

Ordentliche Generalversammlung 2026

Abstimmungen über die Vergütungen

Traktandum 5



Liebe Aktionärin, lieber Aktionär,

Unsere Mission ist es, neue Wege zu entdecken, um das Leben der Menschen zu verbessern und zu verlängern. Wir nutzen wissenschaftsbasierte Innovation, um einige der herausforderndsten Gesundheitsthemen der Gesellschaft anzugehen. Wir erforschen und entwickeln bahnbrechende Therapien und finden neue Wege, um diese so vielen Menschen wie möglich zur Verfügung zu stellen. Zudem wollen wir eine Aktionärsrendite bieten, die jene belohnt, die ihr Geld, ihre Zeit und ihre Ideen in unser Unternehmen investieren.

Wir streben langfristig eine nachhaltige Leistungsfähigkeit an, von der Patientinnen und Patienten, Mitarbeitende, Aktionärinnen und Aktionäre sowie die Gesellschaft profitieren. Solide Finanzergebnisse und die Aufrechterhaltung des Vertrauens der Gesellschaft untermauern unsere Fähigkeit, Wert zu schaffen.

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 2026, separate bindende Abstimmungen über die maximale Gesamtvergütung für den Verwaltungsrat sowie die maximale Gesamtvergütung für die Geschäftsleitung durchzuführen und - wie in dieser Broschüre beschrieben – in einer konsultativen (nicht bindenden) Abstimmung zu unserem Vergütungsbericht 2025 Stellung zu nehmen.

Abstimmung 5.1: Bindende Abstimmung über die maximale Gesamtvergütung des Verwaltungsrats von der ordentlichen Generalversammlung 2026 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2027

Der Verwaltungsrat beantragt die Genehmigung einer maximalen Gesamtvergütung für den Verwaltungsrat von CHF 8 240 000 für den Zeitraum von der ordentlichen Generalversammlung 2026 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2027.

Abstimmung 5.2: Bindende Abstimmung über die maximale Gesamtvergütung der Geschäftsleitung für das Geschäftsjahr 2027

Der Verwaltungsrat beantragt die Genehmigung einer maximalen Gesamtvergütung für die Geschäftsleitung von CHF 95 000 000, die während oder in Bezug auf das Jahr 2027 ausbezahlt, versprochen oder zugeteilt wird.

Abstimmung 5.3: Konsultativabstimmung über den Vergütungsbericht 2025

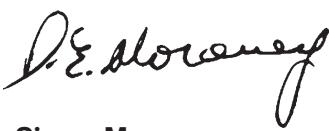
Der Verwaltungsrat beantragt die Gutheissung des Vergütungsberichts 2025 (Konsultativabstimmung).

Diese Broschüre enthält Informationen zu diesen drei vergütungsbezogenen Abstimmungen. Weitere Einzelheiten zu den Vergütungssystemen für unseren Verwaltungsrat und unsere Geschäftsleitung finden Sie im Geschäftsbericht 2025.

Im Namen des Verwaltungsrats von Novartis



Giovanni Caforio
Verwaltungsratspräsident



Simon Moroney
Vorsitzender des Compensation Committee

Abstimmung 5.1

Bindende Abstimmung über die maximale Gesamtvergütung des Verwaltungsrats von CHF 8 240 000 von der ordentlichen Generalversammlung 2026 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2027

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

Die Vergütung wird mindestens zur Hälfte in Novartis Aktien (auf Wunsch des einzelnen Verwaltungsratsmitglieds bis zu 100%) und der Rest in bar ausbezahlt. Die Vergütung spiegelt unsere Governance-Struktur und die Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrats wider, in Übereinstimmung mit den anwendbaren gesetzlichen Bestimmungen und unseren eigenen Reglementen. Die Verwaltungsratsmitglieder tragen die vollen Kosten ihrer Arbeitnehmerbeiträge zur Sozialversicherung, sofern solche anfallen. Die Verwaltungsratsmitglieder erhalten keine betrieblichen Vorsorge-, Versicherungs- oder sonstigen Leistungen, ausser dies ist durch lokale Gesetzgebung vorgeschrieben oder aus Sicherheitsgründen erforderlich. Novartis zahlt die gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitgeberbeiträge für die berufliche Vorsorge des Verwaltungsratspräsidenten.

Jedes Jahr überprüft der Verwaltungsrat im Rahmen des jährlichen Governance- und Vergütungsprüfungsprozesses die Vergütung seiner Mitglieder, einschliesslich des Verwaltungsratspräsidenten, auf Grundlage eines Vorschlags des Compensation Committee und der Empfehlung seines unabhängigen Beraters, einschliesslich relevanter Benchmarking-Informationen. Weitere Informationen zu der im Dezember 2025 abgeschlossenen Überprüfung finden sich unter Abstimmungspunkt 5.3.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Vergütung für die Mitgliedschaft im Verwaltungsrat und zusätzliche Rollen, unter Berücksichtigung der Änderungen in der Committee-Struktur, die im Geschäftsbericht unter «Corporate Governance» beschrieben sind und ab der Generalversammlung 2026 in Kraft treten.

Jährliche Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder für den Zeitraum von der ordentlichen Generalversammlung 2026 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2027 (im Vergleich zum Zeitraum von der ordentlichen GV 2025 bis zur ordentlichen GV 2026)

in Tsd. CHF	2026–2027 Honorar	2025–2026 Honorar
Verwaltungsratspräsident	3 500	3 500
Verwaltungsratsmitglied	280	280
Vizepräsident	50	50
Lead Independent Director	0 ⁴	20
Vorsitz Audit und Compliance Committee ¹	150	130
Vorsitz Compensation Committee ¹	110	90
Vorsitz übrige Committees ^{1,2}	90	70
Mitglied Audit und Compliance Committee ¹	80	70
Mitglied übrige Committees ^{1,3}	50	40

¹ Zusätzliche Vergütung für Rollen von Verwaltungsratsmitgliedern in Committees, das heisst Vorsitz oder Mitglied (nicht anwendbar für den Verwaltungsratspräsidenten).

² Gilt für das Governance, Sustainability und Nomination Committee und das Science und Technology Committee. Das Risk Committee wird mit Wirkung ab der GV 2026 aufgelöst.

³ Gilt für das Compensation Committee, das Governance, Sustainability und Nomination Committee und das Science und Technology Committee. Das Risk Committee wird mit Wirkung ab der GV 2026 aufgelöst.

⁴ Ab der Generalversammlung 2026 wird Simon Moroney beide Rollen als Vizepräsident und Lead Independent Director übernehmen. In Übereinstimmung mit der bisherigen Praxis wird keine zusätzliche Vergütung für die Rolle des Lead Independent Directors gezahlt, wenn die Rollen des Vizepräsidenten und des Lead Independent Directors von denselben Verwaltungsratsmitglied wahrgenommen werden. (kombinierte Rolle mit Wirkung ab der GV 2026).

Beantragter Betrag für den Zeitraum von der ordentlichen Generalversammlung 2026 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2027

Der in der nachfolgenden Tabelle dargestellte Betrag basiert auf der Annahme, dass alle vorgeschlagenen Verwaltungsratsmitglieder (und Mitglieder des Compensation Committee) an der ordentlichen Generalversammlung 2026 gewählt werden.

CHF	Beantragt für: GV 2026 bis GV 2027	Beantragt für: GV 2025 bis GV 2026
Verwaltungsratspräsident	3 550 000 ^{1,2}	3 525 000
Andere Verwaltungsratsmitglieder	4 690 000 ¹	4 675 000
Gesamtvergütung für die Mitglieder des Verwaltungsrats von Novartis	8 240 000³	8 200 000

¹ Dieser Betrag wird in Übereinstimmung mit den Vergütungen für die Mitgliedschaft im Verwaltungsrat und in den Ausschüssen sowie für den Vorsitz in Ausschüssen ausbezahlt, wie in der obigen Übersicht zur Verwaltungsratsvergütung dargestellt.

² Beinhaltet CHF 7 000 obligatorische Arbeitgeberbeiträge gemäss der schweizerischen Gesetzgebung zur beruflichen Vorsorge und CHF 36 000 als steuerbare geldwerte Leistung für Kosten bezüglich Reise- und Transportsicherheit (ab 2026).

³ Das Total enthält einen geschätzten Betrag von CHF 15 000 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 478 000, 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 2025 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2026 beträgt CHF 8 032 579 und liegt damit unter dem von den Aktionären an der ordentlichen Generalversammlung 2025 genehmigten Betrag von CHF 8 200 000.

Abstimmung 5.2

Bindende Abstimmung über die maximale Gesamtvergütung der Geschäftsleitung von CHF 95 000 000 für das Geschäftsjahr 2027

Die Vergütung der Geschäftsleitung ist auf unsere Geschäftsstrategie und die Interessen der Aktionäre ausgerichtet, und sie unterstützt unser Bestreben, das weltweit am meisten geschätzte und vertauenswürdigste Arzneimittelunternehmen zu werden. Novartis agiert in einem hochkompetitiven, globalen Talentmarkt. Die Fähigkeit, hochqualifizierte Führungskräfte zu gewinnen, zu halten und zu motivieren, ist entscheidend, um unseren ehrgeizigen strategischen Plan umzusetzen, langfristig nachhaltigen Wert für unsere Aktionäre zu schaffen.

Vergütungssystem für die Geschäftsleitung 2027

	Feste Vergütung und weitere Leistungen		Variable Vergütung	
	Jährliche Basisvergütung	Pensions- und andere Leistungen	Jährliche Leistungsprämie	Langfristige Leistungsprämien
Zweck	Richtet sich nach Verantwortungsbereichen, Erfahrung und Fähigkeiten	Bietet Pensions- und Risikoversicherungen (abgestimmt auf lokale Marktpрактиken/ Vorschriften)	Honoriert Leistung in Bezug auf kurzfristige finanzielle und strategische Ziele sowie auf Werte und Verhaltensweisen ¹	Honoriert langfristige Aktionärswertschöpfung 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	–	–	1 Jahr	3 Jahre ⁶
Leistungs-kennzahlen	–	–	Balanced Scorecard nach einem multiplikativen Ansatz ³ (finanzielle Kennzahlen ⁴ x strategische Ziele ⁵)	<ul style="list-style-type: none"> • CAGR⁷ des Nettoumsatzes (25%) • CAGR des operativen Kernergebnisses (25%) • Innovation (25%) • Relative TSR (25%)⁸

¹ Die Werte und Verhaltensweisen von Novartis sind ebenfalls Schlüsselkomponenten 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 Mit Wirkung ab 2026 wird die jährliche Leistungsprämie der Geschäftsleitung in einem vereinfachten, multiplikativen Format an die übrige Organisation angepasst. Weitere Informationen finden Sie unter Abstimmungspunkt 5.3.

⁴ Finanzielle Kennzahlen sind Nettoumsatz (40 %), operatives Kernergebnis (30 %) und Free Cashflow als Prozentsatz des Nettoumsatzes (30 %).

⁵ Strategische Ziele sind in jedem Leistungsjahr auf die Geschäftsprioritäten abgestimmt (gleich gewichtet).

⁶ Für den CEO und den CFO gilt nach Ende der Sperrfrist eine zusätzliche Haltefrist von zwei Jahren.

⁷ CAGR = Compound Annual Growth Rate (durchschnittliche jährliche Wachstumsrate).

⁸ Mit Wirkung ab 2026 besteht die für den relativen TSR (Gesamtaktienrendite) ausgewählte Vergleichsgruppe aus 15 Unternehmen (inkl. Novartis) und entspricht unserer globalen Vergleichsgruppe im Gesundheitswesen, wie folgt: aus den folgenden 15 Unternehmen (inkl. Novartis): AbbVie, Amgen, AstraZeneca, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly & Co., Gilead Sciences, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck & Co., Novartis, Novo Nordisk, Pfizer, Roche, Sanofi und Takeda.

Vorgeschlagene maximale Gesamtvergütung, die der Geschäftsleitung für das Geschäftsjahr 2027 ausbezahlt, versprochen oder zugeteilt wird

Die beantragte maximale Gesamtvergütung, die den Mitgliedern der Geschäftsleitung für das Jahr 2027 gezahlt, versprochen oder zugeteilt wird, beträgt CHF 95 Millionen. Davon entfallen CHF 13 Millionen auf fixe Vergütung und andere Leistungen, d.h. auf das erwartete Minimum, falls keine der Leistungskennzahlen erreicht werden. Die verbleibenden CHF 82 Millionen entfallen auf die variable Vergütung, unter der Annahme, dass alle Leistungsergebnisse sowohl für die jährliche als auch für die langfristige Leistungsprämie das erforderliche Niveau für die maximale Auszahlung von 200% für alle Mitglieder der Geschäftsleitung erreichen. Letzteres schliesst jegliche Entwicklung des Aktienkurses während der Vesting-Periode sowie Dividenden oder Dividendenäquivalente, die während der Vesting-Periode anfallen, aus.

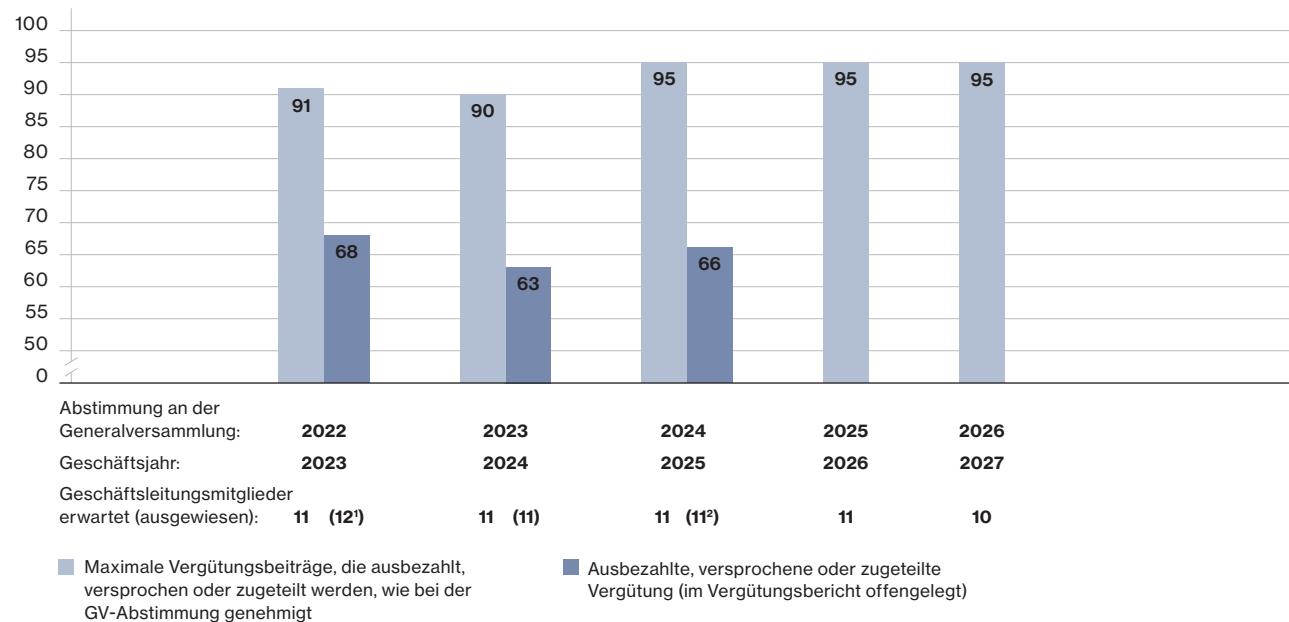
Die maximale Auszahlung von 200% des Zielwerts wurde bei Novartis bisher weder für die Geschäftsleitung auf aggregierter Basis noch für ein einzelnes Mitglied erreicht.

Entwicklung der Vergütung für die Geschäftsleitung

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht die Maximalbeträge, welche die Aktionäre von der ordentlichen Generalversammlung 2022 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2025 genehmigt haben und welche an der ordentlichen Generalversammlung 2026 zur Genehmigung anstehen. Sie zeigt ausserdem für Vergleichszwecke die Vergütungen, die den Mitgliedern der Geschäftsleitung für die Geschäftsjahre 2023 bis 2025 ausbezahlt, versprochen oder zugeteilt worden sind.

Übersicht über die Entwicklung der Vergütung für die Geschäftsleitung

(in Mio. CHF, gerundet)



¹ Umfasst elf aktive Geschäftsleitungsmitglieder und ein Geschäftsleitungsmitglied, das im Jahr 2023 aus- oder zurückgetreten ist.

² Umfasst zehn aktive Geschäftsleitungsmitglieder und ein Geschäftsleitungsmitglied, das im Jahr 2025 aus- oder zurückgetreten ist.

Abstimmung 5.3

Konsultativabstimmung über den Vergütungsbericht 2025

Der Vergütungsbericht bezweckt, den Aktionären Informationen über unsere Vergütungssysteme, -richtlinien und -praxis für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung und über die an diese ausbezahlte Vergütung bereitzustellen. Die Konsultativabstimmung gibt den Aktionären die Gelegenheit, ihre Ansichten zu den im Vergütungsbericht 2025 beschriebenen Vergütungsprogrammen und -systemen für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung sowie zu den Offenlegungen und Entscheidungen in Bezug auf die Vergütungen zu äussern. Der Bericht beinhaltet auch die ab 2026 wirksamen Änderungen des Vergütungssystems für die Geschäftsleitung (ECN) und den Verwaltungsrat.

Änderungen des Vergütungssystems der Geschäftsleitung 2026

Die Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung von Novartis basiert auf einer stark leistungsorientierten Philosophie. Ein wesentlicher Teil der Gesamtvergütung ist variabel, wobei die Auszahlung direkt an die Erreichung kurz- und langfristiger finanzieller und strategischer Ziele geknüpft ist. Diese werden über die jährliche Leistungsprämie und den langfristigen Leistungsplan (LTPP) erbracht, wobei die jeweiligen Leistungskennzahlen darauf ausgerichtet sind, eine nachhaltige Wertschöpfung für die Aktionäre zu fördern. Das Compensation Committee überwacht das Vergütungssystem sorgfältig, um sicherzustellen, dass die Ergebnisse eng mit der Entwicklung und den strategischen Prioritäten des Unternehmens verknüpft sind.

Das Compensation Committee überprüft weiterhin die globalen Vergütungspraktiken unter Berücksichtigung der Perspektiven unserer Investoren und Stimmrechtsberater, um sicherzustellen, dass unser Ansatz wettbewerbsfähig ist und zugleich mit den Erwartungen unserer Interessengruppen im Einklang steht. Im Rahmen dieser laufenden Überprüfung haben das Compensation Committee und der Verwaltungsrat entschieden, mit Wirkung zum 1. Januar 2026 die folgenden Änderungen am Vergütungssystem vorzunehmen:

- Globale Vergleichsgruppe im Gesundheitswesen: Die globale Vergleichsgruppe im Gesundheitswesen widerspiegelt die globalen Talentmärkte, aus denen wir rekrutieren, sowie die im ECN benötigte Fachkompetenz. Nach einer Überprüfung der Gruppe, die wir seit mehreren Jahren verwenden, werden wir Biogen entfernen, da es auf Basis von Umsatz und Marktkapitalisierung einen weniger relevanten Vergleichswert darstellt, und stattdessen Takeda hinzufügen - ein über alle wichtigen Kennzahlen hinweg relevanter Vergleichswert. Diese Änderung verbessert die geografische Ausgewogenheit der Vergleichsgruppe und spiegelt die globalen Talentmärkte wider, in denen Novartis tätig ist. Die überarbeitete Vergleichsgruppe wird zum Benchmarking der ECN-Vergütung und zur Beurteilung der relativen TSR-Performance für künftige LTPP-Prämien herangezogen.
- Relative TSR-Auszahlungsstruktur: Ab dem LTPP-Zyklus 2026–2028 werden wir eine formelbasierte, percentile-orientierte TSR-Auszahlungsstruktur einführen. Diese Anpassung der aktuellen Struktur vereinfacht den Auszahlungsplan und bringt ihn in Einklang mit der Marktpaxis, sowohl unter den Vergleichs-Unternehmen als auch unter europäischen Unternehmen im Allgemeinen.
- Jährliche Leistungsprämie: Wir werden die jährliche ECN-Leistungsprämie in einem vereinfachten, multiplikativen Format an die übrige Organisation anpassen. Dieser Ansatz, der nun unternehmensweit Anwendung findet, stärkt die Leistungsorientierung und belohnt das Erreichen ambitionierter finanzieller und operativer Ziele. Er ermöglicht auch eine aussagekräftigere Differenzierung nach oben und nach unten, basierend auf finanziellen und individuellen strategischen Ergebnissen. Die Finanzkennzahlen innerhalb der jährlichen Leistungsprämie bleiben unverändert, ebenso die individuellen strategischen Ziele. Die jährliche Leistungsprämie bleibt weiterhin auf 200% begrenzt und wird durch ehrgeizige Ziele untermauert, was unser Engagement für aussergewöhnliche Leistungen unterstreicht.

Diese Änderungen wurden auch im Rahmen der Governance Roadshow 2025 mit unseren Aktionären und Stimmrechtsberatern besprochen, für deren Feedback und Unterstützung wir danken. Weitere Informationen zu diesen Änderungen finden Sie in unserem Vergütungsbericht 2025 unter «2026 Executive Committee compensation system changes».

Verwaltungsratsvergütung – Änderungen GV 2026-2027

Wie zuvor unter Abstimmungspunkt 5.1 beschrieben, führt das Compensation Committee regelmäßig eine gründliche Überprüfung der Verwaltungsratsvergütung im Hinblick auf die sich wandelnden Aufgaben der Verwaltungsrats- und Committee Mitglieder durch, wobei der gesamte Verwaltungsrat die endgültigen Entscheidungen genehmigt.

Dieser Prozess wird durch den unabhängigen Berater des Compensation Committees und gestützt auf externe Marktdaten geleitet, um sicherzustellen, dass die Vergütungspraktiken weiterhin den Best-Practice-Governance-Standards entsprechen und unser Ziel unterstützen, hochqualifizierte Verwaltungsratsmitglieder zu gewinnen und zu halten.

Nach der jüngsten Überprüfung, die im Dezember 2025 abgeschlossen wurde, beschloss der Verwaltungsrat (i), die Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten sowie die Pauschalvergütung der Verwaltungsratsmitglieder unverändert zu belassen, und (ii), gezielte Anpassungen der Honorare für Committee-Vorsitzende und -Mitglieder mit Wirkung ab der ordentlichen Generalversammlung 2026 vorzunehmen, die nachfolgend zusammengefasst sind.

- Honorare für Committee-Vorsitzende und -Mitglieder

Seit 2018, als zuletzt wesentliche Anpassungen vorgenommen wurden, haben die Committee-Arbeitsbelastungen erheblich zugenommen. Die Committees agieren nun in einem dynamischeren und komplexeren Umfeld, geprägt von höheren regulatorischen Anforderungen und verstärktem Austausch mit internen und externen Interessengruppen. Die Erhöhungen der Honorare für Committee-Vorsitzende und -Mitglieder (CHF 20 000 bzw. CHF 10 000) spiegeln diese erweiterten Verantwortlichkeiten sowie den gestiegenen Umfang und die Komplexität der Committee-Arbeit wider.

- Kombiniertes Honorar für die Rolle des Vizepräsidenten und des Lead Independent Directors (LID)

Ab der ordentlichen Generalversammlung 2026 wird Simon Moroney beide Rollen als Vizepräsident und Lead Independent Director übernehmen. In Übereinstimmung mit der bisherigen Praxis führt dies nicht zu einer zusätzlichen Vergütung für den Vizepräsidenten des Verwaltungsrats, welche unverändert bei CHF 50 000 bleibt.

Weitere Einzelheiten finden Sie in den Tabellen unter Abstimmungspunkt 5.1 zur maximalen Gesamtvergütung des Verwaltungsrats für den Zeitraum von der ordentlichen Generalversammlung 2026 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2027.