



# ICAC 77th Plenary Meeting

Abidjan, Côte d'Ivoire 2 - 6 December 2018

## Working Paper 3

(Russian)

Strategic Review of the ICAC





## **Рабочий документ 3**

### **Стратегический обзор МККХ**

Рекомендации Постоянного Комитета 77-му пленарному заседанию

#### **Международного консультативного комитета по хлопку**

г.Абиджан, Кот-д'Ивуар

Декабрь 2018 г.

#### **1. ВВЕДЕНИЕ**

- 1.1 Международный консультативный комитет по хлопку (МККХ) в последний раз провёл обзор своих задач и функций в 2007 г. На своём совещании 7 сентября 2017 г. Постоянный Комитет дал согласие на проведение дальнейшего обзора, причём его рекомендации были представлены Руководящему Комитету на пленарном заседании в г.Ташкенте, Узбекистан, 27 октября 2017 г.
- 1.2 Было также решено создать Стратегический подкомитет Постоянного Комитета для наблюдения за процессом и сообщения Постоянному Комитету на каждом его заседании относительно достигнутого прогресса. Затем Постоянный Комитет сможет дать согласие относительно стратегического направления МККХ и формально сообщить о таком решении на пленарном заседании в Кот-д'Ивуаре. Этот доклад прилагается для конечного утверждения как Дополнение А.

#### **2. ПРОЦЕСС РУКОВОДСТВА**

- 2.1 На своём первом собрании 2018 г. Постоянный Комитет пришёл к согласию о том, что процесс стратегического обзора выиграет в результате участия независимого консультанта, обладающего опытом разработки стратегии в правительственных и некоммерческих органах. Этот консультант будет тесно работать с исполнительным директором для обеспечения того факта, что обзор может быть закончен в пределах очень сжатых временных рамок. После рекомендации, полученной от г-на Джеймса Джонсона (США) помочь подкомитету попросили г-жу Патрицию (Триш) Кайл.
- 2.2 Г-жа Кайл является специалистом по стратегическому организационному развитию, консультантом по вопросам управления, тренером в области лидерства на уровне магистра в течение более 20 лет, занимаясь вопросами прохождения организаций и людей через процесс изменения и роста. Она предоставляла стратегический опыт работы в области руководства, планирования и тренерской деятельности организациям, которые занимались вопросами планирования или находились в процессе трансформирования. Её последняя должность была консультант Смитсонского института. Она занимала различные должности в области лидерства как консультант по работе с кадрами и человеческим капиталом, а также в качестве специалиста в сфере управления, работающего с рядом организаций, включая федеральное правительство и НКО.

- 2.3 Разработанный стратегический план будет охватывать 3-годовые временные рамки (2019-2021 гг.) и будет ежегодно обновляться для отслеживания прогресса и составления следующего стратегического плана, охватывающего последующие три года. Поэтому процесс составления стратегического плана составит существенную часть цикла руководства МККХ.
- 2.4 Стратегический подкомитет был образован из волонтеров-делегатов Постоянного Комитета. Подкомитет состоял из следующих делегатов:
- Агнес Копони (ЕС)
- Колин Ханкер (Австралия)
- Джеймс Джонсон (США)
- Маха Закария (Египет)
- Мариам Коулибали (Кот-д'Ивуар)
- Подо Ванг (Тайвань)
- Селман Курт (Турция)
- Председателем была избрана Радо Ванг (Тайвань), а заместителем председателя – Маха Закария (Египет).
- 2.5 Первой задачей вновь созданного Стратегического подкомитета было достижение согласия относительно временных рамок, связанных с этим процессом, который описывается ниже и подробно в Дополнении Б. Протоколы каждой встречи Стратегического подкомитета прилагаются в Дополнении С.

### **3. ПРОЦЕСС**

- 3.1 Подход, принятый в стратегическом обзоре, был коллегиальным и обеспечивал участие всех членов организации и связанных с ней совладельцев в этом процессе, а также тот факт, что их точки зрения были учтены и информация была собрана. Затем эту информацию представляют членам Постоянного Комитета и ключевым совладельцам во время стратегического выездного дня, в ходе которого будет определена тематика и согласованы посредники.
- 3.2 В ходе следующей процедуры был принят коллегиальный подход, при котором большинство оспариваемых и информационных сведений было проведено внутри Секретариатом, а затем представлено совладельцам в ходе стратегического выездного дня, во время которого были определены темы и приоритеты совместно с посредниками.
- 3.3 После пленарного заседания в г.Ташкенте Секретариат провёл «мозговой штурм» для проведения анализа силы, слабости, возможностей и угроз, который помог составить и определить приоритеты идей, связанных с этой организацией, а также сформировать базу сотрудничества с ключевыми совладельцами. Такой анализ показан в Дополнении Д.

- 3.4 В то же самое время Секретариат провёл настольное упражнение по сбору данных о других международных органах сырьевых товаров. Эти данные были представлены делегатам Постоянного Комитета и занесены в сравнительную таблицу, показанную в Дополнении Е.
- 3.5 Для совместной работы с различными группами совладельцев и получения их взглядов и идей относительно направления будущей работы организации составили вопросник, который был согласован Стратегическим подкомитетом и Постоянным Комитетом, после чего отправлен в адрес 3000 контактов из базы данных МККХ. Эти контакты в определённое время в прошлом и на протяжении нескольких лет каким-то образом работали совместно с МККХ либо как правительства-члены через Организационный Комитет и Постоянный Комитет, или же в качестве члена одного из таких подкомитетов МККХ, как КГЧС, КСМИХ, СЭЭХ, МФРХ, в результате чего они участвовали в пленарных заседаниях совместно с членами Международной ассоциации исследователей в области хлопка, а также владельцами публикаций МККХ и наблюдательных организаций. В Дополнении F приведены 205 ответов на вопросник и итоги таких ответов.
- 3.6 Вся указанная выше информация была представлена позже во время стратегического выездного дня 12 июля 2018 г., который посетили члены Постоянного Комитета, сотрудники МККХ и председатель Консультативной группы частного сектора, причём на встречу были приглашены все председатели основных комитетов. Стратегический выездной день был проведен внешним консультантом Триш Уайл и исполнительным директором. Комментарии этой встречи показаны в Дополнении G. Эти комментарии были затем помещены в проект стратегического плана и представлены Стратегическому подкомитету и Постоянному Комитету для добавления комментариев и приоритетов. Окончательный вариант стратегического плана прилагается как Дополнение А.
- 3.7 Правительствам-членам важно отметить, что на каждом этапе содержатся три фильтра, а поэтому правительствам были предоставлены три возможности принять участие в составлении стратегического плана. Каждый этап был рассмотрен Стратегическим подкомитетом, Постоянным Комитетом, а поэтому автоматически Организационным комитетом.

#### **4. ВОЗДЕЙСТВИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА**

- 4.1 Процесс стратегического обзора и полученный стратегический план должны рассмотреть следующие 4 основных вопроса:
- Где мы сейчас?
  - Чего мы стараемся достигнуть?
  - Где мы хотим оказаться?
  - Какие нужны ресурсы, чтобы добраться до этой точки?
- 4.2 Именно последний вопрос следует рассмотреть в данном контексте, так как он обладает потенциальными возможностями влиять на будущие обязательства по взносам со стороны правительств-членов. В стратегическом плане в том месте, где требуются дополнительные ресурсы для достижения какой-либо цели, они были помещены в последней колонке. Относительно этих ресурсов не было представлено каких-либо денежных цифр, так как на данном этапе детали ещё не были согласованы, причём с точки зрения привлечения дополнительных сотрудников появляется множество различных вариантов, а именно штатный,

частично занятый, работающий за рубежом и т.д. Это станет предметом рассмотрения в будущем докладе и дальнейших дискуссиях на заседаниях Постоянного Комитета.

- 4.3 **Однако появилось мнение, что использование стратегического плана не должно привести к повышению нынешних взносов.** Должна быть задействована дополнительная прибыль, полученная в результате расширенного членства и повышенного годового дохода из проектов, во-первых, с целью возмещения любой дополнительной стоимости, связанной с необходимыми дополнительными ресурсами.

## 5. БУДУЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

- 5.1 Как было подробно описано выше, Постоянный Комитет будет ежегодно рассматривать работу организации по сравнению со стратегическим планом в ходе стратегического выездного дня, а также предоставлять отчёт Подготовительному комитету на его пленарном заседании.
- 5.2 Подробности стратегического плана и достигнутый прогресс будут широко представлены всем совладельцам с помощью ежегодного отчёта, который будет составлен в ходе первого квартала каждого года и который можно будет прочесть на веб-сайте.
- 5.3 В связи с тем, что основные положения стратегического плана уже составлены, следующей целью будет обзор и исполнение этого плана каждый год. Поэтому в 2019 г. цель будет заключаться, в частности, в обзоре задач, видения и ценностей нашей организации.

## 6. РЕКОМЕНДАЦИИ

- 6.1 Для утверждения прилагаемого стратегического плана и продолжения слежения за прогрессом со стороны Постоянного Комитета до времени следующего обзора в 2021 г., когда будет создан новый Стратегический подкомитет, об этом прогрессе нужно будет также сообщать ежегодно пленарному заседанию и всем совладельцам посредством составления ежегодного отчёта.

**Кай Хьюз,  
исполнительный директор**

**27 октября 2018 г.**



**International Cotton  
Advisory Committee**

---

# **ICAC Strategic Plan**

## **2019 -2021**

**(Russian)**



1629 K Street NW, Suite 702, Washington DC 20006, USA  
Telephone: 202-463-6660 • Email: [secretariat@icac.org](mailto:secretariat@icac.org)



# Стратегический план МККХ на 2019-21 гг.

## Общие положения

На последней встрече Подготовительного Комитета, которая состоялась во время 76-го пленарного заседания в г.Ташкенте, Узбекистан, 27 октября 2017 г., было решено создать Стратегический Комитет для наблюдения за процессом стратегического обзора и осуществления временных и ключевых целей. Цель стратегического обзора заключается в углублении понимания нынешних статистических, технических и торгово-политических направлений работы МККХ. Стратегический Комитет провёл стратегический обзор МККХ, приведший к созданию стратегического плана.

## Цель

Цель МККХ заключается в оказании помощи своим членам в деле продвижения здоровой мировой хлопковой отрасли. Комитет достиг своей цели путём обеспечения прозрачности мирового хлопкового рынка, служения в качестве распределительного центра технической информации о хлопкопроизводстве, а также в качестве форума для проведения дискуссий по хлопковым вопросам международной значимости. Роль МККХ заключается в надлежащем информировании о появляющихся вопросах, предоставлении информации относительно решения проблем, а также укреплении сотрудничества в деле достижения целей хлопковой промышленности. Путём служения в качестве объективного статистического наблюдателя и сведения вместе стран, занимающихся производством, потреблением и торговлей хлопком по всем сегментам хлопковой индустрии, МККХ играет уникальную роль в качестве катализатора конструктивных перемен.

## Жизненно важные функции МККХ

Обеспечение статистической информации относительно мирового хлопкопроизводства, потребления, торговли и запасов, а также определение появляющихся перемен в структуре мирового хлопкового рынка

Служение в качестве центра распределения технической информации о хлопке и хлопковом текстиле

Служение в качестве объективного форума для проведения дискуссий относительно хлопковых вопросов международной значимости

Представление международной хлопковой отрасли в агентствах ООН и других международных организациях

## Организационные вопросы и ценности лидерства

Основанный в 1939 г. МККХ является единственным межгосударственным органом, выполняющим оценку стран, занятых производством, потреблением и торговлей хлопком. МККХ имеет богатую историю в качестве ведущей структуры по предоставлению информации относительно глобальной хлопковой промышленности, а также является уважаемым независимым, аналитическим и объективным источником статистических и технических данных относительно хлопка и хлопкового текстиля. МККХ работает по всему миру и поддерживает сообщества специалистов-исследователей во всём мире. МККХ стремится осветить все аспекты цепи хлопковой стоимости и делает это экономично при ограниченных ресурсах. Он оповещает о таких основных вызовах, стоящих перед хлопковой отраслью, как сужение рыночной доли, увеличение спроса, устойчивость хлопкопроизводства, развитие технологий, направленных на увеличение производительности и уменьшение стоимости и непостоянства цен, а также стремится предоставить практические решения эффективного ответа на эти вызовы.

## Стратегические цели

Стратегические цели будут направлены на укрепление МККХ как жизнеспособной и значимой организации с сильной и думающей наперёд аналитической возможностью. МККХ является важнейшим источником объективной и научно-обоснованной информации о хлопке, которая помогает правительствам укреплять здоровую мировую хлопковую отрасль. Эта организация будет по-прежнему обеспечивать прозрачность мирового хлопкового рынка на благо частного сектора и сотен миллионов людей, задействованных в цепи хлопковой стоимости. МККХ будет содержать одну из сильнейших стратегических и технических информационных мощностей в данной индустрии и по-прежнему будет служить центром распределения информации для устойчивых технологий хлопкопроизводства. Данная организация будет по-прежнему развивать современную базу данных, статистики и информации, которая будет моментально доступна он-лайн правительствами, частным сектором, исследователями и образовательными структурами.

МККХ будет усердно работать с целью сохранения нынешнего членства и добавления новых членов из состава крупных мировых хлопковых или текстильных отраслей путём добавления к ценности членства по всей цепи стоимости хлопка и текстиля. МККХ должен сосредоточиться на развитии стратегического партнёрства с международными и промышленными организациями, а также активно сотрудничать с представителями частного сектора. Для достижения трудных целей и обеспечения явной ценности для своих членов должны быть достигнуты накопления годовых доходов и рост, причём должны быть рассмотрены возможности появления новых членов и структуры Комитета. Должны быть разработаны цели распространения и рекламирования знаний с помощью всеобъемлющих коммуникационных стратегий и информационной технологии.

Наша организация будет по-прежнему служить в качестве крупного международного форума по хлопку, на котором собираются страны-производители и потребители всех секторов хлопковой промышленности для рассмотрения вызовов и достижения практических

решений. Будет повышен уровень наглядности МККХ, его работы и специализации. Наша организация будет координировать и участвовать в международных семинарах и конференциях, региональных заседаниях и научно-исследовательских сетях для рассмотрения таких насущных и локальных вопросов, как технология производства, перестановка рынков, соревнование волокон и регулирование рисков цен. МККХ будет по-прежнему тесно сотрудничать с промышленными объединениями, государственными и частными организациями, научно-исследовательскими центрами, университетами и СМИ.

МККХ будет работать над проблемой увеличения спроса и будет по-прежнему содействовать хлопкопотреблению при чётком послании относительно устойчивости хлопкопроизводства. Комитет рассмотрит критику относительно экологического воздействия хлопкопроизводства и поможет в деле обучения потребителей относительно экологических, социальных и экономических преимуществ хлопкопроизводства. МККХ будет работать с правительствами для поощрения прозрачности хлопковых политических тенденций и программ и недопущения прямых правительственных мер, искажающих производство и торговлю хлопком. Комитет будет содействовать внедрению современных технологий, которые улучшают производительность и снижают стоимость с тем, чтобы хлопок стал более конкурентным с полиэфирами и другими синтетическими волокнами.

МККХ по-прежнему будет служить в качестве международного органа сырьевых товаров по хлопку и выступать спонсором хлопковых проектов не только совместно с Общим фондом сырьевых товаров, но также будет стремиться разрабатывать проекты с другими национальными и международными группами. При разработке хлопковых проектов Комитет будет сотрудничать с такими международными организациями, как Всемирный банк, ООН, ФАО, а также ЮНКТАД, Организация по промышленному развитию, Германское общество по международному развитию, ЕС и другими структурами.

Наша организация содержит штат профессиональных, энергичных, дисциплинированных, ориентированных на определённые результаты, приверженных, изобретательных и инновационных сотрудников, которые будут хорошо оплачиваемыми и обеспеченными стабильностью работы. Организация будет сохранять сильные традиции, отличные перспективы и эффективность служения своим членам и всей промышленности, в которой достигаются поставленные цели. Будут учтены поставленные сроки и бюджет, которому будут придерживаться строжайшим образом. Собранный опыт будет передан многим поколениям, но сама организация всегда будет стремиться идти вперёд и пользоваться возможностями инновационного стремления.

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН НА 2019-21 гг.**

Стратегический план означает кульминацию процесса стратегического обзора, который начался в конце 2017 г. Этот процесс был инициирован путём сбора подробной информации у участников процесса, проведения обзора мнений и встреч с ключевыми людьми и представителями различных комитетов МККХ, анализа деятельности других международных органов сырьевых товаров и проведения внутреннего анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (СВОТ) среди членов и сотрудников МККХ. Такая информация была представлена Постоянному Комитету во время специального выездного дня

стратегических исследований 12 июля 2018 г. Выездной день был проведен независимым консультантом, который начал этот день с анализа ключевых тем и поделился своими комментариями, полученными после обзора мнениями. На основании указанного были проведены дискуссии по четырём ключевым областям:

Структура руководства

Деятельность по накоплению годовых доходов

Партнёрство с правительствами-членами и международными организациями

Структура членства в МККХ

После этого последовал обзор организационного анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (СВОТ), а также дискуссия относительно методов, с помощью которых можно действовать в соответствии с силой и возможностями и обеспечивать устойчивый рост и ценности для своих членов.

Прилагаемый стратегический план послужил основой проведенных дискуссий и отобразил приоритетность, которые Постоянный Комитет посчитал важными для того, чтобы МККХ добивался своих целей. Следует отметить, что хотя многие работы обязательно должны начаться в первый год для достижения своего окончания к концу стратегического плана, те работы, которые требуют высочайшего приоритета, показаны красным цветом, а самого низкого приоритета – зелёным цветом.

За прогрессом будут следить ежегодно по сравнению с планом, но об успехе стратегического плана можно лишь судить путём выполнения работы в конце периода. Кроме того, очень важно ещё раз обратиться к положению о задачах организации, а также её видениях и ценностях, что послужит отправной точкой выездного дня в следующем году, а также обзора прогресса работы МККХ в деле достижения своих целей.

Ниже приведены семь ключевых целей МККХ.

## **Членство**

МККХ создаст целевой подход для каждого обозначенного потенциального члена среди стран-производителей и потребителей путём чёткого показа ценности членства, ведущей к увеличению такого членства в период выполнения стратегического плана. МККХ рассмотрит и улучшит услуги, предоставляемые нынешним членам с целью достижения 100-процентного объёма удержания своих членов. Комитет рассмотрит и внедрит новую структуру членства, включающую сопутствующее членство для национальных и международных организаций, а также фирмы смежного и частного секторов, что приведёт к увеличению годовых доходов.

## **Предложения о стоимости**

МККХ проведёт исследование и анализ наиболее целесообразных путей создания предложений относительно устойчивой стоимости для стран-потребителей хлопка. Цепь хлопковой стоимости будет служить основой и целью улучшения предложения о стоимости, разработанного МККХ для своих членов во время исполнения данного стратегического плана.

## **Научные исследования**

МККХ разработает стратегии технической информации для усиления своей обширной сети технических исследований, расширения возможностей выработки даже более объективных данных и стратегической информации, включая не только производство, но также и переработку текстиля. Комитет сделает качество своих данных более приемлемым для членов, партнёров и мирового сообщества. Он сосредоточится на развитии и укреплении научно-исследовательской цепи, особенно в Африке. МККХ разработает комплексный образовательный план и организует мировую конференцию, относящуюся к нововведениям в области хлопка.

## **Партнёрство**

МККХ определит ключевые возможности партнёрства во всём мире, которые имеют наиболее здравый смысл, а также приведут к стратегическим улучшениям работы Комитета. Партнёрства будут обозначены в рамках ООН, других международных организаций, Международного органа сырьевых товаров, национальных промышленных ассоциаций, компаний частного сектора и других.

## **Руководство**

МККХ проведёт обзор своей структуры и определит наиболее приемлемую структуру, способную удовлетворять требованиям Комитета и рассматривать основные вызовы, а именно рост и устойчивость Комитета. Будет проведен обзор организационных инструкций в тесной связи с наилучшими современными методами работы других международных органов сырьевых товаров и международных организаций. Будет проведен обзор задачи, видения и ценностей.

## **Технология**

МККХ расследует пути использования технологии для повышения ценности своих предложений и помощи в использовании жизненно важной информации для глобального рынка и сети хлопковых ресурсов. Комитет разработает план внедрения своей информации и обширного опыта для предоставления членам и мировому хлопковому сообществу своевременных и объективных данных и информации. МККХ будет применять современную технологию для обучения и рассылки публикаций.

## Финансы

МККХ увеличит и сохранит потоки ежегодных доходов добавленной стоимости, которые смогут поддержать рост Комитета и предоставить доступные научные исследования и образование. МККХ рассмотрит новые политические тенденции принятия платных реклам в публикациях и на веб-сайте. Будут рассмотрены возможности роста, включая сопутствующее членство частного сектора и торговых ассоциаций во всех секторах стоимостной цепи. Во время пленарных заседаний и научно-исследовательских конференций будут обсуждены увеличения годовой прибыли, включая спонсорство и торговые ярмарки.

**ICAC Strategic Plan 2019 through to 2021**

Key Objectives	Approach/process	2021 Success Goals	2019	Priority	2020	2021	Owner	Resources
<b>Membership</b>								
Identify Members	Create targeted approach for each identified potential member. Draw up list of all cotton producing and consuming countries; divide into those who have been members and have resigned/been suspended. Those who have never been ICAC members. Prioritise into 3 groups: good, possible, no	Secure 5 new members	1		2	2	Staff and SC Members	
Retention	Retention; create the approach to retain each country; explore what additional ICAC benefits would be beneficial, create strategy to communicate, reach out, build relationships and maintain.	100% retention	100% retention		100% retention	100% retention	Staff and SC Members	
Value add for members	Determine appropriate assessment to identify needs of members. Explore various methods to utilize external assistance/guidance to craft assessment and research value propositions.	Completed 6 country audits	2		2	2	Keshav Kranthi	
		Conducted 3 Projects in member countries	1		1	1	Keshav Kranthi	
		Developed and conducted 3 production based workshops	1		1	1	Keshav Kranthi	
		Annual Questionnaire	Produce Annual questionnaire for end of 2018-19				Staff and SC Members	
<b>New Membership Structure</b>	Review and propose variety of membership structures and benefits for private sector, associations etc.	New membership structure implemented resulting in increasing membership of international and national organisations and increasing revenue stream	Create a Sub-committee on New Membership Structure. Proposal of new membership structure to include International and National Organisations		Implementation of new structure		ED and SC Members	
<b>Governance</b>								
Review ICAC Committee Structure	Review ICAC committee structure; determine what is working/why and what is not working. Determine best committee structure to serve the needs of ICAC over the next three years of the SP.	Committees cover major challenges in the whole value chain	Proposal to the Steering Committee		Implementation of new structure		ED and SC Members	
	Review ICAC Regulations in line with current best practice with other ICBs and International Organisations	Revised ICAC Regulations in place			Proposal to the Steering Committee	Implementation of new structure	ED and SC Members	
	Review Staff Regulations in line with current best practice with other ICBs and International Organisations and best legal practice	Revised Staff Regulations in place			Proposal to the Steering Committee	Implementation of new structure	ED and SC Members	
	Review staff structure	New staff structure in place to reflect requirements of the Strategic Plan			Proposal to the Standing Committee. Budget to reflect changes		ED	Increase in budgeted salary level
	Review Mission, Vision and Values	SP reviewed annually	Reviewed at annual review of SP		Annual review of SP	Annual review of SP	Staff and SC Membership	

<b>Value Proposition</b>	Research and analyse ways to create a value proposition for the textile value chain	Increased stated value to members	Engage with outside consultant to create and deploy the research study	Recommendations and implementation of proposals	Consultant's fee
<b>Partnerships</b>	Identify key partnership opportunities through the world that make the most sense and will strategically improve the ICAC.				
	Identify key partnerships within the UN organisations. Create the plan to identify partnership benefits to both sides of the relationship. Identify and prioritize target list of partnerships. Begin process of building partnership relationships	MOUs with all identified key partners	Paper to SC to identify key partners	MOU with identified partners	Travel budget to reflect trips to visit identified partners
	Identify key partnerships within International organisations, commodity CBs, private sector and more. Create the plan to identify partnership benefits to both sides of the relationship. Identify and prioritize target list of partnerships. Begin process of building partnership relationships.	MOUs with all identified key partners	Paper to SC to identify key partners	MOU with identified partners	Travel budget to reflect trips to visit identified partners
	Identify key partnerships with National Associations. Create the plan to identify partnership benefits to both sides of the relationship. Identify and prioritize target list of partnerships. Begin process of building partnership relationships.	MOUs with all identified key partners	Paper to SC to identify key partners	MOU with identified partners	Travel budget to reflect trips to visit identified partners
<b>Outreach and promotion</b>	Develop holistic communication strategy. Link strategy to critical elements within the strategic plan objectives. Identify key messages annually linked to SP objectives	KPI's within Communications Strategy reached	Communications Strategy to be approved by beginning of 2019	Communications Strategy and key messages reviewed	Mike McCue
	Review relevance and number of publishing frequency of ICAC publications. Create and conduct a survey of recipients to determine validity of publication, best method to receive information.	Increases in number of downloads. Increase in revenue from sales of publications. Increase in number of citations to measure impact.	Develop publications survey for all subscribers. Identify 'Flagship Publications'	Annual survey	Staff (Mike McCue)
	Analyse survey results to determine course of action to create streamlined approach to knowledge sharing and publications.	Increase in number of recipients of publications and participants in knowledge sharing programmes	Develop webinars and factsheets	Develop Virtual Reality training course	Consider employment of Training Development Officer
<b>Research</b>	Develop holistic ICAC technical information strategy. Develop projects, training programmes, country audits and frontline demonstrations.	Increased number of projects and programmes resulting in an increase in yields and sustainability matrix	Develop Technical Information Strategy for approval	Implementation of country audits	Recruitment of additional member of staff
	Set up West Africa research network	First research network meeting to be held by 2020	Consult with key partners to establish research network - CIRAD?	Recruit administration team. Hold meeting	Keshav Kranthi
	Strengthen existing research networks. Assume greater leadership role in identified networks to assist in oversight, direction setting as part of the strategy to reduce myth busting while improving the positive perspective of cotton and the ICAC	Increased attendance and sponsorship	Identify regional themes. Develop common governance structures.	Develop 3 year plans for each regional network include workshops and training.	Keshav Kranthi
	Create the plan to leverage knowledge & vast expertise to produce timely credible facts about cotton.	Continual increase in number of downloads	Develop list of key messages	Develop factsheets periodically	Mike McCue, Keshav Kranthi

	Develop cotton innovation conference. Identify key partners to host the conference	Conference by 2020	Identify possible partners	Hold innovation conference	ED
	Review the relationship & roles of ICAC & ICRA	Approval of new structure and constitution by 2020	Review ICRA Constitution	Develop academic membership criteria for ICRA	ED and Keshav Kranthi and ICRA
	Create a holistic education plan that supports the SP objectives and increases value to members, global networks and more through the use of technological delivery of educational/informative content. Assess and analyse ways to provide learning through fees and subscriptions.	ICAC in house expertise covers the whole value chain	Identify gaps in knowledge in the organisation in comparison to the needs of the value chain	Recruit expertise as required	ED
	Develop increased budget performance with increased transparency	Budget performance +/- 5%	Out turn +/- 10% of budget	Out turn +/- 5% of budget	ED
	To increase Business Plan revenue streams to \$200K	\$200K by 2021	Total revenue \$100K	Total revenue \$150K	ED
	Create the policy to increase revenue for Plenary Meeting through sponsorships, delegate admission and more. Review 2018 contract/amend as needed. Review Plenary meeting contract annually.	Increase in number of delegates (and therefore revenue) attending the Plenary Meeting	Develop sponsorship and revenue policy for Plenary Meetings		Carmen Leon, Caroline Taco
	Research feasibility of creating App that will bring in sustained revenue for the following: Soil Health, Environmental Sustainability and Pest Management. Monitor and evaluate effectiveness of apps, modify and make improvements	All Apps launched by 2021	Soil Health App approved and sponsorship obtained	Sustainability and Pest Management App approved and sponsorship obtained	Keshav Kranthi
	Review and analyze data base options. Determine the viability to create portal based access of statistics and information. Develop internal working group.	Database launched	Develop database specification. Establish working group. Clean the data.	Develop database	Lihan Wei
	Create the internal process for annual review and management of strategic and annual plans	Annual Review	Annual Review	Annual Review	ED and Lorena Ruiz
<b>Strategic and Annual Business Plan</b>					

### ICAC Strategic Plan by Priorities

Key Objectives	Approach/Process	2021 Success Goals	2019	Priority	2020	2021	Owner	Resources	Category
Identify Members	Create targeted approach for each identified potential member. Draw up list of all cotton producing and consuming countries; divide into those who have been members and have resigned/been suspended. Those who have never been ICAC members. Prioritize into 3 groups - good, possible, no	Secure 5 new members	1		2	2	Staff and SC Members		Membership
Retention	Retention: create the approach to retain each country; explore what additional ICAC benefits would be beneficial, create strategy to communicate, reach out, build relationships and maintain. Determine appropriate assessment to identify needs of members. Explore various methods to utilize external assistance/guidance to craft assessment and research value propositions.	100% retention Conducted 3 Projects in member countries Developed and executed 3 projects based on workshops	100% retention		100% retention	100% retention	Staff and SC Members		Membership
Value add for members		Produced 3 Annual Questionnaire	1		1	1	Keshaw Kranthi		Membership
Value Proposition	Research and analyse ways to create a value proposition for the textile value chain	Engage with outside consultant to create and deploy the research study	Produce Annual Questionnaire for end of 2018-19		Implementations of proposals		Staff and SC Members	Consultant's fee	Value Proposition
Partnerships	Identify key partnership opportunities through the world that make the most sense and will strategically improve the ICAC. Identify key partnerships within the UN organisations. Create the plan to identify partnership benefits to both sides of the relationship. Identify and prioritize target list of partnerships. Begin process of building partnership relationships	MOUs with all identified key partners			MOU with identified partners	MOU with identified partners	ED and SC Members	Travel budget to reflect trips to visit identified partners	Partnerships
Outreach and Promotion	Develop holistic communication strategy. Link strategy to critical statements within the strategic plan objectives. Identify key messages annually linked to SP objectives.	KPIs within Communications Strategy reached			Communications Strategy and key messages reviewed	Communications Strategy and key messages reviewed	Mike McCue		Partnerships
Research	Develop holistic ICAC technical information strategy. Develop projects, training programmes, country audits and frontline demonstrations.	Increased number of projects and programmes resulting in an increase in yields and sustainability matrix			Develop Technical Information Strategy for approval	Implementation of Programme of country audits	Keshaw Kranthi	Recruitment of additional member of staff	Outreach and Promotion
	Strengthen existing research networks. Assume greater leadership role in identified networks to assist in over-ride, direction setting as part of the strategy to reduce mybusting while improving the positive perspective of cotton and the ICAC	Increased attendance and sponsorship			Identify regional themes. Develop common governance structures.	Develop 3 year plans for each regional networko include workshops and training.	Keshaw Kranthi		Research
	Create the plan to leverage knowledge & vast expertise to produce timely credible facts about cotton.	Continual increase in number of downloads			Develop list of key messages	Develop fact sheets periodically	Mike McCue, Keshaw Kranthi		Research
Finance	Develop increased budget performance with increased transparency	Budget performance +/- 5%			Out turn +/- 10% of budget	Out turn +/- 5% of budget	ED		Research
Strategic and Annual Business Plan	Create the internal process for annual review and management of Strategic and annual plans				Annual Review	Annual Review	ED and Lorena Ruiz		Finance
Value add for members	Determine appropriate assessment to identify needs of members. Explore various methods to utilize external assistance/guidance to craft assessment and research value propositions.	Completed 6 country audits	2				Keshaw Kranthi		Strategic and Annual Business Plan
New Membership Structure	Review and propose variety of membership structures and benefits for private sector, associations etc.	New membership structure implemented resulting in increasing membership of international and national organisations and increasing revenue stream			Creates Sub-committee on New Membership Structure. Proposal of new membership structure to include International and National Organisations		ED and SC Members		Membership
Review ICAC Committee Structure	Review ICAC committee structure; determine what is working/why and what is not working. Determine best committee structure to serve the needs of ICAC over the next three years of the SP	Committees cover major challenges in the whole value chain			Proposal to the Steering Committee		ED and SC Members		Membership
	Review staff structure	New staff structure in place to reflect requirements of the Strategic Plan			Proposal to the Standing Committee. Budget to reflect changes		ED	Increase in budgeted salary level	Governance
	Review Mission, Vision and Values	SP reviewed annually			Annual review of SP	Annual review of SP	Staff and SC Membership		Governance

