



Ordentliche Generalversammlung 2024

Abstimmungen über die Vergütungen

Traktandum 5

Liebe Aktionärin, lieber Aktionär

Unser Zweck ist, neue Wege zu entdecken, um Menschen zu einem besseren und längeren Leben zu verhelfen. Wir nutzen wissenschaftsbasierte Innovation, um einige der schwierigsten Gesundheitsprobleme der Gesellschaft anzugehen. Wir erforschen und entwickeln bahnbrechende Therapien und finden neue Wege, um sie so vielen Menschen wie möglich zur Verfügung zu stellen. Zudem wollen wir eine Aktionärsrendite bieten, die jene belohnt, die ihre finanziellen Mittel, ihre Zeit und ihre Ideen in unser Unternehmen investieren.

Während wir bei Novartis daran arbeiten, Medizin neu zu denken, ermöglichte unser unermüdliche Fokus auf unsere Strategie und unseren Zweck weiterhin Werte zu schaffen für Patientinnen und Patienten, medizinisches Fachpersonal, Gesundheitssysteme, Mitarbeitende, Aktionärinnen und Aktionäre und die Gesellschaft.

Im Hinblick auf die Vergütung haben wir uns erneut mit Aktionären und Stimmrechtsberatern ausgetauscht, um Feedback zum Vergütungssystem für die Geschäftsleitung und zu unseren Offenlegungspraktiken im Vergütungsbericht einzuholen. Wir möchten Ihnen hiermit für den konstruktiven Dialog danken.

Wie in den Vorjahren und im Einklang mit dem Schweizerischen Obligationenrecht und unseren Statuten, bitten wir die Aktionärinnen und Aktionäre an der ordentlichen Generalversammlung 2024, wie nachstehend beschrieben, in separaten bindenden Abstimmungen die maximale Gesamtvergütung für den Verwaltungsrat sowie die maximale Gesamtvergütung für die Geschäftsleitung zu genehmigen und sich in einer (nicht bindenden) Konsultativabstimmung zu unserem Vergütungsbericht 2023 zu äussern.

Abstimmung 5.1: Bindende Abstimmung über die maximale Gesamtvergütung des Verwaltungsrats von der ordentlichen Generalversammlung 2024 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2025

Der Verwaltungsrat beantragt die Genehmigung eines maximalen Gesamtbetrags für den Verwaltungsrat von CHF 8 780 000 für die Zeitspanne von der ordentlichen Generalversammlung 2024 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2025.

Abstimmung 5.2: Bindende Abstimmung über die maximale Gesamtvergütung der Geschäftsleitung für das Geschäftsjahr 2025

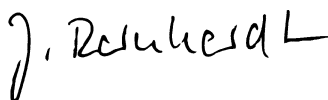
Der Verwaltungsrat beantragt die Genehmigung eines maximalen Gesamtbetrags für die Geschäftsleitung von CHF 95 000 000, der im oder in Bezug auf das Jahr 2025 ausbezahlt, versprochen oder zugeteilt wird.

Abstimmung 5.3: Konsultativabstimmung über den Vergütungsbericht 2023

Der Verwaltungsrat beantragt die Gutheissung des Vergütungsberichts 2023 (Konsultativabstimmung).

Die vorliegende Broschüre enthält Informationen zu den drei vergütungsbezogenen Abstimmungen. Weitere Einzelheiten zu den Vergütungssystemen für unseren Verwaltungsrat und unsere Geschäftsleitung finden Sie im Geschäftsbericht 2023.

Im Namen des Verwaltungsrats von Novartis



Jörg Reinhardt
Verwaltungsratspräsident



Simon Moroney
Vorsitzender des Compensation Committee

Abstimmung 5.1

Bindende Abstimmung über die maximale Gesamtvergütung des Verwaltungsrats von CHF 8 780 000 von der ordentlichen Generalversammlung 2024 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2025

Die Jahreshonorare des Präsidenten und der Mitglieder des Verwaltungsrats bleiben gegenüber dem Vorjahr unverändert.

Die Verwaltungsratsmitglieder erhalten ausschliesslich eine feste Vergütung. Sie beziehen keine variablen oder leistungsorientierten Vergütungen, keine Aktienoptionen und keine zusätzlichen Honorare für die Teilnahme an Sitzungen.

Die Verwaltungsratsmitglieder erhalten keine betrieblichen Pensions-, Versicherungs- oder sonstigen Leistungen. Die Vergütungen werden mindestens zur Hälfte in Novartis Aktien (auf Wunsch des einzelnen Verwaltungsratsmitglieds bis zu 100%) und der Rest in bar ausbezahlt. Alle Honorare spiegeln unsere Führungsstruktur und die Zuständigkeiten des Verwaltungsrats wider und tragen den anwendbaren gesetzlichen Bestimmungen und unseren eigenen Reglementen Rechnung. Unsere Vergleichsstudie bestätigt, dass die Gesamtvergütung des Verwaltungsrats dem aktuellen Niveau anderer grosser Schweizer Unternehmen entspricht. Deshalb werden bezüglich der Vergütungsstruktur und dem Vergütungsbetrag für den Verwaltungsrat keine Änderungen beantragt.

Jährliche Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder für den Zeitraum von der ordentlichen Generalversammlung 2024 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2025

in Tsd. CHF	Vergütung für den Zeitraum von der GV 2024 bis zur GV 2025
Verwaltungsratspräsident	3 800
Mitgliedschaft im Verwaltungsrat	280
Vizepräsident	50
Lead Independent Director	20
Vorsitz im Audit und Compliance Committee ¹	130
Vorsitz im Compensation Committee ¹	90
Vorsitz anderer Committees ^{1,2}	70
Mitgliedschaft im Audit und Compliance Committee ¹	70
Mitgliedschaft in anderen Committees ^{1,3}	40

¹ Zusätzliche Vergütung für Funktionen von Verwaltungsratsmitgliedern in Committees, d.h. Vorsitz oder Mitglied (nicht anwendbar für den Verwaltungsratspräsidenten).

² Betrifft das Governance, Sustainability und Nomination Committee, das Science und Technology Committee und das Risk Committee.

³ Betrifft das Compensation Committee, das Governance, Sustainability und Nomination Committee, das Science und Technology Committee sowie das Risk Committee.

Beantragter Betrag für den Zeitraum von der ordentlichen Generalversammlung 2024 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2025

Der in der nachfolgenden Tabelle dargestellte Betrag basiert auf der Annahme, dass alle vorgeschlagenen Mitglieder des Verwaltungsrats (und Mitglieder des Compensation Committee) an der ordentlichen Generalversammlung 2024 gewählt werden. Die Gesamtvergütung liegt leicht über dem im Vorjahr beantragten Betrag. Grund für den Anstieg ist die vorgeschlagene Ernennung von John Young zum Vorsitzenden des Science and Technology Committees (STC) ab der ordentlichen Generalversammlung 2024, wodurch sein Verwaltungsratshonorar gemäss der genehmigten Honorarstruktur für die Vergütung des Verwaltungsrats erhöht wird. Zuvor lag der Vorsitz im STC beim Präsidenten des Verwaltungsrats, der für diese Funktion kein zusätzliches Honorar erhielt.

CHF	Genehmigt für: GV 2023 bis GV 2024	Beantragt für: GV 2024 bis GV 2025
Verwaltungsratspräsident	3 805 000	3 805 000
Andere Verwaltungsratsmitglieder	4 945 000	4 975 000 ¹
Gesamtvergütung für die Mitglieder des Verwaltungsrats von Novartis	8 750 000	8 780 000²

¹ Dieser Betrag wird in Übereinstimmung mit den Vergütungen für die Mitgliedschaft im Verwaltungsrat und in den Ausschüssen sowie für den Vorsitz in Ausschüssen gemäss der Übersicht auf Seite 4 ausbezahlt.

² Das Total enthält einen geschätzten Betrag von CHF 30 051 an obligatorischen Arbeitgeberbeiträgen für alle Mitglieder des Verwaltungsrats, die von Novartis an die staatlichen Sozialversicherungssysteme der Schweiz zu entrichten sind. Dieser Betrag ist Teil eines geschätzten Gesamtbetrags für Arbeitgeberbeiträge von rund CHF 378 131, der im obigen Betrag nicht eingeschlossen ist. Er berechtigt die Verwaltungsratsmitglieder zum künftigen Bezug der maximal versicherten staatlichen Vorsorgeleistung. Diese Schätzungen schliessen potenzielle Änderungen der staatlichen Sozialversicherungsbeiträge aus.

Die Gesamtvergütung an den Verwaltungsrat von der ordentlichen Generalversammlung 2023 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2024 beträgt CHF 8 609 573 und liegt damit unter dem von den Aktionären an der ordentlichen Generalversammlung 2023 genehmigten Betrag von CHF 8 750 000.

Abstimmung 5.2

Bindende Abstimmung über die maximale Gesamtvergütung der Geschäftsleitung von CHF 95 000 000 für das Geschäftsjahr 2025

Das Vergütungssystem für die Geschäftsleitung ermöglicht es uns, unsere Mission zu erfüllen und die weltweit besten Talente an uns zu binden. Es ist auf unsere Geschäftsstrategie und die Interessen der Aktionäre ausgerichtet, und es unterstützt unser Bestreben, das Arzneimittelunternehmen zu werden, das weltweit am meisten Wertschätzung und Vertrauen genießt.

Vergütungssystem für die Geschäftsleitung

	Feste Vergütung und weitere Leistungen		Variable Vergütung – leistungsabhängig	
	Jährliche Basisvergütung	Pensions- und andere Leistungen	Jährliche Leistungsprämie	Langfristige Leistungsprämien
Zweck	Richtet sich nach Verantwortungsbereichen, Erfahrung und Fähigkeiten	Bietet Altersvorsorge und Risikoversicherung (abgestimmt auf lokalen Marktpraktiken/Vorschriften)	Honoriert Leistung in Bezug auf kurzfristige finanzielle und strategische Ziele sowie auf Werte und Verhaltensweisen ¹	Honoriert die langfristige Wertschaffung und Innovation in Übereinstimmung mit unserer Strategie
Zahlungsart	Bar	Länder-/personenspezifisch (wie für andere Mitarbeitende)	50% bar 50% in Aktien ² mit dreijähriger Sperrfrist (oder 70% bar und 30% in Aktien mit Sperrfrist, wenn die Aktienhaltevorschriften vor Beginn des Leistungszeitraums erfüllt sind)	Aktien
Leistungszyklus	-	-	Ein Jahr	Drei Jahre
Leistungskennzahlen	-	-	Balanced Scorecard, einschliesslich: • Finanzielle Kennzahlen (60%) ³ • Strategische Ziele (40%) ⁴	• Verkäufe an Dritte CAGR ⁵ (25%) • Operatives Kernergebnis CAGR (25%) • Innovation (25%) • Relativer TSR (25%) gegenüber der globalen Branchen-Vergleichsgruppe ⁶

¹ Die Novartis Werte und Verhaltensweisen sind ebenfalls ein wichtiger Bestandteil der jährlichen Leistungsprämie und sind in unserer Unternehmenskultur verankert. Daher wird von den Mitgliedern der Geschäftsleitung erwartet, dass sie diese in höchstem Masse vorleben.

² Die Mitglieder der Geschäftsleitung können wählen, bis zu 100% ihrer jährlichen Leistungsprämie in Aktien anstatt in bar zu beziehen.

³ Die Finanzkennzahlen sind: Verkäufe an Dritte (24%), Operatives Kernergebnis (18%) und Free Cashflow (18%).

⁴ Die strategischen Ziele sind auf die wichtigsten Prioritäten in jedem Leistungsjahr ausgerichtet.

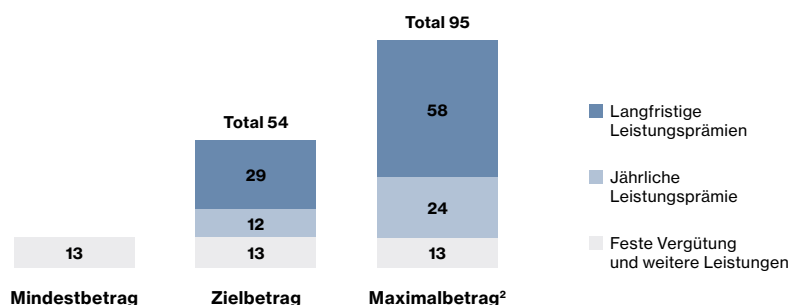
⁵ CAGR = compound annual growth rate (durchschnittliche jährliche Wachstumsrate).

⁶ Die für die relative TSR (Gesamtkundenrendite) ausgewählte Vergleichsgruppe besteht analog zu unserer globalen Vergleichsgruppe im Gesundheitswesen aus den folgenden 15 Unternehmen (inkl. Novartis): AbbVie, Amgen, AstraZeneca, Biogen, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly & Co., Gilead Sciences, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck & Co., Novartis, Novo Nordisk, Pfizer, Roche und Sanofi.

Vorgeschlagene maximale Gesamtvergütung, die der Geschäftsleitung für das Geschäftsjahr 2025 ausbezahlt, versprochen oder zugeteilt wird

Die nachstehende Grafik stellt die erwarteten Mindest-, Ziel- und Maximalbeträge der Gesamtvergütung 2025 für die Mitglieder der Geschäftsleitung dar, basierend auf der aktuellen Zusammensetzung. Dies ist ein Anstieg um 5.6% gegenüber der ordentlichen Generalversammlung 2023 aufgrund der Erhöhung der Zielvergütung des CEO (wie weiter unten beschrieben) als auch ausgewählter Mitglieder der Geschäftsleitung, die neu in der Funktion sind und eine starke Leistung bewiesen haben während ihrer Amtszeit. Weitere Details finden sich in unserem Vergütungsbericht 2023.

(in Mio. CHF, gerundet)¹



¹ Zwei Mitglieder sind in USD zu bezahlen. Der zugrunde gelegte Wechselkurs ist CHF 1.00 = USD 0.8986 und der beantragte Betrag schliesst vom Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Broschüre bis 31. Dezember 2024 jegliche Wechselkursschwankungen aus. Der Zielbetrag und der Maximalbetrag berücksichtigen ausserdem weder Aktienkursschwankungen noch die Gegenwerte für Dividenden, die während des dreijährigen Leistungszyklus anfallen.

² Die beantragte maximale Gesamtvergütung umfasst den Dienstzeitaufwand für Pensions- und andere Leistungen wie die Bereitstellung eines Firmenwagens sowie Dienstleistungen für die Steuer- und Finanzplanung und gegebenenfalls Leistungen für internationale Entsendungen gemäss den Standardrichtlinien des Unternehmens. Ausserdem enthält sie einen Betrag von CHF 120 685 für die geschätzten obligatorischen Arbeitgeberbeiträge für alle Geschäftsleitungsmitglieder, die von Novartis an die staatlichen Sozialversicherungssysteme der Schweiz zu entrichten sind. Dieser Betrag ist Teil des geschätzten Gesamtarbeitgeberbeitrags von rund CHF 5 009 409 der im obigen Betrag nicht eingeschlossen ist, und berechtigt die Mitglieder der Geschäftsleitung zum künftigen Bezug der maximal versicherten staatlichen Vorsorgeleistung.

Mindestbetrag: Es werden nur die feste Vergütung und die weiteren Leistungen gezahlt. Eine variable Vergütung wird nicht gezahlt, falls keines der Leistungskriterien erfüllt worden ist.

Zielbetrag: Es werden die feste Vergütung und weitere Leistungen sowie die variable Vergütung in Höhe von 100% des Zielwerts der jährlichen Leistungsprämie und der langfristigen Leistungsprämien gezahlt, wenn alle Mitglieder der Geschäftsleitung ihre Leistungsziele aus jedem Leistungsplan erfüllt haben.

Maximalbetrag: Voraussetzung für die Zahlung des Maximalbetrags ist, dass alle Leistungsziele sowohl in Bezug auf die jährliche Leistungsprämie als auch auf die langfristigen Leistungsprämien zu 200% erfüllt worden sind. Bislang wurde bei Novartis noch nie der maximale Betrag von 200% des Zielwerts an alle Mitglieder der Geschäftsleitung (aggregierte Basis) ausgezahlt.

Der Wert der langfristigen Aktienzuteilungen wird zum Zeitpunkt der Zuteilung bestimmt (die Anzahl Aktien wird mittels Division des Zuteilungswerts durch den Aktienkurs am Zuteilungstag ermittelt). Er berücksichtigt weder Aktienkursschwankungen während der Leistungsperiode noch allfällige Dividenden, die jedes Jahr für die Aktien ausgeschüttet werden, noch die Gegenwerte von Dividenden, die während der Leistungsperiode für langfristige Anreize anfallen.

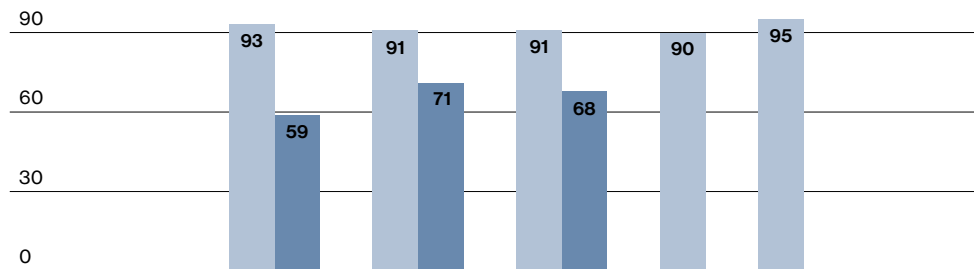
Entwicklung der Vergütung für die Geschäftsleitung

Die vorgeschlagene maximale Gesamtvergütung, die der Geschäftsleitung für das Jahr 2025 gezahlt, versprochen oder zugeteilt werden soll, beträgt CHF 95 Millionen.

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht die Maximalbeträge, welche die Aktionäre von der ordentlichen Generalversammlung 2021 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2023 genehmigt haben und welche an der ordentlichen Generalversammlung 2024 zur Genehmigung anstehen. Sie zeigt ausserdem für Vergleichszwecke die Vergütungen, die den Mitgliedern der Geschäftsleitung für die Geschäftsjahre 2022 bis 2024 ausbezahlt, versprochen oder zugeteilt worden sind.

Übersicht über die Entwicklung der Vergütung für die Geschäftsleitung

(in Mio. CHF, gerundet)



Abstimmung an der Generalversammlung:	2020	2021	2022	2023	2024
Geschäftsjahr:	2021	2022	2023	2024	2025
Geschäftsleitungsmitglieder erwartet (ausgewiesen):	12 (15 ¹)	11 (16 ²)	11 (12 ³)	11	11

■ Maximale Vergütungsbeiträge, die ausbezahlt, versprochen oder zugeteilt werden wie bei der GV Abstimmung genehmigt
 ■ Ausbezahlte, versprochene oder zugeteilte Vergütung (im Vergütungsbericht offengelegt)

¹ Umfasst 12 aktive Geschäftsleitungsmitglieder und 3 Geschäftsleitungsmitglieder, die im Jahr 2021 ausgeschieden oder zurückgetreten sind.
² Umfasst 11 aktive Geschäftsleitungsmitglieder und vier Geschäftsleitungsmitglieder, die im Jahr 2022 ausgeschieden oder zurückgetreten sind, sowie 1 Mitglied, das zurückgetreten ist aufgrund der Abspaltung von Sandoz im zweiten Halbjahr 2023.
³ Umfasst 11 aktive Geschäftsleitungsmitglieder und ein Geschäftsleitungsmitglied, das im Jahr 2023 ausgeschieden oder zurückgetreten ist.

Abstimmung 5.3

Konsultativabstimmung über den Vergütungsbericht 2023

Der Vergütungsbericht bezweckt, den Aktionären Informationen über unsere Vergütungssysteme, -richtlinien und -praxis für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung und über die an deren Mitglieder ausbezahlte Vergütung bereitzustellen. Die Konsultativabstimmung gibt den Aktionären die Gelegenheit, ihre Ansichten zu den im Vergütungsbericht 2023 beschriebenen Vergütungsprogrammen und -systemen für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung sowie zu den Offenlegungen und Entscheidungen in Bezug auf die Vergütungen zu äussern.

Unser Vergütungsbericht 2023 wurde neu gegliedert, um seine Lesbarkeit zu verbessern. Aus diesem Grund findet sich im ersten Teil eine detaillierte Darstellung der Vergütungsergebnisse der Geschäftsleitung und eine Erläuterung unserer zugrunde liegenden Vergütungsphilosophie, des Systems und der Governance im zweiten Teil. Die Informationen zur Verwaltungsratsvergütung und Governance finden sich im letzten Abschnitt. Wir sind zuversichtlich, dass Sie diese neue Struktur zugänglicher finden werden. Aufgrund von Rückmeldungen der Aktionäre bieten wir mehr Offenlegung und Transparenz zur Balanced Scorecard des CEO, mit einem verstärkten Fokus auf den Zusammenhang zwischen Vergütung und Leistung.

Im Einklang mit unserer Entwicklung von einer Organisation mit separaten Divisionen mit jeweils separaten Führungskräften zu einem auf Arzneimittel fokussierten Unternehmen legen wir die Zielvergütung für den CEO (als den Höchstbezahlten), den CFO und die Präsidenten unserer Organisationseinheiten International und US offen, während alle anderen Geschäftsleitungsmitglieder zusammengefasst werden. Das Compensation Committee ist der Ansicht, dass dieser Ansatz wirtschaftlich angemessener ist und unsere Offenlegung damit gleichzeitig im oberen Bereich der Schweizer Praxis bleibt. Ungeachtet dieser Änderung legen wir weiterhin die realisierten Vergütungen des CEO und der Geschäftsleitungsmitglieder offen sowie alle wesentlichen individuellen Vergütungserhöhungen, Auskäufe und Austrittsleistungen.

Im Rahmen unserer jährlichen Überprüfung haben wir festgestellt, dass unsere bestehende CEO-Vergütungspraxis uns im Vergleich zur globalen Vergleichsgruppe im Gesundheitswesen im untersten Quartil positioniert. Wir haben uns intensiv mit unseren Grossaktionären und Stimmrechtsberatern ausgetauscht, um Feedback zu unserem Vergütungssystem für die Geschäftsleitung einzuholen, insbesondere hinsichtlich der Herausforderungen, denen sich europäische Unternehmen im Wettbewerb um Talente gegenüberstehen. Nach diesem Austausch und dem insgesamt positiven Feedback waren sich das Compensation Committee und der Verwaltungsrat einig, dass es notwendig ist, eine globale Perspektive einzunehmen, um die besten Talente für die Unternehmensspitze zu gewinnen und zu halten, und damit das Unternehmen wettbewerbsfähiger sein kann. Infolgedessen und unter Berücksichtigung der Erwartungen europäischer Investoren und Stimmrechtsberater haben wir per 1. Januar 2024 einige Änderungen an unserem Vergütungssystem vorgenommen.

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

Darüber hinaus haben wir beschlossen, Änderungen in Bezug auf die Kriterien für die jährliche Leistungsprämie, die Aktienhaltevorschriften und die Aufschiebung der jährlichen Leistungsprämie vorzunehmen. Weitere Details finden Sie in unserem Vergütungsbericht 2023.

Wir denken Medizin neu, um Menschen zu einem längeren und besseren Leben zu verhelfen.

Wir nutzen wissenschaftlich fundierte Innovationen, um einige der schwierigsten Gesundheitsprobleme der Gesellschaft anzugehen. Wir erforschen und entwickeln bahnbrechende Therapien und finden neue Wege, um sie so vielen Menschen wie möglich zur Verfügung zu stellen. Zudem wollen wir eine belohnen, die ihre finanziellen Mittel, ihre Zeit und ihre Ideen in unser Unternehmen investieren.