

Thiết kế và triển khai các chương trình hỗ trợ đổi mới sáng tạo: NGUYÊN TẮC XÂY DỰNG VÀ BÀI HỌC QUAN TRỌNG

Andy Hall, Renate Hays

Tổ chức Nghiên cứu Khoa học và Công nghiệp Khối thịnh vượng chung (CSIRO)

Điều tạo nên sự khác biệt cho các chương trình hỗ trợ đổi mới sáng tạo (ĐMST) chính là sự tập trung rõ ràng vào mục tiêu tăng cường năng lực, cụ thể là tăng cường năng lực của các ngành, khu vực hoặc quốc gia để phát triển kinh tế - xã hội thông qua hoạt động ĐMST. Chương trình Aus4Innovation* đã tiến hành đánh giá nhiều chương trình hỗ trợ ĐMST quốc tế khác nhau để xác định một số nguyên tắc và bài học quan trọng cho hoạt động thiết kế và triển khai các chương trình hỗ trợ ĐMST.

Các phương thức triển khai chương trình hỗ trợ ĐMST

Chương trình hỗ trợ ĐMST tập trung vào mục tiêu tạo ra giá trị thông qua quy trình kiến tạo, điều chỉnh hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D) cùng năng lực công nghệ cũng như năng lực của các cá nhân và tổ chức. Thông thường, các chương trình hỗ trợ ĐMST được xây dựng dựa trên sự hiểu biết về bản chất năng lực ĐMST mang tính hệ thống.

Có thể phân loại thành 6 kiểu thiết kế chương trình hỗ trợ ĐMST: 1) Theo định hướng khởi nghiệp: hỗ trợ khởi nghiệp như một nền tảng thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và xã hội trên quy mô rộng hơn; 2) Theo định hướng quy trình ĐMST: hỗ trợ tăng cường năng lực của các hệ thống ĐMST như một nền tảng thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và xã hội trên quy mô rộng hơn; 3) Theo định hướng chính sách: hỗ trợ xây dựng phương án thiết

lập chính sách ĐMST hiệu quả như một nền tảng thúc đẩy tăng trưởng kinh tế - xã hội trên quy mô rộng hơn, nhưng ngày càng hướng đến mục tiêu phù hợp hơn với các chiến lược phát triển, tăng trưởng toàn diện và bền vững; 4) Theo định hướng đa cấp/danh mục đầu tư: hỗ trợ phát triển năng lực ĐMST một cách có hệ thống như một nền tảng thúc đẩy tăng trưởng kinh tế - xã hội trên quy

mô rộng hơn nhưng có thể hướng đến các tác động phát triển cụ thể như sức khỏe phụ nữ, khả năng phục hồi... thông qua việc nhắm đến các chủ đề bị giới hạn; 5) Triển khai nền tảng mới theo định hướng công nghệ: hỗ trợ phát triển năng lực công nghệ, hướng đến các mục tiêu giảm thiểu tác động xã hội, kinh tế và môi trường đã xác định; 6) Theo định hướng sứ mệnh: hỗ trợ phát



Các đại biểu tham quan gian hàng trưng bày các thành tựu của Chương trình Aus4Innovation tại sự kiện Ngày Đối tác ĐMST Australia - Việt Nam, 30/06/2023 tại Hà Nội.

* Là chương trình hỗ trợ phát triển của Australia nhằm tăng cường hệ thống đổi mới của Việt Nam, chuẩn bị và nắm bắt các cơ hội liên quan đến công nghiệp 4.0 và giúp định hình chương trình đổi mới của Việt Nam về khoa học và công nghệ.

Diễn đàn Khoa học và Công nghệ

triển năng lực ĐMST theo định hướng sứ mệnh, hướng đến các mục tiêu xã hội, kinh tế và môi trường đã xác định.

Triển khai chương trình hỗ trợ ĐMST - những nguyên tắc cơ bản

Qua nghiên cứu và đánh giá nhiều chương trình hỗ trợ ĐMST quốc tế khác nhau, các nguyên tắc cơ bản được đúc rút nhằm tăng cường và chuyển đổi hệ thống ĐMST tập trung vào việc sử dụng phương pháp học tập chủ động để quản lý quy mô, mức độ phức tạp và tính thiếu chắc chắn liên quan đến tham vọng của các chương trình hỗ trợ ĐMST.

Kế hoạch triển khai cần có sự chủ động trong học hỏi: Các dự án ĐMST phải được thiết kế và phát triển trong bối cảnh phức tạp, thiếu chắc chắn và có nhiều lỗi hệ thống. Nắm bắt phương pháp học hỏi chủ động.

Lý thuyết thay đổi: Lý thuyết thay đổi (Theory of Change - ToC) làm rõ các giả định hình thành nên phương pháp tiếp cận ban đầu và các quyết định liên quan đến phạm vi, người tham gia, mục tiêu... Khi được phát triển trên tinh thần cộng tác, thuyết thay đổi có thể giúp hình thành quan điểm chung về tình huống, thách thức và phương pháp thay đổi. Thường xuyên xem xét ToC như một phần của phương pháp học tập chủ động.

Quản lý thích ứng: Phương pháp tiếp cận học tập chủ động cần hành động ứng phó của quy trình quản lý thích ứng. Lập kế hoạch chi tiết trước dự án đôi lúc sẽ là không phù hợp vì nó kéo theo những thách thức liên quan đến vấn đề nhân sự, ngân sách và trách nhiệm, vì các nhà quản lý dự án phải ứng phó hiệu quả trước các tình huống bất ngờ và các cơ hội mới.

Thử nghiệm chính sách: Các thử nghiệm của chính sách cần được quản lý, đánh giá tính hiệu quả trên tinh thần cởi mở trong suốt quá trình học tập giúp xây dựng kiến thức, năng lực và sự tự tin.

Đổi mới tổ chức và thể chế: Tình trạng thiếu đổi mới về tổ chức và thể chế thường là nguyên nhân gây cản trở hoặc làm giảm hiệu quả thu được và khuyến khích thay đổi về công nghệ. “Cởi trói” nhận thức về ĐMST khỏi sự phụ thuộc vào công nghệ có thể là một bước để hướng tới mục tiêu trao quyền ĐMST cho tổ chức và thể chế. Công nghệ, tổ chức và thể chế (theo nghĩa là các quy tắc, quy ước, chính sách, chuẩn mực văn hóa) phải cùng phát triển.

Yếu tố thúc đẩy nội sinh: Sự hình thành, phát triển và thay đổi của hệ thống ĐMST là một quá trình nội sinh. Mục tiêu chính của biện pháp can thiệp hỗ trợ tăng cường hệ thống ĐMST là phát triển quyền tự quyết của những người tham gia, đặc biệt là những người có ít quyền tự quyết nhất cũng như tăng mức độ của động lực và khả năng thay đổi nội sinh.

Tinh thần khởi nghiệp: Tinh thần khởi nghiệp dưới mọi hình thức dẫn đến việc thành lập các doanh nghiệp xã hội hoặc doanh nghiệp hoạt động vì lợi nhuận mới và hình thành hoặc chuyển đổi các tổ chức và chính sách là một hình thức thử nghiệm (doanh nghiệp, xã hội, tổ chức, thể chế) và là động lực quan trọng của sự thay đổi.

Gắn kết bền vững: Các quy trình xây dựng năng lực, gắn kết lợi ích, tạo dựng lòng tin, khám

phá cơ hội... có thể sẽ cần tới sự hỗ trợ bền vững trong khoảng thời gian rất dài.

Thay đổi mang tính chuyển đổi và định hướng ĐMST: Những thách thức ở cấp độ xã hội, chẳng hạn như biến đổi khí hậu, phát triển môi trường bền vững và tăng trưởng toàn diện, đòi hỏi các quá trình thay đổi mang tính chuyển đổi sẽ ảnh hưởng đến tất cả các khía cạnh của xã hội và nền kinh tế nhằm định hướng lại hoạt động ĐMST cho những mục tiêu mới này. Các giai đoạn thay đổi mang tính chuyển đổi có liên quan đến tình trạng gián đoạn đáng kể về mặt kinh tế và xã hội, với sự phân bổ lệch về chi phí và lợi ích. Định hướng lại của quá trình phát triển hệ thống ĐMST được coi là một vấn đề chính sách rõ ràng, chứ không phải là kết quả “tự nhiên” của các động lực thị trường.

Triển khai chương trình hỗ trợ ĐMST - những bài học quan trọng

Để thiết kế và triển khai chương trình hỗ trợ ĐMST một cách hiệu quả, những bài học sau đây hy vọng sẽ mang lại sự tham khảo hữu ích đối với các nhà quản lý:

Xác định chính xác nhiệm vụ hỗ trợ ĐMST như một thách thức mang tính hệ thống và nhận thức rõ ràng về logic thực hiện và mức độ tác động bắt nguồn từ nhiệm vụ này: Điều quan trọng là các nhân viên chủ chốt tham gia chương trình và các bên liên quan phải hòa nhập hoàn toàn với ToC cơ bản, bao hàm sự hiểu biết có hệ thống về năng lực ĐMST và logic liên kết các hoạt động chương trình riêng lẻ với mục tiêu chương trình rộng hơn và mục tiêu phát triển năng lực theo hệ thống.

Các lựa chọn về thiết kế và triển khai chương trình hỗ trợ ĐMST đều kéo theo hệ quả nhất định, do vậy, cần minh bạch hóa những lựa chọn này: Các lựa chọn về phương thức thiết kế và triển khai chương trình hỗ trợ ĐMST khác nhau đều mang lại tác động và kéo theo hệ quả về nguồn lực cũng như sự đánh đổi về kết quả trong dài hạn và ngắn hạn cùng tính bền vững của năng lực được xây dựng. Do vậy, cần phải minh bạch về những hệ quả và sự đánh đổi này trong các cuộc đàm phán với các đối tác và đơn vị tài trợ của quốc gia sở tại.

Thiết kế chương trình hỗ trợ ĐMST cần phải dựa trên nền tảng vững chắc và được cung cấp thông tin phù hợp với bối cảnh quốc gia: Nhu cầu thiết kế chương trình hợp tác với các đối tác cấp quốc gia và mối liên kết chặt chẽ với chính sách và các ưu tiên phát triển đòi hỏi sự hiểu biết sâu sắc về các phương thức/phong cách ĐMST cấp quốc gia hiện có cùng những thách thức cụ thể (nhưng cũng là cơ hội) bắt nguồn từ đó. Điều này có nghĩa là tránh các giả định mang tính quy phạm và thay vào đó, nhắm đến việc hỗ trợ năng lực ĐMST phù hợp với các ưu tiên phát triển cấp quốc gia cũng như dựa trên các phương thức ĐMST hiện có trong bối cảnh quốc gia cụ thể.

Các chương trình hỗ trợ ĐMST được điều chỉnh theo nguyện vọng tác động thay vì dịch vụ công nghệ sẽ tạo ra nhiều sức hút đối với chính sách hơn: Mặc dù các công nghệ nền tảng mới đặt ra những thách thức cụ thể về khả năng xây dựng năng lực công nghệ, nhưng phần lớn chương trình hỗ trợ ĐMST cần được định hình theo những thách thức

mang tính tác động có thể không liên quan đến các dạng tri thức, công nghệ và hoạt động ĐMST được huy động để giải quyết những thách thức này. Tuy nhiên, những thách thức mang tính tác động cần phải được lựa chọn kỹ lưỡng với quy mô tham vọng thực tế nhưng đủ lớn để đóng vai trò như một ví dụ điển hình về chính sách.

Cần nhận thức rằng, hoạt động ĐMST thường được thúc đẩy bởi năng lực của các công ty và những đối tượng khác trong quá trình làm mới nguồn cung hiện có chứ không phải R&D như một nguồn tri thức hữu ích: Nghiên cứu và thương mại hóa công nghệ đóng một vai trò tương đối nhỏ trong quá trình ĐMST tại các quốc gia. Cần nhấn mạnh hơn vào việc hỗ trợ các phương thức tiếp thu và thích ứng tri thức hiện có. Đây có thể là bước đệm trong việc xây dựng năng lực của ngành nhằm đáp ứng nhu cầu và áp dụng kiến thức từ các tổ chức R&D chính thức.

Xây dựng mối liên kết rõ ràng giữa các hoạt động can thiệp ĐMST ở cấp công ty hoặc cộng đồng và quy trình học tập chính sách rộng hơn sẽ củng cố năng lực tổng thể của quốc gia về ĐMST: Phương thức thử nghiệm chính sách giúp xây dựng kiến thức, năng lực và sự tự tin, đồng thời tăng cường năng lực tổng thể của quốc gia về ĐMST bằng cách điều chỉnh môi trường tạo điều kiện triển khai chính sách để hình thành các cơ hội và phương thức ĐMST.

Việc tập trung vào quá trình xây dựng năng lực trong hoạt động đánh giá và xây dựng chính sách ĐMST sẽ tăng cường khả năng học tập chính sách: Khả

năng đánh giá tính hiệu quả của các công cụ chính sách khác nhau đóng vai trò quan trọng đối với quá trình học tập chính sách nhằm liên tục điều chỉnh năng lực của hệ thống ĐMST để đáp ứng những thách thức mang tính tác động trong hiện tại và tương lai.

Chọn đúng trọng tâm chuyên đề giúp tập trung nguồn lực và thu hút sự chú ý đến chính sách: Việc đặt ra giới hạn chuyên đề cho một chương trình hỗ trợ ĐMST không chỉ tập trung vào các nguồn lực khan hiếm mà còn giúp có các biện pháp can thiệp trong một lĩnh vực cụ thể. Việc cung cấp các kết quả tác động hữu hình là một cách thu hút sự chú ý đến chính sách có thể cần thiết để phổ biến rộng rãi hơn và nhân rộng sáng kiến.

Các phương pháp quản lý thích ứng, linh hoạt, dựa trên quy trình được cân bằng với trọng tâm tác động giúp các chương trình đạt được mục tiêu: Quy trình xây dựng năng lực ĐMST không phải là một quy trình tuyến tính có thể được lên kế hoạch và thiết kế trước. ToC và logic chương trình cần phải được điều chỉnh đảm bảo phù hợp với tính chất thử nghiệm của nhiệm vụ. Đồng thời, các tiểu dự án riêng lẻ không có khả năng tạo ra các bước đột phá đáng kể trong những thách thức về xây dựng năng lực ĐMST hoặc các vấn đề tác động mà những dự án đó đang tập trung vào. Do đó, việc áp dụng phương pháp quản lý danh mục đầu tư tích cực có ý nghĩa rất quan trọng đối với việc theo dõi kết quả và mức độ tác động của chương trình cũng như điều chỉnh các chiến lược đầu tư trong quá trình thực hiện