

«ESG FOR GROWTH IN THE CYPRIOT AGRICULTURE & BEVERAGE SECTOR»

28 & 29/ 05/ 2024 - «PEFKOS CITY HOTEL», Λεμεσός



Οι επιχειρήσεις της Κύπρου που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή τροφίμων και ποτών καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα σύνθετο παγκόσμιο περιβάλλον, το οποίο έχει πλέον ενσωματώσει την εταιρική ευθύνη σε πολλαπλά επίπεδα πέρα από την παραγωγή καλού προϊόντος. Αυτή η ευθύνη αποτυπώνεται ως ESG (Environmental, Social, and Governance). Εκείνες δε οι επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες έχουν και άμεση σχέση με τον πρωτογενή τομέα, αντιμετωπίζουν ακόμα μεγαλύτερη πολυπλοκότητα. Οι εταιρείες σήμερα καλούνται να προβούν σε ESG report, το οποίο αφορά στη γνωστοποίηση στοιχείων σχετικών με τη λειτουργία της εταιρίας σε τρεις

τομείς: περιβάλλον, κοινωνία, εταιρική διακυβέρνηση. Η επιτυχής κατανόηση και εφαρμογή του ESG είναι πλέον άρρηκτα δεμένη με την ικανότητα των επιχειρήσεων να αντλήσουν κεφάλαια και να θεωρηθούν επαρκείς προς τούτο (bankable). Αυτό στηρίζει περαιτέρω την ανταγωνιστικότητα και την γενικότερη ανάπτυξή τους.

Οι βιομηχανίες του σχετικού κλάδου θα πρέπει να κατανοήσουν τον ορισμό και τη σημαντικότητα του ESG και της αιφόρου ανάπτυξης, τις δυνατότητες αξιοποίησης τους και την εφαρμογή τους στις επιμέρους λειτουργίες τους, ως υποχρεωτικές παραμέτρους για την εξέλιξη τους.

ΣΤΟΧΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Το πρόγραμμα αποσκοπεί στο να βοηθήσει τις βιομηχανίες τροφίμων και ποτών να αποκτήσουν αρτιότερη και πιο σύγχρονη εταιρική δομή, και να προωθήσει την ορθή εταιρική διακυβέρνηση με βάση παραμέτρους ESG και αιφόρου ανάπτυξης (sustainability) ως απαραίτητα στοιχεία για την επιχειρηματική ανάπτυξή τους στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, ανεξάρτητα από το μέγεθος τους (α) εξειδικεύοντας στη λειτουργία τους την προσέγγιση σε φυσικούς πόρους και περιβάλλον (Environmental), (β) δομώντας και προωθώντας την εταιρική κοινωνική ευθύνη τους (Social), (γ) αναπτύσσοντας τη διαχείρισή τους (Governance), (δ) χαράζοντας στρατηγική βελτίωσης της παραγωγικότητάς τους με βάση το ESG και έτσι (ε) επαναπροσδιορίζοντας τη στρατηγική ανάπτυξής τους και την ικανότητα τους να αντλήσουν κεφάλαια ή/και να επιδοτηθούν ή χρηματοδοτηθούν.

Με την ολοκλήρωση του προγράμματος οι καταρτιζόμενοι μεταξύ άλλων θα είναι σε θέση να:

- κατανοούν και να περιγράφουν τη λειτουργική και διαχειριστική (governance) ετοιμότητα τους και τις αρχές ESG που αφορούν στην επιχείρησή τους και στην αγορά
- κατανοούν την ενσωμάτωση του ESG στον αναπτυξιακό προγραμματισμό τους, σύμφωνα με την αναφορά και τον ορισμό στα United Nations-supported Principles for Responsible Investment (UNPRI)
- κατατάσσουν και να ταξινομούν τις ESG και διαχειριστικές ανάγκες τους, οι οποίες πρέπει να αντιμετωπιστούν μέσα από την ενδεδειγμένη στρατηγική ανάπτυξης
- συσχετίζουν τις ESG και τις διαχειριστικές ανάγκες τους με εκείνες ενδεδειγμένων επιχειρήσεων-στόχων του κλάδου (κυρίως ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του εξωτερικού) και τη στρατηγική επενδυτών (που τις αφορούν), αφενός με τις οποίες πρέπει να ανταγωνιστούν και αφετέρου με τους οποίους μπορούν να επιτευχθούν συνέργειες
- καταγράφουν τάσεις και ευκαιρίες σχετικές με την τεχνολογία (περιβαλλοντική, κλιματική, data analysis, κλπ.) μέσα στις διεθνείς τάσεις
- διατυπώνουν την ESG στρατηγική τους, ώστε να εξασφαλίσουν τη βέλτιστη υλοποίηση του σχεδιασμού ανάπτυξής τους και των επιδιωκόμενων συνεργασιών

Πληροφορίες και κόστος

Ημερομηνίες Διεξαγωγής: Τρίτη 28/05/2024 και Τετάρτη 29/05/2024

Χώρος Διεξαγωγής: Ξενοδοχείο «PEFKOS CITY HOTEL», Λεμεσός

Ώρες Διδασκαλίας: 08:45 – 17:00

Διάρκεια Ιδρυματικού Προγράμματος: 14 ώρες και θα διεξαχθεί σε 2 ημέρες

Διάρκεια Ενδοεπιχειρησιακού Μέρους: Επίσκεψη του εκπαιδευτή διάρκειας τεσσάρων (4) ωρών σε κάθε συμμετέχουσα εταιρεία, για εξειδικευμένη επί τόπου μελέτη και συζήτηση των εφαρμογών που θα πρέπει να λάβουν χώρα στη συγκεκριμένη επιχείρηση σε σχέση με το αντικείμενο του προγράμματος.

Γλώσσα Διδασκαλίας: Ελληνικά

Αρχικό Κόστος προγράμματος ανά συμμετέχοντα: €1800 - **100% Επιχορήγηση από ΑνΑΔ**

**Το πρόγραμμα επιχορηγείται εξ' ολοκλήρου από την ΑνΑΔ.
ΔΕΝ υπάρχει οποιαδήποτε οικονομική επιβάρυνση για τις επιχειρήσεις / οργανισμούς.**

Το πρόγραμμα εγκρίθηκε από την ΑνΑΔ ως Ζωτικής Σημασίας. Οι επιχειρήσεις/οργανισμοί που συμμετέχουν με εργοδοτούμενούς τους, οι οποίοι ικανοποιούν τις προϋποθέσεις της ΑνΑΔ, θα τύχουν της σχετικής επιχορήγησης.



Το πρόγραμμα απευθύνεται σε:

Το πρόγραμμα απευθύνεται σε **Ιδιοκτήτες, Διευθύνοντες Σύμβουλους, Διευθυντές Marketing, Οικονομικούς Διευθυντές, Υπεύθυνους στρατηγικού και επιχειρηματικού σχεδιασμού, Υπεύθυνους Κοινωνικής Πολιτικής (CSR) ή/και Ανθρώπινου Δυναμικού (HR), επιχειρήσεων του Κλάδου τροφίμων και ποτών.**

Εκπαιδευτής Προγράμματος:



Το πρόγραμμα θα διδάξει ο Ελλαδίτης εμπειρογνώμονας κ. **Θεόδωρος Θεοχάρης**, ο οποίος διαθέτει ευρεία και πολυετή διεθνή πείρα στα θέματα ανάπτυξης επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών. Ο Θεόδωρος είναι κάτοχος Μεταπτυχιακού στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από το University of Michigan, Stephen M. Ross School of Business. Ο Θεόδωρος είναι διεθνής σύμβουλος ανάπτυξης επιχειρήσεων και επενδύσεων με ευρεία και πολυετή διεθνή εμπειρία στον τομέα των τροφίμων και ποτών, της γεωργίας, της τεχνολογίας και των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Έχει ασχοληθεί με επιχειρήσεις πρώιμου σταδίου για πάνω από τριάντα χρόνια και έχει εμπειρογνωμοσύνη στην αιεφόρο ανάπτυξη, την εταιρική χρηματοδότηση, τις επενδύσεις, τη στρατηγική ανάπτυξη και τη διοίκηση. Ο Θεόδωρος έχει ηγηθεί ή συμμετάσχει σε περισσότερες από 500 δημόσιες και ιδιωτικές διεθνείς συναλλαγές συνολικής αξίας άνω των 6 δισεκατομμυρίων δολαρίων.

Ασχολείται ενεργά με τη βιοποικιλότητα, τα δικαιώματα των παιδιών, την εκπαίδευση, τις τέχνες, καθώς και την καταπολέμηση της φτώχειας και των κλιματικών κινδύνων. Μεταξύ άλλων, ο Θεόδωρος ενδιαφέρεται για τον ριζικό μετασχηματισμό του φορολογικού μας συστήματος για την προώθηση της ισότητας και της διαφορετικότητας.



Δηλώσεις Συμμετοχής

Οι ενδιαφερόμενοι παρακαλούνται όπως συμπληρώσουν **ηλεκτρονικά** τη σχετική δήλωση συμμετοχής πατώντας **ΕΔΩ** το **αργότερο μέχρι τη Δευτέρα 20 Μαΐου 2024**.

Σημαντικό: Πέραν της ηλεκτρονικής δήλωσης συμμετοχής που θα συμπληρώσετε για το ΚΕΒΕ, για να θεωρείται έγκυρη η εγγραφή σας αλλά και για να μπορείτε να παρακολουθήσετε το σεμινάριο, περίπου μια εβδομάδα πριν την ημερομηνία διεξαγωγής του σεμιναρίου, θα αποσταλούν στις συμμετέχουσες εταιρείες περισσότερες πληροφορίες καθώς και ο αριθμός εφαρμογής του προγράμματος τον οποίο θα χρησιμοποιείτε για να κάνετε την εγγραφή σας στο σεμινάριο και μέσω της ψηφιακής πλατφόρμας «ΕΡΜΗΣ».

Η πρακτική φύση και ο τύπος του προγράμματος θέτουν περιορισμούς στον αριθμό των συμμετοχών, γι' αυτό οι αιτήσεις θα γίνονται δεκτές με σειρά προτεραιότητας.

Για περισσότερες πληροφορίες ή διευκρινίσεις μπορείτε να επικοινωνείτε με την κα. Ζωή Πιερίδου, Λειτουργό ΚΕΒΕ, στα τηλ. 22889746/ 22889715, email: z.pieridou@ccci.org.cy.

Με εκτίμηση,
Χρίστος Ταντελής
Ανώτερος Λειτουργός ΚΕΒΕ

ΓΕΝΙΚΗ ΣΗΜΕΙΩΣΗ:

Οι επιχειρήσεις/οργανισμοί που επιθυμούν να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα επιχορηγημένα από την ΑνΑΔ, εάν δεν το έχουν ήδη κάνει, θα πρέπει απαραιτήτως να προχωρήσουν άμεσα με την εγγραφή τους στη **ψηφιακή πλατφόρμα «ΕΡΜΗΣ»** (<https://ermis.anad.org.cy/>):

1. Εγγραφή υποψηφίων για συμμετοχή στο μητρώο της ΑνΑΔ ως φυσικά πρόσωπα.
2. Εγγραφή εταιρείας στο μητρώο της ΑνΑΔ ως νομικό πρόσωπο.
3. Υποβολή αιτήματος εταιρείας για την απόκτηση του ρόλου «Εργοδότης».
4. Σύνδεση υποψηφίων για συμμετοχή με τον εργοδότη τους, με κωδικό εξουσιοδότησης που τους παρέχει ο εργοδότης.

Η πιο πάνω διαδικασία εγγραφής της επιχείρησης/οργανισμού ως Νομικό πρόσωπο, καθώς και των Φυσικών προσώπων στον «ΕΡΜΗΣ» γίνεται μόνο μια φορά.



ΑΝΑΛΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

ΤΡΙΤΗ 28/05/2024 (Ημέρα 1^η)

08:30 – 08:45	Registration
08:45 – 09:15	1.1 ESG and the New Growth Drivers in the Sector
0.50	<p>On July 5, 2021, the European Commission and agri-food industry stakeholders launched the <u>European Union's Code of Conduct on Responsible Food Business and Marketing Practices as part of the EU Farm to Fork Strategy (F2F)</u> – (The Code is presented by the Commission as an essential part of the EU's efforts to increase the availability and affordability of healthy and sustainable food options that help reduce the EU's overall environmental footprint. The voluntary Code aims to push agri-food industry to accelerate their contribution to a sustainable transition)</p> <ul style="list-style-type: none">• What does this mean for the Cypriot Agri-Food & Beverage {"Sector"}?• How will this support the Sector's development? <p>The Marketing Element: How Creativity brings new and disruptive ideas forward, and why infuse Creativity with Analytics --its role vis-à-vis ESG The Analytics Element: How Data help understand needs in real time, and why deploy Analytics with Purpose -its role vis-à-vis ESG The Purpose Element: How a Higher Goal should be true to what the Brand stands for, and how can Purpose embraces Creativity --its role vis-à-vis ESG Integrate Creativity, Analytics, and Purpose:</p> <ul style="list-style-type: none">(a) to create a recognizable sense of ESG Mission for customers, employees, investors, and other stakeholders, which will drive non-linear market growth: Outperform the Market(b) as the core to Company Culture -in turn, a key element of corporate Governance to manage strategic risk
09:15 – 9:45	1.2 ESG and Corporate Practices (Governance) in the Sector
0.50	<p>Corporate Governance: Purpose, People, Process, Performance Purposeful Governance: Risk Management -and why it matters to investors Purposeful Governance for Sustainable Growth Purposeful Governance: Corporate Responsibility and Sustainability Committee Transparency enabled by ESG as a key element of Governance Clearly defined Shareholder Rights as a key element of Governance The Board of Directors as a key element of Governance The role of Governance in the Bankability of the Enterprise Ecolabel and similar Standards -related specifications ESG and Innovation part of the corporation Q&A: (max) Two questions per company to also address common problematic among them</p>
9:45 – 10:15	1.3 The Board of Directors and how it relates to Growth and Investors
0.50	<p>Case Study 1: The Board function vis-à-vis ESG and related Innovation Effective Board for the long-term Success of the Company Delivering on the Strategic Plan -leading to Company Growth Providing Board Stewardship through Board Committees -Monitoring and preserving Growth Access to Information and Accountability Chairman and CEO: clear division of responsibilities Role of the Company Secretary Board Performance Integrated Risk and Assurance Framework (IRAF) Shareholders Rights and Engagement Managing Stakeholders Relationships Engaging the Investing Community -Investor Relations</p>
10:15 – 10:45	1.4 Boards and Decision Making: Improving the Corporate Practices
0.50	<p>Having a clear Purpose, that will naturally enhance Company's commitments around ESG: integral part of the current corporate fabric Case Study 2: Board structure and decision making ✓ The role of the Board in fostering Company Resilience -Crisis and Investor Management</p>



**ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΖΩΤΙΚΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ
(100% ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ ΑΠΟ ΑΝΑΔ)**

	<ul style="list-style-type: none">✓ Adapting the Board to the Digital Age -New Challenges for the Board related to the digitization and pressure from social demands✓ Cloud can become an important source of strategic advantage for businesses -how the Board can effectively engage with cloud✓ Engaging the Board on the future of Marketing Building a high-performing, forward-looking Board of Directors <ul style="list-style-type: none">• A Purpose meaningful at the Company level, reinforces the Culture and allows everyone to celebrate the great things they can do, and• Why is this highly motivating? -especially during a crisis (Ukraine war; pandemic)
10:45 – 11:00	Coffee Break
11:00 – 12:45	1.5 The ESG Factors and the Strategy Implications for the Sector
1.75	Unlocking long-term Value and Driving sustainable Growth -the ESG business model Supporting and creating long-term value for the Enterprise Stakeholders Meeting the needs of a changing Consumer landscape The corporate Sustainability Framework & Case Study 3 (the example of a leading international organization): <ul style="list-style-type: none">✓ Social Capital -how to create measurable results: the relationships we forge and nurture with suppliers as well as communities where we operate✓ Natural Capital -how to create quantifiable results; transitioning sustainability programs: the land, water, biodiversity and other ecosystem services✓ Human Capital -empowering women: the talent, skills, dedication and inspiration of our workforce, and our responsibility to keep them safe✓ Intellectual Capital -investing in future Growth: the knowledge and IP that we create and use to keep us ahead✓ Intangible Capital: the trust in our brand and our reputation which helps establish multiple stakeholder partnerships Risk Management and how it correlates to Governance and Bankability ESG and Innovation
12:45 – 13:30	Lunch Break
13:30 – 15:15	1.6 The Environment in ESG (Natural Capital) – Impact on Enterprise Value
1.75	Climate Action: As many food companies <u>depend on primary production</u> , a changing climate is a major risk. It is also an opportunity: manage that risk and support climate-positive strategies Environmental Product Declaration Ecolabel and following Standards -including a marketing perspective Case Study 4: A pre-selected volunteer company to present its climate risk management practice Climate Action: The EU's updated guidelines on non-financial reporting of 2019 and the recent adoption of the EU Green Deal are important steps towards enhancing corporate transparency and sustainability reporting in Europe -the impact on the Sector Healthy Ecosystems: Spatial land management plans as part of vertical integration, corporate practices, and growth trajectory Healthy Ecosystems: Biodiversity in Cyprus; Case Study 5: Selected geographies Water: Understanding future water dependency due to climate change and other factors is vital: strategic improvements and risk management Healthy Soils: Reduced GHG emissions, as well as other benefits such as reduced costs for growers, and prevention against nitrate leaching and groundwater contamination Food Loss and Waste: Post-harvest loss and production waste -Improvements within Corporate Practices, and how it affects cost Natural Capital Preservation: Impact on the Brand, on the Valuation, and on investors' perception and decisions Q&A: Takeaways with respect to the Enterprise Value
15:15 – 15:30	Coffee Break
15:30 – 17:00	1.7 Social Responsibility and Accountability for the Sector
1.50	(Working Groups 1: Three groups to explore their understanding of the following issues - communicated by the instructor; 5-minute breakout session) Human Capital: People as the Company's true competitive advantage; human rights; integrity; inspirational leadership -how are these enabling Growth Delivering on our Purpose: Measurable Performance and Impact enabled by our Corporate Practices and contributing to our Bankability

**ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΖΩΤΙΚΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ
(100% ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ ΑΠΟ ΑΝΑΔ)**

Strengthening our communities: Measurable societal impact contributing to investor decisions
Protecting our planet: Embedding sustainability across our value chain to support long-term Growth
Our Value System: Supporting social responsibility and promoting transparency, applied with strong governance and throughout our organization
(Working Groups 1: The results from the previous session shared with the class)

ΤΕΤΑΡΤΗ 29/05/2024 (Ημέρα 2^η)

08:30 – 08:45	Registration
08:45 – 10:15 1.50	<p>2.1 Financial Management and Growth</p> <p>How quality financial information improves decision making and performance in terms of governance and on a company level (growth) Case Study 6: A pre-selected volunteer company & a U.S. case: the importance of financial management for growth and bankability Basic financial reporting: statement of financial position, statement of changes in equity, statement of cash flows Basic financial management: cash flows, liquidity, solvency, cost management and human resources Advanced financial management: financial reporting and planning for business management, KPIs, access to finance and accounting, long-term business planning and vision IFRS alignment: with a view to improved financial management and training of staff Q&A: The instructor will encourage targeted and company specific problematic</p>
10:15 – 10:45 0.50	<p>2.2 Investor decisions incorporating the ESG factors</p> <p>Integrated Impact Statement: put a numerical value to our sustainability efforts -how to measure our ESG results The United Nations-supported Principles for Responsible Investment (UNPRI): ESG inclusion in the investment evaluation process Investors are increasingly applying ESG (i.e., non-financial factors) as part of their analysis process to identify material risks and growth opportunities ESG reporting: helps investors avoid companies that might pose a greater financial risk due to their environmental performance or other social or governmental practices Determinants of ESG reporting: shareholder pressure, regulation, reputational concerns, and other & (Working Groups 2: Three groups in a 5-minute breakout session to share their input with the class afterwards) Governance: Case Study 7 – The Cyprus Wine Consortium (a real case example): identification, management and disclosure of climate-related risks + development of forward-looking strategies -becoming part of the prudent business decision-making process Disclosing and managing ESG-related risks: increasingly correlated with reduced operating costs + positive impact on company's financial performance</p>
10:45 – 11:00	Coffee Break
11:00 – 12:15 1.25	<p>2.3 EU Funding and the EU Green Deal – ESG and Innovation</p> <p>The EU Green Deal: how it applies to the Cyprus companies; how it correlates to ESG, Governance, Funding and Bankability European Innovation Council – ESG and Innovation Horizon Europe: Submission and Evaluation Case Study 8: Applicability to the Sector and successfully funded related projects EIC Accelerator and EIC Pathfinder EIC Horizon Europe Other Programs and Actions Horizon Europe Model Grant Agreement Case Study 9: Specific funding opportunities in Cyprus</p>
12:15 – 12:45 0.50	<p>2.4 Building the Cypriot F&B Companies to ESG driven European power brands</p> <p>(Working Groups 3: Three groups in a 5-minute breakout session to reflect on their main ESG guidelines to build themselves to European brands)</p>



**ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΖΩΤΙΚΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ
(100% ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ ΑΠΟ ΑΝΑΔ)**

	<p>Lifestyle considerations -such as, health, sustainability, convenience, social impact The cybersecurity needs of the Companies to compete internationally ESG offering distinctive experience arguments, increasing customer loyalty and driving sales Competitiveness analysis through developing weighted criteria: bankability, impact potential of investment, environmental and social sustainability credentials, enterprise readiness and willingness to engage, opportunities for capex investment for upgraded/expanded production Investing in the Cypriot F&B Company: value addition potential (i.e., local presence, differentiation, capex investments); bankable (i.e., financials, governance, etc.); high social and environmental impact (e.g., value chain linkages, job creation potential, resource efficiency savings etc. – ESG analysis) Case Study 10: A volunteer company to be used as an investment case -determinants</p>
12:45 – 13:30	<p>Lunch Break</p>
13:30 – 15:15	<p>2.5 Valuation - How to value your Company and F&B comparisons</p>
1.75	<p>What is Valuation? Why is Valuation important for governance and to investors? Solid Financial Management and Governance important for Valuation ESG importance to Valuation Use of environmental footprint and/or other Life Cycle Assessment (LCA) methodologies to measure impacts How to value your Company: DCF Analysis, VC method, Multiples Analysis, and other Case Study 10 (continued): Valuation and investment scenarios + sample real valuation cases Selecting the valuation method and determining whether a company is over- or under-valued The impact of your Growth rate on revenue and the resulting Valuation Q&A: Understanding the F&B specific investment and valuation parameters</p>
15:15 – 15:30	<p>Coffee Break</p>
15:30 – 16:30	<p>2.6 ESG and the F&B Value Chain incl. SWOT Analysis</p>
1.00	<p>Case Study 11: Climate Corporate Governance Enhancements: demonstrate best practice in improving climate corporate governance and sustainability across the value chain Initial analysis of the value chain structure and composition: upstream, downstream, available KPIs; identify priority areas for improvement and ways to mitigate climate risks. To include SWOT analysis:</p> <ul style="list-style-type: none">• Identification of potential risks in the value chain of lost production and/or lost value as a result of carbon transition and physical climate impacts• Identification of potential opportunities in the chain that corresponding to possible increases in production and/or value as a result of carbon transition and physical climate impacts including the effective management of the risks• Identification of climate action priorities in the value chain: identify climate action priorities for low-carbon and climate-resilient business development; develop those into specific adoptable corporate policies and /or financeable investment priorities <p>Recommendations for the implementation of climate action priorities: possible outcomes e.g., increased (mobilised) investment in energy efficient or water efficient technologies Q&A: The instructor will encourage targeted questions with respect to the optimum operation within the value chain</p>
16:30 – 17:00	<p>Discussion and Conclusions</p>
0.50	<p>Three Actions / Seminar Outcomes to be implemented</p>