

IL VALORE (E I VALORI) DI NOVARTIS PER IL SISTEMA-PAESE

Studio strategico



IL VALORE (E I VALORI) DI NOVARTIS PER IL SISTEMA-PAESE

Studio strategico

Metodologia dello studio

Questo studio* è stato elaborato utilizzando il **modello interpretativo dei “4 Capitali”** sviluppato da The European House – Ambrosetti opportunamente rielaborato e adattato al caso Novartis. Il modello dei “4 Capitali” è finalizzato a misurare, valutare e rappresentare il contributo multidimensionale di un’impresa alla creazione di valore e sviluppo del territorio. In questo studio è stata adottata una triplice prospettiva: la somma delle attività di Novartis realizzate in Italia, caratteristiche distintive delle singole attività e divisioni e specifiche case histories più rappresentative di creazione di valore. Per le analisi sono stati utilizzati i seguenti dati e contenuti:

- **Dati disponibili nei database statistici a livello locale nazionale e internazionale**, opportunamente rielaborati da The European House – Ambrosetti;
- **Dati appartenenti alle diverse aziende, entità e divisioni di Novartis in Italia**, materiali contenuti in documenti, report, presentazioni, ecc.;
- **Dati e informazioni discusse con il management di Novartis in occasione di incontri individuali;**
- **Input condivisi e raccolti dalle aziende di Novartis in occasione di incontri collegiali;**
- **Contenuti prodotti in altri studi e paper elaborati e pubblicati da The European House Ambrosetti.**

* Questo studio è stato condotto dal gruppo di lavoro The European House – Ambrosetti composto da Daniela Bianco, Emiliano Briante, Rossana Bubbico e Elisa Maria Milani



Executive Summary

L'industria farmaceutica rappresenta per l'Italia un comparto di eccellenza a livello europeo, anzitutto con riferimento agli **impatti economici**. Nel 2018, in particolare, il nostro Paese ha superato la Germania, raggiungendo il primo posto per valore della produzione (31,2 vs. 30 miliardi di euro)¹ e il farmaceutico si è confermato come **il più internazionalizzato** di tutti i comparti produttivi in Italia, sia per propensione alle **esportazioni** che per capacità di attrarre **investimenti dall'estero** (con un ruolo chiave delle multinazionali presenti nel nostro Paese) e come il maggiore contributore al PIL (creazione di valore aggiunto) tra i settori hi-tech².

Il contributo dell'industria farmaceutica alla creazione di valore non si limita solo agli aspetti macroeconomici sopra accennati, ma interessa anche aspetti legati più direttamente alle **persone**, alla **società** e all'**ambiente**. Si tratta, ad esempio, di un settore caratterizzato da occupazione altamente specializzata e professionalizzata, con un buon bilanciamento di genere e apertura ai giovani, e dall'utilizzo di modelli innovativi di relazioni industriali e strumenti di welfare moderni, orientati alla conciliazione vita-lavoro, alla formazione continua e al benessere dei dipendenti e dei loro familiari.

È inoltre un comparto con alta propensione alla ricerca e sperimentazione, i cui risultati hanno contribuito in misura decisiva all'aumento dell'aspettativa e della qualità della vita. Inoltre, le imprese di questo settore sono spesso impegnate in programmi di investimento e rinnovamento tecnologico, digitalizzazione e automazione, al fine di adottare modelli e processi sempre più efficienti e sostenibili, anche dal punto di vista ambientale³.

Novartis è una delle principali multinazionali del settore a livello mondiale ed è anche tra i maggiori gruppi che operano nel nostro Paese, con attività di **produzione di principi attivi e di farmaci, ricerca clinica e distribuzione di prodotti farmaceutici**. La missione del Gruppo, definita a livello mondiale ed applicata ai diversi Paesi, è quella di scoprire nuovi modi per **migliorare e prolungare la vita delle persone**, e la sua *vision* è quella di affermarsi come leader affidabile nell'interpretare in modo nuovo la medicina.

¹ Dati Farmindustria, 2018.

² Analisi di Meridiano Sanità 2018, The European House – Ambrosetti.

³ Elaborazioni TEH-A da Farmindustria, "Indicatori Farmaceutici", luglio 2018.

In aggiunta, Novartis si impegna a svolgere una funzione positiva nelle comunità che ospitano i suoi insediamenti, con l'obiettivo di **“restituire” alla società più di quanto ricevuto**. Per questo, le attività e gli obiettivi di responsabilità sociale e quelli di business sono sempre più integrati tra loro e la trasparenza nelle attività di misurazione del valore creato per gli stakeholder, al di là degli aspetti economico-finanziari, assume un'importanza crescente. In particolare, a livello *corporate*, Novartis ha iniziato a sviluppare e testare alcune metodologie per misurare i suoi impatti economici, sociali e ambientali⁴.

Parallelamente, i temi della **sostenibilità** stanno assumendo una posizione sempre più rilevante nelle agende istituzionali: dagli obiettivi per il 2030 delle Nazioni Unite⁵, agli indirizzi dell'Unione Europea, fino all'Italia, che è uno tra i primi Paesi al mondo ad aver sperimentato l'inserimento nel processo di programmazione economica di un set di indicatori di natura non finanziaria⁶.

In questo contesto, le aziende private sono chiamate a programmare e ad agire per **contribuire al progresso della società**, non soltanto dal punto di vista economico, ma anche sociale e ambientale. Novartis, che intende essere protagonista di questo approccio, desidera offrire alcuni elementi di riflessione sull'importanza del **ruolo dell'industria farmaceutica per la creazione di valore sociale, economico e ambientale**, e un contributo al dibattito sulle **modalità di misurazione di tali impatti**, che necessitano in ultima istanza di essere ricondotti a strategie e politiche di sviluppo a livello di sistema-Paese.

A tal fine, The European House – Ambrosetti ha applicato alla realtà di Novartis il proprio modello di misurazione e valutazione **multidimensionale del valore creato** da un'impresa per lo sviluppo del capitale territoriale, denominato **modello dei “4 Capitali”**.

⁴ Financial, Environmental and Social impacts (FES); fonte: Novartis Corporate Sustainability Report, 2017.

⁵ Nel 2015 l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha adottato l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, con una lista di 17 obiettivi (Sustainable Development Goals - SDGs) che riguardano tutte le dimensioni della vita umana e del Pianeta e che dovranno essere raggiunti entro il 2030. Non solo è stato espresso un chiaro giudizio sulla non sostenibilità dell'attuale modello di sviluppo, ma si è superata l'idea che la sostenibilità stessa sia una questione unicamente ambientale, a favore di una visione integrata delle diverse dimensioni dello sviluppo. Tutti i paesi, i settori (governi, imprese, società civile) e le persone sono chiamate a contribuire allo sforzo di portare il mondo sulla strada di uno sviluppo sostenibile.

⁶ Si tratta degli indicatori di misurazione del “Benessere equo e sostenibile” (Bes) elaborati dall'Istat per misurare e integrare le informazioni fornite dagli indicatori sulle attività economiche con le fondamentali dimensioni del benessere, corredate da misure relative alle disuguaglianze e alla sostenibilità. Per un set ridotto di indicatori (12 indicatori rappresentativi tra i 129 dell'intero modello) è previsto un allegato del Documento di Economia e Finanza (DEF) che riporti un'analisi dell'andamento recente e una valutazione dell'impatto delle politiche proposte.

⁷ Si fa riferimento all'aggregato di tutte le attività di Novartis in Italia, e in particolare alle 3 divisioni: Innovative Medicines (che include Novartis Pharmaceuticals - farmaci innovativi per le più importanti aree terapeutiche - e Novartis Oncology - trattamenti per patologie oncologiche ed ematologiche), Sandoz (farmaci equivalenti e biosimilari) e Alcon (prodotti per la cura dell'occhio) e i 2 grandi stabilimenti produttivi (Novartis Technical Operations) di Torre Annunziata, in provincia di Napoli, e Rovereto, in Provincia di Trento.



Attraverso l'applicazione del modello dei "4 Capitali" è stato infatti valutato il **contributo alla crescita del sistema-Paese** della presenza e delle attività di Novartis in Italia⁷, rispetto a quattro aree:

- **Capitale Economico** (*Economic Capital*), che ha analizzato dimensioni quali: contributo alla generazione di valore economico (impatto diretto) e allo sviluppo dell'attività di impresa nelle filiere coinvolte (impatto indiretto) e ai consumi stimolati (impatto indotto); all'attrazione di investimenti esteri; alle esportazioni; all'incremento della produttività; alla sostenibilità della finanza pubblica e ai costi evitati per il Servizio Sanitario Nazionale (*cost avoidance*); ecc.
- **Capitale Sociale** (*Societal Capital*), che riguarda la società nel suo complesso e si concentra sul contributo al sistema della ricerca e dell'innovazione, alla produzione di conoscenza scientifica, alla diffusione dell'open innovation, alla condivisione di valori collettivi, alla solidarietà e responsabilità sociale di impresa, al miglioramento del sistema della salute; ecc.
- **Capitale Umano** (*Human Capital*), che insieme al Capitale Sociale compone il più ampio *Social Capital* in termini anglosassoni), che si concentra sul contributo all'occupazione (direttamente e indirettamente) e al benessere delle persone impiegate e delle loro famiglie, alla loro qualità della vita, all'istruzione e formazione professionale delle persone impiegate, ecc.
- **Capitale Ambientale** (*Environmental Capital*), che valuta il contributo al mantenimento dell'integrità del territorio e dell'ecosistema; alla riduzione dei consumi energetici e delle emissioni; al miglioramento dei processi aziendali e del sistema di sicurezza sul lavoro; ecc.

L'applicazione del modello dei "4 Capitali" ha previsto l'identificazione di specifici KPI (Key Performance Indicator) basati su dati e informazioni ricavate da bilanci, report, presentazioni e documenti societari e derivanti da incontri e interviste realizzate con il management di Novartis ed esperti di settore, nonché la realizzazione di analisi/confronti con dati reperiti su database statistici nazionali e regionali e l'elaborazione di specifici modelli econometrici.

Principali impatti e caratteristiche distintive di Novartis

Il contributo alla crescita del Capitale Economico

Novartis rappresenta una delle realtà farmaceutiche più importanti del nostro Paese, con una dimensione economica di 1,64 miliardi di euro di fatturato nel 2017 e una **componente industriale** rilevante e fortemente **orientata all'export**. Le esportazioni dall'Italia riguardano farmaci e principi attivi farmaceutici realizzati negli stabilimenti industriali di Torre Annunziata (Napoli) - dove si concentra la produzione di farmaci in forma solida (comprese) destinati a oltre 100 Paesi (l'export è pari al 95% del valore della produzione) e Rovereto (Trento) - dove vengono prodotti e totalmente esportati principi attivi per farmaci generici. A partire dal 2018, devono essere considerati anche 4 ulteriori siti, tra laboratori di ricerca e produzione, che fanno riferimento alla società Advanced Accelerator Applications, entrata a fare parte di Novartis recentemente.

Negli ultimi 5 anni, Novartis ha investito in Italia oltre 390 milioni di euro. Gli **investimenti** relativi alle attività manifatturiere sono risultati particolarmente rilevanti per i territori in cui sono localizzati i **siti produttivi** (intensità degli investimenti⁸ del sito di Torre Annunziata superiore del 173% rispetto alla media del settore manifatturiero della Regione Campania e intensità degli investimenti del sito di Rovereto superiore del 46% rispetto alla media del settore manifatturiero della P.A. di Trento).

Le attività di Novartis connesse all'innovazione riguardano soprattutto lo **sviluppo clinico** di farmaci innovativi, biosimilari e prodotti oftalmici e rappresentano circa il 79% di tutti gli investimenti realizzati. Nel confronto con la media del proprio settore e soprattutto con quella dell'intero settore manifatturiero italiano, l'**intensità delle attività di R&S** di Novartis risulta piuttosto elevata, sia se misurata in relazione al valore aggiunto prodotto (16,9% rispetto ad una media di settore di 15,5% e una media manifatturiera del 4,6%), sia come valore medio per occupato (oltre 26 mila euro per addetto rispetto a circa 23 mila per il settore e meno di 3 mila euro per la manifattura).

Il **valore aggiunto** diretto di Novartis al PIL nazionale è stato di circa 360 milioni di euro nel 2017. Novartis contribuisce anche all'**attivazione di numerose filiere economiche** in Italia: solo gli acquisti di beni e servizi delle sedi italiane di Novartis da circa 2.300 diversi fornitori basati in Italia ammontano a 267 milioni di euro nel 2017 e a questi si devono aggiungere gli acquisti da aziende

⁸ Misurata come valore degli investimenti fissi lordi per occupato.



italiane operati dalle sedi Novartis localizzate fuori dal nostro Paese. Tale input attiva a sua volta ulteriori acquisti di beni e servizi in Italia a ritroso nella catena del valore, nonché la generazione di spese per consumi da parte delle famiglie che ricevono un reddito da Novartis, i suoi fornitori e i fornitori attivati a ritroso nella catena del valore. L'attivazione di queste filiere produce un **effetto moltiplicatore** del valore aggiunto di Novartis, che porta il **contributo totale al PIL nazionale** a 1,1 miliardi di euro. Ciò significa un moltiplicatore di 3,1 (tra effetto domestico ed estero): per ogni euro di valore aggiunto generato direttamente da Novartis se ne attivano 2,1 aggiuntivi nell'intera economia per via degli effetti indiretti e indotti.

È interessante valutare la creazione di valore aggiunto anche in proporzione al numero di occupati, indicatore che esprime una misura della **produttività**, dimensione particolarmente importante per la crescita del sistema-Paese e rispetto a cui l'Italia soffre un forte ritardo nel confronto con i maggiori Paesi europei. L'indice di produttività di Novartis ammonta a quasi 149 mila euro per addetto (è in crescita del 17,3% vs. il 2016), rispetto ad una media di settore di 137 mila euro e una media manifatturiera di circa 79 mila euro. Anche in questo caso dunque il contributo di Novartis risulta particolarmente rilevante.

L'ultimo aspetto considerato con riferimento al Capitale economico è quello del **contributo alle finanze pubbliche**. Per calcolare questo flusso di risorse economiche sono state prese in considerazione quattro voci che rappresentano direttamente o indirettamente maggiori entrate o minori uscite pubbliche: il gettito fiscale totale derivante dalle imposte pagate (55,9 milioni di euro nel 2017, 324 milioni cumulati in 5 anni); il pay-back versato per il ripiano degli sforamenti dei budget di spesa farmaceutica definiti ex ante da Ministero dell'Economia e AIFA (89,3 milioni di euro per l'anno 2016, ultimo anno disponibile); i costi evitati dal SSN (costo di farmaci e prestazioni sanitarie) grazie all'attività di Novartis in trial clinici nel nostro Paese (cosiddetta cost avoidance, stimata in 66,7 milioni di euro per il 2017) e grazie ai programmi con farmaci ad uso compassionevole (ulteriori 10,2 milioni di euro di spesa evitati dal SSN); i risparmi ottenuti dal SSN grazie alla competizione sui prezzi indotta dall'ingresso di farmaci equivalenti e biosimilari nel mercato (224,5 milioni di euro per il solo 2017 con riferimento ai farmaci generici e biosimilari offerti da Sandoz). L'insieme di queste voci somma un beneficio per le finanze pubbliche di 446,6 milioni di euro, pari al 27,2% dei ricavi realizzati da Novartis in Italia.

Il contributo alla crescita del Capitale Sociale

Rispetto al trattamento di numerose patologie, Novartis e i suoi farmaci possono essere considerati un **game changer** a livello globale. Sono numerosi infatti i casi in cui prodotti fortemente innovativi di Novartis hanno radicalmente **cambiato la cura e l'esito di alcune importanti malattie**, tra cui:

- la prima terapia oncologica di precisione (2001);
- il primo anticorpo monoclonale contro l'asma allergico non controllato (2005);
- il primo trattamento orale per la sclerosi multipla recidivante-remittente (2010);
- il primo trattamento biologico in dermatologia mirato all'IL-17A, fattore chiave nella psoriasi (2015);
- la prima terapia di combinazione approvata per i pazienti con una forma aggressiva di melanoma (2015);
- la prima terapia cellulare contro il cancro (2018).

A questi esempi si associa anche il contributo all'ampliamento della **possibilità di accesso alle cure** attraverso i farmaci biosimilari: Sandoz è stata la prima società a lanciare un farmaco biosimilare in Europa (2006) ed è oggi leader in un campo che consente di liberare risorse economiche da reinvestire per ampliare la base di pazienti raggiunti.

Infine, Novartis è impegnata nello sviluppo e diffusione di soluzioni innovative per migliorare ulteriormente la **qualità di vita dei pazienti** e al contempo il profilo costo/beneficio delle prestazioni del sistema sanitario: un caso è quello di Alcon, che negli ultimi anni ha contribuito all'affermazione della chirurgia mininvasiva della cataratta attraverso prodotti e soluzioni ad hoc e la formazione e aggiornamento professionale dell'attuale generazione di chirurghi oftalmici.

L'impatto sociale più evidente di un'azienda farmaceutica è proprio quello relativo alla capacità di trovare soluzioni per **rispondere ai bisogni terapeutici insoddisfatti dei pazienti**, raggiungerli con i propri prodotti e ottenere risultati (outcome) positivi per la loro salute.

Prendendo in considerazione la produzione realizzata in Italia da Novartis, l'innovativo farmaco per lo scompenso cardiaco sintomatico cronico, prodotto nello stabilimento Novartis di Torre Annunziata (dove vengono prodotte il 46% delle compresse e il 76% delle confezioni di questo farmaco a



livello globale), ha raggiunto oltre 534 mila pazienti in tutto il mondo; l'acido clavulanico e l'acido micofenolico, principi attivi realizzati nel sito di Rovereto, raggiungono nella forma dei farmaci che li contengono rispettivamente 200 milioni e 400 mila pazienti nel mondo.

Spostando l'attenzione sui pazienti italiani, invece, si stima che tutti i farmaci Novartis nel 2017 abbiano raggiunto circa 13,6 milioni di pazienti nel nostro Paese, l'equivalente del 22,5% della popolazione, ad un ritmo di 1.552 pazienti ogni ora.

Per valutare l'**impatto sociale dei farmaci** di Novartis si presenta il risultato di un'analisi sperimentale⁹ riferita ad un campione di farmaci di Novartis per i quali erano disponibili dati sufficientemente completi e dettagliati¹⁰. L'analisi in questione ne ha misurato i benefici ottenuti in termini di salute dei pazienti (ovvero il guadagno di anni liberi dalla malattia misurato mediante il metodo dei Quality Adjusted Life Years - QALY) e in termini socio-economici (valore economico per il sistema della maggior produttività lavorativa remunerata e non remunerata, lavoro domestico, volontariato ecc., resa possibile dai guadagni di salute ottenuti). L'analisi ha permesso di trasformare il guadagno di salute ottenuto dai trattamenti farmaceutici (pari a circa 36.500 QALY guadagnati in un anno) in un impatto di 1,5 miliardi di euro per l'economia italiana tra effetti diretti, indiretti e indotti.

Passando ad analizzare le attività di **ricerca clinica**, queste producono impatti positivi a tre livelli della società:

- sui pazienti arruolati negli studi, che beneficiano dell'accesso **alle migliori terapie in tempi più rapidi** e del conseguente potenziale miglioramento dell'aspettativa e qualità della vita;
- sul SSN, in termini di maggiori risorse, crescita delle **conoscenze e competenze disponibili**;
- sull'intero sistema-Paese, con la crescita del capitale cognitivo e dell'occupazione qualificata con più opportunità professionali per i ricercatori, e maggiore **attrattività e competitività** per nuovi investimenti.

⁹ Elaborazioni fornite a Novartis da WifOR con lo studio "The Social Impact of Novartis Innovative Medicines in Italy 2017 - A cross sectional study on the health and socio-economic effects of Novartis", 2018.

¹⁰ Nell'analisi sono stati presi in considerazione 25 farmaci di Novartis Pharma e Novartis Oncology, che in Italia hanno raggiunto nel 2017 circa 2,9 milioni di pazienti.

Executive Summary

Novartis contribuisce al sistema della ricerca clinica in Italia con 254 trial clinici attivi nel 2017, che coinvolgono quasi 11 mila pazienti in 1.073 centri localizzati su tutto il territorio nazionale, numeri attesi in crescita a seguito degli investimenti programmati da Novartis in Italia per i prossimi anni (circa 200 milioni di euro in ricerca clinica in 3 anni). Per la realizzazione degli studi in corso, Novartis nel 2017 ha erogato oltre 3 mila ore di formazione al personale scientifico-sanitario dei centri di ricerca, sostenendone la crescita professionale e generando la produzione di 137 pubblicazioni scientifiche relative ai risultati dei propri studi, con un *impact factor* molto elevato (5,8).

Il *commitment* verso la **crescita dei professionisti della salute** va oltre l'impegno negli studi clinici, e si sostanzia in diverse iniziative di *medical education*, che impiegano anche strumenti di formazione a distanza per favorire la condivisione di contenuti medico scientifici di alto livello. In aggiunta, Novartis è impegnata anche nella formazione e crescita culturale della classe manageriale delle organizzazioni e istituzioni sanitarie, attraverso l'Academy of Health Care Management and Economics, nata nel 2010 in partnership con SDA Bocconi School of Management.

Infine, il contributo allo sviluppo della società da parte di Novartis interessa anche l'ambito dell'**imprenditorialità**, dell'**open innovation** e dello sviluppo di **startup innovative** (ambiti in cui l'Italia è particolarmente attardata nel confronto internazionale): con la piattaforma BioUpper, Novartis sostiene progetti imprenditoriali innovativi nelle scienze della vita attraverso percorsi di *empowerment* e l'accesso a risorse, strutture e relazioni nell'ecosistema dell'innovazione e del comparto medico-scientifico.

Il contributo alla crescita del Capitale Umano

Novartis occupa direttamente 2.418 persone¹¹ su tutto il territorio nazionale, con una presenza particolarmente rilevante in Lombardia e Campania; nel prossimo futuro è previsto un ulteriore aumento dell'occupazione, sia per crescita organica che per linee esterne¹². Il contributo di Novartis all'occupazione in Italia è particolarmente rilevante al Sud, dove il tasso di disoccupazione è più alto: il 32,4% degli occupati di Novartis lavorano nelle regioni del Sud (vs. 25,9% degli occupati totali a livello nazionale) e in Campania Novartis impiega il 49% degli addetti totali del settore¹³.

¹¹ Il dato si riferisce al numero di occupati (full time, part time, expat, inpat e internship) in data 31/12/2017.

¹² Ad esempio Advanced Accelerator Applications contribuisce dal 2018 con 182 occupati in Italia.

¹³ Dato riferito alla categoria Istat degli addetti del settore di fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici.



La capacità di attivazione delle filiere economiche da parte di Novartis descritta con riferimento agli impatti sul Capitale economico, produce anche effetti indiretti e indotti sull'occupazione. L'**impatto occupazionale** totale di Novartis in Italia nel 2017 è stato pertanto di 13.193 occupati¹⁴ nel mercato del lavoro italiano, con un moltiplicatore (tra effetto domestico ed estero) di 5,6: per ogni occupato di Novartis in Italia sono attivati nell'intera economia 4,6 occupati aggiuntivi, per un totale di 5,6.

Novartis contribuisce anche ad affrontare alcuni rilevanti squilibri del mondo del lavoro in Italia: fragilità occupazionale femminile e precarietà. Nel 2017 il 57,8% dei neoassunti sono state donne, portando la quota totale di **occupazione femminile** al 43,3% (rispetto ad una media del settore di 42% e una media nazionale del 29%). Novartis pone infatti particolare attenzione al bilanciamento del *gender mix*, attraverso una serie di iniziative che favoriscono l'occupazione delle donne e la **conciliazione famiglia-lavoro**. A partire dal 2017, Novartis ha ricevuto la certificazione Family Audit, relativa proprio alla capacità di equilibrare gli interessi dell'organizzazione e quelli dei dipendenti. Non a caso il rapporto tra tasso di occupazione delle donne di 25-49 anni con figli e delle donne della stessa classe d'età senza figli in Novartis è pari a 89,8%, 12 punti percentuali più elevato rispetto alla media italiana. Inoltre, la **stabilità dei contratti** di Novartis è di gran lunga superiore alla media italiana, soprattutto con riferimento ai nuovi assunti: il 97,6% dei contratti di lavoro sono a **tempo indeterminato** (rispetto al 93% della media del settore e l'84,6% della media nazionale), mentre considerando soltanto i neoassunti questo valore per Novartis ha raggiunto il 78,2% nel 2017, di gran lunga superiore rispetto alla media italiana del 19,9%.

Il contributo allo sviluppo delle risorse umane da parte di Novartis avviene anche attraverso l'erogazione di **attività formative e di crescita professionale**: nel 2017, sono state offerte agli occupati oltre 31.100 ore di formazione, che hanno contribuito a rafforzare il capitale cognitivo interno, costituito per il 57,1% da laureati (rispetto ad una media del settore del 53,5% e una media italiana del 17%). All'interno dei siti produttivi di Novartis, la formazione dei dipendenti è di fondamentale importanza anche per il mantenimento di **elevati standard di sicurezza** e per diffondere una cultura del lavoro orientata a questo obiettivo. Nei siti di Rovereto e Torre Annunziata il numero di ore di formazione per dipendente è al di sopra della media delle imprese in Italia (rispettivamente 35 e 23,2 ore per dipendente rispetto alla media nazionale di 21).

¹⁴ FTE – Full time equivalent.

Executive Summary

Novartis nel 2018 si è confermata per il terzo anno consecutivo tra i Top Employer in Italia¹⁵ e viene collocata nel gruppo di testa (migliori 5) delle più importanti imprese nazionali. Tra gli aspetti più distintivi ci sono una serie di iniziative per la **promozione della salute e del benessere dei propri dipendenti**, che spaziano dalla promozione di attività fisica regolare, all'alimentazione corretta, una maggiore consapevolezza e prevenzione delle patologie e un migliore equilibrio personale e lavorativo.

Il contributo alla crescita del Capitale Ambientale

Per quanto ogni attività industriale produca esternalità negative sull'ambiente, Novartis è impegnata a **contenere gli impatti ambientali** dei propri siti produttivi in Italia, adottando politiche e realizzando investimenti per ridurre i consumi di risorse idriche ed energetiche e la produzione di rifiuti.

Il **risparmio idrico** è considerato da Novartis fra le priorità nella gestione dei propri impatti ambientali, in quanto i processi di produzione farmaceutica prevedono l'impiego di una quantità rilevante di acqua. Solo tra il 2016 e il 2017 i consumi idrici sono stati ridotti di 2,5 milioni di metri cubi, pari a un calo del 26% dell'indice di consumo idrico su ricavi. Si tratta di un volume d'acqua equivalente a quello necessario per il fabbisogno giornaliero di 11,3 milioni di persone.

L'attenzione all'acqua è particolarmente alta presso lo stabilimento di Torre Annunziata, dove è stato messo a punto un efficiente sistema di depurazione.

Allo stesso modo, Novartis pone particolare impegno nell'**efficienza energetica** e nell'uso razionale dell'energia. Nel corso degli anni sono stati infatti implementati numerosi progetti di risparmio energetico e utilizzo di risorse rinnovabili, che hanno permesso di ridurre i consumi di energia di 47 mila GJ tra il 2016 ed il 2017 (-5,7% dell'indice di consumo energetico su ricavi), l'equivalente del consumo annuo di energia elettrica per uso domestico di 11 mila persone o per l'illuminazione di quasi 2 Torre Eiffel per un anno intero. In questo ambito rappresentano elementi distintivi gli **investimenti** realizzati nel sito di Rovereto nel progetto di realizzazione dell'impianto di cogenerazione, finalizzato a valorizzare i flussi di reflui dal punto di vista economico e ambientale, e gli interventi di abbattimento degli odori, per ridurre alcuni disagi avvertiti dalla popolazione limitrofa.

¹⁵ Per Novartis Farma e Sandoz, la certificazione Top Employer è estesa anche a livello europeo.



Anche le performance ottenute sul fronte della **gestione dei rifiuti** sono positive: nell'ultimo anno Novartis ha ridotto di quasi 1.000 tonnellate la quantità di rifiuti prodotti all'interno degli stabilimenti (-7,5% dell'indice di produzione di rifiuti su ricavi), un volume pari alla produzione annuale di rifiuti urbani di 1.925 abitanti.

Infine, come accennato con riferimento agli aspetti di formazione, per Novartis **garantire la salute e la sicurezza sul posto di lavoro** è un cardine delle politiche del Gruppo e le attività connesse alla prevenzione dei rischi e al miglioramento della sicurezza coinvolgono tutto il personale. In particolare, negli ultimi quattro anni, Novartis ha focalizzato la propria attenzione sulla prevenzione dei *Serious Injuries and Fatalities* (SIF), ovvero degli incidenti con conseguenze gravi/permanenti/mortali. Nei siti produttivi, è infatti presente un programma di raccolta e analisi di osservazioni di rischi comportamentali (BBS). Ad esempio, nello stabilimento di Torre Annunziata, ogni anno circa 1.200 BBS arrivano al Servizio di Prevenzione e Protezione, a testimonianza della diffusione della cultura della sicurezza nello stabilimento. I risultati ottenuti sono particolarmente rilevanti: negli ultimi anni, sia lo stabilimento di Torre Annunziata che quello di Rovereto non hanno registrato infortuni sul lavoro gravi e il tasso di incidenza degli infortuni¹⁶ di Novartis è pari a 1,8 rispetto a 23,9 della media del settore manifatturiero italiano.

¹⁶ Numero di infortuni per mille addetti. Per il calcolo sono stati presi in considerazione il numero degli addetti degli stabilimenti produttivi di Torre Annunziata (416) e Rovereto (152).

Il modello dei “4 Capitali” applicato a Novartis: una visione d’insieme degli impatti nel 2017



CAPITALE ECONOMICO



- **1,64 miliardi €** di ricavi realizzati in Italia
- **154 milioni €** di esportazioni realizzate dai siti produttivi in Italia (Torre Annunziata e Rovereto)
- **77,5 milioni €** di investimenti, di cui il **79%** in R&S
- **267 milioni €** di forniture di beni e servizi realizzate in Italia
- Moltiplicatore del Valore Aggiunto pari a **3,1** per un contributo totale al PIL (diretto + indiretto + indotto) pari a **1,1 miliardi €**
- Maggiore produttività rispetto alla media del settore farmaceutico e dell’Italia in generale (valore aggiunto per occupato di **149 mila €**)
- “Ritorno” alle finanze pubbliche pari a quasi **447 milioni €** (pari al **27,2%** dei ricavi)

CAPITALE SOCIALE



- **13,6 milioni** di pazienti trattati in Italia con farmaci Novartis
- **254** Trial clinici attivi, di cui **13** di Fase I (**16,5%** di tutti quelli approvati da AIFA)
- **16** programmi con farmaci ad uso compassionevole
- **10.841** pazienti coinvolti nei trial clinici
- **1.073** centri coinvolti nelle attività di ricerca clinica
- **14** nuove autorizzazioni EMA (dato comprende sia nuovi farmaci che nuove indicazioni)
- **1,5 miliardi di euro** di impatto sociale generato (relativo a un paniere di 25 farmaci di Novartis)
- Contributo alla formazione dei professionisti della salute attraverso più di **1.900 eventi di formazione**, inclusi ECM e non ECM
- Contributo alla **formazione manageriale** e all’**imprenditorialità** attraverso l’Academy of Health Care Management and Economics e BioUpper

Impatto generato da Novartis in Italia

CAPITALE AMBIENTALE



- Attenzione continua alla sostenibilità ambientale e all’efficienza energetica
- **0 infortuni** sul lavoro gravi, con indice di incidenza pari a **1,8** (vs. media manifatturiera del 23,9)
- Riduzione dei consumi di acqua del **-26,1%** rispetto al 2016, pari a **2,5 milioni di m³** di acqua
- Riduzione dei consumi energetici del **-5,7%** rispetto al 2016, pari a **47 mila GJ**
- Riduzione della produzione di rifiuti pari del **-7,5%** rispetto al 2016, pari a circa **1.000 tonnellate**

CAPITALE UMANO



- **2.418** occupati, di cui il **32,4%** nel Sud Italia
- Moltiplicatore dell’occupazione pari a **5,6**, per un numero complessivo di occupati attivati in Italia pari a **13.193**
- Occupazione femminile al **43,3%**, superiore alla media del settore manifatturiero e del settore farmaceutico
- Grande attenzione alla conciliazione famiglia lavoro, con un rapporto tra donne di età 25-49 occupate con figli e senza figli pari all’**89,8%**
- **97,6%** degli occupati con contratto a tempo indeterminato (vs. 93% del settore farmaceutico e 84,6% della media nazionale)
- Occupati altamente qualificati: il **57,1%** ha un titolo di laurea, valore superiore alla media del settore e alla media italiana (17%)

Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, 2018



1.	La presenza di Novartis in Italia	
2.	Il valore di Novartis per l'Italia	27
	2.1 Capitale Economico	29
	2.2 Capitale Sociale	53
	2.3 Capitale Umano	97
	2.4 Capitale Ambientale	119

La storia di Novartis



- Novartis nasce dalla **fusione** tra Ciba e Sandoz nel 1996.
- La storia delle aziende che hanno preceduto Novartis inizia con la produzione di coloranti sintetici per tessuti e di sostanze chimiche, fino ad arrivare a **prodotti farmaceutici**.



- Proseguendo lungo la linea tracciata dai suoi fondatori, accomunati dalla passione per lo sviluppo e la commercializzazione di nuovi prodotti in grado di contribuire al progresso umano, Novartis oggi concentra le sue capacità innovative nell'affrontare i **bisogni insoddisfatti dei pazienti di tutto il mondo**.

Mission, Vision e Valori di Novartis



Mission:

Scoprire nuovi modi per **migliorare e prolungare la vita** delle persone



Vision:

Essere un leader affidabile nel **cambiare la pratica della medicina**



Valori:

- **Innovazione**
- **Collaborazione**
- **Coraggio**
- **Qualità**
- **Performance**
- **Integrità**

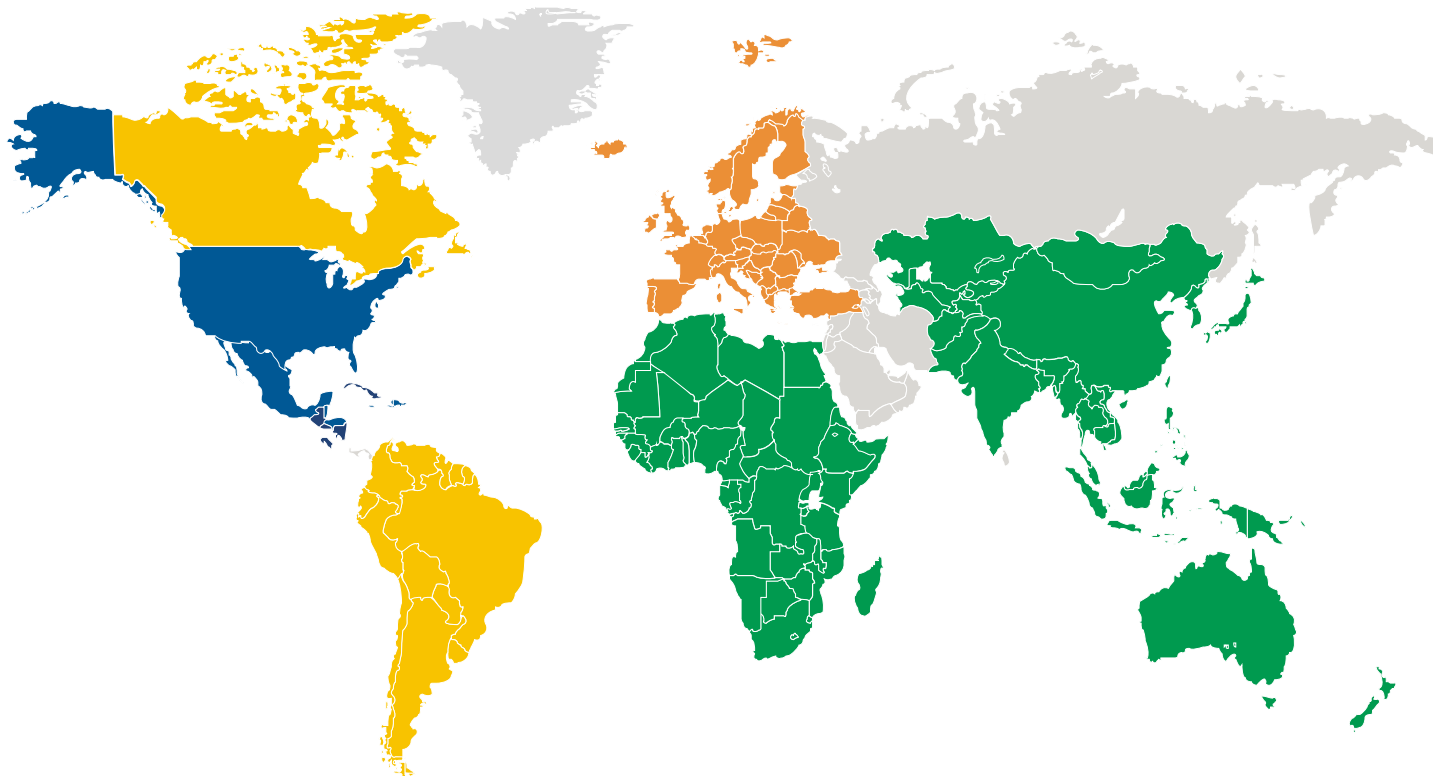
La presenza di Novartis nel mondo

Canada/America Latina

Fatturato: 3,44 miliardi di euro

Europa

Fatturato: 15,16 miliardi di euro



Nord America

Fatturato: 14,68 miliardi di euro

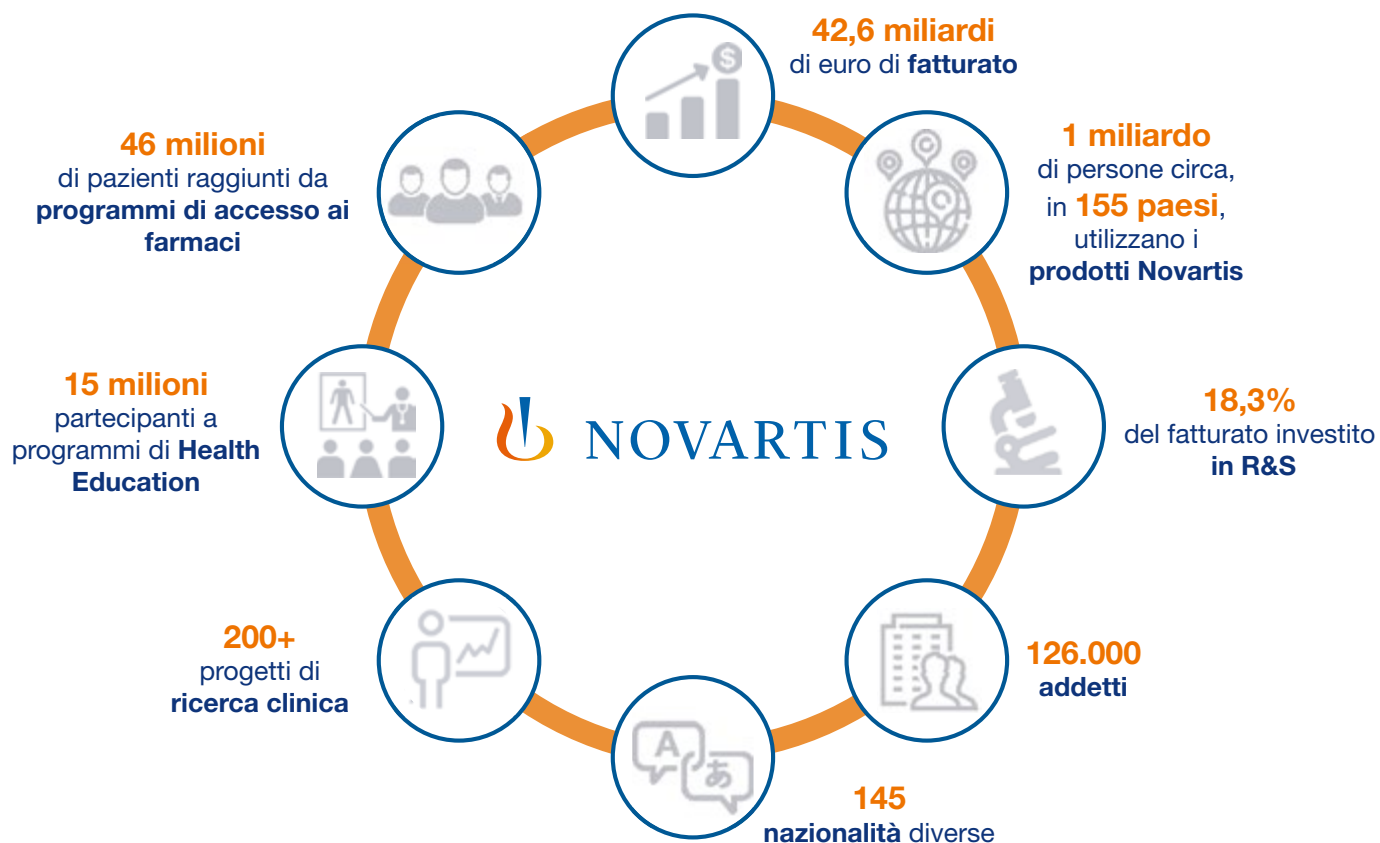
Asia/Africa/Australasia

Fatturato: 9,29 miliardi di euro

Conversione in euro con tasso 1€ = 1,1538\$

Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, "Annual Report Novartis 2017", 2018

Numeri chiave delle attività di business di Novartis nel mondo



Conversione in euro con tasso 1€ = 1,1538\$

Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, "Annual Report Novartis 2017", 2018

Storia di Novartis in Italia e nel mondo





2004

- Avvio del progetto antimalaria in **Tigrai** grazie a una partnership con il **Ministero della Salute italiano**. Il progetto promuove una capillare opera di educazione, prevenzione e cura, mobilitando e responsabilizzando le comunità rurali coinvolte. Nel 2008, riceve una menzione speciale nell'ambito dei GBC Awards, prestigioso riconoscimento internazionale.

2005

- Inaugurato a Singapore il Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD), per la ricerca sulle malattie neglette.
- Programma di assistenza per i pazienti affetti da **leucemia mieloide cronica** (GIPAP) attraverso la fornitura di trattamenti a quasi 27.000 persone, in oltre 80 Paesi.
- Approvazione negli USA del **primo chelante del ferro** per uso orale in pazienti (adulti e bambini) affetti da eccesso cronico di ferro causato da frequenti trasfusioni, nuova alternativa alle terapie standard per infusione.
- Costante impegno, in collaborazione con l'OMS, nella **lotta alla lebbra**, fornendo trattamenti gratuiti ai pazienti di tutto il mondo fino alla fine del 2010.
- Cessione della business unit **Nutrition e Santé** (prodotti alimentari dietetici).

2006

- Creazione della **nuova divisione Vaccini e Diagnostici**, che ha un'importante presenza in Italia con il polo di Siena/Rosia.

2007

- Cessione delle attività di Gerber e **focalizzazione sull'area della salute**.
- Approvazione europea per un'**innovativa terapia oncologica**, destinata a pazienti affetti da leucemia mieloide cronica con cromosoma Philadelphia positivo.



Attività specifiche o eventi rilevanti di Novartis in Italia

Capitolo 1: La presenza di Novartis in Italia



Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, 2018



Capitolo 1: La presenza di Novartis in Italia



 Attività specifiche o eventi rilevanti di Novartis in Italia

Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, 2018

Le attività di Novartis

Novartis Innovative Medicines Pharmaceuticals business unit

Leader, con un'ampia gamma di farmaci innovativi, in diverse tra le più importanti aree terapeutiche (es. cardiometabolico, immunologia e dermatologia, neuroscienze, oftalmologia, respiratorio).



Novartis Innovative Medicines Oncology business unit

Tra i leader nei trattamenti per patologie oncologiche ed ematologiche, con farmaci che mettono a frutto le più avanzate scoperte della ricerca medico scientifica ed in particolare della genetica.



 **NOVARTIS**

SANDOZ A Novartis Division

Tra i leader nel settore degli equivalenti e dei biosimilari. Oltre ad un solido e ampio portfolio di farmaci da prescrizione e ospedalieri, Sandoz dispone anche di una gamma di farmaci OTC.



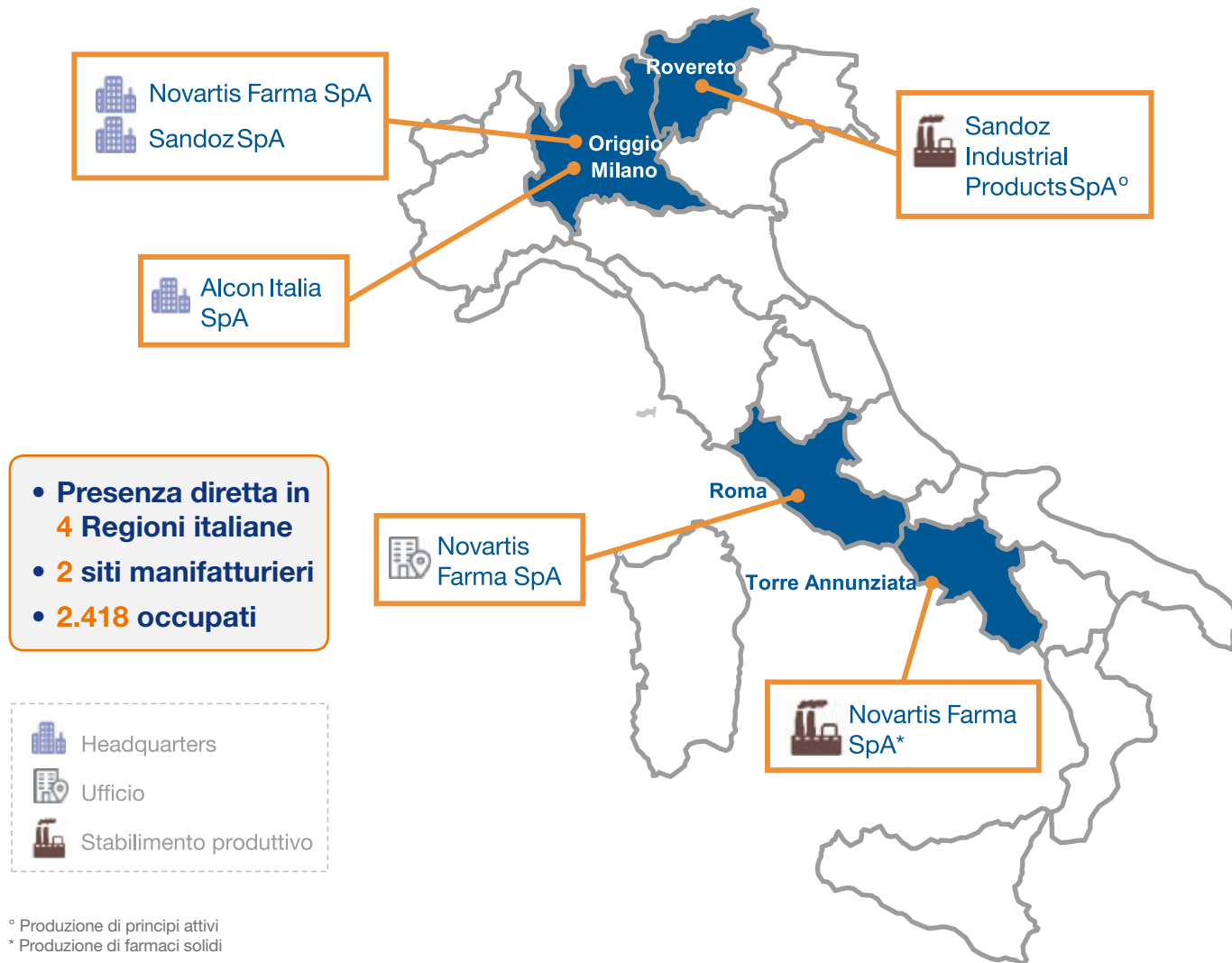
Alcon A Novartis Division

Leader nei settori del trattamento chirurgico delle patologie dell'occhio e della contattologia, con un'ampia offerta di soluzioni tecnologicamente all'avanguardia in questi due segmenti di mercato.



Nelle slide successive, con il termine 'Novartis' si intenderà l'insieme delle 4 realtà sopracitate, con riferimento alla loro presenza in Italia

La presenza di Novartis in Italia nel 2017



Con il completamento dell'acquisizione di AAA, la presenza di Novartis si estende a Piemonte, Emilia Romagna e Molise

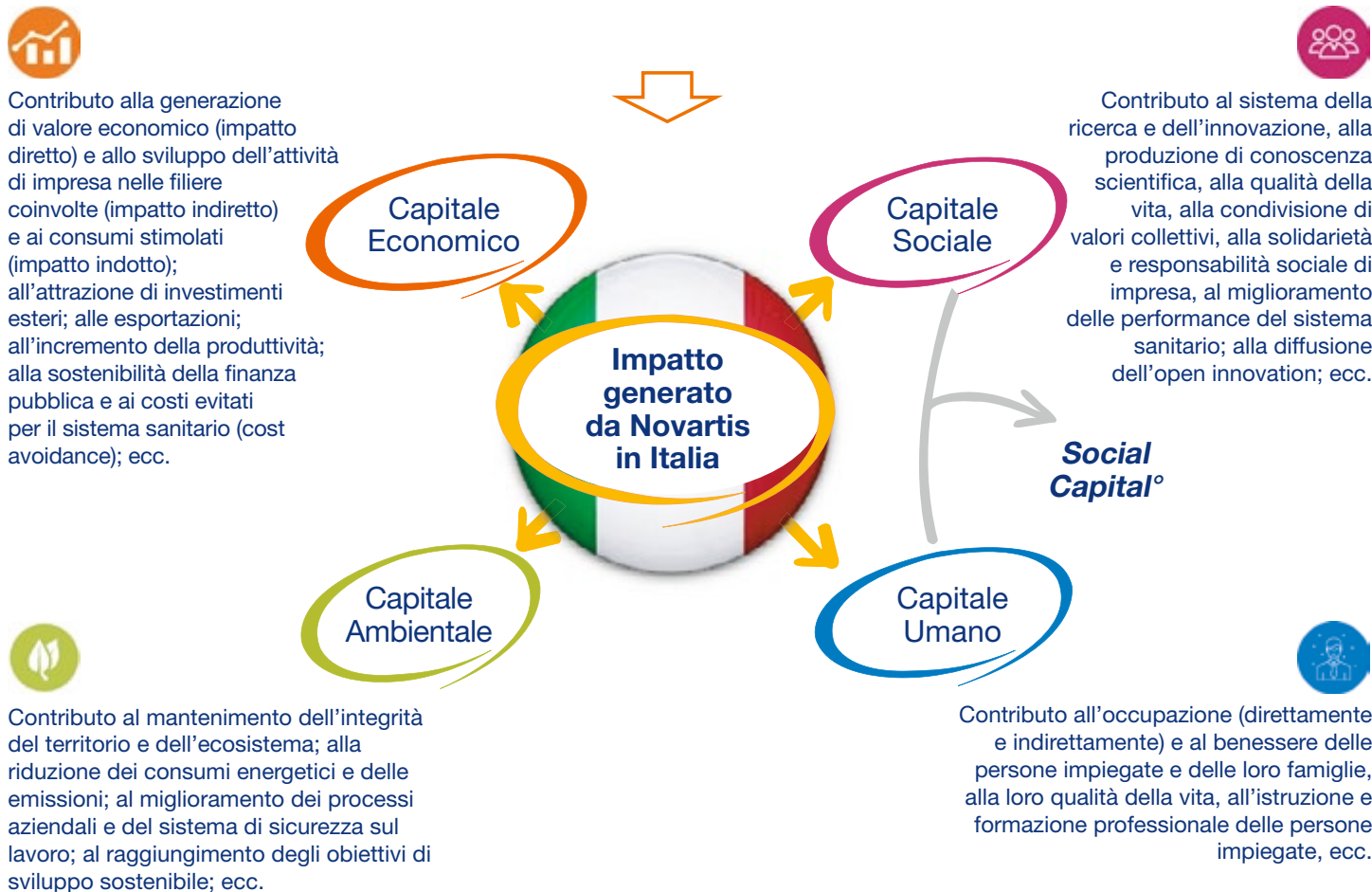
Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, 2018



1.	La presenza di Novartis in Italia	15
2.	Il valore di Novartis per l'Italia	
	2.1 Capitale Economico	29
	2.2 Capitale Sociale	53
	2.3 Capitale Umano	97
	2.4 Capitale Ambientale	119

Modello per l'analisi del valore di Novartis per l'Italia

“Modello dei 4 Capitali”^{*} per valutare e misurare il valore di Novartis per l'Italia, in termini di contributo alla crescita del capitale territoriale (= somma di Capitale Economico + Umano + Sociale + Ambientale)



[°] Il Social Capital è determinato dalla somma di Capitale Sociale e Capitale Umano, corrispondenti agli impatti sociali esterni (sulla popolazione e sulla società) e interni (sui dipendenti) all'azienda. * Approccio metodologico proprietario di The European House – Ambrosetti, già applicato a diversi settori

* Approccio metodologico proprietario di The European House – Ambrosetti, già applicato a diversi settori

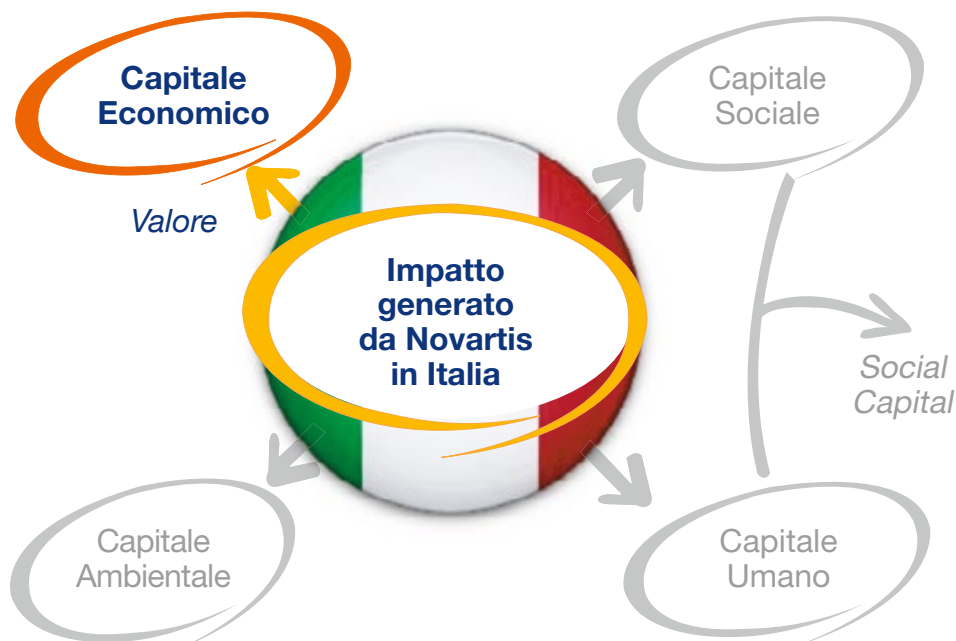


1.	La presenza di Novartis in Italia	15
2.	Il valore di Novartis per l'Italia	
	2.1 Capitale Economico	
	2.2 Capitale Sociale	53
	2.3 Capitale Umano	97
	2.4 Capitale Ambientale	119

Capitale Economico: gli impatti e le caratteristiche distintive di Novartis



Contributo alla generazione di valore economico (impatto diretto) e allo sviluppo dell'attività di impresa nelle filiere coinvolte (impatto indiretto) e ai consumi stimolati (impatto indotto); all'attrazione di investimenti esteri; alle esportazioni; all'incremento della produttività; alla sostenibilità della finanza pubblica e ai costi evitati per il sistema sanitario (cost avoidance); ecc.



Dimensione economica e componente manifatturiera



Nel 2017, Novartis ha realizzato ricavi pari a
1,64 miliardi di euro in Italia



Attraverso i suoi siti produttivi, contribuisce alla **leadership italiana** della
manifattura farmaceutica in Europa*

Le esportazioni, pari a **154 milioni di euro**, riguardano l'attività manifatturiera di farmaci e principi attivi farmaceutici realizzata dai due stabilimenti industriali presenti in Italia:

- **Torre Annunziata** (Napoli), dove si concentra la produzione farmaceutica e vengono prodotti farmaci in forma solida (comprese) destinati a oltre 100 Paesi. L'export rappresenta il 95% del valore della produzione ed è pari a **77,4 milioni di euro**;
- **Rovereto** (Trento), dove Sandoz Industrial Products è impegnata nella produzione di principi attivi per i farmaci generici, che vengono esportati per il 100%, per un importo pari a **76,8 milioni di euro**.

A partire dal 2018, si devono considerare anche ulteriori 4 sedi, tra laboratori di ricerca e produzione, di **Advanced Accelerator Applications** entrata a fare parte di Novartis.



Novartis rappresenta una delle realtà farmaceutiche più rilevanti del nostro Paese, con un'importante componente industriale orientata all'export

* Nel 2018, l'Italia ha superato la Germania al primo posto nella produzione farmaceutica europea (31,2 miliardi di euro vs. 30 miliardi di euro)
Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis e Farmindustria 2018

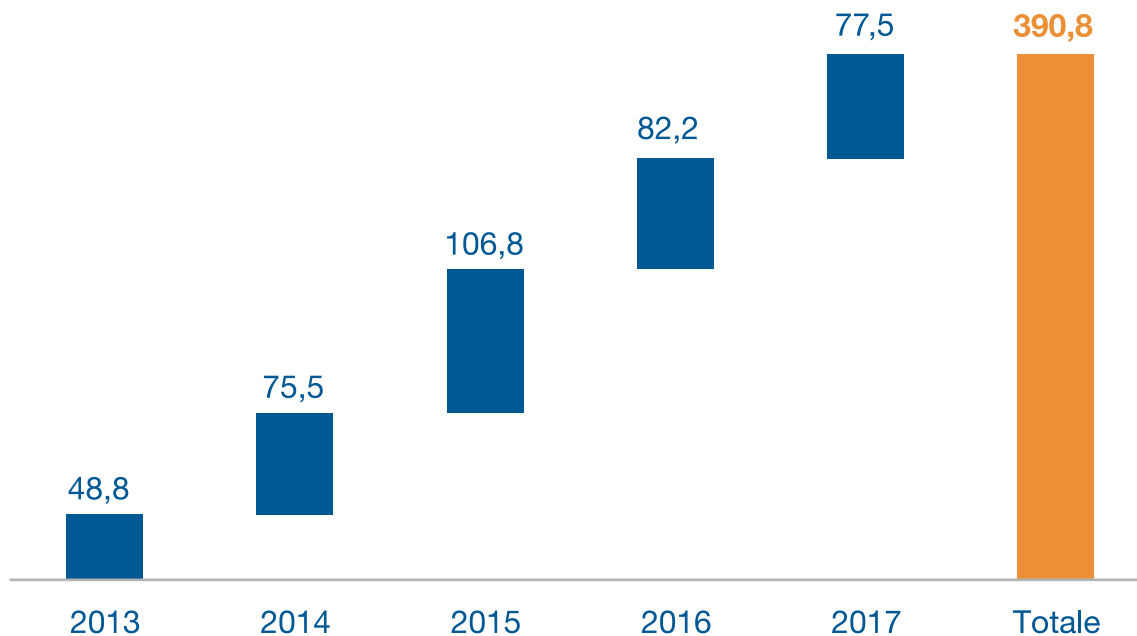
Investimenti totali



Negli ultimi 5 anni, Novartis ha investito in Italia quasi **391 milioni di euro**



Investimenti (milioni di euro), 2013-2017



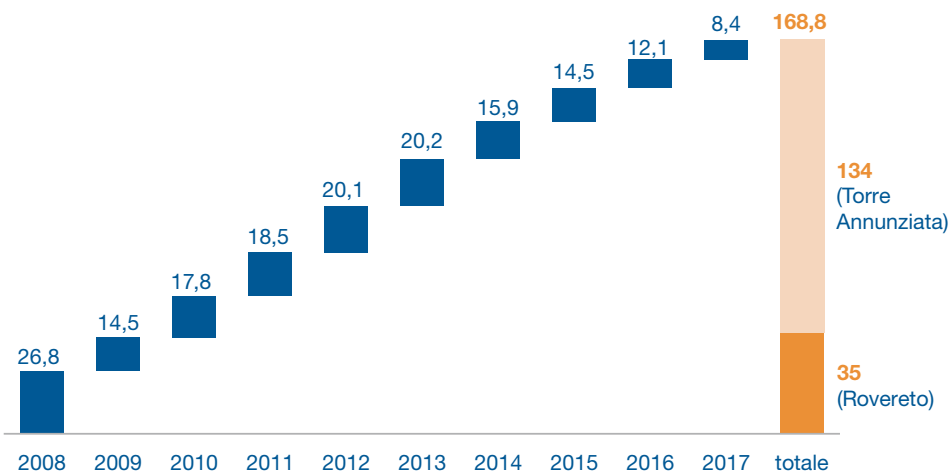
Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, 2018

Investimenti in attività di produzione

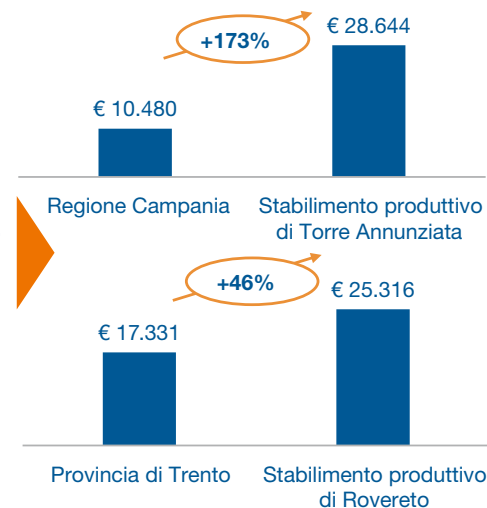


In particolare, per quanto riguarda l'ammontare degli investimenti di Novartis negli stabilimenti produttivi, dal 2008 ad oggi sono stati investiti **169 milioni di euro**.

Investimenti negli stabilimenti produttivi di Torre Annunziata e Rovereto (milioni di euro), 2008-2017



Investimenti fissi lordi nel settore manifatturiero per occupato (euro), 2015*



Novartis ha investito costantemente nelle proprie attività manifatturiere in Italia, con intensità largamente maggiore a quelle medie dei territori in cui è insediata.

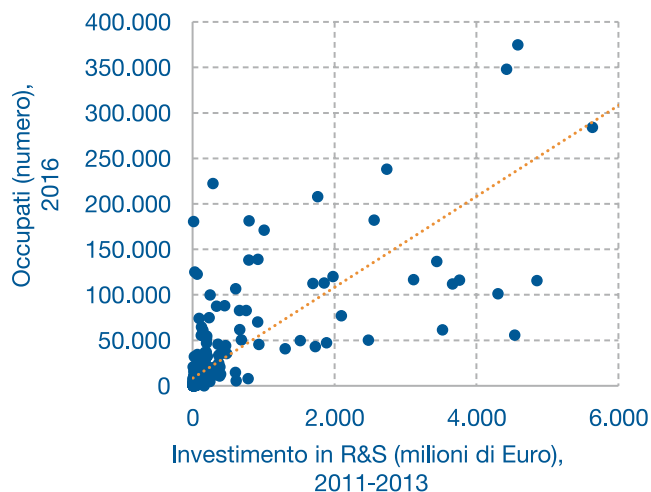
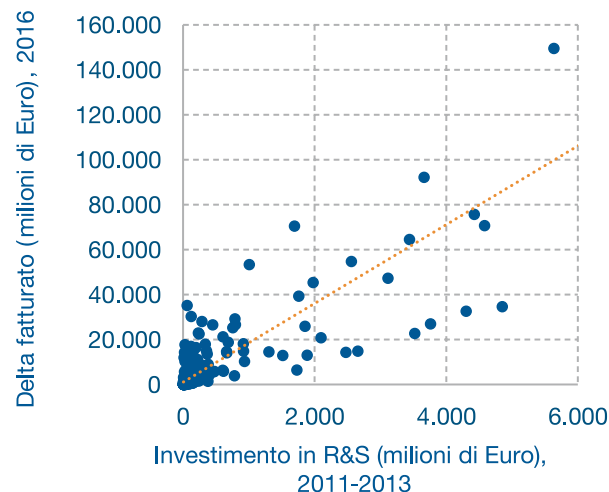
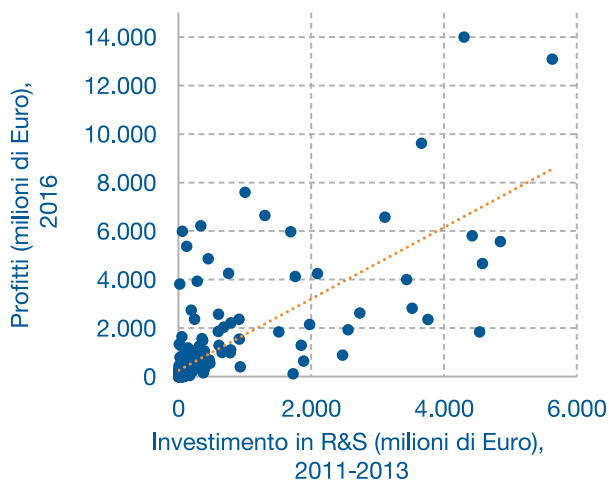
* Ultimo dato su investimenti fissi lordi per settore manifatturiero a livello regionale
Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis e Istat, 2018

Il legame tra gli investimenti in Ricerca e Sviluppo e la crescita



L'investimento in Ricerca e Sviluppo è una condizione fondamentale per la crescita delle aziende e dei Paesi; esiste infatti una relazione positiva e significativa tra investimenti in R&S e performance aziendali.

Relazione tra investimenti in R&S e performance aziendali nel cluster manifatturiero delle 1.000 top spender in R&S in Europa



Fonte: Elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2018

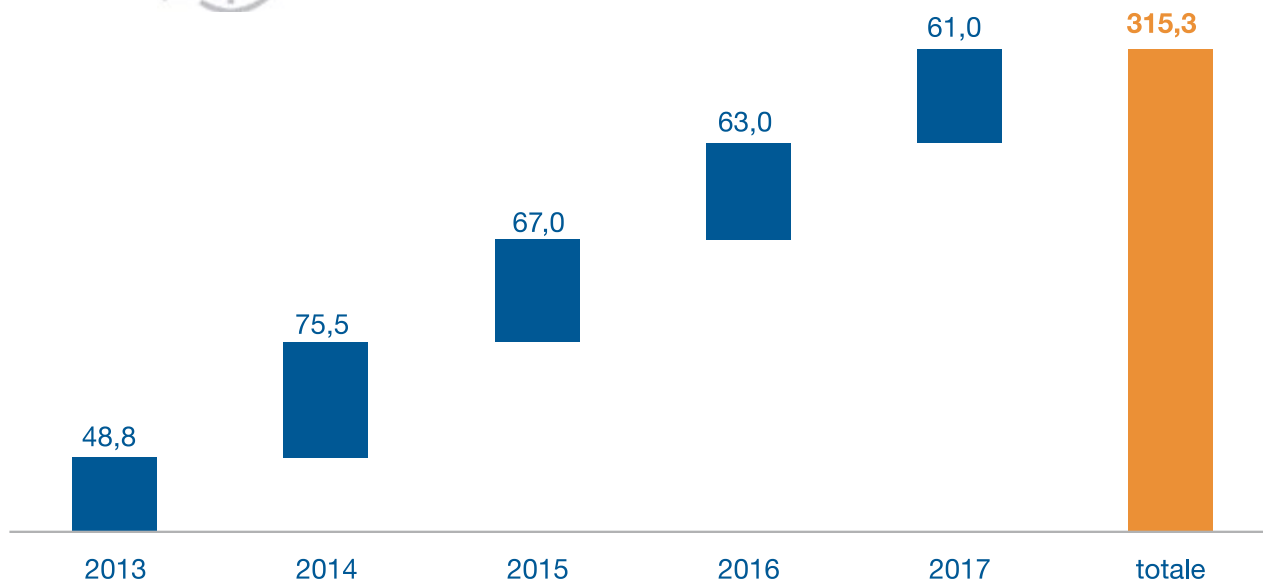
Investimenti in Ricerca e Sviluppo



Le attività di Ricerca e Sviluppo svolte in Italia da Novartis hanno un ruolo di rilievo in tutte le divisioni di Novartis. Le attività connesse all'innovazione riguardano lo sviluppo clinico nel settore farmaceutico, in quello oftalmico e nei biosimilari.



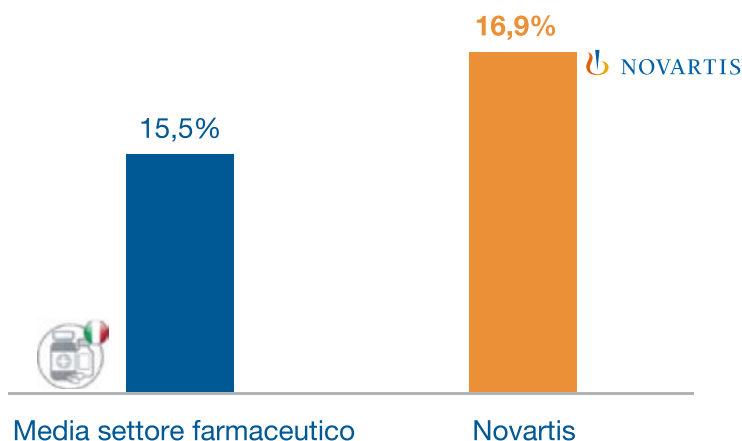
Investimenti in R&S (milioni di euro), 2017



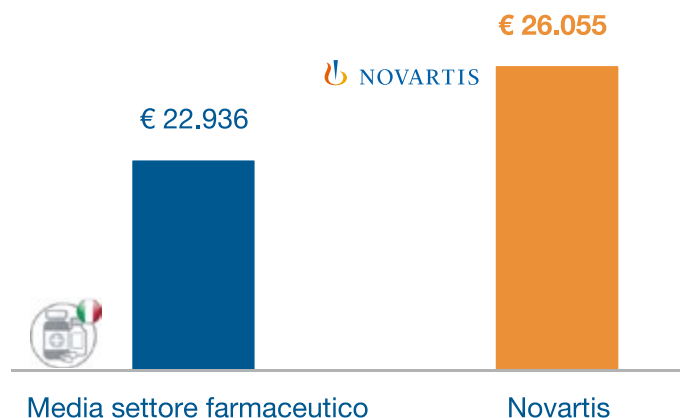
Negli ultimi 5 anni, Novartis ha investito in Italia più di **315 milioni di euro** in R&S, pari al **79%** di tutti i suoi investimenti.



Investimenti in R&S su valore aggiunto* (percentuale), 2017



Investimenti in R&S per occupato (euro), 2017



L'intensità di R&S rispetto al valore aggiunto è utilizzato in letteratura come indicatore degli sforzi innovativi. Novartis ha un indicatore di **1,4 p.p.** superiore rispetto alla media del settore farmaceutico, che a sua volta risulta più di 10 p.p. superiore alla media manifatturiera italiana (4,6%)

Gli investimenti in R&S per occupato sono superiori del **13%** rispetto alla media del settore farmaceutico, che a sua volta risulta notevolmente superiore alla media del settore manifatturiero italiano (2.684 euro)

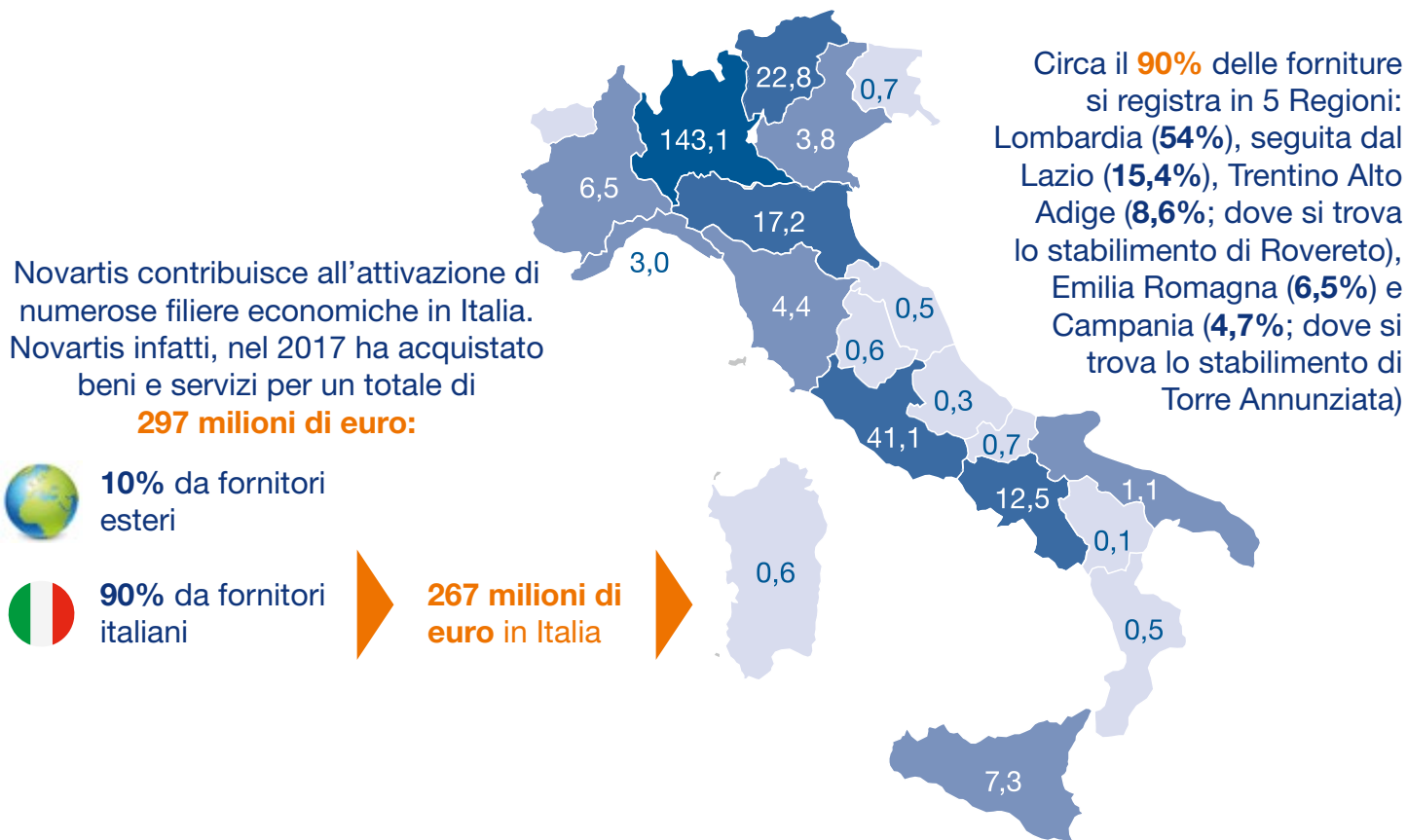
* Il valore aggiunto in economia è la misura dell'incremento di valore che si verifica nell'ambito della produzione e distribuzione di beni e servizi finali grazie all'intervento dei fattori produttivi (capitale e lavoro) a partire da beni e risorse primarie iniziali

Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, Farmindustria e Eurostat, 2018

Valore delle forniture in Italia



Valore delle forniture per Regione (milioni di euro), 2017



Durante il 2017, Novartis ha acquistato beni e servizi per un totale di quasi 267 milioni di euro da oltre 2.300 fornitori diversi in Italia

* Nella mappa non sono riportati circa 0,9 milioni di euro, per mancanza di indicazione della localizzazione regionale del fornitore
Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, 2018

Impatto diretto, indiretto e indotto in Italia



L'attivazione di filiere economiche in Italia da parte di Novartis avviene **direttamente** (tramite gli acquisti realizzati dalle sedi italiane e dalle sedi estere) e **indirettamente** (per via degli acquisti di beni e servizi di fornitori di Novartis e a ritroso nelle catene del valore). In aggiunta, i redditi distribuiti **direttamente** e **indirettamente** da Novartis generano spese per consumi sul territorio italiano.

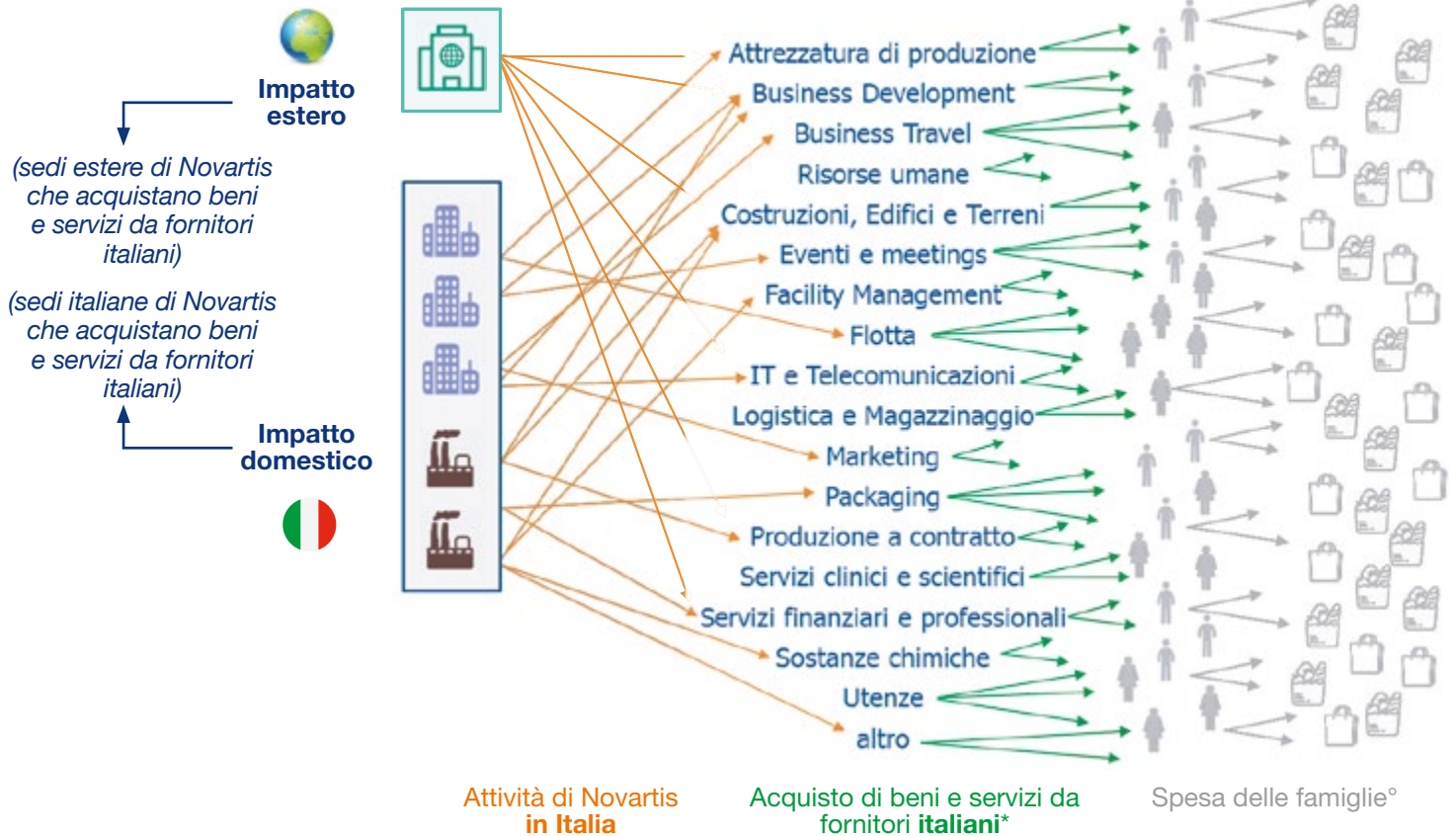


NOVARTIS

Impatto diretto

Impatto indiretto

Impatto indotto



* Fornitori di primo livello di Novartis e fornitori di fornitori (attivazione della catena del valore)

° Spesa per i consumi delle famiglie che ricevono un salario da Novartis o da i suoi fornitori

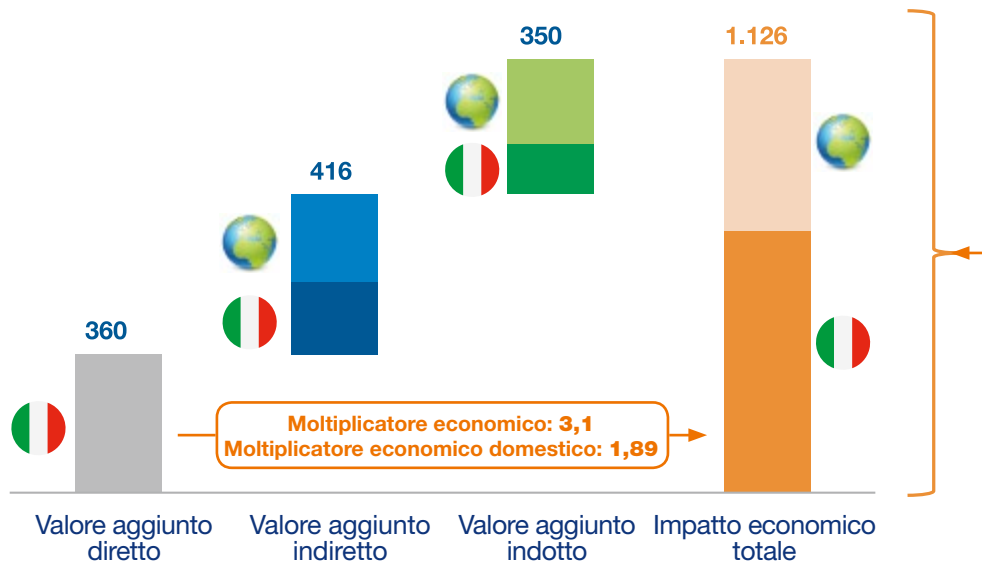
Moltiplicatore economico del valore aggiunto (contributo al PIL)



L'attivazione delle filiere economiche contribuisce alla **formazione del PIL italiano** (attraverso il valore aggiunto).



Valore Aggiunto Diretto, Indiretto e Indotto
 (milioni di euro), 2017



Novartis genera in Italia un **valore aggiunto** totale di circa **1,1 miliardi di euro**



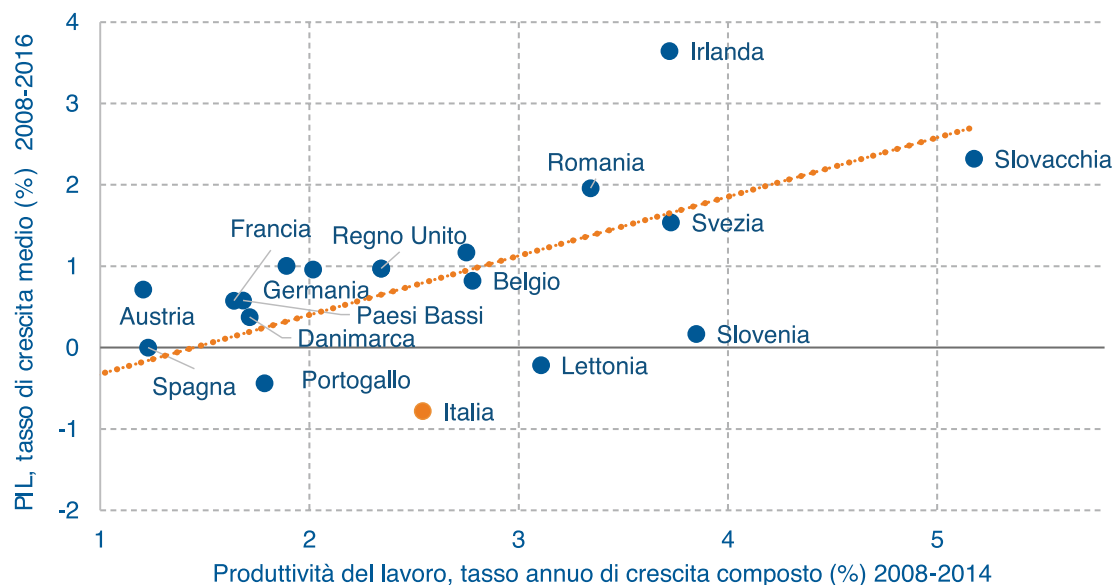
Per ogni euro di valore aggiunto di Novartis si genera un **contributo totale al PIL italiano**, includendo l'effetto indiretto e indotto, di **3,1 euro**

La produttività è un importante driver di competitività



- L'Italia è caratterizzata da una **performance della produttività sostanzialmente piatta**, che continua a rimanere al di sotto della media degli altri paesi UE.
- I dati mostrano una **relazione positiva** tra la crescita della produttività e quella del PIL.

Relazione tra produttività del lavoro e crescita del PIL in 20 Paesi europei



La scarsa produttività è uno dei maggiori ostacoli alla competitività e attrattività dell'Italia

Global Attractiveness Index*, top 10 e Italia su 144 paesi (posizionamento), 2018



1°



3°



5°



7°



9°



2°



4°



6°



8°



10°



16°

* Report: Global Attractiveness Index 2018 – Il termometro dell'attrattività di un Paese, The European House - Ambrosetti
Fonte: The European House – Ambrosetti su dati Eurostat e IMF, 2018

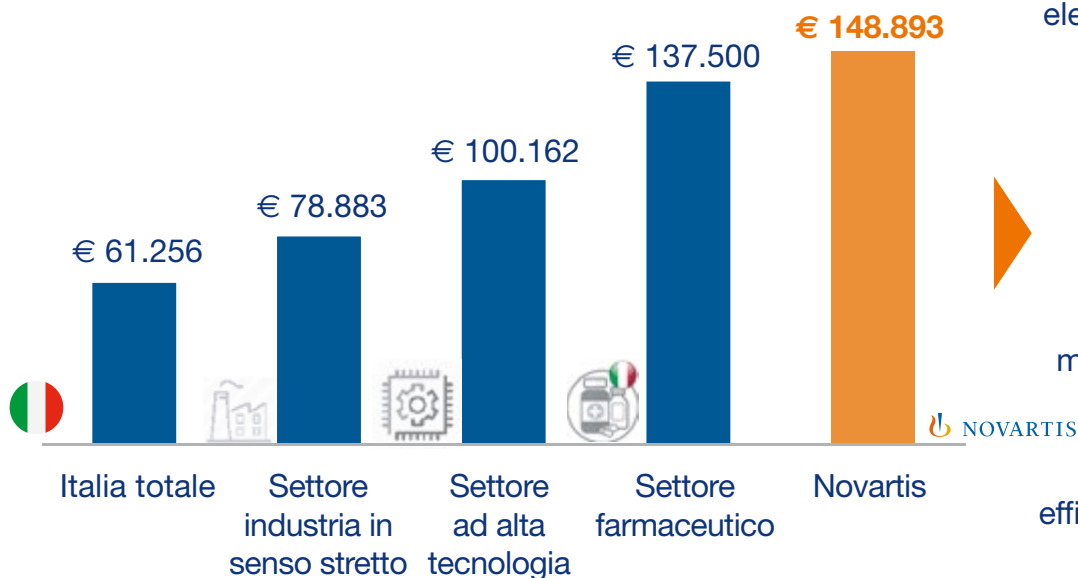
Valore aggiunto per occupato (produttività)



Il valore aggiunto per occupato misura **la capacità del lavoro di creare nuovi beni e servizi** disponibili per impieghi finali. Generalmente è considerato una delle più importanti misure della produttività di un Paese o di un settore.

Il **valore aggiunto per occupato** di Novartis è più alto dell'**8,3%** rispetto alla media del settore farmaceutico, noto per essere un settore ad alto valore aggiunto (a sua volta risulta significativamente più elevato della media italiana).

Valore Aggiunto per occupato (€), 2017



Tra il 2016 e il 2017, Novartis ha ottenuto un **incremento del 17,3%** di questo indicatore, come risultato dei diversi investimenti realizzati per il miglioramento dell'efficienza e dell'integrazione dei processi e della qualità dei prodotti (ad esempio efficientamento energetico ed idrico, automazione, ecc.).



Il valore aggiunto per occupato di Novartis è quasi 3 volte superiore alla media italiana e superiore dell'8,3% alla media del settore farmaceutico

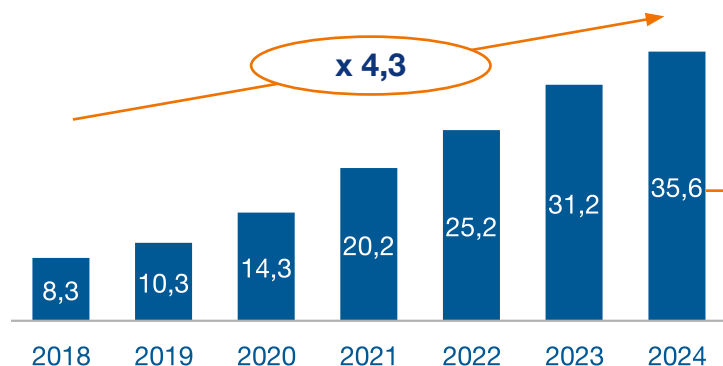


Case history – La produzione di Entresto nello stabilimento di Torre Annunziata

- Lo stabilimento di Torre Annunziata (TA) di Novartis è uno dei maggiori poli industriali farmaceutici del Mezzogiorno. Nel 2017, il sito ha prodotto 82 milioni di confezioni di farmaci in forma solida (compresse), che includono anche il farmaco Entresto per lo scompenso cardiaco prodotto per i mercati internazionali (esportazioni in 116 Paesi).
- Negli ultimi anni sono stati realizzati importanti investimenti finalizzati all’ammodernamento tecnologico e al potenziamento della capacità produttiva del sito (tra questi circa 3,6 milioni di euro per l’efficientamento della produzione di Entresto). In particolare, il progetto avviato più di recente prevede l’installazione di nuove e moderne linee di confezionamento, di cui una nuova **Tecnologia del packaging on demand (POD)**. Con questi investimenti il volume di produzione potrà aumentare a 100 milioni di confezioni nel 2024 (di cui 35,6 milioni per Entresto).

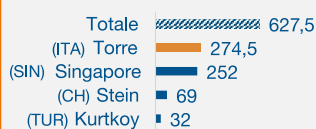


Sviluppo atteso del volume di produzione di Entresto
(milioni di confezioni), 2018-2024

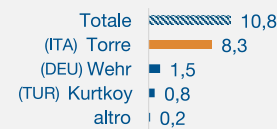


Nel sito produttivo di TA vengono prodotte il **46%** delle compresse e il **76%** delle confezioni di Entresto a livello globale. Il sito ha saputo garantire certe condizioni di **qualità e competitività*** rispetto ad altri Paesi

Produzione di compresse
(milioni di unità), 2017



Produzione di confezioni
(milioni di unità), 2017



Nel benchmark con Singapore, in particolare per la produzione di Entresto bulk, TA ha un costo inferiore di circa il **40%**. Il sito sta per implementare una modifica di processo per Entresto bulk (raddoppio batch size) che permetterà un ulteriore guadagno di produttività.



* Riduzione del 87% dei lotti respinti, con risparmi di quasi 1 milione di euro nel 2017
Fonte: The European House – Ambrosetti su dati Novartis, 2018

Contributo diretto e indiretto alle finanze pubbliche



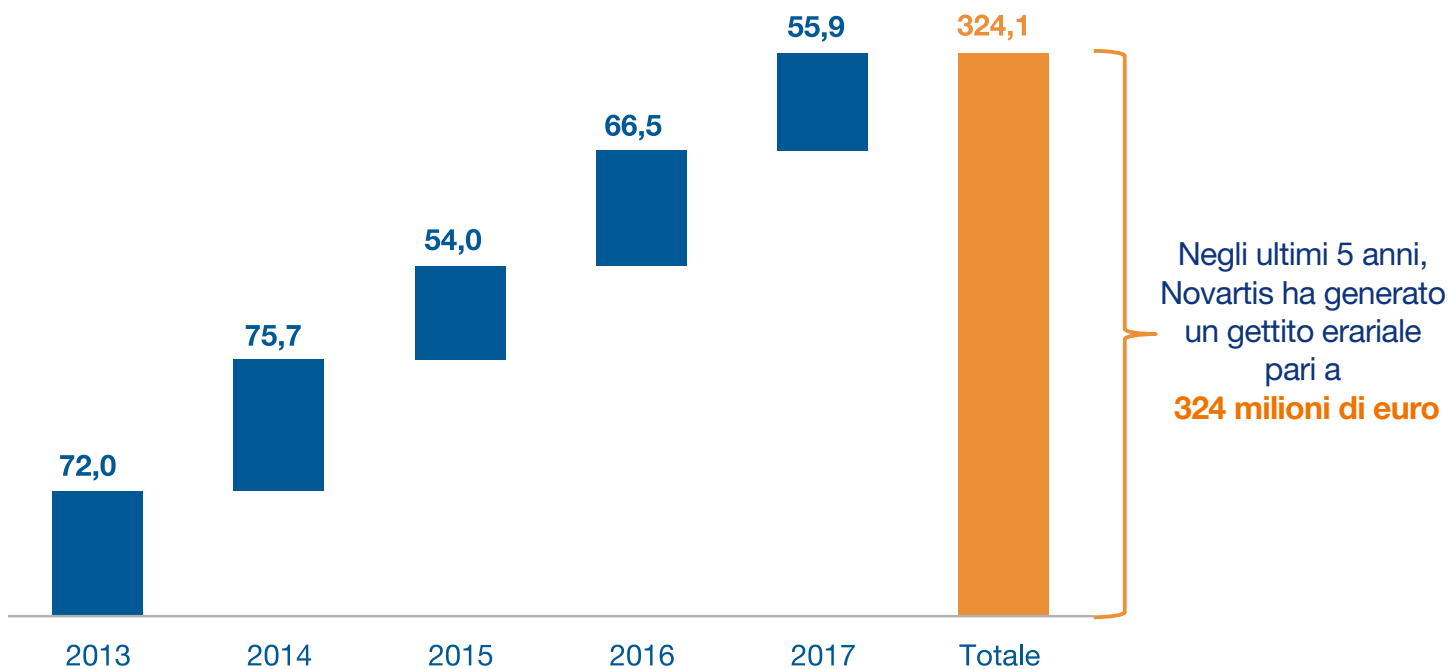
Per calcolare il “ritorno” alle finanze pubbliche delle attività di Novartis in Italia sono state prese in considerazione le voci che rappresentano direttamente o indirettamente **maggiori entrate o minori uscite pubbliche**, quindi quelle:

- 1 generate dalla tassazione sull'attività di impresa (**imposte**);
- 2 legate ai peculiari meccanismi di governance del settore (**pay-back**);
- 3 derivanti dalle attività di ricerca clinica (**cost avoidance**) e programmi con **farmaci ad uso compassionevole**;
- 4 connesse alla riduzione della spesa sostenuta dal SSN grazie all'impiego di **farmaci generici e biosimilari**.



1 Imposte sul reddito di impresa

Imposte versate* (mln €), 2013-2017



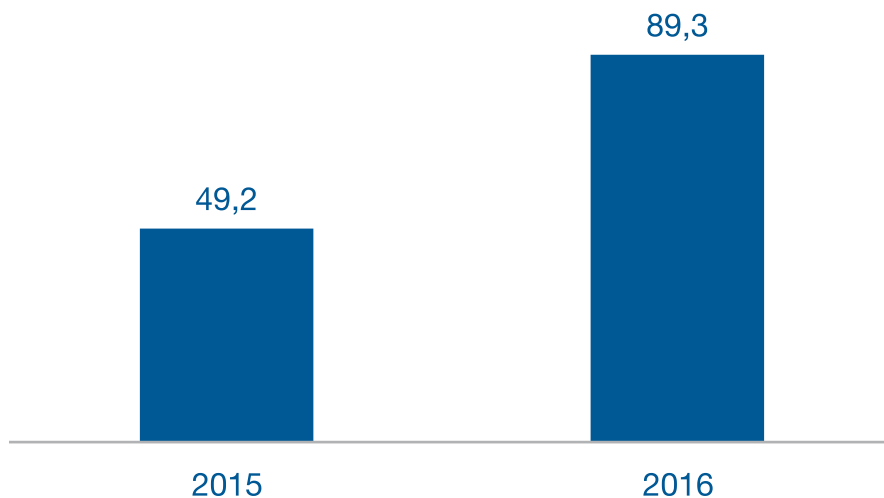
Le performance economico-finanziarie dell'azienda generano anche rilevanti benefici per le finanze pubbliche, regionali e nazionali, attraverso il versamento di imposte.

* Totale tasse versate (dirette, indirette, indeducibili, ecc.)
Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, 2018

2 Pay-back



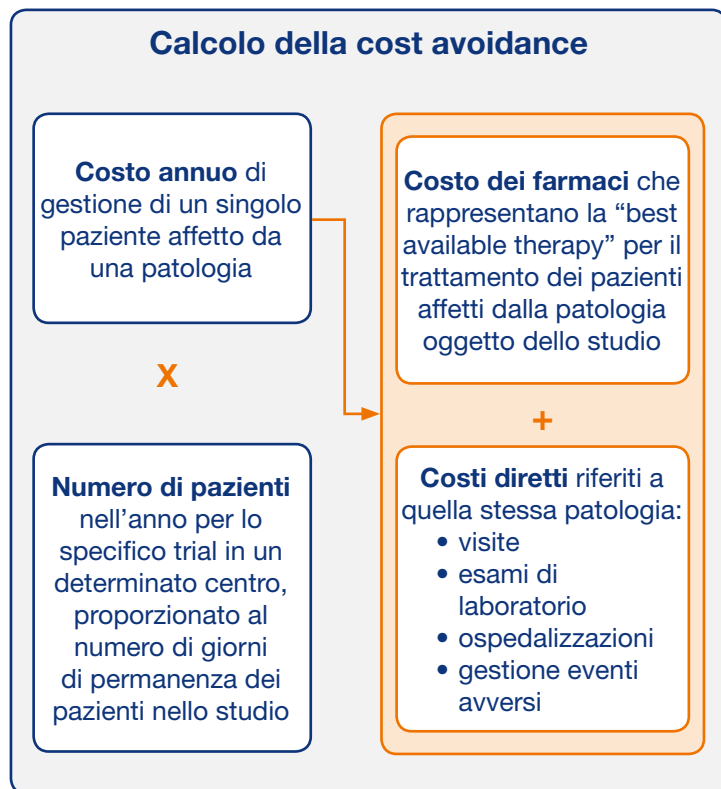
Pay-back (mln €), 2015-2016



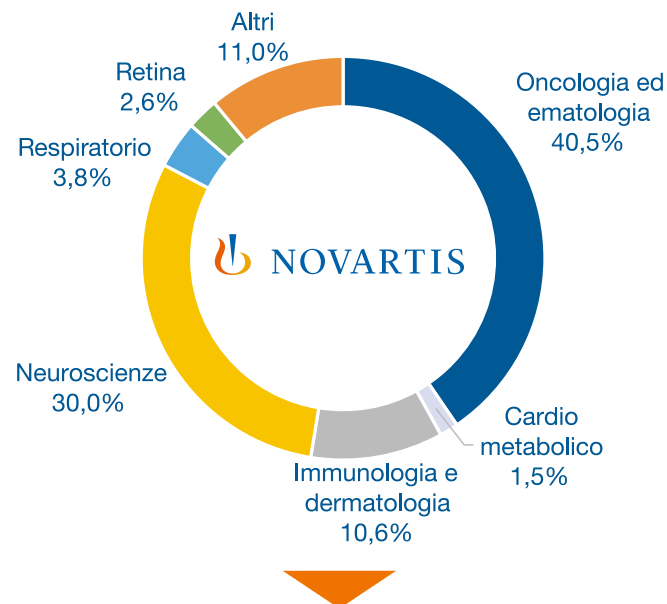
Le aziende farmaceutiche sono chiamate dalla regolamentazione nazionale a ripianare ex post gli sforamenti dei budget assegnati ex ante dall'autorità regolatoria (cosiddetto pay-back)

Nel 2016, Novartis ha (ri)versato più di **89 milioni di euro**, ovvero circa il 5,4% del proprio fatturato nazionale

3 Cost avoidance per il Servizio Sanitario Nazionale grazie ai trial clinici



Distribuzione della cost avoidance per area terapeutica di Novartis (percentuale), 2017



Nel 2017, grazie all’investimento di Novartis in trial clinici, il Servizio Sanitario Nazionale ha evitato costi per un totale di **66,7 milioni di euro**

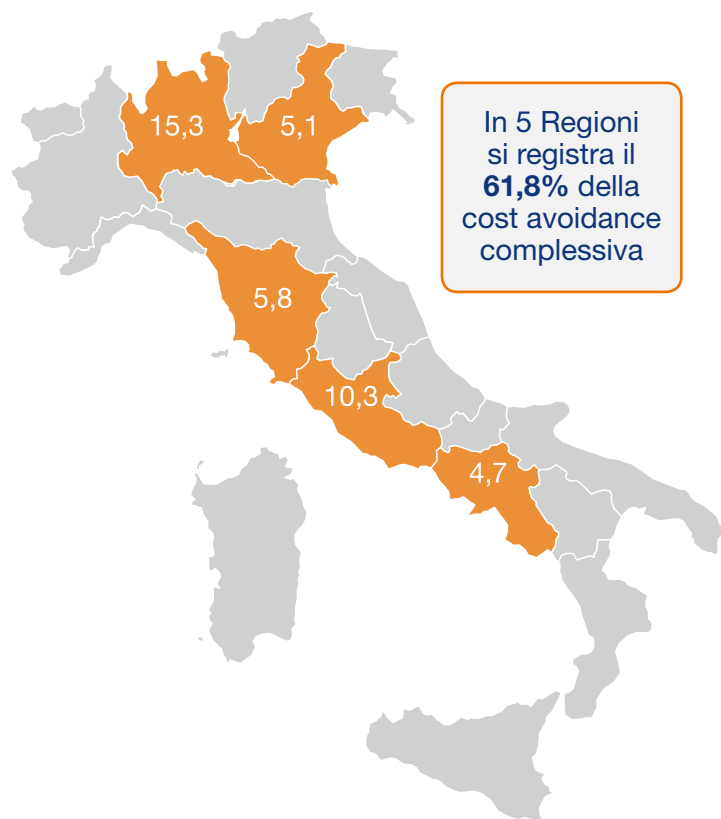


La ricerca clinica di Novartis, oltre a facilitare l’accesso alle migliori cure disponibili per i pazienti, **evita costi al SSN pari a quasi 67 milioni di euro.**

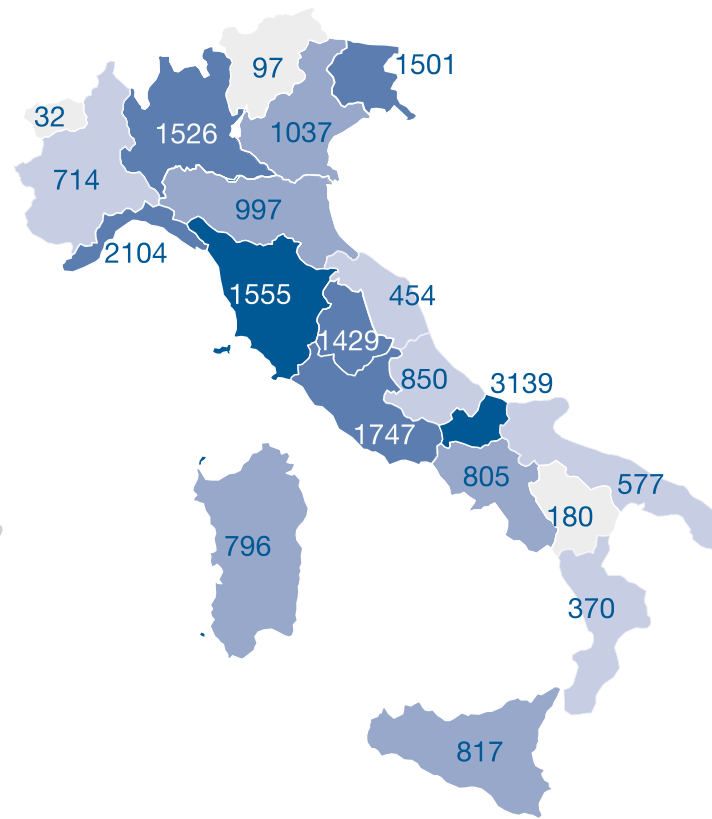
3 Cost avoidance per il Servizio Sanitario Nazionale grazie ai trial clinici



Top 5 Regioni per valore della cost avoidance (mln €), 2017



Cost avoidance (euro per 1.000 abitanti), 2017



Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis e Istat, 2018



3 Programmi con farmaci ad uso compassionevole

L'uso compassionevole di un farmaco definisce la possibilità di usare, a fini terapeutici, medicinali per cui non sia stata ancora completata la sperimentazione clinica e dai quali ci si aspetta ragionevolmente un beneficio in pazienti che abbiano condizioni critiche di malattia. Sono farmaci che in Italia sono ancora privi della “autorizzazione all'immissione in commercio (AIC)”.

Il Decreto Ministeriale del 7 settembre 2017 “Disciplina dell'uso terapeutico di medicinale sottoposto a sperimentazione clinica”, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale N. 256 del 02.11.2017, stabilisce i criteri e le modalità per l'uso di medicinali privi di AIC in Italia, incluso l'utilizzo al di fuori del riassunto delle caratteristiche del prodotto autorizzato nel paese di provenienza e l'uso compassionevole di medicinali non ancora registrati.

Per uso terapeutico di medicinale sottoposto a sperimentazione clinica (uso compassionevole) si intende la **fornitura a titolo gratuito** da parte dell'Azienda farmaceutica di:

- medicinali **non ancora autorizzati**, sottoposti a sperimentazione clinica e prodotti in stabilimenti farmaceutici o importati secondo le modalità autorizzative e i requisiti previsti dalla normativa vigente;
- medicinali provvisti dell'autorizzazione all'immissione in commercio per **indicazioni diverse da quelle autorizzate**;
- medicinali autorizzati ma **non ancora disponibili sul territorio nazionale**.



Attualmente, Novartis ha **16 programmi** con farmaci ad uso compassionevole



In questi programmi, Novartis ha sostenuto le spese del farmaco facendo risparmiare al Servizio Sanitario Nazionale un ammontare di **10,2 milioni di euro***

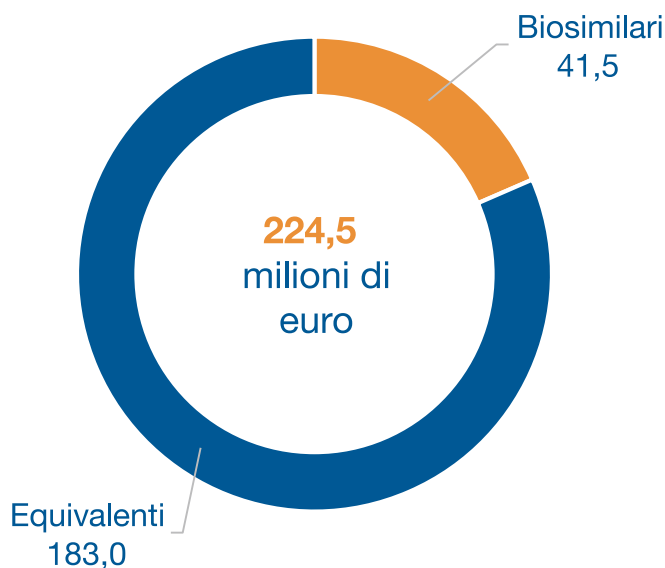


* Dati di Novartis Oncology, che comprendono programmi con farmaci ad uso compassionevole da gennaio a settembre 2018.
Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis e Aifa, 2018

4 Risparmi da offerta di farmaci equivalenti e biosimilari



Risparmio da offerta di farmaci equivalenti e biosimilari* (mln €), 2017

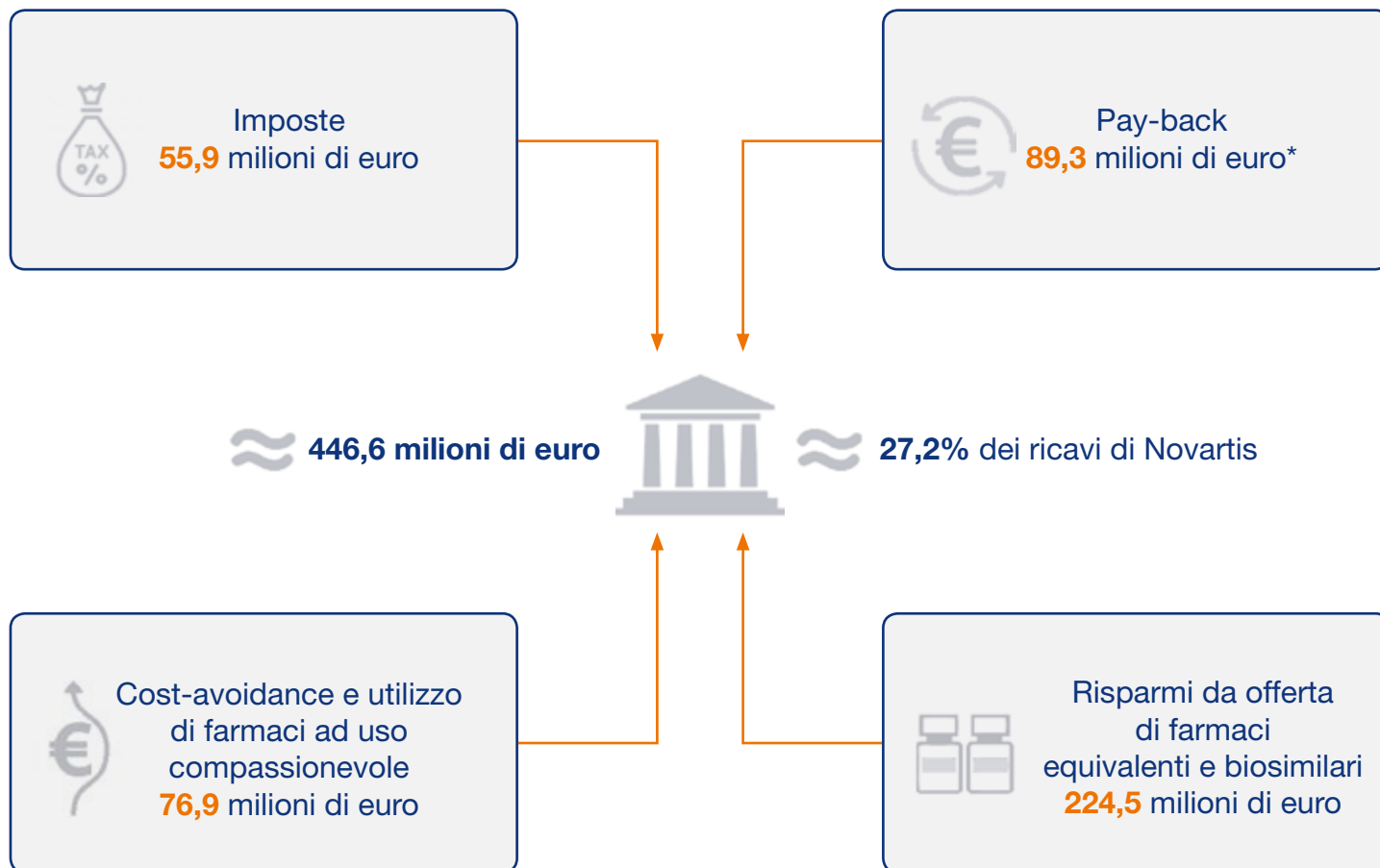


La competizione indotta dall'ingresso dei farmaci equivalenti e dei biosimilari nel mercato ha contribuito a una riduzione dei prezzi e a una maggiore sostenibilità del trattamento, introducendo una prospettiva di risparmio significativo, pari a **224,5 milioni di euro**, per il Servizio Sanitario Nazionale

* Metodologia per il calcolo del risparmio da offerta di farmaci equivalenti e biosimilari: differenziale tra prezzo di vendita ex-factory del farmaco originator e il prezzo di vendita del farmaco di Sandoz, moltiplicato per i volumi venduti da Sandoz.

Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, 2018

Contributo diretto e indiretto alle finanze pubbliche totali



* Il dato si riferisce all'anno 2016, in quanto il dato 2017 non è ancora disponibile.
Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, 2018



1.	La presenza di Novartis in Italia	15
2.	Il valore di Novartis per l'Italia	
	2.1 Capitale Economico	29
	2.2 Capitale Sociale	
	2.3 Capitale Umano	97
	2.4 Capitale Ambientale	119

Capitale Sociale: gli impatti e le caratteristiche distintive di Novartis



Contributo al sistema della ricerca e dell'innovazione, alla produzione di conoscenza scientifica, alla qualità della vita, alla condivisione di valori collettivi, alla solidarietà e responsabilità sociale di impresa, al miglioramento delle performance del sistema sanitario; alla diffusione dell'open innovation; ecc.



Numero di pazienti raggiunti da Novartis



Nel 2017, Novartis ha raggiunto con i suoi farmaci un totale di **13.599.130** pazienti in Italia*



≈ **1,5%** dei pazienti raggiunti da Novartis a livello globale

≈ **22,5%** della popolazione italiana

≈ **1.552** pazienti raggiunti all'ora

* Stima dei pazienti raggiunti calcolata a partire dalle unità vendute, considerando durata di trattamento e indice di compliance.
Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis e Istat, 2018

Numero di pazienti nel mondo che beneficiano dei prodotti realizzati negli stabilimenti di Torre Annunziata e Rovereto



Stabilimento di Torre Annunziata



La produzione di **Entresto** ha raggiunto attualmente più di **534 mila pazienti**.

Stabilimento di Rovereto

Ogni anno, la produzione del principio attivo di:



- **Acido micofenolico** (150 tonnellate/anno) raggiunge più di **400 mila pazienti** a livello globale, che necessitano del farmaco per un trapianto di rene.

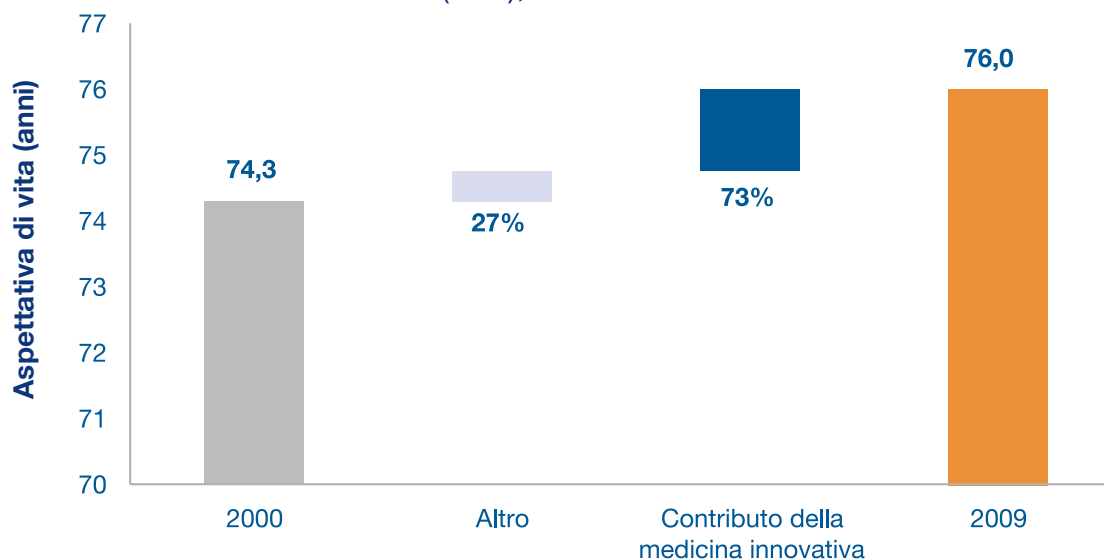


- **Acido clavulanico** (250 tonnellate/anno) raggiunge **200 milioni di pazienti** che lo utilizzano nelle terapie antibiotiche durante le influenze stagionali.



Contributo della medicina innovativa al prolungamento dell'aspettativa di vita

Contributi al prolungamento dell'aspettativa di vita nei Paesi OCSE
(anni), 2000-2009



- Negli ultimi 50 anni a livello globale si è assistito ad un **aumento significativo dell'aspettativa di vita** (più di 11 anni nei Paesi ad economia avanzata). Anche in Italia l'aspettativa di vita è cresciuta considerevolmente negli ultimi 50 anni, passando dai 69 anni nel 1960 a più di 83 anni nel 2017 con **un guadagno di 3 mesi di vita in più ogni anno**.
- L'allungamento della vita media è dovuta non solo al progresso economico e sociale ma anche ai **progressi della medicina**.
- Uno studio di Lichtenberg realizzato sull'aspettativa di vita nei paesi OCSE mostra come il **73%** dell'incremento di anni di vita sia dovuto al **contributo della medicina innovativa**.

L'impatto sociale dei farmaci di Novartis



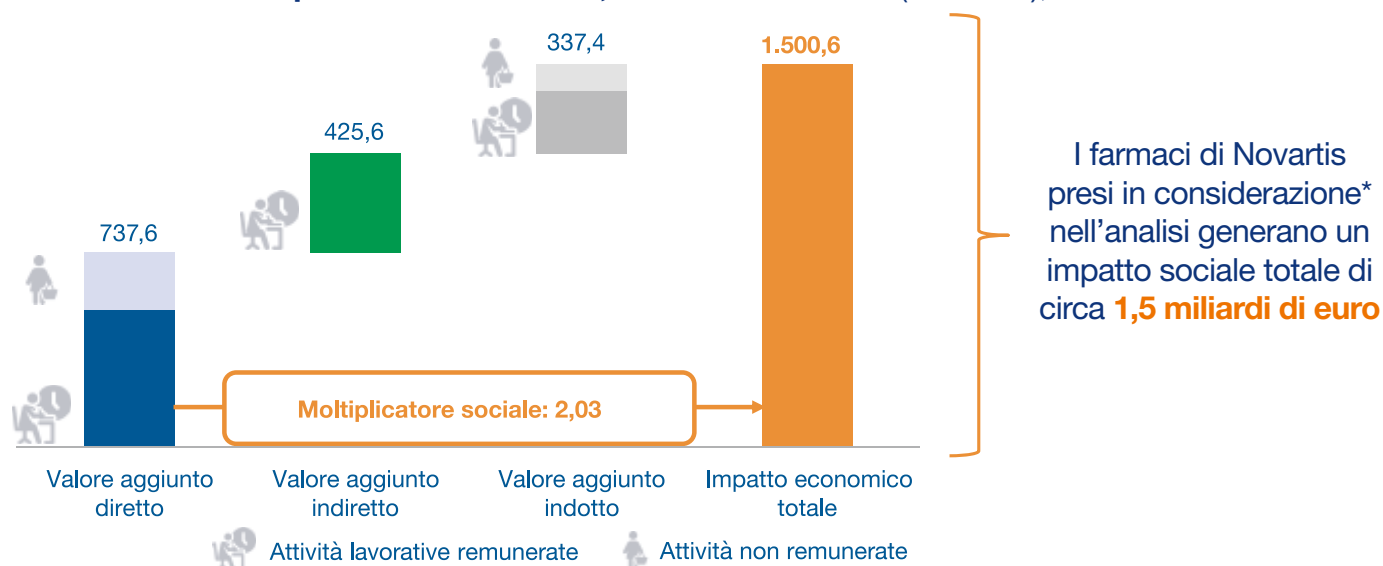
Health Benefit

- **Quality-Adjusted-Life-Years** guadagnati all'anno (dati da studi di letteratura)

Socio-economic Benefit

- Stima della **produttività lavorativa guadagnata** grazie alla riduzione del burden of disease
- Tiene in considerazione sia le **attività lavorative remunerate** che le **attività non remunerate** (i.e. volontariato, lavoro domestico)

Impatto sociale diretto, indiretto e indotto (mln euro), 2017

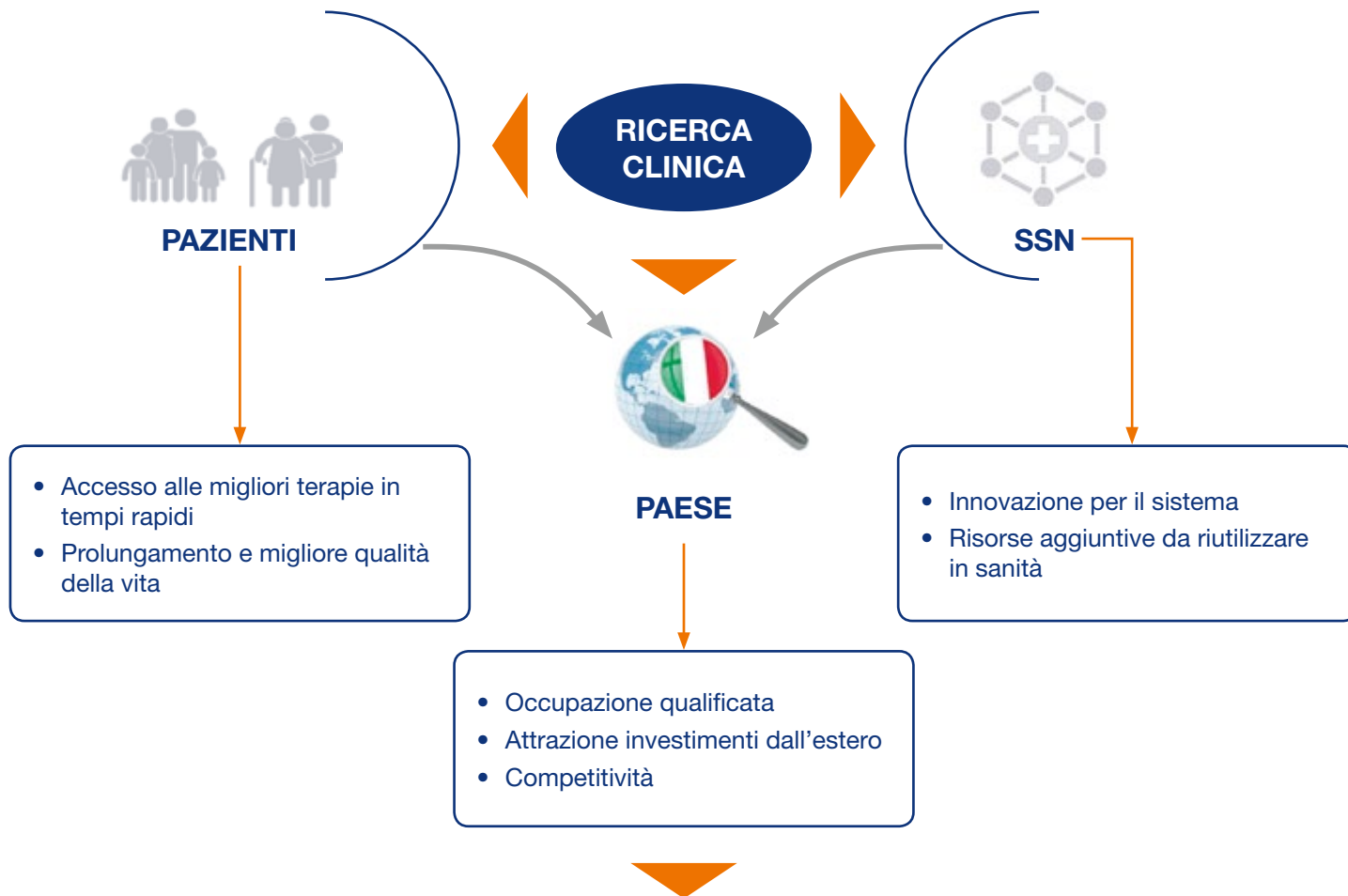


2.894.987 pazienti raggiunti da un paniere di 25 farmaci*
 0,02 QALY in media per paziente all'anno
 36.500 QALY guadagnati all'anno

* Nell'analisi sono stati presi considerazione 25 farmaci di Novartis Pharma e Novartis Oncology; farmaci senza dati granulari, indicati per uso pediatrico e colliri che trattano infezioni all'occhio sono stati esclusi dall'analisi.

Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis "FES model" (in particolare "The Social Impact of Novartis Innovative Medicines in Italy 2017 - A cross sectional study on the health and socio-economic effects of Novartis", WifOR), 2018

Il valore della ricerca clinica per il sistema Paese

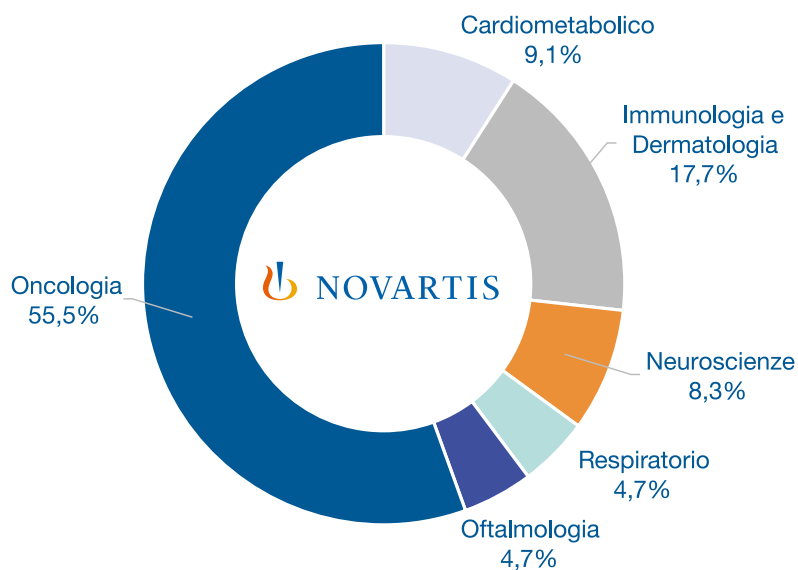


Un **aumento dell'intensità della ricerca clinica** nel Paese garantisce più **opportunità professionali** per i ricercatori con conseguenze positive sia sulla **crescita del capitale cognitivo** del Paese sia sulla **capacità di attrarre di nuovo più investimenti** dall'estero per essere ancora più competitivi.

Numero di trial clinici attivi



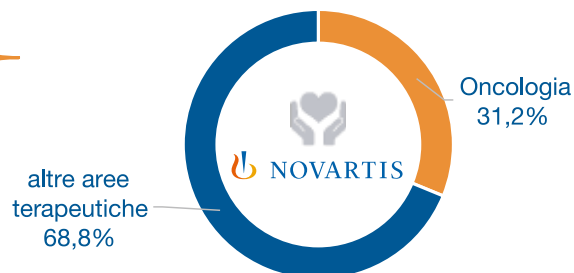
Trial clinici di Novartis per area terapeutica
(percentuale), 2017



Nel 2017,
Novartis ha **254** trial clinici attivi

Tra i trial, **8** sono studi osservazionali, mentre **16** risultano essere programmi con farmaci ad uso compassionevole*

Programmi con farmaci a uso compassionevole di Novartis per area terapeutica
(percentuale), 2017



* Per la definizione di 'uso compassionevole di un farmaco' si rimanda a pag. 49
Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis e AIFA, 2018

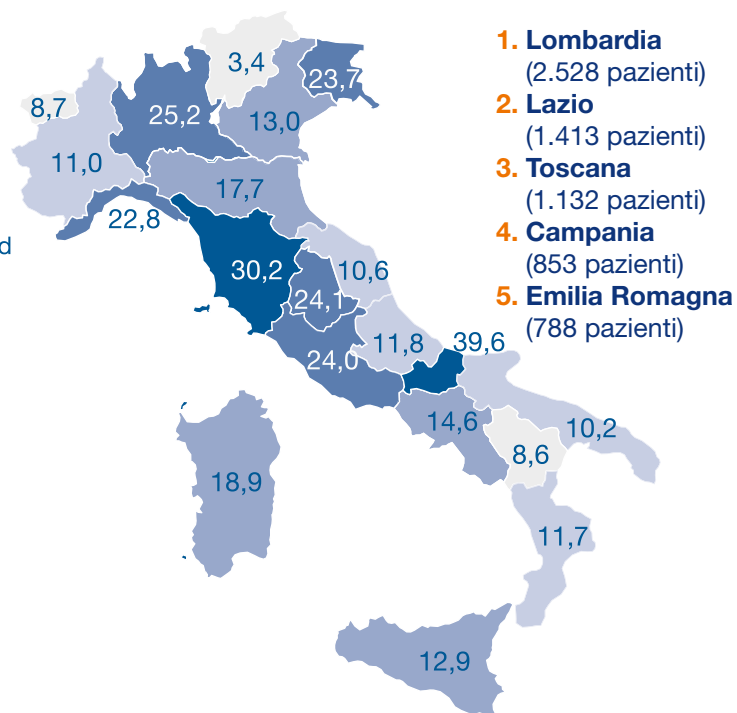
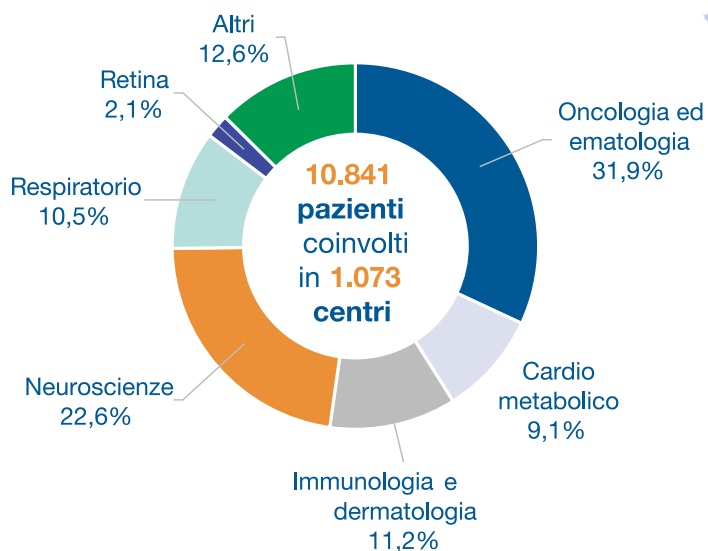
Pazienti coinvolti nei trial clinici



Pazienti coinvolti in trial clinici di Novartis

per area terapeutica (percentuale), 2017

per Regione (100.000 abitanti), 2017



- Lombardia** (2.528 pazienti)
- Lazio** (1.413 pazienti)
- Toscana** (1.132 pazienti)
- Campania** (853 pazienti)
- Emilia Romagna** (788 pazienti)

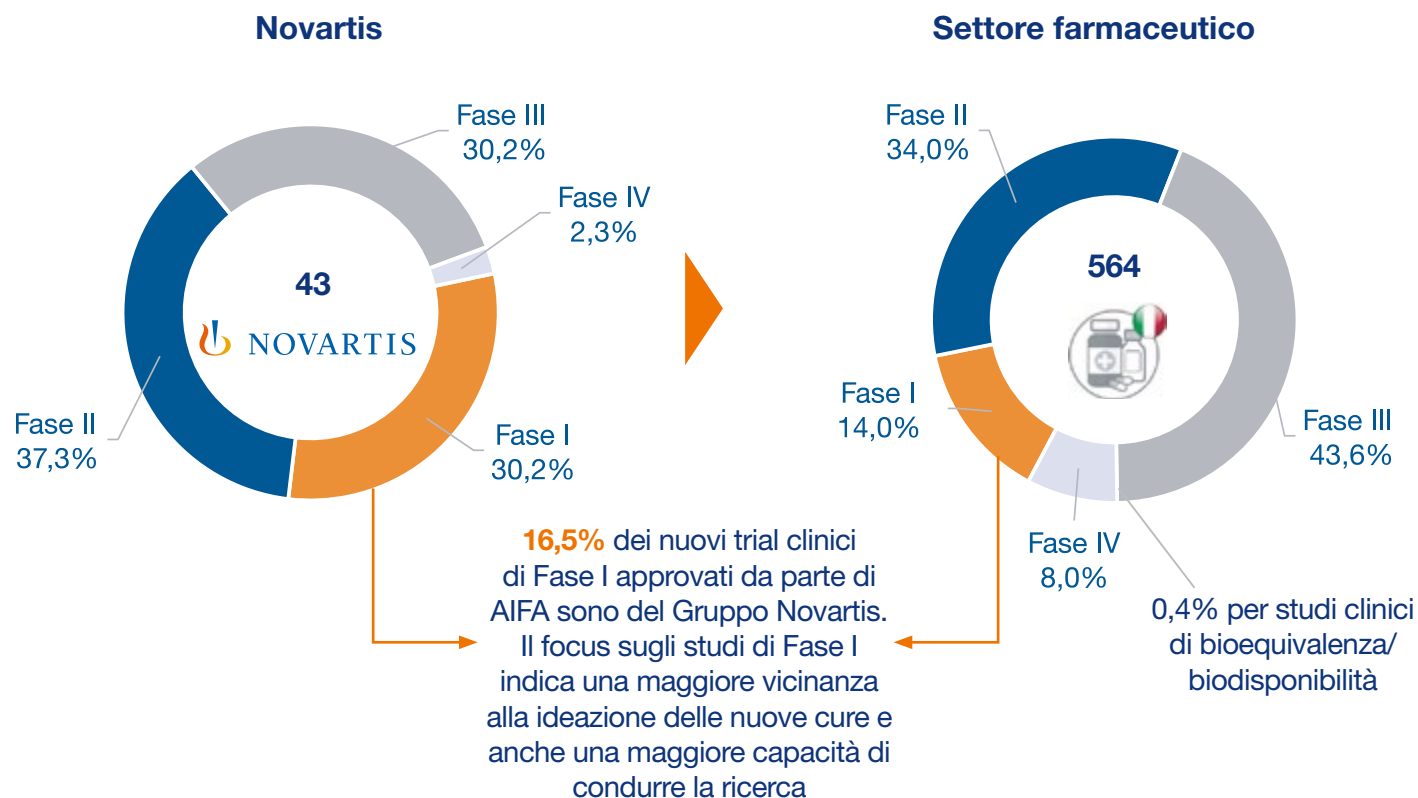


In Italia, quasi 11.000 pazienti su tutto il territorio nazionale hanno potuto beneficiare della ricerca clinica di Novartis nell'ultimo anno. Nei prossimi 3 anni, Novartis investirà ulteriori **200 milioni di euro** in ricerca clinica in Italia. Questo permetterà di raggiungere un numero ancora più elevato di pazienti sul territorio italiano.

Trial clinici approvati da parte di AIFA



Approvazione nuovi trial clinici da parte di AIFA per fase (percentuale), 2017



Novartis contribuisce alla ricerca clinica italiana con una alta percentuale di trial clinici di Fase 1, che vengono condotti in pochi centri selezionati (totale 16,5%)

Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis e AIFA, 2018

Formazione nei centri di ricerca coinvolti nei trial clinici



- Novartis eroga attività formative finalizzate al **corretto svolgimento delle sperimentazioni cliniche**, tra cui:
 - **formazione sulla/e molecola/e** oggetto di studio (caratteristiche, efficacia, sicurezza, modalità di mantenimento e somministrazione);
 - **discussione sulla patologia** (finalizzata in particolare per sostenere il rationale di sviluppo e per la selezione della popolazione idonea);
 - formazione sul **protocollo di studio e le procedure previste**;
 - formazione sulle **norme per la conduzione delle sperimentazioni cliniche**.
- Inoltre, il personale dei centri di ricerca riceve una **formazione specifica** per il ruolo ricoperto nell'ambito della sperimentazione (esempio: medico, farmacista, infermiere, ecc.)
- I momenti formativi solitamente previsti includono:
 - **visita di inizio studio** (durata media 6 ore);
 - **Investigator Meeting** (durata media 6 ore);
 - **momenti ad-hoc** durante lo svolgimento della sperimentazione (esempio: emendamento al protocollo, nuove informazioni di sicurezza, ecc.).



254 trial clinici
attivi nel 2017



>12 ore di formazione
media a trial clinico

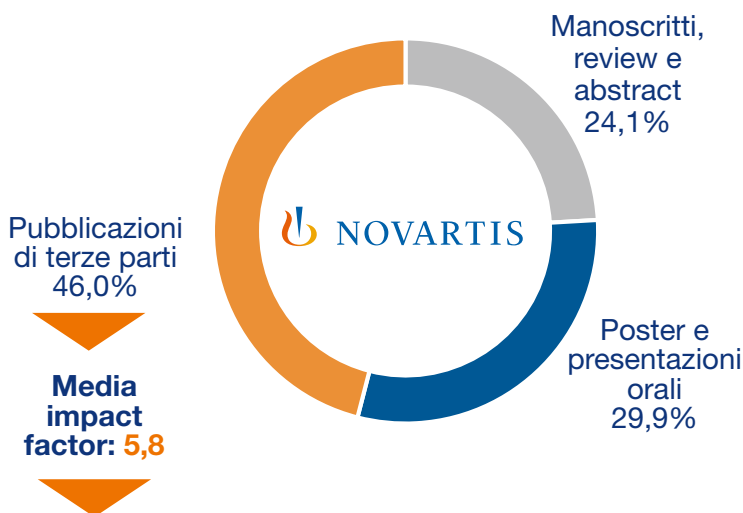


>3.000 ore di formazione annuali
rivolte al personale scientifico-
sanitario dei centri di ricerca

Pubblicazioni scientifiche

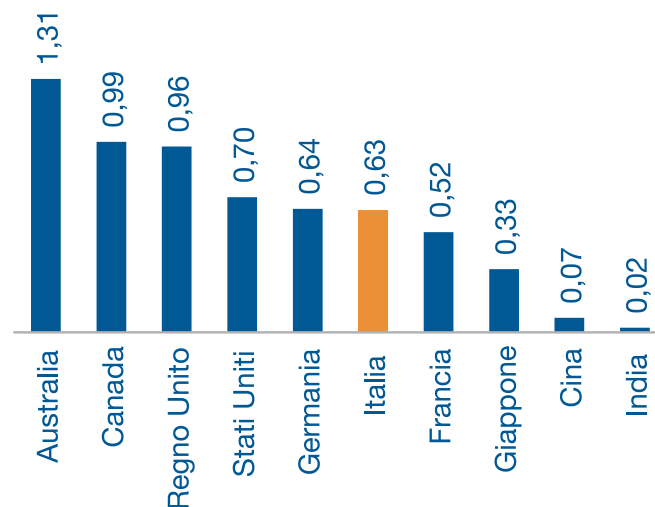


Pubblicazioni scientifiche da parte di Novartis in Italia per categoria (percentuale), 2017



- L'impact factor* medio delle pubblicazioni della ricerca supportata da AIFA è stato pari a **5,4** (meno del 7% delle riviste biomediche a livello internazionale ha un impact factor superiore)

Pubblicazioni scientifiche nella categoria medicina (per 1.000 abitanti), 2017



- L'Italia è nella **top 10 mondiale** per numero di pubblicazioni realizzate in ambito medico nel 2017
- Nel 2017, Novartis ha contribuito a questo posizionamento con **137 pubblicazioni scientifiche** in ambito medico, in Italia

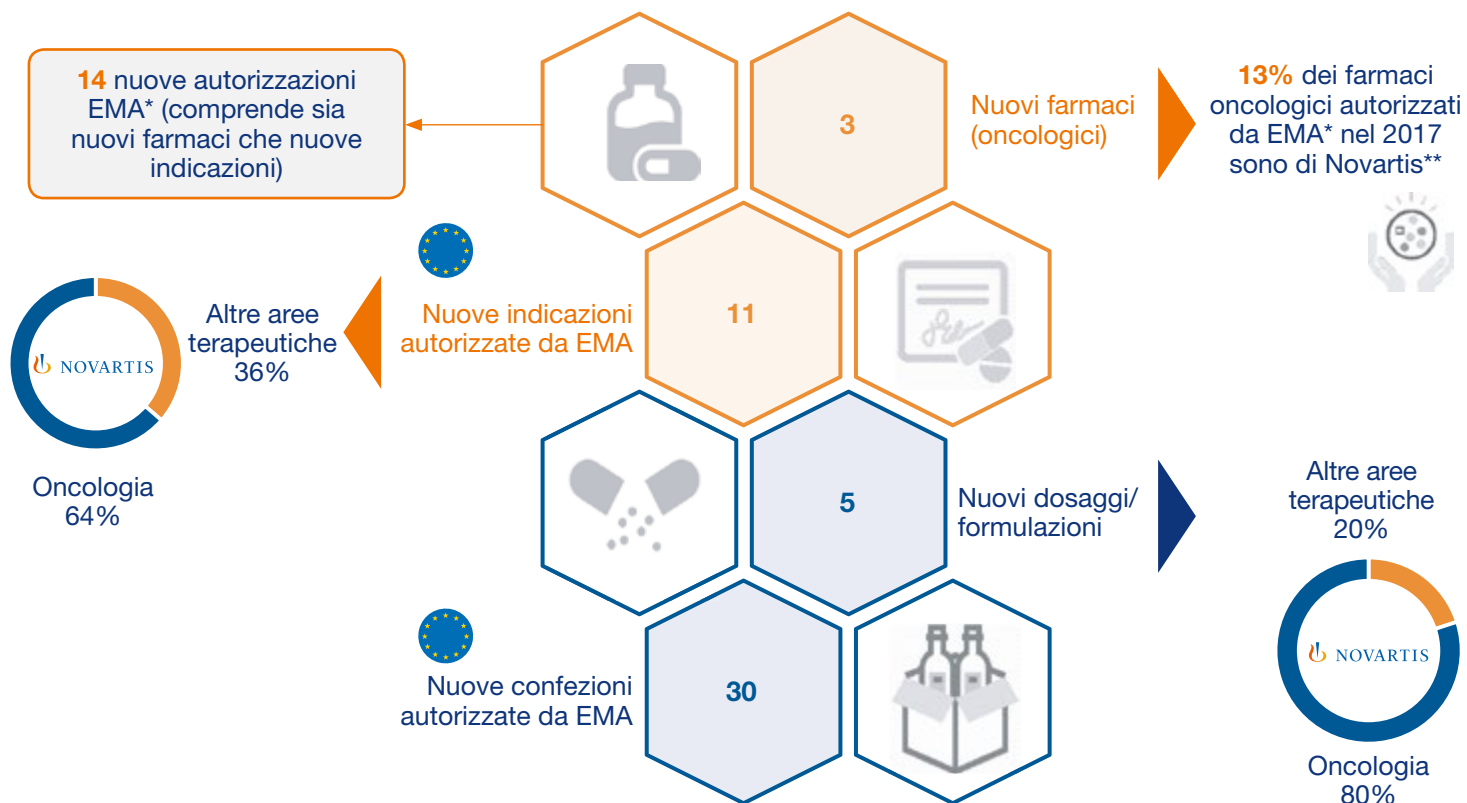


Novartis rende pubblici i risultati dei propri studi clinici attraverso pubblicazioni scientifiche sottoposte a peer-review

* L'impact factor misura il numero medio di citazioni ricevute, nell'anno di riferimento considerato, dagli articoli pubblicati da una rivista scientifica nei due anni precedenti: è pertanto un indicatore della performance dei periodici scientifici, che esprime l'impatto di una pubblicazione sulla comunità scientifica di riferimento.

Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, Scimago e AIFA, 2018

Nuove registrazioni e indicazioni di farmaci nel 2017



* European Medicines Agency.

** Incluso Lutathera, farmaco oncologico di Advanced Accelerator Applications.

Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, AIFA e EMA, 2018

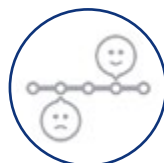
Novartis come pioniere e game changer a livello globale



Novartis può essere considerata un **pioniere e game changer** a livello globale, grazie alla sua capacità di affrontare le esigenze in evoluzione nel campo della salute di una popolazione mondiale in crescita e in progressivo invecchiamento.

La strategia di Novartis si basa da sempre sull'innovazione scientifica che permette di contribuire al miglioramento degli outcome dei pazienti.

Novartis fa affidamento sull'innovazione scientifica per produrre trattamenti e dispositivi in grado di far fronte ai **bisogni terapeutici insoddisfatti della popolazione**. Per questa ragione continua a investire in ricerca e sviluppo



Novartis punta a sviluppare **prodotti innovativi per le aree in crescita della salute**, focalizzandosi sui farmaci tutelati da brevetto, sui generici e sulla cura dell'occhio. Allo stesso tempo, amplia la propria presenza nei mercati emergenti di Asia, Africa e America Latina, dove la richiesta di farmaci e terapie di alta qualità è in rapida e costante crescita

Innovazione scientifica

Migliori risultati per i pazienti

Leader nelle aree in crescita della salute



Novartis concentra le proprie risorse nello sviluppo di terapie e dispositivi che possano generare risultati positivi, nel contesto reale, per pazienti e professionisti della salute. I benefici possono andare dal **migliore rapporto costi/efficacia di cure di alta qualità al prolungamento della vita delle persone**. Inoltre, Novartis sviluppa **servizi e tecnologie** in grado di accrescere i benefici legati ai propri prodotti, in collaborazione con i professionisti della salute e aziende tecnologiche





Esempi di innovazione Novartis che hanno cambiato la cura di alcune malattie



Case history – Terapie “game changer”: imatinib - Glivec



Prima terapia oncologica di precisione

La leucemia mieloide cronica (LMC) ha origine dalle cellule del midollo osseo che rappresentano i precursori delle cellule del sangue (piastrine, globuli rossi e globuli bianchi tranne i linfociti). Nella leucemia, queste cellule immature non riescono a completare il processo di trasformazione che le porta a diventare “adulte” e si accumulano in forma immatura (blasti) nell’organismo. Il termine “cronica” indica che la malattia ha una progressione lenta nel tempo e può rimanere asintomatica anche per anni nella sua fase iniziale. La LMC è relativamente rara e in Italia colpisce circa 2 persone (2,4 per gli uomini e 1,8 per le donne) ogni 100.000, soprattutto in età avanzata.

- Novartis ha aperto la strada della **medicina di precisione in oncologia** con un farmaco, sviluppato nel corso degli anni 90 inizialmente come trattamento per la leucemia mieloide cronica. Si è trattato di **uno dei primi farmaci progettati per avere come bersaglio le cellule tumorali**, tramite il blocco di una proteina coinvolta nella proliferazione cellulare, cioè come terapia “mirata”. Il successo ottenuto nei trial clinici ha permesso al farmaco la registrazione accelerata negli Stati Uniti nel 2001.
- Prima della sua introduzione, molti pazienti vivevano solo da pochi mesi a pochi anni; oggi, 9 pazienti su 10 hanno **un’aspettativa di vita quasi normale**. In aggiunta, il tasso di sopravvivenza a cinque anni per i pazienti è passato dal 50% a oltre il 90%: ciò è avvenuto perché è stata individuata una proteina prodotta solo dalle cellule malate (un enzima, la tirosina chinasi BCR-ABL), ed è stata progettata una classe di farmaci, in grado di colpirla selettivamente, lasciando inalterate le cellule sane.
- Successivamente, a seguito di ulteriori fasi di ricerca e sviluppo, lo stesso farmaco è stato autorizzato **nel trattamento dei tumori stromali gastrointestinali (GIST)**, migliorando la prognosi per i pazienti, in particolare per quelli con malattia in fase avanzata, quando non erano disponibili opzioni terapeutiche efficaci.

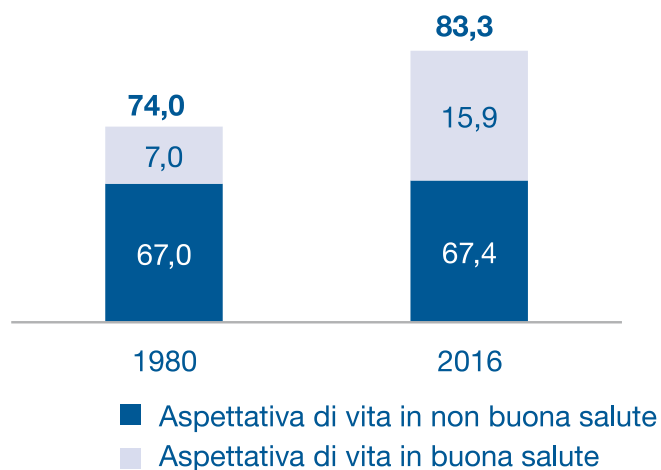
Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, 2018



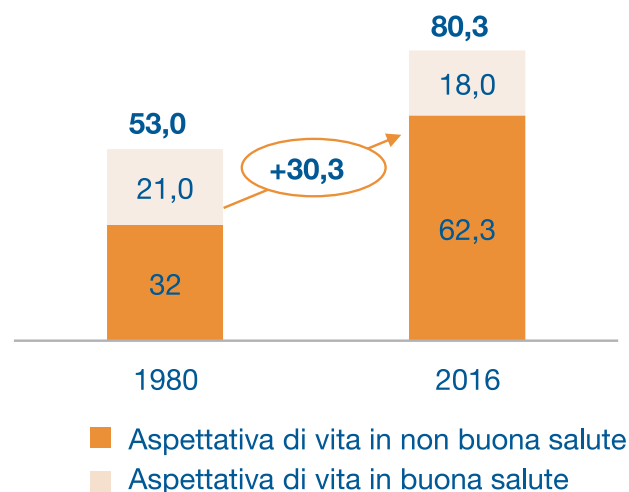
- Nel 1980, l'aspettativa di vita in Italia era pari a 74 anni, di cui 67 vissuto in buona salute. Le persone affette da leucemia mieloide cronica (LMC), invece, avevano un'aspettativa di vita di **21 anni in meno** rispetto al resto della popolazione (pari a 53 anni).
- Fortunatamente, grazie all'introduzione di programmi di prevenzione e di diagnosi precoce e all'innovazione farmaceutica, l'aspettativa di vita dei pazienti LMC, oggi è ormai appena inferiore, di circa **3 anni in media**, a quella della popolazione generale, come evidenziato da uno studio del 2016*. L'aspettativa di buona salute per pazienti affetti da LMC è così aumentata di **più di 30 anni rispetto al 1980**.

Aspettativa di vita (anni), 1980 - 2016

per la popolazione generale



per pazienti affetti da LMC



Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, OCSE e Eurostat e stime ottenute da Bower H, et al., "Life expectancy of patients with chronic myeloid leukemia approaches the life expectancy of the general population" (2016), 2018

Case history – Terapie “game changer”: omalizumab - Xolair



Primo anticorpo monoclonale contro l'asma allergico non controllato

L'asma presenta un impatto significativo per la salute pubblica: circa 300 milioni di persone nel mondo oggi ne sono colpite, con una prevalenza in aumento nei prossimi 15 anni. L'asma grave colpisce il 5%-10% di tutti i pazienti con asma ed è caratterizzato da scarso controllo della malattia, ridotta funzionalità polmonare, qualità della vita compromessa e alto rischio di esacerbazioni e mortalità. Circa il 75% dei pazienti con asma grave ha una componente allergica.

- Novartis ha sviluppato nell'ambito respiratorio **un anticorpo monoclonale contro l'asma allergico grave persistente** che può essere considerato **pioniere nella medicina personalizzata**, in quanto il suo dosaggio deve essere calcolato per ogni singolo paziente in base al peso e al livello di immunoglobuline E circolanti. La molecola ha un'azione selettiva che blocca il meccanismo che scatena gli attacchi d'asma allergico grave, inibendo a monte la cascata infiammatoria che provoca la crisi acuta di asma, agendo selettivamente sulle immunoglobuline E responsabili.
- Nel 2009, la Commissione Europea ha approvato l'impiego del farmaco quale **terapia aggiuntiva nei bambini** con età compresa fra 6 e 11 anni affetti da forme **gravi** e persistenti di asma allergico.



- L'asma è una malattia cronica delle vie aeree che causa episodi ripetuti di broncospasmo, dispnea, sensazione di costrizione toracica e tosse, in particolare di notte e la mattina presto. Generalmente, si utilizzano tre termini per descrivere il decorso dell'asma: controllo dell'asma, gravità dell'asma e riacutizzazione dell'asma. Le riacutizzazioni dell'asma sono episodi di peggioramento dei sintomi che necessitano di terapia aggiuntiva e rimangono ad oggi il **motivo principale di ospedalizzazione degli asmatici**.
- **La riduzione delle riacutizzazioni d'asma incluse quelle gravi** migliora il controllo dell'asma e la qualità di vita dei pazienti nell'arco di 24 mesi, riduce il rimodellamento delle vie aeree, tipico dell'asma, e previene il peggioramento dell'asma controllandone i sintomi gravi.



5.600 pazienti raggiunti dal farmaco in Italia



Nel 2016 in Italia sono stati ospedalizzati per asma circa **49 mila pazienti**



L'impatto potenziale in termini di riduzione delle riacutizzazioni gravi è di circa **5.300** ospedalizzazioni evitate



L'impatto potenziale della riduzione in termini di riacutizzazioni gravi è di circa **46 mila pazienti** ospedalizzazioni evitate



€ 2.535 costo medio DRG in Italia*



€ 2.535 costo medio DRG in Italia*



Risparmio di **€ 13,5 milioni** grazie alla riduzione delle ospedalizzazioni di pazienti affetti da asma grave



Potenziale risparmio di **€ 118 milioni** grazie alla riduzione delle ospedalizzazioni di pazienti affetti da asma grave

* DRG 96: Bronchite e asma età >17 anni con cc: costo medio € 2.537
Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis e Agenas, 2018

Case history – Terapie “game changer”: fingolimod - Gilenya



Primo trattamento orale per la sclerosi multipla recidivante-remittente

La sclerosi multipla (SM) è la malattia cronica invalidante più comune del sistema nervoso centrale che colpisce giovani adulti. La sua frequenza, nei Paesi sviluppati, è di 1 caso su 1.000 persone.

La caratteristica principale è l'infiammazione e la demielinizzazione, con successivo danno assonale e gliosi. In genere, la malattia si presenta con episodi acuti di disfunzione neurologica, seguiti da periodi di remissione parziale o completa, e stabilità clinica tra le recidive, nota anche come fase recidivante-remittente. Nei pazienti con il tipo recidivante-remittente della sclerosi multipla (SMRR), forma più frequente della patologia, questa fase è di solito seguita da una disabilità clinica progressiva, con o senza ricadute e remissioni sovrapposte.

- Novartis ha sviluppato il **primo trattamento orale per la sclerosi multipla recidivante-remittente**, forma più frequente di SM (85% di tutte le forme diagnosticate); si tratta di una patologia neurologica cronica associata a un peggioramento della disabilità fisica e cognitiva che colpisce soprattutto i giovani: in Italia quasi tre quarti (74%) di chi convive con la diagnosi ha tra i 20 e i 40 anni. A differenza dei farmaci di prima linea sino ad allora disponibili, tutti somministrati per via parenterale, la terapia orale ha portato vantaggi in termini di miglioramento della qualità di vita del paziente e di aderenza alla terapia. Fingolimod è un trattamento per la SM ben consolidato nella popolazione adulta, nella quale è stato usato per trattare oltre 255.000 pazienti, sia nel corso di studi clinici sia nel contesto post-marketing, con circa 566.000 anni-paziente di esperienza*.
- In considerazione della complessità di gestione del paziente con SM, Novartis ha anche sviluppato una serie di servizi per **ottimizzare la gestione del rapporto medico – paziente** (portale web, app, home delivery, alert, apparecchiature per i centri di sclerosi multipla, ecc.).
- Nel 2018 la Food and Drug Administration ha approvato l'utilizzo del farmaco per **il trattamento della sclerosi multipla recidivante nei bambini e negli adolescenti dai 10 anni in su**: si tratta della prima approvazione FDA di un farmaco per il trattamento della sclerosi multipla in pazienti pediatrici.

(*) Fonte: dati Novartis

Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, 2018



Case history – Terapie “game changer”: secukinumab - Cosentyx



Primo trattamento biologico che blocca e neutralizza selettivamente l'interleuchina IL-17A, una delle principali proteine responsabili di alcune malattie immuno-mediate.

- Novartis ha sviluppato un anticorpo monoclonale interamente umano che è il primo di una nuova classe di farmaci – chiamati inibitori dell'interleuchina-17A (IL-17A) – a essere approvato per il trattamento della psoriasi a placche da moderata a severa, dell'artrite psoriasica e della spondilite anchilosante.
- Il programma di sviluppo clinico è il più ampio che sia mai stato realizzato nelle indicazioni approvate, con **oltre 115 studi**. Ad oggi sono in trattamento **più di 160.000 pazienti di cui oltre 5.000 solo in Italia**.
- L'IL-17A è un'importante citochina coinvolta nell'**infiammazione delle placche nella psoriasi e delle entesi nelle spondiloartriti** e svolge un ruolo di primo piano nell'artrite psoriasica e nella spondilite anchilosante.
- Nel 2015 secukinumab è stato autorizzato dall'Agenzia Europea per i Farmaci (EMA) come trattamento sistemico di prima linea della **psoriasi a placche da moderata a severa** negli adulti candidati alla terapia sistemica. A fine 2016 il farmaco è stato autorizzato anche nelle indicazioni **artrite psoriasica e spondilite anchilosante**, dopo che studi clinici ne hanno dimostrato l'efficacia.



La malattia psoriasica è una delle patologie dermatologiche più comuni e diffuse. In Italia la prevalenza è stimata tra il 2,9% e il 3,1%. La psoriasi a placche rappresenta la forma più diffusa di questa patologia e interessa l'80-90% dei pazienti. La malattia si manifesta con lesioni cutanee che possono comparire su tutto il corpo e che possono risultare dolorose e limitare la funzionalità. Numerosi studi scientifici hanno ormai dimostrato che la psoriasi è una malattia cronica, invalidante, soggetta spesso a recidive, che influenza pesantemente la qualità di vita comportando spesso depressione, comorbidità e inabilità al lavoro.

La spondilite anchilosante fa parte di una famiglia di patologie infiammatorie croniche in cui rientra anche l'artrite psoriasica, chiamate spondiloartriti. Solitamente provoca una grave compromissione della mobilità della colonna vertebrale e delle funzioni fisiche, con ripercussioni sulla qualità di vita. Nella maggior parte dei casi, esordisce in pazienti, in particolare di sesso maschile, di età compresa tra i tredici e i venti anni. La malattia infiammatoria cronica, poco conosciuta, è spesso confusa con altre patologie dai sintomi simili e per questo viene diagnosticata tardi e non correttamente. Nei pazienti con spondilite anchilosante, l'infiammazione delle articolazioni sacro-iliache e la nuova formazione ossea nella colonna vertebrale sono associate a livelli aumentati dell'IL-17A, con i casi più gravi che progrediscono verso una fusione spinale irreversibile. In Italia, ne sono affette circa 600.000 persone.



Case history – Terapie “game changer”: dabrafenib e trametinib - Tafinlar + Mekinist

Prima terapia di combinazione approvata per i pazienti con una forma aggressiva di melanoma

In Italia il melanoma è il terzo tumore più frequente nella popolazione con meno di 50 anni, con un’incidenza in continua crescita (solo nel 2016 sono stati registrati circa 13.800 nuovi casi).

Il melanoma metastatico è la forma di tumore cutaneo più grave, associato a bassi tassi di sopravvivenza: circa una persona su cinque sopravvive per 5 anni a una diagnosi di malattia in fase terminale. Circa la metà dei casi di melanoma metastatici diagnosticati presenta la mutazione del gene BRAF, che dunque rappresenta un importante bersaglio molecolare.

- Novartis ha sviluppato **uno dei più importanti risultati dell’oncologia di precisione** nell’ambito di alcune tipologie di mutazioni del melanoma; in particolare, si è studiata la mutazione a carico del gene BRAF. L’approccio di precisione dell’utilizzo combinato di 2 farmaci di Novartis, è stata valutato in oltre 1.000 pazienti affetti da melanoma metastatico BRAF V600 e ha contribuito a una rivoluzione radicale in questo tipo di patologia: con le terapie convenzionali la sopravvivenza media era infatti inferiore ai 9 mesi, con una mortalità a 5 anni dell’85%; oggi la combinazione dei farmaci permette di raggiungere una sopravvivenza a 3 anni anche del 70%.
- Nel 2018 la Food and Drug Administration ha autorizzato l’impiego della combinazione di farmaci come **terapia adiuvante nei pazienti affetti da melanoma positivo alle mutazioni BRAF**: si tratta della prima terapia di precisione autorizzata con questa indicazione. Storicamente, il paziente che, dopo l’intervento chirurgico e la completa rimozione del melanoma mostrava una malattia già estesa anche solo a livello dei linfonodi, aveva limitate possibilità terapeutiche. L’utilizzo combinato di due farmaci di Novartis, è stato in grado di ridurre il rischio di recidiva e di migliorare la prognosi dopo il trattamento chirurgico.

Case history – Offerta di un farmaco più servizio per migliorare compliance e aderenza terapeutica



Favorire l'aderenza alla terapia dell'ormone della crescita è una sfida ugualmente complessa tanto quanto garantire l'accesso alla cura. Sandoz propone un **servizio gratuito di supporto** ("Omnisource") per favorire ed **umentare l'aderenza terapeutica ed ottimizzare il percorso di trattamento del paziente**. Il concetto alla base è quello di migliorare l'aderenza del paziente alla terapia attraverso il servizio.

Cos'è



- È un servizio gratuito rivolto ai pazienti che soffrono di disturbi della crescita e che stanno eseguendo un trattamento a base di **somatotropina (Omnitrope)**
- Il progetto intende aiutare i pazienti a familiarizzare con **SurePal**, il dispositivo medico che permette l'iniezione del medicinale
- Il servizio è fornito da Italiassistenza, una società indipendente specializzata in programmi di supporto per pazienti

Obiettivi



- Aumentare l'accettazione della terapia grazie al materiale educativo, specificatamente realizzato per pazienti di giovane età
- Aumentare l'aderenza alla terapia
- Affiancare i pazienti nel loro percorso di cura e fornire supporto

Come



- L'anima del progetto sono i **corsi di formazione** tenuti da infermieri, al fine di rendere più **autonomo il paziente nella somministrazione del trattamento** tramite il dispositivo medico SurePal. L'erogazione dei corsi è possibile sia a casa che in ospedale
- **Applicazione e portale web** per medici e pazienti per un più rapido accesso ai servizi
- Un **numero verde gratuito** è disponibile per fornire supporto a tutti gli utenti iscritti al programma, in merito a
 - Registrazione al programma
 - Prenotazione del corso di formazione
 - Monitoraggio della qualità del servizio
 - Richiesta fornitura aghi e dispositivo medico
- Servizio di **spedizione al domicilio**
- Fornitura di **materiali educativi**

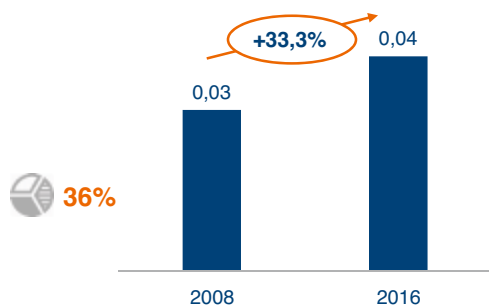
Case history - Ampliamento dell'accesso alle cure grazie ai biosimilari



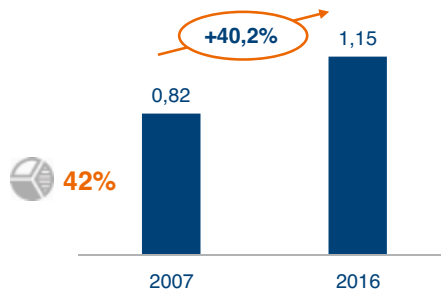
- Sandoz, prima azienda a lanciare un farmaco biosimilare in Europa nel 2006, è **pioniere e leader mondiale** nell'ambito dei farmaci biosimilari.
- Le risorse che si liberano grazie all'utilizzo di farmaci biosimilari potrebbero essere **reinvestite per ampliare l'accesso alle cure con farmaci già disponibili** oppure **per trattare più pazienti con terapie innovative**.
- Il contributo di Sandoz per ampliare l'accesso alle cure è considerevole dato che Sandoz è **leader di mercato** per i tre biosimilari a base di filgrastim, epoetina e somatotropina

Giorni di trattamento pro capite in Italia (anno prima dell'entrata dei biosimilari e 2016)

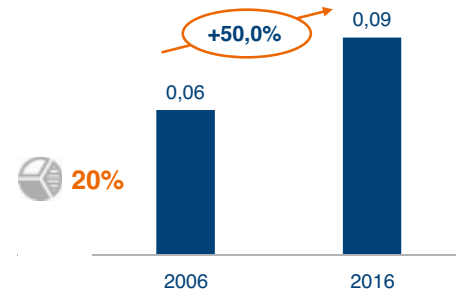
Filgrastim (2008 e 2016)



Epoetina (2007 e 2016)



Somatotropina (2006 e 2016)



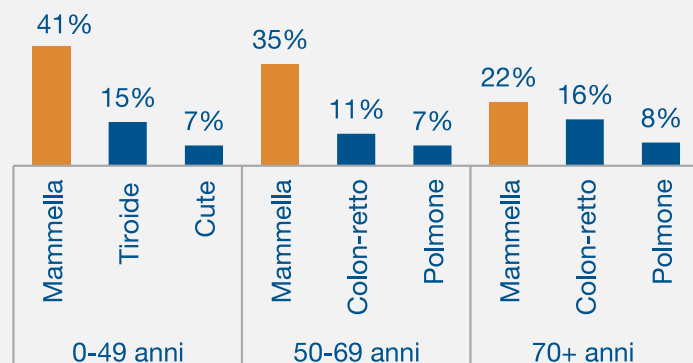
Market share Sandoz in Italia

Case history – L'impegno costante nella lotta al tumore al seno

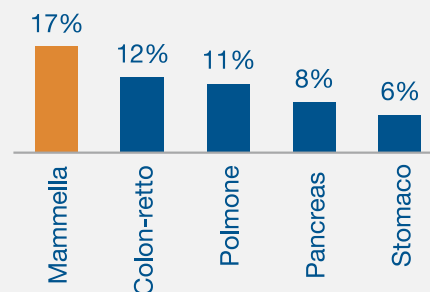


- In Italia ogni anno viene diagnosticato un tumore alla mammella a circa **52.000 donne**, che viene confermato essere anche il tumore più frequentemente diagnosticato nella popolazione femminile, in tutte le fasce d'età. Il tumore alla mammella registra anche il **più alto tasso di mortalità nelle donne** ed è causa di decesso del 17% di tutte le neoplasie nelle donne. Grazie alla diagnosi precoce e alle terapie sempre più efficaci la sopravvivenza è in continuo aumento.

Primi 3 tumori più frequentemente diagnosticati nelle donne per fascia d'età (% sul totale dei tumori), 2017



Prime 5 cause di morte oncologica nelle donne (% sul totale dei decessi oncologici), 2017



Da oltre 25 anni, Novartis contribuisce alla lotta contro il tumore al seno lavorando costantemente alla **ricerca di terapie sempre più efficaci** e collaborando alla **creazione di una cultura clinica** sempre più avanzata. La storia di Novartis nella terapia del tumore al seno risale infatti ai primi anni 90 con l'approvazione del farmaco indicato per il carcinoma in stadio avanzato nelle donne in post-menopausa. A questo negli anni si sono aggiunti altri 4 farmaci. Nel tempo, Novartis ha **rafforzato la collaborazione** con la comunità degli oncologi, attraverso progetti di ricerca clinica e numerose iniziative educazionali incentrate sul trattamento del tumore al seno, oltre a **sviluppare un rapporto** con le principali associazioni di pazienti, per aiutare chi soffre di questo tumore a essere più informato e più consapevole.

Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati AIOM e Novartis, 2018



Case history – Evoluzione della chirurgia della cataratta: da invalidante a mininvasiva

- Alcon ha impresso una **forte accelerazione al passaggio** da una chirurgia dell'occhio che aveva possibili ricadute fortemente invalidanti ad una **chirurgia mininvasiva** che è possibile condurre in **regime ambulatoriale** (anziché in un setting ospedaliero), con una **minore probabilità di incorrere in complicanze** e una **riduzione delle giornate di degenza**.
- In questi anni Alcon ha guidato **la formazione della attuale generazione di chirurghi oftalmici** mettendo a disposizione macchinari sempre più **tecnologici**, materiale impiantabile di **alta qualità, prodotti personalizzati** e un'assistenza tecnica di qualità.

Ieri



< **400mila** interventi di cataratta eseguiti ogni anno in Italia



~ **2.700 €** = costo dell'intervento di cataratta per il SSN*

Costo totale degli interventi di cataratta in Italia = **1,0 miliardi di euro**

Oggi



~ **550mila** interventi di cataratta eseguiti ogni anno in Italia



~ **900 €** = costo dell'intervento di cataratta per il SSN*

Costo totale degli interventi di cataratta in Italia = **470,3 milioni di euro**

Negli ultimi 15 anni si sono evolute le tecnologie di intervento ed è oramai possibile effettuare l'intervento di cataratta in regime ambulatoriale con un risparmio per il SSN di **circa mezzo miliardo di euro**



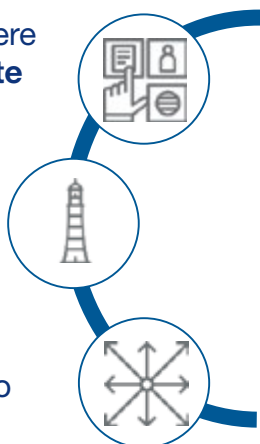
* Ipotesi: costo dell'intervento uguale ad oggi, ma l'intervento di cataratta richiedeva almeno 3 giorni di degenza a 800 euro/giorno.
Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, Federanziani e MEF, 2018

Case history – La farmacia oncologica e il servizio a domicilio



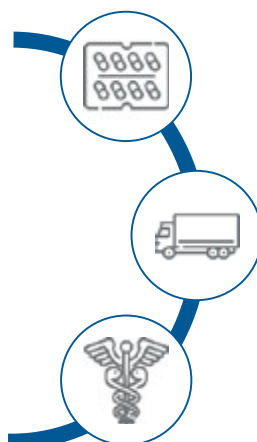
Farmacia Oncologica

- Sandoz supporta Farmacia Oncologica, un **percorso certificato di alta formazione e specializzazione**, per la gestione del **paziente oncologico deospedalizzato**.
- Il corso viene erogato da **EDRA** e risponde al **bisogno** del paziente oncologico di **avere un esperto a cui potersi rivolgere** per ricevere consiglio e assistenza.
- Gli **obiettivi** del corso sono:
 - **fornire** ai farmacisti le **competenze** per rispondere **alle esigenze del paziente deospedalizzato**;
 - rendere la farmacia un **punto di riferimento** per il paziente;
 - integrare la farmacia nel **network di cura** ospedale-oncologo-centro specializzato.



Pharmap

- Sandoz supporta Pharmap, un **servizio innovativo di prenotazione e consegna di farmaci a domicilio** che permette al paziente di:
 - **prenotare i prodotti** presenti in farmacia, anche di classe A con caricamento della ricetta per via telematica o con ritiro domiciliare;
 - stabilire la **consegna** nel luogo ed all'ora prescelti;
 - **prenotare i servizi** presenti in farmacia.
- I pazienti possono richiedere il servizio accedendo ad un **portale internet** tramite computer, attraverso l'**App Pharmap** dello smartphone o tramite il **call center** dedicato.
- Il servizio è già presente in **8 città italiane** e prevede di coinvolgere sempre più farmacie.



Case history – Collaborazione con Science 37



- Ad inizio 2018, Novartis ha annunciato un'alleanza strategica con **Science 37***, leader nella tecnologia decentralizzata e progettazione di studi clinici (decentralized clinical trial– DCT), per avviare fino a **10 nuove sperimentazioni cliniche** nei prossimi tre anni.
- Questo impegno consentirà di **ampliare il portafoglio di trial clinici** alimentati dal Network Oriented Research Assistant (NORA®), la piattaforma tecnologica proprietaria di Science 37, che consente ai pazienti di partecipare ai trial clinici **indipendentemente dalla loro localizzazione geografica** utilizzando dispositivi mobili e servizi di telemedicina.
- Gli studi integreranno modelli virtuali e tradizionali, con livelli crescenti di decentramento verso un **modello sempre più “site-less”**.
- Attraverso questa collaborazione, Science 37 condividerà le sue conoscenze sulla DCT e offrirà soluzioni software personalizzate per alimentare studi basati negli Stati Uniti nei settori della **dermatologia, neuroscienza e oncologia**, il cui lancio è previsto entro il 2018.

Modello tradizionale



Modello “site-less”



* Al momento, in Italia le sperimentazioni cliniche si possono svolgere solo in ambito ospedaliero.
Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis e Science 37, 2018

Case history – Collaborazione con Gimema: LabNet



- Nel 2015 dalla partnership tra Novartis e la Fondazione Gimema nasce **LabNet**, una rete di diagnostica che connette i laboratori di biologia molecolare con i centri di ematologia e si estende su **tutto il territorio italiano**.



- La finalità di questo progetto è di garantire un **alto grado di precisione** e una scala comune (International Scale) sui risultati degli esami, in modo tale da creare una rete di laboratori standardizzati per la diagnostica integrata. Gli obiettivi dell'iniziativa sono:
 - creare **reti di centri specializzati**;
 - diffondere un approccio **multidisciplinare**;
 - incentivare la **ricerca**;
 - aumentare la **tempestività della diagnosi** e la **rapidità di accesso a farmaci innovativi**.

Concretamente sono state create **tre diverse reti LabNet** che mettono in comunicazione i medici ematologi che trattano differenti patologie:



I vantaggi che derivano dal progetto:

- Il centro ematologico si riferisce ad un laboratorio standardizzato e **appartiene ad un network scientifico** di cui può analizzare i dati.
- Il laboratorio ottiene un kit per la **standardizzazione** e un **training** per i suoi dipendenti.
- Il **SSN** usufruisce di una migliore **appropriatezza terapeutica**.

Per rendere tutto questo fattibile sono state create delle applicazioni LabNet, ovvero dei **software per gestire la rete, lo scambio e l'archiviazione dei dati**. Per entrare nella rete, i laboratori devono sottoporsi a controlli di qualità che vengono ripetuti periodicamente.

Il commitment verso i pazienti



L'impegno di Novartis verso i pazienti e caregiver, si concretizza con le numerose collaborazioni messe in atto con le Associazioni Pazienti, finalizzate al raggiungimento di un **migliore treatment outcome** e una **migliore qualità della vita del paziente**

1. Capire e valorizzare il punto di vista del paziente

- Ascoltare i suggerimenti dei pazienti per prendere decisioni consapevoli
- Offrire opportunità educazionali per mettere i pazienti in condizione di individuare l'assistenza sanitaria più appropriata e aiutare i professionisti della salute a trattare i loro pazienti in modo ottimale
- Rendere i prodotti più facili da utilizzare e da comprendere
- Rispettare l'autonomia dei pazienti e delle associazioni



3. Favorire la trasparenza

- Condividere le informazioni sulle interazioni e il sostegno ai professionisti della salute e alle associazioni di pazienti
- Rendere pubblico ogni tipo di sostegno finanziario e non-finanziario
- Comunicare regolarmente i progressi degli impegni assunti

2. Ampliare l'accesso alle cure

- Collaborare con gli stakeholder per aiutare i pazienti a ottenere i farmaci di cui hanno bisogno
- Attuare strategie di accesso per i nuovi farmaci
- Offrire soluzioni per l'accesso su misura e modulari
- Sviluppare modelli commerciali e di social business
- Esplorare opzioni per l'accesso ai farmaci sperimentali

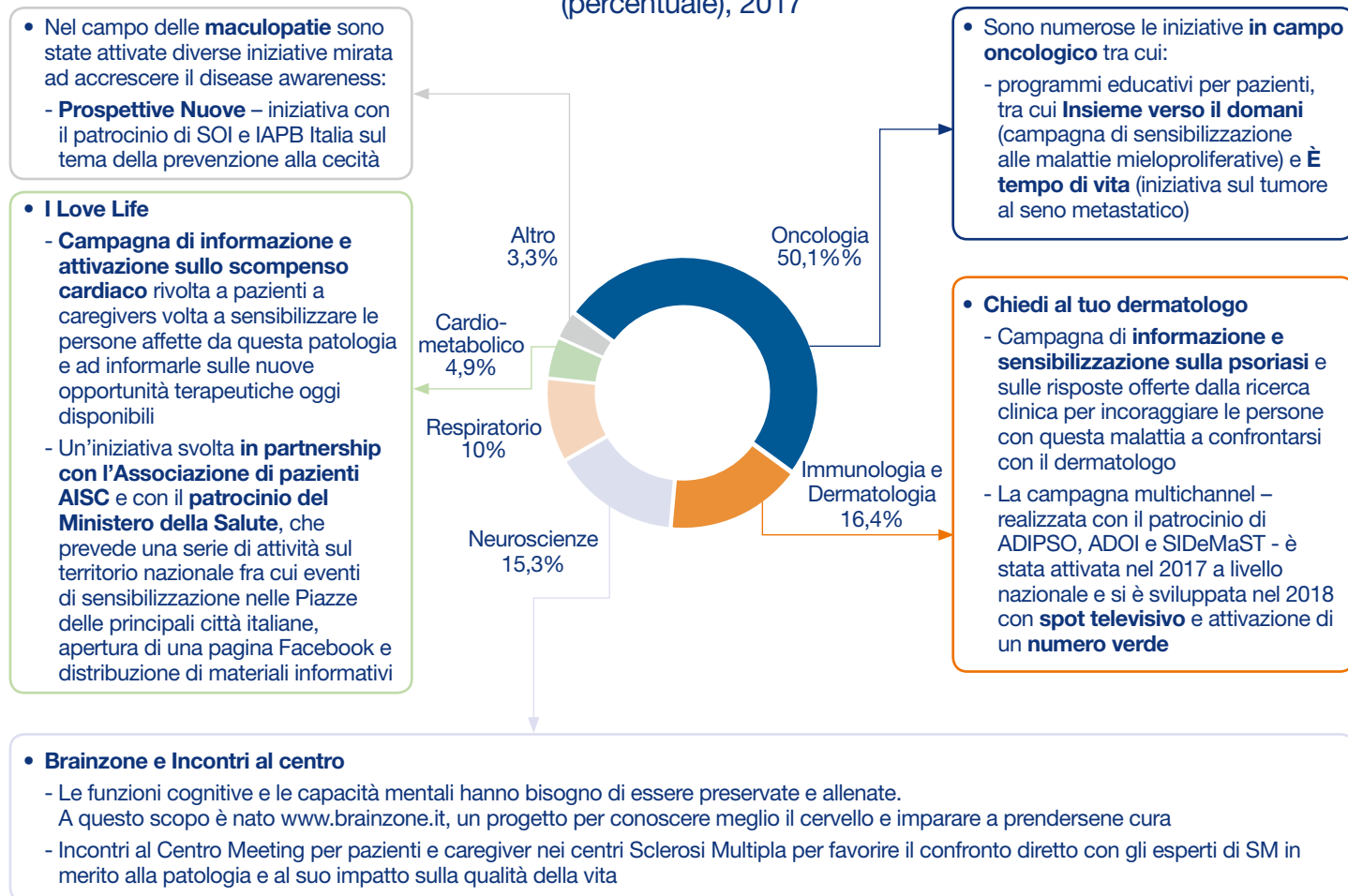
4. Condurre Trial Clinici responsabili

- Sollecitare suggerimenti dei pazienti sin dalle prime fasi del processo di sviluppo
- Condividere informazioni chiare sugli studi clinici
- Migliorare l'accesso e la partecipazione agli studi clinici tra diverse popolazioni
- Offrire l'accesso alle informazioni e risultati dello studio
- Garantire la continuità dei trattamenti per i pazienti dello studio

Novartis è un'azienda da sempre attenta ai **bisogni della comunità e delle associazioni di pazienti**. Nel corso del 2017 ha supportato iniziative proprie o di associazioni di pazienti **in tutte le aree terapeutiche** nelle quali è presente



Iniziative per area terapeutica (percentuale), 2017



Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, 2018



Il commitment verso i professionisti della salute



Il sistema ECM è lo strumento che permette al professionista sanitario la formazione continua per rispondere **ai bisogni dei pazienti, alle esigenze organizzative e operative** del Servizio sanitario e del **proprio sviluppo professionale**

Novartis sponsorizza corsi ECM dedicati ai professionisti della salute, che possono così mantenersi **sempre aggiornati e rispondere agli aspetti sopracitati:**

- **1.868** eventi ECM e **73** eventi non ECM
- **7.486** medici (eventi ECM) e **589** medici (eventi non ECM)
- **5,3** il livello di gradimento di una scala da 1-6

Inoltre Novartis fornisce **medical education** di elevato valore scientifico attraverso canali digital (**webinar**), preceptorship in centri d'eccellenza e scientific standalone, per un ammontare di



> **226**
Ore di formazione



> **1.100**
Professionisti della salute

Dal 2017, Novartis ha integrato gli eventi tradizionalmente realizzati per la formazione della classe medica con i **Medical Webinar**, progetti innovativi disegnati **per favorire il network dei medici e la condivisione di contenuti medico scientifici di alto livello**. La Direzione Medica ha iniziato a testare questa modalità di coinvolgimento dei medici nell'area Oftalmologia e, grazie all'importante livello di gradimento riscontrato, nel 2018 i webinar sono stati estesi a più aree terapeutiche. Nei primi 6 mesi del 2018 sono stati organizzati 12 webinar.



12
eventi
organizzati



59
centri
coinvolti



> **400**
medici
partecipanti



> **8,5/10**
livello di
gradimento*

* Valutazione media alla domanda "Quanto raccomanderebbe questo evento a un collega?"
Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, 2018

Il commitment verso le organizzazioni e istituzioni sanitarie



Novartis contribuisce alla formazione/cultura della classe manageriale delle organizzazioni e istituzioni sanitarie anche attraverso l'Academy of Health Care Management and Economics, nata nel 2010 in **partnership** con **SDA Bocconi School of Management**



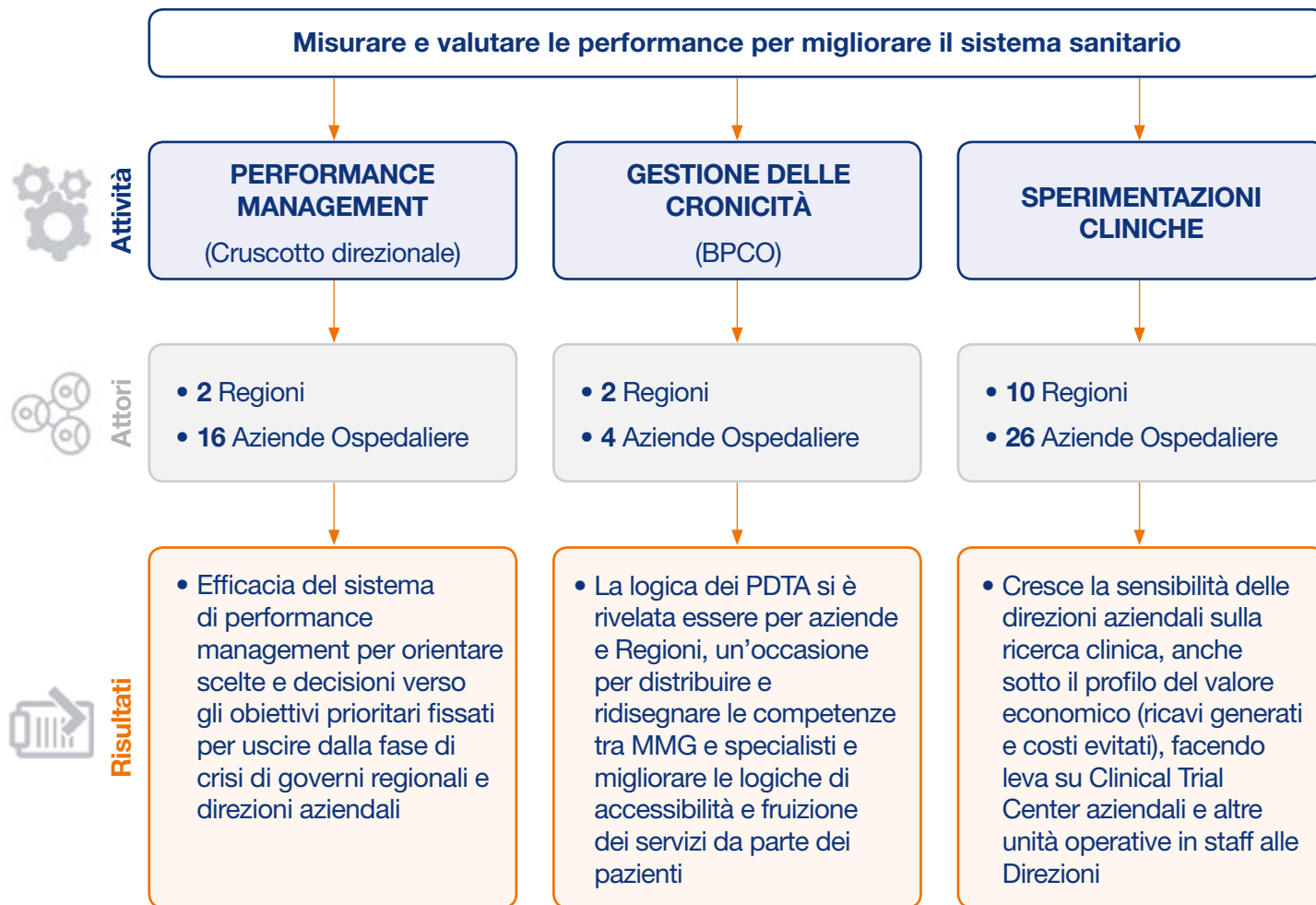
Linee di azione



- **Performance Management:** definizione e implementazione di un sistema di misurazione e valutazione delle performance per le strutture sanitarie pubbliche, anche a sostegno di strategie regionali
- **Gestione delle cronicità:** elaborare analisi e valutazioni di modelli innovativi per la gestione delle patologie croniche, con particolare focus sulla BPCO
- **Sperimentazioni Cliniche:** rendere il sistema italiano più competitivo nella gestione delle sperimentazioni e porre le basi per un rapporto equilibrato tra realtà sanitarie e imprese, valorizzando gli investimenti privati in ricerca clinica a beneficio del sistema stesso



Il percorso dell'Academy of Health Care Management and Economics



La spinta all'imprenditorialità in Italia



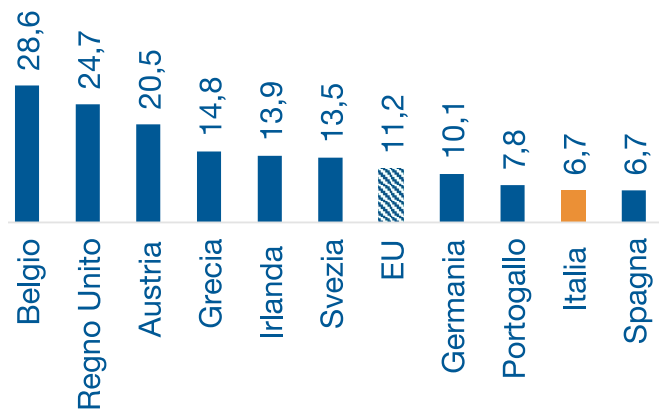
Open Innovation e Corporate Venture Capital consentono alle aziende di intercettare i grandi trend tecnologici in atto e sfruttarne le potenzialità

La diffusione di attività correlate alla **Open Innovation** in Italia rappresenta una questione critica per il sistema Paese. Il Paese è infatti molto arretrato nella classifica sulle aziende che adottano la Open Innovation

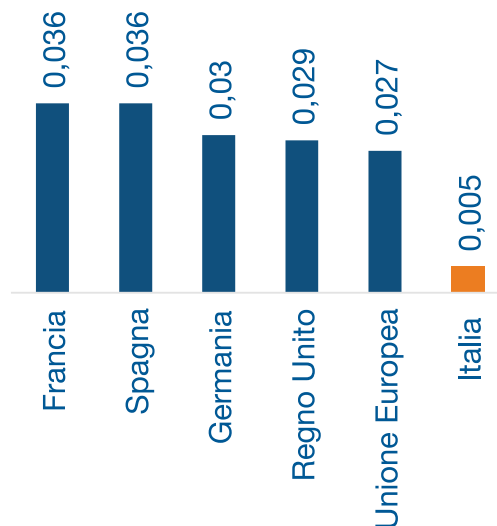
Per fare Open Innovation sono fondamentali gli **investimenti in startup e PMI innovative**

In Italia, vengono fatti solo il **0,002%** degli investimenti globali in Venture Capital (0,005% del PIL)

Piccole e medie imprese che svolgono attività di Open Innovation (% sul totale), 2015



Investimenti in Venture Capital in alcuni Paesi di riferimento (valori % sul PIL), 2016

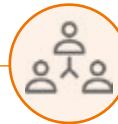


Inoltre, le aziende italiane tendono a promuovere la R&S nel **64%** dei casi con soluzioni in-house, piuttosto che attraverso la Open Innovation (36%). Per garantire una maggiore capacità di innovazione, è fondamentale per le aziende italiane **implementare attività di Open Innovation su una scala più ampia**

La spinta all'imprenditorialità in Italia: BioUpper



- **BioUpper** nasce nel 2015 dalla partnership tra Novartis e la Fondazione Cariplo, inoltre dalla terza edizione si è aggiunta IBM, apportando profonde competenze nelle **tecnologie digitali**



BIOUPPER
Startup Accelerator



- BioUpper è una **piattaforma** che sostiene **progetti imprenditoriali** innovativi nelle scienze della vita attraverso:
 - **percorsi di empowerment e accelerazione**
 - l'accesso a **risorse, strutture e relazioni** nell'ecosistema dell'innovazione e del comparto medico-scientifico



Tre aree di applicazione nella prima e seconda edizione:

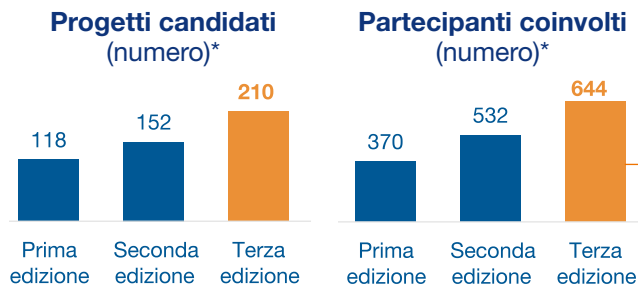
- Biotecnologie orientate alle scienze mediche
- Strumenti Digitali al servizio della salute e dispositivi medicali
- Servizi orientati al paziente

- **Obiettivo** di BioUpper è valorizzare i migliori progetti per **convertire le eccellenze in iniziative imprenditoriali concrete**:
 - **contribuendo** attivamente allo **sviluppo economico del Paese**
 - **favorendo l'occupazione giovanile**



I progetti selezionati nella prima e seconda edizione:

- 90% è **operativo**
- 55% è stato **costituito in impresa**
- 65% ha ottenuto una **partnership**
- 70% ha **raccolto investimenti**



Due percorsi con diverse aree di applicazione, principalmente focalizzate sul digital:

- **Call for Ideas** (early stage) → 158 candidature
- **Call for Scale** (post-seed) → 52 candidature
- **12 acceleratori e incubatori** coinvolti nel programma su tutto il territorio nazionale

* Prima edizione: 2016; Secondo edizione: 2017; Terza edizione: 2018
Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, 2018

Case history – Community Partnership Day



Dal 1997 i dipendenti Novartis di tutto il mondo dedicano una giornata lavorativa a **progetti e iniziative a favore dei più deboli**. In Italia, ogni anno, centinaia di collaboratori possono scegliere di prendere parte a una delle iniziative promosse, in collaborazione con **associazioni partner**, mettendo tempo ed energie a disposizione di chi ha più bisogno.

Edizione 2018

Sede di Origgio

- **Fondazione AVSI**

I volontari si sono dedicati a interventi di manutenzione e riordino di una struttura di accoglienza di rifugiati e alla distribuzione di generi di prima necessità a Milano

- **Unione Italiana dei Ciechi e degli Ipovedenti**

I dipendenti Novartis hanno condiviso attività quotidiane delle persone con disabilità visiva, offrendo assistenza, compagnia e supporto

- **Cooperativa Sociale Il Granello**

I volontari hanno trascorso la giornata con gli ospiti di due centri della Cooperativa, impegnata a inserire i ragazzi con disabilità fisiche e mentali nel contesto lavorativo, offrendo il loro sostegno alle attività nelle quali sono impegnati

- **Villaggio SOS di Saronno**

I partecipanti hanno svolto diverse attività di manutenzione, riordino e assistenza ai programmi quotidiani che coinvolgono i giovani ospiti del centro, ragazzi che vivono in condizioni di disagio familiare



Stabilimento di Rovereto

- Intervento volto al riordino di un'area pubblica riservata ad **attività ludico sportive**



Stabilimento di Torre Annunziata

- Iniziativa finalizzata alla **tutela ambientale**



Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, 2018

Case history – Collaborazione con Dynamo Camp



- Dal 2007, Novartis sostiene **Dynamo Camp**, struttura toscana che accoglie gratuitamente, per periodi di vacanza, bambini e ragazzi dai 6 ai 17 anni affetti da patologie gravi e croniche (oncoematologiche e neurologiche) e offre l'opportunità di **trascorrere un periodo di svago** in un ambiente protetto, nel quale è garantita una costante assistenza medica e la supervisione di personale qualificato.
- Attraverso un programma di intrattenimento elaborato ad hoc, i giovani ospiti vengono messi in condizione di **sviluppare le proprie potenzialità**, sperimentando un gran numero di attività creative e ricreative, a contatto con la natura.
- Negli anni, numerose sono state le iniziative svolte da Novartis a favore del Camp, tra cui **attività di volontariato**, sostegno a **programmi di training/formazione per giovani ed educazionali per professionisti della salute**.

Grazie al contributo di Novartis, l'offerta di Dynamo Camp si è arricchita di un nuovo spazio completamente immerso nella natura: il **Camping Lab**

2011



Lancio del progetto **Young Volunteers**, che offre ai figli dei dipendenti Novartis l'opportunità di vivere in prima persona un'esperienza di 'aspiranti volontari'

2014

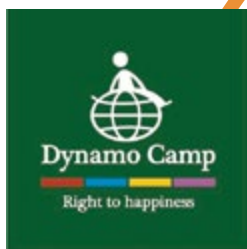


Lancio di **Leaders in Training**, programma rivolto ai ragazzi, in passato ospiti della struttura, che desiderano affrontare un percorso di formazione al volontariato, per diventare parte dello staff

2015



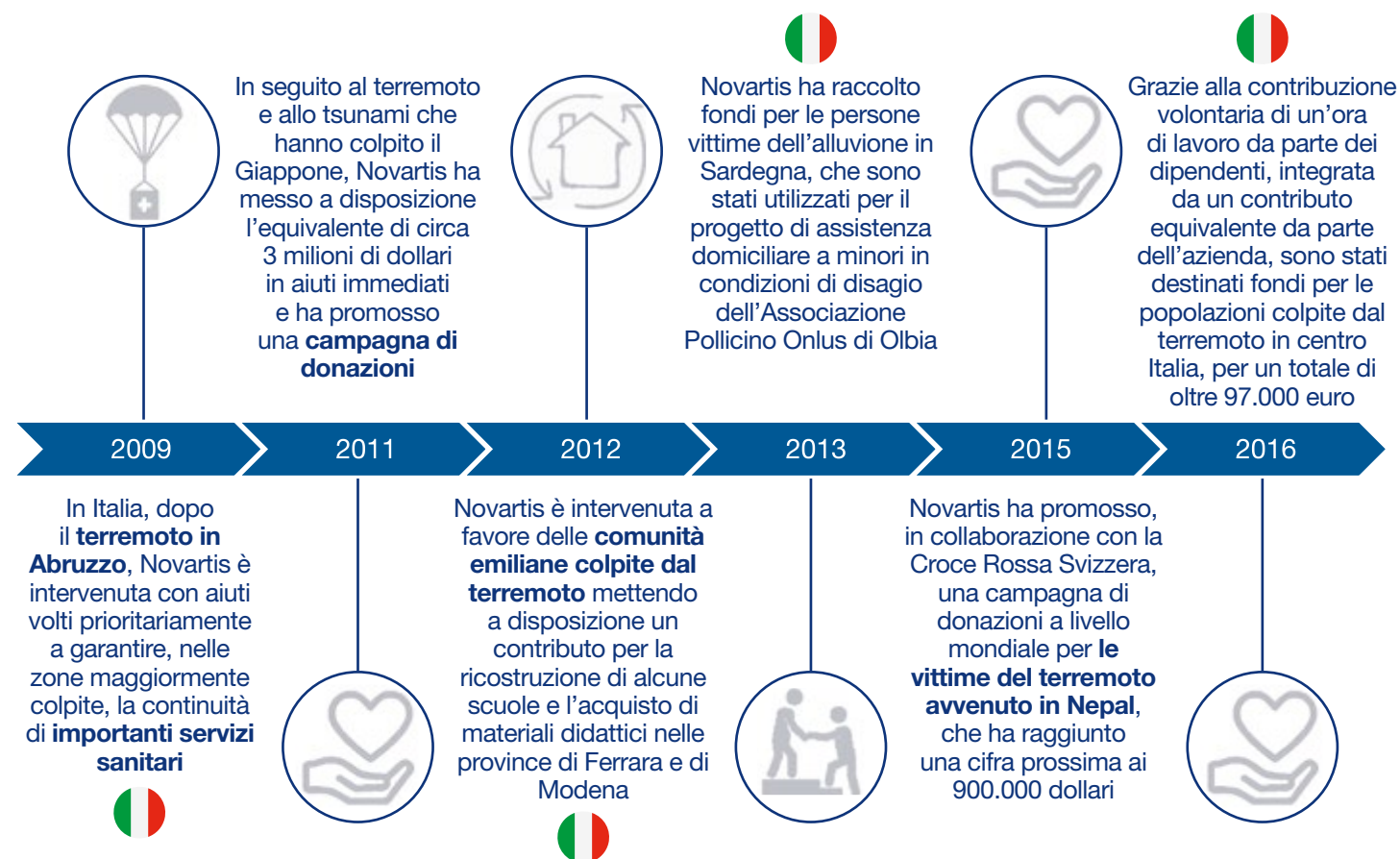
Novartis dal 2015 è main sponsor dell'iniziativa di **fundraising Dynamo Team Challenge** e promuove tra i propri dipendenti (sostenendone i costi di partecipazione) la formazione di una squadra che partecipa alla competizione



Case history – Aiuti per le emergenze



Novartis, sia a livello di Gruppo sia attraverso le consociate nazionali, contribuisce tempestivamente attraverso donazione di farmaci essenziali e aiuti finanziari alle organizzazioni impegnate nei soccorsi, in occasione di calamità naturali o di eventi che comunque colpiscono duramente la popolazione civile.



Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, 2018



Case history – L'acquisizione di Advanced Acceleration Applications

- Ad inizio gennaio 2018, Novartis ha acquisito la **Advanced Accelerator Applications (AAA)**, una società radiofarmaceutica francese con filiali in tutto il mondo operante nel campo della medicina nucleare molecolare.
- AAA è stata fondata nel 2002 e la sua sede centrale si trova a Ginevra in Svizzera. Oggi dispone di **20 strutture di produzione e centri di Ricerca e Sviluppo** in 13 Paesi e occupa **oltre 600 dipendenti a livello mondiale**.
- Nel portfolio di AAA è compresa una coppia di farmaci radioattivi dalla stessa molecola che consente di compiere una diagnosi sul tumore (Netspot) e poi di curarlo (Lutathera). L'approvazione di Netspot, quello diagnostico, nel 2017, e di Lutathera, quello terapeutico, nel 2018, ha permesso di creare la **prima coppia di farmaci teragnostici in medicina nucleare e in oncologia**.

La presenza di AAA in Italia, 2018



182 occupati

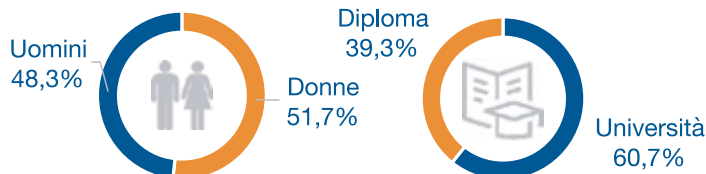


37,9 anni



37 milioni di euro di fatturato (nel 2017)

Gender mix e livello di istruzione (percentuale), 2018



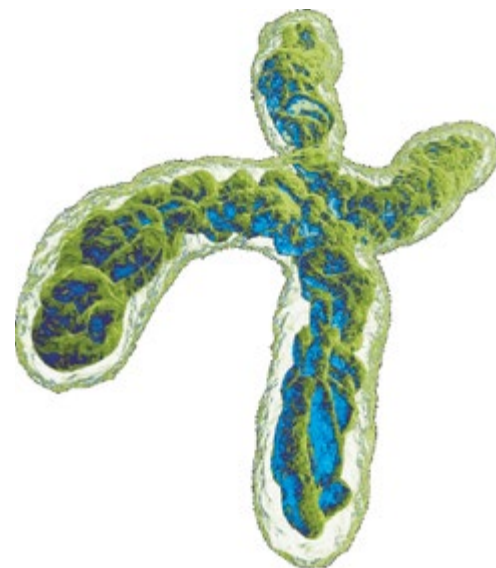
~ **1/3** del valore di produzione di AAA

Case history – Prospettive future: piano di fusione con AveXis



Ad aprile 2018, Novartis ha annunciato di aver stipulato un accordo e un piano di fusione con **AveXis**, per l'acquisizione della società americana di terapia genica. L'azienda americana, che sviluppa **trattamenti per pazienti con malattie genetiche rare in neurologia**, ha attualmente diversi studi clinici in corso per il trattamento dell'atrofia muscolare spinale (SMA, spinal muscular atrophy), una malattia degenerativa che causa morte precoce o invalidità permanente. L'AVXS-101, il prodotto di punta di AveXis, ha la potenzialità di essere la prima terapia sostitutiva del gene per questa malattia:

- I dati su **AVXS-101** presentati al congresso dell'American Academy of Neurology (AAN) hanno dimostrato che, 24 mesi dopo il trasferimento genico, tutti i pazienti dello studio sull'atrofia muscolare spinale di tipo 1 **erano vivi e liberi da eventi e dalla necessità di ventilazione permanente** (storicamente, il tasso di sopravvivenza era solo dell'8% a 20 mesi). I pazienti arruolati nello studio di follow-up a lungo termine hanno continuato a raggiungere nuovi traguardi.
- Durante il secondo trimestre, Novartis ha avuto con la FDA un incontro preventivo all'inoltro della **domanda di registrazione per farmaci biologici** (BLA, biologics license application), che è andato a buon fine. Il progetto è in linea con i tempi previsti per la presentazione della domanda alla FDA (secondo semestre 2018). I dati di fase I nella SMA di tipo 1 costituiranno la base per l'inoltro della BLA, insieme ad alcuni dati dello studio di fase III STRIVE, attualmente in corso.



Case history – Prospettive future: Car-T Cell Therapy - Kymriah



- Il 30 agosto 2017 ha rappresentato una **svolta storica nella lotta contro il cancro**, come ha dichiarato l'FDA, che ha approvato per la prima volta al mondo una terapia CAR-T (recettore chimerico per l'antigene delle cellule T), frutto della ricerca Novartis e della collaborazione con l'Università della Pennsylvania.
- Si tratta di un modo **innovativo e personalizzato** di curare il tumore; ogni trattamento è infatti unico ed è prodotto su misura raccogliendo i linfociti T di ciascun paziente e modificandoli in modo da renderli nuovamente reattivi contro le cellule tumorali.
- L'approvazione dell'ente regolatorio statunitense ha reso disponibile il nuovo trattamento, Kymriah, per pazienti pediatrici e giovani adulti affetti da leucemia linfoblastica acuta di tipo B recidiva/refrattaria. Nello studio clinico registrativo, l'**83%** dei pazienti (bambini e giovani adulti), ha raggiunto la **completa remissione**.
- L'approvazione da parte dell'EMA per la cura del linfoma diffuso a grandi cellule B e la leucemia linfoblastica acuta è arrivata a **fine agosto 2018**.



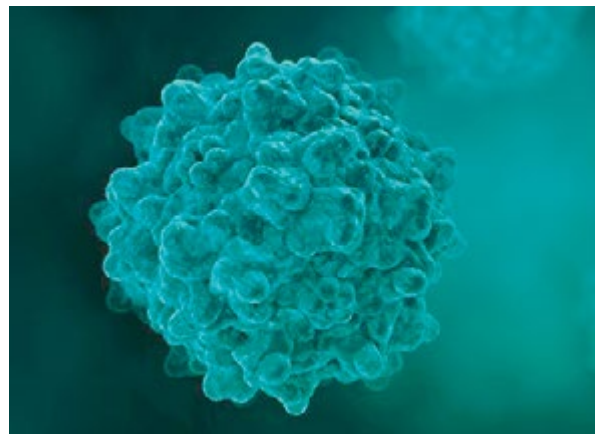
CAR sta per recettore chimerico dell'antigene (in inglese **Chimeric Antigen Receptor**) ed è una proteina ibrida sintetica (ovvero non esiste in natura), in grado di **riconoscere il tumore** e di **attivare il linfocita T**, uno dei componenti fondamentali del sistema immunitario. La tecnica, estremamente complessa, consiste nell'isolare i globuli bianchi del paziente, selezionare i linfociti T e inserire al loro interno (tramite un vettore virale reso inattivo) il **frammento di DNA** che reca le informazioni per produrre la proteina ibrida CAR, in modo che i linfociti T comincino a esprimerla sulla loro superficie. A quel punto, le cellule T ingegnerizzate, trasformate in un **farmaco vivente personalizzato e potenzialmente in grado di riconoscere e attivarsi contro il tumore**, vengono moltiplicate e reinfuse nel paziente.

Case history – Prospettive future: trattamento di pazienti con perdita della vista dovuta a una mutazione genetica - Luxturna



- Nel settembre 2018 il CHMP, Committee for Medicinal Products for Human Use, ha adottato un parere positivo per l'approvazione di Luxturna (voretigene neparovvec), una terapia genica a tantum per **il trattamento di pazienti con perdita della vista** dovuta a una mutazione genetica in entrambe le copie del gene RPE65.
- Le malattie ereditarie della retina sono un gruppo di disturbi rari che possono portare alla **cecità totale** e che spesso colpiscono in modo sproporzionato bambini e giovani adulti. Il **50%** delle persone con mutazioni in entrambe le copie del gene RPE65 diventerà legalmente cieco **entro i 16 anni di età**. Luxturna fornisce una copia funzionante del gene RPE65, la quale agisce al posto del gene RPE65 mutato. Questo gene funzionante ha il potenziale per **ripristinare la visione e migliorare la vista**.

La terapia genica è un approccio sperimentale per trattare o prevenire la malattia genetica cercando di aumentare, sostituire o sopprimere uno o più geni mutati con copie funzionali. La **terapia genica "AAV-delivered"**, in cui AAV è la sigla di "virus adeno-associati", consiste nell'impiego di un piccolo virus non patogeno, a cui viene associato un frammento genetico, per trasportare il gene funzionale nella cellula. Il virus funge così da vettore genico e ha la potenzialità di poter "infettare" in modo innocuo una grande varietà di cellule. Nel caso specifico di Luxturna, il virus inserisce una copia corretta del **gene RPE65** in un sito specifico sul cromosoma 19, con una precisione prossima al 100%. Il gene corretto è necessario per creare una proteina che trasformi la luce in segnali elettrici capaci di ripristinare la visione persa a causa della malattia. La terapia consiste in una iniezione subretinale e la procedura dura 45 minuti. I primi effetti si vedono dopo un mese. A differenza di altre terapie geniche, è **necessaria una sola somministrazione**.

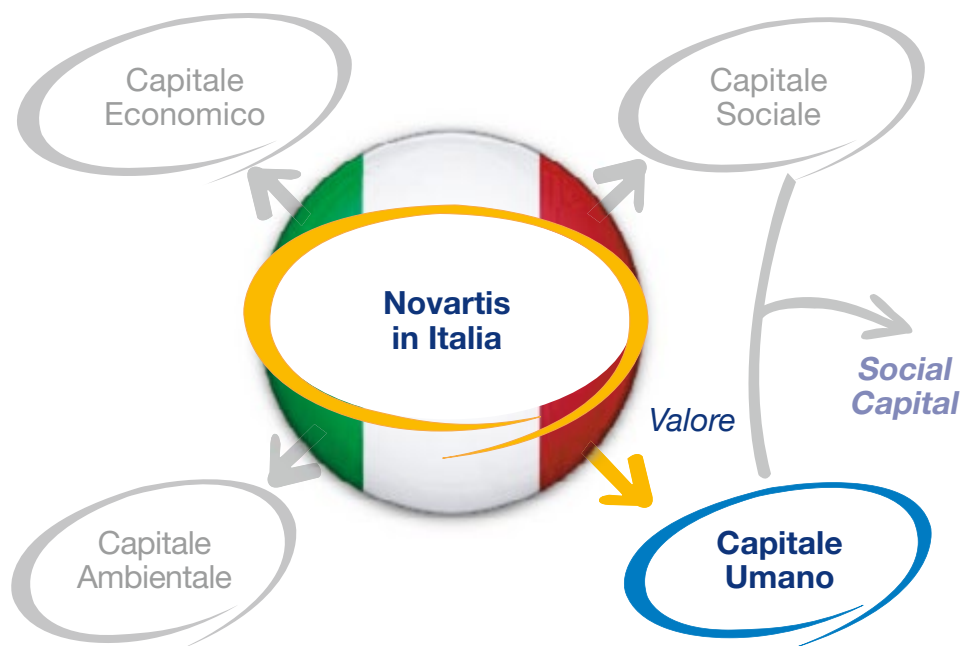


Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, 2018



1.	La presenza di Novartis in Italia	15
2.	Il valore di Novartis per l'Italia	
	2.1 Capitale Economico	29
	2.2 Capitale Sociale	53
	2.3 Capitale Umano	
	2.4 Capitale Ambientale	119

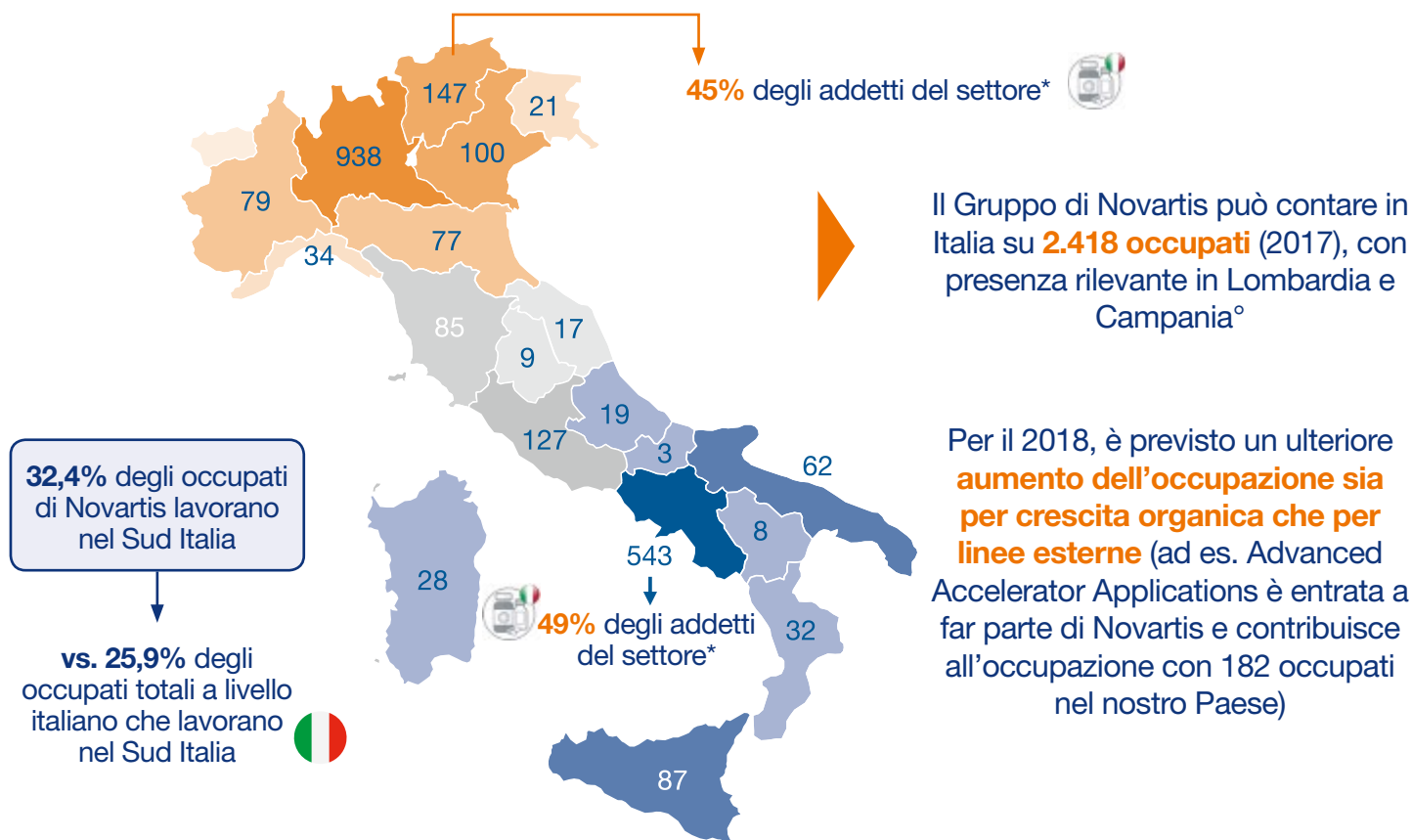
Capitale Umano: gli impatti e le caratteristiche distintive di Novartis



Contributo all'occupazione (direttamente e indirettamente) e al benessere delle persone impiegate e delle loro famiglie, alla loro qualità della vita, all'istruzione e formazione professionale delle persone impiegate, ecc.



Numero di occupati



Il contributo di Novartis all'occupazione in Italia è particolarmente rilevante al Sud, dove il tasso di disoccupazione è più alto. In Campania Novartis impiega il 49% degli addetti del settore.

* Secondo dati Istat, nella Provincia Autonoma di Trento e in Campania sono impiegati nel settore di fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici (codice Ateco C21) rispettivamente 328 e 1.118 addetti.

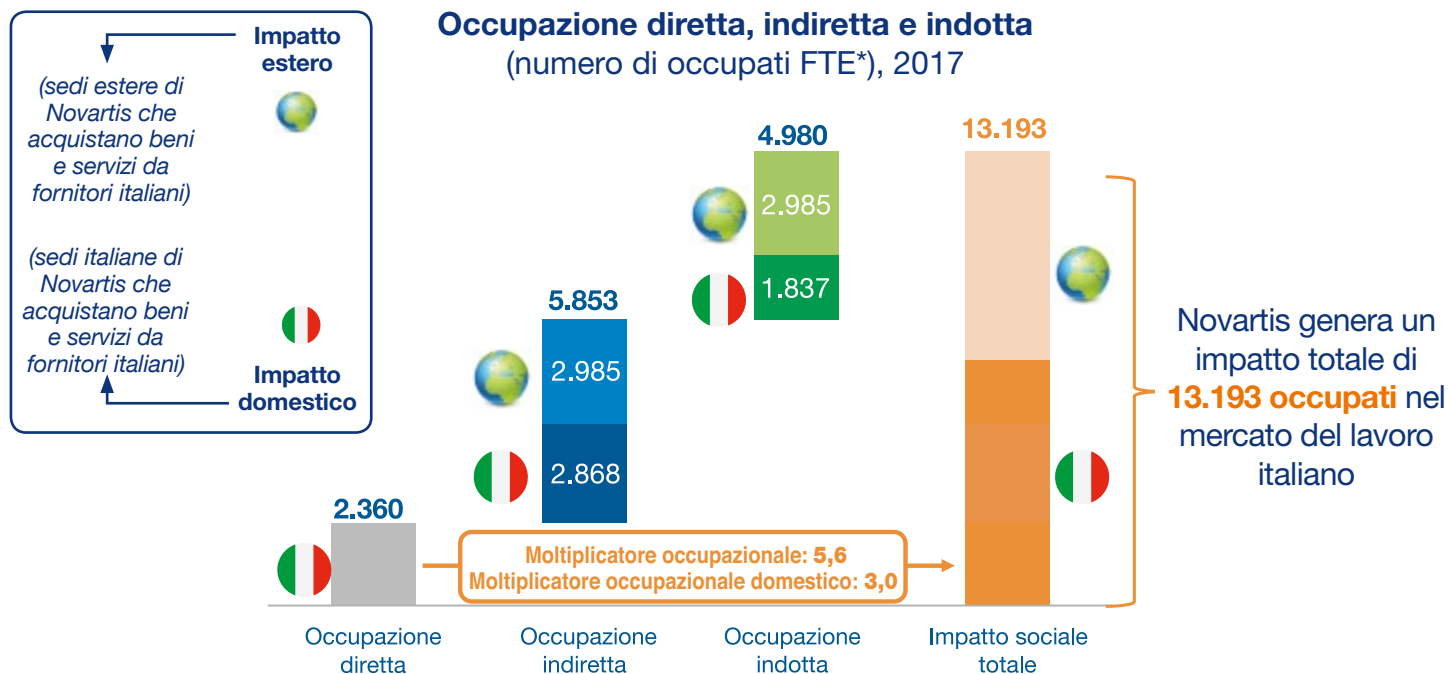
° Il dato si riferisce al numero di occupati (full time, part time, expat, inpat e internship) in data 31 dicembre 2017.

Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis e Istat, 2018

Moltiplicatore occupazionale



L'attivazione delle filiere economiche da parte di Novartis produce anche effetti indiretti e indotti sull'occupazione



Per ogni occupato di Novartis in Italia sono attivati nell'intera economia 4,6 occupati aggiuntivi per un totale di 5,6

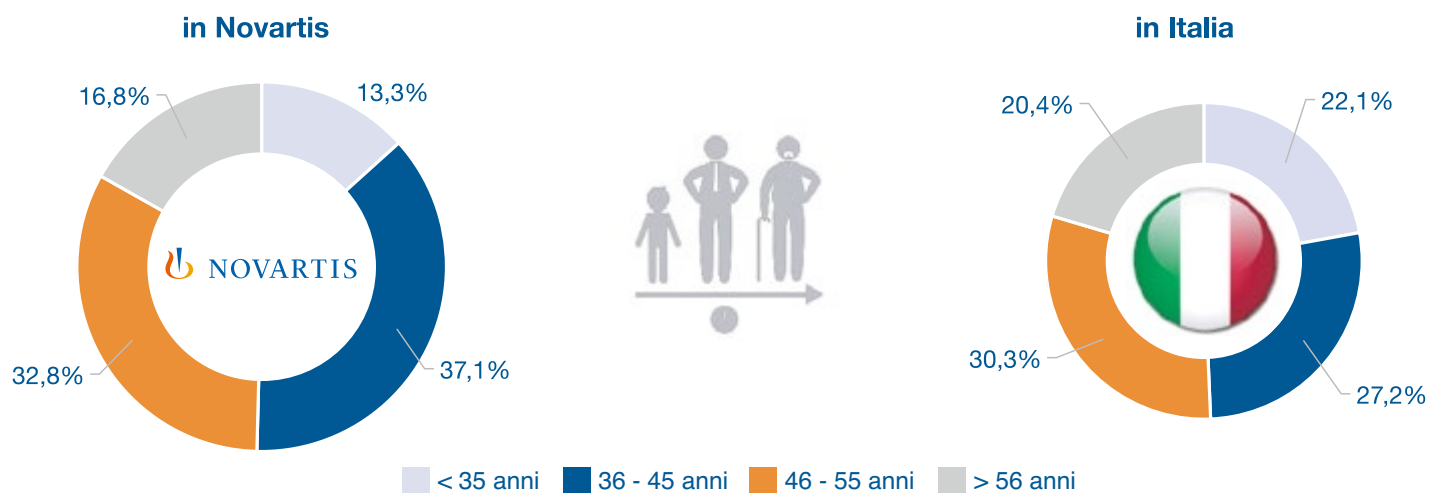
* Full Time Equivalent
Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, 2018



Occupazione per fasce d'età

La distribuzione di occupati per fasce di età è sostanzialmente in linea con la media italiana, ma con una netta prevalenza di occupati compresa tra 36-45 anni.

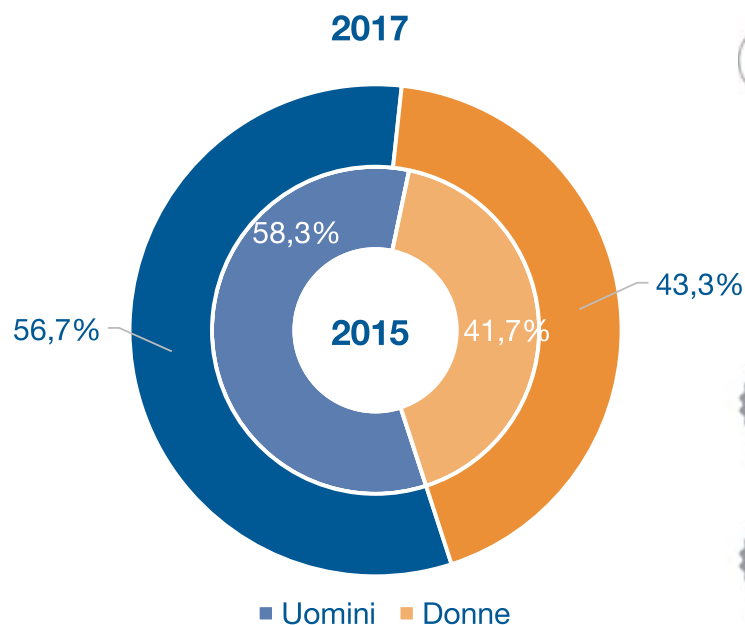
Distribuzione degli occupati per fasce d'età (percentuale), 2017



Occupazione per genere



Gender mix degli occupati (percentuale), 2015-2017



Dal 2015 al 2017, il numero di donne occupate in Novartis è aumentata del **4,4%**.



L'occupazione femminile di Novartis risulta lievemente superiore alla media del settore farmaceutico (**42%**)*, mentre supera di gran lunga la media del settore industriale italiano (**29%**).



Tra le aziende del Gruppo Novartis, Sandoz risulta essere la realtà con la percentuale di donne più alta (**55,8%**).



L'occupazione femminile dello stabilimento di Torre Annunziata (**22,4%**) è di gran lunga superiore alla media regionale dell'industria della Campania (**17,6%**).



Novartis pone un'attenzione costante al bilanciamento del gender mix, attraverso una serie di iniziative che favoriscono l'occupazione delle donne e l'equilibrio tra famiglia e lavoro

* Indicatori farmaceutici", Farmindustria, 2018

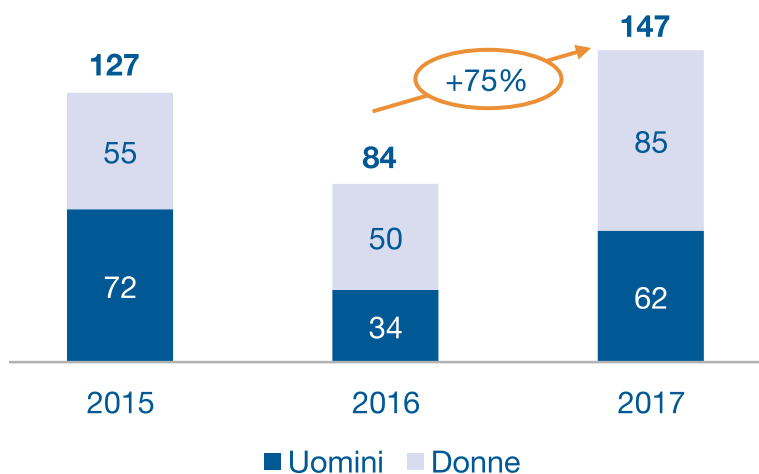
Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, Farmindustria e Istat, 2018



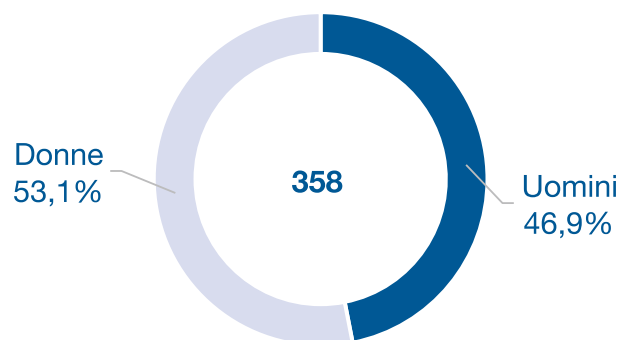
Nuovi assunti



Nuovi assunti per sesso
(unità), 2015-2017



Nuovi assunti per sesso
(percentuale), 2015-2017



Dal 2015 al 2017, Novartis ha assunto **358** persone, di cui il **53,1%** donne (57,8% nel 2017).



Novartis investe in un **Graduate Program** per giovani neolaureati che sono motivati ad intraprendere una carriera nelle realtà di Novartis. Il percorso si basa su una rotazione cross funzionale ed è finalizzato all'assunzione

Tasso di occupazione delle donne con figli



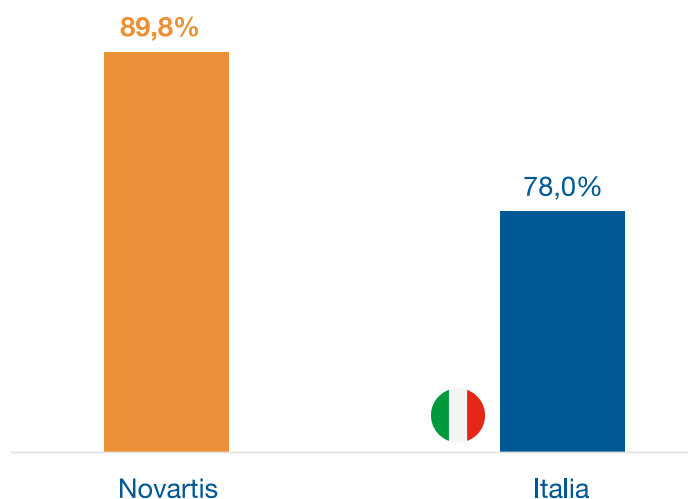
Novartis è attenta a favorire la **conciliazione famiglia-lavoro** dei propri occupati:



Il rapporto tra tasso di occupazione delle donne di 25-49 anni con figli e delle donne di 25-49 anni senza figli di Novartis è pari a **89,8%**, +12 p.p. rispetto alla media italiana

Questo indicatore è una proxy di un indicatore misurato nel rapporto Benessere Equo e Sostenibile (BES), inserito tra 12 indicatori sperimentali nel DEF del 2017. Infatti, la possibilità di conciliare il lavoro retribuito con i lavori di cura familiare rappresenta anche una misura indiretta dell'adeguatezza dei servizi di welfare.

Rapporto tra tasso di occupazione delle donne di 25-49 anni con figli e delle donne di 25-49 anni senza figli (percentuale), 2017



Certificazione Family Audit



Il Family Audit è un processo di valutazione che permette di verificare e migliorare la politica di gestione del personale tramite l'individuazione di obiettivi e la realizzazione di attività volte a **favorire la conciliazione delle esigenze lavorative con quelle familiari**.*

A partire dal 2017, Novartis ha ricevuto la **certificazione Family Audit**, standard che aiuta le aziende a favorire un efficace equilibrio tra gli interessi dell'organizzazione e quelli dei dipendenti. Tra i **progetti più interessanti** sviluppati da Novartis in quest'ambito, sono da sottolineare i seguenti:



Organizzazione del lavoro

- Orari flessibili, part-time e permessi retribuiti
- Lavoro agile (smart working) e telelavoro
- Luoghi di lavoro (open space, posti auto)



Cultura della conciliazione

- Formazione e sviluppo consapevolezza su tematiche D&I (Diversity & Inclusion) e work-life integration
- Monitoraggio e survey



Benefit e servizi

- Programmi a sostegno di maternità e paternità
- Servizi alla famiglia
- Convenzioni sul territorio
- Gestione solidale delle ferie



Comunicazione

- Strumenti per informazione e comunicazione (es. mappa del welfare aziendale, portale intranet)
- Campagne di comunicazione tematiche



Distretto famiglia

- Responsabilità sociale d'impresa (alternanza scuola lavoro, orientamento e preparazione colloqui di lavoro per figli di collaboratori)
- Sanità informata (indirizzamento e supporto)



Nuove tecnologie

- Sviluppo di app e social Novartis (es. gestione turnistica in stabilimento, car-pooling aziendale, etc.)

* In Italia, l'Ente di certificazione proprietario dello standard è la Provincia Autonoma di Trento
Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, 2018

Stabilità dei contratti di lavoro



Tipologia dei contratti di Novartis (percentuale), 2017



Media imprese settore farmaceutico: **93%**



■ Tempo indeterminato ■ Tempo determinato

Nel 2017, il **78,2%** dei nuovi assunti è entrato in Novartis con un contratto a tempo indeterminato.

Tipologia dei contratti in Italia (percentuale), 2017



■ Tempo indeterminato ■ Tempo determinato

Nel 2017, in Italia solo il **19,9%** dei nuovi assunti è entrato nel mondo del lavoro con un contratto a tempo indeterminato.

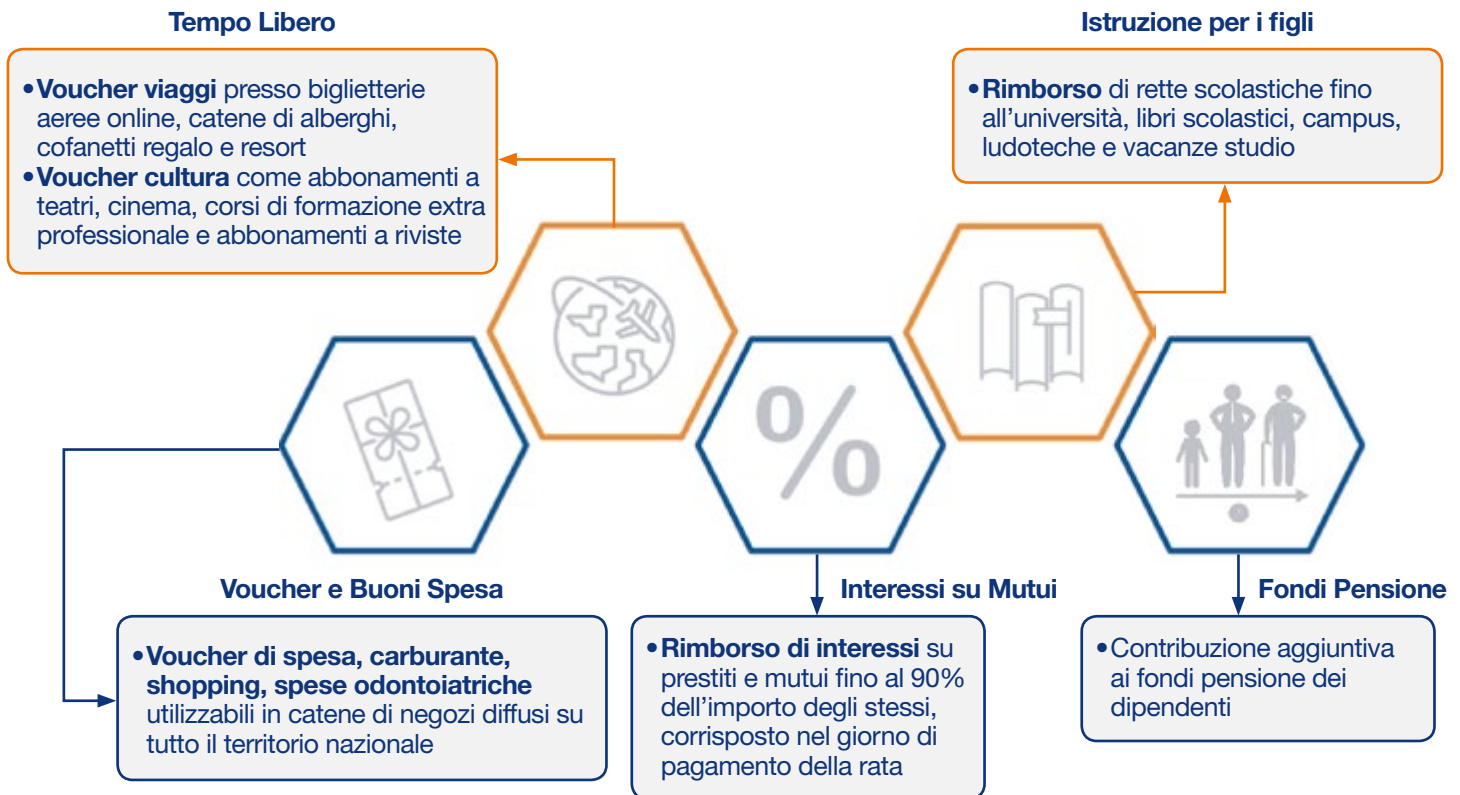


La stabilità dei contratti di Novartis è di gran lunga superiore alla media italiana, soprattutto con riferimento ai nuovi assunti.

Flexible Benefit per i dipendenti



- È programmato un piano di welfare aziendale basato su un sistema di **flexible benefit**, già attivato in Alcon e Sandoz Industrial Products con l'obiettivo di dare attuazione all'attenzione e all'interesse dell'azienda per il benessere dei propri dipendenti e le loro famiglie.
- Tante le aree di servizi a disposizione, esemplificate sotto, all'interno delle quali il dipendente può scegliere di quali iniziative beneficiare.



Case history - Iniziative per i dipendenti a Torre Annunziata



Vivi il mio lavoro!

- I dipendenti di Torre Annunziata hanno la possibilità di **ospitare i proprio familiari** per mezza giornata sul luogo di lavoro e vengono organizzate edizioni ad-hoc per i **figli dei dipendenti**



One Night@Shopfloor

- Tutti i mesi, due membri del Leadership Team Member trascorrono un intero turno di notte all'interno dell'impianto produttivo
- Viene considerato un approccio semplice ma efficace che aumenta **empowerment** e crea **Team Building**

Fitness Center

- I dipendenti di Torre Annunziata possono frequentare la **palestra aziendale** disponibile in sede



Consulenza psicologica

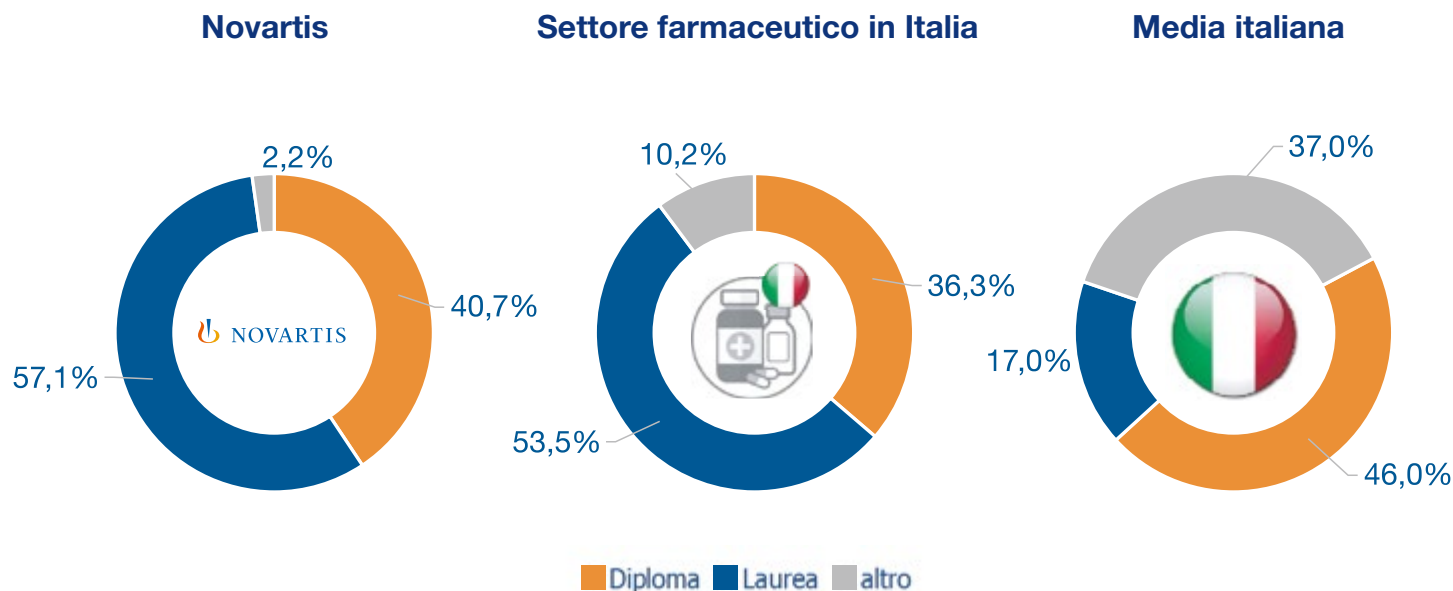
- Supporto dei dipendenti su **questioni personali e lavorative** che possono influire sull'equilibrio tra vita professionale e vita personale e/o le loro performance
- Il servizio di consulenza è disponibile in loco, due volte al mese, per **l'intera giornata**



Livello di istruzione degli occupati



Livello di istruzione degli occupati (percentuale), 2017



Il livello di istruzione degli occupati di Novartis è superiore alla media del settore farmaceutico in Italia, che a sua volta registra performance nettamente superiori alla media italiana.

Formazione dei dipendenti



La formazione del personale all'interno di un'azienda rappresenta un investimento sulle persone, in quanto attiva e sviluppa in loro la partecipazione e il valore dell'imprenditorialità e dell'imprenditoria. Sul fronte della formazione, l'approccio di Novartis è **innovativo e indirizzato a favorire il più possibile una reale personalizzazione dell'offerta di formazione**, in funzione anche delle esigenze individuali dei propri dipendenti

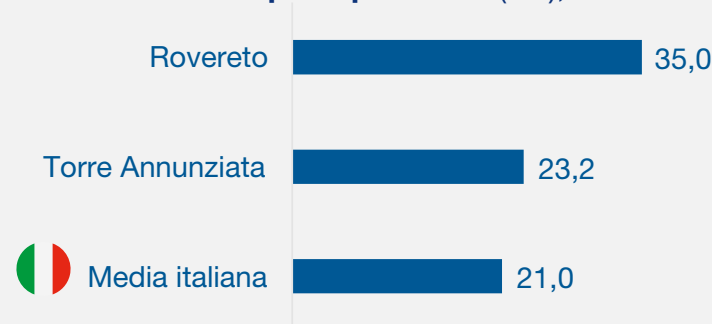
Secondo un rapporto pubblicato da Istat, il **60,2%** delle imprese italiane con almeno 10 addetti ha svolto attività di formazione professionale nel 2015; percentuale che raggiunge il **90%** nelle aziende con più di 250 dipendenti



Nel 2017, Novartis ha offerto un totale di **31.118 ore** di formazione ai propri dipendenti

All'interno dei siti produttivi di Novartis, la formazione dei dipendenti è di fondamentale importanza anche per il **mantenimento dei livelli di sicurezza** sopra la media. In entrambi i siti produttivi, le ore di formazione per dipendente sono al di sopra della media delle imprese in Italia (**21 ore/dipendente**)

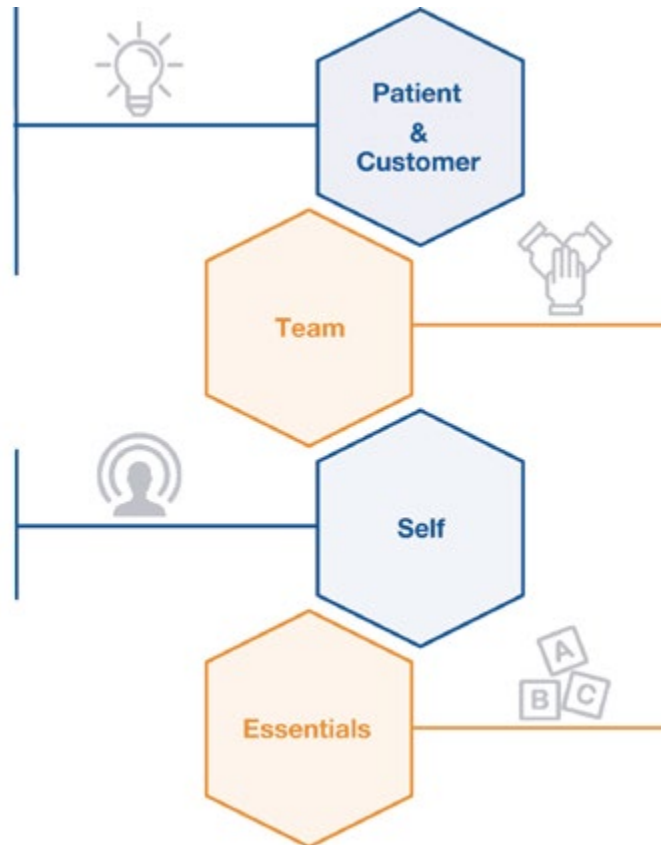
Formazione per dipendente (ore), 2017





I corsi si articolano in **diverse tematiche** a seconda del contesto in cui si dovrebbero utilizzare le conoscenze acquisite

- Metodologie per risolvere problemi in modo creativo e innovativo
 - Strumenti per risolvere in autonomia le problematiche specifiche al proprio campo
 - Tecniche di identificazione, analisi e risposta ai rischi del progetto
-
- Trasferimento delle capacità genitoriali nel contesto professionale
 - Public Speaking e Personal Branding



- Comunicazione e Negoziazione
 - Collaborazione in Team virtuali
 - Differenze culturali e generazionali
 - Gestione dei conflitti
 - Capacità di leadership
 - Strategie situazionali e relazionali
 - Gestione dello stress
 - Consapevolezza delle proprie resistenze e debolezze
 - Comunicazione creativa e grafica
 - Capacità di esecuzione e accountability
 - Tecniche per la gestione dei Feedback
-
- Strumenti digitali a supporto delle diverse aree

Valorizzazione dei talenti



Global talent Management



- Il programma Global Talent Management propone di **identificare le opportunità di crescita personale e professionale**, adatte alle aspirazioni di giovani dipendenti ad alto potenziale, con l'aiuto del manager di riferimento.
- Il progetto si articola in due fasi:
 - **Talking Talents**, in cui si valutano le potenzialità del gruppo di individui selezionati
 - **Talking development**, in cui si individuano diverse opportunità di carriera

Mentoring



- Il Mentoring è un'attività rivolta **a tutti i dipendenti** Novartis, per dare spazio alla motivazione e allo spirito di iniziativa dei singoli individui
- Il programma si basa sulla **condivisione di esperienze e riflessioni** da parte del **Mentor**, al fine di aiutare il **Mentee** a far emergere le proprie potenzialità e personalizzare il proprio percorso di crescita

Marketing Academy di Sandoz



- Sandoz ha creato, in collaborazione con il **Politecnico di Milano**, una Marketing Academy dedicata ai suoi dipendenti
- Il percorso si articola in **8 moduli di apprendimento**, a ciascuno dei quali vengono assegnate figure di riferimento nel settore

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Cultura del dato e del contesto | 5. Politiche di prodotto e prezzo |
| 2. Segmentation | 6. Comunicazione e distribuzione |
| 3. Positioning, Insight e CVP | 7. Digital Marketing e Operations |
| 4. Brand Management | 8. CRM e Marketing planning |

- Il corso si concretizza con l'elaborazione e discussione di un **Business Plan**

Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, 2018

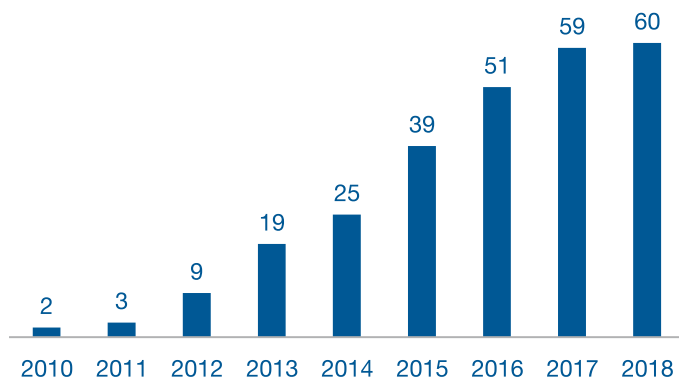


Case history – “Export” del capitale umano dallo stabilimento di Torre Annunziata

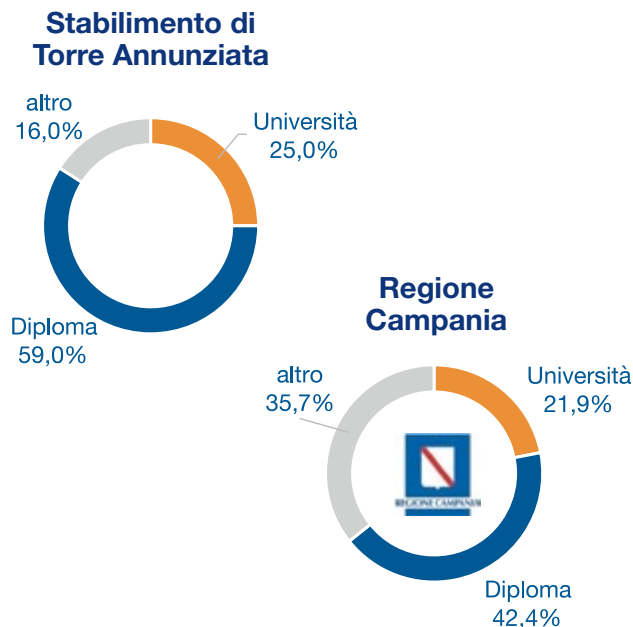
- All'interno di Novartis, lo stabilimento produttivo di Torre Annunziata è noto per “esportare” talenti all'interno del network Novartis, sia a livello italiano, che a livello globale
- Gli occupati dello stabilimento produttivo di Torre Annunziata, che hanno già un livello di istruzione superiore alla media regionale (**25%** laureati contro **21,6%**), ricevono una formazione continua che rappresenta un'ulteriore potenzialità di crescita delle proprie competenze (mediamente **40,1 ore** di formazione per occupato negli ultimi 5 anni)



Cumulata export talenti dallo stabilimento di Torre Annunziata
(numero), 2010-2018



Livello di istruzione degli occupati
(percentuale), 2017



Iniziative per la promozione della salute* dei dipendenti



- Il Gruppo è impegnato a promuovere attività per la salute e il benessere dei propri dipendenti, attraverso un programma inizialmente focalizzato su 4 pillar principali:

Attività fisica regolare

- Nella sede di Origgio e di Torre Annunziata è disponibile una palestra aziendale
- Dal 2013, Novartis aderisce alla Global Corporate Challenge per stimolare l'attività fisica dei dipendenti

Alimentazione corretta

- Proposte salutari nel menu della mensa, nei business lunch/coffee break
- Sezione dedicata all'alimentazione nell'intranet aziendale (materiale informativo e ricette salutari)

Consapevolezza e prevenzione

- Iniziative per promuovere la cessazione del fumo (i.e. percorsi di disassuefazione dal fumo con LILT)
- Promozione della sicurezza stradale con eventi informativi su alcol e sostanze stupefacenti

Equilibrio personale e lavorativo

- Promozione del benessere personale e sociale (i.e. «figli al lavoro» e «mamme e papà in azienda»)
- Incontri su problematiche diffuse come bullismo e droga

- Oggi il programma ha un respiro più ampio, basato su 4 strategie fondamentali finalizzate ad aiutare ciascun dipendente a gestire nel migliore dei modi i propri livelli energetici: Energized for Life ha lo scopo di stimolare ogni dipendente Novartis a dare il meglio di sé, ogni giorno, in ogni situazione. Un collaboratore soddisfatto è professionalmente e personalmente impegnato, e in grado di avere un impatto personale sostenibile quando serve

Flessibilità

Responsabilizzare i dipendenti sulla scelta di come, quando, dove lavorare, per dare il meglio di sé ogni giorno. Ad esempio, è stato introdotto lo Smart Working, che consente di svolgere attività lavorativa al di fuori dell'ufficio.

Efficacia sostenibile

Abilità che consente di essere mentalmente elastici e agili, con elevata resilienza e capacità di trasmettere energia agli altri, nel contesto lavorativo e non solo, attraverso un'ottimale gestione del tempo e delle energie.

Benessere

Promozione di tutti gli aspetti del benessere dei collaboratori: prevenzione e informazione, salute fisica e mentale, ergonomia, programmi di assistenza.

Spazi lavorativi

Consapevolezza della stretta connessione tra qualità degli spazi lavorativi e livelli energetici di ogni dipendente. L'ambiente lavorativo deve essere fonte di ispirazione, favorire il benessere e l'efficienza.

(*) Novartis Farma è certificata come "azienda che promuove la salute" presso il programma Workplace Health Promotion (WHP) della Regione Lombardia, in quanto promotrice di buone pratiche per la salute e per lo sviluppo sostenibile. Sandoz sta completando il triennio necessario ad ottenere la certificazione.

Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, 2018





Together To Care è un programma di **Disability Management** avviato nel 2017, in collaborazione con **AIMAC**, per affiancare tutti i collaboratori Novartis che si trovano a dover affrontare il cancro, come pazienti o come familiari di pazienti, attraverso:

- Una **help line** che offre consulenza di esperti su tutti gli ambiti della vita del paziente (lavoro, cure, associazioni, supporto psicologico)
- **Training** della divisione HR e Manager



Doctors' Link è un network aziendale a disposizione dei dipendenti che si trovano ad affrontare la malattia, all'interno della propria famiglia o cerchia di amici. I team interni di esperti, medici e non, che per motivi di lavoro hanno contatti quotidiani con ospedali, clinici e strutture sanitarie, sono a disposizione dei colleghi per fornire loro consigli e sostegno su come affrontare al meglio le problematiche mediche che li riguardano.



Screening gratuiti per tutti gli occupati per incentivare la partecipazione ad attività di **prevenzione** (ecografia mammaria, pap-test, ambulatorio ginecologico, mappatura dei nei, screening dei fattori di rischio cardiovascolare, visite oculistiche, campagna anti-influenzale, etc).

Servizio di fisioterapia e di odontoiatria in azienda su appuntamento.

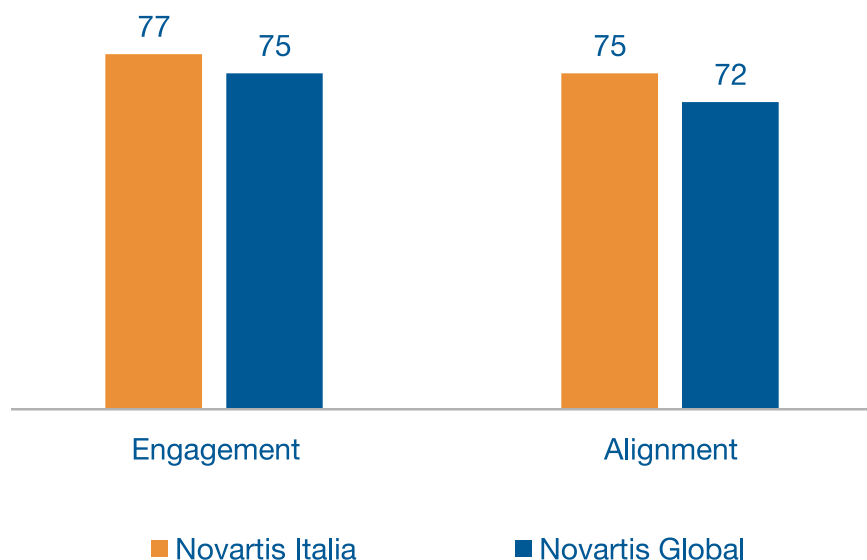
Servizio di assistenza sociale che si occupa di disabilità (dalle pratiche medico legali al rientro al lavoro dopo malattia), counseling in situazioni di disagio, aiuto in caso problemi familiari e supporto all'azienda in caso di mobilità/ pensionamenti.

Soddisfazione dei dipendenti



Risultati del Global Employee Survey, 2017

- Le politiche di Novartis Italia nei confronti delle risorse umane sono coerenti con quelle adottate e sviluppate da **tutte le aziende del Gruppo a livello globale**
- Da diversi anni, Novartis conduce un sondaggio annuale tra gli occupati per misurare il livello di soddisfazione dei propri dipendenti. In Italia, nel 2017, il sondaggio è stato distribuito a tutti i dipendenti (2.418) e restituito compilato dall'**81%** dei dipendenti
- Nell'ultimo anno, Novartis Italia ha registrato valori **superiori alle medie globali** per due categorie (engagement e alignment)



Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis, 2018



Certificazione Top Employer

La **certificazione Top Employer**, del Top Employers Institute Italia, premia le aziende che vengono riconosciute come eccellenti in termini di **condizioni di lavoro** e per l'impegno a far **crescere le persone**, non solo professionalmente ma anche a livello personale, sulla base di un'analisi oggettiva. Tra i plus distintivi, che vengono presi in considerazione, sono da sottolineare:

- **ambiente di lavoro stimolante e costruttivo;**
- **investimenti in formazione e sviluppo;**
- attenta **pianificazione delle carriere;**
- strategie mirate per **valorizzare i talenti;**
- **benefit** su misura;
- **politiche retributive personalizzate;**
- **cultura aziendale innovativa.**



In Italia, nel 2018, sono state premiate **90 aziende** su circa 600 best practice. Tra queste, Novartis si è confermata per **il terzo anno consecutivo** tra i Top Employer in Italia e viene collocata nel gruppo di testa (Top 5) delle **più importanti imprese nazionali**

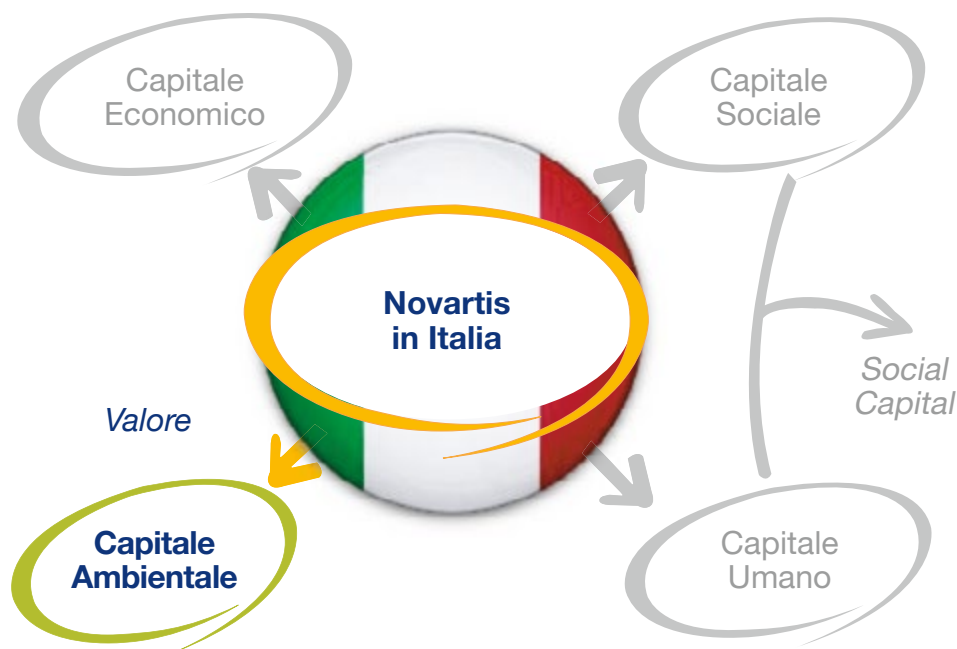


È importante sottolineare come per due aziende del Gruppo (Novartis Farma e Sandoz), la certificazione Top Employers è estesa anche **a livello europeo**



1.	La presenza di Novartis in Italia	15
2.	Il valore di Novartis per l'Italia	
	2.1 Capitale Economico	29
	2.2 Capitale Sociale	53
	2.3 Capitale Umano	97
	2.4 Capitale Ambientale	

Capitale Ambientale: gli impatti e le caratteristiche distintive di Novartis



Contributo al mantenimento dell'integrità del territorio e dell'ecosistema; alla riduzione dei consumi energetici e delle emissioni; al miglioramento dei processi aziendali e del sistema di sicurezza sul lavoro; al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile; ecc.

Infortuni sul lavoro

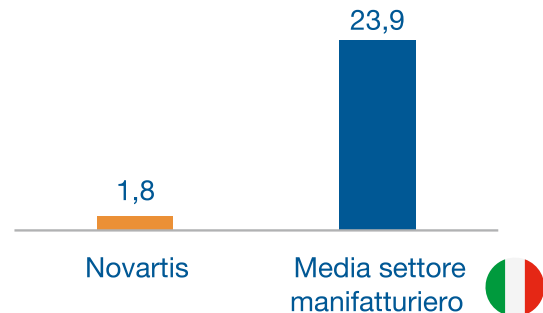


Negli ultimi anni, sia lo stabilimento di Torre Annunziata, che lo stabilimento di Rovereto, **non hanno registrato infortuni sul lavoro gravi**



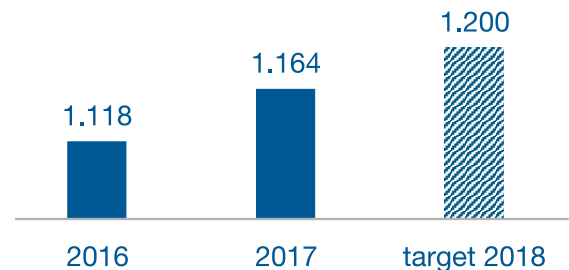
L'indice di incidenza degli infortuni* di Novartis è pari a **1,8**, rispetto al 23,9 della media del settore manifatturiero italiano

Indice di incidenza degli infortuni Novartis vs Italia (numero di infortuni per mille addetti), 2017



- Negli ultimi quattro anni, Novartis ha focalizzato la propria attenzione sulla prevenzione dei Serious Injuries and Fatalities (SIF), ovvero degli incidenti con conseguenze gravi/permanenti/mortali. Nei siti è infatti presente un programma di raccolta e analisi di osservazioni di rischi comportamentali (BBS) e good catch
- Nello stabilimento di Torre Annunziata, ogni anno circa **1.200 BBS** arrivano al Servizio di Prevenzione e Protezione, a testimonianza della Safety Culture dello stabilimento

BBS nello stabilimento di Torre Annunziata (numero), 2016-2018



Per Novartis, garantire la salute e la sicurezza sul posto di lavoro è un cardine delle politiche del Gruppo e le attività connesse alla prevenzione dei rischi e al miglioramento della sicurezza coinvolgono tutto il personale

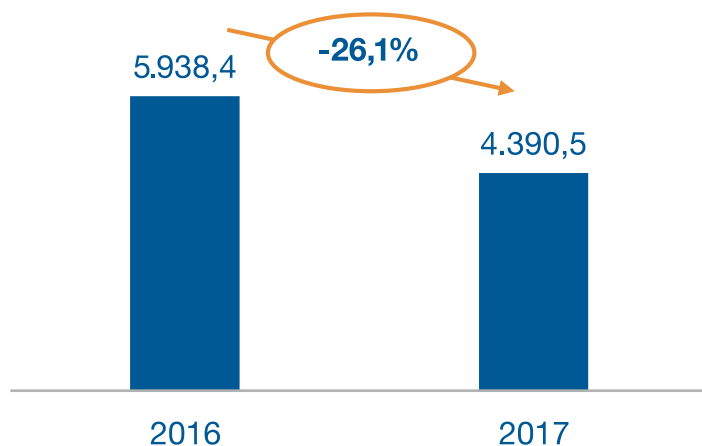
* Numero di infortuni per mille addetti. Per il calcolo sono stati presi in considerazione il numero degli addetti degli stabilimenti produttivi di Torre Annunziata (416) e Rovereto (152).
Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis e Inail, 2018

Consumi di acqua



Consumi di acqua

(m³ per milioni di euro di fatturato), 2016-2017



In Novartis, il risparmio di acqua è considerato fra le **priorità nella gestione ambientale.**



Dal 2016 al 2017, Novartis è riuscita a risparmiare **circa 2.500 milioni di litri di acqua**, pari al fabbisogno giornaliero di 11,3 milioni di persone*

* Assumendo che una persona consumi 220 litri di acqua al giorno (Fonte: Istat).
Fonte: Elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Novartis e Istat, 2018



Case history – La gestione delle acque reflue nello stabilimento di Torre Annunziata

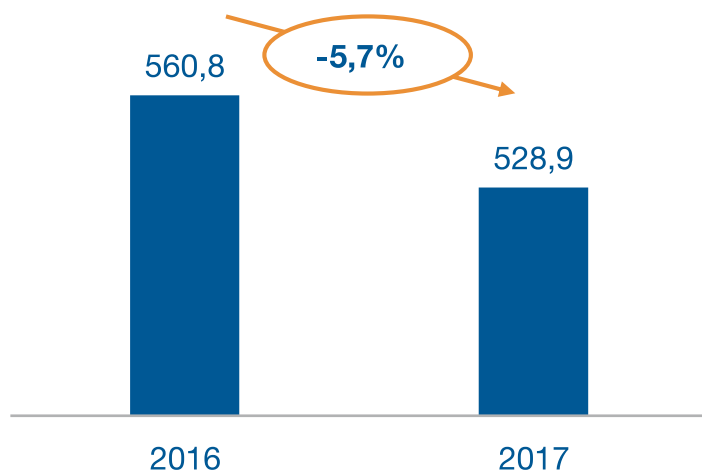
- Lo stabilimento di Torre Annunziata è caratterizzato da una stretta vicinanza al mare e alla foce del fiume Sarno.
- Al fine di ridurre al minimo l’impatto dell’attività industriale Novartis, presso lo stabilimento di Torre Annunziata, è stato messo a punto un **efficiente sistema di depurazione delle acque**:
 - Le acque reflue da depurare provenienti dagli impianti di produzione e dai servizi civili sono tutte collettate attraverso sistemi di raccolta e pompaggio verso i serbatoi di stoccaggio.
 - I reflui sono successivamente pompati all’impianto di depurazione, per subire sia un trattamento chimico/fisico che un trattamento biologico.
 - Il Sistema di Barriera Ecologica, attivo 24 ore su 24, consente di contenere eventuali reflui anomali, evitando che contaminanti raggiungano il fiume Sarno.



Consumi di energia



Consumi di energia
(GJ per milioni di euro di fatturato), 2016-2017



Negli stabilimenti produttivi di Novartis in Italia, è sempre viva la cultura **dell'efficienza energetica e dell'uso razionale dell'energia.**

Nel corso degli anni sono stati infatti implementati numerosi progetti di risparmio energetico e utilizzo di risorse rinnovabili, che hanno permesso di ridurre i consumi di energia per circa **47 mila GJ** tra il 2016 e il 2017, pari al consumo annuale di energia elettrica:

- per uso domestico di **11 mila persone**
- per l'illuminazione di quasi **2 Torre Eiffel** per un anno



Case history – La salvaguardia dell'ambiente nel sito di Rovereto



Impianto di cogenerazione



Cos'è

- Nel 2012 viene costruito, a Rovereto, un **impianto di cogenerazione** anaerobica che comprende l'essiccazione dei fanghi e la produzione di energia elettrica da biogas



Finalità

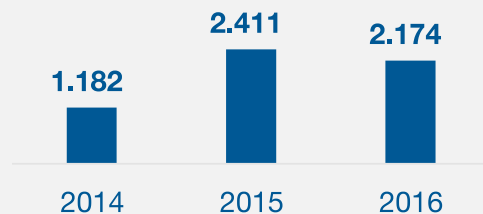
- **Valorizzare i flussi di reflui** dal punto di vista economico e ambientale



Risultati

- Da quando l'impianto è entrato a pieno regime, produce energia elettrica che poi viene messa in rete e venduta

Energia elettrica prodotta e immessa in rete (Mwh), 2014 - 2016



- Il progetto è stato premiato con l'**Energy Award**, da Novartis Corporate, come una delle migliori performance ambientali all'interno del Gruppo



Abbattimento degli odori

- Nel 2016, a Rovereto, viene costruita una **copertura** di circa 800 m² sulle **vasche** contenenti acque reflue e la costruzione di un **impianto per eliminare gli odori**

- Fornire una **risposta tempestiva** a una **esigenza della popolazione limitrofa**

- Grazie a questo intervento sono state **identificate** come principali **fonti di odore** l'aria in uscita dai fermentatori e l'impianto di trattamento delle acque e utilities annesse, quali l'essiccamento dei fanghi

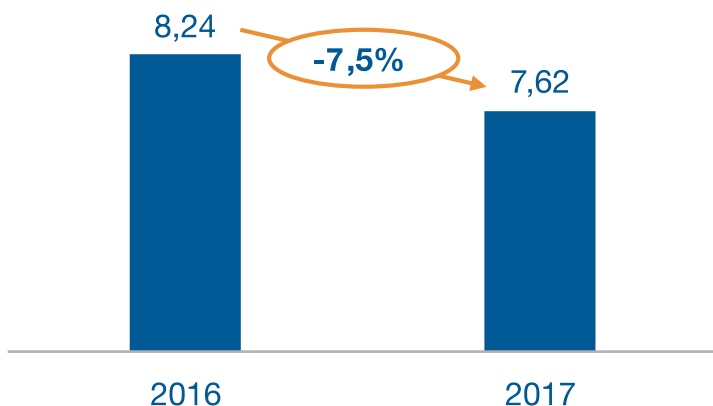
- L'impianto di abbattimento odori **convoglia tutte le potenziali fonti odorigene**, in un'area di depurazione la cui **efficacia** è testata al **99%** grazie le prove pilota
- L'iniziativa ha permesso di non compromettere la **qualità della vita della comunità ospitante** il sito produttivo

Produzione e gestione dei rifiuti



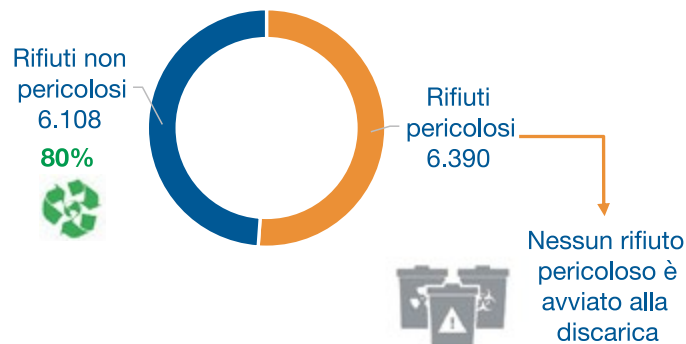
Produzione di rifiuti

(tonnellate di rifiuti per milioni di euro di fatturato),
2016-2017



Inoltre, Novartis riporta le quantità totali di rifiuti pericolosi e non pericolosi derivanti da operazioni, specificate in base ai tipi di rifiuti e alle rotte di smaltimento. Le rotte comprendono il riciclaggio, il trattamento, l'incenerimento (con e senza recupero di energia) e la discarica. Attualmente, gli stabilimenti recuperano circa l'80% di tutti i rifiuti non pericolosi.

Produzione di rifiuti per categoria (tonnellate), 2017



Nell'ultimo anno, Novartis ha ridotto di **quasi 1.000 tonnellate** la quantità di rifiuti prodotti all'interno degli stabilimenti, pari alla produzione annuale di rifiuti urbani di **1.925 abitanti**

© 2018 The European House - Ambrosetti S.p.A. TUTTI I DIRITTI RISERVATI.
Questo documento è proprietà di TEH-A. Non può essere riprodotto, memorizzato in un database elettronico o trasmesso in nessuna forma e con nessun mezzo (elettronico, meccanico, fotocopiatrice, registrazione o altro), nella sua interezza o in parte, senza l'approvazione espressa in forma scritta di TEH-A.

Stampato da Tecnografica s.r.l. - Novembre 2018

