

VERGÜTUNGSBERICHT





INHALT

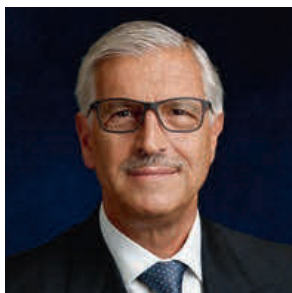
- 112 VORWORT DES VORSITZENDEN
DES VERGÜTUNGS-AUSSCHUSSES
- 114 VERGÜTUNGSBERICHT AUF EINEN BLICK
- 116 PHILOSOPHIE UND GRUNDSÄTZE DER
VERGÜTUNG FÜR DIE GESCHÄFTSLEITUNG
- 117 VERGÜTUNGSSYSTEM FÜR DIE
GESCHÄFTSLEITUNG IM JAHR 2015
- 121 LEISTUNGSBEURTEILUNGSPROZESS
DER GESCHÄFTSLEITUNG
- 123 VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG IM JAHR 2015
- 130 LEISTUNGSBEZOGENE AUSZAHLUNGEN DES ALTEN
LANGFRISTIGEN LEISTUNGSPLANS (2013–2015)
- 132 VERGÜTUNGSSYSTEM FÜR DEN VERWALTUNGSRAT
IM JAHR 2015
- 133 VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATS IM JAHR 2015
- 137 VERGÜTUNGS-GOVERNANCE
- 139 BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUM
VERGÜTUNGSBERICHT DER NOVARTIS AG

FOTOESSAY

Besserer Zugang zur Gesundheitsversorgung in ländlichen Gebieten Vietnams

Dr. Chang As Xinh, 37 Jahre, ist einer von nur 15 Ärzten, die mehr als 40 000 Menschen in Mù Cang Chai versorgen, einem ländlichen Bezirk der Provinz Yen Bai im Nordosten Vietnams. In diesem wirtschaftlich sehr armen Teil des an Naturschätzen reichen Landes leben vor allem Menschen vom Volk der Hmong, einer ethnischen Minderheit.

→ FORTSETZUNG AUF SEITE 141



Liebe Aktionärin, lieber Aktionär

Als Vorsitzender des Vergütungsausschusses des Verwaltungsrats freue ich mich, Ihnen den Vergütungsbericht der Novartis AG für 2015 vorstellen zu dürfen.

Unsere Mission bei Novartis ist es, neue Wege zu finden, um die Lebensqualität zu verbessern und das Leben der Menschen zu verlängern. Wir nutzen wissenschaftsbasierte Innovationen, um einige der schwierigsten Gesundheitsprobleme der Gesellschaft anzugehen. Wir erforschen und entwickeln bahnbrechende Therapien und finden neue Wege, um sie möglichst vielen Menschen zur Verfügung zu stellen. Gleichzeitig möchte unser Unternehmen ein attraktiver Arbeitgeber sein und überdurchschnittliche Renditen für seine Aktionäre erwirtschaften. In den letzten zwei Jahren hat der Vergütungsausschuss insbesondere an folgenden Punkten gearbeitet:

- Bessere Abstimmung des Vergütungssystems für die Geschäftsleitung auf unsere langfristige Geschäftsstrategie und die Aktionärsinteressen
- Stärkung der Novartis Corporate Governance Standards
- Umsetzung aller Elemente der Minder-Verordnung hinsichtlich der Vergütungen des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung

Der Vergütungsausschuss möchte sich bei den Aktionären für die breite Unterstützung an der Generalversammlung 2015 bedanken; sie unterstützten sämtliche vergütungsbezogenen Anträge des Verwaltungsrats. Ebenfalls dankbar ist der Vergütungsausschuss für das Engagement, das viele Novartis Aktionäre im Jahr 2015 im Zusammenhang mit Vergütungsfragen zeigten. Ausserdem dankt der Vergütungsausschuss Dr. Ulrich Lehner für seine Tätigkeit im Vergütungsausschuss und begrüsst William Winters als neues Mitglied.

Performance des Unternehmens im Jahr 2015

Im Jahr 2015 verzeichnete Novartis Fortschritte hinsichtlich aller Ziele mit oberster Priorität. Das Unternehmen schloss die Umgestaltung seines Portfolios früher als geplant ab, erreichte mit *Entresto*, *Cosentyx* und Biosimilars wichtige Meilensteine für Innovationen, nutzte mit der Gründung der Geschäftseinheit Novartis Business Services divisionenübergreifende Synergien und trieb den Aufbau einer leistungsstarken Organisation weiter voran. Wechselkurse hatten einen sehr negativen Einfluss auf unsere in USD gemeldeten Ergebnisse, da der USD im Vergleich zu den wichtigsten Wechselkursen im Jahr 2015 erheblich an Wert zulegte. Unter dem Strich verfehlte Novartis ihr Umsatzziel bei konstanten Wechselkursen knapp, übertraf jedoch beim Reingewinn und beim Free Cashflow bei konstanten Wechselkursen die gesetzten Ziele leicht. Pharmaceuticals und Sandoz entwickelten sich ausgezeichnet, während Alcon das Ergebnis negativ belastete. Trotz massiver Währungseffekte verbesserte das Unternehmen seine Kernmarge. Für das Jahr 2015 weist Novartis in USD eine leicht negative Gesamtaktienrendite von $-3,5\%$ aus, doch resultiert für den Zeitraum 2013–2015, was dem dreijährigen Leistungszyklus unserer langjährigen Leistungsplänen entspricht, eine Gesamtaktienrendite von $+53,4\%$.

Vergütung des CEO im Jahr 2015

Für 2015 wurde unserem CEO eine Gesamtvergütung von CHF 11 596 560 gewährt. Dieser Betrag enthält eine jährliche Leistungsprämie von CHF 3 090 758 (entspricht 100% des Zielwerts), die auf der individuellen Leistung des CEO und der Gesamtleistung unseres Unternehmens, wie bereits oben beschrieben, basiert. 50% der jährlichen Leistungsprämie wurde in bar und 50% in gesperrten Aktieneinheiten, die einer dreijährigen Sperrfrist unterliegen, gewährt. Die Gesamtvergütung beinhaltet ebenfalls eine langfristige Leistungsprämie mit einem Zielwert von CHF 6 181 580, die für den Zyklus 2015–2017 gewährt wurde und an Leistungsbedingungen geknüpft ist.

Vergütungssysteme

Der Vergütungsausschuss setzte die Überprüfung der Effizienz unseres Vergütungsprogramms auch 2015 fort. Das Jahr stand im Zeichen der Stabilisierung und Optimierung unserer bestehenden Vergütungssysteme, nachdem es sowohl in der Schweiz als auch im Ausland zu grundlegenden Veränderungen der regulatorischen Rahmenbedingungen gekommen war. Im Verlauf des Berichtsjahres nahm der Ausschuss nur geringfügige Änderungen vor, um die Vergütung aller Novartis Mitarbeitenden noch besser auf die langfristige Geschäftsstrategie und die Aktionärsinteressen abzustimmen. Mit Wirkung zum Jahresbeginn 2016 wird das neue Vergütungssystem für die Geschäftsleitungsmitglieder auf alle Führungskräfte in Schlüsselfunktionen ausgedehnt. Unser Unternehmen hat auch die Novartis Werte und Verhaltensweisen in die Rahmenbedingungen für die Entwicklung von neuen Talenten aufgenommen und sichergestellt, dass unser strikter Leistungsbeurteilungsprozess auf allen Ebenen des Unternehmens zur Anwendung kommt. Das neue Programm wird vom Verwaltungsrat vollumfänglich unterstützt. Wir sind der Ansicht, dass es Novartis am Markt für Führungskräfte einen Wettbewerbsvorteil bietet.

Generalversammlung 2016

Der Vergütungsausschuss ist bestrebt, die Zusammenarbeit zwischen den Aktionären und unserem Unternehmen fortzusetzen. Ziel ist es, die verschiedenen Standpunkte genau zu verstehen und die wichtigen Verbindungen zwischen dem Vergütungsprogramm, der Geschäftsstrategie und der langfristigen finanziellen und operativen Performance unseres Unternehmens zu diskutieren. Gemäss unseren Statuten wer-

den die Aktionäre, wie im Vorjahr, gebeten, über die folgenden vergütungsbezogenen Fragen abzustimmen:

- Maximale Gesamtvergütung für die Mitglieder des Verwaltungsrats von der ordentlichen Generalversammlung 2016 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2017;
- Maximale Gesamtvergütung für die Mitglieder der Geschäftsleitung für das Geschäftsjahr 2017.

Ausserdem werden die Aktionäre aufgefordert, den vorliegenden Vergütungsbericht im Rahmen einer Konsultativabstimmung gutzuheissen.

Im Namen von Novartis und des Vergütungsausschusses danke ich Ihnen für Ihre anhaltende Unterstützung und für Ihre steten Meinungsäusserungen, die ich als sehr wertvoll erachte, um unsere Vergütungssysteme und -praktiken weiter zu verbessern. Ich würde mich freuen, wenn Sie Ihre Anmerkungen an folgende E-Mail-Adresse richteten:
investor.relations@novartis.com.

Hochachtungsvoll



Dr. Enrico Vanni

Vorsitzender des Vergütungsausschusses

VERGÜTUNGSBERICHT AUF EINEN BLICK

Vergütung der Geschäftsleitung

VERGÜTUNGSSYSTEM FÜR DIE GESCHÄFTSLEITUNG IM JAHR 2015 (Seiten 117–120)

Die folgenden Komponenten sind enthalten:

	Feste Vergütung und weitere Leistungen		Variable Vergütung		
	Jährliche Basisvergütung	Pensions- und andere Leistungen	Jährliche Leistungsprämie	Langfristiger Leistungsplan (LTPP)	Langfristiger relativer Leistungsplan (LTRPP)
Zweck	Richtet sich nach Verantwortungsbereichen, 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, Werte und Verhaltensweisen	Honoriert die langfristige Schaffung von Shareholder Value sowie langfristige Innovationen	Honoriert die relative Gesamttaktienrendite
Leistungsperiode	K/A	K/A	1 Jahr (2015)	3 Jahre (2015–2017)	3 Jahre (2015–2017)
Leistungskennzahlen	K/A	K/A	Basierend auf einer Auszahlungsmatrix, bestehend aus: — individueller Bewertung (Balanced Scorecard), einschliesslich finanzieller und individueller Ziele — Beurteilung anhand der Novartis Werte und Verhaltensweisen	Basierend auf: — 75% Novartis Cash Value Added — 25% divisionsbezogenen langfristigen Meilensteinen für Innovationen	Basierend auf Novartis' relativer Gesamttaktienrendite im Vergleich zu unserer Vergleichsgruppe aus 12 Gesundheitsunternehmen ¹
Auszahlung (am Ende der Leistungsperiode für die variable Vergütung)	Bar	Länderspezifisch	50% in bar 50% in gesperrten Aktien/Aktieneinheiten ² (3-jährige Sperrfrist)	Aktien (einschliesslich Dividendengegenwerte)	Aktien (einschliesslich Dividendengegenwerte)
¹ Die Vergleichsgruppe umfasste Abbott, AbbVie, Amgen, AstraZeneca, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly & Co., GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck & Co., Pfizer, Roche und Sanofi. ² Mitglieder der Geschäftsleitung haben die Möglichkeit, einen grösseren Teil ihrer jährlichen Leistungsprämie in Aktien anstatt in bar zu beziehen.					

						Gesamte variable Vergütung
CEO, variable Vergütungsmöglichkeit in % der Basisvergütung	K/A	K/A	Zielwert: 150% (Bandbreite 0–200% des Ziels)	Zielwert: 200% (Bandbreite 0–200% des Ziels)	Zielwert: 100% (Bandbreite 0–200% des Ziels)	Zielwert: 450% (Bandbreite 0–200% des Ziels)
Geschäftsleitung, variable Vergütungsmöglichkeit in % der Basisvergütung (ohne CEO)	K/A	K/A	Zielwert: 90–120% (Bandbreite 0–200% des Ziels)	Zielwert: 140–190% (Bandbreite 0–200% des Ziels)	Zielwert: 30–90% (Bandbreite 0–200% des Ziels)	Zielwert: 260–400% (Bandbreite 0–200% des Ziels)

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG IM JAHR 2015 (Seiten 123–130)

Während des Geschäftsjahres 2015 ausgezahlte oder zugewiesene Beträge (CHF)

						Gesamte Vergütung
Vergütung des CEO	2 060 500	263 721	3 090 758	4 121 054 ¹	2 060 527 ¹	11 596 560
Vergütung der Geschäftsleitung (ohne CEO)	7 429 769	5 071 392	11 230 142	11 973 697 ¹	4 652 661 ¹	40 357 661
Total	9 490 269	5 335 113 ²	14 320 900	16 094 751	6 713 188	51 954 221 ²

¹ Die in diesen Spalten ausgewiesenen Beträge entsprechen dem zugrunde liegenden Aktienwert der Zielanzahl der jedem Geschäftsleitungsmitglied zugewiesenen Zahl von Performance Share Units (PSUs) für den Leistungszyklus 2015–2017.

² Einschliesslich eines obligatorischen Arbeitgeberbeitrags in der Höhe von CHF 58 757, der von Novartis an staatliche Sozialversicherungssysteme entrichtet wurde. Dieser Betrag ist Teil eines Gesamtarbeitgeberbeitrags von CHF 3 457 097 und berechtigt das Mitglied der Geschäftsleitung zum künftigen Bezug der maximalen staatlich versicherten Vorsorgeleistung.

VERGÜTUNGSSYSTEM FÜR DIE GESCHÄFTSLEITUNG IM JAHR 2016

Vergütungsmöglichkeiten

Wie die übrigen Mitarbeitenden werden die Mitglieder der Geschäftsleitung allenfalls eine Salärerhöhung erhalten, basierend auf ihren Leistungen im Jahr 2015 und/oder basierend auf Vergleichsdaten für neuere Mitglieder.

Leistungskennzahlen

Jährliche Leistungsprämie
An den Leistungskennzahlen für die jährliche Leistungsprämie wurden keine Änderungen vorgenommen.

Langfristige Leistungsprämien

Ebenfalls wurden an den Leistungskennzahlen des langfristigen Leistungsplans oder des langfristigen relativen Leistungsplans keine Änderungen vorgenommen.

Vergütung des Verwaltungsrats

VERGÜTUNGSSYSTEM FÜR DEN VERWALTUNGSRAT IM JAHR 2015 (Seite 132)

Auszahlung: 50% in bar, 50% in Aktien	(CHF)	Jährliche Vergütung
Verwaltungsratspräsident		3 800 000 ¹
Mitgliedschaft im Verwaltungsrat		300 000
Vizepräsident		50 000
Vorsitzender des Audit und Compliance Committee		120 000
Vorsitzender der folgenden Verwaltungsratsausschüsse:		
— Compensation Committee		
— Governance, Nomination und Corporate Responsibilities Committee		
— Research & Development Committee ²		
— Risk Committee		60 000
Mitgliedschaft im Audit und Compliance Committee		60 000
Mitgliedschaft in folgenden Verwaltungsratsausschüssen:		
— Compensation Committee		
— Governance, Nomination und Corporate Responsibilities Committee		
— Research & Development Committee		
— Risk Committee		30 000

¹ Der Verwaltungsratspräsident hat bis zur Generalversammlung 2015 auch Arbeitgeberbeiträge an die Pensionskasse und in den Jahren 2014 bis 2016 Zahlungen für entgangene andere Ansprüche gegenüber seinem früheren Arbeitgeber im Gesamtwert von EUR 2 665 051 erhalten.

² Der Verwaltungsratspräsident erhält keine zusätzlichen Ausschusshonorare für den Vorsitz im Research & Development Committee.

VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATS IM JAHR 2015 (Seiten 133–136)

Während des Geschäftsjahres 2015 ausbezahlt oder gewährte Beträge	(CHF)	Bar	Eigenkapital	Andere Leistungen ¹	Total
Präsident					
Dr. Jörg Reinhardt		1 900 000	1 900 000	29 197	3 829 197
Weitere Verwaltungsratsmitglieder		1 601 417	2 331 917	17 145	3 950 479
Total		3 501 417	4 231 917	46 342	7 779 676²

¹ Dieser Betrag beinhaltet CHF 21 502 für obligatorische Arbeitgeberbeiträge, die von Novartis an das staatliche Schweizer Sozialversicherungssystem bezahlt wurden. Dieser Betrag ist Teil eines Gesamtarbeitgeberbeitrags von insgesamt CHF 429 806 und berechtigt das Verwaltungsratsmitglied zum künftigen Bezug der maximalen versicherten staatlichen Vorsorgeleistung. Seit der Generalversammlung 2015 erhält der Verwaltungsratspräsident keine Pensionskassenbeiträge mehr.

² Siehe Seite 135 für einen Gegenüberstellung des in dieser Tabelle ausgewiesenen Betrags zum Betrag, der von den Aktionären an der ordentlichen Generalversammlung 2015 für die Vergütung an die Verwaltungsratsmitglieder für den Zeitraum zwischen der ordentlichen Generalversammlung 2015 und der ordentlichen Generalversammlung 2016 gutgeheissen wurde. Der ausbezahlte Betrag liegt innerhalb des von den Aktionären gutgeheissenen Maximalbetrags.

VERGÜTUNGSSYSTEM FÜR DEN VERWALTUNGSRAT 2016

Das Vergütungssystem für den Verwaltungsrat bleibt für das Jahr 2016 unverändert.

Vergütungs-Governance

GOVERNANCE UND RISIKOMANAGEMENT (Seiten 137–138)

Entscheidungsträger in Bezug auf die Vergütung gemäss den Vorgaben der Generalversammlung	Entscheid über	Entscheidungsgremium
	Vergütung für den Verwaltungsratspräsident und weitere Verwaltungsratsmitglieder	Verwaltungsrat
	Vergütung des CEO	Verwaltungsrat
	Vergütung für Mitglieder der Geschäftsleitung	Compensation Committee

Prinzipien des Risikomanagements für die Vergütung der Geschäftsleitung

- Strikter Leistungsbeurteilungsprozess
- Ausgewogene Mischung von kurz- und langfristigen variablen Vergütungselementen
- Matrix-Ansatz für die Leistungsbeurteilung zur Berechnung der jährlichen Leistungsprämie, einschliesslich einer individuellen Bewertung (Balanced Scorecard) und einer Beurteilung der Novartis Werte und Verhaltensweisen
- Nur leistungsgebundene langfristige Prämien mit Sperrfristen und überschneidenden dreijährigen Leistungsperioden
- Sämtliche variablen Vergütungen sind auf 200% der Zielvergütung begrenzt
- Vertragliche Kündigungsfrist von zwölf Monaten
- Wettbewerbsverbot von maximal zwölf Monaten (nur die jährliche Basisvergütung und die jährliche Leistungsprämie des Vorjahres)
- Keine Abgangsentschädigungen oder Kontrollwechselvereinbarungen
- Alle variablen Elemente der Vergütung unterliegen Rückforderungsbestimmungen
- Aktienhaltevorschriften; keine Verpfändung oder Beleihung von Novartis Aktien durch die Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder

PHILOSOPHIE UND GRUNDSÄTZE DER VERGÜTUNG FÜR DIE GESCHÄFTSLEITUNG

VERGÜTUNGSPHILOSOPHIE VON NOVARTIS

Die Vergütungsphilosophie soll sicherstellen, dass die Geschäftsleitung eine Vergütung erhält, die ihren Erfolgen bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie und ihrem Beitrag zur Unternehmensleistung entspricht. Das Vergütungssystem für die Geschäftsleitung wurde auf der Grundlage der folgenden Kernelemente konzipiert:

Leistungsorientierte Vergütung	Die variable Vergütung ist direkt an die Erreichung strategischer Geschäftsziele gebunden.
Ausrichtung auf die Interessen der Aktionäre	Ein bedeutender Teil unserer Leistungsprämien ist aktienbasiert. Eine langfristige Leistungsprämie basiert zudem auf der relativen Gesamtaktienrendite.
Ausgewogene Vergütung zur Schaffung von nachhaltigem Wert	Mischung aus Leistungszielen, basierend auf Finanzkennzahlen, Innovation, individuellen Zielen, Novartis Werten und Verhaltensweisen sowie Leistung im Verhältnis zu Konkurrenten.
Geschäftsethik	Die Novartis Werte und Verhaltensweisen bilden einen integrierenden Bestandteil unseres Vergütungssystems.
Wettbewerbsfähige Vergütung	Eine im Vergleich wettbewerbsfähige Vergütung stellt sicher, dass wir die global talentiertesten Geschäftsleitungsmitglieder gewinnen und halten können.

AUSRICHTUNG AUF DIE UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Die Strategie von Novartis beruht auf wissenschaftsbasierten Innovationen zur Erreichung besserer Behandlungsergebnisse für die Patienten. Es ist unser Ziel, in den wachstumsstarken Segmenten des Gesundheitswesens die Führungsposition einzunehmen. Um das Vergütungssystem mit dieser Strategie abzustimmen, legt der Verwaltungsrat spezifische, messbare und zeitgebundene Leistungskennzahlen fest, einschliesslich finanzieller Kennzahlen (u. a. Umsatz, Gewinn und Cashflow) und nicht finanzieller Kennzahlen, die Rückschlüsse auf den Erfolg der diesbezüglichen Umsetzung zulassen. Der Verwaltungsrat setzt anschliessend kurz- und langfristige Ziele für sämtliche dieser Leistungskennzahlen fest und entschädigt die Geschäftsleitung entsprechend ihrem Zielerreichungsgrad. Im Einklang mit der Fokussierung des Unternehmens auf wissenschaftsbasierte Innovationen definiert der Verwaltungsrat für jede Division eine Reihe spezifischer Ziele, die innerhalb vorgegebener Zeitrahmen zu erfüllen sind. Angesichts des Ziels von Novartis, in den wachstumsstarken Segmenten des Gesundheitswesens die Führungsposition einzunehmen, hat Novartis sein Portfolio auf drei marktführende, innovative Divisionen in den Bereichen Pharmazeutika, Augenheilkunde und Generika ausgerichtet. Um schliesslich zu gewährleisten, dass Novartis langfristig ein leistungsstarkes Unternehmen bleibt, legt der Verwaltungsrat auch Ziele in Bereichen wie Qualität,

Talentmanagement, Integrität und Reputation fest, die durch die Novartis Werte und Verhaltensweisen untermauert werden.

VERGLEICH DER VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG

Um Leistungsträger für wichtige Positionen anzuwerben und an das Unternehmen zu binden, ist es wichtig für uns, wettbewerbsfähige Vergütungsmöglichkeiten anzubieten. Für das Erreichen ihrer Ziele wird den Mitgliedern der Geschäftsleitung im Allgemeinen die Zielvergütung gewährt, die dem mittleren Vergütungsniveau vergleichbarer Positionen in den Unternehmen der Vergleichsgruppe entspricht (siehe unten). Werden diese Leistungsziele verfehlt oder übertroffen, kann die am Ende gewährte Vergütung diesen Durchschnittswert unter- bzw. überschreiten.

Obwohl sich der Vergütungsausschuss bei der Eruiierung des angemessenen Vergütungsniveaus der Mitglieder der Geschäftsleitung an den Daten von Vergleichsunternehmen orientiert, werden alle vergütungsbezogenen Entscheidungen letztlich auf der Grundlage der spezifischen Geschäftsbedürfnisse von Novartis und der Leistungsbeiträge des Einzelnen getroffen.

Der Vergütungsausschuss prüft die Vergütung des CEO und der Mitglieder der Geschäftsleitung einmal pro Jahr und vergleicht das Ergebnis mit dem Vergütungsniveau ähnlicher Positionen in Vergleichsunternehmen. Zu diesem Zweck greift der Ausschuss auf Vergleichszahlen aus öffentlich zugänglichen Quellen sowie auf die Angaben von renommierten Marktdatenanbietern zurück. Sämtliche Daten werden anschliessend durch das vom Vergütungsausschuss eingesetzte unabhängige Beratungsunternehmen geprüft und bewertet, das auch unabhängige Recherchen und eigenständige Beratung zur Zielvergütung des CEO und weiterer Mitglieder der Geschäftsleitung erbringt.

Für die Vergütung des CEO und der Mitglieder der Geschäftsleitung dienen Novartis die einschlägigen Daten ihrer globalen Mitbewerber in der Gesundheitsbranche, deren Geschäftsmodelle, Grösse und Bedarf an Talenten und Fähigkeiten mit Novartis vergleichbar sind. Der Vergütungsausschuss prüft die Unternehmen der Novartis Vergleichsgruppe einmal pro Jahr hinsichtlich der Vergütung und erörtert etwaige Anpassungen entsprechend der Entwicklung des Wettbewerbsumfelds in der Gesundheitsbranche.

VERGLEICHSUNTERNEHMEN

Abbott	AbbVie	Amgen
AstraZeneca	Bristol-Myers Squibb	Eli Lilly & Co.
GlaxoSmithKline	Johnson & Johnson	Merck & Co.
Pfizer	Roche	Sanofi

Innerhalb der Vergleichsgruppe gehört Novartis von den wichtigsten Eckdaten her (Marktkapitalisierung, Umsatz und operatives Ergebnis) zu den grössten Unternehmen.

VERGÜTUNGSSYSTEM FÜR DIE GESCHÄFTSLEITUNG IM JAHR 2015

Im Jahr 2015 umfasste das Vergütungssystem für die Geschäftsleitung folgende Bestandteile:

Feste Vergütung und weitere Leistungen		Variable Vergütung		
Jährliche Basisvergütung	Pensions- und andere Leistungen	Jährliche Leistungsprämie	Langfristiger Leistungsplan (LTPP)	Langfristiger relativer Leistungsplan (LTRPP)

FESTE VERGÜTUNG UND WEITERE LEISTUNGEN

JÄHRLICHE BASISVERGÜTUNG

Die Höhe der Basisvergütung richtet sich nach den wesentlichsten Verantwortlichkeiten, dem Stellenprofil, der Erfahrung sowie den Fähigkeiten des Mitarbeitenden. Sie wird in bar, üblicherweise monatlich, ausbezahlt.

Die Basisvergütung wird jährlich überprüft. Hinter jeder Erhöhung stehen eine konkrete Anerkennung der Leistung und bestimmte Marktentwicklungen.

PENSIONS- UND ANDERE LEISTUNGEN

Der Hauptzweck von Pensions- und Versicherungsplänen ist die Absicherung von Mitarbeitenden und ihren Angehörigen im Hinblick auf Ruhestand, Krankheit, Berufsunfähigkeit und Tod. Die Höhe und Art der Pensions- und Versicherungsleistungen sind von Land zu Land verschieden und werden durch lokale Marktgepflogenheiten und Rechtsvorschriften beeinflusst.

Die Unternehmenspolitik sieht vor, weltweit von Pensionsplänen im Leistungsprimat auf Pensionspläne im Beitragsprimat umzustellen. Alle grösseren Pläne wurden mittlerweile nach Möglichkeit dieser Politik angepasst. Siehe auch Erläuterung 25 des Anhangs zur geprüften Novartis Konzernrechnung auf Seite 231.

Andere Leistungen, die Novartis in ausgewählten Ländern in Übereinstimmung mit lokalen Marktgepflogenheiten und Rechtsvorschriften ausrichtet, sind unter anderem ein Geschäftswagen sowie Steuer- und Finanzplanungsdienstleistungen. Mitglieder der Geschäftsleitung, die ins Ausland entsendet wurden, erhalten auch Leistungen (u. a. Steuerausgleich) gemäss den Richtlinien des Unternehmens für internationale Entsendungen.

VARIABLE VERGÜTUNG

JÄHRLICHE LEISTUNGSPRÄMIE

Für die jährliche Leistungsprämie des CEO und der Mitglieder der Geschäftsleitung wird jeweils zu Beginn eines Leistungsjahres eine Zielleistungsprämie definiert, die einem Prozentsatz der jährlichen Basisvergütung entspricht. Die Zielleistungsprämie entspricht 150% der Basisvergütung des CEO und zwischen 90% und 120% der Basisvergütung der weiteren Mitglieder der Geschäftsleitung und wird zur Hälfte in bar und zur anderen Hälfte in Aktien mit einer dreijährigen Sperrfrist ausbezahlt. Die Formel zur Berechnung der jährlichen Zielleistungsprämie lautet wie folgt:

FORMEL ZUR BERECHNUNG DER JÄHRLICHEN LEISTUNGSPRÄMIE

$$\text{Jährliche Basisvergütung} \times \text{Zielleistungsprämie \%} = \text{Zielwert der jährlichen Leistungsprämie}$$

Leistungskennzahlen

Die jährliche Leistungsprämie basiert auf einer Auszahlungsmatrix, die aus zwei Elementen besteht: einer individuellen Bewertung (Balanced Scorecard) und den Novartis Werten und Verhaltensweisen. Eine detaillierte Erläuterung folgt nachstehend.

Balanced Scorecard

Das erste Element, das für die Festlegung des Auszahlungsbetrags der jährlichen Leistungsprämie benutzt wird, ist die individuelle Bewertung, bei der die Gewichtung der Finanzziele auf Konzern- oder Divisionsebene 60% sowie der individuellen Ziele 40% beträgt. Ab 2015 wurde, wie letztes Jahr berichtet, Innovation im Rahmen der Finanzziele des Konzerns als Leistungskennzahl für die jährliche Leistungsprämie gestrichen und stattdessen als Leistungskennzahl in den langfristigen Leistungsplan aufgenommen. Der Vergütungsausschuss war der Ansicht, dass sich Innovationsbeiträge auf mehrjähriger Basis effektiver messen lassen. Nähere Einzelheiten zum Zielvereinbarungs- und Performance-Management-Prozess finden Sie auf Seite 121.

Finanzziele auf Konzern- oder Divisionsebene

Innerhalb der einzelnen Finanzziele auf Konzern- und Divisionsebene wird jede Kennzahl wie Umsatz und Reingewinn individuell gewichtet. Für den CEO und die Funktionsleiter gelten auf Konzernebene die gleichen Finanzziele (wie nachfolgend beschrieben). Anstelle der Konzernziele gelten für die Divisionsleiter divisionsspezifische Ziele, einschliesslich Umsatz, operatives Ergebnis, Free Cashflow als Prozentsatz des Umsatzes und Marktanteil der jeweiligen Division im Vergleich zu den Mitbewerbern. Der Verwaltungsrat legt die Finanzziele auf Konzern- und Divisionsebene jeweils zu Beginn eines Leistungsjahres bei konstanten Wechselkursen fest und beurteilt zum Ende desselben Jahres, inwiefern diese Ziele erreicht wurden.

Individuelle Ziele

Die individuellen Ziele für die Geschäftsleitungsmitglieder variieren je nach Verantwortungsbereichen und können zusätzliche finanzielle und nicht finanzielle Zielvorgaben beinhalten. Beispiele für zusätzliche finanzielle Zielvorgaben sind die Umset-

zung von Wachstums-, Produktivitäts- und Entwicklungsinitiativen. Nicht finanzielle Zielvorgaben umfassen unter anderem Geschäfts- und Mitarbeiterführung, Diversität der Belegschaft, Qualität, soziale Initiativen wie Zugang zu Medikamenten und ethische Geschäftspraktiken.

Zur Veranschaulichung wird in der untenstehenden Tabelle die individuelle Bewertung (Balanced Scorecard) des CEO für 2015 gezeigt:

BALANCED-SCORECARD-KENNZAHLEN 2015 FÜR DEN CEO		
Leistungs-kennzahlen	Gewich-tung	Aufschlüsselung der Leistungskennzahlen
Finanzziele auf Konzernebene	60%	Nettoumsatz Konzern Nettoergebnis Konzern Reingewinn Konzern Free Cashflow Konzern in % des Umsatzes
Individuelle Ziele des CEO	40%	Zusätzliche Finanzziele (z. B. EPS) Innovation und Wachstum Portfolio-Überprüfung Bereichsübergreifende Synergien Hochleistungsorganisation
Gesamtsumme	100%	

Novartis Werte und Verhaltensweisen

Das zweite Element, das im Rahmen der Festlegung des Auszahlungsbetrags der jährlichen Leistungsprämie benutzt wird, soll sicherstellen, dass die gewünschte Performance des Mitarbeitenden unter Einhaltung der höchsten Standards im Bereich verantwortungsvolle Geschäftsführung, wie in den Novartis Werten und Verhaltensweisen dargelegt, erzielt wird. Novartis verlangt von den Mitgliedern ihrer Geschäftsleitung, dass sie die richtigen Massnahmen ergreifen und sich mit voller Energie dafür einsetzen, Herausforderungen zu meistern, der Kundenzufriedenheit höchste Priorität beizumessen, sich stets ehrlich zu verhalten und solides ethisches und rechtmäßiges Geschäftsgebahren an den Tag zu legen. Von den Novartis Führungskräften wird erwartet, dass sie diese Verhaltensweisen jeden Tag vorleben und ihre Mitarbeitenden dazu animieren, es ihnen gleichzutun. Die Novartis Werte und Verhaltensweisen sind ein wesentlicher Bestandteil der jährlichen Leistungsbeurteilung der Geschäftsleitungsmitglieder. Einzelheiten zum Leistungsbeurteilungsprozess anhand der Novartis Werte und Verhaltensweisen finden Sie auf Seite 122.

Leistungsbeurteilung und Festlegung der Auszahlung

Nach einer gründlichen Überprüfung der zwei Leistungskomponenten, die der jährlichen Leistungsprämie zugrunde liegen, d.h. die Bewertung des Leistungsbeitrags im Vergleich zu den Zielsetzungen für die individuelle Bewertung sowie die Beurteilung anhand der Novartis Werte und Verhaltensweisen, wird jedem Element ein Rating von 1 bis 3 zugewiesen.

Die nachstehende Auszahlungsmatrix zeigt, wie anschliessend – unter Berücksichtigung des Verhältnisses von Leistungsbeitrag im Vergleich zur individuellen Bewertung (Balanced Scorecard) und der Umsetzung der Novartis Werte und Verhaltensweisen – der Leistungsfaktor für die jährliche Leistungs-

prämie ermittelt wird. Der Vergütungsausschuss bestimmt daraufhin den endgültigen Auszahlungsfaktor für jedes Geschäftsleitungsmitglied unter Berücksichtigung der angegebenen Bandbreite. Die Auszahlung ist auf 200% der Zielvergütung begrenzt.

AUSZAHLUNGSMATRIX FÜR DIE JÄHRLICHE LEISTUNGSPRÄMIE 2015					
		Auszahlung in %			
Leistung vs. Balanced Scorecard	Erwartungen übertroffen	3	60–90%	130–160%	170–200%
	Erwartungen voll erfüllt	2	0–70%	90–120%	130–160%
	Erwartungen teilweise erfüllt	1	0%	0–70%	60–90%
			1	2	3
			Erwartungen teilweise erfüllt	Erwartungen voll erfüllt	Erwartungen übertroffen
Beurteilung der Novartis Werte und Verhaltensweisen					

Die Auszahlungsmatrix für die jährliche Leistungsprämie berücksichtigt den Leistungsbeitrag im Vergleich zu den Zielsetzungen der individuellen Bewertung (Balanced Scorecard) sowie die Beurteilung anhand der Novartis Werte und Verhaltensweisen gleichermaßen.

Form und Zuteilung der Leistungsprämie

Die jährliche Leistungsprämie wird im März des auf die Leistungsperiode folgenden Jahres zur Hälfte in bar und zur Hälfte in Form von Novartis Aktien (oder gesperrten Aktieneinheiten, genannt RSUs) mit einer dreijährigen Sperrfrist gewährt. Gewährte gesperrte Aktien sind während der Sperrfrist dividenden- und stimmberechtigt. Jede RSU entspricht dem Wert einer Novartis Aktie und wird nach Ablauf der Sperrfrist in eine solche umgewandelt. Im Rahmen dieses Plans gewährte RSUs sind weder dividenden- noch ausschüttungs- noch stimmberechtigt. Nach Ablauf der Sperrfrist erfolgt die Auszahlung in Form frei verfügbarer Novartis Aktien oder in Form von American Depositary Receipts (ADRs).

Verlässt ein Planteilnehmender Novartis durch freiwilligen Austritt oder aufgrund von Fehlverhalten, verfallen die Aktien (und RSUs), deren Sperrfrist noch nicht abgelaufen ist. Es liegt in der Verantwortung des Verwaltungsrats und des Vergütungsausschusses zu gewährleisten, dass die Regeln richtig angewendet werden, und festzulegen, ob unter aussergewöhnlichen Umständen Ausnahmen bewilligt werden sollen. So wird sichergestellt, dass die Zuteilung von Prämien im Falle einer Beendigung des Anstellungsverhältnisses korrekt gehandhabt wird.

Die Mitglieder der Geschäftsleitung können auf Wunsch den Baranteil der jährlichen Leistungsprämie oder einen Teil davon in Form von Novartis Aktien oder ADRs (nur USA) beziehen, die keinen Bedingungen unterliegen. In den USA können die Leistungsprämien im Rahmen des Deferred Compensation Plan auch in bar gewährt werden.

LANGFRISTIGE LEISTUNGSPRÄMIEN

Novartis unterhält zwei langfristige Vergütungspläne für die Geschäftsleitung (den langfristigen Leistungsplan und den langfristigen relativen Leistungsplan). Beide Vergütungspläne funktionieren in identischer Weise mit Ausnahme der Leistungsziele, die zur Anwendung gelangen.

Zuteilung langfristiger Leistungsprämien

Zu Beginn jeder Leistungsperiode erhalten die Mitglieder der Geschäftsleitung im Rahmen der beiden langfristigen Vergütungspläne eine Zielanzahl Performance Share Units (PSUs), die nach der folgenden Formel berechnet wird:

STUFE 1	Jährliche Basisvergütung	x	Zielleistungsprämie %	=	Wert bei der Zuteilung
STUFE 2	Wert bei der Zuteilung	/	Aktienkurs	=	Zielanzahl PSUs

Ablauf der Sperrfrist für langfristige Leistungsprämien

Am Ende der dreijährigen Leistungsperiode passt der Vergütungsausschuss die Anzahl der PSUs anhand der tatsächlichen Leistung im Vergleich zur Zielvorgabe an.

FORMEL ZUR BERECHNUNG DER LTPP-AUSZAHLUNG

Zielanzahl RSUs	x	Leistungs-faktor	=	Endgültig zugeteilte PSUs + Dividenden-gegenwerte
-----------------	---	------------------	---	---------------------------------------------------

Der Leistungsfaktor bewegt sich zwischen 0% und 200% der Zielvergütung. Jede endgültig gewährte PSU wird nach Ablauf der Sperrfrist in eine Novartis Aktie umgewandelt. PSUs sind nicht stimmberechtigt, doch erhalten die Mitarbeitenden einen Dividendengegenwert, der in zusätzliche PSUs reinvestiert und am Ende der Sperrfrist insoweit ausbezahlt wird, als die Leistungsziele erreicht wurden. In den USA können die Leistungsprämien im Rahmen des Deferred Compensation Plan auch in bar gewährt werden.

Verlässt ein Planteilnehmender Novartis durch freiwilligen Austritt oder infolge Kündigung durch das Unternehmen wegen Fehlverhaltens, werden keine Prämien gewährt. Wird das Arbeitsverhältnis mit einem Teilnehmenden durch Novartis aus anderen Gründen als Leistung oder Verhalten beendet, erfolgt eine anteilmässige Auszahlung der Leistungsprämie in Bezug auf die im Unternehmen verbrachte Zeit während der Leistungsperiode. In diesem Fall wird die Prämie am Ende der ursprünglich vorgesehenen Sperrfrist ausbezahlt (nicht vorzeitig) und die Höhe der Prämie wird – sofern eine Beurteilung überhaupt möglich ist – anhand der tatsächlichen Leistung sowie weiterer Bedingungen wie der Einhaltung des Wettbewerbsverbots bestimmt. Mitglieder der Geschäftsleitung, die Novartis verlassen, weil sie in den bewilligten Vorruhestand oder Ruhestand treten, versterben oder berufsunfähig sind, wird die volle Prämie am Ende der ursprünglich vorgesehenen Sperr-

frist ausbezahlt (eine vorzeitige Auszahlung erfolgt nur im Todesfall). Die Höhe der Prämie wird – sofern eine Beurteilung überhaupt möglich ist – anhand der tatsächlichen Leistung sowie weiterer Bedingungen wie der Einhaltung des Wettbewerbsverbots bestimmt. Weitere Einzelheiten dazu können der Erläuterung 26 des Anhangs zur geprüften Novartis Konzernrechnung entnommen werden (Seite 235).

Es liegt in der Verantwortung des Verwaltungsrats und des Vergütungsausschusses zu gewährleisten, dass die Regeln richtig angewendet werden, und festzulegen, ob unter aussergewöhnlichen Umständen Ausnahmen bewilligt werden sollen. So wird sichergestellt, dass die Zuteilung von Prämien im Falle einer Beendigung des Anstellungsverhältnisses korrekt gehandhabt wird.

Langfristiger Leistungsplan (LTPP)

Dies ist der erste der zwei langfristigen Vergütungspläne.

Übersicht

Der LTPP, der nachfolgend beschrieben wird, wurde dem CEO und den Mitgliedern der Geschäftsleitung erstmals im Jahr 2014 gewährt. Die Zielleistungsprämie entspricht 200% der Basisvergütung des CEO und zwischen 140% und 190% der Basisvergütung der weiteren Mitglieder der Geschäftsleitung. Weitere Führungskräfte in Schlüsselpositionen mit massgeblichem Einfluss auf den langfristigen Erfolg von Novartis wurden ab 2015 zur Teilnahme am LTPP eingeladen.

In früheren Vergütungsberichten (2013 und früher) wurde auf einen anderen Leistungsplan Bezug genommen, der ebenfalls LTPP hiess. Im vorliegenden Vergütungsbericht (wie auch im Vergütungsbericht 2014) wurde dieser Plan umbenannt. Er wird fortan als „Old Long-Term Performance Plan (OLTTP)“ bezeichnet. Eine Beschreibung des OLTTP finden Sie auf Seite 130–131.

Leistungskennzahlen

Die Prämien im Rahmen des LTPP basieren auf Dreijahresleistungsziele und teilen sich wie folgt auf:

	75% Finanzkennzahl	25% Innovation
Kennzahl	Novartis Cash Value Added	Bis zu 10 wichtige Meilensteine der Innovation
CEO und Funktionsleiter	100% Konzern	Gewichteter Durchschnitt der Divisionsleistung
Divisionsleiter		100% Division

Finanzkennzahl (Novartis Cash Value Added): 75% des LTPP

Der Novartis Cash Value Added (NCVA) ist eine Kennzahl, die Anreize bezüglich Umsatzwachstum, Margenverbesserung und Ressourceneffizienz setzt. Eine Zusammenfassung der Berechnung findet sich nachfolgend:

BERECHNUNGSFORMEL FÜR DEN NCVA

bei konstanten Wechselkursen

Operatives Ergebnis+ Abschreibungen, Wertminderungen und Bereinigungen für Gewinne/
Verluste aus nicht-operativen Finanzanlagen

– Steuern

– Kapitalnutzungskosten (basierend auf WACC¹) des Bruttobetriebsvermögens**= NCVA²**¹ WACC = Weighted Average Cost of Capital (gewichtete durchschnittl. Kapitalkosten)² NCVA = (Cash Flow Return On Investment % – WACC) x Bruttobetriebsvermögen

Die NCVA-Ziele werden unter Berücksichtigung der erwarteten Wachstumsraten beim Umsatz, beim operativen Ergebnis und bei den Erträgen des investierten Kapitals unter gleichbleibenden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen festgelegt.

Der NCVA-Leistungsfaktor wird jeweils am Ende des Leistungszyklus zu konstanten Wechselkursen berechnet. Der NCVA-Leistungsfaktor ist mit einem Auszahlungshebel von 1:3 verbunden. Das heisst, eine Abweichung um 1% gegenüber dem Zielwert führt zu einer Änderung von 3% in der Auszahlung (eine Zielerreichung von 105% würde beispielsweise zu einem Auszahlungsfaktor von 115% führen). Sinkt die Leistung über die dreijährige Sperrfrist unter 67% des Zielwerts, erfolgt keine Auszahlung für diesen Teil des LTPP. Beträgt die Leistung über die dreijährige Sperrfrist mehr als 133% des Zielwerts, ist die Auszahlung für diesen Teil des LTPP auf 200% des Ziels beschränkt.

Die so ermittelte Leistung wird um ungeplante wesentliche Ereignisse im Leistungszyklus bereinigt (z.B. bedeutende Fusions- oder Übernahmetransaktionen).

Innovationskennzahl: 25% des LTPP

Innovation ist ein Schlüsselement der Strategie von Novartis. Zu Beginn des Leistungszyklus werden Innovationsziele auf Divisionsebene festgelegt. Sie umfassen jeweils bis zu zehn Meilensteine, die den wichtigsten Meilensteinen der Forschungs- und Entwicklungsprojekte in den einzelnen Divisionen entsprechen. Diese Meilensteine werden wegen ihres potenziellen Einflusses auf die künftigen Erlöse von Novartis oder aufgrund ihres potenziellen qualitativen Einflusses auf Forschung, Medizin, Behandlung oder Versorgung der Patienten ausgewählt.

Für diese Kennzahl wurde eine Auszahlungsmatrix entwickelt, die für die Erreichung der Meilensteinvorgaben eine Auszahlung in Höhe von 0%–150% vorsieht. Falls alle Meilensteinvorgaben erreicht werden, kann für eine zusätzliche nachgewiesene ausserordentliche Zielerreichung eine Auszahlung in Höhe von 150%–200% gewährt werden. Der CEO und die Funktionsleiter erhalten den gewichteten Durchschnitt der Innovationsprämien der Divisionen.

Das Research & Development Committee unterstützt den Verwaltungsrat und den Vergütungsausschuss bei der Vereinbarung der Innovationsziele und – am Ende des Leistungszyklus – bei der Beurteilung der Zielerreichung.

Langfristiger relativer Leistungsplan (LTRPP)

Dies ist der zweite der zwei langfristigen Vergütungspläne.

Übersicht

Der LTRPP wurde dem CEO und den Mitgliedern der Geschäftsleitung erstmals im Jahr 2014 gewährt. Die Zielleistungsprämie entspricht 100% der Basisvergütung des CEO und zwischen 30% und 90% der Basisvergütung der weiteren Mitglieder der Geschäftsleitung.

Leistungskennzahl

Der LTRPP beruht auf der Entwicklung der langfristigen Gesamtaktienrendite des Konzerns (TSR) über rollende Dreijahresleistungsperioden im Vergleich zu den zwölf Vergleichsunternehmen in der Gesundheitsbranche. Die TSR wird in USD berechnet und entspricht dem Anstieg des Aktienkurses zuzüglich Dividenden über die dreijährige Leistungsperiode. Der Berechnung liegen die veröffentlichten Standard-TSR-Daten von Bloomberg zugrunde, die öffentlich zugänglich sind.

Der Vergleichsgruppe für den Leistungszyklus 2015–2017 gehören die Unternehmen an, die auch zum Vergleich der Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung herangezogen werden. Sie setzt sich zusammen aus Abbott, AbbVie, Amgen, AstraZeneca, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly & Co., GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck & Co., Pfizer, Roche und Sanofi.

Am Ende der Leistungsperiode werden alle Unternehmen nach der von ihnen erzielten TSR eingestuft. Die Höhe der Auszahlung hängt von der Position von Novartis in der Vergleichsgruppe ab, wie der nachstehenden Matrix zu entnehmen ist:

AUSZAHLUNGSMATRIX

Position in Vergleichsgruppe	Auszahlungsbandbreite
Positionen 1–3	160–200%
Positionen 4–6	100–140%
Positionen 7–10	20–80%
Positionen 11–13	0%

Der Vergütungsausschuss setzt die Auszahlung innerhalb der angegebenen Bandbreite fest. Dabei berücksichtigt er Faktoren wie die absolute TSR, die allgemeinen Konjunkturbedingungen, Wechselkursschwankungen sowie andere unvorhersehbare Situationen.

KOMMUNIKATION DER ZIELE UND DER 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.

VERGÜTUNGSSYSTEM FÜR DIE GESCHÄFTSLEITUNG IM JAHR 2016

Der Vergütungsausschuss hat das Vergütungssystem für die Geschäftsleitung beurteilt und beschlossen, dass es im Jahr 2016 unverändert bleibt. Nach Ansicht des Vergütungsausschusses funktioniert das System ordnungsgemäss; zudem unterstützt es die Strategie des Unternehmens und ist auf die in der Praxis und am Markt anerkannten Praktiken abgestimmt.

LEISTUNGSBEURTEILUNGSPROZESS DER GESCHÄFTSLEITUNG

Zur Förderung einer ausgeprägten Leistungskultur wendet Novartis weltweit einen einheitlichen Leistungsbeurteilungprozess an, der auf quantitativen und qualitativen Kriterien wie den Novartis Werten und Verhaltensweisen basiert. Alle Novartis Mitarbeitenden, einschliesslich des CEO und der Mitglieder der Geschäftsleitung, durchlaufen einen dreistufigen formalen Prozess.



ZIELVEREINBARUNG FÜR DEN CEO

Zu Jahresbeginn legt der CEO sowohl dem Vergütungsausschuss als auch dem Verwaltungsrat die für die variablen Vergütungspläne von Novartis massgeblichen Finanz- und Innovationsziele auf Konzern- und Divisionsebene zur Genehmigung vor. Zugleich bespricht der CEO seine individuellen Ziele für das kommende Jahr mit dem Präsidenten des Verwaltungsrats.

Der Verwaltungsrat überprüft und genehmigt diese Ziele, die anschliessend in die jährliche Leistungsprämie und die langfristigen Vergütungspläne integriert werden.

Jährliche Leistungsprämie

Die vom CEO vorgeschlagenen Finanzziele auf Konzernebene sowie seine individuellen Ziele werden sowohl vom Vergütungsausschuss als auch vom Verwaltungsrat geprüft und danach genehmigt. Die vereinbarten Ziele für die jährliche Leistungsprämie unterstützen unser Ziel, das führende Unternehmen in der Gesundheitsbranche zu sein.

Finanz- und Innovationskennzahl im Rahmen des LTPP

Die NCVA-Zielvorgabe basiert auf dem vom Verwaltungsrat genehmigten langfristigen strategischen Plan des Unternehmens. Dieser strebt langfristiges nachhaltiges Wachstum, dauerhafte Produktivität sowie eine effiziente Nutzung der Unternehmensressourcen an. Der Vergütungsausschuss ist überzeugt, dass das NCVA-Ziel hoch genug angesetzt ist, um langfristig Mehrwert für die Aktionäre zu schaffen.

Die Innovationsziele des LTPP sind weitgehend abgestimmt auf die wichtigsten Entwicklungsprojekte, die in der Pipelineübersicht aufgeführt sind (siehe Seite 52). Die Ziele werden von den Divisionen vorgelegt und anschliessend vom Research & Development Committee geprüft. Den Schwerpunkt der Innovationsziele bilden anspruchsvolle Meilensteine, die von entscheidender Bedeutung für den langfristigen Erfolg des Unternehmens sind; dabei sollte es sich um branchenführende oder erstklassige Entwicklungsprojekte handeln, welche die Behandlungsergebnisse für die Patienten weltweit erheblich verbessern.

Relative TSR: 100% des LTRPP

Die Auszahlungsmatrix für den LTRPP findet sich auf Seite 120. Der Vergütungsausschuss ist der Ansicht, dass die genehmigten Auszahlungen im Einklang mit dem bei Novartis geltenden Prinzip der leistungsorientierten Vergütung stehen. Hierzu gehört auch eine wesentliche Verringerung der tatsächlichen Auszahlung im Verhältnis zur angestrebten Auszahlung, falls die TSR des Unternehmens unter dem Durchschnittswert der Vergleichsunternehmen von Novartis liegt.

LEISTUNGSBEURTEILUNG DES CEO

Der Verwaltungsrat beurteilt periodisch die vom Konzern erzielte Geschäftsperformance und die vom CEO erreichten Fortschritte auf Basis der für ihn geltenden Geschäfts- und Vergütungsziele. Zur Jahresmitte überprüft der Verwaltungsratspräsident die Leistung des CEO.

Für die Jahresendprüfung bereitet der CEO die von ihm erzielten Ergebnisse vor und präsentiert diese zuerst dem Präsidenten des Verwaltungsrats und später dem Gesamtverwaltungsrat. Dabei vergleicht er die tatsächlich erzielte Leistung mit den zu Jahresbeginn vereinbarten Zielen und berücksichtigt hierbei das geprüfte Jahresergebnis sowie eine Beurteilung anhand der Novartis Werte und Verhaltensweisen. Bei der Jahresendprüfung bespricht der Verwaltungsrat die Leistung des CEO in dessen Abwesenheit und beurteilt, inwieweit die gesetzten Ziele erreicht wurden. Ausserdem vergleicht er die Ergebnisse soweit möglich mit Vergleichsunternehmen, wobei allgemeine wirtschaftliche und finanzielle Kriterien sowie branchenspezifische Entwicklungen berücksichtigt werden. Der Verwaltungsrat teilt dem CEO anschliessend die Leistungsbeurteilung mit.

FESTLEGUNG DER VERGÜTUNG FÜR DEN CEO

In seiner Januar-Sitzung entscheidet der Verwaltungsrat auf Empfehlung des Vergütungsausschusses über die variable Vergütung des CEO für frühere Leistungszyklen und über dessen Zielvergütung für das kommende Jahr. Der CEO ist an dieser Sitzung nicht anwesend. Der Verwaltungsrat teilt dem CEO seine Entscheidungen anschliessend mit.

LEISTUNGSBEURTEILUNGSPROZESS DER WEITEREN MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG (OHNE CEO)

Die Mitglieder der Geschäftsleitung legen die Finanz- und Innovationsziele auf Divisionsebene zuerst dem CEO und anschliessend sowohl dem Verwaltungsrat als auch dem Vergütungsausschuss zur Genehmigung vor. Ausserdem legen die Mitglieder der Geschäftsleitung ihre individuellen Ziele zusammen mit dem CEO fest. Dieser überprüft ihre Leistungen jeweils zur Jahresmitte und zum Jahresende.

Nach seiner Beurteilung trifft sich der CEO am Jahresende mit dem Präsidenten des Verwaltungsrats, der die Leistungen der Geschäftsleitungsmitglieder überprüft. In der Sitzung des Verwaltungsrats präsentiert der CEO anschliessend seine empfohlenen Leistungsbewertungen für die Geschäftsleitungsmitglieder und bespricht diese mit dem Verwaltungsrat.

Im Beisein des CEO und unter Berücksichtigung der Empfehlungen des Verwaltungsrats entscheidet der Vergütungsausschuss dann in seiner Januar-Sitzung über die variable Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung für das abgelaufene Geschäftsjahr und über deren Zielvergütung für das kommende Jahr. Der Vergütungsausschuss informiert den Verwaltungsrat über seine endgültigen Entscheidungen und der CEO teilt den Mitgliedern der Geschäftsleitung diese Entscheidungen anschliessend mit.

BEURTEILUNG ANHAND DER NOVARTIS WERTE UND VERHALTENSWEISEN

Die Einhaltung konkreter Werte und Verhaltensweisen sind seit der Gründung des Unternehmens fester Bestandteil des Vergütungssystems von Novartis. Zur Stärkung der Unternehmenskultur wurden 2015 die neuen Novartis Werte und Verhaltensweisen eingeführt: Innovation, Qualität, Zusammenarbeit, Leistung, Mut und Integrität.

Was wir schätzen	Beobachtete Verhaltensweisen
Innovation durch Experimente und Erarbeitung von Lösungen	<ul style="list-style-type: none"> — Experimentiert und ermutigt andere zu Experimentieren — Geht Risiken zum Nutzen von Patienten und Kunden intelligent ein — Findet neue Lösungen rasch und einfach
Qualität durch Stolz auf eine ausserordentlich gute Erledigung von Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> — Sucht stets nach besseren Methoden — Geht keine Kompromisse bei Qualität und Sicherheit ein und strebt nach Exzellenz — Arbeitet laufend an der Förderung eigener Stärken und der Verbesserung von Schwächen
Zusammenarbeit durch gezielten Einsatz leistungsstarker Teams mit Vielfalt und Einbezug	<ul style="list-style-type: none"> — Setzt auf Zusammenarbeit in Hochleistungsteams — Kennt sich selbst und hat Einfluss auf andere — Begrüssst Vielfalt und Einbezug von Stilen, Ideen und Perspektiven
Leistung durch Prioritätensetzung und rasche Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> — Strebt Ziele leidenschaftlich an, gibt sich besondere Mühe — Stellt Teamergebnisse über den eigenen Erfolg, erkennt Beiträge anderer an — Setzt Prioritäten, trifft Entscheidungen und setzt sie rasch um
Mut durch Meinungsäusserung und das Geben und Empfangen von Feedback	<ul style="list-style-type: none"> — Äussert seine Meinung und stellt Normen in Frage — Steht dazu, wenn etwas nicht gelingt, lernt aus Misserfolgen — Gibt und empfängt konstruktives Feedback
Integrität durch das Verfechten und Anwenden hoher ethischer Standards Tag für Tag	<ul style="list-style-type: none"> — Handelt nach hohen ethischen Standards — Ist bescheiden, fürsorglich, zeigt Vertrauen, Respekt und Empathie — Lebt nach dem Verhaltenskodex, selbst bei Widerstand oder Schwierigkeiten

Diese Werte sind in alle Aspekte der Laufbahn der Mitarbeitenden bei Novartis integriert – von der Rekrutierung und Entwicklung über Beförderungen, Leistungs- und 360-Grad-Beurteilungen, Mitarbeiterbefragungen zur Unternehmensorganisation bis hin zu Leistungsprämien zur Honorierung der an unseren Werten gemessenen individuellen und unternehmensweiten Leistungen. Als Teil des jährlichen Prozesses zur Gewährung von Leistungsprämien wurden entsprechende Schulungsprogramme und Toolkits entwickelt, um das eigene und das Verhalten anderer im Zusammenhang mit den sechs neuen Werten beurteilen zu können. Sie gehören zu den Elementen, an denen die Leistung der Mitarbeitenden gemessen wird.

Im Verlauf von 2015 verbesserten wir die Rahmenbedingungen für die Messung der individuellen Leistung anhand unserer Werte weiter. Damit stellen wir sicher, dass auf allen Unternehmensebenen faire, objektive Beurteilungen durchgeführt werden. Die Beurteilung ist Teil einer strengen Prüfung der Managementprozesse, in deren Rahmen die Einhaltung der Novartis Werte und Verhaltensweisen, basierend auf global definierten Grundsätzen, beurteilt wird. Die Beurteilung findet zunächst während eines Gesprächs zwischen den Mitarbeitenden und ihren Linienvorgesetzten statt. Darauf folgt eine Abstimmung und Validierung auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens. Ziel ist es, eine faire, einheitliche, objektive und transparente Bewertung zu ermöglichen. Bei den Abstimmungssitzungen tauschen die Linienvorgesetzten die vorgeschlagenen Bewertungen der ihnen direkt unterstellten Mitarbeitenden mit gleichgestellten Kollegen aus. Damit soll gewährleistet werden, dass alle Vorgesetzten die gleichen Grundsätze anwenden sowie Input und Feedback zu beobachteten Verhaltensweisen erhalten.

Die Beurteilung des CEO und der anderen Mitglieder der Geschäftsleitung anhand der Novartis Werte und Verhaltensweisen wird durch den Verwaltungsrat abgestimmt.

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG IM JAHR 2015

VERGÜTUNG DES CEO IM JAHR 2015

Die Vergütung des CEO im Jahr 2015 wird in diesem Abschnitt näher beschrieben:

Basisvergütung: Die Basisvergütung des CEO für das Jahr 2015 blieb bei CHF 2 060 500.

Zusatzleistungen: Im Jahr 2015 erhielt der CEO Pensionsleistungen in Höhe von CHF 175 289 sowie andere Vergütungen im Wert von CHF 88 432.

Jährliche Leistungsprämie: Die jährliche Leistungsprämie beruht auf konstanten Wechselkursen, um die operative, vom Management beeinflussbare Geschäftsentwicklung zu reflektieren. Insgesamt hat das Unternehmen seine vom Verwaltungsrat festgesetzten Finanzziele für das Geschäftsjahr grösstenteils erfüllt. Die Performance von Alcon und die Abkühlung in den Schwellenmärkten wirkten sich negativ auf die Ergebnisse des Konzerns aus, was jedoch durch die ausgezeichneten Ergebnisse von Pharmaceuticals und Sandoz wieder ausgeglichen wurde. Während der Konzern leicht hinter seinem Umsatzziel zurückblieb, lag er beim Reingewinn geringfügig über dem Zielwert, was in erster Linie strikten Kostenkontrollmassnahmen zu verdanken war. Hinsichtlich des Nettoergebnisses wurde das Ziel massgeblich übertroffen, hauptsächlich aufgrund der geringeren Kosten für Konzernfunktionen und Steuern. Die Performance beim Free Cashflow des Konzerns in Prozent vom Umsatz übertraf den Zielwert leicht, was vor allem auf höhere Geldflüsse aus operativer Tätigkeit zurückzuführen war.

Die Wechselkursschwankungen hatten einen stark negativen Einfluss auf die Erreichung der Zielwerte (Minus von USD 5,2 Mrd. beim Umsatz, von USD 1,6 Mrd. beim Reingewinn und von 1,6 Mrd. beim FCF), die für die Berechnung der jährlichen Leistungsprämie berichtigt wurden.

INDIVIDUELLE BEWERTUNG 2015 (BALANCED SCORECARD) DES CEO

	Leistungskennzahlen für fortzuführende Geschäftsbereiche (Gewichtung)	Ziel ¹	Zielerreichung ² (bei konstanten Wechselkursen)
Finanzziele auf Konzernebene (60%)	Nettoumsatz Konzern (30%)	USD 55 289 Mio.	Leicht unterschritten
	Nettoergebnis von Corporate ³ (20%)	USD –2 284 Mio.	Massgeblich übertroffen
	Reingewinn Konzern (30%)	USD 8 966 Mio.	Leicht überschritten
	Free Cashflow Konzern in % des Nettoumsatzes (20%)	20,5%	Leicht überschritten
	Allg. Erreichung der Finanzziele auf Konzernebene		Ziel leicht übertroffen
	Zusätzliche wichtige Finanzziele für fortzuführende Geschäftsbereiche Die zusätzlichen Finanzziele wurden nicht alle erreicht. Einschliesslich Anpassungen und bei konstanten Wechselkursen wurden die Ziele für das operative Kernergebnis, den Gewinn je Aktie und den Kerngewinn je Aktie erreicht; das Ziel für das ausgewiesene operative Ergebnis wurde dagegen leicht verfehlt. Die Wachstumsmärkte und der Marktanteil im Vergleich zu den Mitbewerbern (Pharmaceuticals, Alcon und Sandoz) lagen unter den Vorgaben (Letzterer hauptsächlich wegen Währungseffekten).		Leicht unterschritten
	Innovation und Wachstum 2015 war erneut ein hervorragendes Jahr für Innovation und Wachstum. Das Unternehmen erlangte 20 wesentliche Zulassungen und reichte 14 wesentliche Zulassungsanträge ein. Novartis erhielt die meisten FDA-Zulassungen ⁴ in der Branche (4 von 45 neuen Medikamenten). 2015 wurden mit <i>Entresto</i> (Zulassung in der EU), <i>Cosentyx</i> (Zulassung für AS und PsA in der EU) und Zulassungsanträgen für die Biosimilars Etanercept und Pegfilgrastim wesentliche Meilensteine für Innovationen erreicht. <i>Zarxio</i> wurde als erstes Biosimilar unter dem BPCIA-Zulassungsverfahren in den USA zugelassen. Sandoz erhielt in den USA die Zulassung für <i>Glatopa</i> . Die Einheit NIBR rief ein neues immun-onkologisches Forschungsteam ins Leben. Dieses erzielte massgebliche Fortschritte beim Aufbau eines Portfolios, das verschiedene Arzneimittelkandidaten umfasst, die bereits in klinischen Studien untersucht werden, und weitere, die bis Ende 2016 in die klinische Entwicklung aufrücken dürften.		Übertroffen
Individuelle Ziele (40%)	Überprüfung des Portfolios Am 2. März 2015 meldete Novartis den Abschluss der Transaktionen mit GSK und am 31. Juli 2015 die Veräusserung des Grippeimpfstoffgeschäfts an CSL. Damit hat das Unternehmen die Portfolioumgestaltung früher als geplant abgeschlossen (ursprüngliches Ziel: 2. Halbjahr 2015). Insgesamt 17 000 Mitarbeitende wurden von Novartis zu GSK und CSL transferiert. Die Portfolioüberprüfung hat die Marktstellung von Novartis gestärkt. Novartis ist nun ein fokussierteres Unternehmen, das über führende Positionen in den Bereichen Pharmazeutika, Generika und Augenheilkunde verfügt.		Leicht übertroffen
	Divisionsübergreifende Synergien Die Novartis Business Services, unsere Shared-Services-Organisation, setzten ihre Prioritäten weiterhin um, und die Umgestaltung der Organisation verläuft nach Plan. Durch die Nutzung von Skaleneffekten konnte Novartis rund USD 3 216 Millionen gewinnen (Ziel: USD 2 746 Millionen). Im Jahr 2015 kündigten wir an, sechs Produktionsstandorte zu schliessen oder zu veräussern. Alle diese Massnahmen trugen dazu bei, die Produktivität des Unternehmens zu steigern.		Übertroffen
	Leistungsstarke Organisation (z. B. Qualität, Talentmanagement) Im Berichtsjahr wurden im Netzwerk von Novartis 192 Inspektionen, davon 31 durch die FDA, durchgeführt. 189 der 192 Inspektionen erzielten ein gutes oder zufriedenstellendes Ergebnis. Das Resultat dreier Inspektionen ist noch ausstehend. Zudem führte das Unternehmen die Optimierung seiner Compliance- und Integritätsprozesse sowie der Novartis Werte und Verhaltensweisen fort. Es wurde eine neue Strategie für das Talentmanagement eingeführt, und hinsichtlich Talentpipeline und Talentmanagementinitiativen wurden Fortschritte erzielt. Das Unternehmen bekam einzelne Herausforderungen im Compliance- und Reputationsbereich zu spüren.		Ziel erreicht
	Allg. Erreichung der individuellen Ziele		Ziel erreicht

¹ Das Ziel basiert auf einer Wechselkurs-Prognose vom Juli 2014.

² Bereinigt um signifikante Wechselkursschwankungen (in USD, Umsatz: –5,2 Mrd., Reingewinn und FCF jeweils: –1,6 Mrd.) und weitere Anpassungen, einschliesslich Ertragsveränderungen der assoziierten Gesellschaften.

³ Umfasst die Kosten von Konzernfunktionen, den Ertrag der assoziierten Gesellschaften, den Nettofinanzaufwand und -ertrag sowie Steuern.

⁴ Quelle: FDA's Center for Drug Evaluation and Research's (CDER's) 2015 Annual Report.

Im Anschluss an eine gründliche Leistungsbeurteilung, einschliesslich der ermittelten Novartis Werte und Verhaltensweisen (weitere Einzelheiten zum Leistungsbeurteilungsprozess sowie zur Ermittlung der Novartis Werte und Verhaltensweisen finden sich auf Seite 122), legte der Vergütungsausschuss den Leistungsfaktor für die jährliche Leistungsprämie des CEO mit 100% fest. Der Wert der gewährten jährlichen Leistungsprämie des CEO wurde wie folgt festgelegt:

JÄHRLICHE LEISTUNGSPRÄMIE DES CEO 2015

	Jährliche Basisvergütung CHF 1 000	x	Zielleistungs- prämie %	x	Leistungs- faktor %	=	Endgültige Prämie CHF 1 000
Jährliche Leistungsprämie	2 061	x	150%	x	100%	=	3 091 ¹

¹ 50% der jährlichen Leistungsprämie wurden in bar und 50% in Form von 19 390 gesperrten Aktieneinheiten mit einer dreijährigen Sperrfrist ausgerichtet.

Die folgende Tabelle zeigt, wie die gewährten Prämien der langfristigen Leistungspläne des CEO für 2015 ermittelt wurden. Die Prämien wurden unter dem LTPP und dem LTRPP gewährt und werden je nach Zielerreichungsgrad der Leistungsbedingungen des Leistungszyklus 2015–2017 entrichtet. Auf den Seiten 119–120 werden die langfristigen Leistungspläne näher umschrieben.

ZUGETEILTE LANGFRISTIGE LEISTUNGSPRÄMIEN DES CEO FÜR DEN ZYKLUS 2015–2017

	Jährliche Basisvergütung (in CHF 1 000)	x	Zielleistungs- prämie %	=	Wert bei der Zuteilung (in CHF 1 000)	Zielanzahl PSUs ¹
LTPP	2 061	x	200%	=	4 122	48 626
LTRPP	2 061	x	100%	=	2 061	24 313

¹ Die Zielerreichung wird im Vergütungsbericht 2017 ausgewiesen. Der Wert bei der Zuteilung wurde in eine Zielanzahl an PSUs umgewandelt; als Basis diente ein Aktienkurs von CHF 84,75 je Aktie von Novartis.

ZIELVERGÜTUNG DES CEO IM JAHR 2015

Im Januar 2015 bestand die Zielvergütung des CEO zu 18% aus einer jährlichen Basisvergütung, zu 2% aus Pensionsleistungen und anderen Vergütungen, zu 27% aus der jährlichen Leistungsprämie und zu 53% aus der langfristigen Leistungsprämie. Die langfristige Leistungsprämie wurde im Verhältnis 2:1 auf den LTPP und den LTRPP aufgeteilt.

TABELLEN ZUR VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG (GEPRÜFT DURCH DIE REVISIONSSTELLE)

VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG IM JAHR 2015

Die folgende Tabelle zeigt die Vergütungen, die dem CEO und den anderen Geschäftsleitungsmitgliedern für ihre im Jahr 2015 erbrachten Leistungen bezahlt oder zugeteilt wurden.

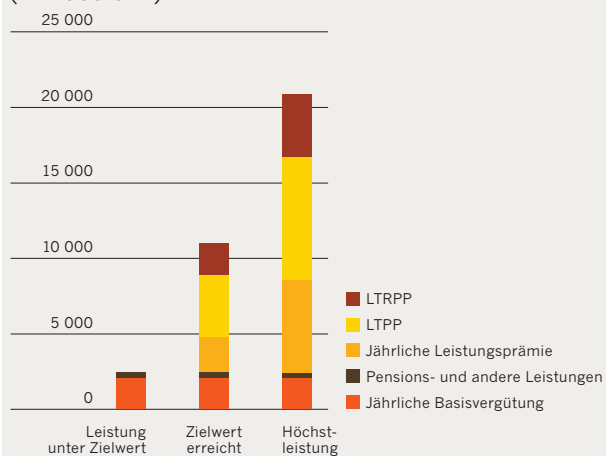
ÜBEREINSTIMMUNG VON BERICHTS- UND LEISTUNGSPERIODE

Die in der Tabelle ausgewiesene jährliche Leistungsprämie bezieht sich auf die Leistungen im vergangenen Jahr (d.h., alle Vergütungen, die für Leistungen im Jahr 2015 gewährt wurden, sind in voller Höhe ausgewiesen). Darin eingeschlossen sind die im Rahmen der jährlichen Leistungsprämie zugeteilten gesperrten Aktien und Aktienrechte (RSUs), deren Sperrfrist gemäss den Planregeln drei Jahre nach der Zuteilung abläuft. Für den LTPP und LTRPP sind die Zielwerte (basierend auf einer Zielerreichung von 100%) zum Zeitpunkt der Zuteilung aufgeführt.

Der Leistungs- und Auszahlungswert des LTPP und LTRPP für die Leistungszyklen 2015–2017 werden im Vergütungsbericht 2017 ausgewiesen. Der Zielerreichungswert und der tatsächliche Leistungswert des LTPP nach Ablauf der Sperrfrist für den Leistungszyklus 2013–2015 werden in einer getrennten Tabelle auf Seite 131 dargestellt.

VERGÜTUNGSMÖGLICHKEIT DES CEO IM JAHR 2015¹

(in 1 000 CHF)



¹ Die Werte des LTPP und LTRPP berücksichtigen weder die Aktienkursentwicklung in der Leistungsperiode noch den Anspruch auf den Dividendengegenwert.

BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

In der Darstellung der in diesem Vergütungsbericht enthaltenen Tabellen und um einen Vergleich mit anderen Unternehmen zu ermöglichen, werden Novartis Aktien und ADRs zu ihrem Marktwert am Tag der Zuteilung offengelegt. Der Marktwert ist der an diesem Tag an der Börse kotierte Schlusskurs. Gesperrte Aktien und Aktienrechte (RSUs) werden zum Wert

der zugrunde liegenden Novartis Aktien und ADRs offengelegt. PSUs werden zum Zweck dieses Vergütungsberichts ebenfalls zum Wert der zugrunde liegenden Novartis Aktien und ADRs am Zuteilungstag bewertet und zum Zielwert offengelegt, wobei von einer Zielerreichung von 100% nach Ablauf der Sperrfrist ausgegangen wird.

VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2015¹

	Feste Vergütung und Pensionsleistungen			Variable Vergütung					Andere Vergütungen	Gesamtvergütung	
	Währung	Basisvergütung	Pensionsleistungen	Leistungsprämie 2015		LTPP Zyklus 2015-2017	LTRPP Zyklus 2015-2017	Betrag ⁵			Betrag ⁶
		Bar (Betrag)	Betrag ²	Bar (Betrag)	Aktien (Wert bei Zuteilung) ³	PSUs (Zielwert bei Zuteilung) ⁴	PSUs (Zielwert bei Zuteilung) ⁴				
Joseph Jimenez (CEO)	CHF	2 060 500	175 289	1 545 375	1 545 383	4 121 054	2 060 527	88 432	11 596 560		
Steven Baert	CHF	653 333	158 099	543 900	543 953	960 048	256 030	94 716	3 210 079		
Felix R. Ehrat	CHF	892 500	153 054	648 875	648 917	1 521 517	447 565	12 669	4 325 097		
David Epstein	USD	1 400 000	362 819	1 428 000	1 428 054	2 520 001	1 260 050	569 737	8 968 661		
Mark C. Fishman ⁷	USD	990 000	248 910	861 300	861 323	1 881 089	891 021	129 825	5 863 468		
Richard Francis	CHF	716 667	193 635	599 400	599 424	1 080 054	360 018	954 170	4 503 368		
Jeff George	USD	956 539	200 946	158 400	158 404	1 536 056	576 009	1 260 286	4 846 640		
Harry Kirsch	CHF	950 000	160 431	757 625	757 628	1 480 074	647 575	51 476	4 804 809		
Brian McNamara (bis 1. März 2015) ⁸	USD	131 154	69 008	115 100	0	58 361	11 751	40 670	426 044		
Andrin Oswald (bis 1. März 2015) ⁸	CHF	138 333	27 634	136 500	0	64 580	13 899	283 236	664 182		
André Wyss	CHF	735 000	127 237	0	1 176 053	1 102 513	294 083	83 688	3 518 574		
Total⁹	CHF	9 490 269	1 843 151	6 695 906	7 624 994	16 094 751	6 713 188	3 491 962	51 954 221		

Die Vergütungsbeträge 2014 sind auf der nächsten Seite zu finden.

¹ Nicht enthalten ist die Erstattung von Reise- und anderen notwendigen Geschäftskosten von Geschäftsleitungsmitgliedern, die bei der Erfüllung der Geschäftsaufgaben entstanden sind, da sie nicht als Vergütung betrachtet werden.

² Enthält den Aufwand für Pensions- und Krankenversicherungsleistungen nach der Pensionierung im Jahr 2015 im Einklang mit IAS19. Enthält auch einen obligatorischen Arbeitgeberbeitrag in Höhe von CHF 58 757, der von Novartis an staatliche Sozialversicherungssysteme entrichtet wurde. Dieser Betrag ist Teil eines Gesamtarbeitgeberbeitrags in Höhe von CHF 3 457 097 und berechtigt das Mitglied der Geschäftsleitung zum künftigen Bezug der maximalen staatlich versicherten Vorsorgeleistung.

³ Der/Die in Aktien ausgerichtete(n) Anteil(e) der jährlichen Leistungsprämie wird/werden auf Basis des Schlusskurses der Aktien am Zuteilungstag, d. h. am 20. Januar 2016, auf die nächste Aktie aufgerundet. Der Schlusskurs der Aktien an diesem Tag betrug CHF 79,70 je Aktie von Novartis und USD 80,49 je Aktie von Novartis.

⁴ Die in diesen Spalten ausgewiesenen Beträge entsprechen dem zugrunde liegenden Aktienwert der Zielanzahl der jedem Geschäftsleitungsmitglied zugeteilten Zahl von PSUs für den Leistungszyklus 2015–2017 auf Basis des Schlusskurses am 21. Januar 2015. Der Schlusskurs der Aktien an diesem Tag betrug CHF 84,75 je Aktie von Novartis und USD 98,75 je Aktie von Novartis.

⁵ Umfasst alle anderen Nebenleistungen, Sachleistungen, Leistungen für internationale Entsendungen gemäss der globalen Mobilitätsweisung (z. B. Unterkunft, internationale Krankenversicherung, Schulgebühren für Kinder, Steuerausgleich). Die Steuerausgleiche für David Epstein, Richard Francis, Jeff George und Andrin Oswald betragen USD 305 867, CHF 739 086, USD 1 153 361 und CHF 249 728.

⁶ Alle Beträge verstehen sich inklusive vom Geschäftsleitungsmitglied zu entrichtender Sozialversicherungsbeiträge und Einkommenssteuern.

⁷ Mark C. Fishman, Präsident der NIBR und Mitglied der Geschäftsleitung, tritt am 29. Februar 2016 aus der Geschäftsleitung zurück und wird von Novartis pensioniert. Er wird eine weitere vereinbarte Vergütung erhalten, welche die Basisvergütung, Pensions- und andere Leistungen (anteilige Vergütung bis 29. Februar 2016) sowie die Erdienung seiner Leistungsprämien nach Massgabe der Planregeln von Novartis umfasst. Ab 1. März 2016 wird Mark C. Fishman bestimmte Beratungsleistungen für Novartis erbringen und dafür während eines Zeitraums von bis zu zwei Jahren, d. h. bis höchstens zum 28. Februar 2018, ein entsprechendes Honorar erhalten. Das Honorar für diese Leistungen ist auf USD 250 000 pro Jahr begrenzt und liegt damit im Bereich der Beträge, die anderen Wissenschaftlern entrichtet werden, die Beratungsleistungen für die Organisation der NIBR erbringen.

⁸ Brian McNamara, Leiter der Division OTC, und Andrin Oswald, Leiter der Division Vaccines, wechselten per 2. März 2015 zur GlaxoSmithKline (GSK) Gruppe, nachdem die Transaktionen zwischen Novartis OTC und Novartis Vaccines mit GSK abgeschlossen waren. Die Angaben in den Spalten „LTPP“ und „LTRPP“ in der oben stehenden Tabelle widerspiegeln ihre anteilige Zielvergütung. Nach ihrem Wechsel zu GSK und nach Massgabe der geltenden Planregeln werden die Prämien unter dem LTPP und dem LTRPP für den Zyklus 2015–2017 (sowie jene für den Zyklus 2014–2016) am Ende der ursprünglich vorgesehenen Sperrfrist und anteilmässig auf Basis der Anzahl der während der Leistungsperiode bei Novartis gearbeiteten Monate erdienbar. Die Erdienung dieser Leistungsprämien ist davon abhängig, ob die Erfüllung der Leistungsbedingungen am Ende des Zyklus als erreicht beurteilt wird.

⁹ Die USD-Beträge für David Epstein, Mark C. Fishman, Jeff George und Brian McNamara wurden zum Wechselkurs von CHF 1,00 = USD 1,040 umgerechnet, was dem durchschnittlichen in der Konzernrechnung verwendeten Wechselkurs entspricht.

VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2014¹

	Feste Vergütung und Pensionsleistungen			Variable Vergütung				Andere Vergütungen Betrag ⁵	Gesamtvergütung Betrag ⁶
	Währung	Basisvergütung	Pensionsleistungen	Leistungsprämie 2014		LTPP Zyklus 2014–2016	LTRPP Zyklus 2014–2016		
		Bar (Betrag)	Betrag ²	Bar (Betrag)	Aktien (Wert bei Zuteilung) ³	PSUs (Wert bei Zuteilung) ⁴	PSUs (Wert bei Zuteilung) ⁴		
Joseph Jimenez (CEO)	CHF	2 060 500	165 584	2 009 000	2 009 084	4 121 003	2 060 501	222 818	12 648 490
Steven Baert (seit 26. Februar 2014)	CHF	482 426	68 963	309 212	309 253	709 328	136 438	103 147	2 118 767
Jürgen Brokatzky-Geiger (bis 25. Februar 2014) ⁷	CHF	110 650	22 454	0	0	0	0	3 245 256	3 378 360
Kevin Buehler (bis 30. April 2014) ⁸	USD	382 691	82 991	230 400	230 384	729 614	345 620	4 139 920	6 141 620
Felix R. Ehrat	CHF	875 000	154 299	0	1 408 037	1 496 019	440 066	8 928	4 382 349
David Epstein	USD	1 400 000	343 460	1 260 000	1 260 050	2 520 002	1 260 001	277 804	8 321 317
Mark C. Fishman	USD	990 000	294 572	1 009 800	1 009 818	1 881 034	891 033	78 369	6 154 626
Richard Francis (seit 1. Mai 2014) ⁹	CHF	466 667	114 435	211 450	211 451	871 135	186 735	3 364 623	5 426 496
Jeff George	USD	924 520	127 826	654 341	654 416	1 470 358	275 692	1 084 850	5 192 003
George Gunn ¹⁰	CHF	865 000	116 542	622 800	622 828	1 384 066	346 035	0	3 957 271
Harry Kirsch	CHF	829 167	148 526	888 250	888 265	1 360 024	425 021	31 980	4 571 233
Brian McNamara	USD	673 077	76 484	578 000	578 083	1 020 055	204 076	77 717	3 207 492
Andrin Oswald	CHF	827 500	125 406	539 500	539 519	1 162 005	249 054	233 675	3 676 659
André Wyss (seit 1. Mai 2014)	CHF	466 667	59 703	0	736 223	935 003	249 349	58 045	2 504 990
Total¹¹	CHF	10 978 356	1 821 737	7 992 041	10 136 681	19 004 820	6 813 877	12 440 922	69 188 434

Gemäss Offenlegung im Vergütungsbericht 2014.

¹ Nicht enthalten ist die Erstattung von Reise- und anderen notwendigen Geschäftskosten, die bei der Erfüllung der Geschäftsaufgaben entstanden sind, da sie nicht als Vergütung betrachtet werden. Bei den Personen, die im Laufe des Jahres 2014 aus der Geschäftsleitung von Novartis ausgetreten sind, beziehen sich die Angaben in den Spalten „Basisvergütung“, „Pensionsleistungen“, „Jährliche Leistungsprämie“, „Langfristiger Leistungsplan“ und „Langfristiger relative Leistungsplan“ der Tabelle im Allgemeinen auf ihre anteilige Vergütung 2014 für den Zeitraum, in dem sie Mitglied der Geschäftsleitung waren. Die Angaben in der Spalte „Andere Vergütungen“ umfassen unter anderem ihre anteilige Vergütung für den Zeitraum von ihrem Rücktritt aus der Geschäftsleitung bis zum 31. Dezember 2014. Bei den Personen, die im Laufe des Jahres 2014 in die Geschäftsleitung eingetreten sind, umfassen die Angaben in den Spalten „Basisvergütung“, „Pensionsleistungen“ und „Jährliche Leistungsprämie“ ihre anteilige Vergütung für den Zeitraum von ihrem Eintritt in die Geschäftsleitung bis zum 31. Dezember 2014. Die Angaben in den Spalten „Langfristiger Leistungsplan“ und „Langfristiger relativer Leistungsplan“ in der oben stehenden Tabelle widerspiegeln ihre anteilige Zielvergütung für den Zeitraum von ihrem Eintritt in die Geschäftsleitung bis zum 31. Dezember 2016.

² Beinhaltet im Einklang mit IAS 19 Aufwand für Pensions- und Krankenversicherungsleistungen nach der Pensionierung, deren Anspruch 2014 erworben wurde. Des Weiteren sind im Einklang mit der Minder-Verordnung obligatorische Arbeitgeberbeiträge an die Sozialversicherungen von CHF 76 534 darin enthalten. Dieser Betrag berechtigt die Geschäftsleitungsmitglieder zum künftigen Bezug der maximalen staatlich versicherten Vorsorgeleistung. Er ist Teil des obligatorischen Gesamtbetrags von CHF 2 980 528, den Novartis in Schweizer und US-amerikanische staatliche Sozialversicherungssysteme eingezahlt hat.

³ Der/Die in Aktien ausgerichtete(n) Anteil(e) der jährlichen Leistungsprämie wird/werden auf Basis des Schlusskurses der Aktien am Zuteilungstag, d. h. 21. Januar 2015, auf die nächste Aktie aufgerundet.

⁴ Die in diesen Spalten ausgewiesenen Beträge entsprechen dem zugrunde liegenden Aktienwert der Zielanzahl der jedem Geschäftsleitungsmitglied zugeteilten Zahl von PSUs für den Leistungszyklus 2014–2016 auf Basis des Schlusskurses am 22. Januar 2014. Der Schlusskurs der Aktien an diesem Tag betrug CHF 73,75 je Aktie von Novartis und USD 80,79 je ADR.

⁵ Umfasst alle anderen Nebenleistungen, Sachleistungen, Leistungen für internationale Entsendungen gemäss der globalen Mobilitätsweisung (z. B. Unterkunft, internationale Krankenversicherung, Schulgebühren für Kinder, Steuerausgleich) und sonstige Vergütungen. Enthält keine 2014 bezahlten Umzugskosten.

⁶ Alle ausgewiesenen Beträge verstehen sich inklusive vom Geschäftsleitungsmitglied zu entrichtender Sozialversicherungsbeiträge und Einkommenssteuern.

⁷ Jürgen Brokatzky-Geiger trat am 25. Februar 2014 aus der Geschäftsleitung zurück und wurde am 26. Februar 2014 zum Global Head Corporate Responsibility ernannt. Er verblieb im alten Vergütungssystem für die Geschäftsleitung. Deshalb wird seine variable Vergütung vollumfänglich in der Spalte „Andere Vergütungen“ ausgewiesen.

⁸ Kevin Buehler trat am 30. April 2014 aus der Geschäftsleitung zurück. Gemäss der in seinem Arbeitsvertrag vorgesehenen Kündigungsfrist von zwölf Monaten wird er das Unternehmen am 30. April 2015 verlassen. Er wird eine weitere vereinbarte Vergütung erhalten, welche die Basisvergütung, Pensions- und andere Leistungen (anteilige Vergütung bis 30. April 2015) sowie die Erdienung seiner Leistungsprämien nach Massgabe der Planregeln von Novartis umfasst. In seiner Vergütung nicht eingeschlossen ist eine laufende jährliche Pensionszahlung (USD 507 017) im Zuge der Übernahme von Alcon im Jahr 2011.

⁹ Richard Francis erhält eine Vergütung in Form von 41 500 gesperrten Aktieneinheiten (RSUs) für entgangene Ansprüche gegenüber seinem früheren Arbeitgeber im Gesamtwert von CHF 3,2 Mio. bei Zuteilung. Die RSUs werden je nach Sperrfrist beim früheren Arbeitgeber im Zeitraum 2015–2017 stufenweise erdienbar, sofern er zu den jeweiligen Stichtagen noch bei Novartis beschäftigt ist. Zum 1. Februar 2015, 2016 und 2017 werden 21 500, 13 500 bzw. 6 500 RSUs erdienbar.

¹⁰ Nach Abschluss der Transaktion mit Eli Lilly am 1. Januar 2015 trat George Gunn (Divisionsleiter, Novartis Animal Health) aus der Geschäftsleitung von Novartis zurück. Er wird Novartis beim Verkauf von Animal Health nach Transaktionsabschluss unterstützen, bis er im Juli 2015 das in seinem Vertrag festgelegte Rentenalter erreicht. George Gunn wird eine weitere vereinbarte Vergütung erhalten, welche die Basisvergütung, Pensions- und andere Leistungen (anteilige Vergütung bis 31. Juli 2015) sowie die Erdienung seiner Leistungsprämien nach Massgabe der Planregeln von Novartis umfasst.

¹¹ Die Beträge in USD für Kevin Buehler, David Epstein, Mark C. Fishman, Jeff George und Brian McNamara wurden zum Wechselkurs von CHF 1,00 = USD 1,094 umgerechnet, was dem durchschnittlichen in der Konzernrechnung verwendeten Wechselkurs entspricht. Zum Zeitpunkt seiner Ernennung zum Leiter von Alcon wurde Jeff Georges Schweizer Arbeitsvertrag durch einen US-Arbeitsvertrag in US-Dollar ersetzt.

**GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER – AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG IM GESCHÄFTSJAHR 2015
(ANZAHL DER AKTIENEINHEITEN)¹**

	Variable Vergütung		
	Jährliche Leistungsprämie 2015	LTPP Zyklus 2015–2017	LTRPP Zyklus 2015–2017
	Einheiten (Anzahl) ²	Ziel-PSUs (Anzahl) ³	Ziel-PSUs (Anzahl) ³
Joseph Jimenez	19 390	48 626	24 313
Steven Baert	6 825	11 328	3 021
Felix R. Ehrat	8 142	17 953	5 281
David Epstein	17 742	25 519	12 760
Mark C. Fishman	10 701	19 049	9 023
Richard Francis	7 521	12 744	4 248
Jeff George	1 968	15 555	5 833
Harry Kirsch	9 506	17 464	7 641
Brian McNamara (bis 1. März 2015) ⁴	0	591	119
Andrin Oswald (bis 1. März 2015) ⁴	0	762	164
André Wyss	14 756	13 009	3 470
Total	96 551	182 600	75 873

Die Vergütungsbeträge 2014 sind der untenstehenden Tabelle zu entnehmen.

¹ Der Wert der in dieser Tabelle aufgeführten Vergütung wird in der Tabelle „VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2015“ auf Seite 125 aufgeführt.

² Frei verfügbare Aktien, gesperrte Aktien und/oder gesperrte Aktieneinheiten (RSUs), die im Rahmen der jährlichen Leistungsprämie für das Leistungsjahr 2015 zugeteilt wurden.

³ Zielanzahl der Performance Share Units (PSUs), die im Rahmen des LTPP und LTRPP für den Leistungszyklus 2015–2017 zugeteilt wurden.

⁴ Die Zielanzahl der Performance Share Units (PSUs), die im Rahmen des LTPP und LTRPP zugeteilt wurde, wird anteilmässig ausgewiesen. Siehe entsprechende Fussnote 8 in der Tabelle „VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2015“ auf Seite 125.

**GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER – AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG IM GESCHÄFTSJAHR 2014
(ANZAHL DER AKTIENEINHEITEN)¹**

	Variable Vergütung				Andere Vergütungen Ziel-PSUs (Anzahl)
	Jährliche Leistungsprämie 2014	LTPP Zyklus 2014–2016	LTRPP Zyklus 2014–2016		
	Einheiten (Anzahl) ²	Ziel-PSUs (Anzahl) ³	Ziel-PSUs (Anzahl) ³		
Joseph Jimenez	23 706	55 878	27 939	0	
Steven Baert (seit 26. Februar 2014)	3 649	9 618	1 850	0	
Jürgen Brokatzy-Geiger (bis 25. Februar 2014)	0	0	0	30 953 ⁴	
Kevin Bühler (bis 30. April 2014)	2 333	9 031	4 278	31 936	
Felix R. Ehrat	16 614	20 285	5 967	0	
David Epstein	12 760	31 192	15 596	0	
Mark C. Fishman	10 226	23 283	11 029	0	
Richard Francis (seit 1. Mai 2014)	2 495	11 812	2 532	41 500 ⁵	
Jeff George	6 627	18 224	3 417	0	
George Gunn	7 349	18 767	4 692	0	
Harry Kirsch	10 481	18 441	5 763	0	
Brian McNamara	5 854	12 626	2 526	0	
Andrin Oswald	6 366	15 756	3 377	0	
André Wyss (seit 1. Mai 2014)	8 687	12 678	3 381	0	
Total	117 147	257 591	92 347	104 389	

Gemäss Offenlegung im Vergütungsbericht 2014.

¹ Siehe auch entsprechende Fussnote 1 in der Tabelle „VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2014“ in Bezug auf Geschäftsleitungsmitglieder, die während des Jahres 2014 in die Geschäftsleitung eingetreten oder daraus ausgetreten sind.

² Frei verfügbare Aktien, gesperrte Aktien und/oder gesperrte Aktieneinheiten (RSUs), die im Rahmen der jährlichen Leistungsprämie für das Leistungsjahr 2014 zugeteilt wurden.

³ Zielanzahl PSUs, die im Rahmen des LTPP und LTRPP für den Leistungszyklus 2014–2016 zugeteilt wurden.

⁴ Jürgen Brokatzy-Geiger verblieb im alten Vergütungssystem für die Geschäftsleitung. Die Angaben in der Spalte „Andere Vergütungen“ umfassen die folgenden aktienbasierten Vergütungen: im Rahmen des Novartis Equity Plan Select zugeteilte 12 638 gesperrte Aktien, im Rahmen des ESOP zugeteilte 6 342 Anlageaktien und 3 171 zusätzliche Aktien sowie im Rahmen des Old Long-Term Performance Plan (OLTPP) zugeteilte 8 802 Ziel-PSUs für den Leistungszyklus 2014–2016.

⁵ Dieser Betrag spiegelt die Anzahl an RSUs wieder, die Richard Francis bei seinem Wechsel zu Novartis im Jahr 2014 als Entschädigung für entgangene Ansprüche gegenüber seinem früheren Arbeitgeber zugeteilt wurden.

VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG, VERHÄLTNISS VON BASISVERGÜTUNG UND VARIABLER VERGÜTUNG FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2015¹

	Basis- gehalt	Variable Vergütung ²
Joseph Jimenez	18,2%	81,8%
Steven Baert	22,1%	77,9%
Felix R. Ehrat	21,5%	78,5%
David Epstein	17,4%	82,6%
Mark C. Fishman	18,1%	81,9%
Richard Francis	21,4%	78,6%
Jeff George	28,3%	71,7%
Harry Kirsch	20,7%	79,3%
André Wyss	22,2%	77,8%
Total	20,1%	79,9%

¹ Ohne Pensions- und andere Leistungen sowie ohne Brian McNamara und Andrin Oswald, die am 1. März 2015 infolge der Transaktion mit GlaxoSmithKline aus der Geschäftsleitung zurücktraten.

² Siehe Tabelle „VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2015“ auf Seite 125 zu den Offenlegungsgrundsätzen für die variable Vergütung.

DARLEHEN AN MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG

Im Jahr 2015 wurden keine Darlehen an gegenwärtige oder ehemalige Mitglieder der Geschäftsleitung oder an ihnen „nahestehende Personen“ gewährt. Am 31. Dezember 2015 waren keine solchen Darlehen ausstehend.

SONSTIGE ZAHLUNGEN AN MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG

Im Jahr 2015 erfolgten keine sonstigen Zahlungen (und kein Verzicht auf Ansprüche) an gegenwärtige Mitglieder der Geschäftsleitung oder an ihnen „nahestehende Personen“.

ZAHLUNGEN AN EHEMALIGE MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG

Im Jahr 2015 wurden entsprechend den Arbeitsverträgen mit ehemaligen Geschäftsleitungsmitgliedern und den Planregeln und -richtlinien Zahlungen geleistet an Kevin Buehler, den früheren Leiter der Division Alcon, und George Gunn, den früheren Leiter der Division Novartis Animal Health, die das Unternehmen am 1. Mai 2015 bzw. 1. August 2015 verlassen haben. Im Jahr 2015 wurde ein Betrag von USD 1 127 324 und CHF 1 214 583 an Kevin Buehler bzw. George Gunn ausbezahlt. In diesen Beträgen sind die ausbezahlten OLTPP-Zuteilungen für den Leistungszyklus 2013–2015 von Kevin Buehler und George Gunn, die sich gemäss Planrichtlinien auf USD 1 763 889 und CHF 1 527 285 (Aktienwert bei Auslieferung am Ende der Sperrfrist) beliefen, nicht berücksichtigt. Ausserdem wurden an zwei weitere ehemalige Geschäftsleitungsmitglieder entsprechend ihren Verträgen und den Richtlinien des Unternehmens für Finanz- und Steuerplanungsdienstleistungen CHF 24 116 vergütet. Abgesehen von den obigen Beträgen erfolgten im Jahr 2015 keine Zahlungen (und kein Verzicht auf Ansprüche) an frühere Mitglieder der Geschäftsleitung oder an ihnen „nahestehende Personen“.

JAMES E. BRADNER, KÜNFTIGER PRÄSIDENT DER NIBR UND KÜNFTIGES MITGLIED DER GESCHÄFTSLEITUNG VON NOVARTIS

Wie am 24. September 2015 angekündigt, tritt James E. Bradner mit Wirkung vom 1. März 2016 die Nachfolge von Mark Fishman als Präsident des Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) und als Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis an. Bevor er zu Novartis stiess, war Dr. Bradner Verwaltungsratsmitglied und Beirat vieler von ihm gegründeter wissenschaftlicher Unternehmen. Zudem amtierte er als Mitglied des Aufsichtsrats eines anderen Unternehmens. Bei der Ausarbeitung der Angebotsbedingungen für Dr. Bradner trug der Verwaltungsrat der Notwendigkeit Rechnung, die Vergütung auszugleichen, auf die Dr. Bradner aufgrund seines Wechsels zu Novartis verzichten würde. Im Rahmen unseres Angebots an Dr. Bradner wurde die folgende Entschädigung für entgangene Ansprüche vereinbart, um ihn für Novartis zu gewinnen:

- Im Januar 2016 wurde Dr. Bradner ein Betrag von USD 844 250 als Entschädigung für entgangene Ansprüche gegenüber einem seiner wissenschaftlichen Unternehmen für die 275 000 Aktien, die er aufgrund seines Wechsels zu Novartis verfallen liess ausbezahlt. Der Marktwert der verfallenen Aktien wurde von einem unabhängigen Bewertungsexperten ermittelt.
- Im Januar 2016 erhielt Dr. Bradner eine Vergütung in Form von 3 607 gesperrten Aktieneinheiten (RSUs) für entgangene Ansprüche im Zusammenhang mit seinem Aufsichtsratsmandat im Gesamtwert von USD 309 300 bei Zuteilung. Die RSUs werden gemäss der ursprünglichen Sperrfrist der verfallenen Ansprüche stufenweise erdienbar, sofern er zu den jeweiligen Stichtagen noch bei Novartis beschäftigt ist.

Diesbezüglich verweisen wir auch auf die zusätzliche Angabe in der Erläuterung 27 des Anhangs zur geprüften Novartis Konzernrechnung (Seite 239). Diese Offenlegungen erfolgen auf freiwilliger Basis und werden im Geschäftsbericht des nächsten Jahres detaillierter kommuniziert.

AKTIEN, DIE AN MITARBEITENDE VON NOVARTIS ZUGETEILT WURDEN

2015 wurden Novartis Mitarbeitenden 12,4 Millionen zu erdienende gesperrte Aktien (oder ADRs), RSUs und Ziel-PSUs zugeteilt und 14,4 Millionen Novartis Aktien (oder ADRs) wurden im Rahmen von aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligungsplänen ausgeliefert. Gegenwärtig machen die zu erdienenden Aktieninstrumente (gesperrte Aktien, RSUs und Ziel-PSUs) sowie die ausstehenden Aktienoptionen der Mitarbeitenden 2,4% der von Novartis ausgegebenen Aktien aus. Novartis liefert eigene Aktien an Mitarbeitende aus, um diese Verpflichtungen zu erfüllen und ist bestrebt, den durch die aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligungspläne verursachten Verwässerungseffekt zu kompensieren.

AKTIENHALTEVORSCHRIFTEN FÜR GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

Die Mitglieder der Geschäftsleitung müssen innerhalb von drei Jahren nach ihrer Nominierung oder Beförderung mindestens ein Mehrfaches ihrer jährlichen Basisvergütung in Novartis Aktien oder Novartis Aktienoptionen besitzen, wie der nachstehenden Tabelle zu entnehmen ist.

CEO	5 x Basisvergütung
Mitglieder der Geschäftsleitung	3 x Basisvergütung

Bei einem bedeutenden Anstieg oder Rückgang des Aktienkurses kann der Verwaltungsrat nach eigenem Ermessen die Frist zur Erreichung des minimalen Aktienbesitzes entsprechend ändern.

Unter die Aktienhaltevorschriften fallen definitionsgemäss erdiente und zu erdienende Novartis Aktien oder ADRs sowie Aktienrechte (RSUs), die im Rahmen eines Vergütungsplans erworben wurden. Nicht dazu gerechnet werden jedoch zu erdienende zusätzliche Aktien unter dem Leveraged Share Savings Plan (LSSP) und dem Employee Share Ownership Plan (ESOP) sowie zu erdienende PSUs aus dem LTRPP und dem LTRPP. Unter die Aktienhaltevorschriften fallen auch Novartis Aktien und erdiente Optionen auf Novartis Aktien oder ADRs,

die von „nahestehenden Personen“ direkt oder indirekt gehalten werden. Der Vergütungsausschuss prüft jährlich die Einhaltung der Aktienhaltevorschriften.

Am 31. Dezember 2015 hielten alle Mitglieder, die seit mindestens drei Jahren der Geschäftsleitung angehören, die auf sie anwendbaren Vorgaben zum Aktienbesitz ein.

Zur besseren Abstimmung auf die gängige Marktpraxis und die Änderungen am Vergütungssystem müssen die Mitglieder der Geschäftsleitung ab 1. Januar 2016 die auf sie anwendbaren Vorgaben zum Aktienbesitz innerhalb von fünf Jahren nach ihrer Nominierung oder Beförderung einhalten.

VON GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN, ADRS, AKTIENRECHTE UND AKTIENOPTIONEN

Am 31. Dezember 2015 hielten die Geschäftsleitungsmitglieder und ihnen „nahestehende Personen“ die in den folgenden Tabellen ausgewiesene Anzahl an Novartis Aktien, ADRs, sonstigen Aktienrechten und Aktienoptionen.

Am 31. Dezember 2015 hielt kein Geschäftsleitungsmitglied alleine oder gemeinsam mit „nahestehenden Personen“ direkt oder indirekt, d.h. in Form von Aktienoptionen, 1% oder mehr der ausstehenden Aktien (oder ADRs) von Novartis.

Der Marktwert von (früher gewährten) Aktienoptionen am Gewährungstag wird mithilfe eines Modells zur Optionspreisbewertung berechnet.

VON GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN, ADRS UND SONSTIGE AKTIENEINHEITEN ¹

	Erdiente Aktien und ADRs	Zu erdienende Aktien und sonstige Aktienrechte ²	Gesamt zum 31. Dezember 2015
Joseph Jimenez	284 405	322 200	606 605
Steven Baert	1 700	44 977	46 677
Felix R. Ehrat	92 435	107 870	200 305
David Epstein	70 371	230 535 ³	300 906
Mark C. Fishman	52 242	276 622 ³	328 864
Richard Francis	14 357	37 722	52 079
Jeff George	119 247	99 373	218 620
Harry Kirsch	46 579	100 359	146 938
André Wyss	44 660	79 917	124 577
Total⁴	725 996	1 299 575	2 025 571

¹ Einschliesslich der Aktien von der Geschäftsleitung „nahestehenden Personen“ (siehe Definition auf Seite 130).

² Beinhaltet gesperrte Aktien, RSUs und die Zielanzahl der PSUs. Zusätzliche Aktien im Rahmen der Aktiensparpläne ESOP und LSSP sowie die Zielanzahl der PSUs werden anteilig per 31. Dezember offengelegt, ausser es besteht gemäss den Regeln dieser Pläne eine Berechtigung auf vollständige Erdienung der Prämie. Prämien im Rahmen aller anderen Leistungspläne werden in voller Höhe ausgewiesen.

³ Beinhaltet sowohl aufgeschobene und gesperrte Aktienzuteilungen mit Barausgleich als auch im Rahmen amerikanischer beitragsorientierter Pläne ausgegebene Aktien von Novartis.

⁴ Infolge der Transaktionen mit GlaxoSmithKline sind Brian McNamara und Andrin Oswald am 1. März 2015 aus der Geschäftsleitung zurückgetreten. Zum 1. März 2015 besass Brian McNamara 52 251 erdiente und 15 200 noch nicht erdiente Aktien und sonstige Aktienrechte. Zum 1. März 2015 besass Andrin Oswald 122 892 erdiente und 41 547 noch nicht erdiente Aktien und sonstige Aktienrechte.

VON GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIOPTIONEN¹

	Anzahl Aktienoptionen ²		Gesamt zum 31. Dezember 2015
	2011	Übrige	
Jeff George	141 396	0	141 396
André Wyss	0	378 390	378 390
Total³	141 396	378 390	519 786

¹ Im Januar 2013 wurden letztmalig Optionen unter dem Novartis Aktienplan Select gewährt.

² Die für die einzelnen Jahre angegebenen Aktienoptionen wurden im Rahmen des Beteiligungsplans Select zugeteilt. Die Spalte „Übrige“ enthält Aktienoptionen, die 2008 oder früher zugeteilt wurden, des Weiteren Aktienoptionen, die den jeweiligen Mitgliedern der Geschäftsleitung zugeteilt wurden, als sie noch nicht Mitglieder der Geschäftsleitung waren, sowie Aktienoptionen, die von den Mitgliedern der Geschäftsleitung oder ihnen „nahestehenden Personen“ (siehe nachstehende Definition) am Markt gekauft wurden.

³ Kein anderes Geschäftsleitungsmitglied besass zum 31. Dezember 2015 Aktienoptionen. Infolge der Transaktionen mit GlaxoSmithKline sind Brian McNamara und Andrin Oswald am 1. März 2015 aus der Geschäftsleitung zurückgetreten. Zum 1. März 2015 besaßen weder Brian McNamara noch Andrin Oswald Aktienoptionen.

NAHESTEHENDE PERSONEN

„Nahestehende Personen“ sind (I) Ehepartner oder Partner, (II) deren Kinder unter 18 Jahren, (III) Gesellschaften, die ihnen gehören oder von ihnen kontrolliert werden, oder (IV) juristische oder natürliche Personen, die treuhänderisch für sie handeln.

LEISTUNGSBEZOGENE AUSZAHLUNGEN DES ALTEN LANGFRISTIGEN LEISTUNGSPLANS (2013–2015)

Übersicht

Seit 2014 gibt es für die Geschäftsleitungsmitglieder keine weiteren Zuteilungen aus diesem langfristigen Leistungsplan mehr. Die Leistungen für den letzten Leistungszyklus des OLTPP werden jedoch in diesem Vergütungsbericht offengelegt. Die Leistungen für den ersten Leistungszyklus des LTRPP und des LTRPP (Zyklus 2014–2016) werden im Vergütungsbericht 2016 offengelegt.

Der OLTPP beinhaltete Prämien, die auf einem prozentualen Wert der Basisvergütung zu Beginn jedes Leistungszyklus bestimmt wurden. Die OLTPP-Leistungsprämie entsprach 175% der Basisvergütung des CEO.

Form der Prämie bei Zuteilung

Zu Beginn der Leistungsperiode wurde den Planteilnehmenden eine Zielanzahl an PSUs gewährt, die nach der folgenden Formel berechnet wurde:

STUFE 1	Jährliche Basisvergütung	x	Zielleistungsprämie %	=	Wert bei der Zuteilung
STUFE 2	Wert bei der Zuteilung	/	Aktienkurs	=	Zielanzahl PSUs

Leistungskennzahl

Die Prämien basierten auf Leistungszielen auf Konzernebene, die auf rollender Dreijahresbasis ermittelt wurden. Sie richteten sich nach der jährlich berechneten ökonomischen Wertsteigerung (Novartis Economic Value Added, NVA). Der NVA berücksichtigt das um Zinsen, Steuern und Kapitalkosten bereinigte operative Ergebnis des Konzerns. Die Formel zur Berechnung des NVA ist auf Seite 174 des Finanzberichts aufgeführt.

Der NVA-Leistungsfaktor war mit einem Auszahlungshebel von 1:5 verbunden. Das heisst, eine Abweichung um 1% gegenüber dem Zielwert führte zu einer Änderung von 5% in der Auszahlung (eine Zielerreichungsquote von 105% hätte beispielsweise zu einem Leistungsfaktor von 125% geführt). Wäre die Leistung über die dreijährige Sperrfrist unter 80% des Zielwerts gesunken, wären keine Aktien übertragen worden. Der Leistungsfaktor war auf 200% des Zielwerts begrenzt, was einem Übertreffen der Ziele von 20% entsprach.

Auszahlung nach Ablauf der Sperrfrist

Am Ende der dreijährigen Leistungsperiode wurde die Zielanzahl an PSUs mit dem vom Vergütungsausschuss genehmigten Leistungsfaktor multipliziert. Anschliessend wurden die PSUs in frei verfügbare Novartis Aktien umgewandelt und sofort an die Teilnehmenden übertragen. In den USA konnten die Leistungsprämien im Rahmen des Deferred Compensation Plan auch in bar ausbezahlt werden.

ERGEBNISSE DES LEISTUNGSZYKLUS 2013–2015

Über die dreijährige Leistungsperiode von 2013 bis 2015 wurde die vereinbarte ökonomische Wertsteigerung des Unternehmens (NVA) von USD 7,4 Milliarden um 3,5% übertraffen, was einer Auszahlung von 118% entspricht, unter der Anwendung des 1:5-Auszahlungshebels. Hierfür waren vor allem das operative Ergebnis und Produktivitätsinitiativen verantwortlich. Der Vergütungsausschuss bereinigte die Berechnung des definitiven NVA-Leistungsergebnisses insbesondere um den positiven Einfluss aus der verzögerten Markteinführung des generischen Konkurrenzprodukts für die *Diovan* Monotherapie in den USA, den Ertrag aus dem Verkauf der Beteiligungen an

Idenix Pharmaceuticals, Inc. und der LTS Lohmann Therapie-Systeme AG und den Einfluss aus der Umsetzung der Konzernportfolio-Umgestaltung (einer ausserordentlichen Wertminderung vor Steuern von USD 1,1 Milliarden im Zusammenhang mit der Veräusserung des Grippeimpfstoffgeschäfts). Die Währungsschwankungen schmälerten den NVA über den gesamten Dreijahreszyklus deutlich stärker als in früheren Leistungszyklen des OLTPP (um über USD 2,1 Mrd.). Angesichts der Gesamtaktienrendite der drei Jahre von 53,4% (in USD) beschloss der Vergütungsausschuss im Rahmen seines Ermessens einen Teil des Währungseffekts nicht zu berücksichtigen.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Auszahlungswerte nach Ablauf der Sperrfristen des Leistungszyklus des OLTPP 2013–2015 für den CEO und weitere Geschäftsleitungsmitglieder.

AUSZAHLUNGSPLAN FÜR DEN OLTPP LEISTUNGSZYKLUS 2013–2015¹

	Währung	PSUs (Zielwert am Gewährungstag)	PSUs (Zielanzahl)	Leistungsfaktor Auszahlung für OLTPP-Zyklus 2013–2015	Frei verfügbare Aktien nach Ablauf der Sperrfrist (Anzahl)	Frei verfügbare Aktien nach Ablauf der Sperrfrist (Wert bei Ablauf der Sperrfrist)
Joseph Jimenez	CHF	3 605 933	58 443	118%	68 963	5 496 351
Sonstige 8 Mitglieder der Geschäftsleitung ²	CHF	5 363 227	86 864	118%	102 500	8 214 409
Total	CHF	8 969 160	145 307	118%	171 463	13 710 760

Die Vergütungsbeträge 2014 sind nachstehend zu finden.

¹ Bei Personen, die in der Leistungsperiode 2013–2015 die Geschäftsleitung verlassen haben oder in diese eingetreten sind, beziehen sich die Angaben in dieser Tabelle auf die anteilige OLTPP-Auszahlung der Jahre 2013–2015, die dem Zeitraum ihrer Mitgliedschaft in der Geschäftsleitung zuzuordnen ist.

² Diese Tabelle schliesst die ursprünglich an Brian McNamara (10 780 PSUs) und Andrin Oswald (13 688 PSUs) zugeteilten Ziel-PSUs des OLTPP für den Leistungszyklus 2013–2015 aus. Infolge der Transaktionen mit GlaxoSmithKline und nach Massgabe der OLTPP-Planregeln von Novartis sind die Prämien im Rahmen des OLTPP für Brian McNamara und Andrin Oswald für den Leistungszyklus 2013–2015 verfallen.

Für die Geschäftsleitungsmitglieder, einschliesslich des CEO, wirkte sich der Wertzuwachs der Novartis Aktie über die Dauer der Sperrfrist hinweg mit CHF 3,1 Millionen auf den realisierten Gesamtwert der Leistungsprämie aus. Für den CEO wirkte sich der Wertzuwachs der Novartis Aktie mit CHF 1,4 Millionen aus. Dies entspricht 25% des gesamten realisierten Werts der Leistungsprämie nach Ablauf der Sperrfrist.

Zu Vergleichszwecken zeigt die nachfolgende Tabelle die Auszahlungswerte nach Ablauf der Sperrfristen des Leistungszyklus des OLTPP 2012–2014 für den CEO und weitere Mitglieder der Geschäftsleitung, wie das im Vergütungsbericht 2014 offengelegt wurde.

AUSZAHLUNGSPLAN FÜR DEN OLTPP LEISTUNGSZYKLUS 2012–2014¹

	Währung	PSUs (Wert bei Zuteilung)	PSUs (Anzahl bei Zuteilung)	Leistungsfaktor Auszahlung für OLTPP Zyklus 2012–2014	Anzahl der frei verfügbaren Novartis Aktien nach Ablauf der Sperrfrist	Realisierter Wert zum Aktienkurs am Tag des Ablaufs der Sperrfrist
Joseph Jimenez	CHF	3 605 926	66 530	168%	111 771	9 472 592
Sonstige 13 Mitglieder Geschäftsleitung	CHF	7 783 335	142 747	168%	239 822	20 539 978
Total	CHF	11 389 261	209 277	168%	351 593	30 012 570

Gemäss Offenlegung im Vergütungsbericht 2014.

¹ Bei Personen, die in der Leistungsperiode 2012–2014 die Geschäftsleitung verlassen haben oder in diese eingetreten sind, beziehen sich die Angaben in dieser Tabelle auf die anteilige OLTPP-Auszahlung der Jahre 2012–2014, die dem Zeitraum ihrer Mitgliedschaft in der Geschäftsleitung zuzuordnen ist.

Für die Geschäftsleitungsmitglieder, einschliesslich des CEO, wirkte sich der Wertzuwachs der Novartis Aktie über die Dauer der Sperrfrist des Leistungszyklus 2012–2014 des OLTPP hinweg mit CHF 10,9 Millionen auf den realisierten Gesamtwert der Leistungsprämie aus. Für den CEO wirkte sich der Wertzuwachs der Novartis Aktie mit CHF 3,4 Millionen aus. Dies entspricht 36% des gesamten realisierten Werts der Leistungsprämie nach Ablauf der Sperrfrist.

VERGÜTUNGSSYSTEM FÜR DEN VERWALTUNGSRAT IM JAHR 2015

PHILOSOPHIE UND VERGLEICHBARKEIT DER VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATS

Der Verwaltungsrat legt die Vergütung seiner Mitglieder auf einer Höhe fest, die es erlaubt, ausgewiesene Persönlichkeiten mit globaler Erfahrung zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Dabei achtet er auf eine optimale Mischung aus Schweizer und ausländischen Mitgliedern. Verwaltungsratsmitglieder erhalten keine variable Vergütung. Das betont ihre Fokussierung auf die Unternehmensstrategie und ihre Aufsichts- und Governancefunktionen.

Der Verwaltungsrat legt die Höhe der Vergütung seines Präsidenten und der anderen Mitglieder fest und orientiert sich dabei an den relevanten Vergleichsunternehmen, zu denen andere grosse multinationale Unternehmen mit Sitz in der Schweiz wie ABB, Credit Suisse, Holcim, Nestlé, Roche, Syngenta und UBS gehören. Der Grund für die Wahl dieser Vergleichsgruppe als Massstab für die Vergütung des Verwaltungsrats ist die Vergleichbarkeit der rechtlichen Anforderungen in der Schweiz, einschliesslich der umfangreichen persönlichen und individuellen Haftung nach Schweizer Recht (und der neuen strafrechtlichen Haftung gemäss der Minder-Verordnung) und US-Recht (aufgrund der Sekundärkotierung von Novartis an der New York Stock Exchange).

Der Verwaltungsrat prüft die Vergütung seiner Mitglieder, einschliesslich jener des Präsidenten, jährlich und stützt sich dabei auf eine Empfehlung des Vergütungsausschusses und des unabhängigen Beraters, einschliesslich relevanter Daten vergleichbarer Branchenvertreter.

VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATSPRÄSIDENTEN

Als Verwaltungsratspräsident von Novartis erhält Dr. Jörg Reinhardt eine jährliche Gesamtvergütung von CHF 3,8 Millionen. Die Gesamtvergütung setzt sich wie folgt aus Bar- und Aktienanteilen zusammen:

- Barvergütung: CHF 1,9 Millionen pro Jahr
- Aktienbasierte Vergütung: frei verfügbare Aktien von Novartis im Wert von CHF 1,9 Millionen pro Jahr

Ab der Generalversammlung 2015 verzichtete Dr. Reinhardt freiwillig auf den Arbeitgeberbeitrag an die Pensions- und Versicherungsleistungen. Bis zu diesem Zeitpunkt zahlte das Unternehmen für den Präsidenten Arbeitgeberbeiträge in die standardmässigen schweizerischen Altersvorsorge- und Lebensversicherungspläne von Novartis ein. Diese Beiträge beliefen sich auf CHF 24 840.

Dr. Reinhardt erhält zusätzlich eine Entschädigung für entgangene Ansprüche gegenüber seinem früheren Arbeitgeber im Gesamtwert von EUR 2,6 Millionen, wie es in den Vergütungsberichten 2014 und 2013 offengelegt wurde. Die Zahlungen werden entsprechend dem Leistungszeitraum gemäss seinem vorherigen Arbeitgeber gestaffelt und erstrecken sich über den Zeitraum 2014–2016, sofern er zu den jeweiligen Fälligkeitsterminen seine Tätigkeit als Verwaltungsratspräsident von Novartis noch ausübt. Am 31. Januar 2015 erhielt er EUR 871 251 in bar¹.

Für das Jahr 2015 hat der Präsident freiwillig auf die ihm zustehende Vergütungserhöhung verzichtet, die mindestens dem durchschnittlichen Anstieg der Vergütung für die in der Schweiz ansässigen Mitarbeitenden (1,5% im Jahr 2015) entsprochen hätte. Auch für das Jahr 2016 verzichtet der Präsident freiwillig auf diese Erhöhung.

¹ Am 31. Januar 2016 wird er den dritten und letzten Teilbetrag von EUR 1 045 800 erhalten.

VERGÜTUNG DER WEITEREN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS

Die jährlichen Vergütungsansätze für die Mitgliedschaft im Verwaltungsrat und weitere Funktionen sind in der nachstehenden Tabelle dargestellt. Sie wurden vom Verwaltungsrat genehmigt, gelten seit der Generalversammlung 2014 und gleichen die Gesamtvergütung des Verwaltungsrats an das aktuelle Niveau von anderen grossen schweizerischen Unternehmen an.

JÄHRLICHE VERGÜTUNGSÄTZE 2015 FÜR VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

	Jährliche Vergütung (CHF)
Verwaltungsratspräsident	3 800 000 ¹
Mitgliedschaft im Verwaltungsrat	300 000
Vizepräsident	50 000
Vorsitz im Audit und Compliance Committee	120 000
Vorsitz in folgenden Verwaltungsratsausschüssen:	
— Compensation Committee	
— Governance, Nomination und Corporate Responsibilities Committee	
— Research & Development Committee ²	
— Risk Committee	60 000
Mitgliedschaft im Audit und Compliance Committee	60 000
Mitgliedschaft in folgenden Verwaltungsratsausschüssen:	
— Compensation Committee	
— Governance, Nomination und Corporate Responsibilities Committee	
— Research & Development Committee	
— Risk Committee	30 000

¹ Der Verwaltungsratspräsident hat bis zur Generalversammlung 2015 auch Arbeitgeberbeiträge an die Pensionskasse und in den Jahren 2014 bis 2016 Zahlungen für entgangene andere Ansprüche gegenüber seinem früheren Arbeitgeber im Gesamtwert von EUR 2 665 051 erhalten.

² Der Verwaltungsratspräsident erhält keine zusätzlichen Ausschusshonorare für den Vorsitz im Research & Development Committee.

Ausserdem gelten die folgenden Vergütungsrichtlinien:

- 50% der Vergütung werden in bar und jeweils nach Ablauf eines Quartals rückwirkend gewährt.
- 50% der Vergütung werden in Aktien in zwei Raten gezahlt: die erste Rate sechs Monate nach der ordentlichen Generalversammlung und die zweite Rate zwölf Monate nach der ordentlichen Generalversammlung.
- Die Mitglieder des Verwaltungsrats kommen selbst für ihre etwaigen Sozialversicherungsbeiträge auf und erhalten keine Aktienoptionen und/oder Pensionsleistungen.

Das Vergütungssystem für den Verwaltungsrat bleibt 2016 unverändert.

VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATS IM JAHR 2015

TABELLE ZUR VERGÜTUNG DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER (GEPRÜFT DURCH DIE REVISIONSSTELLE)

Die nachstehende Tabelle gibt Aufschluss über die Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder im Jahr 2015. Es wird die Vergütung des Verwaltungsrats ausgewiesen, die im Geschäftsjahr ausbezahlt wurde.

VERGÜTUNG DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER IM GESCHÄFTSJAHR 2015¹

	Mitgliedschaft im Verwaltungsrat	Vize-präsident	Audit und Compliance Committee	Compensation Committee	Governance, Nomination und Corporate Responsibilities Committee	Research & Development Committee	Risk Committee	Bar (CHF) (A)	Aktien (CHF) (B)	Aktien (Anzahl) ²	Andere Vergütungen (CHF) (C) ³	Total (CHF) (A)+(B)+(C) ⁴
Jörg Reinhardt ⁵	Vorsitz					Vorsitz		1 900 000	1 900 000	19 397	29 197	3 829 197
Ulrich Lehner (bis 26. Februar 2015)	•	•	•	•	•			39 167	39 167	1 242	582	78 916
Enrico Vanni	•	•	•	Vorsitz		•		250 000	250 000	2 552	4 357	504 357
Nancy Andrews (seit 27. Februar 2015)	•					•		137 500	137 500	812	–	275 000
Dimitri Azar	•		•			•		172 250	217 750	2 712	–	390 000
Verena A. Briner	•						•	165 000	165 000	1 684	4 357	334 357
Srikant Datar	•		Vorsitz	•			•	240 000	240 000	2 450	–	480 000
Ann Fudge	•			•	•		•	195 000	195 000	1 990	–	390 000
Pierre Landolt ⁶	•				Vorsitz			–	360 000	3 674	3 492	363 492
Charles L. Sawyers	•					• ⁷	•	177 500	177 500	1 757	–	355 000
Andreas von Planta	•		•		•		Vorsitz	225 000	225 000	2 296	4 357	454 357
William T. Winters	•			• ⁷				–	325 000	3 210	–	325 000
Total								3 501 417	4 231 917	43 776	46 342	7 779 676

Die Vergütungsbeträge 2014 sind auf der nächsten Seite zu finden.

¹ Nicht enthalten ist die Erstattung von Reise- und anderen notwendigen Geschäftskosten, die bei der Erfüllung ihrer Verwaltungsaufgaben entstanden sind, da sie nicht als Vergütung betrachtet werden.

² Entspricht der Bruttoanzahl Aktien, die den einzelnen Verwaltungsratsmitgliedern 2015 gewährt wurden. Die in dieser Spalte ausgewiesene Anzahl Aktien setzt sich zusammen aus: (i) der im Februar 2015 ausgerichteten zweiten und letzten Aktienlieferung für ihre Dienste während des Zeitraums zwischen der ordentlichen Generalversammlung 2014 und der ordentlichen Generalversammlung 2015 und (ii) der im August 2015 ausgerichteten ersten von zwei Aktienlieferungen für ihre Dienste während des Zeitraums zwischen der ordentlichen Generalversammlung 2015 und der ordentlichen Generalversammlung 2016. Die zweite und letzte Aktienlieferung für ihre Dienste während des Zeitraums zwischen der ordentlichen Generalversammlung 2015 und der ordentlichen Generalversammlung 2016 wird im Februar 2016 ausgerichtet.

³ Einschliesslich eines obligatorischen Arbeitgeberbeitrags in der Höhe von CHF 21 502, der von Novartis an das staatliche Schweizer Sozialversicherungssystem entrichtet wurde. Dieser Betrag ist Teil eines Gesamtarbeitgeberbeitrages von CHF 429 806 und berechtigt das Mitglied des Verwaltungsrats zum künftigen Bezug der maximalen staatlich versicherten Vorsorgeleistung.

⁴ Alle ausgewiesenen Beträge verstehen sich inklusive der vom Verwaltungsratsmitglied zu entrichtenden Sozialversicherungsbeiträge und Einkommensteuern.

⁵ Darin nicht enthalten sind EUR 871 251, die Jörg Reinhardt am 31. Januar 2015 für entgangene Ansprüche gegenüber seinem früheren Arbeitgeber ausbezahlt wurden. Dabei handelt es sich um den zweiten von drei Teilbeträgen von insgesamt EUR 2 665 051, mit denen er für Ansprüche gegenüber seinem früheren Arbeitgeber, die ihm durch den Wechsel zu Novartis entgangen sind, entschädigt wird. Der dritte und der letzte Teilbetrag in Höhe von EUR 1 045 800 wird am 31. Januar 2016 ausbezahlt, sofern er zu den jeweiligen Stichtagen noch Präsident des Verwaltungsrats von Novartis ist. Die Jörg Reinhardt entgangenen Ansprüche in Höhe von EUR 2 665 051 sind vollumfänglich in der Tabelle zur Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats 2013 auf Seite 126 des Geschäftsberichts 2014 enthalten. Dies steht im Einklang mit den Offenlegungsrichtlinien von Novartis, wonach die Entschädigung für verloren gegangene Ansprüche vollumfänglich in dem Jahr auszuweisen ist, in dem das Verwaltungsrats- oder Geschäftsleitungsmitglied zu Novartis gestossen ist.

⁶ Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die an der gewährten Vergütung wirtschaftlich Berechtigte.

⁷ Seit 27. Februar 2015

VERGÜTUNG DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER IM GESCHÄFTSJAHR 2014¹

	Mitglied- schaft im Verwal- tungsrat	Vize- präsident	Audit und Compliance Committee	Compen- sation Committee	Governance, Nomination und Corporate Respon- sibilities Committee	Research & Develop- ment Committee ²	Risk Committee	Chairman's Committee ²	Delegierter Verwal- tungsrat	Bar (CHF) (A)	Aktien (CHF) (B)	Aktien (Anzahl) ³	Andere Vergütungen (CHF) (C) ⁴	Total (CHF) (A)+(B)+(C) ⁵
Jörg Reinhardt ⁶	Vorsitz					Vorsitz		Vorsitz		2 058 334	1 741 666	12 180	157 844 ⁷	3 957 844
Ulrich Lehner	•	•	•	•	•		• ⁸	•		262 500	262 500	1 527	37 851 ⁹	562 851
Enrico Vanni	•	•	•	Vorsitz		•		•		267 500	267 500	1 625	11 173 ⁹	546 173
Dimitri Azar	•		•			•				86 250	313 750	2 154	–	400 000
Verena A. Briner	•							• ¹⁰		166 667	166 667	1 073	7 468 ⁹	340 802
William Brody (bis 25. Februar 2014)	•			•					• ¹¹	43 750	43 750	–	83 333 ¹²	170 833
Srikant Datar	•		Vorsitz	•			•	•		260 000	260 000	1 560	–	520 000
Ann Fudge	•			•	•		•			204 167	204 167	1 268	–	408 334
Pierre Landolt ¹³	•				Vorsitz					–	368 333	2 340	7 031 ⁹	375 364
Charles L. Sawyers	•					•				166 667	166 667	1 073	–	333 334
Andreas von Planta	•		•		•		Vorsitz			234 167	234 167	1 462	9 175 ⁹	477 509
Wendelin Wiedeking (bis 25. Februar 2014)	•				•		•			–	75 000	–	4 482 ⁹	79 482
William T. Winters	•									29 167	279 167	1 950	–	308 334
Rolf M. Zinkernagel (bis 25. Februar 2014)	•				•				• ¹⁴	54 167	54 167	–	175 870 ^{9,15}	284 204
Total										3 833 336	4 437 501	28 212	494 227	8 765 064

Gemäss Offenlegung im Vergütungsbericht 2014.

¹ Nicht enthalten ist die Erstattung von Reise- und anderen notwendigen Geschäftskosten, die bei der Erfüllung ihrer Verwaltungsaufgaben entstanden sind, da sie nicht als Vergütung betrachtet werden.

² Am 26. Februar 2014 wurde das Chairman's Committee durch das Research and Development Committee ersetzt.

³ Entspricht der Bruttoanzahl Aktien, die den einzelnen Verwaltungsratsmitgliedern 2014 im Rahmen der ersten von zwei Aktienlieferungen für ihre Dienste während des Zeitraums zwischen der ordentlichen Generalversammlung 2014 und der ordentlichen Generalversammlung 2015 gewährt wurden. Die zweite Aktienlieferung erfolgt im Februar 2015. In dieser Zahl nicht enthalten sind die Aktien, die als Entschädigung für die zwischen dem 1. Januar 2014 und der Generalversammlung 2014 geleisteten Dienste gewährt wurden.

⁴ Im Einklang mit der Minder-Verordnung sind darin obligatorische Arbeitgeberbeiträge an die Sozialversicherungen von CHF 27 771 enthalten. Dieser Betrag berechtigt die Verwaltungsratsmitglieder zum Bezug der maximalen staatlich versicherten Vorsorgeleistung. Er ist Teil des obligatorischen Gesamtbetrags von CHF 359 890, den Novartis in die beiden staatlichen Sozialversicherungssysteme der Schweiz eingezahlt hat.

⁵ Alle ausgewiesenen Beträge verstehen sich inklusive vom Verwaltungsratsmitglied zu entrichtender Sozialversicherungsbeiträge und Einkommenssteuern.

⁶ Darin nicht enthalten sind EUR 748 000, die Jörg Reinhardt am 31. Januar 2014 für entgangene Ansprüche gegenüber seinem früheren Arbeitgeber ausgezahlt wurden. Dabei handelt es sich um den ersten von drei Teilbeträgen von insgesamt EUR 2 665 051, mit denen er für Ansprüche gegenüber seinem früheren Arbeitgeber, die ihm durch den Wechsel zu Novartis entgangen sind, entschädigt wird. Der zweite und der dritte Teilbetrag werden je nach Sperrfrist beim früheren Arbeitgeber im Zeitraum 2015–2016 gestaffelt ausgezahlt, sofern er zu den jeweiligen Stichtagen noch Präsident des Verwaltungsrates von Novartis ist. Am 31. Januar 2015 bzw. 2016 werden ihm EUR 871 251 bzw. EUR 1 045 800 ausgezahlt. Die Jörg Reinhardt entgangenen Ansprüche in Höhe von EUR 2 665 051 sind vollumfänglich in der Tabelle zur Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats 2013 auf Seite 126 des Geschäftsberichts 2014 enthalten. Dies steht im Einklang mit den Offenlegungsrichtlinien von Novartis, wonach die Entschädigung für entgangene Ansprüche vollumfänglich in dem Jahr auszuweisen ist, in dem das Verwaltungsrats- oder Geschäftsleitungsmitglied zu Novartis gestossen ist.

⁷ Enthält im Einklang mit IAS 19 den vom Verwaltungsratsmitglied geschuldeten, aber von der Gesellschaft getragenen Aufwand für Sozialversicherung bis zum 31. Januar 2014 sowie den Aufwand für Pensions- und Krankenversicherungsleistungen nach der Pensionierung, deren Anspruch 2014 erworben wurde.

⁸ Bis 25. Februar 2014

⁹ Enthält den vom Verwaltungsratsmitglied geschuldeten, aber von der Gesellschaft getragenen Aufwand für Sozialversicherung bis zum 25. Februar 2014. Seit dem 26. Februar 2014 kommen alle Mitglieder des Verwaltungsrats selbst für ihre Sozialversicherungsbeiträge auf.

¹⁰ Seit dem 26. Februar 2014

¹¹ Der Verwaltungsrat hat William Brody für den Zeitraum von der Generalversammlung 2014 bis zur Generalversammlung 2016 in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

¹² Beinhaltet seine anteilige Vergütung für die Teilnahme am GNF-Verwaltungsrat als delegiertes Mitglied vom 26. Februar 2014 bis zum 31. Dezember 2014.

¹³ Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die an der ausgerichteten Vergütung wirtschaftlich Berechtigte.

¹⁴ Der Verwaltungsrat hat Rolf M. Zinkernagel für den Zeitraum von der Generalversammlung 2014 bis zur Generalversammlung 2016 in das Scientific Advisory Board des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) sowie in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

¹⁵ Beinhaltet seine anteilige Vergütung für die Teilnahme im NITD- und GNF-Verwaltungsrat als delegiertes Mitglied vom 26. Februar 2014 bis zum 31. Dezember 2014.

GEGENÜBERSTELLUNG DER AUSGEWIESENEN VERWALTUNGSRATSVERGÜTUNG ZU DEM VON DEN AKTIONÄREN AN DER GENERALVERSAMMLUNG BESTÄTIGTEN BETRAG

(CHF)	Vergütung des Verwaltungsrats im Geschäftsjahr (A) ¹	Vergütung für den Zeitraum vom 1. Januar bis zur GV (2 Mt.) des Geschäftsjahres (B)	Auszurichtende Vergütung für den Zeitraum vom 1. Januar bis zur GV (2 Mt.) im Jahr nach dem Geschäftsjahr (C)	Gesamtvergütung für den Zeitraum von GV zu GV (A) – (B) + (C)	Von den Aktionären an der jeweiligen GV genehmigter/ bestätigter Betrag	Betrag innerhalb des von den Aktionären an der GV genehmigten/ bestätigten Betrags
	2015	1. Januar 2015 bis GV 2015	1. Januar 2016 bis GV 2016 ²	GV 2015 bis GV 2016	GV 2015	GV 2015
Jörg Reinhardt	3 829 197	(658 174)	633 334	3 804 357	3 805 000	Ja
Sonstige Verwaltungsratsmitglieder	3 950 479	(667 250)	653 334	3 936 563	3 940 000	Ja
Total	7 779 676	(1 325 424)	1 286 668	7 740 920	7 745 000	Ja
	2014	1. Januar 2014 bis GV 2014 ³	1. Januar 2015 bis GV 2015	GV 2014 bis GV 2015	GV 2014	GV 2014
Jörg Reinhardt	3 957 844	(670 497)	658 174	3 945 521	3 962 000	Ja
Sonstige Verwaltungsratsmitglieder	4 807 220	(1 446 909) ⁴	667 250	4 027 561	4 060 000	Ja
Total	8 765 064	(2 117 406)	1 325 424	7 973 082	8 022 000	Ja

¹ Siehe vorherige Seiten für die Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder in den Jahren 2015 und 2014.

² Zu bestätigen und im Vergütungsbericht 2016 auszuweisen.

³ Einschliesslich eines obligatorischen Arbeitgeberbeitrags in der Höhe von CHF 27 771, der von Novartis an das staatliche Schweizer Sozialversicherungssystem entrichtet wurde. Dieser Betrag ist Teil eines Gesamtarbeitgeberbeitrags von CHF 359 890 und berechtigt das Mitglied des Verwaltungsrates zum künftigen Bezug der maximalen staatlich versicherten Vorsorgeleistung.

⁴ In diesem Betrag sind Honorare für die delegierte Ausübung von Verwaltungsratsmandaten nach der Generalversammlung 2014 für William Brody und Rolf M. Zinkernagel enthalten.

DARLEHEN AN VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

Im Jahr 2015 wurden keine Darlehen an gegenwärtige oder ehemalige Verwaltungsratsmitglieder oder an ihnen „nahestehende Personen“ gewährt. Am 31. Dezember 2015 waren keine solchen Darlehen ausstehend.

ANDERE ZAHLUNGEN AN VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

Im Jahr 2015 erfolgten keine Zahlungen (und kein Verzicht auf Ansprüche) an gegenwärtige Verwaltungsratsmitglieder oder an ihnen „nahestehende Personen“, mit Ausnahme jener Zahlungen, die in den Tabellen zur Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder (einschliesslich Fussnoten) auf Seite 133 ausgewiesen sind.

AKTIENHALTEVORSCHRIFTEN FÜR VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

Um sicherzustellen, dass die Interessen der Verwaltungsratsmitglieder auf jene der Aktionäre von Novartis ausgerichtet sind, muss der Verwaltungsratspräsident mindestens 30 000 Aktien halten und die anderen Verwaltungsratsmitglieder müssen nach spätestens drei Jahren Zugehörigkeit zum Verwaltungsrat mindestens 4 000 Novartis Aktien halten. Die Mitglieder des Verwaltungsrates dürfen ihre Novartis Aktien, die Teil der erforderlichen Position gemäss Aktienhaltevorschriften sind, nicht verpfänden oder beleihen und müssen diese Aktien bis zwölf Monate nach ihrem Ausscheiden aus dem Verwaltungsrat halten. Am 31. Dezember 2015 hielten alle Verwaltungsratsmitglieder, die seit mindestens drei Jahren dem Verwaltungsrat angehören, die Aktienhaltevorschriften ein.

VON VERWALTUNGSRATSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN, ADRS UND AKTIENOPTIONEN

Wie in der Tabelle unten dargestellt, hielten am 31. Dezember 2015 die Verwaltungsratsmitglieder und ihnen „nahestehende Personen“ die ausgewiesene Anzahl an gesperrten und frei verfügbaren Novartis Aktien und ADRs.

Am 31. Dezember 2015 besass kein Verwaltungsratsmitglied alleine oder gemeinsam mit „nahestehenden Personen“ 1% oder mehr der ausstehenden Aktien (oder ADRs) von Novartis. An diesem Stichtag besass auch kein Verwaltungsratsmitglied Aktienoptionen.

VON VERWALTUNGSRATSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN UND ADRS¹

	Anzahl Aktien ² Zum 31. Dezember 2015
Jörg Reinhardt	480 404
Enrico Vanni	15 566
Nancy Andrews	609
Dimitri Azar	9 292
Verena A. Briner	6 429
Srikant Datar	32 629
Ann Fudge	15 605
Pierre Landolt ³	54 866
Charles L. Sawyers	4 252
Andreas von Planta	124 868
William T. Winters	5 998
Total⁴	750 518

¹ Einschliesslich der Aktien von den Verwaltungsratsmitgliedern „nahestehenden Personen“ (siehe Definition auf Seite 130).

² Jede Aktie berechtigt zu einer Stimme.

³ Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die an den Aktien wirtschaftlich Berechtigte.

⁴ Ulrich Lehner schied zum 26. Februar 2015 aus dem Verwaltungsrat aus. Zum 26. Februar 2015 besass Ulrich Lehner 37 263 Aktien.

ZAHLUNGEN AN EHEMALIGE VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

Im Jahr 2015 erfolgten keine Zahlungen (und kein Verzicht auf Ansprüche) an frühere Mitglieder des Verwaltungsrats oder an ihnen „nahestehende Personen“, mit Ausnahme der folgenden Zahlungen:

- Prof. Dr. William R. Brody und Prof. Dr. Rolf M. Zinkernagel, die an der Generalversammlung 2014 aus dem Verwaltungsrat zurückgetreten sind, erhielten Honorare für die delegierte Ausübung von Verwaltungsratsmandaten im Novartis Institute for Tropical Diseases (Prof. Dr. Zinkernagel) und im Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (Prof. Dr. Brody und Prof. Dr. Zinkernagel). Im Jahr 2015 erhielten Prof. Dr. Brody und Prof. Dr. Zinkernagel für ihre Mitarbeit in diesen Verwaltungsräten Honorare von CHF 100 000 bzw. CHF 200 000. Ihr Mandat im Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung endete am 19. November 2015. Novartis dankt ihnen für ihre langjährige Tätigkeit in diesen Verwaltungsräten.
- Die in Erläuterung 27 des Anhangs zur geprüften Novartis Konzernrechnung ausgewiesenen Zahlungen (Seite 239).

ERLÄUTERUNG 27 DES ANHANGS ZUR GEPRÜFTEN NOVARTIS KONZERNRECHNUNG

Der für das Jahr angefallene Gesamtaufwand der Vergütung, die in Übereinstimmung mit IFRS an die Verwaltungsrats- sowie Geschäftsleitungsmitglieder gewährt wurde, ist im Finanzbericht in der Erläuterung 27 des Anhangs zur geprüften Novartis Konzernrechnung offengelegt.

VERGÜTUNGS-GOVERNANCE

RECHTLICHER RAHMEN

Das schweizerische Obligationenrecht und die Corporate-Governance-Richtlinie der SIX Swiss Exchange verpflichten börsennotierte Gesellschaften, bestimmte Informationen zur Vergütung der Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder, zum Besitz von Beteiligungsrechten am Unternehmen sowie zu gewährten Darlehen offenzulegen. Der vorliegende Geschäftsbericht erfüllt diese Anforderungen. Darüber hinaus folgt dieser Geschäftsbericht den Empfehlungen des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance des schweizerischen Wirtschaftsverbandes economiesuisse.

ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZEN FÜR VERGÜTUNGEN

Die Kompetenz zum Entscheid über Vergütung ist in den Statuten, dem Organisationsreglement sowie in der Satzung des Vergütungsausschusses geregelt. Diese Dokumente sind alle auf folgender Novartis Webseite abrufbar:

www.novartis.com/corporate-governance.

Der Vergütungsausschuss überwacht und verwaltet die unternehmensweiten Vergütungsrichtlinien und -pläne von Novartis. Er trägt die Gesamtverantwortung für die Ausarbeitung und Prüfung von Vergütungsrichtlinien und -plänen und unterbreitet dem Verwaltungsrat entsprechende Vorschläge zur Beschlussfassung, so wie es in der Satzung des Vergütungsausschusses geregelt ist. Eine Zusammenfassung der Diskussionen und Schlussfolgerungen jeder Sitzung des Vergütungsausschusses wird dem Gesamtverwaltungsrat vorgelegt. Die einzelnen Entscheidungsgremien für Vergütungen sind aus der nachstehenden Tabelle ersichtlich:

EBENEN DER GENEHMIGUNG VON VERGÜTUNGEN IN DEM VON DER GENERALVERSAMMLUNG VORGEgebenEN RAHMEN

Entscheid über	Entscheidungsgremium
Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder	Verwaltungsrat
Vergütung des CEO	Verwaltungsrat
Vergütung für Geschäftsleitungsmitglieder	Compensation Committee

UNABHÄNGIGKEIT DES VERGÜTUNGS-AUSSCHUSSES

Der Vergütungsausschuss besteht ausschliesslich aus Mitgliedern des Verwaltungsrats, welche die im Organisationsreglement festgelegten Unabhängigkeitskriterien erfüllen. Ab der ordentlichen Generalversammlung 2015 gehörten dem Vergütungsausschuss die folgenden vier Mitglieder an: Ann Fudge, Enrico Vanni, Srikanth Datar und William Winters. Enrico Vanni hat den Vorsitz des Ausschusses seit 2012. Ulrich Lehner stellte sich an der ordentlichen Generalversammlung 2015 nicht zur Wiederwahl in den Verwaltungsrat zur Verfügung.

AUFGABE DES UNABHÄNGIGEN BERATERS DES VERGÜTUNGS-AUSSCHUSSES

2015 hat der Vergütungsausschuss die Dienste von Frederic W. Cook & Co., Inc. als unabhängigen, externen Berater in Anspruch genommen. Der Berater wurde 2011 direkt vom Vergütungsausschuss engagiert und hat seither stets zur vollen Zufriedenheit des Ausschusses gearbeitet. Frederic W. Cook & Co., Inc. ist von der Geschäftsleitung unabhängig und erbringt sonst keine anderen Beratungsdienstleistungen für Novartis. Für den Entscheid, ob ein Beratungsmandat erneuert werden soll, beurteilt der Vergütungsausschuss mindestens einmal jährlich die Qualität der erbrachten Leistungen, die Unabhängigkeit des Beraters sowie die Vorteile wechselnder Berater.

SITZUNGEN DES VERGÜTUNGS-AUSSCHUSSES IM JAHR 2015

Im Jahr 2015 tagte der Vergütungsausschuss fünf Mal. Wie jedes Jahr bewertete der Vergütungsausschuss auch 2015 die eigene Leistung im Rahmen einer Selbstbeurteilung; ausserdem überprüfte er seine Satzung.

VERGÜTUNGS-GOVERNANCE UND RISIKOMANAGEMENT

Mit der Unterstützung seines unabhängigen Beraters untersucht der Vergütungsausschuss die Markttrends im Vergütungsbereich sowie die Veränderungen der Regeln für die Corporate Governance. Zusammen mit dem Risk Committee überprüft der Vergütungsausschuss ausserdem die Vergütungssysteme von Novartis dahingehend, dass sie keine Anreize zu unangemessener oder übermässiger Risikobereitschaft setzen, sondern zu Verhaltensweisen motivieren, die zu nachhaltiger Wertschöpfung führen.

Eine Zusammenfassung der Prinzipien des Risikomanagements ist aus der nachstehenden Tabelle ersichtlich:

PRINZIPIEN DES RISIKOMANAGEMENTS

- Strikter Leistungsbeurteilungsprozess, einschliesslich der Genehmigung von Zielen und der Leistungsbeurteilung des CEO durch den Verwaltungsrat
- Ausgewogene Mischung von kurz- und langfristigen variablen Vergütungselementen
- Matrix-Ansatz für die Leistungsbeurteilung zur Berechnung der jährlichen Leistungsprämie, einschliesslich einer individuellen Bewertung (Balanced Scorecard) und einer Beurteilung der Novartis Werte und Verhaltensweisen
- Rückforderung von Leistungsprämien (Clawback)
- Nur leistungsgebundene langfristige Prämien mit Sperrfristen und überschneidenden dreijährigen Leistungsperioden
- Begrenzung der variablen Vergütung auf 200% der Zielvergütung
- Vertragliche Kündigungsfrist von zwölf Monaten
- Wettbewerbsverbot von maximal zwölf Monaten (nur die jährliche Basisvergütung und die jährliche Leistungsprämie des Vorjahres)
- Keine Abgangsentschädigungen oder Kontrollwechselvereinbarungen
- Aktienhaltevorschriften; keine Verpfändung oder Beleihung von Novartis Aktien durch Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder

Die Arbeitsverträge für Mitglieder der Geschäftsleitung sehen eine Kündigungsfrist von zwölf Monaten vor und beinhalten weder Kontrollwechselklauseln noch Bestimmungen zu Abgangsentschädigungen (d.h. Vereinbarungen zu besonderen Kündigungsfristen, längerfristigen Verträgen, „goldenen Fallschirmen“, Verzicht auf Sperrfristen für Aktien und Anleihen, kürzere Sperrfristen und zusätzliche Beiträge an Pensionskassen).

MALUS UND CLAWBACK

Alle Leistungsprämien, die den Mitgliedern der Geschäftsleitung gewährt werden, unterliegen Malus- und Rückforderungsklauseln. Das bedeutet, dass der Verwaltungsrat für den CEO oder der Vergütungsausschuss für die weiteren Mitglieder der Geschäftsleitung vorbehaltlich geltenden Rechts beschliessen kann, die Auszahlung von noch nicht ausgezahlten oder gesperrten Leistungsprämien zu verweigern (Malus) oder in der Vergangenheit ausgezahlte Leistungsprämien zurückzufordern (Clawback), falls nachgewiesen ist, dass die Auszahlung gegen interne Geschäftsführungsvorschriften (einschliesslich der Unternehmensrichtlinien und Rechnungslegungsmethoden) oder geltendes Recht verstösst. Dieser Grundsatz gilt sowohl für die jährliche Leistungsprämie als auch für die langfristigen Leistungsprämien.

Bericht der Revisionsstelle zum Vergütungsbericht der Novartis AG

AN DIE GENERALVERSAMMLUNG DER NOVARTIS AG, BASEL

Wir haben die Tabellen zur Vergütung der Geschäftsleitung (Seiten 124–130) und die Vergütung des Verwaltungsrats im Jahr 2015 (Seiten 133–136) des beigefügten Vergütungsberichts der Novartis AG für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

VERANTWORTUNG DES VERWALTUNGSRATS

Der Verwaltungsrat ist für die Erstellung und sachgerechte Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit dem Gesetz und der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) verantwortlich. Zudem obliegt ihm die Verantwortung für die Ausgestaltung der Vergütungsgrundsätze und die Festlegung der einzelnen Vergütungen.

VERANTWORTUNG DER REVISIONSSTELLE

Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage unserer Prüfung ein Urteil zum beigefügten Vergütungsbericht abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit den Schweizer Prüfungsstandards durchgeführt. Nach diesen Standards haben wir die beruflichen Verhaltensanforderungen einzuhalten und die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Vergütungsbericht dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV entspricht.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen, um Prüfungsnachweise für die im Vergütungsbericht enthaltenen Angaben zu den Vergütungen, Darlehen und Krediten gemäss Art. 14 bis 16 VegüV zu erlangen. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen

des Prüfers. Dies schliesst die Beurteilung der Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Vergütungsbericht ein. Diese Prüfung umfasst auch die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Bewertungsmethoden von Vergütungselementen sowie die Beurteilung der Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

PRÜFUNGSURTEIL

Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der Novartis AG für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV.

PricewaterhouseCoopers AG



Bruno Rossi
Revisionsexperte
Leitender Revisor

Stephen Johnson
Global Relationship Partner

Basel, 26. Januar 2016

- 1 Ein Reisbauer pflügt mit seinem Wasserbüffel ein Feld. Reis ist hier das Grundnahrungsmittel.
- 2 Dr. Cu Ahong, Leiter des Präventionszentrums in Mù Cang Chải, untersucht den achtjährigen Mu Thi Cha, der über Bauchschmerzen klagt.
- 3 Gian Cho De leidet an Bluthochdruck. Die Zunahme chronischer Krankheiten stellt eine zusätzliche Belastung für das vietnamesische Gesundheitssystem dar.
- 4 Obwohl moderne Medikamente verfügbar sind, verlassen sich viele Menschen in Vietnam immer noch auf pflanzliche Mittel, wie sie hier in Hanoi verkauft werden.





Im Rahmen der 2012 gestarteten Initiative „Healthy Family“ von Novartis arbeiten Ärzte in kommunalen Gesundheitszentren, um die gesundheitliche Ausbildung sowie den Zugang zu Behandlungen und Vorsorgeuntersuchungen zu verbessern

➡ FORTSETZUNG VON SEITE 111

Dr. Chang As Xinh ist in Mù Cang Chai aufgewachsen, versteht die lokalen Traditionen und spricht den örtlichen Dialekt. So kann er problemlos mit den Patienten kommunizieren und ihre Beschwerden verstehen und behandeln. Das Volk der Hmong hat zahlreiche gesundheitliche Probleme, die zum Teil mit traditionellen Glaubensvorstellungen und Lebensweisen zusammenhängen. So ist es bei den Hmong immer noch üblich, mit offenem Feuer zu kochen und zu heizen, sodass Atemwegserkrankungen aufgrund der verschmutzten Luft in den Häusern weit verbreitet sind.

Der 77-jährige Giang Giua Cua ist ein typischer Patient von Chang As Xinh. Da er jahrelang zu Hause Rauch eingeatmet hat, leidet er an chronisch-obstruktiver Lungenerkrankung (COPD). Wegen seiner Kurzatmigkeit schafft er den langen Fussweg ins Gemeindekrankenhaus nicht mehr, sodass der Arzt zu ihm kommen muss.

Atemwegserkrankungen sind nur ein Beispiel für die chronischen Krankheiten, die in Vietnam – wie auch in anderen Ländern – auf dem Vormarsch sind. So haben sich nach Angaben der Weltgesundheitsorganisation die Diabetesfälle in Vietnam im Laufe der letzten zehn Jahre verdreifacht. Auch Bluthochdruck kommt immer häufiger vor. Diese und andere chronische Krankheiten, die oft über Jahre oder Jahrzehnte behandelt werden müssen, belasten die Gesundheitsversorger zusätzlich stark.

Erschwert werden die Bemühungen um eine Verbesserung der öffentlichen Gesundheit in der Region dadurch, dass sich die Bevölkerung auf traditionelle Heilmittel verlässt und ungern medizinische Hilfe sucht. Und der Bedarf an medizinischen Fachkräften bleibt akut, wie Dr. Cu Ahong, Leiter des Gemeindekrankenhauses in Mù Cang Chai erklärt.

Aber die Lage verändert sich. Mù Cang Chai wird von einem Programm profitieren, das das Gesundheitsministerium 2013 ins Leben gerufen hat, um die Zahl der Landärzte zu erhöhen. Zudem laufen Massnahmen, um die Gesundheitsausbildung und -versorgung in ländlichen Gebieten Vietnams zu stärken. Eine dieser Initiativen ist „Healthy Family“ bzw. auf Vietnamesisch „Cung Song Khoe“, die Novartis gemeinsam mit der vietnamesischen Regierung durchführt. Im Rahmen dieses 2012 gestarteten Sozialprojekts arbeiten Ärzte in kommunalen Gesundheitszentren, um die gesundheitliche Ausbildung sowie den Zugang zu Behandlungen und Vorsorgeuntersuchungen zu verbessern.

So machen die Ärzte in Mù Cang Chai enorme Fortschritte im Bereich der Krankheitsprävention. Gemeindekliniken führen Veranstaltungen für Patienten durch, um sie über die Risikofaktoren chronischer Erkrankungen wie Diabetes und Bluthochdruck zu informieren. Ausserdem bieten sie diagnostische Untersuchungen an, die Probleme aufdecken, bevor sie akut werden.

Solche Fortschritte machen Cu Ahong Hoffnung. Er ist davon überzeugt, dass Gesundheitsausbildung die Menschen dazu bewegen wird, gesünder zu leben. Und er sieht mit grossen Erwartungen dem Eintreffen weiterer medizinischer Fachkräfte entgegen, um ihn und Chang As Xinh zu unterstützen.