

Il dialogo conta

Ripartire dalla salute per costruire insieme
la società sostenibile di domani

A cura di



Indice

Le imprese possono creare valore sostenibile?	4
Il percorso avviato da Novartis Italia - Lettera del Country President	7
Il capitalismo post-Covid sarà lo Stakeholder Capitalism?	8
Il valore (e i valori) di Novartis	10
Executive summary	12
Il dialogo per identificare i temi chiave	14
Le sfide per il futuro	22
Conclusioni	40
Appendice	42

Novartis Farma SpA
 Largo Umberto Boccioni, 1
 21040 Origlio (VA)
 Tel. 02 9654:1

-  www.novartis.it
-  @NovartisItalia
-  @NovartisItalia

Novembre 2020
 Pubblicazione a cura di: The European House - Ambrosetti e Comunicazione Novartis
 Contributo editoriale: AT&T Associati
 Progetto grafico e realizzazione: Havas Pr Milan
 Stampa: Tecnografica Srl

La presente pubblicazione contiene alcune indicazioni che potrebbero non corrispondere ai futuri risultati. Nel caso in cui uno o più di tali rischi o incertezze si concretizzino, oppure nel caso in cui gli assunti che hanno determinato le anticipazioni dovessero risultare errati, i risultati effettivi potrebbero essere diversi da quelli descritti in questa sede come anticipati, creduti, stimati o attesi.

Le imprese possono creare valore sostenibile?

Parlare di sviluppo sostenibile significa ripensare un modello economico in grado di generare profitto, integrando le responsabilità sociali e ambientali e creando valore condiviso per tutta la comunità.

Se solo fino a pochi anni fa questa visione era considerata legata a una spinta etica ed ecologista, oggi questo approccio rappresenta un importante fattore di innovazione e di competitività.

Oggi la scelta per la sostenibilità è l'unica compatibile con una prospettiva di evoluzione positiva per le nostre società. Così come parlare di decrescita felice o pensare di poter tornare a un mondo chiuso è sbagliato, è altrettanto sbagliato pensare che un'impresa debba essere orientata solo al profitto, senza occuparsi del consumo di risorse naturali e della qualità della vita dei lavoratori.

Grazie alle nuove tecnologie e ai nuovi materiali, lo sviluppo sostenibile e l'economia circolare sono paradigmi che permettono alle imprese di realizzare la loro vera natura: prosperare e creare valore nel tempo, nel rispetto dei limiti planetari e in condivisione con tutti gli stakeholder.

I leader di oggi, che siano aziendali, istituzionali o politici, devono avere il coraggio di cambiare la prospettiva assunta negli ultimi quarant'anni dal sistema capitalistico per adeguarlo alle sfide del XXI secolo. Anche la finanza va ormai in questa direzione e la pandemia che stiamo affrontando è un drammatico acceleratore del processo di cambiamento. Per questo serve assumere, sia a livello aziendale che a livello politico, una visione sistematica, che coniungi innovazione, sostenibilità ambientale e inclusione sociale.

Novartis ha deciso di mettersi in gioco, intraprendendo un percorso di dialogo con gli stakeholder per capire come accelerare la transizione verso una piena sostenibilità. Individuare i temi prioritari all'interno e all'esterno dell'azienda e dialogare con i propri stakeholder non solo dimostra un approccio innovativo, ma anche una volontà di identificare e attuare rapidamente azioni concrete.

Senza aziende sostenibili non può esserci sviluppo sostenibile, ma senza una politica orientata allo sviluppo sostenibile è difficile trasformare il sistema socioeconomico con la velocità imposta dalla crisi climatica e dalle tensioni sociali, acute dalla pandemia. Per questo le leadership economiche e culturali devono impegnarsi apertamente affinché il paradigma dello sviluppo sostenibile diventi la bussola per tutte le decisioni, individuali e collettive.

Enrico Giovannini

Professore ordinario di Statistica Economica
all'Università di Roma "Tor Vergata",
docente di Sviluppo Sostenibile alla LUISS

“

Novartis ha deciso di mettersi in gioco, intraprendendo un percorso di dialogo con gli stakeholder per capire come accelerare la transizione verso una piena sostenibilità.

”

“
 ‘Fiducia’ è la parola
 che meglio racchiude
 il senso del lavoro
 illustrato nelle pagine
 che seguono. Fiducia
 da riporre nell’ascolto
 e nel dialogo tra noi
 e i nostri interlocutori.
 ”

Il percorso avviato da Novartis Italia

Lettera del Country President

Due anni fa, con la prima concreta misurazione del valore che Novartis è in grado di generare nella società italiana, iniziavamo un percorso nuovo. Era finalizzato a comprendere come, e in base a quali principi e priorità, la nostra azienda esercita il suo ruolo di leader della salute nel Paese. L’analisi è stata poi approfondita, con lo sforzo di ‘calcolare’ il valore prodotto da Novartis secondo precisi parametri finanziari, ambientali e sociali. L’esito di queste valutazioni è stato positivo e ci ha incoraggiati ad andare oltre.

Abbiamo così deciso di rivolgerci direttamente ai nostri stakeholder per individuare insieme a loro, attraverso un dialogo aperto e senza filtri, su quali aree e temi Novartis può massimizzare il proprio impatto nella società italiana, per i pazienti, per il sistema sanitario, per l’ambiente e la collettività: in definitiva, per il presente del Paese e soprattutto per il suo futuro.

Una sfida, senza dubbio. L’abbiamo accettata perché siamo consapevoli che ben altre sfide attendono l’Italia, sul fronte del diritto alla salute, della sostenibilità e della governance dell’innovazione, e che queste devono essere affrontate con una visione, il più possibile condivisa, delle priorità e dei metodi per soddisfarle. È in questo quadro, complesso ma anche ricco di opportunità, che l’impegno di Novartis a creare valore deve svilupparsi.

Nel lavoro svolto, durante quasi un anno, con The European House - Ambrosetti, abbiamo messo a fuoco, con gli occhi di Novartis e con quelli dei nostri interlocutori, le aree, gli obiettivi e anche le criticità di questo impegno.

L’innovazione, in primo luogo. Che significa destinare risorse e investimenti nei settori più avanzati della ricerca, dal digitale alle terapie altamente personalizzate, ma anche individuare criteri nuovi e sostenibili per garantire ai pazienti l’accesso ai trattamenti terapeutici provenienti dalla ricerca stessa, spesso rivoluzionari. E in questo orizzonte c’è anche il forte impegno a sostenere il rafforzamento del Servizio Sanitario

Nazionale, per garantire a tutti il diritto alle cure, senza disparità territoriali e inefficienze. Un’esigenza divenuta drammaticamente visibile con l’emergenza Covid-19.

I servizi al paziente, a favore della prevenzione e indirizzati a una corretta informazione sanitaria, altro tema di forte attualità, sono un’ulteriore grande area di impegno per Novartis, così come quella della sostenibilità ambientale e quella relativa alla trasparenza e alla condotta etica del business, di straordinario valore strategico perché contribuisce in misura determinante a definire il grado di fiducia che la collettività nutre nei nostri confronti.

‘Fiducia’ è la parola che meglio racchiude il senso del lavoro illustrato nelle pagine che seguono. Fiducia da riporre nell’ascolto e nel dialogo tra noi e i nostri interlocutori; da rinnovare tra cittadini, pazienti e mondo della salute, del quale il settore farmaceutico è parte integrante; da ricostruire tra la società, l’innovazione e la scienza.

Quest’ultimo è l’obiettivo di gran lunga più importante e Novartis si sta impegnando a fondo per perseguirolo, soprattutto con le nuove generazioni, sapendo che è uno snodo decisivo perché il nostro Paese possa ripensare in modo costruttivo al proprio futuro. È un futuro nel quale il settore della salute potrà avere, ancora più di oggi, il ruolo di motore dello sviluppo economico, sociale e civile.

È in questa direzione che Novartis orienta il proprio cammino, verso traguardi sempre più sostenibili, misurabili e duraturi.



Pasquale Frega

Country President di Novartis Italia
 e Amministratore Delegato Novartis Farma

Il capitalismo post-Covid sarà lo Stakeholder Capitalism?

Nel 2019 la *Business Roundtable*, che riunisce 200 CEO delle più importanti società nordamericane, ha rilasciato lo *Statement on the Purpose of a Corporation*, che impegna i firmatari a non perseguire solo il profitto ma a **investire nei dipendenti, proteggere l'ambiente, comportarsi eticamente con i fornitori, concentrarsi sulla qualità di prodotti e servizi offerti e, infine, creare valore di lungo termine per gli azionisti**. Molte iniziative in tutto il mondo hanno posto l'attenzione sul ruolo degli stakeholder nella creazione di valore nel tempo. Analogamente, in Italia, il nuovo Codice di Corporate Governance introduce il concetto di 'successo sostenibile'.

Questi segnali, già presenti in era pre-Covid, anticipavano l'esigenza di immaginare uno *Stakeholder Capitalism*. Niente di nuovo se pensiamo che già 40 anni fa R. E. Freeman ci illuminava con lo *Strategic Management: Stakeholder Approach* anticipando il ruolo strategico dei portatori d'interesse per il successo d'impresa.

Oggi tali segnali si fanno persino martellanti. La frase di Papa Francesco 'nessuno si salva da solo', nel messaggio ai partecipanti al 46° Forum Scenario di The European House - Ambrosetti, incita al cambiamento in questa direzione.

Tralasciando le questioni etiche o politiche che leggono nel fallimento del neoliberismo l'ascesa dello *Stakeholder Capitalism*, esistono motivazioni pragmatiche che spingono un'azienda all'ascolto delle aspettative degli stakeholder? L'incertezza è l'elemento chiave per rispondere a questa domanda.

Viviamo in tempi di fenomeni esponenziali: emergenza climatica, iper-sfruttamento delle risorse, crescenti diseguaglianze, crisi economica e tensioni geopolitiche accentuate da un mondo più multipolare e meno multilaterale. E come se non bastasse, irrompe il Covid-19. Tali cambiamenti e la velocità con cui avvengono, richiedono

l'identificazione e l'esecuzione di soluzioni in tempi rapidi che è frenata dall'incertezza che accomuna tutti i fattori esponenziali che dobbiamo affrontare.

Data, quindi, l'impossibilità di raggiungere una trasparenza di contenuti in termini di validità assoluta, la decisione richiede trasparenza metodologica: dare la possibilità agli interessati di verificare che la decisione sia stata raggiunta con il massimo impegno e competenza. Da qui la necessità della partecipazione di tutti gli interlocutori sociali al processo decisionale. In uno slogan: se non sappiamo di preciso dove andare, dobbiamo almeno decidere insieme che intendiamo muoverci.

Pertanto, la partecipazione ha un ruolo cruciale nelle scelte di cambiamento, ma il costante declino della fiducia dei cittadini nei confronti di Istituzioni e aziende costituisce un elemento di resistenza.

Incertezza e sfiducia sono elementi di complessità da governare per guidare il cambiamento. A ben vedere, al di là di aspetti etici, lo *Stakeholder Capitalism* spinge l'avvio di processi dialogici tra organizzazioni e interlocutori sociali. Le alternative che inseguono la semplificazione a tutti i costi, in virtù dell'emergenza, rischiano di farci perdere ancora più tempo. Inutilmente.

In conclusione, lasciando ad altri di immaginare nuovi paradigmi politici, culturali ed economici, oggi le aziende devono costruire processi di dialogo per giungere a scelte condivise in tempi certi. Le esperienze positive non mancano. L'elaborazione della materialità di Novartis è un esempio d'ispirazione per altre organizzazioni pubbliche e private.

Carlo Cici

Head of Sustainability Practice
The European House - Ambrosetti

“
Oggi le aziende devono costruire processi di dialogo per giungere a scelte condivise in tempi certi. Le esperienze positive non mancano. L'elaborazione della materialità di Novartis è un esempio d'ispirazione.
”

Il valore (e i valori) di Novartis

L'identità di Novartis Italia e l'impegno in ESG (Environmental, Social e Governance)

Nel mondo

799 mln

Pazienti raggiunti in 155 Paesi.¹

-5,3 mld \$

Impatto ambientale (emissioni, energia, acqua, rifiuti).¹

+67 mld \$

Impatto sociale dei farmaci Novartis in termini di contributo al PIL globale grazie ai minori costi per la salute.¹

+4,8 mld \$

L'impatto sul capitale umano (retribuzioni, training, sicurezza).¹

9,4 mld \$

Investimenti a livello globale in Ricerca & Sviluppo (pari al 19,8% del fatturato 2019).¹

In Italia

+1.310 mln €

Contributo al PIL Italiano derivante dalle attività Novartis.²

-56 mln €

Impatto ambientale (emissioni, energia, acqua, rifiuti) quantificato in euro.²

+5,7 mld €

Impatto sociale dei farmaci Novartis in termini di contributo al PIL italiano grazie ai minori costi per la salute.²

+17 mln €

Impatto sul capitale umano (retribuzioni, training, sicurezza).²

80 mln €

Investimenti dedicati alla ricerca clinica in Italia nel 2019 (+17% vs 2018).³

Novartis Italia è parte di una **realità globale impegnata a re-immaginare la medicina**, per fornire soluzioni innovative in grado di rispondere alle esigenze in continua evoluzione dei cittadini e dei pazienti in tutto il mondo. Per misurare l'impatto delle proprie attività, in ogni ambito e ad ogni livello, Novartis ha sviluppato una metodologia di valutazione basata sugli **Indici FES - Financial, Environmental and Social**. La misurazione di questi indici permette di quantificare gli impatti delle attività dell'azienda a livello globale, dal punto di vista economico, sociale e ambientale.

L'applicazione della metodologia FES alla realtà italiana ha permesso di valutare l'impatto locale di Novartis, raccogliendo i risultati dell'analisi nella brochure istituzionale pubblicata ad agosto 2020. Gli indici FES sono inoltre utili a inquadrare, quantificare e monitorare la performance di Novartis nel suo contributo al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, i *Sustainable Development Goals* (SDGs).¹

Misurare la propria *corporate citizenship* e le performance ESG (standard internazionali per la misurazione dei criteri ambientali, sociali e di governance) è particolarmente importante per un'azienda che opera in un settore vitale come quello della salute e che intende contribuire proattivamente al benessere collettivo. Novartis ha voluto esplicitare l'entità del suo impatto adottando un modello di misurazione delle performance verificabile, che analizza i 'costi' delle attività dell'azienda e i benefici che queste producono sull'economia, la società e l'ambiente nazionale. **Il valore netto generato da Novartis per l'Italia è di 5.316 milioni di euro**, un dato che deriva dalla differenza tra il contributo economico al PIL e alla società in termini di benefici trasferiti, e gli oneri che le attività di business comportano per la collettività.

Questi risultati esprimono in termini numerici il valore che Novartis genera sul territorio e contribuiscono a definire il ruolo attivo che l'azienda si propone di avere all'interno della società italiana, anche e soprattutto in una fase di drammatica crisi sanitaria, economica e sociale quale quella attuale. Durante la pandemia, a livello globale il Gruppo Novartis ha istituito fin dai primi giorni il Novartis Covid-19 Response Fund, uno strumento per sovvenzionare iniziative di salute pubblica in tutto il mondo, come il rafforzamento delle infrastrutture sanitarie locali e nazionali, inclusi gli stanziamenti per il personale medico aggiuntivo, l'approvvigionamento di farmaci e attrezzature mediche nonché la creazione di piattaforme digitali per la raccolta di dati sulla

pandemia e l'erogazione a distanza di assistenza sanitaria. In Italia, Novartis si è impegnata a sostenere la comunità attraverso **donazioni** (1 milione di euro alla Regione Campania, 720.000 euro alla Croce Rossa Italiana - Lombardia), **consegne a domicilio di farmaci, fornitura gratuita di farmaci Novartis ai pazienti affetti da Covid-19, oltre all'accesso garantito a tutti i medici italiani alla piattaforma digitale www.professionistisalute.it**.

Novartis vuole assicurare un impegno analogo alla ripresa del Paese, a partire dalle aree d'intervento che contano di più per i suoi stakeholder.

Il valore netto generato da Novartis per l'Italia è di 5.316 milioni di euro, un dato che deriva dalla differenza tra il contributo economico al PIL e alla società in termini di benefici trasferiti, e gli oneri che le attività di business comportano per la collettività.

Executive summary

I temi più strategici per Novartis Italia

Il percorso

Negli ultimi anni, a livello globale, **Novartis ha sviluppato una metodologia per condurre l'Analisi di Materialità, percorso che consente di individuare i temi di prioritaria importanza su cui l'azienda deve focalizzarsi, per generare valore per sé e per i suoi stakeholder**. Questa metodologia è stata implementata per la prima volta nel 2020 anche da una grande *Country Company* come Novartis Italia.

Per affrontare questo percorso, Novartis Italia ha integrato la metodologia del Gruppo con l'approccio di The European House - Ambrosetti che, con una meccanica consolidata, consente di ascoltare il punto di vista dei diversi stakeholder, sia interni che esterni, guidandoli in un processo di dialogo, per identificare e costruire, insieme, gli interessi e le priorità.

Questo percorso ha previsto sei diverse tappe, illustrate di seguito.



La visione congiunta delle prospettive degli stakeholder e del Top Management di Novartis ha portato a una convergenza di interessi con l'identificazione di

9 temi strategici, riconducibili a **3 aree chiave**



Il dialogo per identificare i temi chiave

I temi che contano: preselezione

L'Analisi di Materialità sintetizza i punti di vista dell'organizzazione e dei propri stakeholder per **individuare i temi che contano di più**. Il processo ha l'obiettivo ultimo di comporre la rosa dei temi ambientali, sociali e di business maggiormente strategici per l'organizzazione, partendo da una lista più estesa che include tutti gli argomenti potenzialmente rilevanti. Questo percorso è stato avviato attraverso un'analisi pre-

liminare di 30 temi rilevanti suddivisi in 8 aree tematiche, derivanti dall'Analisi di Materialità sviluppata da Novartis a livello globale. La contestualizzazione dei temi alle specificità italiane è stata condotta attraverso un'analisi di benchmark su 16 peer e un'analisi di scenario. Al termine di queste indagini preliminari, ai 30 temi ne è stato aggiunto un trentunesimo relativo alle Competenze Digitali.

Dalle survey alle interviste per cogliere un primo punto di vista, interno ed esterno

La fase di preselezione ha coinvolto un'ampia platea di stakeholder interni ed esterni in una survey online e in una serie di interviste individuali. Queste ultime, che hanno coinvolto i referenti chiave delle istituzioni sanitarie nazionali e regionali, hanno completato con elementi qualitativi i risultati quantitativi delle survey, posizionando i diversi temi proposti in un **primo ordine di priorità**.

Ognuno dei circa 500 interlocutori del campione è stato scelto in base a esperienza, competenze e capacità per fornire un punto di vista autorevole sui temi rilevanti per Novartis Italia.

In parallelo, è stato chiesto a circa 230 manager di esprimere il proprio punto di vista rispetto a due parametri: l'impatto di ogni tema su Novartis e il livello di presidio aziendale su di esso.



Quando	Chi	Che cosa	I risultati
2020 gennaio – febbraio survey interna maggio – giugno survey esterna	230 people manager di Novartis Italia 500 interlocutori selezionati tra le 10 principali categorie di stakeholder dell'azienda	A ogni interlocutore è stato chiesto di esprimere il proprio punto di vista in merito ai temi materiali valutando, in particolare, il loro impatto sulle attività di Novartis e il tipo di presidio dell'azienda per ciascuno di essi.	90% di risposte nella survey interna 40% in quella esterna

Le 10 categorie di stakeholder chiave di Novartis in Italia

	Operatori Sanitari		Accademia e Ricerca		Risorse Umane
	Mercato e Settore Industriale		Comunità		Risorse Umane
	Enti Regolatori e Legislatori		Media		Organizzazioni Pazienti e No-Profit
	Fornitori		Media		Mercato Finanziario

31 temi rilevanti, aggregati in 8 aree tematiche - 18 selezionati

Esiti delle survey

Innovazione	1. R&S per esigenze mediche insoddisfatte 2. R&S per le malattie trascurate 3. Innovazione nel modello di business 4. Tecnologie e servizi innovativi 5. Antimicrobico resistenza
Le nostre persone	6. Competenze digitali 7. Diversità e inclusione 8. Salute e sicurezza 9. Eque condizioni di lavoro
Pazienti, salute e sicurezza	10. Educazione a stili di vita sani e prevenzione 11. Contraffazione dei farmaci 12. Profilo di sicurezza e qualità dei farmaci, farmacovigilanza
Competitività e posizione economica dell'azienda	13. Selezione, crescita e fidelizzazione dei dipendenti 14. Contributo allo sviluppo dell'economia di un territorio e delle economie locali 15. Risultati finanziari ed economici
Protezione dell'ambiente	16. Uso sostenibile delle risorse 17. Inquinamento, rifiuti ed effluenti 18. Dispersione farmaci nell'ambiente
Salute, tematiche di accesso	19. Disponibilità dei farmaci 20. Prezzo dei farmaci 21. Rafforzamento del Servizio Sanitario Nazionale 22. Programmi di assistenza ai pazienti
Buona governance	23. Proprietà intellettuale 24. Corporate Governance 25. Trasparenza 26. Privacy e sicurezza dei dati
Condotta etica del business	27. Comportamento etico e conformità normativa 28. Sperimentazione animale 29. Rispetto dei diritti umani 30. Gestione responsabile della supply chain 31. Uso responsabile delle nuove tecnologie

Gli esiti delle due survey e delle interviste hanno portato a una selezione dei 31 temi iniziali, arrivando a identificare 18 (nella tabella in blu), sulla base di 3 criteri: il rapporto tra impatto del tema e performance aziendale, la ricorrenza del tema e la discrepanza tra il punto di vista interno e quello esterno. Sono quindi stati identificati i temi che presentavano:

- un impatto alto/molto alto e una performance bassa/molto bassa;
- differenze significative tra il punto di vista della survey interna e di quella esterna;
- maggiore ricorrenza nel corso delle interviste con gli stakeholder istituzionali.

Alcuni commenti dei partecipanti

”

Tecnologie e servizi innovativi sono fondamentali per le aziende che si propongono di guarire il paziente e non solo garantirgli un trattamento terapeutico. Per svilupparli, la chiave è la combinazione di Intelligenza Artificiale e big data, che permette la riduzione dei tempi e dei rischi legati alla sperimentazione.

Tecnologie e servizi innovativi, Competenze digitali

”

Sempre più alle aziende viene richiesto di fare in modo eccellente il proprio lavoro, in questo caso creare e rendere disponibili farmaci efficaci. La creazione di valore aggiunto ne è solo una conseguenza. Novartis deve continuare a innovare e ragionare su sistemi di *pricing evidence-based* che riescano a far convivere l'innovazione spinta che la caratterizza con tutte le tematiche di accesso ai farmaci.

Disponibilità dei farmaci, Prezzo dei farmaci, R&S per esigenze mediche insoddisfatte

”

Serve ripensare secondo logiche di dialogo al rapporto con i pazienti: questi sono sempre più proattivi nella ricerca di informazioni e sempre più esposti a fonti imprecise o errate. La proattività nell'informare il paziente porterebbe a un uso più adeguato del farmaco e quindi a una sua maggiore efficacia, a minori sprechi e dispersioni in ambiente e a uno sgravio di costi per il SSN.

Educazione a stili di vita sani e prevenzione, Uso sostenibile delle risorse

”

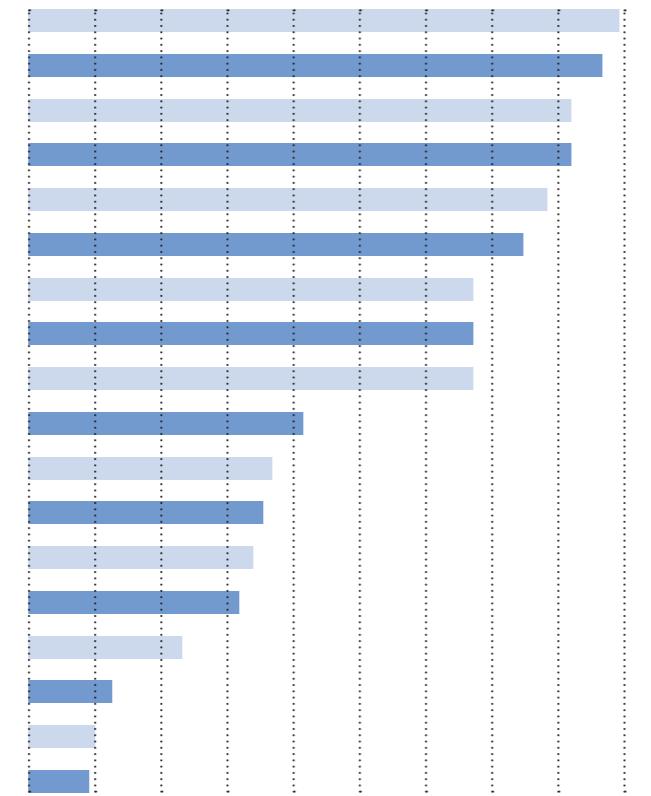
La capacità di Novartis di incidere sui comportamenti dei pazienti, avendo come obiettivo principale l'educazione sanitaria, dipende dalla sua capacità di dare agli stakeholder (i pazienti stessi, in primis) un'immagine non artificiosamente virtuosa di se stessa. Si educa solamente se è educato il comportamento di chi vuole/deve educare!

Educazione a stili di vita sani e prevenzione, Trasparenza, Comportamento etico e conformità normativa

Ordine di priorità degli stakeholder sui temi che contano

Esiti dei workshop

- Tecnologie e servizi innovativi
- R&S per esigenze mediche insoddisfatte
- Disponibilità dei farmaci
- Educazione a stili di vita sani e prevenzione
- Prezzo dei farmaci
- Profilo di sicurezza e qualità dei farmaci, farmacovigilanza
- Rafforzamento del SSN
- Competenze digitali
- Programmi di assistenza ai pazienti
- Uso sostenibile delle risorse
- Trasparenza
- Rispetto dei diritti umani
- Comportamento etico e conformità normativa
- Eque condizioni di lavoro
- Privacy e sicurezza dei dati
- Proprietà intellettuale
- Risultati finanziari ed economici
- Selezione, crescita e fidelizzazione dei dipendenti



Che cosa conta di più secondo gli stakeholder di Novartis

Alla fine del mese di luglio 2020, Novartis Italia ha invitato in due incontri di consultazione, a Milano e a Roma, circa 40 stakeholder appartenenti a tutte le categorie di portatori di interessi dell'azienda. Gli incontri sono stati realizzati con una modalità interattiva e partecipativa, creando un contesto di dialogo aperto. Nei due workshop Novartis ha chiesto agli stakeholder un ordine di priorità delle 18 tematiche strategiche proposte. Gli stakeholder, moderati da un facilitatore,

hanno validato i temi; ciascuno di loro ha poi sensibilizzato gli altri partecipanti al workshop sull'importanza di un particolare tema, arricchendo così le conoscenze di tutti i presenti sugli argomenti meno familiari. Ciò ha consentito maggiore consapevolezza degli stakeholder nel mettere in ordine di priorità i temi attraverso una vera e propria votazione. A conferma del successo degli incontri, gli stakeholder hanno espresso un indice di gradimento medio di 8,8/10.

8,8 /10

Indice di gradimento
medio espresso
dagli stakeholder



Che cosa conta di più secondo il Top Management di Novartis

L'incontro con il Country Leadership Team di Novartis, condotto analogamente a quello con gli stakeholder, ha consentito di elaborare **la prima Matrice di Materialità di Novartis Italia**. A conclusione del processo è stata tracciata la soglia di Materialità: una linea oltre la quale il singolo tema diventa una priorità strategica, sia dal punto di vista delle istanze degli stakeholder, che degli obiettivi aziendali.

La lettura della matrice consente di analizzare:

- sull'asse verticale, la priorità che gli stakeholder riconoscono alle varie tematiche: nella parte alta della matrice risultano quindi i temi più significativi, in relazione ai quali si aspettano ragionevolmente un maggiore impegno da parte di Novartis Italia;

La visione congiunta delle due prospettive ha consentito di identificare tre famiglie di temi chiave:



Re-immaginare la medicina

Tecnologie e servizi innovativi, R&S per esigenze mediche insoddisfatte, Disponibilità dei farmaci & Prezzo.



La salute al centro

Rafforzamento del Servizio Sanitario Nazionale, Educazione a stili di vita sani e prevenzione, Programmi di assistenza ai pazienti.



Fare la cosa giusta

Uso sostenibile delle risorse, Trasparenza, Comportamento etico e conformità normativa.

La Matrice di Materialità



Rilevanza degli impatti di Novartis



Re-immaginare la medicina



La salute al centro



Fare la cosa giusta

I nostri fondamentali

Al di sotto della soglia di Materialità si trovano gli 8 temi che costituiscono gli elementi fondanti dell'identità di Novartis Italia e la *license to operate* dell'azienda. Questi temi, altrettanto rilevanti, costituiscono il DNA dell'azienda, ossia i valori cardine su cui il business di Novartis si fonda e su cui l'organizzazione ha già una consapevolezza e un presidio solidi.

Nota: i temi rappresentati nella Matrice di Materialità sono in totale 17, poiché durante la consultazione con il Top Management si è ritenuto opportuno aggregare i temi "Disponibilità dei farmaci" e "Prezzo dei farmaci".

Le sfide per il futuro

La lettura delle sfide materiali di Novartis nel medio termine



Re-immaginare la medicina

TECNOLOGIE E SERVIZI INNOVATIVI

Lo scenario attuale - I numeri chiave

25° posto per l'Italia, tra i 28 paesi membri UE, secondo l'Indice di Digitalizzazione dell'Economia e della Società. (DESI 2020)	29,7 la differenza di punteggio sul DESI tra la Regione più digitale (Lombardia) e meno digitale (Calabria). (Osservatorio Agenda Digitale del Politecnico di Milano, DESI 2019)	14 le Regioni in Italia che nel 2019 hanno implementato il Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE), elemento centrale della sanità digitale da quasi 10 anni. (Rapporto Meridiano Sanità 2020 su dati AgID, 2020)	350 le iniziative di telemedicina tra il 2014-2017 sul territorio italiano; durante la pandemia, in soli due mesi, sono state oltre 170. (Rapporto Meridiano Sanità 2020 su dati ISS, 2020)	38% i pazienti affetti da una patologia cronica che si sono informati online su aspetti relativi alla propria salute o a stili di vita salutari. (Rapporto Meridiano Sanità 2020 su dati ISS, 2020)
---	--	---	---	---

La visione e le sfide per Novartis

Per Novartis Italia, la trasformazione digitale della sanità non comporta solo la digitalizzazione dei servizi esistenti, ma **un'innovazione medica e clinica nella gestione del percorso terapeutico del paziente** e una trasformazione multisettoriale che comprende **persone, processi e tecnologie**, radicata in una **connettività diffusa** di sistema.

Tutto ciò può facilitare l'**evoluzione da un modello centrato sull'ospedale e con una logica a silos, ad uno basato su una visione sistematica della sanità, connessa e integrata**, che possa favorire lo sviluppo di una medicina predittiva, preventiva, personalizzata e partecipativa e di un'assistenza sanitaria basata sul valore, che pone al centro le esigenze del cittadino. A tal fine, sarebbe auspicabile che la governance del sistema sanitario assicuri la raccolta, l'analisi e la condivisione dei dati sanitari attraverso procedure e linee guida e di indirizzo unitarie nel rispetto delle norme di privacy.

L'emergenza pandemica da Covid-19 ha generato una crescita senza precedenti della domanda di soluzioni di *digital health*, capaci di garantire il dialogo tra gli addetti ai lavori e di permettere l'incontro virtuale di medici e pazienti. Queste soluzioni hanno annullato virtualmente le distanze tra persone, permettendo tuttavia di mantenerle fisicamente e proteggendo così pazienti e operatori dal rischio di diffusione del virus. Hanno inoltre contribuito all'ottimizzazione delle performance degli attuali modelli organizzativi funzionali e ad accrescere la consapevolezza verso il miglioramento di percorsi di cura innovativi al di fuori delle strutture, attraverso servizi che non richiedano spostamenti ai pazienti.

La pandemia, quindi, ha dato un'accelerazione all'integrazione di nuove tecnologie nei servizi ai cittadini e ai pazienti, su cui continuare a lavorare per avviare la trasformazione digitale del sistema di cui si parla da molti anni.

La risposta di Novartis

Novartis Italia vuole contribuire alla trasformazione digitale della sanità favorendo lo sviluppo di soluzioni *bottom-up* canalizzate dai processi di *open innovation*. Tra questi, **BioUpper**, la prima piattaforma italiana di training e accelerazione che promuove e finanzia progetti innovativi nel campo delle Scienze della Vita, creando sinergie tra start-up, università, industria, no-profit, istituzioni e investitori. Nata nel 2015 da una partnership tra Novartis e Fondazione Cariplò, con la collaborazione di IBM, BioUpper valorizza i migliori progetti (oltre 500 quelli raccolti negli anni), allo scopo di convertirli in iniziative imprenditoriali concrete. Grazie a questa piattaforma, Novartis è in grado di intercettare progettualità digitali di straordinaria portata innovativa.

Alcune, come **Confirmo**, intervengono nella semplificazione dei processi e nella smaterializzazione dei documenti in ambito sanitario e assicurativo.

Altre, come **PatchAI**, contribuiscono a ottimizzare l'esperienza degli studi clinici e il percorso sperimentale attraverso una piattaforma cognitiva alimentata da *machine learning*.

Altre ancora, come **ABzero**, possono rivoluzionare attività sensibili come il trasporto dei medicinali e materiali biologici deperibili tramite un servizio di droni.

Iniziative come queste, incubate dalla progettualità di BioUpper, si inseriscono nei **Novartis Biome, un network globale catalizzatore di soluzioni innovative e digitali** che unisce le migliori competenze scientifiche e tecnologiche a supporto della salute di domani, lavorando a stretto contatto con l'ecosistema di start-up, PMI, università e centri di ricerca nazionali ed internazionali.

In Italia, Biome disporrà di due poli, a Milano e Torre Annunziata, in provincia di Napoli. Il polo settentrionale, che supporterà lo sviluppo di soluzioni e servizi per i pazienti e per il SSN, sarà ospitato nel Milano Innovation District (MIND) situato nell'ex area Expo, e destinato a diventare uno dei principali centri italiani per l'innovazione. Il polo Biome di Torre Annunziata si sta concretizzando in un Campus dell'innovazione all'interno dell'insediamento Novartis, con spazi e servizi dedicati a PMI e start-up focalizzate su soluzioni innovative nell'ambito della produzione, dei materiali e della sostenibilità, che daranno vita a una rete in grado di interagire, sviluppando progettualità e sinergie, con gli altri attori dell'ecosistema dell'innovazione.

Una progettualità in questa direzione, ancora in fase di definizione con Regione Lombardia, è **BioBank**, una banca di dati sanitari e genetici consolidati a livello regionale che po-

Novartis Italia vuole contribuire alla trasformazione digitale della sanità favorendo lo sviluppo di soluzioni *bottom-up* canalizzate dai processi di *open innovation*.

trebbe ridurre il tasso di insuccesso nelle fasi di sviluppo di nuovi farmaci e informare gli sviluppatori con una strategia alimentata da *real-world-evidence*. Significa poter identificare nuovi target farmaceutici e meglio caratterizzare la popolazione di pazienti, indirizzando lo sviluppo di nuovi medicinali verso chi ne può beneficiare maggiormente.

Insieme a questi attori pubblici e privati, Novartis vuole contribuire ad alimentare un ecosistema delle Life Science innovativo, che sia catalizzatore di opportunità di crescita per il Paese. Perché abbia successo, è necessario assicurare che vi convergano e interagiscano esperienze diverse tra loro, abilitando sinergie multidisciplinari.

R&S PER ESIGENZE MEDICHE INSODDISFATTE

Lo scenario attuale - I numeri chiave

+73%	93,3% e 90,2%
il contributo all'aumento di aspettativa di vita in 10 anni grazie all'innovazione farmaceutica. (The European House - Ambrosetti su dati Lichtenberg, "Health Policy Technology", 2020)	i decessi e i DALY ¹ che derivano oggi in Italia da malattie non trasmissibili (cardiovascolari, tumori e malattie neurologiche). (Rapporto Meridiano Sanità 2020 su dati Global Burden of Disease, 2020)

325.000	56%
i soggetti censiti dal Registro Nazionale Malattie Rare in Italia, ma oltre 1 milione di pazienti stimati. (Rapporto Meridiano Sanità 2020 su dati UNIAMO, 2020)	i pazienti rari in Italia che hanno registrato problemi di continuità terapeutica; il 52% ha invece rinunciato alle cure o interrotto i percorsi terapeutici. (Istituto Superiore di Sanità e UNIAMO, 2020)

La visione e le sfide per Novartis

Novartis sostiene la propria crescita soprattutto alimentando costantemente una **robusta pipeline di ricerca**, orientata allo sviluppo di oltre 25 potenziali *blockbuster* e focalizzata sulla diversificazione tra aree terapeutiche e sulla creazione di piattaforme d'avanguardia. A oggi, sono circa 90 le nuove entità molecolari (NME) che stanno emergendo dai **Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR)**. Novartis si posiziona inoltre come leader in tre diverse piattaforme terapeutiche avanzate: terapie cellulari, terapie geniche e radioliganti, sostanze biochimiche radioattive efficaci in ambito oncologico.

L'Italia partecipa attivamente a questi sviluppi con un grande impegno nella ricerca clinica, area nella quale operano direttamente circa 290 collaboratori Novartis e che nel **2019 ha coinvolto oltre 7.650 pazienti e 2.130 centri, per un totale di 80 milioni di euro di investimenti**, a sostegno di **più di 240 studi clinici**, con quasi altrettante **pubblicazioni scientifiche** (oltre 230).

L'obiettivo della ricerca Novartis, che è quello di **rispondere con soluzioni altamente innovative a esigenze mediche insoddisfatte**, riguarda sia l'area delle patologie a larga diffusione sia quella delle malattie rare. Alla prima appartengono malattie a forte impatto socioeconomico oltre che sanitario (cardiovascolari, respiratorie, autoimmuni, oftalmologiche, neurologiche, oncologiche...), le cui esigenze non soddisfatte sono tuttora molto elevate nonostante i grandi progressi degli ultimi anni. Per parte loro



le malattie rare, il cui numero è in costante aumento grazie all'accresciuta capacità di identificarle, sono molto spesso orfane di trattamenti e la ricerca in quest'ambito richiede un'alta intensità di investimenti.

La risposta di Novartis

L'impegno di Novartis nell'area delle malattie non trasmissibili assume particolare rilevanza nel contesto italiano, caratterizzato da invecchiamento demografico e aumento delle cronicità. In diverse aree, **dall'immunologia alla dermatologia, dal respiratorio all'oftalmologia, dal cardiovascolare alle neuroscienze fino all'oncologia**, i farmaci di Novartis si pongono spesso come **standard terapeutici di riferimento**, migliorando la qualità della vita dei pazienti e contribuendo a ridurre gli impatti economici, diretti (costi sanitari) e indiretti (costi legati alla perdita di produttività).

Ciò avviene per esempio nel trattamento della sclerosi multipla o della psoriasi, e potrebbe verificarsi nel trattamento dell'ipercolesterolemia con **inclisiran**, **primo siRNA (small interfering RNA, terapia di silenziamento genico)**, capostipite di una nuova classe di farmaci e **sviluppato per ridurre il colesterolo circolante nell'organismo**. L'ipercolesterolemia è una condizione patologica grave che incide in modo determinante sul rischio cardiovascolare: in considerazione della sua grande diffusione, a livello internazionale è stata ipotizzata per questo farmaco l'adozione di un modello di *population health management*, che comprende la possibilità di rendere disponibile il farmaco a un'ampia platea di soggetti potenzialmente interessati alla cura.

Ancora più dirompente è il ruolo che sono in grado di svolgere le soluzioni di Novartis sviluppate nell'ambito delle terapie cellulari e geniche.

Appartiene alle prime *lisagenlecleucel (Kymriah®)*, **primo trattamento della famiglia delle CAR-T¹**, costruito su misura di ogni paziente: dall'organismo vengono prelevati linfociti T che sono successivamente riprogrammati in modo che possano riconoscere e attaccare specifiche tipologie di cellule tumorali. La terapia è quindi costituita dalle cellule del sistema immunitario del paziente, modificate per sfruttare le loro naturali capacità di difesa, ed è indicato soprattutto per i bambini affetti da leucemia linfoblastica acuta e per pazienti con linfoma a cellule B che sono diventati resistenti ad altre terapie, o nei quali la malattia è ricomparsa dopo i trattamenti standard. L'Italia, forte delle sue riconosciute eccellenze in ematologia, ha svolto un ruolo importante nello sviluppo clinico di questa terapia, che è stata introdotta nel nostro Paese già a metà 2019.

Voretigene neparvovec (Luxturna®) è invece **la prima terapia genica autorizzata** sia da FDA (Food and Drug Administration) sia da EMA (Agenzia Europea per i Medi-

I farmaci di Novartis si pongono spesso come standard terapeutici di riferimento, migliorando la qualità della vita dei pazienti e contribuendo a ridurre gli impatti economici, diretti (costi sanitari) e indiretti (costi legati alla perdita di produttività).

cinali) per una **forma di distrofia retinica ereditaria** che compromette gravemente la vista, rappresentando la principale causa di cecità nell'infanzia. La terapia sarà disponibile in Italia già a inizio 2021 per tutti i pazienti affetti.

È una terapia genica anche *onasemnogene abeparvovec-xioi* (Zolgensma®), indicata per **l'atrofia muscolare spinale (SMA)**, **una malattia genetica rara** che porta a un progressivo deficit muscolare, alla paralisi e, nella sua forma più grave (SMA 1) e in assenza di una terapia, alla necessità di ventilazione permanente o al decesso prima dell'età di due anni. Con *onasemnogene abeparvovec-xioi* è finalmente disponibile una **terapia per affrontare la causa genetica sotto-stante la SMA**, che prevede una sola somministrazione.

Per sviluppare e mettere a disposizione del più ampio numero di pazienti le terapie più innovative e promettenti, tra le opzioni di Novartis c'è anche quella delle acquisizioni mirate, volte ad arricchire il proprio patrimonio scientifico e tecnologico con le risorse di realtà di punta della ricerca internazionale. È il caso di **Advanced Accelerator Applications (AAA) società radiofarmaceutica attiva nel settore dei radioliganti**, con una forte presenza in Italia, che ha messo a punto la **prima coppia di farmaci teragnostici** (diagnostico e terapeutico per la stessa patologia) **per la medicina nucleare e l'oncologia**.

DISPONIBILITÀ DEI FARMACI & PREZZO

Lo scenario attuale - I numeri chiave

436
i giorni di attesa media dei cittadini italiani per l'accesso a un nuovo farmaco dopo approvazione EMA (378 la media europea). (Rapporto Meridiano Sanità su dati EFPPIA, 2020)

72%
dei 172 prodotti approvati in EMA nel periodo 2015-2018 sono disponibili in Italia. (Rapporto Meridiano Sanità su dati EFPPIA, 2020)

52,2%
il volume di vendita dei farmaci di marca a brevetto scaduto nelle farmacie italiane nel 2019. (Assogenerici, 2019)

La visione e le sfide per Novartis

La velocità con la quale procedono la ricerca e lo sviluppo di nuove soluzioni terapeutiche è frenata da procedure di approvazione spesso lunghe e complesse, che ritardano l'accesso dei pazienti ai trattamenti anche dopo l'immissione sul mercato.

Queste procedure sono spesso strettamente connesse alle tematiche di *pricing* e all'esigenza di bilanciare l'accesso dei pazienti a terapie innovative con la sostenibilità della spesa farmaceutica. Inoltre, il quadro normativo determina il livello della spesa farmaceutica, inteso come politiche legate al bilanciamento tra i costi sanitari e gli *outcome* e al guadagno di salute per pazienti e popolazione ad esso correlato. Tutto ciò è strettamente legato alle politiche di prezzo e rimborso dei farmaci e delle tecnologie sanitarie, che devono necessariamente esitare anche in una sostenibilità economica del sistema e nel controllo della spesa.

Il sistema sanitario attuale è disegnato per gestire attivamente la cronicità, per cui il trattamento viene assunto su base continuativa, per mesi o anche per molti anni. A fronte di ciò, innovazioni 'dirompenti' come molte tra le terapie cellulari e geniche hanno la capacità di bloccare il decorso della malattia o di revertirlo e, data la peculiarità di questo tipo di terapie definite 'avanzate', nella maggior parte dei casi, i benefici derivanti dalla singola somministrazione durano per tutto l'arco della vita.

Degni di nota sono altresì i **farmaci 'disease modifying'** che, senza agire alla radice della patologia che in passato aveva potenzialmente esiti letali, ne rallentano il decorso, 'cronicizzandola'.

Novartis vuole continuare a essere un pioniere in questo genere di terapie e, per farlo, deve assumere un approccio olistico nel definire il prezzo dei medicinali, abbracciando i



La risposta di Novartis

Nel contesto di un approccio basato sulla *value-based medicine*, le terapie cellulari e geniche rappresentano un caso di studio esemplare: sono in grado di produrre risultati clinici rivoluzionari e allo stesso tempo pongono significative sfide in termini di sostenibilità e di accessibilità.

Quelle messe a disposizione da Novartis - *tisagenlecleucel* (*Kymriah*) per malattie ematologiche, *voretigene neparvovec* (*Luxturna*) per distrofie retiniche ereditarie e *onasemnogene abeparvovec-xioi* (*Zolgensma*) per l'atrofia muscolare spinale - prevedono per lo più una singola somministrazione e sono potenzialmente trasformative ma allo stesso tempo decisamente impattanti sulla spesa farmaceutica.

Per garantirne l'accesso ai pazienti che ne possono trarre beneficio è necessario **individuare soluzioni innovative, in grado di conciliare il diritto alla cura e la compatibilità economica**. Non di rado è un'esigenza con carattere di urgenza: nel caso dell'atrofia muscolare spinale, per esempio, è cruciale poter erogare il trattamento al più presto, per bloccare la perdita irreversibile dei motoneuroni e la progressione della malattia. Novartis Italia è impegnata a fondo nella ricerca di soluzioni equilibrate, dialogando con tutti gli interlocutori coinvolti, per collaborare nella messa a punto dell'approccio più idoneo.

In questo modo è stato possibile disegnare per *tisagenlecleucel* (*Kymriah*) una dinamica di rimborso attraverso un innovativo accordo di condivisione del rischio, il **payment at results**, per il quale il pagamento della terapia viene dilazionato e vincolato all'esito positivo della terapia e senza anticipazioni da parte del SSN.

In generale, per le terapie geniche e cellulari l'approccio adottato da Novartis prevede di **giungere in maniera responsabile alla determinazione del prezzo del farmaco (o costo della terapia)**, in linea con il valore che questo genera per i pazienti, i caregiver e la società.

Nell'ottica della sostenibilità, Novartis, attraverso la divisione Sandoz, gioca altresì un ruolo centrale. L'ampio portfolio di **prodotti equivalenti e biosimilari di Sandoz** in diverse aree terapeutiche garantisce, alla scadenza della copertura brevettuale, la disponibilità di **alternative terapeutiche a prezzo più sostenibile**, consentendo così la liberazione di importanti risorse per il sistema sanitario a favore di un più ampio accesso alla salute. Nello specifico ambito dei medicinali equivalenti, accanto ai risparmi generati a livello di Servizio Sanitario Nazionale si affiancano ancora grandi opportunità di risparmio, che i pazienti colgono ogni qual-

volta decidono di curarsi con i medicinali equivalenti, altrettanto efficaci e sicuri dei farmaci di marca.

In termini di prospettive future è prioritario garantire l'accesso a terapie innovative, impegnandosi fattivamente per documentarne il valore e ponendosi come interlocutore a supporto dello sviluppo di modelli organizzativi che possano accogliere l'innovazione in un'ottica di sostenibilità del sistema. Sandoz ha avviato alcune progettualità territoriali che hanno l'obiettivo di strutturare modelli di condivisione delle risorse o di *gain-sharing*. L'iniziativa, che coinvolge farmacisti ospedalieri, clinici, associazioni pazienti, payor, contribuisce a sviluppare una progettualità di lungo periodo il cui beneficio ultimo risiede nell'incremento dell'accesso ai farmaci.

Per garantire ai pazienti l'accesso alle cure è necessario individuare soluzioni innovative, in grado di conciliare il diritto alla cura e la compatibilità economica.



La salute al centro

RAFFORZAMENTO DEL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE

Lo scenario attuale - I numeri chiave

1,4%	35%	74%	11 mesi circa
il tasso di crescita annuale medio della spesa sanitaria pubblica dell'Italia negli ultimi 10 anni, contro 5,3% della Germania e 4,7% della Francia. (Rapporto Meridiano Sanità 2020 sudati OCSE, 2020)	la variazione regionale tra la spesa sanitaria pubblica pro-capite annuale della Provincia Autonoma di Bolzano (2.415 €) e quella della Campania (1.794 €). (Rapporto Meridiano Sanità 2020 su dati Global Burden of Disease, 2020)	gli interventi chirurgici rimandati nel 2020, durante l'emergenza Covid, pari a circa 600.000 interventi elettivi. (Rapporto Meridiano Sanità)	il tempo necessario per recuperare l'arretrato di visite. (Rapporto Meridiano Sanità 2020)

La visione e le sfide per Novartis

La pandemia in atto ha evidenziato le criticità esistenti a livello di sistema sanitario, facendo emergere l'urgenza e la necessità di investire per rafforzare il Servizio Sanitario Nazionale, costruendolo intorno ai bisogni delle persone, rafforzando il territorio e riorganizzando e ammodernando le strutture ospedaliere, puntando a incrementare la resilienza del sistema per garantire la tutela della salute pubblica.

In questo ambito, la sfida per tutti gli attori implicati è lavorare per aumentare gli investimenti in sanità e ridurre le disomogeneità attraverso una visione sistematica, basata sulla relazione multi-stakeholder e in grado di realizzare la collaborazione tra soggetti privati e sanità pubblica.

Secondo Novartis, il rafforzamento del Servizio Sanitario Nazionale dovrà passare dall'investimento lungo tre direttive principali:

- territorialità e capillarità, per rendere efficiente la gestione delle cronicità e delle situazioni più fragili;
- digitalizzazione ed ambizione tecnologica, che vadano oltre il teleconsulto e la telemedicina;
- semplificazione burocratica e revisione della governance, condizioni necessarie per canalizzare l'innovazione dell'industria privata (anche in termini di sperimentazione clinica) per intercettare i bisogni collettivi.

La sfida per tutti gli attori implicati nella gestione della salute pubblica è lavorare per aumentare gli investimenti in sanità e ridurre le disomogeneità attraverso una visione sistematica, basata sulla relazione multi-stakeholder.

La risposta di Novartis

La condizione di emergenza sanitaria generata dalla rapida diffusione del Covid-19 ha fatto emergere l'inadeguatezza della rete del sistema territoriale e le carenze delle strutture ospedaliere che hanno visto ridurre i posti letto e il personale nel corso del tempo. Una risposta all'emergenza Covid-19 è rappresentata dalla campagna **'Torniamo a curarci'** lanciata da CittadinanzAttiva in collaborazione con la FIMMG, con il patrocinio del Ministero della Salute e realtà del mondo associativo e società scientifiche. Questa campagna, realizzata con il supporto di Novartis, ha come obiettivo quello di promuovere la continuità terapeutica ai pazienti, soprattutto con patologie croniche, per compensare i ritardi e le interruzioni che hanno pregiudicato la regolarità dei percorsi di cura.

Da questa evoluzione emerge un'importante ridefinizione del ruolo dei Medici di Medicina Generale (MMG) e delle responsabilità da attribuire loro, tra le quali quelle di garantire una sorveglianza attiva dei pazienti a carico, di gestire a distanza i pazienti cronici e le urgenze, di partecipare a una rete integrata con gli specialisti.

Novartis, già prima dell'emergenza pandemica, ha scelto di rafforzare concretamente la propria vicinanza ai MMG, operatori sanitari in stretto contatto con le famiglie e sempre più impegnati nella medicina d'iniziativa, orientata alla ricerca attiva dei pazienti a maggior rischio.

All'inizio del 2019 ha così dato vita al progetto **Embrace, una rete nazionale di giovani professionisti, specificamente preparati sul tema delle cronicità**, che interagiscono con questi medici, aiutandoli a migliorare il processo di identificazione precoce di pazienti a rischio e di decisione dei percorsi di cura. Questo rapporto con i MMG sta **conoscendo ulteriori sviluppi anche in risposta alle loro esigenze di formazione scientifica e tecnologica. Dalla collaborazione con IBM e con FIMMG-NetMedica Italia sta prendendo forma Open Health Platform**, un portale open source che sfrutta le potenzialità dell'Intelligenza Artificiale per supportare i MMG nella gestione territoriale dei pazienti affetti da patologie croniche e/o da Covid-19. Con una struttura aperta in grado di integrarsi con un grande numero di strumenti e sistemi gestionali, la piattaforma contribuisce al miglioramento del percorso di cura dei pazienti, ma la sua qualità più importante risiede nella sua capacità di creare connessioni e di instaurare nuovi canali di collaborazione tra i principali attori coinvolti nella terapia.

Risponde ai bisogni di pazienti e operatori anche un'altra **importante piattaforma digitale**. Si tratta di **WeICARE**, sviluppata da Novartis insieme a una start-up milanese, che

Novartis, già prima dell'emergenza pandemica, ha rafforzato la vicinanza ai Medici di Medicina Generale, che operano in stretto contatto con le famiglie e sono sempre più impegnati nella medicina d'iniziativa.

aiuta i clinici nella **gestione di terapie innovative come quelle della famiglia CAR-T**. La piattaforma coniuga **telemedicina e Intelligenza Artificiale**, consentendo ai medici di scambiarsi informazioni sui pazienti potenzialmente candidabili alla terapia, di seguirne lo screening e, dopo il trattamento, il follow up. I benefici si riscontrano su più fronti: da un lato viene resa più fluida la comunicazione e l'interazione tra i clinici all'interno di un network tra Centri che possono effettuare il trattamento (detti *Hub*) e Centri più piccoli che riferiscono i pazienti (detti *Spoke*), dall'altro i pazienti possono accedere in modo organizzato, tempestivo e corretto a questa innovazione terapeutica. Inoltre, i dati raccolti e contenuti all'interno del database della piattaforma, resi anonimi e strutturati, possono supportare i clinici nell'affrontare la complessità legata alla terapia e alla gestione dei pazienti.

EDUCAZIONE A STILI DI VITA SANI E PREVENZIONE

Lo scenario attuale - I numeri chiave

3 le categorie di determinanti della salute (OMS): contesto socioeconomico, contesto ambientale, caratteristiche e comportamenti individuali. (Rapporto Meridiano Sanità 2020 su dati OMS, 2020)	74,8% la copertura di screening mammografico con forte divario Nord-Sud (84% vs 62%). (Rapporto Meridiano Sanità 2020 sudati ISS, 2020)	36,8% i giovani italiani in sovrappeso/obesi (28,6% la media OCSE). (Rapporto Meridiano Sanità 2020 sudati OCSE, 2020)
54,4% la popolazione italiana che ha un livello di <i>health literacy</i> inadeguato. (Rapporto Meridiano Sanità 2020)	24,6% i laureati in discipline STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics). Divario di genere molto ampio: è laureato il 37,3% degli uomini e il 16,2% delle donne. (Istat, 2019)	

La visione e le sfide per Novartis

Per Novartis è fondamentale creare una rete in grado di promuovere salute e prevenzione, che comprenda sia attività di comunicazione sia azioni finalizzate ad informare e responsabilizzare adeguatamente i cittadini sui comportamenti e sull'importanza della prevenzione primaria e secondaria.

Novartis è dunque decisa a **investire per migliorare l'informazione e l'education dei pazienti, per consolidare la cultura scientifica e l'alfabetizzazione sanitaria di tutti cittadini, non solo dei pazienti, superando una comunicazione incentrata sulle terapie farmacologiche**. L'obiettivo è contribuire a sviluppare un ambiente culturale che evidensi il valore della scienza e i benefici collettivi che Novartis contribuisce a creare. Su queste basi Novartis può incrementare le opportunità di partnership pubblico-privato, che mettano a fattore comune non solo le risorse economiche ma anche il capitale intellettuale e le competenze per sviluppare soluzioni congiunte.

Il rafforzamento della **fiducia verso la cultura scientifica** si inserisce in una visione più alta di crescita competitiva del Paese: avvicinare i giovani ai temi scientifici vuol dire, infatti, **contribuire a creare le competenze dei lavoratori e degli scienziati di domani**. Novartis intende avere un ruolo significativo nel **ridurre il divario di competenze nelle materie scientifiche, o quella scarsa familiarità con le 'scienze esatte'**, che penalizza i giovani italiani rispetto ai loro coetanei degli altri Paesi.



La risposta di Novartis

A fine settembre 2020 è stato annunciato l'avvio di **un programma congiunto tra Novartis Italia e il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo (MiBACT)**, rivolto in modo prioritario ai **giovani, per sostenere l'alfabetizzazione scientifica e tecnologica in Italia**, fattore chiave per costruire un Sistema Paese 'a prova di futuro' e innescare la ripresa economica e sociale di cui ha bisogno. Nell'ambito di questa collaborazione, Novartis e MiBACT individueranno insieme pratiche di coinvolgimento inclusive per favorire la fruizione e la divulgazione della cultura scientifica, anche attraverso un consistente impiego delle risorse digitali. Questa partnership rientra nel più ampio programma promosso da Novartis Italia **People in Science - Scienza da vivere**, che si svilupperà in più progetti e **iniziativa a supporto della science literacy**, come **La Salute in Movimento**. Il progetto è nato con l'obiettivo di promuovere una salute sostenibile, inclusiva, innovativa e rappresenta un progetto sociale aggregante e partecipativo che coinvolge cittadini, pazienti, professionisti del settore e istituzioni. Nato da **un'iniziativa di Novartis in collaborazione con CittadinanzAttiva, Politecnico di Milano, Università Humanitas, Università Federico II di Napoli, l'Associazione InnovaFiducia e Generatività e la società di consulenza Culture**, il progetto si pone l'obiettivo di ripensare insieme la salute del futuro in ogni suo aspetto: dalla scienza medica digitale, al benessere della persona, dall'Intelligenza Artificiale applicata alla chirurgia e all'assistenza, fino ai nuovi modelli organizzativi e territoriali.

Sono indirizzati a rafforzare la consapevolezza nel valore della scienza anche alcuni dei più recenti progetti sviluppati nell'ambito di **Alleati per la Salute**, programma nato 10 anni fa su iniziativa di Novartis **per sostenere la patient advocacy italiana sul fronte dell'informazione e della formazione**. In particolare, nel 2021 sarà lanciata una nuova piattaforma digitale che contribuirà a contrastare il crescente fenomeno delle fake news, migliorando allo stesso tempo la conoscenza delle opportunità offerte nella tutela della salute dalle tecnologie digitali.

Già ora, Alleati per la Salute si affida largamente al digitale per svolgere il suo ruolo a sostegno dei diversi interlocutori. Un portale omonimo, articolato in più sezioni e in fase di completamento, permette di interagire con i cittadini, attraverso un'area dedicata all'informazione e una di servizi per il pubblico (per esempio: localizzare un centro di cura, webinar di informazione); con gli operatori sanitari, grazie a una sezione di *medical cloud* per l'aggiornamento scientifico relativo alle aree terapeutiche presidiate da Novartis.

La collaborazione con Adnkronos per lo sviluppo del piano editoriale e il supporto di un board permanente di sei associazioni pazienti valida la proposta.

People in Science - Scienza da vivere
è un progetto di alfabetizzazione scientifica che promuove una salute sostenibile, inclusiva, innovativa, coinvolgendo cittadini, pazienti, professionisti del settore e istituzioni per progettare insieme la salute del futuro.

PROGRAMMI DI ASSISTENZA AI PAZIENTI

Lo scenario attuale - I numeri chiave

7,7 casi su 100 ricoverati - tasso di mortalità a 30 giorni a seguito di infarto acuto del miocardio. (Rapporto Meridiano Sanità 2020 su dati AGENAS, 2020)	63% e 54% le percentuali di sopravvivenza, rispettivamente nelle donne e negli uomini, a 5 anni dal cancro. (Rapporto Meridiano Sanità 2020 su dati AIOM/AIRTUM, 2020)
2,8% la quota di over65 gestiti in Assistenza Domiciliare Integrata. (Ministero della Salute, 2020)	736.000 i pazienti (circa il 9% di tutti i ricoveri) curati in Regioni diverse da quelle dove sono residenti. (Rapporto Meridiano Sanità 2020 su dati Ministero della Salute, 2020)

La visione e le sfide per Novartis

Ancora oggi le attività di diagnosi, cura e assistenza sanitaria non sono distribuite in maniera equa, in termini di capillarità e di qualità, su tutto il territorio, costringendo molti pazienti a spostarsi lungo la penisola e generando risultati diversi in termini di aspettativa di vita.

È una situazione che condiziona chi, come Novartis, considera parte integrante della propria missione anche accompagnare i pazienti lungo il percorso terapeutico indicato, alleviandone le sofferenze e migliorando la loro qualità della vita e quella dei caregiver.

Nella consapevolezza che i **bisogni dei pazienti non sono legati solo allo stato fisico, ma coinvolgono anche il benessere psicofisico, la qualità di vita e il diritto stesso alla salute**, Novartis è esplicitamente impegnata ad estendere progressivamente il proprio campo d'azione a questi temi.

In questo quadro, Novartis si pone in una logica di ascolto, cercando di intercettare e presidiare al meglio le necessità dei suoi interlocutori, pazienti e non, ma rimanendo fedele e trasparente alla sua identità e alla sua missione di azienda farmaceutica.

Raggiungere sempre più persone, anche grazie a specifici **programmi di assistenza anche da remoto**, è una nuova leva per fare sistema e rafforzare la partnership con diverse categorie di stakeholder, come le organizzazioni di pazienti e di caregiver. Novartis può dare un contributo strategico, collaborando per rendere più efficiente il sistema delle visite e delle consultazioni, diminuendo i tempi di attesa e incrementando la capacità dei singoli centri.



La risposta di Novartis

Per rispondere a queste sfide, Novartis continua a sviluppare soluzioni di visita virtuale, pensate per ottimizzare e migliorare il percorso terapeutico del paziente, incentrandolo sul **valore del patient empowerment**.

Il progetto **VIVA, sviluppato dall'area Neuroscienze e dedicato ai pazienti con sclerosi multipla**, è un modello di visita virtuale che consente la valutazione neurologica e monitoraggio da remoto: una modalità innovativa che si rivela di estrema importanza per pazienti ai quali risulta molto complicato recarsi fisicamente in un centro di cura. È un beneficio che nel corso dell'emergenza Covid-19 è stato ulteriormente amplificato. Anche grazie a questa esperienza, il modello ha mostrato il suo altissimo potenziale di scalabilità, applicabile a tanti ambiti terapeutici diversi, contribuendo ad incrementare la capacità di presa in carico dei centri di cura.

L'emergenza sanitaria ha messo ancora più in evidenza l'importanza dell'assistenza territoriale, soprattutto nella gestione di pazienti come quelli oncologici, per i quali le necessità di cura e assistenza non si esauriscono con i trattamenti terapeutici ma coinvolgono anche aspetti psicologici ed emotivi.

Novartis e Sandoz intendono offrire una risposta concreta a questi bisogni attraverso il **'farmacista oncologico territoriale', nuova figura professionale dedicata al supporto dei pazienti oncologici**. Il progetto **OncoCare - Networking** in oncologia non prevede la realizzazione di nuovi servizi o infrastrutture, **bensì la creazione e valorizzazione di competenze nel farmacista comunitario, focalizzate all'assistenza al malato oncologico**, investendo sulle sinergie tra i clinici, i farmacisti comunitari e ospedalieri, per accompagnare il paziente deospedalizzato nel suo percorso di cura.

In questo stesso filone si inserisce la **progettualità dedicata alla terapia cellulare CAR-T e alle nuove figure dei Mediatori Culturali, la cui missione è accompagnare i pazienti e le loro famiglie nel percorso di cura**, sia fornendo informazioni chiare e comprensibili sulla terapia, sia sostenendoli negli aspetti pratici - spostamenti, residenza nelle case-famiglia, permessi di lavoro - e psicologici. È un tipo di mediazione che si sta rivelando imprescindibile per rendere meglio accessibili tecnologie innovative e complesse come CAR-T, una rivoluzione terapeutica che richiede un'adeguata preparazione sia del personale dei centri che dei pazienti.

Novartis continua a sviluppare soluzioni di visita virtuale, pensate per ottimizzare e migliorare il percorso terapeutico del paziente, incentrandolo sul valore del **patient empowerment**.



Fare la cosa giusta

USO SOSTENIBILE DELLE RISORSE

Lo scenario attuale - I numeri chiave

48,55 ton CO₂

le emissioni medie di un'azienda farmaceutica (ogni milione di dollari di utile), il 55% in più del settore automobilistico.

(Journal of Cleaner Production, Volume 214, 20 March 2019)

-59%

l'obiettivo di riduzione delle emissioni al 2025, al quale il settore farmaceutico dovrebbe allinearsi per rispettare gli impegni dell'accordo di Parigi.

(Journal of Cleaner Production, Volume 214, 20 March 2019)

44%

la quota degli investimenti in tecnologie destinate alla prevenzione dell'inquinamento (che azzerano o riducono alla fonte l'inquinamento del processo produttivo) dell'industria farmaceutica contro una media manifatturiera del 37%.

(Farmindustria, 2020)

La visione e le sfide per Novartis

Novartis considera l'impegno nella protezione **e la gestione sostenibile delle risorse naturali una componente essenziale della propria responsabilità d'impresa**, nella consapevolezza delle implicazioni che la qualità dell'ambiente ha sulla tutela della salute e del ruolo della biodiversità nelle prospettive della ricerca farmaceutica.

Sulla base di queste considerazioni, Novartis ha raccolto la sfida della sostenibilità ambientale fissando obiettivi di medio e lungo periodo: **Carbon Neutrality entro il 2025, Plastic Neutrality e Water Neutrality entro il 2030**. Novartis Italia è pienamente coinvolta in questo ambizioso piano globale, che prevede misure specifiche per abbattere le emissioni di gas serra, garantire un consumo efficiente di energia e acqua, risparmiare sui costi operativi e incidere positivamente sulla biodiversità.

Adottare questa linea per Novartis significa **restituire all'ambiente e alla società le risorse di cui beneficia, con l'obiettivo di rinnovare il suo rapporto con le comunità e le istituzioni locali all'insegna della fiducia**. Inoltre, investire nella sostenibilità ha una valenza di business strategica: ottimizzare l'uso delle risorse in modo sostenibile comporta un vantaggio economico reale, poiché permette di abbassare i costi operativi.

La risposta di Novartis

Novartis Italia sta rafforzando il proprio impegno nel miglioramento della qualità dell'ambiente in cui i cittadini vivono, lavorano e si curano. Intervenire in quest'ambito può infatti avere effetti importanti sul benessere e sulla salute delle persone, per esempio per quanto riguarda l'impatto delle malattie respiratorie. Per questo, alla fine del 2019, ha raggiunto un'intesa con **Enel X e ANCI, l'Associazione Nazionale Comuni Italiani, con l'obiettivo di individuare, insieme, soluzioni che aiutino i comuni stessi a gestire meglio la qualità dell'aria e le problematiche di inquinamento**.

Partendo da un approccio multisettoriale e interdisciplinare, Novartis ed Enel X hanno organizzato gruppi di lavoro congiunti che, grazie alla condivisione delle reciproche conoscenze in materia di salute, prevenzione, sostenibilità e mobilità, hanno permesso di progettare possibili interventi, presentati nel novembre 2020 alla 37^a Assemblea Nazionale dell'ANCI, per ridurre l'inquinamento atmosferico e promuovere la sostenibilità.

Per raggiungere i traguardi fissati a livello internazionale relativi a *Carbon Neutrality, Plastic Neutrality e Water Neutrality*, l'impegno di Novartis in Italia è indirizzato verso i suoi principali insediamenti. Per la sede centrale di Origgio - che ha già raggiunto, in anticipo rispetto alle richieste del Gruppo, l'obiettivo **dell'eliminazione dell'uso della plastica monouso in ambito alimentare** - è in programma il **trasferimento presso un building ad elevata efficienza energetica** (oggetto di certificazione LEED, *Leadership in Energy and Environmental Design, Platinum*) e situato in centro a Milano, con conseguenti impatti positivi sull'uso dei mezzi pubblici da parte dei dipendenti.

Per quanto riguarda invece **il sito di Torre Annunziata** (Napoli), uno dei più importanti poli produttivi internazionali di Novartis e, tra i maggiori insediamenti farmaceutici del Mezzogiorno, è stato sviluppato un dettagliato **Energy Management Plan, declinato in una serie di investimenti orientati all'acquisto di nuovi macchinari a basso impatto ambientale** (Trigeneratore, HVAC, WWTP), all'implementazione di nuovi progetti e **sistemi digitali volti alla diminuzione del consumo di carta e plastica nella catena produttiva** (per esempio, il packaging), alla strutturazione di un programma culturale rivolto a tutta la popolazione dell'insediamento, gestito dal Green Team.

Novartis Italia sta rafforzando il proprio impegno nel miglioramento della qualità dell'ambiente in cui i cittadini vivono, lavorano e si curano.



TRASPARENZA

Lo scenario attuale - I numeri chiave

64%
i consumatori a livello globale che orientano le proprie scelte di acquisto in base alla fiducia e sono disposti a sostenere o boicottare un brand in base alla sua posizione su questioni sociali o politiche, in crescita rispetto al 51% del 2017.
(Edelman Trust Barometer, 2020)

85%
i cittadini disposti a sostenere un'azienda durante una crisi del marchio, se l'organizzazione ha una reputazione forte sulla trasparenza.
(Sproutsocial, 2018)

70,9
è la reputazione (su scala da 1 a 100) del settore farmaceutico nel 2020, in crescita dal 2015. La trasparenza è il primo driver di reputazione.
(Reputation Institute, 2020)

La visione e le sfide per Novartis

Comportamenti poco trasparenti o anticoncorrenziali, come pratiche di *pricing* aggressive e iniziative di marketing lesive del diritto di libero arbitrio dei consumatori, danneggiano i pazienti, le loro famiglie e la salute pubblica, oltre che gli stessi professionisti della salute, il cui rapporto con i pazienti può essere indirettamente compromesso. Iniziative volte ad aumentare la trasparenza e a combattere le pratiche anticoncorrenziali possono contribuire a rafforzare il sistema sanitario, riducendo i costi per i contribuenti e, soprattutto, migliorando l'esperienza dei pazienti e le loro condizioni di salute. Il settore farmaceutico negli anni si è dotato di regole e codici di comportamento che rispondono al bisogno di trasparenza e comportamenti etici.

Secondo Novartis, una delle sfide in materia di trasparenza riguarda il contesto in cui oggi opera il settore farmaceutico. Le regole attualmente vigenti sulla trasparenza che disciplinano i rapporti tra Novartis, Pubblica Amministrazione, enti regolatori e pazienti, provocano l'effetto indesiderato di 'distanziare' gli interlocutori e le loro progettualità, allontanando l'opportunità di sfruttare il valore scientifico e sociale del dialogo e della collaborazione tra le parti interessate.

Oggi la visione di Novartis è quella di **investire sul consolidamento di una cultura aziendale improntata alla trasparenza e all'integrità**, mettendo tutte le persone che operano con o per conto di Novartis nella **condizione migliore per fare scelte etiche**, tenendo conto degli interessi di tutte le parti in causa.



La risposta di Novartis

Le **attività legate alla trasparenza** promosse da Novartis in Italia sono dedicate all'approfondimento di queste tematiche e alla spiegazione del loro impatto all'interno e all'esterno dell'organizzazione. La strategia adottata è quella di realizzare un'alternativa al tradizionale modello *top-down*, individuando una community che possa diffondere i contenuti di ***Ethics, Risk and Compliance* per una maggiore fiducia interna all'organizzazione e di conseguenza rigenerarla nella società in cui essa opera**. In questo modo è possibile affrontare i problemi collegati a comportamenti del passato nella gestione delle pratiche commerciali e delle relazioni con gli operatori sanitari.

Novartis aspira al recupero di una relazione di reciprocità con il territorio e le istituzioni, in primis perché ne necessita il paziente. Per questo si impegna a **soddisfare i più alti standard di trasparenza nelle sue operazioni**, per guadagnare e riconquistare la stima degli interlocutori a cui si rivolge, siano essi pazienti, partner commerciali, associazioni e istituzioni.

L'ambizione è di mettere in atto una rivoluzione culturale, basata sul dialogo costruttivo e sulla responsabilizzazione individuale, per consolidare la leadership dell'azienda e la consapevolezza di chiunque operi con e per Novartis, per evitare il verificarsi di situazioni di potenziale rischio.

Lungo questo processo di trasformazione, si inserisce anche il percorso avviato dall'iniziativa di ***Novartis Principle Supporters*, la costruzione di una comunità rappresentativa di un'organizzazione che si assume l'ownership della conformità normativa in maniera diffusa**, attuando una netta transizione da un approccio episodico a una visione sistematica della conformità normativa.

La strategia è quella di realizzare un'alternativa al tradizionale modello *top-down* per una maggiore fiducia interna all'organizzazione.

COMPORTAMENTO ETICO E CONFORMITÀ NORMATIVA

Lo scenario attuale - I numeri chiave

76%
le persone che accordano la propria fiducia a un'azienda in base a fattori etici, come integrità, affidabilità e aspirazioni.
(Edelman Trust Barometer 2020).

40%
i cittadini in Italia che dichiarano di avere fiducia nel settore farmaceutico (2019).
(Statista, 2020)

32%
la comunità della patient advocacy riconosce al settore farmaceutico di agire con integrità.
(Patient View Italy 2019)

La visione e le sfide per Novartis

L'industria farmaceutica e il settore delle Scienze della Vita devono far fronte a un'ulteriore difficoltà nei confronti dell'opinione pubblica, che nasce dalla contraddizione percepita tra il bisogno di aziende che lavorano per il benessere e la salute delle persone e la sfiducia nei riguardi di chi dichiara di rispondere a quel bisogno, una facoltà solitamente vista come una leva di potere, di profitto e di strumentalizzazione.

Per Novartis **la sfida è consolidare una nuova leadership fondata sull'etica e sulla sostenibilità sociale e ambientale**, che riflette la consapevolezza dell'importanza dell'atteggiamento collettivo per il settore farmaceutico in generale e, nello specifico, di Novartis.

I provvedimenti in atto per combattere fenomeni come la corruzione devono essere accompagnati da una trasformazione parallela, che riguarda le condizioni organizzative, culturali ed etiche dell'azienda.

Per rispondere alle sfide di carattere etico con cui si confronta, Novartis ha sviluppato una visione che mette al centro l'atteggiamento delle persone che contribuiscono a creare un ambiente sano dal punto di vista dell'integrità aziendale.

La visione di Novartis si può realizzare con l'avvento di un **nuovo stile di leadership** che mira alla creazione di **valore condiviso** e che vede **nell'etica aziendale un asset strategico e di attrazione e ritenzione dei talenti**.

Il rinnovamento del senso etico percepito all'interno e all'esterno dell'azienda è un elemento imprescindibile per la crescita di Novartis, una sfida che continua, che richiede il massimo delle competenze, dell'onestà intellettuale e delle capacità creative, da parte delle figure apicali, manageriali e delle figure di territorio.

La visione di Novartis si può realizzare con l'avvento di un nuovo stile di leadership che mira alla creazione di valore condiviso.



La risposta di Novartis

La pubblicazione del nuovo **Codice Etico si inserisce nel processo di cambiamento culturale in cui Novartis è oggi coinvolta**. Coerentemente con la trasformazione in corso, in Italia questo tipo di processo ha portato alla nascita di numerose attività di rilievo, primo fra tutti il progetto **Be Real**, e all'organizzazione dell'**Ethics Day**. Quest'iniziativa avviene nell'ambito degli *Ethical Journey Events*, serie di appuntamenti inaugurata nel 2020 che vedrà il coinvolgimento di ospiti esterni come testimoni e ambasciatori della cultura basata sull'integrità.

Al pari di questa iniziativa, Novartis sta investendo nell'implementazione di **Holacracy** e **Sociocracy Organizational Model, esempio di una struttura organizzativa emancipata** che cerca di mettere le persone nella condizione di dare il meglio di sé e di prendere decisioni etiche e in autonomia. Il focus è sul 'fare la cosa giusta' e sul principio per cui le decisioni di tutti e a tutti i livelli hanno un impatto concreto sugli stakeholder di Novartis, in primo luogo i pazienti. Questo modello organizzativo sposa una visione distribuita del processo di *decision making* che passa da uno schema centralizzato e orientato alla massimizzazione del profitto a una strategia guidata dal purpose aziendale che mette i valori al centro.

Processo di *decision making* che passa da uno schema centralizzato e orientato alla massimizzazione del profitto a una strategia guidata dal purpose aziendale che mette i valori al centro.

Conclusioni

Le priorità identificate nel corso dell'Analisi di Materialità grazie al dialogo con gli stakeholder indicano efficacemente le direttive lungo le quali potrà muoversi Novartis per rispondere alle esigenze dei suoi interlocutori, a partire dai cittadini e dai pazienti. Nel loro complesso, rappresentano anche una griglia di valutazione della coerenza degli interventi dell'azienda con le aspettative degli stakeholder.

In questo senso, **l'Analisi di Materialità segna una tappa importante nel percorso che Novartis Italia sta effettuando per migliorare la sua capacità di creare valore per la collettività e integrare sempre più nelle proprie strategie gli obiettivi ESG, relativi alle performance ambientali, sociali e di governance.** Tali obiettivi e l'impegno dell'azienda per il loro raggiungimento si inseriscono in un più ampio contesto in cui i temi di sostenibilità stanno assumendo un crescente rilievo nell'agenda politica globale con, ad esempio, gli obiettivi di sviluppo sostenibile al 2030 delle Nazioni Unite.

Le indicazioni contenute in queste pagine sono da ora uno strumento fondamentale a disposizione di **Shared Values & Sustainability, il comitato al quale Novartis Italia ha dato vita quest'anno per costituire un modello di governance ESG dell'azienda.**

Il comitato interdivisionale riporta al Country President ed è composto da responsabili delle funzioni di Country (Quality, Public Affairs, Ethics, Risk&Compliance, Communications & Patient Advocacy, People&Organization) e da rappresentanti delle attività di business e delle Technical Operations. Rispecchia un'analogia realtà realizzata a livello globale, il *Trust and Reputation Committee*, e la sua missione è favorire un approccio alla sostenibilità, nelle sue diverse declinazioni, più strutturato e coerente da parte di tutta l'organizzazione aziendale.

L'etica dei comportamenti, l'attenzione alla salute e la responsabilità sociale sono le principali aree che il comitato presidierà, allo scopo di valorizzare le molte iniziative, programmi e progetti che vedono la luce in azienda, orientandone i contenuti e le modalità di sviluppo, e favorendo strumenti di misurazione e di rendicontazione sui progressi consolidati

in materia di performance ESG e nel contributo dell'azienda al raggiungimento degli SDGs che riguardano direttamente la realtà di Novartis¹.

Ma ancora più importante sarà l'impegno al **rafforzamento della cultura aziendale in direzione delle finalità ESG**, per far sì che ogni collaboratore di Novartis possa diventare un ambasciatore di sostenibilità, aperto al cambiamento e sempre più orientato all'incontro con la realtà esterna, nella società in cui operiamo. **In una parola, l'obiettivo è dimostrare nei fatti che, per Novartis, il dialogo conta.**

L'Analisi di Materialità segna una tappa importante nel percorso che Novartis Italia sta effettuando per migliorare la sua capacità di creare valore per la collettività e integrare sempre più nelle proprie strategie gli obiettivi ESG.

	3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING	8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH	9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE	13 CLIMATE ACTION	16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS
Disponibilità dei farmaci & prezzo	●		●		
Tecnologie e servizi innovativi		●	●		
R&S per esigenze mediche insoddisfatte	●		●		
Educazione a stili di vita sani e prevenzione	●	●			
Rafforzamento del SSN			●		●
Programmi di assistenza ai pazienti	●	●			
Comportamento etico e conformità normativa				●	●
Uso sostenibile delle risorse	●			●	
Trasparenza					●

1. Gli obiettivi delle Nazioni Unite al 2030 su cui Novartis può esercitare un impatto maggiore:

- SDG 3 – Assicurare la salute e il benessere per tutti per tutte le età.
- SDG 8 – Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti.
- SDG 9 – Infrastrutture resistenti, industrializzazione sostenibile e innovazione.
- SDG 13 – Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere i cambiamenti climatici.
- SDG 16 – Pace, giustizia e istituzioni forti.

APPENDICE TECNICA

I 31 temi proposti

Di seguito sono riportati in ordine alfabetico i 31 temi proposti, con le relative definizioni.

Antimicrobico resistenza

Contribuire alla ricerca di soluzioni utili a contrastare la resistenza agli antibiotici causata ad esempio dall'uso inappropriato di tali sostanze e dal loro rilascio nell'ambiente.

Competenze digitali

Garantire l'acquisizione e lo sviluppo delle nuove competenze richieste dall'evoluzione digitale del business. Gli esempi possono includere competenze di gestione di dati ed informazioni e le nuove competenze relazionali legate allo sviluppo di ambienti sanitari virtuali.

Comportamento etico e conformità normativa

Processi e sistemi per garantire che Novartis operi in linea con elevati standard etici, in particolare per quanto riguarda le interazioni con pazienti e professionisti della salute. Gli esempi possono includere adesione a leggi e regolamenti, *anti-bribery*, anticorruzione e antitrust, advocacy responsabile, attività di *lobby* e contributi politici, sistema degli incentivi e *compensation* responsabili.

Contraffazione dei farmaci

Utilizzare l'autorità dell'azienda per combattere i farmaci contraffatti in tutto il mondo.

Contributo allo sviluppo dell'economia di un territorio e delle economie locali

Garantire buoni rapporti e adeguato contributo economico nelle aree in cui l'azienda opera. Gli esempi possono includere l'ingaggio delle comunità locali, il pagamento appropriato di tasse e l'impegno a favore dell'economia del Paese in cui opera (per es. occupazione locale, fornitori locali e impegno attivo in iniziative locali).

Corporate Governance

Garantire che il sistema di gestione dell'organizzazione bilanci gli interessi degli stakeholder e che l'azienda sia trasparente e divulghi le informazioni critiche agli stakeholder stessi. Gli esempi possono includere norme e regolamenti per garantire l'indipendenza del board, diritti e coinvolgimento degli azionisti, livelli di remunerazione dei dirigenti e buonuscite milionarie.

Dispersione di farmaci nell'ambiente

Sforzi per ridurre al minimo l'impatto ambientale delle nostre attività e prodotti nel corso del loro ciclo di vita e per garantire lo smaltimento corretto e legale dei rifiuti contenenti sostanze farmaceutiche.

Disponibilità dei farmaci

Impegno per far fronte alle barriere che possono impedire, limitare o ritardare la disponibilità dei farmaci per i pazienti bisognosi, specialmente per quanto riguarda i prodotti più innovativi. Gli esempi possono includere il tempo che intercorre tra l'approvazione del farmaco e la prima vendita, le richieste del processo di registrazione, una distribuzione inefficiente e la gestione della supply chain.

Diversità e inclusione

Garantire pari opportunità e promuovere un ambiente di lavoro diversificato e inclusivo in cui ciascun collaboratore possa dare il suo contributo ed essere gratificato. Ciò vale, tra l'altro, per età, etnia, genere, nazionalità, lingua, orientamento sessuale, capacità fisica e credenze religiose e personali.

Educazione a stili di vita sani e prevenzione

Impegno per promuovere l'uso efficace dei farmaci, l'alfabetizzazione sanitaria e la consapevolezza per la prevenzione delle malattie. Gli esempi possono includere: il favorire l'aderenza al trattamento, il contributo nel trovare soluzioni alla crescente diffidenza nei confronti dei vaccini, la prevenzione dell'abuso di sostanze e la diagnosi precoce. Inoltre, per far fronte all'aumento dell'incidenza delle patologie croniche non trasmissibili, occorre sensibilizzare la popolazione sui 5 fattori di rischio modificabili: inattività fisica, alimentazione non corretta, tabagismo, abuso di alcol e inquinamento dell'aria. In Italia, i più impattanti sono il sovrappeso e l'obesità infantile e la sedentarietà.

Eque condizioni di lavoro

Garantire condizioni lavorative eque, compreso il rispetto dei diritti del lavoro per la libertà di associazione e contrattazione collettiva, i rapporti di lavoro e le pratiche sindacali, l'equo compenso e i benefit. Ciò può includere anche considerazioni sull'equilibrio tra lavoro e vita privata.

Gestione responsabile della supply chain

Processi e sistemi per garantire una catena di fornitura responsabile e il rispetto da parte dei nostri fornitori diretti di standard adeguati in materia finanziaria, sociale e ambientale. Gli esempi possono includere l'outsourcing, la produzione da parte di terzi, il ricorso a organizzazioni di ricerca clinica, audit dei fornitori, diritti umani e del lavoro e pratiche di reporting trasparenti.

Innovazione nel modello di business

Impegno per rispondere alle esigenze e ai trend emergenti nel campo della salute attraverso la modifica del modello di business esistente e/o lo sviluppo di nuovi modelli di business. Gli esempi possono includere la risposta alle esigenze dei pazienti a basso reddito, all'aumento dell'incidenza di malattie croniche e al crescente impatto socioeconomico legato anche all'invecchiamento della popolazione.

Inquinamento, rifiuti ed effluenti

Riduzione e gestione delle emissioni, dell'inquinamento, dei rifiuti (incluso l'uso di sostanze chimiche pericolose e sostanze che riducono lo strato di ozono) e degli effluenti. Ciò include attività per mitigare il cambiamento climatico e i suoi effetti sulla salute dell'uomo. Si stima che nel 2017, in Italia, siano state 60.600 le morti premature legate solo all'inquinamento dell'aria.

Prezzo dei farmaci

Politiche di prezzo responsabili per i farmaci innovativi e generici nonché per i dispositivi, che tengano conto di un accesso a prezzo sostenibile, di un rapporto positivo costi-benefici e dei costi sanitari complessivi. Gli esempi possono includere modelli di *pricing* come quelli a più livelli, accordi per un accesso gestito e prezzi *value-based*.

Privacy e sicurezza dei dati

Sistemi per garantire che le informazioni personali di pazienti, dipendenti, consumatori e altri siano raccolte, trasferite e archiviate in modo responsabile e sicuro. Specialmente con l'aumento esponenziale dei dati generati e accumulati grazie alle nuove tecnologie e alla crescente frequenza e severità di attacchi cyber.

Profilo di sicurezza e qualità dei farmaci, farmacovigilanza

Garantire che i prodotti per la salute (farmaci con brevetto, generici e dispositivi) siano realizzati con il più alto livello di qualità e che le caratteristiche di efficacia e sicurezza di un farmaco/dispositivo siano superiori ai suoi rischi (per es. effetti collaterali), nonché raccogliere e registrare le segnalazioni sugli eventi avversi. Ciò include azioni e richiami tempestivi dei prodotti in caso di problemi di sicurezza o di qualità.

Programmi di assistenza ai pazienti

Programmi a favore dei pazienti finanziariamente bisognosi per l'acquisto dei farmaci necessari a un prezzo accessibile o per riceverli gratuitamente.

Proprietà intellettuale

Gestione responsabile dell'esclusività dei brevetti, che bilancia la protezione della proprietà intellettuale con la fornitura di farmaci a prezzi accessibili. Gli esempi possono includere la partecipazione ad accordi di condivisione della proprietà intellettuale e di licenza.

Rafforzamento del Servizio Sanitario Nazionale

Impegno per migliorare le infrastrutture sanitarie e offrire servizi di assistenza 'beyond-the-pill' (oltre al farmaco), favorendo un appianamento delle disomogeneità socioeconomiche regionali che caratterizzano il contesto italiano e che si riflettono in diseguaglianze nella possibilità di accesso alle cure, nei livelli di spesa sanitaria locale e nei sistemi di prevenzione e di assistenza sanitaria e socio-sanitaria. Gli esempi possono includere lo sviluppo delle competenze, la formazione e l'istruzione, le partnership che coinvolgono attori pubblici e privati per migliorare l'accesso all'assistenza sanitaria nelle aree sotto servite, anche in luce della attuale carenza di medici e altre figure specializzate nel settore e le previsioni di aggravamento di questa condizione nei prossimi anni.

Rispetto dei diritti umani

Disposizioni, policy e sistemi di gestione per il rispetto dei diritti umani in tutta l'azienda e nella *supply chain* diretta. Gli esempi possono includere l'implementazione di studi clinici responsabili nei paesi sviluppati e in via di sviluppo, la lotta al lavoro forzato e alla tratta di esseri umani, la protezione dei dati personali e il diritto alla salute/assistenza sanitaria.

Risultati finanziari ed economici

Garantire la redditività, la salute finanziaria e le performance dell'azienda. Gli esempi possono includere fusioni e acquisizioni, cessioni, gestione di rischi/crisi e liquidità finanziaria; così come strategie di risposta all'evoluzione del mix produttivo e della struttura dei costi dell'azienda, dovuta anche allo sviluppo di terapie personalizzate e medicina di precisione.

R&S per esigenze mediche insoddisfatte

Mantenere elevati investimenti nello sviluppo di farmaci innovativi che rispondano a esigenze mediche insoddisfatte, concentrandosi sulla massimizzazione dei risultati per i pazienti prima di considerare il potenziale di mercato. Ciò include la ricerca e lo sviluppo di nuove molecole, lo sviluppo di programmi di ricerca clinica, l'erogazione o sponsorizzazione di corsi di formazione e specializzazione per le figure professionali in essi coinvolte.

R&S per le malattie trascurate

R&S per le malattie che colpiscono in modo importante ampie fasce di popolazione a basso reddito, per le quali sono disponibili poche o nessuna opzioni terapeutiche e per le quali le dinamiche di mercato possono limitare le attività di ricerca. Ciò può includere malattie infettive e tropicali.

Salute e sicurezza

Garantire la salute e la sicurezza dei collaboratori. Ciò include gli sforzi per evitare gli infortuni, di qualsiasi entità, e i congedi per malattia, così come per promuovere il benessere attraverso programmi dedicati alla salute.

Selezione, crescita e fidelizzazione dei dipendenti

Gestione delle risorse umane che allinea gli sforzi di *recruitment* con la strategia aziendale e fornisca programmi di gestione dei talenti per coinvolgere e fidelizzare i collaboratori con competenze pertinenti e garantire la continuità attraverso una riduzione del turnover.

Sperimentazione animale

Provvedimenti per ridurre al minimo le sperimentazioni sugli animali e garantire che i test vengano condotti secondo i più elevati standard di benessere degli animali.

Tecnologie e servizi innovativi

Ottenerne il massimo dai progressi dell'IT e della connettività digitale per far avanzare la R&S di prodotti e risultati terapeutici, rivoluzionando l'erogazione dei servizi sanitari, inclusa l'offerta di servizi di assistenza innovativi 'oltre al farmaco'. Contribuire allo sviluppo del Servizio Sanitario Nazionale, che richiede ancora forti investimenti sia in termini di infrastrutture sia di competenze. Gli esempi possono includere l'utilizzo dei risultati di analisi di big data o lo sviluppo di soluzioni personalizzate (per es. prodotti con test diagnostici associati) e il miglioramento della gestione della malattia avvalendosi di dati raccolti tramite dispositivi indossabili.

Trasparenza

Garantire ambito e qualità appropriate della divulgazione e comunicazione delle informazioni e impegnarsi in un dialogo con gli stakeholder, specialmente in un contesto di crescente domanda di affidabilità, integrità e trasparenza da parte degli stakeholder. Gli esempi possono includere la divulgazione di informazioni critiche per gli stakeholder come profili di rischio/sicurezza dei prodotti, casi di cattiva condotta, supporto ad associazioni di pazienti e partiti politici, dati degli studi clinici.

Uso responsabile delle nuove tecnologie

Garantire un'adeguata gestione e risposta a controversie questioni etiche relative ai progressi tecnologici. Gli esempi possono includere la clonazione, l'ingegneria genetica umana (per es. l'editing del genoma tramite CRISPR), le nanotecnologie, la ricerca sulle cellule staminali, i dispositivi indossabili e il prolungamento della vita.

Uso sostenibile delle risorse

Provvedimenti per garantire un consumo efficiente di energia, acqua e altre risorse. Ciò include gli sforzi per procurarsi, riciclare e/o riutilizzare responsabilmente le risorse naturali; gestire l'impatto dell'azienda sulla vita di piante e animali e preservare la biodiversità.

Il contenuto delle survey interna ed esterna

Cosa abbiamo chiesto

L'obiettivo delle survey era quello di raccogliere il punto di vista e l'ordine di priorità degli stakeholder interni ed esterni, riguardo ai 31 temi selezionati. Sono state distribuite due survey identiche: una a destinatari interni a Novartis (tutti i 230 *people manager*, i membri degli *Extended Leadership Team* delle diverse Business Unit e delle divisioni del Gruppo in Italia); l'altra ai partecipanti esterni (circa 500 interlocutori selezionati tra le diverse categorie di stakeholder identificate da Novartis).

La compilazione della survey ha richiesto circa 15-20 minuti e ogni partecipante è stato invitato a esprimersi su tre ordini di informazioni:

- Una descrizione sintetica dell'area di business di pertinenza al momento della risposta e della categoria di stakeholder a cui apparteneva (nel caso dei partecipanti esterni).
- Un'autovalutazione della familiarità con i temi proposti e con le attività e gli impegni di *Corporate Responsibility* del Gruppo Novartis.
- Per ognuno dei 31 temi, la stima dell'impatto esercitata da quella tematica su Novartis Italia e la relativa performance dell'azienda su quell'argomento.

Gli esiti della survey e il tasso di risposta

La survey interna è stata distribuita a partire dal 20 gennaio 2020, con possibilità di compilazione fino al 10 febbraio 2020. In questo arco di tempo sono state raccolte 202 survey compilate, con un tasso di risposta dell'86%. Di queste, 77 sono pervenute dalla BU Novartis Pharmaceuticals, 47 dalla BU Novartis Oncology, 35 da Sandoz, 15 da Novartis Torre Annunziata, 13 da Global Drug Development, 9 da Novartis Business Services, 4 da Advanced Accelerator Applications e 2 da AveXis (ora Novartis Gene Therapies).

Per quanto riguarda la survey esterna, il periodo di compilazione è andato dal 20 maggio al 16 giugno 2020. Si sono raccolte 173 survey compilate, corrispondenti a un tasso di risposta del 39%. Di queste risposte, 47 sono pervenute dalla categoria di stakeholder Operatori Sanitari, 32 dai Fornitori, 21 dalle Associazioni di Pazienti e ONG, 20 dalla categoria Accademia e Ricerca, 14 dagli Enti Regolatori e Legislativi, 11 dalla categoria Mercato e Industria Farmaceutica, 10 dai Media, 6 dalle Risorse Umane, 6 dagli Operatori dei Mercati Finanziari, 4 dalla categoria Comunità.

