



## Рабочий документ №4

**2 июля 2019 года – День выездного обсуждения стратегии**

**GLOBAL LEADERSHIP: PUSHING  
COTTON'S BOUNDARIES**  
Brisbane, Australia

2-5 December 2019  
Tour: 6-7 December



---

## **Рабочий документ №4**

**2 июля 2019 года – День выездного обсуждения стратегии**

Доклад Постоянного комитета 78<sup>м</sup> Пленарному заседанию

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

Брисбен, Австралия

Декабрь 2019 года

#### **Присутствовали**

Маха А. Закария (Египет)  
Зельман Курт (Турция)  
Михаил Маслов (Россия)  
Патрик Пакнетт (США)  
Майкл Булвака (Уганда)  
Луис Карузо (Бразилия)

#### **Члены секретариата**

Кай Хьюз (Исполнительный директор)  
Андрей Гичунц (Директор по торговому анализу)  
Кэролайн Тако (Менеджер по развитию бизнеса)  
Лихан Вэй (Статистик)  
Лорена Руис (Экономист)  
Майк Маккью (Директор по коммуникации)  
Яна Померанц (Исполнительный помощник)

#### **Ведущий**

Триш Кайл - Решения во время сессии

#### **1. Введение**

При принятии Стратегического плана МККХ на Пленарном заседании в Кот-д'Ивуаре в декабре 2018 года было решено проводить ежегодный День выездного обсуждения

стратегии для наблюдения за ходом выполнения плана и обсуждения других вопросов, которые должны быть дополнительно включены в Стратегический план.

Несмотря на небольшое число участвующих, когда из возможных 28 делегатов приняли участие только 6, обсуждение было продуктивным и содержательным.

Основная цель дня состояла в том, чтобы определить Цели, Концепции и Шкалу ценностей, а затем рассмотреть 4 стратегических вопроса, которые в настоящее время оказывают влияние на МККХ. Эти сессии проводила Триш Кайл, которая также провела День выездного обсуждения стратегии в прошлом году. Это позволило обеспечить преемственность мышления и идей, начиная с прошлогодней сессии до нынешней.

В настоящем документе излагаются рекомендации, полученные в результате различных обсуждений и "настольных" учений.

## **2. Цели, Концепции и Шкала ценностей**

В прошлом году приоритетное внимание уделялось подготовке Стратегического плана для его принятия на Пленарном заседании в Кот-д'Ивуаре. Важным элементом любого Стратегического плана является согласование Цели, Концепции и Шкалы ценностей организации. Обычно это делается в первую очередь, но из-за нехватки времени приоритетной задачей была подготовка плана и связанных с ним показателей эффективности.

В очередной раз, чтобы содействовать этому процессу, сотрудники МККХ провели свое собственное "выездное обсуждение" и подготовили свои мысли о формулировке Цели, Концепции и Шкалы, которые затем были использованы в качестве основы для обсуждения в этот день.

После продолжительного и весьма продуктивного утреннего заседания группа приняла решение о следующем:

**Видение:** *Процветание благодаря устойчивой хлопковой отрасли.*

**Цель:** *Служить хлопковому и текстильному сообществу посредством поощрения, обмена знаниями, инноваций, партнерства и обеспечения форума для обсуждения вопросов по хлопку, имеющих международное значение.*

### **Шкала ценностей:**

*Превосходство*

*Инновация*

*Объективность*

*Достоверность*

*Восприимчивость*

*Энтузиазм*

## **3. Обсуждения за столом**

На дневном заседании группа обсудила четыре темы, имеющие непосредственное отношение к МККХ

**а. Как может выглядеть будущая структура членства с участием организаций частного сектора? Чем она будет полезна Организации, а также организациям частного сектора?**

Было ясно, что предложение о структуре Членства с участием организаций является гораздо более сложным, чем предполагалось первоначально. В частности, в ситуации, когда национальные хлопковые ассоциации уже поддерживают членство правительства в МККХ, и тем самым вносят свой вклад в уплату взносов. Была также выражена обеспокоенность в связи с тем, что чрезмерное внимание, уделяемое включению частных компаний и национальных ассоциаций, может привести к тому, что правительства утратят интерес к МККХ. Поэтому любая предлагаемая структура должна учитывать этот хрупкий баланс и обеспечивать, чтобы МККХ оставался межправительственным органом, информируемым их национальными ассоциациями. Совершенно ясно, что любая структура членства не должна предоставлять доступ частным компаниям.

Было также проведено обсуждение по вопросу о круге ведения предлагаемой Консультативной группы частного сектора и путях стимулирования более широкого участия частного сектора. В частности, они хотели получить дополнительную информацию и достичь ясности относительно следующей формулировки круга ведения, и то, как она будет применяться:

"Консультативная группа частного сектора возглавит разработку рекламных программ для хлопка во всем мире с целью увеличения глобального потребления хлопка".

Делегаты подтвердили, что международные хлопковые организации, такие как Международная федерация текстильной промышленности (ITMF) и Международная хлопковая ассоциация (ICA) должны иметь место в группе, и что могут быть назначены до 3 членов от структур, не являющихся членами, однако это должно быть квалифицировано путем включения в формулировку термина "специальные требования."

**Действия**

- МККХ следует направить официальные приглашения председателям комитетов МККХ, чтобы обеспечить их участие в сессиях Постоянного комитета.
- Образовать фокус-группу для обсуждения и поиска альтернативных вариантов членской структуры МККХ.

**б. Взносы. Как обеспечить своевременную уплату взносов, и как снизить финансовую нагрузку на Организацию и других Членов в случае приостановления членства какого-либо Члена?**

Это одна из областей, вызывающих серьезную озабоченность в отношении финансового положения МККХ. Делегаты, в частности, обсудили вопрос о том, следует ли Исполнительному директору ссылаться на Правило МККХ, которое гласит, что если Член не уплатил свои взносы по истечении 12 месяцев, то он должен утратить свое право на получение информации и пользование привилегиями членства. Это было расценено, как слишком драконовская мера, которая будет иметь незначительный или нулевой эффект и, таким образом, дало бы негативный сигнал Членам, которых нам бы следовало попытаться сохранить.

### **Действия**

- Делегаты поддержали рекомендацию Исполнительного директора о сокращении периода, предшествующего принятию решения о приостановлении членства с 24 месяцев до 20/21 месяца.
- Было предложено, что если страна не погасила свою задолженность по взносам на момент проведения Пленарного заседания (ПЗ), то делегатам не будет предоставлен свободный доступ на ПЗ, и они должны будут платить полную цену за свое участие.
- Удалить "Правило 12 месяцев", когда Нормы и Правила МККХ будут пересматриваться.

### **с. Пленарные заседания. Разработка предложения, которое будет стимулировать Членов ежегодно проводить Пленарное заседание. Какие уроки были усвоены после недавних Пленарных заседаний? Где будет следующее заседание после Севильи в 2020 году?**

Из обсуждений стало ясно, что Пленарные заседания должны быть более короткими, что позволит сократить расходы и уделять больше внимания вопросам хлопка. Расходы являются главным фактором для страны при определении того, проводить ли ей пленарное заседание или нет. Пленарное заседание рассматривается, как возможность для одного из Членов продемонстрировать свою хлопковую промышленность. Исполнительный директор отметил, что он пытается создать устойчивую бизнес-модель, в рамках которой расходы на проведение Пленарного заседания в значительной степени покрываются за счет привлечения частного сектора посредством его участия и спонсорства. Это потребовало некоторых деликатных размышлений о том, как этого можно достичь, не подрывая того факта, что Пленарное заседание является совещанием правительств, и была выражена надежда на то, что предстоящее пленарное заседание в Австралии обеспечит правильный баланс и станет бизнес-моделью для проведения заседаний в будущем, которая также станет стимулировать Членов предлагать себя и проводить будущие пленарные заседания.

### **Действия**

- Страновые доклады должны быть исключены из повестки дня. Страны могут получить доступ к этим докладам на веб-сайте МККХ, причем

доклады должны быть представлены за неделю до Пленарного заседания. Это позволит странам задавать конкретные вопросы, если это необходимо, и даст Членам больше времени для рассмотрения вопросов по хлопку, имеющих международное значение.

- Более короткая встреча (максимум 3 дня).
- МККХ подготовит документ для делегатов, в котором будет показано, как число свободных делегатов Пленарного заседания может повлиять на бюджет МККХ.
- Во время Пленарного заседания Консультативная группа частного сектора может провести обсуждение одной конкретной темы.

**d. Вернуться к вопросу о назначении Первого и Второго вице-председателя. Чего мы пытаемся достичь? Работает ли эта система? Есть ли более эффективный способ?**

Состоялось обсуждение по вопросу о необходимости обеспечения преемственности из года в год и о трудностях, связанных с подбором делегатов, которые могли бы добровольно вызваться и принять должность Второго вице-председателя, когда их назначение на дипломатическую должность может подходить к завершению в тот год, когда они являются Председателем. Была согласована важность того, чтобы делегаты не занимали должность Председателя в тот год, когда они могут получить назначение, и также было признано, что делегаты, которые могут добровольно вызваться занять должность Второго вице-председателя, будут делать это после того, как они будут участвовать в деятельности МККХ и приобретать опыт в течение не менее одного года.

Делегаты согласились с рекомендацией Исполнительного директора перейти к системе должностных лиц, при которой делегаты будут избираться на должность Первого вице-председателя, и затем Председателя, и далее оставаться Должностным лицом в качестве предыдущего председателя.

#### **4. Рекомендация**

Подготовительной комиссии рекомендуется официально утвердить Цели, Концепции и Шкалу ценностей, утвержденные Постоянным комитетом на его 561-м заседании.

Замечания и рекомендации, касающиеся Круга Ведения Консультативной группы частного сектора, были переданы этой группе для обсуждения, и ее формулировка Круга Ведения с поправками была утверждена Постоянным комитетом на его 561-м заседании в сентябре.

Другие рекомендации, являющиеся результатом Выездного обсуждения стратегии, были рассмотрены Постоянным комитетом и утверждены или переданы Подготовительной комиссии для дальнейшего обсуждения или ратификации в соответствующих случаях.

**Кай Хьюз**  
**Исполнительный директор**



**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	ED and SC Members
	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	ED and SC Members
	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	ED and SC Members
<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 sharing programmes	Develop webinars and factsheets	Develop Virtual Reality training course	ED and Staff
<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 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	Implementation of strategy	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 oversteering, 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	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	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	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		2	2	Keshaw Kranthi		Membership
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		Implementation of new structure		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		Implementation of new structure		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	Reviewed at annual review of SP		Annual review of SP	Annual review of SP	Staff and SC Membership		Governance

Partnerships	Travel budget to reflect trips to visit identified partners	ED and SC Members	MOU with identified partners	MOU with identified partners	Paper to SC to identify key partners	MOUs with all identified key partners	Identify key partnerships within international organisations, commodity ICBs, 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.	Create one plan from the research
Partnerships	Travel budget to reflect trips to visit identified partners	ED and SC Members	MOU with identified partners	MOU with identified partners	Paper to SC to identify key partners	MOUs with all identified key 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.	
Outreach and Promotion		Staff (Mike McCue)	Annual survey	Annual survey	Develop publications survey for all subscribers. Identify 'Flagship Publications' to measure impact.	Increase in number of downloads. Increase in revenue from sales of publications. Increase in number of citations to measure impact.	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.	Outreach and Promotion
Outreach and Promotion	Consider employment of Training/Development Officer	ED and Staff	Conduct workshops and increase number of training programmes	Develop Virtual reality training course	Develop webinars and fact sheets	Increase in number of recipients of publications and participants in knowledge sharing programmes	Analyze survey results to determine course of action to create streamlined approach to knowledge sharing and publications.	
Outreach and Promotion		ED and Keshav Kranthi and ICBA	Develop ICRA Strategic Plan	Develop academic membership criteria for ICRA	Review ICRA Constitution	Approval of new structure and constitution by 2020	Review the relationship & roles of ICAC & ICBA	
Research	Recruitment of new member of staff	ED	Recruit expertise as required	Recruit expertise as required	Identify gaps in knowledge in the organisation in comparison to the needs of the value chain	ICAC in house experts covers the whole value chain	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.	Research
Research		ED	Total revenue \$150K	Total revenue \$150K	Total revenue \$100K	Total revenue \$100K	To increase business from revenue streams to \$200K	Finance
Governance		ED and SC Members	Implementation of new structure	Proposal to the Steering Committee		Revised ICAC Regulations in place	Review ICAC Regulations in line with current best practice with other ICBs and International Organisations	Governance
Governance		ED and SC Members	Implementation of new structure	Proposal to the Steering Committee		Revised Staff Regulations in place	Review Staff Regulations in line with current best practice with other ICBs and International Organisations and best legal practice	
Research		Keshav Kranthi	Recruit administration meeting. Hold innovation conference	Recruit administration meeting. Hold innovation conference	Consult with key partners to establish research network - CRAAD?	First research network meeting to be held by 2020	Set up West Africa research network	Research
Research		ED			Identify possible partners	Conferences by 2020	Develop cotton innovation conference. Identify key partners to host the conference	
Finance		Carmen Leon, Caroline Teco			Develop sponsorship and revenue policy for Plenary Meetings	Increase in number of delegates (and therefore revenue) attending the Plenary Meeting	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.	Finance
Technology	Self financing	Keshav Kranthi	Sustainability and Pest Management App approved and sponsorship obtained	Sustainability and Pest Management App approved and sponsorship obtained	Soil Health App approved and sponsorship obtained	All Apps launched by 2021	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	
Technology	Budget to reflect cost of new database	Lihan Wei	Develop database	Develop database	Upgrade database specification. Establish working group. Clean the data.	Database launched	Review and analyze data base options. Determine the viability to create portal based access of statistics and information. Develop internal working group.	Technology