

Basel, 27. Januar 2016

An die Aktionärinnen und Aktionäre der Novartis AG

## Einladung zur ordentlichen Generalversammlung

**Datum:** Dienstag, 23. Februar 2016, 10.00 Uhr (Saalöffnung 8.30 Uhr)

**Ort:** St. Jakobshalle, Basel (Eingang Brüglingerstrasse/St. Jakobs-Strasse)

Alle in dieser Einladung verwendeten Begriffe wie «Aktionär», «Vorsitzender» etc. gelten sowohl für Frauen als auch für Männer.

### Traktanden

**1 Genehmigung des operativen und finanziellen Lageberichts der Novartis AG, der Jahresrechnung der Novartis AG und der Konzernrechnung für das Geschäftsjahr 2015**

Der Verwaltungsrat beantragt die Genehmigung.

**2 Entlastung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung**

Der Verwaltungsrat beantragt, seinen Mitgliedern sowie den Mitgliedern der Geschäftsleitung die Entlastung für das Geschäftsjahr 2015 zu erteilen (in einer einzigen Abstimmung für sämtliche Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung).

**3 Verwendung des verfügbaren Gewinns der Novartis AG gemäss Bilanz und Dividendenbeschluss**

Gewinnvortrag	CHF	805'551'128
Reingewinn 2015 der Novartis AG	CHF	8'040'648'710
Verfügbarer Gewinn gemäss Bilanz	CHF	8'846'199'838

Der Verwaltungsrat beantragt, den verfügbaren Gewinn gemäss Bilanz wie folgt zu verwenden:

Brutto-Dividende (vor Steuern und Abgaben) von CHF 2.70 pro dividendenberechtigte Aktie* zu CHF 0.50 Nennwert	CHF	-6'806'284'143
Vortrag auf neue Rechnung	CHF	2'039'915'695

\* Auf Aktien im Eigenbestand der Novartis AG sowie auf gewissen anderen Aktien im Eigenbestand anderer Konzerngesellschaften wird keine Dividende erklärt.

Im Fall einer Annahme dieses Antrags wird die Dividende ab dem 29. Februar 2016 ausbezahlt. Der letzte Handelstag, der zum Erhalt der Dividende berechtigt, ist der 24. Februar 2016. Ab dem 25. Februar 2016 werden die Aktien ex-Dividende gehandelt.

#### **4 Herabsetzung des Aktienkapitals**

Die ordentliche Generalversammlung vom 26. Februar 2008 hat den Verwaltungsrat dazu ermächtigt, im Rahmen eines sechsten Aktienrückkaufprogramms Aktien im Gesamtwert von maximal CHF 10 Milliarden zurückzukaufen. Im Jahr 2015 wurden unter diesem Programm 49'878'180 Aktien über die zweite Handelslinie an der SIX Swiss Exchange zurückgekauft. Mit diesen Rückkäufen ist das sechste Aktienrückkaufprogramm abgeschlossen. Die im Jahr 2015 zurückgekauften Aktien sollen vernichtet und das Aktienkapital entsprechend herabgesetzt werden. PricewaterhouseCoopers AG, die Revisionsstelle von Novartis AG, hat in einem Spezialbericht zuhanden der ordentlichen Generalversammlung bestätigt, dass aus heutiger Sicht die Forderungen der Gläubiger auch mit der vorgeschlagenen Herabsetzung des Aktienkapitals voll gedeckt sind.

Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung gemäss dem Spezialbericht der PricewaterhouseCoopers AG festzustellen, dass aus heutiger Sicht die Forderungen der Gläubiger auch mit der vorgeschlagenen Herabsetzung des Aktienkapitals voll gedeckt sind, 49'878'180 im Rahmen des sechsten Aktienrückkaufprogramms im Jahr 2015 zurückgekauft Aktien zu vernichten, das Aktienkapital entsprechend um CHF 24'939'090 von CHF 1'338'496'500 auf CHF 1'313'557'410 durch Vernichtung der besagten zurückgekauften Aktien herabzusetzen und Artikel 4 Absatz 1 der Statuten wie folgt zu ändern:

Das Aktienkapital der Gesellschaft beträgt CHF 1'313'557'410, ist voll liberiert und eingeteilt in 2'627'114'820 Namenaktien. Jede Aktie hat einen Nennwert von CHF 0.50.

#### **5 Durchführung eines weiteren Aktienrückkaufprogramms**

Der Verwaltungsrat beantragt, den Verwaltungsrat zur Durchführung eines siebten Aktienrückkaufprogramms im Gesamtwert von maximal CHF 10 Milliarden zu ermächtigen. Die zurückgekauften Aktien sind zur Vernichtung bestimmt und die erforderlichen Aktienkapitalherabsetzungen werden dann zumal den Aktionären zur Abstimmung vorgelegt.

#### **6 Abstimmungen über die Vergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung**

Der Verwaltungsrat beantragt, über die Vergütung des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung an der ordentlichen Generalversammlung 2016 separat abzustimmen. Die beigelegte Broschüre "Informationen für Aktionäre zu den Abstimmungen über die Vergütungen an der Generalversammlung 2016" enthält weitere Details in Bezug auf die beantragten Abstimmungen über die Vergütungen. Der Vergütungsbericht 2015 ist elektronisch verfügbar unter <http://www.novartis.com/annualreport2015>.

##### **6.1 Bindende Abstimmung über die Gesamtvergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats von der ordentlichen Generalversammlung 2016 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2017**

Der Verwaltungsrat beantragt, dass die Aktionäre den maximalen Gesamtbetrag der Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats für die Zeitspanne von der ordentlichen Generalversammlung 2016 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2017, d.h. CHF 8'160'000, genehmigen (wie in der beiliegenden Broschüre "Informationen für Aktionäre zu den Abstimmungen über die Vergütungen an der Generalversammlung 2016" näher beschrieben).

##### **6.2 Bindende Abstimmung über die Gesamtvergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung für das nächste Geschäftsjahr, d.h. 2017**

Der Verwaltungsrat beantragt, dass die Aktionäre den maximalen Gesamtbetrag der Vergütung, der während oder in Bezug auf das Jahr 2017 den Mitgliedern der Geschäftsleitung ausbezahlt, versprochen oder zugeteilt wird, d.h. CHF 93'000'000, genehmigen (wie in der beiliegenden Broschüre "Informationen für Aktionäre zu den Abstimmungen über die Vergütungen an der Generalversammlung 2016" näher beschrieben).

##### **6.3 Konsultativabstimmung über den Vergütungsbericht 2015**

Der Verwaltungsrat beantragt, dass die Aktionäre den Vergütungsbericht 2015 in einer Konsultativabstimmung gutheissen.

## **7 Wiederwahlen des Präsidenten und der Mitglieder des Verwaltungsrats, Wahlen in den Verwaltungsrat**

Prof. Dr. Verena A. Briner hat entschieden, sich an der ordentlichen Generalversammlung 2016 nicht zur Wiederwahl zu stellen. Der Verwaltungsrat dankt Frau Verena A. Briner für ihre wertvollen Dienste und für ihren Einsatz und ihr Engagement für Novartis.

Der Verwaltungsrat beantragt die Wiederwahl von Dr. Jörg Reinhardt (auch als Präsident des Verwaltungsrats in der gleichen Abstimmung), Prof. Dr. med. Nancy C. Andrews, Prof. Dr. med. Dimitri Azar, Prof. Dr. Srikant Datar, Ann Fudge, Dr. h.c. Pierre Landolt, Dr. Andreas von Planta, Prof. Dr. med. Charles L. Sawyers, Dr. Enrico Vanni und William T. Winters sowie die Wahl von Ton Büchner und Elizabeth Doherty als Mitglieder des Verwaltungsrats, je für eine Amtsdauer bis zum Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung. Informationen zu den Verwaltungsräten finden Sie im Geschäftsbericht, Corporate Governance Bericht – Unser Verwaltungsrat

(<http://www.novartis.com/annualreport2015>).

### **7.1 Wiederwahl von Herrn Dr. Jörg Reinhardt und Wiederwahl als Präsident des Verwaltungsrats (in der gleichen Abstimmung)**

### **7.2 Wiederwahl von Frau Prof. Dr. med. Nancy C. Andrews**

### **7.3 Wiederwahl von Herrn Prof. Dr. med. Dimitri Azar**

### **7.4 Wiederwahl von Herrn Prof. Dr. Srikant Datar**

### **7.5 Wiederwahl von Frau Ann Fudge**

### **7.6 Wiederwahl von Herrn Dr. h.c. Pierre Landolt**

### **7.7 Wiederwahl von Herrn Dr. Andreas von Planta**

### **7.8 Wiederwahl von Herrn Prof. Dr. med. Charles L. Sawyers**

### **7.9 Wiederwahl von Herrn Dr. Enrico Vanni**

### **7.10 Wiederwahl von Herrn William T. Winters**

### **7.11 Wahl von Herrn Ton Büchner**

Herr Ton Büchner schloss 1988 sein Ingenieurstudium an der Delft University of Technology, Niederlande, ab. Er verfügt über einen MBA von der IMD, Schweiz. Gegenwärtig ist er CEO des niederländischen multinationalen Industrieunternehmens AkzoNobel. Von 2007 bis 2011 war er Präsident und CEO der Sulzer Corporation in der Schweiz. Er ist gemäss den vom Verwaltungsrat festgelegten Unabhängigkeitskriterien von Novartis unabhängig.

### **7.12 Wahl von Frau Elizabeth Doherty**

Frau Elizabeth Doherty schloss ihr Physikstudium an der University of Manchester, England, ab. Sie hat ihre Karriere als Revisorin begonnen und hielt mehrere Funktionen im Finanz- und Rechnungswesen bei Unilever plc, Tesco plc, Brambles Ltd und Reckitt Benckiser Group plc. Gegenwärtig ist sie nicht-exekutives Mitglied des Verwaltungsrats und Präsidentin des Audit Committee der Dunelm Group plc in England. Sie ist auch ein nicht-exekutives Mitglied des Verwaltungsrats und Mitglied des Audit Committee der Delhaize Group in Belgien und der Nokia Corp. in Finnland. Von 2006 bis 2010 war sie nicht-exekutives Verwaltungsratsmitglied der SABMiller plc in England. Ausserdem ist sie ein Fellow des Chartered Institute of Management Accountants (FCMA). Sie ist gemäss den vom Verwaltungsrat festgelegten Unabhängigkeitskriterien von Novartis unabhängig.

## **8 Wiederwahlen in den Vergütungsausschuss**

Der Verwaltungsrat beantragt die Wiederwahl von Prof. Dr. Srikant Datar, Ann Fudge, Dr. Enrico Vanni und William T. Winters als Mitglieder des Vergütungsausschusses des Verwaltungsrats je für eine Amtsdauer bis zum Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung. Falls Herr Dr. Enrico Vanni als Mitglied des Vergütungsausschusses gewählt wird, beabsichtigt der Verwaltungsrat, ihn erneut zum Vorsitzenden des Vergütungsausschusses zu ernennen.

### **8.1 Wiederwahl von Herrn Prof. Dr. Srikant Datar als Mitglied des Vergütungsausschusses**

### **8.2 Wiederwahl von Frau Ann Fudge als Mitglied des Vergütungsausschusses**

### **8.3 Wiederwahl von Herrn Dr. Enrico Vanni als Mitglied des Vergütungsausschusses**

### **8.4 Wiederwahl von Herrn William T. Winters als Mitglied des Vergütungsausschusses**

## **9 Wiederwahl der Revisionsstelle**

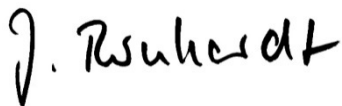
Der Verwaltungsrat beantragt die Wiederwahl der PricewaterhouseCoopers AG als Revisionsstelle der Novartis AG für das am 1. Januar 2016 beginnende Geschäftsjahr.

## **10 Wiederwahl des unabhängigen Stimmrechtsvertreters**

Der Verwaltungsrat beantragt die Wiederwahl von Herrn lic. iur. Peter Andreas Zahn, Advokat, Basel, als unabhängiger Stimmrechtsvertreter der Novartis AG bis zum Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung.

Für den Verwaltungsrat

Der Präsident:



Dr. Jörg Reinhardt

## **Organisatorische Hinweise**

### **Keine Handelsbeschränkung für Aktien der Novartis**

Die Registrierung von Aktionären zu Stimmrechtszwecken hat keinen Einfluss auf die Handelbarkeit der Aktien eingetragener Aktionäre vor, während oder nach einer Generalversammlung.

### **Geschäftsbericht**

Der Geschäftsbericht für das Geschäftsjahr 2015 (inklusive des operativen und finanziellen Lageberichts der Novartis AG, der Jahresrechnung der Novartis AG, der Konzernrechnung, des Vergütungsberichts sowie der Revisionsberichte) liegt am Sitz der Gesellschaft\* zur Einsichtnahme durch die Aktionäre auf und ist auf der Internetseite der Gesellschaft unter <http://www.novartis.com/annualreport2015> einsehbar. Zusätzlich wird an alle im Aktienregister eingetragenen Aktionäre, die sich für den Postversand des Geschäftsberichts registriert haben oder diesen nach Erhalt dieser Einladung anfordern\*, ab dem 5. Februar 2016 ein gedrucktes Exemplar versandt.

### **Zutrittskarten**

Zutrittskarten und Stimmmaterial werden vom 8. bis zum 19. Februar 2016 auf Anmeldung hin zugestellt. Die frühzeitige Rücksendung des beigelegten Anmeldeformulars erleichtert die Vorbereitungsarbeiten zur Generalversammlung. Stimmberechtigt sind die am 18. Februar 2016 im Aktienbuch mit Stimmrecht eingetragenen Aktien der Novartis AG.

### **Vollmachterteilung**

Ein Aktionär der Novartis AG kann sich an der Generalversammlung nur durch seinen gesetzlichen Vertreter, einen anderen stimmberechtigten Aktionär oder den unabhängigen Stimmrechtsvertreter (lic. iur. Peter Andreas Zahn, Advokat, St. Jakobs-Strasse 7, Postfach, 4091 Basel, Schweiz) vertreten lassen. Vollmachten dürfen lediglich für eine Generalversammlung ausgestellt werden.

Bitte beachten Sie, dass Familienangehörige, welche nicht selbst Aktionäre sind, nicht mit der Vertretung beauftragt werden können.

### **Benutzung der Onlineplattform Sherpany**

Novartis bietet ihren Aktionären die Möglichkeit an, sich auf der Onlineplattform Sherpany zu registrieren und damit künftig Einladungen zur Generalversammlung nur noch per E-Mail zugestellt zu erhalten. Über Sherpany können sie sodann elektronisch ihre Zutrittskarte bestellen, Vollmachten zur Stimmrechtsvertretung erteilen oder Weisungen zur Stimmrechtsausübung an den unabhängigen Stimmrechtsvertreter erteilen. Aktionäre, die noch nicht auf dieser Onlineplattform registriert sind, können sich anmelden, indem sie das Novartis Aktienregister kontaktieren (Novartis AG, Aktienregister, Forum 1-P.75, 4002 Basel, Schweiz, Fax: +41 61 324 32 44, E-Mail: [share.registry@novartis.com](mailto:share.registry@novartis.com)).

### **Vorzeitiges Verlassen der ordentlichen Generalversammlung**

Bei vorzeitigem Verlassen der Generalversammlung sind das nicht benutzte Stimmmaterial und das elektronische Abstimmungsgerät beim Ausgang abzugeben.

### **Transportmittel**

Wir bitten die Aktionäre, die öffentlichen Verkehrsmittel zu benutzen, da das Parkplatzangebot auf dem Areal der St. Jakobshalle beschränkt ist.

### **Simultanübersetzungen**

Die ordentliche Generalversammlung wird teilweise in deutscher, teilweise in englischer und teilweise in französischer Sprache abgehalten. Die Ausführungen werden in die deutsche, englische und französische Sprache simultan übersetzt. Kopfhörer werden im Foyer abgegeben.

### **Wortmeldeschalter**

Votanten werden gebeten, sich vor Beginn der ordentlichen Generalversammlung am Wortmeldeschalter beim Podium zu melden.

### **Aktionärsanträge zu traktandierten Gegenständen**

Anträge von Aktionären zu traktandierten Gegenständen sind nur zulässig, wenn sie entweder vom Aktionär selbst oder von einem durch ihn beauftragten Individualvertreter an der ordentlichen Generalversammlung vorgebracht werden. Der unabhängige Stimmrechtsvertreter kann nicht als Individualvertreter in diesem Sinne eingesetzt werden.

### **Mobiltelefone**

Wir bitten Sie, Ihre Mobiltelefone während der Dauer der ordentlichen Generalversammlung auszuschalten.

### **Internet-Übertragung**

Die ordentliche Generalversammlung kann als Webcast auf der Novartis-Internetseite [www.novartis.com](http://www.novartis.com) mitverfolgt werden.

\* Beim Sekretariat des Verwaltungsrats, Lichtstrasse 35, 4056 Basel, Schweiz

Informationen für Aktionäre zu den  
Abstimmungen über die Vergütungen  
an der Generalversammlung 2016

Traktandum 6

(Verbindlich ist die deutsche Originalfassung.)





Dr. Chang As Xinh, 37, in seinem Büro an einem Gemeindekrankenhaus im Nordosten Vietnams, bringt Unterlagen auf den neuesten Stand. Chang As Xinh ist einer von nur 15 Ärzten, die mehr als 40 000 Menschen, vor allem aus dem indigenen Volk der Hmong, medizinisch versorgen.

## Liebe Aktionärin, lieber Aktionär

Unsere Mission bei Novartis ist es, neue Wege zu finden, um das Leben der Menschen zu verlängern und ihre Lebensqualität zu verbessern. Wir nutzen wissenschaftsbasierte Innovationen, um einige der schwierigsten Gesundheitsprobleme unserer Gesellschaft anzugehen. Wir erforschen und entwickeln bahnbrechende Therapien und finden neue Wege, um sie möglichst vielen Menschen zur Verfügung zu stellen.

Der Vergütungsausschuss hat die Abstimmungsergebnisse der ordentlichen Generalversammlung 2015, in denen unsere Vergütungssysteme und -praktiken bei unseren Aktionären ebenso breite Unterstützung fanden wie das von uns gewählte Abstimmungsverfahren für die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung, sorgfältig geprüft.

Novartis möchte ein attraktiver Arbeitgeber sein und überdurchschnittliche Renditen für seine Aktionäre erwirtschaften. Rückmeldungen zur Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung haben wir im Rahmen des laufenden Dialogs zwischen dem Vorsitzenden des Vergütungsausschusses und dem Management einerseits und zahlreichen Aktionären andererseits erhalten; dazu zählen auch die grössten Aktionäre von Novartis. Diese Gespräche boten eine hervorragende Möglichkeit, um die Zusammenhänge von Vergütung und Leistung bei Novartis zu erörtern. Der Ausschuss ist bestrebt, die Zusammenarbeit zwischen den Aktionären und dem Unternehmen fortzusetzen. Ziel ist es, die verschiedenen Standpunkte genau zu verstehen und die wichtigen Zusammenhänge zwischen dem Vergütungsprogramm, der Geschäftsstrategie sowie der langfristigen finanziellen und operativen Performance von Novartis zu diskutieren.

Im Einklang mit der Minder-Verordnung und unseren Statuten bitten wir die Aktionärinnen und Aktionäre, wie im vergangenen Jahr, an der ordentlichen Generalversammlung 2016 über die beiden aggregierten Gesamtvergütungsbeträge getrennt abzustimmen und sich im Rahmen einer Konsultativabstimmung (nicht bindend) zu unserem Vergütungsbericht, wie auf der nächsten Seite beschrieben, zu äussern.

**ABSTIMMUNG 6.1: BINDENDE ABSTIMMUNG ÜBER DIE GESAMTVERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS VON DER ORDENTLICHEN GENERALVERSAMMLUNG 2016 BIS ZUR ORDENTLICHEN GENERALVERSAMMLUNG 2017**

Der Verwaltungsrat beantragt, dass die Aktionäre den maximalen Gesamtbetrag der Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats für die Zeitspanne von der ordentlichen Generalversammlung 2016 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2017, d.h. CHF 8 160 000, genehmigen.

**ABSTIMMUNG 6.2: BINDENDE ABSTIMMUNG ÜBER DIE GESAMTVERGÜTUNG DER MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG FÜR DAS NÄCHSTE GESCHÄFTSJAHR, D.H. 2017**

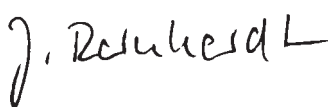
Der Verwaltungsrat beantragt, dass die Aktionäre den maximalen Gesamtbetrag der Vergütung, der während oder in Bezug auf das Jahr 2017 den Mitgliedern der Geschäftsleitung ausbezahlt, versprochen oder zugeteilt wird, d.h. CHF 93 000 000, genehmigen.

**ABSTIMMUNG 6.3: KONSULTATIVABSTIMMUNG ÜBER DEN VERGÜTUNGSBERICHT 2015**

Der Verwaltungsrat beantragt, dass die Aktionäre den Vergütungsbericht 2015 in einer Konsultativabstimmung gutheissen.

Die vorliegende Broschüre enthält Informationen zu den drei vergütungsbezogenen Abstimmungen. Weitere Einzelheiten zu den Vergütungssystemen für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen, der im Novartis Geschäftsbericht 2015 enthalten ist.

Im Namen des Verwaltungsrats von Novartis



**Dr. Jörg Reinhardt**  
Präsident des Verwaltungsrats



**Dr. Enrico Vanni**  
Vizepräsident des Verwaltungsrats  
Vorsitzender des Vergütungsausschusses



## ABSTIMMUNG 6.1

### *Bindende Abstimmung über die Gesamtvergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats von der ordentlichen Generalversammlung 2016 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2017, d.h. CHF 8 160 000*

#### **VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATSPRÄSIDENTEN**

Die jährliche Gesamtvergütung unseres Präsidenten von der ordentlichen Generalversammlung 2016 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2017 soll CHF 3,8 Millionen betragen (zu 50% in bar und zu 50% in Novartis Aktien auszurichten), basierend auf dem zwischen dem Verwaltungsratspräsidenten und dem Unternehmen im Jahr 2013 abgeschlossenen Vertrag. Für den Zeitraum von der ordentlichen Generalversammlung 2016 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2017 hat der Präsident beschlossen, auf eine Erhöhung seiner jährlichen Vergütung, die dem durchschnittlichen Anstieg der Vergütung von Mitarbeitenden in der Schweiz entsprochen hätte, zu verzichten. Ausserdem zahlt Novartis keine Beiträge für die betrieblichen Pensions- und Versicherungsleistungen des Präsidenten.

#### **VERGÜTUNG DER WEITEREN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS**

Die für die Mitglieder des Verwaltungsrats (ohne den Verwaltungsratspräsidenten) geltende Vergütungsrichtlinie wird nachfolgend beschrieben. Sie spiegelt die Führungsstruktur und die Zuständigkeiten des Verwaltungsrats im Sinne der geltenden gesetzlichen Bestimmungen und seines eigenen Reglements wider und gleicht die Gesamtvergütung des Verwaltungsrats an das aktuelle Niveau von anderen grossen schweizerischen Unternehmen an. Im Vergleich zum Vorjahr bleiben die Vergütungen des Verwaltungsrats und der Ausschüsse für den Zeitraum zwischen der ordentlichen Generalversammlung 2016 und der ordentlichen Generalversammlung 2017 unverändert.

Die Mitglieder des Verwaltungsrats von Novartis erhalten ausschliesslich eine feste Vergütung. Sie beziehen keine variablen oder leistungsabhängigen Vergütungen, keine Aktienoptionen und keine zusätzlichen Vergütungen für die Teilnahme an den Sitzungen. Die Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten keine betrieblichen Pensions- und Versicherungsleistungen.

Die jährlichen Vergütungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats (ohne den Präsidenten), die mindestens zu 50% in Novartis Aktien (auf Wunsch des einzelnen Verwaltungsratsmitglieds zu bis zu 100%) ausgerichtet werden, sind nachfolgend zusammengefasst:

	Jährliche Vergütung (CHF 000)
Mitglied des Verwaltungsrats	300
Vizepräsident des Verwaltungsrats	50
Vorsitzender des Audit und Compliance Committees	120
Mitglied des Audit und Compliance Committees	60
Vorsitzender eines anderen Verwaltungsratsausschusses <sup>1</sup>	60
Mitglied eines anderen Verwaltungsratsausschusses <sup>1</sup>	30

<sup>1</sup> Gilt für das Compensation Committee, Governance, Nomination und Corporate Responsibilities Committee, Research & Development Committee sowie Risk Committee, ausser für den Verwaltungsratspräsidenten, der keine zusätzliche Vergütung für den Vorsitz im Research & Development Committee erhält.

### VORGESCHLAGENE GESAMTVERGÜTUNG FÜR DIE MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS VON DER ORDENTLICHEN GENERALVERSAMMLUNG 2016 BIS ZUR ORDENTLICHEN GENERALVERSAMMLUNG 2017

Die nachstehende Tabelle zeigt den maximalen Gesamtbetrag (in Schweizer Franken), der für die Mitglieder des Verwaltungsrats, einschliesslich des Präsidenten, für den Zeitraum von der ordentlichen Generalversammlung 2016 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2017 vorgeschlagen wird. Es wird hierbei angenommen, dass alle zur Wahl stehenden Verwaltungsratsmitglieder (und Mitglieder des Vergütungsausschusses) in der ordentlichen Generalversammlung gewählt werden.

Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats von Novartis (GV 2016 bis GV 2017)	Gesamtbetrag feste Vergütung (CHF 000) <sup>1</sup>
Jörg Reinhardt, Präsident des Verwaltungsrats	3 805
Weitere 11 Verwaltungsratsmitglieder, die gemäss der oben dargestellten Struktur vergütet werden sollen <sup>2</sup>	4 355
<b>Maximaler Gesamtbetrag der Vergütung der 12 Verwaltungsratsmitglieder von Novartis für den Zeitraum von der ordentlichen GV 2016 bis zur ordentlichen GV 2017<sup>2</sup></b>	<b>CHF 8 160</b>
<sup>1</sup> Einschliesslich eines geschätzten, obligatorischen Arbeitgeberbeitrags in Höhe von CHF 20 000, der von Novartis an das staatliche Schweizer Sozialversicherungssystem zu entrichten ist. Dieser Betrag ist Teil eines geschätzten Gesamtarbeitgeberbeitrags von ungefähr CHF 350 000 und berechtigt das Mitglied des Verwaltungsrats zum künftigen Bezug der maximalen staatlich versicherten Vorsorgeleistung. Diese Schätzungen berücksichtigen keine allfälligen Änderungen der staatlichen Sozialversicherungssätze.	
<sup>2</sup> Dieser Betrag schliesst Ausschussmitgliedschaften und Präsidenschaften ein, wie auf Seite 4 beschrieben, und beinhaltet ausserdem CHF 60 000, was dem Äquivalent von zwei Ausschussmitgliedschaften entspricht.	

Die Erhöhung des maximalen Gesamtbetrags der Vergütung für die Mitglieder des Verwaltungsrats gegenüber dem Vorjahr (siehe Tabelle unten) beruht auf der vorgeschlagenen Erhöhung der Gesamtzahl der Verwaltungsratsmitglieder (von 11 auf 12 Verwaltungsratsmitglieder) und allfälligen Ausschussmitgliedschaften und Präsidenschaften, die der Verwaltungsrat nach der ordentlichen Generalversammlung 2016 beschliessen wird.

### ENTWICKLUNG DER GESAMTVERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATS VON DER ORDENTLICHEN GENERALVERSAMMLUNG 2014 BIS ZUR ORDENTLICHEN GENERALVERSAMMLUNG 2016

	GV 2014 – GV 2015 <sup>1</sup>	GV 2015 – GV 2016 <sup>2</sup>
Anzahl Verwaltungsratsmitglieder (einschl. Präsident)	11	11
Vergütung (CHF)		
Verwaltungsratspräsident	3 945 521 <sup>3</sup>	3 804 357
Weitere Verwaltungsratsmitglieder	4 027 561	3 936 563
<b>Gesamtvergütung des Verwaltungsrats</b>	<b>CHF 7 973 082</b>	<b>CHF 7 740 920</b>
<b>Höchstbetrag der von der ordentlichen GV gutgeheissenen Vergütung des Verwaltungsrats</b>	<b>CHF 8 022 000</b>	<b>CHF 7 745 000</b>

<sup>1</sup> Nicht enthalten ist der obligatorische Arbeitgeberbeitrag in Höhe von CHF 24 318, den Novartis an das staatliche Schweizer Sozialversicherungssystem bezahlt hat. Dieser Betrag ist Teil des obligatorischen Gesamtbetrags von ungefähr CHF 465 000 und berechtigt das Mitglied des Verwaltungsrats zum künftigen Bezug der maximalen staatlich versicherten Vorsorgeleistung.

<sup>2</sup> Einschliesslich der geschätzten bis zur ordentlichen Generalversammlung 2016 auszahlenden Vergütung sowie eines obligatorischen Sozialversicherungsbeitrags des Arbeitgebers im Betrag von CHF 20 543, den Novartis an das staatliche Schweizer Sozialversicherungssystem bezahlt. Dieser Betrag ist Teil des geschätzten obligatorischen Gesamtbetrags von ungefähr CHF 450 000 und berechtigt das Mitglied des Verwaltungsrats zum künftigen Bezug der maximalen staatlich versicherten Vorsorgeleistung.

<sup>3</sup> Nicht enthalten ist in diesem Betrag der Gesamtwert der Entschädigung für verloren gegangene Ansprüche gegenüber dem früheren Arbeitgeber von Jörg Reinhardt (EUR 2 665 051), wie er in den Vergütungsberichten 2014 und 2013 ausgewiesen wurde.

Weitere Informationen über die Vergütung des Verwaltungsrats sind den Seiten 133–136 des Vergütungsberichts 2015 zu entnehmen. Seite 135 des Vergütungsberichts 2015 zeigt eine Gegenüberstellung der an die Verwaltungsratsmitglieder ausbezahlten Beträge im Vergleich zu jenen Beträgen, die von den Aktionären in der ordentlichen Generalversammlung 2014 und der ordentlichen Generalversammlung 2015 für den Zeitraum von der ordentlichen Generalversammlung 2014 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2015 bzw. von der ordentlichen Generalversammlung 2015 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2016 gutgeheissen wurden. Die ausbezahlten Beträge liegen innerhalb der gutgeheissenen Maximalbeträge.

## ABSTIMMUNG 6.2

### *Bindende Abstimmung über die Gesamtvergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung für das nächste Geschäftsjahr, d.h. CHF 93 000 000 für 2017*

Um Leistungsträger für wichtige Positionen anzuwerben und zu binden, ist es wichtig für uns, eine im Vergleich zum Weltmarktniveau wettbewerbsfähige Vergütung anzubieten. Im Einklang mit unserer leistungsorientierten Vergütungsphilosophie erhalten Mitglieder der Geschäftsleitung, die ihre Leistungsziele erreichen, grundsätzlich eine Zielvergütung, die dem mittleren Vergütungsniveau vergleichbarer Positionen in den zwölf Unternehmen unserer Vergleichsgruppe aus der Gesundheitsbranche<sup>1</sup> entspricht. Werden die Leistungsziele verfehlt oder übertroffen, kann die am Ende gewährte Vergütung diesen Durchschnittswert unter- bzw. überschreiten.

#### **ZENTRALE MERKMALE UNSERES VERGÜTUNGSSYSTEMS FÜR DIE GESCHÄFTSLEITUNG IM JAHR 2017**

- Die Leistungskennzahlen sind direkt auf unsere Geschäftsstrategie abgestimmt.
- Die gesamte variable Vergütung ist leistungsabhängig.
- Die jährliche Leistungsprämie wird anhand einer ausgewogenen Wertetabelle (Balanced Scorecard) bestimmt. In dieser Wertetabelle wird die Leistung ganzheitlich aufgrund der Erreichung von Finanzziele des Konzerns und der Divisionen sowie von individuellen Zielen mit einer klaren Ausrichtung an den Werten und Verhaltensweisen von Novartis bewertet.
- Die gesamte langfristige Leistungsprämie umfasst zwei getrennte Pläne, für die jeweils eine dreijährige Leistungsperiode gilt: Der eine Plan basiert auf unseren internen Finanz- und Innovationsergebnissen, der andere Plan auf unserer relativen Gesamtaktienrendite, die mit derjenigen der zwölf Unternehmen unserer Vergleichsgruppe aus der Gesundheitsbranche<sup>1</sup> verglichen wird.
- Vereinfachtes Programm: ohne Aktienoptionen, zusätzliche Aktien („Matching Grants“) oder langfristige Leistungsprämien, die lediglich einer zeitlichen Sperrfrist unterliegen<sup>2</sup>.

Das Vergütungssystem für die Geschäftsleitung wird vom Verwaltungsrat vollumfänglich unterstützt. Wir sind davon überzeugt, dass es für Novartis auf dem Markt für Führungstalente einen Wettbewerbsvorteil bedeutet, den Interessen der Aktionäre entspricht und uns bei dem Bestreben hilft, weltweit das angesehenste und erfolgreichste Unternehmen der Gesundheitsbranche zu sein.

<sup>1</sup> Die Vergleichsgruppe umfasst Abbott, AbbVie, Amgen, AstraZeneca, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly & Co., GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck & Co., Pfizer, Roche und Sanofi.

<sup>2</sup> Nicht berücksichtigt sind Zahlungen, die möglicherweise an neue externe Mitglieder der Geschäftsleitung geleistet werden, um verloren gegangene Ansprüche gegenüber dem früheren Arbeitgeber zu entschädigen oder zusätzliche leistungsbezogene Zuteilungen an neue externe Geschäftsleitungsmitglieder.

Die Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder für 2017 lässt sich wie folgt zusammenfassen:

<b>VERGÜTUNGSSYSTEM FÜR DIE GESCHÄFTSLEITUNG IM JAHR 2017</b>					
	<b>Feste Vergütung und weitere Leistungen</b>		<b>Variable Vergütung</b>		
	<b>Jährliche Basisvergütung</b>	<b>Pensions- und andere Leistungen</b>	<b>Jährliche Leistungsprämie</b>	<b>Langfristiger Leistungsplan (LTPP)</b>	<b>Langfristiger relativer Leistungsplan (LTRPP)</b>
<b>Zweck</b>	Richtet sich nach Verantwortungs-, bereichen, Stellenprofil, Erfahrung und Fähigkeiten der Mitarbeitenden	Dient der Absicherung von Mitarbeitenden und ihren Angehörigen, gestützt auf die lokalen Marktpraktiken und Gesetze	Honoriert Leistung anhand zentraler kurzfristiger Ziele sowie Novartis Werte und Verhaltensweisen	Honoriert die Schaffung von langjährigem Wert für die Aktionäre sowie langfristige Innovationen	Honoriert die relative Gesamtaktienrendite
<b>Leistungsperiode</b>	K/A	K/A	1 Jahr (2017)	3 Jahre (2017–2019)	3 Jahre (2017–2019)
<b>Leistungskennzahlen</b>	K/A	K/A	Basierend auf einer Auszahlungsmatrix aus: <ul style="list-style-type: none"> <li>— individueller Bewertung (Balanced Scorecard) einschliesslich finanzieller und individueller Ziele</li> <li>— Beurteilung anhand der Novartis Werte und Verhaltensweisen</li> </ul>	Basierend auf: <ul style="list-style-type: none"> <li>— 75% Novartis Cash Value Added</li> <li>— 25% divisionsbezogene langfristige Meilensteine für Innovationen</li> </ul>	Basierend auf der relativen Novartis Gesamtaktienrendite im Vergleich zu unserer Vergleichsgruppe aus 12 Gesundheitsunternehmen <sup>1</sup>
<b>Auszahlung (am Ende der Leistungsperiode für die variable Vergütung)</b>	In bar	Länderspezifisch	50% in bar 50% in gesperrten Aktien <sup>2</sup> (3-jährige Sperrfrist für gesperrte Aktien/Aktieneinheiten)	Aktien (einschliesslich Dividendengegenwerten)	Aktien (einschliesslich Dividendengegenwerten)

<sup>1</sup> Die Vergleichsgruppe umfasst Abbott, AbbVie, Amgen, AstraZeneca, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly & Co., GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck & Co., Pfizer, Roche und Sanofi.  
<sup>2</sup> Mitglieder der Geschäftsleitung haben die Möglichkeit, einen grösseren Teil ihrer jährlichen Leistungsprämie in Aktien anstatt in bar zu beziehen.

### KOMMUNIKATION DER ZIELE UND ZIELERREICHUNG

Im Einklang mit unserem Prinzip, den Aktionären die Beurteilung des Zusammenhangs zwischen der Unternehmensleistung und der Vergütung zu ermöglichen, werden die Finanz-, Innovations- und individuellen Ziele unter der jährlichen Leistungsprämie und dem LTPP sowie die Zielerreichung am Ende des jeweiligen Leistungszyklus im Vergütungsbericht offengelegt.

Die für die jährliche Leistungsprämie und den LTPP relevanten Ziele sind zum Zeitpunkt der Festsetzung als vertraulich zu behandeln. Eine Offenlegung der Ziele würde wesentliche Einblicke in die zukunftsgerichteten Strategien von Novartis ermöglichen und somit zu einem Wettbewerbsnachteil für das Unternehmen führen.

## VORGESCHLAGENE MAXIMALE GESAMTVERGÜTUNG FÜR DIE MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG FÜR DAS NÄCHSTE GESCHÄFTSJAHR, D. H. 2017; AUSBEZAHLTE, VERSPROCHENE ODER ZUGETEILTE VERGÜTUNG

In der nachstehenden Tabelle werden die voraussichtlichen Mindest-, Ziel- und Höchstbeträge für die Gesamtvergütung (in Schweizer Franken) der voraussichtlichen Geschäftsleitungsmitglieder für 2017 dargestellt.

Beträge in Millionen CHF <sup>1</sup>	Feste Vergütung		Variable Vergütung			Gesamtvergütung
	Jährliche Basisvergütung	Pensions- und andere Leistungen <sup>2</sup>	Jährliche Leistungsprämie <sup>3</sup>	LTPP <sup>4</sup>	LTRPP <sup>4</sup>	
Festbetrag <sup>5</sup> (Minimum)	11,0	4,5	0,0	0,0	0,0	15,5
Zielbetrag <sup>5</sup> (bei 100% Zielerreichung)	11,0	4,5	12,3	18,0	8,5	54,3
<b>Von der ordentlichen GV erbetener Höchstbetrag<sup>5</sup> (bei 200% Zielerreichung)</b>	11,0	4,5	24,5	36,0	17,0	<b>CHF 93,0</b>

<sup>1</sup> Bei einigen Mitgliedern ist eine Vergütung in USD vorgesehen. Der Wechselkurs, der zur Berechnung des CHF Betrags verwendet wurde, beträgt CHF 1,00 = USD 1,040. Die vorgeschlagenen Beträge berücksichtigen keine Wechselkursschwankungen zwischen dem Veröffentlichungszeitpunkt dieser Broschüre und dem 31. Dezember 2017.

<sup>2</sup> Enthält den Aufwand für Pensions- und Krankenversicherungsleistungen nach der Pensionierung. Enthält auch einen geschätzten, obligatorischen Arbeitgeberbeitrag in Höhe von ungefähr CHF 55 000, der von Novartis an staatliche Sozialversicherungssysteme zu entrichten ist. Dieser Betrag ist Teil eines geschätzten Gesamtarbeitgeberbeitrag in Höhe von CHF 7 700 000 und berechtigt das Mitglied der Geschäftsleitung zum künftigen Bezug der maximalen staatlich versicherten Vorsorgeleistung. Enthalten sind auch weitere Nebenleistungen und sonstige Sachleistungen wie Firmenwagen oder Finanz- und Steuerplanungsdienstleistungen. Schliesslich enthält der Betrag andere Leistungen, die Mitarbeitende auf internationaler Entsendung bei Bedarf gemäss den Standardrichtlinien des Unternehmens erhalten (z. B. Wohngeld, internationale Krankenversicherung, Schulgebühren für die Kinder und einen geschätzten Betrag für Steuerausgleich in Höhe von CHF 1 200 000).

<sup>3</sup> Seite 7 dieser Broschüre enthält eine Zusammenfassung der jährlichen Leistungsprämie. Der Wert des in gesperrten Aktien zu zahlenden Anteils wird bei der Zuteilung der Aktien ermittelt und berücksichtigt weder Aktienkursveränderungen während der Sperrfrist noch die jedes Jahr auf die Aktien ausgeschütteten Dividenden.

<sup>4</sup> Der Zielwert der langfristigen Leistungsprämien, LTPP und LTRPP, wird am Tag der Zuteilung ermittelt und durch den Aktienkurs an diesem Tag dividiert, um die Anzahl der leistungsorientierten Performance Share Units (PSUs) zu bestimmen, die nach Ablauf einer dreijährigen Sperrfrist nach Massgabe der Zielerreichung ausgerichtet werden. Der hier angegebene Wert geht von einer maximalen Zielerreichung aus (wobei die Leistungsprämie auf 200% der Zielanzahl der ursprünglich zugeteilten PSUs beschränkt ist). Nicht berücksichtigt sind in diesem Wert Aktienkursveränderungen während der Sperrfrist sowie der Gegenwert von Dividendenzahlungen, die in zusätzliche PSUs investiert werden und zum Ende der Sperrfrist in dem Masse ausbezahlt werden, wie die Leistungsziele erreicht worden sind.

<sup>5</sup> Berücksichtigt das Budget für Gehaltserhöhungen, sofern es solche geben wird.

Die Zielvergütung wird erreicht, wenn die Geschäftsleitungsmitglieder in allen Vergütungsplänen eine durchschnittliche Auszahlung von 100% erreichen.

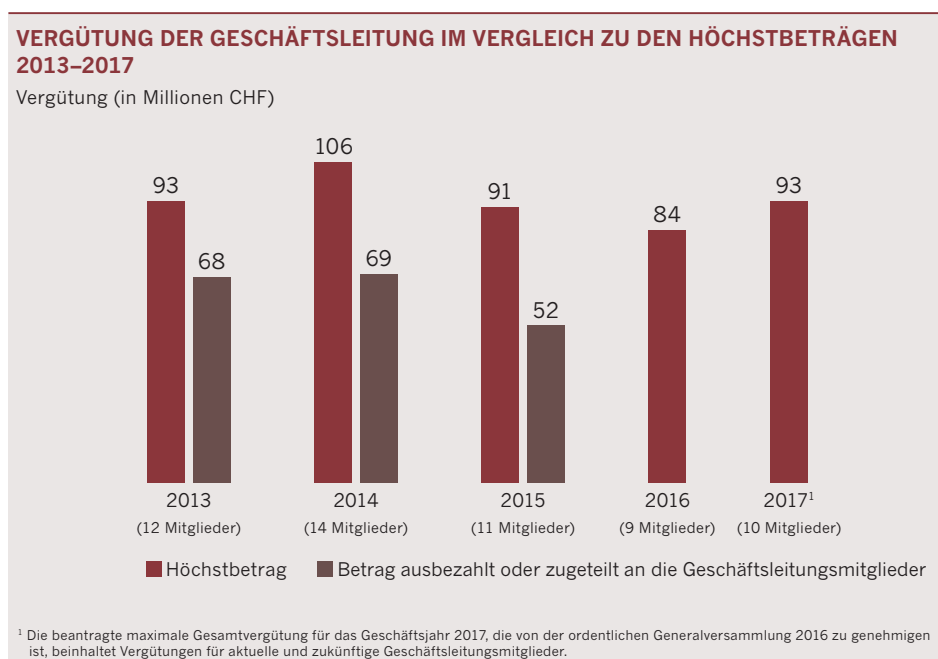
Der von der Generalversammlung erbetene Höchstbetrag für die Vergütung wird nur dann in Anspruch genommen, wenn alle Mitglieder der Geschäftsleitung in allen Vergütungsplänen eine Auszahlung von 200% erreichen. Dazu müsste es zu einer aussergewöhnlichen Übertreffung aller Ziele kommen. Ausserdem müsste Novartis in ihrer Vergleichsgruppe die höchste relative Gesamtaktienrendite erzielen und den Aktionären gleichzeitig eine hervorragende Rendite auf ihre Investition in Novartis bieten. Bislang wurde bei Novartis noch nie der maximale Gesamtbetrag der Vergütung an alle Geschäftsleitungsmitglieder ausbezahlt.

### ENTWICKLUNG DER VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG

Die vorgeschlagene maximale Gesamtvergütung, die den Mitgliedern der Geschäftsleitung für das Jahr 2017 ausbezahlt, versprochen oder zugeteilt werden soll (d.h. CHF 93 Millionen) liegt über dem Betrag, der von den Aktionären an der ordentlichen Generalversammlung 2015 für 2016 gutgeheissen wurde (d.h. CHF 84 Millionen). Die vorgeschlagene Erhöhung gegenüber dem Vorjahr berücksichtigt Folgendes:

- die Ernennung eines zusätzlichen Geschäftsleitungsmitglieds mit Wirkung ab Februar 2016 in Übereinstimmung mit den organisatorischen Änderungen des Unternehmens und der Geschäftsstrategie und
- eine Gehaltserhöhung für gewisse Geschäftsleitungsmitglieder aufgrund ihrer Leistungen im Jahr 2015 sowie eine Anpassung der variablen Vergütung (d.h. jährliche Leistungsprämie, LTPP und LTRPP) zur Angleichung der Gesamtvergütung an das mittlere Vergütungsniveau vergleichbarer Positionen in unserer externen Vergleichsgruppe.

Die nachstehende Tabelle bietet einen Überblick über die Vergütung der Geschäftsleitung im Vergleich zur genehmigten oder zu genehmigenden maximalen Gesamtvergütung im Zeitraum 2013–2017.



Die Veränderung der Gesamtvergütung im Jahresvergleich wird hauptsächlich durch die Anzahl der Geschäftsleitungsmitglieder, die Zielvergütung der einzelnen Mitglieder sowie die Geschäftsentwicklung und die individuelle Leistung während der betreffenden Leistungszyklen bestimmt. Darüber hinaus wurden zwischen 2013 und 2014 Veränderungen sowohl am Vergütungssystem als auch an der Methode zum Ausweis der langfristigen Leistungsprämien im Vergütungsbericht vorgenommen.

Weitere Informationen über die Vergütung der Geschäftsleitung sind dem Vergütungsbericht 2015 auf den Seiten 123–130 zu entnehmen.

---

## ABSTIMMUNG 6.3

### *Konsultativabstimmung über den Vergütungsbericht 2015*

Der Vergütungsbericht bezweckt, den Aktionären klare Informationen über unsere Vergütungssysteme, -richtlinien und -praktiken für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung zu geben.

Darüber hinaus sorgt der Vergütungsbericht für Transparenz hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen der Geschäftsentwicklung im Vergleich zu den Konzernzielen 2015 und der tatsächlich an die Geschäftsleitung ausbezahlten Vergütung.

Wir bitten die Aktionäre, den Vergütungsbericht 2015 von Novartis in einer Konsultativabstimmung gutzuheissen. Der Vergütungsbericht 2015 ist auf unserer Website unter folgender Adresse verfügbar:

[www.novartis.com/annualreport2015](http://www.novartis.com/annualreport2015)

# DIE MISSION VON NOVARTIS

*Wir wollen neue Wege finden, um Menschen zu einem besseren und längeren Leben zu verhelfen. Wir nutzen wissenschaftlich fundierte Innovationen, um einige der grössten Gesundheitsprobleme der Gesellschaft anzugehen. Wir erforschen und entwickeln bahnbrechende Therapien und finden neue Wege, um sie möglichst vielen Menschen zur Verfügung zu stellen. Dabei wollen wir Mehrwert für jene schaffen, die ihre finanziellen Mittel, ihre Zeit und ihre Ideen in unser Unternehmen investieren.*

