

Basel, 28. Januar 2013

An die Aktionärinnen und Aktionäre der Novartis AG

## Einladung zur ordentlichen Generalversammlung

**Datum:** Freitag, 22. Februar 2013, 10.00 Uhr (Saalöffnung 8.30 Uhr)

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

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

### Traktanden

**1 Genehmigung des Jahresberichts, der Jahresrechnung der Novartis AG und der Konzernrechnung für das Geschäftsjahr 2012**

Der Verwaltungsrat beantragt die Genehmigung.

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

Der Verwaltungsrat beantragt, seinen Mitgliedern sowie den Mitgliedern der Geschäftsleitung die Entlastung für das Geschäftsjahr 2012 zu erteilen.

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

Der Verwaltungsrat beantragt, den verfügbaren Gewinn des Jahres 2012 der Novartis AG wie folgt für die Ausschüttung einer Brutto-Dividende von CHF 2.30 pro Aktie zu verwenden. Dies entspricht einer Ausschüttungsquote von 65% des Novartis Konzern-Reingewinns in USD\*.

Gewinnvortrag	CHF	—
Reingewinn 2012	CHF	5'141'036'034
Verwendung aus freien Reserven	CHF	853'530'441
Verfügbarer Gewinn	CHF	5'994'566'475
Brutto-Dividende (vor Steuern und Abgaben) von CHF 2.30 pro dividendenberechtigte Namenaktie** zu CHF 0.50 Nennwert	CHF	-5'994'566'475
Vortrag auf neue Rechnung	CHF	—

\* Die Ausschüttungsquote berechnet sich durch die Division des in USD zum CHF-USD Wechselkurs vom 31. Dezember 2012 umgerechneten CHF-Gesamtbetrages der vorgeschlagenen Brutto-Dividende, wobei dieser CHF-Gesamtbetrag auf der geschätzten Anzahl ausstehender Aktien am Tag der Bezahlung der Dividende basiert, durch den den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden USD Reingewinn gemäss Novartis Konzernrechnung 2012.

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

Im Fall einer Annahme dieses Antrags wird die Dividende ab 1. März 2013 ausbezahlt. Der letzte Handelstag, der zum Erhalt der Dividende berechtigt ist, ist der 25. Februar 2013. Ab dem 26. Februar 2013 werden die Aktien ex-Dividende gehandelt.

#### **4 Konsultativabstimmung über das Vergütungssystem**

Gemäss Artikel 18 Absatz 2 der Statuten der Novartis AG stimmt die Generalversammlung vor jeder bedeutenden Änderung des Vergütungssystems, mindestens aber an jeder dritten ordentlichen Generalversammlung, konsultativ über das Vergütungssystem ab. Da Änderungen vorgeschlagen werden, erhalten die Aktionäre an der Generalversammlung 2013 Gelegenheit, mittels konsultativer Abstimmung über das Vergütungssystem abzustimmen.

Um die Angleichung an die Interessen der Aktionäre zu verbessern und die langfristige Wertschöpfung zu fördern, schlägt der Verwaltungsrat vor, Änderungen an der Vergütung des CEOs und der Mitglieder der Geschäftsleitung einzuführen. Die vorgeschlagenen Änderungen sollen am 1. Januar 2014 in Kraft treten. Das geltende Vergütungssystem wird bis zum Ende der laufenden Vergütungszyklen anwendbar bleiben.

Weitere Angaben zu den Änderungen des Vergütungssystems für den CEO und die Mitglieder der Geschäftsleitung finden Sie in der beiliegenden Zusammenfassung. Das geltende Vergütungssystem von Novartis ist zudem im Geschäftsbericht – Vergütungsbericht (<http://www.novartis.com/annualreport2012>) beschrieben.

Der Verwaltungsrat beantragt, das neu vorgeschlagene Vergütungssystem von Novartis gutzuheissen (nicht bindende Konsultativabstimmung).

#### **5 Wahlen in den Verwaltungsrat**

An der diesjährigen Generalversammlung läuft die Amtsdauer von Herrn Dr. med. Daniel Vasella und von Frau Marjorie M.T. Yang ab. Herr Dr. Vasella und Frau Yang stellen sich auf eigenen Wunsch nicht mehr für eine Wiederwahl zur Verfügung.

Der Verwaltungsrat beantragt die Neuwahl von Frau Prof. Dr. Verena A. Briner, Herrn Dr. Jörg Reinhardt, Herrn Prof. Dr. Charles L. Sawyers und Herrn William T. Winters für eine Amtsdauer von drei Jahren. Vorbehältlich seiner Wahl wird Herr Dr. Jörg Reinhardt sein Amt als Verwaltungsrat am 1. August 2013 antreten. Ab diesem Datum wird er auch Präsident des Verwaltungsrats werden. Für die Übergangszeit vom 22. Februar 2013 bis zum Amtsantritt des neuen Präsidenten hat der Verwaltungsrat seinen Vize-Präsidenten, Herrn Prof. Dr. Ulrich Lehner, zum Präsidenten des Verwaltungsrats *ad interim* designiert.

##### **5.1 Neuwahl von Frau Prof. Dr. Verena A. Briner**

Frau Prof. Dr. Verena A. Briner ist Titularprofessorin für Innere Medizin an der Universität Basel. Ferner leitet sie als Chefärztin die Medizinische Klinik und das Departement Medizin des Luzerner Kantonsspitals, Schweiz.

1978 schloss sie ihre Medizinstudien an der Universität Basel ab und war danach während mehreren Jahren an verschiedenen Schweizer Spitälern sowie am Health Sciences Center der University of Colorado, Denver, USA tätig. Prof. Dr. Briner ist Fachärztin FMH für Innere Medizin und Nephrologie und ist Mitglied und frühere Präsidentin des Ausschusses der Schweizerischen Gesellschaft für Allgemeine Innere Medizin (SGIM). Prof. Dr. Briner erhielt mehrere wichtige wissenschaftliche Stipendien und Auszeichnungen, darunter 2011 den „President's Grant“ der amerikanischen Society of General Internal Medicine.

Prof. Dr. Briner ist eine international anerkannte Spezialistin für innere Medizin und eine überaus produktive Forscherin. Sie ist Mitglied in verschiedenen medizinischen und ethischen Institutionen und Kommissionen, unter anderem des Stiftungsrats der Foundation for the Development of Internal Medicine in Europe, des Senats und Vorstandes der Schweizerische Akademie der Medizinischen Wissenschaften, sowie der Begleitgruppe „Personalisierte Medizin“ des Zentrums für Technologiefolgen-Abschätzung TA-SWISS. Sodann ist sie Ehrenmitglied des American College of Physicians, der European Federation of Internal Medicine, der Polish Association of Internal Medicine und der SGIM.

Prof. Dr. Verena Briner wurde 1951 geboren und ist Schweizer Staatsbürgerin.

##### **5.2 Neuwahl von Herrn Dr. Jörg Reinhardt (Amtsantritt am 1. August 2013)**

Dr. Jörg Reinhardt studierte Pharmazie und promovierte an der Universität Saarland in Saarbrücken, Deutschland. 1982 stiess er zu Sandoz Pharma AG, wo er in verschiedenen Positionen mit zunehmender Verantwortung im Bereich Forschung und Entwicklung in der Schweiz tätig war. 1994 übernahm er die Position des Head of Development der Sandoz Pharma AG.

Nach der Fusion zu Novartis 1996 war er Head of Preclinical Development und Project Management von Novartis, und dann ab 1999 Head of Pharmaceutical Development. Von 2006 bis 2008 war er Leiter der Division Vaccines and Diagnostics. 2008 wurde er Chief Operating Officer der Novartis Gruppe, eine Position, die er bis zum 31. Januar 2010 innehatte. Von 2000 bis 2010 war er sodann auch Präsident des Stiftungsrats des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung in den USA.

Seit dem 15. August 2010 ist Dr. Reinhardt Vorsitzender des Vorstands der Bayer HealthCare AG und Vorsitzender des Executive Committee von Bayer HealthCare. Diese Funktionen bei Bayer würde er bei seiner Wahl vor dem 1. August 2013 niederlegen. Seit April 2012 ist Dr. Reinhardt zudem Mitglied des Verwaltungsrats der Lonza Group AG, Basel. Ferner ist er Vorstandsmitglied des Internationalen Pharmaverbandes (IFPMA).

Dr. Jörg Reinhardt wurde 1956 geboren und ist deutscher Staatsbürger.

### **5.3 Neuwahl von Herrn Prof. Dr. Charles L. Sawyers**

Prof. Dr. Charles L. Sawyers ist Vorsitzender des Human Oncology and Pathogenesis Program am Memorial Sloan-Kettering Cancer Center in New York, USA. Er ist zudem Professor für Medizin sowie für Zell- und Entwicklungsbiologie an der Graduate School of Medical Sciences an der Weill-Cornell University, USA. Prof. Dr. Sawyers ist ausserdem als Investigator am Howard Hughes Medical Institute, Maryland, USA, tätig.

Er verfügt über einen Abschluss in Medizin der Johns Hopkins School of Medicine. Seine Facharztausbildung in innerer Medizin führte ihn an die University of California in San Francisco, USA. Die Facharztausbildung in Hämatologie-Onkologie erwarb er an der University of California in Los Angeles, USA.

Prof. Dr. Sawyers ist ein international anerkannter Krebsforscher. Seine Forschung fokussiert auf die Charakterisierung von Anomalien in der Signalübertragung bei verschiedenen Krebsformen, einschliesslich chronischer myeloischer Leukämie und Prostatakrebs, sowie auf die Entwicklung von zielgerichteten Krebsmedikamenten für diese Krebsarten. So war er beispielsweise einer der Co-Entwickler von *Glivec/Gleevec*, dem Krebsmittel von Novartis. Bevor er 2006 am Memorial Sloan-Kettering Cancer Center tätig wurde, arbeitete er während fast 18 Jahren am Jonsson Comprehensive Cancer Center der University of California, Los Angeles, USA.

Prof. Dr. Sawyers erhielt zahlreiche Ehrungen und Auszeichnungen, einschliesslich 2009 den Lasker-DeBakey Clinical Medical Research Award, eine Auszeichnung, die oft als Amerikas Nobelpreis bezeichnet wird. Er ist ehemaliger Präsident der American Society for Clinical Investigation, designierter Präsident der American Association of Cancer Research und ist Mitglied des National Cancer Advisory Board von Präsident Obama. Ferner ist er Mitglied der US National Academy of Sciences und des amerikanischen Institute of Medicine.

Charles L. Sawyers wurde 1959 geboren und ist amerikanischer Staatsbürger.

### **5.4 Neuwahl von Herrn William T. Winters**

William T. Winters ist CEO und Chairman von Renshaw Bay, London, einem Asset-Management für alternative Anlagen sowie Beratungsunternehmen. Er hat dieses Unternehmen zusammen mit Reinet Investments von Johann Rupert und RIT Capital von Lord Jacob Rothschild Partners gegründet.

Er ist Mitglied der britischen Independent Commission on Banking, die im September 2011 der britischen Regierung Empfehlungen über die Struktur der Finanzindustrie im Vereinigten Königreich unterbreitet hat. Er hat kürzlich eine Analyse abgeschlossen, welche im Oktober 2012 der Bank of England präsentiert wurde und welche den Rahmen für die Versorgung des gesamten Bankensystems mit Liquidität beschreibt.

Bis 2010 war William T. Winters für JPMorgan tätig, wo er ab 2003 Co-CEO der JPMorgan Investment Bank war. In dieser Funktion war er co-verantwortlich für das globale Geschäft der Bank, insbesondere für die Bereiche Vertrieb, Trading, Research, Kapitalbeschaffung, Kreditvergabe und Risiko Management. Zuvor hatte er, nach seinem Eintritt bei JPMorgan 1983 in New York, unterschiedliche Führungspositionen in verschiedenen Geschäftsbereichen und im Corporate Finance Departement inne, wobei er 1992 seinen Arbeitsort von New York nach London verlegte.

William T. Winters hat einen MBA-Abschluss der Wharton School der University of Pennsylvania und einen Bachelor in internationalen Beziehungen von der Colgate University. Er ist Mitglied des Verwaltungsrates des International Rescue Committee, der Colgate University, des Young Vic Theatre und von The Print Room.

William T. Winters wurde 1961 geboren und ist britisch-amerikanischer Doppelbürger.

## **6 Wahl der Revisionsstelle**

Der Verwaltungsrat beantragt die Wiederwahl der PricewaterhouseCoopers AG als Revisionsstelle der Novartis AG für ein Jahr.

Für den Verwaltungsrat

Der Präsident:



Dr. med. Daniel Vasella

Beilagen: - Anmeldeformular mit Antwortcouverts  
- Zusammenfassung des vorgeschlagenen Vergütungssystems für den CEO und die Mitglieder der Geschäftsleitung

## **Organisatorische Hinweise**

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

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

### **Geschäftsbericht**

Der Geschäftsbericht (Jahresbericht, Jahresrechnung der Novartis AG und Konzernrechnung) und die Revisionsberichte für das Jahr 2012 liegen ab Montag, 28. Januar 2013, am Sitz der Gesellschaft\* zur Einsichtnahme durch die Aktionäre auf. Der Geschäftsbericht ist auf der Internetseite der Gesellschaft unter <http://www.novartis.com/annualreport2012> einsehbar. Zusätzlich wird an alle im Aktienregister eingetragenen Aktionäre, die sich für den Postversand des Geschäftsberichts registriert haben oder die diesen nach Erhalt dieser Einladung anfordern\*, ab dem 4. Februar 2013 ein gedrucktes Exemplar versandt.

### **Zutrittskarten**

Zutrittskarten und Stimmmaterial werden vom 7. bis zum 20. Februar 2013 auf Anmeldung hin zugestellt. Die frühzeitige Rücksendung des beigelegten Anmeldeformulars erleichtert die Vorbereitungsarbeiten zur Generalversammlung. Stimmberechtigt sind die am 19. Februar 2013 im Aktienbuch mit Stimmrecht eingetragenen Aktien der Novartis AG.

### **Vollmachterteilung**

Gemäss Artikel 15 Absatz 2 der Statuten kann sich ein Aktionär der Novartis AG an der Generalversammlung nur durch seinen gesetzlichen Vertreter, einen anderen stimmberechtigten Aktionär, den Organvertreter (Novartis AG), den unabhängigen Stimmrechtsvertreter (lic. iur. Peter Andreas Zahn, Advokat, St. Jakobs-Strasse 7, Postfach, 4091 Basel, Switzerland) oder einen Depotvertreter vertreten lassen (bitte das Anmeldeformular bzw. den unteren Abschnitt der Zutrittskarte verwenden). Vollmachten dürfen lediglich für eine Generalversammlung ausgestellt werden.

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

### **Depotvertreter**

Die dem Bundesgesetz vom 8. November 1934 über die Banken und Sparkassen unterstellten Institute sowie gewerbsmässige Vermögensverwalter haben der Gesellschaft die Anzahl der von ihnen vertretenen Aktien möglichst frühzeitig mitzuteilen, spätestens aber vor Beginn der Generalversammlung am Schalter «GV-Büro».

### **Vorzeitiges Verlassen der Generalversammlung**

Zur korrekten Präsenzermittlung ist bei vorzeitigem Verlassen der Generalversammlung das nicht benutzte Stimmmaterial sowie das elektronische Abstimmungsgerät beim Ausgang abzugeben.

### **Transportmittel**

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

### **Simultanübersetzungen**

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

### **Wortmeldeschalter**

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

### **Aktionärsanträge zu traktandierten Gegenständen**

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

### **Mobiltelefone**

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

### **Internet-Übertragung**

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

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



Information für Aktionäre  
über das vorgeschlagene  
Vergütungssystem für den  
CEO und die Mitglieder der  
Geschäftsleitung

Informationen zum Traktandum 4 an der  
Generalversammlung 2013

Unter Traktandum 4 der Generalversammlung 2013 wird der Verwaltungsrat im Rahmen einer Konsultativabstimmung (Artikel 18, Absatz 2 der Statuten der Novartis AG) die Aktionäre um Zustimmung zu den vorgeschlagenen Änderungen der Vergütung des CEO und der Mitglieder der Geschäftsleitung von Novartis ersuchen, die 2014 in Kraft treten sollen. Diese Erläuterungen erklären die Grundlagen und die Zielrichtung des vorgeschlagenen Vergütungssystems.

Um die Angleichung an die Interessen der Aktionäre zu verbessern und die langfristige Wertschöpfung zu fördern, empfiehlt der Verwaltungsrat den Aktionären einstimmig, das vorgeschlagene Vergütungssystem im Rahmen der Konsultativabstimmung zu bestätigen.

## Die globale Gesundheitsbranche und die Ziele von Novartis

Die Gesundheitsbranche wird voraussichtlich eine Wachstumsindustrie bleiben. Sie ist jedoch rasanten Änderungen unterworfen, die neue Chancen eröffnen aber auch grosse Herausforderungen mit sich bringen: Die langfristigen demografischen und sozioökonomischen Trends erhöhen die weltweite Nachfrage nach Medikamenten und anderen Gesundheitsprodukten. Wissenschaftliche Fortschritte ermöglichen zudem laufend neue Möglichkeiten bei der Therapie von Patienten und eröffnen damit Chancen, den Behandlungserfolg zu verbessern. Gleichzeitig schaffen der anhaltende Kostenanstieg im Gesundheitswesen vieler Länder sowie die strengeren Regulierungsanforderungen ein Geschäftsumfeld mit signifikanten Risiken.

Novartis ist strategisch gut positioniert, um in diesem sich laufend verändernden Umfeld erfolgreich zu agieren. Novartis strebt danach, das weltweit angesehenste und erfolgreichste globale Gesundheitsunternehmen zu sein. Novartis ist heute das weltweit einzige Gesundheitsunternehmen mit marktführenden Positionen in den Bereichen Arzneimittel, Augenpflege, Generika, Impfstoffe und Diagnostika, rezeptfreie Medikamente sowie Tiergesundheitsprodukte. Die Strategie des Unternehmens besteht darin, sich auf wissenschaftlich begründete Innovationen in Wachstumsbereichen der Gesundheitsbranche zu konzentrieren, die sich verändernden Patientenbedürfnisse weltweit zu befriedigen, die Präsenz in neuen und aufstrebenden Märkten zu stärken und die Produktivität zu verbessern, um in die Zukunft investieren und die Rendite für die Aktionäre erhöhen zu können.

## Starke Verknüpfung zwischen Vergütung und Leistung

Novartis steht in einem intensiven Konkurrenzkampf, um die weltweit besten Talente zu gewinnen. Ein wettbewerbsfähiges Vergütungssystem ist daher unerlässlich, um solche Talente gewinnen, entwickeln und an das Unternehmen binden zu können. Spitzenkräfte sind für den Erfolg des Konzerns und die Erwirtschaftung angemessener Renditen für unsere Aktionäre entscheidend.

Das Vergütungssystem von Novartis ist darauf ausgelegt, die Entschädigung mit der erbrachten Leistung zu verknüpfen. Die Vergütungsprogramme von Novartis sind so konzipiert, dass sie nachhaltig überdurchschnittliche Leistungen gemessen an der Erreichung von Konzern-, Divisions- und Mitarbeiterzielen belohnen und individuelles Verhalten im Einklang mit unseren Unternehmenswerten honorieren.

# Vorgeschlagenes Vergütungssystem für den CEO und die Mitglieder der Geschäftsleitung, mit Wirkung ab 2014

## Grundlage und Zielrichtung

Das vorgeschlagene Vergütungssystem bezweckt eine bessere Ausrichtung auf die Interessen unserer Aktionäre und die Förderung langfristiger Wertschöpfung. Es ist so ausgelegt, dass es nachhaltig überdurchschnittliche Leistungen belohnt.

Zusammen mit unseren Aktionären, externen Beratern und anderen interessierten Kreisen arbeiten wir laufend daran, die Vergütungselemente besser auf diese Ziele auszurichten. Wir sind bestrebt, unser Vergütungssystem dem sich verändernden Geschäftsumfeld anzupassen und es noch besser mit den Interessen unserer Aktionäre abzustimmen.

2012 hat der Vergütungsausschuss mit Unterstützung seines unabhängigen externen Beraters, Frederic W. Cook & Co., eine umfassende Überprüfung der internationalen "Best Practice" vorgenommen und in der Folge ein neues Vergütungssystem für den CEO und die Mitglieder der Geschäftsleitung vorgeschlagen, das 2014 in Kraft treten soll. Bei der Konzeption des neuen Vergütungssystems berücksichtigte der Vergütungsausschuss die folgenden Ziele:

- die Ausrichtung auf die Interessen unserer Aktionäre und Förderung der langfristigen Wertschöpfung zu verbessern;
- die Verwendung unterschiedlicher Leistungskriterien für kurz- und langfristige Vergütungspläne, um diese besser zu unterscheiden;
- das Bestreben, im Rahmen langfristiger Vergütungspläne ausschliesslich leistungsgebundene Prämien zu entrichten;
- die Abschaffung von Prämien und Aktienzuteilungen, die dem CEO und den Mitgliedern der Geschäftsleitung lediglich nach Ermessen gewährt werden; und
- die Offenlegung zu verbessern und das System zu vereinfachen, damit die Aktionäre die Leistung besser beurteilen können.

## Vergütungsprinzipien

Das vorgeschlagene Vergütungssystem beruht auf den folgenden fünf Grundprinzipien:

- **Leistungsorientierte Vergütung:** Variable Vergütungsbestandteile sind an das Erreichen vorab festgelegter Ziele auf Konzern-, Divisions- und Mitarbeitererebene geknüpft;
- **Geschäftsethik:** Robuste Governance-Mechanismen und eine strikte Risikomanagement-politik schützen die Aktionärsinteressen;
- **Besondere Vergütungselemente zur Schaffung von nachhaltigem Wert:** Langfristige Anreize für den CEO und die Mitglieder der Geschäftsleitung motivieren und fördern ein Verhalten, das im Einklang mit einer nachhaltigen Wertschöpfung steht und nicht dazu führt, dass unangemessene Risiken eingegangen werden;
- **Aktienbesitz:** Ein wesentlicher Bestandteil der Gesamtvergütung des CEO und der Mitglieder der Geschäftsleitung wird in der Form von Aktien entrichtet, um eine Ausrichtung auf die Aktionärsinteressen zu gewährleisten; und
- **Wettbewerbsfähige Vergütung:** Die Höhe von Zielvergütung und weiteren Leistungen ist mit jener relevanter Wettbewerber in der Gesundheitsbranche vergleichbar.

## Wichtigste Veränderungen des vorgeschlagenen Vergütungssystems

Der Verwaltungsrat schlägt vor, die Vergütungsprogramme für den CEO und die Mitglieder der Geschäftsleitung ab Januar 2014 wie folgt zu ändern:

- Die gesamte variable Vergütung soll grundsätzlich leistungsabhängig sein. Für die kurz- und langfristigen Vergütungspläne sollen separate Leistungskriterien gelten.
- Der kurzfristige Vergütungsplan soll sich auf eine individuelle Bewertung (Balanced Scorecard) mit einjährigen finanziellen und nicht finanziellen Leistungskriterien sowie auf eine Verhaltensbeurteilung gemäss den Novartis Werten und Verhaltensweisen stützen. Die entsprechende Vergütung soll zur einen Hälfte in bar und zur anderen Hälfte in Aktien mit einer dreijährigen Sperrfrist ausbezahlt werden.
- Die beiden langfristigen Vergütungspläne sollen auf separaten Leistungskriterien beruhen. Nach Ablauf einer dreijährigen Performance-Periode werden Aktien ausbezahlt.
- Der Langfristige Leistungsplan (LTPP) soll als Messgrössen zukunftsgerichtete finanzielle und innovationspezifische Kriterien enthalten, die sich über einen 3-Jahres-Zeitraum – je nach Funktion und Zuständigkeiten der Führungskraft – auf die Gruppen- oder Divisionsebene beziehen.
- Der Langfristige Relative Leistungsplan (LTRPP) soll als Messgrösse die Entwicklung der Aktienrendite des Konzerns über einen 3-Jahres-Zeitraum im Verhältnis zu einer Gruppe von Vergleichsunternehmen haben.
- Das neue Vergütungssystem für Führungskräfte soll künftig keine nach freiem Ermessen gewährte Aktien oder Aktienoptionen mehr enthalten.

Mit dem vorgeschlagenen Vergütungssystem wird die Offenlegung verbessert und seine Einfachheit erhöht, was den Aktionären erlaubt, die Leistungen besser beurteilen zu können. Die Leistungskriterien sind auf die von Novartis verfolgte Strategie abgestimmt und auf die langfristige Wertschöpfung zugunsten unserer Aktionäre ausgerichtet.

	Jährliches Grundgehalt	+	Jährliche Leistungsprämie	+	LTPP	+	LTRPP
Messkriterien			1-Jahres-Ziele für den individuellen Zuständigkeitsbereich sowie Einhaltung der Novartis Werte und Verhaltensweisen		3-Jahres-Ziele basierend auf internen Finanz- und Innovationskennzahlen der Division oder der Gruppe		3-Jahres-Ziele betreffend die Aktienrendite der Novartis Gruppe gegenüber einer Gruppe externer Vergleichsunternehmen
Auszahlungsart am Ende der Leistungsperiode	Bar		50% bar sofort / 50% Aktien mit einer Sperrfrist von drei Jahren		Aktien, die leistungsabhängig übertragen werden		Aktien, die leistungsabhängig übertragen werden

Es werden auch Pensions- und Gesundheitsvorsorgeleistungen gewährt, die sich an geltenden lokalen Marktgepflogenheiten und Vorschriften orientieren.

Das aktuelle Vergütungssystem wird nach 2013 für jene Prämien gültig bleiben, die bis zum 31. Dezember 2013 gewährt wurden. Nach dem 31. Dezember 2013 wird es keine weiteren Prämien unter dem aktuellen System geben.

## Leistungskriterien zur Förderung des Shareholder Value

Das Vergütungssystem von Novartis ist grundsätzlich leistungsorientiert: Wir sind bestrebt, wettbewerbsfähige Vergütungen zu entrichten, die bei Zielerreichung im Bereich des Medians liegen, die aber für nachhaltig hohe Leistungen dem oberen Quartil von Vergleichsunternehmen entsprechen.

Mit einem disziplinierten jährlichen Performance-Management-Prozess werden Geschäftsziele für den CEO und jedes Mitglied der Geschäftsleitung definiert und vom Verwaltungsrat überprüft und genehmigt. Der Performance-Management-Prozess von Novartis stellt sicher, dass Leistungen und die Einhaltung unserer Werte und Verhaltenskodizes belohnt werden.

<b>Jährliche Leistungsprämie</b>	Beurteilung (Balanced Scorecard) von einjährigen finanziellen und nicht-finanziellen Leistungskriterien sowie einer Verhaltensbeurteilung gemäss den Novartis Werten und Verhaltensweisen		
	<b>Kriterium</b>	<b>Illustrative Gewichtung</b>	<b>Illustrative Ziele für den CEO und die Mitglieder der Geschäftsleitung</b>
	Finanzkennzahlen	25%	Umsatz, Operatives Ergebnis, Reingewinn, Free Cashflow
	Wachstum	25%	Umsatz neuer Produkte, Umsatz in Schlüssel- bzw. Wachstumsmärkten, Marktanteil
	Innovation	20%	Neuzulassungen, Zulassungsanträge, Machbarkeitsnachweis
	Produktivität	10%	Herstellungskosten verkaufter Produkte, ausstehende Vorräte und Verbindlichkeiten, Personalkosten
	Qualitätssicherung	10%	Einhaltung aller relevanten Vorschriften, Sanierung
	Mitarbeitende	10%	Fluktuation und Bindung, Engagement, Ausbildung und Entwicklung, Diversity & Inclusion
Die jährliche Leistungsprämie wird zur Hälfte in Aktien (mit einer Sperrfrist von drei Jahren) entrichtet, um sie mit den Interessen unserer Aktionäre in Einklang zu bringen. Die jährliche Leistungsprämie wird als Prozentsatz des Grundgehalts festgelegt. Sie wird nur dann ausbezahlt, wenn gewisse Mindestziele erreicht wurden. Nach oben ist sie auf 200% des Zielwerts beschränkt.			
<b>Langfristiger Leistungsplan (LTPP)</b>	Zukunftsgerichtete interne Finanz- und Innovationskriterien über eine Messperiode von drei Jahren.		
	<b>Kriterium</b>	<b>Illustrative Gewichtung</b>	<b>Ziele für den CEO und die Mitglieder der Geschäftsleitung</b>
	Finanzkennzahlen	75%	Novartis Economic Value Added (NVA)
Innovation	25%	Wichtige Meilensteine in Forschung und Produktentwicklung, positive Auswirkung auf Patienten, wichtige Beiträge für die Wissenschaft	
Prämien im Rahmen des Langfristigen Leistungsplans werden in Form von Aktien entrichtet und unterliegen einer dreijährigen Performance-Periode sowie dem Erreichen einer Mindestleistung. Dies soll die langfristige Wertschöpfung fördern. Die Prämien werden als Prozentsatz des Grundgehalts festgelegt. Die Obergrenze der Prämie liegt bei 200% des Zielwerts.			
<b>Langfristiger Relativer Leistungsplan (LTRPP)</b>	Messkriterium ist die Aktienrendite für die Aktionäre (TSR, Total Shareholder Return) über drei Jahre. Prämien im Rahmen des Langfristigen Relativen Leistungsplans werden in Form von Aktien entrichtet und anhand des Ergebnisses im Ranking des TSR über drei Jahre gegenüber Vergleichsunternehmen in der Gesundheitsbranche festgelegt. Für ein Ergebnis im unteren Quartil werden keine Prämien ausbezahlt. Für eine Prämienzahlung in Höhe des Zielwerts oder darüber ist ein Ergebnis im Bereich des Medians oder darüber erforderlich. Die Prämien werden als Prozentsatz des jährlichen Grundgehalts festgelegt, die Obergrenze liegt bei 200% des Zielwerts.		

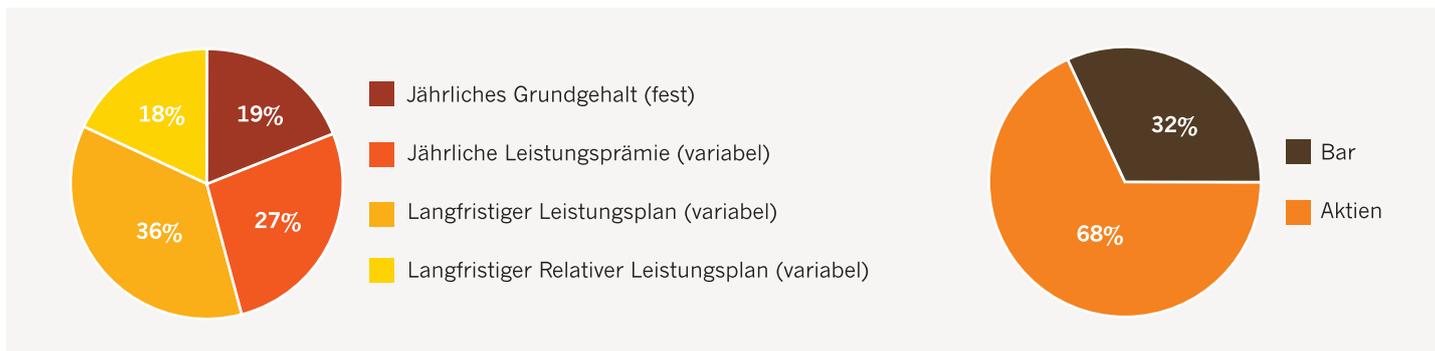
Die Leistung für die jährliche Leistungsprämie und den "Langfristigen Leistungsplan" (LTPP) wird für den CEO und die Funktionsleiter (Chief Financial Officer, Group General Counsel und Group Head Human Resources) anhand des Konzernserfolgs und für Divisionsleiter anhand des Divisionserfolgs gemessen. Die für den Langfristigen Relativen Leistungsplan (LTRPP) relevante Aktienrendite (TSR) für die Aktionäre basiert auf der Leistung des Gesamtkonzerns.

Die Leistungskriterien und -gewichtungen werden vom Verwaltungsrat unter Berücksichtigung des Geschäftsumfelds sowie der vorstehend erläuterten Ziele und Grundsätze festgelegt.

Novartis beabsichtigt, den Offenlegungsgrad in Bezug auf die Leistungskennzahlen weiter zu erhöhen, um es den Aktionären zu ermöglichen, eine umfassende und ausgewogene Beurteilung der Leistungen des CEO vorzunehmen.

## Vorgeschlagener Vergütungsmix für den CEO im Jahre 2014

Gemäss dem vorgeschlagenen Vergütungssystem ist ein wesentlicher Teil der Zielvergütung des CEOs in variabler Natur. Alle variablen Vergütungsbestandteile sind leistungsabhängig, wobei für kurz- und langfristige Vergütungspläne unterschiedliche Leistungskriterien verwendet werden.



## Benchmarking

Die in nachstehender Tabelle aufgeführten Unternehmen werden für die Vergleiche ("Benchmarking") der Vergütung des CEO und der Mitglieder der Geschäftsleitung herangezogen. Es handelt sich um Unternehmen im Gesundheitsbereich, die global präsent sind und mit denen wir um Talente konkurrieren. Diese Vergleichsgruppe wird vom Vergütungsausschuss laufend überprüft.

Die nachstehende Vergleichsgruppe wird auch verwendet, um die relative Aktienrendite (TSR) im Rahmen des neuen Langfristigen Relativen Leistungsplans (LTRPP) für den CEO und die Mitglieder der Geschäftsleitung festzulegen.

Vergleichsunternehmen für das Benchmarking		
Abbott Laboratories	Eli Lilly and Company	Pfizer
Amgen	GlaxoSmithKline	Roche
AstraZeneca	Johnson & Johnson	Sanofi
Bristol-Myers Squibb	Merck & Co.	

## Risikomanagement

Der Vergütungsausschuss überprüft das Vergütungssystem laufend, um sicherzustellen, dass dieses sorgfältige Entscheidungen und ein angemessenes Eingehen von Risiken unterstützt und gleichzeitig Innovation und Unternehmergeist fördert, die zu unserem langfristigen Erfolg beitragen.

Unser Vergütungssystem zum Schutz der Aktionärsinteressen beruht auf klaren Governance-Prozessen und strikten Richtlinien:

- **Klar definierte Prozesse zur Leistungsbeurteilung** werden angewandt, um jedes Jahr die Leistungen gegenüber den Zielen zu messen und die künftigen Ziele festzulegen;
- **Novartis Werte und Verhaltensweisen** sind ein integraler Bestandteil sämtlicher Leistungsbeurteilungen;
- **Gemischte Vergütung** mit unterschiedlichen Leistungskriterien für kurz- und langfristige Vergütungspläne, um eine ausgewogene Fokussierung zu fördern;
- **Ausgewogene Bewertung (Balanced Scorecard) für die jährliche Leistungsprämie**, mit finanziellen und nicht-finanziellen Zielen für den CEO und die Mitglieder der Geschäftsleitung in ihren individuellen Verantwortungsbereichen, verbunden mit einer Beurteilung der Einhaltung von Werten und Verhaltensweisen;
- **Leistungsabhängige Übertragungsbedingungen** für alle langfristigen Vergütungspläne, d.h. dreijährige Messzeiträume und Mindestleistungen, um nachhaltige Performance und Verhaltensweisen zu fördern;
- **Obergrenze für variable Vergütungen** im Rahmen sämtlicher variabler Vergütungspläne liegt bei 200% des Zielwerts;
- **Claw-back-Klauseln** auf sämtlichen variablen Vergütungen sind Teil eines jeden Anstellungsvertrags;
- **Richtlinien zum Aktienbesitz** für den CEO und die anderen Geschäftsleitungsmitglieder spezifizieren die Mindestanforderungen in Bezug auf Aktienbeteiligungen; und
- **Keine Abgangsentschädigungen und Kontrollwechselvereinbarungen** sowie nach blosserem Ermessen gewährte Zahlungen oder Prämien für den CEO und die Mitglieder der Geschäftsleitung.

## Empfehlung

Das vorgeschlagene Vergütungssystem soll für Novartis einen Wettbewerbsvorteil schaffen, um Spitzenkräfte zu gewinnen, zu halten und Führungskräfte dazu zu motivieren, überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen. Es unterstützt uns im Bestreben, das angesehenste und erfolgreichste globale Gesundheitsunternehmen zu werden.

Um die Angleichung an die Interessen der Aktionäre zu verbessern und die langfristige Wertschöpfung zu fördern, empfiehlt der Verwaltungsrat den Aktionären einstimmig, das vorgeschlagene Vergütungssystem im Rahmen der Konsultativabstimmung zu bestätigen.

Im Namen des Verwaltungsrats



Dr. med. Daniel Vasella  
Präsident des Verwaltungsrats



Dr. Enrico Vanni  
Mitglied des Verwaltungsrats  
Vorsitzender des Compensation Committee

## Glossar

**Balanced Scorecard (Bewertungstabelle)** – ein Verfahren, mit dem im Rahmen der jährlichen Leistungsprämie die individuelle Leistung relativ zu kurzfristigen (jährlichen) Konzern-, Divisions- oder Mitarbeiterzielen gemessen wird.

**Claw-back** – vertragliche Klauseln, die Novartis das Recht geben, künftige variable Vergütungen nicht zu entrichten oder bereits ausbezahlte variable Vergütungen zurückzufordern, wenn diese erwiesenermassen durch einen Verstoß gegen das Gesetz oder interne Richtlinien erzielt wurde.

**Jährliche Leistungsprämie** – der variable kurzfristige Vergütungsplan, der auf der relativen Leistung gegenüber kurzfristigen (jährlichen) Konzern-, Divisions- oder Mitarbeiterzielen sowie auf der Wahrung der Novartis Werte und Verhaltensweisen basiert. Die Zielvergütungen für die jährliche Leistungsprämie werden in Prozent des jährlichen Grundgehalts angegeben.

**Jährliches Grundgehalt** – die Basiskomponente der in bar ausbezahlten Vergütung, die entsprechend der Position und Verantwortung ein wettbewerbsfähiges Niveau der festen Vergütung erreichen soll.

**Leistungsabhängige Übertragungsbedingungen** – bedeutet, dass gewährte Aktien nach der Sperrfrist unter dem Vorbehalt der Erfüllung von Leistungskriterien übertragen werden.

**LTPP** – der variable Langfristige Leistungsplan für Führungskräfte in Schlüsselpositionen, der auf zukunftsgerichteten internen Finanz- und Innovationskennzahlen auf Konzern- oder Divisionsebene basiert. Die Zielvergütungen im Rahmen des LTPP werden in Prozent des jährlichen Grundgehalts angegeben.

**LTRPP** – der variable Langfristige Relative Leistungsplan für Führungskräfte in Schlüsselpositionen, bei dem die dreijährige Gesamttrendite für die Aktionäre (Total Shareholder Return, TSR) des Novartis Konzerns mit den dreijährigen Gesamttrenditen vergleichbarer Mitbewerber in der Gesundheitsbranche verglichen wird. Die Zielvergütungen im Rahmen des LTRPP werden in Prozent des jährlichen Grundgehalts angegeben.

**Novartis Werte und Verhaltensweisen** – eine Reihe interner Wert- und Verhaltenskriterien, die integraler Bestandteil des Performance-Management-Prozesses sind und einen Fokus auf Qualität, Innovation und Integrität fördern.

**NVA** – der Novartis Economic Value Added ist eine im Rahmen des Langfristigen Leistungsplans (LTPP) verwendete wertbasierte Finanzkennzahl, welche die erzielte Leistung unter Berücksichtigung des operativen Ergebnisses, bereinigt um Zinsen, Steuern und Kapitalkosten misst.

**Performance-Management-Prozess** – der interne jährliche Prozess, der im Rahmen des kurzfristigen Leistungsplans verwendet wird, um individuelle kurzfristige Ziele für jeden Mitarbeitenden festzulegen und die Leistung relativ zu diesen Zielen zu beurteilen.

**Sperrfrist** – der Zeitraum, der verstreichen muss, bis ein Mitarbeitender – eine fortgesetzte Anstellung vorausgesetzt – eine ihm zugewiesene Vergütung definitiv erworben hat.

**Total Shareholder Return (TSR)** – die Gesamttrendite des Aktionärs, welche die Aktienrendite des Anlegers auf Basis von Kursveränderungen und ausgeschütteten Dividenden misst.

**Zeitabhängige Übertragungsbedingung** – bedeutet, dass gewährte Aktien nach der Sperrfrist unter dem Vorbehalt des weitergeführten Beschäftigungsverhältnisses mit dem Unternehmen übertragen werden.

