

RAPORT ANUAL 2021

S P H E R A F R A N C H I S E G R O U P



Ernst & Young Assurance Services S.R.L.
25. MAR. 2022
Signed for identification
Semnat pentru identificare

CUPRINS

INFORMAȚII EMITENT	3
SCRISOARE DE LA CEO	4
RAPORTUL ADMINISTRATORILOR	5
PREZENTAREA GRUPULUI	6
STRUCTURA GRUPULUI	6
SCOPUL AFACERII	7
AȚIONARIATUL ȘI CAPITALUL EMIS	9
MANAGEMENTUL GRUPULUI	9
REZULTATE FINANCIARE CONSOLIDATE	13
REZULTATE FINANCIARE INDIVIDUALE	18
PRINCIPALII INDICATORI FINANCIARI	21
BRANDURI & PERFORMANȚĂ VÂNZĂRI	22
EVENIMENTE IMPORTANTE ÎN 2021	25
DIVIDENDE	27
FACTORI-CHEIE CARE AFECTEAZĂ REZULTATELE GRUPULUI	28
MANAGEMENTUL RISCURILOR PRIVIND INSTRUMENTE FINANCIARE	31
CONTROL INTERN	34
ASPECTE NE-FINANCIARE & POLITICA DE DIVERSITATE	36
ANGAJAMENTE ȘI CONTINGENȚE	37
ASPECTE DE MEDIU	39
GUVERNANȚA CORPORATIVĂ	40
DECLARAȚIE DE CONFORMITATE CU CODUL DE GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ AL BVB	41
DECLARAȚIA NEFINANCIARĂ CONSOLIDATĂ	49
DECLARAȚIA CONDUCERII	54

Disclaimer: În caz că nu este menționat altfel, sumele sunt exprimate în '000 ron.

INFORMAȚII EMITENT

INFORMAȚII DESPRE ACEST RAPORT

Tipul raportului	Raport Anual
Pentru exercițiul financiar	01.01.2021 – 31.12.2021
Data publicării	28.03.2022
Conform	Anexa 15 la Regulamentul ASF 5/2018

INFORMAȚII EMITENT

Nume	Sphera Franchise Group S.A.
Cod fiscal	RO 37586457
Număr înregistrare Registrul Comerțului	J40/7126/2017
Sediul social	Calea Dorobanților nr. 239, etaj 2, București sector 1

INFORMAȚII DESPRE INSTRUMENTELE FINANCIARE

Capital subscris și vărsat	581.990.100 RON
Piața pe care se tranzacționează valorile mobiliare	Bursa de Valori București, Piața Principală, Categoria Premium
Număr acțiuni	38,799,340
Simbol	SFG

DETALII CONTACT PENTRU INVESTITORI

Telefon/Fax	+40 21 201 17 57 / +40 21 201 17 59
E-mail	investor.relations@spheragroup.com
Website	www.spheragroup.com

SCRISOARE DE LA CEO

Stimați acționari,

Publicăm acest raport la aproape doi ani de când a început pandemia de COVID-19. Procesul de redresare este încă în desfășurare și ne așteptăm să continue și în 2022. Cu toate acestea, având în vedere că pandemia s-a încheiat, asistăm la un context global provocator, care ne așteptăm să pună presiune asupra afacerilor din întreaga lume.

Dar, înainte de a vorbi despre viitor, aș dori să vă prezint o scurtă recapitulare a realizărilor colegilor mei pe parcursul anului trecut. În 2021, Sphera Franchise Group a înregistrat vânzări consolidate de peste 1 miliard de lei, un prag istoric pentru Grup și o creștere de 41% față de 2020.



La sfârșitul anului 2021, operam 170 de restaurante, dintre care 148 de restaurante în România, 2 în Republica Moldova și 20 în Italia. Numai în 2021, am deschis 13 restaurante noi în România și Italia – 6 restaurante KFC în România, 2 unități Pizza Hut Fast Casual Delivery, 1 unitate Pizza Hut Express, 2 restaurante Taco Bell și alte 2 restaurante KFC în Italia. Aceste noi deschideri reprezintă angajamentul nostru puternic de a continua dezvoltarea tuturor celor trei restaurante de pe piețele în care activăm. Expansiunea va continua în acest an, iar obiectivul nostru este să deschidem mai multe restaurante în 2022 decât am făcut în 2021.

2021 a fost anul în care Sphera a lansat concepte noi de restaurante Pizza Hut pe piața din România – Fast Casual Delivery și Express. Spre deosebire de restaurantele clasice Pizza Hut, conceptul fast-casual oferă clienților posibilitatea de a comanda la ghișeu și de a mânca fie la masă, fie în altă parte. Este un concept care se adresează clienților care nu doresc să petreacă timp în restaurant, care preferă comoditatea și rapiditatea de a putea să se așeze și să savureze masa. Credem în acest nou concept și, prin urmare, planul nostru pentru Pizza Hut este să deschidem încă 6 restaurante noi în următorii câțiva ani.

2022 este un an pe care îl așteptăm cu nerăbdare, în timp ce marcăm o serie de evenimente importante la nivelul Sphera: aniversarea a 25 de ani de prezență a KFC în România și inaugurarea celui de-al 100-lea restaurant local al KFC, 5 ani de când Sphera a fost listată la Bursa de Valori București și 5 ani de la lansarea Taco Bell în România. Credem astfel că vom avea multe motive de sărbătoare.

Chiar și în ultimii doi ani care au fost marcați intens de pandemia globală, echipele noastre din toate cele trei piețe au reușit să obțină rezultate excepționale, în ciuda provocărilor. Prin urmare, suntem mulțumiți de rezultatele generate de Grup anul trecut, mai ales în contextul continuu solicitant care, pe lângă pandemia de COVID-19, a inclus și creșterea inflației, precum și provocări pentru lanțul de aprovizionare. Simțim că ieșim din această pandemie mai puternici ca niciodată și că ne-am îmbunătățit semnificativ modelul de operare în ultimii doi ani. Poziția noastră de numerar este puternică, planurile noastre de dezvoltare pentru 2022 rămân ambițioase și suntem încrezători în performanța noastră pentru acest an. Considerăm că acționarii noștri împărtășesc acest punct de vedere. La începutul acestui an, Adunarea Generală a Acționarilor a aprobat distribuirea de dividende în valoare de 35 milioane lei, care vor fi plătite la 30 mai 2022.

Ne continuăm călătoria alături de acționarii noștri. Mai mult, suntem cu toții încântați de recunoașterea primită de la FTSE Russell și de includerea acțiunilor Sphera în indicele FTSE Global Micro Cap, care ne va pune pe radarul investitorilor instituționali din întreaga lume. În 2022, vom acorda o atenție deosebită aspectelor de sustenabilitate, deoarece știm că este o prioritate din ce în ce mai mare pentru investitori. În acest context, până în iulie anul acesta vom publica Raportul de sustenabilitate 2020 și 2021 al grupului nostru, care vă va oferi o perspectivă mai bună asupra modelului nostru de afaceri.

În ciuda volatilității din piață, suntem pregătiți să scriem un nou capitol în istoria Sphera Franchise Group, cu rezultate remarcabile pentru toate brandurile și pe toate piețele în care activăm.

Călin Ionescu

RAPORTUL ADMINISTRATORILOR



Eines & Young Assurance Services S.R.L.

25. MAR. 2022

Signed for identification
Semnat pentru identificare

PREZENTAREA GRUPULUI

Sphera Franchise Group SA împreună cu filialele sale: US Food Network SA ("USFN"), US Food Network SRL Italia ("USFN Italia"), US Food Network SRL Moldova ("USFN Moldova"), California Fresh Flavors SRL ("Taco Bell") și American Restaurant System SA ("ARS") formează "Grupul" (sau "SFG").

Sphera Franchise Group SA („societatea-mamă”, „Sphera” sau „Compania”) a fost înființată la data de 16 mai 2017 de acționarii USFN și ARS ca societate pe acțiuni, având sediul social în Calea Dorobanților nr. 239, București, România. Acțiunile Sphera Franchise Group au intrat la tranzacționare pe Piața Principală a Bursei de Valori București pe 9 noiembrie 2017, după o ofertă publică inițială de succes. Începând cu 24 septembrie 2018, acțiunile Sphera Franchise Group, disponibile sub simbolul „SFG” sunt incluse în Indexul principal al Bursei de Valori București, BET, care este indicele de referință pentru piața de capital din România. Începând cu 21 martie 2022, acțiunile SFG sunt incluse în indicele FTSE Global Micro Cap, care include companii globale de mărime micro și este adecvat pentru produse de investiții, precum fonduri, instrumente derivate și fonduri tranzacționate la bursă. Sphera Franchise Group este primul și singurul operator de servicii alimentare listat la Bursa de Valori București.

Grupul operează un concept de restaurante cu serviciu rapid și mâncare la pachet (un lanț de 114 restaurante la 31 decembrie 2021) sub marca Kentucky Fried Chicken („KFC”), localizate în România (92 de restaurante), Republica Moldova (2 restaurante) și Italia (20 restaurante). Grupul operează, de asemenea, un lanț de pizzerii (22 restaurante la 31 decembrie 2021), precum și puncte de livrare pizza (20 locații, inclusiv o sub-franșiză) sub mărcile Pizza Hut („PH”) și Pizza Hut Delivery („PHD”), localizate în România, un lanț de restaurante sub marca „Taco Bell” (13 restaurante la 31 decembrie 2021) și un restaurant sub brandul Paul, în România. La 31 decembrie 2021, Grupul avea 4.757 de angajați, dintre care 4.387 lucrau în România, 290 în Italia și 80 în Republica Moldova.

În 2017, înainte de listarea la Bursa de Valori București, Grupul a trecut printr-o reorganizare care a dus la înființarea Sphera ca societate-mamă a US Food Network SA (USFN), American Restaurant System SA (ARS), US Food Network S.r.l. („USFN Italia” sau „filiala italiană”), US Food Network SRL („USFN Moldova” sau „filiala moldovenească”) și California Fresh Flavors SRL (Taco Bell). Scopul reorganizării a fost acela de a asigura o mai bună coordonare a activităților și de a spori crearea de valoare, profitând de sinergiile la nivel de grup și realizând economii de scară. În ceea ce privește activitățile, Sphera oferă în beneficiul entităților grupului servicii precum servicii de management, suport pentru marketing, dezvoltare și management de proiect, suport pentru vânzări, resurse umane, și alte servicii.

STRUCTURA GRUPULUI

Detaliile privind investițiile Sphera în companiile controlate, care reprezintă și filialele consolidate ale Grupului la 31 decembrie 2021 și 31 decembrie 2020 sunt următoarele:

Denumirea companiei	Țara de înființare	Domeniul de activitate	Control 31.12.2021	Control 31.12.2020
US Food Network SA	Romania	Restaurant	99,9997%	99,9997%
American Restaurant System SA	Romania	Restaurant	99,9997%	99,9997%
California Fresh Flavors SRL	Romania	Restaurant	99,9900%	99,9900%
US Food Network SRL	Moldova	Restaurant	80,0000%	80,0000%
US Food Network S.r.l.	Italia	Restaurant	100,0000%	100,0000%

Sphera a devenit societatea-mamă a USFN și ARS la data de 30 mai 2017, în urma aportului a 99,9997% dintre acțiunile deținute de acționarii USFN și ARS în cele două companii în schimbul unor acțiuni în Sphera. La data de 8 iunie 2017 și 14 iunie 2017, Sphera a achiziționat acțiunile deținute de USFN în US Food Network SRL (Republica Moldova) și respectiv US Food Network S.r.l. (Italia). În iunie 2017, Sphera a înființat cea mai nouă filială a Grupului, California Fresh Flavors, aducând în portofoliul său marca Taco Bell.

US Food Network SA (USFN), filiala care operează franciza KFC în România a fost înființată în 1994 ca societate cu răspundere limitată ulterior schimbându-și forma de organizare ca societate pe acțiuni cu sediul social în Calea Dorobanților nr. 239, București, România.

American Restaurant System SA (ARS) care operează francizele Pizza Hut și Pizza Hut Delivery a fost înființată în 1994 ca societate pe acțiuni și are sediul social în Calea Dorobanților nr. 239, București, România.

Filiala din Moldova, US Food Network SRL, care operează franciza KFC pe teritoriul Republicii Moldova, a fost înființată în 2008 ca societate cu răspundere limitată și are sediul social în Strada Bănulescu Bodoni nr. 45, Chișinău, Republica Moldova. Grupul deține 80% din acțiunile companiei.

Filiala din Italia, US Food Network S.r.l care operează franciza KFC pe teritoriul Italiei a fost înființată în 2016 ca societate cu răspundere limitată și are sediul social în Viale Francesco Restelli nr. 5, Milano, Italia. Grupul deține 100% din acțiunile companiei.

California Fresh Flavors SRL („Taco Bell”) a fost înființată la 19 iunie 2017 și operează franciza Taco Bell în România. Sphera deține 99,99% din acțiunile companiei. Compania funcționează ca o societate cu răspundere limitată și are sediul social în Calea Dorobanților 239, București, România.

SCOPUL AFACERII

Activitatea francizată în sectorul serviciilor alimentare desfășurată de Grup a fost lansată în 1994 odată cu deschiderea primei unități Pizza Hut, care a fost urmată de deschiderea în 1997 a primei unități KFC, ambele în București. La 31 decembrie 2021, Grupul administrează 170 de restaurante în România, Italia și Republica Moldova.

Activitatea Sphera Franchise Group se desfășoară prin intermediul următoarelor segmente:

- Restaurante cu servire rapidă - prin restaurantele KFC (în România, Republica Moldova și Italia), restaurantele Taco Bell (în România) și restaurantele Pizza Hut Express (în România, concept nou lansat în 2021);
- Restaurante cu servicii complete - prin restaurantele Pizza Hut Dine-In din România;
- Restaurante cu serviciu de livrare și restaurante Fast Casual Delivery - prin unitățile de livrare Pizza Hut din România.

KFC, Pizza Hut, Pizza Hut Delivery și Taco Bell sunt toate operate într-un sistem master de franciză, de companii deținute de Sphera Franchise Group, cel mai mare grup de restaurante din sectorul restaurantelor cu servicii complete în România. O franciză principală este un contract de franciză în care francizorul principal predă controlul activităților de franciză pe un teritoriu specificat unei persoane sau entități, numit „francizat principal” (EN: „master franchisee”). Yum! este francizorul principal al Sphera Franchise Group.

DESPRE MĂRCI



KFC este al doilea cel mai mare lanț de restaurante din lume, din punct de vedere al vânzărilor. KFC este un restaurant cu servicii rapide specializat în pui prăjit și mâncăruri de pui. În decembrie 2021, existau peste 25.000 de restaurante KFC la nivel global, în 145 de țări și teritorii din întreaga lume. Primul restaurant KFC a fost înființat în București, România în 1997 de către Grup.

Astăzi, KFC este cel mai mare lanț de restaurante cu servire rapidă pentru produse din pui din România atât din punct de vedere al vânzărilor totale, cât și în ceea ce privește numărul de restaurante. La 31 decembrie 2021, în România existau 92 restaurante KFC. În 2008, Grupul a deschis primul restaurant KFC din Republica Moldova, iar la 31 decembrie 2021, Grupul opera două restaurante (ambele la Chișinău). În 2017, Grupul a deschis primele două restaurante din Italia. La 31 decembrie 2021, existau 20 de restaurante KFC operate de grup, localizate în regiunea centrală și de nord a Italiei. Dintre toate restaurantele KFC care operează în

România, Italia și Republica Moldova, la 31 decembrie 2021, 68 erau amplasate în zone de tip food-court (în mall-uri sau centre comerciale), 24 erau stradale, în timp ce alte 22 erau locații de tip Drive-Thru. În 2018, KFC România a lansat serviciul de livrări, care este disponibil în prezent în majoritatea restaurantelor, livrările fiind efectuate de personalul propriu sau în colaborare cu platforme pentru livrare de mâncare.

În toate restaurantele KFC, Grupul comercializează produse alimentare și băuturi, fie separat, fie ca parte a unui pachet cu un preț atractiv, denumit „meniu”. În general, meniurile includ trei componente principale: o porție dintr-un produs pe bază de pui (sandvișuri, rulouri sau bucăți de carne de pui), o porție medie de cartofi prăjiți și o băutură nealcoolică medie. Pentru un preț suplimentar, clienții noștri pot alege varianta „Go Large” a meniului, care constă în porții mari de cartofi prăjiți și o băutură nealcoolică mare. Unele oferte de meniuri conțin și sosuri. În timp ce meniurile sunt de obicei dimensionate pentru o singură persoană, oferim de asemenea și produse, numite „Buckets”, destinate consumului de către un grup (în mod normal, până la patru persoane). Acestea constau, în general, într-un număr mai mare de bucăți de carne de pui, iar unele includ porții de cartofi prăjiți și băuturi nealcoolice.



PIZZA HUT este un restaurant casual cu servire la masă, cunoscut pentru bucătăria italiană americană. Cu peste 18.000 de restaurante în peste 100 de țări, este cel mai mare lanț de pizza la nivel global în ceea ce privește locațiile. Restaurantele servesc un meniu divers, care include pizza și paste, salate, precum și garnituri și deserturi. Pizza Hut a intrat pe piața românească în 1994, odată cu deschiderea primei sale locații din Calea Dorobanților în București.



PIZZA HUT DELIVERY este conceptul de livrare la domiciliu lansat de Pizza Hut. Pizza Hut Delivery este prezentă pe piața din România din decembrie 2007, odată cu deschiderea primei sale locații în zona Vitan, București.

Pizza Hut este cel mai mare lanț de restaurante casual din România, atât din punct de vedere al vânzărilor totale, cât și al numărului de restaurante. La 31 decembrie 2021 existau 22 de restaurante Pizza Hut Dine-In în marile orașe ale României și 19 restaurante Pizza Hut Delivery. Dintre cele 22 de restaurante Pizza Hut Dine-In care funcționează în România la 31 decembrie 2021, 19 (inclusiv o locație Pizza Hut Express) erau amplasate în zonele de tip food-court (în mall-uri sau centre comerciale) dar care beneficiază de zone proprii de servire și 3 erau stradale. În ceea ce privește Pizza Hut Delivery, 8 dintre cele 19 restaurante erau localizate în cadrul centrelor comerciale (inclusiv o locație de livrare Fast Casual), în timp ce restul de 11 erau amplasate stradal.

În restaurantele Pizza Hut se vinde în principal pizza (o gamă largă de rețete tradiționale și proprietare, pregătite pe o varietate de blaturi, cum ar fi pan, clasic, subțire, italian, „cheesy bites”, „crown crust”) paste și alte produse de meniu principal (precum burgeri și coaste), precum și băuturi (în principal nealcoolice) și deserturi.



TACO BELL este cel mai important restaurant din lume cu servicii rapide (QSR), inspirat de bucătăria mexicană, cu peste 7.000 de locații deschise la nivel global. Restaurantele servesc o varietate de alimente specifice bucătăriei mexicane, care includ tacos, burritos, quesadillas, nachos, noutăți și specialități și o gamă de produse „value menu”. Primul magazin Taco Bell a fost lansat în București, România, de Sphera Franchise Group în octombrie 2017. La 31 decembrie 2021, Grupul opera 13 restaurante Taco Bell, toate fiind amplasate în cadrul centrelor comerciale din România.

Toate mărcile Sphera Franchise Group oferă un mediu de lucru prietenos, axat pe potențialul de a dezvolta cariera angajaților și pe experiențe culinare diversificate cu rețete tradiționale și inovatoare pentru clienți.

ACȚIONARIATUL ȘI CAPITALUL EMIS

Capitalul social al Sphera Franchise Group SA la 31 decembrie 2021 era de 581.990.100 lei, împărțit în 38.799.340 acțiuni ordinare cu o valoare nominală de 15 lei pe acțiune. Capitalul social la 31 decembrie 2020 era același.

Acționarii Sphera Franchise Group SA la 31 decembrie 2021 și 31 decembrie 2020 sunt după cum urmează:

Acționar	Procent din acțiuni la 31.12.2021	Procent din acțiuni la 31.12.2020
Tatika Investments Ltd.	28,61%	28,23%
Computerland Romania SRL	20,53%	20,53%
Wellkept Group SA	16,34%	16,34%
Lunic Franchising and Consulting LTD	n/a – inclus în acțiuni liber tranzacționabile	10,85%
Acțiuni liber tranzacționabile	34,52%	24,05%

MANAGEMENTUL GRUPULUI

CONSILIU DE ADMINISTRAȚIE

Compania este condusă de Consiliul de Administrație ai cărui membri sunt numiți pentru un mandat de 4 ani. La 25 noiembrie 2020, numărul membrilor Consiliului de Administrație al companiei, este format din 5 membri, dintre care 2 sunt independenți.

Structura Consiliului de Administrație la 31 decembrie 2021 era următoarea:

Nume	Data numirii	Funcție	Rol	Număr de acțiuni SFG deținute la 31.12.2021
Lucian Hoanca	25 aprilie 2019	Președinte CA	Membru neexecutiv	-
Silviu Gabriel Cărmăci	25 aprilie 2019	Vicepreședinte CA	Membru neexecutiv	-
Georgios Vassilios Repidonis	25 aprilie 2019	Membru CA	Membru neexecutiv	-
Valentin Arnaoutou	25 aprilie 2019	Membru CA	Membru independent	-
Razvan Stefan Lefter	25 aprilie 2019	Membru CA	Membru independent	70.000 acțiuni

Nu au existat modificări în structura Consiliului de Administrație în cursul anului 2021.

LUCIAN HOANCĂ

Domnul Hoancă este născut în anul 1957 și în prezent este membru neexecutiv în Consiliul de Administrație al Sphera Franchise Group din 2018, precum și președinte al Consiliului din octombrie 2020; de asemenea, este președinte al Comitetului de Nominalizare și Remunerare al Societății. Dl. Hoancă a absolvit Facultatea de Limbi Străine din Universitatea București, fiind licențiat în filologie. Începând din anul 1995 a deținut funcții de conducere în diverse companii precum ANA Group, EUROM, Exclusiv Comp, Baneasa Developments, Wellkept Group, Tatika Investments, Parc Hotels.

Companii afiliate: TDL Consult SRL, Parc Hotels SA, Tatika Investments Limited, Baneasa Developments SRL.

În ultimii 5 ani, dl. Hoancă nu i-a fost interzis de către o instanță de judecată să îndeplinească funcția de membru al consiliului de administrație sau supervizare a unei societăți comerciale. În ultimii 5 ani, nu au existat cazuri de insolvență, lichidare, faliment sau administrare specială ale unor societăți comerciale, din ale căror

consilii de administrație sau supervizare să facă parte dl. Hoancă. În ultimii 5 ani nu au existat litigii sau proceduri administrative în care a fost implicat dl. Hoancă referitoare la activitatea acestuia în cadrul emitentului, precum și acelea care privesc capacitatea dl. Hoancă de a-și îndeplini atribuțiile în cadrul emitentului. Nu există niciun acord, înțelegere sau legătură de familie între dl. Hoancă și o altă persoană datorită căreia a fost numit ca membru al Consiliului de Administrație.

SILVIU GABRIEL CÂRMACIU

Născut în anul 1980, domnul Cărmaciu este membru neexecutiv al Consiliului de Administrație al Grupului din mai 2017, precum și Vice-presedinte al Consiliului din octombrie 2020; de asemenea, este Presedinte al Comitetului de Audit al Societății. Este licențiat în studii economice, cu specializarea în Finanțe, Bănci și Contabilitate. Este absolvent de cursuri postuniversitare cu specializările Relații Economice Internaționale Securitate și Apărare Națională, de asemenea a absolvit o serie de cursuri de formare profesională în domeniul bancar, General Management, Coaching și Leadership, Management financiar.

A detinut diverse roluri de management în industria bancară și companii private precum management strategic și de trezorerie, investiții, consultanță și servicii.

Companii afiliate: Computerland Romania SRL.

În ultimii 5 ani, dl. Cărmaciu nu i-a fost interzis de către o instanță de judecată să îndeplinească funcția de membru al consiliului de administrație sau supervizare a unei societăți comerciale. În ultimii 5 ani, nu au existat cazuri de insolvență, lichidare, faliment sau administrare specială ale unor societăți comerciale, din ale căror consilii de administrație sau supervizare să facă parte dl. Cărmaciu. În ultimii 5 ani nu au existat litigii sau proceduri administrative în care a fost implicat dl. Cărmaciu referitoare la activitatea acestuia în cadrul emitentului, precum și acelea care privesc capacitatea dl. Cărmaciu de a-și îndeplini atribuțiile în cadrul emitentului. Nu există niciun acord, înțelegere sau legătură de familie între dl. Cărmaciu și o altă persoană datorită căreia a fost numit ca membru al Consiliului de Administrație.

GEORGIOS VASSILIOS REPIDONIS

Domnul Repidonis este născut în anul 1961 și în prezent este membru neexecutiv în Consiliul de Administrație al Grupului din 2019. Dl. Repidonis a absolvit Facultatea de Planificare și Cibernetică Economică din cadrul Academiei de Studii Economice din București. Cariera sa profesională s-a desfășurat în domeniul managementului executiv, al proiectelor de dezvoltare, marketing de produs și al contabilității. Între anii 1994 – 1997 a fost acționar, administrator și Director General al Comtra Intl Distributor în România, iar între 2004 – 2010 a fost acționar și Director General al restaurantului El Greco din București. De asemenea, Dl. Repidonis a fost acționar și responsabil cu dezvoltarea francizei pe România a mărcilor Lacoste și Gant în perioada 2001 – 2015.

Din 2008 este acționar, administrator și director general al cafenelelor Cafe Nescafe, iar din 2015 este director general al restaurantului Casa Doina din București. Dl. Repidonis este membru în Consiliul de Administrație și administrator la Băneasa Developments.

Companii afiliate: Casa Doina SRL, Dyonissos Group SRL, Debt Advisory and Management SRL, Baneasa Investments SA, Midi Development SRL.

În ultimii 5 ani, dl. Repidonis nu i-a fost interzis de către o instanță de judecată să îndeplinească funcția de membru al consiliului de administrație sau supervizare a unei societăți comerciale. În ultimii 5 ani, nu au existat cazuri de insolvență, lichidare, faliment sau administrare specială ale unor societăți comerciale, din ale căror consilii de administrație sau supervizare să facă parte dl. Repidonis. În ultimii 5 ani nu au existat litigii sau proceduri administrative în care a fost implicat dl. Repidonis referitoare la activitatea acestuia în cadrul emitentului, precum și acelea care privesc capacitatea dl. Repidonis de a-și îndeplini atribuțiile în cadrul emitentului. Nu există niciun acord, înțelegere sau legătură de familie între dl. Repidonis și o altă persoană datorită căreia a fost numit ca membru al Consiliului de Administrație.

VALENTIN ARNAOUTOU

Domnul Arnaoutou este născut în anul 1956 și în prezent este membru independent, fără funcție executivă, în Consiliul de Administrație al Sphera Franchise Group din 2019. Are dublă cetățenie, română și greacă și este absolvent al Institutului de Construcții București, Facultatea de Utilaj Tehnologic. A fost Director General al Camerei de Comerț și Industrie Eleno-Română în perioada 2000 – 2011 și în prezent este fondator și Director General al Hellenic – Romanian Business Counselors.

Companii afiliate: Hellenic – Romanian Business Counselors (non-profit).

În ultimii 5 ani, dl. Arnaoutou nu i-a fost interzis de către o instanță de judecată să îndeplinească funcția de membru al consiliului de administrație sau supervizare a unei societăți comerciale. În ultimii 5 ani, nu au existat cazuri de insolvență, lichidare, faliment sau administrare specială ale unor societăți comerciale, din ale căror consilii de administrație sau supervizare să facă parte dl. Arnaoutou. În ultimii 5 ani nu au existat litigii sau proceduri administrative în care a fost implicat dl. Arnaoutou referitoare la activitatea acestuia în cadrul emitentului, precum și acelea care privesc capacitatea dl. Arnaoutou de a-și îndeplini atribuțiile în cadrul emitentului. Nu există niciun acord, înțelegere sau legătură de familie între dl. Arnaoutou și o altă persoană datorită căreia a fost numit ca membru al Consiliului de Administrație.

RAZVAN STEFAN LEFTER

Domnul Lefter este născut în anul 1980 și în prezent este membru independent, neexecutiv, în Consiliul de Administrație al Grupului Sphera din noiembrie 2018. A absolvit Facultatea de Finanțe, Asigurări, Bănci și Burse de Valori la Academia de Studii Economice din București și deține titlul CFA (Chartered Financial Analyst) acordat de CFA Institute din 2008. În prezent este Managing Partner la RSL Capital Advisors, firma de consultanță în investiții, dar și membru în consiliile directorate sau de administrație la companii precum Mundus Services AD Bulgaria sau Eurohold AD Bulgaria. A mai fost membru în Consiliile de Administrație sau de Supraveghere ale unor companii importante precum SIF Muntenia, Cemacon Zalău, CONPET Ploiești, TeraPlast Bistrița. La începutul carierei, dl. Lefter a ocupat mai multe funcții la ING Bank, fiind printre altele analist la sediul central al băncii din Olanda, după care a fost Senior Equity Sales Trader la EFG Eurobank Securities și Swiss Capital România.

Companii afiliate: RSL CAPITAL ADVISORS SRL, Eurohold AD Bulgaria, Mundus Services AD Bulgaria, Teraplast SA.

În ultimii 5 ani, dl. Razvan Lefter nu i-a fost interzis de către o instanță de judecată să îndeplinească funcția de membru al consiliului de administrație sau supervizare a unei societăți comerciale. În ultimii 5 ani, nu au existat cazuri de insolvență, lichidare, faliment sau administrare specială ale unor societăți comerciale, din ale căror consilii de administrație sau supervizare să facă parte dl. Lefter. În ultimii 5 ani nu au existat litigii sau proceduri administrative în care a fost implicat dl. Lefter referitoare la activitatea acestuia în cadrul emitentului, precum și acelea care privesc capacitatea dl. Lefter de a-și îndeplini atribuțiile în cadrul emitentului. Nu există niciun acord, înțelegere sau legătură de familie între dl. Lefter și o altă persoană datorită căreia a fost numit ca membru al Consiliului de Administrație.

COMITETE CONSULTATIVE

Consiliul de Administrație a constituit un Comitet de audit și un Comitet de nominalizare și remunerare. Atât Comitetul de Audit, cât și Comitetul de nominalizare și remunerare este format din trei membri ai Consiliului de Administrație, dintre care unul este desemnat Președinte.

Membrii Comitetului de audit la 31 decembrie 2021 erau:

- Silviu Gabriel Cârmaciu – Președinte;
- Răzvan Lefter – membru;
- Valentin Arnaoutou – membru.

Membrii Comitetului de nominalizare și remunerare la 31 decembrie 2021 erau:

- Lucian Hoanca – Președinte;
- Georgios Repidonis – membru;
- Valentin Arnaoutou – membru.

CONDUCEREA EXECUTIVĂ

Consiliul de Administrație delegă conducerea Societății directorilor care își îndeplinesc atribuțiile pe baza contractelor de mandat. Lista persoanelor care ocupau funcții de conducere la 31 decembrie 2021 este următoarea:

Nume	Funcție	Data numirii	Număr de acțiuni SFG deținute la 31.12.2021
Călin Viorel Ionescu	Director General Executiv (CEO)	8 octombrie 2020 (efectivă de la 8 octombrie 2020)	-
Valentin-Ionuț Budeș	Director Financiar (CFO)	7 martie 2019 (efectivă de la 9 mai 2019)	34.906 acțiuni
Cristian Osiac	Director Dezvoltare (CDO)	8 iulie 2019 (efectivă de la 1 septembrie 2019 - nou mandat)	-
Oana Monica Eftimie	Director Marketing (CMO)	8 iulie 2019 (efectivă de la 1 septembrie 2019 - nou mandat)	-

Nu au existat modificări în echipa de management executiv în cursul anului 2021.

CĂLIN IONESCU

Domnul Ionescu este născut în anul 1969 și este Director General Executiv (CEO) din octombrie 2020 și Directorul de Operațiuni al Sphera Franchise Group (COO) din august 2017. Dl. Ionescu a studiat Marketing și Management în cadrul Universității Româno-Americane din București. Activitatea sa în domeniul restaurantelor a început în 1994, odată cu deschiderea primului restaurant Pizza Hut administrat de ARS (Romania). A ocupat diverse funcții din zona operațiunilor, de la Director de restaurant până la Director General, iar în anul 2012 a fost promovat în funcția de Director de Operațiuni al Grupului. În toată această perioadă, a participat activ în procesul de extindere a KFC și Pizza Hut în România și în Republica Moldova, iar în anul 2016, a pus bazele dezvoltării KFC în nord-estul și nord-vestul Italiei. Sub supervizarea sa, performanța brandurilor KFC și Pizza Hut în România s-a situat constant în topul primelor trei țări conform standardelor de performanță operațională ale Yum!. În plus, domnul Ionescu coordonează și deține funcții executive și operaționale în alte societăți care operează branduri de restaurante în România, precum Hard Rock Café și brutăria Cinnabon.

VALENTIN BUDEȘ

Domnul Budeș este născut în anul 1983 și este Director Financiar (CFO) al Sphera Franchise Group din mai 2019. Valentin Budeș a urmat cursurile Facultății de Studii Economice în Limbi Străine, secția Franceză, la Academia de Studii Economice din București și deține o diplomă de master în „Contabilitate Internațională” de la aceeași universitate. Dl. Budeș este membru senior (fellow) al Asociației Chartered and Certified Accountants (ACCA) și deține o certificare în managementul riscului emisă de către Institutul Auditorilor Interni din Statele Unite ale Americii în România. Dl. Budeș este expert contabil membru CECCAR și practician în insolvența fiind membru UNPIR.

Înainte de a-și desfășura activitatea în domeniul restaurantelor, Valentin Budeș a activat în domeniul consultanței financiare la KPMG Romania; divizia financiară din cadrul companiilor de telecomunicații ale grupului Telekom Romania (Cosmote, Telemobil, Germanos și Nextgen); iar înainte de a se alătura Grupului Sphera a fost responsabil timp de aproximativ 3 ani de activitățile financiare ale Grupului Medicover România.

CRISTIAN OSIAC

Domnul Osiac este născut în anul 1968 și este Directorul de Dezvoltare al Grupului din iunie 2017 și a fost membru în Consiliul de Administrație al Sphera în perioada mai 2017 – aprilie 2019. Și-a desfășurat studiile în cadrul Facultății de Electronică și Telecomunicații din cadrul Universității Politehnice București. Cristian Osiac s-a alăturat Grupului în anul 1994, în calitate de Director Tehnic, și a fost responsabil de deschiderea primei unități Pizza Hut din România. În 1997, în calitate de Director de Dezvoltare, a fost responsabil de deschiderea primului restaurant KFC din București și, în această calitate, Dl. Osiac a coordonat principalele activități de dezvoltare și operațiuni pentru toate brandurile Grupului. După 2007, Dl. Osiac a deținut funcții executive și în alte societăți care administrează branduri de restaurante sau de alte servicii de alimentație din România, cum ar fi brutăriile Paul și patiseriile Cinnabon, fiind responsabil cu activitățile de dezvoltare. A participat activ și în procesul de dezvoltare a restaurantului Hard Rock Café din București. Mai mult, în anul 2008, a fost desemnat Președinte al Consiliilor de Administrație ale ARS (România) și USFN (România). În toată această perioadă, Dl. Osiac a coordonat și supervizat extinderea brandurilor KFC și Pizza Hut în România, Republica Moldova și, cel mai recent, în nordul Italiei.

MONICA EFTIMIE

Doamna Eftimie este născută în anul 1979 și este Directorul de Marketing al Grupului (CMO) din august 2017. Este absolventă suma cum laude a Universității Northwestern și a absolvit studiile de masterat în administrarea afacerilor la Universitatea Georgetown. Începând cu anul 2013, a fost Directorul de Marketing al ARS (România) și USFN (România), iar în această calitate a coordonat activitățile de marketing pentru brandurile KFC, Pizza Hut, Pizza Hut Delivery și a dezvoltat și implementat campaniile locale de marketing pentru aceste branduri. Dna. Eftimie a deținut funcția de Director de Marketing și în societatea care operează brandul Paul în România. Cu peste 10 ani de experiență în industria de alimentație, dna. Eftimie și-a început cariera în marketing cu stagii la Grupul Accor (Franța) și Saatchi & Saatchi Advertising. Ulterior, a elaborat campanii de marketing complexe pentru unele dintre cele mai cunoscute nume din industria de alimentație, precum McDonald's.

Niciunul dintre membrii echipei executive nu i-a fost interzis în ultimii 5 ani de către o instanță să îndeplinească funcția de membru al unui consiliu de administrație sau al unui consiliu de supraveghere. În ultimii 5 ani, nu au existat cazuri de insolvență, dizolvare, faliment sau administrare specială a companiilor în care membrii executivi făceau parte din consiliul de administrație sau în consiliul de supraveghere. Niciunul dintre managerii executivi nu desfășoară o activitate profesională care concurează cu cea a emitentului.

REZULTATE FINANCIARE CONSOLIDATE

Notă: Începând cu 1 ianuarie 2019, Sphera Franchise Group aplică standardul IFRS 16 „Contracte de leasing” care stabilește principiile pentru recunoașterea, evaluarea, prezentarea și furnizarea informațiilor despre contractele de leasing. Atunci când analizează performanța Grupului, atenția conducerii se concentrează pe rezultatele financiare ce exclud impactul IFRS 16. **Prin urmare, baza analizei financiare din următoarele pagini o reprezintă rezultatele ce nu includ IFRS 16.** Cu toate acestea, pentru majoritatea tabelelor de mai jos au fost furnizate rezultate financiare, incluzând atât impactul aplicării IFRS 16, cât și fără impactul aplicării IFRS 16. Pentru mai multe informații despre impactul IFRS 16 Leases asupra situațiilor financiare consolidate ale Sphera, vă rugăm să consultați Situațiile Financiare Consolidate.

Sphera Franchise Group a încheiat anul 2021 cu vânzări consolidate din restaurante de 1 miliard de lei, un reper istoric pentru Grup, o creștere de 41% față de rezultatul din 2020. Vânzările din România au contribuit cu 87% la acest rezultat (873,7 milioane lei), Italia 11% (114,1 milioane lei) și Republica Moldova 1% (12,4 milioane lei). În ceea ce privește performanța brandurilor, KFC, prezent pe trei piețe, a contribuit cu 86% (861,5 milioane lei) la venituri, Pizza Hut 9% (90 milioane lei), în timp ce Taco Bell a contribuit cu 5% (48,8 milioane lei) la vânzările totale.

Pe parcursul anului 2021, Grupul și-a îmbunătățit controlul costurilor, deoarece cheltuielile în restaurante au crescut într-un ritm mai lent decât vânzările, în timp ce costurile G&A au înregistrat o scădere de 1% față de 2020. Cheltuielile în restaurante s-au ridicat la 917,2 milioane lei, determinate de o creștere cu 50% în salariile și beneficiile angajaților, care au ajuns la 225,9 milioane lei, și o creștere cu 41% a costurilor cu alimente și materiale, care au ajuns la 327,6 milioane lei ambele poziții punând cea mai mare presiune din cauza mediului general inflaționist resimțit de-a lungul anului 2021. Chiria a crescut cu 24% atingând 72,5 milioane lei, datorită

numărului mai mare de restaurante operate, totuși, pe parcursul întregului an, Grupul a continuat renegocierile chirilor în Italia, precum și pentru locațiile Pizza Hut din România. În total, în 2021, Grupul a reușit să obțină reduceri de chirie de 3,8 milioane lei, o treime din reducerile care au fost obținute în 2020 (11,6 milioane lei). Redevențele au crescut cu 45%, până la 60 de milioane de lei, în timp ce costurile de publicitate au crescut cu 60%, până la 52,9 milioane de lei, deoarece activitatea de marketing a fost redusă în 2020 din cauza pandemiei. Alte cheltuieli de exploatare au crescut cu 29%, ajungând la 141,7 milioane lei, determinate, în principal, de cheltuielile cu terții (81,2 milioane lei) și utilitățile (29 milioane lei). Cheltuielile cu terții, care constau în principal din taxele datorate platformelor de livrare, au crescut cu 42% față de 2020; cu toate acestea, începând cu T3 2021, Grupul a compensat o parte din aceste costuri prin creșterea prețurilor produselor vândute cu livrare, atenuând astfel o mare parte a efectului pe care l-a avut asupra rezultatului final creșterea vânzărilor cu livrare. Grupul a încheiat anul 2021 cu un profit de exploatare în restaurante de 85,7 milioane lei, o creștere de 74% față de 2020.

Cheltuielile G&A au scăzut cu aproape 1% în 2021, ajungând la 50,5 milioane lei, înregistrând o scădere cu 2,1pp a ponderii vânzărilor generate. Rezultatul operațional a crescut semnificativ, de la o pierdere operațională de 1,6 milioane lei la un profit operațional de 35,2 milioane lei în 2021. Costurile financiare au crescut cu 59% în 2021, ajungând la 8,4 milioane, în principal din cauza impactului negativ al cursului valutar. Profitul brut în 2021 a fost de 27 de milioane de lei, față de pierderea de 6,7 milioane de lei în 2020. Datorită facilităților acordate pentru impozitul specific, rezultatul final în 2021 a ajuns la 27,4 milioane de lei, îmbunătățire semnificativă față de pierderea netă de 2,4 milioane de lei în 2020.

Rezumatul situațiilor financiare consolidate pentru exercițiul financiar (rezultatele exclud impactul IFRS 16):

Cifre în RON'000	2021	2020	Y/Y % 2021/2020	% din vânzări		Δ%
				2021	2020	
Vânzări în restaurante	1.000.312	710.797	40,7%			
Alte venituri din restaurante	2.627	726	262,1%			
Cheltuieli în restaurante	917.211	662.256	38,5%	91,7%	93,2%	-1,5%
Alimente și materiale	327.645	232.338	41,0%	32,8%	32,7%	0,1%
Salarii și beneficii ale angajaților	225.869	150.124	50,5%	22,6%	21,1%	1,5%
Chirii	72.515	58.593	23,8%	7,2%	8,2%	-1,0%
Redevențe	59.987	41.274	45,3%	6,0%	5,8%	0,2%
Publicitate	52.919	33.033	60,2%	5,3%	4,6%	0,6%
Alte cheltuieli de exploatare. net	141.735	110.004	28,8%	14,2%	15,5%	-1,3%
Depreciere și amortizare	36.540	36.889	-0,9%	3,7%	5,2%	-1,5%
Profit de exploatare în restaurante	85.729	49.267	74,0%	8,6%	6,9%	1,6%
Cheltuieli G&A, net	50.537	50.904	-0,7%	5,1%	7,2%	-2,1%
Profit/(Pierdere) din exploatare	35.192	(1.637)		3,5%	-0,2%	3,7%
Costuri financiare	8.364	5.256	59,1%	0,8%	0,7%	0,1%
Venituri financiare	150	237	-36,9%	0,0%	0,0%	0,0%
Profit/(Pierdere) înainte de impozitare	26.978	(6.656)		2,7%	-0,9%	3,6%
Cheltuiala cu impozit pe profit/(credit)	(2.853)	(6.156)	-53,7%	-0,3%	-0,9%	0,6%
Impozit specific	2.424	1.872	29,4%	0,2%	0,3%	0,0%
Profit/(Pierdere) perioadei	27.407	(2.373)		2,7%	-0,3%	3,1%
EBITDA	75.004	36.907	103,2%	7,5%	5,2%	2,3%
EBITDA* normalizat	73.477	44.088	66,7%	7,3%	6,2%	1,1%

(*) Pentru 2021, EBITDA a fost normalizat pentru a exclude impactul reversării penalităților estimate datorate Pizza Hut Europe (Master Franchisor) pentru restaurantele ce urmau să fie deschise în 2019 a căror inaugurare a fost amânată pentru perioadele viitoare, în urma semnării noului Acord de dezvoltare. Pentru exercitiul financiar încheiat la 31 decembrie 2020, EBITDA a fost normalizată prin excluderea următoarelor cheltuieli: pierdere din deprecierea fondului comercial (4.420), penalități acumulate datorate către Pizza Hut Europe (Master Franchisor - YUM!) pentru restaurantele stabilite pentru a fi deschise în 2019 și amânate pentru perioade viitoare (1.528) și costuri acumulate referitoare la angajamentul de dezvoltare al filialei din Italia reziliat în 2020 (1.234).

Rezumatul situațiilor financiare consolidate pentru exercițiul financiar – rezultate și evoluție prezentate cu și fără impactul IFRS 16

Cifre în RON'000	2021	2021	2020	2020	Evoluție (%)	
	1	2	1	2	2021/ 2020 (1)	2021/ 2020 (2)
Vânzări în restaurante	1.000.312	1.000.312	710.797	710.797	40,7%	40,7%
Alte venituri din restaurante	2.627	2.627	726	726	262,1%	262,1%
Cheltuieli în restaurante	915.260	917.211	657.425	662.256	39,2%	38,5%
Alimente și materiale	327.645	327.645	232.338	232.338	41,0%	41,0%
Salarii și beneficii ale angajaților	225.869	225.869	150.124	150.124	50,5%	50,5%
Chirii	17.058	72.515	5.293	58.593	222,3%	23,8%
Redevențe	59.987	59.987	41.274	41.274	45,3%	45,3%
Publicitate	52.919	52.919	33.033	33.033	60,2%	60,2%
Alte cheltuieli de exploatare. net	141.735	141.735	109.479	110.004	29,5%	28,8%
Depreciere și amortizare	90.046	36.540	85.884	36.889	4,8%	-0,9%
Profit de exploatare în restaurante	87.680	85.729	54.098	49.267	62,1%	74,0%
Cheltuieli generale și administrative. net	49.947	50.537	51.140	50.904	-2,3%	-0,7%
Profit/(Pierdere) din exploatare	37.733	35.192	2.958	(1.637)	1,175,4%	
Costuri financiare	20.497	8.364	17.314	5.256	18,4%	59,1%
Venituri financiare	150	150	237	237	-36,9%	-36,9%
Profit/(Pierdere) înainte de impozitare	17.386	26.978	(14.118)	(6.656)		
Cheltuiala cu impozit pe profit/(credit)	(3.702)	(2.853)	(6.380)	(6.156)	-42,0%	-53,7%
Impozit specific	2.424	2.424	1.872	1.872	29,4%	29,4%
Profit/(Pierdere) perioadei	18.664	27.407	(9.610)	(2.373)		
EBITDA	133.921	75.004	93.810	36.907	42,8%	103,2%
EBITDA* normalizat	132.394	73.477	100.992	44.088	31,1%	66,7%

Note: (1) Incluzând impactul adoptării IFRS 16; (2) Excluzând impactul adoptării IFRS 16.

(*) În 2021, EBITDA normalizat exclude impactul reversării penalităților estimate datorate francizorului pentru amânarea dezvoltării de noi restaurante Pizza Hut în 2019, în urma semnării noului Acord de dezvoltare. În 2020, EBITDA normalizat exclude impactul următoarelor cheltuieli: pierdere din deprecierea fondului comercial ARS (4.420), penalități acumulate datorate către Pizza Hut Europe (Master Franchisor - YUM!) pentru restaurantele stabilite pentru a fi deschise în 2019 și amânate pentru perioade viitoare (1.528) și costuri acumulate referitoare la angajamentul de dezvoltare al filialei din Italia reziliat în 2020 (1.234).

Cheltuielile G&A au scăzut cu 1% în 2021 față de 2020, în ciuda unei creșteri de 5% a salariilor, care au ajuns la 30,4 milioane de lei, în primul rând datorită creșterii volumului de activitate. Pe parcursul anului, Grupul a continuat să întreprindă măsuri de optimizare a costurilor concentrate pe scăderea costurilor aferente serviciilor cu terții (-2%, până la 5,9 milioane lei), transport (-16%, până la 0,8 milioane lei) și alte cheltuieli (-14%, până la 2,2 milioane lei).

	Cifre în RON '000				Evoluție (%)		Procent din vânzări			
	2021	2021	2020	2020	2021/ 2020 (1)	2021/ 2020 (2)	2021	2021	2020	2020
	(1)	(2)	(1)	(2)			(1)	(2)	(1)	(2)
Cheltuieli generale și administrative, net	49.947	50.537	51.140	50.904	-2,3%	-0,7%	5,0%	5,1%	7,2%	7,2%
Salarii și beneficii ale angajaților	30.374	30.374	28.955	28.955	4,9%	4,9%				
Servicii executate de terți	5.925	5.925	6.041	6.041	-1,9%	-1,9%				
Depreciere și amortizare	6.142	3.272	4.968	1.655	23,6%	97,7%				
Deprecierea fondului comercial	-	-	4.420	4.420	-100,0%	-100,0%				
Chirii	357	3.816	394	3.472	-9,4%	9,9%				
Comisioane bancare	4.122	4.122	2.810	2.810	46,7%	46,7%				
Transport	781	781	929	929	-16,0%	-16,0%				
Alte cheltuieli*	2.246	2.246	2.622	2.622	-14,3%	-14,3%				

Notă: (1) Incluzând impactul adoptării IFRS 16; (2) Excluzând impactul adoptării IFRS 16.

*Alte cheltuieli includ cheltuieli cu întreținere și reparații, smallware, asigurări, publicitate, telefon și poștă și cheltuieli diverse.

În ceea ce privește performanța individuală, în 2021 toate brandurile de pe toate cele trei piețe de activitate și-au îmbunătățit performanța față de 2020 – vânzările CFF (Taco Bell) au crescut cu 65%, USFN Moldova (KFC Moldova) cu 43%, USFN România (KFC România) cu 39%, USFN Italia (KFC Italia) cu 49% și ARS (Pizza Hut) cu 32%.

Toate brandurile, cu excepția USFN Italia, au încheiat 2021 cu un profit de exploatare din restaurante. USFN România a generat un profit de exploatare din restaurante de 87,4 milioane lei, un profit din exploatare de 51,9 milioane lei, un EBITDA normalizat de 79,8 milioane lei și un profit net de 47,6 milioane lei. USFN Moldova

a încheiat anul 2021 cu un profit de exploatare din restaurante de 2 milioane lei, un EBITDA pozitiv de 2 milioane lei și un rezultat net de 1,4 milioane lei. CFF a încheiat anul 2021 cu un profit de exploatare din restaurante de 0,8 milioane lei, un EBITDA pozitiv de 0,9 milioane lei și o pierdere netă de -3,7 milioane lei, în timp ce ARS a înregistrat un profit de exploatare din restaurante de 1,1 milioane lei, un EBITDA normalizat negativ de -3,5 milioane lei și o pierdere netă de -9 milioane lei. USFN Italia a fost singura companie care nu a raportat profit de exploatare din restaurante, înregistrând o pierdere de 5,9 milioane lei, pierdere din exploatare de 15 milioane lei și o pierdere netă de 13,7 milioane lei. Rezultatul a fost afectat de efectul restricțiilor COVID-19 din prima jumătate a anului 2021, asociat cu o scară încă relativ mică de activitate și de faptul că o parte semnificativă a restaurantelor nu au ajuns încă la maturitate.

Detalierea rezultatelor consolidate pe companiile din Grup 12L-2021 (excluzând Impactul IFRS 16):

12L-21								
Cifre în RON'000	USFN (RO)	ARS	USFN (MD)	USFN (IT)	CFF	SFG	Cons. Adj.	SFG Cons
Vânzări în restaurante	734.962	90.011	12.428	114.141	48.771	28.968	(28.970)	1.000.312
Venituri din dividende	-	-	-	-	-	37.525	(37.525)	-
Alte venituri din restaurante	1.314	1.314	-	-	-	-	-	2.627
Cheltuieli în restaurante	648.876	90.254	10.474	120.078	47.958		(429)	917.211
Alimente și materiale	250.878	24.476	5.203	31.557	15.531	-	-	327.645
Salarii și beneficii ale angajaților	154.995	25.809	1.685	31.879	11.501	-	-	225.869
Chirii	51.324	8.867	702	7.669	3.953	-	-	72.515
Redevențe	44.358	5.299	746	6.849	2.736	-	-	59.987
Publicitate	38.062	4.911	471	7.137	2.737	-	(399)	52.919
Alte cheltuieli din exploatare	90.214	16.882	1.361	24.529	8.760	-	(12)	141.735
Depreciere	19.045	4.010	305	10.458	2.739	-	(18)	36.540
Profit/(Pierdere) de expl. din rest.	87.400	1.071	1.955	(5.937)	813	66.493	(66.066)	85.729
Cheltuieli generale și administrative	35.502	7.881	322	9.080	2.656	36.156	(41.061)	50.537
Profit/(Pierdere) din exploatare	51.898	(6.810)	1.632	(15.017)	(1.844)	30.337	(25.005)	35.192
Costuri financiare	5.810	1.510	69	2.946	1.704	2.003	(5.678)	8.364
Venituri financiare	4.140	8	-	5	-	1.675	(5.678)	150
Profit/(Pierdere) înainte de impozitare	50.229	(8.313)	1.564	(17.959)	(3.547)	30.009	(25.005)	26.978
Cheltuiala/(credit) cu impozitul pe profit	1.053	31	210	(4.286)	-	139	-	(2.853)
Impozit specific	1.534	689	-	-	200	-	-	2.424
Profit/(Pierdere) perioadei	47.641	(9.033)	1.354	(13.673)	(3.748)	29.869	(25.005)	27.407
EBITDA	72.576	(2.010)	1.974	(4.403)	940	30.955	(25.028)	75.004
EBITDA Normalizat*	79.839	(3.537)	1.974	(4.403)	940	36.355	(37.691)	73.477

*La nivel individual, EBITDA normalizat exclude următoarele: USFN RO – pierderea din depreciere a împrumutului intra-grup acordat ARS, (7.263); ARS - impactul reversării penalităților datorate fidejutorului, în urma semnării noului Acord de dezvoltare (-1.527) și SFG – pierderea din depreciere a investiției în ARS (5.400).

În 2021, toate brandurile au continuat să înregistreze creșteri ale vânzărilor, atât performanța restaurantelor comparabile (like-for-like), cât și performanța tuturor restaurantelor comparativ cu 2020. USFN Italia a înregistrat o creștere semnificativă de 93% în T4 2021 pentru vânzările comparabile (88% toate restaurantele) comparativ cu T4 2020, datorită unei redeschideri a economiei locale la sfârșitul anului 2021, precum și a faptului că T4 2020 a fost unul dintre cele mai slabe trimestre din cauza răspândirii COVID-19 și a restricțiilor aferente. La 31 decembrie 2021, Sphera opera 170 de restaurante, o creștere netă de 12 restaurante față de 31 decembrie 2020.

		Y/Y T1-20	Y/Y T2-20	Y/Y T3-20	Y/Y T4-20	Y/Y T1-21	Y/Y T2-21	Y/Y T3-21	Y/Y T4-21
USFN RO	Toate restaurantele	-9,9%	-51,6%	-17,1%	-11,5%	14,3%	114,9%	42,8%	20,3%
	Restaurante comparabile	-14,7%	-53,5%	-23,6%	-17,3%	6,9%	99,4%	35,9%	13,7%
ARS	Toate restaurantele	-15,8%	-68,8%	-51,4%	-55,8%	-32,6%	108,4%	71,4%	54,6%
	Restaurante comparabile	-15,8%	-68,8%	-51,4%	-55,8%	-32,6%	108,4%	71,4%	47,5%
USFN MD	Toate restaurantele	-14,4%	-62,1%	-15,4%	-5,3%	18,9%	179,3%	35,3%	22,3%
	Restaurante comparabile	-14,4%	-62,1%	-15,4%	-5,3%	18,9%	179,3%	35,3%	22,3%
USFN IT	Toate restaurantele	11,4%	-48,1%	-11,7%	-33,5%	2,8%	114,5%	26,0%	88,0%
	Restaurante comparabile	-29,5%	-64,5%	-27,0%	-52,7%	-21,1%	85,0%	17,8%	93,0%
CFF	Toate restaurantele	46,0%	-55,9%	-3,0%	-9,2%	13,1%	245,4%	62,8%	43,6%
	Restaurante comparabile	-10,3%	-64,4%	-24,1%	-22,9%	6,0%	188,0%	38,6%	24,6%
TOTAL	Toate restaurantele	-7,7%	-54,0%	-20,4%	-20,0%	6,6%	119,4%	43,6%	30,3%
	Restaurante comparabile	-16,0%	-57,0%	-27,6%	-26,1%	-1,1%	102,7%	36,7%	23,4%

În ceea ce privește analiza activității per piață, dinamica creșterii a încetinit în T4 2021 pe piețele din România și Republica Moldova înregistrând o creștere de 24%, respectiv 22%. În paralel, evoluția de pe piața italiană s-a accelerat în T4 2021 datorită ratei mai mari de imunizare și a măsurilor mai relaxate privind COVID-19.

Cifre în RON '000	T1-20	T2-20	T3-20	T4-20	T1-21	T2-21	T3-21	T4-21	Evoluție 2021/2020	Evoluție T4'21/T4'20
Vânzări pe țări										
Romania	176.764	93.821	169.260	185.816	188.944	205.824	247.867	231.113	39,6%	24,4%
Italy	19.205	11.435	26.232	19.584	19.693	24.469	33.108	36.872	49,3%	88,3%
Rep. Moldova	2.345	1.009	2.371	2.953	2.791	2.823	3.206	3.608	43,2%	22,2%
Total vânzări	198.314	106.266	197.865	208.353	211.428	233.116	284.175	271.594	40,7%	30,4%

În T4 2021, vânzările prin livrare pe toate piețele, pentru toate brandurile, au înregistrat o creștere față de T3 2021 din cauza vremii mai reci, a unui alt val de infecții cu COVID-19 și, în final, a introducerii certificatului verde pe piața din România. Cea mai mare creștere a vânzărilor prin livrare a fost înregistrată pentru ARS, care a înregistrat o creștere cu 14pp comparativ cu T3 2021 a ponderii vânzărilor prin livrare, urmată de USFN Moldova +9pp, CFF +8pp și USFN România +7pp. Datorită scăderii restricțiilor în Italia, USFN Italia a înregistrat o creștere moderată a vânzărilor prin livrare de 1pp.

În 2021, valoarea totală a comenzilor prin livrare a fost de 285,4 milioane lei. Comenzile prin livrare includ vânzări efectuate prin platformele de livrare, precum și prin canalele proprii Sphera, utilizând atât servicii de curierat proprii, cât și terțe. Sphera are propriul serviciu de livrare în România pentru Pizza Hut și KFC, în timp ce pentru Taco Bell, KFC Italia și KFC Republica Moldova, Grupul livrează exclusiv prin intermediul platformelor de livrare, precum Glovo, Food Panda, Takeaway, Tazz, Foodinho, Deliveroo, Just Eat și Uber Eats.

Vânzări pe companii, pe țară		T1-20	T2-20	T3-20	T4-20	T1-21	T2-21	T3-21	T4-21
USFN RO	livrare	6%	44%	23%	28%	28%	27%	23%	30%
	fără livrare	94%	56%	77%	72%	72%	73%	77%	70%
ARS	livrare	33%	68%	53%	63%	57%	53%	42%	56%
	fără livrare	67%	32%	47%	37%	43%	47%	58%	44%
CFF	livrare	11%	81%	40%	42%	44%	42%	34%	42%
	fără livrare	89%	19%	60%	58%	56%	58%	66%	58%
USFN IT	livrare	0%	32%	11%	23%	25%	16%	11%	12%
	fără livrare	100%	68%	89%	77%	75%	84%	89%	88%
USFN MD	livrare	13%	60%	23%	25%	33%	35%	28%	37%
	fără livrare	87%	40%	77%	75%	67%	65%	72%	63%
Total companii	livrare	9%	47%	24%	31%	31%	29%	24%	30%
	fără livrare	91%	53%	76%	69%	69%	71%	76%	70%

SITUAȚIA CONSOLIDATĂ A POZIȚIEI FINANCIARE

În ceea ce privește situația consolidată a poziției financiare, din totalul activelor, 74% reprezintă active imobilizate, o creștere cu 5,3% față de anul precedent, în principal ca urmare a deschiderii de noi restaurante. Activele circulante au crescut semnificativ, ajungând la 193,4 milioane de lei, o creștere cu 26,1% față de anul precedent, determinată în principal de o consolidare a poziției de numerar, o creștere cu 20% față de anul precedent, ajungând la 146,1 milioane de lei și o creștere a creanțelor comerciale și a altor creanțe cu 67% față de anul precedent (TVA de recuperat de la bugetul de stat) până la 30,6 milioane lei.

Capitalurile proprii totale consolidate au scăzut cu 11,4% față de anul precedent, până la 132 milioane de lei, ca urmare a dividendelor plătite acționarilor în cursul anului 2021 (35 milioane de lei) compensate de profitul înregistrat de Grup (18,6 milioane de lei).

Totalul datoriilor consolidate a crescut cu 16,2% comparativ cu anul precedent ajungând la 602,2 milioane de lei, din care 35% au fost împrumuturi purtătoare de dobândă care au crescut la 212,5 milioane de lei, ca urmare a noilor împrumuturi activate și a amânării plății pentru ratele de principal.

Un rezumat al poziției financiare consolidate la 31 decembrie 2021 și respectiv 31 decembrie 2020:

Cifre în RON '000	31-Dec-21	31-Dec-20	Δ '21/'20
Total active imobilizate	540.873	513.794	5,27%
Active imobilizate	308.480	283.340	8,87%
Drepturi de utilizare a activelor	232.393	230.454	0,84%
Total active circulante	193.441	153.481	26,04%
Total active	734.314	667.275	10,05%
Total capitaluri proprii	132.052	149.121	-11,45%
Total datorii pe termen lung	353.165	285.450	23,72%
Datorii pe termen lung	150.345	88.567	69,75%
Datorii pe termen lung care decurg din contractele de leasing (IFRS 16)	202.820	196.883	3,02%
Total datorii curente	249.097	232.704	7,04%
Datorii curente	194.916	184.854	5,44%
Datorii curente care decurg din contractele de leasing (IFRS 16)	54.181	47.850	13,23%
Total datorii	602.262	518.154	16,23%
Total capital propriu și datorii	734.314	667.275	10,05%

REZULTATE FINANCIARE INDIVIDUALE

Veniturile individuale ale Sphera Franchise Group includ venituri din dividende de la filiale (US Food Network SA) și venituri din servicii prestate. Veniturile din dividende aferente investițiilor sunt recunoscute atunci când a fost stabilit dreptul acționarului de a primi plata, care este, în general, momentul când acționarii aprobă dividendul.

Veniturile din servicii se referă la servicii de management și suport furnizate filialelor sale, cum ar fi: servicii de marketing, dezvoltare și management de proiect, servicii pentru extinderea rețelei de restaurante, suport pentru vânzări, resurse umane și alte servicii. Pentru calcularea prețului serviciilor prestate, Compania aplică o majorare de 10% a costului serviciului, determinată pe baza unei analize comparative, așa cum este cerut de legislația privind prețurile de transfer.

Profitul net al anului a fost de 29.799 (2020: 66.375), scădere determinată de scăderea cu 56% a veniturilor din dividende.

Detaliile investițiilor în filiale la 31 decembrie 2021 și, respectiv, 31 decembrie 2020:

Cifre în RON '000

Companie	Procent dețineri	31 decembrie 2021			31 decembrie 2020		
		Investiție la cost	Pierdere acumulată din depreciere	Valoare contabilă	Investiție la cost	Pierdere acumulată din depreciere	Valoare contabilă
US Food Network SA (Romania)	99,9997%	519.704	-	519.704	519.704	-	519.704
American Restaurant System SA (Romania)	99,9997%	88.786	56.288	32.498	88.786	50.888	37.898
California Fresh Flavors SRL (Romania)	99,9900%	100	-	100	100	-	100
US Food Network SRL (Rep. Moldova)	80,0000%	1.735	-	1.735	1.735	-	1.735
US Food Network SRL (Italia)	100,0000%	70.026	-	70.026	56.417	-	56.417
Total		680.351	56,288	624.064	666.742	50.888	615.854

În 2021, Compania a majorat valoarea investiției în US Food Network SRL Italia cu suma de 13.609 lei, prin conversie unei părți din împrumutul acordat în capitaluri proprii.

La 31 decembrie 2021, Societatea a evaluat dacă există indicii privind deprecierea investițiilor în filialele sale, după cum urmează:

- În pofida prelungirii pandemiei COVID-19, activitățile USFN și USFN Moldova în 2021 au înregistrat o performanță bună în linie cu proiecțiile fluxurilor de numerar; ambele filiale sunt într-o poziție de profit, prin urmare nu a fost identificat niciun indicator de depreciere;
- USFN Italia, care a început activitatea în 2017, a fost afectată de epidemia COVID-19 din cauza impactului sever al pandemiei. Rezultatul anului 2021 a fost împăcat de efectul restricțiilor COVID-19 din prima jumătate a anului 2021, coroborat cu activitatea relativ la scala mică și de faptul că o parte semnificativă a restaurantelor încă nu au atins nivelul de maturitate. Managementul a decis efectuarea unei analize de depreciere la 31 decembrie 2021 și a estimat valoarea recuperabilă a investiției bazat pe valoarea justă minus costurile de vânzare, utilizând proiecții ale fluxurilor de numerar în lei pentru o perioadă explicită de 5 ani (2022-2026). Valoarea terminală a fost estimată pe baza proiecțiilor fluxurilor de numerar privind anul imediat următor perioadei explicite pentru care s-au întocmit proiecții și utilizând o rată de creștere de 3%. (Această metodă de determinare a valorii juste se situează la nivelul 3 în ierarhia valorii juste). În consecință, analiza valorii juste minus costurile de vânzare comparată cu valoarea contabilă rămasă, evidențiază că există o marja suficientă astfel încât să nu fie necesară înregistrarea unei ajustări de depreciere;
- Taco Bell a înregistrat o performanță operațională bună în 2021 și în același timp a continuat extinderea rețelei și a deschis 2 noi restaurante (adițional față de cele 11 deja deschise la 31.12.2020). Ca urmare a analizei de depreciere efectuate la 31 decembrie 2021, nu a rezultat nicio depreciere.
- Performanța Pizza Hut în 2021 a fost sub nivelul anticipat prin proiecțiile de numerar, filiala continuând să fie afectată de pandemie din cauza restricțiilor aplicate la interiorul restaurantelor. Managementul a estimat valoarea recuperabilă a investiției la 51.276 (2020: 47.815) bazat pe valoarea justă minus costurile de vânzare, utilizând proiecții ale fluxurilor de numerar în lei pentru o perioadă explicită de cinci ani (2022-2026). Valoarea terminală a fost estimată pe baza proiecțiilor fluxurilor de numerar privind anul imediat următor perioadei explicite pentru care s-au întocmit proiecții și utilizând o rată de creștere de 3% (metoda de determinare a valorii juste se situează la nivelul 3 în ierarhia valorii juste).

Ca rezultat al analizei, în urma comparației cu valoarea contabilă a investiției de 88.786 și luând în calcul și împrumutul acordat ARS în suma de 18.774 și pierderea din depreciere deja recunoscută în situațiile financiare la data de și pentru exercițiul financiar încheiat la 31 decembrie 2020 în suma de 50.888, s-a constatat o scădere a valorii recuperabile a investiției într-o sumă adițională de 5.400 pentru care Societatea a recunoscut o pierdere din ajustare de valoare în situațiile financiare la data de și pentru exercițiul financiar

încheiat la 31 decembrie 2021. Aceasta pierdere din deprecieri poate fi revărsată în anii financiari viitori sub condiția unei performanțe îmbunătățite a filialei.

În ceea ce privește poziția financiară, elementele principale ale bilanțului la 31 decembrie 2021 sunt detaliate mai jos.

Situații financiare individuale

Cifre în RON '000	2021	2020	Δ 21/20
Venituri din dividende	37.525	85.223	-56,0%
Venituri din contracte de servicii cu partile afiliate	28.968	23.823	-21,6%
Salarii și beneficii ale angajaților	24.417	20.804	-17,4%
Pierdere din deprecierea investițiilor în filiale	5.400	15.626	-65,4%
Alte cheltuieli	6.154	6.389	-3,7%
Profit operațional	30.522	66.277	-53,9%
Rezultat financiar	(584)	65	-998,5%
Profit înainte de impozitare	29.938	66.292	-54,8%
Cheltuiala cu impozitul pe profit	139	(83)	-267,9%
Profitul perioadei	29.799	66.375	-55,1%

În bilanț, pe lângă numerar, activele curente se referă la împrumuturi și dobânzi aferente acordate filialelor în valoare de 67.468 lei (31 decembrie 2020: 26.121 lei), dividende care urmează să fie primite – 41.188 lei (31 decembrie 2020: 79.233), sume facturate părților afiliate pentru servicii de management și suport în valoare de 7.364 lei (31 decembrie 2020: 7.235 lei) și creanțe fiscale în valoare de 546 lei (31 decembrie 2020: 2.333 lei).

Activele imobilizate cuprind în principal investiții nete în filiale în valoare de 624.064 RON (31 decembrie 2020: 615.854).

Datoriile curente și pe termen lung reprezintă în principal datorii care decurg din contracte de leasing din închirierea spațiilor de birouri și a vehiculelor administrative, împrumutul bancar și împrumutul de la una dintre filialele, US Food Network SA.

Alte active imobilizate se referă la creanțe comerciale și alte creanțe față de terți 35.248 lei (31 decembrie 2020 7.025 lei), imobilizări corporale și imobilizări necorporale 2.368 lei (31 decembrie 2020: 2.512 lei), drepturi de utilizare a activelor din adoptarea IFRS 16 de 4.324 lei (31 decembrie 2020 4.959 lei) și activ din impozitul amânat recunoscut pentru pierderea fiscală reportată 943 lei (31 decembrie 2020: 1.082 lei).

Cifre în RON '000	31-Dec 2021	%	31-Dec 2020	%
Active				
Active imobilizate	666.947	88%	631.432	85%
Active curente	94.270	12%	113.470	15%
Total active	761.217	100%	744.902	100%
Total capital propriu	677.152	89%	682.354	92%
Datorii pe termen lung	38.963	5%	46.870	6%
Datorii curente	45.102	6%	15.678	2%
Total datorii	84.065	11%	62.548	8%
Total capital propriu și datorii	761.217	100%	744.902	100%

PRINCIPALII INDICATORI FINANCIARI

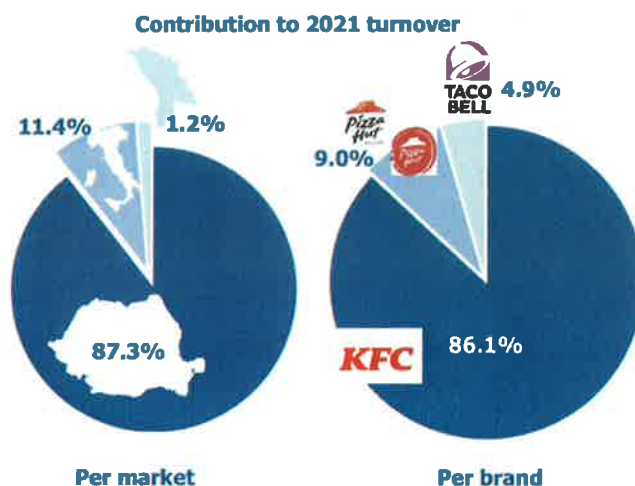
Principalii indicatori financiari ai Sphera Franchise Group (rezultat consolidat preliminar) la 31 decembrie 2021 (incluzând și excluzând impactul IFRS 16) sunt prezentați mai jos, împreună cu rezultatul din aceeași perioadă a anului 2020 (incluzând impactul IFRS 16).

Cifre in RON '000	2021(1)		2021(2)		2020(1)	
Indicatorul lichidității curente						
Active curente	193.441		196.569		153.481	
Datorii curente	249.097	= 0,78	201.874	= 0,97	232.704	= 0,66
Indicatorul gradului de îndatorare						
Capital împrumutat (termen lung)	348.930	= 263%	146.148	= 95%	280.741	= 188%
Capital propriu	132.052		153.562		149.121	
Capital împrumutat (termen lung)	348.930	= 72,5%	146.148	= 48,8%	280.741	= 65,3%
Capital angajat	480.982		299.710		429.862	
Viteza de rotație a debitelor clienți (zile)**						
Sold mediu creanțe	24.491		24.491		28.825	
Vânzări	1.000.312	= 8,81	1.000.312	= 8,81	710.797	= 14,6
Viteza de rotație a activelor imobilizate						
Vânzări	1.000.312		1.000.312		710.797	
Active imobilizate	514.233	= 1,95	284.964	= 3,51	492.745	= 1,44

Note: (1) Incluzând impactul IFRS 16; (2) Excluzând impactul IFRS 16.

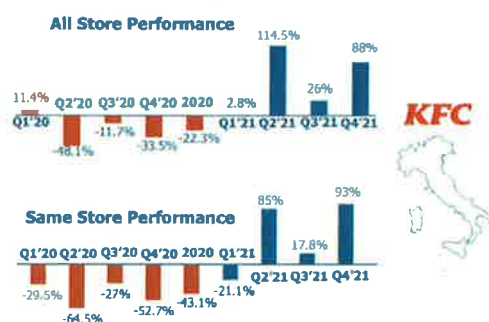
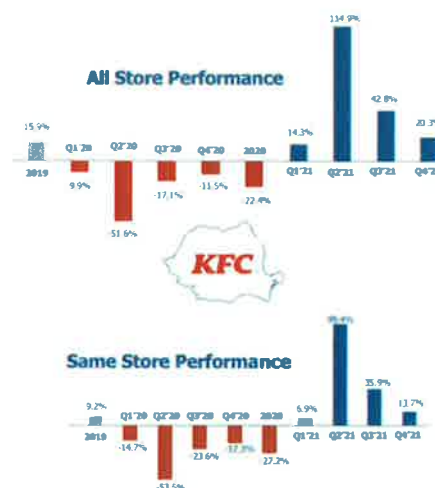
BRANDURI & PERFORMANȚĂ VÂNZĂRI

În 2021, vânzările generate în România au contribuit cu 873,7 milioane de lei, Italia cu 114,1 milioane de lei, iar Republica Moldova cu 12,4 milioane de lei. Toate brandurile de pe toate cele trei piețe de activitate și-au îmbunătățit performanța în 2021 față de 2020 – vânzările Taco Bell au crescut cu 65%, KFC Moldova cu 43%, KFC România cu 39%, KFC Italia cu 49% și Pizza Hut cu 32%.



KFC ROMANIA – 2021 a fost anul revenirii pentru Grup, precum și pentru mărcile sale, în special KFC România. KFC România a înregistrat creșteri atât la nivel de restaurante comparabile (same store), cât și la nivelul performanței tuturor magazinelor în toate trimestrele anului 2021, cea mai mare creștere fiind înregistrată în T2 2021, datorită redeschiderii economiei locale asociate cu valoarea de bază scăzută, iar cea mai mică creștere în T1 2021 datorită performanței aproape neimpactate de pandemie din T1 2020. În T4 2021, creșterile au încetinit datorită introducerii Certificatului Verde în România, care a redus traficul pietonal în mall-uri și restaurante.

Comparativ cu 2020, în 2021, cifra de afaceri USFN România (KFC România) a crescut cu 39%. USFN România a generat un profit operațional la nivelul restaurantelor de 87,4 milioane lei, un profit operațional de 51,9 milioane lei, un EBITDA normalizat de 79,8 milioane lei și un profit net de 47,6 milioane lei.



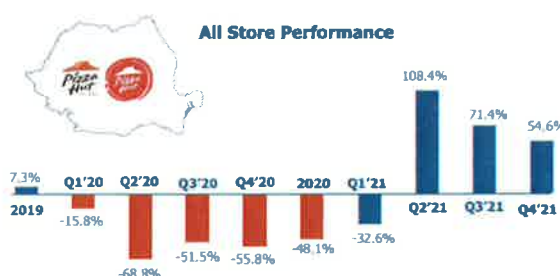
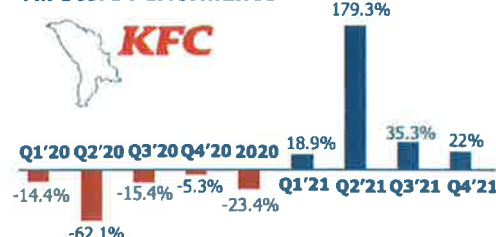
KFC ITALY – 2021 a fost un an mixt pentru KFC Italia (USFN Italia), cu un T2 foarte puternic, precum și T4, și cu T1 și T3 mai slabe, care chiar și în aceste condiții au înregistrat creșteri față de 2020, dar mai mici față de celelalte două trimestre. Acest lucru a fost direct legat de impactul mai sever al COVID-19 și de perioadele de lockdown din Italia. Per total, în 2021, cifra de afaceri USFN Italia (KFC Italia) a crescut cu 49% față de 2020.

Cu toate acestea, USFN Italia a fost singura companie care nu a înregistrat profit operațional la nivelul restaurantelor și a

avut o pierdere netă de 13,7 milioane de lei în 2021. Rezultatul a fost afectat de efectul restricțiilor COVID-19 din T1 și T3 2021, asociat cu un nivel de activitate în continuare relativ mai scăzut și faptul că o parte semnificativă a restaurantelor nu a ajuns încă la maturitate.

KFC MOLDOVA – Performanța în Republica Moldova a crescut pe tot parcursul anului 2021, raportând cea mai bună performanță, în linie cu brandurile conexe în T2 2021. Cifra de afaceri a USFN Moldova (KFC Moldova) a crescut cu 43% în 2021 față de 2020. USFN Moldova a încheiat anul 2021 cu un profit operațional la nivelul restaurantelor de 2 milioane lei, un EBITDA pozitiv de 2 milioane lei și un rezultat net de 1,4 milioane lei.

All Store Performance

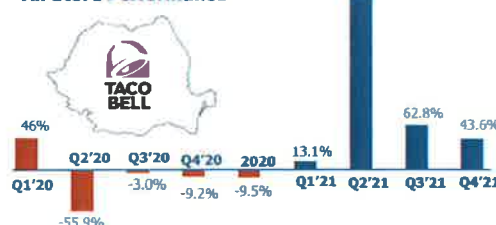


PIZZA HUT – Datorită conceptului dine-in al Pizza Hut, performanța brandului a fost cea mai afectată dintre toate mărcile din grup în 2020. În 2021, vânzările s-au redresat după T2 2021, ca urmare a redeschiderii economiei românești și au continuat să fie la niveluri crescute până la sfârșitul anului. În consecință, în 2021, cifra de afaceri a Pizza Hut a crescut cu 32% față de 2020, cea mai mică creștere dintre toate brandurile Grupului – din cauza faptului că exista încă limitare a capacității de locuri, precum și din pricina faptului că clienții nevaccinați nu puteau

intra în restaurante sau mall-uri și puteau doar comanda Pizza Hut prin utilizarea serviciilor de livrare. Per total, ARS (Pizza Hut) a înregistrat un profit operațional la nivelul restaurantelor de 1,1 milioane lei, un EBITDA normalizat negativ de -3,5 milioane lei și o pierdere netă de -9 milioane lei.

TACO BELL – Vânzările Taco Bell au crescut cu 65% în 2021 față de 2020, cea mai mare creștere dintre toate companiile din Grup datorită creșterii numărului de restaurante care încă nu au ajuns la maturitatea deplină. CFF (Taco Bell) a încheiat anul 2021 cu un profit operațional la nivelul restaurantelor de 0,8 milioane lei, un EBITDA pozitiv de 0,9 milioane lei și o pierdere netă de -3,7 milioane lei.

All Store Performance



Colaborarea cu platformele de livrare – Colaborarea cu platformele locale de livrare FoodPanda, Glovo, Tazz și TakeAway în România; Glovo, Deliveroo, Just Eat și UberEats în Italia; Straus și iFood în Republica Moldova a continuat 2021, devenind un pilon esențial al strategiei revizuite de business și marketing. În martie 2020, Grupul s-a concentrat pe renegocierea contractelor și îmbunătățirea cooperării cu platformele de livrare, precum și derularea de campanii comune de marketing pentru promovarea livrărilor.

Companiile din Grupul Sphera au încheiat parteneriate cu platformele de livrare în cadrul unuia dintre următoarele două modele:

- restaurantele folosesc platforma de livrare ca un **marketplace**, unde acestea vând produsele și se ocupă de livrarea comenzii către client folosind servicii de livrare proprii. Pentru acest serviciu, restaurantul plătește un procent de 1 cifră din valoarea comenzii către platformă. Valoarea procentuală exactă este confidențială și nu poate fi dezvăluită public datorită cerințelor contractuale; și
- restaurantele colaborează **end-to-end** cu platformele de livrare, comenzile fiind plasate de către clienți și livrate de către colaboratorii platformei. Pentru acest serviciu, restaurantul plătește un procent de 2 cifre din valoarea comenzii către platformă.

În funcție de brand, diferă și condițiile de cooperare între restaurante și platformele de livrare. Pentru KFC, vânzările pentru livrare se fac parțial prin platforme și parțial prin call-center sau prin platforma de livrare KFC care este disponibilă pentru 17 restaurante din București, cu livrare prin serviciul propriu. KFC are un parteneriat hibrid cu aceste platforme care presupune utilizarea acestora pe modelul marketplace sau end-to-end. Decizia de a lucra cu platformele, fie după modelul marketplace sau end-to-end, depinde de locația restaurantului și de capacitatea acestuia de a gestiona un număr mare de livrări prin mijloace proprii. În unele părți ale Bucureștiului, precum și în afara acestuia, comenzile KFC pot fi livrate doar prin platformele de livrare.

Pentru Pizza Hut, vânzările pentru livrare se fac parțial prin platforme de livrare și parțial prin serviciile proprii de livrare Pizza Hut Delivery. Pizza Hut Delivery utilizează o platformă de e-commerce dezvoltată de Sphera pentru livrări directe, fără comision. Ca și în cazul KFC, și Pizza Hut deține un parteneriat hibrid cu platformele de livrare ce presupune utilizarea acestora fie end-to-end fie ca marketplace.

Pentru Taco Bell, toate livrările sunt gestionate end-to-end prin platforme, deoarece Taco Bell nu deține capacitatea proprii de gestionare a livrărilor.

În 2021, atât Pizza Hut cât și Taco Bell, au lansat platforma Click & Collect ce permite clienților să plaseze comenzi cu ridicare directă din restaurant.

Rezultatele înregistrate în 2021 prin parteneriate cu platformele de livrare au avut rolul de a recupera o parte din veniturile pierdute datorită perioadelor de lockdown, precum și datorită restricțiilor privind accesul pietonal în spațiile închise, în special în România ca urmare a introducerii Certificatului Verde în data de 25 octombrie 2021. În 2021, spre deosebire de 2020, Grupul a decis să compenseze o parte din costurile terților prin creșterea prețurilor produselor vândute prin livrare, atenuând astfel o mare parte a efectului pe care l-a avut creșterea vânzărilor prin livrare asupra profitului net. În paralel, Grupul a continuat să dezvolte meniuri, produse și pachete dedicate special pentru agregatori pentru a oferi Grupului marje mai mari față de produsele tradiționale vândute în magazin.

Așa cum a fost comunicat în Raportul Anual 2020, colaborarea cu platformele de livrare a contribuit la accesarea unui grup considerabil de noi clienți. Astfel, Conducerea consideră că progresul realizat în perioada 2020 și 2021 în zona digitală este crucial în viitor pentru atragerea de noi clienți cât și pentru fidelizarea clienților actuali, ceea ce se traduce prin venituri mai mari datorită disponibilității extinse a produselor Grupului.

Odată cu trecerea la servicii digitale, acum este mai ușor ca niciodată să ținem cont de preferința clienților și să le înțelegem mai bine comportamentul și factorii care stau la baza deciziilor acestora. Doar prin utilizarea publicității în aer liber și a celor tradiționale, capacitatea brandurilor de a înțelege comportamentul clienților este limitată și mai puțin precisă. Serviciile digitale însă ajută la înțelegerea comportamentului unui client încă din momentul în care acesta face click pe un anunț, deschide site-ul, plasează o anumită comandă și oferă posibilitatea de monitorizare a revenirii acestuia pe viitor, ceea ce face conversia mult mai ușor de urmărit. Această abordare a fost folosită în special în ultimele luni, deoarece a contribuit la evaluarea eficientă a campaniilor în timp real și, atunci când a fost necesar, s-au făcut ajustări zilnice pentru a genera rezultate mai bune.

Având în vedere evoluția pandemiei de COVID-19 în primele 3 luni ale anului 2022, este de așteptat ca pandemia să nu mai aibă un impact semnificativ asupra afacerii în 2022. În România, unde vânzările au fost afectate în mod deosebit în T4 2021 din cauza introducerii Certificatului Verde care a limitat accesul oamenilor în mall-uri și restaurante, autoritățile au decis să nu mai prelungească starea de alertă începând cu 9 martie 2022. Prin urmare, este de așteptat ca în 2022, vânzările din T1 să fie încă afectate de aceste restricții, dar începând cu T2, atât timp cât nu se vor introduce alte măsuri, lockdown-uri sau restricții, vânzările vor crește semnificativ și cu pași mărunți va reveni și performanța. Cu toate acestea, creșterea inflației, a costurilor energiei asociate cu conflictele geopolitice din Europa și creșterea tensiunii în cadrul populației (care este ușor de influențat printr-o răspândire a așa-numitelor „știri false”) pot provoca o scădere a puterii de cumpărare a populației sau disponibilitatea de a mânca la restaurant (fie înăuntru sau prin livrare).

Pentru 2022, Grupul se așteaptă ca KFC România să continue să fie principalul contribuitor la performanța Grupului.

EVENIMENTE IMPORTANTE ÎN 2021

EVENIMENTE LEGATE DE COVID-19

CAMPANIA DE VACCINARE ÎMPOTRIVA COVID-19

România a fost una dintre primele țări din UE care a ridicat restricțiile și a relaxat alte măsuri în primul semestru din 2021, însă campania de vaccinare din România a încetinit în T3 2021, ceea ce a dus la o creștere semnificativă a infecțiilor cu COVID-19, începând cu septembrie 2021. Ca răspuns la numărul scăzut de vaccinări, începând cu 25 octombrie 2021, „Certificatul verde” COVID-19 a devenit obligatoriu pentru orice acces la interior, instituții publice, bănci, restaurante, cinematografe, săli de sport și centre comerciale. Certificatul dovedește că cineva a fost vaccinat sau a trecut recent prin boală. De la introducerea, certificatul verde a fost menținut în toată țara, având un impact negativ direct asupra vânzărilor din cauza traficului semnificativ mai mic în mall-uri și restaurante.

La momentul publicării acestui raport financiar, conform Centrului European pentru Prevenirea și Controlul Bolilor (ECDC) COVID-19 Vaccine Tracker, aproximativ 42% din populația adultă a României, 39% din populația Moldovei, precum și 78% din populația italiană este complet vaccinată. Rata de vaccinare este semnificativ mai mică pentru segmentul de clienți de 15-18 ani. Procentul la nivelul UE de adulți complet vaccinați este de aproximativ 71%.

CHIRII

În 2021, Grupul a continuat să renegocieze contractele de închiriere ori de câte ori a fost posibil. În consecință, în 2021, Grupul a înregistrat economii cu chiria în valoare totală de 3,85 milioane lei, o treime din economiile înregistrate în 2020 (11,6 milioane lei).

PERSONAL

La 31 decembrie 2021, Grupul avea 4.757 de angajați, dintre care 4.387 în România, 290 în Italia și 80 în Republica Moldova. Pandemia de COVID-19 a pus o presiune suplimentară asupra industriei HoReCa, deoarece mulți angajați au decis să se recalifice în alte sectoare. În consecință, în 2021 Grupul a continuat proiectul de angajare de personal din străinătate. Până în prezent, Sphera a angajat peste 200 de persoane din Sri Lanka, cei mai mulți dintre aceștia lucrând în prezent pentru USFN România, aproximativ 11% pentru Taco Bell și 4% pentru ARS.

În ceea ce privește indemnizațiile de șomaj tehnic, au fost acordate indemnizații de șomaj tehnic limitate în T4 2021 (0,3 milioane lei). În T1 2021, Grupul a înregistrat 1,27 milioane lei în indemnizațiile de șomaj tehnic, 1,2 milioane lei în T2 2021 și 15.000 lei în T3 2021.

SCHEMA DE AJUTOR HORECA ÎN ROMANIA

La 30 decembrie 2020 a fost publicată Ordonanța de Urgență 224/30.12.2020 care prevede că operatorii din sectorul HoReCa pot solicita un ajutor de stat în valoare de până la maxim 20% din pierderea cifrei de afaceri în anul 2020 față de 2019, plafonată la 800.000 euro la nivel de grup. În data de 28 decembrie 2021, Grupul a informat piața că a primit prima tranșă din plata ajutorului de stat, în următoarele sume:

- 615.684 lei încasați de USFN România reprezentând 46,87% din sumele datorate conform contractului de finanțare în valoare totală de 1.313.600 lei;
- 615.684 lei încasați de ARS, reprezentând 46,87% din sumele datorate conform contractului de finanțare în valoare totală de 1.313.600 lei.

A doua tranșă a plății a fost încasată de Grup în ianuarie 2022.

SCUTIREA DE LA PLATA IMPOZITULUI SPECIFIC HORECA

Grupul a înregistrat impozit specific în valoare de 2,4 milioane lei datorat pentru anul 2021, luând în considerare perioada totală de 180 de zile de scutire la calcularea sumei anuale a impozitului pe 2021.

ACTUALIZĂRI CU PRIVIRE LA BUSINESS

ACTUALIZAREA PLANULUI DE DEZVOLTARE A REȚELEI DE RESTAURANTE PIZZA HUT

În data de 13 august 2021, Sphera a informat investitorii despre încheierea cu succes a negocierilor dintre francizorul principal YUM! și ARS privind planul de dezvoltare pentru Pizza Hut. Planul original de lansare a restaurantelor, așa cum a fost convenit între YUM! și ARS, aplicabil pentru perioada 2017-2021, a avut în vedere deschiderea a 8 restaurante noi în 2020 și a 9 restaurante noi în 2021, în România. În urma negocierilor, părțile au convenit asupra unui număr minim net de unități (nivel de bază) pentru perioada 2021-2023. Noul număr minim net de unități, convenit între părți, este următorul:

- 3 restaurante noi Pizza Hut în 2021;
- 3 restaurante noi Pizza Hut în 2022;
- 4 restaurante noi Pizza Hut în 2023.

Toate unitățile noi nete vor fi puncte de livrare fast-casual; cu toate acestea, dintre noile restaurante, ARS va avea opțiunea de a deschide 1 punct de vânzare expres în 2021, 1 punct de vânzare expres în 2022 și nu mai mult de 2 puncte de vânzare expres în 2023.

ARS va beneficia, de asemenea, de stimulente financiare progresive, în funcție de numărul net de restaurante noi deschise. Pentru fiecare nou restaurant care depășește nivelul de bază, ARS va beneficia de stimulente financiare suplimentare. În ceea ce privește taxele inițiale de franciză pentru anii 2019 și 2020, aferente planului de dezvoltare anterior, precum și penalitățile acumulate pentru nerespectarea țintei minime pentru noile restaurante Pizza Hut din 2019, părțile au convenit să utilizeze aceste sume în totalitate ca și credit de reinvestire, care va fi utilizat în dezvoltarea rețelei Pizza Hut și Pizza Hut Delivery în România.

DEZVOLTAREA REȚELEI DE RESTAURANTE

În 2021, Sphera Franchise Group a îndeplinit planul de dezvoltare a rețelei de restaurante convenit cu francizorul principal YUM!, deschizând un total de 13 restaurante noi, dintre care 6 restaurante KFC în România și 2 restaurante KFC în Italia, precum și 3 restaurante Pizza Hut și 2 restaurante Taco Bell în România.

În T4 2021, Sphera a deschis 6 restaurante noi, dintre care 4 restaurante KFC - un restaurant food court în Bârlad, un drive thru KFC în Corbeanca, un alt restaurant food court în Ploiești Value Center precum și un restaurant în Verona, Italia, în Piazza Delle Erbe. De asemenea, Grupul a deschis 2 noi restaurante Pizza Hut - un restaurant Fast Casual Delivery în Târgu Mureș și un Pizza Hut Express în Buzău.

În consecință, la 31.12.2021, Sphera opera 170 de restaurante, dintre care 148 în România (92 KFC, 22 Pizza Hut, 19 Pizza Hut Delivery și 13 restaurante Taco Bell, 1 restaurant sub marca Paul și 1 subfranciză PHD), 20 Restaurante KFC în Italia și 2 restaurante KFC în Moldova.

ACTUALIZĂRI CU PRIVIRE LA PIAȚA DE CAPITAL

DIVIDENDE

În data de 19 august 2021, Adunarea Generală Ordinară a Acționarilor Grupului a aprobat distribuirea de dividende în valoare totală de 35 milioane lei, din profitul nedistribuit din 2019 și 2020. Dividendul brut pe acțiune în valoare de 0,9021 lei a fost plătit acționarilor în data de 30 septembrie 2021.

LANSARE ACTIVITATE DE MARKET MAKING PENTRU ACȚIUNILE SFG

Începând cu 24 august 2021, BRK Financial Group acționează ca Market Maker pentru Sphera Franchise Group, cu scopul de a spori lichiditatea acțiunilor SFG. Market Maker-ul este un participant la sistemul de tranzacționare al BVB care preia rolul de susținere a lichidității unui instrument financiar, pe baza unui contract încheiat cu emitentul instrumentelor financiare respective, precum și cu Bursa de Valori București.

Parametrii specifici care se aplică activității de Market Making furnizată de BRK Financial Group către Sphera Franchise Group sunt disponibili [AICI](#).

ADUNAREA GENERALA ORDINARA A ACTIONARILOR

În data de 29 decembrie 2021, Consiliul de Administrație al Sphera Franchise Group a convocat Adunarea Generală Ordinară a Acționarilor pentru data de 4 februarie 2022. În cadrul AGOA, acționarii au ales un nou Consiliu de Administrație format din domnul Silviu-Gabriel Cărmăciu, domnul Mihai Ene, domnul Lucian Hoancă, domnul Răzvan Lefter și domnul Georgios Repidonis. Mandatul Consiliului de Administrație este până la 30 mai 2023.

În cadrul aceleiași adunări, acționarii au aprobat distribuirea de dividende în valoare de 35.000.884,61 lei din profitul net nedistribuit al anului 2020, fixând un dividend brut pe acțiune la 0,9021 lei. Ex-date a fost stabilită pentru data de 6 mai 2022, data de înregistrare este 9 mai 2022, iar data plății este 30 mai 2022.

De asemenea, acționarii au aprobat numirea Ernst & Young Assurance Services S.R.L. în calitate de auditor financiar statutar al Grupului, pe o perioadă de 3 ani aferentă exercițiilor financiare 2022, 2023 și 2024.

În afară de situația în continuă dezvoltare legată de carantine naționale sau locale cu privire la închiderea unităților de servit masa în interior, după închiderea anului și până la publicarea acestui raport, nu au fost înregistrate evenimente semnificative care pot avea un impact major asupra afacerii.

DIVIDENDE

Cifre în RON '000

Dividende declarate și plătite în perioada:

Acționarilor Sphera Franchise Group SA

Către interesele care nu controlează

Dividende totale pentru perioada respectivă

	2021	2020
	35.001	13.679
	347	-
	35.348	13.679

Dividende pe acțiune (RON / acțiune) - acțiunile Sphera

0,9021

0,3525

În data de 19 august 2021, Adunarea Generală Ordinară a Acționarilor Grupului a aprobat distribuirea de dividende în valoare totală de 35 milioane lei, din profitul nedistribuit din 2019 și 2020. Dividendul brut pe acțiune a fost de 0,9021 lei. Data ex-date pentru dividend a fost 16 septembrie 2021, data plății fiind stabilită pentru 30 septembrie 2021.

La data de 4 februarie 2022, Adunarea Generală Ordinară a Acționarilor a Grupului a aprobat distribuirea de dividende în valoare de 35.000.884,61 lei din profitul net nedistribuit al anului 2020, fixând un dividend brut pe acțiune la 0,9021 lei. Ex-date este 6 mai 2022, data de înregistrare este 9 mai 2022, iar data plății este 30 mai 2022.

Pentru anul încheiat la 31 decembrie 2021, Consiliul de Administrație a propus spre aprobare acționarilor, următoarea alocare a profitului net al Sphera Franchise Group SA așa cum este prezentat în situațiile financiare separate pentru anul încheiat la 31 decembrie 2021:

- Constituirea rezervelor legale în conformitate cu reglementările legale în valoare de 1.497 milioane de lei;
- Alocarea profitului nedistribuit de 28.302 milioane de lei la rezultat reportat.

La 31 decembrie 2021, valoarea rezultatului reportat al Sphera Franchise Group SA a atins cifra de 86.743 mii lei, așa cum este prezentat în situațiile financiare separate.

Acționarii pot accesa politica de dividende a Grupului [la următorul link](#).

FACTORI-CHEIE CARE AFECTEAZĂ REZULTATELE GRUPULUI

Rezultatele operațiunilor Grupului au fost și se așteaptă să fie afectate în continuare de o serie de factori cheie.

Situația economică generală pe piețe – Rezultatele Grupului pot fi afectate direct de condițiile economice, în special de nivelul de ocupare a forței de muncă, inflația, veniturile disponibile, nivelul consumului, accesul la credite de consum, încrederea consumatorilor, impozitele aplicabile și disponibilitatea consumatorilor de a cheltui bani în piețele și zonele geografice în care Grupul operează. Într-un mediu economic nefavorabil, cu o scădere a venitului disponibil, clienții Grupului pot reduce frecvența cu care iau masa la restaurant sau fac comenzi sau pot alege opțiuni de luat masa mai ieftine. Acest risc continuă să fie semnificativ în 2022 din cauza estimării unei rate de inflație ridicate precum și a creșterii costurilor cu energia, ambele fiind afectate de conflictul geopolitic cauzat de războiul din Ucraina. O scădere a venitului disponibil poate afecta traficul clienților, frecvența, valoarea medie a bonurilor, precum și capacitatea Grupului de a transfera creșterea costurilor către clienții săi. Cu toate acestea, respectiva tendință este compensată de accesibilitatea produselor Grupului, care poate conduce, de asemenea, la atragerea de clienți noi către Grup din rândul clienților care vor dori să renunțe la opțiunile mai scumpe de servire a mesei în favoarea produselor Grupului.

Mediul concurențial – Grupul își desfășoară activitatea pe o piață extrem de competitivă, în special în ceea ce privește prețul, accesibilitatea, calitatea serviciilor, recunoașterea brandului, amplasarea restaurantelor și tipul și calitatea produselor alimentare, care, la rândul lor, pot fi afectate de considerente precum schimbările preferințelor consumatorilor. Grupul concurează cu lanțuri internaționale de restaurante, precum și cu multe companii naționale, regionale și locale în sectoarele de servire rapidă, servire la masă și livrare/ridicare nu numai pentru clienți, cât și pentru echipa de conducere și angajații din locații, pentru amplasamentul restaurantelor, și sub-franșiști calificați. Această competiție poate pune presiune asupra prețurilor produselor și a cererii pentru produsele Grupului precum și asupra salariilor și chiriilor, rezultând o rentabilitate redusă.

Prezența platformelor de livrare contribuie, de asemenea, la creșterea concurenței pe un segment în care Grupul avea o poziție relativ sigură. Începând cu anul 2020, Grupul a decis să includă platformele de livrare în strategia sa de vânzări pentru a crește baza de clienți și a extinde acoperirea zonelor de livrare, evitând în același timp creșterea costurilor cu personalul. Această decizie a permis Grupului să recupereze o parte din veniturile pierdute din cauza închiderii temporare a restaurantelor sau din cauza restricțiilor impuse de autorități.

Riscul asociat cu instabilitățile politice și sociale din regiune – Instabilitatea politică și militară din regiune, precum războiul din Ucraina, pot determina condiții economice profund nefavorabile, tulburări sociale sau, în cel mai rău caz, confruntări militare în regiune. Efectele sunt, în mare măsură, imprevizibile dar pot include o scădere a investițiilor, fluctuații valutare semnificative, creșteri ale ratelor dobânzilor, reducerea disponibilității creditului, a fluxurilor comerciale și de capital și creșteri ale prețurilor energiei. Aceste efecte și alte efecte negative neprevăzute ale crizelor din regiune ar putea avea un efect negativ semnificativ asupra activității, perspectivelor, rezultatelor operațiunilor și poziției financiare ale Grupului.

Carantina – Riscul carantinei în contextul pandemiei de COVID-19, precum și în contextul altor potențiale pandemii continuă să fie ridicat chiar dacă există un consens general că impactul pandemiei de COVID-19 în 2022 va fi mai mic decât cel din 2020 sau chiar 2021. Cu toate acestea, există probabilitatea să fie implementată în Europa o nouă perioadă de carantină, inclusiv închiderea temporară de restaurante, hoteluri, cafenele, cluburi, centre comerciale, închiderea treptată a frontierelor, limitarea sau interzicerea circulației vehiculelor sau a persoanelor în/către anumite zone, inclusiv în țările de activitate ale Grupului. Carantina ar putea fi implementată fie la nivel național afectând astfel toate restaurantele Grupului dintr-o anumită țară în care operează, fie la nivel local, afectând doar restaurantele situate în anumite județe sau regiuni care sunt supuse restricțiilor. Schimbarea rapidă a strategiei Grupului începând din 2020 și axarea pe serviciile de livrare și take-out pentru a genera venituri au pregătit Grupul pentru o altă potențială carantină, reducând astfel amploarea impactului negativ al acestui risc.

Acces limitat la produsele alimentare și variabilitatea costurilor acestora – Grupul trebuie să asigure livrări frecvente de produse agricole și alimentare proaspete. Grupul nu poate exclude riscul aferent deficitelor de livrare sau întreruperilor cauzate de factori precum conflicte geopolitice, condiții meteorologice nefavorabile, carantină, modificări ale reglementărilor legale sau retragerea anumitor produse alimentare de pe piață. Așa cum a fost în urma Brexit-ului, unde a existat riscul ca prețurile bunurilor să crească din cauza ieșirii Marii Britanii din UE, divizia de achiziții a Grupului analizează în permanență furnizori alternativi și este pregătită să migreze către alți furnizori dacă va fi nevoie.

Risc de preț – Costul vânzărilor reprezintă cea mai semnificativă cheltuială a Grupului. Marja brută este afectată de mai mulți factori, precum evoluția costului vânzărilor (inclusiv în ceea ce privește prețurile materiilor prime sau prețurile la energie), măsura în care Grupul poate negocia prețuri și obține reduceri de la furnizori, precum și gama de produse pe care le oferă.

Grupul depune toate diligențele pentru a procura principalele materii prime de la diverși furnizori în cazul în care furnizorii primari nu pot livra componentele în sumele și specificațiile contractate, cerințele Grupului depășesc sumele contractate minime sau Grupul este supus unor creșteri de preț neanticipate. Condițiile de piață stabilesc, în general, prețurile materiilor prime ale Grupului și există posibilitatea ca aceste costuri să nu fie transmise imediat clienților. Grupul caută să gestioneze factorii care pun presiune asupra marjei brute a Grupului. De exemplu, Grupul menține relații cu furnizori suplimentari. În 2021 nu au existat întreruperi semnificative ale achizițiilor din lanțul de aprovizionare, cu toate acestea există un risc posibil ca acestea să apară.

Salarii – Costul forței de muncă reprezintă a doua cea mai mare categorie de costuri pentru grup, fiind în același timp și linia de cheltuieli care a crescut cel mai rapid la nivel de restaurant din ultimii ani. Conform estimărilor, costurile de personal vor crește proporțional cu creșterea numărului de restaurante și a veniturilor din restaurante. Factorii care determină fluctuații în costurile cu personalul includ legislația privind salariul minim și taxele pe salarii, frecvența și severitatea unor eventuale probleme legale legate de forța de muncă, cheltuielile cu serviciile medicale, performanța restaurantelor, deschideri de restaurante noi precum și tipul de cheltuieli de personal, respectiv cheltuieli fixe cu personalul administrativ sau cheltuieli cu personalul angajat în restaurante. În plus, pandemia de COVID-19 a pus o presiune suplimentară asupra industriei HoReCa, deoarece mulți angajați au decis să se recalifice în alte sectoare. În consecință, în 2021 Grupul a continuat proiectul de angajare a personalului din străinătate. În 2021, Sphera a angajat peste 200 de angajați din Sri Lanka, cei mai mulți dintre aceștia lucrând în prezent pentru USFN România, aproximativ 11% pentru Taco Bell și 4% pentru ARS.

Activități de marketing și promovare – Activitățile de marketing și promovare întreprinse de Grup sunt esențiale pentru atragerea de noi clienți și pentru fidelizarea celor existenți. Activitatea de marketing, în special, joacă un rol important pentru Grup prin comunicarea către clienții săi a inovațiilor de produse și a programelor de promovare a prețului, pentru a consolida gradul de recunoaștere a brandurilor noastre, pentru a construi imaginea Grupului și pentru a crește numărul de clienți în restaurantele noastre. Potrivit contractelor de franciză încheiate până acum, Grupul are obligația de a cheltui cel puțin 5% din vânzările din restaurante pentru activități de marketing și promovare.

Eficacitatea activităților de marketing și promovare variază de la un an la altul și de la o campanie la alta, în funcție de produsele promovate, calitatea comunicării, precum și în funcție de capacitatea angajaților noștri de a comunica clienților campaniile curente și de a promova produse suplimentare. Grupul monitorizează îndeaproape cheltuielile și frecvența campaniilor de marketing și promovare desfășurate de concurenții Grupului și urmărește să mențină o prezență relativ constantă pe piață.

Preferințele consumatorilor – Preferințele consumatorilor pe segmentele din cadrul serviciilor alimentare, respectiv restaurante cu servire rapidă, restaurante cu servire la masă și restaurante cu serviciu de livrare/ridicare sunt afectate de o serie de factori, precum: gusturile consumatorilor, condițiile economice naționale, regionale și locale și tendințele geografice. Spre exemplu, preferințele sau restricțiile legate de dietă sau de consumul de produse sănătoase ar putea determina consumatorii să evite produsele fast-food și pizza oferite de către Grup și să își schimbe preferințele spre produse alimentare percepute a fi mai sănătoase. Schimbările în preferințele consumatorilor pot avea un impact semnificativ asupra cererii pentru produsele

oferite de Grup, însă acest impact poate fi oarecum limitat datorită expunerii pe care o avem la diverse segmente ale sectorului serviciilor alimentare.

Grupul urmărește să mențină atractivitatea produselor sale prin inovare de produse, respectiv prin lansarea frecventă a unor oferte de produse noi, iar reacția consumatorilor la produsele nou-lansate poate afecta vânzările Grupului.

Astfel, rezultatele operaționale ale Grupului sunt afectate de capacitatea Grupului de a înfrunta cu succes concurenții de pe segmentul restaurantelor cu servire rapidă, al restaurantelor cu servire la masă sau al restaurantelor cu serviciu de livrare/ridicare, iar această capacitate depinde de o serie de factori, precum: atractivitatea și gustul produselor Grupului comparativ cu oferta concurenților săi, calitatea percepută a serviciilor și a produselor și disponibilitatea produselor comparabile oferite de concurenți. Prețul pentru produsele oferite de Grup și, în mod special, sincronizarea și condițiile ofertelor cu prețuri speciale adresate clienților pot avea un impact semnificativ atât asupra volumului vânzărilor cât și asupra profitabilității Grupului, precum și asupra cotei de piață a Grupului.

Pretenții legate de răspunderea privind produsele sau pandemii – Pretențiile legate de răspunderea privind produsele sau pandemii legate de carnea de pui ar putea avea un efect negativ asupra încrederii consumatorilor în siguranța și calitatea produselor noastre. În anumite momente, Grupul poate face obiectul unor pretenții tipice legate de răspunderea în cadrul industriei alimentare precum alterarea produselor sau îmbolnăvire ulterioară consumului.

De asemenea, incidente ce țin de pandemii, boli determinate de alimente sau alimente deteriorate ar putea forța Grupul să închidă un număr de restaurante pe o perioadă de timp nedeterminată. Bolile răspândite pe scară largă precum gripa aviară, virusul gripal H1N1, e-coli sau hepatita A care afectează în general populația, pot determina clienții să evite anumite produse rezultând în scăderea încrederii clienților în produsele oferite de Grup, în special în alimentele care conțin carne de pui. În plus chiar dacă o astfel de pandemie legată de carnea de pui nu ar afecta produsele oferite de Grup, ci doar pe cele oferite de alte restaurante, se poate totuși produce un impact direct asupra consumatorilor, care ar putea evita produsele din pui indiferent de cine le oferă. Acest lucru ar duce la o scădere a numărului de clienți pentru restaurantele Grupului.

În plus, faptul că Grupul se bazează pe furnizori și distribuitori terți de produse alimentare crește riscul incidentelor de îmbolnăvire din cauza alimentelor pentru toate restaurantele Grupului care sunt deservite de furnizorii și distribuitorii respectivi. Întreruperile de energie electrică și alte probleme care sunt în afara controlului Grupului pot duce la alterarea sau contaminarea alimentelor, ceea ce ar induce o creștere semnificativă a costurilor. Totodată, orice știri sau rapoarte ale autorităților de control difuzate publicului, care identifică pregătirea sau păstrarea în condiții insalubre a produselor alimentare în restaurante care nu au legătură cu Grupul sau care nu se află sub controlul Grupului pot schimba percepția clienților acestuia despre calitatea produselor din restaurante în general. Publicitatea negativă poate avea un impact advers asupra reputației noastre, indiferent dacă acuzațiile sunt nefondate.

Cum activitatea principală este administrarea de restaurante, Grupul depinde de încrederea consumatorilor în calitatea și siguranța produselor alimentare oferite în restaurantele noastre. Deși Grupul menține standarde ridicate privind calitatea produselor alimentare și dedică resurse substanțiale pentru a se asigura că aceste standarde sunt respectate, răspândirea unor astfel de boli este adesea în afara controlului acestuia și Grupul nu poate oferi o asigurare că boala respectivă nu va apărea ca urmare a consumului de produse oferite de acesta. Riscurile ce țin de răspunderea privind produsele nu sunt acoperite în prezent de asigurarea de răspundere privind produsele.

Toate cele menționate mai sus ar putea avea ca rezultat, cu efect imediat, o depreciere a cererii pentru produsele alimentare pe care le comercializăm, scăderea numărului de clienți, reducerea semnificativă a vânzărilor restaurantelor și pierderi financiare, precum și daune reputaționale semnificative și pretenții legale din partea clienților nemulțumiți, chiar dacă, în ultimă instanță, Grupul nu a fost considerat ca fiind responsabil pentru problema respectivă sau răspunderea acestuia a fost limitată. Scăderea încrederii clienților în produsele Grupului ca urmare a stărilor de îngrijorare, reale sau percepute, privind sănătatea publică sau publicitatea negativă poate avea un efect negativ semnificativ asupra activității, rezultatelor operaționale și situației noastre financiare.

Știri false (fake news) - Natura activității Grupului, industria în care își desfășoară activitatea, precum și prezența internațională a tuturor restaurantelor pe care Grupul le operează, pot expune Sphera la pretenții legate de defăimare, diseminare de informații greșite sau farse de știri (denumite și „știri false” sau „fake news”), sau alte tipuri de conținut care pot dăuna, temporar sau pe termen lung, reputației afacerii pe una sau mai multe dintre piețele pe care operează Sphera. Grupul nostru sau brandurile noastre pot fi, de asemenea, afectate negativ de acțiunile sau declarațiile diferitelor persoane, care acționează sub identități false sau neautentice, care pot disemina informații care sunt considerate a induce în eroare sau care intenționează să manipuleze opiniile despre grupul nostru, brandurile sau produsele pe care le servim în restaurante. Orice astfel de situație poate duce potențial la o scădere a dorinței clienților de a cumpăra produse de la una sau toate brandurile operate de Grup, ducând astfel la scăderea vânzărilor, precum și la o scădere a prețului instrumentelor financiare emise de către Grup.

Dependența de francizor – Sphera operează KFC (în România, Italia și Moldova) și Pizza Hut și Taco Bell (în România), în calitate de francizat și, prin urmare, o serie de factori și decizii legate de activitățile comerciale desfășurate de Sphera depind de deciziile francizorilor sau de acordul acestora. Durata acordurilor de francizare a brandurilor KFC, Pizza Hut și Taco Bell este de 10 ani. Sphera are opțiunea de a prelungi această perioadă pentru următorii 10 ani, sub rezerva îndeplinirii condițiilor specificate în acordurile de francizare precum și alte cerințe, inclusiv plata taxei de continuitate aferente. În pofida îndeplinirii termenilor menționați mai sus, nu există nicio garanție că după expirarea acestor perioade, un acord de francizare dat va fi prelungit pentru următoarea perioadă. În cazul restaurantelor KFC, prima perioadă a început în 1997, primul restaurant Pizza Hut fiind deschis pe piața românească în 1994, în timp ce pentru Taco Bell, prima perioadă a început în 2017 cu deschiderea primului restaurant al acestui brand. Sphera și Yum! se află într-o comunicare permanentă în legătură cu cooperarea actuală și viitoare.

Investitorii sunt rugați să ia în considerare că riscurile prezentate mai sus sunt unele dintre cele mai semnificative riscuri de care Sphera Franchise Group este conștientă la momentul întocmirii acestui raport. Cu toate acestea, riscurile prezentate în această secțiune nu includ toate riscurile asociate cu activitatea emitentului și Grupul nu poate garanta că include toate riscurile relevante pentru anul 2022. Pot exista și alți factori de risc și incertitudini de care Grupul nu este conștient la momentul întocmirii acestui raport și care pot modifica în viitor rezultatele, condițiile financiare, performanțele și realizările emitentului și pot conduce la o scădere a prețului acțiunilor companiei. Investitorii sunt încurajați să efectueze verificări prealabile în vederea pregătirii evaluărilor oportunităților de investiții. Conducerea recomandă investitorilor să citească lista elaborată de riscuri la care este supusă Sphera Franchise Group, care a fost inclusă în prospectul de listare, disponibil [aici](#), listă care, totuși, nu ar trebui tratată ca fiind exhaustivă.

MANAGEMENTUL RISCURILOR PRIVIND INSTRUMENTE FINANCIARE

Principalele datorii financiare ale Grupului cuprind credite și împrumuturi, datorii din contracte de leasing și datorii comerciale și alte datorii. Principalul scop al acestor datorii financiare este de a finanța operațiunile Grupului. Activele financiare ale Grupului sunt reprezentate de împrumuturi, creanțe comerciale și alte creanțe și numerar și depozite pe termen scurt care rezultă direct din operațiunile sale, precum și depozite pe termen lung pentru garantarea datoriilor privind chiriile.

Grupul este expus la riscul ratei dobânzii, la riscul de curs valutar, la riscul de credit și la riscul de lichiditate. Conducerea Grupului supraveghează gestionarea acestor riscuri. Conducerea a Grupului se asigură în privința faptului că activitățile prin care Grupul își asumă riscuri financiare sunt guvernate de proceduri adecvate și că riscurile financiare sunt identificate, cuantificate și gestionate în conformitate cu apetitul pentru risc al Grupului.

Riscul ratei dobânzii – Veniturile și fluxurile de trezorerie din exploatare ale Grupului sunt semnificativ independente de modificările ratelor dobânzilor de pe piață. Creanțele și datoriile comerciale și alte creanțe și datorii sunt active și datorii financiare nepurtătoare de dobândă. Împrumuturile sunt de obicei expuse la riscul ratei dobânzii prin fluctuațiile valorii de piață a facilităților de credit pe termen lung și scurt purtătoare de

dobândă. Ratele dobânzii pentru creditele și împrumuturile Grupului sunt variabile. Modificarea ratelor dobânzii afectează în primul rând creditele și împrumuturile prin modificarea fluxurilor de trezorerie aferente (datorie cu rată variabilă). Politica conducerii este să apeleze în principal la finanțare cu rată variabilă. Totuși, la momentul obținerii unor noi credite sau împrumuturi, conducerea face o evaluare pentru a hotărî dacă rată fixă sau variabilă ar fi mai favorabilă pentru Grup pe perioada preconizată până la scadență. Grupul nu își acoperă riscul ratei dobânzii.

Din punct de vedere al situațiilor financiare individuale, ratele dobânzilor la împrumuturile bancare ale Companiei sunt variabile. Ratele dobânzii pentru facilitățile de credit ale Companiei primite din partea altei societăți din grup sunt fixe. Astfel, modificarea ratelor dobânzii nu ar afecta de asemenea nici creditele și împrumuturile acordate către părțile afiliate întrucât fluxurile de trezorerie aferente nu sunt afectate de o evoluție a acestor rate de dobândă. Pentru creditele primite de la sau acordate către alte societăți din grup, politica conducerii este să apeleze în principal la finanțare cu rată fixă. Totuși, la momentul obținerii unor noi credite sau împrumuturi, conducerea face o evaluare pentru a hotărî dacă rata fixă sau variabilă ar fi mai favorabilă pentru Companie pe perioada preconizată până la scadență.

Risc valutar – Riscul valutar este riscul că valoarea justă sau viitoarele fluxuri de trezorerie ale unui instrument financiar să fluctueze din cauza modificărilor cursurilor de schimb valutar. Expunerea Grupului la riscul modificărilor cursului de schimb valutar se referă în principal la activitățile de finanțare ale Grupului, deoarece finanțarea obținută de Grup este exprimată în euro. Marea majoritate a veniturilor, cheltuielilor, creanțelor și datoriilor comerciale și a altor creanțe și datorii sunt exprimate în RON.

Grupul monitorizează riscul valutar urmărind modificările cursurilor de schimb ale monedelor în care sunt exprimate soldurile din cadrul Grupului și datoriile către terți. Grupul nu are aranjamente formale pentru reducerea riscului valutar cu care se confruntă.

Din punct de vedere al situațiilor financiare individuale, expunerea Companiei la riscul modificărilor cursului de schimb valutar se referă în principal la activitățile de finanțare ale Companiei, deoarece finanțarea obținută de Companie este exprimată în euro. Marea majoritate a veniturilor, cheltuielilor, creanțelor și datoriilor comerciale și a altor creanțe și datorii sunt exprimate în RON. O parte din împrumuturile acordate către părțile afiliate sunt exprimate și în EUR. O acoperire naturală are loc din activitățile de finanțare ale Companiei, întrucât Compania acordă împrumuturi filialelor sale în aceleași monede în care obține finanțarea din partea băncilor.

Risc de credit – Grupul nu este expus semnificativ la riscul de credit, deoarece majoritatea vânzărilor sale sunt efectuate în numerar. Riscul de credit al Grupului este atribuit în principal creanțelor comerciale și altor creanțe, precum și soldurilor de la bănci. Valoarea contabilă a creanțelor comerciale și altor creanțe, net de ajustarea pentru depreciere și depozitele pentru garantarea chiriilor conform situației poziției financiare plus soldurile la bănci reprezintă suma maximă expusă riscului de credit. Conducerea consideră că nu există risc semnificativ de pierdere pentru Grup, cu excepția ajustărilor deja înregistrate.

Grupul investește numerar și echivalente de numerar la instituții financiare de încredere. Grupul are doar depozite obișnuite la bănci cu bună reputație, care nu au înregistrat niciun fel de dificultăți în anul 2021 sau până la data acestor situații financiare consolidate. Majoritatea numerarului este tranzacționat și plasat la Alpha Bank România, membru al Alpha Bank Group din Grecia și Banca Română de Dezvoltare (BRD), membru al Societate Generale Group din Franța, Banca Transilvania, Unicredit Bank Italia, Intesa Sanpaolo Romania S.A., membru al grupului Intesa Sanpaolo din Italia. Ratingul de credit pe termen lung al Alpha Bank Grecia este B2, acordat de agenția de rating Moody's, pentru filiala din România neexistând un astfel de rating. Ratingul de credit pe termen lung al BRD este Baa3, iar cel pentru Unicredit este Baa1, amândouă fiind acordate de Moody's. Conform Fitch Ratings, ratingul pe termen lung al Băncii Transilvania este BB+, iar pentru Intesa Sanpaolo S.p.A. este BBB, pentru filiala din România neexistând un astfel de rating.

Nu există o concentrare semnificativă a riscului de credit în ceea ce privește creanțele comerciale și alte creanțe deoarece vânzările se realizează în principal cu plata în numerar și cu cardul. Prin urmare, nu există politici formale în cadrul Grupului pentru gestionarea riscului de credit privind creanțele comerciale. Riscul de credit al Grupului este atribuit în principal împrumuturilor și creanțelor de la părți afiliate, pentru care probabilitatea de pierdere este considerată redusă.

În ceea ce privește Compania privită prin prisma situațiilor financiare individuale, riscul de credit al acesteia este în principal atribuit împrumuturilor acordate către părțile afiliate și creanțelor comerciale asupra părților afiliate, pentru care probabilitatea înregistrării unei pierderi este considerată redusă.

Riscul de lichiditate – Grupul a adoptat o abordare prudentă de gestionare a lichidității financiare, pornind de la premisa că menține un nivel suficient al numerarului și echivalentelor de numerar și că în viitor va primi în continuare finanțare din fondurile asigurate prin liniile de credit. La 31 decembrie 2021, Grupul avea disponibile facilități de împrumut angajate netrase în suma de 36.039 milioane de lei (31 decembrie 2020: 55.381 milioane de lei), putând, astfel, să răspundă oricăror necesități neprevăzute de ieșire de numerar cu valori mai mari.

Din punct de vedere al situațiilor individuale, la data de 31 decembrie 2021, Grupul avea disponibile facilități de împrumut de la US Food Network SA netrase în suma de 70.402 de lei (2020: 67.813 de lei) și facilități de împrumut de la Vista Bank netrase în suma de 10.000 de lei disponibile în comun Companiei și altor societăți din grup, putând astfel să răspundă oricăror necesități neprevăzute de ieșire de numerar.

Administrarea capitalului – Capitalul include capitalul propriu atribuit deținătorilor de capital ai societății-mamă. Obiectivul principal al administrării capitalului Grupului este de a asigura păstrarea unui rating de credit bun și indicatori sustenabili cu privire la capital, pentru a-și susține activitatea și a maximiza valoarea creată pentru acționari.

Grupul își administrează structura capitalului și face modificări asupra acesteia conform modificărilor condițiilor economice și cerințelor din angajamentele financiare. Pentru a menține sau ajusta structura capitalului, Grupul poate ajusta plata de dividende către acționari, poate rambursa capitalul către acționari sau emite noi acțiuni.

Capitalul companiei include capitalul propriu atribuit acționarilor Companiei.

Grupul poate să monitorizeze capitalul folosind un indicator al gradului de îndatorare care este datoria netă raportată la capitalul total plus datoria netă. Grupul nu urmărește menținerea unei anumite valori a gradului de îndatorare, întrucât acesta se situează la un nivel redus. Grupul include în cadrul datoriilor nete creditele și împrumuturile purtătoare de dobânzi, datoriile comerciale și alte datorii, minus numerarul și depozitele în numerar.

Calculul valorii indicatorului gradului de îndatorare pe baza situațiilor financiare consolidate este prezentat mai jos:

Cifre în mii RON	31 Dec 2021	31 Dec 2020
Împrumuturi și credite purtătoare de dobânzi	212.589	150.209
Datorii din leasing în raport cu IFRS 16	257.001	242.826
Datorii comerciale și alte datorii	84.209	58.780
Minus: numerar și depozite pe termen scurt	146.116	121.913
Datorie netă	407.683	329.902
Capital propriu	132.052	149.144
Capital și datoria netă	539.735	479.046
Indicatorul gradului de îndatorare:	76%	69%

Administrarea capitalului Grupului are scopul, printre altele, de a asigura îndeplinirea angajamentelor financiare conform acordurilor de împrumut, care definesc anumite cerințe privind structura capitalului.

Nu s-au efectuat modificări în cadrul obiectivelor, politicilor sau proceselor de administrare a capitalului în exercițiul încheiat la 31 decembrie 2021 și exercițiul încheiat la 31 decembrie 2020.

Valori juste – Grupul nu are instrumente financiare înregistrate la valoarea justă în situația poziției financiare. Valoarea contabilă a creditelor și împrumuturilor purtătoare de dobânzi este aproximativ aceeași cu valoarea justă. Conducerea estimează că marja peste Euribor la date ulterioare bilanțului va fi similară marjei aplicabile la datele la care au avut loc tragerile anterioare din împrumut, argumentele fiind reprezentate de rata redusă a îndatorării și o situație financiară stabilă menținute de Grup în ultimii ani, precum și de statisticile publicate de Banca Națională a României.

Instrumentele financiare care nu sunt înregistrate la valoarea justă în situația poziției financiare includ și depozitele pentru garantarea chiriilor, creanțele comerciale și alte creanțe, numerarul și echivalentele de numerar și datoriile comerciale și alte datorii.

Valorile contabile ale acestor instrumente financiare sunt considerate aproximativ aceleași cu valorile lor juste având în vedere scadența pe termen scurt a acestora (în majoritate) și costurile de tranzacționare reduse ale acestor instrumente.

Din punct de vedere al situațiilor financiare individuale, valoarea contabilă netă a creanțelor comerciale și a creanțelor din împrumuturi acordate către părțile afiliate aproximează valoarea lor justă (nivelul 3 în ierarhia valorii juste).

CONTROL INTERN

Sphera Franchise Group a implementat un sistem de control intern care include activități de prevenire și detectare a evenimentelor și riscurilor nedorite, precum și eventuale fraude, erori, daune, neconformități, tranzacții neautorizate și denaturări în cadrul raportării financiare.

Existența unui mediu de control reprezintă fundamentul unui sistem eficace de control intern. Acesta constă în definirea și aderarea la valori și principii la nivel de Grup (de ex. etică în afaceri) precum și de măsuri organizaționale (de ex. atribuirea clară de responsabilități și autoritate, angajament în domeniul competenței, reglementări privind drepturile de semnătură și separarea responsabilităților).

Sistemul de control intern al Grupului acoperă toate operațiunile de afaceri ale Grupului cu următoarele obiective principale:

- Conformitatea cu legislația și reglementările interne aplicabile;
- Credibilitatea raportării financiare (acuratețea, completitudinea și prezentarea corectă a informațiilor);
- Prevenirea și detectarea fraudelor și erorilor; Protejarea resurselor Grupului împotriva risipei;
- Operațiuni de afaceri eficiente și eficace.

Pentru realizarea acestor obiective, conducerea Grupului urmează, printre altele, următoarele principii și abordări:

- Dă dovadă de angajament față de integritate și valori etice demonstrând prin directivele, acțiunile și comportamentul Consiliului de Administrație și al conducerii importanța integrității și valorilor etice în susținerea funcționării sistemului de control intern;
- Consiliul de Administrație dă dovadă de independență față de conducere și asigură supravegherea activităților de instituire a controlului intern și a bunei funcționări a acestuia;
- Conducerea stabilește, sub supravegherea Consiliului de Administrație, structurile, liniile de raportare, și autoritățile și responsabilitățile adecvate necesare în scopul atingerii obiectivelor prin menținerea fișelor de post, definirea rolurilor și a liniilor de raportare, definirea rolului auditului intern;
- Dă dovadă de angajament față de atragerea, dezvoltarea și fidelizarea persoanelor competente, în conformitate cu obiectivele Grupului, prin stabilirea cunoștințelor, abilităților și expertizei necesare, selectarea furnizorilor de servicii externalizate atunci când este necesar, evaluarea competențelor și comportamentului, evaluarea capacității personalului financiar;

- Impune respectarea unui set de responsabilități clare în demersul de atingere a obiectivelor Grupului prin implementarea măsurilor de evaluare a performanței, și corelarea compensațiilor și a altor recompense cu performanța;
- Precizează obiectivele în mod suficient de clar pentru a permite identificarea și evaluarea riscurilor care pot afecta îndeplinirea acestor obiective prin identificarea conturilor, prezentărilor și aserțiunilor din situațiile financiare, revizuirea și actualizarea înțelegerii standardelor aplicabile, luând în considerare sfera activităților Grupului;
- Identifică riscurile care pot periclita îndeplinirea obiectivelor Grupului și procedează la analiza lor cu scopul de a determina modul în care ar trebui să fie gestionate;
- Ia în calcul potențialul de fraudă în evaluarea riscurilor care pot periclita îndeplinirea obiectivelor, luând în considerare riscul de fraudă în planul de audit intern;
- Identifică și evaluează schimbările care ar putea avea un impact semnificativ asupra sistemului de control intern prin evaluarea schimbărilor în mediul extern, și schimbărilor la nivelul Directorului General și al conducerii superioare;
- Selectează și dezvoltă activități de control care să contribuie la reducerea riscurilor la un nivel acceptabil în ceea ce privește atingerea obiectivelor luând în considerare procesele, riscurile și controalele în planul de audit intern, identificând funcții incompatibile, considerând activități de control alternative pentru separarea atribuțiilor;
- Selectează și dezvoltă activități generale de control în ceea ce privește tehnologia pentru a sprijini realizarea obiectivelor prin implementarea recentă a sistemului ERP, administrarea securității și a accesului, configurări IT pentru a susține procesarea completă, validă și cu acuratețe a tranzacțiilor și a datelor;
- Dezvoltă activități de control prin politici și proceduri care stabilesc ceea ce se așteaptă prin elaborarea și documentarea politicilor și procedurilor;
- Obține sau întocmește și utilizează informații relevante și de calitate necesare pentru funcționarea controlului intern.

Politicele și practicile care reprezintă standardele de competență ale Grupului pentru funcțiile implicate în raportarea financiară sunt folosite în cadrul activităților specifice de resurse umane și de asigurare a conformității angajaților, cum ar fi:

- Selecția și interviuarea candidaților;
- Verificarea referințelor și a activităților din trecut;
- Stabilirea așteptărilor în ceea ce privește certificările necesare.

Conducerea superioară evaluează competențele personalului implicat în înregistrarea și raportarea informațiilor financiare, și în proiectarea și dezvoltarea sistemelor de raportare financiară, inclusiv sistemele IT de bază. Conducerea superioară evaluează capacitatea departamentului de a identifica problemele și de a fi la curent cu dezvoltările tehnice în ceea ce privește raportarea financiară. În evaluarea competențelor și resurselor de personal sunt considerate capacitățile tehnice necesare și natura lor, precum și numărul personalului dedicat raportării financiare.

Consiliul de Administrație incluzând Comitetul de Audit ("consiliul") supraveghează performanța conducerii în ceea ce privește controlul intern și păstrează obiectivitatea față de conducere. Consiliul monitorizează funcționarea controalelor interne prin efectuarea de analize periodice ale conturilor de profit și pierdere, realizarea bugetară, rapoartele de audit intern și extern. Consiliul demonstrează un nivel adecvat de scepticism în legătură cu aserțiunile și judecățile conducerii cu impact asupra raportării financiare. În special, Comitetul de Audit solicită clarificarea și justificarea procesului Grupului de a:

- Selecta și implementa politicile contabile;
- Determina estimările contabile critice;
- Elabora ipoteze cheie utilizate în contabilizare și raportare;
- Evalua alte riscuri cu care se confruntă Grupul, care pot avea impact asupra raportării financiare.

Deficiențele în implementarea sau funcționare a controalelor interne sunt documentate în rapoartele de audit intern și sunt prezentate conducerii, pentru a dispune măsurile de corecție. Activitățile auditului intern includ evaluarea sistemelor de control intern și confirmarea că:

- Riscurile legate de realizarea obiectivelor strategice ale Grupului precum și riscurile legate de derularea operațiunilor sunt identificate și gestionate corespunzător;
- Acțiunile directorilor, angajaților și contractorilor Grupului sunt în conformitate cu politicile, procedurile și legile, reglementările și standardele de guvernare aplicabile Grupului;
- Rezultatele operațiunilor sunt în concordanță cu obiectivele stabilite;
- Operațiunile sunt eficiente;
- Procesele și sistemele instituite permit respectarea politicilor, procedurilor, legilor și reglementărilor care ar putea afecta în mod semnificativ Grupul;
- Resursele și activele sunt achiziționate economic, utilizate eficient și protejate în mod adecvat.

Procesul de control intern este realizat de angajații de la toate nivelurile Grupului.

ASPECTE NE-FINANCIARE & POLITICA DE DIVERSITATE

Grupul va emite până în iulie 2022 un Raport de sustenabilitate 2020 și 2021, care va oferi o evaluare detaliată a abordării Grupului față de aspectele ESG. Prin urmare, acest raport anual oferă doar o scurtă prezentare generală a abordării Grupului față de subiectele non-financiare în 2021. Grupul va informa piața despre disponibilitatea Raportului de sustenabilitate 2020 și 2021 printr-un raport curent.

Responsabilitate socială corporativă – Grupul Sphera este implicat activ în activități de sprijin social de peste zece ani și, odată cu creșterea profitabilității și a numărului de restaurante, există un angajament ferm de implicare a Grupului în activități de responsabilitate socială. Unul din pilonii strategiei noastre de responsabilitate socială corporativă este educația copiilor, care este completată prin mai multe inițiative diferite, așa cum este prezentat în detaliu pe site-ul Companiei www.spheragroup.com.

Protecția mediului – Abordarea Companiei este de a reduce la minim impactul asupra mediului și de a micșora amprenta de carbon. Ne-am angajat să desfășurăm o activitate sustenabilă de la modul de a procura produsele alimentare, până la design și modul în care se folosesc ambalajele precum și prin felul în care se construiesc restaurantele. Compania este angajată în promovarea unor servicii caracterizate de siguranță și calitate. De asemenea, există un angajament ferm pentru păstrarea și protejarea naturii și a resurselor acesteia folosind doar ceea ce este necesar, evitarea risipei și punerea accentului în fiecare zi pe bunăstarea angajaților și a comunităților înconjurătoare.

Cursuri de instruire și dezvoltarea carierei pentru angajați – Există un angajament ferm de a oferi angajaților șansa de a putea învăța continuu și de a se dezvolta personal, toate acestea permițându-le să continue să își dezvolte cariera.

Toți noii angajați trec printr-un proces de instruire pentru a se familiariza cu standardele generale ale operațiunilor, înțelegerea activității precum și procedurile specifice activității desfășurate.

Se construiesc și se implementează în mod activ programe de instruire care abordează nu numai cummul de aptitudini necesare pentru îndeplinirea atribuțiilor zilnice, ci și aptitudini suplimentare precum responsabilitate activă, asumare, gestionarea timpului, serviciile acordate clienților, comunicare și lucru în echipă. Programele de instruire privind diferitele branduri și zone în care ne desfășurăm activitatea vin ca o asigurare a unei structuri de control efective și descentralizate, punând bazele unei culturi organizaționale care generează angajament din partea personalului.

Politica de diversitate – Compania a dezvoltat o cultură internă care promovează șanse egale și diversitate în toate procesele și funcțiile. Conducerea Companiei se ghidează după următorul set de principii:

- Șanse egale și tratament egal, ceea ce înseamnă că nu există niciun fel de discriminare nejustificată în recrutarea, retenția și formarea tuturor angajaților;

- Strategia de diversitate, fundamentată pe incluziune și diversitate manifestată prin comunicare deschisă, utilizarea mai multor limbi de comunicare, experiență multiculturală, respectarea principiilor egalității de șanse etc.;
- Oportunități egale, în sensul că angajații caută și li se oferă o susținere adecvată pentru dezvoltarea lor, iar angajaților cu dizabilități li se oferă adaptările necesare.

În 2019, Sphera Franchise Group a semnat Carta Diversității, ceea ce reprezintă o dovadă a angajamentului de a promova diversitatea și egalitatea de șanse pentru angajații săi. În 2022, Sphera Franchise Group s-a alăturat UN Global Compact, cea mai mare inițiativă de sustenabilitate din lume.

Evaluarea performanței – Sistemul de salarizare și recompensare a angajaților este legat de performanță. Performanța fiecărui angajat este evaluată pe baza unor indicatori măsurabili. În plus, managerii sunt evaluați și în funcție de anumiți indicatori ce măsoară capacitatea lor de a respecta principiile privind oportunitățile egale acordate angajaților și gestionarea adecvată a nevoilor și a comportamentelor diferite ale angajaților. Alocarea sarcinilor și a proiectelor se va face pe baze obiective și nu pe baza unor preferințe sau divergențe personale. Procesele de resurse umane oferă suportul pentru îndeplinirea acestor deziderate.

ANGAJAMENTE ȘI CONTINGENȚE

Angajamente de leasing - Grupul în calitate de locator

Grupul a încheiat contracte de leasing operațional pentru majoritatea spațiilor în care se află restaurantele deținute, precum și pentru mai multe vehicule și echipamente de birou. Perioadele de leasing sunt între 5 și 10 ani, doar o mică parte dintre acestea depășind 10 ani. Perioadele contractelor de leasing operațional pentru vehicule și echipamente de birou nu depășesc 5 ani.

Alte angajamente

Conform planului de dezvoltare a rețelei din România semnat în octombrie 2017 și renegociat în 2020 în contextul situației pandemice, Grupul a convenit cu KFC Europe să redimensioneze planul de dezvoltare a restaurantelor pentru perioada 2020-2021, de la 17 restaurante noi la 10 restaurante noi. Ținta pentru 2022 include deschiderea a 9 restaurante noi. În timpul negocierilor, Grupul a reușit, de asemenea, să obțină stimulente financiare care să ajute la procesul de extindere a rețelei KFC din România.

În cazul în care Grupul nu reușește să atingă aceste obiective, ar putea plăti către KFC Europe o penalizare pentru fiecare astfel de locație; Grupul nu a plătit până acum astfel de penalități, fiind în conformitate cu planul de dezvoltare asumat.

În august 2021, Grupul a semnat un contract de dezvoltare revizuit cu Pizza Hut Europe (deținător principal al francizei). Părțile au agreeat asupra unei ținte minime nete de noi unități (nivelul de bază) pentru perioada 2021-2023, înlocuind planul inițial de deschidere de restaurante aplicabil perioadei 2017-2021 (34 de restaurante sau puncte de livrare pizza). Noua țintă minimă privind numărul net de noi unități deschise, așa cum a fost agreeată de către parti, cuprinde 10 unități (din care 3 în 2021, 3 în 2022 și 4 în 2023). Grupul va beneficia de stimulente financiare progresive în funcție de numărul net de restaurante nou deschise care va depăși nivelul de baza. Referitor la onorariile de franciză inițiale pentru anii 2019 și 2020 aferente planului de dezvoltare precedent, precum și penalitățile acumulate pentru neîndeplinirea țintei minime pentru restaurantele Pizza Hut noi din 2019, părțile au agreeat utilizarea în întregime a acestor sume drept credit de reinvestire pentru dezvoltarea rețelei Pizza Hut și Pizza Hut Delivery în România.

Conform planului de dezvoltare a rețelei din România încheiat cu TB International Holdings II SARL (francizorul) în aprilie 2017, Grupul a fost de acord să deschidă minimum 10 restaurante Taco Bell în perioada 2017-2019 (2 restaurante în 2017, 3 restaurante în 2018 și 5 restaurante în 2019). Conform planului inițial de lansare a restaurantelor, CFF nu mai avea obligația de a deschide noi restaurante în 2020. Cu toate acestea, CFF a continuat dezvoltarea rețelei Taco Bell în România în cursul anului 2020 și a deschis un restaurant nou. În urma negocierilor cu Taco Bell Europe, părțile au convenit că pentru perioada 2020 - 2021, CFF va beneficia

de stimulente financiare progresive, în funcție de numărul de restaurante noi deschise. Pentru orice depășire a numărului de 5 restaurante noi, CFF va beneficia de stimulente financiare suplimentare. Grupul a deschis două noi restaurante în 2021 și intenționează continuarea dezvoltării rețelei.

La începutul anului 2020, Grupul a convenit cu Yum Italia să înceteze acordurile de dezvoltare existente pentru cele două regiuni semnate (Tri Veneto și Piemonte) și a început negocieri pentru noi acorduri de dezvoltare. În 2020, Grupul a semnat un acord de stimulare a dezvoltării cu francizorul pentru perioada 1 iulie 2020-31 martie 2021 pentru a deschide cel puțin un restaurant nou pe parcursul perioadei. Grupul va beneficia de stimulente financiare pentru orice noi deschideri care depășesc obiectivul convenit. Grupul a inaugurat patru noi restaurante în 2020, unul dintre acestea fiind inclus în noul acord de dezvoltare. Încă două au fost deschise în 2021.

Scrisori de garanții bancare

Grupul a emis scrisori de garanție bancară în favoarea furnizorilor la 31 decembrie 2021 în valoare de 15.652 (31 decembrie 2020: 12.908).

Alte datorii contingente

Impozitare

Interpretarea textelor și implementarea practică a procedurilor reglementărilor fiscale ar putea varia, și există riscul ca autoritățile fiscale să trateze anumite tranzacții într-un mod diferit față de abordarea Grupului.

Legislația fiscală, în special cea din România, a făcut obiectul unor schimbări semnificative și interpretări contradictorii, care se pot aplica în mod retroactiv. Mai mult, în practică, autoritățile fiscale pot avea o abordare mult mai agresivă și pot impune datorii fiscale suplimentare și datorii accesorii corespunzătoare pe baza propriei lor interpretări a legislației fiscale. Ca rezultat, pot fi impuse dobânzi și penalități reprezentând sume semnificative de plată la bugetul statului.

Datoriile contingente pot surveni din stabilirea de către autoritățile fiscale a unor datorii fiscale suplimentare ca rezultat al inspecțiilor fiscale efectuate. Calculul impozitului pe profit poate face obiectul verificării din partea autorităților fiscale într-o perioadă de 5 ani în România și Italia și 4 ani în Republica Moldova. Recent, a avut loc o creștere a numărului de inspecții fiscale realizate de autorități.

Prețuri de transfer

În conformitate cu legislația fiscală aplicabilă în țările în care operează Grupul, analiza fiscală a tranzacțiilor cu părțile afiliate se bazează pe principiul valorii de piață a transferurilor respective. Pe baza acestui principiu, prețurile de transfer trebuie ajustate astfel încât să reflecte prețul de piață care ar fi stabilit între societăți independente acționând independent (reprezentând "principiul valorii de piață"). Există probabilitatea ca, pe viitor, autoritățile fiscale să efectueze inspecții asupra prețurilor de transfer cu scopul de a analiza respectarea principiului valorii de piață și de a se asigura că nu există elemente care să afecteze baza taxabilă a plătitorului de impozit în România.

Grupul a pregătit dosare ale prețurilor de transfer.

Acțiuni în instanță

În cursul perioadei, Grupul a fost implicat într-un număr restrâns de acțiuni în instanță (atât ca reclamant cât și ca pârât) survenite în cursul normal al activității. În opinia conducerii, pe baza consilierii juridice, nu există proceduri juridice sau reclamații în curs de soluționare care să aibă impact semnificativ asupra rezultatului din exploatare sau asupra poziției financiare a Grupului, fapt pentru care nu s-au constituit provizioane pentru acestea și nici nu au fost prezentate în situațiile financiare consolidate.

În cursul anului 2019, USFN, în solidar cu proprietarul terenului pe care funcționează un restaurant KFC drive-thru, a fost dată în judecată de un terț având calitatea de reclamant, într-o speță având legătură cu [sub]traversarea terenului deținut de reclamant de către rețelele de utilități (electricitate, gaz și apă) fără un acord prealabil. Reclamantul solicită USFN și proprietarului terenului, între altele, plata de despăgubiri în suma de cca 705 lei. Până în prezent, dosarul instanței se află în faza de preluare a probelor. Cu toate acestea, US Food Network SA a depus o cerere de garanție împotriva proprietarului și, prin urmare, în cazul în care USFN va fi declarată responsabilă de către Curte în ceea ce privește daunele lichidate, atunci USFN va putea solicita plățile de la proprietar. Cererea de garanție a fost admisă în principiu. Mai mult, având în vedere că nu toate probele au fost prezentate și analizate de Curte, Grupul nu poate anticipa modul în care Curtea poate decide. În baza confirmării avocatului, o decizie favorabilă este mai probabilă decât una nefavorabilă.

ASPECTE DE MEDIU

La 31 decembrie 2021, Compania nu are datorii legate de costurile anticipate legate de aspectele de mediu. Compania nu consideră semnificative costurile legate de aspectele de mediu.

Președinte Consiliu de Administrație
Lucian Hoancă

L.S.



GUVERNANȚA CORPORATIVĂ



DECLARAȚIE DE CONFORMITATE CU CODUL DE GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ AL BVB

PREVEDERILE CODULUI DE GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ AL BURSEI DE VALORI BUCUREȘTI ¹	CONFORM	NECONFORM	OBSERVAȚII
Secțiunea A - Responsabilități			
A.1. Toate companiile trebuie să aibă un regulament intern al Consiliului de Administrație („Consiliul”), care include termenii de referință/ responsabilitățile Consiliului și funcțiile-cheie de conducere ale Companiei, și care aplică, printre altele, Principiile Generale din prezenta Secțiune.	X		Începând cu luna mai 2017 (de la înființare), SPHERA este administrată în sistem unitar de un Consiliu de Administrație, care a delegat conducerea activității curente a Companiei Directorului General și directorilor executivi. Structura și principiile de guvernanță corporativă ale Companiei, precum și competențele și responsabilitățile AGA, ale Consiliului de Administrație și ale Directorului General, respectiv al directorilor executivi sunt descrise în Actul Constitutiv al Companiei, Regulile și Procedurile AGA, Regulamentul intern de funcționare a Consiliului de Administrație, precum și în alte documente relevante. Începând cu luna mai 2017 (de la înființare), SPHERA este administrată în sistem unitar de un Consiliu de Administrație, care a delegat conducerea activității curente a Companiei Directorului General și directorilor executivi. Structura și principiile de guvernanță corporativă ale Companiei, precum și competențele și responsabilitățile AGA, ale Consiliului de Administrație și ale Directorului General, respectiv al directorilor executivi sunt descrise în Actul Constitutiv al Companiei, Regulile și Procedurile AGA, Regulamentul intern de funcționare a Consiliului de Administrație, precum și în alte documente relevante.
A.2. Prevederi pentru gestionarea conflictelor de interese trebuie incluse în regulamentul Consiliului. În orice caz, membrii Consiliului trebuie să notifice Consiliul cu privire la orice conflicte de interese care au survenit sau pot surveni și să se abțină de la participarea la discuții (inclusiv prin reprezentare, cu excepția cazului în care reprezentarea ar împiedica formarea	X		Membrii Consiliului au, conform legii, îndatoriri de diligență și loialitate față de Companie, prevăzute nu numai în Actul Constitutiv al Companiei, dar și în alte regulamente interne ale Companiei. De asemenea, Compania a implementat reglementări interne cu privire la modalitatea de adresare a situațiilor de conflict de interese.

¹ Declarația rezumă principiile Codului de guvernanță corporativă; versiunea completă a Codului poate fi citită pe site-ul Bursei de Valori București: www.bvb.ro.

civorumului) și de la votul pentru adoptarea unei hotărâri privind chestiunea care dă naștere respectivului conflict de interese.			
A.3. Consiliul trebuie să fie format din cel puțin 5 (cinci) membri.	X		Consiliul este format din 5 (cinci) membri aleși de Adunarea Generală Ordinară a Acționarilor (AGOA), în conformitate cu prevederile Legii societăților comerciale și ale actului Constitutiv al Companiei.
A.4. Majoritatea membrilor Consiliului nu trebuie să aibă funcții executive. În cazul societăților din Categoria Premium, nu mai puțin de doi membri neexecutivi ai Consiliului trebuie să fie independenți. Fiecare membru independent al Consiliului trebuie să depună o declarație la momentul nominalizării sale în vederea alegerii sau realegerii, precum și atunci când survin orice schimbare a statutului său, indicând elementele în baza cărora se consideră că este independent din punct de vedere al caracterului și judecății sale.	X		Governanța SPHERA se realizează printr-un sistem unitar în care Consiliul asigură administrarea Companiei, conducerea curentă fiind delegată Directorului General și directorilor executivi. Consiliul este format din 5 (cinci) membri, dintre care toți sunt membri neexecutivi. Cu ocazia fiecărei (re)numiri a unui membru al Consiliului, Compania realizează o evaluare a independenței membrilor Consiliului de Administrație în baza criteriilor de independență prevăzute de Codul de Governanță Corporativă (care sunt în esență similare cu cele prevăzute de Legea Societăților), constând într-o evaluare individuală realizată de membrul relevant al Consiliului, urmată de o evaluare externă. În plus, în vederea pregătirii Raportului de Governanță Corporativă din Raportul Anual, Compania a reconfirmat cu toți membrii Consiliului independența sau ne-independența acestora la 31 decembrie 2021. Ca urmare a acestei evaluări, a rezultat că pe parcursul anului 2021, cel puțin doi membri ai Consiliului au îndeplinit toate criteriile de independență prevăzute de Codul de Governanță Corporativă și sunt independenți. Informații privind independența membrilor Consiliului de Supraveghere sunt disponibile la sediul Companiei.
A.5. Alte angajamente și obligații profesionale relativ permanente ale unui membru al Consiliului, inclusiv poziții executive și neexecutive în Consiliul unor societăți și instituții non-profit, trebuie dezvăluite acționarilor și investitorilor potențiali înainte de nominalizare și în cursul mandatului său.	X		Informații referitoare la angajamentele și obligațiile profesionale permanente ale membrilor Consiliului, inclusiv pozițiile executive și non-executive în societăți și instituții non-profit, se regăsesc în CV-urile membrilor Consiliului, disponibile la sediul Companiei.
A.6. Orice membru al Consiliului trebuie să prezinte Consiliului informații privind orice raport cu un acționar care deține, direct sau indirect, acțiuni reprezentând peste 5% din toate drepturile de vot.	X		Membrii Consiliului și directorii executivi au, conform legii, îndatoriri de diligență și loialitate față de Companie, prevăzute nu numai în Actul Constitutiv al Companiei, dar și în alte regulamente interne ale acesteia. De asemenea, Compania a implementat reglementări interne cu privire la modalitatea de adresare a situațiilor de conflicte de interese.

A.7. Compania trebuie să desemneze un secretar al Consiliului responsabil de sprijinirea activității Consiliului.	X		Compania are un Secretar General care sprijină activitățile Consiliului.
A.8. Declarația privind guvernanța corporativă va informa dacă a avut loc o evaluare a Consiliului sub conducerea Președintelui sau a Comitetului de Nominalizare și, în caz afirmativ, va rezuma măsurile cheie și schimbările rezultate în urma acestora. Compania trebuie să aibă o politică/un ghid privind evaluarea Consiliului cuprinzând scopul, criteriile și frecvența procesului de evaluare.		X	Compania are un ghid de autoevaluare al Consiliului care prevede scopul, criteriile și frecvența unei astfel de evaluări. În baza acestui ghid, Consiliul a realizat un proces de autoevaluare pentru anul financiar 2021, sub conducerea Președintelui Consiliului.
A.9. Declarația de guvernanță corporativă trebuie să conțină informații privind numărul de întâlniri ale Consiliului și comitetelor în cursul ultimului an, participarea administratorilor (în persoană și în absență) și un raport al Consiliului și comitetelor cu privire la activitățile acestora.	X		Directorii Companiei se vor întruni cel puțin o dată pe săptămână, iar Consiliul se va întruni ori de câte ori este necesar, dar cel puțin o dată la trei luni. În cursul anului 2021, au avut loc 17 de ședințe ale consiliului (16 cu participare deplină și 1 ședință cu 4 din 5 membri), 3 ședințe pentru comitetul de audit (participare deplină) și 1 ședință pentru comitetul de nominalizare și remunerare (participare deplină).
A.10. Declarația de guvernanță corporativă trebuie să cuprindă informații referitoare la numărul exact de membri independenți din cadrul Consiliului.	X		Evaluarea independenței membrilor Consiliului de Administrație pe baza criteriilor de independență stabilite în Codul de guvernanță corporativă (care sunt în esență similare cu cele prevăzute de Legea societăților comerciale) a arătat că, în 2021, doi (2) membri ai consiliului au îndeplinit toate criteriile de independență prevăzute de Codul de guvernanță corporativă și, prin urmare, 2 membri ai consiliului de administrație ai Sphera sunt independenți.
A.11. Consiliul societăților din Categoria Premium trebuie să înființeze un comitet de nominalizare format din membri neexecutivi, care va conduce procedura nominalizărilor de noi membri în Consiliu și va face recomandări Consiliului. Majoritatea membrilor Comitetului de Nominalizare trebuie să fie independenți.		X	Membrii Consiliului sunt numiți de AOA, pe baza unei proceduri transparente de propunere și cu majoritate de voturi ale acționarilor, așa cum este stipulat în Actul Constitutiv al Companiei și de legile aplicabile. Înainte desfășurării AGOA, CV-urile candidaților sunt disponibile pentru consultare de către acționari, iar acționarii pot suplimenta lista candidaților pentru funcția de membru al Consiliului. Compania are un comitet de nominalizare, compus din 3 (trei) membri aleși de Consiliul dintre membrii săi, unul dintre membrii Comitetului de Nominalizare fiind ales Președinte. Principalul rol al Comitetului de Nominalizare are dreptul de a face recomandări cu privire la propunerea de candidați pentru numirea în Consiliu. Din perspectiva Codului de Guvernanță Corporativă, Comitetul de Nominalizare nu îndeplinește integral condițiile de conformitate, plasând Compania în zona de „conformitate parțială” întrucât majoritatea membrilor comitetului de nominalizare nu este independentă, însă toți sunt non-executivi.

Secțiunea B - Sistemul de gestiune a riscului și de control intern			
B.1. Consiliul trebuie să înființeze un comitet de audit, în care cel puțin un membru trebuie să fie neexecutiv independent. Majoritatea membrilor, inclusiv președintele, trebuie să fi demonstrat deținerea unei calificări adecvate, relevantă pentru funcțiile și responsabilitățile comitetului. Cel puțin un membru al comitetului de audit trebuie să fi demonstrat deținerea unei experiențe adecvate în audit sau în contabilitate. În cazul societăților din Categoria Premium, comitetul de audit trebuie să fie format din cel puțin trei membri și majoritatea membrilor comitetului de audit trebuie să fie independenți.	X		Consiliul Sphera a înființat un Comitet de Audit, compus din o parte din membrii săi. Prin urmare, membrii Comitetului de Audit sunt toți neexecutivi. În 2021, Comitetul de Audit a fost format din trei membri ai Consiliului, dintre care doi (2) membri au îndeplinit toate criteriile de independență prevăzute de Codul de Guvernare Corporativă. Comitetul de Audit include membri cu certificări corespunzătoare funcțiilor și responsabilităților pe care le dețin în Comitetul de Audit, un singur membru are și certificările necesare în domeniul financiar, al auditului și al expertizei contabile.
B.2. Președintele comitetului de audit trebuie să fie un membru neexecutiv independent.		X	Urmare a evaluării independenței, a rezultat că în anul 2021 doi dintre membrii Comitetului de Audit au îndeplinit toate criteriile de independență prevăzute de Codul de Guvernare Corporativă. Din perspectiva Codului de Guvernare Corporativă, Comitetul de Audit nu îndeplinește integral condițiile de conformitate, plasând Compania în zona de „conformitate parțială” întrucât președintele Comitetului de Audit îndeplinește doar condiția de membru-non-executiv, nu și pe cea de independent. Compania intenționează să redevină conformă cu această prevedere în viitorul apropiat, avându-se în vedere și analizându-se posibile alternative.
B.3. În cadrul responsabilităților sale, comitetul de audit trebuie să efectueze o evaluare anuală a sistemului de control intern.	X		Termenii de Referință ai Comitetului de Audit detaliază rolul și atribuțiile Comitetului de Audit, care constau în principal din:
B.4. Evaluarea trebuie să aibă în vedere eficacitatea și sfera de acoperire a funcției de audit intern, gradul de adecvare al rapoartelor de gestionare a riscului și de control intern prezentate către comitetul de audit al Consiliului, promptitudinea și eficacitatea cu care conducerea executivă soluționează deficiențele sau slăbiciunile identificate în urma controlului intern și prezentarea de rapoarte relevante Consiliului.	X		(i) examinarea și revizuirea situațiilor financiare anuale individuale și consolidate și propunerea de distribuire a profitului; (ii) analizarea și efectuarea de recomandări cu privire la numirea, renumirea sau revocarea auditorului financiar independent extern în vederea aprobării acestuia de către AGOA; (iii) efectuarea unei evaluări anuale a sistemului de control intern, având în vedere eficacitatea și scopul funcției de audit intern, gradul de

B.5. Comitetul de audit trebuie să evalueze conflictele de interese în legătură cu tranzacțiile Companiei și ale filialelor acesteia cu părțile afiliate.	X		adevare al rapoartelor de gestionare a riscului și de control intern prezentate către Comitetul de Audit, promptitudinea și eficacitatea cu care conducerea executivă soluționează deficiențele sau slăbiciunile identificate în urma controlului intern și prezentarea de rapoarte relevante în atenția Consiliului;
B.6. Comitetul de audit trebuie să evalueze eficiența sistemului de control intern și a sistemului de gestionare a riscului.	X		(iv) evaluarea conflictelor de interese în legătură cu tranzacțiile Companiei și ale filialelor acesteia cu părțile afiliate;
B.7. Comitetul de audit trebuie să monitorizeze aplicarea standardelor legale și a standardelor de audit intern general acceptate. Comitetul de audit trebuie să primească și să evalueze rapoartele echipei de audit intern.	X		(v) evaluarea eficienței sistemului de control intern și a sistemului de gestionare a riscului; (vi) monitorizarea aplicării standardelor legale și a standardelor de audit intern general acceptate; (vii) primirea cu regularitate a unui sumar al principalelor constatări ale rapoartelor de audit, dar și alte informații cu privire la activitățile Departamentului de Audit Intern și evaluarea rapoartelor echipei de audit intern; (viii) examinarea și revizuirea, înainte de supunerea lor spre aprobare Consiliului, a tranzacțiilor cu părțile afiliate care depășesc sau se estimează că pot depăși 5% din activele nete ale Companiei din exercițiul financiar precedent, în concordanță cu Politica privind Tranzacțiile cu Părți Afiliate
B.8. Ori de câte ori Codul menționează rapoarte sau analize inițiate de către Comitetul de Audit, acestea trebuie urmate de raportări periodice (cel puțin anuale) sau ad-hoc, care trebuie înaintate ulterior Consiliului.	X		Comitetul de Audit trimite periodic către Consiliu rapoarte referitoare la chestiunile specifice care i-au fost atribuite.
B.9. Niciunui acționar nu i se poate acorda tratament preferențial față de alți acționari în legătură cu tranzacții și acorduri încheiate de Companie cu acționarii și afiliații acestora.	X		Compania aplică un tratament egal pentru toți acționarii săi. Tranzacțiile cu părțile afiliate sunt tratate obiectiv, conform standardelor uzuale din domeniu, legilor și reglementărilor corporative aplicabile.
B.10. Consiliul trebuie să adopte o politică prin care să se asigure că orice tranzacție a Companiei cu oricare dintre societățile cu care are relații strânse, a cărei valoare este egală cu sau mai mare de 5% din activele nete ale Companiei (conform ultimului raport financiar), este aprobată de Consiliu în urma unei opinii cu caracter obligatoriu a comitetului de audit al Consiliului și este dezvăluită în mod corect acționarilor și potențialilor investitori, în măsura în care aceste tranzacții se încadrează în categoria evenimentelor care fac obiectul		X	Compania a adoptat principiile-cheie de revizuire, aprobare și publicare a tranzacțiilor cu părți afiliate, conform reglementărilor aplicabile și a documentelor corporative ale Companiei, inclusiv faptul că tranzacțiile Companiei cu părțile afiliate, care depășesc sau se estimează că pot depăși, individual sau agregat, o valoare anuală de 5% din activele nete ale Companiei din exercițiul financiar anterior, trebuie aprobate de Consiliu, pe baza opiniei Comitetului de Audit, urmând să formalizeze în viitorul apropiat principiile-cheie anterior-menționate într-o Politică privind Tranzacțiile cu Părți Afiliate (la data prezentului raport, prin prisma acestui element, statusul este de „conformitate parțială”).

cerințelor de raportare.			SPHERA transmite periodic rapoarte privind tranzacțiile cu părți afiliate către Autoritatea de Supraveghere Financiară și Bursa de Valori București. Aceste rapoarte sunt revizuite de auditorul financiar independent în conformitate cu legislația relevantă în vigoare.
B.11. Auditurile interne trebuie efectuate de către o divizie separată structural (departamentul de audit intern) din cadrul Companiei sau prin angajarea unei entități terțe independente.		X	La sfârșitul anului 2021, funcția de audit intern nu a fost ocupată.
B.12. În scopul asigurării îndeplinirii funcțiilor principale ale departamentului de audit intern, acesta trebuie să raporteze din punct de vedere funcțional către Consiliu prin intermediul comitetului de audit. În scopuri administrative și în cadrul obligațiilor conducerii de a monitoriza și reduce riscurile, acesta trebuie să raporteze direct Directorului General Executiv.		X	Nu se aplică deoarece funcția de audit intern nu a fost ocupată.

Secțiunea C – Justa recompensă și motivare

C.1. Compania trebuie să publice pe pagina sa de internet politica de remunerare și să includă în raportul anual o declarație privind implementarea politicii de remunerare în cursul perioadei anuale care face obiectul analizei. Orice schimbare esențială intervenită în politica de remunerare trebuie publicată în timp util pe pagina de internet a Companiei.		X	Compania are o politică de remunerare în vigoare și aplică, în mod consecvent, principiile de remunerare în ceea ce privește membrii Consiliului, directorii executivi, managementul senior și celelalte categorii de personal. Aceste principii de remunerare de bază sunt menționate în Raportul de Guvernare Corporativă. Până la data curentă, nu au intervenit modificări în Politica de Remunerare de natura să conducă la actualizarea politicii publicate pe website-ul Companiei.
--	--	---	--

Secțiunea D – Adăugând valoare prin relațiile cu investitorii

D.1. Compania trebuie să organizeze un serviciu de Relații cu Investitorii – indicându-se publicului larg persoana responsabilă/ persoanele responsabile sau unitatea organizatorică. În afară de informațiile impuse de prevederile legale, Compania trebuie să includă pe pagina sa de internet o secțiune dedicată Relațiilor cu Investitorii, în limbile română și engleză, cu toate informațiile relevante de interes pentru investitori, inclusiv: - Principalele reglementări corporative: actul constitutiv, procedurile privind adunările generale ale acționarilor; - CV-urile profesionale ale membrilor organelor de conducere ale Companiei, alte angajamente		X	Toate informațiile specificate în dispoziția D1 sunt furnizate pe website-ul emitentului.
--	--	---	---

profesionale ale membrilor Consiliului, inclusiv poziții executive și neexecutive în consilii de administrație din societăți sau din instituții non-profit; - Rapoartele curente și rapoartele periodice (trimestriale, semestriale și anuale); - Informații referitoare la adunările generale ale acționarilor; - Informații privind evenimentele corporative; - Numele și datele de contact ale unei persoane care va putea să furnizeze, la cerere, informații relevante; Prezentările Companiei (de ex., prezentările pentru investitori, prezentările privind rezultatele trimestriale etc.), situațiile financiare (trimestriale, semestriale, anuale), rapoartele de audit și rapoartele anuale.			
D.2. Compania va avea o politică privind distribuția anuală de dividende sau alte beneficii către acționari. Principiile politicii anuale de distribuție către acționari vor publicate pe pagina de internet a Companiei.	X		Politica de Dividende a Companiei este publicată pe website-ul acesteia, la secțiunea Relația cu Investitorii, subsecțiunea Guvernanță Corporativă.
D.3. Compania va adopta o politică în legătură cu previziunile, fie că acestea sunt făcute publice sau nu. Previziunile se referă la concluzii cuantificate ale unor studii, care vizează stabilirea impactului global al unui număr de factori privind o perioadă viitoare (așa-numitele ipoteze): prin natura sa, această proiecție are un nivel ridicat de incertitudine, rezultatele efective putând diferi în mod semnificativ de previziunile prezentate inițial. Politica privind previziunile va stabili frecvența, perioada avută în vedere și conținutul previziunilor. Dacă sunt publicate, previziunile pot fi incluse numai în rapoartele anuale, semestriale sau trimestriale. Politica privind previziunile va fi publicată pe pagina de internet a Companiei.	X		Compania are o Politică privind Previziunile, care este publicată pe website-ul acesteia, în secțiunea Relația cu Investitorii, subsecțiunea Guvernanță Corporativă.
D.4. Regulile adunărilor generale ale acționarilor nu trebuie să limiteze participarea acționarilor la adunările generale și exercitarea drepturilor acestora. Modificările regulilor vor intra în vigoare, cel mai devreme, începând cu următoarea adunare a acționarilor.	X		Informații cu privire la modalitatea de organizare a AGA sunt menționate în Actul Constitutiv al Companiei, precum și, pe scurt, și în Raportul de Guvernanță Corporativă. De asemenea, SPHERA are implementată din 2017 o Procedură Generală AGA precum și publică pentru fiecare AGA convocatoare detaliate, care descriu în detaliu procedura de urmat în cadrul fiecărei AGA. În acest fel, Compania se asigură că AGA sunt conduse și organizate în mod corespunzător, iar drepturile

			acționarilor sunt respectate.
D.5. Auditorii financiari independenți vor fi prezenți la adunarea generală a acționarilor atunci când rapoartele lor sunt prezentate în cadrul acestor adunări.	X		Auditorii financiari independenți participă la AGA Ordinară în care sunt supuse aprobării situațiile financiare anuale individuale și consolidate.
D.6. Consiliul ar trebui să prezinte adunării generale anuale a acționarilor o scurtă evaluare a controalelor interne și a sistemului semnificativ de gestionare a riscurilor, precum și avize cu privire la chestiuni care pot fi soluționate la adunarea generală.		X	Informațiile despre controalele interne și sistemul semnificativ de gestionare a riscurilor sunt furnizate în Raportul anual. În cazul în care întrebarea legată de sistemul de control intern și de management al riscurilor semnificative va fi pusă în cadrul ședinței anuale, întrebarea va fi abordată de Consiliul de Administrație.
D.7. Orice specialist, consultant, expert sau analist financiar poate participa la adunarea acționarilor în baza unei invitații prealabile din partea Președintelui Consiliului. Jurnaliștii acreditați pot, de asemenea, să participe la adunarea generală a acționarilor, cu excepția cazului în care Președintele Consiliului ia o altă hotărâre în acest sens.	X		Regulile și Procedurile AGA prevăd posibilitatea ca orice specialist, consultant, expert, analist financiar sau jurnalist acreditat să poată participa la AGA în baza unei invitații prealabile din partea Președintelui Consiliului.
D.8. Rapoartele financiare trimestriale și semestriale vor include informații atât în limba română, cât și în limba engleză referitoare la factorii-cheie care influențează modificări în nivelul vânzărilor, al profitului operațional, al profitului net și al altor indicatori financiari relevanți, atât de la un trimestru la altul, cât și de la un an la altul.	X		Rapoartele financiare trimestriale și semestriale includ informații atât în limba română, cât și în limba engleză referitoare la factorii-cheie care determină modificări în nivelul vânzărilor, al profitului operațional, al profitului net și al altor indicatori financiari relevanți, atât de la un trimestru la altul, cât și de la un an la altul.
D.9. O companie va organiza cel puțin două ședințe/teleconferințe cu analiștii și investitorii în fiecare an. Informațiile prezentate cu aceste ocazii vor fi publicate în secțiunea relații cu investitorii a paginii de internet a Companiei la data ședințelor/teleconferințelor.	X		SPHERA organizează întâlniri individuale și teleconferințe cu analiști financiari, investitori, brokeri și alți specialiști de piață, în vederea prezentării elementelor financiare relevante pentru decizia investițională. De asemenea, Compania a organizat întâlniri unu la unu și de grup și a participat la conferințe cu analiști și investitori, organizate în România și în străinătate. Prezentările pentru investitori au fost puse la dispoziție la momentul întâlnirilor/conferințelor telefonice și pe website-ul Companiei, în secțiunea referitoare la Relația cu Investitorii.
D.10. În cazul în care o companie susține diferite forme de expresie artistică și culturală, activități sportive, activități educative sau științifice și consideră că impactul acestora asupra caracterului inovator și competitivității Companiei face parte din misiunea și strategia sa de dezvoltare, va publica politica cu privire la activitatea sa în acest domeniu.	X		SPHERA desfășoară diverse activități privind responsabilitatea socială și de mediu. Pentru mai multe detalii, vă rugăm să consultați și secțiunea din Raportul Anual referitoare la Declarația nefinanciară consolidată.

DECLARAȚIA NEFINANCIARĂ CONSOLIDATĂ



DECLARAȚIA NEFINANCIARĂ CONSOLIDATĂ²

Grupul va emite până în iulie 2022 un Raport de sustenabilitate 2020 și 2021, care va oferi o evaluare detaliată a abordării Grupului față de aspectele ESG. Prin urmare, acest raport anual oferă doar o scurtă prezentare generală a abordării Grupului față de subiectele non-financiare în 2021. Grupul va informa piața despre disponibilitatea Raportului de sustenabilitate 2020 și 2021 printr-un raport curent.

MODELUL DE AFACERI AL GRUPULUI

Sphera a fost înființată în luna mai a anului 2017 cu scopul de a consolida sub o singură entitate mai multe companii care dețineau (și dețin) drepturile de operare în sistem de franciză a brand-urilor KFC® și Pizza Hut® în România, Republica Moldova și în alte două regiuni din Nordul Italiei. Astfel, Sphera - un Grup de top în zona de food – service din România - operează prin intermediul subsidiarelor din România, Republica Moldova și Nordul Italiei un portofoliu de brand-uri internaționale de succes i.e. KFC®, Pizza Hut®, Pizza Hut Delivery® și Taco Bell®; grație acestor brand-uri de succes recunoscute la nivel internațional, succesului locațiilor-cheie, politicilor de marketing și calității produselor, face ca Sphera să ocupe locuri de top atât în zona de QSR, cât și în cea de FSR.

PROCEDURI DE DILIGENȚĂ NECESARĂ APLICATE

În 2021 nu au existat proceduri de diligență formalizate în mod special și/sau care să îmbrace forma unor politici la nivelul Grupului, aspectele legate de diligență fiind urmărite de la caz la caz și/sau pentru diverse activități, astfel cum se reflectă acestea în practicile uzuale aferente pieței relevante în care Grupul își desfășoară activitatea, în spiritul art. 803 din Codul civil. Independent de faptul că nu a existat o procedură și/sau o politică de diligență la nivelul Grupului, deciziile de afaceri (și nu numai) au avut la baza cele mai bune strategii, principii în vederea diminuării oricărui risc conex, și cu observarea regulilor de onestitate și loialitate.

RESPONSABILITATEA SOCIALĂ A GRUPULUI, ASPECTE SOCIALE, DE MEDIU, DIVERSITATE

Grupul desfășoară permanent activități privind responsabilitatea socială; anterior înființării Sphera prin intermediul subsidiarelor, dar și după înființare, în fiecare an, în mod direct sau prin intermediul fundațiilor/asociațiilor specializate, au fost sprijinite categoriile defavorizate din comunitatea unde Grupul își desfășoară activitatea. Mai mult, Sphera și/sau subsidiarele s-au implicat și au contribuit inclusiv la susținerea acțiunilor științifice, culturale, sportive, medicale, educative, de mediu, evenimente de interes național.

Grupul Sphera nu are o Politică sau Procedură integrată de guvernanță privind mediul înconjurător și cel social, dar acoperă aspectele relevante în acest domeniu în diferite documente corporative aplicabile pentru fiecare companie, acoperind aspecte specifice activității lor. Totuși, Grupul este preocupat de riscurile în privința mediului înconjurător și cel social și de modalitățile de atenuare a acestora.

În plus, în activitatea de zi cu zi, Sphera și subsidiarele au ca obiectiv social fundamental menținerea unei culturi organizaționale prin asigurarea unor condiții de muncă propice salariaților, unui nivel de salarizare competitiv pe piața relevantă, a unor sisteme de motivare a muncii și recompense, a unor mijloace de evaluare și măsurare a posturilor și de normare a muncii, a unor sisteme informaționale și de control și mijloace de corecție, a unui mod de permanentizare a relațiilor cu clienții prin calitate, durabilitate, flexibilitate, prin prețul produselor și serviciilor oferite, a disponibilității pentru schimbare, a prezenței dorinței de asumare a răspunderii, a prezenței dorinței de a clarifica situațiile contraproductive, a utilizării integrale și eficiente a timpului de lucru.

Nu a existat în exercițiul financiar 2021 o politică de diversitate formalizată în ceea ce privește organele de administrație și de conducere ale Sphera și/sau ale subsidiarelor referitor la aspecte cum ar fi, de exemplu: vârstă,

² Această declarație nefinanciară are la bază legislația română, Ordinul nr. 1.938 din 17 august 2016 privind Modificarea și Completarea Reglementărilor Contabile (adaptarea Directivei 2014/95/UE privind divulgarea informațiilor nefinanciare și de diversitate de către marile companii și grupuri).

genul sau educația și experiența profesională. Totuși, pentru a promova egalitatea și diversitatea, Grupul a creat o serie de politici pe care le monitorizează și le evaluează cu ajutorul unor instrumente diferite, urmărind constant progresul acestora. Considerăm că modalitatea cea mai potrivită de a gestiona șansele egale și diversitatea este ca acestea să fie prezente în toate procesele și funcțiile. Mai mult, trebuie să fie considerate parte integrantă a deciziilor la nivel de politici și prezente în planificarea programelor Grupului. În anul 2019, Sphera a aderat la Carta Diversității.

Așadar, activitățile Grupului includ dezvoltarea relațiilor cu persoane din contexte culturale diferite, precum și promovarea egalității de șanse, prin următoarele politici și instrumente:

- **Politica de șanse egale** - Prin politica noastră de șanse egale ne asigurăm că nu există niciun fel de discriminare nejustificată în recrutarea, retenția și formarea angajaților pe bază de gen, stare civilă, identitate sexuală, religie și credință, opțiuni politice, etnie/rasă, timpul de muncă, vârsta, dizabilități, context socio-economic, condamnări trecute, fără ca enumerarea să fie limitativă.
- **Strategia de diversitate** - Strategia noastră de diversitate se sprijină pe ideea că relațiile externe cu clienții, consumatorii și partenerii ar trebui să reflecte standardele și comportamentele prin care dirijăm diversitatea intern. Strategia corespunde cu viziunea de incluziune și diversitate, în care fiecare individ este capabil de a-și desăvârși potențialul și de a-și aduce contribuția în companie.
- **Politici interne și de resurse umane** - ce sprijină recrutarea cu scopul de a crește diversitatea forței de muncă. Procesul de recrutare susține și promovează în mod activ diversitatea, de exemplu, cerând aplicațiilor să fie deschise, să aibă abilitatea de a vorbi mai mult de o singură limbă străină, să aibă experiența multiculturală, atașament pentru șansele egale etc.
- **Politici privind oportunitățile egale**
 - Acțiuni care sprijină angajații să-și dezvolte rețele de suport;
 - Persoane suport pentru angajații cu dizabilități;
 - Includerea în auditul intern al resurselor umane a indicatorilor privind: genul, nivelul de educație, vârsta,
 - Etnia angajaților.
- **Training și dezvoltare**
 - Programe de mentorat pentru angajații din grupurile subreprezentate;
 - Workshop-uri pentru manageri privind gestionarea diferențelor și a diversității culturale a angajaților;
 - Operaționalizarea și dezvoltarea unor „competențe” de tipul: empatie, autoapreciere și reflecție, deschidere, atitudine flexibilă, stabilitate emoțională;
 - Identificarea unor stereotipuri care se regăsesc la angajați și la manageri și includerea în training-uri a unor activități de adresare a acestora;
 - Programe de training pentru manageri, prin care să învețe să identifice nevoi diferite ale angajaților și modalități de a-i face pe aceștia să se simtă valorizați;
 - Formarea managerilor pentru a gestiona adecvat situații în care un angajat are opinii diferite decât cele ale sale, referitoare la o sarcină sau o decizie.
- **Evaluare**
 - Introducerea în evaluarea performanței managerilor de indicatori specifici privind oportunitățile egale acordate angajaților, privind gestionarea adecvată a nevoilor și a comportamentelor diferite ale angajaților;
 - Identificarea nevoilor angajaților (de apreciere, de recunoaștere, de control, de dezvoltare) și a măsurii în care managerii gestionează echipele de lucru ținând cont de aceste nevoi;
 - Analiza proceselor de resurse umane (recrutare, evaluarea performanței, promovare) din perspectiva măsurii în care comportamentele și atitudinile diferite ale angajaților sunt respectate și integrate în decizii și acțiuni;
 - Stabilirea unor indicatori măsurabili de evaluare a performanței angajaților, includerea acestora în sistemul de salarizare și recompensare;
 - Alocarea sarcinilor și a proiectelor pe baze obiective și nu pe baza unor preferințe sau divergențe personale.

POLITICA DE CONFORMITATE ȘI POLITICA ANTI-MITĂ

Începând cu T4 2020, Sphera Franchise Group a implementat proceduri de combatere a spălării banilor (AML) și toți furnizorii beneficiază în prezent de astfel de proceduri. La nivelul anului 2021, nu au existat proceduri de conformitate și politică anti-mită formalizate în mod special și/sau care să îmbrace forma unor politici la nivelul Grupului, Grupul urmând să aprobe și să implementeze un Manual de Conformitate și o Politică Anti-Mită. Cu toate acestea, Sphera Franchise Group interzice implicarea angajaților în luare de mită și are o politică de toleranță zero în ceea ce privește luarea de mită și corupția. Grupul interzice mita, darea de mită, precum și solicitarea, acceptarea sau primirea de mită, astfel încât valorile grupului să fie respectate și reputația sa să fie protejată.

Nu au existat cazuri de corupție în cadrul organizației și suntem foarte atenți în prevenirea apariției acestora.

INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ PRIVIND DECLARAȚIILE NEFINANCIARE

Responsabilitatea de mediu

Obiective	Ținte	Progres în 2021
Eficiență energetică Reducerea consumului de energie și a amprentei de carbon a organizației.	100% iluminat eficient energetic (iluminat LED) - până în 2024.	Iluminat eficient energetic în toate restaurantele de tip Drive Thru și stradale. Iluminat eficient energetic în toate restaurantele nou deschise și cele renovate.
Materiale și ambalaje sustenabile Creșterea achizițiilor de materiale și ambalaje sustenabile.	100% ambalaje de consum pe bază de plastic recuperabil sau reutilizabil - până în 2025.	Am înlocuit în proporție de 100% paiele din plastic cu paie din hârtie. Am înlocuit în proporție de 100% pungile din plastic.
Risipa alimentară Alinierea la principiile privind evitarea risipei alimentare și implementarea de programe interne pentru prevenirea acestora.	Implementarea în toate companiile Grupului.	Programul HARVEST prin care am donat peste 3.600 kg de produse alimentare în 2019. Instruirea personalului pentru eficientizarea fluxului de materiale. Planificarea riguroasă a materialelor necesare în proces. Distribuția optimizată a materiilor prime. Utilizarea atentă a echipamentelor.

Responsabilitate socială

Obiective	Ținte	Progres în 2021
Drepturile omului „Angajator dorit” prin asigurarea unui loc de muncă non-discriminativ, diversitate și incluziune.	2% personal angajat provenind din comunități vulnerabile sau persoane cu handicap, precum și naționalități diverse, până în 2023.	În procesele noastre de recrutare, ne adresăm comunităților vulnerabile și unei diversități de naționalități, astfel încât să putem avea, până în 2023, 2% personal angajat din aceste categorii.
Dezvoltarea și creșterea capacităților angajaților Asigurarea oportunităților de învățare și dezvoltare continuă.	Toleranță zero față de discriminarea de gen, religioasă, orientare politică.	Continuăm să implementăm programele de instruire din operațiuni, prin aplicații / în format digital, astfel încât, până în 2022, 50% dintre acestea să fie accesibile în mediul digital.
Sănătatea și securitatea angajaților	50% dintre programele de instruire din operațiuni să	Continuăm să susținem procesul de promovare internă prin implementarea unor programe de

Asigurarea unui mediu de lucru sigur pentru angajați.	fie disponibile pe aplicații / format digital sau folosind metoda jocului (gamification), până în 2022.	dezvoltare a competențelor personale și profesionale astfel încât, până în 2025, 80% din promovări să aibă la bază potențialul uman intern.
Satisfacția și starea de bine a angajaților Recunoașterea drept "cel mai dorit angajator" prin asigurarea unui mediu de lucru plăcut, stabil și sigur.	80% rată de promovare internă pentru rolurile manageriale aferente restaurantelor, până în 2025.	Acordăm o atenție deosebită instruirilor de leadership pentru funcțiile manageriale.

Nu au existat incidente de discriminare sau exploatare prin muncă a copiilor în 2021.

Management riscului

Gestionăm cu responsabilitate aspectele activităților care pot genera anumite riscuri și identificăm oportunități care pot ajuta business-ul pe termen lung. Identificarea acestor oportunități o facem mereu în strânsă colaborare cu părți interesate, atât interne cât și externe.



Avem o viziune sustenabilă a business-ului dezvoltată prin relevanță și încredere.

Evaluăm aspectele privind conformarea legislativă și ne supunem conformărilor atât cerințelor legale naționale, cât și internaționale.

Grupul Sphera lucrează în mod consecvent în stabilizarea unor factori externi și diminuarea riscurilor privind piața.

Compania a dezvoltat o cultură internă care promovează o conduită corectă pentru toți angajații și membrii din conducerea acesteia. Ne bazăm pe o cultură organizațională, principii, valori și standarde de operare.

Desfășurăm audituri regulate pe aspecte de securitate alimentară și avem criterii stricte privind conformarea cu acestea, atât la nivelul lanțului de furnizare cât și la nivel operațional.

Evaluăm regulat riscurile operaționale privind sănătatea și securitatea în muncă și întocmim planuri de prevenire și protecție a angajaților. Monitorizăm regulat și controlăm toate riscurile asociate activităților noastre. Lucrăm în strânsă colaborare cu un consultant extern pentru suport în această arie.

Evaluăm aspectele de mediu care pot genera un impact negativ și suntem proactivi în generarea de soluții de diminuare potențială.

Grupul atenuează riscurile prin monitorizări și control din partea departamentului juridic.

DECLARAȚIA CONDUCERII

Conform celor mai bune informații disponibile, confirmăm că situațiile financiare consolidate întocmite pentru anul financiar 2021, încheiat la data de 31 Decembrie 2021, oferă o imagine corectă și conformă cu realitatea a activelor, obligațiilor, poziției financiare și a situației veniturilor și cheltuielilor Sphera Franchise Group, așa cum este prevăzut de standardele de contabilitate aplicabile și că, Raportul Anual pentru perioada 1 ianuarie 2021 - 31 decembrie 2021 transmis operatorului de piață, Bursa de Valori București și Autorității de Supraveghere Financiară prezintă informații exacte și complete despre companie.

Președinte Consiliu de Administrație

Lucian Hoancă

L.S.

