, vor allem in Ländern mit
niedrigen und mittleren Einkommen
(2021: 56,2 Mio.)

49%

**Reduktion der Treib-
hausgasemissionen**
aus unseren eigenen Betrieben
(Vergleichswert: 2016)

98%

der Mitarbeitenden
wurden zum Novartis
Ethikkodex geschult
(2021: 98%)

50,5 Mrd.

Nettoumsatz
(USD)
(2021: USD 51,6 Mrd.)

7,5 Mrd.

Dividendenausschüttung
an Aktionäre (USD)
(2021: USD 7,4 Mrd.)

16,7 Mrd.

operatives Kernergebnis
(USD)
(2021: USD 16,6 Mrd.)

ESG-Ratings

AA-Liste

Novartis wurde im Dezember
sowohl im CDP Climate Change
als auch im CDP Water Security
auf A hochgestuft.



AA

Novartis wurde im Juni in
den ESG-Ratings des MSCI
auf AA hochgestuft.

MSCI ESG Ratings

Platz 4

Novartis belegt seit mehr als
zehn Jahren einen der
vorderen Plätze.



16,9

Mit einer ESG-Risikobewer-
tung von 16,9 gilt Novartis als
Unternehmen mit geringem
ESG-Risiko.

SUSTAINALYTICS

Platz 4

Novartis belegt in der Branche
Platz 4 (per Ende 2022).



Brief des Präsidenten des Verwaltungsrats

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Medizinische Fortschritte und Innovationen schreiten auch in einer von zunehmender Unbeständigkeit und Unsicherheit geprägten Welt mit beeindruckender Geschwindigkeit voran. Wir haben 2022 eine weitreichende Umstrukturierung unserer Organisation eingeleitet, um unsere Innovationsfähigkeit weiter zu verbessern und unsere Wachstumsstrategie als reines Arzneimittelunternehmen umzusetzen.

Wir erwarten, dass diese Veränderungen unser Geschäft vereinfachen, die Verantwortlichkeiten und unsere kommerziellen Aktivitäten stärken, damit wir uns besser auf unsere vermarkteten Produkte und die hochwertigen Projekte in unserer Pipeline konzentrieren können. Insgesamt sollen die Massnahmen unser langfristiges Umsatz- und Gewinnwachstum stützen und uns helfen, nachhaltigen Mehrwert für die Aktionärinnen und Aktionäre zu schaffen.

Im Rahmen dieser Transformation, die auch die geplante Abspaltung unserer Generika- und Biosimilars-Division Sandoz umfasst, haben wir unsere kommerziellen Bereiche von Oncology und Pharmaceuticals zusammengeschlossen. Wir haben auch eine neue Einheit Operations gegründet, die unsere Produktions- und Dienstleistungsaktivitäten umfasst. Neben erheblichen Kosteneinsparungen erwarten wir von diesen Schritten eine höhere operative Agilität und eine Stärkung unseres Geschäfts in Schlüsselmärkten wie den USA und China.

Diese organisatorischen Veränderungen, die wir voraussichtlich 2023 abschliessen werden, vervollständigen die 2014 begonnene Umgestaltung des Portfolios. Seither haben wir mehrere nicht zum Kerngeschäft gehörende Geschäftsbereiche veräussert und unsere Augenheilkunde-Division Alcon abgespalten. Um unsere Innovationskraft zu stärken, haben wir erheblich in modernste Technologieplatt-

formen investiert, darunter Gen- und Zelltherapie, Radioligandentherapie und RNA-Technologie.

Novartis hat 2022 ihre Ziele für den Umsatz und das operative Ergebnis erreicht – trotz der Herausforderungen eines volatilen makroökonomischen Umfelds und der laufenden Transformation, die aufgrund der strukturellen Veränderungen auch mit einem Stellenabbau verbunden war. Unterstützt wurde die Performance 2022 durch Kostendisziplin und die weitere Straffung operativer Abläufe wie auch durch die starke Akzeptanz kürzlich eingeführter Medikamente wie *Kesimpta* zur Behandlung von multipler Sklerose und die anhaltend starke Nachfrage nach unserem Herz-Kreislauf-Medikament *Entresto* sowie nach *Cosentyx* gegen Psoriasis.

Zudem kam es im vergangenen Jahr zu Führungswechseln bei den Novartis Institutes for BioMedical Research und bei Global Drug Development, die beide die Forschung und Entwicklung (F&E) bei Novartis vorantreiben. Wir haben uns auch wieder stärker auf die Verbesserung der Governance und einen schnelleren Übergang von der frühen Arzneimittelforschung zur klinischen Entwicklung konzentriert. Diese Massnahmen dürften zu einer weiteren Stärkung unseres Medikamentenportfolios beitragen, das wir in den letzten Jahren mit der Einführung von Arzneimitteln wie den Krebsmedikamenten *Pluvicto* und *Scemblix* konsequent erweitert haben.

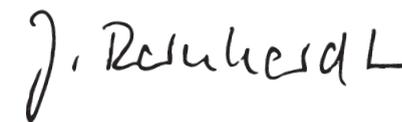
Auch unsere Bemühungen, unsere Aktivitäten in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance (ESG) in unser Tagesgeschäft zu integrieren, haben wir weiter intensiviert, was unserer Meinung nach für den Erfolg

von Novartis entscheidend ist. Wir haben uns unter anderem dafür eingesetzt, so viele Patientinnen und Patienten wie möglich zu erreichen, und haben unser Bekenntnis zur weiteren Forschung und Entwicklung im Bereich vernachlässigter Tropenkrankheiten sowie zur weiteren Bekämpfung von Malaria erneuert. Überdies arbeiten wir mit der American Society of Hematology zusammen, um unser Engagement im Kampf gegen Sichelzellenanämie in Afrika zu verstärken.

Der Verwaltungsrat hat sein Augenmerk auch weiter auf die Überwachung der Governance gerichtet, indem er im Rahmen des Wandels von Novartis zu einem leistungsstarken reinen Arzneimittelunternehmen Werte wie Integrität noch stärker in den Vordergrund gestellt hat. Ebenso setzen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat den intensiven Dialog mit unseren Anspruchsgruppen fort und arbeiten an der Verwirklichung unserer Vision, das Arzneimittelunternehmen zu werden, das weltweit am meisten Wertschätzung und Vertrauen genießt.

Ich danke Ihnen für das Vertrauen, das Sie unserem Unternehmen entgegenbringen, und freue mich, Ihnen an der nächsten Generalversammlung eine Dividendenerhöhung um 3,2% auf CHF 3,20 vorschlagen zu können.

Mit freundlichen Grüssen



Jörg Reinhardt
Präsident des Verwaltungsrats



► Novartis hat 2022 ihre Ziele für den Umsatz und das operative Ergebnis erreicht – trotz der Herausforderungen eines volatilen makroökonomischen Umfelds und der laufenden Transformation.

Jörg Reinhardt

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Brief des CEO

Für Novartis war 2022 ein Jahr der Transformation. Nach den Akquisitionen und Verkäufen mit einem Volumen von mehr als USD 100 Milliarden in den vergangenen Jahren wird unsere strukturelle Transformation von einem diversifizierten Gesundheitskonglomerat zu einem auf innovative Arzneimittel fokussierten Unternehmen mit der geplanten Abspaltung von Sandoz 2023 grösstenteils abgeschlossen sein.

Ausserdem beginnen wir das Jahr 2023 mit einer vereinfachten Organisationsstruktur, die Innovationen fördern und uns eine stärkere Basis bieten soll, um in einem sich schnell wandelnden globalen Geschäftsumfeld zu wachsen.

Auch wenn Novartis eine mutige Portfolioveränderung vollzogen hat, bleiben zentrale Elemente unseres Unternehmens gleich. Unsere Vision ist es, das Arzneimittelunternehmen zu werden, das weltweit am meisten Wertschätzung und Vertrauen genießt, wobei sich die Wertschätzung nicht nur auf unsere Geschäftsergebnisse bezieht, sondern auch auf den Nutzen unserer Innovationen für Patientinnen und Patienten sowie die Gesellschaft.

Die Welt zählt auf unseren Erfolg. Zurzeit lassen sich weniger als 10% aller bei den Menschen bekannten Erkrankungen behandeln, und weltweit leben Menschen durchschnittlich zehn Jahre mit einer Krankheit oder Behinderung. Dennoch erreichen neue Medikamente meist nur einen Bruchteil der infrage kommenden Patienten, und behandelbare Erkrankungen wie etwa Herzkrankheiten verursachen jedes Jahr Millionen vermeidbarer Todesfälle.

Unsere Performance im Jahr 2022 hat gezeigt, dass wir bei der Bewältigung der grössten Krankheitslasten der Gesellschaft Fortschritte

erzielen. Unser Fokus auf Herz-Kreislauf-Erkrankungen beispielsweise führt zu Lösungen, mit denen Länder und Gesundheitssysteme gegen die weltweit häufigste Ursache für Tod und Behinderung vorgehen können. *Entresto*, unser Arzneimittel gegen Herzinsuffizienz und Bluthochdruck, wird weltweit bei schätzungsweise rund 10 Millionen Patienten eingesetzt; unser siRNA-Cholesterinsenker *Leqvio* ist mittlerweile in mehr als 70 Ländern zugelassen.

Bei unseren auf dem Markt befindlichen Medikamenten haben wir eine robuste Wachstumsdynamik verzeichnet. So hat die Akzeptanz für *Pluvicto*, unsere neuartige Radio-ligandentherapie gegen fortgeschrittenen Prostatakrebs, in den USA die Erwartungen übertroffen. Dies zeigt, dass wir unser Versprechen halten können, den Patienten Medikamente der nächsten Generation zur Verfügung zu stellen.

Trotz des herausfordernden makroökonomischen Umfelds und der geopolitischen Instabilität haben wir ein solides Geschäftsergebnis erzielt, das unsere laufenden Fortschritte untermauert. So haben wir im Vergleich zum Vorjahr den Nettoumsatz wechsellkursbereinigt um 4% und unser Kernergebnis um 8% gesteigert. Beim Umsatz streben wir für die nächsten fünf Jahre eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate von 4% und nach 2027 einen Wert über dem Median der Vergleichsgruppe an.

Unsere Investitionen in F&E sind für das Erreichen dieser Ziele von zentraler Bedeutung. Im Jahr 2022 haben wir positive Phase-III-Ergebnisse für das bei NIBR entdeckte Blutkrankheit erhaltende. Zudem haben wir wichtige positive Phase-III-Ergebnisse für *Pluvicto* bei Prostatakrebs in früheren Therapielinien



► Unser Engagement für Innovation und Höchstleistung dient uns als Antrieb auf dem Weg in eine Zukunft als fokussiertes Arzneimittelunternehmen.

Vas Narasimhan

verzeichnet. Darüber hinaus haben wir über positive Phase-III-Ergebnisse für *Cosentyx* bei Hidradenitis suppurativa berichtet. Diese Ergebnisse eröffnen die Möglichkeit, den Einsatz eines unserer erfolgreichsten Medikamente auszuweiten und den von dieser schmerzhaften Hauterkrankung Betroffenen eine neue Behandlungsoption anzubieten.

Während wir laufend Innovationen für Patienten entwickeln, haben Millionen von Menschen weltweit immer noch keinen angemessenen Zugang zu Gesundheitsversorgung. Um neueste wissenschaftliche Erkenntnisse in dauerhaften Fortschritt umzusetzen, müssen wir in Zusammenarbeit mit den Gesundheitssystemen und anderen Anspruchsgruppen den Zugang für unterversorgte Patienten in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen verbessern und gleichzeitig die Zugangsbarrieren in einigen der reichsten Länder der Welt beseitigen.

In den USA haben wir beispielsweise unsere auf zehn Jahre angelegte Initiative «Beacon of Hope» ausgeweitet, die sich gegen rassistische Benachteiligungen in der Gesundheitsversorgung richtet, unter anderem durch eine grössere Vielfalt bei den Teilnehmenden und Prüfärzten klinischer Studien. Darüber hinaus

haben wir im Rahmen unseres jahrzehntelangen Engagements im Bereich der globalen Gesundheit zugesagt, USD 250 Millionen in Forschung & Entwicklung zur Behandlung von Malaria und vernachlässigten Tropenkrankheiten zu investieren. Auch in anderen Bereichen unserer ESG-Ziele machen wir weitere Fortschritte. So haben wir zum Beispiel unsere Treibhausgasemissionen aus eigener Geschäftstätigkeit seit 2016 fast halbiert.

Unser Engagement für Innovation und Höchstleistung dient uns als Antrieb auf dem Weg in eine Zukunft als fokussiertes Arzneimittelunternehmen. Wir haben uns klare Wachstumsziele gesetzt und sind zuversichtlich, dass wir diese erreichen werden. Durch die Umgestaltung von Novartis sind wir bereit, die Medizin für die nächsten Jahrzehnte neu zu denken.

Mit freundlichen Grüssen

Vas Narasimhan
Chief Executive Officer

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Wer wir sind

In diesem Abschnitt

▼ Unser Unternehmen

→ S. 8

▼ Unsere globalen
Aktivitäten

→ S. 10

▼ Unsere Medikamente

→ S. 9

▼ Menschen, Kultur und
Werte

→ S. 11



Giselle Roman, eine
Mitarbeiterin von Novartis in Mexiko

Unser Unternehmen

Novartis zählt zu den führenden Arzneimittelunternehmen der Welt. Mit innovativer Wissenschaft und Technologie gehen wir einige der schwierigsten Gesundheitsprobleme der Gesellschaft an. Im Jahr 2022 erreichten unsere Medikamente weltweit 743 Millionen Menschen.

Unser Ziel

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

Unsere Vision

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



Unser Unternehmen

Wir besitzen zwei operative Divisionen: **Innovative Medicines** ist auf patentgeschützte Medikamente spezialisiert, und **Sandoz** vertreibt qualitativ hochwertige Generika und Biosimilars. Gemessen am konsolidierten Nettoumsatz ist Innovative Medicines die grössere dieser beiden Divisionen. Unterstützt werden diese Divisionen von unseren Forschungs- und Entwicklungsteams, unserem Bereich Operations und unseren Konzernfunktionen.

Innovative Medicines

Innovative Medicines umfasst zwei kommerzielle Einheiten: **Innovative Medicines US** und **Innovative Medicines International**. Diese Einheiten wurden im April 2022 im Rahmen unserer neuen integrierten Organisationsstruktur geschaffen. Im Jahr 2022 erreichte unsere Division Innovative Medicines etwa 236 Millionen Patientinnen und Patienten weltweit.

Sandoz

Die Division Sandoz ist ein weltweit führender Anbieter von qualitativ hochwertigen, erschwinglichen Generika und Biosimilars. Sandoz erreichte 2022 etwa 453 Millionen Patientinnen und Patienten weltweit.

Forschung und Entwicklung

Zentrale Elemente unseres Unternehmens sind Forschung und Entwicklung (F&E). Bei den Investitionen in F&E belegt Novartis weltweit konsequent einen Spitzenplatz:

- Die **Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR)** sind unser Innovationsmotor und konzentrieren sich auf die Erforschung neuer Medikamente für Krankheiten, bei denen ein unerfüllter Bedarf besteht.
- **Global Drug Development (GDD)** überwacht die Entwicklung potenzieller neuer Medikamente, führt umfangreiche klinische Studien durch und bereitet die Zulassung für den allgemeinen Einsatz bei Patientinnen und Patienten vor.

Operations und Konzernfunktionen

Operations stellt Medikamente her, liefert sie an die Kundinnen und Kunden und kümmert sich um IT- und andere geschäftsunterstützende Dienste des gesamten Unternehmens. Im Jahr 2022 haben unsere Produktionsstätten etwa 72,5 Milliarden Behandlungseinheiten ausgeliefert.

Die **Konzernfunktionen** bieten Fachwissen in Bereichen wie Finanzen, Personal, Recht und Kommunikation sowie Ethik, Risiken und Compliance. Unsere neue Funktion Strategy and Growth vereint unsere Konzernstrategie, die F&E-Portfolio-Strategie sowie die Geschäftsentwicklung.

2022 erreichten wir mit unserer Konzernfunktion Global Health, die sich auf die Verbesserung der Gesundheitssituation in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen konzentriert, etwa 54 Millionen Patienten.

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Unsere Medikamente

Unsere Medikamente, die weltweit in etwa 140 Ländern vertrieben werden, behandeln bedeutende Krankheiten – von Krebs über Herzkrankheiten bis hin zu seltenen Erbkrankheiten.

Wir fokussieren uns auf fünf therapeutische Kernbereiche mit hohem ungedecktem Bedarf bei den Patientinnen und Patienten.

Herz-Kreislauf-Erkrankungen 

Immunologie 

Neurologie 

Solide Tumoren 

Hämatologie 

Darüber hinaus haben wir Forschungs- und marktbegleitende Programme für

Augenheilkunde 

und **Atemwegserkrankungen**. 

Über Sandoz bieten wir zudem rund 1 000 Generika und Biosimilars an in Bereichen von Herz-Kreislauf- und Atemwegserkrankungen bis hin zu Krankheiten des Zentralnervensystems.

Top 10 der innovativen Medikamente nach Umsatz

Marke/Nettoumsatz 2022 (in Mio. USD)

Cosentyx Ein injizierbares Medikament gegen verschiedene systemische Entzündungskrankheiten  4 788

Entresto Ein orales Medikament gegen Herzinsuffizienz und Bluthochdruck  4 644

Promacta/Revolade Eine orale Therapie gegen bestimmte Blutkrankheiten  2 088

Gilenya Eine orale Therapie gegen schubförmig verlaufende Formen von multipler Sklerose  2 013

Tasigna Eine orale Therapie gegen eine Form chronischer myeloischer Leukämie  1 923

Lucentis Ein injizierbares Medikament gegen bestimmte Netzhauterkrankungen  1 874

Tafinlar + Mekinist Eine orale Kombinationstherapie gegen bestimmte Arten von Haut-, Schilddrüsen- und Lungenkrebs  1 770

Jakavi Eine orale Therapie gegen bestimmte seltene Blutkrankheiten  1 561

Zolgensma Eine einmalige intravenöse Gentherapie gegen spinale Muskelatrophie bei Säuglingen und Kleinkindern  1 370

Xolair Ein injizierbares Medikament gegen bestimmte Atemwegs- und Immunerkrankungen, darunter schweres allergisches Asthma  1 365



Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Unsere globalen Aktivitäten

Der Hauptsitz der Novartis Gruppe befindet sich in Basel, Schweiz. Darüber hinaus verfügen wir über mehr als 380 Betriebsstätten auf der ganzen Welt, darunter mehr als 50 Produktionsstätten in aller Welt sowie F&E-Einrichtungen in den USA, Europa und Asien.

Ausgewählte Standorte von Novartis (nach Standortgrösse bzw. Zahl der Mitarbeitenden)

Europa

Schweiz

Basel

Globaler Hauptsitz von Novartis; Forschung und Entwicklung

Stein

Herstellung verschiedener Medikamente, einschliesslich Gen- und Zelltherapien; Herstellung pharmazeutischer Wirkstoffe

Österreich

Kundl und Schafftenau

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

Deutschland

Barleben

Herstellung verschiedener Generika in fertigen Darreichungsformen

Holzkirchen

Produktion transdermaler Pflaster, Entwicklung von Biosimilars sowie bestimmte internationale und globale Servicefunktionen im Rahmen der Division Sandoz

Slowenien

Menges/Ljubljana

Produktion von Arzneimittelwirkstoffen, Zwischenprodukten und Endprodukten

Frankreich

Huningue

Herstellung von Wirkstoffen für den klinischen und kommerziellen Bedarf

Nordamerika

USA

East Hanover, NJ

US-Hauptsitz der Division Innovative Medicines; Forschung und Entwicklung

Cambridge, MA

Forschung und Entwicklung

Indianapolis, IN

Herstellung der Radioligandentherapie *Pluvicto* (erwartete Inbetriebnahme 2023)

Durham, NC

Herstellung unserer Gentherapie *Zolgensma*

Asien

China

Schanghai

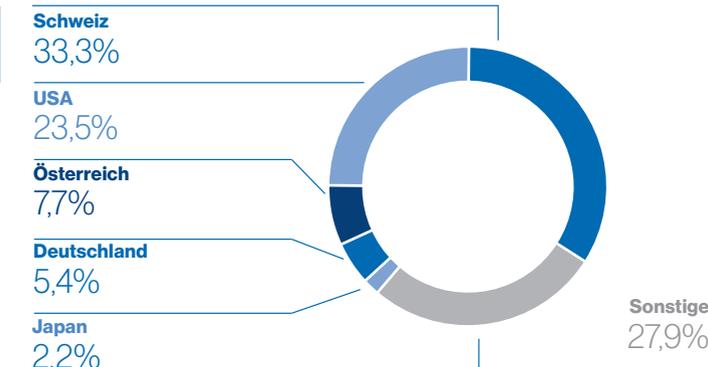
Forschung und Entwicklung

Indien

Hyderabad

Das grösste unserer sechs Novartis Corporate Centers, die Dienstleistungen für alle Geschäftseinheiten von Novartis bieten

Unsere globale Lieferkette (Anteil an den gesamten Lieferantenausgaben in %)



Wir arbeiten weltweit mit Tausenden von externen Partnern zusammen, von Lieferanten in unserer F&E-Organisation bis hin zu Grosshandelsfirmen und Vertriebspartnern, die dafür sorgen, dass unsere Medikamente die Patientinnen und Patienten erreichen. Wo immer möglich, unterhalten wir mehrere Bezugsquellen, damit unser Geschäft nicht von einem einzigen oder einigen wenigen Lieferanten abhängig ist.

Unsere Lieferanten müssen die geltenden Vorschriften sowie die Standards von Novartis für Qualität, ethische Geschäftspraktiken und ökologische Nachhaltigkeit einhalten. Näheres hierzu findet sich auf [Seite 43](#).

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

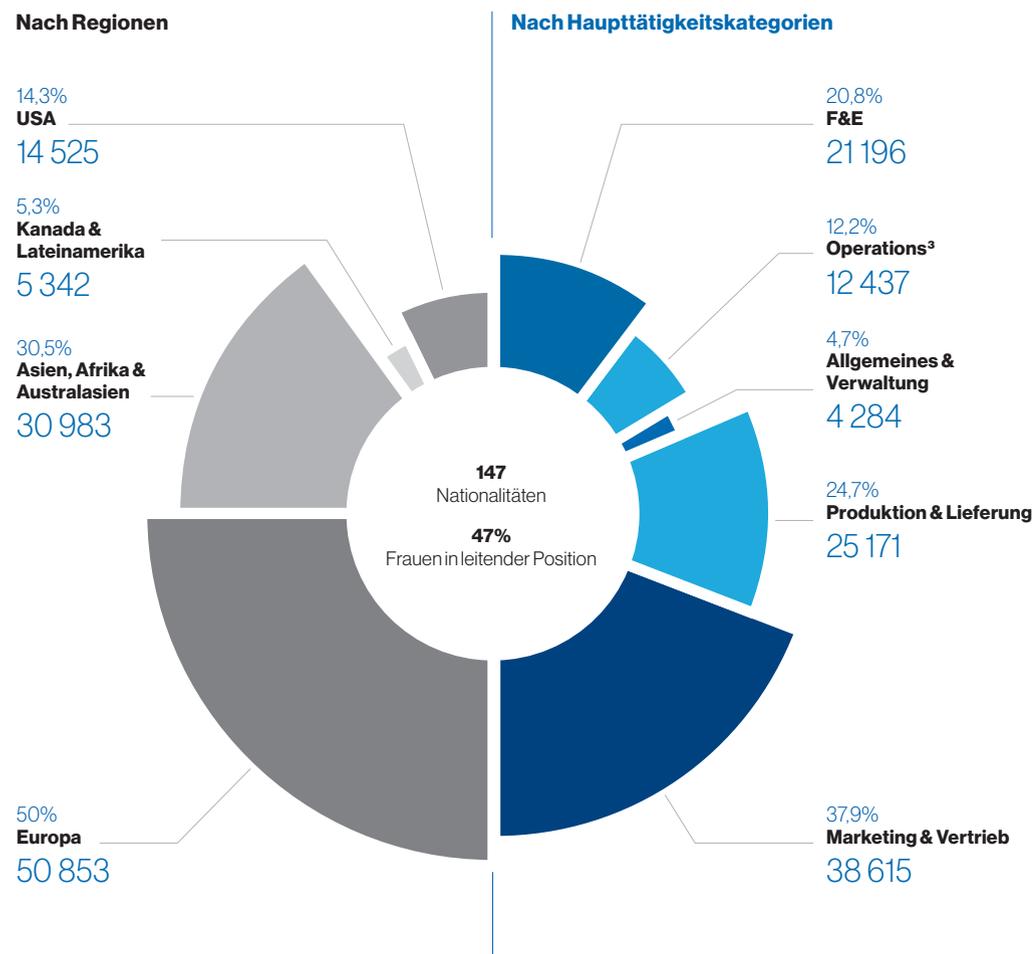
Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Menschen, Kultur und Werte

Die grösste Stärke von Novartis ist unser Personal, dessen Vielfalt, Engagement und Kreativität für unseren Erfolg entscheidend sind. Weltweit beschäftigen wir 105 533 Menschen¹. Rund ein Fünftel davon ist in Forschung und Entwicklung tätig.

Mitarbeitende von Novartis²



¹ 101 703 Vollzeitstellenäquivalente (FTE)

² Grafik bezieht sich auf FTE

³ Bezieht sich auf FTE in der Geschäftseinheit Operations, ohne FTE aus Produktion und Beschaffung, die separat ausgewiesen werden

Unsere Werte und Verhaltensweisen bilden das Fundament unserer Unternehmenskultur

Wir ermutigen die Mitarbeitenden von Novartis, sich **inspirieren** zu lassen, neugierig zu sein, **selbstständig** zu arbeiten und dabei mit **Integrität** zu handeln.

Inspiriert

Unsere Mitarbeitenden motivieren
Sich für Patienten einsetzen
Unsere Mission leben

Neugierig

Lernen
Offen sein
Sich selbst reflektieren

Selbstständig

Klarheit schaffen
Andere unterstützen
Selbstverantwortlich handeln

Integrität

Ehrlich sein
Mut haben
Das Richtige tun



Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Geschäftsumfeld

In diesem Abschnitt

▼
**Unser
Geschäftsumfeld**

→ S. 13

▼
**Unsere wesentlichen
Themen**

→ S. 15



Sadiq Walker Baker, Student an der Morehouse School of Medicine in Atlanta im US-Bundesstaat Georgia. Er war 2022 einer von 17 Beacon of Hope Summer Fellows bei den Novartis Institutes for BioMedical Research.

Unser Geschäftsumfeld

Medizinische Technologien entwickeln sich immer schneller, und fortschrittliche neue Therapien tragen dazu bei, den wachsenden Bedarf an hochwertiger medizinischer Versorgung zu erfüllen. Gleichzeitig belastet die alternde Bevölkerung die Ressourcen, und der Zugang zu medizinischer Versorgung bleibt weltweit eine Herausforderung. Hier sind zehn wichtige Trends, die unser Geschäftsumfeld zurzeit prägen.

Die Gesundheitsausgaben steigen immer weiter

Der Bedarf an hochwertiger Gesundheitsversorgung ist grösser denn je. Weltweit leben die Menschen durchschnittlich zehn Jahre mit einer Krankheit oder Behinderung, und jährlich gehen rund 1,7 Milliarden behinderungsbereinigte Lebensjahre durch Krankheit und frühen Tod verloren. In den nächsten fünf Jahren sollen die Ausgaben für Arzneimittel schneller steigen als das BIP vieler Industrieländer. Angesichts der Belastung staatlicher Budgets durch die steigenden Gesundheitsausgaben und den unsicherer gewordenen Wirtschaftsausblick bleiben die Arzneimittelpreise ein wichtiges Thema.

3–6%

globale Gesundheitsausgaben

In den nächsten fünf Jahren sollen die Ausgaben für Arzneimittel weltweit um 3–6% steigen, schneller als das BIP vieler Industrieländer. (IQVIA Institute, [The Global Use of Medicines 2022](#))

Anstieg chronischer Krankheiten durch alternde Bevölkerung

Die gestiegene Lebenserwartung ist einer der Erfolge der modernen Medizin. Bis 2050 werden laut UN 1,5 Milliarden Menschen – und damit doppelt so viele wie heute – über 65 Jahre alt sein. Alterung und veränderte Lebensgewohnheiten führen zu einer Zunahme nicht übertragbarer Krankheiten (Non-Communicable Diseases, NCDs) wie Krebs, Herzkrankheiten und Diabetes, die Millionen von vermeidbaren Todesfällen verursachen und die Ressourcen des Gesundheitswesens weiter belasten.

76%

Todesfälle durch NCDs

NCDs waren 2019 für 75,6% der Todesfälle weltweit verantwortlich (2000: 60,8%). ([Weltgesundheitsorganisation, World Health Statistics 2022](#))

Die medizinische Wissenschaft macht immer schnellere Fortschritte

Die wissenschaftliche Innovation schreitet mit beispiellosem Tempo voran. In den letzten Jahren wurden neuartige Medikamente wie RNA-Therapien, Gen- und Zelltherapien sowie Radioligandentherapien zugelassen, die gezielte Ansätze zur Behandlung schwerer Krankheiten bieten. Die Behandlung von Patientinnen und Patienten mit diesen Medikamenten erfordert aufgrund ihrer Komplexität gezielte Investitionen und Kompetenzen.

10–20

US-Zulassungen für Gentherapien

Die US-Gesundheitsbehörde (FDA) wird bis 2025 nach eigener Einschätzung jährlich 10–20 Gen- und Zelltherapien zulassen. ([Aussage der FDA, 2019](#))

Zugang zu Gesundheitsversorgung bleibt eine gewaltige Herausforderung

Weltweit haben Millionen von Patienten erschwerten Zugang zu den von ihnen benötigten Medikamenten. Mögliche Ursachen sind Kosten, Benachteiligungen und strukturelle Probleme des Gesundheitswesens. Der Zugang zu Medikamenten ist nicht nur in Ländern mit niedrigem Einkommen ein akutes Problem, sondern auch in Industrieländern, wo die Pandemie die anhaltenden Benachteiligungen im Gesundheitsbereich verdeutlicht hat. Mit den Fortschritten in der medizinischen Wissenschaft sollte auch der Zugang zu Medikamenten verbessert werden.

2 Mrd.

Menschen ohne Zugang zu lebenswichtigen Arzneimitteln

Weltweit haben 5 Milliarden Menschen Zugang zu Arzneimitteln, schätzungsweise 2 Milliarden dagegen nicht. ([Access to Medicine Foundation, 2022](#))

Patienten rücken ins Zentrum der Gesundheitsversorgung

Über Patientenorganisationen oder andere Wege fordern Patientinnen und Patienten mehr Mitsprache bei ihrer Behandlung. Deshalb setzen Gesundheitssysteme und Pharmaunternehmen zunehmend auf einen ganzheitlichen Ansatz, der stärker auf die Beteiligung der Patienten an der Arzneimittelentwicklung und anderen Bereichen ausgerichtet ist. Gleichzeitig werden Patienten als Dateninhaber immer wichtiger, weil personenbezogene Daten gezieltere Behandlungen ermöglichen und die Entwicklung neuer Medikamente unterstützen.

78

Patientenorganisationen

Die Mitgliederzahl des European Patients' Forum (EPF), eines Dachverbands der europäischen Patientenorganisationen, stieg 2022 auf 78 (2003: 13). ([EPF Annual Report 2020](#))

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente bereitstellen

Operative Höchstleistungen verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie ausbauen

► Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Unser Geschäftsumfeld (Fortsetzung)

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Die Pandemie hinterlässt wachsende wirtschaftliche Unsicherheit

Aufgrund der Sorgen um steigende Preise und geopolitische Instabilität herrscht in der Weltwirtschaft erhebliche Unsicherheit. Prognosen zufolge dürfte die aktuelle Konjunkturabschwächung 2023 anhalten. In unserer eigenen Branche hat COVID-19 die Lieferketten belastet und verdeutlicht, wie wichtig eine stabile Versorgung mit pharmazeutischen Wirkstoffen (APIs) ist – den Rohstoffen, aus denen fertige Medikamente hergestellt werden.

2,9%

erwartetes globales BIP-Wachstum

Das globale BIP-Wachstum wird 2023 voraussichtlich auf 2,9% sinken. In einigen der höchstentwickelten Volkswirtschaften der Welt dürfte das Wachstum noch geringer ausfallen. ([Internationaler Währungsfonds – World Economic Outlook, 2022](#))

Biopharma will Effizienz steigern

In einer Zeit wachsender wirtschaftlicher Unsicherheit legen Investoren Wert auf nachhaltig steigende Margen und Gewinne. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, setzen Pharmaunternehmen auf flexiblere, effizientere Geschäftsmodelle, gerade wenn sie in den Aufbau spezialisierter F&E- und Produktionskapazitäten investieren. Unterdessen steigen die F&E-Renditen erstmals seit mehreren Jahren wieder an, vor allem aufgrund der Notfallzulassungen während der COVID-19-Krise und der schnelleren Innovationszyklen.

45%

erhöhte Ausgaben für F&E

Die F&E-Ausgaben der grossen Pharmaunternehmen sind zwischen 2016 und 2021 um fast 45% gestiegen. ([IQVIA, Global Trends in R&D 2022](#))

Neue Technologien verändern unsere Branche

Von F&E über die Produktion bis zum Marketing: Der Einsatz von Informatik und Technologie nimmt branchenweit zu. Dies führt zwar zu mehr Effizienz, erfordert aber auch neue Investitionen und Fähigkeiten. Vor allem helfen neue Technologien, die Kluft zwischen Unternehmen, Gesundheitssystemen sowie Patientinnen und Patienten zu schliessen, etwa indem sie Einblicke in die sozialen Determinanten der Herzgesundheit geben, die die Entwicklung neuer Präventionsmassnahmen ermöglichen.

410 Mrd.

Wertschöpfung im Gesundheitswesen (USD)

Die Wertschöpfung durch technologiegetriebene Innovationen im Gesundheitswesen könnte sich bis 2025 auf bis zu USD 410 Milliarden jährlich belaufen. ([McKinsey, The era of exponential improvement in healthcare, 2019](#))

Arbeitspraktiken wandeln sich

In vielen Ländern vollzieht sich ein Wandel der Arbeitspraktiken. Besonders in Bereichen wie der Informatik steigt die Nachfrage nach neuen Fähigkeiten. Die Belegschaft wird immer flexibler und diverser, sodass Unternehmen neue Talentpools erschliessen können – dies ist zentral angesichts des Fachkräftemangels in vielen Bereichen der Wirtschaft.

76%

Mitarbeitende legen Wert auf Diversität

76% der Arbeitssuchenden und Beschäftigten halten eine diverse Belegschaft bei der Beurteilung von Stellenangeboten für einen wichtigen Faktor, und fast ein Drittel (32%) würde sich nicht bei einem Unternehmen bewerben, dem diese Diversität fehlt. ([Glassdoor, 2020](#))

Der Klimawandel wird zunehmend zur gesundheitlichen Belastung

Extreme Temperaturen und schlechte Luft haben Einfluss auf die Verbreitung von Infektionskrankheiten und nicht übertragbaren Krankheiten wie Malaria und Atemwegserkrankungen. Letztlich könnte der Klimawandel die jahrzehntelangen Verbesserungen der gesundheitlichen Lage untergraben, während auch Antibiotikaresistenzen zunehmen. Gleichzeitig sind immer mehr Regierungen bestrebt, ihre Volkswirtschaften langfristig CO₂-frei zu gestalten, wobei Unternehmen zunehmend die Nachhaltigkeit ihrer Aktivitäten und Lieferketten nachweisen müssen.

250 000

zusätzliche Todesfälle

Zwischen 2030 und 2050 werden aufgrund des Klimawandels jährlich etwa 250 000 zusätzliche Todesfälle durch Mangelernährung, Malaria, Durchfall und Hitzestress erwartet. ([WHO, Climate Change and Health, 2021](#))

Unsere wesentlichen Themen

Mit unserer Wesentlichkeitsbewertung stellen wir fest, welche Themen das grösste Potenzial haben, Mehrwert für unsere Anspruchsgruppen und die Gesellschaft zu schaffen.

Alle vier Jahre führen wir eine detaillierte Bewertung durch, um unsere wesentlichen Themen zu ermitteln. Die Ergebnisse dieser Bewertung fliessen in unsere Strategie und unsere ESG-Berichterstattung ein. Die Bewertung erfolgt parallel zu unserer regulären Risikoanalyse (siehe [Seite 68](#)).

Unsere letzte Bewertung im Jahr 2021 basierte auf einer Umfrage unter mehr als 500 externen und 12 000 internen Anspruchsvertretern. Die Teilnehmenden sollten eine Rangfolge für die Wirkung von Novartis in acht Wirkungsbereichen erstellen. Mit 140 Teilnehmenden wurden vertiefende Gespräche geführt. Die Resultate sind in der Grafik rechts dargestellt.

Die externen Befragten kamen aus unseren wichtigsten Anspruchsgruppen, darunter Patienten, Kunden, Partner und Aktionäre. Die internen Befragten, einschliesslich der höheren Führungskräfte, kamen aus allen unseren Geschäftsdivisionen und Funktionen.

Die Ergebnisse entsprachen insgesamt unserer vorherigen Bewertung aus dem Jahr 2017 und waren über alle Anspruchsgruppen hinweg konsistent. Patientensicherheit, Zugang zur Gesundheitsversorgung, Innovation und ethische Geschäftspraktiken wurden auch in unserer vorherigen Umfrage hoch eingestuft.

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

Rangfolge der Wirkungsbereiche

Externe/interne Anspruchsgruppen



1 Gesundheit und Sicherheit der Patienten → S.43

Die Gesundheit und Sicherheit der Patientinnen und Patienten ist für unser Geschäft von grundlegender Bedeutung. Unsere Aktivitäten konzentrieren sich auf drei zentrale Bereiche: Produktqualität, Pharmakovigilanz und Bekämpfung von Medikamentenfälschungen.

2 Zugang zu Medikamenten → S.54

Der Zugang zu Arzneimitteln ist eine der grössten Herausforderungen in der Gesundheitsversorgung. Wir haben für den Zugang klar definierte Grundsätze in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Erschwinglichkeit und Stärkung der Gesundheitssysteme.

3 Innovation → S.31

Wir arbeiten daran, die Krankheitslast für Patienten und Gesellschaft zu reduzieren. Wir erforschen und entwickeln neue Medikamente, vor allem für unerfüllte Patientenbedürfnisse in fünf therapeutischen Kernbereichen.

4 Ethische Geschäftspraktiken → S.60

Unsere Anspruchsgruppen erwarten von uns die Einhaltung hoher ethischer Standards im gesamten Unternehmen, von der F&E über die Produktion bis hin zum Lieferkettenmanagement und zu unseren kommerziellen Aktivitäten.

5 Mitarbeitende und Kultur → S.48

Wir haben eine starke Kultur, die auf definierten Werten und Verhaltensweisen beruht. Sie fördert Leistung und Innovation und stellt sicher, dass wir die Talente gewinnen und halten, die wir zur Erfüllung unserer Mission benötigen.

6 Gute Governance → S.62

Bei guter Governance geht es darum, wie wir Entscheidungen treffen und Ressourcen einsetzen. Sie unterstützt die effektive Führung unseres Geschäfts und bildet die Grundlage für das Vertrauen in unser Unternehmen.

7 Nachhaltige finanzielle Performance → S.25

Der Erhalt unserer finanziellen Performance ermöglicht es uns, Renditen für unsere Aktionäre zu erwirtschaften und in Bereiche zu investieren, von denen wir glauben, dass wir den grössten Mehrwert für unsere Anspruchsgruppen und die Gesellschaft schaffen können.

8 Ökologische Nachhaltigkeit → S.44

Ökologische Nachhaltigkeit ist ein wesentliches Element unserer Strategie und unseres Geschäftsmodells. Wir sind bestrebt, unsere Auswirkungen auf die Umwelt zu begrenzen, indem wir Emissionen, Abfälle und den Verbrauch natürlicher Ressourcen, einschliesslich Wasser, reduzieren.

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE



Strategie und Wertschöpfung

In diesem Abschnitt

Unsere Strategie

→ S.17

Beteiligung von Anspruchsgruppen

→ S.21

Wie wir Mehrwert schaffen

→ S.20

Messung unserer Wirkung

→ S.23



Marta Cortes-Cros, Leiterin einer
Forschungsstelle für Radioligandentherapie
am Hauptsitz von Novartis in Basel, Schweiz

Unsere Strategie

Unsere Strategie als fokussiertes Arzneimittelunternehmen besteht in der Bereitstellung hochwertiger Medikamente, die die grössten Krankheitslasten der Gesellschaft lindern. Dazu setzen wir auf Technologieführerschaft in Forschung und Entwicklung sowie auf neuartige Zugangsmodelle.

Bei der Transformation von Novartis von einem diversifizierten Gesundheitskonglomerat zu einem fokussierten Arzneimittelunternehmen haben wir erhebliche Fortschritte erzielt. Dabei haben wir nicht zum Kerngeschäft gehörende Bereiche veräussert oder abgespalten und gezielte Akquisitionen vorgenommen, um uns auf unser Kerngeschäft zu konzentrieren: die Erforschung und Entwicklung neuer Medikamente und die Suche nach neuen Wegen, um sie möglichst vielen Menschen zur Verfügung zu stellen.

2022 haben wir unsere Strategie weiter umgesetzt, indem wir neue Organisationsstrukturen aufgebaut haben, um Innovation, Wachstum und Produktivität zu fördern. Wir haben zudem unsere strategischen Prioritäten aktualisiert und die Abspaltung von Sandoz angekündigt, die den Weg ebnen soll, um Novartis zu einem ganz auf innovative Arzneimittel ausgerichteten Unternehmen zu machen.

Unsere Schwerpunktbereiche bestimmen, wo wir am meisten Zeit, Energie und Ressourcen investieren.

Unsere Schwerpunktbereiche werden durch unsere **strategischen Prioritäten** unterstützt, die bestimmen, wie wir unsere Strategie umsetzen.

Therapeutische Kernbereiche mit hohem unerfülltem Bedarf bei den Patientinnen und Patienten: Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Immunologie, Neurowissenschaft, solide Tumoren und Hämatologie.

Technologieplattformen, bei denen wir über die nötige Tiefe und Grösse verfügen, um neue Therapien zu entdecken, zu entwickeln und zu vermarkten: Chemie, Biotherapeutika, RNA-Therapie, Radioligandentherapie sowie Gen- und Zelltherapie.

Geografische Schwerpunkte, auf die zusammen der grösste Teil des erwarteten Wachstums bei den weltweiten Gesundheitsausgaben entfällt: USA, Deutschland, China und Japan. In den USA wollen wir bis 2027 zu den fünf grössten Anbietern gehören. Auch wenn die genannten Länder unsere Schwerpunkte sind, bleiben wir in anderen Märkten weltweit präsent.



Hochwertige Medikamente bereitstellen, um das Wachstum zu beschleunigen



Operative Höchstleistungen verankern, um Renditen zu erzielen



Unsere Basis stärken:

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

Unsere Fünfjahresziele

Mit unserer Strategie wollen wir unsere Mission erfüllen und Mehrwert für unsere Aktionäre und die Gesellschaft schaffen.

Innovationskraft Top 3 bei der Markteinführung hochwertiger Medikamente

Wachstum Umsatzwachstum von 4% (CAGR)

Rendite Marge von Innovative Medicines (IM) in den unteren 40ern; Gesamtaktienrendite im obersten Quartil der Branche

ESG Branchenführer bei wesentlichen ESG-Faktoren

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellenOperative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen► Informatik und Technologie
ausbauen► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen**GOVERNANCE**

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts**ANHÄNGE**

Diese Seite zeigt, wie sich unsere strategischen Prioritäten auf die wesentlichen Folgen unserer Tätigkeit auswirken und wie sie mit ESG-Zielen im Einklang stehen. Dadurch wird gewährleistet, dass unsere Strategie hauptsächlich auf unser Ziel der langfristigen Wertschöpfung ausgerichtet ist.

	Wesentliche Wirkungsbereiche	Relevante ESG-Ziele
 <h3>Hochwertige Medikamente bereitstellen</h3> <p>Die Bereitstellung neuer Medikamente steht im Mittelpunkt unserer Unternehmensmission und -wertschöpfung. Wir fokussieren uns auf innovative Medikamente, die die Behandlung von Krankheiten in fünf therapeutischen Kernbereichen revolutionieren könnten. Hierzu wollen wir den Wert unserer wichtigsten auf dem Markt befindlichen und neu einzuführenden Medikamente maximieren, diese so vielen Menschen wie möglich bereitstellen und in F&E investieren, um Therapien der nächsten Generation für Patientinnen und Patienten zu entwickeln. Gleichzeitig setzen wir unser langfristiges Engagement fort, um die Belastung durch Infektions- und Tropenkrankheiten zu reduzieren, die hauptsächlich unterversorgte Bevölkerungsgruppen in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen betreffen.</p>	Innovation Zugang	<ul style="list-style-type: none"> F&E-Investitionen in Höhe von USD 250 Millionen im Bereich nicht übertragbarer Krankheiten und Malaria (über fünf Jahre von 2021 bis 2025) Eine globale Zugangsstrategie für alle neu eingeführten Medikamente implementieren
 <h3>Operative Höchstleistungen verankern</h3> <p>Wir wollen unsere Effizienz steigern und Ressourcen freisetzen, um in Innovationen für die Patientinnen und Patienten zu investieren. Dies stützt auch unsere finanzielle Performance und hilft uns, agiler zu werden, schnell zu entscheiden und den Einsatz neuer Technologien auszubauen. Dabei setzen wir auf effektive Kooperation im gesamten Unternehmen. Bei allem, was wir tun, halten wir hohe Standards hinsichtlich Produktqualität und Patientensicherheit ein und bemühen uns, unseren ökologischen Fussabdruck zu reduzieren.</p>	Gesundheit und Sicherheit der Patienten Nachhaltige finanzielle Performance Ethische Geschäftspraktiken Ökologische Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Risikobeurteilungen aller infrage kommenden neuen Lieferanten Bis 2025 CO₂-Neutralität in unseren eigenen Betrieben (Scope 1 und 2) erreichen¹ Bis 2025 ökologische Kriterien in alle Lieferantenverträge einbeziehen Bis 2030 CO₂-Neutralität in unseren eigenen Betrieben (Scope 1 und 2) erreichen und bis 2040 über die gesamte Wertschöpfungskette CO₂-Emissionen von netto Null erreichen² Bis 2025 den Wasserverbrauch in unseren eigenen Betrieben halbieren³ Bis 2025 alle Beeinträchtigungen der Wasserqualität durch Produktionsabwässer eliminieren Bis 2030 in unseren eigenen Betrieben wasserneutral werden⁴ Bis 2030 überall dort die Wasserqualität verbessern, wo wir aktiv sind Bis 2025 auf Polyvinylchlorid (PVC) in Verpackungen verzichten⁵ Bis 2025 die Menge der zu entsorgenden Abfälle halbieren³ Bis 2030 plastikneutral werden⁶ Bis 2030 müssen alle neuen Produkte nachhaltige Designprinzipien erfüllen
 <h3>Unsere Basis stärken</h3> <p>Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen: Wir konzentrieren uns weiter auf die Kultur als wichtigen Faktor unserer Strategie zur Förderung von Innovation und langfristiger Performance. Für uns geht es darum, eine agile, diverse Belegschaft aufzubauen und die richtigen Talente für die Zukunft zu gewinnen und zu halten.</p> <p>Informatik und Technologie ausbauen: Wir investieren in Informatik und Technologie, um die Effizienz zu steigern, Innovationen zu unterstützen, besser auf die Bedürfnisse von Patienten und Ärzten einzugehen und letztlich die Entwicklung und Bereitstellung unserer Medikamente zu verbessern.</p> <p>Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen: Wir bemühen uns, weltweit den Zugang unterversorgter Bevölkerungsgruppen zu unseren Medikamenten zu verbessern, und halten bei unserer Geschäftstätigkeit hohe ethische Verhaltensstandards ein.</p>	Zugang Mitarbeitende und Kultur Ethische Geschäftspraktiken Gute Governance	<ul style="list-style-type: none"> Eine globale Zugangsstrategie für alle neu eingeführten Medikamente implementieren Die Zahl der mit strategisch wichtigen innovativen Medikamenten erreichten Patientinnen und Patienten in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen⁷ bis 2025 um mindestens 200% erhöhen (gegenüber 2019) Die Zahl der mit den Global-Health-Vorzeigeprogrammen von Novartis⁸ erreichten Patienten in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen⁷ bis 2025 um mindestens 50% erhöhen (gegenüber 2019) Gehaltsunterschiede zwischen den Geschlechtern bis 2023 beseitigen Bis 2023 Geschlechtergleichheit im Management erreichen Bis 2023 durch Verzicht auf historische Gehaltsdaten Verzerrungen beseitigen Bis 2023 Lohntransparenz für die Mitarbeitenden schaffen

¹ Scope 1 und Scope 2 aus Energie² Gemäss Netto-Null-Standard der SBTi³ Gegenüber dem Vergleichswert 2016⁴ Den Wasserverbrauch aller Novartis Standorte in allen Bereichen reduzieren und in wasserarmen Gebieten durch Verzicht auf die Erschöpfung lokaler Wasserreserven wasserneutral sein. Wasserarme Regionen werden anhand des WWF-Wasserrisikofilters bestimmt.⁵ An eigenen und von Novartis betriebenen Standorten. Definiert als Sekundär- und Tertiärverpackungen; Primärverpackungen soweit praktikabel⁶ Plastikneutralität besteht definitionsgemäss, wenn das Gewicht der Plastikverpackungen, die zur Entsorgung in die Umwelt gelangen, ungefähr dem Gewicht entspricht, das zwecks Recycling zurückgewonnen wird.⁷ Länder mit niedrigen und mittleren Einkommen gemäss [Anhang des Prospekts für den Sustainability-linked Bond](#)⁸ Malaria, Lepra, Chagas-Krankheit, Sichelzellenanämie

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Transformation und Fokussierung unseres Unternehmens

Wir haben uns von einem diversifizierten Gesundheitskonglomerat zu einem auf innovative Arzneimittel fokussierten Unternehmen entwickelt. Mit unserer neuen Organisationsstruktur, die wir im April 2022 vorgestellt haben, richten wir unsere Arbeitsweise an dieser Strategie aus.

Die Veränderungen im Rahmen unserer Initiative «Transforming for Growth» sollen unsere nächste Phase der Innovation, des Wachstums und der Produktivität vorantreiben. Wir wollen die Aktionärsrenditen steigern, indem wir uns verstärkt auf unser Kerngeschäft konzentrieren. Dies macht uns agiler und effizienter und schafft die Voraussetzungen für Wachstum in unseren vorrangigen Märkten. Die neue Struktur wurde im Januar 2023 voll wirksam. Weitere Einzelheiten finden sich auf [Seite 42](#).

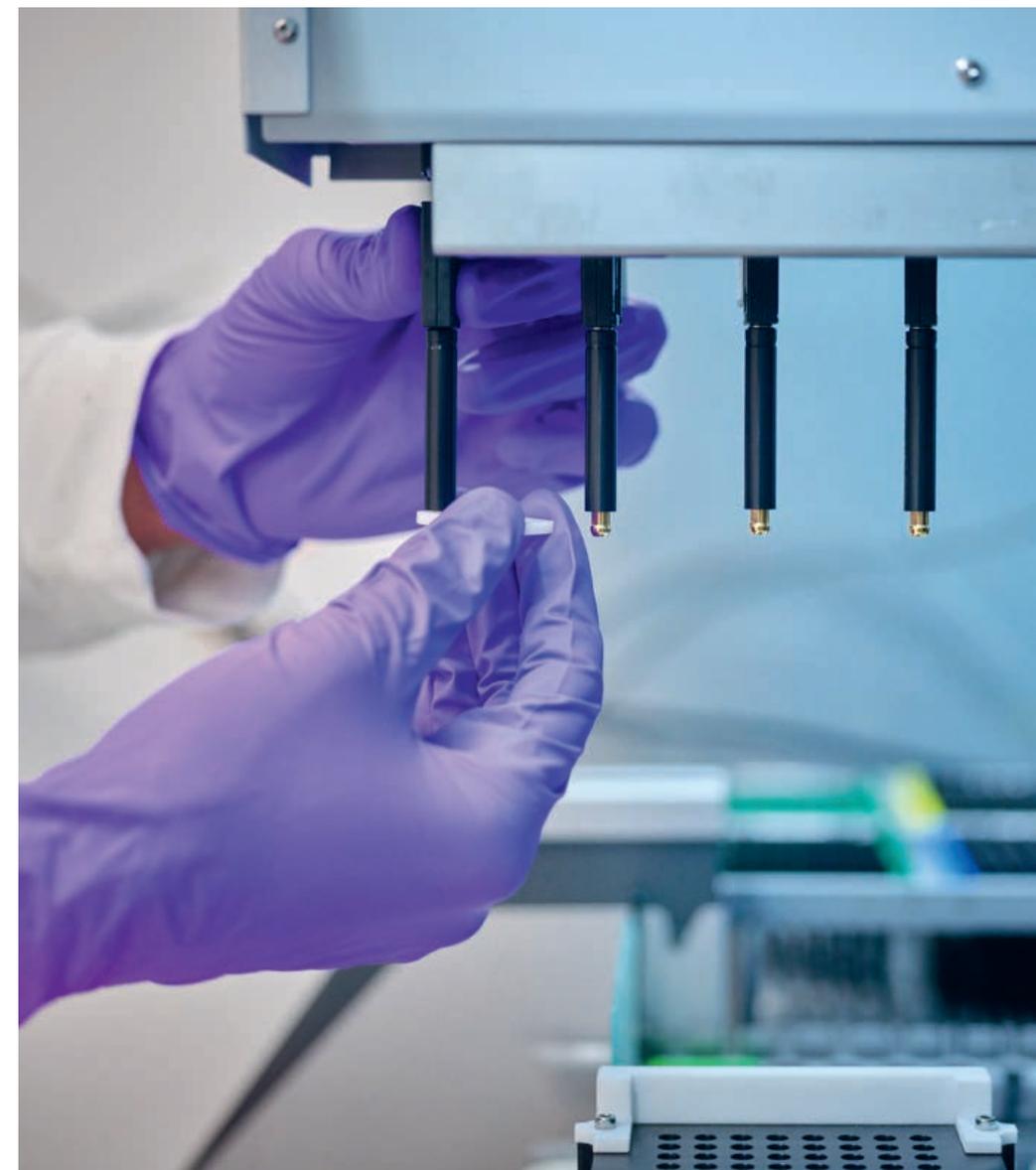
Im August 2022 haben wir zudem Pläne zur vollständigen Abspaltung unserer Division Sandoz bekannt gegeben, die im zweiten Halbjahr 2023 abgeschlossen sein soll. Durch die Abspaltung wird Europas führender Generikahersteller und ein weltweit führender Anbieter von Biosimilars entstehen. Uns wird sie die Möglichkeit bieten, uns ganz auf unser Kerngeschäft zu konzentrieren. Die Abspaltung von Sandoz liegt im Interesse unserer Aktionärinnen und Aktionäre, da dadurch zwei unabhängige Unternehmen mit jeweils eigener Wachstumsstrategie entstehen.

Der Abschluss der Transaktion hängt von der Erfüllung bestimmter Bedingungen ab, darunter die Konsultation mit Betriebsräten und Arbeitnehmervertretern (soweit erforderlich), die allgemeinen Marktbedingungen, steuerliche Entscheidungen und Stellungnahmen, die endgültige Zustimmung des Verwaltungsrats und die Genehmigung durch die Aktionäre im Einklang mit dem Schweizer Gesellschaftsrecht. Die Transaktion wird für Novartis voraussichtlich steuerneutral sein.

2023

Abspaltung von Sandoz

Wir gehen davon aus, dass die geplante Abspaltung im zweiten Halbjahr 2023 abgeschlossen wird.



Wie wir Mehrwert schaffen

Mit unserem Kerngeschäft verhelfen wir Millionen Menschen weltweit zu einem besseren und längeren Leben und schaffen Mehrwert für unsere Mitarbeitenden, unsere Aktionärinnen und Aktionäre sowie die Gemeinden, in denen wir tätig sind.

- Über diesen Bericht
- 2022 auf einen Blick
- Brief des Präsidenten des Verwaltungsrats
- Brief des CEO
- WER WIR SIND**
- Unser Unternehmen
- Unsere Medikamente
- Unsere globalen Aktivitäten
- Menschen, Kultur und Werte
- GESCHÄFTSUMFELD**
- Unser Geschäftsumfeld
- Unsere wesentlichen Themen
- STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG**
- Unsere Strategie
- Wie wir Mehrwert schaffen
- Beteiligung von Anspruchsgruppen
- Messung unserer Wirkung
- PERFORMANCE IM JAHR 2022**
- Finanzielle Performance
- Hochwertige Medikamente bereitstellen
- Operative Höchstleistungen verankern
- Unsere Basis stärken
 - ▶ Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen
 - ▶ Informatik und Technologie ausbauen
 - ▶ Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen
- GOVERNANCE**
- Corporate Governance
- Ethik, Risiko und Compliance
- Zusammenfassung des Vergütungsberichts
- ANHÄNGE**



Beteiligung von Anspruchsgruppen

Bei der Umsetzung unserer Strategie arbeiten wir mit Einzelpersonen und Gruppen zusammen, die für unser Geschäft wichtig sind. Die Beteiligung dieser Anspruchsgruppen hilft uns, deren Bedürfnisse und Erwartungen zu verstehen und auf gemeinsame Ziele hinzuarbeiten.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick darüber, warum und wie wir unsere wichtigsten Anspruchsgruppen beteiligen und welche Themen am häufigsten diskutiert werden.

	Patienten und Betreuungspersonen	Kundinnen und Kunden	Mitarbeitende	Aktionäre und Investoren	Partner	Politische Entscheidungsträger und Behörden
Ziele	Unerfüllte Patientenbedürfnisse erkennen; Gewährleistung der langfristigen Sicherheit unserer Medikamente; die Patientensicht in unseren Entscheidungsprozessen konsequent und systematisch erkennen und berücksichtigen.	Erläuterung von Nutzen und Risiken unserer Medikamente; Verstehen der Kundenerwartungen und der Einschränkungen bei Preisgestaltung und Vertrieb; Sicherstellung einer zuverlässigen Versorgung der Patientinnen und Patienten mit unseren Medikamenten.	Weitere Mitarbeitende anwerben, entwickeln und binden; Entwicklung neuer Fähigkeiten im gesamten Unternehmen; Förderung einer Unternehmenskultur auf der Grundlage unserer Werte und Verhaltensweisen; Gewährleistung eines sicheren und gesunden Arbeitsumfeldes.	Erläuterung unserer Strategie, Performance und Governance gegenüber Aktionären und potenziellen Investoren; Sicherstellung des weiteren Zugangs von Novartis zu internationalen Kapitalmärkten.	Zusammenarbeit mit externen Wissenschaftlern, Partnern und Organisationen zur Erforschung und Entwicklung neuer Medikamente; Sicherstellung der Belieferung mit allem, was wir für unser Geschäft benötigen; Verbesserung des Zugangs zu Medikamenten und Unterstützung des Geschäftswachstums.	Pflege eines konstruktiven Dialogs mit Behörden; Bereitstellung von Daten zu Behandlungsergebnissen; Sicherstellung der Berücksichtigung unserer Ansichten und Interessen bei Themen, die unsere Branche betreffen.
Ansatz	Spezielle Teams für die Patientenbeteiligung; Partnerschaften mit Patientenorganisationen zur Abdeckung unerfüllter Bedürfnisse; Mitgestaltung klinischer Studien.	Personalisierter Kontakt mit Ärzten durch persönliche Besuche und spezielle Onlineplattformen; wissenschaftliche und medizinische Kongresse; Gespräche mit Gesundheitssystemen über Kostenerstattung und Zugang zu Medikamenten.	Treffen und Veranstaltungen; vierteljährliche Umfragen zur Messung des Engagements und anderer Aspekte unserer Kultur; Angebote für Gesundheit und Wohlergehen; regelmässige Evaluierungen, Schulungen und Rückmeldungen.	Treffen mit Portfoliomanagern, Stewardship-Teams und Analysten; quartalsweise Updates; Pressemitteilungen und Veröffentlichungen; Roadshows und Präsentationen; fortlaufende Ausrichtung auf unsere 100 grössten Aktionärinnen und Aktionäre, die zusammen 60% des Aktienbesitzes ausmachen.	Netzwerk von Allianzen mit Industrie, Hochschulen und Nichtregierungsorganisationen; regelmässige Risikobewertungen durch Drittparteien; persönliche Treffen und Branchenkongresse.	Spezielle Public-Affairs-Teams; Zusammenarbeit mit Branchenverbänden; Treffen mit Behörden, Regierungen und anderen politischen Entscheidungsträgern.
Wichtigste besprochene Themen	Stärkung der Mitsprache der Patientinnen und Patienten in den Gesundheitssystemen; Berücksichtigung der Patientensicht im Lebenszyklus unserer Medikamente, um den Behandlungserfolg zu steigern.	Weitergabe der Ergebnisse unserer klinischen Studien; Massnahmen zur Optimierung des Krankheitsmanagements; innovative Vertragsstrukturen wie erfolgsabhängige Vereinbarungen; Kooperationen zur Verbesserung des Patientenzugangs.	Mitarbeiterengagement; Erläuterung unseres neuen Organisationsmodells; Updates zu unserer Unternehmensstrategie.	Finanzielle und operative Performance; Updates zu unserer Strategie; Fortschritte in der F&E-Pipeline; gesundheitspolitisches Umfeld; ESG-Strategie und -Fortschritte.	F&E-Partnerschaften zwischen unseren Therapiegebieten und Technologieplattformen; Geschäftsentwicklung und Lizenzierungsmöglichkeiten; Standards für Qualität, Ethik, Umweltmanagement und Menschenrechte in unserer Lieferkette.	Überzeugungsarbeit für eine nutzenbasierte Gesundheitsversorgung; Massnahmen zur Förderung von Innovationen in den Life Sciences; Engpässe bei Gesundheitsausgaben; unsere Therapiebereiche und Ausweitung des Zugangs zu unseren Medikamenten.

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente bereitstellen

Operative Höchstleistungen verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie ausbauen

► Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Patientenbeteiligung

Um die wichtigsten Bedürfnisse der Patienten zu erfüllen, legt Novartis seit Langem Wert darauf, deren Sicht im gesamten Geschäft zu respektieren und zu verstehen.

Die Forschung zeigt, dass eine effektive Patientenbeteiligung zu einer schnelleren Aufnahme in klinische Studien, einer stärkeren Patientenbindung sowie einem effizienteren Studiendesign führt und so dazu beiträgt, F&E zu optimieren und Medikamente schneller zu den Patienten zu bringen. Die Berücksichtigung von Patientenerkenntnissen im Vertrieb führt auch zu erfolgreicherer Produkteinführungen und einer besseren Therapiedisziplin der Patienten.

Wir haben ein Fünf-Punkte-Konzept (siehe Infografik unten) zum Einholen von Input entwickelt – von der frühen Forschung bis nach der Markteinführung – und kommen bei der konsequenten und systematischen Berücksichtigung von Patientenerkenntnissen bei diesen wichtigen Meilensteinen gut voran. So haben wir 2022 die Patienten bei 87% unserer Frühforschungsprogramme und bei 37% unserer klinischen Entwicklungsprogramme um ihre Meinung gebeten (gegenüber 84% bzw. 30% im Jahr 2021).

Auch insgesamt bewegt sich die Branche auf ein stärker patientenzentriertes Modell der Gesundheitsversorgung zu, denn Unternehmen und Gesundheitssysteme erkennen die Vorteile der Patientenbeteiligung, und die Patienten fordern bei ihrer Behandlung mehr Mitsprache. Die Gesundheitsbehörden in den USA, Europa und anderen Ländern haben vor Kurzem Leitlinien zur Patientenbeteiligung herausgegeben, die auch Empfehlungen zur gemeinsamen Gestaltung von Endpunkten klinischer Studien mit den Patienten enthalten. Näheres zu unserem Ansatz für klinische Studien findet sich auf [Seite 37](#).

Fünf wichtige Meilensteine für die Patientenbeteiligung



87%
der Forschungsprogramme von Novartis beinhalten Erkenntnisse, die direkt von Patienten und ihren Vertretern erfasst wurden

 Diana Wong Ramos (rechts), Schlaganfallpatientin und Patientenfürsprecherin in Lissabon, Portugal, lässt bei einem regelmässigen Reha-Termin ihren Blutdruck messen.



Messung unserer Wirkung

Unser Geschäft hat auf die Gesellschaft verschiedene positive Auswirkungen. Indem wir zum Beispiel hochwertige Medikamente bereitstellen, verhelfen wir Menschen zu einem besseren und längeren Leben. Gleichzeitig kann unsere Geschäftstätigkeit auch negative Auswirkungen haben. Deshalb bemühen wir uns, unseren ökologischen Fussabdruck zu reduzieren, Sicherheitsstandards einzuhalten und in unserer Wertschöpfungskette die Menschenrechte zu schützen.

Novartis fördert die Entwicklung neuer Methoden und Standards zur Messung der sozialen und Umweltauswirkungen von Unternehmen. Wir konzentrieren uns auf zwei Bereiche: Verträglichkeitsprüfungen und Beurteilung unseres Beitrags zu den UN-Zielen für nachhaltige Entwicklung (SDGs).

SDGs

Wir haben 2022 an einem Pilotprojekt mit der United Nations Environment Program Finance Initiative (UNEP FI) teilgenommen, um unsere Aktivitäten im Hinblick auf soziale und ökologische Wirkungsbereiche zu beurteilen.

Die Analyse basiert auf unserer Branche sowie auf Informationen zu den nach Umsatz, Produktion und Lieferantenausgaben für uns wichtigsten Ländern. Sie verwendet Proxydaten auf Länderebene, um Bereiche mit potenziell positiven und negativen Auswirkungen zu bestimmen, die im Zusammenhang mit den SDGs stehen. Die Ergebnisse veröffentlichen wir nur zu Informationszwecken.

Die Ergebnisse weisen aufgrund der Wirkung unserer Arzneimittel auf die menschliche Gesundheit einen signifikant positiven Zusammenhang im Bereich «Gesundheit & Sanitäreinrichtungen» auf, der mit SDG 3 verbunden ist. Als signifikant definiert die UNEP FI Wirkungsbereiche mit einem starken

Bezug zur Geschäftstätigkeit eines Unternehmens, seiner Branche und den Ländern, in denen es tätig ist. Weitere Informationen zu unserem Beitrag zum SDG 3 finden Sie auf Seite 34. Die Analyse wies zudem eine moderat positive Wirkung auf die Beschäftigungslage und die Wirtschaft nach, die durch Löhne, Zusatzleistungen und Mitarbeiterentwicklung erzielt wird.

Als Unternehmen mit einem globalen Produktionsnetz und globalen Lieferketten haben wir potenziell moderat negative Auswirkungen auf natürliche Ressourcen einschliesslich Luft, Wasser und Klima. Wir haben aufgrund von Risiken im Zusammenhang mit der Arbeitssicherheit zudem potenziell moderat negative Auswirkungen auf die Beschäftigungssituation. Die Minimierung unserer Auswirkungen auf die Umwelt und die Gewährleistung eines sicheren Arbeitsumfelds sind wesentliche Bestandteile unserer Strategie und unseres Betriebsmodells. Weitere Informationen finden sich auf den Seiten 46 und 51.

Wirkungsbewertung

Novartis ist Gründungsmitglied der Value Balancing Alliance (VBA), einer gemeinnützigen Organisation, die sich zum Ziel gesetzt hat, einen Standard für die Messung des Mehrwerts zu schaffen, den Unternehmen der Gesellschaft bieten.

Auf der Grundlage der VBA-Methodik beschreiben wir mit einem Ansatz namens «Social, Environmental and Economic (SEE) Impact Valuation» neue Wege. Hierbei geht es darum, unsere positive Wirkung auf Länder, Gesundheitssysteme und einzelne Menschen zu zeigen und der negativen Wirkung auf die Umwelt und andere Bereiche gegenüberzustellen. Durch die Bezifferung dieser Auswirkungen werden diese transparent und vergleichbar. Weitere Informationen hierzu finden sich auf unserer Unternehmenswebsite.

Unsere Wirkung in Bezug auf die SDGs

In der Infografik sind die Wirkungsbereiche von Novartis fett gedruckt. Unser wesentlichster, potenziell positiver Wirkungsbereich ist SDG 3 (Gesundheit und Wohlergehen). Zu beachten ist, dass die Wirkungsbereiche und ihre Verbindung zu den SDGs von der UNEP FI definiert werden.



- Über diesen Bericht
- 2022 auf einen Blick
- Brief des Präsidenten des Verwaltungsrats
- Brief des CEO
- WER WIR SIND**
- Unser Unternehmen
- Unsere Medikamente
- Unsere globalen Aktivitäten
- Menschen, Kultur und Werte
- GESCHÄFTSUMFELD**
- Unser Geschäftsumfeld
- Unsere wesentlichen Themen
- STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG**
- Unsere Strategie
- Wie wir Mehrwert schaffen
- Beteiligung von Anspruchsgruppen
- Messung unserer Wirkung
- PERFORMANCE IM JAHR 2022**
- Finanzielle Performance
- Hochwertige Medikamente bereitstellen
- Operative Höchstleistungen verankern
- Unsere Basis stärken
- Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen
- Informatik und Technologie ausbauen
- Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen
- GOVERNANCE**
- Corporate Governance
- Ethik, Risiko und Compliance
- Zusammenfassung des Vergütungsberichts
- ANHÄNGE**

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Performance im Jahr 2022

In diesem Abschnitt

▼
**Finanzielle
Performance**

→ S. 25

▼
**Operative
Höchstleistungen
verankern**

→ S. 41

▼
**Hochwertige
Medikamente
bereitstellen**

→ S. 30

▼
Unsere Basis stärken

→ S. 47

 Samuel Ho, Leiter eines Arzneimittel-
forschungsprogramms von Novartis in
Cambridge, Massachusetts, USA

Finanzielle Performance

Höhepunkte 2022

50,5 Mrd.

Nettoumsatz (USD)
2021: USD 51,6 Milliarden

9,2 Mrd.

operatives Ergebnis (USD)
2021: USD 11,7 Milliarden

7,0 Mrd.

Reingewinn (USD)
2021: USD 24,0 Milliarden

16,7 Mrd.

operatives Kernergebnis (USD)
2021: USD 16,6 Milliarden



In diesem Abschnitt

Performance des Konzerns

Novartis konnte ihre Wachstumsdynamik 2022 aufrechterhalten: Der Nettoumsatz des Konzerns stieg bei konstanten Wechselkursen (kWk) um 4% gegenüber dem Vorjahr.

→ S. 26

Innovative Medicines (IM)

Die Division IM erzielte 2022 einen Nettoumsatz von USD 41,3 Milliarden, 4% (kWk) mehr als im Vorjahr.

→ S. 27

Sandoz

Sandoz kehrte mit einem Nettoumsatzwachstum von 4% (kWk) in die Wachstumszone zurück.

→ S. 29

 Sadiq Walker Baker, Student an der Morehouse School of Medicine in Atlanta im US-Bundesstaat Georgia. Er war 2022 einer von 17 Beacon of Hope Summer Fellows bei den Novartis Institutes for BioMedical Research. Die Teilnehmenden sammeln Erfahrung in den Bereichen Wirkstoffentdeckung, Datenanalytik und klinische Forschung.

- Über diesen Bericht
- 2022 auf einen Blick
- Brief des Präsidenten des Verwaltungsrats
- Brief des CEO
- WER WIR SIND**
- Unser Unternehmen
- Unsere Medikamente
- Unsere globalen Aktivitäten
- Menschen, Kultur und Werte
- GESCHÄFTSUMFELD**
- Unser Geschäftsumfeld
- Unsere wesentlichen Themen
- STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG**
- Unsere Strategie
- Wie wir Mehrwert schaffen
- Beteiligung von Anspruchsgruppen
- Messung unserer Wirkung
- PERFORMANCE IM JAHR 2022**
- Finanzielle Performance
- Hochwertige Medikamente bereitstellen
- Operative Höchstleistungen verankern
- Unsere Basis stärken
- Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen
- Informatik und Technologie ausbauen
- Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen
- GOVERNANCE**
- Corporate Governance
- Ethik, Risiko und Compliance
- Zusammenfassung des Vergütungsberichts
- ANHÄNGE**

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellenOperative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

▶ Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen▶ Informatik und Technologie
ausbauen▶ Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen**GOVERNANCE**

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts**ANHÄNGE**

Finanzielle Performance

Dank höherer Umsätze bei wichtigen Produkten in all unseren therapeutischen Kernbereichen konnte Novartis die Wachstumsdynamik im Jahr 2022 aufrecht erhalten.

Performance des Konzerns

Der Nettoumsatz von Novartis betrug im Geschäftsjahr 2022 USD 50,5 Milliarden und stieg damit gegenüber dem Vorjahr währungsbereinigt (bei konstanten Wechselkursen, kWk) um 4%, sank jedoch in US-Dollar um 2%.

Die gestiegenen Umsätze unserer wichtigen Produkte in all unseren therapeutischen Kernbereichen haben unsere finanzielle Performance weiter gestützt.

Der Umsatz unseres Medikaments gegen Herzinsuffizienz *Entresto* stieg um 37% (kWk) auf USD 4,6 Milliarden. Dies war vor allem auf das anhaltende Wachstum in den USA sowie den höheren Patientenanteil in allen Regionen zurückzuführen. Der Umsatz unseres Cholesterinsenkers *Leqvio* erreichte nach der Einführung 2022 in den USA und anderen Ländern USD 112 Millionen.

Cosentyx, unser Medikament gegen Psoriasis und andere Autoimmunkrankheiten, legte ebenfalls weiter zu. Der Umsatz stieg vor allem dank anhaltender Volumensteigerungen in allen wichtigen Märkten gegenüber dem Vorjahr um 5% (kWk) auf USD 4,8 Milliarden.

Kesimpta, ein Medikament gegen schubförmig verlaufende multiple Sklerose, erreichte zum ersten Mal Blockbuster-Status, wobei das

Umsatzwachstum auf die Dynamik bei der Einführung in allen geografischen Regionen zurückzuführen war. Der Umsatz stieg gegenüber dem Vorjahr um 200% (kWk) auf USD 1,1 Milliarden.

Auch unser Brustkrebsmedikament *Kisqali* erreichte mit einem Umsatzwachstum von 38% (kWk) auf USD 1,2 Milliarden und zweistelligen Wachstumsraten in allen Regionen erstmals Blockbuster-Status. *Jakavi*, ein Medikament zur Behandlung von Blut- und Krebserkrankungen, legte 9% (kWk) zu und erreichte USD 1,6 Milliarden.

Kesimpta, ein Medikament gegen schubförmig verlaufende multiple Sklerose, erreichte zum ersten Mal Blockbuster-Status

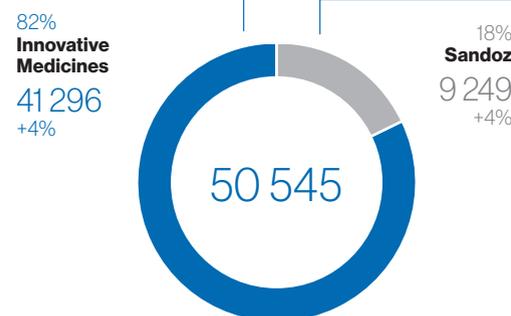
Der Biopharmazeutika-Umsatz von Sandoz entwickelte sich mit einem Wachstum von 9% (kWk) auf USD 2,1 Milliarden erneut stark. Insgesamt stieg der Nettoumsatz der Division Sandoz um 4% (kWk) auf USD 9,2 Milliarden.

In Europa, unserem grössten Markt, stieg der Konzernumsatz von Novartis um 2% (kWk). Der Umsatz in den USA legte 5% zu. In den Wachstumsmärkten erhöhte sich der Umsatz um 9% (kWk), angeführt von einem Wachstum von 6% (kWk) in China.

Das operative Ergebnis belief sich auf USD 9,2 Milliarden, was einem Rückgang um 13% (kWk) gegenüber dem Vorjahr entspricht. Dies war in erster Linie höheren Restrukturierungskosten im Zusammenhang mit der Umsetzung unseres neuen Unternehmensmodells und höheren Wertminderungen zuzuschreiben.

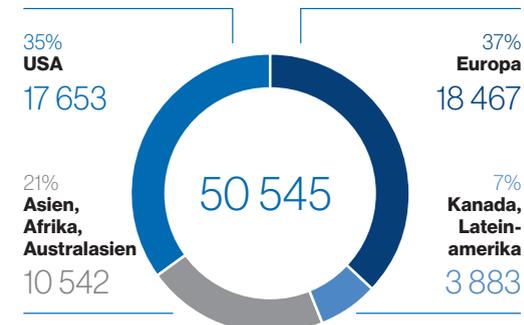
Nettoumsatz 2022 nach Divisionen

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



Nettoumsatz 2022 nach geografischen Regionen

(% des Nettoumsatzes und in Mio. USD)



Kennzahlen¹

(in Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2022	2021	Veränderung in %	
			USD	Konstante Wechselkurse
Nettoumsatz mit Dritten	50 545	51 626	- 2	4
Operatives Ergebnis	9 197	11 689	- 21	- 13
% des Nettoumsatzes mit Dritten	18,2	22,6		
Reingewinn	6 955	24 018	- 71	- 67
Unverwässerter Gewinn pro Aktie ² (USD)	3,19	10,71	- 70	- 66
Operatives Kernergebnis	16 665	16 588	0	8
% des Nettoumsatzes mit Dritten	33,0	32,1		
Kernreingewinn	13 352	14 094	- 5	3
Kerngewinn pro Aktie ² (USD)	6,12	6,29	- 3	6
Free Cashflow	11 945	13 282	- 10	

Aktieninformationen

	2022	2021	Veränderung in %
Aktie Jahresendkurs (CHF)	83,59	80,28	4
ADR Jahresendkurs (USD)	90,72	87,47	4
Dividende ³ (CHF)	3,20	3,10	3

¹ Unser «Novartis in Society – Integrierter Geschäftsbericht 2022» 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 2022.

² Gewichtete durchschnittliche Anzahl von im Umlauf befindlichen Aktien 2022: 2 181 Millionen (2021: 2 243 Millionen)

³ Dividende 2022: Vorschlag an die Aktionärinnen und Aktionäre zur Genehmigung an der Generalversammlung am 7. März 2023

- Über diesen Bericht
- 2022 auf einen Blick
- Brief des Präsidenten des Verwaltungsrats
- Brief des CEO
- WER WIR SIND**
- Unser Unternehmen
- Unsere Medikamente
- Unsere globalen Aktivitäten
- Menschen, Kultur und Werte
- GESCHÄFTSUMFELD**
- Unser Geschäftsumfeld
- Unsere wesentlichen Themen
- STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG**
- Unsere Strategie
- Wie wir Mehrwert schaffen
- Beteiligung von Anspruchsgruppen
- Messung unserer Wirkung
- PERFORMANCE IM JAHR 2022**
- Finanzielle Performance
- Hochwertige Medikamente bereitstellen
- Operative Höchstleistungen verankern
- Unsere Basis stärken
- Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen
- Informatik und Technologie ausbauen
- Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen
- GOVERNANCE**
- Corporate Governance
- Ethik, Risiko und Compliance
- Zusammenfassung des Vergütungsberichts
- ANHÄNGE**

Der Reingewinn betrug USD 7,0 Milliarden, gegenüber USD 24,0 Milliarden im Vorjahr, was vor allem auf die Veräusserung unserer Beteiligung an Roche im Vorjahr zurückzuführen war. Ohne Berücksichtigung der Veräusserung der Roche-Anteile ging der Reingewinn vor allem aufgrund des geringeren operativen Ergebnisses um 9% (kWk) zurück. Der Gewinn pro Aktie belief sich auf USD 3,19 gegenüber USD 10,71 im Vorjahr. Ohne Berücksichtigung der Veräusserung der Roche-Anteile sank der Gewinn pro Aktie um 7% (kWk).

Zum leichteren Verständnis unserer Performance stellen wir auch unsere Kernergebnisse dar, die die Auswirkungen von Abschreibungen, Restrukturierungen, Akquisitionen und andere bedeutende Positionen ausschliessen. Das operative Kernergebnis stieg um 8% (kWk) auf USD 16,7 Milliarden. Der Kernreingewinn stieg um 3% (kWk) auf USD 13,4 Milliarden. Der Kerngewinn pro Aktie betrug USD 6,12, was einem Plus von 6% (kWk) entspricht. Der Free Cashflow sank um 10% auf USD 11,9 Milliarden, was hauptsächlich auf einen Rückgang der Nettogeldflüsse aus operativer Tätigkeit und auf geringere Veräusserungserlöse zurückzuführen war, die teilweise durch niedrigere Investitionen in Sachanlagen ausgeglichen wurden.

Innovative Medicines

Unsere Division Innovative Medicines (IM) konzentriert sich auf unsere fünf therapeutischen Kernbereiche sowie andere beworbene (in den Therapiebereichen Augenheilkunde und Atemwegserkrankungen) und etablierte Marken.

Die Division IM erzielte 2022 einen Nettoumsatz von USD 41,3 Milliarden, 4% (kWk) mehr als im Vorjahr.

Sechs Produkte mit einem Umsatzpotenzial von mehreren Milliarden Dollar – *Cosentyx, Entresto, Zolgensma, Kisqali, Kesimpta* und *Leqvio* – trugen 2022 insgesamt 32% zum Nettoumsatz von Innovative Medicines bei, gegenüber 26% im Jahr 2021

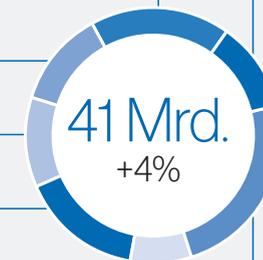
Sechs Produkte mit einem Umsatzpotenzial von mehreren Milliarden Dollar – *Cosentyx, Entresto, Zolgensma, Kisqali, Kesimpta* und *Leqvio* – trugen 2022 insgesamt 32% zum Nettoumsatz von IM bei, gegenüber 26% im Jahr 2021. Das operative Kernergebnis der Division IM stieg um 8% (kWk) auf USD 15,2 Milliarden.



Nettoumsatz 2022 von Innovative Medicines

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

76%	Beworbene Marken	31 396 +12%
	Herz-Kreislauf-Erkrankungen	4 756 +40%
	Immunologie	7 287 +7%
	Neurologie	5 051 +5%
	Solide Tumoren	4 723 +21%
	Hämatologie	6 452 +7%
	Andere beworbene Marken	3 127 -1%
24%	Etablierte Marken	9 900 -13%



Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellenOperative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen► Informatik und Technologie
ausbauen► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen**GOVERNANCE**

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts**ANHÄNGE****Herz-Kreislauf-Erkrankungen**

Der Umsatz stieg um 40% (kWk) auf USD 4,8 Milliarden. Mit einem höheren Patientenanteil in allen Regionen leistete das weiterhin starke Wachstum von *Entresto* mit einem Umsatzplus von 37% (kWk) auf USD 4,6 Milliarden den grössten Beitrag dazu.

Unser Cholesterinsenker *Leqvio* verzeichnete im ersten Jahr nach seiner Einführung einen Umsatz von USD 112 Millionen. *Leqvio* ist als erste und einzige Small-Interfering-RNA-(siRNA)-Therapie zur Senkung des Low-Density-Lipoprotein-(LDL)-Cholesterins in den USA zugelassen. Sie ist in insgesamt 70 Ländern zugelassen. Die Einführung läuft noch, wobei der Fokus auf der Einweisung von Patientinnen und Patienten, der Beseitigung von Zugangshindernissen und der Verbesserung der medizinischen Aufklärung liegt.

**Immunologie**

Der Umsatz stieg gegenüber dem Vorjahr um 7% (kWk) auf USD 7,3 Milliarden. *Cosentyx* erwirtschaftete mit USD 4,8 Milliarden einen Umsatz, der 5% (kWk) über dem Vorjahresniveau lag. Wachstumstreiber waren dabei anhaltende Volumensteigerungen in wichtigen Regionen, die jedoch teilweise durch höhere Erlösminderungen in den USA absorbiert wurden. Seit der Erstzulassung 2015 wurden mehr als 960 000 Patienten weltweit mit *Cosentyx* behandelt.

Der Umsatz von *Xolair* wuchs um 6% (kWk) auf USD 1,4 Milliarden. Der Umsatz von *Ilaris* stieg um 15% (kWk) auf USD 1,1 Milliarden, wobei in allen Regionen ein anhaltendes Wachstum verzeichnet wurde.

**Neurologie**

Der Umsatz von USD 5,1 Milliarden entspricht einem Anstieg um 5% (kWk), der vor allem dem Umsatzwachstum von *Kesimpta* zu verdanken war. Er wurde jedoch teilweise durch einen Umsatzrückgang von *Gilenya* geschmälert. *Kesimpta* verzeichnete ein starkes Umsatzwachstum von 200% (kWk) auf USD 1,1 Milliarden – dank der Dynamik bei der Einführung in allen geografischen Regionen. Das Präparat ist nun in 80 Ländern zugelassen und wurde bereits mehr als 36 000 Patienten verabreicht. Der Umsatz von *Zolgensma* stieg um 5% (kWk) auf USD 1,4 Milliarden.

Der Umsatz von *Gilenya* sank um 24% (kWk) gegenüber dem Vorjahr auf USD 2,0 Milliarden, was hauptsächlich dem Konkurrenzdruck durch Generika in den USA und Europa zuzuschreiben war.

**Solide Tumoren**

Der Umsatz stieg gegenüber dem Vorjahr um 21% (kWk) auf USD 4,7 Milliarden. *Tafinlar* + *Mekinist* legten in allen Regionen zu, insgesamt um 11% (kWk) auf USD 1,8 Milliarden. Die Kombinationstherapie ist nach wie vor die weltweit führende zielgerichtete Therapie bei BRAF-positiven Melanomen.

Der Umsatz von *Kisqali* wuchs in allen Regionen stark, da die Vorteile für Gesamtüberleben und Lebensqualität bei fortgeschrittenem HR+/HER2- Brustkrebs anerkannt werden

Der Umsatz von *Kisqali* stieg um 38% (kWk) auf USD 1,2 Milliarden und wuchs aufgrund der zunehmenden Anerkennung der positiven Auswirkungen auf das Gesamtüberleben und die Lebensqualität der Patientinnen und Patienten mit fortgeschrittenem HR-positivem/HER2-negativem Brustkrebs, dem häufigsten Subtyp von Brustkrebs, in allen Regionen stark. *Piqray* verzeichnete eine Umsatzsteigerung um 14% (kWk) auf USD 373 Millionen. In den USA trug die Indikationserweiterung auf das PIK3CA-assoziierte Grosswuchssyndrom zur starken Entwicklung bei.

Der Umsatz von *Pluvicto* belief sich auf USD 271 Millionen, was der erfolgreichen US-Markteinführung im Jahr 2022 zu verdanken war. *Pluvicto* ist die erste und einzige Radioligandentherapie, die von der FDA für die Behandlung von fortgeschrittenem PSMA-positivem metastasiertem, kastrationsresistentem Prostatakrebs zugelassen wurde.

**Hämatologie**

Der Umsatz stieg gegenüber dem Vorjahr um 7% (kWk) auf USD 6,5 Milliarden. *Promacta*, das ausserhalb der USA als *Revolade* bekannt ist, verzeichnete ein Wachstum um 9% (kWk) auf USD 2,1 Milliarden. Dies war vor allem auf den zunehmenden Einsatz als Zweitbehandlung bei persistierender und chronischer Immunthrombozytopenie und als Erst- und/oder Zweitbehandlung bei schwerer aplastischer Anämie zurückzuführen.

Scemblix setzte mit einem Umsatz von USD 149 Millionen seine starke Wachstumsdynamik nach der Markteinführung fort, was den hohen ungedeckten Bedarf bei chronischer myeloischer Leukämie verdeutlicht. *Jakavi*

verzeichnete gegenüber dem Vorjahr einen Umsatzanstieg um 9% (kWk) auf USD 1,6 Milliarden – vor allem dank der hohen Nachfrage in den Indikationen Myelofibrose und Polycythaemia vera.

Scemblix setzte seine starke Wachstumsdynamik nach der Markteinführung fort, was den hohen ungedeckten Bedarf bei chronischer myeloischer Leukämie verdeutlicht

Andere beworbene Marken

Die Umsätze sanken gegenüber dem Vorjahr um 1% (kWk) auf USD 3,1 Milliarden, was auf die Konkurrenz in den Bereichen Atemwegserkrankungen und Augenheilkunde zurückzuführen ist. Der Umsatz von *Lucentis* ging um 4% (kWk) auf USD 1,9 Milliarden zurück – vor allem wegen des Rückgangs in Japan und Europa und infolge der Markteinführung von Biosimilars. Der Umsatz von *Xiidra* stieg gegenüber dem Vorjahr um 4% (kWk) auf USD 487 Millionen. Der Umsatz von *Beovu* wuchs um 18% (kWk) auf USD 203 Millionen.

Der Umsatz der *Ultibro* Gruppe ging aufgrund der Konkurrenz, besonders in Europa und den Wachstumsmärkten, um 9% (kWk) auf USD 479 Millionen zurück. Die *Ultibro* Gruppe umfasst die Produkte *Ultibro Breezhaler*, *Seebri Breezhaler* und *Onbrez Breezhaler*.

Etablierte Marken

Der Umsatz sank gegenüber dem Vorjahr um 13% (kWk) auf USD 9,9 Milliarden, da der Verkauf etablierter Medikamente wie *Afinitor* und *Glivec* infolge der Konkurrenz durch Generika zurückging.

- Über diesen Bericht
- 2022 auf einen Blick
- Brief des Präsidenten des Verwaltungsrats
- Brief des CEO
- WER WIR SIND**
- Unser Unternehmen
- Unsere Medikamente
- Unsere globalen Aktivitäten
- Menschen, Kultur und Werte
- GESCHÄFTSUMFELD**
- Unser Geschäftsumfeld
- Unsere wesentlichen Themen
- STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG**
- Unsere Strategie
- Wie wir Mehrwert schaffen
- Beteiligung von Anspruchsgruppen
- Messung unserer Wirkung
- PERFORMANCE IM JAHR 2022**
- Finanzielle Performance
- Hochwertige Medikamente bereitstellen
- Operative Höchstleistungen verankern
- Unsere Basis stärken
- Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen
- Informatik und Technologie ausbauen
- Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen
- GOVERNANCE**
- Corporate Governance
- Ethik, Risiko und Compliance
- Zusammenfassung des Vergütungsberichts
- ANHÄNGE**

Sandoz

Die Division Sandoz ist führend im Bereich Generika und Biosimilars. Sie verkauft ihre Produkte in weit über 100 Ländern. Die Division verfügt über drei globale Geschäftsbereiche: Retail-Generika, Biopharmazeutika und Antiinfektiva.

Sandoz kehrte 2022 mit einem Nettoumsatzwachstum von 4% (kWk) auf USD 9,2 Milliarden in die Wachstumszone zurück.

Sandoz kehrte 2022 mit einem Nettoumsatzwachstum von 4% (kWk) gegenüber dem Vorjahr in die Wachstumszone zurück

Der Bereich Retail-Generika von Sandoz entwickelt, produziert und vermarktet fertige Darreichungsformen von niedermolekularen Pharmazeutika für Dritte und deckt ein breites Spektrum von Therapiebereichen ab wie fertige Darreichungsformen von Antiinfektiva für den Verkauf an Dritte. Der Umsatz des Bereichs wuchs in allen Regionen mit Ausnahme der USA und belief sich auf USD 6,8 Milliarden, was einem Anstieg um 4% (kWk) gegenüber dem Vorjahr entspricht.

Im Bereich Biopharmazeutika erhöhte sich der Umsatz dank des Wachstums in allen Regionen um 9% (kWk) auf USD 2,1 Milliarden. Sandoz entwickelt, produziert und vertreibt Produkte, die auf Proteinen und biotechnologischen Verfahren basieren, darunter Biosimilars, und stellt für andere Unternehmen Präparate mit biotechnologischen Verfahren her.

Im Bereich Biopharmazeutika erhöhte sich der Umsatz dank des Wachstums in allen Regionen um 9% (kWk)

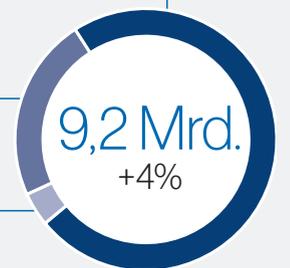
Der Bereich Antiinfektiva von Sandoz produziert und vertreibt pharmazeutische Wirkstoffe und Zwischenprodukte, hauptsächlich Antibiotika, für die Verwendung durch den Bereich Retail-Generika und für den Verkauf an Dritte. Der Gesamtumsatz des Bereichs mit Drittkunden belief sich auf USD 380 Millionen, was einem Rückgang um 5% (kWk) gegenüber dem Vorjahr entspricht, der hauptsächlich auf die Einstellung von Produkten sowie Versorgungsschwierigkeiten zurückzuführen war.



Sandoz Nettoumsatz 2022 nach Bereichen

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

73%	Retail-Generika	6 776	+4%
23%	Biopharmazeutika	2 093	+9%
4%	Antiinfektiva (Auftragsfertigung)	380	-5%



Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Hochwertige Medikamente bereitstellen

Höhepunkte 2022

10,0 Mrd.

in F&E investiert (USD)
(rund 19,8% unseres
Nettoumsatzes)

44

laufende Phase-III-
Programme
in unserer
Entwicklungspipeline

24

Zulassungsanträge
in den USA, der EU, Japan und China
für neue Therapien sowie für neue
Indikationen bestehender Therapien

23

Zulassungen
in den USA, der EU, Japan
und China



In diesem Abschnitt

Bereitstellung unserer Medikamente für Patienten

Wir wollen den Wert unserer wichtigsten auf dem Markt befindlichen und neu eingeführten Medikamente maximieren, gleichzeitig aber auch in Forschung und Entwicklung (F&E) investieren, um für die Patientinnen und Patienten Therapien der nächsten Generation zu entwickeln.

→ S. 31

Forschung und Entwicklung

Von der Konzeption eines potenziellen Therapeutikums bis zur klinischen Entwicklung und Markteinführung arbeiten unsere Teams zusammen, um unsere Mission zu erfüllen, Menschen zu einem besseren und längeren Leben zu verhelfen.

→ S. 35

Unser Ansatz für klinische Studien

Anhand von klinischen Studien können wir feststellen, ob unsere Prüfpräparate wirksam und sicher sind, bevor sie von den Zulassungsbehörden für den allgemeinen Einsatz bei Patienten zugelassen werden.

→ S. 37

Wichtige Projekte in unserer F&E-Pipeline

Wir bieten aktuelle Informationen zu ausgewählten Forschungs- und Entwicklungsprogrammen in unseren wichtigsten Therapiebereichen sowie zu bestimmten Programmen, die mit unseren Prioritäten im Hinblick auf die globale Gesundheit in Verbindung stehen.

→ S. 39



2021 erhielt Van Lacour im Rahmen eines Managed-Access-Programms die Radioligandentherapie *Pluvicto* von Novartis zur Behandlung von fortgeschrittenem Prostatakrebs. Heute führt er ein erfülltes Leben in seiner Heimatstadt Natchez im US-Bundesstaat Louisiana. Er liebt es, zu fotografieren und sich seine Sammlung alter Schallplatten anzuhören.

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Hochwertige Medikamente bereitstellen

Millionen von Menschen leben weltweit mit schweren Krankheiten, die zu frühem Tod oder Behinderungen führen und die Gesundheitssysteme enorm belasten. Bei Novartis setzen wir uns für die Entdeckung und Entwicklung neuer Therapien für Krankheiten wie Krebs, Herzinsuffizienz und neurologische Erkrankungen ein. Wir stellen die Präparate in grossem Umfang bereit, um so viele Patientinnen und Patienten wie möglich zu erreichen.

Die Bereitstellung neuer Medikamente steht im Zentrum unserer Mission und unserer Wertschöpfung als Unternehmen: Es ist unser Anliegen, das Leben der Menschen zu verbessern und zu verlängern und Regierungen dabei zu unterstützen, gesündere Gesellschaften zu schaffen.

Die Gesundheit der Menschen zu stärken, ist wichtiger denn je. Weltweit leben Menschen durchschnittlich zehn Jahre ihres Lebens mit einer Krankheit oder Behinderung. Der Anteil chronischer Erkrankungen an der Krankheitslast nimmt aufgrund der alternden Bevölkerung ständig zu. Dabei sind Herz-Kreislauf-Krankheiten und Krebs gemeinsam jährlich für 28 Millionen Todesfälle verantwortlich.

Wir setzen eine Vielzahl von wissenschaftlichen Tools ein, um dieser Herausforderung zu begegnen. Die medizinische Wissenschaft schreitet so schnell voran wie nie zuvor. Neue Behandlungsarten treten in den Vordergrund,

darunter RNA-, Gen- und Zell- sowie Radioligandtherapien, die einen gezielten Ansatz bei der Behandlung ernster Krankheiten ermöglichen.

Auch im Jahr 2022 stellte Novartis für die Patienten hochwertige Medikamente bereit. In den USA, der EU, China und Japan erhielten wir 23 Zulassungen, unter anderem für eine neuartige Radioligandtherapie zur Behandlung von fortgeschrittenem Prostatakrebs in den USA und der EU. In unserer fokussierten Pipeline von Prüfpräparaten erzielten wir Fortschritte. Die Auswertungen einiger klinischer Daten ebneten den Weg für weitere Einführungen im Jahr 2023 und darüber hinaus.

Allerdings mussten wir auch Enttäuschungen hinnehmen, da einige Prüfpräparate wie ACZ885 (Canakinumab) gegen Lungenkrebs und UNR844 gegen Alterssichtigkeit ihre primären Endpunkte verfehlten.

Bereitstellung unserer Medikamente für Patienten

Wir fokussieren uns auf hochwertige innovative Medikamente, die das Potenzial haben, die Behandlung von Krankheiten in unseren fünf therapeutischen Kernbereichen zu revolutionieren. In diesen Bereichen nehmen wir eine führende Position ein, und es besteht ein hoher unerfüllter Bedarf bei den Patientinnen und Patienten.

Zur Deckung des Bedarfs wollen wir den Wert unserer wichtigsten auf dem Markt befindlichen und neu eingeführten Medikamente maximieren, gleichzeitig aber auch längerfristig in F&E investieren, um für die Patientinnen und Patienten Therapien der nächsten Generation zu entwickeln. Im gesamten Kontinuum der Arzneimittelentwicklung verfolgen wir einen integrierten ganzheitlichen Ansatz – von

der frühen Forschungsphase über die Entwicklung und Einführung bis hin zum Zugang der Patienten. Dabei arbeiten unsere Teams der Bereiche F&E, Fertigung und Vertrieb eng zusammen, um die Reichweite und die Auswirkungen unserer Medikamente zu erhöhen.

Bei unserer Tätigkeit konzentrieren wir uns zudem auf wichtige Märkte, die in den nächsten Jahren das grösste Wachstum der Gesundheitsausgaben verzeichnen dürften. Der weltgrösste Gesundheitsmarkt USA führt das Feld an. Wir sind bestrebt, dort bis 2027 zu den fünf Top-Anbietern zu zählen.

Im Hinblick auf all unsere wichtigen Produkte und Hauptmärkte streben wir ein effektives Lebenszyklusmanagement und Spitzenleistungen bei der Markteinführung an. So können wir das kommerzielle Potenzial unserer Medikamente maximieren und den Zugang für Patienten im Einklang mit den Access-Prinzipien von Novartis erweitern (siehe S. 54). Dies

Weiterführende Links und Informationen

→ Novartis Pipeline

→ Position on Responsible Clinical Trials

→ Commitment to Patients and Caregivers

→ Commitment to Diversity in Clinical Trials

→ Clinical Study Transparency

→ Position on Post-Trial Access

setzt unter anderem frühere Investitionen in die Vorbereitung vor der Markteinführung sowie ein systematisches Vorgehen voraus, um die Bedürfnisse der medizinischen Fachkräfte und Patienten zu erfüllen. Dazu tragen auch die Verkürzung der Zeit bis zur Diagnose und die

Kennzahlen für die Bereitstellung hochwertiger Medikamente ¹

	2022	2021	2020
In die Entwicklungspipeline eintretende Projekte ²	5	7	6
Laufende Phase-III-Programme ³	44	54	44
Einstufung als Therapiedurchbruch durch die US-Gesundheitsbehörde ⁴	1	3	2
Wichtige Zulassungsanträge eingereicht (USA, EU, Japan, China) ⁵	24	34	13
Wichtige Zulassungen (USA, EU, Japan, China) ⁵	23	21	26
Zulassungen für neue Wirkstoffe (New Molecular Entity, NME) ⁶	1	2	4

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

² Die Angaben umfassen Projekte nach Einschluss der ersten Patientin bzw. des ersten Patienten (FPFV), die in die konfirmatorische Entwicklung eintreten (inkl. Projekten, die nach einer Akquisition oder Einlizenzierung in die konfirmatorische Entwicklung eintreten). In den Zahlen für 2020 und 2021 sind Projekte nach der alten Methodik berücksichtigt, d. h. Projekte, die auf internen F&E-Aktivitäten basieren und in die konfirmatorische Entwicklung eintreten. Einschluss der ersten Patientin bzw. des ersten Patienten (FPFV) im Post-Proof-of-Concept-Stadium nach NIBR.

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

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

⁵ Die Angaben umfassen kleine Moleküle oder Biologika; neue Fixkombinationen bestehender pharmazeutischer Wirkstoffe sowie neue Zielindikationen (definiert als neue Erkrankung oder neue Therapielinie, z. B. Erst- vs. Zweittherapie).

⁶ Die Angaben umfassen neue Wirkstoffe wie kleine Moleküle, Biologika; in der EU: neue Fixkombinationen existierender Arzneimittelwirkstoffe.

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Zusammenarbeit mit den Gesundheitssystemen bei, um Lösungen zur Verbesserung der Gesundheit ganzer Bevölkerungsgruppen zu finden.

Wir gehen davon aus, dass die wichtigsten Produkte all unserer therapeutischen Kernbereiche in den nächsten fünf Jahren zusammen mehr als zwei Drittel unseres Wachstums ausmachen.



Herz-Kreislauf-Erkrankungen

Wichtige Produkte: *Entresto*, *Leqvio*

Herz-Kreislauf-Erkrankungen sind weltweit die häufigste Todesursache und gehören zu den grössten Gesundheitsproblemen der Gesellschaft. Dazu zählen chronische Erkrankungen, die das Herz und die Blutgefässe betreffen, wie Herzinsuffizienz, Herzinfarkt und Schlaganfall. Die jährlichen Todesfälle infolge eines Herzinfarkts oder Schlaganfalls übersteigen die Gesamtzahl der Todesfälle infolge der jüngsten COVID-19-Pandemie. Viele davon könnten durch die Kontrolle der Risikofaktoren, etwa eines hohen Cholesterinspiegels, verhindert werden. Die Gesamtkosten von Herz-Kreislauf-Erkrankungen dürften bis 2030 auf über USD 1 Billion steigen.

Unser Portfolio in diesem Bereich umfasst Therapien zur Behandlung von Herzinsuffizienz und zur Senkung des LDL-Cholesterins (Low-Density Lipoprotein). Dieses wird auch als «schlechtes Cholesterin» bezeichnet und ist eine der Hauptursachen für Fettablagerungen in den Arterien (Arteriosklerose). Wir arbeiten zudem systematisch daran, die Bedürfnisse der Gesundheitssysteme und Patienten durch innovative Ansätze für den Zugang zu erfüllen. Dazu zählen Vereinbarun-

gen zur Bevölkerungsgesundheit, die durch eine gerechte und breit angelegte Versorgung mit unseren Medikamenten dazu beitragen, die Auswirkungen von Herz-Kreislauf-Erkrankungen zu verringern.

Unser Cholesterinsenker *Leqvio* ist nun in 70 Ländern weltweit zugelassen. *Leqvio* wird von einer medizinischen Fachkraft (nach einer Anfangsdosis und einer weiteren Dosis nach drei Monaten) alle sechs Monate mit einer subkutanen Injektion verabreicht. In Verbindung mit einer gesunden Ernährung und der Einnahme von Statinen kann *Leqvio* für jene Patienten hilfreich sein, denen es schwerfällt, Medikamente regelmässig selbst einzunehmen, und die eine höhere Dosierungsfrequenz benötigen.

Die Einführung von *Leqvio* in den USA und anderen Märkten läuft noch. Dabei liegt der Fokus auf der Einweisung von Patienten, der Beseitigung von Zugangshindernissen und der Verbesserung der medizinischen Weiterbildung. In den USA machen wir kontinuierliche Fortschritte bei der Verbesserung des Zugangs zu *Leqvio*. Nach den Erstattungsentscheidungen wichtiger Kostenträger erhalten 76% der Patientinnen und Patienten etwa ein Jahr nach der Einführung die Kosten für die indikationsgerechte oder nahezu indikationsgerechte Behandlung erstattet. Ferner beträgt die Zuzahlung in 67% der Fälle weniger als USD 10.

Wir bauen unsere Partnerschaft mit dem britischen National Health Service (NHS) aus, der sich auf Patienten konzentriert, bei denen bereits ein kardiovaskuläres Ereignis eintrat und deren LDL-Cholesterinspiegel erhöht ist. Ziel ist es, Ärztinnen und Ärzten dabei zu helfen, in einem Zeitraum von drei Jahren 300 000 Patienten zu identifizieren und zu



Die Einflussfaktoren bei Herz-Kreislauf-Erkrankungen in den USA angehen

Herz-Kreislauf-Erkrankungen sind für fast ein Viertel der Todesfälle in den USA verantwortlich. Soziale Faktoren wie Lebensbedingungen, Bildung und Ernährung haben einen massgeblichen Einfluss auf den Gesundheitszustand des Herzens. Diese Risikofaktoren werden durch Rassenungerechtigkeit verschlimmert. Der American Heart Association zufolge ist die unterschiedliche Lebenserwartung von Afroamerikanern und weissen US-Amerikanern zu 40% auf Herz-Kreislauf-Erkrankungen zurückzuführen.

Unsere dreijährige Initiative «Closing the Gap» in Zusammenarbeit mit der Thomas Jefferson University und Jefferson Health konzentriert sich darauf, die sozialen Einflussfaktoren der Herzgesundheit in fünf Stadtvierteln von Philadelphia mit einer hohen Inzidenz von Schlaganfällen und negativen Ergebnissen im Zusammenhang mit Herzerkrankungen zu untersuchen und anzugehen. Ziel ist es, die Auswirkungen nicht und zu wenig behandelter Risikofaktoren für Herzkrankheiten zu reduzieren, indem in den betreffenden Gemeinschaften Systeme für einen Wandel hin zu einem gesünderen Leben und besseren Verbindungen zu den Gesundheitssystemen geschaffen werden.

Dank der Initiative «Closing the Gap» können wir einen vorgelagerten Ansatz verfolgen und die Krankheit im Vorfeld angehen. Engagiertes klinisches Personal und medizinische Fachkräfte/Sozialarbeiter der Gemeinde führen Untersuchungen durch und helfen den Menschen, Zugang zu Ressourcen wie Lebensmitteln, Gesundheitsschulungen oder Wohnbeihilfen zu bekommen. Es wird zudem Unterstützung geboten, um die Gesundheitsrisiken im Zusammenhang mit Diabetes und Bluthochdruck zu reduzieren sowie Kontakt zu zuverlässigen Anbietern von Gesundheitsdiensten herzustellen.

40%

Herz-Kreislauf-Erkrankungen tragen massgeblich zu Disparitäten im Gesundheitsbereich bei

Der American Heart Association zufolge ist die unterschiedliche Lebenserwartung von Afroamerikanern und weissen US-Amerikanern zu 40% auf Herz-Kreislauf-Erkrankungen zurückzuführen.



Nancy Porroa, eine Gesundheitsshelferin in einem Stadtteil von Philadelphia, überprüft den Blutdruck eines Anwohners.

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellenOperative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen► Informatik und Technologie
ausbauen► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen**GOVERNANCE**

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts**ANHÄNGE**

behandeln. Im Rahmen unserer Zusammenarbeit haben wir 2022 den Zugang zu *Leqvio* in fast allen lokalen Arzneimittellisten gesichert, Tools zur Identifizierung von Patienten entwickelt, die nicht optimal behandelt werden, und den NHS dabei unterstützt, die Behandlung erhöhter Cholesterinwerte in der medizinischen Grundversorgung insgesamt zu verbessern.

Wir bauen zudem die Position unseres Medikaments *Entresto* für Herzinsuffizienz und Bluthochdruck weiter aus, mit dem schätzungsweise rund 10 Millionen Patienten weltweit behandelt werden. Nach der Aktualisierung der Leitlinien für 2022 der American Heart Association, des American College of Cardiology und der Heart Failure Society of America ist *Entresto* nun als eine Behandlungsoption für die Mehrheit der Patienten mit Herzinsuffizienz darin enthalten. Zudem wird es als bevorzugtes Medikament seiner Klasse für die Behandlung von Herzinsuffizienz mit reduzierter Auswurfraction empfohlen. Diese Art des Herzversagens ist mit einer hohen Morbidität und Mortalität verbunden.

**Immunologie**Wichtiges Produkt: *Cosentyx*

Die Immunologie deckt ein breites Spektrum von Krankheiten ab, darunter chronische Hauterkrankungen wie Psoriasis. Immunerkrankungen betreffen schätzungsweise 4,5% der Weltbevölkerung, und ihre Prävalenz steigt.

Infolge von Zulassungen neuer Indikationen an wichtigen Märkten und Initiativen zur Erweiterung des Zugangs für Patientinnen und Patienten verzeichneten wir 2022 ein anhaltendes Wachstum von *Cosentyx*. Es wird zur Behand-

lung mehrerer systemischer Entzündungskrankheiten eingesetzt. Seit der Erstzulassung 2015 wurden mehr als 960 000 Patienten weltweit mit *Cosentyx* behandelt.

Nach der Zulassung in den USA im Jahr 2021 wurde *Cosentyx* auch in der EU zur Behandlung von aktiver Enthesitis-assoziiierter Arthritis (ERA) und aktiver juveniler Psoriasis-Arthritis (JPsA) bei Kindern ab sechs Jahren zugelassen. ERA und JPsA sind Subtypen der juvenilen idiopathischen Arthritis, die unbehandelt zu starken Schmerzen und Behinderungen führen kann.

In China konnte *Cosentyx* den starken Wachstumskurs fortsetzen, da wir den Zugang zu Krankenhäusern weiter verbesserten, um die weitere Akzeptanz bei den Patienten sicherzustellen. Gemäss internen Schätzungen von Novartis ist *Cosentyx* nun in rund 1 900 Spitälern in China verfügbar und kam seit der Zulassung 2019 bereits für die Behandlung von etwa 250 000 Patienten mit Psoriasis und Spondylitis ankylosans zum Einsatz.

Wir gaben zudem Phase-III-Ergebnisse für *Cosentyx* bei Hidradenitis suppurativa (HS) bekannt. Hierbei handelt es sich um eine schmerzhafte, wiederkehrende Hautkrankheit, die etwa jeden hundertsten Menschen betrifft. Die Daten zeigten, dass mit *Cosentyx* behandelte HS-Patienten eine rasche und lang anhaltende Linderung der Symptome verzeichneten, wobei die vorteilhafte Sicherheit mit dem etablierten Profil des Medikaments übereinstimmt. Die Daten dieser Studien wurden bei den Zulassungsbehörden in Europa, den USA und anderen Ländern eingereicht, um Patienten *Cosentyx* baldmöglichst als neue Behandlungsoption bereitzustellen.

**Neurologie**Wichtige Produkte: *Kesimpta*, *Zolgensma*

Rund 2 Millionen Menschen weltweit leiden an der Autoimmunkrankheit multiple Sklerose (MS), der häufigsten Ursache nicht durch Trauma bedingter neurologischer Behinderungen bei Menschen unter 40 Jahren.

Kesimpta, unsere Therapie gegen schubförmig verlaufende Formen multipler Sklerose, die das Risiko einer fortschreitenden Behinderung durch MS für bis zu vier Jahre nachweislich reduziert, ist mittlerweile in 80 Ländern zugelassen. Mehr als 36 000 Patienten wurden bzw. werden damit behandelt. *Kesimpta* wurde nach der Markteinführung in den USA, Japan und Europa sehr gut angenommen. In Europa wurde das Präparat im Laufe des Jahres 2022 in Italien und Spanien eingeführt. Bis zum Jahresende wurden europaweit 10 000 aktive Patienten erreicht.

Neue Daten zeigten 2022, dass das Fortschreiten und die Auswirkungen von MS bei einer früheren Behandlung mit *Kesimpta* effektiver begrenzt wurden als bei einer Behandlung in einer späteren Phase. Dadurch trägt das Medikament zur Senkung der Krankheitslast bei Patienten und Gesundheitssystemen bei. *Kesimpta* ist ein injizierbares Medikament, das einmal monatlich zu Hause verabreicht werden kann. So wird der Zugang für jene Patienten erhöht, die Schwierigkeiten haben, Gesundheitseinrichtungen aufzusuchen.

Zolgensma ist eine einmalig intravenös zu verabreichende Genersatztherapie gegen spinale Muskelatrophie (SMA), die mittlerweile an den meisten wichtigen Märkten eingeführt

wurde. SMA ist eine seltene neuromuskuläre Erbkrankheit, die einen fortschreitenden und irreversiblen Verlust von Motoneuronen nach sich zieht, was zu Muskelschwäche und Atrophie führt. *Zolgensma* wurde in 45 Ländern zugelassen. Südkorea und Polen beschlossen 2022, den Patienten die Kosten für die Therapie zu erstatten. Bis jetzt haben 2 500 Patienten *Zolgensma* im Rahmen von klinischen Studien und Zugangsprogrammen sowie im kommerziellen Einsatz erhalten.

Neue Daten von 2022 bestätigten zudem die bahnbrechenden Vorteile von *Zolgensma*. Sie bewiesen die altersgemässe Entwicklung bei präsymptomatischem Einsatz. Bei symptomatischem Einsatz blieb die Fähigkeit zu sprechen, zu schlucken und die Ernährungsbedürfnisse zu erfüllen, erhalten.

**Solide Tumoren**Wichtige Produkte: *Kisqali*, *Pluvicto*

Krebs ist weltweit die zweithäufigste Todesursache und stellt in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen ein zunehmendes Gesundheitsproblem dar. Gemäss Schätzungen der WHO wird sich die Zahl der neuen Krebsfälle bis 2040 gegenüber heute um 50% erhöhen.

Brustkrebs ist eine der häufigsten Krebserkrankungen. Unser Medikament *Kisqali* gegen fortgeschrittenen HR-positiven/HER2-negativen (HR+/HER2-) Brustkrebs, den häufigsten Subtyp von Brustkrebs, ist nun in 95 Ländern zugelassen und zur Behandlung von mehr als 60 000 Patienten im Einsatz. *Kisqali* hemmt zwei Enzyme, die an der Steuerung der Zellzyklusprogression beteiligt und als CDK4 und

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

CDK6 bekannt sind. Das Medikament verzeichnet weiterhin ein starkes Wachstum, da seine positiven Auswirkungen auf das Gesamtüberleben und die Lebensqualität bei fortgeschrittenem Brustkrebs zunehmend anerkannt werden. Anfang 2023 wurde es in China für Frauen mit fortgeschrittenem Brustkrebs in der Prä- und Perimenopause zugelassen.

Wenn Patienten mit einer unheilbaren Krankheit konfrontiert sind, hoffen viele von ihnen auf ein möglichst langes und gutes Überleben. 2022 wiesen die Daten zu *Kisqali* wiederum einen Gesamtüberlebensvorteil nach, während die Lebensqualität von Menschen mit HR+/HER2- Brustkrebs im fortgeschrittenen Stadium gleich blieb oder sich verbesserte, wie nun aus allen drei Phase-III-Studien hervorgeht. Die zurzeit laufende Phase-III-Studie mit *Kisqali* bei Brustkrebs in einer frühen Phase ist die grösste klinische Studie mit einem CDK4/6-Inhibitor für diese Krankheit, die je durchgeführt wurde.

Im Laufe des Jahres sicherten wir uns zudem in den USA, der EU und anderen Ländern die Zulassung für unsere Radioligandentherapie *Pluvicto* für fortschreitenden metastasierenden kastrationsresistenten Prostatakrebs (mCRPC). Für diese fortgeschrittene Form von Prostatakrebs gibt es derzeit nur wenige Behandlungsmöglichkeiten. Prostatakrebs ist eine der am häufigsten diagnostizierten Krebsarten bei Männern und in den USA jedes Jahr für mehr als 30 000 Todesfälle verantwortlich. Seit der Einführung arbeiten wir am Ausbau der Produktionskapazitäten für *Pluvicto*, um die unerwartet hohe Nachfrage zu erfüllen.

Im Dezember gaben wir erste positive Ergebnisse einer zweiten zulassungsrelevanten Phase-III-Studie mit *Pluvicto* bei Patienten mit

mCRPC bekannt, bevor diese eine Chemotherapie auf Taxan-Basis erhielten. Es läuft eine weitere Phase-III-Studie in einer früheren Behandlungslinie gegen metastasierenden Prostatakrebs. Mit Daten dazu wird 2024 gerechnet.



Hämatologie

Wichtiges Produkt: *Scemblix*

Weltweit werden jedes Jahr rund 500 000 neue Fälle von Leukämie gemeldet. Ungefähr 15% aller Fälle entfallen auf die chronische myeloische Leukämie (CML), die am häufigsten bei Erwachsenen über 65 auftritt. Deutliche Fortschritte haben in den letzten Jahren zu höheren Überlebensraten geführt, was mehr Patienten ermöglicht, mit der Krankheit zu leben. Dennoch besteht bei vielen Patienten weiterhin das Risiko des Fortschreitens der Krankheit; viele sind gegen die meisten verfügbaren Therapien resistent oder vertragen sie nicht.

Unsere CML-Therapie *Scemblix* ist nun in 40 Ländern zugelassen

Unsere CML-Therapie *Scemblix* erhielt 2022 die Zulassung in der EU und Japan, nachdem sie in den USA 2021 zugelassen worden war. Damit ist sie nun in 40 Ländern zugelassen. Neue Daten für *Scemblix* zeigten zudem eine langfristige Wirkung bei Patienten mit Philadelphia-Chromosom-positiver chronischer myeloischer Leukämie (Ph+ CML) in der chronischen Phase. *Scemblix* wird auch für die mögliche Anwendung bei Patienten mit neu diagnostizierter chronischer CML untersucht.

Zur Eliminierung von Malaria und vernachlässigten Tropenkrankheiten beitragen

Bei Ziel 3 der UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDG) geht es um gesundes Leben und Wohlergehen. Bei Novartis arbeiten wir seit Jahrzehnten daran, für einige der grössten Gesundheitsprobleme der Welt neue Therapien zu entdecken. Das Spektrum reicht von nicht übertragbaren Krankheiten wie Krebs und Herz-Kreislauf-Erkrankungen bis hin zu Infektionskrankheiten wie Malaria.

Eines der Ziele zur Unterstützung von SDG 3 ist «die Eliminierung von Malaria-Epidemien und vernachlässigten Tropenkrankheiten (NTDs)». Jedes Jahr halten vernachlässigte Tropenkrankheiten Millionen von Menschen in einem Teufelskreis aus Armut und Krankheit gefangen.

Im Juni unterzeichneten wir die [Kigali Declaration on Neglected Tropical Diseases](#) und sagten für einen Zeitraum von fünf Jahren (2021 bis 2025) Mittel in Höhe von USD 250 Millionen zu, um neue Therapien für vernachlässigte Tropenkrankheiten und Malaria voranzutreiben. Dieses Engagement umfasst die Entwicklung von Malariamedikamenten der nächsten Generation, einschliesslich einer optimierten Formulierung für Säuglinge, sowie die weitere Erforschung von Chagas-Krankheit, Dengue-Fieber, Leishmaniose und Kryptosporidiose, einer Parasiteninfektion, die bei unterernährten Kindern lebensbedrohlichen Durchfall verursacht.



SDG 3.3 lautet: Bis 2030 die Aids-, Tuberkulose-, Malaria-epidemien und die vernachlässigten Tropenkrankheiten eliminieren und Hepatitis, durch Wasser übertragene Krankheiten und andere übertragbare Krankheiten bekämpfen.

Weitere Informationen zu unseren Aktivitäten im Zusammenhang mit den SDGs finden sich auf [Seite 23](#).



Ein Moskito unter dem Mikroskop am Public Health Laboratory von Risaralda, Kolumbien



[Über diesen Bericht](#)[2022 auf einen Blick](#)[Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats](#)[Brief des CEO](#)**WER WIR SIND**[Unser Unternehmen](#)[Unsere Medikamente](#)[Unsere globalen Aktivitäten](#)[Menschen, Kultur und Werte](#)**GESCHÄFTSUMFELD**[Unser Geschäftsumfeld](#)[Unsere wesentlichen Themen](#)**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**[Unsere Strategie](#)[Wie wir Mehrwert schaffen](#)[Beteiligung von
Anspruchsgruppen](#)[Messung unserer Wirkung](#)**PERFORMANCE IM JAHR 2022**[Finanzielle Performance](#)[Hochwertige Medikamente
bereitstellen](#)[Operative Höchstleistungen
verankern](#)[Unsere Basis stärken](#)[► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen](#)[► Informatik und Technologie
ausbauen](#)[► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen](#)**GOVERNANCE**[Corporate Governance](#)[Ethik, Risiko und Compliance](#)[Zusammenfassung
des Vergütungsberichts](#)**ANHÄNGE**

Forschung und Entwicklung

Wie bei unserer kommerziellen Strategie haben wir auch im Bereich F&E klare Prioritäten. Eine davon ist es, den Wert unserer Pipeline von Prüfmedikamenten zu maximieren.

Von den ersten Entwicklungsschritten eines potenziellen Wirkstoffs bis zur klinischen Entwicklung und Einführung arbeiten unsere Teams zusammen, um zur Erfüllung unserer Mission beizutragen, Menschen zu einem besseren und längeren Leben zu verhelfen. Forschende an den [Novartis Institutes for BioMedical Research \(NIBR\)](#) arbeiten in mehreren Therapiebereichen, um biologische Erkenntnisse über die Ursachen und Pathogenese von Krankheiten zu gewinnen. So kann die Entdeckung und Entwicklung von Medikamenten der nächsten Generation vorangetrieben werden. Unsere Einheit [Global Drug Development \(GDD\)](#) leitet die Entwicklung potenzieller neuer Medikamente, führt umfangreiche klinische Studien durch und bereitet die Zulassung sowie den Zugang für die Patientinnen und Patienten vor.

Diese Arbeit wird durch Technologieplattformen gestützt, mit deren Hilfe wir neue Therapien in all unseren Therapiegebieten entdecken, entwickeln und vermarkten können. Der Fokus liegt auf zwei etablierten Plattformen

(Chemie und Biotherapeutika) und drei hochmodernen Plattformen (RNA, Radioligandentherapie sowie Gen- und Zelltherapien), die einen gezielten Ansatz zur Behandlung von Krankheiten ermöglichen. Wir investieren in den Ausbau unserer Kapazitäten auf diesen fortschrittlichen Plattformen und gehen davon aus, dass sie in Zukunft bei der Entwicklung neuer Medikamente eine immer wichtigere Rolle spielen werden.

Mit diesem «Zwei plus drei»-Ansatz fokussieren wir unsere Ressourcen in der Entwicklung auf unsere vorrangigen Produkte. So wollen wir Programme mit einem hohen Potenzial in der frühen Phase bestmöglich voranbringen und eine einwandfreie Durchführung von Pipeline-Programmen in der späten Entwicklungsphase sicherstellen. Gleichzeitig wird das Lebenszyklusmanagement durch die wachsende Datengrundlage für wichtige auf dem Markt befindliche Produkte unterstützt.

Zur Förderung unserer F&E-Strategie tätigen wir weiterhin erhebliche Investitionen. Im Jahr 2022 investierten wir USD 10,0 Milliarden in Forschung und Entwicklung, gegenüber USD 9,5 Milliarden im Vorjahr. Etwa 21 000 Mitarbeitende von Novartis arbeiten im Bereich F&E – dies entspricht rund einem Fünftel unserer gesamten Belegschaft.

Die Bereitstellung hochwertiger Medikamente erfordert die Fokussierung auf Produktivität und Priorisierung, um unsere Renditen im Bereich F&E zu erhöhen. Dies geschieht zum Beispiel durch die rasche Expansion von Projekten mit hohem Potenzial und die Beendigung oder Lizenzvergabe von Programmen, die nicht zum Kerngeschäft gehören. Gleichzeitig setzen wir künstliche Intelligenz ein, um die Entdeckung und Entwicklung von Medikamenten zu optimieren und die Durchlaufzeiten zu verkürzen (siehe [Seite 52](#)).

Unsere Forschung wird überwiegend intern durchgeführt. Wir erhöhen jedoch unsere Chancen, neue Medikamente zu entdecken, wenn wir mit externen Forschenden und Biotechnologieunternehmen zusammenarbeiten. Unser Netzwerk umfasst mehr als 300 externe Hochschul- und 100 Industriepartner, mit denen wir gemeinsam an der Erforschung und Entdeckung von Wirkstoffen arbeiten.

Zu den bedeutenden Erfolgen in der Pipeline zählten 2022 die Zulassung der neuartigen Radioligandentherapie *Pluvicto* sowie weitere Zulassungen und Indikationserweiterungen für *Scemblix*, *Kymriah* und *Cosentyx*. Wir stellten zudem einige Ergebnisse aus der späten Entwicklungsphase vor, die den Weg für weitere Einführungen im Jahr 2023 und darüber hinaus ebneten.

Unser Komplementfaktor-B-Inhibitor Iptacopan (LNPO23) zum Beispiel erreichte in zwei Phase-III-Studien seine primären Endpunkte bei Patientinnen und Patienten mit paroxysmaler nächtlicher Hämoglobinurie (PNH), einer seltenen tödlichen Blutkrankheit. Die globale Einreichung von Zulassungsanträgen für Iptacopan zur Behandlung von PNH ist für 2023 vorgesehen. Vorbehaltlich der Zulassung könnte Iptacopan die erste Monotherapie zur oralen Behandlung von PNH werden.

Der Wirkstoff Iptacopan wurde bei NIBR im Rahmen der Forschung entdeckt, die sich auf den alternativen Komplementsignalweg des Immunsystems konzentrierte, bei dem der Komplementfaktor B eine wichtige Rolle spielt. Wenn er richtig funktioniert, trägt dieser Signalweg zur Beseitigung von Pathogenen und beschädigten Zellen aus dem Körper bei. Ist dies jedoch nicht der Fall, kann es zur Zerstörung wichtiger Zellen und zur Entstehung beeinträchtigender Krankheiten kommen.

Iptacopan wird auch für weitere Indikationen wie Nierenerkrankungen und andere seltene Blutkrankheiten untersucht. Das Potenzial des Wirkstoffs als orale Therapie für mehrere komplementvermittelte Erkrankungen wurde früh erkannt. Daraufhin wurde ein optimierter, paralleler Entwicklungsplan für verschiedene Patientenpopulationen entworfen.

«Zwei plus drei» – unsere wichtigsten Technologieplattformen



Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Neue Möglichkeiten für die Krebsbehandlung schaffen

Bei Krebs handelt es sich um ein Spektrum von Krankheiten mit unterschiedlichen Merkmalen, die alle durch ein unkontrolliertes abnormales Zellwachstum gekennzeichnet sind. Novartis hat ein erstklassiges Portfolio von Wirkstoffen und Biotherapeutika entwickelt, die die wichtigen Signalwege für das Überleben und Wachstum von Zellen bei einer Reihe von Krebsarten hemmen. Trotz enormer Fortschritte besteht weiterhin dringender Bedarf an neuen und besseren Therapien. Wir setzen auf Technologien mit dem Potenzial, verschiedenartige zielgerichtete Therapien zur Behandlung weiterer Krebsarten hervorzubringen.

Die Wissenschaftler von Novartis arbeiten an der Verbesserung und Erhöhung der Wirkung der CAR-T-Zell-Therapie zur Behandlung bestimmter Arten von Blutkrebs. Sie ist eine Mischung aus Zell-, Gen- und Immuntherapie. Die als **T-Charge** bekannte Technologie verkürzt die Zeit der gentechnischen Veränderung von T-Zellen während der Produktion von CAR-T-Zellen, damit sie den Patientinnen und Patienten schneller wieder zugeführt werden können. *T-Charge* trägt auch zur längeren Haltbarkeit dieser Zellen im Körper der Patienten bei, um die Chance zu erhöhen, den Krebs unter Kontrolle zu bringen. Wir untersuchen *T-Charge* in klinischen Studien, um die potenzielle Wirksamkeit der Plattform zu messen.

Bei der **Radioligandentherapie** wird die Bestrahlung zielgerichteter als bei der konventionellen Strahlentherapie eingesetzt, um Krebszellen zu zerstören. Durch den Einsatz spezieller Moleküle, die ein therapeutisches Radioisotop tragen und im gesamten Blutkreislauf zirkulieren, können die Krebszellen mittels dieser Technologie überall im Körper gezielt angegriffen und gleichzeitig die Beschädigung umliegender Zellen begrenzt werden. Die Radioligandentherapie wird zur Behandlung von bestimmten neuroendokrinen Tumoren und von Prostatakrebs im fortgeschrittenen Stadium verwendet. Wissenschaftler bei Novartis arbeiten an Anwendungsmöglichkeiten bei weiteren Krebsarten.

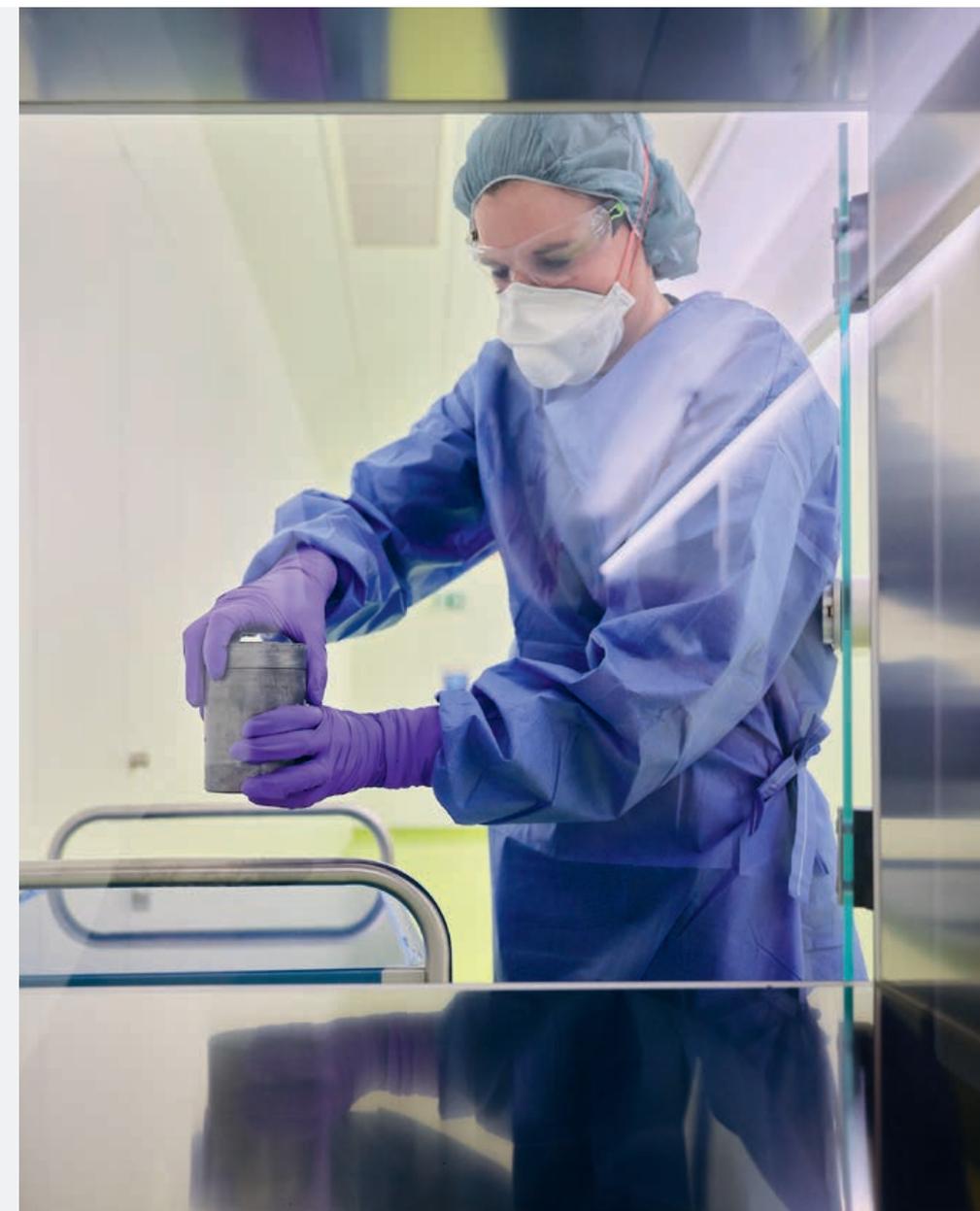
Der **gezielte Proteinabbau** nutzt das Proteasom, mit dessen Hilfe die Zellen intern unerwünschte Proteine abbauen. Mit dieser Technologie werden Wissenschaftler möglicherweise fähig sein, Proteine aus Zellen zu entfernen, anstatt lediglich ihre Aktivität zu blockieren. Dies könnte den Weg für die Entwicklung gezielter Präparate gegen Proteine eröffnen, die Krebs verursachen und Arzneimittelforschern bisher entgangen sind.

50%

mehr Krebsfälle

Gemäss Schätzungen der WHO wird sich die Zahl neuer Krebsfälle von heute bis 2040 um 50% erhöhen.

 Eine Mitarbeiterin von Novartis in einem Forschungslabor für Radioligandentherapien in Basel, Schweiz



Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Fortschritte bei den ESG-Zielen Hochwertige Medikamente bereitstellen



Ziel	Fortschritte
Investitionen in Höhe von USD 250 Millionen für F&E im Bereich nicht übertragbarer Krankheiten und Malaria (über fünf Jahre von 2021 bis 2025)	Auf Kurs: 2022 wurden Fortschritte im Hinblick auf Meilensteine bei F&E im Bereich Malaria und nicht übertragbarer Krankheiten erzielt.
Eine globale Zugangsstrategie für alle neu eingeführten Medikamente implementieren	Bei allen Neueinführungen bestand 2022 eine globale Zugangsstrategie.

Innovationen für die globale Gesundheit

2022 haben wir zudem unsere Bemühungen um die Entwicklung neuartiger Medikamente für Krankheiten vorangetrieben, die hauptsächlich unterversorgte Patienten in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen betreffen. So gaben wir zum Beispiel das Vorrücken der Kombinationstherapie Ganaplacid/Lumefantrin (KAF156) zur Behandlung von Patienten mit akuter unkomplizierter Malaria in die Entwicklungsphase III bekannt.

Ganaplacid ist ein neuartiger Wirkstoff mit einem neuen Wirkmechanismus zur Bekämpfung von Malariaparasiten, die zum Teil resistent gegenüber bestehenden Malariamedikamenten sind. In Kombination mit einer einmal täglich zu verabreichenden Formulierung von Lumefantrin hat der Wirkstoff das Potenzial, nicht nur die Malariainfektion zu beseitigen, sondern auch die Übertragung der Malariaparasiten zu verhindern.

Die Phase-III-Studie, die unter anderem an Kliniken in Afrika südlich der Sahara durchgeführt wird, soll 2023 beginnen. Die Entwicklung von Ganaplacid/Lumefantrin wird vom Medicines für Malaria Venture und seinen Partnern unterstützt.

Unser Ansatz für klinische Studien

Klinische Studien spielen eine zentrale Rolle bei der Bereitstellung hochwertiger Medikamente: Anhand ihrer Ergebnisse können wir feststellen, ob unsere Prüfpräparate wirksam und sicher sind, bevor sie von den Zulassungsbehörden für den allgemeinen Einsatz bei Patienten zugelassen werden.

Bei jeder klinischen Studie ist es unsere Hauptaufgabe, Sicherheit, Wohlergehen sowie die gesetzlichen Rechte aller Teilnehmenden zu schützen und die Einhaltung höchster ethischer Standards für die klinische Forschung sicherzustellen. Weitere Informationen hierzu finden sich in unserer [Position on Responsible Clinical Trials](#).

Im Rahmen unseres [Commitment to Patients and Caregivers](#) sind wir bestrebt, beim Entwurf klinischer Studien Input von Patienten einzuholen. So können wir Medikamente entwickeln, die auf die Bedürfnisse der Patienten eingehen. Wir engagieren uns für die Registrierung neuer Medikamente in allen Ländern, in denen Patienten an Studien teilgenommen haben, und für die Veröffentlichung der Ergebnisse. Weitere Informationen zur Patientenbeteiligung finden sich auf [Seite 22](#).

Diversität in klinischen Studien

Bei klinischen Studien trägt die Diversität der Probanden zum besseren Verständnis darüber bei, wie die höchstwahrscheinlich zu behandelnden Patientengruppen auf ein Medikament reagieren werden. Dies führt letztlich zur Verbesserung der Versorgung der einzelnen Patienten und leistet einen Beitrag zur Behebung gesundheitlicher Ungleichheiten in der Gesellschaft. In den USA wurden 2020 zum Beispiel nur 8% der Teilnehmer an allen klinischen Studien des Landes als schwarz oder afroamerikanisch identifiziert, obwohl diese Bevölkerungsgruppe eine der niedrigsten Lebenserwartungen und eine höhere Sterblichkeit infolge von Krankheiten wie Herz-Kreislauf-Erkrankungen aufweist.

Bei allen Phase-III-Studien mit US-Beteiligung berücksichtigen wir Diversitäts- und Inklusionsprinzipien. Wir achten beispielsweise bei den Machbarkeitsstudien und der Rekrutierung von Probanden auf epidemiologische Abweichungen in Bezug auf die untersuchten Krankheitsindikationen je nach ethnischer Zugehörigkeit und Geschlecht. Diesen Ansatz wollen wir auf alle Studien weltweit ausweiten.

Wir arbeiten mit Patientengruppen und im Rahmen von lokalen Partnerschaften daran, die Rekrutierung von Mitgliedern unterrepräsentierter Bevölkerungsgruppen in unseren Studien zu verbessern. Zu diesem Zweck kooperieren wir unter anderem mit Kirchen in Atlanta und unseren Partnern der Initiative «Beacon of Hope» (Informationen zu diesem Programm finden sich auf [Seite 58](#)). In einem Fall nutzten wir diese Beziehungen zur Rekrutierung von Probanden für eine in den USA durchgeführte Phase-III-Studie mit *Entresto* zur Behandlung von Herzinsuffizienz. So stammten 50% der an den entsprechenden Standorten rekrutierten Patienten und 22% aller an der Studie teilnehmenden Probanden aus unterrepräsentierten Gruppen.

[Wir arbeiten mit Patientengruppen und im Rahmen von gemeinnützigen Partnerschaften daran, die Rekrutierung von Mitgliedern unterrepräsentierter Bevölkerungsgruppen in unseren Studien zu verbessern](#)

Klinische Studien (Phasen I bis IV)

Phase I ●○○○

In der Phase I soll die Sicherheit eines Arzneimittels in der Humanmedizin festgestellt werden. An solchen Studien nimmt in der Regel eine kleine Gruppe gesunder Freiwilliger teil.

Phase II ●●○○

In Phase-II-Studien wird die Wirksamkeit eines Medikaments überprüft und die richtige Dosis festgelegt. An ihnen nehmen grosse Gruppen von Probanden teil, die unter der jeweiligen Krankheit leiden.

Phase III ●●●○

In Phase-III-Studien wird die Sicherheit und Wirksamkeit eines Präparats bei einer grösseren Vielfalt von Patienten untersucht. Dies ist die letzte Phase vor der Einreichung von Zulassungsanträgen.

Zulassung zur allgemeinen Anwendung

Phase IV ●●●●

Die Überwachung wird nach der Zulassung fortgesetzt. In einigen Fällen werden Phase-IV-Studien durchgeführt, um Daten über potenzielle langfristige Nebenwirkungen zu erfassen.

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

2022 gab die US-Zulassungsbehörde FDA neue Leitlinien zur Diversität in klinischen Studien heraus. Daher aktualisieren wir nun unsere Richtlinien, um die neuen Vorgaben in unsere Schwerpunktprogramme für 2023 aufzunehmen.

Managed-Access-Programme und Zugangsprogramme im Anschluss an Studien

Unsere Managed-Access-Programme (MAPs) bieten infrage kommenden Patienten – mit schweren oder lebensbedrohlichen Krankheiten – Zugang zu Medikamenten, die in ihren Heimatländern noch nicht zugelassen oder verfügbar sind. 2022 haben wir von Ärztinnen und Ärzten aus 80 Ländern 7 730 MAP-Anträge zu 55 Präparaten erhalten. Wir haben 94% dieser Gesuche bewilligt. Bis Ende 2022 erhielten mehr als 9 700 Patienten von Novartis eine Behandlung im Rahmen eines MAP.

Wir sind das erste Pharmaunternehmen, das von Experten begutachtete Forschungsergebnisse in Bezug auf unsere MAPs veröffentlicht. Dabei wurden während eines Zeitraums von drei Jahren mehr als 30 000 Patientenanfragen aus 110 Ländern berücksichtigt

Wir sind das erste Pharmaunternehmen, das von Experten begutachtete **Forschungsergebnisse** in Bezug auf unsere MAPs veröffentlicht. Dabei wurden während eines Zeitraums von drei Jahren mehr als 30 000 Patientenanfragen aus 110 Ländern berücksichtigt. Die Ergebnisse zeigten eine durchschnittliche Bewilligungsquote von etwa 95%. Die meisten Programme (87%) fanden in Ländern mit hohem Einkommen statt. Online angebotene Härtefallprogramme («Compassionate Use») wurden zu 94% und Programme mit starkem Fokus auf klinischen Studien zu 96% bewilligt. Diese Forschungsergebnisse sollen politischen Entscheidungsträgern, Aufsichtsbehörden und der Branche als Grundlage für Diskussionen über die Erweiterung des Patientenzugangs im Rahmen von Härtefallprogrammen dienen.

Unsere Zugangsrichtlinien für die Zeit nach den klinischen Studien (Post-Trial Access, PTA), die für alle konfirmatorischen Studien sowie Studien für schwerwiegende und/oder lebensbedrohliche Krankheiten gelten, stellen sicher, dass Patienten, die im Rahmen einer klinischen Studie ein Präparat erhalten haben, dieses kostenlos weiter erhalten können, bis es am entsprechenden Ort kommerziell erhältlich und zugänglich ist. Unsere Richtlinien bezüglich des Zugangs nach den Studien gelten unabhängig von der Schwere der Krankheit, der Verfügbarkeit alternativer Therapien oder des Standorts der klinischen Studie. Die PTA-Pläne wurden bei allen betreffenden Studien, die im Jahr 2022 genehmigt wurden, berücksichtigt. Weitere Informationen sind in der [Novartis Position on Post-Trial Access](#) zu finden.



Ein Forscher der
Novartis Institutes for
BioMedical Research

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellenOperative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

▶ Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen▶ Informatik und Technologie
ausbauen▶ Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen**GOVERNANCE**

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts**ANHÄNGE****Wichtige Projekte in unserer F&E-Pipeline**

Die nachstehende Tabelle beinhaltet aktuelle Informationen zu ausgewählten Forschungs- und Entwicklungsprogrammen in unseren wichtigsten Therapiebereichen sowie zu bestimmten Programmen, die mit unseren Prioritäten im Hinblick auf die globale Gesundheit in Verbindung stehen. Einige Wirkstoffe werden für mehrere verschiedene Therapiebereiche entwickelt. Informationen über unsere vollständige F&E-Pipeline finden sich auf der [Unternehmenswebsite von Novartis](#).

Name des Produkts/Wirkstoffs	Plattform	Beschreibung	Potenzielle Indikation(en)	Aktuelle Phase
HERZ-KREISLAUF-ERKRANKUNGEN				
Legvio Inclisiran	RNA-Therapie	Senkt «schlechtes Cholesterin» in Verbindung mit einer gesunden Ernährung und Statinen. Zugelassen in 70 Ländern weltweit. Wir entwickeln Legvio für weitere potenzielle Indikationen.	Sekundärprävention von Herz-Kreislauf-Ereignissen bei Patienten mit erhöhten Werten des LDL-Cholesterins (Low-Density Lipoprotein)	● ● ● ○
LNP023 Iptacopan	Chemie	Das Prüfpräparat zielt auf den Teil des Immunsystems ab, der an der Auslösung von Entzündungen und der Abwehr von Infektionen beteiligt ist. Derzeit wird die potenzielle Anwendung zur Behandlung von Nierenerkrankungen in Phase-III-Studien geprüft. Auch der Einsatz bei einer seltenen Blutkrankheit wird untersucht (siehe «Hämatologie» weiter unten).	IgA-Nephropathie C3-Glomerulopathie	● ● ● ○ ● ● ● ○
TQJ230 Pelacarsen	RNA-Therapie	Potenziell die erste Prüftherapie ihrer Art zur Behandlung von Herz-Kreislauf-Ereignissen bei Patienten mit einem erhöhten Lipoprotein(a)-Wert. Dieser hereditäre Risikofaktor kann mit einer Diät oder anderen Veränderungen der Lebensweise nicht wirksam kontrolliert werden.	Sekundärprävention kardiovaskulärer Ereignisse bei Patientinnen und Patienten mit erhöhtem Lipoprotein(a)	● ● ● ○
IMMUNOLOGIE				
Cosentyx Secukinumab	Biotherapeutika	Therapie für verschiedene Autoimmun- und Entzündungskrankheiten. Wurde von der EU 2022 zugelassen zur Anwendung bei aktiver juveniler psoriatischer Arthritis und aktiver Enthesitis-assoziierter Arthritis bei Kindern ab sechs Jahren. Die Daten einer separaten Phase-III-Studie zeigten 2022 zudem positive Ergebnisse bei der Behandlung von Hidradenitis suppurativa (HS).	Riesenzellarthritis Lupus-Nephritis	● ● ● ○ ● ● ● ○
LOU064 Remibrutinib	Chemie	Potenzielle Prüftherapie in mehreren Indikationen zur Behandlung einer Vielfalt von Autoimmun- und chronischen Entzündungskrankheiten. Wird auch bei multipler Sklerose untersucht (siehe «Neurologie» weiter unten).	Chronische spontane Urtikaria Sjögren-Syndrom	● ● ● ○ ● ● ○ ○
VAY736 lanalumab	Biotherapeutika	Die Prüftherapie mit einem einzigartigen doppelten Wirkmechanismus wird für die Behandlung von Autoimmunkrankheiten untersucht. 2022 gaben wir positive Daten einer Phase-II-Studie beim Sjögren-Syndrom bekannt. Von dieser Krankheit des Immunsystems sind mehr als zwei Millionen Menschen weltweit betroffen.	Autoimmunhepatitis Lupus-Nephritis Sjögren-Syndrom	● ● ○ ○ ● ● ● ○ ● ● ● ○
NEUROLOGIE				
OAV-101	Gentherapie	Prüftherapie für Patienten zwischen 2 und 18 Jahren mit spinaler Muskelatrophie (SMA) vom Typ 2. Die Krankheit schreitet bei Patienten, bei denen die SMA erst später eintritt, zwar langsamer fort, es besteht jedoch erheblicher ungedeckter Bedarf. Hat Potenzial, die erste einmalig zu verabreichende Therapie für diese Patientenpopulation zu werden.	Spinale Muskelatrophie (Formulierung für die intrathekale Anwendung)	● ● ● ○
LOU064 Remibrutinib	Chemie	Prüfpräparat potenziell für mehrere Indikationen zur Behandlung einer Vielfalt von Autoimmun- und chronischen Entzündungskrankheiten (siehe auch «Immunologie» oben).	Multiple Sklerose	● ● ● ○

Phase I ●○○○ Phase II ●●○○ Phase III ●●●○ Phase IV ●●●●

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellenOperative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen► Informatik und Technologie
ausbauen► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen**GOVERNANCE**

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts**ANHÄNGE****Wichtige Projekte in unserer F&E-Pipeline** (Fortsetzung)

Name des Produkts/Wirkstoffs	Plattform	Beschreibung	Potenzielle Indikation(en)	Aktuelle Phase
SOLIDE TUMOREN				
Kisqali Ribociclib	Chemie	Laufende klinische Phase-III-Studien untersuchen das Präparat als adjuvante Therapie bei Brustkrebs im Frühstadium.	Bei frühem hormonrezeptorpositivem (HR+)/humanem epidermalem Wachstumsfaktor-Rezeptor-2-negativem (HER2-) Brustkrebs (adjuvant)	● ● ● ○
Pluvicto Lutetium (¹⁷⁷ Lu) Vipivotid-Tetraxetan	Radioliganden- therapie	2022 zugelassen zur Behandlung einer progressiven Form von Prostatakrebs (mCRPC), die tödlich verlaufen kann. Laufende Entwicklung für mehrere Indikationen bei bestimmten anderen Arten von Prostatakrebs.	Metastasierter, kastrationsresistenter Prostatakrebs, vor der Behandlung mit Taxanen Metastasierter, hormonsensitiver Prostatakrebs	● ● ● ○ ● ● ● ○
JDQ443	Chemie	Orales Prüfpräparat für Tumoren mit KRAS-Mutationen, die rund 25% aller Krebserkrankungen ausmachen. Wir haben 2022 positive Daten einer Phase-Ib-Studie bei fortgeschrittenem nicht-kleinzelligem Lungenkrebs veröffentlicht, die zeigen, dass der Wirkstoff ein Anker für Kombinationsstrategien ist, die die Behandlungsergebnisse für Patienten mit bestimmten durch KRAS verursachten Krebsarten verbessern sollen.	Nicht-kleinzelliger Lungenkrebs	● ● ● ○
NIS793	Biotherapeutika	Die potenziell erste Therapie dieser Art befindet sich in der Entwicklung für Bauchspeicheldrüsenkrebs und andere solide Tumoren. Sie soll einen Signalweg unterbrechen, der bekanntermassen bei der häufigsten Art von Bauchspeicheldrüsenkrebs eine wichtige Rolle spielt. Fast eine halbe Million Menschen weltweit sind von dieser Krebsart betroffen.	Bauchspeicheldrüsenkrebs	● ● ● ○
HÄMATOLOGIE				
LNP023 Iptacopan	Chemie	Orales Prüfmedikament, das die Zerstörung roter Blutkörperchen verhindern soll. Es wird zudem für andere Blutkrankheiten und komplementvermittelte Nierenerkrankungen untersucht (siehe «Herz-Kreislauf-Erkrankungen» oben).	Paroxysmale nächtliche Hämoglobinurie	● ● ● ○
AUGENHEILKUNDE				
PPY988	Gentherapie	Wurde im Rahmen der Akquisition von Gyroscope Therapeutics im Jahr 2022 übernommen. Einmalig zu verabreichende experimentelle Gentherapie zur Behandlung geografischer Atrophie, einer fortgeschrittenen Form altersbedingter Makuladegeneration, von der mehr als fünf Millionen Menschen weltweit betroffen sind.	Geografische Atrophie	● ● ○ ○
GLOBALE GESUNDHEITSPROGRAMME				
KAF156 Ganaplacid/Lumefantrin	Chemie	Ein Malariamedikament mit neuartigem Wirkmechanismus mit dem Ziel, auf die Gefahr der Artemisinin-Resistenz einzugehen und potenziell die Übertragung der Krankheit zu verhindern. 2022 gaben wir unseren Beschluss bekannt, zu Phase-III-Studien überzugehen.	Unkomplizierte Malaria	● ● ○ ○
LXE408	Chemie	Eintritt in eine Phase-II-Studie bei viszeraler Leishmaniose, einer vernachlässigten Tropenkrankheit, die von Sandmücken übertragen wird und unbehandelt in der Regel tödlich verläuft.	Viszerale Leishmaniose	● ● ○ ○

Phase I ●○○○ Phase II ●●○○ Phase III ●●●○ Phase IV ●●●●

Operative Höchstleistungen verankern

Höhepunkte 2022

72,5 Mrd.

**ausgelieferte
Behandlungseinheiten**
aus Produktionsstätten von
Novartis

100%

behördliche Kontrollen
unserer Anlagen wurden als
akzeptabel eingestuft

11 097

**Risikobeurteilungen von
Lieferanten**
im Rahmen unseres Risikomanage-
mentprozesses für Drittparteien

49%

**Reduktion der
Treibhausgasemissionen**
aus unseren eigenen Betrieben gegen-
über unserem Vergleichswert 2016



In diesem Abschnitt

Fokussierung unseres Unternehmens

Die im Jahr 2022 angekündigten Änderungen unseres Betriebsmodells sollen die nächste Phase der Innovation, des Wachstums und der Produktivität einläuten.

→ S. 42

Spitzenleistungen in der Produktion

Wir wollen die Effizienz in all unseren Produktionsstätten weiter steigern und gleichzeitig die Kapazität in strategischen Schwerpunktbereichen ausbauen.

→ S. 42

Lieferkettenmanagement

Wir arbeiten weltweit mit Tausenden von externen Partnern zusammen, von Lieferanten in unserer F&E-Organisation bis zu Grosshandelsfirmen und Vertriebspartnern, die dafür sorgen, dass unsere Medikamente die Patientinnen und Patienten erreichen.

→ S. 43

Gesundheit und Sicherheit der Patienten schützen

Die Gesundheit und Sicherheit der Patientinnen und Patienten ist für unser Geschäft von grundlegender Bedeutung. Ohne die Bereitstellung sicherer, hochwertiger Medikamente können wir unsere Mission nicht erfüllen.

→ S. 43

Ökologische Nachhaltigkeit

Im Einklang mit unserer Zielsetzung verzeichnen wir weitere Fortschritte bei der Reduktion der Umweltbelastungen durch unsere Betriebe.

→ S. 44



Lara Potocnik, eine Mitarbeiterin in einer Produktionsstätte von Novartis in Menges, Slowenien, passt ein Augmented Reality (AR) Headset an.

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellenOperative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen► Informatik und Technologie
ausbauen► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen**GOVERNANCE**

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts**ANHÄNGE**

Operative Höchstleistungen verankern

Im Jahr 2022 führten wir ein neues Betriebsmodell ein, um unser Unternehmen zur Unterstützung unserer Strategie agiler und effizienter zu machen. Zudem ergriffen wir weitere Massnahmen, um unser Produktionsnetzwerk neu zu gestalten, unser Lieferkettenmanagement zu verbessern und unseren ökologischen Fussabdruck zu reduzieren.

Fokussierung unseres Unternehmens

In den letzten Jahren haben wir uns von einem diversifizierten Gesundheitskonglomerat zu einem auf innovative Arzneimittel fokussierten Unternehmen entwickelt. Mit unserer neuen Organisationsstruktur, die wir im April 2022 vorgestellt haben, richten wir unsere Arbeitsweise an dieser Strategie aus.

Unsere früheren Geschäftseinheiten Novartis Pharmaceuticals und Oncology integrierten wir in unsere Division Innovative Medicines mit separaten US-amerikanischen und internationalen kommerziellen Organisationseinheiten. Ausserdem fassten wir unsere Teams der Bereiche Produktion und geschäftsunterstützende Dienstleistungen in der Abteilung Operations zusammen und integrierten unsere Konzernfunktionen.

Diese Veränderungen im Rahmen unserer Initiative «Transforming for Growth» sollen die nächste Phase der Innovation, des Wachstums und der Produktivität vorantreiben, indem wir

einen stärkeren Fokus auf unser Kerngeschäft legen. Die Schaffung einer einfacheren, agileren Organisation erlaubt uns, schneller Entscheidungen zu treffen und den Einsatz neuer Technologien zu erhöhen. Gleichzeitig reduzieren wir Doppelspurigkeiten bei unseren Marketing- und Vertriebsaktivitäten und sorgen für ein effizienteres End-to-End-Management in unseren Bereichen Forschung, Entwicklung und Vertrieb.

Die neue Struktur ist seit Januar 2023 vollständig in Kraft. Nach unseren Schätzungen werden diese Veränderungen bis 2024 zu Kosteneinsparungen von etwa USD 1,5 Milliarden führen. So werden Ressourcen für die Investition in Forschung und Entwicklung (F&E) freigesetzt und Renditen für die Aktionäre erzielt. Wir erwarten, dass die Vorteile dieser Produktivitätssteigerungen kurzfristig dazu beitragen, die leicht steigenden Energiekosten und den Inflationsdruck in unserer Lieferkette auszugleichen.

Einsparungen von rund USD 1,5 Mrd. bis 2024 vollständig zu etablieren



Spitzenleistungen in der Produktion

Im Jahr 2022 arbeiteten wir daran, die Effizienz aller Produktionsstätten weiter zu steigern. Wir führten neue innovative Herstellungsverfahren wie die Fliessfertigung ein, die auf einer durchgängigen, ununterbrochenen Produktionslinie beruht. Ausserdem automatisierten wir weitere Prozesse, darunter die Verpackungsanlagen und die Überprüfung von Fertigspritzen, und führten den 3D-Druck für Ersatzteile ein. Gleichzeitig stellten wir die Stromversorgung in weiteren Bereichen unserer Produktion auf sauberere Energien um und verbesserten unsere Umweltleistung.

In den letzten Jahren haben wir unsere Standorte angepasst und die Produktion wenn möglich konsolidiert, insbesondere im Bereich der kleinen Moleküle und Generika, wo die Konkurrenz am stärksten ist. Seit 2019 haben wir 17 Produktionsstätten geschlossen, verlassen oder verkauft und die Schliessung, den Austritt oder den Verkauf für neun weitere Standorte angekündigt.

Parallel dazu haben wir die Kapazität in strategischen Schwerpunktbereichen wie Biopharmazeutika und hochmoderne Technologieplattformen, darunter jene für die Radioligandentherapie, ausgebaut. Im Jahr 2022 erhielten wir die Genehmigung für ein 16 000 m² grosses neues Werk in Durham, North Carolina, für die Herstellung unserer Gentherapie *Zolgensma* zur Behandlung spinaler Muskelatrophie. Wir nahmen zudem den Betrieb in einer neuen, hochmodernen Produktionsstätte für Biopharmazeutika in Österreich auf. Dort werden Technologien für kontinuierliche und automatisierte Prozesse eingesetzt. Des Weiteren begannen wir mit der Produktion des siRNA-Wirkstoffs für unseren Cholesterinsenker *Leqvio* in der

Weiterführende Links und Informationen

- [Novartis Third Party Code](#)
- [Quality Commitment](#)
- [Environmental Sustainability Criteria for Suppliers](#)
- [Pharmaceuticals in the Environment](#)
- [Novartis Position on Falsified Medical Products](#)
- [Environmental Sustainability Strategy](#)

Schweiz, bauten in den USA und Europa die Produktion der Radioligandentherapie (RLT) aus und setzten die Arbeiten an unserem neuen RLT-Werk im US-Bundesstaat Indiana fort, das 2023 in Betrieb genommen werden soll.

All diese Veränderungen spiegeln die Entwicklung unseres Produktmixes wider und tragen zur Wahrung von Flexibilität bei. So können wir die Versorgung aufrechterhalten und rasch auf Fluktuationen der Nachfrage reagieren. An verschiedenen Standorten erhöhten wir die Produktion von *Cosentyx* und *Tafinlar*, nachdem die beiden Medikamente in China in die nationale Liste der erstattungsfähigen Medikamente aufgenommen worden waren. Insgesamt produzierten wir 2022 etwa 72,5 Milliarden Therapien und stellten somit eine kontinuierliche und zuverlässige Medikamentenversorgung weltweit sicher.

Im Laufe des Jahres bauten wir zudem unseren Bereich der Auftragsproduktion aus. Dadurch nutzen wir unsere Produktionsstätten und

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellenOperative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen► Informatik und Technologie
ausbauen► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen**GOVERNANCE**

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts**ANHÄNGE**

Expertise, unter anderem im Bereich der Gen- und Zelltherapie, um neben den eigenen Medikamenten Präparate für Dritte herzustellen. Unsere Standorte in Singapur, den USA und Europa stellen Arzneimittel und Impfstoffe für andere Pharmaunternehmen her. Durch die Auftragsproduktion können wir die Kapazitätsauslastung an unseren Produktionsstätten erhöhen und den Kunden Zugang zu unserem erstklassigen Know-how in der Herstellung gewähren.

Investition in die technische Entwicklung der frühen Phase

Im September gaben wir eine Investition von USD 300 Millionen in die technischen Entwicklungskapazitäten der frühen Phase für Biopharmazeutika der nächsten Generation in Werken in der Schweiz, Slowenien und Österreich bekannt. Auf Biopharmazeutika entfällt etwa die Hälfte aller Zulassungen für neue Medikamente. Es besteht enormes Potenzial für ihren Einsatz zur Behandlung einer ganzen Reihe von Krankheiten, bei denen noch unerfüllter Bedarf besteht. Diese Investition, die sowohl die Entwicklung von Wirkstoffen als auch von Arzneimitteln betrifft, dürfte zu kürzeren Übergangszeiten von präklinischen zu den ersten Studien beim Menschen führen. So kann Novartis bei der Entwicklung von Biopharmazeutika eine führende Position einnehmen.

Fortschritte bei ESG-Zielen Lieferkette

Ziel	Fortschritte
Durchführung von Risikobeurteilungen für alle infrage kommenden neuen Lieferanten	100% (im Rahmen des TPRM-Prozesses durchgeführt)

**Lieferkettenmanagement**

Wir arbeiten weltweit mit Tausenden von externen Partnern zusammen, von Lieferanten in unserer F&E-Organisation bis zu Grosshandelsfirmen und Vertriebspartnern, die dafür sorgen, dass unsere Medikamente die Patientinnen und Patienten erreichen. Vielfalt und geografische Verteilung machen unsere Lieferkette äusserst widerstandsfähig, selbst in Zeiten der Pandemie oder anderer wirtschaftlicher Schocks.

Wir verpflichten Drittanbieter vertraglich, unsere Standards in Bezug auf Qualität, Ethik und Menschenrechte einzuhalten. Zur Unterstützung dieses Ansatzes führen wir in Risikobereichen regelmässig Risikobeurteilungen und Audits durch. Dabei achten wir unter anderem auf Gesundheit und Sicherheit, Arbeitsrechte, Informationssicherheit sowie die Bekämpfung von Bestechung und Korruption. Wir arbeiten mit Lieferanten auch daran, ihre Umweltbelastung zu reduzieren (siehe Abschnitt rechts).

Im Jahr 2022 weiteten wir unsere Risikobeurteilung von Drittanbietern (TPRM) auf Grossanbieter und Distributoren unserer Medikamente im nachgelagerten Bereich aus. Ausserdem erwarten wir nun von Lieferanten, dass sie Due-Diligence-Prüfungen im Hinblick auf Menschenrechte durchführen.

Kennzahlen für die Lieferkette

	2022	2021	2020
Lieferanten mit Risikobeurteilung durch Risikomanagement für Drittparteien¹			
Anzahl der Lieferanten mit Risikobeurteilung durch TPRM	11 097	12 064	8 448
Ergriffene Massnahmen			
Überprüfte Lieferanten	86	85	35
Lieferanten mit vereinbarten Korrekturen ²	384	912	521
Beendete Kooperationen mit Lieferanten aufgrund von Ergebnissen der Risikobeurteilung	17	37	120

¹ Beurteilungen werden für alle neuen Lieferanten und für neue Produkte, Dienstleistungen oder Standorte bestehender Lieferanten durchgeführt. Nicht bei allen Lieferanten werden Risikobeurteilungen durchgeführt. Die Zahlen enthalten keine GxP-Audits (Näheres hierzu unter «Kennzahlen für Gesundheit und Sicherheit der Patienten»).

² Abnahme aufgrund weniger Fälle mit mittlerem und hohem Risiko

In den letzten drei Jahren haben wir fast 97% unserer Tier-1-Lieferanten im Bereich Operations beurteilt, die eine zentrale Rolle in unserer Lieferkette spielen. Nur rund 1% von ihnen wurde als hochriskant eingestuft.

Nachhaltigkeit in unserer Lieferkette

Lieferverträge, die mehr als ein Drittel unserer Scope-3-Emissionen von Lieferanten abdecken, wurden um **ökologische Nachhaltigkeitskriterien** ergänzt. Dies wollen wir bis 2025 auf alle Lieferanten ausweiten. Zur Unterstützung unseres Ansatzes kontaktieren wir die Lieferanten, um Nachhaltigkeitspläne zu erarbeiten. Diese sind Teil unserer Bemühungen, bis 2030 in unserer gesamten Lieferkette CO₂-Neutralität und bis 2040 Netto-Null-Emissionen zu erreichen. Mehr als 90% der CO₂-Emissionen in Verbindung mit unserem Geschäft fallen ausserhalb unserer eigenen Betriebe an.

Gesundheit und Sicherheit der Patienten schützen

Die Gesundheit und Sicherheit der Patientinnen und Patienten sind für unser Geschäft von grundlegender Bedeutung. Ohne die Bereitstel-

lung sicherer, hochwertiger Medikamente können wir unsere Mission nicht erfüllen. Unsere Geschäftstätigkeit fokussiert sich auf drei Bereiche: die Herstellung sicherer Medikamente (Produktqualität), die Gewährleistung, dass die Sicherheit der Medikamente gewahrt wird und dass wir mögliche unerwünschte Ereignisse identifizieren, um Risiken für die Patienten zu minimieren (Pharmakovigilanz), und die Bekämpfung von Medikamentenfälschungen, die ein ernsthaftes Gesundheitsrisiko darstellen.

Produktqualität

Die Tätigkeiten in all unseren Einrichtungen unterliegen strengen regulatorischen Bestimmungen der Gesundheitsbehörden. Sie inspizieren unsere Werke regelmässig, um unsere Compliance mit allen relevanten Gesetzen und Standards sicherzustellen. Im Jahr 2022 führten Gesundheitsbehörden wie die Europäische Arzneimittelagentur (EMA), die Swissmedic und die US-amerikanische Food and Drug Administration (FDA) insgesamt 139 Kontrollen durch. In 100% der Fälle war das Ergebnis akzeptabel, was einer Verbesserung gegenüber 2021 (99,2%) entspricht. Novartis führt auch routinemässig

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Prüfungen bei Lieferanten und anderen Partnern durch, um die Aufrechterhaltung der Qualitätsstandards sicherzustellen.

Bei Sicherheitsproblemen mit unseren Produkten stellen wir gründliche Untersuchungen an und handeln schnell, um auf Bedenken einzugehen. Im Mai unterbrachen wir zum Beispiel an zwei Standorten in Italien und den USA die Produktion unserer Radioligandentherapie *Pluvicto* zur Behandlung von Prostatakrebs, um auf Qualitätsbedenken bei der Herstellung einzugehen. Nach der Lösung dieser Probleme wurden die Produktion und die Bereitstellung von Arzneimitteldosen für die Patienten im Juni wiederaufgenommen. Die Probleme hatten keine Auswirkungen auf die Sicherheit der Patienten, und es wurde kein Risiko festgestellt, das von vorher an diesen Standorten produzierten Dosen ausgegangen wäre.

Im Laufe des Jahres gab es 19 Rückrufe – davon betrafen 7 IM und 12 Sandoz. Keiner dieser Rückrufe betraf die Klasse I, bei denen

die betroffenen Medikamente zu ernsthaften Gesundheitsproblemen führen könnten. Rückrufe werden in Übereinstimmung mit den zuständigen Gesundheitsbehörden durchgeführt.

Pharmakovigilanz

Eine effektive Pharmakovigilanz hängt von der rechtzeitigen Beurteilung unerwünschter Ereignisse und der Berichterstattung darüber ab. Sie ist für die Patientensicherheit von zentraler Bedeutung. Wir halten uns streng an die regulatorischen Anforderungen in Bezug auf Sicherheitsberichte zu Einzelfällen und regelmässige Nutzen-Risiko-Bewertungen.

Berichte über unerwünschte Ereignisse verschiedener Art, zum Beispiel aus klinischen Studien oder in Form spontaner Berichte, werden zur Evaluierung und Optimierung der Massnahmen im Rahmen des Risikomanagements für die ordnungsgemässe Anwendung unserer Medikamente verwendet. Zum Beispiel haben wir nach zwei Todesfällen von Patienten das Label für *Zolgensma* in Überein-

stimmung mit den Zulassungsbehörden aktualisiert und angegeben, dass akutes Leberversagen mit tödlichem Ausgang berichtet wurde. Dies ist eine wichtige klinische Sicherheitsinformation, stellt aber kein neues Sicherheitssignal dar. Wir sind fest vom insgesamt vorteilhaften Risiko-Nutzen-Profil von *Zolgensma* überzeugt, das bisher zur Behandlung von mehr als 2 500 Patienten weltweit eingesetzt wurde. Wir benachrichtigten die Gesundheitsbehörden in allen Märkten, in denen *Zolgensma* eingesetzt wird. Zusätzlich informierten wir auch medizinische Fachkräfte in jenen Märkten, in denen diese Massnahme von den Gesundheitsbehörden unterstützt wird.

Auch im Jahr 2022 unterstützten wir Schulungsprogramme für Patienten, Anbieter und Apotheker. Unser Pharmakovigilanz-Team unterstützte zudem ein Programm bei der britischen Zulassungsbehörde, um den frühen Zugang zu den beiden Krebsmedikamenten – *Scemblix* und *Pluvicto* – für Patienten mit eindeutig ungedecktem Bedarf zu ermöglichen, bevor die Marktzulassung im späteren Jahresverlauf erteilt wurde.

Bekämpfung von Medikamentenfälschungen

Der illegale Handel mit gefälschten Medikamenten stellt eine Gefahr für die Patientensicherheit und ein zunehmend an Bedeutung gewinnendes Problem für die Gesundheitssysteme weltweit dar. Dem Pharmaceutical Security Institute zufolge ist die Arzneimittelkriminalität zwischen 2016 und 2021 um 38% gestiegen und erreichte 2021 ein Allzeithoch.

Unsere Strategie konzentriert sich auf zwei Bereiche: die rasche Echtheitsprüfung und Meldung gefälschter Medikamente sowie kollektive Massnahmen, um das Problem anzugehen. Im Jahr 2022 untersuchten wir 213 Vorfälle in 48 Ländern und arbeiteten in

74 Untersuchungen eng mit den Strafverfolgungsbehörden zusammen, was zur Beschlagnahme von etwa 1,2 Millionen Einheiten gefälschter Arzneimittel führte. Seit 2017 konnten wir im Rahmen unserer Bemühungen schätzungsweise 1,8 Millionen Patienten vor ernsthaften Sicherheitsrisiken schützen.

Im Mai 2023 wollen wir in 75 Ländern 250 *Authentifield*-Sensoren einführen. Mit diesen Sensoren können unsere Mitarbeitenden der Division Innovative Medicines Feststoffmedikamente rasch auf ihre Echtheit überprüfen. Dies trägt entscheidend dazu bei, dass Patienten keine gefälschten Medikamente erhalten. Unsere interne Mobil-Applikation MoVe, mit der Mitarbeitende schnell die Echtheit der Sekundärverpackung aller Produkte von Novartis überprüfen können, ist mittlerweile in 49 Ländern im Einsatz.

Novartis bezog 2022 zudem 8 100 wichtige Anspruchsgruppen in 27 Ländern zu Themen wie Sensibilisierung der Öffentlichkeit, Richtlinien und Kapazitätsausbau mit ein. Wir meldeten der WHO freiwillig 100% der bestätigten Vorfälle – 95% davon innerhalb der empfohlenen Frist von zehn Tagen.

Ökologische Nachhaltigkeit

Im Einklang mit unseren Zielen für 2025 setzen wir die Reduktion von Emissionen, des Wasserverbrauchs und der zu entsorgenden Abfälle in unseren eigenen Betrieben fort. 2022 nahmen wir zudem ökologische Nachhaltigkeitskriterien in die Lieferantenverträge auf und leiteten Gespräche mit Lieferanten ein, um Massnahmen zur Reduktion von Emissionen in unserer Lieferkette festzulegen.

Unsere [Environmental Sustainability Strategy](#) und unser Engagement stehen im Einklang mit den Zielen des Pariser Abkommens, die globale Erwärmung auf unter 1,5 °C gegenüber

Kennzahlen für Gesundheit und Sicherheit der Patienten	2022	2021	2020
GxP-Audits			
Total durchgeführte Audits	1 392	1 419	903
Intern ¹	134	125	111
Extern ²	1 258	1 294	792
Zulassungsbehörden			
Gesamtzahl der Kontrollen	139	126	126
Anteil der Kontrollen mit akzeptablem Ergebnis (%)	100	99,2	99,2
Rückrufe			
Total Rückrufe	19	27	27
Rückrufe Klasse I	0	3	1
Rückrufe Klasse II	16	20	21

¹ Gesamtzahl der Audits bei eigenen Werken von Novartis

² Gesamtzahl der Audits bei GxP-Lieferanten von Novartis

- Über diesen Bericht
- 2022 auf einen Blick
- Brief des Präsidenten des Verwaltungsrats
- Brief des CEO
- WER WIR SIND**
- Unser Unternehmen
- Unsere Medikamente
- Unsere globalen Aktivitäten
- Menschen, Kultur und Werte
- GESCHÄFTSUMFELD**
- Unser Geschäftsumfeld
- Unsere wesentlichen Themen
- STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG**
- Unsere Strategie
- Wie wir Mehrwert schaffen
- Beteiligung von Anspruchsgruppen
- Messung unserer Wirkung
- PERFORMANCE IM JAHR 2022**
- Finanzielle Performance
- Hochwertige Medikamente bereitstellen
- Operative Höchstleistungen verankern
- Unsere Basis stärken
- Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen
- Informatik und Technologie ausbauen
- Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen
- GOVERNANCE**
- Corporate Governance
- Ethik, Risiko und Compliance
- Zusammenfassung des Vergütungsberichts
- ANHÄNGE**

dem vorindustriellen Niveau zu begrenzen. Wir verpflichteten uns im Rahmen der Science Based Targets Initiative (SBTi), wissenschaftsbasierte Ziele im Einklang mit dem Netto-Null-Standard der SBTi zu erarbeiten. Des Weiteren traten wir der Initiative «The Climate Pledge» bei, die im Einklang mit unseren eigenen Zielen bis 2040 Netto-Null-Emissionen anstrebt.

Um die Fortschritte im gesamten Pharmasektor und in anderen Branchen zu beschleunigen, arbeiten wir eng mit Organisationen wie der AMR Industry Alliance gegen Antibiotikaresistenzen, der Pharmaceutical Environmental Group, dem World Business Council for Sustainable Development und der Pharmaceutical Supply Chain Initiative zusammen.

Klima

2022 reduzierten wir unsere Scope-1- und Scope-2-Emissionen um 23% im Vergleich zum Vorjahr, was einer Reduktion um 49% gegenüber unserem Vergleichswert von 2016 entspricht. Wir haben unsere Emissionen seit einigen Jahren kontinuierlich reduziert. Dies erzielten wir vor allem mithilfe der Steigerung der Energieeffizienz, des zunehmenden Einsatzes erneuerbarer Energien und neuer Produktionstechnologien.

Wir setzen uns dafür ein, in all unseren Betrieben bis 2025 100% unseres Stromverbrauchs aus erneuerbaren Quellen zu beziehen. Im Jahr 2022 deckten unsere Verträge für den Bezug erneuerbarer Energien den Energieverbrauch unserer Betriebe in Europa und Nordamerika.

Derzeit sind 20 unserer Produktionsstätten nach ISO 14001 (Umweltmanagement) oder dem Umweltmanagement- und Auditierungssystem der EU zertifiziert. Dies entspricht etwa der Hälfte unseres gesamten Produktionsvolumens.

Unsere Scope-3-Emissionen erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 20%. Dies ist in erster Linie auf die bezogenen Güter und

Dienstleistungen sowie in geringerem Masse auch auf die Zunahme der Geschäftsreisen nach der Pandemie zurückzuführen. Die Berechnung der Emissionen aufgrund eingekaufter Güter und Dienstleistungen beruht auf Proxywerten der Ausgaben und der statistischen Modellierung. Die sich daraus ergebende Zahl spiegelt ungefähr die Emissionen auf Basis der Branchendurchschnitte wider. Im Laufe der Zeit wollen wir zu einer Berechnung übergehen, die auf den Primärdaten zur Tätigkeit beruht. Dies dürfte eine genauere Darstellung unserer Scope-3-Emissionen ermöglichen und unsere Bemühungen im Austausch mit unseren Lieferanten hinsichtlich der ökologischen Nachhaltigkeit besser unterstreichen.

Abfall

Unsere Bemühungen, die zu entsorgenden Abfälle zu reduzieren, haben wir auch im Jahr 2022 fortgesetzt. Wir führten Leitlinien für ein nachhaltiges Design unserer Produkte, Geräte und Verpackungen ein. Soweit möglich, stellen wir auf rezyklierte Kunststoffe um, verringern die Verwendung von Blisterpackungen und erhöhen die Nutzung wiederverwendbarer Versandkartons. Seit 2016 haben wir die Menge der zu entsorgenden Abfälle um 59% reduziert.

Wasser

Durch den höheren Verbrauch von wiederaufbereitetem Wasser (sofern die lokalen Bestimmungen dies zulassen) und die Einführung weniger wasserintensiver Produktionsmethoden haben wir unseren Wasserverbrauch weiter verringert. Seit 2016 hat sich unser Wasserverbrauch um 42% reduziert.

Im Jahr 2022 begannen wir damit, unsere Werke danach einzustufen, ob sie sich in einem von Wasserknappheit betroffenen Gebiet befinden. Die ersten Ergebnisse zeigen, dass 36 Standorte, auf die etwa 11% unseres Wasserverbrauchs entfällt, gemäss Definition des WWF-Wasserrisikofilters in Gebieten mit einem hohen oder sehr hohen Risiko liegen.

Fortschritte bei ESG-Zielen Ökologische Nachhaltigkeit



Ziel	Fortschritte
<p>Klima</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bis 2025 ¹ CO₂-Neutralität in unseren eigenen Betrieben (Scope 1 und 2) erreichen • Bis 2025 ökologische Kriterien in alle Lieferantenverträge einschliessen • Bis 2030 CO₂-Neutralität in unseren eigenen Betrieben (Scope 1 und 2) und bis 2040 über die gesamte Wertschöpfungskette CO₂-Emissionen von netto Null erreichen. ² 	<p>Auf Kurs: 49% Reduktion gegenüber dem Vergleichswert 2016</p> <p>Auf Kurs: Die wichtigsten 500 Lieferanten haben sich zu ökologischen Kriterien verpflichtet</p> <p>Erzielte Fortschritte: Verpflichtung zu wissenschaftlich basierten Zielen; bestehender Plan zur Stärkung der Datenbasis durch Sammlung von Emissions-Primärdaten (im Gegensatz zu Proxy-Verbrauchsdaten) von Lieferanten. Im Scope 3 stiegen die Emissionen 2022 aufgrund des Anstiegs unseres externen Verbrauchs gegenüber 2021.</p>
<p>Abfall</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bis 2025 auf Polyvinylchlorid (PVC) in Verpackungen verzichten ³ • Bis 2025 die Menge der zu entsorgenden Abfälle halbieren ⁴ • Bis 2030 plastikneutral werden ⁵ • Bis 2030 müssen alle neuen Produkte nachhaltige Designprinzipien erfüllen ⁶ 	<p>Auf Kurs: Neun von zehn Standorten im Scope verwenden kein PVC mehr in den Verpackungen</p> <p>Das Ziel wurde bereits erreicht: 59% Reduktion gegenüber dem Vergleichswert 2016</p> <p>Auf Kurs: An 132 Arbeitsstätten wurden 17 Arten von Einwegplastik zu 100% entfernt</p> <p>Auf Kurs: Bei 32% der Neuprojekte gelten Kriterien für die ökologische Nachhaltigkeit</p>
<p>Wasser</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bis 2025 den Wasserverbrauch in unseren eigenen Betrieben halbieren ⁴ • Bis 2025 alle Beeinträchtigungen der Wasserqualität durch Produktionsabwässer eliminieren • Bis 2030 in unseren eigenen Betrieben wasserneutral werden ⁷ • Bis 2030 überall dort die Wasserqualität verbessern, wo wir aktiv sind 	<p>Auf Kurs: 42% Reduktion gegenüber dem Vergleichswert 2016</p> <p>Auf Kurs: Mehr als 85% der Produktionsstandorte von Novartis können nachweisen, dass sie die internen Normen für die Wasserqualität erfüllen, und 80% der Hochrisikolieferanten haben ihre Einhaltung der entsprechenden Normen überprüft</p> <p>Auf Kurs: Die Standorte, die bezüglich der Wasserneutralität noch Massnahmen zu ergreifen haben, wurden identifiziert</p> <p>Auf Kurs: Bestehender Plan zur Ausweitung interner Wasserqualitätsnormen auf Standorte ohne Produktion und andere Lieferanten</p>

¹ Scope 1 und Scope 2 aus Energie
² Gemäss Netto-Null-Standard der SBTi
³ An eigenen und von Novartis betriebenen Standorten. Definiert als Sekundär- und Tertiärverpackungen; Primärverpackungen soweit praktikabel
⁴ Gegenüber dem Vergleichswert 2016
⁵ Plastikneutralität ist definitionsgemäss dann gegeben, wenn das Gewicht der Plastikverpackungen, die zur Entsorgung in die Umwelt gelangen, ungefähr dem Gewicht der Kunststoffe entspricht, die zwecks Recycling zurückgewonnen werden.
⁶ In der Entwicklung befindliche Projekte innerhalb des Scopes, die Ende 2022 dem Innovation Management Board (IMB) unterstehen
⁷ Alle Standorte von Novartis müssen den Wasserverbrauch in allen Bereichen reduzieren und in wasserarmen Gebieten durch Verzicht auf die Erschöpfung lokaler Wasserreserven wasserneutral sein. Wasserarme Regionen werden anhand des WWF-Wasserrisikofilters bestimmt.

- Über diesen Bericht
- 2022 auf einen Blick
- Brief des Präsidenten des Verwaltungsrats
- Brief des CEO
- WER WIR SIND**
- Unser Unternehmen
- Unsere Medikamente
- Unsere globalen Aktivitäten
- Menschen, Kultur und Werte
- GESCHÄFTSUMFELD**
- Unser Geschäftsumfeld
- Unsere wesentlichen Themen
- STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG**
- Unsere Strategie
- Wie wir Mehrwert schaffen
- Beteiligung von Anspruchsgruppen
- Messung unserer Wirkung
- PERFORMANCE IM JAHR 2022**
- Finanzielle Performance
- Hochwertige Medikamente bereitstellen
- Operative Höchstleistungen verankern
- Unsere Basis stärken
- Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen
- Informatik und Technologie ausbauen
- Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen
- GOVERNANCE**
- Corporate Governance
- Ethik, Risiko und Compliance
- Zusammenfassung des Vergütungsberichts
- ANHÄNGE**

2023 wollen wir an 15 als vorrangig eingestuft Standorten mit dem höchsten Wasserverbrauch eine operative Beurteilung des Wasserrisikos durchführen. Anhand der Ergebnisse werden wir Massnahmen beschliessen, die sicherstellen, dass wir an diesen Standorten wasserneutral werden. Bis 2030 wollen wir an all unseren Standorten wasserneutral werden.

Pharmazeutika in der Umwelt

Wir sind bestrebt, die Ableitung pharmazeutischer Wirkstoffe (APIs) in die Wassersysteme zu minimieren, und entsorgen keine Abfälle mit APIs

auf Deponien. Um die Einhaltung sicherer Grenzwerte zu gewährleisten, messen wir die Luft- und Wasserqualität regelmässig. Während des F&E-Prozesses beurteilen wir zudem die möglichen Auswirkungen neuer Medikamente auf die Gesundheit der Menschen und die Umwelt. Weitere Informationen sind in unserem [Positionspapier Pharmaceuticals in the Environment](#) zu finden. 2022 setzten wir uns mit 100 vorrangigen Lieferanten in Verbindung, um ihre Belastung von Fliessgewässern durch pharmazeutische Wirkstoffe im Abwasser anhand der Standards der AMR Industry Alliance zu bewerten.

Umweltbezogene Kennzahlen ¹

	2022	2021	2020
Energieverbrauch – selbst erzeugt und zugekauft (Mio. GJ)	9,9	9,8	10,9
Treibhausgasemissionen (1 000 t CO₂e)			
Total Emissionen Scope 1	347,2	352,8	378,3
Total Emissionen Scope 2 (marktbasiert)	154,9	292,7	335,5
Total Emissionen Scope 1 und Scope 2 (ohne Kompensation)	502,1	645,5	713,8
Total Emissionen Scope 3 ²	8 770,0	7 290,4	7 268,8
Total Emissionen Scope 1, Scope 2 und Scope 3	9 272,1	7 935,9	7 982,6
Wasser (Mio. m³)			
Total Wasserentnahme ³	52,1	47,6	54,7
Total abgeführtes Wasser ⁴	49,6	46,6	54,5
Wasserverbrauch ⁵			
Betriebsabfall (1 000 t)			
Total angefallener Abfall	97,0	103,6	130,6
Total von Entsorgung umgeleiteter Abfall	69,5	73,4	88,6
Total zur Entsorgung weitergeleiteter Abfall	27,5	30,2	42,1

¹ Sofern nicht anders angegeben, basieren die Umweltdaten für das laufende Jahr auf den Ist-Daten für Januar bis September und auf Schätzungen für Oktober bis Dezember (Letztere werden 2023 im jährlichen Novartis Environmental Sustainability Datasheet aktualisiert). Signifikante Abweichungen werden im darauffolgenden Jahr im Integrierten Geschäftsbericht von Novartis neu ausgewiesen. Die Daten der Vorjahre sind Ist-Daten.
² Scope-3-Emissionen sind gemäss GHG Protocol ausgewiesen. Nur die gesicherten Scope-3-Kategorien werden separat ausgewiesen. Die Zahl der Gesamtemissionen in Scope 3 umfasst alle Kategorien. Unsere Scope-3-Emissionen erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 20%. Dies ist in erster Linie auf die bezogenen Waren und Dienstleistungen sowie in geringerem Masse auf die Zunahme der Geschäftsreisen nach der Pandemie zurückzuführen.
³ Die Wasserentnahme umfasst zum Kühlen verwendetes Wasser, das ohne zusätzlich notwendige Behandlung wieder an die Umwelt abgegeben wurde.
⁴ Wasserverbrauch und Nicht-Kontaktwasser, das der Umwelt zur Kühlung entnommen und nach Gebrauch direkt in die Umwelt zurückgeführt wird
⁵ Geklärt abgeleitetes Wasser und Wasserverluste



Die globalen Bemühungen zur Bekämpfung des Klimawandels unterstützen

Das Gesundheitswesen trägt fast 5% zu den globalen Treibhausgasemissionen bei! Die Auswirkungen des Klimawandels gehen jedoch in beide Richtungen: Steigende Temperaturen und zunehmende Luftverschmutzung schaden auch der Gesundheit der Menschen und verändern in einigen Fällen die Krankheitsmuster. Die Reduktion von Treibhausgasen steht im Zentrum der UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) und des Klimaabkommens von Paris, das bis 2050 Netto-Null-Emissionen anstrebt.

Viele Länder weltweit sind bemüht, ihre Gesundheitssysteme zu dekarbonisieren. Bisher haben sich 50 Staaten dazu verpflichtet, darunter Deutschland, die USA, Grossbritannien und Schwellenländer wie Indonesien und Ägypten. Wenn wir unsere Position in diesen Märkten behaupten wollen, müssen wir Fortschritte bei unserem Dekarbonisierungsprogramm vorweisen.

Bei Novartis wollen wir bis 2040 Netto-Null-Emissionen erreichen. In den letzten zwei Jahren haben wir zudem ökologische Nachhaltigkeitskriterien in unsere Lieferantenverträge aufgenommen. Im Jahr 2022 wurde dies auch auf die Verträge mit Grosshändlern und Vertriebspartnern ausgeweitet.



Das SDG-Ziel 13.2 der UN lautet: Klimaschutzmassnahmen in nationale Politik, Strategien und Planungen einbeziehen.

Weitere Informationen zu unseren Aktivitäten im Zusammenhang mit den SDGs finden sich auf Seite 23.

Im Küstendorf Djobel in Guinea-Bissau erschweren die zunehmenden Überschwemmungen den Anwohnern die Fahrt zum nächstgelegenen Gesundheitszentrum.

¹ Quelle: Decarbonising healthcare – a discussion paper (gemeinsam von The Health Policy Partnership und AstraZeneca im April 2022 veröffentlicht).

Unsere Basis stärken

Höhepunkte 2022

47%

Frauen in leitender Position
2021: 46%

250 Mio.

zugesagt (USD)
für die Erforschung neuer Arzneimittel gegen Malaria und vernachlässigte Tropenkrankheiten

54,6 Mio.

Patientinnen und Patienten
im Rahmen von Ansätzen für den Zugang zu Medikamenten erreicht

98%

der Mitarbeitenden geschult
zu unserem Ethikkodex



In diesem Abschnitt

Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen

Wir fokussieren uns weiterhin auf die Unternehmenskultur als Grundvoraussetzung unserer Strategie zur Förderung von Innovation und langfristiger Performance.

→ S. 48

Informatik und Technologie ausbauen

Wir investieren in Informatik und Technologie, um die Entwicklung und Bereitstellung von Arzneimitteln zu verbessern.

→ S. 52

Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen

Wir bemühen uns, weltweit den Zugang unterversorgter Bevölkerungsgruppen zu unseren Medikamenten zu verbessern, und halten bei unserer Geschäftstätigkeit hohe ethische Verhaltensstandards ein.

→ S. 54

 Mitglieder einer indigenen Gemeinschaft in der Nähe von Santa Cecilia in Kolumbien, wo die vernachlässigte Tropenkrankheit viszerale Leishmaniose, die von Sandmücken übertragen wird, endemisch ist. Da das nächstgelegene Krankenhaus einige Autostunden entfernt ist, bleibt der Zugang zur Gesundheitsversorgung auf unregelmäßige Besuche einer Krankenpflegerin aus einem Nachbardorf beschränkt.

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellenOperative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

▶ Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen▶ Informatik und Technologie
ausbauen▶ Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen**GOVERNANCE**

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts**ANHÄNGE**

Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen

Die Kultur trägt dazu bei, Innovation und langfristige Performance zu fördern. 2022 schufen wir gemäss unserer fokussierten Strategie eine integrierte Unternehmensstruktur. Wir ergriffen Massnahmen, um Mitarbeitenden zu helfen, diese bedeutenden Veränderungen zu bewältigen. Wir setzten die Einführung neuer Arbeitsweisen fort und forcierten unsere Bemühungen um eine grössere Diversität der Belegschaft.

Änderungen an unserem Organisationsmodell

Als fokussiertes Arzneimittelunternehmen müssen wir bei der Umsetzung unserer Strategie anders vorgehen. Wir reorganisierten unser Unternehmen, um eine agilere und einfachere Organisation zu schaffen, die auf unsere fokussierte Strategie ausgerichtet ist sowie Innovationen, Wachstum und Produktivität unterstützt. Bedauerlicherweise ist unsere Initiative «Transforming for Growth» (Transformation zugunsten von Wachstum) auch mit Arbeitsplatzverlusten verbunden, da wir unser Unternehmen neu gestalten, um uns auf unser Kerngeschäft Innovative Medicines zu konzentrieren.

Wir sind uns bewusst, dass diese Veränderungen bei vielen unserer Mitarbeitenden zu erheblicher Unsicherheit geführt haben. Bei dem Prozess orientierten wir uns an sechs grundlegenden Prinzipien.

- **Fairness bei der Entscheidungsfindung:** Alle Entscheidungen wurden im Einklang mit unserem Ethikkodex sowie unseren Werten und Verhaltensweisen getroffen.
- **Ausgewogene Vertretung:** Bei der Zusammenlegung von Einheiten stellten wir im Hinblick auf die organisatorische Struktur und auf die Möglichkeiten, Führungspositionen zu bekleiden, ein angemessenes Gleichgewicht sicher.
- **Chancengleichheit:** Wir haben während des gesamten Prozesses darauf geachtet, allen Mitarbeitenden gleiche Chancen zu gewährleisten, um unsere Verpflichtung für Diversität, Gerechtigkeit und Inklusion weiterzuführen.
- **Unterstützung und Betreuung:** Die von den Änderungen betroffenen Mitarbeitenden hatten Zugang zu verschiedenen Unterstützungsprogrammen, die ihnen beim Wechsel in eine neue Position innerhalb oder ausserhalb von Novartis halfen.
- **Sozialer Dialog:** Im Einklang mit lokalen Gesetzen und Bestimmungen konsultierten wir während des Prozesses Betriebsräte und andere Arbeitnehmervertretungen.
- **Einfache Genehmigungen:** Wir haben die Genehmigungsverfahren vereinfacht, damit wichtige Entscheidungen so schnell wie möglich getroffen werden konnten.

Weiterführende Links und Informationen

- [Our Equal Pay International Coalition \(EPIC\) commitments](#)
- [Global Guideline on P&O Principles and Labor Rights Practices](#)
- [Health, Safety and Environment Policy](#)
- [Global Non-Discrimination, Non-Harassment, Civility and Non-Retaliation Guideline](#)
- [Global Parental Leave Guideline](#)
- [Code of Ethics](#)

Wir setzten ein dediziertes Transformationsteam ein, das unserer Geschäftsleitung unterstellt war, gaben klare Orientierungshilfen für das Management heraus und legten gezielte Pläne für Gespräche mit Mitarbeitenden fest, die kritische Funktionen wahrnehmen oder als Spitzentalente gelten.

Infolge der Neuorganisation wird unsere Belegschaft in den nächsten zwei Jahren abnehmen. Wir gehen davon aus, dass im Rahmen der Initiative «Transforming for Growth» bis Ende 2024 insgesamt 8 000 Stellen abgebaut werden. Im Jahr 2022 belief sich die Personalfuktuation auf 15%. Die natürliche Fluktuation betrug 9%, gegenüber 8% im Vorjahr.

Personalkennzahlen	2022	2021	2020
Personalbestand ¹	105 533	108 514	110 738
Vollzeitstellenäquivalente ¹	101 703	104 323	105 794
Personalfuktuation: natürlich / insgesamt (%)	9 / 15	8,0 / 13,0	5,0 / 10,0
Anteil der Neueinstellungen: intern / extern (%)	66 / 34	62 / 38	58 / 42
Jährliche Weiterbildungsstunden pro Mitarbeitenden ²	42,4	52,1	53,2
Vertretene Nationalitäten: insgesamt / im Management ³	147 / 118	143 / 115	142 / 113
Mitarbeitende, die von einer Arbeitnehmervertretung repräsentiert werden oder unter einen Tarifvertrag fallen (%) ⁴	48	47	46
Gesundheit und Sicherheit			
Quote der Unfälle und Erkrankungen, die zu Ausfallzeit führen (pro 200 000 Arbeitsstunden): Mitarbeitende von Novartis / Fremdpersonal	0,16 / 0,20	0,14 / 0,05	0,12 / 0,20
Gesamtzahl der erfassbaren Fälle (pro 200 000 Arbeitsstunden) ⁵ : Mitarbeitende von Novartis / Fremdpersonal	0,31 / 0,28	0,25 / 0,13	0,23 / 0,30
Todesfälle: Mitarbeitende von Novartis / Fremdpersonal / Vertragspartner	0 / 0 / 0	0 / 0 / 0	0 / 0 / 1

¹ Der «Personalbestand» entspricht der Gesamtzahl der Mitarbeitenden in den Gehaltszahlungssystemen. Mit der Angabe der «Vollzeitstellenäquivalente» wird der Personalbestand um die Mitarbeitenden mit einem Arbeitspensum unter 100% bereinigt.

² Seit 2022 weist Novartis Weiterbildungsstunden nur für interne Mitarbeitende aus.

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

⁴ Im Allgemeinen nicht leitende Angestellte

⁵ Die Daten beinhalten alle arbeitsbedingten Unfälle und Erkrankungen – unabhängig davon, ob sie zu Ausfallzeit führen.

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellenOperative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen► Informatik und Technologie
ausbauen► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen**GOVERNANCE**

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts**ANHÄNGE****Investition in unsere
Unternehmenskultur**

Die Investitionen in unsere Kultur sollen zur Steigerung unserer langfristigen Leistung als fokussiertes Arzneimittelunternehmen beitragen. Wir ermutigen die Mitarbeitenden von Novartis, sich inspirieren zu lassen, neugierig zu sein und selbstständig zu arbeiten, um das Innovationspotenzial zu entfalten und die Leistung zu steigern. Hierbei geht es für uns darum, eine agile, diverse Belegschaft aufzubauen und sicherzustellen, dass wir die richtigen Talente für die Zukunft gewinnen und halten.

Diversität, Gleichheit und Inklusion (DEI)

Wir konzentrieren uns darauf, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das allen Mitarbeitenden ein Zugehörigkeitsgefühl vermittelt und sie dazu anregt, ihr Bestes zu geben. Dies ist nicht nur die richtige Handlungsweise, sondern trägt auch dazu bei, neue Ideen zu generieren, Zugang zu einem grösseren Talentpool zu erhalten und uns die unterschiedlichen Perspektiven der Kunden, Patientinnen und Patienten sowie anderer Anspruchsgruppen näherzu-

bringen. Um diesen Ansatz zu unterstützen, verankern wir Diversität, Gleichheit und Inklusion in unseren Zielen für Führungskräfte sowie in den internen Richtlinien und Kontrollmechanismen wie in unserem [Code of Ethics](#).

Die Geschlechtergleichstellung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Strategie in Bezug auf Diversität, Gleichheit und Inklusion. Unser Gesamtmanagement besteht nun zu 47% aus Frauen, gegenüber 46% im Jahr 2021 und 42% vor fünf Jahren.

Vor dem Hintergrund unseres öffentlichen Bekenntnisses zur [Equal Pay International Coalition \(EPIC\) der Vereinten Nationen](#) verpflichten wir uns auch zur weiteren Verbesserung der Lohntransparenz und Lohngleichheit. Auf Basis der neuesten verfügbaren Daten per 31. Dezember 2021 liegt der globale Mittelwert des Gehaltsgefälles zwischen den Geschlechtern bei Novartis bei +3,1% (Vorjahr: +3,3%); der globale Medianwert liegt bei -3,0% (Vorjahr: -2,3%). Uns ist bewusst, dass hier die demografische Zusammensetzung unserer Belegschaft weltweit eine Rolle spielt.

Kennzahlen für Diversität, Gleichheit und Inklusion

	2022	2021	2020
Geschlechterverhältnis (% Frauen / % Männer) ¹			
Personalbestand insgesamt	51 / 49	51 / 49	50 / 50
Einstellungen	52 / 48	52 / 47	52 / 48
Verwaltungsrat	31 / 69	31 / 69	29 / 71
Geschäftsleitung von Novartis	27 / 73	25 / 75	23 / 77
Novartis Top Leaders ²	39 / 61	38 / 62	33 / 67
Höhere Führungskräfte	41 / 59	39 / 61	39 / 61
Mittleres Management	48 / 52	47 / 53	46 / 54
Management insgesamt ³	47 / 53	46 / 54	45 / 55

¹ Bei weniger als 0,5% der Mitarbeitenden ist die Zuordnung unklar. Bei einigen Kennzahlen ergibt die Summe nicht 100%.

² Zu den Novartis Top Leaders zählen die rund 300 höchsten Führungskräfte von Novartis, einschliesslich der Geschäftsleitung.

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

Fortschritte bei ESG-Zielen Mitarbeitende

Ziel	Fortschritte
Gehaltsunterschiede zwischen den Geschlechtern bis 2023 beseitigen	Auf Kurs: Median des Gehaltsgefälles +3,1% per 31. Dezember 2021
Bis 2023 Geschlechtergleichheit im Management erreichen	Auf Kurs: Der Anteil von Frauen in leitender Position stieg 2022 auf 47%.
Bis 2023 durch den Verzicht auf die Verwendung historischer Gehaltsdaten Verzerrungen beseitigen	Auf Kurs: Bei 84% der Einstellungen werden keine historischen Gehaltsdaten mehr verwendet.
Bis 2023 Lohntransparenz für die Mitarbeitenden schaffen	Auf Kurs: 47% der Mitarbeitenden verfügen über Lohntransparenz im Vergleich zu externen Benchmarks.

Unser globaler Mittelwert des Gehaltsgefälles liegt jedoch für denselben Zeitraum deutlich über dem Referenz-Mittelwert von +19% von Bloomberg.

Wir erhöhen zudem die Lohntransparenz im gesamten Unternehmen und entfernen bei der Einstellung historische Gehaltsdaten, um die Wahrscheinlichkeit einer Fortsetzung potenzieller Diskriminierung zu verringern. Per Ende 2022 belief sich der Anteil der auf dieser Basis vorgenommenen Einstellungen auf 84%. Unser Ziel ist es, die Vorbereitungen für die vollständige Lohntransparenz für alle Mitarbeitenden bis Ende 2023 abzuschliessen, also rechtzeitig vor den jährlichen Gehaltsgesprächen im Februar 2024.

Wir verfügen über mehr als 80 spezielle Employee Resource Groups, die Mitarbeitende mit gemeinsamen Erfahrungen oder Hintergründen miteinander verbinden. Zudem unterstützen wir die Verhaltensstandards der Vereinten Nationen für Unternehmen, die der

Diskriminierung von LGBTQI-Personen (lesbischen, schwulen, bisexuellen, Transgender-, queeren und intersexuellen Personen) am Arbeitsplatz entgegenwirken sollen. Ausserdem gehören wir dem Global Business and Disability Network (GBDN) der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) an. Im Jahr 2022 wurden wir mit dem [Stonewall Top Global Employer Silver Award](#) ausgezeichnet und in den [Bloomberg Gender Equality Index](#) aufgenommen. Damit wurden die weiteren Fortschritte anerkannt, die wir im Hinblick auf die Bereitstellung eines positiven und inklusiven Arbeitsumfelds für alle Mitarbeitenden erzielt haben.

Im Rahmen des 2019 eingeführten Elternzeitprogramms profitieren alle Mitarbeitenden von Novartis unabhängig von ihrem Geschlecht oder ihrer sexuellen Orientierung von mindestens 14 Wochen bezahlter Elternzeit nach der Geburt oder Adoption eines Kindes. So gewährleisten wir die Gleichbehandlung und bieten Eltern nach der Geburt oder Adoption zusätzliche Flexibilität.

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Neue Arbeitsweisen

In den letzten Jahren sind die Arbeitsmodelle flexibler geworden. Dies war ein logischer Schritt im Zuge der durch die Pandemie verursachten Umwälzungen. Im Rahmen eines experimentellen Ansatzes lancierten wir 2020 das Programm «Choice with Responsibility» (CwR), um den Mitarbeitenden mehr Flexibilität zu bieten und die Geschäftskontinuität sicherzustellen. Gleichzeitig hoben wir auch die Bedeutung gelegentlicher Zusammenarbeit vor Ort hervor, um Innovationen zu unterstützen sowie die Teamarbeit und die gemeinsame Verantwortung zu stärken.

Da die Pandemie in vielen Ländern abgeklungen ist, haben wir entschieden, unseren Ansatz für hybride Arbeitsweisen weiterzuentwickeln, um Zusammenarbeit und Innovation stärker in den Mittelpunkt zu stellen. Unsere aktualisierte Anleitung wurde 2022 angekündigt und wird, vorbehaltlich lokaler Konsultationen und länderspezifischer Anforderungen, einschliesslich lokaler Gesundheits- und Sicherheitsbestimmungen, im Jahr 2023 implementiert. Wir wollen da, wo es sinnvoll erscheint, Flexibilität bieten, aber auch der gemeinsamen Anwesenheit Priorität einräumen, um eine «Team-first»-Einstellung zu fördern und unseren Teams zu mehr Klarheit und Verantwortlichkeit zu verhelfen.

Angesichts der Vielfalt der Rollen in unserem gesamten Unternehmen können wir verschiedene Niveaus an Flexibilität bieten. Daher haben wir für unsere Mitarbeitenden im Aussen-dienst, Büro, Labor und in der Herstellung jeweils spezifische Leitlinien bereitgestellt.

Beurteilung des Engagements der Mitarbeitenden

Das Engagement der Mitarbeitenden wird vierteljährlich erfasst. Im zweiten Halbjahr 2022 ging die Kennzahl für das Engagement

auf einen Wert von 73 zurück und liegt damit zwei Punkte unter dem globalen Benchmark. Der Beliebtheitswert des Engagements, der den Anteil der Umfrageergebnisse «stimme zu» und «stimme voll und ganz zu» misst, lag im vierten Quartal bei 76%, gegenüber 85% im Vorjahr. Dieses Ergebnis war nach der Bekanntgabe unserer Initiative «Transforming for Growth» zu erwarten.

Die Kennzahl für das Engagement ergibt sich aus den Antworten auf zwei Fragen: «Wie zufrieden sind Sie bei Novartis?» und «Würden Sie Novartis als einen ausgezeichneten Arbeitgeber empfehlen?» Die freiwillige und anonyme Umfrage, die allen Mitarbeitenden von Novartis gestellt wird, wird zur Gewährleistung der Unabhängigkeit von einem externen Beratungsunternehmen durchgeführt. Im vierten Quartal 2022 nahmen 69% der Mitarbeitenden von Novartis an der Umfrage teil. Die Ergebnisse werden in aggregierter Form genutzt, um potenzielle Risiken zu identifizieren sowie bei Bedarf die Arbeitsbedingungen, Schulung und Weiterentwicklung, den Zugang zu Unterstützungsprogrammen und andere Bereiche zu verbessern.

Lernen, Weiterentwicklung und Leadership Development

Wir wollen dafür sorgen, dass wir eine zukunfts-fähige Belegschaft haben, die unsere strategischen Ziele erreichen kann. Daher regen wir auch weiterhin zur Neugier an, fördern die Weiterbildung und bieten Entwicklungsmöglichkeiten. So können wir uns an das sich verändernde Geschäftsumfeld anpassen und im gesamten Unternehmen und insbesondere in Bereichen wie F&E, Informatik und Markteinführung strategische Kompetenzen aufbauen, um unsere Leistung zu steigern.

Seit 2019 haben wir im Rahmen unserer Initiative «Going Big on Learning» viel in

Weiterbildung und Entwicklung investiert. Die durchschnittlichen Weiterbildungsstunden der Mitarbeitenden haben so seit 2018 um etwa 50% zugenommen. Im Jahr 2022 widmeten die Mitarbeitenden im Durchschnitt 42,4 Stunden der Weiterbildung. Obwohl diese Zahl hinter dem Vorjahreswert von 52,1 Stunden zurückblieb, was vor allem auf die organisatorischen Veränderungen in unserem Unternehmen zurückzuführen ist, liegt der Weiterbildungsaufwand immer noch über dem vor der Pandemie verzeichneten Niveau.

Die Lernziele und Investitionen werden insgesamt im Einklang mit der breiter angelegten organisatorischen Transformation bei Novartis angepasst. Wir räumen dem Lernen als einem zentralen Bestandteil unserer Unternehmenskultur jedoch weiterhin hohe Priorität ein, da es Innovation und Leistungssteigerung fördert. Neben der obligatorischen Schulung in Bereichen wie Ethik, Gesundheit und Sicherheit haben etwa 36 000 Mitarbeitende auf den Plattformen LinkedIn und Coursera Kurse zu verschiedenen Themen wie Informatik, digitale Kompetenz und Marketing absolviert.

Zudem haben seit 2020 mehr als 11 000 Führungskräfte an unserem Programm «Unbossed Leadership Experience» teilgenommen. Mit den erworbenen Kenntnissen können sie den Wandel der Unternehmenskultur bei Novartis massgeblich vorantreiben. Ausserdem bieten wir neuen Führungskräften spezielle Schulungen an.

Unsere konzernweite Onlineplattform Match bietet den Mitarbeitenden die Möglichkeit, Weiterbildung und Karriereentwicklung in die Hand zu nehmen. Das breite Angebot reicht von Stellenangeboten und Mentoring-Möglichkeiten über Einsätze für kurzfristige Projekte bis hin zu «häppchenweisen» Schulungsmodulen. Match wurde 2022 im gesamten Unter-

nehmen eingeführt. Die Zahl der Benutzer liegt mittlerweile bei über 33 000. Dabei wurden über die Plattform mehr als 900 Mentorenprogramme absolviert, über 350 Projekteinsätze abgewickelt und rund 250 000 Lerneinheiten abgeschlossen.

Performance-Management und Karriereentwicklung

Alle Mitarbeitenden von Novartis erhalten beim Performance-Management und bei der Karriereentwicklung Unterstützung durch ein flexibles, durchgängiges System aus Coaching, Feedback und Anerkennung durch Vorgesetzte und Kollegen. Einzelne und im Team werden sowohl kurz- als auch längerfristige Ziele festgelegt. Zudem führen Vorgesetzte und Mitarbeitende regelmässig Gespräche über Fortschritte bei der Zielerreichung, der Weiterentwicklung, beim Feedback, Wohlbefinden und bei anderen Themen.

Unterstützung der psychischen Gesundheit und des Wohlbefindens

Da die COVID-19-Pandemie und andere Faktoren das psychische, soziale und physische Wohlergehen der Menschen beeinträchtigt hat, rückt die psychische Gesundheit zunehmend in den Mittelpunkt. Im Rahmen der von Ipsos durchgeführten Umfrage zum World Mental Health Day 2022 wurden die Auswirkungen von Alltagsstress weltweit als häufigste Ursache psychischer Gesundheitsprobleme angegeben.

Bei Novartis bieten wir Mitarbeitenden das spezielle Programm «Energized for Life» zur Förderung des Wohlbefindens an. Da uns bewusst war, dass die Initiative «Transforming for Growth» den Druck bei vielen Mitarbeitenden unweigerlich erhöhen würde, haben wir 2022 unsere Unterstützungsprogramme und E-Schulungen ausgebaut.

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Im Februar führten wir eine neue Version von «Wie geht es Ihnen?» (How are you feeling?) ein. Die Online-Bibliothek mit Tools und Ressourcen wurde im Laufe des Jahres von mehr als 10 500 Mitarbeitenden genutzt. Unsere reguläre Umfrage zum Engagement der Mitarbeitenden ergänzten wir zudem um eine Frage zum Wohlbefinden.

Um sicherzustellen, dass wir auf dem richtigen Weg sind, messen wir die Einstellung der Mitarbeitenden vor und nach unseren Programmen. Die Daten für 2022 zeigen, dass diejenigen, die an unseren Programmen teilnahmen, eine bessere Work-Life-Balance aufwiesen, mehr mit Kolleginnen und Kollegen kommunizierten und in der Lage waren, ihre Zeit effektiver zu nutzen.

Gehälter und Lebenskosten

Im Einklang mit der Verpflichtung im Rahmen des Global Compact der Vereinten Nationen setzt sich Novartis dafür ein, Mitarbeitenden einen existenzsichernden Lohn zu zahlen, der mindestens die Grundbedürfnisse des Lebens abdeckt.

Verständlicherweise machen sich viele unserer Mitarbeitenden Sorgen über ihre Lebenshaltungskosten, da die Inflation in vielen Ländern weiterhin hoch ist. Obwohl wir die makroökonomischen Gegebenheiten weiter im Blick behalten, passen wir die Löhne nicht allein aufgrund der Inflation an, sondern berücksichtigen auch Faktoren wie unsere Wettbewerbsfähigkeit, die geschäftlichen Anforderungen sowie unsere Verpflichtungen im Rahmen der Equal Pay International Coalition (EPIC) und in Bezug auf die Auszahlung existenzsichernder Löhne. Dieser Ansatz führte in der Vergangenheit dazu, dass die Gehaltserhöhungen in vielen Ländern über der lokalen Inflationsrate lagen.

Im Rahmen unseres Aktienplans für Mitarbeitende können diese Aktien von Novartis zu

einem vergünstigten Preis erwerben. Der Plan gilt derzeit für Mitarbeitende in Nordamerika (USA, Puerto Rico und Kanada). Für Mitarbeitende in anderen Ländern und Regionen ist die Einführung im Laufe der nächsten Jahre geplant. Alle fest angestellten Mitarbeitenden (mit bestimmten Ausnahmen) sind zur Teilnahme an diesem Plan berechtigt.

Ehrenamtliches Engagement der Mitarbeitenden

Im Rahmen des Engagement- und Freiwilligenprogramms von Novartis können Mitarbeitende durch Spenden, Gemeinschaftsinitiativen und kompetenzbasierte Freiwilligenarbeit mit Partnern aus der Zivilgesellschaft in einer ausgewählten Gemeinde Positives bewirken. Im Laufe der Zeit hat sich das Programm zu einem nachhaltigen, kompetenzbasierten Modell entwickelt, das im Einklang mit unserer Strategie und unserer Mission positive Auswirkungen auf die Mitarbeitenden, Novartis, unsere Partner und die Gesellschaft hat.

Wir gingen 2022 eine Partnerschaft mit dem UN-Hochkommissariat für Flüchtlinge ein und unterstützten die vom Krieg in der Ukraine betroffenen Menschen

Im Jahr 2022 gingen wir neue Partnerschaften mit Organisationen wie dem UN-Hochkommissariat für Flüchtlinge ein und unterstützten vom Krieg in der Ukraine betroffene Menschen (siehe Seite 61). Unsere Projekte im letzten Jahr umfassten das Mentoring für Unternehmerinnen und Unternehmer im Health-Tech-Bereich, die Förderung ökologischer Nachhaltigkeit in der Lieferkette und die Zusammenarbeit mit den Vereinten Nationen bei Innovationsprojekten.



Bereitstellung eines sicheren Arbeitsumfelds

Unser Engagement für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz ist in unserem Ethikkodex verankert. Zudem verfügen wir an all unseren Standorten über strenge Kontrollen hinsichtlich Gesundheit und Sicherheit, die über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehen:

- An all unseren Standorten führen wir regelmässig Audits durch, um die Einhaltung von Bestimmungen und die internen Kontrollmechanismen zu beurteilen.
- Wir führen zudem Risikobeurteilungen durch, um festzulegen, wie häufig diese Audits erforderlich sind, und verfügen über Krisenmanagementpläne, um mit Notfällen umzugehen.
- Sowohl unsere eigenen Mitarbeitenden als auch externe Auftragnehmer erhalten regelmässig Schulungen zu Gesundheit und Sicherheit.

Zudem werden Gesundheits- und Sicherheitsstandards in unsere Lieferantenverträge integriert und bei Risikobeurteilungen berücksichtigt. Des Weiteren sind 18 unserer Standorte nach ISO 45001 zertifiziert, damit sind 35% der Mitarbeitenden und des externen Personals in der Herstellung und den Lieferketten abgedeckt.

Die Quoten der Sicherheitsvorfälle kehrten 2022 auf die vor der Pandemie verzeichneten Niveaus zurück. Längerfristig zeichnen sich jedoch Verbesserungen ab. So zeigt die Tendenz anzeigepflichtiger Vorfälle von Mitarbeitenden und externem Personal nach unten, was teilweise der Einführung neuer Managementsysteme zu verdanken ist.



Das SDG-Ziel 8.8 der UN lautet: Schutz der Arbeitnehmerrechte und Förderung eines sicheren Arbeitsumfelds für alle Arbeitnehmer, einschliesslich Wanderarbeitnehmer, insbesondere Wanderarbeitnehmerinnen, und Menschen in prekären Beschäftigungsverhältnissen.

Weitere Informationen zu unseren Aktivitäten im Zusammenhang mit den SDGs finden sich auf Seite 23.

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Informatik und Technologie ausbauen

Wir investieren in Informatik und Technologie, um Innovationen zu fördern, die Effizienz zu steigern, besser auf die Bedürfnisse von Patienten und Gesundheitspersonal einzugehen und letztlich die Entwicklung und Bereitstellung unserer Medikamente zu verbessern.

Zur Unterstützung unserer Strategie nutzen wir unternehmensweit Informatik und Technologien wie künstliche Intelligenz (KI). Wir investieren intern, um eine solide Grundlage im Daten-, digitalen und IT-Bereich für unsere eigenen Systeme und Prozesse zu schaffen. Dies betrifft alle Bereiche, von F&E über den Betrieb und das Produktmanagement bis zum Vertrieb. Informatik und Technologie kommen weiterhin zum Einsatz, um den Bedürfnissen von Kunden und Patienten besser nachzukommen. Im Rahmen unserer Gesamtstrategie fokussieren wir uns auf Projekte mit hoher Priorität, die weltweit eingeführt werden können und grösstmögliche Wirkung zeigen.

Innovation fördern

In unserem Unternehmen entstehen riesige Datenmengen – nicht nur in der Forschung und Entwicklung, sondern auch in den Bereichen Herstellung, Vertrieb und Marketing. Wir nutzen diese Ressource zur Steigerung der Produktivität und zur Förderung von Innovation.

Unser Projekt im Bereich der generativen Chemie zum Beispiel hilft den Wissenschaftlern der Novartis Institutes for BioMedical Research, die Entdeckung neuer hochwertiger Medikamente zu beschleunigen. Der Prozess der Erforschung und Entwicklung neuer Medikamente ist komplex und erfordert die Beurteilung Hunderttausender von Wirkstoffkandidaten, bevor ein Projekt in die klinische Phase eintritt. Wir verwenden Algorithmen für maschinelles Lernen, um neue Muster zu erkennen und im Labor herstellbare Moleküle vorzuschlagen.

Mehr als 250 spezialisierte Informatikfachleute helfen als Teil der NIBR-Projektteams dabei, wesentliche Forschungsaspekte zu beschleunigen

Dies ist nur ein Beispiel dafür, wie sich die Informatik zu einer tragenden Säule der Wirkstoffentdeckung entwickelt hat. Mehr als 250 spezialisierte Informatikfachleute helfen als Teil der NIBR-Projektteams dabei, wesentliche Forschungsaspekte zu beschleunigen – von der Zielfestlegung über die Dosismodellierung bis zur Optimierung prädiktiver Biomarker. In der präklinischen und frühen klinischen Entwicklung haben Informatikfachleute der NIBR beispielsweise ein Modell neuronaler Netzwerke zur Beurteilung des Hirnpenetrationspotenzials für verschiedene neurologische Wirkstoffkandidaten erstellt. Mithilfe von Biodistributionsdaten entwickelten sie zudem eine Methode zur genauen Vorhersage, wie die wesentlichen strahlenempfindlichen Organe verschiedene Dosen einer im Untersuchungsstadium befindlichen Radioligandentherapie aufnehmen.

Im Rahmen der Wirkstoffentwicklung sammelt unser Programm Nerve Live Daten aus Dutzenden von Bereichen, um Erkenntnisse zu generieren, die Effizienz zu steigern und Risiken zu mindern, damit beispielsweise klinische Studien reibungslos verlaufen oder die Wirkstoffsicherheitsüberwachung für unser Portfolio verbessert werden kann. Nach seiner Einführung vor fünf Jahren wurde das Programm erfolgreich grossflächig umgesetzt. Heute nutzen Tausende von Mitarbeitenden die Entscheidungsfindungs-Tools von Nerve Live, die ihnen die tägliche Arbeit erleichtern.

Die 2020 eingeführte Lösung Andromeda wird heute von mehr als 10 000 Mitarbeitenden genutzt. Sie deckt das gesamte Portfolio von Novartis ab, von der Forschung und Entwicklung bis zum Vertrieb. Dank fortschrittlicher Analysemodelle und Simulationen wird die Entscheidungsfindung in Bezug auf das Portfolio beschleunigt. Dies trägt zur Erhöhung der Effizienz und zur Wertsteigerung unserer Pipeline bei.

Unsere Plattform data42 bietet unseren Informatikfachleuten und Forschenden Zugang zu 2 Millionen Patientenjahren an Daten Tausender von klinischen Studien aus über zwei Jahrzehnten. Sie ist durch robuste Datenschutzkontrollen gesichert und ermöglicht den Forschenden die Analyse von Millionen von Krankenakten, Genomdaten, unerwünschten Ereignissen und anderen Informationen, um Hypothesen zu generieren und mit statistischen Modellen zu testen. Die Datenanalyseplattform wird mittlerweile von mehr als 1 100 Informatikfachleuten und Forschenden von Novartis genutzt.

Weiterführende Links und Informationen

- [Data Privacy Policy](#)
- [Novartis Privacy Hub](#)
- [Position on Regulatory Data Protection](#)
- [Our Commitment to Ethical and Responsible Use of AI](#)

Aufbau einer zentralen Daten- und Digitalinfrastruktur (Backbone)

Wir erzielen Fortschritte bei der Modernisierung unserer IT-Systeme und der Verknüpfung umfangreicher Datenmengen, die in unserem gesamten Unternehmen entstehen.

2020 führten wir zudem eine gemeinsame Daten- und Analyseplattform ein, die den Wert unserer Daten maximieren soll. Heute wird diese Plattform unternehmensweit umfassend genutzt, um in einem Standardformat zuverlässige Daten zu generieren und mittels KI und maschinellen Lernens neue Erkenntnisse zu erlangen. Letztlich führt dies zur beschleunigten Entscheidungsfindung und Effizienzsteigerung und bringt neue Erkenntnisse.

Im Rahmen des Programms Lean Digital Core (LDC) ersetzen wir unsere alten Planungssysteme für Unternehmensressourcen durch ein konzernweit einheitliches System, das die Arbeit vereinfachen und einfachere sowie kostengünstigere Upgrades ermöglichen soll. Wir

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

rechnen mit Kosteneinsparungen von etwa USD 500 Millionen infolge dieser Massnahme. Um diese Veränderungen zu unterstützen, standardisieren wir rund 700 interne End-to-End-Prozesse, die von unseren Teams in den Bereichen Finanzen, Beschaffung, Herstellung und Vertrieb verwendet werden. Wir wollen das LDC-Programm bis Ende 2023 zunächst in zwei Ländern einführen und erwarten, dass die gesamte Einführung bis 2028 abgeschlossen ist.

Neben dem LDC-Programm investieren wir in neue Technologien für das Human Capital Management (HCM), die auf der externen Software-Plattform Workday basieren. Dank dieses neuen Ansatzes werden mehr als 15 derzeit global und lokal verwendete Systeme durch nur vier Systeme weltweit ersetzt. Mit dieser Änderung können wir die Rekrutierung, Verwaltung und Weiterentwicklung unserer Mitarbeitenden verbessern sowie unsere Personalprozesse vereinfachen und beschleunigen. Ausserdem haben sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte Zugang zu neuen Tools für Schulung und berufliche Entwicklung. Das Projekt wird in den nächsten zwei Jahren schrittweise implementiert. Die erste Phase ist für das zweite Halbjahr 2023 geplant.

Einbezug von Patientinnen und Patienten sowie von medizinischen Fachkräften

Wir setzen Informatik und Technologien ein, um neue Möglichkeiten zu finden, Patienten zu unterstützen und mit medizinischen Fachkräften zu interagieren.

Das Projekt Leap zum Beispiel erleichtert es Patienten in den USA, mithilfe von Technologie

und Erkenntnissen aus Echtzeitdaten eine Therapie gemäss der Verschreibung einzuleiten und einzuhalten. Gleichzeitig steigert es die Effizienz. Wir lancierten neue webgestützte Kapazitäten und richteten ein Novartis Patient Support Center (PSC) ein, um Patienten den Zugang zu unseren Medikamenten durch finanzielle Unterstützung und Förderung der Medikamententreue zu erleichtern. Im Jahr 2022 wurde Leap vollständig in unsere Aktivitäten zur Unterstützung von US-Patienten für *Entresto* integriert. Wir leiteten zudem einen skalierten Rollout für Patienten ein, die *Cosentyx* einnehmen. Leap soll bis Ende 2024 das gesamte Produktportfolio von Novartis in den USA abdecken.

Das Projekt Leap nutzt Technologie und Echtzeitdaten, um den Beginn und die Einhaltung verordneter Therapien für Patienten zu erleichtern und effizienter zu gestalten

Gleichzeitig nutzt unser Programm Next Generation Engagement eine Kombination aus Datenanalyse, verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen und Kommunikationstechnologie, um medizinischen Fachkräften an den wichtigen Märkten das effektivste Verhältnis von persönlicher und digitaler Kommunikation zu bieten. Für *Cosentyx* zum Beispiel haben wir in den USA 36% der Berührungspunkte mit medizinischen Fachkräften personalisiert. Dieser personalisierte Ansatz führte zu einer verstärkten Interaktion mit Kunden und unterstützte das Umsatzwachstum.



Einsatz von KI zur Bewältigung von Herzkrankheiten

Die Novartis Stiftung lancierte 2022 in Zusammenarbeit mit Microsoft AI for Health und anderen Partnern das AI4HealthyCities Health Equity Network. Mithilfe künstlicher Intelligenz sollen Gesundheitsdaten analysiert und städtischen Gesundheitsbehörden Einblicke in die wichtigsten sozialen Einflussfaktoren für Herzkrankheiten geboten werden. So können sie mehr Ressourcen gezielt für hochwirksame Interventionen einsetzen. New York (USA) und Lissabon (Portugal) sind die ersten Städte, die an diesem Programm teilnehmen. Die Teilnahme weiterer wichtiger Städte ist für 2023 geplant.

Erkenntnisse aus dem Programm könnten das Verständnis von Herzkrankheiten und die Möglichkeiten zur Verbesserung der Herzgesundheit durch Bewältigung der zugrunde liegenden sozialen, wirtschaftlichen und umweltbezogenen Ursachen verbessern. Dies umfasst sämtliche Themen von gesunder Ernährung und körperlicher Betätigung bis hin zu Aufklärung, Vermeiden von Verschmutzung und Zugang zu angemessenem Wohnraum.

Die Novartis Stiftung strebt an, die Gesundheit von Bevölkerungsgruppen mit niedrigem Einkommen weltweit zu verbessern sowie gesundheitliche Ungleichheiten durch die Nutzung von Daten und ein bevölkerungsbezogenes Gesundheitsmanagement zu reduzieren.

Weitere Informationen finden sich auf www.novartisfoundation.org

2 Städte New York und Lissabon

sind die ersten Städte, die am AI4HealthyCities-Programm der Novartis Stiftung teilnehmen; 2023 sollen weitere folgen.

 Diana Wong Ramos – eine Patientenfürsprecherin, die einen Schlaganfall überlebt hat, führt in einem Krankenhaus in Lissabon, Portugal, eine Informationsveranstaltung für Patienten durch.

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellenOperative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen► Informatik und Technologie
ausbauen► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen**GOVERNANCE**

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts**ANHÄNGE**

Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen

Wir bemühen uns, weltweit den Zugang unterversorgter Bevölkerungsgruppen zu unseren Medikamenten zu verbessern, und halten bei unserer Geschäftstätigkeit hohe ethische Verhaltensstandards ein. Im Jahr 2022 sagten wir zu, in die Erforschung neuer Medikamente für vernachlässigte Tropenkrankheiten zu investieren. Gleichzeitig bauten wir Partnerschaften zur Verbesserung der Gesundheitsversorgung von Herz-Kreislauf- sowie Krebspatienten weltweit aus.

Zugang zu Medikamenten

Trotz der aktuellen medizinischen Fortschritte haben Milliarden von Menschen weltweit immer noch keinen Zugang zu den Arzneimitteln und der Gesundheitsversorgung, die sie benötigen.

Viele der akutesten Probleme betreffen Länder mit niedrigen und mittleren Einkommen, die mit einer doppelten Bürde belastet sind: Sie haben ein hohes Aufkommen von ansteckenden und nicht übertragbaren Erkrankungen sowie fragile Gesundheitssysteme mit unzureichenden Ressourcen. Die COVID-19-Pandemie hat aber auch schwere gesundheitliche Ungleichheiten in Ländern mit höheren Einkommen zum Vorschein gebracht. Dort stellen strukturelle Probleme des Gesundheitssystems sowie

demografische, soziale und ökonomische Herausforderungen oft Zugangsbarrieren dar.

Bei Novartis erforschen und entwickeln wir nicht nur neue Medikamente, sondern wollen sie auch für möglichst viele Menschen verfügbar machen. Wir setzen uns schon seit Jahrzehnten dafür ein, den Zugang zu Medikamenten zu verbessern. Im Laufe der Jahre sind wir von einem auf Spenden basierenden Ansatz zum Einsatz einer Kombination aus Zugangsmodellen übergegangen, um nachhaltigere soziale Auswirkungen zu erzielen. Im Jahr 2022 konnten wir über unsere Zugangsprogramme und Initiativen mehr als 54,6 Millionen Patientinnen und Patienten weltweit erreichen.

Unsere Ziele

Um unseren Einsatz für einen verbesserten Zugang zu bekräftigen, haben wir wichtige Ziele für unsere strategisch wichtigen innovativen Therapien und unsere globalen gesundheitlichen Prioritäten festgelegt (siehe Seite 55).

2022 konnten wir mit unseren strategisch wichtigen innovativen Therapien gegenüber dem Vorjahr 26% mehr Patienten in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen erreichen. Dies entspricht einer Zunahme um 119% seit 2019. Die Zahl der im Rahmen unserer globalen Gesundheitsprogramme erreichten Patienten sank aufgrund der besseren Verfügbarkeit von Generika durch die Entschärfung der COVID-19-bezogenen Versorgungsunterbrechungen in der Branche im Vergleich zum Vorjahr um 5%. Wir befinden uns aber weiterhin auf bestem Weg, unser Ziel zu erreichen, da die aktuelle Zahl einem Anstieg um 107% seit 2019 entspricht.

Unser Ansatz

Um unsere Ziele zu erreichen, bemühen wir uns, den Zugang der Patienten zu Therapien über den gesamten Lebenszyklus unserer Medikamente zu verbessern. Wir orientieren uns an den [Novartis Access Principles](#), mit denen wir uns dazu verpflichten, Zugangsstrategien systematisch in die Erforschung, Entwicklung und Bereitstellung neuer Medikamente zu integrieren.

Diese Strategien umfassen innovative Ansätze für die Erschwinglichkeit, etwa nachhaltige Geschäftsmodelle und eine wertorientierte Preisgestaltung. In diesem Rahmen sollen Medikamente zudem für verschiedene Patientengruppen oder unterschiedliche Umgebungen

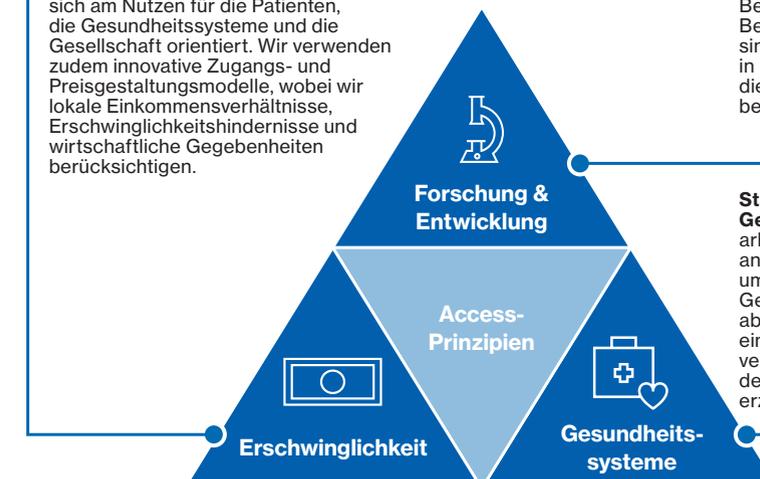
Access-Prinzipien von Novartis:

Wir integrieren Zugangsstrategien weltweit systematisch in die Erforschung, Entwicklung und Bereitstellung neuer Medikamente.

Erschwinglichkeit: Wir bemühen uns bei der Preisfestsetzung für unsere Medikamente um ein Vorgehen, das sich am Nutzen für die Patienten, die Gesundheitssysteme und die Gesellschaft orientiert. Wir verwenden zudem innovative Zugangs- und Preisgestaltungsmodelle, wobei wir lokale Einkommensverhältnisse, Erschwinglichkeitshindernisse und wirtschaftliche Gegebenheiten berücksichtigen.

F&E: Wir beurteilen unser Produktportfolio systematisch im Hinblick auf unerfüllte Bedürfnisse unterversorgter Bevölkerungsgruppen. Wir sind bestrebt, unsere Produkte in Ländern bereitzustellen, die die höchste Last der zu behandelnden Krankheit tragen.

Stärkung der Gesundheitssysteme: Wir arbeiten mit Regierungen und anderen Partnern zusammen, um Hindernisse für die Gesundheitsversorgung abzubauen, und unterstützen eine hochwertige Patientenversorgung in den Bereichen, in denen wir die grösste Wirkung erzielen können.



Weiterführende Links und Informationen

- [Position on Access to Medicines](#)
- [Position on Value-Based Healthcare](#)
- [Code of Ethics](#)
- [SpeakUp Guideline](#)
- [Third Party Code](#)
- [Anti-Bribery Report](#)
- [Position on Collaborating with Patient Organizations](#)

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellenOperative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen► Informatik und Technologie
ausbauen► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen**GOVERNANCE**

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts**ANHÄNGE**

angepasst werden. Erschwinglichkeit und Verfügbarkeit sind nach wie vor Hauptthemen. Die mangelnden Fähigkeiten von Gesundheitssystemen, innovative Medikamente effektiv einzusetzen, sind jedoch ebenfalls ein bedeutendes Hindernis für den Zugang.

Im Jahr 2022 sagten wir zu, weitere Mittel in die Erforschung neuer Medikamente für vernachlässigte Tropenkrankheiten fliessen zu lassen. Wir haben als erstes Pharmaunternehmen ein innovatives Arzneimittel zur Behandlung der chronisch myeloischen Leukämie zur ATOM-Koalition beigetragen (siehe Seite 56). Ausserdem bauten wir unsere 20-jährige Zusammenarbeit mit der Max Foundation weiter aus, um neben dem Zugang zu Medikamenten für chronische myeloische Leukämie auch den Zugang zu unserer innovativen Brustkrebstherapie zu verbessern. Wir gingen zudem wichtige Partnerschaften mit Gesundheitssystemen in Ländern mit hohen sowie niedrigen und mittleren Einkommen ein.

Prioritäten von Novartis im Hinblick auf die globale Gesundheit

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

Sichelzellenanämie

Täglich werden in Afrika schätzungsweise 1 000 Kinder mit Sichelzellenanämie geboren. Mehr als die Hälfte von ihnen stirbt vor der Vollendung des fünften Lebensjahres an vermeidbaren Komplikationen der Krankheit. Das Programm von Novartis gegen Sichelzellenanämie in Afrika verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz zur Diagnose, Behandlung und Bekämpfung der Krankheit in Afrika südlich der

Kennzahlen für den Zugang zur Gesundheitsversorgung

Gesamtzahl der erreichten Patienten (Mio.)

	2022	2021	2020
Durch Zugangsansätze erreichte Patienten ¹	54,6	56,2	66,4
Nachhaltigkeitsgebundene Anleihe (23. September 2020 bis 23. September 2028)			
Mit strategischen innovativen Therapien erreichte Patienten	1 197 352	947 699	695 669
Durch Vorzeigeprogramme erreichte Patienten	31 157 087	32 695 224	43 912 152

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

Sahara. Wir engagieren uns in acht afrikanischen Ländern südlich der Sahara, unter anderem im Rahmen von Vollpartnerschaften mit drei Ländern, denen in den nächsten Jahren weitere Länder folgen sollen. Einzelheiten zu unserem umfassenden Ansatz zur Bekämpfung der Sichelzellenanämie finden sich auf Seite 59.

Malaria

Laut der Weltgesundheitsorganisation (WHO) waren 2021 weltweit schätzungsweise 619 000 Todesfälle durch Malaria zu verzeichnen, obwohl sich diese Krankheit verhindern und behandeln liesse. Novartis setzt sich seit Jahrzehnten für den Kampf gegen Malaria ein. Seit 1999 haben wir Ländern, in denen Malaria endemisch ist, mehr als eine Milliarde Artemisinin-basierte Kombinationstherapien (ACT) bereitgestellt, davon mehr als 90% ohne Gewinn. Wir entwickeln eine neue optimierte Dosis dieser Therapie zur Anwendung bei Säuglingen, die weniger als fünf Kilogramm wiegen. 2022 gaben wir unsere Entscheidung bekannt, 2023 unser führendes Malaria-Programm (siehe Seite 37) in die klinische Phase III zu überführen.

Chagas-Krankheit

Die Chagas-Krankheit führt zu rund 12 000 Todesfällen pro Jahr. In 21 Ländern ist sie endemisch, die meisten davon befinden sich in Lateinamerika. Weniger als 1% der sechs Millionen Infizierten erhalten eine angemessene

Behandlung. Die Parasitenkrankheit Chagas kann bei bis zu 30% der Patienten zu chronischen Herzerkrankungen führen. Gemeinsam mit dem Brazilian Clinical Research Institute führen wir eine Phase-IV-Studie bei Patienten mit Herzerkrankungen infolge der Chagas-Krankheit durch. Zudem arbeiten wir daran, die Gesundheitssysteme in Brasilien, Mexiko und Bolivien zu stärken. Novartis ist zudem ein Mitglied der Global Chagas Disease Coalition.

Lepra

Derzeit leiden schätzungsweise 2 bis 3 Millionen Menschen an Lepra. In den letzten 30 Jahren wurden mit Kombinationstherapien grosse Fortschritte bei der Behandlung der Krankheit erzielt. Seit 2000 wurden über 7,5 Millionen Menschen mit den von Novartis gestifteten Packungen behandelt. 2020 haben wir unser Versprechen bekräftigt, die Spenden für weitere fünf Jahre fortzusetzen. Wir arbeiten zudem mit der WHO an einem Verfahren zur zuverlässigen Wiederauffüllung der Arzneimittelbestände gegen Lepra.

Forschung und Entwicklung

Bei unserer Forschungs- und Entwicklungsarbeit orientieren wir uns an den Bedürfnissen unterversorgter Bevölkerungsgruppen. Schon in einer frühen Phase des Entwicklungsprozesses berücksichtigen wir Fragen des Zugangs und des Nachweises für Länder mit niedrigen und

Fortschritte bei ESG-Zielen Zugang und globale Gesundheit



Ziel	Fortschritte
Eine globale Zugangsstrategie für alle neu eingeführten Medikamente implementieren	Bei allen Neueinführungen bestand 2022 eine globale Zugangsstrategie.
Die Zahl der mit strategisch wichtigen innovativen Medikamenten erreichten Patientinnen und Patienten in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen ¹ bis 2025 um mindestens 200% erhöhen (gegenüber 2019)	Auf Kurs: 2022 wurden 1,2 Millionen Patienten erreicht (ein Anstieg um 119% seit 2019)
Die Zahl der mit den Vorzeigeprogrammen ² von Novartis erreichten Patienten in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen ¹ bis 2025 um mindestens 50% erhöhen (gegenüber 2019)	Auf Kurs: 2022 wurden 31,2 Millionen Patienten erreicht (ein Anstieg um 107% seit 2019)

¹ Länder mit niedrigen und mittleren Einkommen gemäss Anhang des Prospekts für den Sustainability-linked Bond

² Malaria, Lepra, Chagas-Krankheit, Sichelzellenanämie

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

mittleren Einkommen. Gegen Ende der Entwicklungsphase II beschäftigen wir uns allmählich mit potenziellen Zugangsbarrieren und Wegbereitern für unsere Prüfpräparate. Zur weiteren Verbesserung des Zugangs verzichten wir in Ländern mit niedrigen Einkommen auf die Anmeldung und Durchsetzung von Patenten.

Im Jahr 2022 sagten wir zu, USD 250 Millionen in die Erforschung neuer Medikamente gegen Malaria und vernachlässigte Tropenkrankheiten wie die Chagas-Krankheit und Leishmaniose zu investieren (siehe [Seite 34](#)).

Neben unseren Prüftherapien passen wir bestehende Medikamente für verschiedene Patientengruppen und unterschiedliche Umgebungen an. Wir führten 2022 in Ghana eine kinderfreundliche Formulierung von Hydroxyurea zur Behandlung von Sichelzellenanämie ein. Die Einführung ist auch in Kenia, Tansania und Uganda vorgesehen.

Erschwinglichkeit und Verfügbarkeit

Wir kombinieren eine Reihe von Ansätzen, um unsere Medikamente für Patientinnen und Patienten der gesamten Einkommenspyramide erschwinglich zu machen.

In Ländern mit hohen und gehobenen mittleren Einkommen bemühen wir uns, die Preisfestsetzung für unsere Medikamente am Nutzen für Patienten, Gesundheitssystem und Gesellschaft zu orientieren. Unseres Erachtens bietet dieser Ansatz den Gesundheitssystemen einen Anreiz, sich auf Lösungen mit den wirkungsvollsten, effizientesten und nachhaltigsten Ergebnissen zu konzentrieren. Weitere Informationen zu unserer Position zur wertorientierten Preisgestaltung finden sich auf unserer [Unternehmenswebsite](#).

In Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen haben wir gestaffelte Preise für die

Einführung unserer strategisch wichtigen innovativen Therapien implementiert. Dabei werden das Einkommensniveau, lokale Preishindernisse und die ökonomischen Gegebenheiten berücksichtigt. Dieser Ansatz unterstützt Regierungen dabei, auf den unerfüllten medizinischen Bedarf in einer Art und Weise einzugehen, die für unser Unternehmen nachhaltig ist. Bei allen Einführungen von Medikamenten gab es 2022 auch eine Preisstaffelungsstrategie für Länder mit niedrigen und mittleren Einkommen.

Ausserdem verfügen wir über Unterstützungsprogramme, um Patienten zu helfen, die sich in einer schwierigen finanziellen Lage befinden oder mit anderen Zugangsbarrieren konfrontiert sind. Die Programme fördern auch die Aufklärungsarbeit, um das Krankheitsbewusstsein zu stärken und die Medikamententreue sicherzustellen. Zu diesen Programmen zählen Novartis Patient Assistance in den USA und Novartis Oncology Access für Patienten in ganz Asien und im Nahen Osten. Insgesamt verfügen wir über rund 800 aktive Patientenunterstützungsprogramme in 80 Ländern.

Um den Zugang zu Patienten in Afrika südlich der Sahara voranzutreiben, haben wir 2019 eine eigene Geschäftseinheit gegründet. Sie konzentriert sich darauf, im Rahmen von nachhaltigen Geschäftsmodellen in mehreren Therapiebereichen mehr Patienten in der Region zu erreichen. Wir stellen unser Portfolio von Medikamenten auf allen Ebenen der Einkommenspyramide in Afrika südlich der Sahara bereit. Um mehr zu bewirken und mehr Patienten aus allen Einkommensgruppen zu erreichen, haben wir ein System aus lokalen Partnern aufgebaut.

Unser Programm Novartis Access ist ein 2022 weiterentwickeltes innovatives Geschäftsmodell, um den Zugang zu patentierten und nicht patentierten Arzneimitteln für nicht



Neue Wege für den Zugang zu innovativen Krebsmedikamenten

Novartis ist Gründungsmitglied der [ATOM-Koalition \(Access to Oncology Medicines\)](#), einer öffentlich-privaten Partnerschaft, die ein neues nachhaltiges Zugangsmodell für Krebsmedikamente schaffen möchte. Novartis ist das erste Pharmaunternehmen, das mit einem innovativen Medikament einen Beitrag zur ATOM-Koalition leistet. Vor Ablauf des Patents für Nilotinib¹ zur Behandlung chronischer myeloischer Leukämie gewährten wir in mehreren Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen eine «Freedom-to-Operate»-Lizenz.

Die Vereinbarung berechtigt den Medicines Patent Pool, eine UN-gestützte öffentliche Gesundheitsorganisation, Generikaherstellern Unterlizenzen für Nilotinib zu erteilen. Dann können diese das Medikament in den jeweiligen Ländern herstellen und vermarkten. Dieser Ansatz wurde bereits bei übertragbaren Krankheiten wie HIV und COVID-19 erfolgreich erprobt, aber noch nie bei Krebs. Wir hoffen, dass wir damit in der Branche mit gutem Beispiel vorangehen, um den Zugang zu lebensverändernden Arzneimitteln für nicht übertragbare Krankheiten zu verbessern.

Uns ist bewusst, dass die bessere Verfügbarkeit von Arzneimitteln nur einen Teilaspekt der Zugangsverbesserung darstellt. Die Zusammenarbeit mit unseren Partnern der ATOM-Koalition in den Bereichen Diagnostik, Schulung und Lieferung/Umsetzung wird ebenfalls massgebend dazu beitragen, dass wir unser gemeinsames Ziel erreichen, die angemessensten medizinischen Therapieformen allen bereitzustellen, die sie benötigen.

1.

Novartis ist das erste

Pharmaunternehmen, das ein innovatives Medikament zur ATOM-Koalition beigetragen hat, einer öffentlich-privaten Partnerschaft, die ein neues nachhaltiges Modell für den Zugang zu Krebsmedikamenten schaffen möchte.



Isabel Nango in ihrem Haus in Djobel, Guinea-Bissau. Krebs stellt in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen ein zunehmendes Gesundheitsproblem dar.

¹ Von Novartis unter dem Markennamen *Tasigna* vermarktet

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellenOperative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

▶ Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen▶ Informatik und Technologie
ausbauen▶ Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen**GOVERNANCE**

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts**ANHÄNGE**

übertragbare Krankheiten in Ländern Afrikas, Lateinamerikas und Asiens zu verbessern. Ziel war es, die Komplexität der den Gesundheitssystemen inhärenten Hindernisse sowie den fehlenden Zugang zu qualitativ hochwertigen und erschwinglichen Medikamenten zu bekämpfen, da diese mitverantwortlich für eine schlechte gesundheitliche Lage sind. Zur weiteren Verstärkung der Wirkung und besseren Integration des Ansatzes in unser Kerngeschäft erhöhten wir die Flexibilität des Produktangebots, ergänzten wir die Vertriebskanäle und ergriffen Massnahmen, um auf die Anforderungen der Gesundheitssysteme einzugehen, die den Zugang zu diesen Medikamenten behindern könnten.

Gleichzeitig bauten wir das Programm für Schwellenländermarken (EMB) weiter aus und ergänzten es um 29 neue EMB, unter anderem für *Leqvio*, *Piqray* und *Kesimpta*. Zudem verringern wir den zeitlichen Abstand der Einführung zwischen Europa und anderen Ländern weiter oder eliminieren ihn ganz. Im Jahr 2022 führten wir zum Beispiel eine Schwellenländermarke für unser Arzneimittel *Tabrecta* zur Behandlung von Lungenkrebs in Malaysia zwei Monate vor der ersten EU-Einführung in Deutschland ein.

Mit unseren Spendenprogrammen tragen wir dazu bei, den Zugang für Patienten mit schweren oder lebensbedrohlichen Krankheiten in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen sowie für die von Naturkatastrophen und extremer Armut Betroffenen zu erweitern. Unsere 20-jährige Zusammenarbeit mit der Max Foundation erweiterten wir 2022 um Spenden unserer Medikamente *Kisqali* und *Femara* gegen Brustkrebs – eine Hauptursache für krebsbedingte Todesfälle von Frauen in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen. Das erweiterte Programm namens Cancer-PathtoCare™ wird auch weiterhin Patientinnen

und Patienten mit chronischer myeloischer Leukämie und anderen seltenen Krebsarten durch Spenden unserer Medikamente *Glivec*, *Tasigna* und *Scemblix* unterstützen.

Unsere 20-jährige Zusammenarbeit mit der Max Foundation erweiterten wir um Spenden unserer Medikamente *Kisqali* und *Femara* gegen Brustkrebs

Novartis arbeitet seit mehr als 30 Jahren weltweit mit Partnern an der Eliminierung der Lepra. Seit 2000 hat Novartis über die WHO mehr als 70 Millionen Blisterpackungen der Kombinationstherapie im Wert von etwa USD 124 Millionen gespendet. Damit konnten mehr als 7,5 Millionen Leprapatienten weltweit behandelt werden. Unser Vertrag mit der WHO umfasst zudem die Spende des Präparats Triclabendazol zur Behandlung von Fasziole, einer durch Leberegel verursachte parasitäre Erkrankung. Novartis spendet der WHO dieses Medikament schon seit 2005.

Stärkung der Gesundheitssysteme

Die Zugangshindernisse sind komplex: Erschwinglichkeit und Verfügbarkeit sind zwar nach wie vor Hauptthemen. Die mangelnde Fähigkeit von Gesundheitssystemen, innovative Medikamente effektiv einzusetzen, ist jedoch ebenfalls ein Hindernis. Wir arbeiten eng mit Regierungen und der Gesellschaft zusammen, um die Gesundheitssysteme zu stärken und Hindernisse in der Gesundheitsversorgung abzubauen.

Unternehmensweit verfolgen wir einen systematischen Ansatz. Die Stärkung der Gesundheitssysteme ist in all unsere Pla-

nungsprozesse für das Kerngeschäft integriert, und bei allen Einführungen von Novartis kann die globale Strategie zur Stärkung der Gesundheitssysteme lokal angepasst werden.

Zu den aktuellen Projekten zählt die Bekämpfung von Verzögerungen bei der Brustkrebsdiagnose infolge der durch COVID-19 verursachten Rückstände, wozu wir die Kliniksituation in Portugal optimieren. Wir fördern auch die Errichtung von Kliniken für Herzinsuffizienz in 14 Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen, um die hohen Wiedereinweisungsquoten nach dem Auftreten einer Herzinsuffizienz zu verringern. Im Rahmen unseres Programms zur Bekämpfung vermeidbarer Erblindung wurden in vier Ländern Afrikas südlich der Sahara Partnerschaften geschlossen. Dabei stehen die Stärkung der Politik, die Integration in die medizinische Grundversorgung und Überweisungsnetzwerke als zentrale Elemente eines gleichberechtigten Zugangs zu Dienstleistungen im Bereich der Augengesundheit im Mittelpunkt.

Das ganze Jahr über haben wir uns im Rahmen wichtiger Partnerschaften eingebracht. Eine davon ist die [Collaborative on Strategic Public Private Partnerships for Cardiovascular Health](#) mit der Harvard University und dem Weltwirt-

schaftsforum zur Förderung der kardiovaskulären Gesundheit durch den Kapazitätsausbau der Gesundheitssysteme, damit atherosklerotische Herz-Kreislauf-Erkrankungen (ASCVD), auf die mehr als 85% der Todesfälle infolge von kardiovaskulären Erkrankungen entfallen, besser erkannt, behandelt und letztlich verhindert werden können. In den USA erweiterten wir unsere Initiative «Beacon of Hope», die die Forschung an historisch afroamerikanischen medizinischen Hochschulen finanziert, um zu ergründen, wie endemische Ungleichheiten im US-Gesundheitssystem zu bewältigen sind (siehe [Seite 58](#)).

Die nachstehende Datentabelle stellt die Aktivitäten zur Stärkung der Gesundheitssysteme in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen dar, die von der Einheit Novartis Global Health verwaltet werden. Wir konnten die Zahl der erreichten Menschen 2022 trotz reduzierter Versorgungsstellen und Aufklärungsveranstaltungen erhöhen – vor allem dank unserem Fokus auf die Maximierung der Effizienz dieser Aktivitäten. Die Zahl der Engagements für die Gemeinschaft wurde zudem durch die in einigen Ländern anhaltenden Auswirkungen der COVID-19-Pandemie begrenzt.

Novartis Global Health

Kennzahlen für die Stärkung der Gesundheitssysteme ¹

	2022	2021	2020
Geschulte Gesundheitsaufklärer	4 477	2 827	671
Geschulte Gesundheitsversorger	12 035	10 719	12 648
Versorgungsstellen ²	1 313	4 365	5 902
An Versorgungsstellen erreichte Menschen	979 755	360 356	486 642
Durchgeführte Aufklärungsveranstaltungen	297 700	412 872	424 878
Bei Aufklärungsveranstaltungen erreichte Menschen	12 960 922	9 678 360	8 048 360

¹ Die Daten umfassen das gesamte Spektrum der Zugangsansätze unter der Verwaltung der Organisation Novartis Global Health.

² Versorgungsstellen umfassen Einrichtungen und Gesundheitscamps, an denen Gesundheitsdienstleistungen erbracht werden.

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Act4Biosimilars

Im Mai 2022 hat unsere Division Sandoz die neue globale Initiative Act4Biosimilars ins Leben gerufen und gesponsert, um den Zugang zu Biologika zu verbessern. Act4Biosimilars bringt Patientenfürsprecher, medizinische Fachkräfte und Branchenführer zusammen. Durch die Initiative soll die weltweite Einführung von Biosimilars bis 2030 in mehr als 30 Ländern um mindestens 30% erhöht werden. Biosimilars kosten meist sehr viel weniger als Markenmedikamente. Daher sind sie für Menschen mit niedrigen Einkommen erschwinglicher. Sandoz berücksichtigt bei der Preisgestaltung der Generika und Biosimilars bereits systematisch die Zugangskriterien. In der Regel werden die Produkte auf einem Niveau am Markt eingeführt, das unter dem Referenzpreis liegt. Medikamente von Sandoz erreichten 2022 etwa 450 Millionen Patientinnen und Patienten weltweit.

Kampf gegen Antibiotikaresistenz

Die WHO hat Antibiotikaresistenzen (AMR) zu einer der grössten weltweiten Gefahren für die öffentliche Gesundheit erklärt. Da Antibiotika und andere antimikrobielle Wirkstoffe durch diese Resistenzen unwirksam werden, wird die Behandlung von Infektionen immer schwieriger oder unmöglich. Laut dem im Jahr 2022 veröffentlichten Bericht Global Research on Antimicrobial Resistance führen Antibiotikaresistenzen zu fast 1,3 Millionen Todesfällen pro Jahr. Dies entspricht der Gesamtzahl der Todesfälle infolge von HIV und Malaria.

Novartis stimmt mit dem globalen wissenschaftlichen Konsens überein, dass der übermässige, zu geringe und missbräuchliche Einsatz von antimikrobiellen Wirkstoffen zur Verbreitung von Antibiotikaresistenzen beiträgt und ein ausgeglichenes Vorgehen erforderlich ist. Unser Ansatz zur Bekämpfung von Antibiotikaresistenzen konzentriert sich auf vier Bereiche.

- **Prävention:** Durch verantwortungsvolle Herstellung sollen Umweltbelastungen durch Antibiotika verhindert werden.
- **Zugang:** Der Zugang zu hochwertigen, erschwinglichen Antibiotika soll verbessert werden.
- **Verantwortungsvoller Einsatz:** Es soll sichergestellt werden, dass ein geeignetes Antibiotikum in angemessener Dosis für den richtigen Zeitraum verschrieben wird.
- **Innovation:** Über den AMR Action Fund wird in die Entwicklung neuer, wirksamerer Antibiotika investiert.

Sandoz gab 2022 eine weitere Investition in Höhe von EUR 50 Millionen bekannt, mit der die Produktionskapazitäten für fertige Darreichungsformen von Penicillin an der Produktionsstätte in Kundl, Österreich, ausgebaut werden sollen. Sandoz hat zudem den Kooperationsvertrag mit Ares Genetics über die Erstellung einer digitalen Plattform für die Entwicklung und das Life-Cycle-Management von Antibiotika bis 2025 verlängert. Novartis ist auch am AMR Action Fund beteiligt, der mehr als USD 1 Milliarde in die klinische Entwicklung neuer Antibiotika investieren möchte.

Sandoz gab eine weitere Investition von EUR 50 Millionen in den Ausbau der Produktionskapazitäten für fertige Darreichungsformen von Penicillin bekannt

Novartis arbeitet mit dem Ecumenical Pharmaceutical Network (EPN) zusammen, um religiöse Organisationen in Afrika südlich der Sahara durch Prävention, Aufklärung und Sensibilisierung bei der Bekämpfung von Antibiotikaresistenzen zu unterstützen. Auf unserer [Unternehmenswebsite](#) finden sich mehr Details über unsere Arbeit in Bezug auf Antibiotikaresistenzen.



Massnahmen gegen gesundheitliche Benachteiligung in den USA

Im Jahr 2022 sagten wir weitere Mittel in Höhe von USD 17,7 Millionen für unsere Initiative Beacon of Hope in den USA zu, um rassenbezogene Benachteiligungen in der Gesundheitsversorgung anzugehen. Damit beläuft sich die Gesamtfinanzierung für einen Zeitraum von zehn Jahren auf mehr als USD 50 Millionen. Beacon of Hope will Faktoren beeinflussen, die sich unverhältnismässig stark auf die Gesundheit unterversorgter Gemeinschaften auswirken, indem die Diversität in klinischen Studien erhöht wird, Verzerrungen in Datenstandards berichtigt werden und eine neue Generation von afroamerikanischen, farbigen und hispanoamerikanischen Führungspersonlichkeiten im Gesundheitswesen gefördert wird.

Die zusätzlichen Mittel werden verwendet, um neben den im Jahr 2021 angekündigten Zentren an der Morehouse School of Medicine Kompetenzzentren für klinische Studien an drei historisch afroamerikanischen Colleges und Universitäten (HBCU) – dem Howard University College of Medicine, dem Meharry Medical College und der Charles R. Drew University of Medicine and Science – zu errichten.

Im Rahmen dieser Initiative bieten die Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) Studierenden der HBCU ein zehnwöchiges bezahltes Stipendienprogramm an, das ihnen Einblick in die Arzneimittelforschung, Datenanalyse und Praktiken der klinischen Forschung vermittelt. Ziel ist es, im Laufe von zehn Jahren bis zu 250 führende Wissenschaftler zu schulen.

Die Initiative Beacon of Hope bringt Novartis, die Novartis US Foundation, die Morehouse School of Medicine, den Thurgood Marshall College Fund, Coursera, die National Medical Association und 26 HBCU in den USA zusammen. Darüber hinaus sind der Initiative 2022 zwei weitere globale Pharmaunternehmen beigetreten.

Weitere Informationen finden sich auf unserer [Unternehmenswebsite](#).

50 Mio.

Finanzierung (USD)

Die Finanzierung unserer Initiative Beacon of Hope beläuft sich insgesamt auf mehr als USD 50 Millionen für einen Zeitraum von zehn Jahren.

 KeAndreya Morrison, Studentin am Meharry Medical College. Sie war 2022 eine von 17 Beacon of Hope Summer Fellows.

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

▶ Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

▶ Informatik und Technologie
ausbauen

▶ Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Integrierter Zugang: Sichelzellenanämie (SCD) in Afrika

Das [Novartis Africa Sickle Cell Disease Program](#) ist ein Musterbeispiel dafür, wie Zugangsbarrieren zu einer lückenlosen Versorgung abgebaut werden können. Das 2019 eingeführte Programm verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz zur Bekämpfung der Krankheit in Afrika südlich der Sahara – von der Erforschung neuer Medikamente bis hin zu Bemühungen, die Diagnose- und Behandlungshindernisse abzubauen.

- **F&E:** Dass die Ursache der Sichelzellenanämie genetischer Natur ist, war zwar schon jahrzehntelang bekannt, aber die medizinische Fachwelt hat erst vor Kurzem die Tools zur potenziellen Behebung des Gendefekts erhalten, der die Krankheit verursacht. Zusammen mit der Bill & Melinda Gates Foundation untersuchen wir die Möglichkeit einer neuartigen In-vivo-Gentherapie zur Behandlung der Sichelzellenanämie. Dies weckt Hoffnung auf eine Heilung der Krankheit. Wir wollen eine leicht zugängliche Therapie entwickeln, die den Patienten möglicherweise durch eine einzige Injektion verabreicht werden kann. Ex-vivo-Gentherapien sind hingegen mit komplexen Verfahren verbunden, bei denen dem Körper Zellen entnommen und vor der Behandlung individuell bearbeitet werden müssen.
- **Verfügbarkeit bestehender Therapien:** Wir setzen die Einführung von Hydroxyurea auf dem ganzen Kontinent fort. Das Medikament hat die Behandlungsergebnisse bei Patientinnen und Patienten mit Sichelzellenanämie nachweislich verbessert. 2022 führten wir in Ghana eine pädiatrische Formulierung von Hydroxyurea ein. Die Einführung ist 2023 auch in Kenia, Tansania und Uganda vorgesehen. Darauf aufbauend untersuchen wir die Möglichkeit, innovative Therapien gegen Sichelzellenanämie einzuführen.
- **Stärkung der Gesundheitssysteme:** Wir arbeiten daran, vor allem bei Kleinkindern die frühzeitige Behandlung der Sichelzellenanämie zu fördern. Im Rahmen unserer 2022 beschlossenen neuen Partnerschaft mit der American Society of Hematology sollen das Screening und die Diagnose an Gesundheitsinstituten in sieben afrikanischen Ländern südlich der Sahara verbessert werden.

80%

Patienten mit Sichelzellenanämie

Schätzungsweise 80% der Menschen mit Sichelzellenanämie leben in Afrika südlich der Sahara. Das Novartis Africa Sickle Cell Disease Program arbeitet mit Regierungen zusammen, um die Krankheit zu bewältigen.

📷 Im Rahmen eines Neugeborenen-screensings für Sichelzellenanämie in Ghana nimmt eine Pflegekraft bei einem Baby eine Blutprobe.



Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellenOperative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

▶ Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen▶ Informatik und Technologie
ausbauen▶ Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen**GOVERNANCE**

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts**ANHÄNGE**

Einhaltung hoher ethischer Standards

In unserer Branche stehen wir jeden Tag vor ethischen Fragen und Entscheidungen zu Themen wie Patientenversorgung, Datennutzung und Zugang zu Medikamenten. Als Entscheidungshilfe haben wir daher gemeinsam mit unseren Mitarbeitenden und Experten der Verhaltenswissenschaften einen umfassenden Ethikkodex erarbeitet, der für die gesamte Belegschaft gilt. Ausserdem verfügen wir über eine Reihe von internen Richtlinien und Kontrollen. Neben den Schulungen im Bereich Ethik auf allen Unternehmensstufen bieten wir Online-Tools wie den Ethical Decision Explorer an, um unseren Mitarbeitenden den Umgang mit ethischen Dilemmata zu erleichtern. 2022 absolvierten 98% der Mitarbeitenden die Schulung zum [Code of Ethics](#).

Durch unseren [Third Party Code](#) bilden unsere ethischen Standards auch die Grundlage unserer Beziehungen zu Geschäftspartnern. Ausserdem bestehen Programme zur Bekämpfung von Medikamentenfälschungen und zur Überwachung möglicher unerwünschter Wirkungen unserer Arzneimittel (siehe [Seite 44](#)).

Wir berücksichtigen zudem Branchenkodizes wie den Code on Interactions with Health Care Professionals der Pharmaceutical Research and Manufacturers of America (PhRMA), den Code on Pharmaceutical Marketing Practices der International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations (IFPMA) sowie Kodizes anderer regionaler und lokaler Branchenverbände. Das Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption und die Konvention gegen die Bestechung ausländischer

Amtsträger im internationalen Geschäftsverkehr der OECD dienen als Orientierungshilfe für unsere Richtlinien und Programme. Wir haben den Global Compact der Vereinten Nationen unterzeichnet und arbeiten daran, die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte umzusetzen. Auf den [Seiten 68–75](#) finden sich weitere Informationen zu unserem Ethik-, Risiko- und Compliance-Ansatz.

Mitarbeitende ermutigen, sich offen zu äussern

Unsere Beschwerdeinstanz Novartis SpeakUp Office bietet Mitarbeitenden und externen Parteien die Möglichkeit, Bedenken über mögliche Fehlverhalten zu äussern, ohne Vergeltungsmassnahmen befürchten zu müssen.

2022 wurden insgesamt 2 569 Beschwerden über vermutetes Fehlverhalten mit 2 871 Vorwürfen entgegengenommen und bearbeitet, aus denen 2 400 Fälle resultierten. Von allen Fällen wurden 385 (16%) als zentrale Sachverhalte (Fälle mit höherem Risiko) eingestuft, die weitere Untersuchungen erforderten. Angelegenheiten mit geringerem Risiko werden lokal bearbeitet oder untersucht. Die als zentrale Sachverhalte eingestuft und untersuchten Vorwürfe führten zu 116 Entlassungen oder Rücktritten und zu 62 Abmahnungen. Wenn angebracht, wurden auch andere Abhilfemassnahmen wie Schulungen, Coaching und die Implementierung neuer Kontrollen ergriffen.

Der Anstieg gegenüber den Fällen im Vorjahr war in erster Linie auf Angelegenheiten der Datensicherheit zurückzuführen, da das Unternehmen höhere Schutzmassnahmen und bessere Überwachungssysteme eingeführt

hatte. Diese Massnahmen umfassten eine Kampagne zur Verhinderung von Datenverlusten sowie die Förderung regelmässiger obligatorischer Schulungen zu den Themen Informationsmanagement, Datenschutz und Datennutzung. Die Zunahme der gemeldeten Fälle deutet darauf hin, dass unser Programm SpeakUp und die damit verbundenen Sensibilisierungsmassnahmen Wirkung zeigen und dazu ermutigen, Bedenken zu melden.

Messung unseres Geschäftsklimas in Bezug auf ethische Fragen

2022 führten wir unsere zweite globale Umfrage zu ethischen Fragen (Global Ethics Survey) durch, um Daten zum ethischen Verhalten und zum diesbezüglichen Ge-

schäftsklima im gesamten Unternehmen zu sammeln. Wir erhielten mehr als 33 000 Umfrageantworten. Auf Basis der Erkenntnisse aus der Umfrage regen wir auf globaler und lokaler Ebene zum Gespräch an und ergreifen gegebenenfalls Massnahmen. So haben wir 2022 beispielsweise unser Engagement zum Schutz vor Disziplinar-massnahmen für Mitarbeitende, die sich offen äussern, in einer neuen separaten Richtlinie gegen Vergeltungsmassnahmen weiter verdeutlicht. Diese wurde in Absprache mit unseren auf Menschenrechte und Arbeitnehmerbeziehungen spezialisierten Teams erarbeitet. Wir wollen die globale Umfrage zu ethischen Fragen auch im Jahr 2023 durchführen.

Kennzahlen für ethische Geschäftspraktiken

	2022	2021	2020
Ethikkodex			
Anteil der geschulten und zertifizierten Mitarbeitenden (%) ¹	98	98	98
Kennzahlen zu Beschwerden: SpeakUp Office – Zentrale Sachverhalte ^{2,3}			
Gemeldete Fälle von Fehlverhalten	385	174	157
Total Anschuldigungen ⁴	544	296	284
Nachgewiesene Fälle von Fehlverhalten ⁵	257	137	118
Entlassungen und Rücktritte im Zusammenhang mit Fehlverhalten	116	62	101

¹ Aktive Mitarbeitende von Novartis mit einer E-Mail-Adresse, die über E-Learning geschult wurden

² Ein zentraler Sachverhalt liegt bei höheren Führungskräften oder bei potenziell disruptiven Auswirkungen auf die Reputation vor. Zudem können zentrale Sachverhalte auch bei sexueller Belästigung, Diskriminierung, Vergeltung und erheblichen finanziellen Auswirkungen vorliegen.

³ Die Zahl der mutmasslichen/nachgewiesenen Fälle von Fehlverhalten und der Entlassungen/Rücktritte kann sich von Jahr zu Jahr verändern, da gewisse Fälle unter Umständen erneut überprüft werden. Daher können die Daten aus vorangegangenen Jahren neu ausgewiesen werden.

⁴ Die Zahl der Anschuldigungen ist höher als die tatsächliche Zahl der Fälle, da es zu einem Fall mehrere Anschuldigungen geben kann.

⁵ «Nachgewiesene Fälle von Fehlverhalten» und «Total nachgewiesene Anschuldigungen pro Kategorie» können Verdachtsfälle des Vorjahres enthalten. «Gemeldete Fälle von Fehlverhalten» und «Total Anschuldigungen» beziehen sich hingegen auf die in jedem Kalenderjahr gemeldeten Fälle.

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Unterstützung der vom Krieg in der Ukraine betroffenen Menschen

Wir unterstützten Menschen, die infolge des Kriegs in der Ukraine geflüchtet sind oder vertrieben wurden. Zudem stellten wir Produkte für den medizinischen Grundbedarf bereit und verschafften Patienten weiterhin Zugang zu den benötigten Medikamenten von Novartis.

- Seit Kriegsbeginn haben wir Menschen in der Ukraine und Geflüchteten in den Grenzgebieten 21 Millionen Arzneimitteldosen im Wert von über USD 33 Millionen bereitgestellt.
- Wir haben USD 3 Millionen an Organisationen gespendet, die sich für Geflüchtete und Vertriebene einsetzen – unter anderem an Save the Children, das International Rescue Committee und das Rote Kreuz. Weitere USD 1 Million haben wir Patientenorganisationen bereitgestellt, die Vertriebene und Geflüchtete unterstützen.
- Mitarbeitende von Novartis spendeten im Rahmen einer Mitarbeiterspendensammlung über USD 2,2 Millionen an gemeinnützige Organisationen. Neben den Spenden haben unsere Mitarbeitenden auch ihre Zeit und ihre Fähigkeiten zur Verfügung gestellt und Geflüchtete bei sich aufgenommen.

Zum Schutz der Mitarbeitenden stellten wir im März den Betrieb in der Ukraine ein. Nach eingehender Prüfung der Sicherheitsprotokolle im Land nahmen wir die Geschäftstätigkeit im Juni im Rahmen von Telearbeit wieder auf, um dem vom Krieg betroffenen Land zu helfen, einige kritische Geschäftsprozesse wiederherzustellen. Wir prüfen die Situation weiter und passen die Aktivitäten laufend an die jeweilige Sicherheitslage an. Dem Schutz der Mitarbeitenden räumen wir nach wie vor Priorität ein.

In Russland ergriffen wir Massnahmen, um Investitionen, Werbung und andere Promotionsaktivitäten auf Eis zu legen. Ausserdem leiteten wir keine neuen klinischen Studien mehr ein und stellten die Registrierung für laufende Studien ein. Wir stellen Patienten in Russland jedoch weiterhin wichtige Medikamente zur Verfügung. Die Massnahmen in Bezug auf die Ukraine und Russland werden wir weiterhin überprüfen.

21 Mio.

Arzneimitteldosen

wurden Menschen in der Ukraine und Geflüchteten in den Grenzregionen zur Verfügung gestellt.



Governance

In diesem Abschnitt

Corporate Governance

→ S. 63

Ethik, Risiko und Compliance

→ S. 68

Zusammenfassung des Vergütungsberichts

→ S. 76

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE



Annie Hilliard, Mitarbeiterin in unserem
Bereich Global Drug Development



[Über diesen Bericht](#)[2022 auf einen Blick](#)[Brief des Präsidenten des Verwaltungsrats](#)[Brief des CEO](#)**WER WIR SIND**[Unser Unternehmen](#)[Unsere Medikamente](#)[Unsere globalen Aktivitäten](#)[Menschen, Kultur und Werte](#)**GESCHÄFTSUMFELD**[Unser Geschäftsumfeld](#)[Unsere wesentlichen Themen](#)**STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG**[Unsere Strategie](#)[Wie wir Mehrwert schaffen](#)[Beteiligung von Anspruchsgruppen](#)[Messung unserer Wirkung](#)**PERFORMANCE IM JAHR 2022**[Finanzielle Performance](#)[Hochwertige Medikamente bereitstellen](#)[Operative Höchstleistungen verankern](#)[Unsere Basis stärken](#)[▶ Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen](#)[▶ Informatik und Technologie ausbauen](#)[▶ Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen](#)**GOVERNANCE**[Corporate Governance](#)[Ethik, Risiko und Compliance](#)[Zusammenfassung des Vergütungsberichts](#)**ANHÄNGE**

Corporate Governance

Eine starke Corporate Governance ist wichtig für die effektive Führung unseres Geschäfts und bildet die Grundlage für das Vertrauen in Novartis. Unser Governance-System soll – zusammen mit unseren internen Richtlinien und Kontrollen – sicherstellen, dass wir die anwendbaren gesetzlichen Bestimmungen und Vorschriften einhalten und hohe ethische Standards erfüllen. Dadurch unterstützt es die langfristige Wertschöpfung für Aktionärinnen und Aktionäre, Patientinnen und Patienten, Mitarbeitende und andere Anspruchsgruppen. Näheres zur Corporate Governance bei Novartis findet sich in unserem [Annual Report 2022](#).

Unser System der Corporate Governance

Unsere Corporate Governance basiert auf einem wirksamen System von Kontrollmechanismen («Checks and Balances»). Wir haben eine dreigliedrige Governance-Struktur: Generalversammlung, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung.

- An der **Generalversammlung** genehmigen die Aktionärinnen und Aktionäre die Dividendenzahlungen, die Vergütung für die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung sowie die Jahres- und Konzernrechnung 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 bei 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 folgende fünf ständige Ausschüsse: Audit and Compliance Committee, Compensation Committee, Governance, Sustainability and Nomination Committee, Risk Committee sowie Science and Technology Committee. Der Verwaltungsrat vertritt die Interessen aller Anspruchsgruppen und überwacht die Arbeit der Geschäftsleitung.

- Die **Geschäftsleitung** unter der Leitung des Chief Executive Officer (CEO) ist verantwortlich für die operative Geschäftsführung, einschliesslich der finanziellen Performance und der Erfüllung der Zielsetzung und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Der Geschäftsleitung gehören elf Mitglieder an, darunter der CEO und der Chief Financial Officer sowie die Leiterinnen und Leiter unserer kommerziellen Divisionen, der Forschungs- und Entwicklungsorganisationen, des Bereichs Operations und weiterer Funktionen (siehe [Seite 67](#)).

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

Zusammensetzung des Verwaltungsrats

Alle Mitglieder des Verwaltungsrats sind im Sinne unseres Organisationsreglements unabhängig und nicht exekutiv. Sie werden jeweils für ein Jahr gewählt und sollen dem Verwaltungsrat nicht länger als zwölf Jahre angehören.¹

¹ Eine Ausnahme von dieser Regel wurde 2021 für Andreas von Planta gemacht. Um einen geordneten Übergang zu gewährleisten, wurde Herrn von Planta eine Ausnahme von der 2020 eingeführten Beschränkung der Mitgliedschaft im Verwaltungsrat auf zwölf Jahre gewährt.

Verantwortliche Organe

GENERALVERSAMMLUNG

Genehmigung des operativen und finanziellen Lageberichts, der Novartis Konzernrechnung und der Jahresrechnung der Novartis AG, Beschlussfassung über die Verwendung des Bilanzgewinns und über die Dividende, Genehmigung der Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung, Wahl der Verwaltungsratsmitglieder, des Verwaltungsratspräsidenten, der Mitglieder des Compensation Committee, des unabhängigen Stimmrechtsvertreters und der Revisionsstelle, Festsetzung und Änderung der Statuten

VERWALTUNGSRAT

AUDIT AND COMPLIANCE COMMITTEE

COMPENSATION COMMITTEE

GOVERNANCE, SUSTAINABILITY AND NOMINATION COMMITTEE

RISK COMMITTEE

SCIENCE & TECHNOLOGY COMMITTEE

Festlegung der strategischen Ausrichtung des Konzerns, Ernennung und Überwachung wichtiger Führungskräfte, Genehmigung wesentlicher Transaktionen und Investitionen, Verabschiedung und Änderung des Organisationsreglements

GESCHÄFTSLEITUNG

Operative Führung von Novartis

REVISIONSSTELLE

Beurteilung der Übereinstimmung der Konzernrechnung der Novartis Gruppe und der Jahresrechnung der Novartis AG mit den geltenden Rechnungslegungsgrundsätzen und mit Schweizer Recht, Beurteilung der Übereinstimmung des Vergütungsberichts mit dem geltenden Recht und der Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung sowie eine eingeschränkte Prüfung ausgewählter Kennzahlen im «Novartis in Society – Integrierter Geschäftsbericht».

[Über diesen Bericht](#)[2022 auf einen Blick](#)[Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats](#)[Brief des CEO](#)**WER WIR SIND**[Unser Unternehmen](#)[Unsere Medikamente](#)[Unsere globalen Aktivitäten](#)[Menschen, Kultur und Werte](#)**GESCHÄFTSUMFELD**[Unser Geschäftsumfeld](#)[Unsere wesentlichen Themen](#)**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**[Unsere Strategie](#)[Wie wir Mehrwert schaffen](#)[Beteiligung von
Anspruchsgruppen](#)[Messung unserer Wirkung](#)**PERFORMANCE IM JAHR 2022**[Finanzielle Performance](#)[Hochwertige Medikamente
bereitstellen](#)[Operative Höchstleistungen
verankern](#)[Unsere Basis stärken](#)[► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen](#)[► Informatik und Technologie
ausbauen](#)[► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen](#)**GOVERNANCE**[Corporate Governance](#)[Ethik, Risiko und Compliance](#)[Zusammenfassung
des Vergütungsberichts](#)**ANHÄNGE**

Bei der Auswahl neuer Mitglieder achtet der Verwaltungsrat auf ein möglichst ausgewogenes Verhältnis von Kompetenzen, Fachwissen und Erfahrung. Fast alle derzeitigen Verwaltungsratsmitglieder blicken auf Erfahrungen in Führungspositionen zurück. Sechs von ihnen verfügen über Erfahrungen in der Pharmabranche, im Gesundheitssektor oder in der medizinischen Forschung. Unser Ziel ist zudem ein in Bezug auf Geschlecht, Alter, Nationalität, ethnische Zugehörigkeit und Standpunkte vielfältiger Verwaltungsrat, der die Ansichten unserer Anspruchsgruppen und der Gesellschaft reflektiert.

Der Verwaltungsrat wird einer jährlichen Selbstbeurteilung unterzogen. Jedes dritte Jahr wird dieser Prozess von einem externen Berater durchgeführt. Die Verwaltungsratsmitglieder lassen sich zudem regelmässig informieren und schulen. Im Jahr 2022 hatten die Schulungen folgende Schwerpunkte:

- Richtlinie für Gesundheit, Sicherheit und Umwelt
- «Fit to Commit», ein Programm mit Schwerpunkt Bestechungsbekämpfung, Insiderhandel und Beschaffung
- ESG-Fortbildungsveranstaltung mit einer externen Fachperson für ganzheitliche Wertschöpfung
- Risikomanagement für Drittparteien

**Aktivitäten des Verwaltungsrats
im Jahr 2022**

- Überwachung der Strategie des Unternehmens, ein voll fokussiertes Arzneimittelunternehmen zu werden
- Überprüfung von Organisation und Arbeitsweise der Geschäftsleitung im Hinblick auf die neue Organisationsstruktur des Unternehmens

- Überprüfung der geopolitischen Lage in Europa
- Überwachung des Projekts «Transforming for Growth» zur Gewährleistung einer erfolgreichen Umsetzung
- Erhalt eines Updates zu den USA mit Prioritäten zur Beschleunigung des Wachstums in Innovative Medicines, um zu einem der fünf führenden Anbieter zu werden
- Erhalt eines Updates zum deutschen Markt und zu unserem strategischen Ziel, dort Marktführer zu werden
- Überprüfung und Erörterung strategischer Überlegungen zu Fusionen und Übernahmen sowie unserer weiter gefassten strategischen Schritte, um ein nachhaltiges Wachstum voranzutreiben
- Ausführliche Erörterung der strategischen Überprüfung von Sandoz. Beschluss zur Ausgliederung von Sandoz durch eine hundertprozentige Abspaltung, um die Wertschöpfung für die Investoren zu maximieren (vorbehaltlich der Genehmigung durch die Aktionäre)
- Erörterung der Strategie, der Pläne und Entwicklungen des Unternehmens im Bereich ESG
- Diskussion der künftigen Vorschriften zur nichtfinanziellen Berichterstattung sowie Governance der nichtfinanziellen Berichterstattung von Novartis
- Erörterung der längerfristigen Nachfolgeplanung für den Verwaltungsrat und der Anforderungsprofile, Vorschlag eines neuen Kandidaten für die Wahl an der GV 2023
- Erörterung der Änderung der Statuten der Novartis AG im Rahmen der Schweizer Aktienrechtsreform
- Erörterung und Überprüfung der jährlichen Selbstbeurteilung des Verwaltungsrats

Novartis Aktien

Novartis AG, die Holdinggesellschaft der Gruppe, 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 (Tickersymbol: NVS) kotiert, Letztere in Form von American Depositary Receipts, 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.

Aktionäre können das Stimmrecht an der Generalversammlung selbst ausüben oder eine andere Aktionärin bzw. einen anderen Aktionär oder die unabhängige Stimmrechtsvertretung in ihrem Auftrag abstimmen lassen. Der Termin unserer nächsten ordentlichen Generalversammlung ist der 7. März 2023. Nach der Aufhebung der COVID-19-Beschränkungen wird sie erstmals seit 2020 wieder physisch stattfinden.

**Änderungen in der
Geschäftsleitung**

Wir haben 2022 Änderungen in der Geschäftsleitung vorgenommen, auch um die neue Organisationsstruktur des Unternehmens abzubilden.

Es wurden vier neue Mitglieder ernannt:

- Shreeram Aradhye als President, Global Drug Development and Chief Medical Officer
- Victor Bulto als President, Innovative Medicines US
- Aharon (Ronny) Gal als Chief Strategy and Growth Officer
- Fiona Marshall als President, Novartis Institutes for BioMedical Research

Zudem wurde Marie-France Tschudin als President, Innovative Medicines International und Chief Commercial Officer ernannt. Steffen Lang wurde President, Operations. Beide hatten der Geschäftsleitung bereits angehört.

Website-Informationen

Aktienkapital	→ Statuten der Novartis AG → Kennzahlen zur Novartis Aktie
Aktionärsrechte	→ Statuten der Novartis AG
Ordentliche Generalversammlung der Aktionäre	→ Ordentliche Generalversammlung der Aktionäre
Organisationsreglement	→ Organisationsreglement
Novartis Verhaltenskodex für Senior Financial Officers	→ Anforderungen an ethisches Verhalten für den CEO, die Geschäftsleitung und die Senior Financial Officers von Novartis
Novartis Finanzdaten	→ Novartis Finanzdaten
Pressemitteilungen	→ Pressemitteilungen → E-Mail-Service

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Vier frühere Mitglieder der Geschäftsleitung haben Novartis verlassen:

- Susanne Schaffert (früher President, Novartis Oncology)
- John Tsai (früher Leiter Global Drug Development and Chief Medical Officer)
- Robert Weltevreden (früher President, Customer and Technology Solutions)
- Jay Bradner (früher President, NIBR)

Darüber hinaus trat Richard Saynor (CEO von Sandoz) aus der Geschäftsleitung aus, nachdem er zum designierten CEO des eigenständigen Unternehmens Sandoz ernannt worden war, das in der zweiten Jahreshälfte 2023 gegründet werden soll.

Governance bei ESG und wesentlichen Themen

Auf der Ebene des Verwaltungsrats überwacht das Governance, Sustainability and Nomination Committee (GSNC) die Performance bei Governance- und ESG-Themen wie Medikamentenzugang, globale Gesundheit, ökologische Nachhaltigkeit und Personalmanagement. Das GSNC erörtert zudem neue Trends und berät den Verwaltungsrat regelmässig zu ESG-Fragen.

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

Das Science & Technology Committee des Verwaltungsrats hat die Aufgabe, den Erfolg

der Unternehmensaktivitäten im Bereich Wissenschaft, Technologie und F&E zu überwachen und zu bewerten. Auf der Managementebene ist das Innovation Management Board (IMB) für die strategischen Aspekte unseres Entwicklungsportfolios zuständig, darunter die Bestätigung der Prioritäten für Entwicklungsprojekte und die Entscheidung über Projektabbrüche. Der Vorsitz des IMB liegt bei unserem CEO. Weitere Vertreterinnen und Vertreter der oberen Führungsebene von Novartis gehören zum engeren und erweiterten Mitgliederkreis.

Unser Sustainability & ESG Office, das zu unserem Bereich Global Health and Sustainability gehört, ist dafür verantwortlich, das ESG-Management in unserem gesamten Unternehmen zu verankern. In unser Enterprise Risk Management sind ESG-Themen fest integriert. Darüber hinaus verfügen wir über interne Richtlinien und Kontrollen zur Risikominimierung in Bereichen wie Menschenrechte, Gesundheit und Sicherheit sowie Bestechungs- und Korruptionsbekämpfung. Auch die Beteiligung von Anspruchsgruppen hilft uns sehr, mögliche ESG-Risiken und -Chancen zu erkennen (siehe [Seite 21](#)). So verfügen wir über ein unabhängiges Bioethics Advisory Committee, welches das Management in ethischen Fragen rund um unsere Forschung, Arzneimittelentwicklung und unsere Zugangsprogramme berät.

Die Tabelle auf dieser Seite gibt einen Überblick über die Governance bei unseren vier wesentlichen Hauptthemen, die wir im Rahmen unserer Wesentlichkeitsbewertung ermittelt haben (siehe [Seite 15](#)).

Primäre Steuerung und Überwachung unserer vier wesentlichsten Themen

Thema	Verwaltungsratsausschüsse	Geschäftsleitung/ Management
Gesundheit und Sicherheit der Patientinnen und Patienten	<ul style="list-style-type: none"> • Audit and Compliance Committee 	<ul style="list-style-type: none"> • President, Operations • President, GDD
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Science & Technology Committee 	<ul style="list-style-type: none"> • President, NIBR • President, GDD • Innovation Management Board
Zugang	<ul style="list-style-type: none"> • Governance, Sustainability and Nomination Committee 	<ul style="list-style-type: none"> • President, Innovative Medicines US • President, Innovative Medicines International • President, Global Health and Sustainability • ESG Committee
Ethische Geschäftspraktiken	<ul style="list-style-type: none"> • Audit and Compliance Committee • Risk Committee 	<ul style="list-style-type: none"> • Chief Ethics, Risk & Compliance Officer • ESG Committee

- Über diesen Bericht
- 2022 auf einen Blick
- Brief des Präsidenten des Verwaltungsrats
- Brief des CEO

- WER WIR SIND**
- Unser Unternehmen
- Unsere Medikamente
- Unsere globalen Aktivitäten
- Menschen, Kultur und Werte

- GESCHÄFTSUMFELD**
- Unser Geschäftsumfeld
- Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

- Unsere Strategie
- Wie wir Mehrwert schaffen
- Beteiligung von Anspruchsgruppen
- Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

- Finanzielle Performance
- Hochwertige Medikamente bereitstellen
- Operative Höchstleistungen verankern
- Unsere Basis stärken

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

GOVERNANCE

- Corporate Governance
- Ethik, Risiko und Compliance
- Zusammenfassung des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Unser Verwaltungsrat



Dr. Jörg Reinhardt
Präsident

Nationalität: Deutscher
Geburtsjahr: 1956
VR-Mitglied seit: 2013
Ausschüsse: 5



Dr. Simon Moroney
Vizepräsident

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



Patrice Bula
Lead Independent Director

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



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



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: 2022¹
Ausschüsse: 1 3²



Frans van Houten

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



Dr. Andreas von Planta

Nationalität: Schweizer
Geburtsjahr: 1955
VR-Mitglied seit: 2006
Ausschüsse: 3 4



Ana de Pro Gonzalo

Nationalität: Spanierin
Geburtsjahr: 1967
VR-Mitglied seit: 2022¹
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

Ausschüsse

- 1 Audit and Compliance Committee
- 2 Compensation Committee
- 3 Governance, Sustainability and Nomination Committee
- 4 Risk Committee
- 5 Science & Technology Committee

Profil unseres Verwaltungsrats

13 Mitglieder

31% Frauenanteil

62,5 Durchschnittsalter (Ende 2022)

5,8 durchschnittliche Amtsdauer (Jahre) (Ende 2022)

Biografien unserer Verwaltungsratsmitglieder finden sich unter www.novartis.com/about/board-directors

¹ Ana de Pro Gonzalo und Daniel Hochstrasser wurden im März 2022 in den Verwaltungsrat gewählt. Sie folgen auf Enrico Vanni und Ann Fudge, die an der Generalversammlung 2022 nicht zur Wiederwahl standen.

² Seit 1. Januar 2023

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Unsere Geschäftsleitung



Vasant (Vas) Narasimhan, M.D.
Chief Executive Officer
Nationalität: Amerikaner
Geburtsjahr: 1976



Shreeram Aradhye, M.D.
President, Global Drug Development
& Chief Medical Officer
Nationalität: Amerikaner
Geburtsjahr: 1962



Victor Bulto
President, Innovative Medicines 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



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 Marshall, Ph.D.
President, Novartis Institutes
for BioMedical Research
Nationalität: Britin
Geburtsjahr: 1964



Dr. Klaus Moosmayer
Chief Ethics, Risk &
Compliance Officer
Nationalität: Deutscher
Geburtsjahr: 1968



Marie-France Tschudin
President, Innovative Medicines
International & Chief
Commercial Officer
Nationalität: Schweizerin
Geburtsjahr: 1971

Profil unserer Geschäftsleitung

11
Mitglieder

27%
Frauenanteil

53,5
Durchschnittsalter
(Ende 2022)

2,45
durchschnittliche
Amtsdauer (Jahre)
(Ende 2022)

Biografien unserer
Geschäftsleitungsmit-
glieder und anderer
Führungskräfte finden
sich unter
www.novartis.com/ecn

[Über diesen Bericht](#)[2022 auf einen Blick](#)[Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats](#)[Brief des CEO](#)**WER WIR SIND**[Unser Unternehmen](#)[Unsere Medikamente](#)[Unsere globalen Aktivitäten](#)[Menschen, Kultur und Werte](#)**GESCHÄFTSUMFELD**[Unser Geschäftsumfeld](#)[Unsere wesentlichen Themen](#)**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**[Unsere Strategie](#)[Wie wir Mehrwert schaffen](#)[Beteiligung von
Anspruchsgruppen](#)[Messung unserer Wirkung](#)**PERFORMANCE IM JAHR 2022**[Finanzielle Performance](#)[Hochwertige Medikamente
bereitstellen](#)[Operative Höchstleistungen
verankern](#)[Unsere Basis stärken](#)[► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen](#)[► Informatik und Technologie
ausbauen](#)[► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen](#)**GOVERNANCE**[Corporate Governance](#)[Ethik, Risiko und Compliance](#)[Zusammenfassung
des Vergütungsberichts](#)**ANHÄNGE**

Ethik, Risiko und Compliance

Um die Erwartungen der Gesellschaft an unsere Branche zu erfüllen, streben wir nach hohen ethischen Standards sowie einem effektiven Risikomanagement und stellen sicher, dass wir die geltenden Gesetze und Vorschriften einhalten. Darüber hinaus setzen wir alles daran, in unserer gesamten Wertschöpfungskette die Menschenrechte zu wahren und das soziale und ökologische Risiko zu verringern. Zur Unterstützung unseres Ansatzes ermutigen wir unsere Mitarbeitenden, persönliche Verantwortung für ihre Entscheidungen zu übernehmen.

Unser Ethikkodex

Die Gesundheitsbranche hat täglich mit ethischen Fragen zu tun, etwa im Zusammenhang mit der Bezahlbarkeit von und dem Zugang zu Medikamenten oder dem Schutz sensibler Patientendaten. Viele dieser Fragen berühren den Kern unserer Strategie als fokussiertes Arzneimittelunternehmen.

Unser Ansatz für den Umgang mit ethischen Entscheidungen basiert auf unserem [Code of Ethics](#), der für alle Mitarbeitenden von Novartis gilt. Dieser Kodex enthält Verpflichtungen in 23 Bereichen, die für unser gesamtes Unternehmen gelten, und beschreibt, wer wir sind, wofür wir stehen und für welche Prinzipien wir einstehen. Wir führen jährlich eine globale Umfrage zu ethischen Fragen durch, um unsere Fortschritte bei der Verankerung unseres Kodex im gesamten Unternehmen zu messen (siehe [Seite 60](#)).

Risikomanagement

Unsere Strategie als fokussiertes Arzneimittelunternehmen generiert für unser Geschäft sowohl Chancen als auch Risiken. Oft betreffen diese Risiken unser Geschäftsumfeld, etwa die Unsicherheit, mit der Forschung und Entwicklung naturgemäss behaftet sind, oder die steigenden gesellschaftlichen Erwartungen an unsere Branche. Ein effektiver Umgang mit diesen Risiken ist wichtig, um unsere strategischen Ziele zu erreichen und Mehrwert für unsere Anspruchsgruppen und die Gesellschaft zu schaffen.

Unser Enterprise Risk Management (ERM) nimmt die Risiken des Unternehmens ganzheitlich in den Blick und fördert eine Kultur der intelligenten Risikoübernahme. Es stellt sicher, dass ein effektives Risikomanagement in unsere wichtigsten Aktivitäten integriert ist, und hilft uns, unsere Risikoexposition besser zu verstehen, indem es bei Führungskräften für mehr Transparenz darüber sorgt, wie sich unsere grössten Bedrohungen und Chancen im Jahresverlauf entwickeln.

Aus unserem jährlichen ERM-Prozess ergibt sich der Novartis Risikokompass, der dem Verwaltungsrat und den höheren Führungsebenen hilft, sich auf wesentliche Risiken zu konzentrieren und die Strategie an der Risikoexposition auszurichten.

Wir unterscheiden bei den Risiken drei Kategorien: strategische, operative und neue Risiken. Die Risiken werden nach Eintrittswahrscheinlichkeit und möglichen Auswirkungen anhand einer vierstufigen Skala – sehr hoch, hoch, mittel, gering – bewertet, wobei jeweils das Szenario «wahrscheinlichster Worst Case» als Referenzpunkt dient. Sobald die wesentlichen Risiken identifiziert sind, werden Pläne zur Risikominderung erstellt.

Weiterführende Links und Informationen

- [Code of Ethics](#)
- [Third Party Code](#)
- [Anti-Bribery Policy](#)
- [Professional Practices Policy \(P3\)](#)
- [Novartis Position on Animal Research](#)
- [Human Rights Commitment Statement](#)

Novartis Risikokompass

Strategische Risiken

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

Neue Risiken

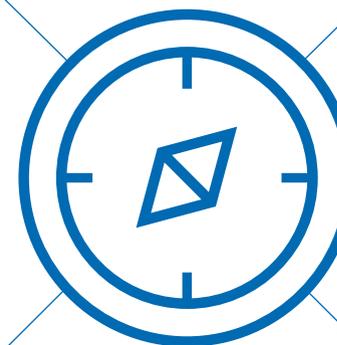
erfordern eine genaue Überwachung und können sich zu strategischen oder operativen Risiken entwickeln.

Operative Risiken

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

Sensibilisierungsthemen

sind längerfristige Trendthemen, die zu neuen Risiken werden könnten.



Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Neben den drei genannten Risikokategorien verfolgen wir bestimmte Sensibilisierungsthemen, von denen wir glauben, dass sie mit der Zeit zum Risiko werden könnten. Sensibilisierungsthemen werden nicht bewertet. Wir überwachen die Risiken regelmässig und ändern unsere Beurteilung bei Bedarf.

Risiko-Governance

Die Wirksamkeit des Risikomanagements hängt von seiner Integration in die Governance des Unternehmens ab, auch in die Strategieentwicklung und die Entscheidungsprozesse. Voraussetzung dafür ist die Beteiligung und Unterstützung des Managements und der verantwortlichen Organe auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens:

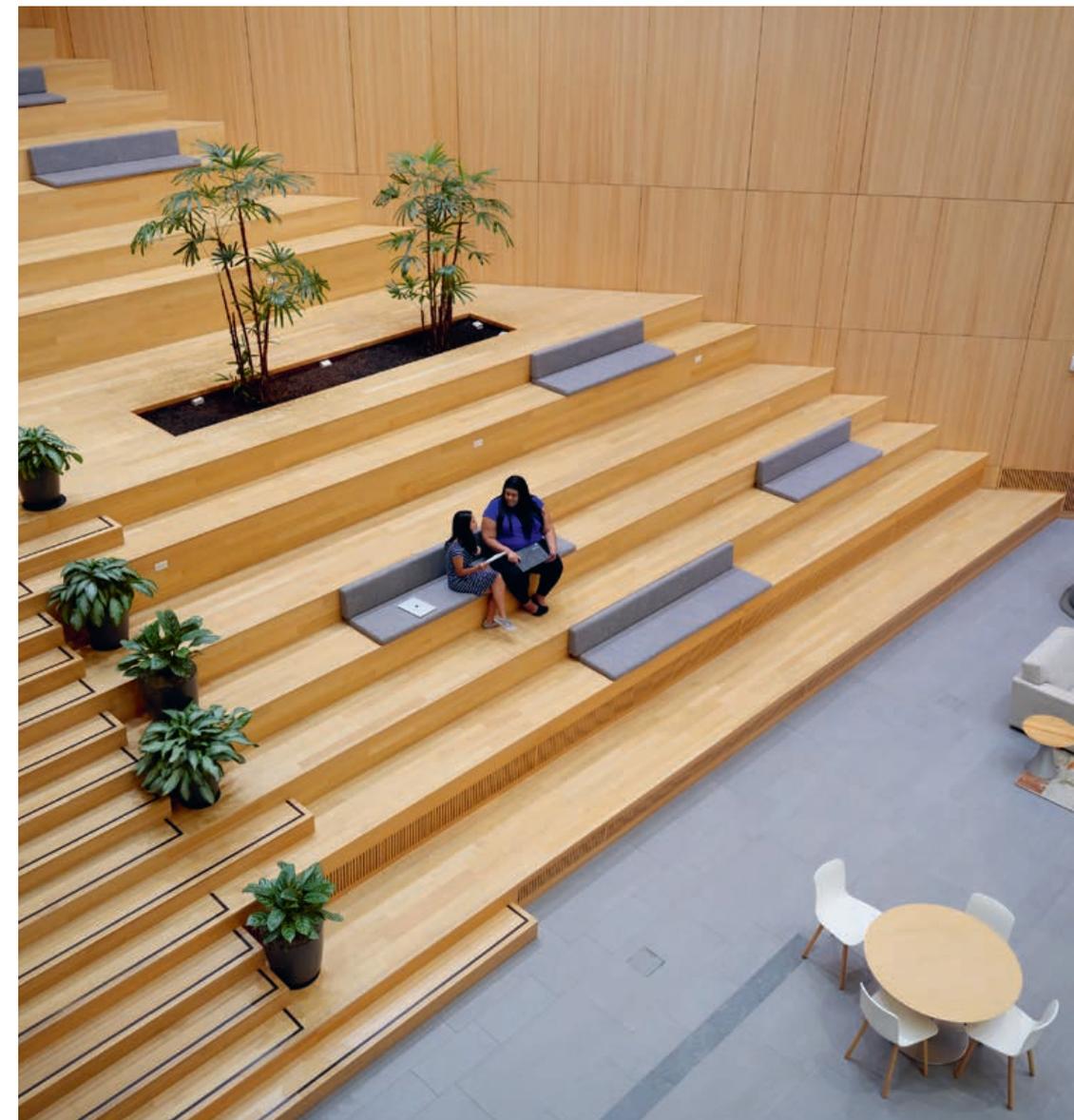
- Das Risk Committee des Verwaltungsrats überwacht das System und die Prozesse des Risikomanagements innerhalb von Novartis. Gemeinsam mit den höheren Führungsebenen überprüft es die Priorisierung der Risiken, das Risikoportfolio und die Massnahmen des Managements und führt Ad-hoc-Prüfungen der wichtigsten Risikobereiche durch.
- Die Geschäftsleitung beurteilt regelmässig die Risiken und fördert im Einklang mit den Werten und Verhaltensweisen sowie dem Ethikkodex von Novartis eine Kultur des Risikobewusstseins. Der gesamte ERM-Prozess liegt in der Verantwortung des Chief Ethics, Risk & Compliance Officer. Der CEO überprüft und validiert das jährliche Risikoportfolio von Novartis, und Mitglieder der Geschäftsleitung werden zu Risikoverantwortlichen für relevante strategische Risiken ernannt.
- Unterstützt werden diese Organe vom Bereich Risk & Resilience, der zur Funktion Ethics, Risk & Compliance (ERC) gehört und den ERM-Prozess leitet, sowie von Risikobeauftragten aus wichtigen Märkten und Funktionen.

Risiken im Jahr 2022

Im Jahr 2022 umfasste unser Risikoportfolio 16 Risiken: sechs strategische, sieben operative und drei neue Risiken. Darüber hinaus haben wir zwei Sensibilisierungsthemen identifiziert.

Veränderungen in unserem externen Umfeld haben einige Risiken verschärft und neue entstehen lassen

Die meisten Risiken sind seit 2021 gleich geblieben, doch im letzten Jahr haben Veränderungen in unserem externen Umfeld – etwa der Krieg in der Ukraine und der zunehmend negative Ausblick für die Weltwirtschaft – einige Risiken verschärft und neue entstehen lassen. Aufgrund ihrer grossen Tragweite haben zudem auch die Entscheidung zur Abspaltung unserer Division Sandoz und jene zur Transformation unserer Organisationsstruktur Einfluss auf unser Risikoportfolio gehabt.



- Über diesen Bericht
- 2022 auf einen Blick
- Brief des Präsidenten des Verwaltungsrats
- Brief des CEO

- WER WIR SIND**
- Unser Unternehmen
- Unsere Medikamente
- Unsere globalen Aktivitäten
- Menschen, Kultur und Werte

- GESCHÄFTSUMFELD**
- Unser Geschäftsumfeld
- Unsere wesentlichen Themen

- STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG**
- Unsere Strategie
- Wie wir Mehrwert schaffen
- Beteiligung von Anspruchsgruppen

- Messung unserer Wirkung
- PERFORMANCE IM JAHR 2022**
- Finanzielle Performance

- Hochwertige Medikamente bereitstellen
- Operative Höchstleistungen verankern
- Unsere Basis stärken

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

- GOVERNANCE**
- Corporate Governance
- Ethik, Risiko und Compliance
- Zusammenfassung des Vergütungsberichts

- ANHÄNGE**

Das Risikoportfolio von Novartis 2022

Die nachfolgende Tabelle zeigt unser gesamtes Risikoportfolio für 2022. Näheres zu unseren sechs strategischen Risiken ist auf der folgenden Seite zu finden.

Strategische Risiken

- **Wichtige Produkte und Geschäftsschwerpunkte**
Es werden keine wichtigen Geschäftsschwerpunkte umgesetzt und keine neuen Produkte erfolgreich eingeführt
- **Forschung und Entwicklung**
Misserfolg bei der Priorisierung, Integration und Durchführung unserer Forschungs- und Entwicklungsprogramme für neue Produkte oder neue Indikationen für bestehende Produkte mit Fokus auf innovative Arzneimittel
- **Preisgestaltung, Kostenerstattung und Zugang**
Preise und Rückerstattungen kommen unter Druck, einschliesslich des Zugangs zur Gesundheitsversorgung
- **Allianzen, Akquisitionen und Veräusserungen**
Externe Geschäftsmöglichkeiten werden nicht identifiziert oder genutzt bzw. deren erwartete Vorteile bleiben aus
- **Strategische Transformationen**
Programme zur organisatorischen Transformation erreichen ihre Ziele nicht und/oder haben unbeabsichtigte nachteilige Auswirkungen auf unser Geschäft
- **Umwelt, Soziales und Governance**
Erwartungen im Bereich Umwelt, Soziales und Governance werden nicht erfüllt

Operative Risiken

- **Cybersicherheit und IT-Systeme**
Cybersicherheitsverletzungen, Datenverluste und katastrophale Ausfälle von IT-Systemen
- **Fragmentierte IT-Landschaft und Einführung strategischer Technologieprogramme**
Mangelnde Massnahmen im Fall von fragmentierten Geschäftsprozessen, von unklarer Datenhoheit sowie vom nahenden Nutzungsende von IT-Anwendungen und der IT-Infrastruktur können unsere Kerngeschäftsprozesse stören

- **Talentmanagement**
Unvermögen, qualifizierte Mitarbeitende in wichtigen Funktionen und Märkten anzuwerben, zu halten und zu motivieren
- **Steuerung externer Vertragspartner**
Eine angemessene Steuerung und Überwachung der Beziehungen zu externen Vertragspartnern fehlt und externe Vertragspartner erfüllen ihre vertraglichen, regulatorischen oder sonstigen Verpflichtungen nicht
- **Recht, Ethik und Compliance**
Herausforderungen aufgrund sich wandelnder gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen und gesellschaftlicher Erwartungen an ethisches Verhalten
- **Fertigungs- und Produktqualität**
In der Produktentwicklung und -fertigung können keine angemessenen Kontrollen gewährleistet werden, und geltende Vorschriften und Standards werden nicht eingehalten
- **Lieferkette**
Die unterbrechungsfreie Versorgung mit Produkten kann nicht aufrechterhalten werden

Neue Risiken

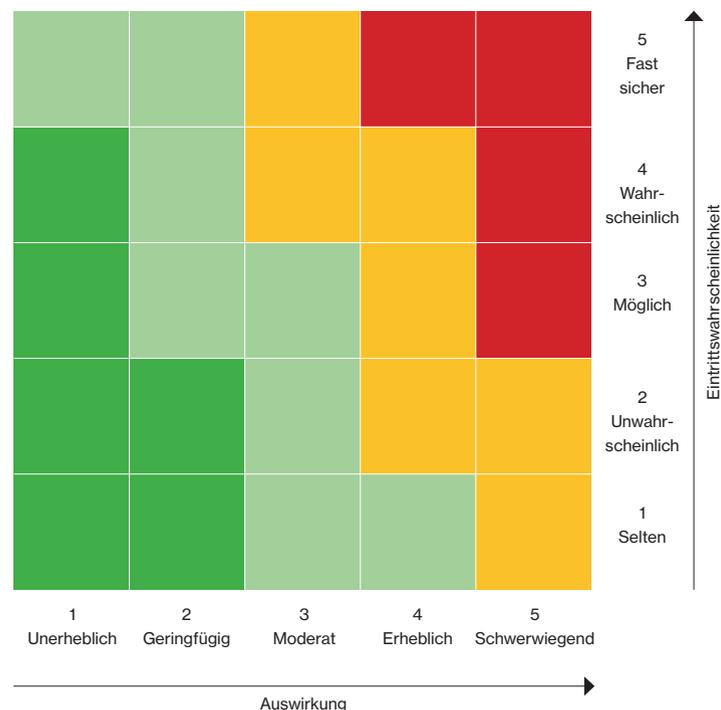
- **Geopolitische Entwicklungen**
Auswirkungen geo- und soziopolitischer Bedrohungen
- **Makroökonomische Entwicklungen**
Auswirkungen makroökonomischer Entwicklungen
- **Klimawandel**
Auswirkungen des Klimawandels und erhöhtes Risiko schwerer Naturkatastrophen

Sensibilisierungsthemen

- **Antibiotikaresistenzen und Pandemien**
Die Zunahme von Antibiotikaresistenzen kann künftige Pandemien auslösen und die Wirkung bestimmter Produkte von Novartis (etwa von onkologischen Medikamenten) beeinträchtigen
- **Arzneimittelfälschungen**
Auswirkungen von Arzneimittelfälschungen auf die Patientensicherheit sowie finanzielle und Reputations-schäden für Novartis und unsere Produkte

Risikobewertung: ● Sehr hoch ● Hoch ● Mittel ● Gering

Risikobewertungen durch Novartis



Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellenOperative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen► Informatik und Technologie
ausbauen► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen**GOVERNANCE**

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts**ANHÄNGE****Strategische Risiken im Fokus**

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über unsere sechs strategischen Risiken. Weitere Informationen zu unserem Risikoportfolio finden sich im [Novartis Annual Report](#).

Risikobewertung: ● Sehr hoch ● Hoch ● Mittel ● Gering

Risiko	Kontext	Massnahmen
<p>Hochwertige Medikamente bereitstellen</p> <p>● Wichtige Produkte und Geschäftsschwerpunkte</p> <p>Misserfolg bei der Umsetzung wichtiger geschäftlicher Prioritäten und der Einführung neuer Produkte</p>	<p>Wir können unser Geschäft nur ausbauen, wenn wichtige Produkte kommerziell erfolgreich sind. Diesen Erfolg können verschiedene Faktoren gefährden: Wettbewerbsdruck durch neue oder bestehende Produkte, Änderungen in den Verschreibungsgewohnheiten der medizinischen Fachkräfte, unerwartete Nebenwirkungen oder sicherheitsrelevante Signale, Lieferkettenprobleme oder andere Produktengpässe, Preisdruck, behördliche Verfahren, Kennzeichnungsänderungen, Verlust des Schutzes geistigen Eigentums und globale Pandemien.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Wir konzentrieren unsere kommerzielle Strategie auf acht vorrangige Marken bzw. neu eingeführte Produkte in fünf therapeutischen Kernbereichen sowie auf vier geografische Schwerpunkte (USA, Deutschland, China, Japan). Wir entwickeln unser Modell für die Interaktion mit Kunden weiter, um traditionelle persönliche Besuche und virtuelle Kontakte zu medizinischen Fachkräften zu kombinieren. Ebenso ändern wir unser Konzept für Partnerschaften mit Gesundheitssystemen, Kostenträgern und anderen Gesundheitsversorgern.
<p>● Forschung und Entwicklung</p> <p>Misserfolg bei der Priorisierung, Integration und Durchführung unserer Forschungs- und Entwicklungsprogramme für neue Produkte oder neue Indikationen für bestehende Produkte mit Fokus auf innovative Arzneimittel</p>	<p>Wir verfolgen teure, langwierige und ungewisse F&E-Aktivitäten – sowohl eigenständig als auch in Kooperation mit Dritten, um neue Produkte und neue Indikationen für bestehende Produkte zu finden und zu entwickeln. Selbst nach erheblichen Investitionen können sie jederzeit scheitern. Neue Produkte müssen in intensiven präklinischen und klinischen Studien getestet werden. Darüber hinaus stellen die Behörden für die Zulassung und Kostenerstattung immer neue und strengere Anforderungen. Auch der regulatorische Aufwand nach der Zulassung hat zugenommen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Wie bei unserer kommerziellen Strategie haben wir auch im Bereich F&E klare Prioritäten. Wir fokussieren uns auf fünf Technologieplattformen: zwei etablierte Plattformen (Chemie und chemische Biologie sowie Biotherapeutika) und drei hochmoderne Plattformen (RNA-Therapie, Radioligandentherapie sowie Zell- und Gentherapie). Wir streben Vereinbarungen zur Entwicklung neuer Produkte mit anderen Pharma- und Biotechnologieunternehmen, Hochschulen und anderen Einrichtungen an. Zudem beschleunigen wir den Einsatz von Informatik und Digitaltechnologien, um den Prozess der Arzneimittelforschung und -entwicklung effizienter und effektiver zu gestalten.
<p>● Allianzen, Akquisitionen und Veräusserungen</p> <p>Externe Geschäftsmöglichkeiten werden nicht identifiziert oder genutzt bzw. deren erwartete Vorteile bleiben aus</p>	<p>Im Rahmen unserer Strategie übernehmen und veräussern wir Produkte oder ganze Geschäftsbereiche und gehen strategische Allianzen und Kooperationen ein. Diese Strategie setzt unter anderem die Fähigkeit voraus, strategische Chancen zu erkennen, sie angemessen und wettbewerbsfähig zu bewerten und Transaktionen mit Dritten abzuschliessen. Bemühungen, übernommene Produkte zu entwickeln und zu vermarkten, übernommene Unternehmen zu integrieren oder erwartete Synergien zu erzielen, können scheitern oder hinter den Erwartungen zurückbleiben. Auch unsere strategischen Allianzen und Kooperationen mit Dritten können die beabsichtigten Ziele verfehlen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Wir haben eine neue Funktion namens Strategy and Growth eingerichtet, um unsere Wachstumsstrategie umfassend voranzutreiben. Dazu gehört auch die Einführung einer unternehmensweiten Geschäftsentwicklungs- und M&A-Strategie, um externe Chancen, die zu unserer Strategie passen, zu erkennen. Zudem verbessern wir unseren Due-Diligence-Ansatz, etwa durch verschärfte Risikobewertungen in Bereichen wie den hochmodernen Therapien.
<p>Operative Höchstleistungen verankern</p>		

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Strategische Risiken im Fokus (Fortsetzung)

Risiko	Kontext	Massnahmen
<h3>Operative Höchstleistungen verankern</h3>		
<ul style="list-style-type: none"> Strategische Transformationen Programme zur organisatorischen Transformation erreichen ihre Ziele nicht und/oder haben unbeabsichtigte nachteilige Auswirkungen auf unser Geschäft 	<p>Wir haben 2022 eine neue Organisationsstruktur und ein neues Betriebsmodell angekündigt, die uns bei der Erreichung unserer Innovations-, Wachstums- und Produktivitätsziele als fokussiertes Arzneimittelunternehmen unterstützen sollen («Transforming for Growth»). Überdies haben wir unsere Absicht bekannt gegeben, unsere Division Sandoz durch eine hundertprozentige Ausgliederung als neues, eigenständiges, börsenkotiertes Unternehmen abzuspalten, um die Wertschöpfung für unsere Aktionärinnen und Aktionäre zu maximieren. Die Tragweite dieser organisatorischen Veränderungen und die zusätzliche Arbeitsbelastung und Komplexität für unsere Mitarbeitenden in einigen Bereichen könnten im Unternehmen eine Instabilität auslösen, die zum Ausbleiben der gewünschten Erfolge führen könnte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Wir haben für «Transforming for Growth» ein spezielles Transformationsteam eingerichtet, das unserer Geschäftsleitung unterstellt ist, und Massnahmen ergriffen, um Mitarbeitende und Führungskräfte bei der Bewältigung dieser weitreichenden Reorganisation unseres Geschäfts zu unterstützen. Wir bemühen uns im Vorfeld der geplanten Abspaltung von Sandoz, die Kapazitäten von Sandoz in Funktionen zu stärken, die bisher gemeinsam genutzt werden, und beginnen mit der Entflechtung der Dynamik auf Funktions-, Länder- oder Standortebene. Zudem prüft Sandoz Pläne zur Stärkung ihrer Entwicklungs- und Produktionskapazitäten.
<h3>Unsere Basis stärken</h3>		
<ul style="list-style-type: none"> Preisgestaltung, Kostenerstattung und Zugang Druck auf Preise und Rückerstattung, einschliesslich Preistransparenz und Zugang zur Gesundheitsversorgung 	<p>Es besteht ein wachsender Druck auf unsere Fähigkeit, bei der öffentlichen Hand, Versicherern und anderen Kostenträgern zufriedenstellende Erstattungssätze zu erzielen und zu sichern. Dieser Druck hat viele Ursachen, einschliesslich steigender Gesundheitskosten (verschärft durch die COVID-19-Pandemie), Mittelknappheit und Politikänderungen sowie öffentliche Kontroversen, Diskussionen, Untersuchungen und Gerichtsverfahren im Zusammenhang mit Arzneimittelpreisen. Dieser Druck kann Auswirkungen auf die Produktpreise und den Marktzugang haben. Zudem sind wir mit Preiskontrollen und anderen Massnahmen von Regierungen und anderen Kostenträgern konfrontiert. Darüber hinaus verzeichnet unsere Division Sandoz einen anhaltenden Preisverfall bei Generika und Biosimilars.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Wir intensivieren unsere Bemühungen, durch innovative Preis- und Zugangsinitiativen den Zugang für Patientinnen und Patienten in den USA, Europa und anderen Märkten zu ermöglichen, auch über Vertragsstrukturen wie Ratenzahlungen und erfolgsbasierte Vereinbarungen. Zudem setzen wir die Ziele für den Zugang zu Medikamenten und die globale Gesundheit weiter um. Diese Ziele werden durch eine nachhaltigkeitsgebundene Anleihe gestützt und dadurch in den Kern unserer Geschäftstätigkeit integriert.
<ul style="list-style-type: none"> Umwelt, Soziales und Governance Erwartungen im Bereich Umwelt, Soziales und Governance werden nicht erfüllt 	<p>Wenn es nicht gelingt, in ESG-Fragen erfolgreich zu sein, kann dies negative Auswirkungen auf unsere Personalrekrutierung und Mitarbeiterbindung sowie unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanzergebnisse, Reputation und/oder den Aktienkurs haben. Beispiele hierfür sind die Nichterfüllung unserer Verpflichtungen in Bezug auf den Zugang zu Arzneimitteln oder die Gewährleistung der Einhaltung von ESG-Anforderungen durch Dritte in unserer Wertschöpfungskette. Auch an der Erfüllung der sich weiterentwickelnden Due-Diligence- und Berichtspflichten im Bereich ESG könnten wir scheitern.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Wir überprüfen unseren ESG-Strategieplan regelmässig, um sicherzustellen, dass wir mit unseren Verpflichtungen auf Kurs sind und die neuesten Entwicklungen berücksichtigt werden. Zudem verfolgen wir Änderungen an den ESG-Vorschriften und richten interne Governance-Strukturen und Prozesse ein, um die regulatorischen Anforderungen zu erfüllen.

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Beurteilung von Risiken bei Drittparteien

Wir haben 2019 einen Rahmen für das Risikomanagement für Drittparteien (TPRM) eingeführt, der uns hilft, im Umgang mit Drittparteien Risiken zu erkennen und zu steuern. Seit 2022 beziehen wir neben Lieferanten auch Vertriebshändler und Grosshändler in unser TPRM ein.

Unterstützt wird der TPRM-Rahmen durch unseren kürzlich aktualisierten [Third Party Code](#), der beschreibt, was wir in Bezug auf die Due-Diligence im Bereich der Menschenrechte sowie der ökologischen Nachhaltigkeit von Drittparteien erwarten. Ausserdem haben wir Leitfäden eingeführt, die den Beschaffungsteams helfen sollen, einen grösseren Teil unseres Bedarfs aus zertifizierten Quellen zu decken.

Novartis ist Mitglied der Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI). Unser Kodex für Dritte steht im Einklang mit den Grundsätzen der PSCI für ein verantwortungsvolles Lieferkettenmanagement.

Einhaltung von Gesetzen, Vorschriften und Kontrollen

Unsere Branche ist streng reguliert. Um das Vertrauen der Behörden wie auch der breiten Öffentlichkeit sicherzustellen, müssen wir die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften gewährleisten.

Wir verfügen über ein umfassendes Compliance-Management-System, das in Übereinstimmung mit externen Standards (z. B. der OECD) entwickelt wurde und uns hilft, systemisches Fehlverhalten zu verhindern, zu erkennen und zu korrigieren. Dieses System soll gewährleisten, dass wir uns nicht nur an die Gesetze und Vorschriften, sondern auch an unsere eige-

nen internen Richtlinien und Kontrollen halten. Unser Compliance Evaluation Program haben wir 2022 mit Unterstützung einer externen gemeinnützigen Organisation für Governance und Korruptionsbekämpfung überprüft.

Unser Compliance Evaluation Program haben wir mit Unterstützung einer externen gemeinnützigen Organisation für Governance und Korruptionsbekämpfung überprüft

Wir arbeiten daran, Fehlverhalten zu erkennen und zu verhindern. Bei Hinweisen auf Fehlverhalten handeln wir schnell und angemessen. Unterstützt werden unsere Programme durch unser SpeakUp Office, das Mitarbeitenden und externen Parteien die Möglichkeit bietet, Bedenken über mögliches Fehlverhalten vertraulich zu äussern (siehe [Seite 60](#)).

Richtlinien und Praktiken zur Bekämpfung von Bestechung

Novartis toleriert keinerlei Form von Bestechung und/oder Korruption. Unsere Erwartungen an alle Mitarbeitenden sind in unseren Richtlinien zur Bekämpfung von Bestechung ([Anti-Bribery Policy](#)), zur beruflichen Praxis ([Professional Practices Policy](#)) und zu Interessenkonflikten ([Conflict of Interest Policy](#)) beschrieben. Auch in unserem [Code of Ethics](#) sind unsere Standards klar dargelegt. Bestechungsrisiken in unserer Lieferkette begegnen wir mit unserem Kodex für Dritte und unserer Leitlinie zur Bekämpfung von Bestechung bei Dritten ([Anti-Bribery Third-Party Guideline](#)). Der Kodex für Dritte ist fester Bestandteil jedes Lieferantenvertrags.

Gemeinsam mit Norges Bank Investment Management (NBIM) haben wir an der Entwicklung eines Berichtsstandards zur Bestechungsbekämpfung in der Pharmaindustrie mitgewirkt. Das daraus resultierende, von NBIM herausgegebene [Dokument](#) basiert auf Grundsätzen wie jenen des United Nations (UN) Global Compact und den OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmen. Es entstand auf der Grundlage unseres ersten separaten [Anti-Bribery Report](#), der Anfang 2022 veröffentlicht wurde. Dieser Bericht soll künftig regelmässig erscheinen.

Interne Revision

Die Interne Revision unterstützt den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung. Sie führt unabhängige 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. Um ihre Unabhängigkeit zu gewährleisten, ist die Interne Revision ausserhalb der ERC-Funktion angesiedelt; sie arbeitet nach einem vom Audit and Compliance Committee des Verwaltungsrats genehmigten Auditplan. 2022 hat die Interne Revision 63 Audits, Prüfungen und Beratungen durchgeführt – sowohl in unseren eigenen Betrieben als auch bei Lieferanten. Zu diesen Audits zählt auch die Prüfung ethischer Standards.

Produktqualität und Patientensicherheit

Wir verfügen über umfangreiche Richtlinien, Systeme und Kontrollen zum Schutz der Sicherheit der Patienten. Sie betreffen vor allem zwei Bereiche: Produktqualität und Pharmakovigilanz.

Zur Gewährleistung der Produktqualität unterhalten wir ein robustes Qualitätsmanagementsystem für unsere Arzneimittel, das die Anforderungen von Gesundheits- und anderen Aufsichtsbehörden in vollem Umfang erfüllt. Für alle unsere Produktions-, Medizinprodukte-, Liefer- und Verteilungsaktivitäten verfügen wir über Herstellungslizenzen und entsprechende ISO- und GMP-Zertifikate (Good Manufacturing Practice), die nach Kontrollen von Aufsichtsbehörden wie der US-amerikanischen Food and Drug Administration (FDA), der Europäischen Arzneimittelagentur (EMA), der japanischen Pharmaceuticals and Medical Devices Agency (PMDA), der Weltgesundheitsorganisation (WHO) und Swissmedic ausgestellt wurden.

Wann immer es Hinweise auf Abweichungen von diesen Standards gibt oder wir Fehler in unseren Herstellungsprozessen feststellen, nehmen wir gründliche Untersuchungen vor. Wir führen umfassende Qualitäts- und Sicherheitsschulungen für Mitarbeitende und Lieferanten durch. Wir verlangen von allen Mitarbeitenden, die an Herstellung, Lieferung und Verteilung von Arzneimitteln beteiligt sind, dass sie pro Jahr an mindestens zwei Schulungen zu Qualitätsstandards teilnehmen. Alle Drittanbieter von Dienstleistungen oder Waren, die nach GMP-Standards hergestellt werden, müssen über eine eigene Qualitätssicherung und ein formelles Schulungsverfahren verfügen. Zudem werden wir regelmässig hinsichtlich unserer Schulungsverfahren überprüft und Schulungen sind auch Thema unserer Audits für Drittparteien.

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

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

«für Menschen vermutlich krebserregend» eingestuft sind (etwa Nitrosamine). Jedes Produkt, bei dem ein potenzielles Risiko festgestellt wird, wird weiteren Prüfungen und einem Risikomanagement unterzogen, wobei die Ergebnisse bei Bedarf den zuständigen Gesundheitsbehörden vorgelegt werden.

Pharmakovigilanz umfasst die Überwachung der Sicherheit unserer Arzneimittel während der Entwicklung sowie im kommerziellen Einsatz. Auf diese Weise stellen wir fest, wenn in irgendeiner Phase des Lebenszyklus eines Arzneimittels unerwünschte Wirkungen auftreten. Den internationalen Vorschriften entsprechend geben wir regelmässige Sicherheitsberichte an die zuständigen Gesundheitsbehörden weiter und führen aktuelle Nutzen-Risiko-Analysen für unsere Medikamente durch.

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

Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz (GSU)

Wir arbeiten daran, in allen unseren Einrichtungen ein sicheres und gesundes Umfeld zu erhalten. Ein integriertes GSU-Managementsystem hilft uns, dies zu erreichen. Jedes Jahr führen wir eine umfassende Bewertung durch, um die Einhaltung aller relevanten Gesetze, Vorschriften und internen Standards zu gewährleisten. Wir verfügen auch über

umfassende Gesundheits- und Sicherheitsprogramme, die ein breites Spektrum an arbeitsbezogenen Gefahren abdecken.

Zur Überwachung der Fortschritte legen wir jährliche GSU-Ziele fest, untersuchen alle Sicherheitsvorfälle einschliesslich der «Beinahevorfälle» und ermutigen unsere Mitarbeitenden, alle Vorfälle zu melden. Die Standorte von Novartis werden von den Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltbehörden kontrolliert. Darüber hinaus verlangen wir von den Standorten regelmässige Selbstbeurteilungen. Ein spezielles Team führt ferner alle drei bis fünf Jahre gezieltere Audits durch.

Wir sind zudem entschlossen, die Sicherheit externer Auftragnehmer zu schützen: Wir beurteilen sie und stellen sicher, dass sie für die Arbeit an unseren Standorten über die richtigen Ressourcen und Verfahren verfügen. Lieferantenverträge enthalten spezifische Kriterien für die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz.

Cybersicherheit

Wie in unserem Ethikkodex dargelegt, stehen wir zum verantwortungsvollen Umgang mit Informationen und personenbezogenen Daten in unseren Geschäftsprozessen und halten uns dabei an entsprechende Standards. Wir verfügen über eine solide Governance und robuste Prozesse und Richtlinien, die die Sicherheit unserer Daten und IT-Systeme gewährleisten. Alle Mitarbeitenden von Novartis nehmen jährlich an einer obligatorischen Schulung im Umgang mit Informationen teil.

Zur Vermeidung von IT-Systemunterbrechungen verfügt Novartis über risikobasierte Pläne zur Gewährleistung der Servicekontinuität und zu Systemwiederherstellungen, die regelmäs-

sig 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. Wir verlangen von unseren Mitarbeitenden, dass sie IT-Sicherheitsvorfälle an ein Cyber Security Operations Center melden, das rund um die Uhr besetzt ist. In den drei Jahren bis 2022 gab es bei Novartis keine wesentlichen Cybersicherheitsvorfälle.

Tierwohl

Hinter vielen medizinischen Fortschritten der letzten Zeit, darunter Krebstherapien, Impfstoffe und Medikamente zur Behandlung neurologischer Erkrankungen wie Epilepsie, Schizophrenie und Depression, stehen Tierversuche. Sie sind ein derzeit unvermeidbarer Teil der medizinischen Forschung. Auch Gesundheitsbehörden verlangen häufig Tierversuche zum Nachweis der Sicherheit und Wirksamkeit von Arzneimitteln beim Menschen.

Unsere Tierversuche werden durch die 2022 aktualisierte Tierwohlrichtlinie ([Animal Welfare Policy](#)) geregelt. Diese Richtlinie gilt für alle von Novartis gesponserten Studien – sowohl intern als auch extern. Im Rahmen dieser Richtlinie verpflichten wir uns, die Zahl der in unseren Studien benötigten Tiere zu reduzieren, die Methoden zu optimieren, um Belastung oder Schmerzen der Tiere zu minimieren, und nach Möglichkeit Tierversuche durch Alternativen zu ersetzen. Unsere Kennzahlen zu Tierversuchen im Jahr 2022 sind auf [Seite 84](#) zu finden.

Wir haben 2022 verschiedene preisgekrönte Projekte ausgezeichnet, die die Umsetzung

der Richtlinie bei Novartis wesentlich vorangebracht haben. In einem der Projekte zum Beispiel werden Mäuse in Studien zu rheumatoider Arthritis durch ein neuartiges, auf menschlichen Zellen basierendes In-vitro-Assay ersetzt. Wir haben ferner ein Stipendienprogramm eingerichtet, um künftig Forschungsprojekte zu fördern, die neue Alternativen zu Tierversuchen validieren, die Zahl der Versuchstiere reduzieren und die Bedingungen für die Tiere verbessern.

Transparenz und Offenlegung

Bei der Darstellung unserer Aktivitäten und unserer Performance legen wir grossen Wert auf Transparenz. Wir veröffentlichen neben dem Geschäftsbericht und dem vorliegenden Bericht auch viele unserer internen Kodizes, Richt- und Leitlinien und informieren vierteljährlich über unsere finanzielle Performance und unsere ESG-Leistung. Darüber hinaus legen wir unsere Fortschritte bei den Prinzipien des UN Global Compact offen, ebenso wie unsere Zahlungen an medizinische Fachkräfte und Patientenorganisationen, unsere politischen Beiträge und die Ergebnisse unserer klinischen Studien. Weitere Informationen finden sich auf unserer [Unternehmenswebsite](#).

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Unser Engagement für Menschenrechte aufrechterhalten

Wir sind seit Jahren bestrebt, Menschenrechte in unserem Unternehmen zu verankern. In unserem Ethikkodex verpflichten wir uns, unser Unternehmen so zu führen, dass die Rechte und die Würde aller Menschen geachtet werden. 2022 haben wir unser [Human Rights Commitment Statement](#) aktualisiert.

Um sicherzustellen, dass wir unsere Verpflichtungen einhalten, verfügen wir über ein Programm für den Umgang mit Menschenrechten, das auf drei Säulen beruht und sich an den UNO-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte orientiert:

Due Diligence

Im gesamten Unternehmen führen wir laufend Due-Diligence-Prüfungen zum Thema Menschenrechte durch. Zudem haben wir Richtlinien und Managementsysteme, die unsere Verpflichtungen unterstützen. Unsere Lieferanten und Partner werden regelmässig anhand unseres Kodex für Dritte bewertet und überwacht, und wir arbeiten mit Branchenpartnern wie der Pharmaceutical Supply Chain Initiative bei Lieferkettenprojekten zu Themen wie Konfliktmineralien und Kinderarbeit zusammen.

Im Jahr 2022 haben wir eine Bewertung unseres Global-Health-Programms durchgeführt, um die Einhaltung internationaler Menschenrechtsstandards zu beurteilen. Diese Bewertung betraf bestimmte Funktionen im Rahmen unseres Global-Health-Programms und basierte auf den Menschenrechtsleitlinien für pharmazeutische Unternehmen in Bezug

auf den Zugang zu Arzneimitteln (Human Rights Guidelines for Pharmaceutical Companies in relation to Access to Medicines), die 2008 vom UN-Sonderberichterstatter für das Recht auf Gesundheit herausgegeben wurden. Darüber hinaus führte unser Menschenrechtsteam gemeinsam mit unserem Pharma-Exportgeschäft Risikobewertungen zu Menschenrechten in Hochrisikoländern durch.

Ermächtigung

Wir arbeiten daran, den von Menschenrechtsverletzungen Betroffenen Zugang zu wirksamen Beschwerdemechanismen zu verschaffen, vor allem durch unser SpeakUp Office. Für 2023 planen wir ein Update unseres Tools für Meldungen bei SpeakUp, um Dritten die Meldung von Menschenrechtsverletzungen zu erleichtern. Wir bieten gezielte Schulungen für Mitarbeitende in risikoreichen Funktionen oder Standorten an und schärfen konzernweit das Bewusstsein für die Bedeutung der Achtung der Menschenrechte.

Engagement

Wir tauschen uns mit unseren Anspruchsgruppen aus, um deren Anliegen anzuhören, ergreifen gemeinsame Massnahmen, wo dies sinnvoll ist, und berichten regelmässig über unsere Leistungen in Bezug auf die Menschenrechte. In unserer jährlich erscheinenden gemeinsamen Erklärung für Grossbritannien und Australien zu moderner Sklaverei ([UK and Australia Joint Modern Slavery Statement](#)) und anderen öffentlichen Mitteilungen informieren wir über unsere Massnahmen gegen das potenzielle Risiko von Konfliktmineralien, Zwangsarbeit, Kinderarbeit und andere wesentliche Risiken in unserer globalen Lieferkette.

Unsere Prioritäten im Bereich Menschenrechte

Wir haben 2022 unsere Verpflichtungserklärung zu den Menschenrechten ([Human Rights Commitment Statement](#)) aktualisiert und gestrafft, um uns auf vier Schwerpunktbereiche zu konzentrieren, die sich jeweils am [Code of Ethics](#) von Novartis orientieren. Die wichtigsten Richtlinien und Verpflichtungen für die einzelnen Schwerpunktbereiche sind im Folgenden verlinkt.

Recht auf Gesundheit

Wichtige Themen

Zugang zu Medikamenten;
klinische Studien; Produktqualität;
Arzneimittelfälschungen

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

Arbeitnehmerrechte

Wichtige Themen

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

- [Global Guideline on P&O Principles and Labor Rights Practices](#)
- [Equal Pay International Coalition \(EPIC\) Commitments](#)
- [Third Party Code](#)
- [UK and Australia Joint Modern Slavery Statement 2021](#)
- [Health, Safety & Environment Policy](#)

Menschenrechte und Umwelt

Wichtige Themen

Umweltauswirkungen unserer
Betriebe und Produkte während ihres
Lebenszyklus

- [Environmental Sustainability Strategy](#)

Technologie & Menschenrechte

Wichtige Themen

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

- [Global Privacy Policy](#)
- [Commitment to Ethical and Responsible Use of AI](#)

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellenOperative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen► Informatik und Technologie
ausbauen► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen**GOVERNANCE**

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts**ANHÄNGE**

Zusammenfassung des Vergütungsberichts

Im Jahr 2022 haben wir beim Wandel von Novartis zu einem fokussierten Arzneimittelunternehmen weitere Fortschritte erzielt. Die vor unserer letzten Generalversammlung (GV) eingegangenen Rückmeldungen zeigten Zustimmung der Aktionärinnen und Aktionäre, dass unser Vergütungssystem zu unserem Unternehmenszweck, unserer Strategie und unserer Kultur passt.

Performance-Highlights im Jahr 2022

2022 war ein Jahr mit solider finanzieller Performance mit Wachstum, zu konstanten Wechselkursen, bei Umsatz, Kerngewinnen und Kernmargen. Die Performance wurde angetrieben von wichtigen In-Market- und Launch-Produkten, unter anderen *Entresto*, *Kesimpta*, *Kisqali*, *Cosentyx* und *Pluvicto*.

Im April 2022 haben wir die Einführung eines neuen Organisationsmodells angekündigt, zur Unterstützung unserer nächsten Phase der Innovation, des Wachstums und der Produktivität als fokussiertes Arzneimittelunternehmen. Die Umstrukturierung soll bis 2024 zu Einsparungen in der Höhe von USD 1,5 Milliarden führen.

Dennoch gab es unmittelbare Auswirkungen auf das operative Ergebnis, die, zusammen mit ungünstigen Zeitwertanpassungen von Finanzanlagen, das Wachstum des operativen Ergebnisses beeinflussten.

Mit 23 Neuzulassungen, darunter die neuartige Radioligandentherapie *Pluvicto*, sowie mit 24 Zulassungsanträgen in unseren wichtigsten Märkten haben wir weiterhin hochwertige Arzneimittel für Patienten geliefert. Ausserdem haben wir mehrere wichtige klinische Daten

vorgelegt, zum Beispiel für Iptacopan bei paroxysmaler nächtlicher Hämoglobinurie. Wir mussten aber auch Enttäuschungen hinnehmen, da einige klinische Studien mit experimentellen Wirkstoffen wie ACZ885 (Canakinumab) gegen Lungenkrebs und UNR844 gegen Alterssichtigkeit ihre primären Endpunkte nicht erreichten.

Novartis ist zudem ihren Verpflichtungen treu geblieben, den Zugang zu Arzneimitteln zu erweitern und wesentliche globale Gesundheits Herausforderungen anzugehen. Wir haben weitere Investitionen für die Erforschung von Malaria und vernachlässigten Tropenkrankheiten zugesagt, den Zugang zu unseren innovativen Arzneimitteln in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen verbessert und sind neue Kooperationen eingegangen zur Stärkung der Gesundheitssysteme.

Die erreichte Leistung im Vergleich zu den Leistungsprämienzielen, kombiniert mit Basislohn, anderen Leistungen und Pensionszahlungen, resultierte im Jahr 2022 in einer realisierten Gesamtvergütung für den CEO von CHF 8 452 176. Das ist eine Reduktion von 24,7% im Vergleich zu 2021, was hauptsächlich auf die geringere Auszahlung des langfristigen Leistungsplans (LTPP) zurückzuführen ist. Weitere Angaben zur Leistung und Vergütung des CEO finden sich im [Vergütungsbericht](#) unseres Geschäftsberichts 2022.

Änderungen des Vergütungssystems der Geschäftsleitung und der Offenlegungen

Im Laufe des Jahres haben wir unser Vergütungssystem für die Geschäftsleitung überprüft, um dieses zu vereinfachen und mehr Transparenz zu schaffen.

Mit Beginn des langfristigen Leistungsplans (LTPP) 2022-2024 haben wir die Leistungsbeurteilung im Bereich Forschung und frühe Entwicklung im Rahmen der Innovationskennzahl gestärkt, um sicherzustellen, dass die Ziele direkter auf die Aktivitäten ausgerichtet sind, die langfristigen Mehrwert schaffen. Ab diesem Zyklus legt das Science & Technology Committee Ziele fest, die den erwarteten Nettobarwert (expected Net Present Value, eNPV) von Programmen berücksichtigen, die in die späte Phase der klinischen Entwicklung übergehen.

Ab dem Jahr 2023 werden wir die Kennzahl Marktanteil im Vergleich zu den Mitbewerbern (Share of Peers) nicht mehr als finanzielle Kennzahl für die jährliche Leistungsprämie berücksichtigen. Die Gewichtung der drei verbleibenden Finanzkennzahlen, Nettoumsatz Konzern, operatives Konzernergebnis und Free Cashflow Konzern, beträgt 40%, 30% und 30%. Zudem werden wir, wo zutreffend, geschäftsbereichsspezifische finanzielle Ziele in die individuellen strategischen Ziele des jeweiligen Geschäftsleitungsmitglieds einbin-

den (Gewichtung: 40%). Alle Geschäftsleitungsmitglieder werden, mit einer Gewichtung von 60%, anhand der oben erwähnten finanziellen Kennzahlen der Gruppe bewertet.

Im Laufe des Jahres haben wir unsere Absicht bekannt gegeben, unsere Sandoz Generika- und Biosimilars-Division, vorbehaltlich der Zustimmung des Verwaltungsrats und der Aktionäre der Novartis AG, durch eine hundertprozentige Abspaltung als neues, eigenständiges, börsenkotiertes Unternehmen auszugliedern. Basierend auf dem geplanten Abschluss der Abspaltung im Jahr 2023 hat das Compensation Committee bereits erste Entscheidungen zu den Vergütungselementen des Jahres 2023 im Zusammenhang mit der Abspaltung getroffen.

Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie

2022 haben wir unsere Strategie neu ausgerichtet, um hochwertige Arzneimittel bereitzustellen, die die grössten Krankheitslasten der Gesellschaft durch Technologieführerschaft in Forschung und Entwicklung sowie durch neuartige Zugangskonzepte lindern. Im Einklang mit dieser neu ausgerichteten Strategie haben wir unsere strategischen Prioritäten angepasst, um auf Innovationskraft, Umsatzwachstum, Erzielung von Margen und Aktienrenditen sowie die Branchenführerschaft im Zusammenhang mit wesentlichen ESG-Faktoren abzielen.

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Dies führte wie bereits beschrieben zu einigen Optimierungen des jährlichen Leistungsplans sowie der LTPP-Pläne.

Abstimmung über die Vergütungen an der GV 2023

In Übereinstimmung mit unseren Statuten werden die Aktionäre an der Generalversammlung 2023 aufgefordert, die maximale Gesamtvergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung von CHF 90 000 000 zu genehmigen. Dies ist niedriger als in der Vorperiode, hauptsächlich aufgrund des Austritts des CEO von Sandoz

aus der Geschäftsleitung. Für den Verwaltungsrat entspricht die den Aktionären vorgeschlagene maximale Gesamtvergütung CHF 8 750 000, was aufgrund von Änderungen in der Zusammensetzung der Committees leicht über dem Vorjahr liegt. Detaillierte Angaben zur Vergütung des CEO, der weiteren Mitglieder der Geschäftsleitung sowie der Verwaltungsratsmitglieder finden sich im Vergütungsbericht, der in unserem Geschäftsbericht 2022 enthalten ist, sowie in der Broschüre «Abstimmungen über die Vergütungen an der ordentlichen Generalversammlung 2023».

Vergütungssystem für die Geschäftsleitung 2022

	Feste Vergütung und weitere Leistungen 2022		Leistungsabhängige variable Vergütung 2022	
	Jährliche Basisvergütung	Pensions- und andere Leistungen	Jährliche Leistungsprämie 2022	Langfristige Leistungsprämie LTPP ¹ 2022–2024
Zweck	Richtet sich nach Verantwortungsbereichen, Erfahrung und Fähigkeiten	Bietet Pensions- und Risikoversicherungen (auf die lokale Marktpraxis/lokale Vorschriften abgestimmt)	Honoriert Leistung anhand kurzfristiger finanzieller und strategischer Ziele sowie Werte und Verhaltensweisen	Honoriert die Schaffung langfristiger Werte und Innovationen in Übereinstimmung mit unserer Strategie
Zahlungsart	Bar	Länder-/personenspezifisch (wie für alle Mitarbeitenden)	50% bar, 50% Aktien ² , gesperrt für drei Jahre ³	Aktien, die bis zum Ende eines dreijährigen Leistungszeitraums gesperrt sind
Leistungskennzahlen	–	–	Balanced Scorecard, basierend auf: <ul style="list-style-type: none"> • finanziellen Zielen⁴ (60%) • strategischen Zielen⁵ (40%) 	<ul style="list-style-type: none"> • CAGR des Nettoumsatzes (25%) • CAGR des operativen Kernergebnisses (25%) • Innovation (25%) • Relativer TSR (25%)

¹ LTPP = langfristiger Leistungsplan

² Die Mitglieder der Geschäftsleitung haben die Möglichkeit, einen grösseren Teil ihrer jährlichen Leistungsprämie in Aktien anstatt in bar zu beziehen.

³ Die jährliche Leistungsprämie in gesperrten Aktien wird im Rahmen des Deferred Share Bonus Plan (DSBP) zugeteilt.

⁴ Die Finanzkennzahlen sind: Nettoumsatz Konzern (30%), operatives Konzernergebnis (30%), Free Cashflow Konzern in % des Umsatzes (kWK) (20%) und Marktanteil im Vergleich zu den Mitbewerbern (20%).

⁵ Die strategischen Ziele sind angepasst an unsere Transformation in eine exklusiv auf Innovative Medizin fokussierte Pharmaunternehmung: Strategie, Wachstum/Markteinführungen, Innovation, operative Höchstleistungen, Gewinnung des Vertrauens der Gesellschaft.

Governance für die Vergütung der Geschäftsleitung

Eine Zusammenfassung der Entscheidungskompetenzen für die Vergütungen im Rahmen der durch die GV 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
- Ausgewogene Mischung von kurz- und langfristigen variablen Vergütungselementen
- Werte und Verhaltensweisen sind Schlüsselkomponenten der jährlichen Leistungsprämie und sind in unserer Unternehmenskultur verankert
- Leistungsgebundene langfristige Prämien mit dreijährigen Leistungszyklen
- Sämtliche variablen Vergütungen sind auf 200% der Zielvorgabe begrenzt
- Vertragliche Kündigungsfrist von zwölf Monaten
- Nachvertragliches Wettbewerbsverbot von maximal zwölf Monaten nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Die daraus resultierende Vergütung ist begrenzt auf die durchschnittliche Jahresvergütung (jährliches Basissalär plus jährliche Leistungsprämie) der vorangegangenen drei Geschäftsjahre
- Für die variable Vergütung von ausscheidenden Mitarbeitenden gelten die sogenannten «Good Leaver»- und «Bad Leaver»-Bestimmungen
- Keine Abgangsschädigungen oder Kontrollwechselvereinbarungen
- Alle variablen Elemente der Vergütung unterliegen Malus- und Rückforderungsregeln
- Aktienhaltevorschriften; keine Beleihung oder Verpfändung mit Novartis Aktien möglich
- Es werden keine Darlehen an aktuelle oder frühere Mitglieder der Geschäftsleitung oder des Verwaltungsrats oder an ihnen nahestehende Personen gewährt

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellenOperative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen► Informatik und Technologie
ausbauen► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen**GOVERNANCE**

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts**ANHÄNGE****Leistungsorientierte Vergütung des CEO im Jahr 2022 – Zielerreichung**

Kennzahl	Ziel	Zielerreichung versus Ziel
----------	------	----------------------------

Jährliche Leistungsprämie 2022**Finanzkennzahlen – 60% der gesamten jährlichen Leistungsprämie, bestehend aus:**

Nettoumsatz Konzern (kWk) (30%)	USD 54 360 Millionen	Erreicht
Operatives Konzernergebnis (kWk) (30%)	USD 11 630 Millionen	Erreicht*
Free Cashflow Konzern in % des Umsatzes (kWk) (20%)	24,8%	Nicht erreicht
Marktanteil des Novartis Konzerns im Vergleich zu den Mitbewerbern (USD) (20%) 7,3%		Erreicht
Gesamtbeurteilung der Finanzkennzahlen des Konzerns in konstanten Wechselkursen		Erreicht

* Der Verwaltungsrat ist zum Schluss gekommen, dass das Ziel beim operativen Konzernergebnis erreicht wurde, nachdem Anpassungen genehmigt wurden, hauptsächlich um Restrukturierungskosten auszuschliessen, die sich aus der Umsetzung des den Investoren am 4. April 2022 angekündigten neuen Organisationsmodells ergaben (die zum Zeitpunkt der Zielsetzung im Januar 2022 noch nicht bekannt waren), und aus den Kosten im Zusammenhang mit der geplanten Ausgliederung von Sandoz, um Novartis in ein fokussiertes Arzneimittelunternehmen zu transformieren.

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

Strategie (15%)		Erreicht
Wachstum/Markteinführungen (15%)		Erreicht
Innovation (15%)		Erreicht
Operative Höchstleistungen (15%)		Erreicht
Gewinnung des Vertrauens der Gesellschaft (40%)		Übertroffen
Gesamtbeurteilung der strategischen Ziele		Erreicht

Gesamtbeurteilung der CEO Balanced Scorecard Erreicht**GESAMTE jährliche Leistungsprämie: 100% des Zielwerts (Auszahlungsbandbreite 0–200%)****Langfristige Leistungsprämien 2020-2022****Langfristiger Leistungsplan (LTPP)**

CAGR des Nettoumsatzes (25%)	5,7%	Nicht erreicht
CAGR des operativen Kernergebnisses (25%)	10,6%	Nicht erreicht
Innovation (25%)		Nicht erreicht
Relative TSR (25%)		Nicht erreicht

GESAMTER LTPP: 57% des Zielwerts (Auszahlungsbandbreite 0–200%)**Realisierte Gesamtvergütung des CEO im Jahr 2022**

Die realisierte Gesamtvergütung des CEO im Jahr 2022 betrug CHF 8 452 176. Sie beinhaltet die Auszahlungen der jährlichen Leistungsprämie sowie der Prämie aus dem LTPP, basierend auf der Beurteilung der erzielten Leistung für die im Jahr 2022 endenden Leistungszyklen.

CHF	Feste Vergütung und andere Leistungen		Variable Vergütung: leistungsabhängig		realisierte Gesamtvergütung
	Jahresgrundlohn	Pensions- und sonst. Leistungen	Jährl. Leistungsprämie 2021	LTPP 2020–2022 ¹	
Vasant Narasimhan	1 786 500	673 933	2 684 321	3 307 422	8 452 176

¹ Der ausgewiesene Betrag entspricht dem zugrunde liegenden Aktienwert der vom CEO für den LTPP-Leistungszyklus 2020–2022 insgesamt erdienten Aktien (einschliesslich der Dividendengegenwerte von CHF 317 316).

Vergütung des Verwaltungsrats im Jahr 2022

Alle Honorare an die Verwaltungsratsmitglieder werden zu mindestens 50% in Aktien ausgerichtet, der restliche Betrag in bar. Die Verwaltungsratsmitglieder beziehen keine variablen oder leistungsorientierten Vergütungen, keine Aktienoptionen und keine zusätzlichen Honorare für die Teilnahme an Sitzungen. Die Verwaltungsratsmitglieder erhalten keine betrieblichen Vorsorge- oder Versicherungsleistungen.

in Tsd. CHF	GV 2022–2023, jährliche Vergütung
Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten	3 800
Mitgliedschaft im Verwaltungsrat	280
Vizepräsident	50
Lead Independent Director	20
Vorsitz im Audit and Compliance Committee	130
Vorsitz im Compensation Committee	90
Vorsitz in folgenden Committees: • Governance, Sustainability and Nomination Committee • Science & Technology Committee • Risk Committee	70
Mitgliedschaft im Audit and Compliance Committee	70
Mitgliedschaft in folgenden Committees: • Compensation Committee • Governance, Sustainability and Nomination Committee • Science & Technology Committee • Risk Committee	40

Die realisierte Gesamtvergütung der Verwaltungsratsmitglieder für das Geschäftsjahr 2022 betrug CHF 3 803 670 für den Verwaltungsratspräsidenten und CHF 4 702 585 für die anderen Mitglieder des Verwaltungsrats.

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

STRATEGIE UND WERTSCHÖPFUNG

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellen

Operative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen

► Informatik und Technologie
ausbauen

► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen

GOVERNANCE

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts

ANHÄNGE

Anhänge

In diesem Abschnitt

▼
Unser Bericht-
erstattungsansatz

→ S.80

▼
Kennzahlen

→ S.81



Rene Hemmig, ein Forscher
von Novartis in Basel, Schweiz

[Über diesen Bericht](#)[2022 auf einen Blick](#)[Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats](#)[Brief des CEO](#)**WER WIR SIND**[Unser Unternehmen](#)[Unsere Medikamente](#)[Unsere globalen Aktivitäten](#)[Menschen, Kultur und Werte](#)**GESCHÄFTSUMFELD**[Unser Geschäftsumfeld](#)[Unsere wesentlichen Themen](#)**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**[Unsere Strategie](#)[Wie wir Mehrwert schaffen](#)[Beteiligung von
Anspruchsgruppen](#)[Messung unserer Wirkung](#)**PERFORMANCE IM JAHR 2022**[Finanzielle Performance](#)[Hochwertige Medikamente
bereitstellen](#)[Operative Höchstleistungen
verankern](#)[Unsere Basis stärken](#)[► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen](#)[► Informatik und Technologie
ausbauen](#)[► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen](#)**GOVERNANCE**[Corporate Governance](#)[Ethik, Risiko und Compliance](#)[Zusammenfassung
des Vergütungsberichts](#)**ANHÄNGE**

Unser Berichterstattungsansatz

Unser «Novartis in Society – Integrierter Geschäftsbericht» erscheint jährlich und soll einen Überblick über unser Geschäft, unsere Strategie und unsere Leistung geben. Unsere vollständige Jahresberichterstattung einschliesslich des Jahresberichts und der regulatorischen Informationen im Form 20-F finden sich auf unserer Unternehmenswebsite.

Berichterstattungsgrundsätze

Unser «Novartis in Society – Integrierter Geschäftsbericht» richtet sich an alle Anspruchsgruppen von Novartis, vornehmlich aber an Aktionäre, Investoren und ESG-Analysten.

Der Bericht wurde in Übereinstimmung mit dem Rahmenkonzept für die integrierte Berichterstattung (IR-Rahmenkonzept), dem Sustainability Accounting Standards Board (SASB) und den neuesten Standards der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt. Er enthält unsere wichtigsten Kennzahlen gemäss den Empfehlungen der Task Force for Climate-related Financial Disclosures (TCFD) und der Ziele für nachhaltige Entwicklung der UN (SDGs). Bei der Erstellung des Berichts haben wir auch den sechsten Abschnitt «Transparenz über nicht finanzielle Belange» des Schweizer Obligationenrechts berücksichtigt.

Geltungsbereich

Dieser Bericht deckt alle Geschäftseinheiten und konsolidierten Einheiten (entsprechend Novartis Geschäftsbericht und 20-F) ab. Die jährlichen Kennzahlen beziehen sich auf das Geschäftsjahr der Gruppe (von Januar bis Dezember). Die umweltbezogenen Daten basieren auf Daten von Januar bis September sowie Schätzungen für Oktober bis Dezember. Die Daten werden im Laufe des Jahres 2023 auf unserer Website anhand der Zwölfmonatsdaten berichtet. Alle Informationen in diesem Bericht spiegeln die fortzuführenden Geschäftsbereiche der Novartis Gruppe wider und umfassen unter anderem verschiedene Veränderungen der Geschäftstätigkeiten der Gruppe im Vergleich zu früheren Jahren.

Inhalt

- Die Auswahl der Inhalte erfolgte hauptsächlich auf Grundlage unserer Unternehmensstrategie und der Ergebnisse unserer Wesentlichkeitsprüfung.
- Alle Inhalte wurden vor der Veröffentlichung vom Verwaltungsrat von Novartis genehmigt.
- Ein Überblick über Definitionen und Methoden für die ESG-Kennzahlen im vorliegenden Bericht findet sich [hier](#).
- Die Finanzkennzahlen von Novartis wurden unserem Geschäftsbericht entnommen, der gemäss den internationalen Rechnungslegungsstandards (IFRS) des International Accounting Standards Board (IASB) erstellt wurde. Die Finanzkennzahlen von Novartis werden in US-Dollar (USD) angegeben.
- Einige Zahlen wurden gerundet. Zudem wurden einige Prozentsätze anhand von gerundeten Zahlen berechnet.
- Wesentliche Korrekturen oder Anpassungen sind im Text dieses Berichts enthalten.

Externe Prüfung

KPMG hat eine eingeschränkte Prüfung der Kennzahlen auf den [Seiten 81–84](#) gemäss ISAE 3000 in der [englischen Version dieses Berichts](#) durchgeführt.



Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellenOperative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen► Informatik und Technologie
ausbauen► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen**GOVERNANCE**

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts**ANHÄNGE**

Kennzahlen

Kennzahlen für die Bereitstellung hochwertiger Medikamente ¹	2022	2021	2020
In die Entwicklungspipeline eintretende Projekte ²	5	7	6
Laufende Phase-III-Programme ³	44	54	44
Einstufung als Therapiedurchbruch durch die US-Gesundheitsbehörde ⁴	1	3	2
Wichtige Zulassungsanträge eingereicht (USA, EU, Japan, China) ⁵	24	34	13
Wichtige Zulassungen (USA, EU, Japan, China) ⁵	23	21	26
Zulassungen für neue Wirkstoffe (New Molecular Entity, NME) ⁶	1	2	4

Kennzahlen für Gesundheit und Sicherheit der Patienten	2022	2021	2020
GxP-Audits			
Total durchgeführte Audits	1 392	1 419	903
Intern ⁷	134	125	111
Extern ⁸	1 258	1 294	792
Zulassungsbehörden			
Gesamtzahl der Kontrollen	139	126	126
Anteil der Kontrollen mit akzeptablem Ergebnis (%)	100	99,2	99,2
FDA (USA)			
FDA-Kontrollen	10	10	6
FDA-Warnbriefe	0	0	0
FDA Form 483	7	5	1
FDA-Kontrollen bei Sponsoren			
Kontrollen im Zusammenhang mit dem Management klinischer Studien und der Pharmakovigilanz	1	3	1
Anzahl der VAI-Einstufungen durch die FDA (Voluntary Action Indicated, freiwillige Massnahme erforderlich)	0	0	0
Anzahl der OAI-Einstufungen durch die FDA (Official Action Indicated, offizielle Massnahme erforderlich)	0	0	0
Rückrufe			
Total Rückrufe	19	27	27
Rückrufe Klasse I	0	3	1
Rückrufe Klasse II	16	20	21
FDA (USA)			
FDA-Rückrufe	1	1	0

Kennzahlen für die Lieferkette	2022	2021	2020
Lieferanten mit Risikobeurteilung durch Risikomanagement für Drittparteien⁹			
Anzahl der Lieferanten mit Risikobeurteilung durch TPRM	11 097	12 064	8 448
Beurteilte Lieferanten nach Risikobereich¹⁰			
Bestechungsbekämpfung	1 553	2 303	2 014
Tierwohl ¹¹	18	9	10
Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz	296	477	315
Informationssicherheit und Datenschutz	6 694	5 668	3 174
Arbeitsrechte	5 379	6 755	4 635
Qualität/GMP ¹²	594	848	561
Ergriffene Massnahmen			
Überprüfte Lieferanten	86	85	35
Lieferanten mit vereinbarten Korrekturen ¹³	384	912	521
Beendete Kooperationen mit Lieferanten aufgrund von Ergebnissen der Risikobeurteilung	17	37	120

¹ Die Angaben beziehen sich nur auf Innovative Medicines und Biosimilars von Sandoz.² Die Angaben umfassen Projekte nach Einschluss der ersten Patientin bzw. des ersten Patienten (FPFV), die in die konfirmatorische Entwicklung eintreten (inkl. Projekte, die nach einer Akquisition oder Einlizenzierung in die konfirmatorische Entwicklung eintreten). In den Zahlen für 2020 und 2021 sind Projekte nach der alten Methodik berücksichtigt, d. h. Projekte, die auf internen F&E-Aktivitäten basieren und in die konfirmatorische Entwicklung eintreten. Einschluss der ersten Patientin bzw. des ersten Patienten (FPFV) im Post-Proof-of-Concept-Stadium nach NIBR.³ Die Angaben umfassen Phase-III-Projekte nach Einschluss der ersten Patientin bzw. des ersten Patienten, für die noch kein Zulassungsantrag in den USA, der EU, Japan oder China eingereicht wurde.⁴ Zahl der Therapien, die von Novartis entwickelt wurden und von der US-Gesundheitsbehörde (FDA) als therapeutischer Durchbruch eingestuft wurden⁵ Die Angaben umfassen kleine Moleküle oder Biologika; neue Fixkombinationen bestehender pharmazeutischer Wirkstoffe sowie neue Zielindikationen (definiert als neue Erkrankung oder neue Therapielinie, z. B. Erst- vs. Zweittherapie).⁶ Die Angaben umfassen neue Wirkstoffe wie kleine Moleküle, Biologika; in der EU: neue Fixkombinationen existierender Arzneimittelwirkstoffe.⁷ Gesamtzahl der Audits bei eigenen Werken von Novartis⁸ Gesamtzahl der Audits bei GxP-Lieferanten von Novartis⁹ Beurteilungen werden für alle neuen Lieferanten und für neue Produkte, Dienstleistungen oder Standorte bestehender Lieferanten durchgeführt. Nicht bei allen Lieferanten werden Risikobeurteilungen durchgeführt. Die Zahlen enthalten keine GxP-Audits (Näheres hierzu unter «Kennzahlen für Gesundheit und Sicherheit der Patienten»).¹⁰ Angegeben ist die Zahl der Risikobeurteilungen bei Lieferanten. Bei einem Lieferanten können in Abhängigkeit von den involvierten Risikobereichen auch mehrere Beurteilungen durchgeführt werden.¹¹ Anstieg hauptsächlich aufgrund von Neubewertungen und von infolge der COVID-19-Pandemie verschobenen Bewertungen.¹² Der Risikobereich «Qualität/GMP» wird ab November 2022 nicht mehr berücksichtigt.¹³ Abnahme aufgrund einer geringeren Zahl von Fällen mit mittlerem und hohem Risiko

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellenOperative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen► Informatik und Technologie
ausbauen► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen**GOVERNANCE**

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts**ANHÄNGE****Umweltbezogene Kennzahlen¹**

	2022	2021	2020
Energieverbrauch – selbst erzeugt und zugekauft (Mio. GJ)	9,9	9,8	10,9
Treibhausgasemissionen (1 000 t CO₂e)			
Total Emissionen Scope 1	347,2	352,8	378,3
Feuerungen und Prozesse	256,4	264,1	287,0
Fahrzeuge	90,8	88,7	91,3
Total Emissionen Scope 2 (marktbasiert)	154,9	292,7	335,5
Total Emissionen Scope 2 (standortbasiert) ²	399,2	439,4	487,2
Total Emissionen Scope 1 und Scope 2 (ohne Kompensation)	502,1	645,5	713,8
Total Emissionen Scope 3 ³	8 770,0	7 290,4	7 268,8
Bezogene Waren und Dienstleistungen	7 350,6	5 958,4	5 754,0
Investitionsgüter	301,2	303,8	278,7
Geschäftsreisen ⁴	93,0	36,2	68,3
Verwendung verkaufter Produkte ⁵	260,1	199,2	163,9
Total Emissionen Scope 1, Scope 2 und Scope 3	9 272,1	7 935,9	7 982,6
Kohlenstoffkompensation ⁶	30,7	-34,7	33,6
Intensität der Treibhausgasemissionen (t CO₂e)			
Scope 1 und Scope 2 pro Mio. USD Umsatz	9,9	12,3	14,4
Scope 1 und Scope 2 pro FTE	4,9	6,1	6,6
Flüchtige organische Verbindungen (t)			
Halogenierte flüchtige organische Verbindungen	0,8	0,8	11,6
Nicht halogenierte flüchtige organische Verbindungen	313,1	304,7	443,0
Wasser (Mio. m³)			
Total Wasserentnahme ⁷	52,1	47,6	54,7
Oberflächenwasser	7,9	6,5	7,1
Grundwasser	36,8	35,3	41,7
Wasser von Drittparteien	7,4	5,8	5,9
Total abgeführtes Wasser ⁸	49,6	46,6	54,5
Wasserverbrauch ⁹	7,5	7,7	8,4

Umweltbezogene Kennzahlen¹

	2022	2021	2020
Betriebsabfall (1 000 t)			
Total angefallener Abfall	97,0	103,6	130,6
Total ungefährliche Abfälle	63,6	66,7	68,7
Total Sonderabfälle	33,4	36,9	61,9
Total von Entsorgung umgeleiteter Abfall	69,5	73,4	88,6
Rezyklierte ungefährliche Abfälle	53,4	56,0	59,9
Rezyklierte Sonderabfälle	16,1	17,4	28,7
Total zur Entsorgung weitergeleiteter Abfall	27,5	30,2	42,1
Nicht rezyklierte ungefährliche Abfälle	10,2	10,7	8,8
Nicht rezyklierte Sonderabfälle	17,3	19,5	33,3

¹ Sofern nicht anders angegeben, basieren die Umweltdaten für das laufende Jahr auf den Ist-Daten für Januar bis September und auf Schätzungen für Oktober bis Dezember (Letztere werden 2023 im jährlichen Novartis Environmental Sustainability Datasheet aktualisiert). Signifikante Abweichungen werden im darauffolgenden Jahr im Integrierten Geschäftsbericht von Novartis neu ausgewiesen. Die Daten der Vorjahre sind Ist-Daten.

² Auf der Grundlage von 2014 oder 2015 in Abhängigkeit von der Geografie und der Datenquelle veröffentlichten standortbasierten Emissionsfaktoren. Wir planen, die Emissionsfaktoren in künftigen Berichtszeiträumen anhand der neuesten verfügbaren Zahlen zu aktualisieren.

³ Scope-3-Emissionen sind gemäss GHG Protocol ausgewiesen. Nur die gesicherten Scope-3-Kategorien werden separat ausgewiesen. Die Zahl der Gesamtemissionen in Scope 3 umfasst alle Kategorien. Unsere Scope-3-Emissionen erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 20%. Dies ist in erster Linie auf die bezogenen Waren und Dienstleistungen sowie in geringerem Masse auf die Zunahme der Geschäftsreisen nach der Pandemie zurückzuführen.

⁴ Die Daten beinhalten indirekte Emissionen aus Flugreisen, Bahnreisen, Mietwagen und Hotelaufenthalten. Der Indikator wird mithilfe von Ist-Daten für einen Zeitraum von zwölf Monaten berechnet.

⁵ Für alle angegebenen Jahre erfolgt die Berechnung für unsere Inhalatoren auf dem IPCC-Treibhausgasemissionsfaktor 2015 und geht davon aus, dass alle im Produktionsprozess anfallenden Fluorkohlenwasserstoffgase (FKW) bei der Verwendung der Inhalatoren freigesetzt werden. Derzeit bestimmen wir, ob ein Teil dieses Gases bei der Produktion freigesetzt wird und ob nach der Verwendung ein weiterer Teil im Inhalator verbleibt. Ist dies der Fall, wären diese Anteile aus den Scope-3-Emissionen für verkaufte Produkte herauszurechnen.

⁶ Kohlenstoffkompensationen basieren auf Daten, die von Dritten bereitgestellt wurden. Weitere Einzelheiten sind unserem [Dokument «Reporting Criteria»](#) (Berichtskriterien) zu entnehmen.

⁷ Die Wasserentnahme umfasst zum Kühlen verwendetes Wasser, das ohne zusätzlich notwendige Behandlung wieder an die Umwelt abgegeben wurde.

⁸ Wasserverbrauch und Nicht-Kontaktwasser, das der Umwelt zur Kühlung entnommen und nach Gebrauch direkt in die Umwelt zurückgeführt wird

⁹ Geklärt abgeleitetes Wasser und Wasserverluste

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellenOperative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen► Informatik und Technologie
ausbauen► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen**GOVERNANCE**

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts**ANHÄNGE**

Personalkennzahlen	2022	2021	2020
Personalbestand ¹	105 533	108 514	110 738
Vollzeitstellenäquivalente ¹	101 703	104 323	105 794
Personalfuktuation: natürlich / insgesamt (%)	9 / 15	8 / 13	5 / 10
Anteil der Neueinstellungen: intern / extern (%)	66 / 34	62 / 38	58 / 42
Jährliche Weiterbildungsstunden pro Mitarbeitenden ²	42,4	52,1	53,2
Vertretene Nationalitäten: insgesamt / im Management ³	147 / 118	143 / 115	142 / 113
Mitarbeitende, die von einer Arbeitnehmervertretung repräsentiert werden oder unter einen Tarifvertrag fallen (%) ⁴	48	47	46
Gesundheit und Sicherheit			
Quote der Unfälle und Erkrankungen, die zu Ausfallzeit führen (pro 200 000 Arbeitsstunden): Mitarbeitende von Novartis / Fremdpersonal	0,16 / 0,20	0,14 / 0,05	0,12 / 0,20
Gesamtzahl der erfassbaren Fälle (pro 200 000 Arbeitsstunden) ⁵ : Mitarbeitende von Novartis / Fremdpersonal	0,31 / 0,28	0,25 / 0,13	0,23 / 0,30
Todesfälle: Mitarbeitende von Novartis / Fremdpersonal / Vertragspartner	0 / 0 / 0	0 / 0 / 0	0 / 0 / 1
Geschlechterverhältnis (% Frauen / % Männer)⁶			
Personalbestand insgesamt	51 / 49	51 / 49	50 / 50
Einstellungen	52 / 48	52 / 47	52 / 48
Beförderungen	53 / 47	55 / 45	52 / 48
Gesamtfuktuation	49 / 51	50 / 50	49 / 51
Natürliche Fuktuation	51 / 49	51 / 49	52 / 48
Verwaltungsrat	31 / 69	31 / 69	29 / 71
Geschäftsleitung von Novartis	27 / 73	25 / 75	23 / 77
Novartis Top Leaders ⁷	39 / 61	38 / 62	33 / 67
Höhere Führungskräfte	41 / 59	39 / 61	39 / 61
Mittleres Management	48 / 52	47 / 53	46 / 54
Management insgesamt ³	47 / 53	46 / 54	45 / 55
Einstiegspositionen	52 / 48	52 / 48	52 / 48
Umsatzbringende Positionen ⁸	51 / 49	51 / 49	50 / 50
STEM-Positionen ⁹	46 / 54	46 / 54	46 / 54

Personalkennzahlen	2022	2021	2020
Geschlechterverhältnis nach Vertragsart (Frauen / Männer)			
Unbefristet	52 311 / 49 549	53 509 / 51 497	53 729 / 53 096
Befristet	1 881 / 1 709	1 854 / 1 539	1 935 / 1 629
Vollzeit	47 631 / 50 084	48 618 / 51 904	48 472 / 53 507
Teilzeit	6 573 / 1 175	6 755 / 1 133	7 204 / 1 219
Anzahl der Mitarbeitenden nach Region und Vertragsart (unbefristet / befristet)			
Asien-Pazifik	27 197 / 486	28 229 / 420	27 711 / 300
Europa, Naher Osten und Afrika	54 892 / 2 943	55 362 / 2 752	56 852 / 3 016
Lateinamerika	4 508 / 92	5 101 / 127	5 092 / 157
Nordamerika	15 263 / 69	16 314 / 94	17 170 / 91

¹ Der «Personalbestand» entspricht der Gesamtzahl an Mitarbeitenden in den Gehaltszahlungssystemen. Mit der Angabe der «Vollzeitstellenäquivalente» wird der Personalbestand um die Mitarbeitenden mit einem Arbeitspensum unter 100% bereinigt.

² Seit 2022 weist Novartis Weiterbildungsstunden nur für interne Mitarbeitende aus.

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

⁴ Im Allgemeinen nicht leitende Angestellte

⁵ Die Daten beinhalten alle arbeitsbedingten Unfälle und Erkrankungen – unabhängig davon, ob sie zu Ausfallzeit führen.

⁶ Bei weniger als 0,5% der Mitarbeitenden ist die Zuordnung unklar. Bei einigen Kennzahlen ergibt die Summe nicht 100%.

⁷ Zu den Novartis Top Leaders zählen die rund 300 höchsten Führungskräfte von Novartis, einschliesslich der Geschäftsleitung.

⁸ Umsatzbringende Positionen sind definiert als die Summe folgender Jobfamilien von Novartis: BD&L und Strategieplanung; kommerziell und allgemein; Marktzugang; Marketing und Verkauf.

⁹ STEM-Positionen sind definiert als die Summe folgender Jobfamilien von Novartis: F&E; Technical Operations; Information Technology & Technology Transformation.

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellenOperative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen► Informatik und Technologie
ausbauen► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen**GOVERNANCE**

Corporate Governance

Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts**ANHÄNGE****Kennzahlen für den Zugang zur Gesundheitsversorgung**

	2022	2021	2020
Gesamtzahl der erreichten Patienten (Mio.)			
Durch Zugangsansätze erreichte Patienten ¹	54,6	56,2	66,4
Nachhaltigkeitsgebundene Anleihe (23. September 2020 bis 23. September 2028)			
Mit strategischen innovativen Therapien erreichte Patienten	1 197 352	947 699	695 669
Durch Vorzeigeprogramme erreichte Patienten	31 157 087	32 695 224	43 912 152

Novartis Global Health**Kennzahlen für die Stärkung der Gesundheitssysteme ²**

	2022	2021	2020
Geschulte Gesundheitsaufklärer	4 477	2 827	671
Geschulte Gesundheitsversorger	12 035	10 719	12 648
Versorgungsstellen ³	1 313	4 365	5 902
An Versorgungsstellen erreichte Menschen	979 755	360 356	486 642
Durchgeführte Aufklärungsveranstaltungen	297 700	412 872	424 878
Bei Aufklärungsveranstaltungen erreichte Menschen	12 960 922	9 678 360	8 048 360

Für die Forschung benötigte Tiere ⁴

	2022	2021	2020
Total	332 668	353 772	410 359
Nagetiere	261 256	265 111	312 332
% vom Total	78,5	74,9	76,1
Zebrafische	70 826	88 229	97 596
% vom Total	21,3	24,9	23,8
Andere Arten	586	432	431
% vom Total	0,2	0,1	0,1

Kennzahlen für ethische Geschäftspraktiken

	2022	2021	2020
Ethikkodex			
Anteil der geschulten und zertifizierten Mitarbeitenden (%) ⁵	98	98	98
Kennzahlen zu Beschwerden: SpeakUp Office – Zentrale Sachverhalte ^{6,7}			
Gemeldete Fälle von Fehlverhalten	385	174	157
Total Anschuldigungen ⁸	544	296	284
Nachgewiesene Fälle von Fehlverhalten ⁹	257	137	118
Total nachgewiesene Anschuldigungen pro Kategorie (%): SpeakUp Office – Zentrale Sachverhalte			
Betrug/Unterschlagung	7	13	7
Spesenbetrug	2	4	2
Bücher und Aufzeichnungen, Unregelmässigkeiten in der Buchhaltung	0	0	1
Unangemessene Arbeitsweisen	12	20	14
Bestechung, Rückvergütungen	0	2	1
Diskriminierung und sexuelle Belästigung	3	8	11
Vergeltung	1	5	3
Andere Probleme bei Arbeitnehmerbeziehungen	5	14	18
Interessenkonflikt	5	12	13
IT-Sicherheitsverstoss	41	4	4
Qualitätssicherung / Datenintegrität	2	3	8
Datenschutz	12	3	2
Kartellrecht, fairer Wettbewerb	0	1	1
Vertrauliche Informationen / Geschäftsgeheimnisse des Unternehmens	1	2	4
Sonstige	9	9	11
Entlassungen und Rücktritte im Zusammenhang mit Fehlverhalten	116	62	101

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

² Die Daten umfassen das gesamte Spektrum der Zugangsansätze unter der Verwaltung der Organisation Novartis Global Health.

³ Versorgungsstellen umfassen Einrichtungen und Gesundheitscamps, bei denen Gesundheitsdienstleistungen erbracht werden.

⁴ Die Daten beziehen sich auf Tiere, die für interne Tierversuche für Novartis benötigt wurden. Daten zu Tieren, die für interne und externe Tierversuche benötigt wurden, sind auf unserer [Unternehmenswebsite](#) zu finden.

⁵ Aktive Mitarbeitende von Novartis mit einer E-Mail-Adresse, die über E-Learning geschult wurden

⁶ Ein zentraler Sachverhalt liegt bei höheren Führungskräften oder bei potenziell disruptiven Auswirkungen auf die Reputation vor. Zudem können zentrale Sachverhalte auch bei sexueller Belästigung, Diskriminierung, Vergeltung und erheblichen finanziellen Auswirkungen vorliegen.

⁷ Die Zahl der mutmasslichen/nachgewiesenen Fälle von Fehlverhalten und der Entlassungen/Rücktritte kann sich von Jahr zu Jahr verändern, da gewisse Fälle unter Umständen erneut überprüft werden. Daher können die Daten aus vorangegangenen Jahren neu ausgewiesen werden.

⁸ Die Zahl der Anschuldigungen ist höher als die tatsächliche Zahl der Fälle, da es zu einem Fall mehrere Anschuldigungen geben kann.

⁹ «Nachgewiesene Fälle von Fehlverhalten» und «Total nachgewiesene Anschuldigungen pro Kategorie» können Verdachtsfälle des Vorjahres enthalten. «Gemeldete Fälle von Fehlverhalten» und «Total Anschuldigungen» beziehen sich hingegen auf die in jedem Kalenderjahr gemeldeten Fälle.

Über diesen Bericht

2022 auf einen Blick

Brief des Präsidenten
des Verwaltungsrats

Brief des CEO

WER WIR SIND

Unser Unternehmen

Unsere Medikamente

Unsere globalen Aktivitäten

Menschen, Kultur und Werte

GESCHÄFTSUMFELD

Unser Geschäftsumfeld

Unsere wesentlichen Themen

**STRATEGIE UND
WERTSCHÖPFUNG**

Unsere Strategie

Wie wir Mehrwert schaffen

Beteiligung von
Anspruchsgruppen

Messung unserer Wirkung

PERFORMANCE IM JAHR 2022

Finanzielle Performance

Hochwertige Medikamente
bereitstellenOperative Höchstleistungen
verankern

Unsere Basis stärken

► Das Leistungspotenzial unserer
Mitarbeitenden freisetzen► Informatik und Technologie
ausbauen► Das Vertrauen der
Gesellschaft gewinnen**GOVERNANCE**

Corporate Governance

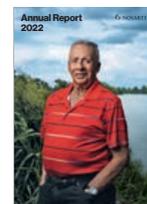
Ethik, Risiko und Compliance

Zusammenfassung
des Vergütungsberichts**ANHÄNGE****Zukunftsgerichtete Aussagen**

Das vorliegende Dokument enthält zukunftsgerichtete Aussagen im Sinne des United States Private Securities Litigation Reform Act von 1995. Sie sind im Allgemeinen daran erkennbar, dass sie Wörter wie «mögliche», «potenziell», «erwartet», «werden», «geplant», «Pipeline», «Ausblick» oder ähnliche Ausdrücke beinhalten oder sich ausdrücklich oder implizit auf mögliche neue Produkte, mögliche neue Indikationen für bestehende Produkte, mögliche Produkteinführungen oder mögliche künftige Erlöse aus diesen Produkten; auf mögliche künftige Umsätze oder Erträge des Konzerns bzw. einer seiner Divisionen; auf Strategie, Pläne, Erwartungen oder Absichten; oder auf unsere Absicht, Sandoz zu 100% abzuspalten, beziehen. Diese zukunftsgerichteten Aussagen beruhen auf den derzeitigen Ansichten und Erwartungen des Managements hinsichtlich künftiger Ereignisse und unterliegen erheblichen bekannten und unbekanntem Risiken und Ungewissheiten. Sollten diese Risiken oder Ungewissheiten in einem oder mehreren Fällen eintreten oder sollten sich die zugrunde liegenden Annahmen als falsch erweisen, können die tatsächlichen Ergebnisse wesentlich von den gemachten zukunftsgerichteten Aussagen abweichen. Es wird empfohlen, sich nicht zu stark auf diese Aussagen zu verlassen. Insbesondere können unsere Erwartungen unter anderem durch folgende Faktoren beeinträchtigt werden: Unsicherheiten bezüglich des Erfolgs von wichtigen Produkten und Geschäftsschwerpunkten; globale Trends zur Eindämmung der Kosten für die Gesundheitsversorgung, einschliesslich des Drucks in Bezug auf Preise und Rückerstattung durch Regierungen, Kostenträger und die allgemeine Öffentlichkeit sowie der Anforderungen bezüglich einer höheren Preistransparenz; die der Forschung und Entwicklung im Bereich neuer Gesundheitsprodukte innewohnende Ungewissheit, einschliesslich der Ergebnisse klinischer Versuche und zusätzlicher Analysen vorhandener klinischer Daten; unsere Fähigkeit, Rechte zum Schutz des geistigen Eigentums zu erhalten oder aufrechtzuerhalten, einschliesslich der Auswirkungen des Ablaufs des Patentschutzes und der Exklusivität wichtiger Produkte auf Novartis – ein Prozess, der in früheren Jahren begonnen hat und sich den Erwartungen zufolge in diesem Jahr fortsetzen wird; die Möglichkeit, dass die strategischen Vorteile, Synergien oder Gelegenheiten, die infolge der kürzlichen oder geplanten Transaktionen oder unserer organisatorischen Transformationsprogramme einschliesslich der Einführung unserer neuen Organisationsstruktur erwartet werden, nicht wahrgenommen werden können oder dies länger dauert als erwartet; das Potenzial, dass wir die geplante 100-prozentige Abspaltung von Sandoz allenfalls nicht im erwarteten Zeitrahmen, in der geplanten Form oder überhaupt nicht abschliessen können; unsere Leistung in Bezug auf Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien; Unsicherheiten bezüglich der Entwicklung oder Einführung potenziell transformativer Technologien und Geschäftsmodelle; Unsicherheiten in Bezug auf mögliche wesentliche Verletzungen der IT-Sicherheit oder Unterbrüche unserer IT-Systeme; die Tatsache, dass wir darauf angewiesen sind, wichtige Funktionen an Dritte auszulagern; unsere Fähigkeit, Schlüsselpersonal und qualifizierte Personen zu gewinnen, zu integrieren und zu halten; Unsicherheiten bezüglich laufender oder potenzieller Rechtsstreitigkeiten, die unter anderem auch Gerichtsverfahren und andere Rechtsstreitigkeiten im Zusammenhang mit unseren jüngsten Transaktionen, Gerichtsverfahren in Produkthaftungsfragen und Untersuchungen bezüglich Verkaufs- und Vermarktungspraktiken, Rechtsstreitigkeiten über geistiges Eigentum und allgemeine Untersuchungen durch Regierungen einschliessen; regulatorische Massnahmen oder Verzögerungen oder neue gesetzliche Regelungen, einschliesslich potenzieller regulatorischer Massnahmen oder Verzögerungen in Bezug auf die Entwicklung der in diesem «Novartis in Society – Integrierter Geschäftsbericht» beschriebenen Produkte; unser Vermögen, Datenschutzgesetze und Vorschriften einzuhalten, sowie Unsicherheiten in Bezug auf mögliche wesentliche Verstösse gegen den Datenschutz; Sicherheits-, Qualitäts-, Datensicherheits- oder Fertigungsprobleme; allgemeine politische, wirtschaftliche und geschäftliche Bedingungen, einschliesslich der Auswirkungen pandemischer Krankheiten wie COVID-19 und der Bemühungen, diese einzudämmen; der Einfluss pandemischer Krankheiten wie COVID-19 auf die Rekrutierung, den Beginn und den Abschluss unserer klinischen Studien in der Zukunft und die Zeitpläne für Forschung und Entwicklung; die der Vorhersage von Aktionärsrenditen innewohnende Ungewissheit; die Ungewissheit bezüglich der Auswirkungen kürzlicher und geplanter künftiger Änderungen von Steuergesetzen und deren Anwendung auf uns; Unsicherheiten bezüglich der künftigen Entwicklung der weltweiten Wechselkurse; die Ungewissheit in Bezug auf die künftige Nachfrage nach unseren Produkten sowie sonstige Risiken und Faktoren, die im aktuellen von der Novartis AG bei der US-Börsenaufsichtsbehörde («Securities and Exchange Commission») eingereichten «Form 20-F» beschrieben werden. Novartis stellt die in diesem Dokument enthaltenen Informationen zum gegenwärtigen Zeitpunkt zur Verfügung; Novartis ist nicht verpflichtet, zukunftsgerichtete Aussagen aufgrund neuer Informationen oder künftiger Ereignisse oder aus anderen Gründen zu aktualisieren.



Foto Umschlagauseite Maggie Perez, Gesundheitsausbilderin in Philadelphia, USA, überprüft den Blutdruck eines Anwohners.

Novartis Jahresberichterstattung
 www.reporting.novartis.com
**Annual Report/Form 20-F der US Securities and Exchange Commission**

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

Folgen Sie uns auf



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 der Novartis Gruppe. Marken von Drittunternehmen sind durch TM oder ® in Kombination mit dem Markennamen in normaler Schrift gekennzeichnet. Die Geschäftspolitik von Novartis orientiert sich an den von der OECD erlassenen Verhaltensrichtlinien für multinationale Unternehmen und den darin enthaltenen Empfehlungen zur Offenlegung von Informationen.

**Novartis in Society – Integrierter Geschäftsbericht**

Unser «Novartis in Society – Integrierter Geschäftsbericht» befasst sich mit unserer Geschäftstätigkeit, Strategie und Performance. Er erläutert unsere Fortschritte im Hinblick auf unsere fünf strategischen Prioritäten und beschreibt, wie wir Werte für verschiedene Anspruchsgruppen schaffen.

Herausgeber: Novartis International AG, Basel, Schweiz
Design: phorbis communications, Basel, Schweiz
Produktion: Management Digital Data AG, Zürich, Schweiz
Übersetzung: Supertext AG, Zürich, Schweiz
Fotografie: Getty Images für Novartis
 Björn Myhre

© Novartis AG, 2023

