



 NOVARTIS

Novartis in Society

Integrierter
Geschäftsbericht 2023

Inhalt

Wer wir sind

Unser Berichterstattungsansatz	3
2023 auf einen Blick	4
Brief des Präsidenten des Verwaltungsrats	5
Brief des CEO	6
Wir sind Novartis	7
Unsere Transformation	8
Unsere Medikamente	9
Unsere globalen Aktivitäten	10
Menschen, Kultur und Werte	11

Operatives Umfeld und Strategie

Unser operatives Umfeld	13
Unsere Strategie	15
Unsere wesentlichen Themen	16
Unsere ESG-Strategie	17
Unser Konzept für die Beteiligung von Anspruchsgruppen	20
Beurteilung unserer Wirkung	22
Wie wir Mehrwert schaffen	23

Unsere Performance 2023

Geschäftsübersicht	26
Innovation	31
Zugang zu Medikamenten	39
Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen	45
Ökologische Nachhaltigkeit	50
Einhaltung hoher ethischer Standards	54
Produktqualität und Patientensicherheit	61

Governance, Risikomanagement und Vergütung

Corporate Governance	66
Unser Verwaltungsrat	69
Unsere Geschäftsleitung	70

Risikomanagement	71
-------------------------	----

Vergütung	76
------------------	----

Anhang

Kennzahlen	80
------------	----



Diese Seite: Bei Shanelle Gabriel wurde während ihrer Collegezeit die chronische Autoimmunerkrankung Lupus diagnostiziert. Als Dichterin und Patientenfürsprecherin nutzt sie heute ihre Stimme, um auf die Herausforderungen aufmerksam zu machen, vor denen Menschen mit dieser komplexen und oft missverstandenen Erkrankung stehen. Lesen Sie die Fotostory [online](#).

Titelseite: Shanelle Gabriel mit ihrem Vater



Unser Berichterstattungsansatz

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

Unser «Novartis in Society – Integrierter Geschäftsbericht» richtet sich an alle Anspruchsgruppen von Novartis. Interessant ist er insbesondere für Aktionärinnen und Aktionäre, Investorinnen und Investoren sowie Analystinnen und Analysten im Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG). Er ist unser wichtigstes Instrument zur Offenlegung nichtfinanzieller Informationen und enthält Angaben, die im Rahmen der aktuellen Berichtspflichten oder Zusagen erforderlich und für das Unternehmen und/oder seine Anspruchsgruppen wesentlich oder entscheidungsrelevant sind. Die Auswahl der Inhalte erfolgte hauptsächlich auf der Grundlage unserer Unternehmensstrategie und Wesentlichkeitsprüfung.

Der Inhalt dieses Berichts wurde gemäss Art. 964b des Schweizer Obligationenrechts und in Übereinstimmung mit den Empfehlungen und Standards des Integrated Reporting Framework, des Sustainability Accounting Standards Board (SASB), der Global Reporting Initiative (GRI) und der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) erstellt.

Einzelheiten zur Ausrichtung unserer Berichterstattung an der GRI, einschliesslich einer Zuordnung unserer Aktivitäten zu den UN-Zielen für nachhaltige Entwicklung, unser SASB-Index sowie unsere TCFD-Offenlegung finden sich in der [englischen Originalversion des vorliegenden Berichts](#).

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

Umfang, Grenzen und Datenbasis der Berichterstattung

Dieser Bericht deckt alle Geschäftseinheiten und konsolidierten Einheiten (entsprechend Novartis Annual Report und Form 20-F) ab. Die jährlichen Kennzahlen beziehen sich auf das Geschäftsjahr des Unternehmens (1. Januar bis 31. Dezember 2023). Alle Informationen in diesem Bericht spiegeln die fortzuführenden Geschäftsbereiche von Novartis wider (einschliesslich aller Veränderungen der Geschäftstätigkeiten des Unternehmens).

Sofern nicht anders angegeben, berücksichtigen die Daten für 2023 die Abspaltung unseres Generika- und Biosimilars-Geschäfts Sandoz. Die Zahlen für 2022 und 2021 wurden um die Abspaltung von Sandoz bereinigt (mit Ausnahme der Personalkennzahlen auf [Seite 81](#) und der Daten zum politischen Engagement auf [Seite 84](#)). Die

umweltbezogenen Daten für 2023 basieren auf Ist-Daten für Januar bis September und Schätzungen für Oktober bis Dezember (Ausnahmen sind gekennzeichnet).

Die Daten zur finanziellen Performance wurden dem Novartis Annual Report entnommen, der gemäss den internationalen Rechnungslegungsstandards (IFRS® Accounting Standards Board (IASB®) erstellt wurde. Die Finanzkennzahlen von Novartis werden in US-Dollar (USD) angegeben.

Einige Zahlen in diesem Bericht sind gerundet. Die Prozentsätze wurden möglicherweise anhand gerundeter Zahlen berechnet. Ein Überblick über die Definitionen und Methoden für die ESG-Kennzahlen im vorliegenden Bericht sind auf unserer [Unternehmenswebsite](#) verfügbar.

Quellenangaben und Marken

Wenn Drittquellen verwendet werden, ist dies im Text angegeben.

Alle in diesem Bericht erwähnten Produktbezeichnungen in kursiver Schrift beziehen sich auf eigene oder in Lizenz genommene Marken von Novartis.

Hinweis zum Schweizer Obligationenrecht

Mit der Einführung von Art. 964a des schweizerischen Obligationenrechts ist Novartis ab dem Geschäftsjahr 2023 verpflichtet, einen Bericht über nichtfinanzielle Belange zu erstellen. Auf Seite 85 der englischen Originalversion dieses Berichts ist festgehalten, wie dieser Bericht die gesetzlichen Anforderungen erfüllt. Betreffend die Anforderungen von Art. 964j–l des Schweizer Obligationenrechts (Verordnung über Sorgfaltspflichten und Transparenz bezüglich Mineralien und Metallen aus Konfliktgebieten und Kinderarbeit) hat unsere Analyse ergeben, dass wir von den Sorgfaltspflichten und der Berichterstattung über Konfliktmineralien befreit sind (siehe [Seite 57](#)), während unsere Angaben zu den Sorgfaltspflichten bezüglich Kinderarbeit in einem gesonderten Bericht zu finden sind, der auf unserer [Unternehmenswebsite](#) verfügbar ist.

Externe Prüfung

Der vorliegende Bericht ist die deutsche Übersetzung des am 31. Januar 2024 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 80–84 in der englischen Version dieses Berichts gemäss ISAE 3000 (Revised) und ISAE 3410 durchgeführt.

2023 auf einen Blick

8,6 Mrd.

in Forschung und Entwicklung investiert (USD)

(F&E-Kernaussgaben aus fortzuführenden Geschäftsbereichen; 2022: USD 8,3 Mrd.)

22

Zulassungen für neue Medikamente in den USA, der EU, Japan und China

(2022: 23)

98,4 Mio.

in F&E zu Malaria und vernachlässigten Tropenkrankheiten investiert (USD)

(2022: USD 77,2 Mio.)

48%

Frauenanteil im Management, Ziel der weltweiten Parität bis Ende 2023 erreicht

(2022: 47%)

63%

Reduktion der Treibhausgasemissionen aus unseren eigenen Betrieben

(Scope 1 und Scope 2 gegenüber dem Vergleichswert 2016)

97%

der Mitarbeitenden wurden zum Novartis Code of Ethics geschult

(2022: 98%)

45,4 Mrd.

Nettoumsatz aus fortzuführenden Geschäftsbereichen (USD)

(2022: USD 42,2 Mrd.)

16,4 Mrd.

Operatives Kernergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen (USD)

(2022: USD 14,8 Mrd.)

7,3 Mrd.

Dividendenausschüttung an Aktionärinnen und Aktionäre (USD)

(2022: USD 7,5 Mrd.)



Brief des Präsidenten des Verwaltungsrats

Auf dem Weg vom diversifizierten Gesundheitsanbieter zu einem auf innovative Arzneimittel fokussierten Unternehmen ist Novartis 2023 einen weiteren wichtigen Schritt vorangekommen. Mit der erfolgreichen Abspaltung unserer Generika- und Biosimilars-Division Sandoz und ihrer Kotierung an der SIX Swiss Exchange im Oktober haben wir einen wesentlichen Teil der Portfoliotransformation abgeschlossen. Im Zuge dieser vor zehn Jahren eingeleiteten Transformation haben wir mehrere Bereiche veräussert, die nicht zum Kerngeschäft gehörten, und neue Therapie- und Technologieplattformen aufgebaut.

«Wir konzentrieren uns nicht mehr auf den breiten Markt, sondern auf ausgewählte medizinische Bereiche, um dort Führungspositionen zu erobern. Dieser Ansatz soll künftig unsere Strategie leiten.»

Die Portfolioveränderungen sind ein integraler Bestandteil unserer Strategie, die darauf abzielt, Novartis in hochinnovativen und wachstumsstarken Bereichen des Gesundheitswesens zu positionieren und gleichzeitig unsere organisatorische und operative Struktur zu fokussieren. Wir konzentrieren uns nicht mehr auf den breiten Markt, sondern auf ausgewählte medizinische Bereiche, um dort Führungspositionen zu erobern. Dieser Ansatz soll künftig unsere Strategie leiten, das Umsatz- und Gewinnwachstum fördern und einen nachhaltigen Mehrwert für unsere Aktionärinnen und Aktionäre schaffen.

Wir sind zuversichtlich, dass wir mit unserer strategischen Ausrichtung und unserer operativen Aufstellung die Herausforderungen des aktuellen Marktumfelds bewältigen können. Es ist von schwierigen makroökonomischen und geopolitischen Bedingungen geprägt, die Druck auf die Gesundheitssysteme ausüben und zu signifikanten politischen Veränderungen führen. Unsere Anpassungsfähigkeit ist ein Beleg für die Widerstandsfähigkeit unseres Unternehmens und für unsere Fähigkeit, sich bietende Chancen zu nutzen.

Mit mehr als 40 neuen Wirkstoffen, die wir in den vergangenen zwei Jahrzehnten auf den Markt gebracht haben, gehören wir zu den innovativsten Pharmaunternehmen der Welt. Indem wir unser Know-how in Spezialgebieten wie Radioliganden- und RNA-Therapien stärken, können wir unsere Vorreiterrolle bei den rasanten technologischen Fortschritten der Branche behaupten und uns von unseren Wettbewerbern abheben.

Wir werden weiterhin erhebliche Mittel in Forschung und Entwicklung investieren, um diese Dynamik aufrechtzuerhalten und bahnbrechende Therapien zu entwickeln. Unser Führungsteam hat eine solide Struktur geschaffen, die eine Beschleunigung unserer Aktivitäten in allen Therapiebereichen sowie reibungslose Projektübergänge zwischen den Einheiten ermöglicht.

Darüber hinaus machen wir weitere Fortschritte bei unseren Prioritäten in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance (ESG). Wir haben erhebliche Investitionen getätigt, um unseren ökologischen Fussabdruck zu verringern, und unser Bekenntnis zur Schaffung gerechterer Gesundheitssysteme erneuert. Ausserdem haben wir bedeutende Mittel investiert, um unser Portfolio

potenzieller Therapien gegen vernachlässigte Tropenkrankheiten voranzutreiben.

Gleichzeitig haben wir uns weiter dafür eingesetzt, die Integrität im gesamten Unternehmen zu stärken und eine Unternehmenskultur zu fördern, in der Ethik und Compliance im Mittelpunkt stehen. Der Verwaltungsrat wird diesen Bereich weiterhin im Auge behalten, denn wir wissen, dass Vertrauen – neben der Führungsposition bei Innovationen und weiteren Leistungssteigerungen – von entscheidender Bedeutung ist. Es geht hier nicht zuletzt darum, weltweit stärkere Partnerschaften mit den Anspruchsgruppen im Gesundheitswesen aufzubauen und dazu beizutragen, widerstandsfähigere und gerechtere Gesundheitssysteme zu schaffen.

Ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen in unser Unternehmen und freue mich, Ihnen an der nächsten Generalversammlung eine Dividenderhöhung um 3% auf CHF 3,30 vorschlagen zu können.

Mit freundlichen Grüssen



Jörg Reinhardt
Präsident des Verwaltungsrats



Brief des CEO

Für Novartis war 2023 ein Jahr von historischer Bedeutung. Nachdem die mehrjährige Transformation unseres Unternehmens mit der Abspaltung von Sandoz weitgehend abgeschlossen ist, widmen wir uns nun ganz der Entwicklung innovativer Medikamente.

Bereits zu Beginn dieser neuen Ära verdeutlichen unsere sehr starke finanzielle Performance und unsere Erfolge in Forschung und Entwicklung (F&E) 2023, welche Vorteile unsere fokussierte Strategie bietet und welche Fortschritte wir bei der Wertschöpfung für unsere Aktionärinnen und Aktionäre sowie für die Gesellschaft erzielen.

Wir haben unsere Führungsposition in der Onkologie mit einem starken Wachstum bei *Kisqali* und *Pluvicto* sowie mit wichtigen Studienergebnissen behauptet. Die Daten belegen das Potenzial, diese Medikamente einem breiteren Kreis von Patientinnen und Patienten zugänglich zu machen – sowohl für die Behandlung von Brustkrebs im Frühstadium als auch in früheren Behandlungslinien für fortgeschrittenen Prostatakrebs.

Ebenfalls überaus erfolgreich sind *Entresto*, unser Medikament gegen Herzinsuffizienz und Bluthochdruck, das in den USA inzwischen mehr als 2 Millionen Patientinnen und Patienten erreicht hat, und *Kesimpta*, unser Medikament gegen multiple Sklerose, dessen Umsatz sich gegenüber dem Vorjahr fast verdoppelt und das mittlerweile mehr als 85 000 Patienten in 87 Ländern erreicht hat.

Gleichzeitig investieren wir, um die steigende Nachfrage nach unseren Medikamenten zu befriedigen und sicherzustellen, dass wir unsere Therapien den Menschen zur Verfügung stellen können, die sie benötigen. Im Lauf des Jahres haben wir in den USA ein neues Werk für Radioligandentherapien

(RLT) eröffnet, mit dem wir die wöchentliche Produktionskapazität für *Pluvicto* in diesem Markt mehr als verdoppeln konnten. Ausserdem haben wir eine RLT-Anlage in Spanien eröffnet und Pläne für neue Werke in China und Japan bekannt gegeben.

Darüber hinaus haben wir wichtige Meilensteine der Innovation erreicht, die die Stärke unserer F&E-Pipeline und unser zukünftiges Wachstumspotenzial verdeutlichen. Ein wichtiger Höhepunkt war die Zulassung von Iptacopan zur Behandlung einer seltenen Blutkrankheit – der ersten von hoffentlich vielen Indikationen, die für diesen von Novartis entdeckten und entwickelten Wirkstoff zugelassen werden.

Unsere Pipeline wurde durch die Akquisition von Chinook Therapeutics weiter gestärkt, mit der wir zwei vielversprechende Phase-III-Wirkstoffe gegen IgA-Nephropathie übernommen haben. Zusammen mit Iptacopan können diese Wirkstoffe ein Trio differenzierter Therapien gegen diese seltene komplexvermittelte Nierenerkrankung bilden.

Unsere Performance und Priorisierung im F&E-Bereich wollen wir künftig weiter verbessern, indem wir die Zusammenarbeit zwischen unseren Forschungs-, Entwicklungs- und Vertriebssteams optimieren. Zudem investieren wir zur Beschleunigung von F&E in künstliche Intelligenz und setzen gleichzeitig Leitlinien für den ethischen Einsatz dieser sich rasant entwickelnden Technologie.

Neben diesen Errungenschaften sind wir unseren Verpflichtungen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance (ESG) nachgekommen, um den Zugang zu unseren innovativen Medikamenten zu erweitern, wesentliche globale Gesundheits Herausforderungen anzugehen, die Gleichstellung der



«Unsere sehr starke finanzielle Performance und unsere Erfolge in F&E verdeutlichen, welche Vorteile unsere fokussierte Strategie bietet und welche Fortschritte wir bei der Wertschöpfung für unsere Aktionärinnen und Aktionäre sowie die Gesellschaft erzielen.»

Geschlechter zu fördern und die von uns ausgehenden Umweltbelastungen zu verringern. Weitere Einzelheiten zu diesen Bereichen sind im vorliegenden Bericht zu finden.

Unsere Unternehmenskultur ist für unsere Arbeit nach wie vor von grundlegender Bedeutung, und ich bin dankbar für das anhaltende Engagement unserer Mitarbeitenden, deren Enthusiasmus und Einsatzbereitschaft unsere Performance vorantreiben. In diesem Jahr haben wir die 2022 angekündigte organisatorische Transformation von Novartis weitgehend abgeschlossen und eine einfachere Struktur mit gestrafften Abläufen und agileren Entscheidungsprozessen eingeführt.

Unsere starke finanzielle Performance – mit einem Umsatzwachstum von 10% (kWk) und einer Steigerung des operativen Kernergebnisses um 18% (kWk) – stimmt uns

zuversichtlich, dass unsere erneuerte Strategie und vereinfachte Struktur solche Ergebnisse ermöglichen.

Ich blicke voller Optimismus in die Zukunft. Das vergangene Jahr hat die Stärke unseres Unternehmens verdeutlicht und eine solide Wachstumsbasis geschaffen. Wir wollen auf dieser Dynamik aufbauen und mit demselben Einsatz für Innovation und Spitzenleistungen auch künftig Mehrwert für Patientinnen und Patienten, für die Gesellschaft sowie für unsere Aktionärinnen und Aktionäre schaffen.

Mit freundlichen Grüßen

Vas Narasimhan
Chief Executive Officer

Wir sind Novartis

Novartis ist ein innovatives Arzneimittelunternehmen. Wir arbeiten jeden Tag daran, neue Wege zu finden, um Menschen zu einem besseren und längeren Leben zu verhelfen. 2023 haben wir mit unseren Medikamenten weltweit 284 Millionen Patientinnen und Patienten erreicht.



ZIEL, VISION UND ORGANISATION

Ziel

Unsere Mission ist es, neue Wege zu finden, um Menschen zu einem besseren und längeren Leben zu verhelfen.

Vision

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

Unser Unternehmen

Die Organisationseinheiten von Novartis repräsentieren Teile der Wertschöpfungskette aus Forschung, Entwicklung, Produktion und Vermarktung.

Forschung und Entwicklung

Zentrale Elemente unseres Unternehmens sind Forschung und Entwicklung (F&E):

- **Biomedical Research** ist unser Innovationsmotor. Hier geht es darum, neue Wege zur Bekämpfung von Krankheiten zu finden und wissenschaftliche Durchbrüche in neue Medikamente umzusetzen, die lebensverändernd wirken können.
- **Development** überwacht die Entwicklung potenzieller neuer Medikamente, führt umfangreiche klinische Studien durch, um deren Sicherheit und Wirksamkeit zu bestätigen, und bereitet die Zulassung für den Einsatz bei Patientinnen und Patienten vor.

Operations und globale Funktionen

Operations stellt unsere Medikamente her und liefert sie an die Kundinnen und Kunden, ist aber auch für unterstützende Dienstleistungen in Bereichen wie IT, Beschaffung und Immobilien zuständig, die wir für den Betrieb unseres Unternehmens benötigen. Novartis betreibt 33 Produktionsstätten weltweit.

Die **globalen Funktionen** bieten Unterstützung in Bereichen wie Finanzen, Personal, Recht, Ethik, Risiko und Compliance, Corporate Affairs sowie Strategie und Wachstum. Novartis Global Health and Sustainability konzentriert sich auf die Verbesserung der Gesundheitssituation in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen und setzt sich dafür ein, wesentliche Nachhaltigkeits- und ESG-Themen in unsere Geschäftstätigkeit einzubinden.

Vermarktung

Unsere beiden kommerziellen Einheiten **US** und **International** sind für ihre jeweiligen geografischen Gebiete zuständig. Sie arbeiten mit unseren Kundinnen und Kunden zusammen, um innovative Medikamente und Dienstleistungen anzubieten, die die Behandlungsmöglichkeiten verbessern und die Qualität der Patientenversorgung erhöhen. Novartis verkauft Produkte in etwa 130 Ländern weltweit.

Unsere Transformation

Im Oktober 2023 haben wir unser Generika- und Biosimilars-Geschäft Sandoz abgespalten und damit einen wichtigen Teil unserer Transformation von einem diversifizierten Gesundheitskonglomerat zu einem innovativen Arzneimittelunternehmen abgeschlossen.



Seit
2023

Fokus auf
innovative
Arzneimittel

Die Wurzeln unserer Vorgängerunternehmen reichen mehr als 250 Jahre zurück. Sie haben in ihrer Geschichte innovative Farbstoffe, Chemikalien und Arzneimittel entwickelt. Im Lauf der Jahre haben wir unser Geschäft mehrfach transformiert, weil der wissenschaftliche und technologische Fortschritt neue Möglichkeiten zum Nutzen von Mensch und Gesellschaft eröffnet hat.

Seit 2015 haben wir gezielte Akquisitionen getätigt und nicht zum Kerngeschäft gehörende Geschäftsbereiche veräußert, um uns auf unser Ziel zu konzentrieren, neue Wege zu finden, Menschen zu

einem besseren und längeren Leben zu verhelfen. Dazu gehört auch die Stärkung unserer Kompetenzen in der Radioligandentherapie, der RNA-basierten Therapie sowie der Gen- und Zelltherapie.

In dieser neuen Ära für Novartis konzentrieren sich unsere Kapitalallokation und die Aufmerksamkeit des Managements nun voll und ganz auf innovative Arzneimittel. Wir sind gut positioniert, um ein nachhaltiges Umsatz- und Ertragswachstum zu erzielen, und entschlossen, die nächste Generation von Medikamenten zum Nutzen der menschlichen Gesundheit voranzubringen.

Unsere Medikamente

Unsere Medikamente tragen dazu bei, Menschen mit schweren Krankheiten – von Krebs und Herzkrankungen bis hin zu neurologischen und seltenen genetischen Krankheiten – wieder neue Chancen zu eröffnen.

Top 10 (nach Nettoumsatz 2023, in Mio. USD)

THERAPEUTISCHE KERNBEREICHE

TOP 10 DER MEDIKAMENTE

 Herz-Kreislauf-, Nieren- und Stoffwechselerkrankungen

 Immunologie

 Neurologie

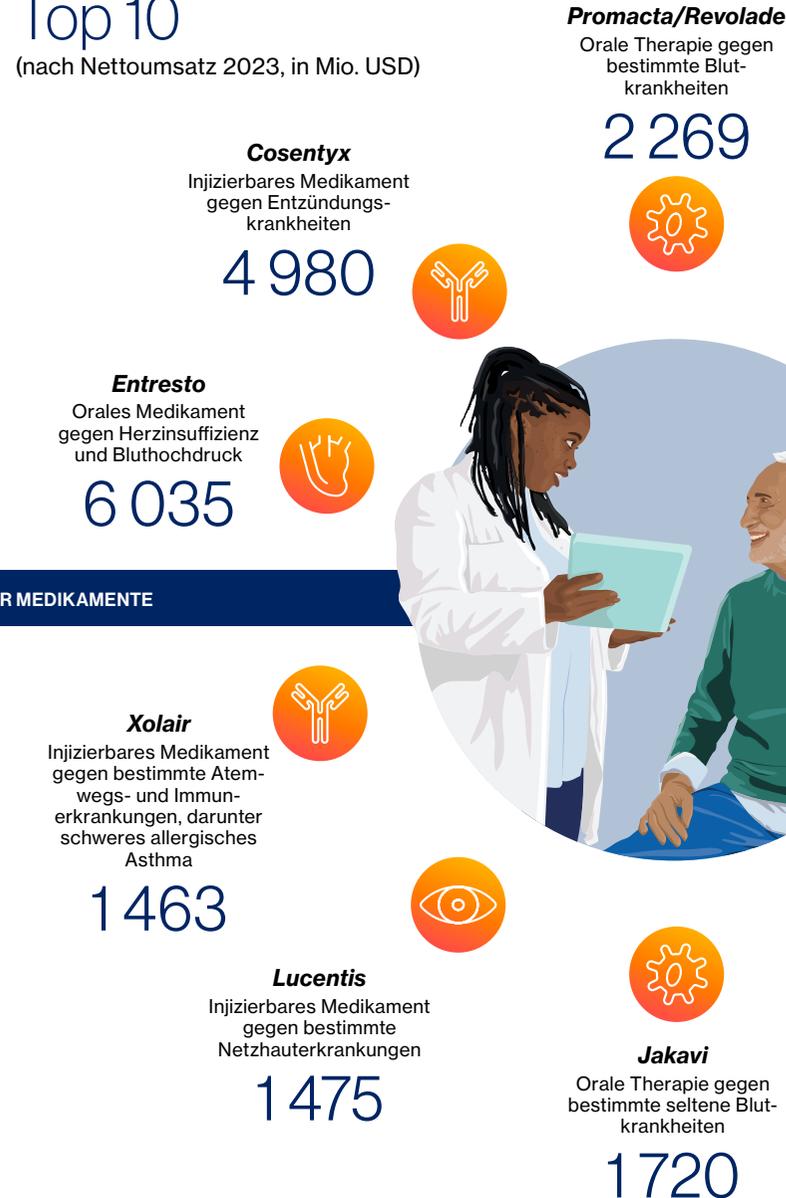
 Onkologie

Darüber hinaus haben wir forschungs- und markt-
begleitende Programme für:

 Augenheilkunde

 Atemwegserkrankungen

 Globale Gesundheit



Unsere globalen Aktivitäten

Der Hauptsitz von Novartis befindetet sich in Basel, Schweiz. Darüber hinaus verfügen wir über mehr als 250 Betriebsstätten auf der ganzen Welt, darunter Produktionsstätten, F&E-Einrichtungen und Büros.

Die wichtigsten 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

Schweizerhalle

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

Frankreich

Huningue

Herstellung von Wirkstoffen für den klinischen und kommerziellen Bedarf

Slowenien

Menges/Ljubljana

Herstellung pharmazeutischer Wirkstoffe und Zwischenprodukte; F&E für Biologika

Österreich

Kundl und Schafftenau

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

Italien

Ivrea

Herstellung der Radioligandentherapien *Pluvicto* und *Lutathera*

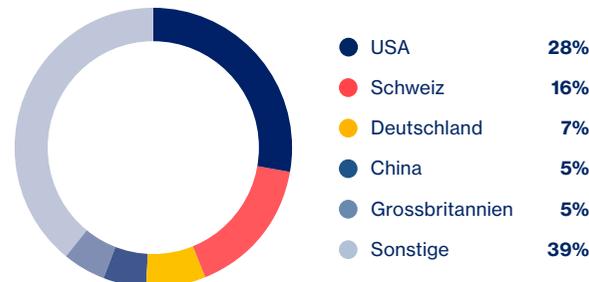


LIEFERKETTE

WICHTIGE STANDORTE

Die globale Lieferkette von Novartis¹

(% der Gesamtausgaben für die Lieferkette nach Lieferland, 2023)



Novartis arbeitet mit Tausenden von Geschäftspartnern zusammen, von Lieferanten unserer F&E-Organisation bis zu Grosshandelsfirmen und Vertriebspartnern, die dafür sorgen, dass unsere Medikamente die Patientinnen und Patienten erreichen. Zur Verringerung von Versorgungsrisiken unterhalten wir jeweils mehrere Bezugsquellen für wichtige Ausgangsmaterialien und Rohstoffe. Unsere Partner müssen die geltenden Gesetze und Vorschriften sowie die Standards von Novartis, etwa für Qualität, Ethik, ökologische Nachhaltigkeit und Menschenrechte, einhalten (siehe [Seite 56](#)).

¹ Die Daten beinhalten Sandoz von Januar bis September 2023.

Nordamerika

USA

East Hanover, NJ

US-Hauptsitz; Forschung und Entwicklung

Indianapolis, IN

Herstellung der Radioligandentherapie *Pluvicto* für die USA und Kanada

Cambridge, MA

Forschung und Entwicklung

Durham, NC

Herstellung der Gentherapie *Zolgensma*

Asien

China

Schanghai

Hauptsitz in China; Forschung und Entwicklung

Indien

Hyderabad

Das grösste unserer sechs Novartis Corporate Centers, die Dienstleistungen für alle Einheiten und Funktionen von Novartis erbringen

Menschen, Kultur und Werte

Unsere Mitarbeitenden setzen unsere Ziele um. Ihre Diversität, Energie und Kreativität ermöglichen uns, neue Wege zu finden, um Menschen zu einem besseren und längeren Leben zu verhelfen. Wir sind eine Gemeinschaft von mehr als 78 000 Menschen¹, die sich täglich gegenseitig inspirieren und ermutigen.

MENSCHEN, KULTUR UND WERTE

Unsere Kultur basiert auf zentralen Werten und Verhaltensweisen

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

Inspiriert

- Unsere Mitarbeitenden motivieren
- Sich für Patienten einsetzen
- Unsere Mission als Unternehmen leben

Neugierig

- Lernen
- Offen sein
- Sich selbst reflektieren

Selbstständig

- Klarheit schaffen
- Andere unterstützen
- Selbstverantwortlich handeln

Integrität

- Ehrlich sein
- Mut haben
- Das Richtige tun

Mitarbeitende von Novartis

(Personalbestand nach Regionen)

Kanada und Lateinamerika
4,8%
3 776

Europa
46,6%
36 495

USA
16,1%
12 623

Asien, Afrika und Australasien
32,5%
25 476



143
Nationalitäten



48%
Frauen in leitender Position

¹ 76 057 Vollzeitstellenäquivalente (FTE)

Operatives Umfeld und Strategie

Unser operatives Umfeld	13
Unsere Strategie	15
Unsere wesentlichen Themen	16
Unsere ESG-Strategie	17
Unser Konzept für die Beteiligung von Anspruchsgruppen	20
Beurteilung unserer Wirkung	22
Wie wir Mehrwert schaffen	23

Unser operatives Umfeld

Der wissenschaftliche und technologische Fortschritt ermöglicht neuartige Medikamente und eine effizientere Arzneimittelforschung. Gleichzeitig sind Benachteiligungen bei der Gesundheitsversorgung weltweit nach wie vor tief verwurzelt, und alternde Bevölkerungen setzen die Gesundheitssysteme in vielen Ländern unter Druck. In diesem Abschnitt erläutern wir wichtige Trends, die unsere Branche prägen.



Wissenschaftlicher Fortschritt eröffnet neue Wege zur Behandlung von Krankheiten

Rasante Fortschritte in der medizinischen Wissenschaft eröffnen neuartige Behandlungsmöglichkeiten. Diese Fortschritte unterstreichen, wie wichtig Investitionen in F&E sind, auch in Technologien der nächsten Generation wie Radioligandentherapien sowie Gen- und Zelltherapien. Laut Evaluate Pharma dürften die F&E-Ausgaben der Pharmaunternehmen bis 2028 um 2,6% pro Jahr steigen.

3 951

Im vierten Quartal 2023 befanden sich 3 951 Gen-, Zell- und RNA-Therapien in der Entwicklung. Mehr als die Hälfte davon – 53% – waren Gentherapien.

Quelle: Gene, Cell & RNA Therapy Landscape, 2023



Nachfrage nach hochwertiger Gesundheitsversorgung steigt weiter

Die Nachfrage nach Arzneimitteln in Bereichen wie Krebs, Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Immunologie wächst in wichtigen Märkten weiter. Die US- und EU-Märkte expandieren. China verzeichnet ein kräftiges Wachstum, während die Ausgaben in Japan voraussichtlich stabil bleiben. Um die Nachfrage zu decken und das Wachstum aufrechtzuerhalten, investieren die Unternehmen in die Entwicklung neuer, innovativer Therapien.

3–6%

Der globale Arzneimittelmarkt – nach Rechnungspreisen – wird bis 2027 im Jahresdurchschnitt voraussichtlich um 3–6% auf etwa USD 1,9 Billionen wachsen.

Quelle: IQVIA, 2023



Gesundheitssysteme stehen unter Druck

In vielen Ländern stehen die Gesundheitssysteme unter Druck. Medizinische Fachkräfte leiden oft unter Überlastung und mangelnder Ausstattung. Sowohl in den USA als auch in Europa ist Personal knapp geworden. Ein Grund dafür ist COVID-19. Doch es gibt auch längerfristige Faktoren: Die Alterung der Bevölkerung und Veränderungen der Lebensweisen haben zu einer erheblichen Zunahme nicht übertragbarer Erkrankungen wie Krebs, Diabetes und Herzkrankheiten geführt.

10 Mio.

Bis 2030 werden im Gesundheitswesen weltweit schätzungsweise 10 Millionen Arbeitskräfte fehlen. Davon werden vor allem Länder mit niedrigen und mittleren Einkommen betroffen sein.

Quelle: Weltgesundheitsorganisation (WHO)



Die politische Landschaft verändert sich

Neue Gesetze und Vorschriften in den USA, der EU und China können Einfluss auf die Übernahme von Arzneimittelkosten durch den Staat haben. In den USA beispielsweise wird der Inflation Reduction Act die Preiserhöhungen im Rahmen von Medicare auf die Inflationsrate begrenzen und ab 2026 Preiskontrollen für ausgewählte Medikamente im Medicare-Programm einführen. Die EU überarbeitet zurzeit den Rechtsrahmen für Arzneimittel und versucht, ein Gleichgewicht zwischen Zugang und Bezahlbarkeit zu erreichen, während China ein volumenbasiertes Beschaffungsprogramm eingeführt hat, um die Preise für bestimmte Arzneimittel zu senken.

2026

In den USA wird der Inflation Reduction Act Preiserhöhungen im Rahmen von Medicare auf die Inflationsrate begrenzen und ab 2026 Preiskontrollen für ausgewählte Medikamente im Medicare-Programm einführen.



Patienten wollen bei ihrer Behandlung mehr Mitsprache

Immer mehr Patientinnen und Patienten wollen, dass ihre Stimme bei der Entwicklung neuer Medikamente gehört wird, damit die Behandlungen zu den Ergebnissen führen, die für sie am wichtigsten sind. Ausserdem wollen sie mehr Mitsprache bei den Regeln, die den Zugang zu Arzneimitteln betreffen, und werden auch als Dateninhaber immer wichtiger. Daher setzen Unternehmen zunehmend auf die Beteiligung von Patienten – von Forschung und klinischen Studien bis zu Vermarktung und Zugangsprogrammen.

13%

Nur 13% der Bevölkerung glauben, dass die Verantwortung für eine gute Gesundheit allein beim medizinischen Fachpersonal liegt. Die Übrigen sind der Meinung, dass die Verantwortung bei jedem Menschen selbst liegt oder mit den medizinischen Dienstleistern geteilt wird.

Quelle: EY Global Consumer Health Survey, 2023



Benachteiligungen im Gesundheitsbereich sind immer noch fest verwurzelt

Milliarden von Menschen weltweit haben Schwierigkeiten, die Arzneimittel und die Gesundheitsversorgung zu erhalten, die sie benötigen. Viele Probleme betreffen Länder mit niedrigen und mittleren Einkommen, in denen die Menschen mit einer doppelten Bürde belastet sind: Sie haben ein hohes Aufkommen an ansteckenden und nicht übertragbaren Erkrankungen sowie fragile Gesundheitssysteme mit unzureichenden Ressourcen. Gesundheitliche Benachteiligungen betreffen aber auch Menschen in Ländern mit höheren Einkommen. Dort sind die Ursachen oft strukturelle Probleme des Gesundheitssystems sowie demografische, soziale und ökonomische Herausforderungen.

25%

Bei Herz-Kreislauf-Erkrankungen sind die Sterberaten von erwachsenen nicht hispanoamerikanischen Schwarzen in den USA nach wie vor mindestens 25% höher als bei Erwachsenen anderer Hautfarbe oder Abstammung, obwohl die Raten zwischen 1999 und 2017 bei allen Gruppen zurückgegangen sind.

Quelle: National Center for Health Statistics



KI wird die Branche grundlegend verändern

In der gesamten biopharmazeutischen Branche beginnen wir zu erkennen, welche Vorteile neue Technologien wie KI bei der Automatisierung von Prozessen und der Gewinnung von Erkenntnissen bieten, da sie uns bei der Entwicklung neuer Präparate, der Vorhersage der Arzneimittelsicherheit oder der Beschleunigung der Arzneimittelforschung helfen könnten. Laut Morgan Stanley könnte KI im Gesundheitswesen in den nächsten zehn Jahren ein Marktvolumen von USD 50 Milliarden erreichen. Inwieweit Unternehmen dieses Potenzial ausschöpfen können, wird von ihrer Fähigkeit abhängen, grosse Mengen anonymisierter Gesundheitsdaten zu sammeln und zu analysieren.

7,1 Jahre

Der Weg eines neuen Medikaments von den ersten klinischen Studien bis zum Ende der Phase III dauert mehr als sieben Jahre. Die durchschnittlichen Kosten der Entwicklung und Markteinführung eines neuen Medikaments liegen für Pharmaunternehmen bei USD 2,3 Milliarden.

Quelle: Deloitte, 2023



Klimawandel droht gesundheitliche Benachteiligungen zu vertiefen

Klimawandel und Naturzerstörung belasten die menschliche Gesundheit. Menschen in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen sind davon unverhältnismässig stark betroffen. Die WHO prognostiziert aufgrund des Klimawandels für den Zeitraum von 2030 bis 2050 etwa 250 000 zusätzliche Todesfälle pro Jahr, vor allem infolge von Unterernährung, Malaria, Durchfall und Hitzestress. Aufgrund der Luftverschmutzung nehmen auch Atemwegserkrankungen zu. Gleichzeitig bemühen sich die Gesundheitssysteme, ihre Widerstandsfähigkeit gegenüber dem Klimawandel zu verbessern: Laut WHO haben sich 29 Länder verpflichtet, die CO₂-Emissionen ihres Gesundheitswesens bis 2050 auf Netto-Null zu senken.

4,2 Mio.

Weltweit verursacht die Luftverschmutzung jedes Jahr mehr als vier Millionen vorzeitige Todesfälle – die überwiegende Mehrheit davon in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen.

Quelle: WHO, 2022

Unsere Strategie

Wir verfolgen die Strategie, hochwertige Arzneimittel bereitzustellen, die die grössten Krankheitslasten der Gesellschaft lindern. Dabei setzen wir auf Technologieführerschaft in Forschung und Entwicklung und neuartige Zugangskonzepte.

Ziel unserer Strategie ist es, langfristigen Mehrwert zu schaffen – zu weiteren Fortschritten für die menschliche Gesundheit beizutragen, Renditen für die Aktionärinnen und Aktionäre zu erwirtschaften und einen Nutzen für die Gesellschaft zu erbringen.

Wir konzentrieren uns auf vier therapeutische Kernbereiche mit grossem Wachstumspotenzial und hohem ungedecktem Bedarf bei den Patientinnen und Patienten: Herz-Kreislauf-, Nieren- und Stoffwechselerkrankungen,

Immunologie, Neurologie und Onkologie. Ein fokussierter Ansatz ermöglicht es uns, tief in diese Bereiche vorzudringen, um neue Wege zur Behandlung und Heilung von Krankheiten zu finden, bei chronischen Erkrankungen früher zu handeln und die Lebensqualität der Patienten zu verbessern.

Wir konzentrieren uns auf Technologieplattformen, bei denen wir über die nötige Tiefe und Grösse verfügen, um Therapien zu entdecken, zu entwickeln und zu vermarkten.

Dabei handelt es sich um zwei etablierte Plattformen (Chemie und Biotherapeutika) sowie drei neuere Plattformen (xRNA, Radioligandentherapie (RLT) sowie Gen- und Zelltherapie), die wichtige Quellen für künftiges Wachstum darstellen.

Wir konzentrieren uns auf unsere vorrangigen Märkte – USA, Deutschland, China und Japan –, auf die zusammen der grösste Teil des für die nächsten fünf Jahre erwarteten Wachstums bei den weltweiten Gesundheitsausgaben entfällt.

In den USA möchten wir einer der fünf Top-Anbieter werden. In Deutschland wollen wir unsere derzeitige Position als Marktführer halten, und in China und Japan haben wir Platz drei im Visier. Auch wenn die genannten Länder unsere Schwerpunkte bilden, bleiben wir in anderen Märkten weltweit mit einer starken Präsenz vertreten.

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

Hochwertige Medikamente bereitstellen

Unser Umsatz soll im Zeitraum 2023 bis 2028 mit einer jährlichen Wachstumsrate (CAGR) von durchschnittlich 5% steigen, vor allem durch die anhaltend starke Dynamik in unserem bestehenden Portfolio mit *Entresto*, *Kisqali*, *Kesimpta*, *Cosentyx*, *Scemblix*, *Pluvicto* und *Leqvio*, sowie durch wichtige bevorstehende Markteinführungen.

Längerfristig streben wir ein Wachstum im mittleren einstelligen Bereich an, indem wir hochwertige Medikamente bereitstellen, die unsere bestehenden Wachstumstreiber flankieren und ersetzen.

Operative Höchstleistungen verankern

In einem zunehmend wettbewerbsintensiven Umfeld sind wir dabei, Prozesse zu vereinfachen und Kosten zu senken, um bei Entscheidungen effizienter und effektiver zu werden und Ressourcen für Investitionen in neue Medikamente freizusetzen. Unsere Kernmargen wollen wir bis 2027 auf über 40% steigern. Wir wollen auch künftig attraktive Renditen für die Aktionärinnen und Aktionäre von Novartis erwirtschaften und gleichzeitig Mehrwert für Patientinnen und Patienten, die Gesundheitssysteme und die Gesellschaft schaffen.

Die Basis unseres Geschäfts stärken

Wir investieren weiter, um die Basis unseres langfristigen Erfolgs auszubauen. Wir haben Fortschritte bei der Stärkung unserer Unternehmenskultur erzielt, mit der wir Talente gewinnen und halten wollen. Gleichzeitig entwickeln wir KI-Fähigkeiten im F&E-Bereich und festigen das Vertrauen unserer Anspruchsgruppen und der Gesellschaft.

Wir wollen bei unseren wesentlichsten ESG-Themen branchenführend sein und legen den Schwerpunkt auf die Bereiche, in denen wir über unser Kerngeschäft am meisten bewirken können (siehe [Seite 16](#)).

Unsere Schwerpunktbereiche

Therapeutische Kernbereiche:

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

Technologieplattformen:

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

Vorrangige Märkte:

USA, Deutschland, China, Japan

Unsere Prioritäten

Beschleunigtes Wachstum

Hochwertige Medikamente bereitstellen

Erzielen von Renditen

Operative Höchstleistungen verankern

Stärkung der Basis

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

Unsere wesentlichen Themen

Wir führen regelmässig eine detaillierte Analyse unseres operativen Umfelds durch, um unsere Kernthemen zu ermitteln. Dabei fokussieren wir uns auf Bereiche, in denen unsere Wirkung auf die Gesellschaft, die Umwelt und das Wohl der Menschen am stärksten ist und die zugleich die grösste potenzielle Wirkung für unser Unternehmen erzielen.

Die Ergebnisse dieser Analyse fliessen sowohl in unsere Strategie als auch in unseren Berichterstattungsansatz ein. Parallel dazu findet unsere jährliche Risikoanalyse statt (siehe [Seite 72](#)). Unsere jüngste Wesentlichkeitsbewertung, die 2021 stattfand, spiegelt die Beiträge von mehr als 500 externen und 12 000 internen Anspruchsvertretern wider.

Auf der Basis des Austauschs mit diesen Anspruchsgruppen (siehe [Seite 20](#)) sind wir der Ansicht, dass diese Bewertung nach wie vor unsere wesentlichen Themenbereiche widerspiegelt. Da sich das externe Umfeld jedoch rasant verändert, planen wir für 2024 in Übereinstimmung mit den Anforderungen der EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen eine doppelte Wesentlichkeitsbewertung.

Methodik

Unsere Bewertung von 2021 basierte auf einer Umfrage unter internen und externen Stakeholdern, wobei die Befragten den Einfluss von Novartis auf acht verschiedene Themenbereiche einschätzen sollten. Die Ergebnisse sind in der nebenstehenden Grafik dargestellt.

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

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

Rangfolge der Themenbereiche



Gesundheit und Sicherheit der Patientinnen und Patienten → [Seite 61](#)

Das Vertrauen in die Sicherheit unserer Medikamente ist für unser Unternehmen von grundlegender Bedeutung. Wir konzentrieren uns auf drei Bereiche: Produktqualität, Pharmakovigilanz und Bekämpfung von Medikamentenfälschungen.



Innovation → [Seite 31](#)

Innovation ist ein zentrales Element unserer Tätigkeit. Wir investieren in F&E für neue Medikamente in Bereichen mit hohem unerfülltem Bedarf der Patientinnen und Patienten.



Zugang zu Medikamenten → [Seite 39](#)

Sicherzustellen, dass unsere Medikamente umfassend verfügbar sind, ist ein zentrales Anliegen unseres Unternehmens. Wir arbeiten daran, unsere Medikamente schneller und effizienter mehr Menschen an mehr Orten zugänglich zu machen.



Ethische Geschäftspraktiken → [Seite 54](#)

Wir engagieren uns für die Einhaltung hoher ethischer Standards in unserem gesamten Unternehmen und arbeiten mit Lieferanten und anderen Partnern zusammen, um dies auch bei ihnen sicherzustellen.



Mitarbeitende und Kultur → [Seite 45](#)

Unsere Mitarbeitenden sind der Schlüssel zu unserem Erfolg. Unsere Unternehmenskultur, die auf klaren Werten basiert, fördert Leistung und Innovation.



Gute Governance → [Seite 66](#)

Eine starke Corporate Governance sorgt dafür, dass wir effektiv Entscheidungen treffen, Ressourcen zuteilen und dabei geltende Gesetze und Vorschriften einhalten.



Nachhaltige finanzielle Performance → [Seite 26](#)

Eine nachhaltige finanzielle Performance ermöglicht es uns, Renditen für unsere Aktionärinnen und Aktionäre zu erwirtschaften und in innovative Medikamente für Patientinnen, Patienten und die Gesellschaft zu investieren.



Ökologische Nachhaltigkeit → [Seite 50](#)

Wir arbeiten daran, ökologisch nachhaltig zu werden, indem wir Emissionen, Wassernutzung und Abfall reduzieren.

Unsere ESG-Strategie

Das Vertrauen der Gesellschaft zu gewinnen, gehört zu den Kernzielen der Novartis-Unternehmensstrategie und ist entscheidend für die Umsetzung unserer Mission, neue Wege zu finden, um Menschen zu einem besseren und längeren Leben zu verhelfen.

Unsere Anstrengungen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance (ESG), die wir unternehmensweit integrieren und in die wir auch unsere Lieferkette einbeziehen, tragen massgeblich zur langfristigen Wertschöpfung für unsere Anspruchsgruppen bei.

Wir wollen in den Bereichen branchenführend sein, in denen wir am meisten für die Menschen und die Gesellschaft bewirken können. Wir wollen unsere wesentlichsten Themen in unserem Kerngeschäft verankern, um Innovationen zur Bekämpfung schwerer Krankheiten zu entwickeln und den Zugang zu unseren Medikamenten zu erweitern.

Die Qualität und Sicherheit unserer Medikamente zu gewährleisten, ist für diese Bemühungen von grundlegender Bedeutung und ist Teil unseres Kerngeschäfts.

Darüber hinaus wollen wir uns in Bezug auf unsere Unternehmenskultur und unsere Möglichkeiten für Mitarbeitende, aber auch auf ökologische Nachhaltigkeit, ethische Standards und Governance als verantwortungsbewusstes Unternehmen erweisen. Zudem wollen wir unsere Kompetenzen im Bereich der ESG-Berichterstattung erweitern, um den steigenden Anforderungen in den Märkten, in denen wir tätig sind, gerecht zu werden.

Unser Abschneiden bei ESG-Kriterien zeigt sich in verschiedenen externen Ratings, einschliesslich unserer fünf wichtigsten ESG-Ratings, die in der nebenstehenden Tabelle aufgeführt und auf unserer [Unternehmenswebsite](#) zusammengefasst sind.

Unser ESG-Rahmenwerk

Unsere grösste Wirkung erzielen wir bei unseren wesentlichsten Themen, wobei wir uns für Gerechtigkeit im Gesundheitswesen einsetzen ...

... und gleichzeitig als verantwortungsbewusstes Unternehmen gute Arbeit leisten.

Innovation und Zugang zu Medikamenten

- Pipeline mit neuen Medikamenten für Bereiche mit unerfülltem medizinischem und sozialem Bedarf
- Breiter Zugang zu unseren Medikamenten, auch für unterversorgte Bevölkerungsgruppen
- Spezieller Fokus auf globale Gesundheit

Personal

- Diversität, Gleichheit und Inklusion (DEI)
- Kultur
- Talent

Ökologische Nachhaltigkeit

- Klima
- Wasser
- Abfall

Ethische Standards

- Ethik
- Compliance
- Menschenrechte

Mehr Patientinnen und Patienten mit innovativen Medikamenten erreichen

Nachhaltige soziale und ökologische Wirkung erzielen

Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen

ESG-Ratings

Access to Medicine Index

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

CDP

Novartis kam 2022 auf zwei A-Listen (Climate Change und Water Security, auf der Grundlage der jüngsten verfügbaren Ergebnisse von 2022).

ISS ESG

Mit dem Unternehmensrating B hat Novartis den Prime-Status für Branchenfürerschaft behauptet.

MSCI

Novartis hat bei den MSCI ESG Ratings 2023 ihr AA-Rating behauptet.

Sustainalytics

Mit einer ESG-Risikobewertung von 15,8 wurde Novartis als Unternehmen mit geringem ESG-Risiko eingestuft.

Unsere ESG-Ziele

Unsere ESG-Ziele sind mit unseren strategischen Prioritäten verknüpft und helfen uns, Benachteiligungen im Gesundheitsbereich abzubauen und gleichzeitig eine nachhaltige soziale und ökologische Wirkung zu erzielen. Erläuterungen zur Erreichung dieser Ziele finden sich auf den [Seiten 31–64](#).

ESG als strategische Säule	Verbindung zu strategischen Prioritäten	Ziele	Zielerreichung 2023	Erläuterungen
Innovation und Zugang zu Medikamenten	<p>Hochwertige Medikamente bereitstellen</p> <p>Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen</p>	<ul style="list-style-type: none"> Zur Förderung von F&E zu vernachlässigten Tropenkrankheiten und Malaria über fünf Jahre (2021–2025) USD 250 Millionen investieren 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 Einkommen¹ bis 2025 um mindestens 200% erhöhen (gegenüber der Vergleichsbasis 2019) Die Zahl der mit den Global-Health-Vorzeigeprogrammen² von Novartis erreichten Patienten in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen bis 2025 um mindestens 50% erhöhen (gegenüber der Vergleichsbasis 2019) 	<ul style="list-style-type: none"> Auf Kurs: Gesamtinvestitionen von USD 227,1 Millionen seit 2021 (91% der Investitionssumme von USD 250 Millionen); 2023 betrug die Investitionen USD 98,4 Millionen, es wurden Fortschritte bei wichtigen F&E-Meilensteinen zu Malaria und vernachlässigten Tropenkrankheiten erzielt Erreicht: Bei allen Neueinführungen bestand 2023 eine globale Zugangsstrategie Auf Kurs: Die Zahl der erreichten Patienten ist seit 2019 um 186% gestiegen. 2023 erreichten wir 1,6 Millionen Patienten (31% mehr als 2022) Auf Kurs: Die Zahl der erreichten Patienten ist seit 2019 um 91% gestiegen. 2023 erreichten wir 28,7 Millionen Patienten (8% weniger als 2022) 	<p>¹ Länder mit niedrigen und mittleren Einkommen gemäss Anhang A des endgültigen Emissionsprospekts für die Nachhaltigkeitsanleihe von Novartis</p> <p>² Malaria, Lepra, Chagas-Krankheit, Sichelzellenanämie</p>
Personal	<p>Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen</p>	<ul style="list-style-type: none"> Gehaltsunterschiede zwischen den Geschlechtern bis 2023 beseitigen Bis 2023 Geschlechtergleichheit im Management erreichen Bis 2023 durch den Verzicht auf die Verwendung historischer Gehaltsdaten Verzerrungen beseitigen⁴ Bis 2023 für die Mitarbeitenden Lohntransparenz schaffen⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> Erreicht: Mittleres weltweites Gehaltsgefälle per 31. Dezember 2022: -0,9%³ Erreicht: Frauenanteil im Management weltweit auf 48% erhöht (2019: 44%) Erreicht: Bei 100% der Rekrutierungen werden keine historischen Gehaltsdaten mehr verwendet Erreicht: 98% des gesamten Personalbestands verfügen über Lohntransparenz im Vergleich zu externen und/oder internen Benchmarks, wo verfügbar (bzw. 100%, wenn man jene Fälle ausgliedert, die meist durch vertragliche oder rechtliche Beschränkungen und die laufende Integration übernommener Unternehmen bedingt sind) 	<p>³ Die Berechnung erfolgt anhand von Gehaltsdaten aus dem Vorjahr.</p> <p>⁴ Wo rechtlich möglich</p> <p>⁵ Sofern rechtlich möglich und sofern die Datenlage und Kohortengrösse ausreichend sind</p>
Ethische Standards	<p>Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen</p>	<ul style="list-style-type: none"> Für alle relevanten neuen Lieferanten Risiko-beurteilungen durchführen 	<ul style="list-style-type: none"> Erreicht: 100% (über den Risiko-Management-Prozess für externe Partner) 	

Unsere ESG-Ziele (Fortsetzung)

ESG als strategische Säule

Ökologische Nachhaltigkeit

Verbindung zu strategischen Prioritäten

Operative Höchstleistungen verankern

Das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen

Ziele

Zielerreichung 2023

Erläuterungen

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Im eigenen Betrieb (Scope 1 und 2) bis 2025 CO₂-Neutralität erreichen⁶ | <ul style="list-style-type: none"> Auf Kurs: 63% Reduktion gegenüber dem Vergleichswert 2016⁷ |
| <ul style="list-style-type: none"> Bis 2025 ökologische Kriterien in alle Lieferantenverträge einbeziehen | <ul style="list-style-type: none"> Auf Kurs: 57% der Lieferanten-Emissionen sind durch Verträge mit Umweltkriterien abgedeckt⁸ |
| <ul style="list-style-type: none"> Über unsere gesamte Wertschöpfungskette hinweg (Scope 1, 2 und 3) bis 2030 CO₂-Neutralität und bis 2040 Netto-Null-CO₂-Emissionen erreichen⁹ | <ul style="list-style-type: none"> Fortschritte erzielt: Aktualisiertes Nahziel für 2030 und unser Netto-Null-Ziel zur (2024 erwarteten) Validierung bei der Science Based Targets initiative (SBTi) eingereicht. Bemühungen, den Anteil der von den Lieferanten gesammelten Primäremissionsdaten (im Vergleich zu ausgabenbasierten Proxydaten) zu erhöhen |
| <ul style="list-style-type: none"> Bis 2025 den Wasserverbrauch in unseren eigenen Betrieben halbieren | <ul style="list-style-type: none"> Auf Kurs: 50% Reduktion gegenüber dem Vergleichswert 2016⁷ |
| <ul style="list-style-type: none"> Bis 2025 alle Beeinträchtigungen der Wasserqualität durch Produktionsabwässer eliminieren | <ul style="list-style-type: none"> Auf Kurs: 97% der Produktionsstandorte von Novartis und 88% der Hochrisikolieferanten können nachweisen, dass sie die internen Normen für die Wasserqualität erfüllen¹⁰ |
| <ul style="list-style-type: none"> Bis 2030 in unseren eigenen Betrieben wasserneutral werden¹¹ | <ul style="list-style-type: none"> Auf Kurs: Für alle Standorte von Novartis wurde eine Beurteilung der physikalischen Wasserrisiken abgeschlossen |
| <ul style="list-style-type: none"> Bis 2030 überall dort die Wasserqualität verbessern, wo wir aktiv sind¹² | <ul style="list-style-type: none"> Auf Kurs: Bestehender Plan zur Ausweitung interner Wasserqualitätsnormen auf Standorte ohne Produktion und auf verbleibende Zulieferer im Geltungsbereich |
| <ul style="list-style-type: none"> Bis 2025 auf Polyvinylchlorid (PVC) in Verpackungen verzichten¹³ | <ul style="list-style-type: none"> Auf Kurs: 78% unserer Standorte verwenden kein PVC mehr in Verpackungen |
| <ul style="list-style-type: none"> Bis 2025 die Menge der zu entsorgenden Abfälle halbieren | <ul style="list-style-type: none"> Erreicht: 66% Reduktion gegenüber dem Vergleichswert 2016⁷ |
| <ul style="list-style-type: none"> Bis 2030 plastikneutral werden¹⁴ | <ul style="list-style-type: none"> Auf Kurs: Referenzwert für die Reduktion von Kunststoff in Verpackungen und Geräten festgelegt. Weiter Einwegkunststoffe am Arbeitsplatz beseitigt |
| <ul style="list-style-type: none"> Bis 2030 erfüllen alle neuen Produkte nachhaltige Designprinzipien | <ul style="list-style-type: none"> Auf Kurs: Bei 51% der Neuprojekte im Geltungsbereich¹⁵ gelten Kriterien für ökologische Nachhaltigkeit |

- ⁶ Scope 1 und Scope 2 aus Energie
- ⁷ 2023 um Sandoz bereinigt
- ⁸ Die Berechnung basiert auf Ist-Daten 2022 für Scope-3-Emissionen von Lieferanten.
- ⁹ Gemäss Corporate Net-Zero Standard der Science Based Targets initiative (SBTi)
- ¹⁰ Die Wasserqualitätsbewertung erfolgte im Hinblick auf die Einhaltung der Wasserstandards der Stufen 1, 2 und 3 – Ausbildung und rechtliche Konformität, Quantifizierung und Risikobewertung, PEC/PNEC < 1 (Predicted Environmental Concentration/Predicted No Effect Concentration).
- ¹¹ 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.
- ¹² 100% der Produktionsabwässer entsprechen allen Bewilligungsvorgaben bezüglich der Wasserqualität sowie eigenen Vorschriften. Dies gilt für die Produktionsbetriebe von Novartis sowie für Produktionsstätten von Hochrisikolieferanten, die durch Ableitung pharmazeutischer Wirkstoffe (API) Auswirkungen auf die Wasserqualität haben können.
- ¹³ Von Standorten, die Novartis gehören, von Novartis betrieben werden und die Sekundär- und Tertiärverpackungen verwenden. Unterstützt wird dies durch Bemühungen, wo immer möglich auf PVC in Primärverpackungen zu verzichten.
- ¹⁴ Plastikneutralität ist gegeben, wenn das Gewicht der Plastikverpackungen, die zur Entsorgung in die Umwelt gelangen, ungefähr dem Gewicht der Kunststoffe entspricht, die zwecks Recycling zurückgewonnen werden.
- ¹⁵ In Entwicklung befindliche Projekte innerhalb des Geltungsbereichs, die dem Innovation Management Board (IMB) unterstehen. Produktentwicklungsprojekte werden auf Indikationsniveau definiert und betreffen einen neuen Wirkstoff oder eine neue Indikation für eine kommerziell erhältliche Marke.

Unser Konzept für die Beteiligung von Anspruchsgruppen

Die Zusammenarbeit mit Anspruchsgruppen – darunter medizinisches Fachpersonal, Patientinnen und Patienten, Betreuungspersonen, Mitarbeitende, Investoren, politische Entscheidungsträger und Behörden – hilft uns, deren Bedürfnisse und Erwartungen zu verstehen und gemeinsame Ziele zu verfolgen.

Die Ergebnisse dieses Austauschs fliessen in unsere Strategie, unser Risikomanagement und unsere Berichterstattung ein. Wir verfügen über Richtlinien, die unsere Beteiligung von Anspruchsgruppen regeln, darunter das [Novartis Commitment to Patients and Caregivers](#), die [Lobbying Guidelines](#) und unser [Third Party Code](#).

Die nebenstehende Tabelle gibt einen Überblick über unser Konzept für die Beteiligung wichtiger Anspruchsgruppen.

Anspruchsgruppe	Beteiligungszweck	Beteiligungsmodalitäten	Besprochene Themen
Patientinnen und Patienten	Unbefriedigte Bedürfnisse erkennen; Erwartungen von Patienten und Betreuungspersonen verstehen; Sicherheit und Wirksamkeit von Medikamenten sicherstellen; Patientenperspektiven bei Forschung, Entwicklung und Vermarktung berücksichtigen	Spezielle Teams für Patientenbeteiligung; Partnerschaften mit Patientenorganisationen; Post-Trial-, Managed-Access- und Patientenhilfsprogramme	Patientenperspektiven früher in Forschungs- und Vermarktungsstrategien einbeziehen; Patientenperspektiven weiter in die Entscheidungsfindung integrieren
Medizinische Fachkräfte und Gesundheitssysteme	Erwartungen, Bedürfnisse und potenzielle Einschränkungen verstehen; Zugangshindernisse beseitigen; die regelmässige Versorgung der Patienten mit Medikamenten sicherstellen; unsere Vermarktungsstrategie verbessern	Regelmässiger Kontakt mit medizinischen Fachkräften; spezielle Online-Plattformen; wissenschaftliche und medizinische Konferenzen; Schulungen für Gesundheitsversorger, Ausbilder und Patienten; Initiativen zur Stärkung der Gesundheitssysteme	Weitergabe der Ergebnisse unserer klinischen Studien; Massnahmen zur Optimierung des Krankheitsmanagements; innovative Vertriebspartnerschaften; Kooperationen zur Verbesserung des Zugangs für Patienten
Mitarbeitende	Potenzielle Hindernisse für die Einstellung und Bindung unterschiedlicher Talente erkennen und beseitigen; Leistung und Produktivität verbessern; ein sichereres, gesünderes und inklusiveres Arbeitsumfeld schaffen	Treffen und Veranstaltungen; vierteljährliche Umfragen zum Mitarbeiterengagement; regelmässige Evaluierungen, Schulungen und Rückmeldungen; Gespräche mit Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften	Abschluss der Abspaltung von Sandoz; unsere Strategie als innovatives Arzneimittelunternehmen; Updates zu unserer Organisationsstruktur
Aktionäre und Investoren	Unsere Strategie, unsere Performance, unser Risikomanagement und unseren ESG-Ansatz erklären; unser Engagement auf internationalen Kapitalmärkten aufrechterhalten	Regelmässige Treffen mit Portfoliomanagern, Stewardship-Teams und Analysten; Konferenzen, Roadshows und Präsentationen; Fokussierung auf die 100 grössten Investoren mit rund 60% der Aktien	Finanzielle Performance und Schaffung von nachhaltigem Aktionärswert; Fortschritte in der Pipeline; Fusionen und Übernahmen (M&A); Kapitalallokation; ESG-Performance; Auswirkung der Abspaltung von Sandoz auf unsere Zugangsstrategie; Vergütung von Führungskräften und Diversität im Verwaltungsrat
Externe Partner	Kooperieren, um den F&E-Zyklus zu beschleunigen und das Geschäftswachstum zu unterstützen; Material für die Produktion beschaffen; den Zugang unterversorgter Bevölkerungsgruppen zur Gesundheitsversorgung verbessern	Netzwerk von Allianzen innerhalb von Industrie, Hochschulen und Nichtregierungsorganisationen; regelmässiger Kontakt mit Lieferanten und anderen Geschäftspartnern (einschliesslich Risikobewertungen)	F&E-Partnerschaften zwischen unseren Therapiegebieten und Technologieplattformen; Geschäftsentwicklung und Lizenzierungsmöglichkeiten; Standards für Qualität, Ethik, Umweltmanagement und Menschenrechte in unserer Lieferkette
Politische Entscheidungsträger und Behörden	Image des Unternehmens als vertrauenswürdiger Partner aufbauen; das Geschäftswachstum unterstützen und Risiken mindern; ein innovationsfreundliches Umfeld fördern; den Zugang zu Medikamenten erweitern	Spezielle Public-Affairs-Teams; Mitgliedschaft in Fachverbänden; regelmässige Treffen mit Behörden, Regierungen, Gesetzgebern und anderen politischen Entscheidungsträgern	Nutzenbasierte Gesundheitsversorgung; Massnahmen zur Förderung von Innovationen bei Biopharmazeutika; Engpässe bei Gesundheitsausgaben und deren Auswirkungen auf Innovationen

Gemeinsam mit der Patientengemeinschaft Mehrwert schaffen

Was es bedeutet, jeden Tag mit einer Krankheit zu leben, weiss niemand besser als die Patientinnen, Patienten und Betreuungspersonen. Die Ergebnisse, die für sie am wichtigsten sind, müssen wir priorisieren, um innovative Medikamente bereitzustellen, die für die Patienten, Gesundheitssysteme und unser Unternehmen einen Mehrwert schaffen.

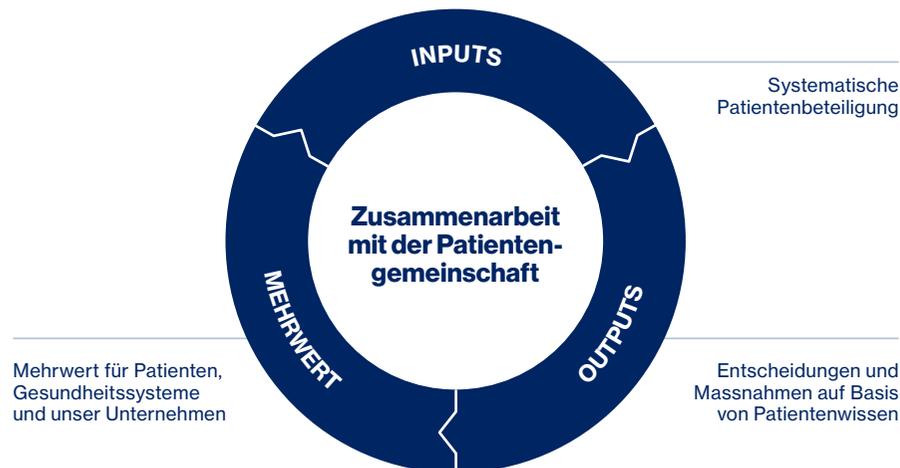
Durch die Zusammenarbeit mit Patientenorganisationen beziehen wir während des gesamten Lebenszyklus eines Medikaments Patientenperspektiven in wichtige Entscheidungen ein – von der frühen Forschung über die Entwicklung bis hin zur Vermarktung. Die Berücksichtigung gelebter Erfahrungen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass unsere Medikamente zu den Ergebnissen führen, die für die Menschen, die mit einer Krankheit leben, am wichtigsten sind.

Dieser systematische, integrierte Ansatz unterstützt unsere Strategie: Er erlaubt uns, klarere Prioritäten für F&E zu setzen, unterstützt die Aufnahme, Patientenbindung und Protokolleinhaltung in unseren klinischen Studien und ermöglicht uns, unsere Medikamente schneller zu den Patientinnen und Patienten zu bringen.

Von der frühzeitigen Einbeziehung der Betroffenenperspektive bis hin zur gemeinsamen Erarbeitung von klinischen Endpunkten, Studienprotokollen und Patientenhilfsprogrammen wenden wir diesen Ansatz bei über 100 Prüfmedikamenten in verschiedenen Stadien ihres Lebenszyklus an. Dazu gehören potenzielle Therapien gegen chronische myeloische Leukämie (CML), Psoriasis, Hidradenitis suppurativa und das Sjögren-Syndrom.

Darüber hinaus messen wir die Wirkung unseres Ansatzes, um die Qualität unserer Patientenbeteiligung im Laufe der Zeit zu verbessern und sicherzustellen, dass wir effektive Ergebnisse erzielen, die für Patientinnen und Patienten, Gesundheitssysteme und Novartis einen Mehrwert schaffen (siehe Diagramm unten).

So messen wir die Wirkung der Patientenbeteiligung



Fallstudie Ein offenes Ohr für CML-Patienten

Erkenntnisse von Patientinnen und Patienten haben dazu beigetragen, ein mögliches Hindernis für die Teilnahme an klinischen Phase-III-Studien für *Scemblix* als potenzielle Ersttherapie für chronisch-myeloische Leukämie (CML) zu beseitigen, eine Krebsart, die in den blutbildenden Zellen des Knochenmarks entsteht.

Input: Ein Beirat aus Patientenführerinnen und -führern hat die Teilnahme- und Screeningkriterien für zwei klinische Phase-III-Studien mit Erwachsenen und Kindern überprüft. Um die Belastung für Betroffene und Betreuungspersonen zu verringern, empfahl der Beirat, die Knochenmarkspunktion als Voraussetzung für die Studienteilnahme zu streichen.

Eine Knochenmarkspunktion ist ein schmerzhafter und invasiver Eingriff. Auch für Betreuungspersonen ist es emotional belastend, die Prozedur bei geliebten Menschen, besonders bei Kindern, mitzuerleben. Der obligatorische Bestätigungstest im Rahmen des Screenings wurde als unnötiges Hindernis für die Studienteilnahme erkannt, weil das Ergebnis bei Menschen mit CML meist bereits vorliegt.

Output: Aufgrund des Inputs von CML-Patientenführerinnen und -führern und nach einem Gespräch mit den Zulassungsbehörden haben wir die Knochenmarkspunktion im Rahmen des Screeningverfahrens als Voraussetzung für die Studienteilnahme gestrichen und berücksichtigt Ergebnisse früherer Untersuchungen.

Nutzen: Neben einem positiveren Erlebnis für Patientinnen, Patienten und Betreuungspersonen deutet das qualitative Feedback der Studienleiter darauf hin, dass die Patientenrekrutierung einfacher geworden ist. Die Rekrutierung für beide Studien wurde zehn Monate früher als geplant abgeschlossen.

Beurteilung unserer Wirkung

Unternehmen haben positive wie auch negative Wirkungen auf Gesellschaft und Umwelt. Wir wollen die Wirkungen unseres Unternehmens diesbezüglich prüfen und sie verstehen, und verfolgen dabei einen neuen Ansatz, in dessen Mittelpunkt die Dimensionen Soziales, Umwelt und Wirtschaft (SEE) stehen.

Unsere SEE-Analyse weist darauf hin, dass unser bedeutendster Einfluss durch die positive soziale Wirkung unserer Medikamente erzielt wird (siehe [Seiten 31–44](#)). Ausserdem zeigt sie eine signifikante positive Wirkung auf das Bruttoinlandsprodukt (BIP) und die Beschäftigung in den Ländern, in denen wir tätig sind, sowie weitere positive Effekte bei existenzsichernden Löhnen (siehe [Seite 47](#)) und bei der Mitarbeiterentwicklung (siehe [Seite 46](#)) in unseren eigenen Betrieben.¹

Gleichzeitig zeigt die Analyse einige negative Wirkungen – in unseren eigenen Betrieben wie auch in unserer Lieferkette² – auf Arbeitssicherheit und Umwelt.³ Die Analyse hilft uns bei der Konzentration auf die Verringerung oder Vermeidung dieser Risiken. Die Minimierung von Risiken im Zusammenhang mit externen Partnern in unserer Lieferkette und die Verbesserung der Arbeitssicherheit und

der ökologischen Nachhaltigkeit sind wichtige Elemente unserer Strategie und unseres Betriebsmodells (siehe [Seite 56](#), [Seite 47](#) und [Seite 50](#)). Näheres zur Bestimmung unserer wesentlichen Themen findet sich auf [Seite 16](#).

Wir haben die SEE-Informationen genutzt, um uns mit unseren Anspruchsgruppen über die Wirkung unseres Geschäfts auszutauschen. So haben mehrere Länder Prognosen zur sozialen Wirkung zusammen mit den in klinischen Studien nachgewiesenen gesundheitlichen Vorteilen genutzt, um bei Gesundheitsbehörden die Zulassung, den Zugang und die Kostenerstattung unserer Produkte zu beantragen.

Unsere SEE-Analyse orientiert sich an der Methodik der Value Balancing Alliance (VBA), einer gemeinnützigen Organisation, die sich mit der Frage befasst, wie sich die Wirkung von Unternehmen messen lässt.⁴ Novartis ist Gründungsmitglied der VBA. Wir verwenden für die Analyse eigene und fremde Daten – insbesondere branchenbezogene Durchschnittswerte – und beziffern die Wirkungen finanziell,⁵ um sie für das interne Management transparent und vergleichbar zu machen.

Unsere Wirkungsindikatoren

Das Diagramm zeigt die positiven und negativen Wirkungsindikatoren, die wir in den Bereichen Soziales, Umwelt und Wirtschaft berücksichtigen, jeweils mit einer Bewertung des möglichen Ausmasses.

Soziales



Soziale Wirkung von Medikamenten
Existenzsichernde Löhne²
Mitarbeiterentwicklung
Arbeitssicherheit²
Menschenrechte²

Umwelt



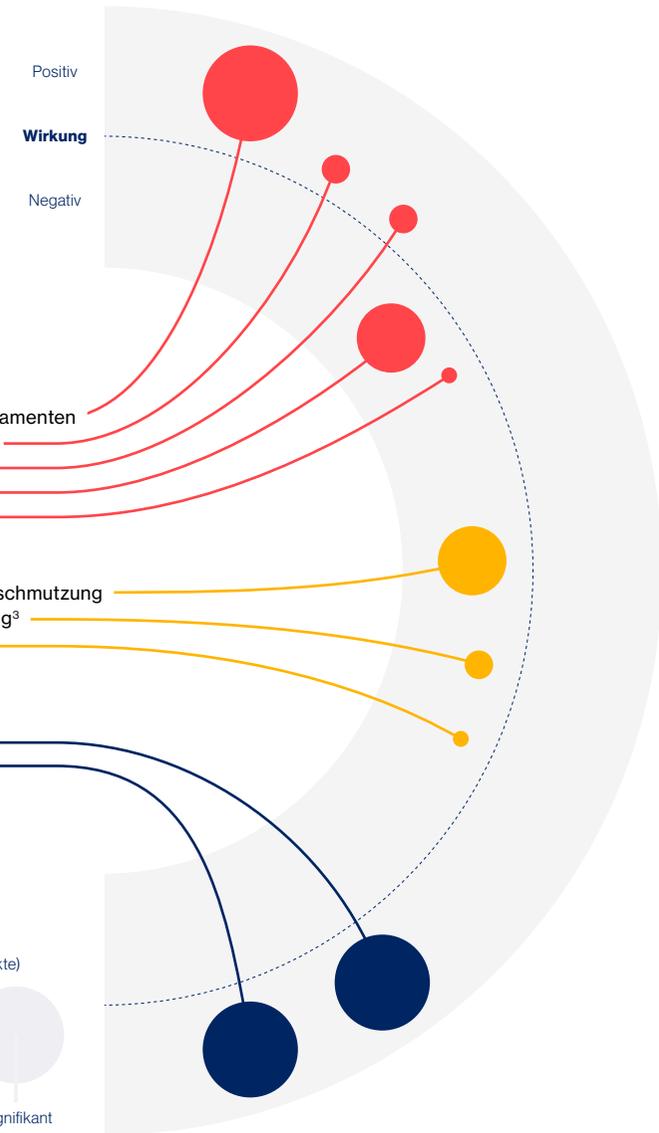
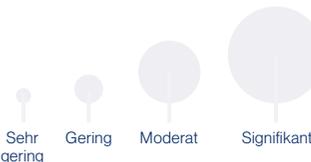
Klima und Energie, Luftverschmutzung
Wasser, Abfall, Landnutzung³
Pharmazeutika in der Umwelt

Wirtschaft



Beitrag zum BIP
Beschäftigung

Ausmass der Wirkung (Grössen sind lediglich Anhaltspunkte)



¹ Die bei der SEE-Wirkungsbewertung berücksichtigten Einflüsse der eigenen Betriebe sind umfassende Schätzungen, die auf eigenen Daten in Verbindung mit externen Annahmen und Parametern basieren.
² Die bei der SEE-Wirkungsbewertung berücksichtigten Effekte der Lieferkette sind umfassende Schätzungen für die gesamte Lieferkette, die auf Statistiken über sektorale Interdependenzen basieren. Sie stellen allgemeine Risikopotenziale dar, implizieren jedoch keine spezifischen Verstösse von Novartis gegen Gesetze oder Vorschriften. Novartis überwacht und mindert Lieferkettenrisiken im Rahmen ihres Risikomanagementkonzepts für externe Partner (External Partner Risk Management – EPRM) und hat ihre Due-Diligence-Bemühungen auf ausgewählte Bereiche innerhalb der breiteren Wertschöpfungskette ausgedehnt.
³ Die Landnutzung wird in dieser Kategorie als Treiber des Biodiversitätsverlusts berücksichtigt. Andere Treiber des Biodiversitätsverlusts – Klimawandel, Ressourcennutzung und Umweltverschmutzung – werden in anderen Indikatoren für Umweltwirkungen berücksichtigt. Invasive Arten dagegen werden aktuell von keiner bekannten Wirkungsmethodik erfasst und daher auch nicht berücksichtigt.
⁴ Abweichungen von der VBA-Methodik betreffen branchenspezifische Indikatoren (soziale Wirkung von Medikamenten, Arzneimittel in der Umwelt). Für weitere Informationen zu unserer Methodik der Wirkungsbewertung wenden Sie sich bitte an investor.relations@novartis.com.
⁵ Ausser bei der Beschäftigung, die an der Zahl der Arbeitsplätze gemessen wird

Wie wir Mehrwert schaffen

Medikamente von Novartis verhelfen Millionen Menschen weltweit zu einem besseren und längeren Leben. Mit unserer Geschäftstätigkeit schaffen wir auch Arbeitsplätze und zahlen Gehälter, Steuern und Dividenden. Gleichzeitig bemühen wir uns, die von uns ausgehende Umweltbelastung zu reduzieren.



8,6 Mrd.

in Forschung und Entwicklung investiert (USD; F&E-Kernaussgaben aus fortzuführenden Geschäftsbereichen)

22

Zulassungen in den USA, der EU, Japan und China, eine davon für einen neuen Wirkstoff

33

Produktionsstätten weltweit

100%

aller relevanten neuen Lieferanten einer Risikobeurteilung unterzogen

41

laufende Phase-III-Programme

19,8 Mrd.

Behandlungseinheiten an Dritte verkauft



63%

weniger Treibhausgasemissionen aus unseren eigenen Betrieben (Scope 1 und Scope 2) seit 2016

INNOVATION

BETRIEB UND LIEFERKETTE

Forschung

Um neue Medikamente zu finden, investieren wir erhebliche Summen in die Forschung. Unsere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler arbeiten gemeinsam und mit externen Partnern daran, biologische Erkenntnisse über die Ursachen und Pathogenese von Krankheiten zu gewinnen. So kann die Entdeckung und Frühentwicklung von Medikamenten der nächsten Generation vorangetrieben werden.

Entwicklung

Prüfpräparate durchlaufen mehrere Phasen klinischer Studien, in denen geklärt wird, ob sie wirksam und sicher sind, bevor sie für den allgemeinen Einsatz bei Patientinnen und Patienten zugelassen werden.

Die letzte Phase der klinischen Entwicklung ist Phase III. Hier geht es um gross angelegte Studien zur zulassungsrelevanten Feststellung der Sicherheit und Wirksamkeit des Medikaments in bestimmten Indikationen.

Zulassungsantrag und Zulassung

Nicht alle Prüfpräparate sind erfolgreich. Im Erfolgsfall wird bei den Behörden ein Zulassungsantrag gestellt. Nach der Zulassung haben wir im Allgemeinen für einen bestimmten Zeitraum gewisse Exklusivrechte für Vermarktung und Verkauf des Medikaments.¹

¹ Bei Patenten und Exklusivitätsrechten bestehen länderspezifische Unterschiede.

Produktion

Novartis verfügt über Produktionsstätten auf der ganzen Welt. Wir verwenden strenge Qualitäts- und Sicherheitsstandards und arbeiten daran, unsere Geschäftsaktivitäten ökologisch nachhaltig zu gestalten.

Lieferkette

Novartis arbeitet mit Tausenden von Lieferanten und Geschäftspartnern zusammen, von Zulieferern unserer F&E-Organisation bis zu Grosshandelsfirmen und Vertriebspartnern, die dafür sorgen, dass unsere Medikamente die Patientinnen und Patienten erreichen. Wir verpflichten Drittparteien vertraglich, unsere Standards in Bezug auf Qualität, Ethik, ökologische Nachhaltigkeit und Menschenrechte einzuhalten.



Wie wir Mehrwert schaffen (Fortsetzung)



Kunden und Patienten erreichen

Obwohl die Vertriebsstrukturen je nach Land variieren, verkaufen wir unsere Medikamente hauptsächlich an Pharma-Gross- und -Einzelhändler, Krankenhäuser, staatliche Stellen und Managed-Healthcare-Anbieter.

Damit unsere Arzneimittel breit verfügbar sind, beabsichtigen wir, eine globale Zugangsstrategie für alle neu eingeführten Medikamente zu implementieren. Dieses Konzept umfasst innovative Preis- und Vertriebsmodelle, die frühere Einführung in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen sowie Ansätze zur Stärkung der Gesundheitssysteme.

Nachhaltige soziale und ökologische Wirkungen erzielen

Mit unseren Medikamenten verhelfen wir Millionen Menschen weltweit zu einem besseren und längeren Leben. Dabei konzentrieren wir uns auf einige der schwierigsten Gesundheitsprobleme der Gesellschaft, darunter Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Krebs.

Unser Unternehmen schafft nachhaltigen Mehrwert für unsere Aktionärinnen und Aktionäre, zahlt unseren Mitarbeitenden Gehälter, bietet ihnen Karrieremöglichkeiten und schafft durch Steuerzahlungen und Beziehungen zu Lieferanten und anderen Geschäftspartnern weitreichenden wirtschaftlichen Mehrwert.

Unsere Performance 2023

Geschäftsübersicht	26
Innovation	31
Zugang zu Medikamenten	39
Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen	45
Ökologische Nachhaltigkeit	50
Einhaltung hoher ethischer Standards	54
Produktqualität und Patientensicherheit	61

Geschäftsübersicht

Novartis hat 2023 eine sehr starke Performance erzielt, gestützt auf die Umsätze mit wichtigen Produkten in allen therapeutischen Kernbereichen und das Wachstum des operativen Kernergebnisses. Dies unterstreicht die Fortschritte bei der Umsetzung unserer Strategie.

Finanzielle Performance

→ Seite 27

Therapiegebiete

→ Seite 28

Operations

→ Seite 30

Höhepunkte 2023

45,4 Mrd.

Nettoumsatz aus fortzuführenden Geschäftsbereichen (USD)

2022: USD 42,2 Mrd.

9,8 Mrd.

operatives Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen (USD)

2022: USD 7,9 Mrd.

8,6 Mrd.

Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen (USD)

2022: USD 6,0 Mrd.

16,4 Mrd.

operatives Kernergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen (USD)

2022: USD 14,8 Mrd.



Die Mitarbeitenden Kenneth Kargbo (links) und Diana Bartolotto kennzeichnen in Millburn im US-Bundesstaat New Jersey Dosen der in strahlensicheren Behältern verpackten Radioliganden-therapie.

Finanzielle Performance¹

Der Nettoumsatz von Novartis betrug im Geschäftsjahr USD 45,4 Milliarden und stieg damit gegenüber dem Vorjahr in US-Dollar um 8%. Bei konstanten Wechselkursen (kWk), d.h. bereinigt um die Auswirkungen von Wechselkursschwankungen, wuchs der Umsatz um 10%.

Gestützt wurde unsere finanzielle Performance weiterhin durch das Umsatzwachstum bei wichtigen Produkten. Der Umsatz unseres Herzinsuffizienzmedikaments *Entresto* stieg um 31% (kWk) auf USD 6,0 Milliarden. Dies war vor allem auf das anhaltende Wachstum sowie den höheren Patientenanteil in allen Regionen zurückzuführen.

Kesimpta zur Behandlung schubförmig verlaufender multipler Sklerose verzeichnete mit einem Umsatz von USD 2,2 Milliarden und einer Steigerung um 99% (kWk) gegenüber dem Vorjahr weiterhin eine starke Dynamik und legte in allen Regionen zu.

Mit einem Umsatzwachstum von 75% (kWk) auf USD 2,1 Milliarden erzielte auch unser Brustkrebsmedikament *Kisqali* ein starkes

Wachstum in allen Regionen. *Pluvicto*, unsere Radioligandentherapie bei fortschreitendem metastasierendem kastrationsresistentem Prostatakrebs, verzeichnete ein Umsatzwachstum auf USD 1,0 Milliarden, was einer Steigerung um 261% (kWk) entspricht.

In den USA erhöhte sich der Umsatz von Novartis um 13%. Der Umsatz in Europa stieg um 4%. In den Wachstumsmärkten erhöhte sich der Umsatz um 17% (kWk), wobei das Wachstum in China ebenfalls 17% (kWk) betrug.

Das operative Ergebnis wuchs gegenüber dem Vorjahr um 39% (kWk) auf USD 9,8 Milliarden, was vor allem auf höhere Nettoumsätze, geringere Restrukturierungskosten und Einnahmen aus Rechtsverfahren zurückzuführen war, die teilweise durch höhere Wertminderungen und höhere Investitionen absorbiert wurden.

Der Reingewinn betrug USD 8,6 Milliarden und stieg damit um 62% (kWk) gegenüber dem Vorjahr, was hauptsächlich dem höheren operativen Ergebnis und einmaligen vorteilhaften Steuereffekten zu verdanken war. Der Gewinn pro Aktie stieg um 70%

(kWk) auf USD 4,13 und wuchs infolge des Rückgangs der gewichteten durchschnittlichen Anzahl ausstehender Aktien schneller als der Reingewinn.

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

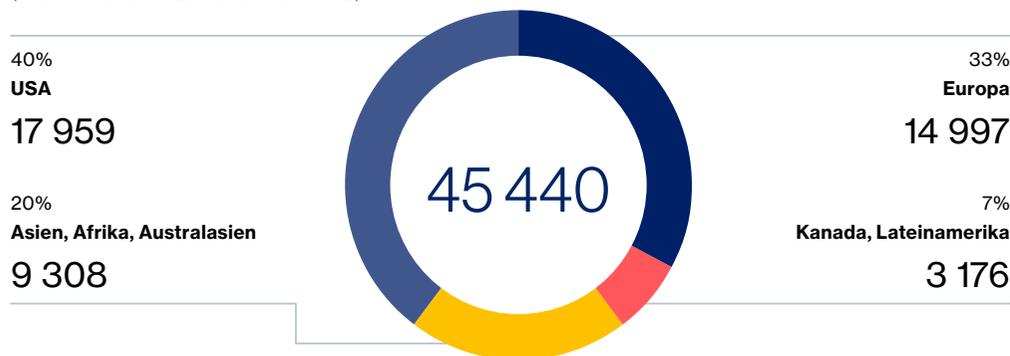
Das operative Kernergebnis stieg um 18% (kWk) auf USD 16,4 Milliarden. Die operative

Kerngewinnmarge wuchs um 2,4 Prozentpunkte (kWk) auf 36,0% des Nettoumsatzes. Der Kernreingewinn erhöhte sich um 19% (kWk) auf USD 13,4 Milliarden. Der Kerngewinn pro Aktie betrug USD 6,47. Dies entspricht einem Plus von 25% (kWk). Der Free Cashflow stieg aufgrund höherer Nettogeldflüsse aus operativer Tätigkeit um 9% auf USD 13,2 Milliarden.

Eingehende Informationen zu unseren Finanzkennzahlen finden sich im [Annual Report 2023](#).

Nettoumsatz 2023 aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nach Region

(% des Nettoumsatzes und in Mio. USD)



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

Kennzahlen¹

(in Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2023	2022	Veränderung in %	
			USD	Konstante Wechselkurse
Nettoumsatz aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	45 440	42 206	8	10
Operatives Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	9 769	7 946	23	39
% des Nettoumsatzes aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	21,5	18,8		
Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	8 572	6 049	42	62
Reingewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	6 282	906	n/a	n/a
Reingewinn	14 854	6 955	n/a	n/a
Unverwässerter Gewinn pro Aktie ² (USD) aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	4,13	2,77	49	70
Unverwässerter Gewinn pro Aktie ² (USD) aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	3,02	0,42	n/a	n/a
Total unverwässerter Gewinn pro Aktie ² (USD)	7,15	3,19	n/a	n/a
Operatives Kernergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	16 372	14 794	11	18
% des Nettoumsatzes aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	36,0	35,1		
Kernreingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	13 446	11 946	13	19
Kerngewinn pro Aktie ¹ (USD) aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	6,47	5,48	18	25
Free Cashflow aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	13 160	12 123	9	

Aktieninformationen

	2023	2022	Veränderung in %
Aktie Jahresendkurs (CHF)	84,87	83,59	2
ADR Jahresendkurs (USD)	100,97	90,72	11
Dividende ³ (CHF)	3,30	3,20	3

¹ Unser «Novartis in Society – Integrierter Geschäftsbericht 2023» 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 2023.

² Gewichtete durchschnittliche Anzahl von im Umlauf befindlichen Aktien 2023: 2 077 Millionen (2022: 2 181 Millionen)

³ Dividende 2023: Vorschlag an die Aktionärinnen und Aktionäre zur Genehmigung an der Generalversammlung am 5. März 2024

Therapiegebiete

In jedem unserer vier Therapiegebiete können wir mit wichtigen Therapien aufwarten, die ein wesentliches Wachstumspotenzial bieten und einem hohen unerfüllten Bedarf bei den Patientinnen und Patienten nachkommen. Informationen zu den 2023 erreichten wichtigen Meilensteinen im Bereich der Innovation finden sich auf [Seite 35](#).



Herz-Kreislauf-, Nieren- und Stoffwechselerkrankungen

Wichtige Medikamente: *Entresto*, *Leqvio*

Herz-Kreislauf-Erkrankungen sind die weltweit häufigste Todesursache und gehören zu den grössten Gesundheitsproblemen der Gesellschaft. Dazu zählen chronische Erkrankungen von Herz und Blutgefässen wie Herzinsuffizienz, Herzinfarkt und Schlaganfall. Viele Todesfälle im Zusammenhang mit Herz-Kreislauf-Erkrankungen könnten durch die Eindämmung von Risikofaktoren, etwa eines hohen Cholesterinspiegels, verhindert werden.

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).

Entresto, unser Medikament gegen Herzinsuffizienz und Bluthochdruck, hat einen Umsatz von USD 6,0 Milliarden und damit ein Wachstum von 31% (kWk) erzielt. Mit *Entresto* werden weltweit schätzungsweise etwa 10 Millionen Patienten behandelt, davon rund 2 Millionen in den USA.

In den USA und Europa konnte *Entresto* seine Marktdurchdringung durch die Einführung einer leitliniengerechten medizinischen Therapie bei Herzinsuffizienz erhöhen. In China und Japan wurde das Wachstum sowohl durch die Verschreibungen bei Herzinsuffizienz als auch durch die stärkere Marktdurchdringung in der Bluthochdruckbehandlung angetrieben. Zu den Highlights 2023 zählte auch die Zulassung einer pädiatrischen Indikation und Formulierung in Europa sowie die Aufnahme von *Entresto* in die chinesischen Leitlinien zur Bluthochdruckbehandlung.

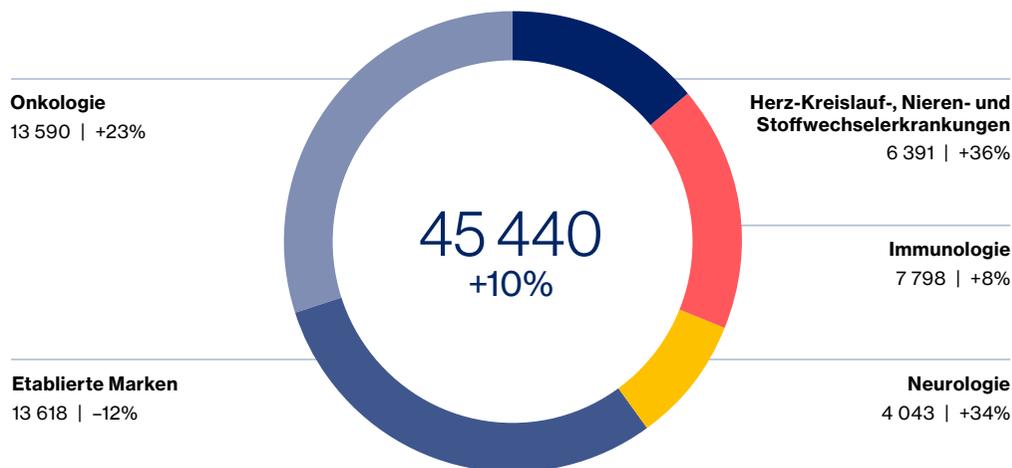
Unser Cholesterinsenker *Leqvio* ist in den USA als erste und einzige Small-Interfering-RNA(siRNA)-Therapie zur Senkung des LDL-Cholesterins zugelassen. 2023 erhielt *Leqvio* die Zulassung in China und Japan. Damit ist *Leqvio* nun in 94 Ländern zugelassen. Die Einführung von *Leqvio* in den USA und anderen Märkten läuft noch. Dabei liegt der Fokus auf der Einweisung von Patienten, der Beseitigung von Zugangshindernissen und der Verbesserung der medizinischen Weiterbildung. *Leqvio* erzielte 2023 einen Umsatz von USD 355 Millionen und damit ein Wachstum von 217% (kWK).

Leqvio erhielt die Zulassung in China und Japan und ist damit nun in 94 Ländern zugelassen

Wir arbeiten zudem daran, die Bedürfnisse der Gesundheitssysteme und Patienten durch innovative Ansätze für den Zugang zu Therapien zu erfüllen, die durch eine gerechte und breit angelegte Versorgung mit unseren Medikamenten dazu beitragen, die Auswirkungen von Herz-Kreislauf-Erkrankungen zu verringern. In Japan beispielsweise arbeitet Novartis mit lokalen Regierungen und anderen Partnern zusammen, um erstmals regional eine digital gesteuerte klinische Versorgung für Men-

Nettoumsatz 2023 nach Therapiegebiet

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



schen einzuführen, die einen Herzinfarkt oder Schlaganfall erlitten haben. Ziel ist es, die Compliance von Hochrisikopatienten mit nationalen Cholesterin-Leitlinien zu vereinfachen und zu fördern und so das Risiko eines zweiten kardiovaskulären Ereignisses zu verhindern.



Immunologie

Wichtiges Medikament: *Cosentyx*

Immunkrankheiten stellen ein breites Spektrum von Krankheiten dar, darunter chronische Hauterkrankungen, die emotionale Belastungen und beeinträchtigende körperliche Symptome nach sich ziehen können. Unser Augenmerk richtet sich darauf, Menschen mit Immunerkrankungen zu helfen, für die es nur wenige oder unzureichende Behandlungsmöglichkeiten gibt.

Seit der Erstzulassung 2015 wurden mit *Cosentyx* weltweit mehr als 1 Million Menschen behandelt, die an einer von sechs verschiedenen systemischen Entzündungskrankheiten leiden. Auch in neuen Therapiebereichen mit hohem unerfülltem Bedarf erweist sich das Medikament als hilfreich. 2023 wurde *Cosentyx* in den USA und Europa zur Behandlung von Erwachsenen mit Hidradenitis suppurativa (HS) zugelassen, einer chronischen Entzündungskrankheit der Haut, von der weltweit etwa eine von 100 Personen betroffen ist. *Cosentyx* ist seit fast zehn Jahren das erste neue Biologikum zur HS-Behandlung. Mittlerweile ist es in mehr als 60 Ländern weltweit für die HS-Behandlung von Erwachsenen zugelassen.

Der Umsatz mit *Cosentyx* stieg 2023 dank des anhaltenden Wachstums in allen wichtigen Regionen um 5% (kWK) auf USD 5,0 Milliarden. Ausserhalb der USA legte der Umsatz um 19% (kWK) zu.



Neurologie

Wichtiges Medikament: *Kesimpta*

Erkrankungen des Nervensystems haben dramatische Auswirkungen für die betroffenen Patienten und deren Familien. Wir möchten Menschen, die an schweren neurologischen Erkrankungen leiden, mit innovativen Medikamenten wieder Perspektiven bieten, indem wir den Krankheitsverlauf verändern.

Kesimpta ist nun in 87 Ländern zugelassen und wurde mehr als 85 000 Patienten verabreicht

Menschen mit multipler Sklerose (MS), einer chronischen Entzündungskrankheit des zentralen Nervensystems, leiden an verschiedensten lebensbeeinträchtigenden Symptomen, die von Seh-, Bewegungs- und sensorischen Störungen bis hin zu Erschöpfung, Schmerzen, Gedächtnisproblemen und Denkstörungen reichen können.

Kesimpta, unsere Therapie gegen schubförmig verlaufende Formen multipler Sklerose, senkt das Risiko einer fortschreitenden Behinderung durch MS um bis zu fünf Jahre. Die zur Selbstmedikation zu Hause geeignete Therapie ist nun in 87 Ländern zugelassen und wurde mehr als 85 000 Patienten verabreicht. 2023 stieg der Umsatz mit *Kesimpta* um 99% (kWk) auf USD 2,2 Milliarden.



Onkologie

Wichtige Medikamente: *Kisqali*, *Pluvicto*, *Scemblix*

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

Der Umsatz mit *Kisqali* (Ribociclib) stieg um 75% (kWk) auf USD 2,1 Milliarden und wuchs in allen Regionen stark – dank der zunehmenden Anerkennung seiner durchgängig positiven Auswirkungen auf das Gesamtüberleben der Patientinnen und Patienten mit fortgeschrittenem HR-positivem/HER2-negativem (HR+/HER2-) Brustkrebs, dem häufigsten Subtyp von Brustkrebs.

2023 veröffentlichten wir Ergebnisse einer weltweiten Phase-III-Studie zum Einsatz von Ribociclib bei Brustkrebs im Frühstadium, die zeigten, dass Ribociclib das Rezidivrisiko bei einer breiten Patientenpopulation mit HR+/HER2- Brustkrebs der Stadien II und III um 25% signifikant verringert (siehe [Seite 36](#)).

Im August wurden die Unterlagen für die Zulassung zur Behandlung von Brustkrebs im Frühstadium bei der Europäischen Arzneimittelbehörde (EMA) eingereicht, im Dezember erfolgte die Einreichung bei der FDA. Zulassungsgesuche für weitere Länder werden fortlaufend eingereicht.

Prostatakrebs gehört zu den am häufigsten diagnostizierten Krebsarten bei Männern. *Pluvicto*, unsere Radioligandentherapie (RLT) bei metastasierendem kastrationsresistentem Prostatakrebs (mCRPC), einer fortgeschrittenen Form des Prostatakrebses, für die es derzeit nur wenige Behandlungsmög-

lichkeiten gibt, profitierte von einem durch die USA bedingten stetigen Umsatzwachstum um 261% (kWk) auf USD 1,0 Milliarden.

Pluvicto ist die erste und einzige in den USA zugelassene Radioligandentherapie zur Behandlung erwachsener Patienten mit fortschreitendem PSMA-positivem, metastasierendem kastrationsresistentem Prostatakrebs, die bereits mit anderen Krebstherapien behandelt wurden (ARPI und Chemotherapie auf Taxanbasis).

Um der steigenden Nachfrage nach *Pluvicto* und nach Produkten unserer umfassenden Radioligandentherapie-Plattform nachzukommen, haben wir unsere weltweiten Produktionskapazitäten für Radioligandentherapien ausgebaut (siehe [«Operations»](#)).

Um der steigenden Nachfrage nach *Pluvicto* und nach Produkten unserer umfassenden Radioligandentherapie-Plattform nachzukommen, haben wir unsere weltweiten Produktionskapazitäten für Radioligandentherapien ausgebaut

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 Jahren auftritt.

Deutliche Fortschritte haben in den letzten Jahren zu höheren Überlebensraten geführt, was es mehr Patienten ermöglicht, mit der Krankheit zu leben. Dennoch besteht bei vielen Patienten weiterhin das Risiko des Fortschreitens der Krankheit; viele sind

gegen zahlreiche verfügbare Therapien resistent oder vertragen sie nicht.

Unsere CML-Therapie *Scemblix* erzielte über alle Regionen hinweg ein Umsatzwachstum von 179% (kWk) auf USD 413 Millionen, was den grossen unerfüllten Bedarf an wirksamen und verträglichen Behandlungsoptionen für CML-Patienten widerspiegelt, die bereits mit zwei oder mehr Tyrosin-Kinase-Hemmern (TKI) behandelt wurden oder die Mutation T315I aufweisen.

Scemblix ist nun in über 60 Ländern für Patienten mit Philadelphia-Chromosom-positiver CML in der chronischen Phase zugelassen, die bereits mit zwei oder mehr TKI behandelt wurden

Scemblix ist nun in über 60 Ländern für Patienten mit Philadelphia-Chromosom-positiver CML in der chronischen Phase zugelassen, die bereits mit zwei oder mehr TKI behandelt wurden.

Operations

Unsere Einheit Operations unterstützt uns bei der Umsetzung unserer Strategie als innovatives Arzneimittelunternehmen. Ihr oberstes Ziel besteht darin, eine ununterbrochene und rechtzeitige Versorgung mit Arzneimitteln sicherzustellen, die allen Produktspezifikationen und Qualitätsstandards entsprechen und so kosteneffizient und nachhaltig wie möglich hergestellt werden. Operations unterstützt das Unternehmen auch in den Bereichen IT, Beschaffung, Immobilien und bei weiteren Dienstleistungen, die für unseren Geschäftsbetrieb notwendig sind.

Produktion

Novartis betreibt 33 Produktionsstätten weltweit. Mit der Abspaltung des Generika- und Biosimilars-Geschäfts von Sandoz sind unsere Standorte nun vollständig auf die Produktion innovativer Arzneimittel im Bereich unserer prioritären Technologieplattformen ausgerichtet. Insgesamt produzierten wir 2023 etwa 19,8 Milliarden Behandlungseinheiten, die an Dritte verkauft wurden, und stellten damit eine kontinuierliche und zuverlässige Versorgung der Patientinnen und Patienten mit unseren Medikamenten sicher.

Wir produzierten 2023 etwa 19,8 Milliarden Behandlungseinheiten, die an Dritte verkauft wurden, und stellten damit eine kontinuierliche und zuverlässige Versorgung der Patientinnen und Patienten mit unseren Medikamenten sicher

Wir sind dabei, die Kapazitäten in strategischen Schwerpunktbereichen wie Biopharmazeutika und hochmodernen Technologieplattformen auszubauen. So investieren wir in die Erweiterung unserer Plattform für

Radioligandentherapien (RLT), einer nuklearmedizinischen Präzisionstherapie, die eine schnelle Bereitstellung für die Patienten erfordert, da die Aktivität der darin enthaltenen Radioisotope mit der Zeit nachlässt.

2023 erhielt unser Standort in Millburn im US-Bundesstaat New Jersey die Zulassung der FDA und der spanische Standort Saragossa die Zulassung der EMA für die Herstellung von *Pluvicto*, unserer RLT gegen fortgeschrittenen Prostatakrebs. Die Kapazitätserweiterung trug dazu bei, die Lieferengpässe zu überwinden, die durch die hohe Nachfrage nach der Markteinführung entstanden waren. Zwischen Mai und Oktober haben wir die wöchentliche Produktionskapazität für *Pluvicto* in den USA mehr als verdoppelt.

Eine neue, hochmoderne RLT-Anlage im US-Bundesstaat Indianapolis begann 2023 mit der Herstellung von *Pluvicto* für klinische Versuche und erhielt Anfang 2024 die FDA-Zulassung für die kommerzielle Produktion. Zudem haben wir angekündigt, eine neue RLT-Anlage in China zu bauen und unseren japanischen Standort Sasayama um eine RLT-Produktion zu erweitern.

In der Schweiz haben wir in Schweizerhalle ein neues, modernes Werk für die Herstellung von RNA-Therapien eröffnet, mit denen sich Krankheiten durch den Einsatz von Ribonukleinsäure (RNA) zur Veränderung biologischer Signalwege im Körper behandeln oder heilen lassen. Der Standort produziert den Wirkstoff für unsere cholesterinsenkende RNA-Therapie *Leqvio*.

Ferner haben wir die ersten Dosen von CAR-T-Zelltherapien für klinische Studien mit unserer experimentellen T-Charge-Technologie hergestellt, die den Zeitaufwand für gentechnische Veränderungen von T-Zellen bei der CAR-T-Produktion verkürzt, sodass die Therapien den Patientinnen und Patienten schneller verabreicht werden können.

Im Lauf des Jahres bauten wir zudem unsere Auftragsproduktion aus. So nutzen wir nun unsere Produktionsstätten und Kompetenzen, um neben eigenen Medikamenten auch Präparate für Dritte herzustellen. Dadurch können wir die Kapazitätsauslastung unserer Produktionsstätten erhöhen und unseren Kunden Zugang zu unserem erstklassigen Produktions-Know-how gewähren.

Zur Gewährleistung der Produktqualität pflegen wir ein bewährtes Qualitätsmanagementsystem für unsere Arzneimittel, das die Anforderungen von Gesundheits- und anderen Aufsichtsbehörden in vollem Umfang erfüllt (siehe [Seite 62](#)). Zudem stellen wir weitere Produktionsanlagen auf sauberere Energien um und gestalten unsere Standorte umweltverträglicher (siehe [Seite 52](#)).

Informatik und Digitaltechnologie

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

Wir konzentrieren uns auf Projekte von hoher Priorität, die weltweit eingeführt werden können und grösstmögliche Wirkung zeigen

So standardisiert, vereinfacht und automatisiert beispielsweise unser Programm Lean Digital Core (LDC) nahezu 700 durchgängige Geschäftsprozesse und konsolidiert bestehende Daten durch ein einheitliches System zur Planung von Unternehmensressourcen. Durch die Einführung des Programms, das bis 2028 vollständig abgeschlossen werden soll, erwarten wir Einsparungen von etwa USD 360 Millionen.

Neben dem LDC-Programm investieren wir in neue Technologien für das Personalmanagement, die auf der externen Software-Plattform Workday basieren. Mit diesem neuen Ansatz sollen mehr als 15 globale und lokale Systeme ersetzt werden. So können wir die Rekrutierung, Führung und Entwicklung unserer Mitarbeitenden weiter verbessern sowie unsere Personalprozesse vereinfachen und beschleunigen. Die Ersteinführung des Programms soll im ersten Halbjahr 2024 abgeschlossen werden.

Informationen darüber, wie wir Informatik und digitale Technologien in der Forschung und Entwicklung nutzen, finden sich auf [Seite 33](#).

Innovation

Wie können wir in einer Welt, in der viele Krankheiten nicht behandelbar sind, Menschen mit schweren Krankheiten neue Behandlungsmöglichkeiten bieten? Es beginnt mit unseren Forschungs- und Entwicklungsteams, die die Grenzen wissenschaftlicher Entdeckungen erweitern und bahnbrechende Erkenntnisse in lebensverändernde Medikamente umsetzen.

Unser Ansatz

→ [Seite 32](#)

Klinische Studien

→ [Seite 33](#)

Unsere Performance 2023

→ [Seite 35](#)

Höhepunkte 2023

22

Zulassungen in den USA, der EU, Japan und China

für neue Medikamente und neue Indikationen bestehender Medikamente

18

Zulassungsanträge in den USA, der EU, Japan und China eingereicht

für neue Medikamente und neue Indikationen bestehender Medikamente

8,6 Mrd.

in Forschung und Entwicklung investiert (USD)

(F&E-Kernaussagen aus fortzuführenden Geschäftsbereichen)

41

laufende Phase-III-Programme

in unserer Entwicklungspipeline



Laurie Brunner, hier in ihrer Heimatstadt Boston im US-Bundesstaat Massachusetts, hatte Brustkrebs und nahm an einer klinischen Studie von Novartis teil. Lesen Sie die Fotostory [online](#).



Unser Ansatz

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

Dies zu ändern, treibt uns bei Novartis an. Als innovatives Arzneimittelunternehmen starten wir in ein neues Zeitalter, bekennen uns aber weiterhin zur Zusammenarbeit mit Industrie- und Hochschulpartnern, um neue Arzneimittel gegen schwere Krankheiten zu erforschen und zu entwickeln.

Unsere Forschungs- und Entwicklungsstrategie (F&E) basiert auf einem Ansatz, der Forschung, Entwicklung und Vermarktung nahtlos miteinander verbindet. Von den ersten Entwicklungsschritten eines potenziellen Wirkstoffs bis zu dessen klinischer Entwicklung und Einführung arbeiten unsere Forschungs-, Entwicklungs- und Marketingteams zusammen, um zur Erfüllung unserer Mission beizutragen, Menschen zu einem besseren und längeren Leben zu verhelfen.

Forschende und Kliniker unserer Einheit Biomedical Research arbeiten in verschiedenen Therapiebereichen, um biologische

Erkenntnisse über die Ursachen und die Pathogenese von Krankheiten zu gewinnen. So kann die Entdeckung und Entwicklung von Medikamenten der nächsten Generation vorangetrieben werden.

Unsere Entwicklungseinheit leitet die klinische Entwicklung potenzieller neuer Medikamente, führt umfangreiche klinische Studien durch und bereitet die Zulassung sowie den Zugang für die Patientinnen und Patienten vor.

Unsere US-amerikanischen und internationalen kommerziellen Einheiten sind eng an der Erarbeitung unserer umfassenden Produktstrategie für unsere Therapiegebiete beteiligt. Die globale Funktion Strategy & Growth treibt in enger Zusammenarbeit mit unseren anderen Einheiten die strategische Planung für unsere Therapiegebiete voran.

Um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass unsere Medikamente zu den Ergebnissen führen, die für die Menschen mit einer Krankheit am meisten zählen, berücksichtigen wir im Rahmen unseres F&E-Lebenszyklus systematisch Erkenntnisse von Patienten – von der frühen Forschung über die Entwicklung bis zur Vermarktung (siehe [Seite 21](#)).

Unter dem Vorsitz unseres Chief Executive Officer setzt das Innovation Management Board (IMB) unsere F&E-Portfolio-Strategie um. Das IMB fördert neue Entwicklungspro-

jekte in der frühen und späten Entwicklungsphase, strategische Pläne und portfolio-bezogene Prioritäten. Es überwacht unser Arzneimittel-Entwicklungsbudget, bewilligt wesentliche neue Projektphasen und trifft wichtige Entscheidungen, beispielsweise in Bezug auf die Einreichung von Zulassungsanträgen an die Gesundheitsbehörden oder die Einstellung von Projekten.

Im IMB sind Vertreter des leitenden Managements von Novartis vertreten, die Kompetenzen in unterschiedlichen Gebieten der Forschung, Entwicklung und Vermarktung aufweisen.

Zur Förderung unserer F&E-Strategie tätigen wir weiterhin erhebliche Investitionen. Unsere F&E-Kernaussgaben aus fortzuführenden Geschäftsbereichen beliefen sich 2023 auf USD 8,6 Milliarden, verglichen mit USD 8,3 Milliarden im Vorjahr.

Fokussierte Strategie

Wir haben klare strategische Prioritäten, um unsere F&E-Tätigkeit auf Bereiche auszurichten, die den Patienten unserer Meinung nach die grössten Vorteile bringen.

Wir konzentrieren uns auf vier therapeutische Kernbereiche, in denen bei den Patienten ein hoher ungedeckter Bedarf besteht: Herz-Kreislauf-, Nieren- und Stoffwechselerkrankungen, Immunologie, Neurologie und Onkologie. Dieser Ansatz

Weiterführende Links und Informationen

- [Novartis Pipeline](#)
- [Position on Responsible Clinical Trials](#)
- [Commitment to Diversity in Clinical Trials](#)
- [Clinical Study Transparency](#)
- [Commitment to Patients and Caregivers](#)
- [Position on Medicines for Patients with Rare Diseases](#)

ermöglicht es uns, tief in diese Bereiche vorzudringen, unsere wissenschaftliche Kompetenz zu nutzen, um neue Wege zur Behandlung und Heilung von Krankheiten zu finden, bei chronischen Erkrankungen früher zu intervenieren und die Lebensqualität der Patienten zu verbessern.

Wir wissen, dass für den Aufbau einer soliden Pipeline und die Behauptung der Vorreiterrolle in der wissenschaftlichen Forschung etwas mehr Offenheit im frühen Stadium der Forschung nötig ist, weshalb wir auch über diese therapeutischen Kernbereiche hinaus einige Sondierungsprojekte durchführen.

«Zwei plus drei» – unsere wichtigsten Technologieplattformen

Chemie

Hier geht es um die Entdeckung synthetischer Moleküle mit niedrigem Molekulargewicht, die zu Medikamenten verarbeitet werden können.

Biotherapeutika

Biotherapeutika oder Biologika sind Arzneimittel, die aus biologischen Molekülen abgeleitet und sorgfältig für die Behandlung bestimmter Krankheiten entwickelt werden.



RNA-Therapie

RNA-Therapien nutzen verschiedene Formen von Ribonukleinsäuren (RNA) zur Veränderung biologischer Signalwege im Körper, um spezifische Krankheiten zu behandeln oder zu heilen.

Radioligandentherapie

Bei der Radioligandentherapie werden Krebszellen im Körper zielgenau bestrahlt, um Schädigungen des umliegenden Gewebes zu begrenzen.

Gen- und Zelltherapie

Gentherapien verändern einen Teil der genetischen Konstitution der Patienten, um genetisch bedingte oder vererbte Krankheiten zu behandeln. Bei Zelltherapien werden Krankheiten durch die Wiederherstellung oder Veränderung bestimmter Zellverbände behandelt oder Zellen genutzt, um ein Medikament in den Körper zu transportieren.

Parallel dazu investieren wir in Technologieplattformen, aus denen künftig neue Medikamente hervorgehen sollen. Wir konzentrieren uns auf zwei etablierte Plattformen (Chemie und Biotherapeutika) und drei weitere, modernere Plattformen (Radioligandentherapie (RLT), xRNA sowie Gen- und Zelltherapie), die bei der Bereitstellung neuer Medikamente eine zunehmend wichtige Rolle spielen.

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 effiziente Durchführung von Pipeline-Programmen in der späten Entwicklungsphase sicherstellen. Gleichzeitig wird das Lebenszyklusmanagement dank der wachsenden Datengrundlage für wichtige auf dem Markt befindliche Produkte unterstützt.

Die Bereitstellung hochwertiger Medikamente erfordert die Fokussierung auf Produktivität und Priorisierung, um die Renditen unserer F&E-Investitionen zu erhöhen – zum Beispiel, indem wir auf unserer wissenschaftlichen Kompetenz und unserem Wissen über Krankheiten aufbauen, Projekte mit hohem Potenzial rasch ausweiten und Programme,

die nicht zum Kerngeschäft gehören, einstellen oder in Lizenz geben.

Wir erhöhen unsere Chancen, neue Medikamente zu entdecken, indem wir mit externen Forschenden und Biotechnologieunternehmen zusammenarbeiten. Unser Netzwerk umfasst über 300 Hochschul- und 100 Industriepartner, mit denen wir gemeinsam an der Erforschung und Entdeckung von Wirkstoffen arbeiten.

Künstliche Intelligenz und Innovation

Zur Unterstützung unserer F&E-Strategie investieren wir in künstliche Intelligenz (KI) und andere Technologien, die das Potenzial haben, die Bereitstellung neuer Medikamente für Patientinnen und Patienten zu beschleunigen und zu verbessern.

Gemeinsam mit Partnerinnen und Partnern arbeiten wir an skalierbaren Projekten in der frühen Forschungsphase und der klinischen Entwicklung, um bessere Entscheidungen zu treffen und umsetzbare Erkenntnisse für unsere therapeutischen Kernbereiche zu erlangen – von der Konzeption neuer Verbindungen bis zur Vorhersage der Arzneimittelsicherheit und zur Durchführung klinischer Studien.

So erweitert zum Beispiel unsere gemeinsam mit Microsoft verfolgte Initiative Generative Chemistry (GenChem) unser Vorgehen zur Entdeckung neuer niedermolekularer Arzneimittelkandidaten. Auf der Basis generativer KI-Ansätze kann unser GenChem-Team Molekülstrukturen entwerfen und Verbindungen bestimmen, deren Eigenschaften sich für neue Arzneimittel eignen könnten. GenChem hat das Potenzial, die Entdeckung qualitativ hochwertiger Moleküle zu beschleunigen und unsere Erfolgswahrscheinlichkeit in den nachfolgenden Entwicklungsphasen zu erhöhen.

Mehr als 250 spezialisierte Informatikfachleute helfen als Teil der 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 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 wesentliche strahlenempfindliche Organe verschiedene Dosen einer im Untersuchungsstadium befindlichen Radioligandentherapie aufnehmen.

Innovationen für Herausforderungen im Bereich der globalen Gesundheit

2023 führte Novartis ihre jahrzehntelangen Bemühungen zur Erforschung und Entwicklung neuer Medikamente gegen vernachlässigte Tropenkrankheiten und andere Krankheiten wie Malaria weiter, die hauptsächlich Menschen in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen betreffen. Unsere globale Pipeline umfasst sieben neue chemische Wirkstoffe, zu denen in sechs verschiedenen Krankheitsbereichen humanmedizinische Studien durchgeführt werden.

Wir haben uns verpflichtet, über einen Zeitraum von fünf Jahren (2021–2025) USD 250 Millionen zu investieren, um die Entwicklung neuer Therapien gegen Malaria und vernachlässigte Tropenkrankheiten zu beschleunigen. Informationen zu unseren diesbezüglichen Fortschritten finden sich auf [Seite 36](#).

Risikomanagement

Die Möglichkeit, unsere Pipeline weiterzuentwickeln und als Unternehmen zu wachsen, ist vom Erfolg unserer F&E-Anstrengungen abhängig. Für unsere Anspruchsgruppen tragen unsere F&E-Aktivitäten dazu bei, Medikamente hervorzubringen, die auf wesentliche unerfüllte Patientenbedürfnisse eingehen, u.a. im Falle von Erkrankungen, von denen Patientinnen und Patienten mit niedrigem Einkommen übermässig betroffen sind.

Weitere Informationen zum innovationsbezogenen Risikomanagement bei Novartis finden sich auf [Seite 71](#). Eine Zusammenfassung unserer wesentlichsten Themen findet sich auf [Seite 16](#).

Klinische Studien

Klinische Studien spielen eine zentrale Rolle für die Bereitstellung hochwertiger Medikamente. Sie helfen uns festzustellen, ob unsere Prüfpräparate sicher und wirksam sind, bevor sie von den Zulassungsbehörden für den allgemeinen Einsatz bei Patienten freigegeben werden.

Das traditionelle Modell der klinischen Entwicklung besteht aus drei Phasen:

Phase I: Die ersten klinischen Studien eines neuen Wirkstoffs, die im Allgemeinen an einer kleinen Anzahl gesunder Freiwilliger bzw. Patientinnen und Patienten (z. B. in der Onkologie) durchgeführt werden, um das Sicherheitsprofil des Medikaments einschliesslich des sicheren Dosierungsbereichs zu beurteilen. Bei diesen Studien wird

Unsere Pipeline-Projekte auf einen Blick		Phase I/II	Phase III	Registrierung	Total
	Herz-Kreislauf-, Nieren- und Stoffwechselerkrankungen	6	10	0	16
	Immunologie	17	10	1	28
	Neurologie	5	5	0	10
	Onkologie	25	12	3	40
	Sonstige	11	4	0	15
Total		64	41	4	109

ausserdem ermittelt, wie gut das Medikament aufgenommen wird, welchen Weg es im Körper nimmt, wie es verstoffwechselt wird, auf welche Weise es ausgeschieden wird und wie lange es wirkt.

Phase II: Studien, an denen Patienten mit der jeweils zu behandelnden Krankheit teilnehmen. Dabei werden die Sicherheitsbewertungen der Phase I bei einer grösseren Probandengruppe fortgesetzt, die Wirksamkeit des Medikaments bei der betroffenen Patientenpopulation geprüft und geeignete Dosierungen für weitere Bewertungen ermittelt.

Phase III: Gross angelegte Studien mit bis zu mehreren Tausend Patienten, um die Sicherheit und Wirksamkeit des Medikaments in den spezifischen Indikationen für die Zulassung zu belegen. Phase-III-Studien können auch für den Vergleich eines neuen Arzneimittels mit einer gängigen Standardtherapie herangezogen werden, um das allgemeine Risiko-Nutzen-Profil des neuen Medikaments beurteilen zu können.

In jeder dieser Phasen werden die Freiwilligen und Patienten, die ihre Zustimmung gegeben haben, eingehend von Ärztinnen und Ärzten beobachtet, um die Sicherheit und Wirksamkeit des potenziellen neuen Medikaments bzw. der potenziellen neuen Indikation zu beurteilen.

Obwohl wir dem traditionellen Modell folgen, haben wir den Entwicklungsprozess vereinfacht und ihn flexibler und effizienter gestaltet. Damit stellen wir eine enge Zusammenarbeit innerhalb der F&E sicher und ermöglichen den Entwicklungsteams, die Planung der späteren Phasen parallel zu den ersten Beurteilungen zu starten, was eine bessere Unterstützung durch die Forschungsteams in den späteren Phasen gewährleistet.

Unser Entwicklungsprozess besteht aus zwei Stufen:

Die frühe Entwicklung besteht aus Phase-I-Studien mit gesunden Freiwilligen sowie Phase-Ib- und Phase-II-Studien mit Patienten. Ziel ist es, Vertrauen in die Gesamteigenschaften der Wirkstoffverbindung zu schaffen, um die Erfolgchancen in der späteren Entwicklungsphase zu erhöhen. Dies umfasst eine sorgfältige Prüfung von Sicherheit und Verträglichkeit, Untersuchungen, ob das Medikament die entsprechenden Ziele erreicht, Untersuchungen zur Dosisempfindlichkeit sowie erste Wirksamkeitsnachweise.

Ist die Bewertung in dieser frühen Entwicklungsphase positiv, tritt das Medikament in die konfirmatorische Entwicklungsphase ein. Diese beinhaltet umfangreichere Phase-II/III-Tests und umfasst Studien, die die Sicherheit und Wirksamkeit des Medikaments bei einer gegebenen Indikation bestätigen, bevor ein entsprechendes Zulassungsgesuch bei den Gesundheitsbehörden gestellt wird. Es ist möglich, dass die Zulassungsbehörden nach der Zulassung Beobachtungsstudien verlangen, um weitere Daten zu erhalten, die den Zulassungsentscheid stützen.

Bei jeder klinischen Studie ist es unsere Hauptaufgabe, Sicherheit, Wohlergehen sowie die gesetzlichen Rechte der Teilnehmenden zu schützen und die Einhaltung höchster ethischer Standards für die klinische Forschung sicherzustellen.

Wir befolgen bei all unseren klinischen Studien die internationalen Richtlinien wie die Deklaration von Helsinki und den Belmont-Bericht, die Richtlinien des Council for International Organizations of Medical Sciences und der International Conference on Harmonization of Good Clinical Practice (ICH GCP). An unseren klinischen Studien beteiligte Mitarbeitende, Forschende und Vertragsforschungsunternehmen müssen Schulungen zu den ICH-GCP-Guidelines und

zu den Prozessen im Zusammenhang mit der Einverständniserklärung absolvieren.

Jede klinische Studie ist von den nationalen und/oder regionalen Aufsichtsbehörden sowie von unabhängigen lokalen Ethikausschüssen oder institutionellen Prüfungsgremien in den Ländern, in denen die Studien stattfinden, zu bewilligen. Wir verfügen über solide Qualitätsprozesse und führen Audits und Inspektionen durch, um die Einhaltung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen und Richtlinien sicherzustellen. Nach der Einführung überwachen wir den Einsatz unserer Medikamente, um mögliche unerwünschte Ereignisse zu bestimmen und das Risiko für Patienten zu minimieren (siehe [Seite 62](#)).

Im Rahmen unseres [Commitment to Patients and Caregivers](#) sind wir bestrebt, bei der Konzeption klinischer Studien Erkenntnisse von Patienten einzuholen. So können wir Medikamente entwickeln, die auf die Bedürfnisse der Patienten eingehen (siehe [Seite 21](#)).

Diversität in klinischen Studien

Bei unserer F&E-Tätigkeit ist Vielfalt bei der Probandenauswahl für unsere klinischen Studien wichtig. Dies trägt zu einem besseren Verständnis dafür bei, wie die höchstwahrscheinlich zu behandelnden Patienten auf ein Medikament reagieren werden, was letztlich die Versorgung des einzelnen Patienten verbessert und einen Beitrag zur Förderung der Chancengleichheit in der Gesundheitsversorgung leistet.

Bei allen Phase-III-Studien mit US-Beteiligung berücksichtigen wir Diversitäts-, Gleichheits- und Inklusionsprinzipien (DEI) gemäss dem entsprechenden FDA-Entwurf. Das heisst, dass unsere Teams bei der Machbarkeitsplanung und Rekrutierung entsprechende Ziele festlegen, die der Krankheitsprävalenz in Bezug auf Ethnizität, Geschlecht und Alter entsprechen, damit Novartis Studien an einer entsprechend repräsentativen US-Population durchführen kann.

Im Jahr 2023 haben wir in den USA eine Vorlage für einen Diversity Action Plan erstellt, um den beteiligten Teams zu helfen, beim Studiendesign systematisch und konsequent DEI-Grundsätze zu befolgen. Wir schulen unsere Mitarbeitenden auch darin, in den klinischen Studien die Inklusion unterrepräsentierter Gruppen sicherzustellen.

Um Fortschritte bei der Diversität in klinischen Studien zu erzielen, müssen wir auch mit Partnern aus dem breiter gefassten Gesundheitssystem zusammenarbeiten. 2023 haben wir uns mit den Möglichkeiten beschäftigt, unser Netzwerk diverser Prüfärzte und Standortmitarbeitender zu erweitern sowie unsere Initiative Beacon of Hope um zusätzliche Partner zu ergänzen (siehe [Seite 43](#)).

Wir haben die Diversität unserer klinischen Studien durch Strategien verbessert, die wesentlichen Einfluss auf die Rekrutierung unterrepräsentierter Patienten haben. So wurde zum Beispiel bei einer wichtigen Prostatakrebsstudie durch die Zusammenarbeit mit einer US-Patientenorganisation die Rekrutierung schwarzer amerikanischer bzw. afroamerikanischer Männer erhöht. In einem anderen Fall konnten wir die Diversität einer grossen Herz-Kreislauf-Studie durch eine strategische Standortauswahl erhöhen, einen divers zusammengesetzten Beirat aus medizinischen Fachpersonen einsetzen und für die Studie in den USA eine für das Thema DEI zuständige medizinische Fachperson ernennen.

In der EU arbeiten wir im Rahmen einer branchenübergreifenden Public Private Partnership mit der Innovative Health Initiative zusammen, die einen gemeinsamen Rahmen schaffen soll, um Hürden im Zusammenhang mit der Rekrutierung und der langfristigen Beteiligung unterversorgter Patientenpopulationen in klinischen Studien in der Region zu senken.

Unsere Performance 2023

Auch 2023 stellte Novartis für Patientinnen und Patienten hochwertige Medikamente bereit. Wir haben in den USA, der EU, Japan und China 22 Zulassungen erhalten, u.a. die FDA-Zulassung zur Behandlung paroxysmaler nächtlicher Hämoglobinurie, einer seltenen Blutkrankheit, sowie die Zulassung für die chronische Hautkrankheit Hidradenitis suppurativa in den USA und der EU. Zudem haben wir in unseren Kernmärkten 18 Zulassungsanträge eingereicht und Daten verschiedener Studien aus der späten Entwicklungsphase vorgestellt, die den Weg für weitere Zulassungen ab 2024 ebnen.

Einige Prüfpräparate brachten jedoch nicht die erwünschten Ergebnisse. Dies war bei einer potenziellen Gentherapie für geografische Atrophie sowie bei einem neuartigen therapeutischen Ansatz für Krebsarten des Magen-Darm-Trakts der Fall.

Die wichtigsten 2023 in unseren Therapiegebieten erzielten Entwicklungen in Sachen Innovation werden im Folgenden zusammengefasst.

Herz-Kreislauf-, Nieren- und Stoffwechselerkrankungen

Für unseren Cholesterinsenker *Leqvio* haben wir in China und Japan die Zulassung erhalten, wo es aufgrund der alternden Bevölkerung zu immer mehr Herz-Kreislauf-Erkrankungen kommt. Bei *Leqvio*, das damit nun in 94 Ländern weltweit zugelassen ist, handelt es sich um eine subkutane Injektion, die (nach der Erstdosis und einer weiteren Dosis nach drei Monaten) alle sechs Monate durch eine medizinische Fachperson verabreicht wird. In Verbindung mit einer gesunden Ernährung und der Einnahme von Statinen kann *Leqvio* für Patienten hilfreich sein, denen es schwerfällt, Medikamente regelmässig selbst einzunehmen und die eine höhere Dosierungsfrequenz benötigen.

Wir bauen zudem die Position unseres Medikaments *Entresto* gegen Herzinsuffizienz und Bluthochdruck weiter aus. Wir haben 2023 in der EU die Zulassung bei Herzinsuffizienz im Kindesalter erhalten, die eine wichtige Morbiditäts- und Mortalitätsursache bei Kindern darstellt. Bis zu 33% aller Einweisungen in die Kinderherzmedizin sind mit einer Herzinsuffizienz verbunden. *Entresto* ist nun dank einer neuen, altersentsprechenden Formulierung, die Patienten und Angehörigen eine bequeme und genaue Dosierung ermöglicht, auch für Kinder verfügbar.

Wir konnten positive Ergebnisse zweier Phase-III-Studien zu Iptacopan bei Patienten mit Immunglobulin-A-Nephropathie (IgAN) und C3-Glomerulopathie (C3G) bekannt geben. Bei beiden handelt es sich um Nierenkrankheiten, die meist Kinder und junge Erwachsene betreffen. Bei Patienten mit IgAN oder C3G besteht das Risiko einer Niereninsuffizienz. Sie benötigen gezielte Therapien, die das Fortschreiten der Krankheit verhindern oder verlangsamen. Wir planen, die Ergebnisse beider Studien den Gesundheitsbehörden vorzulegen, um möglicherweise 2024 einen Zulassungsantrag stellen zu können.

Unsere Aktivitäten im Bereich der Nierenerkrankungen wurden durch die Übernahme von Chinook Therapeutics weiter gestärkt

Iptacopan wurde von Novartis entdeckt und entwickelt. Es handelt sich um einen oralen Faktor-B-Inhibitor, der proximal über das alternative Komplementsystem wirkt, ein Teil des Immunsystems, der an der Auslösung von Entzündungen und der Bekämpfung von Infektionen beteiligt ist. 2023 erhielten wir in den USA zudem die Zulassung für Iptacopan zur Behandlung paroxysmaler nächtlicher Hämoglobinurie (siehe «Onkologie»).

Innovationskennzahlen

	2023	2022	2021
In die Entwicklungspipeline eintretende Projekte ¹	10	5	7
Laufende Phase-III-Programme ²	41	42	52
Einstufung als Therapiedurchbruch durch die US-Gesundheitsbehörde	1	1	3
Zulassungsanträge (USA, EU, Japan, China) ³	18	24	34
Zulassungen (USA, EU, Japan, China) ³	22	23	21
Zulassungen für neue Wirkstoffe (New Molecular Entity, NME) ⁴	1	1	2
Investitionen in F&E im Bereich Malaria und vernachlässigte Tropenkrankheiten (Mio. USD)	98,4	77,2	51,5

¹ Die Angaben umfassen Projekte nach Einschluss des ersten Patienten (First Patient, First Visit – FPFV), die in die konfirmatorische Entwicklung eintreten (inkl. Projekte, die nach einer Akquisition oder Lizenznahme in die konfirmatorische Entwicklung eintreten). Bei den Daten für 2021 wurde die vorherige Methodik angewandt, d. h. nur Projekte, die nach internen F&E-Aktivitäten in die konfirmatorische Entwicklung eintreten und bei denen FPFV im Post-Proof-of-Concept-Stadium nach Biomedical Research erfolgt ist.

² Die Angaben umfassen Phase-III-Projekte nach FPFV, für die noch kein Zulassungsantrag in den USA, der EU, Japan oder China eingereicht wurde.

³ 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).

⁴ Die Angaben umfassen neue Wirkstoffe wie kleine Moleküle, Biologika; in der EU: neue Fixkombinationen existierender Arzneimittelwirkstoffe.

Unsere Aktivitäten im Bereich der Nierenerkrankungen wurden durch die Übernahme von Chinook Therapeutics Inc., ein auf Präzisionsmedizin für Nierenerkrankungen ausgerichtetes Biopharmaunternehmen, weiter gestärkt. Durch die Übernahme haben wir mit Atrasentan und Zigakibart auch zwei in der späten Entwicklungsphase befindliche Prüfpräparate für IgAN in der Pipeline.

2023 gaben wir die Topline-Ergebnisse der Zwischenanalyse einer Phase-III-Studie zu Atrasentan bekannt, die eine klinisch bedeutsame und statistisch höchst relevante Senkung der Proteine im Urin von IgAN-Patienten bestätigten, die das Medikament unterstützend erhielten. Auf Grundlage der Zwischenanalyse plant Novartis, 2024 in den USA gegebenenfalls die beschleunigte Zulassung zu beantragen.

Immunologie

In den USA und der EU haben wir die Zulassung für *Cosentyx* zur Behandlung von Hidradenitis suppurativa (HS) erhalten. Dabei handelt es sich um eine chronische, systemische und oft schmerzhafte Hauterkrankung,

die wiederkehrende geschwürartige Knoten verursacht, die zu offenen Wunden aufplatzen und irreversible Narbenbildung verursachen können, oft an den intimsten Stellen des Körpers. *Cosentyx* ist das erste neue Biologikum zur HS-Behandlung seit fast zehn Jahren.

HS kann wesentliche Auswirkungen auf die Lebensqualität der Betroffenen haben, die oft an Komorbiditäten wie Fettleibigkeit, Diabetes, Arthritis und Depressionen leiden. Obwohl weltweit durchschnittlich eine von 100 Personen davon betroffen ist, kann es durchschnittlich bis zu zehn Jahre dauern, bis HS diagnostiziert wird.

Wir haben auch positive Ergebnisse zweier Phase-III-Studien zu Remibrutinib (LOU064) bei chronischer spontaner Urtikaria (CSU) gemeldet. Etwa 40 Millionen Menschen weltweit leben mit CSU (auch bekannt als chronische Nesselsucht), einer Immunerkrankung, die die Lebensqualität stark beeinträchtigen kann.

Ab 2024 wollen wir bei den weltweiten Behörden die Zulassung für Remibrutinib beantragen. Im Fall einer Zulassung hat Remibrutinib das Potenzial, seit etwa zehn Jahren das erste einer neuen Art von CSU-Medikamenten zu werden und den 60% aller Patienten, bei denen H1-Antihistamine keine guten Ergebnisse erzielen, eine wirksame orale Therapie zu bieten.

Remibrutinib wurde von Novartis entdeckt und entwickelt. Es handelt sich dabei um ein Prüfpräparat für potenziell mehrere Indikationen für eine Reihe von Autoimmun- und chronischen Entzündungskrankheiten.

Onkologie

Wesentliche Meilensteine in der Onkologie stellten 2023 die positiven Ergebnisse einer globalen Phase-III-Studie zu Ribociclib bei Brustkrebs im Frühstadium dar. Der Studie zufolge reduzierte Ribociclib das Rezidivrisiko bei einer breiten Patientengruppe mit HR-positiv/HER2-negativem (HR+/HER2-) Brustkrebs im Frühstadium in Stufe II und III signifikant um 25%. Brustkrebs gehört zu den verbreitetsten Krebserkrankungen, wobei HR+/HER2- den häufigsten Subtyp darstellt.

Ribociclib, das unter dem Markennamen *Kisqali* vermarktet wird, hat in drei Phase-III-Studien bereits positive Auswirkungen auf das Gesamtüberleben bei fortgeschrittenem HR+/HER2- Brustkrebs gezeigt. Bis August wurden die Unterlagen für die Zulassung zur Behandlung von Brustkrebs im Frühstadium bei der EMA eingereicht, im Dezember wurde die Einreichung bei der FDA abgeschlossen. Es werden fortlaufend Zulassungsgesuche für weitere Länder eingereicht.

Im Lauf des Jahres präsentierten wir zudem Daten einer Phase-III-Studie zur Beurteilung unserer Radioligandentherapie *Pluvicto* bei Patienten mit fortgeschrittenem PSMA-positivem metastasierendem kastrationsresistentem Prostatakrebs vor einer Chemotherapie.

Die Studie erreichte ihren primären Endpunkt mit einem klinisch bedeutsamen und statistisch signifikanten radiografisch bestätigten Nutzen beim progressionsfreien Überleben sowie einer nachweislich verbesserten Lebensqualität und bot uns so die Gelegenheit, das Versprechen zu unterstreichen, dass *Pluvicto* mehr Prostatakrebspatienten helfen kann. Prostatakrebs ist der bei Männern in 112 Ländern am häufigsten diagnostizierte Krebs. Beim metastasierenden Prostatakrebs liegt die 5-Jahres-Überlebensrate bei weniger als 30%.

Im Bereich der Hämatologie vermeldeten wir positive Ergebnisse einer ersten Analyse einer Phase-III-Studie, die *Scemblix* bei neu diagnostizierten Patienten mit Philadelphia-Chromosom-positiver chronischer myeloischer Leukämie (Ph+ CML) in der chronischen Phase mit der Standardbehandlung mit einem Tyrosin-Kinase-Hemmer (TKI) verglich, wobei es sich bei der chronischen myeloischen Leukämie um eine Krebsart handelt, die in den blutbildenden Zellen des Knochenmarks entsteht. *Scemblix* ist bereits in mehr als 60 Ländern für die Behandlung von Erwachsenen mit Ph+ CML zugelassen, die bereits mit zwei oder mehr TKI behandelt wurden.

Deutliche Fortschritte in der CML-Behandlung haben in den letzten Jahren zu höheren Überlebensraten geführt, was mehr Patienten ermöglicht, mit der Krankheit zu leben. Dennoch besteht bei vielen Betroffenen weiterhin das Risiko des Fortschreitens der Krankheit; viele sind gegen die meisten verfügbaren Therapien resistent oder vertragen sie nicht.

Des Weiteren haben wir in den USA die Zulassung für *Fabhalta* (Iptacopan) zur Behandlung paroxysmaler nächtlicher Hämoglobinurie (PNH) erhalten, einer seltenen und schweren Blutkrankheit. Bei dieser Krankheit besteht ein erheblicher unerfüllter Bedarf, da ein grosser Teil der PNH-Betroffenen trotz der bestehenden Behandlungsmög-

Fortschritte bei ESG-Zielen Innovation

Ziel

- Zur Förderung der F&E zu vernachlässigten Tropenkrankheiten und Malaria über fünf Jahre (2021–2025) USD 250 Millionen investieren

lichkeiten an Anämien leidet und Bluttransfusionen benötigt. In Phase-III-Studien wurde die Wirksamkeit von *Fabhalta* bestätigt, wobei die Studienpopulationen eine anhaltende Erhöhung des Hämoglobinspiegels aufzeigte und weniger Bluttransfusionen brauchte.

Globale Gesundheit

Wir haben 2023 USD 98,4 Millionen in F&E zu vernachlässigten Tropenkrankheiten und Malaria investiert und die Entwicklung neuartiger Medikamente gegen Krankheiten vorangetrieben, die hauptsächlich unterversorgte Bevölkerungsgruppen in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen betreffen.

Unsere F&E-Strategie zu Malaria ist darauf ausgerichtet, die wachsende Bedrohung durch medikamentenresistente Malariaerreger zu bewältigen und eine Einmaldosis zur Behandlung unkomplizierter Malaria zu entwickeln, die Behandlung von Kleinkindern zu vereinfachen und schwere Formen der Malaria zu behandeln.

Ab Anfang 2024 sollen die ersten Patienten im Rahmen einer Phase-III-Studie zu Ganaplacid/Lumefantrin (KLU156) bei akuter unkomplizierter Malaria in 14 Ländern in Afrika südlich der Sahara und in Indien behandelt werden. Ganaplacid/Lumefantrin wird gemeinsam mit dem westafrikanischen Netzwerk für klinische Studien zu Malariamedikamenten WANE-CAM2 sowie dem Medicines for Malaria Venture und dessen Partnern entwickelt.

Fortschritt

- Auf Kurs: Gesamtinvestitionen von USD 227,1 Millionen seit 2021 (91% der Investitionssumme von USD 250 Millionen); 2023 betrug die Investition USD 98,4 Millionen; es wurden Fortschritte bei wichtigen F&E-Meilensteinen zu Malaria und vernachlässigten Tropenkrankheiten erzielt

In Partnerschaft mit der Initiative Drugs for Neglected Diseases haben wir in Indien Phase-II-Studien zu LXE408, einer potenziellen oralen Therapie gegen viszerale Leishmaniose, gestartet und planen, die Studien 2024 auf Äthiopien auszuweiten. Eine Phase-II-Studie zu einer potenziellen neuen Therapie gegen Dengue-Fieber soll im ersten Quartal 2024 in Singapur beginnen und im Lauf des Jahres auf weitere Länder ausgedehnt werden.

Infolge des Entscheids der Europäischen Kommission betreffend den Widerruf der bedingten Zulassung von *Adakveo* (Crizanlizumab) haben wir unsere fortschrittliche Therapie gegen Sichelzellenanämie 2023 vom europäischen Markt genommen. Die Europäische Kommission hat eine Prüfung von Crizanlizumab vorgenommen, nachdem die Ergebnisse einer konfirmatorischen Phase-III-Studie keinen statistisch relevanten Unterschied zwischen Crizanlizumab und Placebo nachgewiesen hatten. Die genannten Ergebnisse wichen von Daten früherer klinischer Studien ab. Aus den Studienergebnissen liessen sich keine neuen Sicherheitsbedenken bezüglich Crizanlizumab ableiten.

Die FDA-Zulassung für *Adakveo* zur Reduktion der Häufigkeit vaso-okklusiver Krisen (Schmerzkrisen) bei Erwachsenen und Kindern ab 16 Jahren mit Sichelzellenanämie bleibt bestehen.



Wichtige Projekte in unserer F&E-Pipeline

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

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

Name des Produkts/ Wirkstoffs	Plattform	Beschreibung	Potenzielle Indikation(en)	Aktuelle Phase
Herz-Kreislauf-, Nieren- und Stoffwechselerkrankungen 				
EXV811 Atrasentan	Chemie	In Entwicklung befindliche potenzielle orale Therapie gegen IgA-Nephropathie und weitere seltene Nierenerkrankungen. Teil der Pipeline von Novartis durch die Übernahme von Chinook Therapeutics.	IgA-Nephropathie	●●●
FUB523 Zigakibart	Biotherapeutika	In der Entwicklung befindliche potenziell subkutan zu verabreichende Therapie gegen IgA-Nephropathie. Teil der Pipeline von Novartis durch die Übernahme von Chinook Therapeutics.	IgA-Nephropathie	●●●
Leqvio Inclisiran	RNA-Therapie	Zugelassen in 94 Ländern, um in Verbindung mit einer gesunden Ernährung und Statinen das «schlechte Cholesterin» zu senken. Weitere potenzielle Indikationen in der Entwicklung.	Sekundärprävention von Herz-Kreislauf-Ereignissen bei Patienten mit erhöhten Werten des LDL-Cholesterins (Low-Density Lipoprotein).	●●●
Fabhalta Iptacopan	Chemie	Potenziell für mehrere Indikationen einsetzbare Behandlung, die auf den Teil des Immunsystems abzielt, der an der Auslösung von Entzündungen und der Abwehr von Infektionen beteiligt ist (siehe auch «Onkologie»).	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 Patienten mit erhöhtem Lipoprotein(a)	●●●
XXB750	Biotherapeutika	Dank unserer Stärke im Bereich der Herzinsuffizienzforschung untersucht Novartis mit XXB750 innovative Lösungen aus dem Bereich der natriuretischen Peptide zur Behandlung von refraktärer Herzinsuffizienz und resistentem Bluthochdruck.	Bluthochdruck	●●○
Immunologie 				
Cosentyx Secukinumab	Biotherapeutika	Therapie gegen verschiedene Autoimmun- und Entzündungskrankheiten. 2023 in den USA und der EU zur Behandlung von Hidradenitis suppurativa zugelassen.	Riesenzelleriitis Polymyalgia rheumatica Tendinopathie der Rotatorenmanschette	●●● ●●● ●●●
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»).	Chronische spontane Urtikaria	●●●
VAY736 lanalumab	Biotherapeutika	Investigative Therapie mit einzigartiger Zweifachwirkung, deren Einsatz zur Behandlung bestimmter Autoimmun- und Blutkrankheiten untersucht wird (siehe auch «Onkologie»).	Autoimmunhepatitis Lupus-Nephritis Sjögren-Syndrom Systemischer Lupus erythematodes	●●○ ●●● ●●● ●●●
YTB323 Rapcabtagen-Autoleucel	Zelltherapie	Neuartige autologe CAR-T-Zell-Therapie, bei der die T-Zell-Stämme erhalten bleiben und die Wirksamkeit der CAR-T-Zellen bei hämatologischen Malignomen verbessert wird, wobei die Therapie zusätzlich das Potenzial bietet, bei schweren refraktären Autoimmunerkrankungen die Immunität «zurückzusetzen».	Schwere refraktäre Lupus-Nephritis / systemischer Lupus erythematodes	●●○
Neurologie 				
OAV-101 Onasemnogen-Abeparvovec	Gentherapie	Investigative Gentherapie für Patienten zwischen 2 und 18 Jahren mit spinaler Muskelatrophie (SMA) des Typs 2. Könnte die erste einmalig zu verabreichende Therapie für diese Patientenpopulation werden.	Spinale Muskelatrophie (Formulierung für die intrathekale Anwendung)	●●●
LOU064 Remibrutinib	Chemie	Prüfpräparat für potenziell mehrere Indikationen zur Behandlung einer Vielzahl von Autoimmun- und chronischen Entzündungskrankheiten (siehe auch «Immunologie»).	Multiple Sklerose	●●●

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

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

Name des Produkts/ Wirkstoffs	Plattform	Beschreibung	Potenzielle Indikation(en)	Aktuelle Phase
Onkologie 				
Kisqali Ribociclib	Chemie	Wir untersuchen weiterhin den Einsatz von Ribociclib bei Brustkrebs. Zulassungsantrag in den USA und der EU eingereicht als adjuvante Therapie gegen HR+/HER2- Brustkrebs im Frühstadium in Stufe II und III	Bei frühem hormonrezeptorpositivem (HR+)/humanem epidermalem Wachstumsfaktor-Rezeptor-2-negativem (HER2-) Brustkrebs (adjuvant)	S
Pluvicto Lutetium (¹⁷⁷ Lu) Vipivotid-Tetraxetan	Radioliganden- therapie	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 Opnurasib	Chemie	Orales Prüfpräparat gegen Tumoren mit KRAS-Mutationen, die rund 25% aller Krebserkrankungen ausmachen.	Nichtkleinzelliger Lungenkrebs (Mono- und/oder Kombinationstherapie)	●●●
Scemblix Asciminib	Chemie	Zugelassen für Patienten mit Philadelphia-Chromosom-positiver chronischer myeloischer Leukämie (CML) in der chronischen Phase. Wird auch für die mögliche Anwendung bei Patienten mit neu diagnostizierter chronischer CML untersucht.	Chronische myeloische Leukämie, 1. Linie	●●●
Fabhalta Iptacopan	Chemie	Potenzielle Therapie bei verschiedenen Indikationen, die auf den Teil des Immunsystems abzielt, der an der Auslösung von Entzündungen und der Abwehr von Infektionen beteiligt ist (siehe auch «Herz-Kreislauf-, Nieren- und Stoffwechselerkrankungen»).	Atypisches hämolytisch-urämisches Syndrom	●●●
Lutathera Lutetium Lu 177 Dotatate/ Lutetium (¹⁷⁷ Lu)- Oxodotreotid	Radioliganden- therapie	Zugelassen zur Behandlung von Somatostatinrezeptor-positiven gastroenteropankreatischen neuroendokrinen Tumoren, einer seltenen, im Verdauungstrakt auftretenden Art von Tumoren.	Gastroenteropankreatische neuroendokrine Tumore	●●●
VAY736 lanalumab	Biotherapeutika	Investigative Therapie mit einzigartiger Zweifachwirkung, deren Einsatz zur Behandlung bestimmter Autoimmun- und Blutkrankheiten untersucht wird (siehe auch «Immunologie»).	Immunthrombozytopenie Durch Wärmeantikörper verursachte autoimmunhämolytische Anämie (wAIHA)	●●● ●●●
YTB323 Rapcabtagen-Autoleucel	Zell- und Gentherapie	Neuartige autologe CAR-T-Zell-Therapie, bei der die T-Zell-Stämme erhalten bleiben und die Wirksamkeit der CAR-T-Zellen bei hämatologischen Malignomen verbessert wird, wobei die Therapie zusätzlich das Potenzial bietet, bei schweren refraktären Autoimmunerkrankungen die Immunität «zurückzusetzen».	Hochrisiko-grosszelliges B-Zell-Lymphom, 1. Linie	●●○
Global Health 				
KLU156 Ganaplacid + Lumefantrin	Chemie	Malaria-Kombinationstherapie mit neuartigem Wirkmechanismus mit dem Ziel, auf die Gefahr der Artemisinin-Resistenz einzugehen und potenziell die Übertragung der Krankheit zu verhindern. Phase-III-Studie sollte Anfang 2024 beginnen.	Unkomplizierte Malaria	●●○
Coartem Artemether + Lumefantrin	Chemie	Neue, optimierte Formulierung eines Artemisinin-basierten Malariamedikaments für Säuglinge mit einem Gewicht von unter 5 kg, für die es zurzeit keine zugelassene Behandlung gibt.	Unkomplizierte Malaria (Patienten <5 kg)	●●●
LXE408	Chemie	Potenzielle neue Therapie bei viszeraler Leishmaniose, einer vernachlässigten Tropenkrankheit, die von Sandmücken übertragen wird und unbehandelt in der Regel tödlich verläuft.	Viszerale Leishmaniose	●●○

Zugang zu Medikamenten

Die besten Medikamente sind diejenigen, die die Menschen erreichen, die sie brauchen. Wir arbeiten mit Partnern zusammen, um neue Wege zu finden, unsere Produkte schneller mehr Menschen an mehr Orten verfügbar zu machen.

Unser Ansatz

→ [Seite 40](#)

Unsere Performance 2023

→ [Seite 44](#)

Höhepunkte 2023

31%

Zunahme der erreichten Patienten

in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen dank innovativer strategischer Therapien (vs. 2022)

100%

neu eingeführte Arzneimittel

mit globaler Zugangsstrategie



Schwester Martine (links) und die Pflegefachkraft Agnès Ngayin vor dem Gesundheitszentrum der Katholischen Mission in Ntui, Kamerun. Lesen Sie die Fotostory [online](#).

Unser Ansatz

Einen gerechten Zugang zu innovativen Medikamenten zu gewährleisten, ist fester Bestandteil unseres Geschäftsmodells und Unternehmensziels. Wir sind überzeugt, dass alle Menschen, unabhängig davon, wo und in welcher sozioökonomischen Situation sie leben, die Möglichkeit haben sollen, von unseren Arzneimitteln zu profitieren.

Zugangsstrategie und Ziele

Wir verpflichten uns, eine globale Zugangsstrategie für alle neu eingeführten Medikamente umzusetzen. Unsere Strategie basiert auf den Access-Prinzipien von Novartis (siehe Infografik), durch die wir verschiedene Ansätze – zum Beispiel innovative Preisfindungs- und Zugangsmodelle, die frühere Einführung in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen sowie Ansätze zur Stärkung der Gesundheitssysteme – verknüpfen, um unterversorgte Patienten zu erreichen. So versuchen wir, dem Umfang und der Komplexität der weltweiten Herausforderungen in der Gesundheitsversorgung gerecht zu werden.

Weiterführende Links und Informationen

- [Novartis Access Principles](#)
- [Position on Access to Medicines](#)
- [Position on Value-Based Healthcare](#)
- [Position on Post-trial Access](#)
- [Position on Pre-Approval Access through MAPs](#)
- [Position on Intellectual Property](#)
- [The Novartis Foundation](#)

2020 haben wir eine Nachhaltigkeitsanleihe im Umfang von EUR 1,85 Milliarden aufgelegt, um unser Bekenntnis zu einem besseren Zugang zu unseren Medikamenten in Ländern mit mittleren und niedrigen Einkommen zu unterstreichen. Wenn Novartis bestimmte Zugangsziele nicht erreicht, haben Inhaber der Anleihe Anspruch auf eine höhere Verzinsung.

Unser Ziel ist es, mit unseren innovativen strategischen Therapien¹ bis 2025 (vs. 2019) mindestens 200% mehr Patienten in Ländern mit mittleren und niedrigen Einkommen zu erreichen und die Patientenreichweite unserer vier Kernprogramme im Bereich der globalen Gesundheit in Ländern mit mittleren und niedrigen Einkommen im gleichen Zeitraum um mindestens 50% zu steigern. Siehe [Seite 44](#) zur Erreichung dieser Ziele im Jahr 2023.

Novartis Global Health

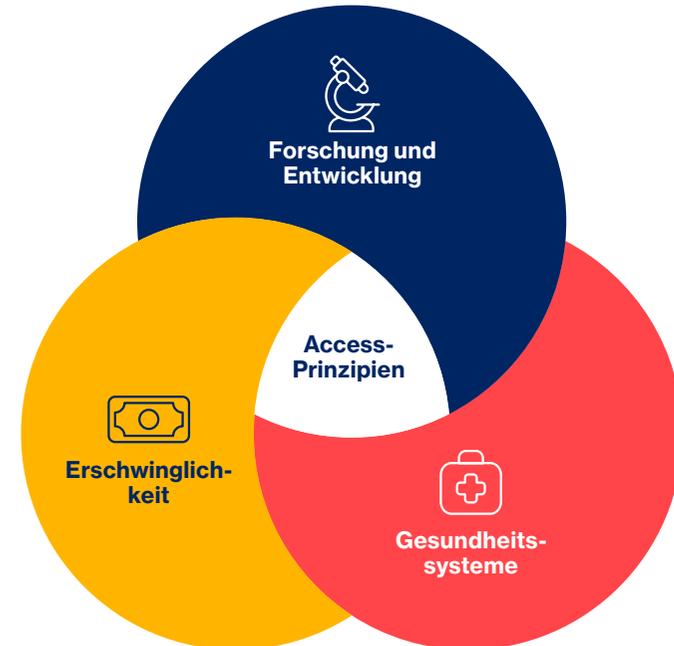
Im Hinblick auf die globale Gesundheit steht unsere Tätigkeit im Einklang mit unserem übergeordneten Ziel, den Zugang zu unseren Medikamenten zu verbessern. Wir wollen sicherstellen, dass alle Menschen, unabhängig davon, wo und in welcher sozioökonomischen Situation sie leben, von unseren Innovationen profitieren können. Zudem wollen wir unsere sozialen Auswirkungen als nachhaltiges Unternehmen maximieren.

Dies tun wir, indem wir unsere wirtschaftlichen und Global-Health-Kompetenzen bündeln, um ungelöste weltweite Gesundheitsprobleme wie Malaria, Sichelzellenanämie, Chagas-Krankheit und Lepra (siehe Box auf der nächsten Seite) sowie nicht übertragbare Krankheiten wie Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Krebs zu bewältigen.

Unsere Forschungs- und Entwicklungsteams arbeiten an neuen Medikamenten, um Krankheiten mit hohem unerfülltem Bedarf wie Malaria, Dengue-Fieber, Sichelzellenanämie, Kryptosporidiose und andere zu

Access-Prinzipien von Novartis

Wir verfolgen einen systematischen Ansatz, um einen gerechteren Zugang zu innovativen Medikamenten zu schaffen.



Forschung und Entwicklung

Wir überprüfen unser Produktportfolio systematisch im Hinblick auf unerfüllte Bedürfnisse unterversorgter Bevölkerungsgruppen und berücksichtigen diese gegebenenfalls in unserer Forschungs- und Entwicklungsstrategie.

Erschwinglichkeit

Wir verfolgen bei der Preisfestsetzung für unsere Medikamente einen Ansatz, der sich am Nutzen für die Patientinnen und Patienten, die Gesundheitssysteme und die Gesellschaft orientiert. Wir verwenden zudem innovative Zugangs- und Preisgestaltungsmodelle, wobei wir lokale Einkommensverhältnisse, Erschwinglichkeitshindernisse und wirtschaftliche Gegebenheiten berücksichtigen.

Gesundheitssysteme stärken

Wir arbeiten mit Regierungen und anderen Partnern zusammen, um Hindernisse für die Gesundheitsversorgung zu überwinden, und unterstützen eine hochwertige Patientenversorgung in den Krankheitsbereichen und Regionen, in denen wir einen einzigartigen Beitrag leisten können.

¹ Innovative strategische Therapien sind unter anderem *Entresto*, *Lucentis*, *Cosentyx*, *Jakavi*, *Promacta*. Nach Bewilligung durch das Management können der Liste weitere Therapien hinzugefügt werden. Weitere Informationen finden sich im [endgültigen Emissionsprospekt](#) zu unserer nachhaltigkeitsgebundenen Anleihe.

bekämpfen, die hauptsächlich Menschen in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen betreffen (siehe [Seite 36](#)). Parallel dazu nutzt die Organisation Novartis Global Health eine Reihe von Strategien und nachhaltigen Geschäftsmodellen, um Patienten auch über unsere US-amerikanische und internationale Geschäftstätigkeit hinaus zu erreichen.

Mit der Abspaltung des Generika- und Biosimilars-Geschäfts von Sandoz will Novartis Global Health Hürden beim Zugang zu unseren innovativen Arzneimitteln überwinden. Novartis bleibt Eigentümerin des Malariamedikaments *Coartem* und besitzt die Rechte an den jeweiligen Zulassungen für Hydroxyharnstoff zur Behandlung der Sichelzellenanämie. Zudem können wir durch Lieferverträge mit Sandoz weiterhin Lepra-Kombinationstherapien bereitstellen.

Access-Prinzip 1: Forschung und Entwicklung

Wir gleichen unser F&E-Portfolio stetig mit den Bedürfnissen unterversorgter Bevölkerungsgruppen ab, auch in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen. Wir sind bestrebt, im Entwicklungsprozess frühzeitig Fragen des Zugangs zu berücksichtigen, und prüfen die Notwendigkeit, Daten für unterschiedlichste Bevölkerungsgruppen zu generieren. Gegen Ende der Entwicklungsphase II ermitteln wir potenzielle Zugangsbarrieren und Wegbereiter für unsere Prüfpräparate.

So wurde unser Augenheilmittel *Beovu* beispielsweise sowohl als Fertigspritze als auch in Ampullenform eingeführt, um Patienten in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen schnell und nachhaltig Zugang zu gewähren.

Wir passen ausserdem bestehende Medikamente für verschiedene Patientengruppen und unterschiedliche Umgebungen an. 2023 haben wir zum Beispiel die Rekrutierung für eine klinische Studie zu unserem Herzinsuffi-

zienzmedikament *Entresto* für Patienten mit chronischer Chagas-Kardiomyopathie, eine Komplikation der Chagas-Krankheit, abgeschlossen.

Als Mitglied des von der European & Developing Countries Clinical Trials Partnership finanzierten PAMAfrica-Konsortiums entwickeln Novartis und das Medicines for Malaria Venture eine für Säuglinge unter 5 kg optimierte Formulierung unseres Malariamedikaments *Coartem*, da es für sie derzeit keine zugelassene Behandlungsmöglichkeit gibt. Um sicherzustellen, dass alle Risikopatienten Arzneimittel erhalten, ist es wichtig, diese Behandlungslücke zu schliessen. In zahlreichen Ländern, in denen Malaria endemisch ist, werden Babys gewichtsabhängig mit Malariatabletten behandelt, die für Kinder mit einem Gewicht von mehr als 5 kg bestimmt sind. Dies kann jedoch zu Toxizität führen, da kleine Babys Medikamente anders verstoffwechseln.

Access-Prinzip 2: Erschwinglichkeit

Unter Berücksichtigung des Einkommensniveaus, der wirtschaftlichen Realität und sonstiger Hürden verwenden wir verschiedene Ansätze, um unsere Arzneimittel erschwinglicher zu machen.

Nutzenbasierte und gestaffelte Preise

Die Vergütungsmodelle vieler Gesundheitssysteme in Ländern mit höheren Einkommen sind mengenbasiert und damit abhängig von der Anzahl der Arztbesuche oder der abgegebenen Medikamente, was zu einer suboptimalen Ressourcenallokation führen kann. Unseres Erachtens stellt ein nutzenbasierter Vergütungsansatz den Zugang zu innovativen Arzneimitteln sicher und bietet den Gesundheitssystemen einen Anreiz, sich auf Lösungen zu konzentrieren, die die wirkungsvollsten, effizientesten und nachhaltigsten Ergebnisse erzielen.

Um diesen Ansatz weiter zu verbreiten, arbeiten wir mit Kostenträgern zusammen

Novartis Global Health Programme

Malaria

Novartis setzt sich seit Jahrzehnten für den Kampf gegen Malaria ein. Seit 1999 haben wir mehr als eine Milliarde unserer Artemisinin-basierten Kombinationstherapie (ACT) *Coartem* sowie eine entsprechende pädiatrische Formulierung in Länder geliefert, in denen Malaria endemisch ist. Derzeit entwickeln wir eine neue optimierte ACT-Dosis zur Anwendung bei Säuglingen, die weniger als 5 kg wiegen. Den Beginn der Phase-III-Studien zu unserem führenden Malaria-Pipeline-Programm erwarten wir Anfang 2024 (siehe [Seite 38](#)).

Sichelzellenanämie

Das Programm von Novartis gegen Sichelzellenanämie in Afrika verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz zur Diagnose, Behandlung und Bekämpfung der Sichelzellenanämie in Afrika südlich der Sahara. Wir haben Partnerschaftsverträge mit vier Ländern in Afrika südlich der Sahara unterzeichnet. Novartis ist zudem Gründungsmitglied der World Coalition on Sickle Cell Disease.

Chagas-Krankheit

Die Chagas-Krankheit ist eine Parasitenkrankheit, die beeinträchtigende Langzeitkomplikationen nach sich ziehen kann, beispielsweise chronische Herzkrankheiten bei bis zu 30% der Patienten. Gemeinsam mit dem Brazilian Clinical Research Institute führen wir eine Phase-IV-Studie bei Patienten mit Herzkrankungen infolge der Chagas-Krankheit (Herzinsuffizienz mit reduzierter Auswurfraction) durch. Zudem arbeiten wir daran, die Gesundheitssysteme in Brasilien, Mexiko und Bolivien zu stärken. Novartis ist zudem Mitglied der Global Chagas Disease Coalition.

Lepra

Weltweit sind schätzungsweise 2 bis 3 Millionen Menschen von Lepra betroffen. In den letzten 30 Jahren wurden mit Kombinationstherapien grosse Fortschritte bei der Behandlung der Krankheit erzielt. 2020 haben wir unser Versprechen bekräftigt, die Kombinationstherapien für weitere fünf Jahre fortzusetzen. Wir arbeiten zudem mit der WHO an einem Verfahren zur zuverlässigen Wiederauffüllung der Arzneimittelbestände für die Lepra-Behandlung, zum Beispiel in lokalen Gesundheitseinrichtungen.

und nutzen beispielsweise systembasierte Mechanismen, die eine ergebnisabhängige Vergütung ermöglichen und helfen, unnötige Ausgaben zu reduzieren. Weitere Informationen finden sich in unserem Positionspapier [Novartis Position on Value-Based Healthcare](#).

Wo möglich verwenden wir in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen auch Staffelpreise, um einen schnelleren und breiteren Zugang zu unseren innovativen

Medikamenten zu fördern. Im Rahmen dieser Strategie bauen wir unser Programm für Schwellenländermarken weiter aus. So hat die Schwellenländermarke von *Entresto* 2023 fast 656 000 Patienten in 43 Ländern erreicht, während mit dem Originalprodukt etwa 1,2 Millionen Patienten erreicht wurden.

Innovative Geschäftsmodelle

Um den Zugang zu Patienten in Afrika südlich der Sahara voranzutreiben, haben wir 2019 eine eigene Einheit gegründet. Sie konzent-

riert sich darauf, in den verschiedenen Therapiebereichen mehr Patienten in der Region zu erreichen und gleichzeitig nachhaltig zu wirtschaften. Wir stellen unser Medikamentenportfolio in Ländern südlich der Sahara zur Verfügung und haben ein System aus lokalen Partnern aufgebaut, um noch mehr zu erreichen.

Wir haben unser Programm Novartis Access weiterentwickelt und darauf ausgerichtet, den Zugang zu unseren innovativen Arzneimitteln in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen für jene Bevölkerungsgruppen zu verbessern, die wir mit unseren US-amerikanischen und internationalen Vertriebsteams nicht erreichen. Derzeit umfasst das Programm hauptsächlich Arzneimittel aus unseren Therapiegebieten Herz-Kreislauf-, Nieren- und Stoffwechselerkrankungen, Augenheilkunde und Neurologie. Wir bieten unsere Medikamente nicht nur zu niedrigeren Preisen an, sondern arbeiten auch mit Partnern zusammen, um auf die Anforderungen der Gesundheitssysteme einzugehen, die den Zugang zu diesen Therapien behindern können.

Patientenhilfsprogramme

Sowohl in Ländern mit höheren, aber auch in solchen mit niedrigen und mittleren Einkommen 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. Insgesamt verfügen wir über rund 800 aktive Patientenunterstützungsprogramme in 80 Ländern. Zu diesen Programmen zählen Novartis Patient Assistant in den USA und Novartis Oncology Access (NOA) für Patienten in ganz Asien und im Nahen Osten.

Spendenpartnerschaft

Durch unsere Spendenpartnerschaften möchten wir Patientinnen und Patienten in Ländern mit niedrigeren Einkommen, die an schweren oder lebensbedrohlichen Krankheiten leiden, den Zugang zu unseren innovativen Arzneimitteln erleichtern.

2023 erhielten Patienten in neun Ländern durch unser Programm CancerPath to Care™ in Zusammenarbeit mit der Max Foundation ihre ersten Dosen *Kisqali* gegen Brustkrebs und *Scemblix* gegen chronische myeloide Leukämie (CML).

Diese Initiative, die wir 2022 um einige unserer innovativsten Arzneimittel erweitert haben, bietet Patienten in Regionen mit niedrigeren Einkommen, die nicht von Erstattungs- oder Finanzierungsmöglichkeiten profitieren, aber auch Personen, die sich ihre Behandlung nicht leisten können, einen Rettungsanker. Mit CancerPath to Care™ wurden 2023 etwa 33 000 Patienten in 70 Ländern erreicht.

Novartis arbeitet seit mehr als 30 Jahren mit Partnern weltweit 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 verursachten parasitären Erkrankung. Novartis spendet der WHO dieses Medikament schon seit 2005.

Managed-Access-Programme und Zugangsprogramme im Anschluss an Studien

Unsere Härtefall- oder Managed-Access-Programme (MAP) bieten infrage kommenden Patienten, die mit schweren oder lebensbedrohlichen Krankheiten leben und bei



Fallstudie Integrierter Zugang in Aktion – Vietnam

Unsere Strategie zur Unterstützung des Ziels der vietnamesischen Regierung, die Prävention, Früherkennung und Behandlung von Herz-Kreislauf-Erkrankungen zu verbessern, ist ein Beispiel für einen ganzheitlichen Ansatz, bei dem es sowohl um die Verfügbarkeit von Medikamenten als auch um die Stärkung des Gesundheitssystems geht.

Unser Global-Health-Programm erweitert den Zugang zu innovativen Arzneimitteln auf den unteren Ebenen des Gesundheitssystems und in abgelegenen Provinzen, und gleichzeitig stärken wir gemeinsam mit der Regierung die medizinische Grundversorgung, um die Behandlung von Bluthochdruck und Diabetes zu verbessern. Das Programm hat seit seiner Einführung fast 2 Millionen Menschen in 37 Provinzen erreicht.

Für den weiteren Ausbau dieses nachhaltigen Modells hat die Weltbank USD 10 Millionen zur Einbeziehung der Diagnose und Therapie von Dyslipidämie zugesagt, einer Erkrankung mit chronisch überhöhten Cholesterinwerten.

Gleichzeitig konzentriert sich unser Vertriebsteam darauf, den Zugang zu unseren innovativen Herz-Kreislauf-Medikamenten in den wichtigsten Tertiär- und Provinzkrankenhäusern im ganzen Land zu fördern.

denen die verfügbaren Therapien keinen Erfolg hatten, Zugang zu Medikamenten, die in ihren Heimatländern noch nicht zugelassen oder verfügbar sind.

2023 haben wir 6 431 MAP-Anträge von Ärzten aus 72 Ländern für 50 verschiedene Präparate geprüft. Wir haben 95% dieser Gesuche bewilligt. Bis Ende des Jahres erhielten 13 360 Patientinnen und Patienten eine Behandlung im Rahmen eines MAP von Novartis. Weitere Informationen finden sich in der [Novartis Position on Pre-Approval Access to Novartis Products through Novartis Managed Access Programs](#).

Unsere Post-Trial Access (PTA) Policy gilt für alle konfirmatorischen Studien sowie Studien für schwerwiegende und/oder lebensbedrohliche Krankheiten in allen Entwicklungsphasen. Sie sichert Patienten, denen das Prüfpräparat einen klinischen Nutzen bot, die weitere kostenlose Bereitstellung des Medikaments zu, bis es kommerziell verfügbar und gemäss den lokalen Gesetzen und Vorschriften 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 2023 genehmigt wurden, berücksichtigt. Weitere Informationen finden sich in der [Novartis Position on Post-Trial Access](#).

Access-Prinzip 3: Gesundheitssysteme stärken

Hindernisse in der Gesundheitsversorgung entstehen oft durch komplexe und miteinander verbundene Probleme wie Armut, unterfinanzierte und ineffiziente Gesundheitssysteme, fehlende gesundheitliche Aufklärung, einen Mangel an Gesundheitsfachpersonen, krankheitsbedingte Stigmatisierung sowie fehlendes Vertrauen in die Gesundheitsversorgung.

Sowohl in Ländern mit hohen als auch in solchen mit niedrigen und mittleren Einkommen arbeiten wir mit Regierungen und anderen Partnern zusammen, um diese Probleme im Rahmen unserer Bemühungen zur Stärkung der Gesundheitssysteme zu bewältigen. Diese Anstrengungen sind Teil aller Planungsprozesse für unser Kerngeschäft. Nachfolgend einige Beispiele laufender Programme.

Die Ursachen von Herz-Kreislauf-Erkrankungen in den USA angehen

Herz-Kreislauf-Erkrankungen sind für fast einen Viertel aller Todesfälle in den USA verantwortlich. Viele davon wären vermeidbar, wenn Risikofaktoren wie hohes Cholesterin, die Lebensbedingungen und die Ernährungsweise, die oft durch soziale Probleme wie Armut und Rassenungleichheit verstärkt werden, besser bekämpft würden.

2023 sind wir Public-Private-Partnerships mit dem Medical Center der Rush University sowie mit Indiana University Health eingegangen, um vorgelagerte soziale Determinanten der Herzgesundheit in gefährdeten Stadtvierteln von Chicago und Indianapolis zu beeinflussen.

Vorbild für diese Partnerschaften ist unsere nun bereits im zweiten Jahr bestehende Initiative «Closing the Gap» in Philadelphia, die wir mit der Thomas Jefferson University und Jefferson Health gegründet haben. Engagiertes klinisches Personal und medizinische Fachkräfte der Gemeinde führen Untersuchungen durch und helfen den Menschen, Zugang zu Ressourcen wie Lebensmitteln, Gesundheitsschulungen oder Wohnbeihilfen zu bekommen.

Beacon of Hope

Im Rahmen unseres auf zehn Jahre angelegten US-Programms Beacon of Hope haben sich Novartis und die Novartis US Foundation verpflichtet, Ungleichheiten im Gesundheits- und Bildungssystem zu bekämpfen und innerhalb des F&E-Systems mehr Diversität, Gerechtigkeit, Inklusion und Vertrauen zu schaffen.

2023 sind sechs neue Organisationen dem Programm Beacon of Hope beigetreten. Sie wurden ausgewählt, um Kompetenzen und Instrumente bereitzustellen und Exzellenzzentren an historisch afroamerikanischen medizinischen Hochschulen dabei zu helfen, bei der Förderung von Diversität, Gerechtigkeit und Inklusion in klinischen Studien schnellere Fortschritte zu erzielen, neue Forschungsarbeiten zu Ungleichheiten in der Gesundheitsversorgung zu unterstützen und dazu beizutragen, wirtschaftliche und Bildungshindernisse zu beseitigen, die farbigen Studierenden oft Karrierechancen verbauen.

Zu den neuen Partnern gehören auch Unternehmen mit Kompetenzen in den Bereichen IT und künstliche Intelligenz sowie Arzneimittelunternehmen, die sich verpflichtet haben, klinische Studien durch die Exzellenzzentren zu begleiten. Weitere Informationen finden sich auf unserer [Unternehmenswebsite](#).

Datenbasierter Ansatz zur Herzgesundheit

Die Novartis Stiftung beschäftigt sich mit Herz-Kreislauf-Erkrankungen und der zunehmenden gesundheitlichen Ungleichheit im städtischen Umfeld. Die Initiative CARDIO4Cities verwendet datenbasierte Erkenntnisse und setzt auf Partnerschaften mit unterschiedlichen Sektoren, um die Früherkennung und angemessene Behandlung kardiovaskulärer Risiken zu fördern. Das Programm hilft städtischen Behörden, die Wirkung und Kosteneffizienz von Massnahmen vor deren Umsetzung zu bewerten.

CARDIO4Cities verbesserte innerhalb von ein bis zwei Jahren nach der Einführung die Blutdruckkontrollraten, was zu einem Rückgang der Schlaganfälle und Herzinfarkte führte

Der Ansatz wurde in drei Städten (São Paulo, Brasilien; Dakar, Senegal; und Ulaanbaatar, Mongolei) validiert. 2023 veröffentlichte die Stiftung ein mittels Peer-Review geprüftes Paper, das aufzeigt, dass CARDIO4Cities innerhalb von ein bis zwei Jahren nach der Einführung die Blutdruckkontrollraten schnell verbesserte, was zu einem Rückgang der Schlaganfälle und Herzinfarkte führte.

Nach diesem Erfolg führte die Stiftung zusammen mit IntraHealth International, einer Non-Profit-Organisation, die die öffentliche Gesundheitsversorgung in Entwicklungsländern verbessern will, den CARDIO4Cities Accelerator ein, um CARDIO4Cities innerhalb von drei Jahren auf 30 Städte auszuweiten.

Geistiges Eigentum

Novartis ist sich der einzigartigen sozioökonomischen Herausforderungen bewusst, mit denen die ärmsten Länder der Welt konfrontiert sind. Dazu zählen auch Schwierigkeiten, die das ordnungsgemässe Funktionieren marktbasierter Anreize wie geistiger Eigentumsrechte behindern. Deshalb verzichten wir in den am wenigsten entwickelten Ländern (LDC gemäss UN-Definition), in Ländern mit niedrigem Einkommen (LIC gemäss Weltbank) und in etwa 80% der Länder mit niedrigem und mittlerem Einkommen (LMIC gemäss Weltbank) auf die Anmeldung und Durchsetzung von Patenten.

In den wenigen Ländern mit niedrigem und mittlerem Einkommen, in denen wir Patente anmelden oder durchsetzen, begrenzen wir diese auf Patentanmeldungen für neue Wirkstoffe. Zudem verpflichten wir uns, berechtigten Drittparteien nichtexklusive Lizenzen zur ausschliesslichen Bereitstellung unserer patentierten Produkte für die am wenigsten entwickelten Länder und Länder mit niedrigem Einkommen zu gewähren.

So unterzeichnete zum Beispiel der Medicines Patent Pool (MPP) 2023 Unterlizenzverträge mit vier Generikaunternehmen – drei aus

Indien und einem aus Indonesien – für Nilotinib, ein Produkt von Novartis zur Behandlung chronisch myeloider Leukämie bei Kindern und Erwachsenen, das auf der WHO-Liste der unentbehrlichen Arzneimittel geführt wird. Zuvor hatte Novartis dem MPP 2022 im Rahmen der ATOM-Koalition (Access to Oncology Medicines) eine nichtexklusive Lizenz für Nilotinib gewährt und als erstes Mitgliedsunternehmen einen nichtexklusiven freiwilligen Lizenzvertrag für ein innovatives Krebsmedikament unterzeichnet.

Dank dieser Unterlizenzen können die Unternehmen in acht Ländern Generika von Nilotinib herstellen und diese vorbehaltlich der entsprechenden Marktzulassung in 44 Ländern anbieten. 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.

Risikomanagement

Sicherzustellen, dass unsere Medikamente umfassend verfügbar sind, ist fester Bestandteil unseres Geschäftsmodells und Unternehmensziels. Wenn wir unsere Zugangsversprechen nicht erfüllen können, kann sich dies negativ auf unseren Ruf und unseren Geschäftsverlauf auswirken. Preisdruck im Zusammenhang mit unseren Medikamenten kann sich ebenfalls negativ auf die Verfügbarkeit unserer Produkte sowie das langfristige Innovationsumfeld auswirken. Unseren Anspruchsgruppen können unsere zugangsbezogenen Bemühungen helfen, Hürden zu überwinden, die die Verfügbarkeit von Medikamenten behindern, einschränken oder verzögern.

Weitere Informationen zum zugangsbezogenen Risikomanagement bei Novartis finden sich auf [Seite 71](#). Eine Zusammenfassung unserer wesentlichsten Themen findet sich auf [Seite 16](#).

Unsere Performance 2023

Wir haben globale Zugangsstrategien für alle 2023 neu eingeführten Medikamente implementiert. So prüfen wir mit unserer weltweiten Zugangsstrategie für *Fabhalta* (Iptacopan), Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit Gesundheitssystemen in Ländern mit höheren Einkommen, aber auch in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen zu finden, um mehr Patienten Zugang zu dieser neuartigen Therapie für paroxysmale nächtliche Hämoglobinurie zu gewähren.

Wir konnten mit unseren strategisch wichtigen innovativen Therapien gegenüber dem Vorjahr 31% mehr Patienten in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen erreichen. Dies entspricht einer Zunahme von 186% seit 2019. Haupttreiber hinter dieser Entwicklung war der deutliche Anstieg der Patientenreichweite von *Entresto*, *Cosentyx*, *Promacta*, *Kisqali* und anderen Marken.

Die Zahl der durch unsere Global-Health-Vorzeigeprogramme erreichten Patienten sank gegenüber dem Vorjahr um 8%, was hauptsächlich auf die ungünstigen makroökonomischen Bedingungen in einigen Malarialändern und das weitere Abklingen der durch COVID-19 hervorgerufenen Versorgungsengpässe in der Branche zurückzuführen war. Wir befinden uns aber weiterhin auf bestem Weg, unser Ziel zu erreichen, da wir die Patientenreichweite seit 2019 um insgesamt 91% steigern konnten.

Insgesamt haben wir 2023 durch unsere Zugangslösungen 33,2 Millionen Patienten erreicht. Der Rückgang gegenüber dem Vorjahresstand von 35,6 Millionen ist hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass wir über unsere Global-Health-Programme weniger Patienten erreichten.

Kennzahlen für den Zugang zur Gesundheitsversorgung

	2023	2022	2021
Globale Zugangsstrategie für alle neu eingeführten Medikamente (%)	100	100	100
Zahl der erreichten Patienten (Mio.)			
Durch Zugangsstrategien erreichte Patienten ¹	33,2	35,6	37,3
Nachhaltigkeitsgebundene Anleihe (23. September 2020 bis 23. September 2028)			
Mit innovativen strategischen Therapien erreichte Patienten in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen	1 568 574	1 197 352	947 699
Durch Vorzeigeprogramme erreichte Patienten	28 722 966	31 157 087	32 695 224

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

Fortschritte bei ESG-Zielen Zugang und globale Gesundheit



Ziel

- 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 Einkommen¹ bis **2025** um mindestens 200% erhöhen (gegenüber dem Vergleichswert 2019)
- Die Zahl der mit den Global-Health-Vorzeigeprogrammen² von Novartis erreichten Patienten in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen bis **2025** um mindestens 50% erhöhen (gegenüber dem Vergleichswert 2019)

Fortschritt

- Erreicht: Bei allen Neueinführungen bestand 2023 eine globale Zugangsstrategie
- Auf Kurs: Die Zahl der erreichten Patienten ist seit 2019 um 186% gestiegen. 2023 erreichten wir 1,6 Millionen Patienten (31% mehr als 2022)
- Auf Kurs: Die Zahl der erreichten Patienten ist seit 2019 um 91% gestiegen. 2023 erreichten wir 28,7 Millionen Patienten (8% weniger als 2022)

¹ Länder mit niedrigen und mittleren Einkommen gemäss Anhang A des endgültigen Emissionsprospekts für die Nachhaltigkeitsanleihe von Novartis

² Malaria, Lepra, Chagas-Krankheit, Sichelzellenanämie

Das Leistungspotenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen

Kranken Menschen zu helfen, erfordert mehr als innovative Wissenschaft und neue Technologien. Es braucht eine Gemeinschaft von Menschen, die sich gegenseitig herausfordern und inspirieren, um die Grenzen des Möglichen zu erweitern.

Unser Ansatz

→ [Seite 46](#)

Unsere Performance 2023

→ [Seite 48](#)

Höhepunkte 2023

48%

Frauenanteil im Management

Angestrebte Geschlechterparität
bis Ende 2023 erreicht

100%

der Mitarbeitenden

von der regelmässigen
Lohnleichheitsstudie erfasst

-0,9%

mittleres Gehaltsgefälle

d.h. der Lohnunterschied zwischen
Frauen und Männern
liegt weltweit im Durchschnitt unter
einem Prozent

99%

der Mitarbeitenden

von unserem internen Gesundheits-,
Sicherheits- und Umweltsystem
erfasst



Die Mitarbeitenden von
Novartis, Christina Kim (links)
und Ravina Cerreta, auf dem
Novartis Campus in East
Hanover im US-Bundesstaat
New Jersey.

Unser Ansatz

Der Erfolg unseres Unternehmens hängt von unserer Fähigkeit ab, talentierte Mitarbeitende, die die verschiedenen Sichtweisen unserer Kunden, Patienten und anderer Anspruchsgruppen verstehen, zu gewinnen, ihnen Entwicklungsmöglichkeiten zu geben und sie zu halten. Weiter hängt unser Erfolg davon ab, dass wir eine gemeinsame Kultur leben, die ein Gefühl der Zugehörigkeit und des langfristigen Erfolgs fördert.

Wir pflegen unsere auf den Werten «inspiriert», «neugierig» und «selbstständig» gründende Kultur weiter und schaffen eine weltweite Gemeinschaft. Wir inspirieren, indem wir unseren Mitarbeitenden unsere Vision nahebringen und durch Lernen, Weiterentwicklung und Offenheit für verschiedene Sichtweisen die Neugier anregen. Wir fördern die Selbstständigkeit unserer Mitarbeitenden. Unsere Führungskräfte kommunizieren klar, fordern Verantwortung ein und ermöglichen es unseren Teams, bestmögliche Arbeit zu leisten und gemeinsam etwas für Patientinnen und Patienten zu erreichen.

Von unseren globalen Grundsätzen geleitet, wollen wir ferner Fairness, Gleichheit und Inklusion gewährleisten und sicherstellen, dass unsere Mitarbeitenden so angenommen werden, wie sie sind, damit sie ihr Potenzial ausschöpfen und für ihr Wohlbefinden und das anderer Menschen sorgen können.

Mitarbeitende motivieren

Wir investieren in unsere Mitarbeitenden und geben ihnen die Möglichkeit, ihre berufliche Entwicklung voranzubringen.

Unser Leistungsmanagement umfasst einen regelmässigen informellen Austausch zwischen Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten zu Zielen, beruflicher Entwicklung, Feedback und zum Wohlbefinden unserer Mitarbeitenden. Es stellt ausserdem sicher, dass die Teams ihr Augenmerk darauf legen,

wo sie kurz- und langfristig am meisten bewirken können. Unser Prozess soll die Agilität und Verantwortlichkeit fördern, indem Fokus, Zusammenarbeit und Entwicklung gestärkt werden. Zudem wird eine unmittelbare Anerkennung sichergestellt, damit die Mitarbeitenden für ihre Erfolge gefeiert werden.

Wir wissen, dass wir Mitarbeitende mit vielen unterschiedlichen und profunden Kompetenzen brauchen, um zukunftsfähig zu sein. Wir investieren in die Schulung und Weiterentwicklung aktueller und künftiger Kompetenzen unserer Mitarbeitenden, indem wir Zugang zu unternehmenskritischen, persönlichen und beruflichen Weiterbildungen bieten. Zudem können unsere Mitarbeitenden interne KI-basierte Plattformen für ihre Weiterbildung, für die Suche nach neuen Positionen und zur Erweiterung ihrer Kompetenzen und Erfahrungen im Rahmen von neuen Projekten, Job Rotationen, Mentoring-Programmen oder Freiwilligenarbeit nutzen. Über unser Programm «Giving and Volunteering» arbeiten wir mit Partnerinnen und Partnern aus der Zivilgesellschaft zusammen, die sich für mehr als 60 verschiedene Ziele engagieren, die mit unserer Strategie und unserem Mission im Einklang stehen.

Wir investieren in unsere Führungskräfte und stärken deren Fähigkeit, mithilfe unserer Mitarbeitenden Wachstum zu generieren und etwas zu bewirken, indem sie Hindernisse aus dem Weg räumen und eine zielgerichtete Betreuung bieten. Die Weiterbildung unserer Führungskräfte umfasst die Weiterentwicklung grundlegender Führungskompetenzen, zum Beispiel durch massgeschneiderte Programme für Übergangszeiten sowie Lösungen, die die Teamleistung und -entwicklung stärken. Ferner nutzen wir Coaching, Leadership-Foren, eine gezielte Kommunikation sowie Entwicklungsgespräche, um erfolgreich zu sein und moderne Führungskonzepte umzusetzen.

Fortschrittsmessung

Um die Wirksamkeit unseres Vorgehens zu beurteilen, messen wir vierteljährlich im Rahmen einer freiwilligen, anonymen Umfrage das Engagement unserer Mitarbeitenden. Die Umfrage wird allen Mitarbeitenden zugestellt und von einem externen Dienstleister durchgeführt, um Unabhängigkeit zu gewährleisten.

Im vierten Quartal 2023 nahmen 71% der Mitarbeitenden an der Umfrage teil. Im Vorjahresvergleich stieg das Engagement um zwei Prozentpunkte. Die Ergebnisse werden in aggregierter Form genutzt, um potenzielle Risiken zu bestimmen sowie bei Bedarf die Arbeitsbedingungen, die Schulung und die Weiterentwicklung, den Zugang zu Unterstützungsprogrammen und andere Bereiche zu verbessern.

Gemäss unserem Code of Ethics erwarten wir von unseren Mitarbeitenden Integrität bei allem, was sie tun. Sie müssen jährliche Schulungen zum Code of Ethics absolvieren und tatsächliche oder vermutete Fälle von Fehlverhalten melden (siehe [Seite 55](#)).

Förderung von psychischer Gesundheit und Wohlbefinden

Unser Ziel ist es, uns um unsere Mitarbeitenden zu kümmern und ihnen zu helfen, in einem sich stetig wandelnden Umfeld erfolgreich zu sein. Wir bieten Unterstützung und Lernwerkzeuge, die unseren Mitarbeitenden helfen, für sich selbst und andere zu sorgen, indem sie ihre psychische Gesundheit und ihr Wohlbefinden in den Vordergrund stellen. Für die Weiterentwicklung unserer Mitarbeitenden ist es wesentlich, dass sie sich sicher genug fühlen, um offen über psychische Gesundheit zu sprechen, dass sie Anzeichen dafür, dass jemand Hilfe braucht, erkennen und wissen, wohin sie sich wenden können.

Auf Grundlage unserer vierteljährlichen Umfrage zum Engagement unserer Mitarbeitenden führen wir einen sogenannten

Weiterführende Links und Informationen

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

Wellbeing Index, mit dem wir messen, wie die Mitarbeitenden ihre Work-Life-Balance und unsere Bemühungen um ihr Wohlbefinden wahrnehmen. Die entsprechenden Ergebnisse werden verwendet, um unser Angebot zur Förderung des Wohlbefindens und der psychischen Gesundheit noch besser an den entsprechenden Bedarf anzupassen. So bieten wir beispielsweise ein Schulungsprogramm für Ersthelfer im Bereich psychischer Gesundheit an, das die nötigen Kompetenzen und das Selbstvertrauen vermittelt, um vertrauliche Gespräche mit anderen Mitarbeitenden und Kollegen zu führen und sie dabei zu unterstützen, bei Bedarf geeignete professionelle Hilfe zu finden.

Förderung von Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion

Wir möchten ein Arbeitsumfeld schaffen, das allen Mitarbeitenden ein Gefühl der Zugehörigkeit vermittelt. Dies ist unserer Meinung nach wichtig und fördert die

Innovationskraft sowie das Verständnis für die unterschiedlichen Sichtweisen von Kunden, Patienten und anderen Anspruchsgruppen. Dazu verankern wir geeignete Grundsätze betreffend Diversität, Gleichheit und Inklusion (DEI) in den Zielen für unsere Führungskräfte und die Geschäftsleitung (ECN), aber auch 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. Ein Beispiel dafür sind unsere im Rahmen der Equal Pay International Coalition (EPIC) 2018 eingegangenen Verpflichtungen, Gehaltsunterschiede zwischen den Geschlechtern zu beseitigen. Diese umfassten die konsequente Überwachung der Lohngleichheit weltweit, die Beseitigung möglicher Verzerrungen, die Schaffung von Lohntransparenz und das Erreichen von Geschlechterparität im Management bis Ende 2023 (siehe [Seite 49](#)).

Wir haben unser Bekenntnis zur Equal Pay International Coalition mit drei Verpflichtungen bekräftigt, die bis 2027 umgesetzt werden sollen

Um weitere Fortschritte zu erzielen, haben wir unser Bekenntnis zur Equal Pay International Coalition 2023 mit drei neuen Verpflichtungen bekräftigt, die bis 2027 umgesetzt werden sollen. Wir wollen die Geschlechterparität im Management beibehalten, unsere über den Grundlohn hinausgehenden Personalmassnahmen prüfen, um allfällige weitere systembedingte Verzerrungen zu vermeiden, und die Vorgaben der neuen EU-Lohntransparenzrichtlinie als unseren weltweiten Mindeststandard für die interne Lohngleichheit und das Berichtswesen im Zusammenhang mit der Lohntransparenz etablieren.

Novartis ist Mitglied des Global Business and Disability Network der Internationalen Arbeitsorganisation sowie der Valuable 500, die Inklusion und Gleichbehandlung von Menschen mit Behinderung am Arbeitsplatz fördern. Ausserdem arbeiten wir mit internationalen Partnern wie Disability:IN, Purple Space und dem Business Disability Forum daran, Best Practices zu bestimmen und zu erarbeiten, die Menschen mit Behinderungen die Teilhabe als gleichwertige Mitglieder unseres Unternehmens ermöglichen. Dies beinhaltet Bemühungen zur Verbesserung der physischen und digitalen Barrierefreiheit sowie die Berücksichtigung von Behinderungen im Zusammenhang mit wichtigen Normen und Praktiken.

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

Mehr als 70 Employee Resource Groups zu unternehmensbezogenen und kulturellen Themen, die allen Mitarbeitenden offenstehen, sorgen für ein Gefühl der Zugehörigkeit und bieten ihren Mitgliedern Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung. Durch ihre Aktivitäten fördern und verstärken die Gruppen unsere Bemühungen im Bereich Diversität, Gleichheit und Inklusion (DEI) und stellen sicher, dass unterschiedliche Stimmen gehört werden.

Gleichheit bei Lohn und Lohnnebenleistungen

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

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

Im Rahmen unseres Aktienplans für Mitarbeitende (ESPP) können Festangestellte freiwillig Aktien von Novartis mit einem Abschlag von 15% erwerben. Dies gilt derzeit für Mitarbeitende in Nordamerika, in 27 europäischen Ländern sowie in 11 Ländern Asiens und des Nahen Ostens. Die Einführung in weiteren Ländern ist für die nächsten Jahre geplant.

Wir bieten ein flexibles hybrides Arbeitsumfeld, damit unsere Mitarbeitenden ihre beruflichen und sonstigen Verpflichtungen miteinander vereinbaren können. Unser Ziel ist es, Teamwork und Wohlbefinden zu steigern und gleichzeitig den gegenseitigen Austausch zu fördern, Talente weiterzuentwickeln, die Kreativität anzuregen und Innovationen hervorzubringen. Angesichts der Vielfalt der Rollen in unserem gesamten Unternehmen können wir verschiedene Niveaus an Flexibilität bieten. Daher haben wir für unsere Mitarbeitenden im Aussendienst, im Büro, im Labor und in der Produktion jeweils spezifische Leitlinien erarbeitet.

Unabhängig von Geschlecht und sexueller Orientierung haben alle Mitarbeitenden Anrecht auf Elternzeit. Im Rahmen unseres 2019 eingeführten Programms erhalten frisch gebackene Eltern nach der Geburt oder Adoption eines Kindes mindestens 14 Wochen bezahlte Elternzeit, wodurch wir Gerechtigkeit sicherstellen und Eltern nach der Geburt bzw. Adoption mehr Flexibilität bieten.

Mit «Spark» regen wir unsere Mitarbeitenden dazu an, Kolleginnen und Kollegen Anerkennung zu zollen, wenn sie sich unserer Kultur und unseren Werten entsprechend verhalten.

Erfolge werden über eine interne Plattform gefeiert, wodurch der Zusammenhalt gestärkt wird.

Bereitstellung eines sicheren Arbeitsumfelds

Wir setzen uns für die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz ein und haben dieses Bekenntnis in unserem Code of Ethics verankert. Unser umfassendes System für Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz (GSU) schreibt strenge Gesundheits- und Sicherheitsmassnahmen vor, die über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehen und an all unseren Standorten gelten.

Wir führen umfassende Bewertungen durch, um die Einhaltung relevanter Gesetze, Vorschriften und interner Standards zu gewährleisten. Ausserdem deckt ein umfassendes Gesundheits- und Arbeitsschutzprogramm alle mit unserem Geschäft verbundenen tätigkeitsbezogenen Risiken ab.

Zur Fortschrittskontrolle setzen wir uns jährliche GSU- und Programmziele und untersuchen Sicherheitsvorfälle und Beinaheunfälle. Wir ermutigen alle Mitarbeitenden aktiv, Vorfälle, Beinaheunfälle und Verbesserungspotenzial in Sachen Sicherheit zu melden. Die Standorte von Novartis werden von den Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltbehörden kontrolliert. Darüber hinaus verlangen wir von den Standorten jährliche Selbstbeurteilungen hinsichtlich der Einführung des GSU-Managementsystems. Zudem führt ein spezielles Team alle vier Jahre gezieltere Audits durch.

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

Risikomanagement

Zur Umsetzung unserer Strategie müssen wir qualifizierte Mitarbeitende für uns gewinnen, weiterentwickeln und halten. Wenn dies nicht gelingt, kann darunter unsere Fähigkeit leiden, unsere Geschäftsziele zu erreichen. Für unsere Mitarbeitenden und anderen Anspruchsgruppen leisten wir mit unserer Tätigkeit einen Beitrag zur Beschäftigung, Weiterbildung und Förderung von Diversität, Gleichheit und Inklusion (DEI), stellen faire Arbeitsbedingungen sicher und fördern das Wohlbefinden und andere Bereiche. Gleichzeitig kann sich unsere Geschäftstätigkeit auch negativ auf die Arbeitsplatzsicherheit auswirken, was wir durch effektive GSU-Massnahmen zu begrenzen versuchen.

Informationen zum HR-bezogenen Risikomanagement finden sich auf [Seite 71](#). Eine Zusammenfassung unserer wesentlichsten Themen findet sich auf [Seite 16](#).

Fortschritte bei ESG-Zielen Mitarbeitende

Ziel

- Gehaltsunterschiede zwischen den Geschlechtern bis **2023** beseitigen
- Bis **2023** Geschlechterparität im Management erreichen
- Bis **2023** durch den Verzicht auf die Verwendung historischer Gehaltsdaten Verzerrungen beseitigen²
- Bis **2023** Lohntransparenz für die Mitarbeitenden schaffen³

¹ Die Berechnung erfolgt anhand von Gehaltsdaten aus dem Vorjahr.

² Wo rechtlich möglich

³ Sofern rechtlich möglich und die Datenlage und Kohortengrösse ausreichend ist

Unsere Performance 2023

2023 haben wir das Informations- und Konsultationsverfahren zu unserer Initiative «Transforming for Growth» erfolgreich abgeschlossen. Die Umsetzung verläuft wie geplant. Die Initiative wurde ins Leben gerufen, um unser Unternehmen agiler zu gestalten und zu vereinfachen und so Innovation und Wachstum zu fördern und die Produktivität zu steigern. Es führte aber gleichzeitig zu einem Rückgang der Zahl der Mitarbeitenden.

Zudem haben wir das Generika- und Biosimilars-Geschäft von Sandoz abgespalten und damit einen wesentlichen Teil unserer Transformation zu einem innovativen Arzneimittelunternehmen abgeschlossen.

Ende 2023 beschäftigte Novartis nach diesen tiefgreifenden Veränderungen



Fortschritt

- Erreicht: Mittleres weltweites Gehaltsgefälle per 31. Dezember 2022: -0,9%¹
- Erreicht: Frauenanteil im Management weltweit auf 48% erhöht (2019: 44%)
- Erreicht: Bei 100% der Einstellungen werden keine historischen Gehaltsdaten mehr verwendet
- Erreicht: 98% des gesamten Personalbestands verfügen über Lohntransparenz im Vergleich zu externen und/oder internen Benchmarks, wo verfügbar (bzw. 100%, wenn die Fälle ausgeschlossen werden, die meist durch vertragliche oder rechtliche Beschränkungen und die laufende Integration übernommener Unternehmen bedingt sind)

Personalkennzahlen¹

	2023	2022	2021
Personalbestand ²	78 407	105 533	108 514
Vollzeitstellenäquivalente ²	76 057	101 703	104 323
Fluktuation: natürlich / insgesamt (%)	7 / 17	9 / 15	8 / 13
Jährliche Weiterbildungsstunden pro Mitarbeitenden	38	42	52
Nationalitäten: insgesamt / im Management	143 / 113	147 / 118	143 / 115
Mitarbeitende, die von einer Arbeitnehmervertretung repräsentiert werden oder unter einen Tarifvertrag fallen (%) ³	53	48	47

Geschlechterverhältnis (% Frauen / % Männer)⁴

	2023	2022	2021
Personalbestand insgesamt	51 / 49	51 / 49	51 / 49
Verwaltungsrat	31 / 69	31 / 69	31 / 69
Geschäftsleitung von Novartis	18 / 82	27 / 73	25 / 75
Novartis Top Leaders ⁵	40 / 60	39 / 61	38 / 62
Höhere Führungskräfte	43 / 57	41 / 59	39 / 61
Management insgesamt	48 / 52	47 / 53	46 / 54
Umsatzbringende Positionen ⁶	50 / 50	51 / 49	51 / 49
STEM-Positionen ⁷	47 / 53	46 / 54	46 / 54

Lohnleichheit (EPIC) %

	2023	2022	2021
Mitarbeitende, die von der regelmässigen Lohnleichheitsstudie erfasst werden ⁸	100	82	76
Mittleres Gehaltsgefälle ⁹	-0,9	+3,1	+3,3
Einstellungen ohne Verwendung historischer Gehaltsdaten	100	84	80
Mitarbeitende mit Lohntransparenz im Vergleich zu externen Benchmarks ¹⁰	98	45	38

Gesundheit und Sicherheit

	2023	2022	2021
Quote der Unfälle und Erkrankungen, die zu Ausfallzeit führen (pro 200 000 Arbeitsstunden): Mitarbeitende von Novartis / Fremdpersonal	0,13 / 0,18	0,16 / 0,20	0,14 / 0,05
Gesamtzahl der erfassbaren Fälle (pro 200 000 Arbeitsstunden): Mitarbeitende von Novartis / Fremdpersonal ¹¹	0,33 / 0,28	0,31 / 0,28	0,25 / 0,13
Todesfälle: Mitarbeitende von Novartis / Fremdpersonal / Vertragspartner	0 / 0 / 0	0 / 0 / 0	0 / 0 / 0
Mitarbeitende, die unter ein intern validiertes GSU-System fallen (%)	99	n/a	n/a

n/a: Vergleichsdaten aus früheren Jahren nicht ausgewiesen

¹ Der Begriff «Mitarbeitende» bezieht sich auf die Angaben zum Personalbestand in der Tabelle. Vergleichszahlen für 2022 und 2021 schliessen Sandoz ein.

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

³ Hier sind im Allgemeinen nur nichtleitende Angestellte berücksichtigt.

⁴ Weniger als 0,5% der Mitarbeitenden haben eine unbekannt eingestufte Einstufung in unserem System, sodass die Summe bei einigen Kennzahlen nicht 100% bzw. nicht den Gesamtpersonalbestand ergibt.

⁵ Zu den Novartis Top Leaders zählen die höheren Führungskräfte von Novartis, einschliesslich der Geschäftsleitung.

⁶ Als umsatzbringende Funktionen sind folgende Jobfamilien von Novartis definiert: BD&L und Strategieplanung; kommerzielles und allgemeines Management; Marktzugang; Marketing und Vertrieb.

⁷ Als STEM-Funktionen (Science, Technology, Engineering, Mathematics) sind folgende Jobfamilien von Novartis definiert: F&E; Technical Operations; Information Technology & Technology Transformation.

⁸ Die regelmässige Lohnleichheitsstudie wird anhand einer internen Berechnungsmethode bzw. in den USA und Kanada von einer externen Beratungsfirma durchgeführt.

⁹ Die Berechnung erfolgt anhand von Gehaltsdaten aus dem Vorjahr.

¹⁰ Personalbestand mit Lohntransparenz im Vergleich zu externen und/oder internen Benchmarks, wo verfügbar

¹¹ Die Daten beinhalten alle arbeitsbedingten Unfälle und Erkrankungen – unabhängig davon, ob sie zu Ausfallzeit führen.

78 407 Mitarbeitende. Ein Jahr zuvor waren es noch 105 533 Mitarbeitende gewesen.

Die Fluktuation lag 2023 bei 17% gegenüber 15% im Vorjahr. Die natürliche Fluktuation betrug 7%, verglichen mit 9% im Vorjahr.

Der Anteil von Mitarbeitenden, die von einer Arbeitnehmervertretung repräsentiert werden oder unter einen Tarifvertrag fallen, lag 2023 bei 53%.

Die Initiative «Transforming for Growth» hat auch zu einem anhaltenden Rückgang der Weiterbildungsstunden beigetragen. Im Durchschnitt lag die Lernzeit pro Mitarbeitendem 2023 bei 38 Stunden, was einem Rückgang gegenüber den 42 Stunden im Jahr 2022 entspricht. Wir fördern die Weiterbildung unserer Mitarbeitenden weiter und gehen davon aus, dass die Zahl der Weiterbildungsstunden 2024 zunimmt.

Lohn- und Geschlechtergleichheit

Im Zusammenhang mit der Lohn- und Geschlechtergleichheit haben wir unsere Ziele für 2023 erreicht. Die Löhne der Mitarbeitenden werden nach einer bewährten Validierungsmethode geprüft. Bis Ende 2023 wurden bei 100% aller Einstellungen keine historischen Gehaltsdaten mehr herangezogen. Unsere Systeme gewährleisten Lohntransparenz¹, was bedeutet, dass die Mitarbeitenden während der ordentlichen jährlichen Lohngespräche im Februar 2024 Zugang zu den entsprechenden Daten haben.

Des Weiteren haben wir Geschlechterparität im Management erreicht. Ende 2023 betrug die weltweite Frauenquote im Gesamtmanagement 48%.

Gemäss neuesten verfügbaren Zahlen vom 31. Dezember 2022 liegt der Lohnunterschied zwischen Frauen und Männern bei Novartis

bei weniger als einem Prozent. Der globale Mittelwert des Gehaltsgefälles zwischen den Geschlechtern lag bei -0,9%, der globale Median bei -4,1%. 2021 hatte das Gefälle noch bei +3,1% bzw. -3,0% gelegen. Die im als Benchmark verwendeten Bloomberg Gender-Equality Index enthaltenen Unternehmen wiesen im gleichen Zeitraum ein mittleres Lohngefälle von +19% auf. (Mehr Informationen zur Lohn- und Geschlechtergleichheit finden sich in der Fallstudie auf der gegenüberliegenden Seite.)

Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz

Die Quote der Arbeitsunfälle mit Ausfallzeiten bei Mitarbeitenden und externem Personal verbesserte sich 2023. Unser internes GSU-Managementsystem und die damit verbundenen Kontrollmassnahmen trugen zu dieser Verbesserung bei. In den letzten zwölf Monaten wurde die Einführung des GSU-Systems an den einzelnen Standorten im Rahmen unseres internen Kontrollprozesses geprüft, mit dem über 99% der Mitarbeitenden von Novartis erfasst wurden.



Die Novartis Mitarbeiterinnen Melina Toffol (links) und Vanessa Hofmann an unserem Standort Schweizerhalle, Schweiz.

Fallstudie Lohn- und Geschlechtergleichstellung erreichen

Im Jahr 2018 ist Novartis als erstes Pharmaunternehmen der Equal Pay International Coalition (EPIC) der Vereinten Nationen beigetreten. Wir haben uns bis Ende 2023 vier Ziele gesetzt (siehe [Seite 48](#)), um den Lohnunterschied zwischen den Geschlechtern zu verringern.

Wir wissen, dass ein grundsätzlicher Lohnunterschied zwischen den Geschlechtern oft durch ein unausgewogenes Geschlechterverhältnis in traditionell besser bezahlten Berufen und/oder auf höheren Führungsebenen verursacht wird. Deshalb haben wir Ziele für das Geschlechterverhältnis festgelegt und Führungs- und Schulungsprogramme eingerichtet, um das Potenzial unserer vielfältigen Talente voll auszuschöpfen. Ausserdem haben wir vielfältig besetzte Einstellungsgremien mit Personalverantwortlichen gebildet, die durch jährliche Schulungen im Umgang mit unbewussten Vorurteilen unterstützt werden.

Bei Novartis müssen alle Einstellungsentscheidungen grundsätzlich allein auf Basis der Fähigkeiten, Qualifikationen und Erfahrungen der jeweiligen Bewerberinnen und Bewerber getroffen werden, ohne Rücksicht auf ethnische Zugehörigkeit, Geschlechtsidentität oder andere gesetzlich geschützte Merkmale.

Wir verzichten in unserem internen und externen Stellenausschreibungsprozess inzwischen auf historische Gehaltsvergleiche, um mögliche Verzerrungen auszuschliessen, und konzentrieren uns stattdessen auf die relevante Erfahrung, Ausbildung und Kompetenz der Kandidatinnen und Kandidaten. Darüber hinaus haben wir eine konsequente Analyse der Lohngleichstellung eingeführt und rechtzeitig vor den jährlichen Gehaltsgesprächen im Februar 2024 für Lohntransparenz in unseren Systemen¹ gesorgt. Dadurch können die Mitarbeitenden ihren Lohn mit internen und/oder externen Benchmarks vergleichen.

Da auch längere Auszeiten wegen Mutterschaftsurlaub und Kinderbetreuung Einfluss auf die Gehaltsunterschiede zwischen den Geschlechtern haben können, haben wir ausserdem die Arbeitsgestaltung flexibilisiert und Elternurlaub für gebärende und nichtgebärende Elternteile angeboten.

¹ Sofern rechtlich möglich und sofern die Datenlage und Kohortengrösse ausreichend sind

Ökologische Nachhaltigkeit

Die Gesundheit unseres Planeten und die Gesundheit des Menschen sind untrennbar miteinander verbunden. Deshalb müssen wir bei unseren Bemühungen, Krankheiten zu behandeln und zu heilen, unbedingt auch auf die Gesundheit des Planeten achten.

Unser Ansatz

→ [Seite 51](#)

Unsere Performance 2023

→ [Seite 52](#)

Höhepunkte 2023

63%

Reduktion der Treibhausgasemissionen

aus unseren eigenen Betrieben (Scope 1 und 2) im Vergleich zu 2016

100%

Strom aus erneuerbaren Quellen

in unseren eigenen Betrieben in den USA, Kanada und der EU zugekauft

66%

weniger Abfälle zur Entsorgung

aus unseren eigenen Betrieben im Vergleich zu 2016

50%

geringerer Wasserverbrauch

in unseren eigenen Betrieben im Vergleich zu 2016



Kinder beim Händewaschen in einer Schule in Imam Nagar in der Nähe der indischen Stadt Hyderabad. Im Rahmen eines von Novartis initiierten Projekts zur Bekämpfung der Wasserknappheit in der Gegend wurden an der Schule ein Trinkwassersystem und sanitäre Anlagen installiert. Lesen Sie die Fotostory [online](#).



Unser Ansatz

Durch die Verbesserung unserer Umweltbilanz können wir dazu beitragen, die Auswirkungen des Klimawandels auf unsere Erde und die Gesundheit der Menschen zu reduzieren. Gleichzeitig verbessern wir die Effizienz unserer Betriebe. Dementsprechend bildet umweltgerechtes Handeln einen festen Bestandteil unserer Geschäftsstrategie und unterstützt zwei unserer strategischen Prioritäten: operative Höchstleistungen zu verankern und das Vertrauen der Gesellschaft zu gewinnen.

Wir möchten auf allen Stufen der Wertschöpfungskette Verbesserungen erzielen: bei den Lieferanten, bei unseren eigenen F&E-Aktivitäten, den Produktionsstätten und Bürogebäuden sowie im Vertrieb und bei der Verwendung unserer Produkte. Unsere Strategie für ökologische Nachhaltigkeit beschreibt vier Prioritäten, auf die wir uns konzentrieren, um sie zu erreichen:

- Umwelt: bis 2040 Netto-Null-CO₂-Emissionen erreichen und bis 2030 CO₂-, kunststoff- und wasserneutral werden
- Patienten: Ausrichtung auf die Bereitstellung nachhaltiger Produkte für unsere Patientinnen und Patienten
- Menschen: Verbreitung von Nachhaltigkeitsdenken im gesamten Unternehmen
- Politik: Zusammenarbeit mit unseren Branchenpartnern, um Veränderungen in unserer Branche mitzugestalten

Unser 2021 gesetztes Netto-Null-Ziel steht im Einklang mit dem Ziel des Pariser Abkommens, die globale Erwärmung gegenüber dem vorindustriellen Niveau auf unter 1,5 °C zu begrenzen. Unsere Strategie umfasst alle Treibhausgasemissionen gemäss dem Corporate Net-Zero Standard der Science Based Targets initiative (SBTi).

Wir haben unser Netto-Null-Ziel gemäss dem neuesten Corporate Net-Zero Standard der SBTi veröffentlicht und validieren es derzeit zusammen mit einem aktualisierten Zwischenziel für 2030. Die validierten Ergebnisse dürften 2024 vorliegen.

Mehr als 90% der CO₂-Emissionen in Verbindung mit unserem Geschäft fallen ausserhalb unserer eigenen Betriebe an. Gemäss unserem Bekenntnis zur Dekarbonisierung unserer gesamten Wertschöpfungskette haben wir unsere Lieferantenverträge um ökologische Nachhaltigkeitskriterien ergänzt.

Um die Einhaltung sicherer Grenzwerte zu gewährleisten, messen wir regelmässig die Luft- und Wasserqualität. Standorte mit festen aufsichtsrechtlichen Grenzwerten oder spezifischen Beschränkungen bezüglich ihres Ausstosses müssen monatlich ihre Daten erfassen. Zudem führen die Standorte eine jährliche Selbstbeurteilung ihrer Kontrollmassnahmen durch, wobei eine repräsentative Stichprobe dieser Beurteilungen jährlich von einem unabhängigen Governance-Team geprüft wird. Mindestens alle vier Jahre werden Konformitätsprüfungen und Compliance-Audits durchgeführt.

Wir validieren unser Netto-Null-Ziel derzeit zusammen mit einem aktualisierten Zwischenziel für 2030 gemäss dem neuesten Corporate Net-Zero Standard der SBTi

Wir definieren obligatorische Mindestanforderungen für den Umgang mit Abfall, Wasser und Abwasser sowie mit Pharmazeutika in der Umwelt. Alle Unternehmensbereiche sind zum Umweltschutz verpflichtet. Dem kommen sie nach, indem sie Risiken reduzieren, sicherstellen, dass alle Personen ausreichend befähigt, kompetent und geeignet sind, um ihre

Aufgaben angemessen zu erfüllen, und die Umweltvorschriften einhalten.

Bis 2030 wollen wir für alle neuen Produkte einschliesslich Arzneimittelkomponenten, Geräte und Verpackungen ein nachhaltiges Design einführen und so deren ökologische Auswirkungen über ihren Lebenszyklus hinweg minimieren. Lebenszyklusanalyse-Methoden zur Berechnung der Ökobilanz unserer Produkte sollen fester Bestandteil unserer Geschäftstätigkeit werden.

2023 haben wir unsere Sustainable Product Design Guidance für F&E eingeführt. Zudem sind Richtlinien zur Emissions- und Abfallreduktion nun fester Bestandteil unserer betrieblichen Planungsabläufe für klinische Studien, die einen wesentlichen Abschnitt unserer Wertschöpfungskette darstellen.

Mithilfe eines von der Taskforce on Nature Related Financial Disclosures (TNFD) entwickelten Ansatzes haben wir auch begonnen, Chancen und Risiken der Biodiversität innerhalb unseres Geschäftsbetriebs und unserer Lieferkette zu beurteilen. Wir bewerten die Rolle der Biodiversität im Rahmen unserer ökologischen Nachhaltigkeitsstrategie.

Neben der Reduktion unserer eigenen Umweltbelastungen bewerten wir auch die Auswirkungen des Klimawandels auf die globale Gesundheit und die potenziellen Implikationen für Novartis. 2023 haben wir eine Evaluation unserer auf dem Markt und in der Entwicklung befindlichen Arzneimittel durchgeführt. Sie hat gezeigt, dass wir gut aufgestellt sind, um Therapien für vom Klimawandel zunehmend beeinflusste Krankheiten zu finden.

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

Weiterführende Links und Informationen

- [Environmental Sustainability Strategy](#)
- [Environmental Sustainability Criteria for Suppliers](#)
- [Pharmaceuticals in the Environment](#)
- [Health, Safety and Environment Policy](#)

Sustainable Markets Initiative (SMI), der Pharmaceutical Environmental Group (PEG) und der Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI) zusammen.

Risikomanagement

Die Herstellung von Arzneimitteln erfordert einen nachhaltigen Umgang mit natürlichen Ressourcen. Ein verschwenderischer Umgang mit Energie, Wasser oder anderen Ressourcen kann sich langfristig negativ auf Umwelt und Gesellschaft auswirken und birgt geschäftliche, aufsichtsrechtliche und Reputationsrisiken.

Informationen zum unternehmensweiten Risikomanagement im Zusammenhang mit dem Klimawandel finden sich auf [Seite 71](#) sowie in unserer [TCFD-Offenlegung](#) (Task Force on Climate-related Financial Disclosures). Eine Zusammenfassung unserer wesentlichsten Themen findet sich auf [Seite 16](#).

Unsere Performance 2023

Wir haben die Referenzwerte für unsere ökologischen Nachhaltigkeitsziele aus dem Jahr 2016 sowie die entsprechenden Ergebnisse neu berechnet, um der 2023 erfolgten Ausgliederung von Sandoz Rechnung zu tragen. Wir befinden uns auf dem besten Weg, unsere Ziele zu erreichen.

Klima

2023 haben wir unsere eigenen Emissionen sowie die Emissionen infolge des Zukaufs von Energie (Scope 1 und 2) im Vergleich zum Vorjahr um 19% gesenkt. Verglichen mit dem Referenzwert aus dem Jahr 2016 haben wir unsere Emissionen um 63% gesenkt – hauptsächlich durch Energieeffizienz, die vermehrte Nutzung erneuerbarer Energien und neue Herstellungstechnologien.

Nach 84% im Vorjahr stammten 2023 92% unseres eingekauften Stroms aus erneuerbaren Quellen. Erreicht wurde dies durch die Beschaffung erneuerbarer Energie für die Standorte von Novartis, die nicht Teil unserer Energiebeschaffungsverträge in Europa und Nordamerika sind. Wir verpflichten uns auch weiterhin, in all unseren Betrieben bis 2025 100% unseres Stromverbrauchs aus erneuerbaren Quellen zu beziehen. Dieses Ziel haben wir in den USA, Kanada und der EU bereits erreicht.

Seit 2022 haben wir unsere Lieferverträge um Kriterien der ökologischen Nachhaltigkeit ergänzt, was bis 2025 abgeschlossen sein soll. Verträge, die solche Kriterien enthalten, machen bereits 57% aller Lieferanten-Emissionen aus unserer Wertschöpfungskette aus (Scope 3).

Zudem legen wir gemeinsam mit Lieferanten Massnahmen fest, um die Emissionen in unserer Lieferkette zu senken. Mit ausgewählten Lieferanten haben wir begonnen, Nachhaltigkeitspläne zu erarbeiten, und wir

wollen diese Bemühungen künftig auf weitere Lieferanten ausdehnen.

Des Weiteren haben wir 2023 unser Environmental Sustainability Supplier Playbook eingeführt, das unseren Lieferanten als umfassende Leitlinie beim Übergang zu nachhaltigen Geschäftsmodellen dienen soll. Es ist auf Englisch und Chinesisch verfügbar und wird ebenfalls in die PSCI-Schulungspläne für Standardlieferanten integriert. Ausserdem sind wir an der Erarbeitung des WBCSD Partnership for Carbon Transparency Pathfinder Framework beteiligt, der den Austausch von Primärdaten über Wertschöpfungsketten hinweg fördern soll.

Wir laden unsere Lieferanten weiter dazu ein, sich an der Energize-Initiative der Pharmabranche zu beteiligen, die zum Ziel hat, den Marktzugang für die Beschaffung erneuerbarer Energien zu vereinfachen und die entsprechenden Kapazitäten zu erhöhen. Mehrere unserer Lieferanten haben sich einer der im Rahmen des Programms entstandenen Gruppen angeschlossen und sind auf den Markt zugegangen, um durch den Ausbau zusätzlicher Erzeugungskapazitäten Strom aus erneuerbaren Energien zu beschaffen.

Unsere Scope-3-Emissionen sind im Vorjahresvergleich um 3,4% gesunken. Die Berechnung der Kategorien, die mehr als 84% der Scope-3-Emissionen ausmachen (bezogene Güter und Dienstleistungen sowie Investitionsgüter), basiert noch immer grösstenteils auf Proxydaten (Ausgaben) sowie statistischen Modellen. In den nächsten Jahren wollen wir zu einer auf Daten aus unserer Primärtätigkeit gründenden Berechnungsweise übergehen, um die Genauigkeit unserer Lieferkettenemissionen zu verbessern und aufzuzeigen, dass wir mit unseren Lieferanten zum Thema ökologische Nachhaltigkeit im Austausch stehen.

Umweltbezogene Kennzahlen¹

	2023	2022	2021
Neue Produkte, die nachhaltige Produktdesignkriterien erfüllen (%) ^{2,3}	51	46	38
Emissionen von Lieferanten, die durch Verträge mit Umweltkriterien abgedeckt sind (%) ^{2,4}	57	46	n/a
Energieverbrauch (Mio. GJ)			
Energieverbrauch (selbst erzeugt und zugekauft)	6,2	6,8	7,0
Treibhausgasemissionen (1 000 t CO₂e)⁵			
Total Emissionen Scope 1	248,7	263,2	276,8
Total Emissionen Scope 2 (marktbasierend)	49,4	106,6	195,7
Total Emissionen Scope 2 (standortbasiert)	200,8	259,7	303,1
Total Emissionen Scope 1 und Scope 2	298,1	369,8	472,5
Total Emissionen Scope 3	4 707,9	4 872,4	4 657,4
Total Emissionen Scope 1, Scope 2 und Scope 3	5 006,0	5 242,2	5 129,9
Wasserqualität (%)			
Produktionsstätten, die die Normen für Wasserqualität erfüllen ^{2,6}	97	97	94
In Bezug auf Wasserqualitätsstandards überprüfte Hochrisikolieferanten ^{2,7}	88	26	n/a
Wassernutzung (Mio. m³)			
Total Wasserentnahme ⁸	34,6	35,7	33,5
Total abgeführtes Wasser ⁹	34,7	34,9	32,7
Total Wasserverbrauch ¹⁰	5,2	5,6	5,5
Verpackung (%)			
Standorte, die in den Verpackungen kein PVC mehr verwenden ^{2,11}	78	93	93
Betriebsabfall (1 000 t)			
Total angefallener Abfall	34,9	44,0	47,4
Total rezyklierter Abfall	16,5	24,0	26,7
Total nichtrezyklierter Abfall	18,4	20,2	20,8

n/a: Vergleichsdaten aus früheren Jahren nicht ausgewiesen

¹ Die Umweltdaten für das laufende Jahr basieren auf Ist-Daten für Januar bis September und Schätzungen für Oktober bis Dezember, sofern nicht anders angegeben. Signifikante Abweichungen der Ist-Daten von diesen Schätzungen werden im darauffolgenden Jahr im Integrierten Geschäftsbericht von Novartis für 2023 neu ausgewiesen. Für 2021 und 2022 sind jeweils Ist-Daten für das Gesamtjahr angegeben.

² Der Indikator wird mithilfe von Ist-Daten für einen Zeitraum von zwölf Monaten berechnet.

³ In der Entwicklung befindliche Projekte innerhalb des Geltungsbereichs, die dem Innovation Management Board (IMB) unterstehen; Produkte betreffen entweder einen neuen Wirkstoff oder eine neue Indikation für eine kommerziell erhältliche Marke.

⁴ Die Berechnung basiert auf Ist-Daten von 2022 für die Scope-3-Emissionen von Lieferanten.

⁵ Novartis orientiert sich bei der Berechnung der Treibhausgasemissionen am GHG Protocol.

⁶ Die Bewertung der Wasserqualität erfolgte im Hinblick auf die Einhaltung der Wasserstandards der Stufen 1, 2 und 3 – Ausbildung und rechtliche Konformität, Quantifizierung und Risikobewertung, PEC/PNEC < 1 (Predicted Environmental Concentration/ Predicted No Effect Concentration).

⁷ Für die Zwecke dieses Indikators steht der Begriff «Lieferanten» im Titel des Indikators für «Produktionsstätten von Lieferanten».

⁸ Die Wasserentnahme umfasst Kühlwasser, das ohne zusätzlich notwendige Behandlung wieder an die Umwelt abgegeben wurde.

⁹ Wasserverbrauch und Nicht-Kontaktwasser, das der Umwelt zur Kühlung entnommen und nach Gebrauch direkt in die Umwelt zurückgeführt wird

¹⁰ Geklärt abgeleitetes Wasser und Wasserverluste

¹¹ Rückgang der Performance beruht auf Einbeziehung zusätzlicher Standorte, die 2023 in den Geltungsbereich aufgenommen wurden

Wasser

Im Jahr 2023 haben wir unseren Wasserverbrauch im Vergleich zum Vorjahr um 7% gesenkt und im Vergleich zu 2016 halbiert. Durch den höheren Verbrauch von wiederaufbereitetem Wasser (sofern die lokalen Bestimmungen dies zulassen) und die Einführung wassersparender Produktionsmethoden haben wir unseren Wasserverbrauch weiter verringert.

Wir stufen unsere Werke danach ein, ob sie sich in einem von Wasserknappheit betroffenen Gebiet befinden. Novartis verwendet den Wasserrisikofilter des WWF, um Wasserrisiken im Zusammenhang mit dem natürlichen Umfeld und dem Einzugsgebiet der Standorte zu beurteilen (Basin Risk) und die Abhängigkeit und den Einfluss der Standorte auf den örtlichen Wasserhaushalt zu bewerten (Operational Risk). In der 2023 durchgeführten Beurteilung des Basin Risks wurde festgestellt, dass sich 28 Standorte (die für 16% unseres Wasserverbrauchs verantwortlich sind) in wasserarmen oder sehr wasserarmen Gebieten befinden. Wir erarbeiten detaillierte Pläne, um an diesen Standorten Wasserneutralität zu erreichen. Bis 2030 wollen wir an all unseren Standorten wasserneutral werden.

An einem wasserarmen Standort in Indien haben wir zwei integrierte Projekte zur Entwicklung von Wassereinzugsgebieten gestartet. Diese gemeinsam mit einer Non-Profit-Organisation durchgeführten Projekte in der Nähe der Stadt Hyderabad helfen den Menschen vor Ort, Techniken zur Bewirtschaftung von Wassereinzugsgebieten anzuwenden, um ihren Wasserverbrauch zu optimieren. So wurden beispielsweise 65 000 m³ Wasserspeicherkapazität geschaffen.

Darüber hinaus haben wir die Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten für die Produktion verstärkt, um herauszufinden, inwieweit sie in der Lage sind, ihre Auswirkungen auf die aquatische Umwelt zu kontrollieren,

insbesondere im Hinblick auf Abwässer, die pharmazeutische Wirkstoffe (API) enthalten. So konnten 88% der Hochrisikolieferanten 2023 die für die Wasserqualität geltenden Normen erfüllen (2022: 26%). Diese Bewertungen erfolgen im Einklang mit dem Rahmenkonzept zur Bewältigung antimikrobieller Resistenzen der AMR Industry Alliance.

Abfall

Im Jahr 2023 haben wir die Menge der zu entsorgenden Abfälle um 8% reduziert, sodass sich die Verringerung seit 2016 auf 66% beläuft (und damit unser 50%-Ziel für 2025 bereits übertroffen ist). Wir wollen unsere Abfallmengen weiter senken, indem wir Prozesse effizienter gestalten und für Verpackungen und Geräte Recyclingmaterialien verwenden. Auch 2023 haben wir unsere Abfallmengen weiter reduziert und im Rahmen unserer entsprechenden Bemühungen den Recyclinganteil erhöht, die Material- und Prozesseffizienz gesteigert sowie mehr rezyklierten Kunststoff und wiederverwendbare Versandboxen benutzt.

Den langlebigen Kunststoff Polyvinylchlorid (PVC) in Sekundär- und Tertiärverpackungen wollen wir an den Standorten von Novartis bis 2025 eliminieren. 2023 haben wir unser Ziel auf Standorte für Radioliganden- sowie Zell- und Gentherapien ausgeweitet. Sie wurden in unser Produktionsnetzwerk für Umweltindikatoren aufgenommen, wodurch sich die Gesamtzahl der Standorte im Geltungsbereich gegenüber dem Vorjahr von 15 auf 23 erhöht hat. So sank der Anteil der Standorte ohne PVC in ihren Verpackungen 2023 im Vergleich zum Vorjahr von 93% auf 78%. Wir befinden uns jedoch weiter auf dem besten Weg, unser Ziel für 2025 zu erreichen.

Wir arbeiten daran, die Ableitung von pharmazeutischen Wirkstoffen in die Wassertechnik zu minimieren, und entsorgen keine Abfälle mit pharmazeutischen Wirkstoffen auf Deponien.

Fortschritte bei ESG-Zielen Ökologische Nachhaltigkeit



Ziel

Klima

- In eigenen Betrieben (Scope 1 und 2) bis **2025** CO₂-Neutralität erreichen¹
- Bis **2025** ökologische Kriterien in alle Lieferantenverträge aufnehmen
- Über unsere gesamte Wertschöpfungskette hinweg (Scope 1, 2 und 3) bis **2030** CO₂-Neutralität und bis 2040 Netto-Null-CO₂-Emissionen erreichen⁴

Wasser

- Bis **2025** den Wasserverbrauch in unseren eigenen Betrieben halbieren
- Bis **2025** alle Beeinträchtigungen der Wasserqualität durch Produktionsabwässer eliminieren
- Bis 2030 in unseren eigenen Betrieben wasserneutral werden⁶
- Bis 2030 überall dort die Wasserqualität verbessern, wo wir aktiv sind⁷

Abfall

- Bis **2025** auf Polyvinylchlorid (PVC) in Verpackungen verzichten⁸
- Bis **2025** die Menge der zu entsorgenden Abfälle halbieren
- Bis 2030 plastikneutral werden⁹
- Bis **2030** müssen alle neuen Produkte nachhaltige Designprinzipien erfüllen

Fortschritt

- Auf Kurs: Reduktion um 63% gegenüber dem Vergleichswert 2016²
- Auf Kurs: 57% der Lieferanten-Emissionen sind durch Verträge mit Umweltkriterien abgedeckt³
- Erzielte Fortschritte: Aktualisiertes Nahziel für 2030 und unser Netto-Null-Ziel zur (2024 erwarteten) Validierung bei der Science Based Targets initiative (SBTi) eingereicht. Bemühungen, den Anteil der von den Lieferanten gesammelten Primäremissionsdaten (im Vgl. zu ausgabenbasierten Proxydaten) zu verbessern
- Auf Kurs: Reduktion um 50% gegenüber dem Vergleichswert 2016²
- Auf Kurs: 97% der Produktionsstandorte von Novartis und 88% der Hochrisikolieferanten können nachweisen, dass sie die internen Normen für die Wasserqualität erfüllen⁵
- Auf Kurs: Für alle Standorte von Novartis wurde eine Beurteilung physikalischer Wasserrisiken abgeschlossen
- Auf Kurs: Bestehender Plan zur Ausweitung interner Wasserqualitätsnormen auf Standorte ohne Produktion und auf die verbleibenden Lieferanten im Geltungsbereich
- Auf Kurs: 78% unserer Standorte verwenden kein PVC mehr in Verpackungen
- Erreicht: Reduktion um 66% gegenüber dem Vergleichswert 2016²
- Auf Kurs: Referenzwert für die Reduktion von Kunststoff in Verpackungen und Geräten festgelegt. Einwegkunststoffe am Arbeitsplatz weiter beseitigt
- Auf Kurs: Bei 51% der Neuprojekte im Geltungsbereich¹⁰ gelten Kriterien für ökologische Nachhaltigkeit

¹ Scope 1 und 2 aus Energie

² 2023 um das Geschäft von Sandoz bereinigt

³ Die Berechnung basiert auf Ist-Daten von 2022 für Scope-3-Emissionen von Lieferanten.

⁴ Gemäss dem unternehmensbezogenen Netto-Null-Standard der Science Based Targets initiative (SBTi)

⁵ Die Bewertung der Wasserqualität erfolgte im Hinblick auf die Einhaltung der Wasserstandards der Stufen 1, 2 und 3 – Ausbildung und rechtliche Konformität, Quantifizierung und Risikobewertung, PEC/PNEC < 1 (Predicted Environmental Concentration/Predicted No Effect Concentration).

⁶ 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.

⁷ 100% der Produktionsabwässer entsprechen allen Bewilligungsvorgaben bezüglich der Wasserqualität sowie unseren eigenen Vorschriften. Dies gilt für die Produktionsbetriebe von Novartis sowie für die Hochrisikolieferanten mit Prioritätsstufe 1, die durch die Ableitung pharmazeutischer Wirkstoffe Auswirkungen auf die Wasserqualität haben können.

⁸ Von Standorten, die Novartis gehören und von Novartis betrieben werden sowie Sekundär- und Tertiärverpackungen verwenden. Unterstützt wird dies durch Bemühungen, wo immer möglich auf PVC in Primärverpackungen zu verzichten.

⁹ Plastikneutralität ist gegeben, wenn das Gewicht der Plastikverpackungen, die zur Entsorgung in die Umwelt gelangen, ungefähr dem Gewicht der Kunststoffe entspricht, die zwecks Recycling zurückgewonnen werden.

¹⁰ In der Entwicklung befindliche Projekte innerhalb des Geltungsbereichs, die dem Innovation Management Board (IMB) unterstehen.

Produktentwicklungsprojekte werden auf Indikationsniveau definiert und betreffen entweder einen neuen Wirkstoff oder eine neue Indikation für eine kommerziell erhältliche Marke.

Einhaltung hoher ethischer Standards

Wir streben nach hohen ethischen Standards, wahren die Menschenrechte und reduzieren soziale und umweltbezogene Risiken über unsere gesamte Wertschöpfungskette hinweg, während wir gleichzeitig die Erwartungen der Gesellschaft an unsere Branche erfüllen.

Unser Ansatz

→ [Seite 55](#)

Unsere Performance 2023

→ [Seite 59](#)

Höhepunkte 2023

97%

der Mitarbeitenden geschult

zum Code of Ethics

100%

relevante neue Lieferanten einer Risikobeurteilung unterzogen

mithilfe unseres Risikomanagementkonzepts für externe Partner



Ein Team von Fachleuten am Schweizer Produktionsstandort für RNA-Therapien von Novartis in Schweizerhalle.

Unser Ansatz

Die Gesundheitsbranche ist täglich mit ethischen Fragen konfrontiert, zum Beispiel bei der Erschwinglichkeit von und dem Zugang zu Medikamenten, dem Schutz vertraulicher Patientendaten oder der Nutzung neuer Technologien wie künstlicher Intelligenz (KI). Viele dieser Fragen berühren den Kern unserer Strategie als innovatives Arzneimittelunternehmen.

Wir ermutigen unsere Mitarbeitenden, persönliche Verantwortung für ihre Entscheidungen zu übernehmen, und helfen ihnen beim Umgang mit ethischen Dilemmata und Risiken im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit.

Stärkung unserer ethischen Kultur

Unser Ansatz zum Umgang mit ethischen Entscheidungen basiert auf unserem Code of Ethics, der gemeinsam mit unseren Mitarbeitenden erarbeitet wurde und sich auf wissenschaftliche Erkenntnisse zu menschlichem Verhalten, Daten und Entscheidungsfindung stützt. Der Kodex fixiert Verpflichtungen, die für all unsere Geschäftstätigkeiten gelten. Er ist für alle Mitarbeitenden gültig, und wir verdeutlichen unsere Erwartungen durch eine Reihe interner Richtlinien und Kontrollen.

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

Zudem führen wir regelmässig eine Ethikumfrage durch, um unsere Fortschritte bei der unternehmensweiten Implementierung unseres Kodex zu messen und unsere Ethikkultur zu stärken. 2023 nahmen fast 27 000 Personen an unserer Umfrage teil. Die Erkenntnisse daraus nutzen wir, um auf globaler und lokaler Ebene zum Gespräch anzuregen und gegebenenfalls Massnahmen zu ergreifen.

2023 haben wir unsere Richtlinien zu Professional Practices und Anti-Bribery zu einem Rahmenwerk mit dem Titel [Doing Business Ethically](#) vereint. Die neue Richtlinie unterstreicht unser Bekenntnis, hohe ethische Massstäbe an unsere Arbeit anzulegen und keinerlei Form von Korruption oder Bestechung zu tolerieren. Die Richtlinie und die dazugehörigen Handbücher umfassen ein neues Risikorahmenkonzept, das vier Anforderungen definiert: (a) Definition klarer Ziele; (b) Risikobestimmung und -beurteilung; (c) angemessenes Verhalten und (d) Überwachen, Abstimmen und Lernen.

Um die unternehmensweite Umsetzung zu vereinfachen, wurden die in den begleitenden Handbüchern beschriebenen Prozessanforderungen in unsere Systemplattform BeSure integriert. Diese wurde zusammen mit der Richtlinie im November 2023 eingeführt, um ein Vorgehen zu gewährleisten, das Richtlinien, Prozesse und Systeme berücksichtigt.

Der Einsatz neuartiger Technologien wie KI ist unabdingbar, um Innovationen voranzutreiben zu können. Wir sind überzeugt, dass jede Entwicklung, Anwendung oder Verwendung von KI-Systemen ethischen Grundsätzen folgen muss, die mit unserem Code of Ethics und unserem Bekenntnis zu ethisch verantwortungsvoller Nutzung von KI im Einklang stehen.

Um uns vor Risiken zu schützen, die sich aus der Anwendung neuartiger Technologien ergeben, haben wir 2023 das neue Rahmenkonzept AI Risk & Compliance Management eingeführt, das wir 2024 weiterentwickeln und vollständig umsetzen wollen.

Einhaltung von Gesetzen, Vorschriften und Kontrollen

Unsere Branche ist streng reguliert. Um das Vertrauen unserer Anspruchsgruppen und der Gesellschaft sicherzustellen, müssen wir die Einhaltung geltender Gesetze und Vorschriften gewährleisten.

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

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

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

Der Chief Ethics, Risk and Compliance (ERC) Officer von Novartis ist ebenfalls Mitglied des Anti-Corruption Leaders Hub, einer von der OECD und dem US-Aussenministerium eingesetzten Gruppe von Top-Managern globaler Unternehmen. Durch den Austausch strategischer Erkenntnisse und die Umsetzung von Multi-Stakeholder-Massnahmen fördert der Hub den Kampf gegen Korruption.

Wir verfügen über ein umfassendes Compliance-Management-System. Dieses entspricht den anerkannten internationalen Standards und Best Practices (z.B. denen der OECD und des US-Justizministeriums) und hat zum Ziel, systembedingtes Fehlverhalten zu verhindern, zu erkennen und zu korrigieren.

Dieses System soll gewährleisten, dass wir nicht nur geltende Gesetze und Vorschriften

Weiterführende Links und Informationen

- [→ Code of Ethics](#)
- [→ Doing Business Ethically Policy](#)
- [→ Third Party Code](#)
- [→ Non-Retaliation Policy](#)
- [→ Data Privacy Policy](#)
- [→ Commitment to Ethical and Responsible Use of AI Systems](#)
- [→ Human Rights Commitment Statement](#)
- [→ Conflicts of Interest Guideline](#)
- [→ Commitment to Patients and Caregivers](#)
- [→ Position on Animal Research](#)
- [→ Anti-Bribery Report](#)

einhalten, sondern auch unsere internen Richtlinien, Kontrollen und Mitarbeitererwartungen erfüllen. Ein Kernziel unseres Compliance-Management-Systems ist es, eine Integritätskultur zu pflegen, die ethisches Verhalten ermöglicht und fördert.

Wir entwickeln dieses System auf der Grundlage zahlreicher Faktoren wie Daten aus internen und externen Quellen sowie Veränderungen des Risikoumfelds regelmässig weiter. Um den Reifegrad und die Wirksamkeit unseres Compliance-Management-Systems zu messen, führen wir anhand von 270 Leitkennzahlen eine jährliche Programmevaluation durch. 2023 hat diese Beurteilung bestätigt, dass unser Compliance-Management-System ausgereift und gut konzipiert ist.

Unsere Prozesse wie Compliance-Risiko-beurteilung und -Überwachung, Prüf-, Monitoring- und Massnahmen-Inspektionen, interne Audits sowie SpeakUp sind darauf ausgerichtet, Fehlverhalten aufzudecken und zu verhindern. Bei nachweislichem Fehlverhalten handeln wir schnell und angemessen. Verstösse gegen den Code of Ethics, die Richtlinien, Vorschriften oder lokalen Gesetze ziehen Korrektur-, Gegen- oder disziplinarische Massnahmen bis hin zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses nach sich.

Für das Risikomanagement nutzen wir ein vom Institute of Internal Auditors entwickeltes Modell, das aus drei Gewährleistungsstufen besteht: Mitarbeitende, die potenzielle Risiken bewältigen, die sich aus ihrer Geschäftstätigkeit ergeben können, stellen die erste Stufe dar. Die zweite Stufe stellt Fachwissen zur Verfügung, unterstützt, überwacht und hinterfragt risikobezogene Angelegenheiten. In der dritten Stufe stellt die Interne Revision sicher, dass die anderen Stufen gut funktionieren.

In der zweiten Stufe arbeitet unser zentrales Review-, Monitoring- und Remediation-Team mit den Länder-ERC und den Business-Teams zusammen, um Compliance-Prüfungen durchzuführen. Ferner arbeitet es mit der Internen Revision zusammen und stimmt die Jahresplanung für das Compliance-Monitoring mit ihr ab, um Überschneidungen zu vermeiden. Dadurch wird sichergestellt, dass alle kommerziellen Einheiten entweder geprüft oder überwacht werden.

Als dritte Stufe unterstützt die Interne Revision den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung von Novartis. 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.

Die Interne Revision arbeitet anhand eines vom Audit and Compliance Committee des Verwaltungsrats genehmigten Auditplans. 2023 hat die Interne Revision 44 Audits, Prüfungen und Beratungen durchgeführt. Dies umfasste auch die Prüfung ethischer Standards.

Wir tolerieren keinerlei Form von Bestechung

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

Bestechungs- und Korruptionsrisiken in unserer Lieferkette begegnen wir mit unserer Anti-Bribery Third Party Guideline und unserem Third Party Code. Der Kodex wurde 2023 aktualisiert und ist fester Bestandteil jedes Lieferantenvertrags. Wir prüfen regelmässig unsere Lieferanten im Rahmen von Audits, mit denen wir externe Unternehmen beauftragen, die einen risikobasierten Ansatz verfolgen.

In Zusammenarbeit mit Norges Bank Investment Management haben wir zur Schaffung eines für die Pharmabranche geltenden Reportingstandards zum Thema Bestechung beigetragen, der 2022 veröffentlicht wurde. Unsere Berichterstattung erfolgt gemäss diesem Standard, der auf Grundsätzen wie dem United Nations (UN) Global Compact und den OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmen basiert. Unser [zweiter Anti-Bribery Report](#) wurde Anfang 2024 veröffentlicht.

Aufgrund von die Vergangenheit betreffenden Untersuchungen hat Novartis 2020 ein sogenanntes Deferred Prosecution Agreement mit dem US-Justizministerium geschlossen. Dieses beinhaltet bestimmte Reporting- und Compliance-Pflichten, die

über einen Zeitraum von drei Jahren erfüllt wurden. Ein US-Bundesgericht hat auf Antrag des Justizministeriums die Anklage im Dezember 2023 abgewiesen, sodass diese Angelegenheit nun abgeschlossen ist.

Verantwortungsbewusstes Management unserer Lieferkette

Wir arbeiten weltweit mit Tausenden von externen Partnern zusammen, von Lieferanten in unserer F&E-Organisation bis hin zu Grosshandelsfirmen und Vertriebspartnern, die dazu beitragen, dass unsere Medikamente die Patientinnen und Patienten erreichen. Vielfalt und geografische Verteilung machen unsere Lieferkette äusserst widerstandsfähig, selbst in Zeiten wirtschaftlicher Turbulenzen.

Mit dem Risikomanagementkonzept für externe Partner (EPRM) lassen sich Risikobeurteilungen durch einen risikobasierten Ansatz in einem einzigen obligatorischen Prozess und System verwalten. Durch die Verwendung eines wirkungsvollen Risikomanagement-Governance-Prozesses können wir uns auf Lieferanten mit mittleren und hohen Risikoprofilen konzentrieren.

In den letzten vier Jahren haben wir 99% unserer Tier-1-Lieferanten im Bereich Operations beurteilt, die eine zentrale Rolle in unserer Lieferkette spielen

Wir führen regelmässig Risikobeurteilungen und Audits externer Partner in Risikobereichen wie Gesundheit, Sicherheit und Umwelt, Arbeitsrecht, Informationssicherheit sowie Bestechungs- und Korruptionsbekämpfung durch. In den letzten vier Jahren haben wir 99% unserer Tier-1-Lieferanten im Bereich Operations beurteilt, die eine zentrale Rolle in unserer Lieferkette spielen. Etwa 1% von ihnen wurde als hochriskant eingestuft. (Siehe Tabelle «Kennzahlen für die Lieferkette» auf [Seite 60](#).)

2023 haben wir unseren Prozess neu gestaltet und automatisiert, um schneller zu werden, die Qualität zu erhöhen und zusätzliche Risikobereiche abzudecken (z. B. Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltrisiken). Der neue Ansatz wurde im Januar 2024 eingeführt.

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

Wir haben einen Prozess für die regelmässige Prüfung unserer Verpflichtungen laut den neuen Schweizer Vorschriften für Mineralien und Metalle aus Konfliktgebieten eingeführt. Unsere für 2023 durchgeführte Beurteilung hat gezeigt, dass Novartis unter den in Art. 964j-I des Schweizer Obligationenrechts genannten quantitativen Grenzwerten bleibt. Damit ist Novartis von den Due-Diligence- und Berichtsanforderungen betreffend Metalle und Mineralien aus Konfliktgebieten ausgenommen.

Fortsetzung unseres Engagements für Menschenrechte

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

Prioritäten und Kernthemen im Bereich der Menschenrechte

Recht auf Gesundheit

Zugang zu Medikamenten; klinische Studien; Produktqualität; Arzneimittelfälschungen

- Novartis Access Principles
- Commitment to Diversity in Clinical Trials
- Quality Policy
- Position on Falsified Medical Products

Arbeitsrechte

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

- Global Guideline on P&O Principles and Labor Rights Practices
- Our Equal Pay International Coalition (EPIC) Commitments
- Third Party Code
- UK and Australia Joint Modern Slavery Statement 2022
- Health, Safety and Environment Policy

Menschenrechte und Umwelt

Umweltauswirkungen unserer Betriebe und Produkte während ihres Lebenszyklus

- Environmental Sustainability Strategy

Technologie und Menschenrechte

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

- Data Privacy Policy
- Commitment to Ethical and Responsible Use of AI Systems

der Internationalen Arbeitsorganisation und den UNO-Leitprinzipien bildet.

Priorität haben für uns Bereiche mit den schwersten tatsächlichen oder potenziellen negativen Menschenrechtsimplikationen. Wir haben vier Prioritäten festgelegt, die in der obigen Tabelle mit Links zu den dafür jeweils relevanten Haupttrichtlinien und -verpflichtungen aufgelistet sind.

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

Due Diligence: Im gesamten Unternehmen führen wir laufend Due-Diligence-Prüfungen zum Thema Menschenrechte durch und stellen sicher, dass wir über Richtlinien und Managementsysteme verfügen, die uns helfen, unseren Verpflichtungen nachzukommen. Unsere Lieferanten und Partner werden regelmässig anhand unseres Third Party Code bewertet und überwacht.

Im gesamten Unternehmen führen wir laufend Due-Diligence-Prüfungen zum Thema Menschenrechte durch und stellen sicher, dass wir über Richtlinien und Managementsysteme verfügen, die uns helfen, unseren Verpflichtungen nachzukommen

Wir verfügen über ein Monitoring-System, das Compliance-Vorfälle im Zusammenhang mit Menschen- und Arbeitsrechten an Standorten Dritter sowie deren erfolgreiche Bewältigung mithilfe von an Fristen gebundenen Massnahmenplänen nachverfolgt. Gemeinsam mit Branchenpartnern wie dem PSCI arbeiten wir an themenspezifischen Lieferkettenprojekten, zum Beispiel zu Konfliktmineralien und Kinderarbeit.

Zu unseren Hauptaktivitäten im Jahr 2023 gehörten die Aktualisierung unserer Menschenrechtsstrategie, die Durchführung funktionsübergreifender Schulungen zu Menschenrechtsrisiken und die weitere Berücksichtigung von Menschenrechtsüberlegungen in unserem Geschäftsbetrieb in Hochrisikoländern. Zudem haben wir weiter mit unseren Global-Health-Teams zusammengearbeitet, um Menschenrechtsüberlegungen in Strategien für einen umfassenderen Zugang zu Arzneimitteln einzubauen.

Um unsere Kompetenzen und Überwachungsmöglichkeiten bezüglich der Einhaltung der Arbeitsrechte bei unseren externen Partnern weiter auszubauen und unser Augenmerk weiterhin auf Lieferanten mit den höchsten Risiken sowie wirkungsvolle Lösungen richten zu können, haben wir unser Third-Party-Labor-Rights-Team in unser globales Menschenrechtsteam integriert. Wir haben ein Pilotprojekt zur direkten Interaktion mit externen Mitarbeitenden über eine digitale Plattform gestartet und eine erste Übersicht

über zugewanderte Arbeitskräfte in unserer Lieferkette erstellt.

Internes Empowerment: Wir arbeiten daran, den von Menschenrechtsverletzungen Betroffenen Zugang zu wirksamen Beschwerdemechanismen zu verschaffen, vor allem durch unser SpeakUp Office (siehe Seite 58).

Auch 2023 haben wir unseren Mitarbeitenden in Funktionen und Ländern mit hohem Risiko sowie allen neu eingestellten Mitarbeitenden an unserem weltweiten Hauptsitz Menschenrechtsschulungen angeboten. Unser internes Netz von Menschenrechtsbotschaftern ist bereits ins vierte Jahr seines Bestehens gestartet. Es umfasst mehr als 150 Mitglieder, die vierteljährlich zusammenkommen, um sich zum Thema Menschenrechte und unserem diesbezüglichen Ansatz weiterzubilden.

Engagement: Wir tauschen uns mit anderen Branchen aus, berücksichtigen Anliegen unserer Anspruchsgruppen und ergreifen, wo dies sinnvoll ist, individuelle oder gemeinsame Massnahmen und berichten regelmässig über unsere Leistungen in Bezug auf die Menschenrechte.

2023 haben wir uns gemeinsam mit Stakeholdern aus Zivilgesellschaft, Investorengemeinschaften und internationalen Institutionen (z.B. der PSCI und der Arbeitsgruppe Menschenrechte von Business for Social Responsibility) an verschiedenen Gemeinschaftsaktionen bezüglich unseres Vorgehens im Bereich der Menschenrechte beteiligt. 100% aller vom Business and Human Rights Resource Centre erhaltenen Anfragen werden beantwortet.

Wir haben Berichte zu unseren Bemühungen im Kampf gegen moderne Sklaverei gemäss britischem und australischem Recht sowie die gemäss Schweizer bzw. US-Recht erforderlichen Berichte zu Kinderarbeit und Konfliktmineralien in unserer Lieferkette

veröffentlicht. Ferner haben wir unseren ersten Menschenrechtsbericht gemäss dem norwegischen Transparenzgesetz von 2023 veröffentlicht.

Tierwohl

Für medizinische Fortschritte im Zusammenhang mit verschiedensten Krankheiten von Krebs über neurologische Erkrankungen (z.B. multiple Sklerose) bis hin zu Krankheiten mit hohen Mortalitätsraten weltweit (z.B. Bluthochdruck, Diabetes und Malaria) ist die Tierforschung weiterhin grundlegend. Zudem ist sie auch wichtig für die Entwicklung neuer Behandlungen wie Radioliganden- und Zell- bzw. Gentherapien. Novartis unterstützt wo immer möglich den Ersatz von Tieren durch Alternativen, während wir gleichzeitig unseren Verpflichtungen gegenüber den Patienten und den Erwartungen der Regulierungsbehörden nachkommen.

Unsere Tierforschung wird von unserer [Tierwohlrichtlinie \(Animal Welfare Policy\)](#) geleitet, die für alle von Novartis finanzierten oder unterstützten internen und externen Studien gilt. Die Richtlinie verpflichtet uns zur Anwendung der 3R-Grundsätze, d.h. nach Möglichkeit Tierversuche durch andere Methoden zu ersetzen, die Zahl der in unseren Studien benötigten Tiere zu reduzieren und die Methoden zu optimieren, um die Belastung für die Tiere zu minimieren. Unsere Tierwohlkennzahlen für das Jahr 2023 finden sich auf [Seite 83](#).

Wir haben ein Stipendienprogramm, um künftig 3R-Forschungsprojekte zu fördern, die Alternativen zu Tierversuchen validieren, die Zahl der Versuchstiere reduzieren und die Bedingungen für die Tiere verbessern. Wir haben 2023 verschiedene Projekte ausgezeichnet, die die Umsetzung der 3R bei Novartis wesentlich vorangebracht haben. In einem der Projekte werden beispielsweise Mäuse in Studien zur Pathogenese von Gicht durch menschliche Zellen ersetzt.

Mitarbeitende ermutigen, sich offen zu äussern

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

Mitarbeitende sind verpflichtet, tatsächliche oder vermutete Fälle von Fehlverhalten zu melden. Sie können dies vertraulich tun und sind dabei vor Vergeltungsmassnahmen geschützt

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

Vorwürfe, die für Novartis ein höheres reputationsbezogenes, wirtschaftliches, finanzielles, rechtliches und/oder qualitäts- oder sicherheitsbezogenes Risiko darstellen, werden zentral von dafür zuständigen Personen untersucht. Fälle mit niedrigerem Risiko werden lokal untersucht bzw. behandelt.

Unser Prozess hilft sicherzustellen, dass Meldungen rasch entgegengenommen, auf ihr Risiko hin bewertet, priorisiert, untersucht und entsprechende Lösungen gefunden werden

Auf die Untersuchung folgt ein Abhilfeprozess, um sowohl das jeweilige Fehlverhalten als auch die zugrunde liegenden Ursachen zu beseitigen. Bei nachweislichen Fällen mit höherem Risiko wird ein zentraler Prozess gestartet, der in enger Zusammenarbeit mit der zweiten Gewährleistungsstufe, dem zentralen Review-, Monitoring- and Remediation-Team, durchgeführt wird. So bleibt sichergestellt, dass alle auf die Untersuchungen folgenden Massnahmen rasch ergriffen und engmaschig überwacht sowie die Ursachen bekämpft werden.

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

2023 haben wir unsere SpeakUp-Richtlinie aktualisiert und ein neues Reporting-Tool eingeführt. Mit dem neuen SpeakUp-Reporting-Tool können sowohl Mitarbeitende als auch externe Parteien ihre Meldungen einfacher platzieren. Es macht zudem die Fallbearbeitung und das Reporting effizienter und ermöglicht eine bessere Nachverfolgung von Menschenrechtsverletzungen.

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 sowie die von uns eingegangenen Verpflichtungen und informieren vierteljährlich über unsere finanzielle Performance und unsere ESG-Leistungen.

Wir legen, wie gesetzlich bzw. gemäss Branchenvereinbarungen gefordert, unsere Zahlungen an medizinische Fachkräfte und Patientenorganisationen offen und veröffentlichen jährlich Informationen über unsere Fortschritte bei der Umsetzung der zehn Grundsätze des UN Global Compact.

Seit 2005 informiert Novartis als eines der ersten Unternehmen zudem öffentlich über die Ergebnisse klinischer Studien. Diese sind unter [Clinical Trials Transparency](#) auf unserer Website verfügbar. Bereitgestellt werden Studienzusammenfassungen in allgemein verständlicher Sprache, um sicherzustellen, dass die Öffentlichkeit, die Studienteilnehmenden und andere Patienten einfach nachlesen können, welche Erkenntnisse die jeweilige Studie gebracht hat.

Weitere Informationen finden sich unter [Reporting and Transparency Hub](#) auf unserer Unternehmenswebsite.

Politisches Engagement

Mit Politikern und anderen externen Anspruchsgruppen tauschen wir uns über relevante Themen aus, z.B. die Rahmenbedingungen zur Förderung der Innovation in den Life Sciences und Möglichkeiten, unsere Behandlungen mehr Menschen an mehr Orten verfügbar zu machen. Unser Ziel ist es, die Sichtweise von Novartis zu vertreten, indem wir Daten und Erkenntnisse vorlegen, die fundierte Entscheidungen ermöglichen.

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

biopharmazeutischen Innovationen förderlich ist. Wir möchten gemeinsam Lösungen entwickeln, die der Gesellschaft helfen, die Krankheitslast zu senken.

Mit Politikern und anderen externen Anspruchsgruppen tauschen wir uns aus über relevante Themen wie die Rahmenbedingungen zur Förderung der Innovation in den Life Sciences und Möglichkeiten, unsere Behandlungen mehr Menschen an mehr Orten verfügbar zu machen

Die entsprechende globale Richtlinie von Novartis beschreibt die ethischen Standards, nach denen wir uns beim Austausch mit Entscheidungsträgern richten und die für die Mitarbeitenden von Novartis genauso wie für Dritte gelten, die in unserem Namen tätig sind. Bevor sie beauftragt werden können, müssen Drittparteien unseren Compliance- und Due-Diligence-Prozess durchlaufen. Die Mitarbeitenden werden entsprechend geschult.

Details zu unseren Ausgaben für den politischen Austausch und die Arbeit in Branchenorganisationen finden sich auf [Seite 84](#).

Risikomanagement

Ethische Standards einzuhalten und mit aufsichtsrechtlichen Entwicklungen Schritt zu halten, ist entscheidend, um das Vertrauen der Anspruchsgruppen nicht zu verlieren. Zudem sind wir bezüglich wesentlicher Geschäftsfunktionen und Dienstleistungen von externen Anbietern und anderen Partnern abhängig, was sowohl für Novartis als auch unsere Stakeholder Risiken mit sich bringt, beispielsweise wenn Drittparteien die

Anforderungen der internen oder externen Kontrolle im Zusammenhang mit ökologischer Nachhaltigkeit, Menschenrechten oder anderen Angelegenheiten nicht einhalten.

Weitere Informationen zum ethikbezogenen Risikomanagement bei Novartis finden sich auf [Seite 71](#). Eine Zusammenfassung unserer wesentlichsten Themen findet sich auf [Seite 16](#).

Unsere Performance 2023

Stärkung unserer ethischen Kultur

Unser jährliches globales E-Learning zum Thema Compliance hilft Mitarbeitenden, bei ihrer Arbeit die richtigen Entscheidungen zu treffen und Integrität zu wahren. Die Inhalte drehen sich um relevante und identifizierte Unternehmensrisiken und stellen sicher, dass die Mitarbeitenden zu neuen und aktualisierten Richtlinien und Vorschriften geschult werden und diese kennen.

Die obligatorischen weltweiten E-Learnings zum Thema Compliance gelten für alle Mitarbeitenden einschliesslich des ECN und des Verwaltungsrats. Externe Vertragsnehmer, die durch ein Temporärbüro angestellt und im Tagesgeschäft von einem Mitarbeitenden von Novartis beaufsichtigt werden, müssen diese Schulungen ebenfalls absolvieren. Externe Partner, deren Risikoklassifizierung höher als «niedrig» ist, müssen bei uns eine Anti-Korruptions-Schulung absolvieren.

2023 betrug die Schulungsquote bei der jährlichen Schulung zum Code of Ethics von Novartis 97%.

Mitarbeitende ermutigen, sich offen zu äussern

2023 gingen insgesamt 2 628 Beschwerden über vermutetes Fehlverhalten ein. 2022 waren es noch 2 126. Davon wurden 594 Fälle (23%) als Fälle mit höherem Risiko eingestuft, 717 Vorwürfe wurden von einem zentralen Team untersucht, darunter 447, die sich bestätigt haben. Fälle mit geringerem Risiko werden lokal bearbeitet. Die Untersuchung von Vorwürfen von Fällen mit einem höheren Risiko führten zu 83 Entlassungen bzw. Kündigungen. Auch andere Disziplinar-massnahmen wie schriftliche Verwarnungen, Schulungen, Coaching und weitere Kontrollen wurden erlassen.

Der Anstieg gegenüber dem Vorjahr war in erster Linie auf Angelegenheiten der Daten-

sicherheit zurückzuführen, da das Unternehmen Mitte 2022 strengere Schutzmassnahmen und bessere Überwachungssysteme eingeführt hatte. Angelegenheiten der Datensicherheit werden als Hochrisikofälle eingestuft und bestätigen sich aufgrund automatischer Detektionsverfahren auch in der Mehrzahl der Fälle.

Diese Fälle führten kaum zu Entlassungen oder Kündigungen, da es sich bei der Mehrzahl der betroffenen Mitarbeitenden um Personen handelte, die im Begriff waren, das Unternehmen zu verlassen. Die Zahl der bestätigten Fälle deutet darauf hin, dass die Detektionsmassnahmen wirksam waren, um Sicherheitsverstösse erfolgreich aufzudecken. Zur Sensibilisierung werden regelmässige obligatorische Schulungen zu Informationsmanagement, Datenschutz und Datennutzung durchgeführt.

Unser jährliches globales E-Learning zum Thema Compliance hilft Mitarbeitenden, die richtigen Entscheidungen zu treffen. 2023 betrug die Schulungsquote bei der jährlichen Schulung zum Code of Ethics 97%

Dank unserer laufenden Bemühungen zur Verbesserung der Compliance und zur Feststellung potenzieller Verstösse gegen Kartell- und Wettbewerbsgesetze konnten in internen Untersuchungen drei Fälle von Fehlverhalten bestätigt werden. Daraufhin haben wir entsprechend umfassende Massnahmenpläne umgesetzt. Obwohl in diesen Fällen nachweislich keine Gesetze gebrochen wurden, verstiessten die Betroffenen durch ihr Verhalten gegen Unternehmensrichtlinien, unter anderem gegen den Code of Ethics.

Verantwortungsbewusstes Management unserer Lieferkette

Im Rahmen unseres EPRM-Prozesses haben wir im Berichtsjahr 7 756 Lieferanten einschliesslich aller infrage kommenden neuen Lieferanten bewertet, verglichen mit 10 346 im Vorjahr. Gründe für den Rückgang waren eine Konsolidierung der Lieferanten und eine geringere Zahl an Beurteilungen von Risiken für Informationssicherheit und Datenschutz, bedingt durch die Entscheidung, sich auf die externen Lieferanten mit mittlerem und hohem Risiko zu konzentrieren und bei den bestehenden Lieferanten sowie den neuen Lieferanten, die nicht infrage kommen, keine Beurteilung geringfügiger Risiken mehr vorzunehmen. In 3 788 Fällen wurden die Themen Informationssicherheit und Datenschutz bewertet, was einen Rückgang um 40% im Vergleich zum Vorjahr darstellt.

Im Rahmen unseres Risikomanagementprozesses für externe Partner haben wir im Berichtsjahr 7 756 Lieferanten bewertet, einschliesslich aller infrage kommenden neuen Lieferanten

Wir haben 1 130 Lieferanten in Bezug auf ihr Korruptionsrisiko und 4 362 in Bezug auf die Einhaltung von Arbeitnehmerrechten einschliesslich Kinderarbeit evaluiert. 2023 haben wir begonnen, die Ergebnisse von Risikobeurteilungen zum Thema Arbeitsrechte offenzulegen. Wir haben 136 Verletzungen der Menschen- und Arbeitsrechte festgestellt, gegen die unsere externen Partner Korrektur- und Präventionsmassnahmen ergriffen haben. Dabei kann es bei bestimmten Lieferanten zu mehreren Verstössen gekommen sein. Ende 2023 waren bereits 65% der beschlossenen Korrektur- und Präventionsmassnahmen umgesetzt. Die restlichen werden gemäss

den jeweiligen Umsetzungsplänen weiter überwacht.

Von den beurteilten externen Partnern wurde bei 56 ein Audit durchgeführt. 2022 lag diese Zahl bei 80. Es wurden Korrekturmassnahmen für 190 externe Partner ergriffen – 47% weniger als 2022. Der Rückgang spiegelt die Tatsache wider, dass aufgrund unseres Preferred-Supplier-Programms, der Konsolidierung unter den Lieferanten und eines neuen Beschaffungssystems weniger neue Lieferanten aufgenommen wurden. Wir identifizierten acht externe Partner, die über kein wirksames Risiko-Management-System verfügten, weshalb wir unsere Geschäftsbeziehung mit ihnen beendet haben.

Fortschritte bei ESG-Zielen Lieferkette



Ziel

- Durchführung von Risikobeurteilungen aller infrage kommenden neuen Lieferanten

Fortschritt

- Erreicht: 100% (über den Risiko-Management-Prozess für externe Partner)

Kennzahlen für ethische Geschäftspraktiken

	2023	2022	2021
Ethikkodex (%)			
Mitarbeitende mit Schulung und Zertifizierung	97	98	98
Kennzahlen zu Beschwerden: SpeakUp Office ^{1,2}			
Total Fälle	2 628	2 126	1 712
Fälle mit höherem Risiko ³	594	342	155
Anschuldigungen mit höherem Risiko ⁴	717	533	281
Nachgewiesene Anschuldigungen mit höherem Risiko	447	239	116
Entlassungen und Rücktritte im Zusammenhang mit Fehlverhalten	83	98	52

¹ Kennzahlen zu Beschwerden können sich rückwirkend ändern, da gewisse Fälle unter Umständen erneut überprüft werden. Daher können die Daten aus vorangegangenen Jahren neu ausgewiesen werden.

² «Nachgewiesene Anschuldigungen mit höherem Risiko» können Anschuldigungen aus vorangegangenen Jahren enthalten. «Fälle mit höherem Risiko» und «Anschuldigungen mit höherem Risiko» beziehen sich auf die im betreffenden Kalenderjahr gemeldeten Anschuldigungen.

³ Ein Fall mit höherem Risiko liegt bei höheren Führungskräften und/oder bei Anschuldigungen mit hohem Schweregrad vor.

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

Kennzahlen für die Lieferkette

	2023	2022	2021
Risikobeurteilungen von Lieferanten ¹	7 756	10 346	11 248
Ergriffene Massnahmen			
Überprüfte Lieferanten	56	80	79
Lieferanten mit vereinbarten Korrekturen	190	359	853
Beendete Kooperationen mit Lieferanten aufgrund von Ergebnissen der Risikobeurteilung	8	17	37
Menschen- und Arbeitsrechte			
Verstösse	136	n/a	n/a
Korrektur- und Präventionsmassnahmen (%)	65	n/a	n/a

n/a: Vergleichsdaten aus früheren Jahren nicht ausgewiesen

¹ Beurteilungen erfolgen bei neuen Lieferanten, bei bestehenden Lieferanten, die neue Produkte oder Dienstleistungen anbieten (einschliesslich solcher von zusätzlichen Lieferantenstandorten), oder auch periodisch. Nicht bei allen Lieferanten werden Risikobeurteilungen durchgeführt, und bei einem Lieferanten können in Abhängigkeit von den involvierten Risikobereichen auch mehrere Beurteilungen durchgeführt werden.

Produktqualität und Patientensicherheit

Wir können das Leben der Menschen nur verbessern und verlängern, wenn wir sichere, hochwertige Arzneimittel liefern. Für unser Geschäft ist es von grundlegender Bedeutung, bei der Herstellung unserer Arzneimittel hohe Qualitätsstandards zu gewährleisten und mögliche unerwünschte Ereignisse zu überwachen.

Unser Ansatz

→ [Seite 62](#)

Unsere Performance 2023

→ [Seite 63](#)

Höhepunkte 2023

99%

der behördlichen Kontrollen

unserer klinischen und Produktionsaktivitäten wurden als akzeptabel eingestuft

926

Produktqualitäts- (GxP)-Audits

bei Lieferanten und in unseren eigenen Standorten durchgeführt



Marc Wohler (links) und Giuseppe Ingui überwachen als Mitarbeitende von Novartis die Produktion an unserem deutschen Standort in Wehr.



Unser Ansatz

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

Produktqualität

Zur Gewährleistung der Produktqualität unterhalten wir ein bewährtes Qualitätsmanagementsystem für unsere Arzneimittel, das die Anforderungen von Gesundheits- und anderen Aufsichtsbehörden in vollem Umfang erfüllt. Für all unsere Aktivitäten verfügen wir über die notwendigen Lizenzen sowie ISO- und GMP-Zertifizierungen (Good Manufacturing Practices), so auch für klinische Studien, Herstellung, Medizinprodukte, Lieferungen, Lagerhaltung und den Vertrieb. Die entsprechenden Lizenzen werden jeweils nach einer Inspektion durch die zuständigen Aufsichtsbehörden wie die US Food and Drug Administration (FDA), die Europäische Arzneimittelagentur (EMA), Swissmedic, die japanische Arzneimittel- und Medizingerätebehörde (PMDA) und die Weltgesundheitsorganisation (WHO) ausgestellt.

Sie inspizieren unsere Werke regelmässig, um die Einhaltung aller relevanten Normen und Gesetze sicherzustellen. Wann immer es Hinweise auf Abweichungen davon gibt oder wir Fehler in unseren Prozessen feststellen, nehmen wir gründliche Untersuchungen vor. Bei Bedarf ergreifen wir Korrektur- und

weitere Massnahmen, indem wir beispielsweise proaktiv die Behörden informieren.

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

Alle an unseren Standorten tätigen Mitarbeitenden und Drittparteien nehmen an umfassenden Qualitäts- und Sicherheitsschulungen teil

2023 haben wir für unsere Produktionsstätten weltweit die Zertifizierung nach ISO 9001:2015 erhalten, einer international anerkannten Norm für Qualitätsmanagementsysteme. Diese Zertifizierung unterstreicht unser Bekenntnis zu den strengsten Normen, Best Practices und Prozessen für die Bereitstellung sicherer, wirksamer und qualitativ hochwertiger Medikamente für unsere Patientinnen und Patienten.

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

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

Pharmakovigilanz

Pharmakovigilanz umfasst die Überwachung der Sicherheit von Medikamenten. Um eine wirksame Pharmakovigilanz zu gewährleisten, überwachen wir die Medikamente sowohl während der Entwicklung als auch im kommerziellen Einsatz und beurteilen und melden unerwünschte Ereignisse umgehend.

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

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

Wir unterstützen zudem Aufklärungsprogramme für Patienten, Dienstleister und pharmazeutische Fachkräfte und bieten unseren Mitarbeitenden regelmässige Schulungen zur Meldung unerwünschter Ereignisse an. Zu einigen Medikamenten werden nach der Zulassung Beobachtungs-

Weiterführende Links und Informationen

→ [Quality Policy](#)

→ [Position on Falsified Medical Products](#)

studien durchgeführt, um mehr Daten über mögliche langfristige unerwünschte Wirkungen zu sammeln.

Arzneimittelfälschungen

Der illegale Handel mit gefälschten Medikamenten bleibt eine Gefahr für die Patientensicherheit und stellt ein zunehmend bedeutendes globales Problem für die Gesundheitssysteme dar. Dem Pharmaceutical Security Institute zufolge ist die Arzneimittelkriminalität 2022 um 10% gestiegen.¹ Dies war die höchste Zahl an jemals in einem Jahr verzeichneten Meldungen.

Unsere Strategie ist auf die rasche Prüfung und Meldung gefälschter Arzneimittel sowie die Zusammenarbeit mit Partnern ausgerichtet, um den gesellschaftlichen Rückhalt zur Bekämpfung dieses Problems zu stärken.

Risikomanagement

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

Weitere Informationen zum qualitäts- und sicherheitsbezogenen Risikomanagement bei Novartis finden sich auf [Seite 71](#). Eine Zusammenfassung unserer wesentlichsten Themen findet sich auf [Seite 16](#).

¹ Trends bei Vorfällen | PSI (psi-inc.org)

Unsere Performance 2023

Produktqualität

Im Lauf des Jahres kam es, ähnlich wie in früheren Jahren, zu zehn Produktrückrufen. Einer der 2023 erfolgten Rückrufe stand im Zusammenhang mit Mängeln, die schwerwiegende Gesundheitsprobleme hätten nach sich ziehen können (Rückruf Klasse I). Der Rückruf betraf eine Charge eines Medikaments in den USA, wobei keine Auswirkungen auf die Patientensicherheit gemeldet wurden. Mängel mit geringfügigeren Risiken führten zu acht Rückrufen der Klasse II und einem Rückruf der Klasse III. Rückrufe werden in Übereinstimmung mit den zuständigen Gesundheitsbehörden durchgeführt.

2023 führten die Gesundheitsbehörden, u. a. die EMA, Swissmedic und die FDA, insgesamt 113 Kontrollen in unseren klinischen und Produktionsaktivitäten durch. Bei einer dieser Kontrollen, die die klinischen Aktivitäten betraf, wurde weiterer Verbesserungsbedarf festgestellt. Es wurden Massnahmen ergriffen, um die Probleme zu lösen und die Systeme für unsere klinischen Prozesse zu stärken. Bei den verbleibenden 99,1% der Inspektionen war das Ergebnis akzeptabel, was 2022 bei 100% aller Kontrollen der Fall war.

2023 führten wir 926 Audits durch, verglichen mit 1 034 im Jahr 2022. 91% dieser Audits betrafen externe Lieferanten. In der Mehrzahl der Audits wurden Lücken festgestellt, zu deren Beseitigung sich die geprüften Stellen im Rahmen von Korrektur- und Präventionsmassnahmen verpflichteten. Wir überwachen diese Massnahmen und prüfen die Einhaltung der Verpflichtungen, um laufende Verbesserungen bei den Lieferanten zu fördern.

Pharmakovigilanz

2023 haben wir 20 Beobachtungsstudien weitergeführt, aber keine neuen gestartet. Die Aufsichtsbehörden führten zehn Inspektionen im Zusammenhang mit dem Sicherheitsmanagement klinischer Studien und/oder der Pharmakovigilanz durch, wobei bei keiner dieser Inspektionen wesentliche Feststellungen gemacht wurden.

2023 führten wir 926 Audits durch, 91% davon bei externen Lieferanten

Ferner haben wir auch 2023 Aufklärungsprogramme für Patienten, Dienstleister und pharmazeutisches Fachpersonal gefördert, um die Sicherheit unserer Arzneimittel noch besser zu überwachen. Beispiel dafür war ein Hochschulkurs in Serbien, um Apotheker, Ärzte und Zahnärzte für das Thema Pharmakovigilanz zu sensibilisieren. Hinzu kam ein zweijähriger Nachdiplomkurs an der Universität Hertfordshire in Grossbritannien, wo seit 1995 mehr als 1 000 Fachleute für Pharmakovigilanz ausgebildet wurden.

Kennzahlen für Produktqualität und Patientensicherheit

	2023	2022	2021
GxP-Audits			
Total durchgeführte Audits	926	1 034	886
Intern ¹	81	106	88
Extern ²	845	928	798
Zulassungsbehörden			
Gesamtzahl der Kontrollen	113	106	89
Anteil der Kontrollen mit akzeptablem Ergebnis (%)	99,1	100,0	98,9
Rückrufe			
Total Rückrufe	10	7	9
Rückrufe Klasse I	1	0	0
Rückrufe Klasse II	8	6	6
Rückrufe Klasse III	1	1	2

¹ Gesamtzahl der Audits bei eigenen Werken von Novartis

² Gesamtzahl der Audits bei GxP-Lieferanten von Novartis



Arzneimittelfälschungen

2023 untersuchten wir 185 bestätigte Fälle von Arzneimittelfälschungen in 42 Ländern. Im Zusammenhang mit 35 Strafanzeigen arbeiteten wir eng mit den Strafverfolgungsbehörden zusammen, was zur Beschlagnahme von etwa 2,9 Millionen Einheiten gefälschter Arzneimittel führte. Unsere Qualitäts- und Lieferkettenteams haben jeweils eine interne Verfahrensweisung eingeführt, um die unverzügliche Meldung von Arzneimittelfälschungen sicherzustellen. Neben den vorschriftsmässigen Meldungen von Vorfällen an die lokalen Gesundheitsbehörden erstatteten wir in 100% aller meldepflichtigen Fälle zudem jeweils innerhalb der empfohlenen 10-Tages-Frist freiwillig Meldung an die WHO.

Um die Echtheitsprüfung mutmasslich gefälschter Arzneimittel zu beschleunigen, haben wir 2023 lokale Teams mit *Authentifield*-Sensoren ausgestattet (Näheres dazu in der Fallstudie rechts). Unsere interne mobile Applikation MoVe, mit der Mitarbeitende schnell die Echtheit der Sekundärverpackung aller Produkte von Novartis überprüfen können, ist mittlerweile in 49 Ländern im Einsatz.

Im Zusammenhang mit 35 Strafanzeigen arbeiteten wir eng mit den Strafverfolgungsbehörden zusammen, was zur Beschlagnahme von etwa 2,9 Millionen Einheiten gefälschter Arzneimittel führte

Während Fälschungen bei den Vorfällen auch 2023 eine der Hauptkategorien darstellten, sehen wir in zwei Bereichen höhere Risiken, und zwar bei Produktdiebstählen und illegalen Abzweigungen, bei denen für einen Markt bestimmte Medikamente illegal abgefangen und in einen anderen verkauft werden. Wir haben Strategien erarbeitet, um

all diesen Problemen entgegenzuwirken und Sicherheitsrisiken für die Patienten auf lokaler Ebene wirksamer zu begegnen.

Zur Bekämpfung illegaler Abzweigungen haben wir auf Risikobestimmung, Überwachung sowie politische und aufsichtsrechtliche Rahmenbedingungen ausgerichtete Toolkits erarbeitet. Diese wurden sowohl für die wichtigsten Ursprungs- als auch Zielländer entwickelt. Auf Produktdiebstähle reagieren wir, indem wir die Sicherheit unserer Lieferkette durch höhere Sicherheitsstandards, den Ausbau interner Kapazitäten, systematische Risikobewertungen und Analysen zu den Ursachen von Vorfällen verstärken.

2023 nahm Novartis zudem an 95 Aktivitäten in den Bereichen Kapazitätsaufbau, Politik und Sensibilisierung der Öffentlichkeit in 32 Ländern teil. Mit diesen Massnahmen erreichten wir über 4 500 wichtige Anspruchsgruppen aus den Bereichen Strafverfolgung, Zoll und Gesundheitsbehörden.



Eine Probe kann schnell mit einer Datenbank von Novartis Medikamenten abgeglichen werden.



Fallstudie Den Kampf gegen Medikamentenfälschungen beschleunigen

Der Handel mit gefälschten Medikamenten schadet Menschen auf der ganzen Welt.¹ Um gefälschte Medikamente vor Ort schneller erkennen zu können und die Integrität unserer Lieferkette zu stärken, haben wir gemeinsam mit einem Technologiepartner *Authentifield* entwickelt.

Hinter dieser Lösung steht eine sichere cloudbasierte Datenbank mit Angaben zur Zusammensetzung unserer Medikamente. Mithilfe von Informatik und KI wurden Prognosemodelle entwickelt, um die Produktionsschwankungen bei Feststoffmedikamenten zu erfassen, die in verschiedenen Dosierungen, mit verschiedenen Rohstoffen und an verschiedenen Orten hergestellt werden.

Ein kleines Gerät mit Sensor lässt sich an Ort und Stelle einsetzen, um Probenanalysen über ein Smartphone an die Datenbank zu übermitteln. Damit können alle geschulten Mitarbeitenden von Novartis die Echtheit einer Probe innerhalb von Minuten überprüfen.

Bisher mussten verdächtige Medikamente an eines der weltweit vier Prüfzentren von Novartis geschickt werden. Transport, Verzollung und andere Verzögerungen führten dazu, dass zwischen dem Eingang einer Probe und der Echtheitsprüfung im Schnitt sechs Wochen vergingen. Mit *Authentifield* konnte der Zeitbedarf für die Echtheitsprüfung auf wenige Tage verkürzt werden.

Im vierten Quartal 2023 haben wir 75 Geräte in 15 Schwerpunktländern verteilt. Die Datenbank enthält Daten zu 25 besonders fälschungsanfälligen Feststoffmedikamenten. Bis Ende 2024 wollen wir Novartis Mitarbeitende in 71 Ländern mit 250 Geräten ausstatten und die Überprüfung von 100 Feststoffmedikamenten ermöglichen.

¹ Counterfeit medicines in legitimate supply chains SDCP & PSI Study – IFPMA

Governance, Risikomanagement und Vergütung

Corporate Governance	66
Risikomanagement	71
Vergütung	76

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 stellt – zusammen mit unseren internen Richtlinien und Kontrollen – zudem sicher, dass wir die anwendbaren gesetzlichen Bestimmungen, Vorschriften und Branchenregeln einhalten. Es hilft uns auch, hohe ethische Standards zu erfüllen. Es soll eine nachhaltige finanzielle Performance und die langfristige Wertschöpfung für Aktionärinnen und Aktionäre, Patientinnen und Patienten, Mitarbeitende und andere Anspruchsgruppen unterstützen.

Näheres zur Corporate Governance bei Novartis findet sich in unserem [Annual Report 2023](#).

Unsere Governance-Struktur

Unsere Governance basiert auf einem System wirksamer Kontrollmechanismen («Checks and Balances»). Unsere wichtigsten verantwortlichen Organe sind die Generalversammlung (GV), der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung. Jedes dieser Organe hat in unserem Governance-System andere Funktionen und Aufgaben:

An der **Generalversammlung** genehmigen die Aktionärinnen und Aktionäre die Dividendenzahlungen, die maximale Gesamtvergütung für die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung sowie die Jahres- und Konzernrechnung, den Bericht über nichtfinanzielle Belange und andere Offenlegungen. Ausserdem wählen sie den Präsidenten und die Mitglieder des Verwaltungsrats, die Mitglieder des Compensation Committee, den unabhängigen Stimmrechtsvertreter und die Revisionsstelle. Die Aktio-

näre treffen sich mindestens einmal im Jahr bei der Generalversammlung, in der Regel im Februar oder März. Im Jahr 2023 genehmigten die Aktionäre Anpassungen der Statuten von Novartis an die jüngste Reform des Schweizer Aktienrechts.

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

Die **Geschäftsleitung** unter der Leitung des Chief Executive Officer (CEO) ist verantwortlich für die operative Geschäftsführung, einschliesslich der finanziellen Performance, sowie für die Erfüllung des Unternehmenszwecks, der strategischen Prioritäten und Ziele. Der Geschäftsleitung gehören elf Mitglieder an, darunter der CEO, der Chief Financial Officer sowie die Leiterinnen und Leiter unserer Organisationseinheiten – Bio-medical Research, Development, Operations, US und International – und weiterer Funktionen (siehe [Seite 70](#)).

Darüber hinaus lässt unsere Revisionsstelle dem Management und den Aktionärinnen und Aktionären regelmässige Beurteilungen zur

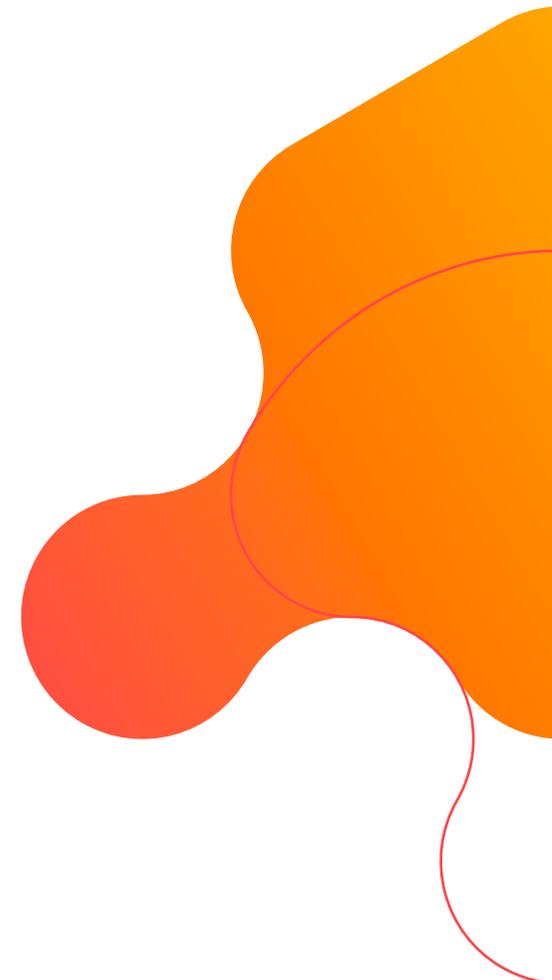
Einhaltung der geltenden Gesetze, Standards und Berichterstattungsvorschriften durch das Unternehmen zukommen.

Zusammensetzung des Verwaltungsrats

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

2023 wurden alle Mitglieder des Verwaltungsrats an der GV für ein weiteres Jahr wiedergewählt, darunter auch Jörg Reinhardt als Präsident. Erstmals gewählt wurde John D. Young als Nachfolger von Andreas von Planta, der zurückgetreten ist. Auch alle Mitglieder des Compensation Committee wurden von den Aktionärinnen und Aktionären wiedergewählt. Zum Vorsitzenden des Compensation Committee bestimmte der Verwaltungsrat für ein weiteres Jahr Simon Moroney.

Bei der Auswahl neuer Mitglieder, die der GV vorgeschlagen werden sollen, achtet der Verwaltungsrat auf ein möglichst ausgewogenes Verhältnis von Kompetenzen, Fachwissen und Erfahrung. Alle 13 derzeitigen Verwaltungsratsmitglieder verfügen über Führungserfahrung. Sieben verfügen zudem über Erfahrung im Bereich Medizin, im Gesundheitssektor oder in F&E und vier über Erfahrungen mit Themen aus dem Bereich Umwelt, Soziales und Governance. Zudem strebt der Verwaltungsrat nach Diversität in Bezug auf Geschlecht, Erfahrung, Nationalität, ethnische Zugehörigkeit, beruflichen Hintergrund und Kompetenzbereich, um die



Ansichten unserer Anspruchsgruppen und der Gesellschaft zu reflektieren.

Der Verwaltungsrat unterzieht sich einer jährlichen Selbstbeurteilung, und jedes dritte Jahr wird diese Beurteilung von einem externen Berater durchgeführt. Die Verwaltungsratsmitglieder lassen sich zudem regelmässig informieren und schulen. Schwerpunkte im Jahr 2023 waren dabei ESG, Informationsmanagement, unsere neue Richtlinie über ethisches Geschäftsgebaren («Doing Business Ethically») sowie «Fit to Commit»-Schulungen zu Bestechungsbekämpfung, Insiderhandel und Beschaffung.

Aktivitäten des Verwaltungsrats 2023

2023 erörterte der Verwaltungsrat strategische, operative und finanzielle Fragen. Dazu gehörten:

- die Strategie des Unternehmens, ein voll fokussiertes Arzneimittelunternehmen mit führender Technologie in wichtigen Therapiegebieten und Regionen zu werden
- die Organisation und Arbeitsweise der Geschäftsleitung im Hinblick auf die Organisationsstruktur des Unternehmens
- eine gründliche Analyse des US-Markts und unserer Prioritäten, um das Wachstum zu beschleunigen und zu einem der führenden Anbieter in diesem Markt zu werden, einschliesslich eines Briefings zum Marktzugang
- Updates aus allen Organisationseinheiten
- strategische Überlegungen zu Fusionen und Übernahmen (einschliesslich der Übernahme von Chinook Therapeutics) sowie die weiter gefassten strategischen Schritte des Unternehmens, um ein nachhaltiges Wachstum voranzutreiben
- die Struktur von Sandoz nach der Abspaltung, einschliesslich des designierten Verwaltungsrats (und seiner Ausschüsse) und des designierten Führungsteams von Sandoz

- die Ausgliederung von Sandoz durch eine hundertprozentige Abspaltung, einschliesslich der Zustimmung der Aktionärinnen und Aktionäre an der ausserordentlichen Generalversammlung vom 15. September 2023
- die Strategie, die Pläne und Entwicklungen im Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG), einschliesslich der Teilnahme an einer von ACC und GSNC gemeinsam organisierten ESG-Sitzung
- die künftigen Vorschriften zur nichtfinanziellen Berichterstattung sowie die Governance der nichtfinanziellen Berichterstattung von Novartis
- die längerfristige Nachfolgeplanung für den Verwaltungsrat und die Anforderungsprofile
- die jährliche Selbstbeurteilung des Verwaltungsrats

Änderungen in der Geschäftsleitung

Marie-France Tschudin, seit 2022 Präsidentin der Einheit Innovative Medicines International und Chief Commercial Officer, trat zum 15. September 2023 von ihrer Funktion zurück. Vom 16. September 2023 bis zum 30. November 2023 wurde die Einheit, die unabhängig davon in International umbenannt wurde, interimistisch von deren Chief Financial Officer Mukul Mehta geleitet, der in dieser Zeit nicht der Geschäftsleitung angehörte. Per 1. Dezember 2023 wurde Dr. Patrick Horber Präsident der Einheit International und Mitglied der Geschäftsleitung.

Novartis Aktien

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

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

sind mit den gleichen Stimmrechten und Dividendenansprüchen verbunden.

Die Aktionärinnen und Aktionäre können das Stimmrecht an der Generalversammlung selbst ausüben oder eine Vertreterin bzw. einen Vertreter ihrer Wahl oder die unabhängige Stimmrechtsvertretung in ihrem Auftrag abstimmen lassen. Der Termin der nächsten ordentlichen Generalversammlung von Novartis ist der 5. März 2024.

ESG-Governance

Verwaltungsrat

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

Die primäre Verantwortung für die Überwachung der ESG-Strategie und -Governance liegt beim Governance, Sustainability and Nomination Committee (GSNC). Das GSNC

überwacht die Strategie, die Governance und die Fortschritte des Unternehmens im Bereich der Nachhaltigkeit, einschliesslich des Zugangs zu Medikamenten und zur Gesundheitsversorgung, der globalen Gesundheit, der ökologischen Nachhaltigkeit, des Personalmanagements und anderer wesentlicher ESG-Themen. Das GSNC erörtert zudem neue Trends und berät den Verwaltungsrat regelmässig zu ESG-Fragen.

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

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

Website-Informationen

Aktienkapital	→ Statuten der Novartis AG → Share data and analysis
Ordentliche Generalversammlung der Aktionäre	→ Ordentliche Generalversammlung
Organisationsreglement	→ Board Regulations
Novartis Verhaltenskodex für Senior Financial Officers	→ Ethical Conduct Requirements for CEO, ECN and Senior Financial Officers of Novartis
Finanzkennzahlen	→ Novartis financial data
Medienmitteilungen	→ Novartis Aktuell → Email update service

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

Management

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

Unser Sustainability and ESG Office, das zur Funktion Corporate Affairs gehört, ist dafür verantwortlich, das ESG-Management im gesamten Unternehmen zu verankern. ESG-Themen sind fest in unserem Enterprise Risk Management (ERM) verankert. Darüber hinaus verfügen wir über interne Richtlinien und Kontrollen zur Risikominimierung in Bereichen wie Menschenrechten, Gesundheit und Sicherheit, Bestechungs- und Korruptionsbekämpfung sowie ökologischer Nachhaltigkeit (siehe Seite 55).

Weitere Informationen zur Governance der ökologischen Nachhaltigkeit bei Novartis finden sich in unserer [TCFD-Offenlegung](#).

Auch die Beteiligung von Anspruchsgruppen spielt eine wichtige Rolle dabei, ESG-Risiken und -Chancen zu erkennen (siehe Seite 20). So verfügt Novartis über ein unabhängiges Bioethics Advisory Committee, welches das Management in ethischen Fragen rund um wissenschaftliche Forschung, Arzneimittelentwicklung und Zugangsprogramme berät.

Die nebenstehende Tabelle gibt einen Überblick über die Governance bei ESG-

Themen, die wir im Rahmen unserer Wesentlichkeitsbewertung ermittelt haben (siehe Seite 16).

Cybersicherheit

Cybersicherheits- und Datenschutzrisiken gehören zu den wichtigsten Unternehmensrisiken, die bei unserer jährlichen Prüfung im Rahmen des Enterprise Risk Management bewertet werden. Wir verfügen über ein Cybersecurity-Risikomanagementprogramm, das auf die Gefahr von Sicherheitsverletzungen und Cyberangriffen reagiert und die Vertraulichkeit, Integrität und ständige Verfügbarkeit von Informationen, die sich im Besitz oder in der Obhut von Novartis befinden, schützt und bewahrt.

Im Umgang mit der Informationssicherheit folgen wir den Best Practices der Branche. Novartis hat risikobasierte Pläne entwickelt, um wichtige Geschäftsprozesse aufrechtzuerhalten und Systeme wiederherzustellen. Diese Pläne werden regelmässig überprüft. 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.

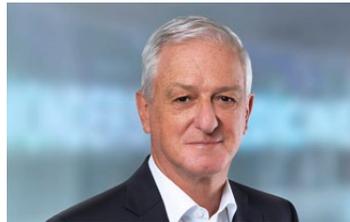
In den drei Jahren bis 2023 gab es bei Novartis keine wesentlichen Cybersicherheitsvorfälle.

Im Rahmen seiner Aufsicht über das Enterprise Risk Management ist das Risk Committee des Verwaltungsrats dafür verantwortlich, dass Novartis ein angemessenes und wirksames Risikomanagementsystem und -verfahren implementiert hat, zu dem auch die jährliche Überprüfung von Updates zur Cybersicherheit mit dem Chief Security Officer gehört. Weitere Informationen finden sich in unserem [Annual Report 2023](#).

Primäre Steuerung und Überwachung von ESG-Themen

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

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 5



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

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



Ton Büchner

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



Elizabeth (Liz) Doherty

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



Bridgette Heller

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



Daniel Hochstrasser

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



Frans van Houten

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



Ana de Pro Gonzalo

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



Charles L. Sawyers, M.D.

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



William T. Winters

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



John D. Young

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

Ausschüsse

1 Audit and Compliance Committee

2 Compensation Committee

3 Governance, Sustainability and
Nomination Committee

4 Risk Committee

5 Science & Technology Committee

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

Unsere Geschäftsleitung



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

Nationalität: Amerikaner
Geburtsjahr: 1976



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

Nationalität: Amerikaner
Geburtsjahr: 1962



Victor Bulto
President, US

Nationalität: Spanier
Geburtsjahr: 1978



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

Nationalität: Israeli/Amerikaner
Geburtsjahr: 1966



Karen L. Hale
Chief Legal Officer

Nationalität: Amerikanerin
Geburtsjahr: 1968



Dr. Patrick Horber
President, International

Nationalität: Schweizer
Geburtsjahr: 1970



Harry Kirsch
Chief Financial Officer

Nationalität: Deutscher/Schweizer
Geburtsjahr: 1965



Rob Kowalski
Chief People & Organization Officer

Nationalität: Amerikaner
Geburtsjahr: 1968



Dr. Steffen Lang
President, Operations

Nationalität: Deutscher/Schweizer
Geburtsjahr: 1967



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

Nationalität: Britin
Geburtsjahr: 1964



Dr. Klaus Moosmayer
Chief Ethics, Risk &
Compliance Officer

Nationalität: Deutscher
Geburtsjahr: 1968

→ Biografien unserer Geschäftsleitungsmitglieder und anderer höherer Führungskräfte finden sich unter www.novartis.com/about/executive-committee

Risikomanagement

Unser Ansatz

Unsere Strategie als innovatives Arzneimittelunternehmen birgt für unser Geschäft sowohl Chancen als auch Risiken, die aus verschiedenen Quellen stammen. Dazu zählen unser Geschäftsumfeld, die mit Forschung und Entwicklung verbundene Unsicherheit, unsere Fähigkeit, unsere kommerziellen Ziele zu erreichen, und die steigenden gesellschaftlichen Erwartungen an unsere Branche.

Unser Enterprise Risk Management (ERM) soll einen ganzheitlichen Blick auf die Risiken für unser Unternehmen ermöglichen und eine Kultur der fundierten Risikobereitschaft fördern, die unsere Strategie unterstützt. Der jährliche ERM-Prozess besteht aus drei Hauptschritten:

- Verständnis unserer Strategie
- Identifizierung, Bewertung und Analyse möglicher Risiken für den Erfolg unserer Strategie
- Festlegen einer klaren Risikobereitschaft für jedes Risiko und Massnahmen zum Erreichen unserer angestrebten Risikoexposition

Während des ganzen Jahres veranstalten wir Risikoworkshops mit Führungskräften aus verschiedenen Ländern, Organisationseinheiten und globalen Funktionen. So stellen wir sicher, dass wir das Risikomanagement in unsere Aktivitäten integrieren. Indem wir transparent machen, wie sich die Hauptrisiken und -chancen im Jahresverlauf entwickeln, schaffen wir zudem ein besseres Verständnis für unsere Risikoexposition.

Aus diesem Prozess ergibt sich der Novartis Risikokompass, der den Verwaltungsrat und die

Geschäftsleitung über die wichtigsten Risiken für unsere Strategie informiert. Wir unterscheiden bei den Risiken drei Kategorien: strategische, operative und neue Risiken. Ausserdem identifizieren wir Sensibilisierungsthemen, die sich künftig zu Risiken entwickeln könnten.

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

Risiko-Governance

Das Risikomanagement ist in unser Governance-System integriert, um eine wirksame Überwachung zu gewährleisten und sicherzustellen, dass wir bei unseren Entscheidungen und beim Festlegen der strategischen Ziele die Risiken berücksichtigen:

- Der Verwaltungsrat überwacht die Systeme und Prozesse des Risikomanagements über sein Risk Committee. Zusammen mit der Geschäftsleitung prüft dieser Ausschuss das Risikoportfolio unseres Unternehmens sowie die Priorisierung von Risiken und Massnahmen, die zu ihrer Bewältigung oder Minderung ergriffen werden. Bei Bedarf führt der Ausschuss Ad-hoc-Prüfungen unserer Vorgehensweisen in den wichtigsten Risikobereichen durch.
- Die Geschäftsleitung beurteilt regelmässig die Risiken und fördert im Einklang mit den Werten und Verhaltensweisen und dem Ethikkodex von Novartis eine Kultur des Risikobewusstseins. Der gesamte ERM-Prozess liegt in der Verantwortung des

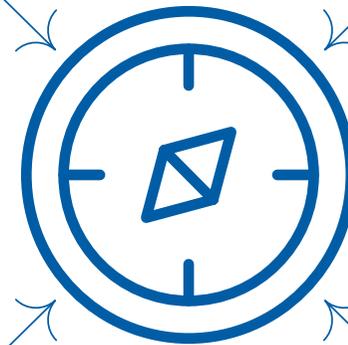
Novartis Risikokompass

Strategische Risiken

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

Operative Risiken

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



Neue Risiken

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

Sensibilisierungsthemen

sind längerfristige Trendthemen, die zu neuen Risiken werden könnten

Chief Ethics, Risk & Compliance (ERC) Officer. Der CEO überprüft und validiert das jährliche Risikoportfolio von Novartis, wobei Mitglieder der Geschäftsleitung als Verantwortliche für relevante strategische Risiken ernannt werden.

- Geleitet wird unser ERM-Prozess von unserem internen Bereich Risk & Resilience, der zur ERC-Funktion gehört, mit der Unterstützung durch die Risikobeauftragten aus wichtigen Märkten, Organisationseinheiten und Funktionen.

Risikomanagement in Bezug auf externe Partner

Zusätzlich zu unserem ERM-Prozess verfügen wir über ein Risikomanagementkonzept für externe Partner (External Partner Risk Management – EPRM), das uns hilft, im Umgang mit Aussenstehenden wie Lieferanten, Verkäufern, Distributoren, Grosshändlern und anderen Geschäftspartnerinnen und -partnern Risiken zu erkennen und zu steuern (siehe [Seite 56](#)).

Risiken 2023

Trotz der anhaltenden Volatilität in unserem Geschäftsumfeld haben wir 2023 weitere Fortschritte bei der Steuerung unserer Risikoexposition erzielt. Wichtig waren bei unseren Risiken im Jahr 2023 folgende Veränderungen:

Bei fünf Risiken ergab die Beurteilung geringere Auswirkungen oder eine geringere Eintrittswahrscheinlichkeit im Vergleich zum Vorjahr. In zwei Fällen hat sich die Risikoexposition insgesamt reduziert:

- **Cybersicherheit und Datenschutz:**¹ Die Beurteilung ergab geringere Auswirkungen (bei nur noch hoher statt sehr hoher Risikoexposition), vor allem bedingt durch

unsere Bemühungen, die Cyberabwehr in unseren Einheiten Development und Operations weiter zu stärken (siehe [Seite 68](#)).

- **Risikomanagement für externe Partner und Menschenrechte:**² Die Beurteilung ergab geringere Auswirkungen (bei nur noch mittlerer statt hoher Risikoexposition), bedingt durch den Abschluss der Beurteilung von 35 000 bestehenden Drittanbietern und die Entwicklung unseres EPRM-Ansatzes (siehe [Seite 56](#)).
- **Wichtige Produkte und Geschäftsschwerpunkte:** Die Beurteilung ergab eine geringere Eintrittswahrscheinlichkeit (bei weiterhin sehr hoher Risikoexposition) dank besserer Fokussierung und Umsetzung durch unser neues Betriebsmodell (siehe [Seite 32](#)).

- **Einführung strategischer Technologieprogramme:**³ Die Beurteilung ergab geringere Auswirkungen (bei weiterhin hoher Risikoexposition) durch Fortschritte bei mehrjährigen Programmen zur Modernisierung unserer IT-Infrastruktur (siehe [Seite 30](#)).
- **Talentmanagement:** Die Beurteilung ergab eine geringere Eintrittswahrscheinlichkeit (bei weiterhin hoher Risikoexposition) durch Fortschritte bei der Transformation unserer Organisation ohne signifikanten Anstieg der natürlichen Fluktuation bei wichtigen Mitarbeitenden (siehe [Seite 48](#)).

Darüber hinaus wurde ein Risiko – «Strategische Transformationen» – aufgrund der Fortschritte bei der organisatorischen Transformation und der abgeschlossenen Abspaltung von Sandoz gestrichen.

Im Lauf des Jahres haben wir weitere Massnahmen ergriffen, um unsere Nettorisikoexposition zu verringern. Gleichzeitig wurde der ERM-Rahmen aktualisiert, um den Veränderungen unserer strategischen Prioritäten und unseres Geschäftsumfelds Rechnung zu tragen. Wir haben eine neue Methodik eingeführt, um Strategie und Risikomanagement besser miteinander zu verknüpfen. Unsere Risikobewertungskriterien wurden aktualisiert, um sie mit unserer neuen Strategie und den neuesten externen Risikomanagementstandards in Einklang zu bringen.

Das Risikoportfolio von Novartis 2023

Weitere Einzelheiten zu unseren strategischen, operativen und neuen Risiken finden sich auf [Seite 71](#).

Risikoexposition

- Sehr hoch
- Hoch
- Mittel
- Gering

Strategische Risiken

- **Wichtige Produkte und Geschäftsschwerpunkte**
Misserfolg bei der Umsetzung wichtiger geschäftlicher Prioritäten und der Einführung neuer Produkte
- **Forschung und Entwicklung**
Misserfolg bei der Priorisierung, Integration und Durchführung unserer Forschungs- und Entwicklungsprogramme für neue Produkte oder neue Indikationen für bestehende Produkte
- **Preisgestaltung, Kostenerstattung und Zugang**
Druck auf Preise und Rückerstattung, einschliesslich Preistransparenz und Zugang zur Gesundheitsversorgung
- **Allianzen, Akquisitionen und Veräusserungen**
Externe Geschäftsmöglichkeiten werden nicht identifiziert oder genutzt bzw. deren erwartete Vorteile bleiben aus
- **Umwelt, Soziales und Governance**
Die sich rasant verändernden Erwartungen im Bereich Umwelt, Soziales und Governance werden nicht erfüllt

Operative Risiken

- **Cybersicherheit und Datenschutz**
Cybersicherheitsverletzungen, Datenverluste und katastrophale Ausfälle von IT-Systemen
- **Einführung strategischer Technologieprogramme**
Misserfolg bei der Umsetzung unserer IT-Strategie kann unsere Kerngeschäftsprozesse unterbrechen
- **Talentmanagement**
Unfähigkeit zur Erkennung, Gewinnung, Entwicklung und Bindung qualifizierter Talente für kritische Funktionen
- **Recht, Regulierung, Ethik und Compliance**
Herausforderungen aufgrund sich wandelnder regulatorischer Anforderungen, innovativer und disruptiver Technologien und gesellschaftlicher Erwartungen an ethisches Verhalten
- **Risikomanagement für externe Partner und Menschenrechte**
Eine angemessene Steuerung und Risikoüberwachung der Beziehungen zu externen Partnern fehlt, und externe Partner erfüllen ihre vertraglichen, regulatorischen oder sonstigen Verpflichtungen nicht

- **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
- **Arzneimittelfälschungen**
Auswirkungen von Arzneimittelfälschungen auf die Patientensicherheit sowie Reputations- und finanzielle Schäden für Novartis und unsere Produkte

Neue Risiken

- **Geopolitische Entwicklungen**
Auswirkungen geo- und soziopolitischer Bedrohungen
- **Makroökonomische Entwicklungen**
Auswirkungen makroökonomischer Entwicklungen
- **Klimawandel**
Misserfolg im Umgang mit physikalischen Risiken und Übergangsrisiken infolge des Klimawandels

¹ Früher (2022) «Cybersicherheit und IT-Systeme»

² Früher (2022) «Steuerung externer Vertragspartner»

³ Früher (2022) «Fragmentierte IT-Landschaft und Einführung strategischer Technologieprogramme»

Strategische, operative und neue Risiken im Detail

Näheres zu unserem Risikoportfolio 2023 findet sich in der nachstehenden Tabelle. Soweit relevant, sind die Risiken nach strategischer Priorität und ESG-Thema gegliedert. Weitere Informationen zu Risiken finden sich in unserem [Annual Report 2023](#).

Risikoexposition

- Sehr hoch
- Hoch
- Mittel
- Gering

Risiko	Kontext	Gegenmassnahmen	Wesentliches ESG-Thema
Strategische Risiken (nach strategischer Priorität)			
Hochwertige Medikamente bereitstellen			
■ Wichtige Produkte und Geschäftsschwerpunkte	Zur Erreichung unserer Wachstumsziele müssen wir uns auf vorrangige Marken und Märkte konzentrieren, um Neueinführungen zu unterstützen und mögliche Hürden für die Akzeptanz neuer Medikamente zu überwinden. Dies könnte durch verschiedene Faktoren gefährdet werden, insbesondere durch Wettbewerbsdruck, Änderungen in den Verschreibungsgewohnheiten medizinischer Fachkräfte und eine unerwartet langsame Annahme nach der Markteinführung. Darüber hinaus hängt unser kommerzieller Erfolg unter anderem von klaren internen Prozessen, einem effektiven Übergang der Produkte von der Entwicklung zur Einführung sowie einer ausreichenden Marktkenntnis bei Pipeline- und Vermarktungsentscheidungen ab. Wenn wir neue Organisationsstrukturen und Betriebsmodelle nicht erfolgreich einführen können, könnte dies erhebliche negative Auswirkungen auf unsere Betriebsergebnisse und unsere Finanzlage haben.	Wir haben einen klaren strategischen Fokus. Wir konzentrieren unsere Forschungs-, Entwicklungs- und Vertriebsaktivitäten auf vorrangige Produkte in unseren therapeutischen Kernbereichen. Ausserdem fokussieren wir uns auf geografische Schwerpunkte. Im vergangenen Jahr haben wir organisatorische Veränderungen vorgenommen, um unsere Entscheidungsfindung und Ressourcenzuteilung zu vereinfachen. Dazu gehören die Schaffung der separaten kommerziellen Einheiten US und International sowie die Abspaltung von Sandoz.	• Nachhaltige finanzielle Performance
■ Forschung und Entwicklung (F&E)	F&E ist für unsere Strategie von entscheidender Bedeutung. Unsere Fähigkeit, unser Geschäft auszubauen und unsere Produktpipeline voranzutreiben sowie neue Technologien (darunter auch Gen- und Radioligandentherapien) zu nutzen, hängt zu einem wesentlichen Teil vom Erfolg unserer F&E-Anstrengungen ab. Deren Effizienz und Produktivität können wir mit Investitionen in neue Technologien wie künstliche Intelligenz steigern. Allerdings besteht das Risiko, dass der Einsatz neuer Technologien erfolglos bleibt.	Wir konzentrieren unsere Anstrengungen auf therapeutische Kernbereiche und verlagern einen grösseren Teil unseres Portfolios auf neue Technologieplattformen und Biologika. Dazu müssen wir klare strategische Ziele verfolgen, effizient sein und eindeutige Prioritäten setzen. Dabei liegt der Fokus auf den Projekten mit dem grössten Potenzial. Wir investieren weiterhin in neue Technologien, darunter KI, um uns bei F&E einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen und den Zeit- und Kostenaufwand für die Entwicklung neuer Medikamente zu reduzieren (siehe Seite 33).	• Innovation
Operative Höchstleistungen verankern			
■ Allianzen, Akquisitionen und Veräusserungen	Im Rahmen unserer Strategie können wir Produkte oder ganze Geschäftsbereiche erwerben und veräussern sowie strategische Allianzen und Kooperationen eingehen, um unsere Pipeline neuer Medikamente zu stärken und unser langfristiges Wachstum zu unterstützen. Die M&A-Märkte sind nach wie vor hart umkämpft, und es besteht das Risiko, dass wir Gelegenheiten verpassen oder den strategischen Nutzen dieser Transaktionen nicht voll ausschöpfen können.	Wir haben einen klaren strategischen Fokus auf innovative Arzneimittel. Zur Straffung der Entscheidungsprozesse haben wir unsere interne Organisation verstärkt, indem eine neue Funktion Strategy & Growth, Entwicklungsteams für einzelne Geschäftsbereiche und Führungsteams für jeden unserer therapeutischen Kernbereiche geschaffen wurden. Darüber hinaus haben wir einen einheitlichen Rahmen für die Bewertung und Priorisierung von Portfolios eingeführt.	• Nachhaltige finanzielle Performance
Unsere Basis stärken			
■ Preisgestaltung, Kostenerstattung und Zugang	Unsere Arzneimittel sind erheblichem Preisdruck ausgesetzt. Dieser hat viele Ursachen, wie steigende Gesundheitskosten, Mittelknappheit und Änderungen in der Politik. Ein weltweiter Rückgang des Wirtschaftswachstums nach der COVID-19-Pandemie und der Ausbruch von Kriegen in bestimmten Teilen der Welt hat in vielen wichtigen Volkswirtschaften zu einer höheren Haushaltsbelastung geführt. Gesetzgeberische Entwicklungen in den USA, Europa und anderen Ländern können zu weiterem Druck auf die Preise und die Verfügbarkeit unserer Produkte führen.	Wir bemühen uns bei der Preisfestsetzung für unsere Medikamente um ein Vorgehen, das sich am Nutzen für die Patientinnen und Patienten, die Gesundheitssysteme und die Gesellschaft orientiert. Unseres Erachtens bietet dies den Gesundheitssystemen einen Anreiz, sich auf Lösungen mit den wirkungsvollsten, effizientesten und nachhaltigsten Ergebnissen zu konzentrieren. Gleichzeitig führen wir für unsere Medikamente neue kommerzielle Modelle ein, wie etwa Vereinbarungen zur Bevölkerungsgesundheit. Ausserdem setzen wir uns über Branchenverbände für politische Massnahmen ein, die ein nachhaltiges System für innovative Arzneimittel fördern.	• Zugang zu Medikamenten
■ Umwelt, Soziales und Governance	Unternehmen werden zunehmend danach beurteilt, wie sie bei Umwelt-, Sozial- und Governance-Angelegenheiten (ESG) abschneiden. Wenn wir unseren ESG-Verpflichtungen nicht nachkämen, könnte sich dies negativ auf unsere Reputation, unser Geschäft, unseren Betrieb und/oder unsere finanzielle Performance auswirken.	Das Vertrauen der Gesellschaft zu gewinnen, ist Teil unserer Unternehmensstrategie. Wir haben einen ESG-Strategieplan mit klaren Zielen zu wesentlichen ESG-Themen entwickelt. Zudem ergreifen wir Massnahmen, um unseren Umgang mit ESG-Risiken bei Drittparteien weiter zu optimieren. Wir verfolgen die regulatorischen Änderungen im Bereich ESG, insbesondere im Hinblick auf neue Due-Diligence- und Berichtspflichten. Darüber hinaus verfügen wir über Richtlinien, Kontrollen und interne Programme, die die Berücksichtigung von ESG-Belangen in unseren Entscheidungsprozessen sicherstellen.	• Zugang zu Medikamenten • Ethische Geschäftspraktiken • Ökologische Nachhaltigkeit • Mitarbeitende und Kultur • Gute Governance

Strategische, operative und neue Risiken im Detail (Fortsetzung)

Risikoexponierung

- Sehr hoch
- Hoch
- Mittel
- Gering

Risiko	Kontext	Gegenmassnahmen	Wesentliches ESG-Thema
Cybersicherheit und Datenschutz	Unser Geschäft ist von kritischen, komplexen und verflochtenen IT-Systemen abhängig. Wesentliche Teile dieser Systeme sind an Drittparteien ausgelagert. Cyberangriffe können dazu führen, dass kritische Systeme nicht mehr verfügbar sind, sodass es zu einer Unterbrechung des Betriebs und zum Verlust sensibler Informationen kommt.	Wir haben Schritte unternommen, um die Cyberabwehr in unseren Einheiten Development und Operations weiter zu stärken. So haben wir Massnahmen zur Wiederherstellung der Informationen und zur Aufrechterhaltung der Geschäfts-kontinuität definiert, mit denen wir auf einen katastrophalen IT-Ausfall reagieren und den Betrieb danach wieder aufnehmen können. Wir modernisieren unsere IT-Infrastruktur, ersetzen Anwendungen, die ihr Nutzungsende erreichen, und führen strengere Kontrollen für die Nutzung unternehmenseigener Geräte ein. Ausserdem wird in den IT-Schulungen für unsere Mitarbeitenden nun auch der sichere Umgang mit KI-Technologien behandelt.	
Einführung strategischer Technologieprogramme	Novartis setzt verschiedene IT-Systeme, Plattformen und Anwendungen ein. Einige dieser Systeme können komplex und fragmentiert sein oder kurz vor dem Ende ihrer Nutzungsdauer stehen. Dies kann zu Ineffizienzen und zu einem erhöhten Risiko für Störungen unserer operativen Stabilität führen. Aktuell implementieren wir mehrere unternehmensweite IT-Programme zur Ersetzung und Konsolidierung veralteter IT-Systeme. Wenn die Implementierung dieser Programme erfolgreich bleibt, können die erwarteten Vorteile ausbleiben und Unterbrechungen auftreten.	Wir sind aktuell dabei, unsere IT-Systeme und -Prozesse zu modernisieren. Zu diesen grundlegenden Programmen gehören unser Programm «Lean Digital Core» zur Einrichtung globaler End-to-End-Systeme sowie ein Programm zur Aktualisierung unserer Personalsysteme (siehe Seite 30). Wir arbeiten daran, das Datenmanagement zu harmonisieren und die IT-Prozesse in anderen Bereichen wie Lieferkettenmanagement, Compliance und Patientensicherheit zu verbessern.	
Talentmanagement	Zur Umsetzung unserer Strategie müssen wir qualifizierte Mitarbeitende gewinnen, weiterentwickeln und an uns binden. Das betrifft auch Mitglieder unserer wissenschaftlichen und unserer Management-Teams, F&E-Fachleute und Mitarbeitende mit Schlüsselkompetenzen in wichtigen Märkten. Wenn uns dies nicht gelingt, könnte es schwieriger für uns werden, unsere Geschäftsziele zu erreichen.	In wichtigen Bereichen stellen wir durch strategische Personalplanung sicher, dass wir über die richtigen Kompetenzen und Fähigkeiten für unsere Strategie verfügen. Wir betreiben eine umfassende Nachfolgeplanung und eine gezielte Talentsuche. Zudem überwachen wir das Fluktuationsrisiko und das Engagement der Mitarbeitenden und unterhalten ein System mit regelmässigen Bewertungen und einem vierteljährlichen Austausch. In den letzten Jahren haben wir neue Arbeitsweisen eingeführt und rekrutieren zunehmend aus einem globalen Talentpool.	• Mitarbeitende und Kultur
Risikomanagement für externe Partner und Menschenrechte	Bei wichtigen geschäftsunterstützenden Funktionen und Dienstleistungen verlassen wir uns auf externe Partner, etwa in den Bereichen Produktion, F&E und Vertrieb. Dies birgt gewisse Risiken, beispielsweise wenn Partner interne Kontrollen und regulatorische Anforderungen nicht einhalten oder den Standards für ökologische Nachhaltigkeit und Menschenrechte nicht genügen.	Wir verpflichten Lieferanten vertraglich, unsere Standards in Bezug auf Qualität, ethisches Geschäftsgebaren und Menschenrechte einzuhalten. In Bereichen wie Gesundheit und Sicherheit, Arbeitsrechte, Informationssicherheit sowie Bestechungs- und Korruptionsbekämpfung führen wir regelmässig Risikobeurteilungen und Audits durch. Zudem arbeiten wir mit Lieferanten daran, ihre Umweltbelastung zu reduzieren. Zurzeit führen wir einen neuen risikobasierten Ansatz ein, durch den unsere Bewertungen effizienter werden sollen. Ausserdem arbeiten wir weiter an der Optimierung unseres Menschenrechtsansatzes, unter anderem mit einem verbesserten Verfahren zur Meldung von Missständen.	• Ethische Geschäftspraktiken
Recht, Regulierung, Ethik und Compliance	Wir setzen uns dafür ein, hohe ethische Standards zu erfüllen, und halten uns an geltende Gesetze und Vorschriften. Wenn wir diese Standards nicht einhalten oder mit den sich ändernden regulatorischen Anforderungen nicht Schritt halten, könnte dies das Vertrauen in Novartis und ihre Arzneimittel untergraben. Die für die Gesundheitsbranche relevanten Gesetze und Vorschriften sind breit gefächert, unterliegen Änderungen und könnten uns zwingen, zu ihrer Einhaltung hohe Kosten auf uns zu nehmen oder Geschäftspraktiken zu ändern.	Novartis verfügt über ein umfassendes System interner Kontrollen und Richtlinien, die durch regelmässige Überwachung und Schulung durchgesetzt werden. Wir sind dabei, unser Compliance-Management-System weiter zu stärken, und haben unsere Richtlinien zur beruflichen Praxis (Professional Practices Policy) und zur Bekämpfung von Bestechung (Anti-Bribery Policy) in aktualisierter Form in einem neuen Regelwerk für ethisches Geschäftsgebaren (Doing Business Ethically Policy Framework) zusammengefasst. Wir haben neue Richtlinien für Vertriebspartnerschaften in den USA entwickelt und mit der Arbeit an einem umfassenden Regelwerk für den Umgang mit KI-Risiken (AI Risk and Compliance Management Framework) begonnen.	• Ethische Geschäftspraktiken
Fertigungs- und Produktqualität	Um die Qualität unserer Arzneimittel aufrechtzuerhalten, müssen wir sicherstellen, dass unsere Fertigungsprozesse – und auch die unserer Geschäftspartner – alle regulatorischen Anforderungen und unsere eigenen strengen Qualitätsstandards erfüllen. Anderenfalls drohen Produktrückrufe oder andere Massnahmen sowie Reputationsschäden.	Novartis verfügt über umfassende Richtlinien, Systeme und Kontrollen, um die Produktqualität sicherzustellen. Dazu gehören ein unternehmensweites Qualitätsmanagementsystem sowie entsprechende ISO- und GMP-Zertifikate (Good Manufacturing Practice). Zudem verfügen wir über ein Programm zur Mängelbehebung. Darüber hinaus finden regelmässige externe Kontrollen unserer Anlagen statt. Weitere Einzelheiten finden sich auf Seite 62 .	• Gesundheit und Sicherheit der Patientinnen und Patienten

Strategische, operative und neue Risiken im Detail (Fortsetzung)

Risikoexponierung

- Sehr hoch
- Hoch
- Mittel
- Gering

Risiko	Kontext	Gegenmassnahmen	Wesentliches ESG-Thema
Operative Risiken			
■ Lieferkette	Eine unzuverlässige Versorgung mit unseren Arzneimitteln kann die Gesundheit der Patientinnen und Patienten beeinträchtigen und zu erheblichen Geschäftsunterbrechungen sowie Reputationsverlusten führen. Als Ursache von Versorgungsstörungen kommen verschiedene Faktoren infrage, darunter Qualitätsprobleme, Naturkatastrophen oder Unfälle, Handelskonflikte, IT-Vorfälle oder das Fehlen wichtiger Ausgangsmaterialien oder Rohstoffe.	Mit unserem Third Party Code legen wir Mindeststandards für Lieferanten fest. Wir führen regelmässige Risikobewertungen zur Beurteilung von Klima- und makroökonomischen Risiken durch und ergreifen bei Bedarf Massnahmen zur Risikominderung. Bei den Lieferanten diversifizieren wir, wo immer es möglich ist, damit unser Geschäft nicht von einer einzigen oder einigen wenigen Bezugsquellen abhängig ist.	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheit und Sicherheit der Patientinnen und Patienten
■ Arzneimittelfälschungen	Gefälschte Arzneimittel stellen ein Risiko für die Sicherheit der Patienten dar und können deren Vertrauen in Arzneimittel und in das Gesundheitssystem erschüttern. Wenn ein gefälschtes Medikament zu einem unerwünschten Ereignis führt, das dann einem echten Medikament zugeschrieben wird, können uns Reputations- und finanzielle Schäden entstehen. Gestohlene oder illegal abgezweigte Medikamente, die nicht ordnungsgemäss gelagert und später über nicht autorisierte Kanäle verkauft werden, können negative Auswirkungen auf die Patientensicherheit, unsere Reputation und unser Geschäft haben.	Unsere Strategie konzentriert sich auf die rechtzeitige Erkennung und Meldung gefälschter Arzneimittel. Vorfälle melden wir pflichtgemäss an die lokalen Gesundheitsbehörden und freiwillig an die WHO. Um die Echtheitsprüfung mutmasslich gefälschter Arzneimittel zu beschleunigen, haben wir 2023 lokale Teams mit Sensoren ausgestattet (siehe Seite 64).	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheit und Sicherheit der Patientinnen und Patienten
Neue Risiken			
■ Geopolitische Entwicklungen	Schwierige politische Bedingungen und Instabilität in Teilen der Welt führen zu Unsicherheiten für unser Geschäft. Dazu gehören die aktuellen Kriege in der Ukraine und im Nahen Osten, die möglichen Folgen internationaler Sanktionen und Gebietsstreitigkeiten zwischen Staaten sowie die Instabilität mehrerer Schwellenländer.	Über geopolitische oder makroökonomische Entwicklungen haben wir keine direkte Kontrolle. Die Auswirkungen solcher Entwicklungen können wir jedoch teilweise auffangen, indem wir das externe Umfeld und die Regulierungslandschaft regelmässig überwachen und klare Regeln und Prozesse für den Umgang mit internationalen Sanktionen und Kreditrisiken in den betreffenden Märkten einführen.	
■ Makroökonomische Entwicklungen	Eine langsame makroökonomische Erholung sorgt in unserem geschäftlichen Umfeld für Unsicherheit. Durch geringes Wachstum, hohe Inflation und hohe Zinsen entstehen Risiken, darunter die Gefahr, dass Kundinnen und Kunden unsere Produkte nicht bezahlen können, sowie ein erhöhtes Kreditrisiko der Geschäftspartner. Eine schwache Wirtschaftslage kann auch den Druck auf die Gesundheitsbudgets und Arzneimittelpreise weiter erhöhen.		
■ Klimawandel	Novartis ist aufgrund des Klimawandels mit physikalischen Risiken und Übergangsrisiken konfrontiert. Naturkatastrophen oder längerfristige Klimamuster können sich negativ auf unsere Produktionsanlagen oder unsere Lieferkette auswirken. Gleichzeitig kann es uns misslingen, unser Geschäft darauf einzustellen, dass von den Gesundheitssystemen Netto-Null-Emissionen erwartet werden oder dass der CO ₂ -Preis oder die Preise für Rohstoffe und andere Ausgangsmaterialien steigen. Um die gesetzlichen Vorschriften zu erfüllen, könnten wir gezwungen sein, verstärkt in Technologien zur Senkung unseres Energie- und Wasserverbrauchs und unserer Treibhausgasemissionen zu investieren. Weitere Informationen finden Sie in unserer TCFD-Offenlegung .	Wir setzen uns dafür ein, die von uns ausgehende Umweltbelastung zu verringern und unsere Treibhausgasemissionen, unseren Wasserverbrauch und unsere Abfallmengen zu senken. Zu unseren Zielen gehört die CO ₂ -Neutralität im eigenen Betrieb (Scope 1 und 2) bis 2025 und in unserer gesamten Wertschöpfungskette (Scope 1, 2 und 3) bis 2030. Bis 2040 wollen wir Netto-Null-Emissionen in unserer gesamten Wertschöpfungskette erreichen. Zudem ergreifen wir Massnahmen, um den Wasserverbrauch und den Abfall zu reduzieren. So arbeiten wir bei der Einhaltung von Umweltstandards eng mit unseren Lieferanten zusammen.	<ul style="list-style-type: none"> • Ökologische Nachhaltigkeit

Vergütung

Im Jahr 2023 haben wir weitere Verbesserungen an unserem Vergütungsansatz vorgenommen, um die Transparenz zu erhöhen und unsere Wettbewerbsfähigkeit am Markt zu steigern. Näheres zur Vergütung der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats von Novartis findet sich in unserem [Annual Report 2023](#).

Unternehmensperformance 2023

Novartis erzielte 2023 eine sehr starke Performance mit soliden strategischen (Abspaltung von Sandoz), finanziellen (Umsatz- und Gewinnwachstum) und innovativen (zahlreiche positive Phase-III-Ergebnisse) Leistungen. Die Entwicklung unseres Produktportfolios (mit *Entresto*, *Kesimpta*, *Kisqali* und *Scemblix*) sowie die Optimierung unserer kommerziellen und unterstützenden Funktionen trugen zu einem Wachstum des Umsatzes von 10% (kWk) und des operativen Kernergebnisses von 18% (kWk) im Vergleich zum Vorjahr bei.

Am 4. Oktober 2023 haben wir Sandoz, unser Generika- und Biosimilars-Geschäft, erfolgreich abgespalten. Zu den herausragenden Innovationen gehörten die positiven Ergebnisse mehrerer Phase-III-Studien zu Prüfmedikamenten mit erheblichem Umsatzpotenzial, unter anderem zu *Pluvicto*, Remibrutinib und Iptacopan, sowie Zulassungen für zusätzliche Indikationen von *Entresto* (bei Herzinsuffizienz im Kindesalter) in der EU sowie von *Cosentyx* (bei Hidradenitis suppurativa) in der EU und den USA. Zudem wurden in der EU und den USA Zulassungsanträge für *Kisqali* (zur Behandlung von Brustkrebs im Frühstadium) eingereicht. Die Pipeline wurde durch Transaktionen erweitert,

insbesondere durch die Übernahme von Chinook Therapeutics zur Stärkung unseres Portfolios im Bereich der Nierenerkrankungen.

Die sehr gute Performance des Unternehmens im Jahr 2023 führte bei der jährlichen Leistungsprämie für den CEO zu einer Auszahlung von 185% und beim langfristigen Leistungsplan (LTPP) 2021–2023 zu einer Auszahlung von 122%. Diese Faktoren führten zusammen mit einer Erhöhung des Ausübungspreises des LTPP 2021–2023 um 16% (unter Berücksichtigung der Abspaltung von Sandoz) zu einer realisierten Gesamtvergütung des CEO im 2023 von CHF 16 248 178. Diese drei Ergebnisse waren die Hauptgründe für den Anstieg der realisierten Vergütung des CEO im Vergleich zum Vorjahr. Sie wirkten sich auch positiv auf das Vergütungsergebnis der anderen Mitglieder der Geschäftsleitung aus, deren Gesamtvergütung sich auf CHF 47 205 005 belief.

Änderungen am Vergütungssystem für Führungskräfte im Jahr 2024

Im Rahmen unserer jährlichen Überprüfung haben wir festgestellt, dass unsere bestehende CEO-Vergütungspraxis uns im Vergleich zur globalen Vergleichsgruppe im Gesundheitswesen im untersten Quartil positioniert. Wir haben uns intensiv mit

unseren Grossaktionären und Stimmrechtsberatern ausgetauscht, um Feedback zu unserem Vergütungssystem für die Geschäftsleitung einzuholen, insbesondere hinsichtlich der Herausforderungen, denen sich europäische Unternehmen im Wettbewerb um Talente gegenüberstehen. Nach diesem Austausch und dem insgesamt positiven Feedback waren sich das Compensation Committee und der Verwaltungsrat einig, dass es notwendig ist, eine globale Perspektive einzunehmen, um die besten Talente für die Unternehmensspitze zu gewinnen und zu halten, und damit das Unternehmen wettbewerbsfähiger sein kann. Infolgedessen und unter Berücksichtigung der Erwartungen europäischer Investoren und Stimmrechtsberater haben wir per 1. Januar 2024 einige Änderungen an unserem Vergütungssystem vorgenommen.

Wir sind bestrebt, unser globales Geschäft weiter auszubauen, mit einem besonderen Fokus auf dem US-Markt. Im Einklang mit diesem Bestreben und unserer Philosophie hat der Verwaltungsrat entschieden, die Zielvergütung des CEO so anzupassen, dass die Interessenabstimmung mit den Aktionären gewahrt bleibt. Insbesondere haben wir das langfristige Leistungsziel (LTPP target), welches vollständig leistungsorientiert ist und auf 3-jährigen zukunftsorientierten Zielen beruht, von 325% auf 400% erhöht. Die zusätzliche 2-jährige Haltefrist für den CEO bleibt unverändert, wodurch der Verkauf von Aktien für 5 Jahre eingeschränkt ist. Das Compensation Committee wird weiterhin anspruchsvolle Ziele setzen, mit einer gründlichen Bewertung am Ende des Zyklus. Es wurden keine Änderungen beim Grundgehalt des CEO vorgenommen (abgesehen von der ordentlichen Lohnerhöhung, welche Schweizer Mitarbeitende erhalten haben) oder am jährlichen Leistungsziel. Dies ist die erste wesentliche Erhöhung der Zielvergütung des CEO seit 2019 und positioniert seine Zielver-

gütung knapp über dem untersten Quartil der globalen Vergleichsgruppe im Gesundheitswesen, basierend auf den zuletzt veröffentlichten Informationen der Stimmrechtsberater.

Das Compensation Committee hat zugestimmt, bei der jährlichen Leistungsprämie der Geschäftsleitung das operative Ergebnis durch das operative Kernergebnis zu ersetzen. Das Compensation Committee war sich einig, dass das operative Kernergebnis, das bestimmte einmalige oder nicht wiederkehrende Positionen ausschliesst, einen besseren Massstab für die zugrunde liegende Performance des Unternehmens darstellt. Zudem werden Kernkennzahlen von unseren globalen Vergleichsunternehmen im Gesundheitswesen häufiger verwendet, sodass sich der Leistungsvergleich mit anderen Unternehmen vereinfacht.

Das Compensation Committee bekräftigt sein klares Bekenntnis zu dem Grundsatz, die Interessen der Führungskräfte mit denen der Aktionäre in Einklang zu bringen. Daher werden wir weiterhin darauf achten, dass alle Mitglieder der Geschäftsleitung ihrer Verpflichtung nachkommen, bedeutende Aktionärinnen und Aktionäre zu werden und ein Vielfaches ihres Salärs in Novartis Aktien zu halten. Momentan enthält die jährliche Leistungsprämie einen obligatorischen Aktienanteil von 50%, für den eine Sperrfrist von drei Jahren gilt. Das Compensation Committee hat beschlossen, dass dieser Aspekt der jährlichen Leistungsprämie stärker mit der relevanten Marktpraxis in Einklang gebracht werden soll. Daher wird, sobald ein Mitglied der Geschäftsleitung die Aktienhaltevorschriften erfüllt, der obligatorische Aktienanteil an der jährlichen Leistungsprämie auf 30% reduziert. Um die Ausrichtung auf die Aktionärsinteressen zu verstärken, wird gleichzeitig die Aktienhaltevorschrift für den CEO vom 5-fachen auf das 6-fache des jährlichen Basissalärs erhöht.

Abstimmung über die Vergütungen an der GV 2024

In Übereinstimmung mit dem Schweizer Obligationenrecht und unseren Statuten werden die Aktionärinnen und Aktionäre an der Generalversammlung 2024 gebeten, die maximale Gesamtvergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung von CHF 95 000 000 zu genehmigen. Grund für diesen Anstieg gegenüber dem Vorjahr ist die Erhöhung der Zielvergütung des CEO und ausgewählter Mitglieder der Geschäftsleitung, die neu in ihrer Funktion sind und in ihrer Amtszeit eine starke Leistung bewiesen haben. Für den Verwaltungsrat beträgt die den Aktionären vorgeschlagene maximale Gesamtvergütung CHF 8 780 000, was etwas über der im

Vorjahr beantragten Summe liegt. Der Grund dafür ist die vorgeschlagene Ernennung von John Young zum Vorsitzenden des Science & Technology Committee ab der ordentlichen Generalversammlung 2024, wodurch sich sein Verwaltungsrats-honorar gemäss der genehmigten Honorarstruktur für die Vergütung des Verwaltungsrats erhöht. Detaillierte Angaben zur Vergütung des CEO, der weiteren Mitglieder der Geschäftsleitung sowie der Verwaltungsratsmitglieder finden sich im [Vergütungsbericht](#), der in unserem Annual Report 2023 enthalten ist, sowie in der Broschüre «Abstimmungen über die Vergütungen an der ordentlichen Generalversammlung 2024».

Vergütungssystem für die Geschäftsleitung 2023

	Feste Vergütung und weitere Leistungen 2023		Leistungsabhängige variable Vergütung	
	Jährliche Basisvergütung	Pensions- und andere Leistungen	Jährliche Leistungsprämie 2023	LTPP-Zyklus 2023–2025 ¹
Ziel	Richtet sich nach Verantwortungsbereichen, Erfahrung und Fähigkeiten	Bietet Pensions- und Risikoversicherungen (auf die lokale Marktpraxis/lokalen Vorschriften abgestimmt)	Honoriert Leistung anhand kurzfristiger finanzieller und strategischer Ziele sowie Werte und Verhaltensweisen	Honoriert die Schaffung langfristiger Werte und Innovationen in Übereinstimmung mit unserer Strategie
Zahlungsart	Bar	Länder-/personenspezifisch (wie für alle Mitarbeitenden)	50% bar 50% in Aktien ² mit dreijähriger Sperrfrist ³	Aktien, die bis zum Ende eines dreijährigen Leistungszeitraums gesperrt sind
Leistungskennzahlen	–	–	Balanced Scorecard, basierend auf: • finanziellen Zielen ⁴ (60%) • strategischen Zielen ⁵ (40%)	• CAGR ⁶ des Umsatzes mit Dritten (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: Umsatz mit Dritten (24%), operatives Ergebnis (18%) und Free Cashflow (18%).

⁵ Die strategischen Ziele orientieren sich an den wichtigsten Prioritäten im betreffenden Leistungsjahr.

⁶ CAGR = Compound Annual Growth Rate (durchschnittliche jährliche Wachstumsrate)

Governance für die Vergütung der Geschäftsleitung

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

Entscheidung über

Vergütung des CEO
Vergütung der weiteren Mitglieder der Geschäftsleitung

Entscheidungsgremium

Verwaltungsrat
Compensation Committee

Prinzipien des Risikomanagements für die Vergütung der Geschäftsleitung

- Strikter Leistungsbeurteilungsprozess mit Genehmigung der Leistungsziele und Leistungsbewertung für den CEO durch den Verwaltungsrat
- Ausgewogene Mischung von kurz- und langfristigen variablen Vergütungselementen
- Die Werte und Verhaltensweisen von Novartis sind Schlüsselkomponenten der jährlichen Leistungsprämie und in unserer Unternehmenskultur verankert
- Alle variablen Elemente der Vergütung unterliegen Malus- und Rückforderungsregeln
- Nur leistungsabhängige 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 Abgängern gelten sog. Good Leaver- und Bad Leaver-Bestimmungen
- Keine Abgangsschädigungen oder Kontrollwechselvereinbarungen
- Aktienhaltevorschriften; keine Beleihung oder Verpfändung von Novartis Aktien möglich
- Es werden keine Darlehen an aktuelle oder frühere Mitglieder der Geschäftsleitung oder des Verwaltungsrats oder an ihnen nahestehende Personen gewährt

Leistungsorientierte Vergütung des CEO im Jahr 2023 – Ergebnisse

Kennzahl	Ziel	Leistung	Zielerreichung
Jährliche Leistungsprämie 2023			
Finanzielle Performance* – 60% der gesamten jährlichen Leistungsprämie, bestehend aus:			
Umsatz mit Dritten Konzern (kWk) (24%)	USD 49 897 Mio.	USD 52 282 Mio.	Weit übertroffen
Operatives Konzernergebnis (kWk) (18%)	USD 9 833 Mio.	USD 10 673 Mio.	Weit übertroffen
Free Cashflow Konzern in % des Umsatzes (kWk) (18%)	24,6%	26,8%	Weit übertroffen

Gesamtbeurteilung der Finanzkennzahlen des Konzerns bei konstanten Wechselkursen **Weit übertroffen**

* Umsatz mit Dritten Konzern, operatives Konzernergebnis und Free Cashflow Konzern in % des Umsatzes mit Dritten beinhalten die finanzielle Performance der fortzuführenden Geschäftsbereiche für das am 31. Dezember 2023 beendete Jahr und die finanzielle Performance der angegebenen Geschäftsbereiche (Sandoz) für die neun Monate bis zum 30. September 2023.

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

Voranreiben unserer neuen fokussierten Strategie	Übertroffen
Wachstumsdynamik beibehalten und erfolgreiche Markteinführungen gewährleisten	Weit übertroffen
Pipeline liefern und Produktivität in F&E steigern	Übertroffen
Operative Exzellenz und Produktivität erreichen	Weit übertroffen
Basis stärken (ESG/Human Capital)	Übertroffen

Gesamtbeurteilung der strategischen Ziele **Übertroffen**

Gesamtbeurteilung der CEO Balanced Scorecard **Weit übertroffen**

Gesamte jährliche Leistungsprämie: **185% des Zielwerts (Auszahlungsbandbreite 0–200%)**

Langfristige Leistungsprämie 2021–2023

Langfristiger Leistungsplan (LTPP)

CAGR des Umsatzes mit Dritten (25%)	5,8%	5,9%	102%
CAGR des operativen Kernergebnisses (25%)	8,4%	12,3%	158%
Innovation (25%)			108%
Relativer TSR (25%)		6. Platz	120%
Gesamtauszahlung LTPP-Zyklus 2021–2023:	122% des Zielwerts (Auszahlungsbandbreite 0–200%)		

Realisierte Gesamtvergütung des CEO im Jahr 2023

Die realisierte Gesamtvergütung des CEO im Jahr 2023 betrug CHF 16 248 178. Sie beinhaltet die Auszahlungen der jährlichen Leistungsprämie sowie der Prämie aus dem LTPP, basierend auf der Beurteilung der erzielten Leistung für die im Jahr 2023 endenden Leistungszyklen.

	Feste Vergütung und andere Leistungen		Variable Vergütung: leistungsabhängig		Realisierte Gesamtvergütung
	Jährliches Basissalär	Pensions- und sonst. Leistungen	Jährl. Leistungsprämie 2023	LTPP 2021–2023 ¹	
CHF					
Vasant Narasimhan	1 822 334	429 043	5 075 255	8 921 546	16 248 178

¹ Der ausgewiesene Betrag entspricht dem zugrunde liegenden Aktienwert der vom CEO für den LTPP-Leistungszyklus 2021–2023 insgesamt zustehenden Aktien (einschliesslich der Dividendengegenwerte von CHF 759 557).

Vergütung des Verwaltungsrats im Jahr 2023

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 2023–2024, 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 2023 betrug CHF 3 803 784 für den Verwaltungsratspräsidenten und CHF 4 787 933 für die anderen Mitglieder des Verwaltungsrats.

Anhang

Kennzahlen

80

Kennzahlen

Kommentare zu den Kennzahlen finden sich im Abschnitt «Unsere Performance 2023» auf den [Seiten 26–64](#). Die Daten für 2023 berücksichtigen die Abspaltung unseres Generika- und Biosimilars-Geschäfts Sandoz. Die Zahlen für 2022 und 2021 wurden um die Abspaltung von Sandoz bereinigt (mit Ausnahme der Personalkennzahlen auf [Seite 81](#) und der Daten zum politischen Engagement auf [Seite 84](#)). Näheres zu den Definitionen, Methoden und Annahmen für die Kennzahlen, die von KPMG bestätigt wurden, finden sich auf unserer Website unter [Reporting Criteria for Novartis in Society Integrated Report 2023](#).

Innovationskennzahlen	2023	2022	2021	
In die Entwicklungspipeline eintretende Projekte ¹	10	5	7	Δ
Laufende Phase-III-Programme ²	41	42	52	Δ
Einstufung als Therapiedurchbruch durch die US-Gesundheitsbehörde	1	1	3	Δ
Zulassungsanträge (USA, EU, Japan, China) ³	18	24	34	Δ
Zulassungen (USA, EU, Japan, China) ³	22	23	21	Δ
Zulassungen für neue Wirkstoffe (New Molecular Entity, NME) ⁴	1	1	2	Δ
Investitionen in F&E im Bereich Malaria und vernachlässigte Tropenkrankheiten (Mio. USD)	98,4	77,2	51,5	Δ

Kennzahlen für den Zugang zur Gesundheitsversorgung	2023	2022	2021	
Globale Zugangsstrategie für alle neu eingeführten Medikamente (%)	100	100	100	Δ
Zahl der erreichten Patienten (Mio.)				
Durch Zugangsstrategien erreichte Patienten ⁵	33,2	35,6	37,3	Δ
Nachhaltigkeitsgebundene Anleihe (23. September 2020 bis 23. September 2028)				
Mit innovativen strategischen Therapien erreichte Patienten in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen	1 568 574	1 197 352	947 699	Δ
Durch Vorzeigeprogramme erreichte Patienten	28 722 966	31 157 087	32 695 224	Δ

Δ Die Daten für 2023 wurden extern geprüft | n/a: Vergleichsdaten aus früheren Jahren nicht ausgewiesen.

¹ Die Angaben umfassen Projekte nach Einschluss des ersten Patienten (First Patient, First Visit – PPFV), die in die konfirmatorische Entwicklung eintreten (inkl. Projekte, die nach einer Akquisition oder Lizenznahme in die konfirmatorische Entwicklung eintreten). Bei den Daten für 2021 wurde die vorherige Methodik angewandt, d. h. nur Projekte, die nach internen F&E-Aktivitäten in die konfirmatorische Entwicklung eintreten und bei denen PPFV im Post-Proof-of-Concept-Stadium nach Biomedical Research erfolgt ist.

² Die Angaben umfassen Phase-III-Programme nach PPFV, für die noch kein Zulassungsantrag in den USA, der EU, Japan oder China eingereicht wurde.

³ 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).

⁴ Die Angaben umfassen neue Wirkstoffe wie kleine Moleküle, Biologika; in der EU: neue Fixkombinationen existierender Arzneimittelwirkstoffe.

⁵ Die Angaben umfassen Patienten, die mit Medikamenten über Novartis Global Health, mit Unterstützungsprogrammen, Schwellenländermarken oder Spenden erreicht wurden.

Personalkennzahlen¹

	2023	2022	2021	
Personalbestand ²	78 407	105 533	108 514	Δ
Vollzeitstellenäquivalente ²	76 057	101 703	104 323	Δ
Fluktuation: natürlich / insgesamt (%)	7 / 17	9 / 15	8 / 13	Δ
Jährliche Weiterbildungsstunden pro Mitarbeitenden	38	42	52	Δ
Nationalitäten: insgesamt / im Management	143 / 113	147 / 118	143 / 115	Δ
Mitarbeitende, die von einer Arbeitnehmervertretung repräsentiert werden oder unter einen Tarifvertrag fallen (%) ³	53	48	47	Δ
Geschlechterverhältnis (% Frauen / % Männer)⁴				
Personalbestand insgesamt	51 / 49	51 / 49	51 / 49	Δ
Verwaltungsrat	31 / 69	31 / 69	31 / 69	Δ
Geschäftsleitung von Novartis	18 / 82	27 / 73	25 / 75	Δ
Novartis Top Leaders ⁵	40 / 60	39 / 61	38 / 62	Δ
Höhere Führungskräfte	43 / 57	41 / 59	39 / 61	Δ
Management insgesamt	48 / 52	47 / 53	46 / 54	Δ
Umsatzbringende Positionen ⁶	50 / 50	51 / 49	51 / 49	Δ
STEM-Positionen ⁷	47 / 53	46 / 54	46 / 54	Δ

Lohnungleichheit (EPIC) %

Mitarbeitende, die von der regelmässigen Lohngleichheitsstudie erfasst werden ⁸	100	82	76	Δ
Mittleres Gehaltsgefälle ⁹	- 0,9	+3,1	+3,3	Δ
Einstellungen ohne Verwendung historischer Gehaltsdaten	100	84	80	Δ
Mitarbeitende mit Lohntransparenz im Vergleich zu externen Benchmarks ¹⁰	98	45	38	Δ

Gesundheit und Sicherheit

Quote der Unfälle und Erkrankungen, die zu Ausfallzeit führen (pro 200 000 Arbeitsstunden):				
Mitarbeitende von Novartis / Fremdpersonal	0,13 / 0,18	0,16 / 0,20	0,14 / 0,05	Δ
Gesamtzahl der erfassbaren Fälle (pro 200 000 Arbeitsstunden):				
Mitarbeitende von Novartis / Fremdpersonal ¹¹	0,33 / 0,28	0,31 / 0,28	0,25 / 0,13	Δ
Todesfälle:				
Mitarbeitende von Novartis / Fremdpersonal / Vertragspartner	0 / 0 / 0	0 / 0 / 0	0 / 0 / 0	Δ
Mitarbeitende, die unter ein intern validiertes GSU-System fallen (%)	99	n/a	n/a	Δ

Personalkennzahlen¹

	2023	2022	2021	
Geschlechterverhältnis nach Vertragsart (Frauen / Männer)⁴				
Unbefristet	38 930 / 36 932	52 311 / 49 549	53 509 / 51 497	Δ
Befristet	1 295 / 1 213	1 881 / 1 709	1 854 / 1 539	Δ
Vollzeit	36 044 / 37 313	47 631 / 50 084	48 618 / 51 904	Δ
Teilzeit	4 190 / 833	6 573 / 1 175	6 755 / 1 133	Δ
Mitarbeitende nach Region und Vertragsart (unbefristet / befristet)⁴				
USA	12 574 / 49	14 496 / 49	14 834 / 45	Δ
Kanada und Lateinamerika	3 735 / 41	5 381 / 112	6 601 / 173	Δ
Europa	34 365 / 2 130	50 849 / 2 856	50 759 / 2 671	Δ
Asien/Afrika/Australasien	25 188 / 288	31 338 / 557	32 581 / 489	Δ
Mitarbeitende nach Alter (weiblich / männlich)⁴				
Altersgruppe ≤ 30 Jahre	6 664 / 5 551	9 162 / 7 479	8 114 / 6 452	Δ
Altersgruppe 31–50 Jahre	26 006 / 24 893	35 215 / 33 368	36 448 / 34 974	Δ
Altersgruppe >50 Jahre	7 564 / 7 702	9 866 / 10 478	10 624 / 11 487	Δ

Δ Die Daten für 2023 wurden extern geprüft | n/a: Vergleichsdaten aus früheren Jahren nicht ausgewiesen.

¹ Der Begriff «Mitarbeitende» bezieht sich auf die Angaben zum Personalbestand in der Tabelle. Vergleichszahlen für 2022 und 2021 schliessen Sandoz ein.

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

³ Hier sind im Allgemeinen nur nichtleitende Angestellte berücksichtigt.

⁴ Weniger als 0,5% der Mitarbeitenden haben eine unbekannte Einstufung in unserem System, sodass die Summe bei einigen Kennzahlen nicht 100% bzw. nicht den Gesamtpersonalbestand ergibt.

⁵ Zu den Novartis Top Leaders zählen die höheren Führungskräfte von Novartis, einschliesslich der Geschäftsleitung.

⁶ Als umsatzbringende Funktionen sind folgende Jobfamilien von Novartis definiert: BD&L und Strategieplanung; kommerzielles und allgemeines Management; Marktzugang; Marketing und Vertrieb.

⁷ Als STEM-Funktionen (Science, Technology, Engineering, Mathematics) sind folgende Jobfamilien von Novartis definiert: F&E; Technical Operations; Information Technology & Technology Transformation.

⁸ Die regelmässige Lohngleichheitsstudie wird anhand einer internen Berechnungsmethode bzw. in den USA und Kanada von einer externen Beratungsfirma durchgeführt.

⁹ Die Berechnung erfolgt anhand von Gehaltsdaten aus dem Vorjahr.

¹⁰ Personalbestand mit Lohntransparenz im Vergleich zu externen und/oder internen Benchmarks, wo verfügbar

¹¹ Die Daten beinhalten alle arbeitsbedingten Unfälle und Erkrankungen – unabhängig davon, ob sie zu Ausfallzeit führen.

Umweltbezogene Kennzahlen¹	2023	2022	2021	
Neue Produkte, die nachhaltige Produktdesignkriterien erfüllen (%) ^{2,3}	51	46	38	Δ
Emissionen von Lieferanten, die durch Verträge mit Umweltkriterien abgedeckt sind (%) ^{2,4}	57	46	n/a	Δ
Energieverbrauch (Mio. GJ)				
Energieverbrauch (selbst erzeugt und zugekauft)	6,2	6,8	7,0	Δ
Zugekaufte erneuerbare Energie ⁵	2,7	2,5	2,1	Δ
Vor Ort erzeugte erneuerbare Energie	0,1	0,0	0,1	Δ
Treibhausgasemissionen (1 000 t CO₂e)⁶				
Total Emissionen Scope 1	248,7	263,2	276,8	Δ
Feuerungen und Prozesse	174,6	187,4	204,7	
Fahrzeuge	74,1	75,8	72,1	
Total Emissionen Scope 2 (marktbasiert)	49,4	106,6	195,7	Δ
Total Emissionen Scope 2 (standortbasiert)	200,8	259,7	303,1	Δ
Total Emissionen Scope 1 und Scope 2	298,1	369,8	472,5	
Total Emissionen Scope 3 ⁷	4 707,9	4 872,4	4 657,4	Δ
Bezogene Waren und Dienstleistungen	3 760,4	4 113,2	3 914,7	
Investitionsgüter	207,7	181,6	205,2	
Treibstoff- und energiebezogene Tätigkeiten	174,2	167,5	171,6	
Vorgelagerter Transport und Vertrieb	188,1	125,5	141,5	
Im Betrieb angefallener Abfall	11,9	19,1	17,8	
Geschäftsreisen ²	116,5	84,6	30,9	
Arbeitsweg der Mitarbeitenden	98,8	106,7	103,1	
Nachgelagerter Transport und Vertrieb	73,9	24,8	24,7	
Verwendung verkaufter Produkte	0,0	0,0	0,0	
Entsorgung verkaufter Produkte	76,4	49,4	47,9	
Total Emissionen Scope 1, Scope 2 und Scope 3	5 006,0	5 242,2	5 129,9	
Kohlenstoffkompensation ⁸	27,9	30,7	- 34,7	Δ
Intensität der Treibhausgasemissionen (t CO₂e)				
Scope 1 und Scope 2 pro Mio. USD Umsatz	6,6	9,0	11,3	
Scope 1 und Scope 2 pro Vollzeitstellenäquivalent (FTE)	3,9	4,6	6,1	
Flüchtige organische Verbindungen (t)				
Halogenierte flüchtige organische Verbindungen	0,3	0,7	0,7	Δ
Nichthalogenierte flüchtige organische Verbindungen	116,0	167,7	144,7	Δ
Wasserqualität (%)				
Produktionsstätten, die die Normen für Wasserqualität erfüllen ^{2,9}	97	97	94	Δ
In Bezug auf Wasserqualitätsstandards überprüfte Hochrisikolieferanten ^{2,10}	88	26	n/a	Δ

Umweltbezogene Kennzahlen¹	2023	2022	2021	
Wassernutzung (Mio. m³)				
Total Wasserentnahme ¹¹	34,6	35,7	33,5	Δ
Oberflächenwasser	9,6	7,1	6,4	
Grundwasser	20,7	23,4	22,5	
Wasser von Drittparteien	4,3	5,2	4,6	
Gesammeltes Regenwasser	0,0	0,0	0,0	
Total abgeführtes Wasser ¹²	34,7	34,9	32,7	Δ
Direkt in Oberflächengewässer abgeführt	29,5	29,3	27,2	
Total Wasserverbrauch ¹³	5,2	5,6	5,5	Δ
Verpackung (%)				
Standorte, die in den Verpackungen kein PVC mehr verwenden ^{2,14}	78	93	93	Δ
Betriebsabfall (1 000 t)				
Total angefallener Abfall	34,9	44,0	47,4	Δ
Total ungefährliche Abfälle	18,9	19,3	20,3	
Total Sonderabfälle	16,0	24,7	27,1	
Total rezyklierter Abfall	16,5	24,0	26,7	Δ
Rezyklierte ungefährliche Abfälle	12,4	12,9	13,5	
Rezyklierte Sonderabfälle	4,1	11,1	13,2	
Total nichtrezyklierter Abfall	18,4	20,2	20,8	Δ
Nichtrezyklierte ungefährliche Abfälle	6,5	6,4	6,8	
Verbrennung	4,5	4,7	4,8	
Deponierung	1,6	1,5	1,8	
Andere Entsorgungsarten	0,4	0,2	0,2	
Nichtrezyklierte Sonderabfälle	11,9	13,6	13,9	
Verbrennung	11,8	13,2	13,6	
Deponierung	0,0	0,0	0,0	
Andere Entsorgungsarten	0,1	0,4	0,3	

Δ Die Daten für 2023 wurden extern geprüft | n/a: Vergleichsdaten aus früheren Jahren nicht ausgewiesen.

¹ Die Umweltdaten für das laufende Jahr basieren auf Ist-Daten für Januar bis September und Schätzungen für Oktober bis Dezember, sofern nicht anders angegeben. Signifikante Abweichungen der Ist-Daten von diesen Schätzungen werden im darauffolgenden Jahr im Integrierten Geschäftsbericht von Novartis für 2023 neu ausgewiesen. Für 2021 und 2022 sind jeweils Ist-Daten für das Gesamtjahr angegeben.

² Der Indikator wird mithilfe von Ist-Daten für einen Zeitraum von zwölf Monaten berechnet.

³ In der Entwicklung befindliche Projekte innerhalb des Geltungsbereichs, die dem Innovation Management Board (IMB) unterstehen; Produkte betreffen entweder einen neuen Wirkstoff oder eine neue Indikation für eine kommerziell erhältliche Marke.

⁴ Die Berechnung basiert auf Ist-Daten von 2022 für die Scope-3-Emissionen von Lieferanten.

⁵ Spiegelt den Stromverbrauch wider, bei dem die damit verbundenen Treibhausgase nach den technischen Kriterien von RE100 durch Energieattributzzertifikate ausgeglichen wurden.

⁶ Novartis orientiert sich bei der Berechnung der Treibhausgasemissionen am GHG Protocol.

⁷ Novartis legt Scope 3-Emissionskategorien offen, die 2023 als relevant angesehen werden.

⁸ Kohlenstoffkompensationen basieren auf einer Schätzung, die von Dritten bereitgestellt wurde, und werden nicht von unseren Gesamtemissionen abgezogen.

⁹ Die Bewertung der Wasserqualität erfolgte im Hinblick auf die Einhaltung der Wasserstandards der Stufen 1, 2 und 3 – Ausbildung und rechtliche Konformität, Quantifizierung und Risikobewertung, PEC/PNEC < 1 (Predicted Environmental Concentration)/Predicted No Effect Concentration.

¹⁰ Für die Zwecke dieses Indikators steht der Begriff «Lieferanten» im Titel des Indikators für «Produktionsstätten von Lieferanten».

¹¹ Die Wasserentnahme umfasst zum Kühlen verwendetes Wasser, das ohne zusätzlich notwendige Behandlung wieder an die Umwelt abgegeben wurde.

¹² Wasserverbrauch und Nicht-Kontaktwasser, das der Umwelt zur Kühlung entnommen und nach Gebrauch direkt in die Umwelt zurückgeführt wird

¹³ Geklärt abgeleitetes Wasser und Wasserverluste

¹⁴ Rückgang der Performance beruht auf Einbeziehung zusätzlicher Standorte, die 2023 in den Geltungsbereich aufgenommen wurden

Kennzahlen für ethische Geschäftspraktiken	2023	2022	2021	
Ethikkodex (%)				
Mitarbeitende mit Schulung und Zertifizierung	97	98	98	Δ
Kennzahlen zu Beschwerden: SpeakUp Office^{1,2}				
Total Fälle	2 628	2 126	1 712	Δ
Fälle mit höherem Risiko ³	594	342	155	
Anschuldigungen mit höherem Risiko ⁴	717	533	281	Δ
Nachgewiesene Anschuldigungen mit höherem Risiko	447	239	116	Δ
Betrug/Unterschlagung	6	19	7	
Spesenbetrug	5	4	5	
Bücher und Aufzeichnungen, Unregelmässigkeiten in der Buchhaltung	0	0	2	
Berufliche Praxis	15	32	26	
Bestechung, Rückvergütungen	1	0	1	
Diskriminierung und sexuelle Belästigung	11	5	7	
Vergeltung	2	3	1	
Andere Probleme bei Arbeitnehmerbeziehungen	10	9	15	
Interessenkonflikt	9	13	16	
IT	246	99	9	
Qualitätssicherung/Datenintegrität	6	6	2	
Datenschutz	110	28	5	
Wettbewerb	3	0	0	
Vertrauliche Informationen / Geschäftsgeheimnisse des Unternehmens	2	2	1	
Sonstige	21	19	19	
Entlassungen und Rücktritte im Zusammenhang mit Fehlverhalten	83	98	52	Δ

Kennzahlen für die Lieferkette	2023	2022	2021	
Risikobeurteilungen von Lieferanten ⁵	7 756	10 346	11 248	Δ
Bestechungsbekämpfung	1 130	1 393	2 066	
Tierwohl	9	18	9	
Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz	188	293	472	
Informationssicherheit und Datenschutz	3 788	6 302	5 336	
Arbeitsrechte	4 362	4 982	6 256	
Qualität/GMP ⁶	260	593	847	
Ergriffene Massnahmen				
Überprüfte Lieferanten	56	80	79	Δ
Lieferanten mit vereinbarten Korrekturen	190	359	853	Δ
Beendete Kooperationen mit Lieferanten aufgrund von Ergebnissen der Risikobeurteilung	8	17	37	Δ
Menschen- und Arbeitsrechte				
Verstösse	136	n/a	n/a	Δ
Korrektur- und Präventionsmassnahmen (%)	65	n/a	n/a	Δ

Tierwohl	2023	2022	2021	
Total Tiere in der Forschung ⁷	320 691	332 668	353 772	Δ
Nagetiere	266 909	261 256	265 111	
Zebrafische	53 281	70 826	88 229	
Andere Arten	501	586	432	

Δ Die Daten für 2023 wurden extern geprüft | n/a: Vergleichsdaten aus früheren Jahren nicht ausgewiesen.

¹ Kennzahlen zu Beschwerden können sich rückwirkend ändern, da gewisse Fälle unter Umständen erneut überprüft werden. Daher können die Daten aus vorangegangenen Jahren neu ausgewiesen werden.

² «Nachgewiesene Anschuldigungen mit höherem Risiko» können Anschuldigungen aus vorangegangenen Jahren enthalten. «Fälle mit höherem Risiko» und «Anschuldigungen mit höherem Risiko» beziehen sich auf die im betreffenden Kalenderjahr gemeldeten Anschuldigungen.

³ Ein Fall mit höherem Risiko liegt bei höheren Führungskräften und/oder bei Anschuldigungen mit hohem Schweregrad vor.

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

⁵ Beurteilungen erfolgen bei neuen Lieferanten, bei bestehenden Lieferanten, die neue Produkte oder Dienstleistungen anbieten (einschliesslich solcher von zusätzlichen Lieferantenstandorten), oder auch periodisch. Nicht bei allen Lieferanten werden Risikobeurteilungen durchgeführt, und bei einem Lieferanten können in Abhängigkeit von den involvierten Risikobereichen auch mehrere Beurteilungen durchgeführt werden.

⁶ Beim Risikobereich «Qualität/GMP» (Good Manufacturing Practice, gute Herstellungspraxis) enthält die Zahl für 2022 nur Daten für den Zeitraum Januar bis Oktober.

⁷ Die Daten beziehen sich auf Tiere in internen Studien. Daten zu Tieren, die für externe Studien benötigt wurden, sind auf unserer [Unternehmenswebsite](#) zu finden.

Politisches Engagement¹	2023	2022	2021	
Ausgaben für Lobbyarbeit (1 000 USD)				
USA	4 804	4 820	6 580	Δ
EU	2 259	1 827	2 274	Δ
Politische Beiträge (1 000 USD)				
Global	1 155	1 150	1 131	Δ
USA (Unternehmen)	492	478	498	
USA (Political Action Committee) ²	263	274	199	
Schweiz	395	346	388	
Australien	0	48	43	
Japan	5	4	3	
Mitgliedschaften in Wirtschaftsverbänden (1 000 USD)				
Global	59 849	60 600	64 700	Δ

Kennzahlen für Produktqualität und Patientensicherheit	2023	2022	2021	
GxP-Audits				
Total durchgeführte Audits	926	1 034	886	Δ
Intern ³	81	106	88	
Extern ⁴	845	928	798	
Zulassungsbehörden				
Gesamtzahl der Kontrollen	113	106	89	Δ
Anteil der Kontrollen mit akzeptablem Ergebnis (%)	99,1	100,0	98,9	Δ
Rückrufe				
Total Rückrufe	10	7	9	Δ
Rückrufe Klasse I	1	0	0	
Rückrufe Klasse II	8	6	6	
Rückrufe Klasse III	1	1	2	

Δ Die Daten für 2023 wurden extern geprüft.

¹ Die Daten beinhalten Ausgaben für das politische Engagement von Sandoz für die Zeiträume 2021, 2022 und Januar bis September 2023.

² Das Political Action Committee in den USA ist eine freiwillige und überparteiliche Organisation.

³ Gesamtzahl der Audits bei eigenen Werken von Novartis

⁴ Gesamtzahl der Audits bei GxP-Lieferanten von Novartis

Zukunftsgerichtete Aussagen

Der vorliegende Bericht «Novartis in Society – Integrierter Geschäftsbericht» enthält zukunftsgerichtete Aussagen im Sinne des United States Private Securities Litigation Reform Act von 1995. Sie sind im Allgemeinen daran erkennbar, dass sie Wörter wie «potenziell», «erwarten», «werden», «Pipeline», «mögen», «können», «künftig», «Ziel», «glauben», «schätzen», «beabsichtigen» oder ähnliche Ausdrücke beinhalten oder sich ausdrücklich oder implizit auf mögliche neue Produkte, mögliche neue Indikationen für bestehende Produkte, mögliche Produkteinführungen oder mögliche künftige Erlöse aus diesen Produkten oder Indikationen, auf mögliche künftige Umsätze oder Erträge oder auf Strategie, Pläne, Erwartungen oder Absichten beziehen. Diese zukunftsgerichteten Aussagen beruhen auf den derzeitigen Ansichten und Erwartungen des Managements hinsichtlich künftiger Ereignisse und unterliegen erheblichen bekannten und unbekanntem Risiken und Ungewissheiten. Sollten diese Risiken oder Ungewissheiten in einem oder mehreren Fällen eintreten oder sollten sich die zugrunde liegenden Annahmen als falsch erweisen, können die tatsächlichen Ergebnisse wesentlich von den gemachten zukunftsgerichteten Aussagen abweichen. Es wird empfohlen, sich nicht zu stark auf diese Aussagen zu verlassen. Insbesondere können unsere Erwartungen unter anderem durch folgende Faktoren beeinträchtigt werden: Unsicherheiten bezüglich des Erfolgs von wichtigen Produkten, Geschäftsschwerpunkten und Strategie; die der Forschung und Entwicklung im Bereich neuer Gesundheitsprodukte und dem Einsatz neuer und disruptiver Technologien, einschliesslich künstlicher Intelligenz (KI), innewohnende Ungewissheit; globale Trends zur Eindämmung der Kosten für die Gesundheitsversorgung, einschliesslich neuer Gesetze und Vorschriften sowie des Drucks in Bezug auf Preise und Rückerstattung durch Regierungen, Kostenträger und die allgemeine Öffentlichkeit sowie der Anforderungen bezüglich einer höheren Preistransparenz; unsere Fähigkeit, die beabsichtigten Vorteile unserer Ausgliederung von Sandoz als neues, eigenständiges, börsenkotiertes Unternehmen zu realisieren; unsere Fähigkeit, Rechte zum Schutz des geistigen Eigentums zu erhalten oder aufrechtzuerhalten, einschliesslich der Auswirkungen des Ablaufs des Patentschutzes und der Exklusivität für wichtige Produkte auf Novartis – ein Prozess, der in früheren Jahren begonnen hat und sich den Erwartungen zufolge in diesem Jahr fortsetzen wird; die Möglichkeit, dass die strategischen Vorteile, Synergien oder Gelegenheiten, die infolge der kürzlichen oder geplanten Transaktionen oder unserer organisatorischen, strukturellen und kulturellen Transformationen erwartet werden, nicht wahrgenommen werden können oder dies länger dauert als erwartet; unsere Leistung in Bezug auf Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien; Unsicherheiten bezüglich der Entwicklung oder Einführung potenziell transformativer Technologien und Geschäftsmodelle; Unsicherheiten in Bezug auf mögliche wesentliche Verletzungen der IT-Sicherheit oder Unterbrüche unserer IT-Systeme; Unsicherheiten im Zusammenhang mit der Umsetzung unserer neuen IT-Projekte und -Systeme; die Tatsache, dass wir darauf angewiesen sind, wichtige Funktionen an Dritte auszulagern; 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; Sicherheits-, Qualitäts-, Datensicherheits- oder Fertigungsprobleme; unsere Fähigkeit, Schlüsselpersonal und qualifizierte Personen für kritische Funktionen zu identifizieren, zu gewinnen, zu integrieren, zu entwickeln und zu halten; regulatorische Massnahmen oder Verzögerungen oder neue gesetzliche Regelungen, einschliesslich potenzieller regulatorischer Massnahmen oder Verzögerungen in Bezug auf die Entwicklung der in diesem Bericht «Novartis in Society – Integrierter Geschäftsbericht» beschriebenen Produkte; unser Vermögen, die sich entwickelnden regulatorischen Anforderungen zu erfüllen und die gesellschaftlichen Erwartungen im Bereich Umwelt, Soziales und Governance zu erfüllen; unsere Fähigkeit, Gesetze und Vorschriften zu Cybersicherheit und Datenschutz einzuhalten, sowie Unsicherheiten in Bezug auf mögliche wesentliche Verstösse gegen den Datenschutz; unsere Fähigkeit, uns auf wichtige geopolitische und makroökonomische Entwicklungen einzustellen, einschliesslich der Auswirkungen von Pandemien und der Bemühungen zu deren Eindämmung, sowie der Auswirkungen von Kriegen in bestimmten Teilen der Welt; 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.

Novartis Berichterstattungs- und Transparenz-Hub

www.novartis.com/reportinghub

Unsere Jahresberichterstattung umfasst den Bericht «Novartis in Society – Integrierter Geschäftsbericht», den (bei der SIX Swiss Exchange in der Schweiz eingereichten) «Annual Report» und den (bei der Securities and Exchange Commission in den USA eingereichten) «Form 20-F». Diese und andere Dokumente – darunter regulatorische Informationen, Kodizes, Richt- und Leitlinien sowie ESG-Informationen – sind in unserem Reporting- und Transparenz-Hub online verfügbar.

Follow us on



Bei allen in diesem «Novartis in Society – Integrierter Geschäftsbericht» erwähnten Produkt- und Programmbezeichnungen in kursiver Schrift handelt es sich um eigene oder in Lizenz genommene Marken von Novartis. Marken von Drittunternehmen sind durch TM oder ® in Kombination mit dem Markennamen in normaler Schrift gekennzeichnet. Die Geschäftspolitik von Novartis orientiert sich an den von der OECD erlassenen Verhaltensrichtlinien für multinationale Unternehmen und den darin enthaltenen Empfehlungen zur Offenlegung von Informationen.

Herausgeber: Novartis AG

Design: Konoma GmbH, Schweiz
FleishmanHillard, Grossbritannien
Produktion: Management Digital Data AG,
Schweiz

Übersetzung: Supertext AG, Schweiz
Fotografie: Brent Stirton, Getty Images für Novartis
Björn Myhre

 NOVARTIS



K. Balamani mit ihrer Tochter zu Hause in Sollakpally bei Hyderabad, Indien, wo Novartis ein Gewässerschutzprojekt angestossen hat.