

Hướng dẫn thiết lập và điều phối mạng lưới

Tài liệu chuyên đề thuộc bộ tài liệu Dự án LSPP — Giảm ô nhiễm rác thải nhựa với các giải pháp địa phương.

A photograph of a beach heavily littered with plastic waste, including numerous plastic bags and bottles in various colors like white, blue, and green. In the background, there is a rocky coastline with large grey boulders and some green vegetation under a clear blue sky. The text is overlaid on the image.

3.2

*Hướng dẫn thiết lập
và điều phối
mạng lưới*

3.2.1. GIỚI THIỆU

Hướng dẫn này được xây dựng dựa trên thực hành đã được triển khai trong khuôn khổ dự án “Giảm ô nhiễm rác thải nhựa với các giải pháp địa phương” do GreenHub cùng với các đối tác triển khai trong năm 2020-2023. Dự án triển khai với chủ đề về rác thải biển và ô nhiễm nhựa nên các ví dụ và thông tin cho thành lập mạng lưới dựa trên đó. Hướng dẫn này dành cho các tổ chức, cá nhân có mong muốn thành lập và điều phối mạng lưới ở bất kỳ chủ đề nào có thể áp dụng được.

Việc xây dựng mạng lưới và điều phối là thiết yếu đối với những trường hợp sau đây:

- Khi làm việc về các vấn đề mang tính phức tạp đa chiều, bao gồm vấn đề về môi trường;
- Khi nhằm thiết lập một môi trường thuận lợi cho dự án triển khai các hoạt động can thiệp hỗ trợ trực tiếp tại những khu vực đã được lựa chọn;
- Khi lập kế hoạch tổng thể và xây dựng chính sách và tìm nguồn kinh phí bổ sung.
- Khi hoạt động trong môi trường (cạnh tranh) với nhiều bên tham gia khác có thể bổ sung hỗ trợ lẫn nhau trong công việc;
- Khi hướng tới nhân rộng và lồng ghép những bài học kinh nghiệm tốt;

Lợi ích của việc xây dựng mạng lưới

- Cùng nhau đối phó với những vấn đề lớn và đa chiều mà riêng một mình không thể giải quyết được;
- Chia sẻ công việc;
- Hạn chế sự chồng chéo và lãng phí nguồn lực;
- Tạo ý thức đoàn kết, ủng hộ về mặt tinh thần và tâm lý;
- Mở rộng hiểu biết vấn đề bằng cách tập hợp các bên tham gia khác nhau;
- Thúc đẩy trao đổi ý tưởng, quan điểm, kinh nghiệm và kỹ năng;
- Thúc đẩy vận động chính sách;
- Tác động đến những người khác – trong và ngoài mạng lưới;
- Huy động nguồn tài chính (với những điều kiện nhất định);
- Tìm cơ hội phối hợp và hợp tác có hiệu quả;

Trong bối cảnh dự án LSPP, các vấn đề xã hội và môi trường ngày càng gia tăng các vấn đề với bối cảnh phát triển kinh tế, kéo theo suy thoái tài nguyên thiên nhiên, ô nhiễm môi trường và chưa được giải quyết một cách hệ thống. Theo đánh giá toàn cầu của Liên hợp quốc về rác thải biển và vi nhựa (Ban Thư ký Hội đồng Môi trường Liên hợp quốc, 2008b), thực tế tồn tại bốn loại rào cản chính đối với các giải pháp:

- Pháp lý (những trở ngại hoặc rào cản được thiết lập, dựa trên hoặc tạo ra bởi pháp luật; việc không có pháp luật hoặc thiếu việc thực hiện và/hoặc thực thi pháp luật);

- Tài chính (khi chi phí khiến một hoạt động nhất định khó chi trả hoặc thực hiện; một số cũng tạo thành rào cản tài chính);
- Công nghệ (các khía cạnh liên quan đến sản xuất, chế tạo và thiết kế sản phẩm, tiêu dùng, quản lý thu hồi và tái chế chất thải);
- Thông tin (tiếp cận dữ liệu, nghiên cứu, minh bạch, giáo dục và nhận thức liên quan đến nhựa và các bên liên quan);

Một số nguyên nhân gây ra các rào cản như các ví dụ dưới đây:

- Chi phí nâng cấp, thay đổi cơ sở hạ tầng sản xuất nhựa cao
- Chi phí đầu tư cao và rủi ro khi chuyển sang mô hình tuần hoàn
- Chuỗi cung ứng sản xuất và tiêu dùng ở thị trường quốc tế phức tạp
- Thiếu sự hỗ trợ cho mô hình tuần hoàn, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs)
- Khó khăn trong việc hợp tác giữa các doanh nghiệp
- Các khoản trợ cấp hiện có dẫn đến sự thiếu cạnh tranh trong các sản phẩm từ mô hình kinh tế tuần hoàn
- Sự thiếu hụt về kiến thức và nhân lực
- Những quy định pháp luật có tồn tại những rào cản nhất định
- Không đủ khung pháp lý, thiếu quy chuẩn mang tính khoa học
- Không đầy đủ dữ liệu theo dõi và báo cáo
- Người tiêu dùng chưa được trang bị đầy đủ kiến thức

Để đạt được thành công và vượt qua các rào cản cùng các thách thức phía trước, cần mở rộng sự tham gia, xây dựng các hành động liên ngành với tầm nhìn và chiến lược chung, từ đó đưa ra các đề xuất phát triển giải pháp lâu dài. Thúc đẩy hợp tác tạo thành các liên kết mạng lưới tầm quốc tế và quốc gia khác sẽ đem lại giá trị để thúc đẩy hành động nhằm giải quyết vấn đề xã hội và môi trường để huy động sự tham gia tích cực của các bên liên quan và chia sẻ lợi ích, tiếp cận thông tin kịp thời, sự thành công trong việc huy động nguồn lực và sự sẵn có về nguồn lực tài chính, vật lực, lao động về các chủ đề như sau:

- Kiến thức về sức khỏe môi trường
- Giải pháp dựa vào thông tin và dữ liệu
- Khuyến khích, hỗ trợ
- Kế hoạch kinh doanh
- Truyền thông

Việc giải quyết các vấn đề về cung cấp, kiểm soát và mạng lưới người tiêu dùng cần có sự phối hợp tích cực của các bên liên quan. Về mặt chuyên ngành, các bên liên quan bao gồm đầu tư, sản xuất, xuất nhập khẩu, tiếp thị, xử lý chất thải và tái sử dụng, cũng như việc xây dựng chính sách, quy định và nghiên cứu. Các hành động cần dựa trên cơ sở khoa học, kết hợp với các giải pháp kinh doanh và xã hội.

Các bên liên quan này gồm các cấp địa phương đến cấp tỉnh, trong và ngoài, bao gồm các doanh nghiệp, các đơn vị chính phủ, phi chính phủ, về mặt địa lý đại diện cho các tổ chức có hoạt động tại vùng hoạt động trên đất liền, nước ngọt và biển đảo. Thành công của mạng lưới đòi hỏi sự phát triển, phối hợp và duy trì những thay đổi trong hành động của các bên liên quan và thói quen của người tiêu dùng, cũng như chiến dịch tiếp cận truyền thông theo hướng truyền thống và hiện đại phù hợp với từng bên liên quan ở Việt Nam và quốc tế. Mạng lưới sẽ được thiết lập phù hợp với nhu cầu hành động và tiếng nói chung về các vấn đề của đơn vị sáng lập và các tổ chức hợp tác khác.

3.2.1. THẾ NÀO LÀ MỘT MẠNG LƯỚI THÀNH CÔNG?

Các khái niệm về “mạng lưới” và “mạng lưới kết nối” đã trở nên phổ biến, sử dụng và tiếp cận rộng rãi trong quy hoạch phát triển và thiết kế dự án như là phương tiện hiệu quả để mở rộng và nâng cao tác động.

Có rất nhiều kiểu mạng lưới, có thể phân loại mạng lưới theo hội viên, phạm vi địa lý, những hoạt động chính, mục tiêu, chiều ngang hay chiều dọc, và cơ cấu (chính thức hay không chính thức). Các mạng lưới được hình thành do có mục tiêu chung hay sở thích chung và được duy trì thông qua một số dạng giao tiếp, thông tin liên lạc. Hầu hết các mạng lưới đều có mục tiêu đầu tiên là chia sẻ thông tin, trong khi một số khác có mục tiêu xa hơn là cải thiện mối quan hệ hợp tác giữa các cơ quan với nhau – bao gồm cùng lập kế hoạch, cùng triển khai hoạt động can thiệp và xây dựng chương trình làm việc chung.

Các nhà tài trợ cũng nhận thấy được tiềm năng mở rộng phạm vi tiếp cận của mạng lưới thông qua hoạt động đầu tư. Tuy nhiên, trong sự tâm huyết này, thực tế tồn tại rằng các yếu tố tổ chức vẫn tiềm ẩn mối đe dọa tới sự thành công của mạng lưới có thể bị bỏ qua, dẫn tới các tác động tiềm tàng đến hiệu quả và tính bền vững lâu dài. Một số yếu tố quan trọng bao gồm:

3.2.2.1. Nhận thức về việc cần Quản trị Quan hệ trong Mạng lưới

Để mạng lưới thật sự thành công, chúng phải được thiết lập các nguyên tắc hoạt động rõ ràng, quản lý một cách hiệu quả với hệ thống giám sát mạnh mẽ. Điều này đòi hỏi phải tạo ra một cấu trúc mạng lưới rõ ràng, đặt ra các mục tiêu được thỏa thuận, phát triển các kế hoạch làm việc với các mốc thời gian và kết quả mong muốn cụ thể, đồng thời thực hiện cơ chế ra quyết định có sự tham gia của tất cả các bên. Ngoài ra, cần có các cam kết được thiết lập để giải quyết các bất đồng, bổ sung thành viên và tạo điều kiện cho những thành viên muốn rời đi. Trong suốt quá trình này, sự đơn giản, minh bạch và chuyên nghiệp nên được ưu tiên.

Điều quan trọng là phải nhận ra rằng các ý tưởng về “mạng lưới” có thể được các thành viên tiềm năng diễn giải khác nhau tùy theo kinh nghiệm trước đây của họ. Nhận thức có thể khác nhau, từ tích cực đến tiêu cực, liên quan đến giá trị, tính hữu dụng và mức độ đóng góp của mạng lưới.

Những nhận thức này có khả năng ảnh hưởng đến mức độ tham gia và mức độ sẵn sàng chia sẻ cởi mở của người tham gia. Hiểu và giải quyết những kỳ vọng và mối quan tâm đa dạng này trở thành điều tối quan trọng. Bằng cách làm như vậy, mạng lưới có thể thúc đẩy nhu cầu hòa nhập và hợp tác, dẫn đến kết quả hiệu quả hơn cho tất cả các bên liên quan.

3.2.2.2. Nhấn mạnh “Lợi thế mạng lưới” và “Lợi ích mạng lưới” cho từng đối tác

Tạo động lực cho các thành viên trong mạng lưới là vô cùng quan trọng. Điều này liên quan đến việc chứng minh rõ ràng giá trị và lợi ích duy nhất mà các thành viên có thể đạt được khi làm việc cùng nhau, một yếu tố thường bị bỏ qua trong quá trình phát triển nhiều mạng lưới. Nhấn mạnh lợi thế của các hành động và hợp tác tập thể mang lại lợi ích trực tiếp cho mỗi thành viên là rất quan trọng so với hoạt động riêng lẻ hoặc thiếu tầm nhìn chung.

“Thành viên” của mạng lưới bao gồm cả tổ chức thành viên và cá nhân đại diện cho tổ chức đó. Việc lựa chọn tổ chức nên dựa trên tầm quan trọng đặc biệt của họ, bao gồm chuyên môn, kiến thức và yêu cầu của các bên liên quan thiết yếu, tất cả đều góp phần giải quyết các nhu cầu đã xác định để đảm bảo sự thành công của mạng lưới. Điều quan trọng không kém là các cá nhân đại diện cho các tổ chức này trong mạng lưới. Họ phải cam kết, tham gia tích cực, thực tế, định hướng hành động và có khả năng ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định của tổ chức, cũng như tận tâm thúc đẩy mạng lưới.

Để giao tiếp và tiếp cận hiệu quả, mạng lưới nên tập trung cả vào giao tiếp nội bộ giữa các tổ chức và thành viên, cũng như giao tiếp bên ngoài với cơ sở lớn hơn của các bên liên quan. Danh tiếng, tác động và mức độ ảnh hưởng của mạng lưới phụ thuộc và một số yếu tố. Bao gồm chuyên môn, uy tín của mạng lưới, thời gian và nỗ lực của các thành viên tham gia và chất lượng của quá trình làm việc. Để nâng cao tầm nhìn và ảnh hưởng, mạng lưới cần chủ động tích cực trong việc truyền thông và quảng bá hoạt động và kết quả của mình, tiếp cận các bên liên quan và cung cấp các phản hồi cần thiết. Bằng cách liên tục thể hiện những lợi ích và kết quả hữu hình của các nỗ lực hợp tác, mạng lưới có thể củng cố hơn nữa vị trí của mình và đạt được thành công lâu dài.

3.2.2.3. Lập kế hoạch duy trì mạng lưới về mặt Tài chính và Tổ chức

Một thách thức chung đối với tính bền vững của mạng lưới là đảm bảo nguồn tài chính dài hạn. Nhiều mạng lưới hoạt động như mô hình các dự án với kinh phí hạn chế. Sau khi dự án kết thúc, nhu cầu cạnh tranh và sự thiếu chắc chắn về kinh phí là vấn đề lớn với việc duy trì hoạt động mạng lưới. Điều này ảnh hưởng đến uy tín, danh tiếng và năng lực, đặc biệt là đối với các điều phối viên mạng lưới. Các thành viên hiện tại và tiềm năng mới cũng có thể bị ảnh hưởng. Tìm kiếm đa dạng các nguồn tài trợ và thể hiện giá trị của mạng lưới có thể giúp giải quyết các thách thức này.

3.2.2.4 Các khó khăn của mạng lưới

Nhìn từ các khó khăn này để đơn vị nòng cốt hay ban điều phối có thể đặt ra câu hỏi để trả lời làm thế nào mạng lưới của chúng tôi có thể thành công được. Các yếu tố khó khăn gồm:

- *Thiếu mục tiêu rõ ràng.* Các mạng lưới có thể bị lôi kéo theo lợi ích của những cá nhân hay tổ chức chiếm ưu thế.
- *Sự không bình đẳng giữa các thành viên.* Một số cá nhân và tổ chức có thể chi phối mạng lưới. Khi những người có ý kiến đối lập gặp nhau, họ có thể làm ảnh hưởng đến cuộc họp và gây ra tranh cãi về ý tưởng, phương pháp hay kỹ thuật. Điều này có thể làm cho những người cảm thấy bị đối xử không công bằng hay đơn giản là cảm thấy chán nản rút lui khỏi mạng lưới.
- *Sự lẩn át.* Mạng lưới có thể dễ bị lẩn át bởi các tổ chức, nhóm sở thích, sự thuyết phục về mặt chính trị hay những ảnh hưởng gây chia rẽ khác, điều này có thể làm cho các cá nhân hay các nhóm riêng biệt bị cô lập.
- *Sự tập trung quyền lực và quan liêu.* Tập trung quyền lực xảy ra khi một điều phối viên, ban thư ký, ban chỉ đạo của mạng lưới bắt đầu kiểm soát và điều hành mạng lưới vì lợi ích riêng của họ hơn là điều phối và thúc đẩy các hoạt động của thành viên. Điều này thường được kết hợp với việc chi phối mạng lưới có liên quan tới ban thư ký, tổ chức chủ nhà hay ban chỉ đạo. Nguy cơ của sự tập trung quyền lực là nếu điều phối viên hay ban thư ký mạng lưới không hoạt động thì toàn bộ mạng lưới cũng có thể ngừng hoạt động.
- *Thiếu sự tin tưởng.* Điều này ngăn cản việc chia sẻ cởi mở thông tin.
- *Thiếu quyền hạn để có thể đại diện cho tổ chức.* Một số thành viên cử đại diện không có đủ thẩm quyền để có thể thay mặt cho cơ quan của mình đưa ra những cam kết hay sự tham gia của họ không được bao gồm trong bản mô tả công việc, làm cản trở việc cam kết, thúc đẩy và hợp tác có hiệu quả.
- *Thiếu nguồn lực.* Trừ khi mạng lưới có một nguồn ngân sách cụ thể để hỗ trợ cho việc đi lại, nếu không thì chỉ có những cá nhân hay tổ chức dồi dào tiềm lực mới có thể tham gia vào các hoạt động một cách thường xuyên.
- *Thực tế về sự khác biệt.* Chỉ có những người được tiếp cận dễ dàng với máy vi tính và thư điện tử mới có thể tham gia vào nhóm thảo luận điện tử. Mặc dù công nghệ thư điện tử đang phát triển nhanh chóng nhưng những người sử dụng nó chủ yếu vẫn là cán bộ trong các tổ chức đặc quyền và các nhóm thư điện tử có khuynh hướng là những người phát triển trong xã hội - thường cách xa so với những thực tế ở thôn bản.
- *Sự vận động nguồn lực.*
- *Thông tin sai lệch trong mạng lưới.*
- *Sự cạnh tranh.* Mạng lưới có thể bị ảnh hưởng bởi sự cạnh tranh từ các mạng lưới hay tổ chức khác có chương trình hoạt động chống chéo nhau. Việc này có thể tạo ra sự hợp tác mang tính sáng tạo nhưng cũng có thể dẫn đến sự cạnh tranh do nguồn lực hạn chế và địa vị hội viên.
- *Sự can thiệp của cơ quan tài trợ.*

- *Giám sát và đánh giá.* Đây là một vấn đề khó do bởi bản chất của nó, các mạng lưới có khuynh hướng hoạt động không chính thức với cơ cấu lỏng lẻo, muốn chú trọng vào tiến độ tương lai chứ không phải vào kinh nghiệm trong quá khứ. Thậm chí cả những mạng lưới có tổ chức và tập trung quyền lực cao cũng thấy khó xác định những tiêu chí thành công đáng tin cậy cho mạng lưới và định lượng được hiệu quả và lợi ích của việc xây dựng mạng lưới.

3.2.3. THIẾT LẬP MẠNG LƯỚI

“Thiết lập” một mạng lưới khác với việc “Bắt đầu” một mạng lưới. Để hoạt động được bền bỉ, ta cần một cách tiếp cận chiến lược với kế hoạch tài chính bền vững ngay từ đầu. Một mạng lưới được thiết lập dựa trên nền tảng kỹ thuật đã được nghiên cứu chín chu, mang lại sự tin cậy, minh bạch khi các nguyên tắc hoạt động được chia sẻ. Các thành viên có chuyên môn trong ngành, có tầm nhìn chung và nhận được giá trị từ việc tham gia vào mạng lưới, đảm bảo được trạng thái tích cực.

3.2.3.1. Các giai đoạn phát triển Mạng lưới

Quá trình phát triển một mạng lưới thành công bao gồm các giai đoạn sau, được xây dựng dựa trên tầm nhìn chung về nhu cầu, xuất phát từ phân tích xu hướng xã hội và kỹ thuật thuyết phục cũng như cam kết và kỹ năng của thành viên:

a. Xác định "khoảng trống" trong kiến thức hiện tại, chiến lược và các hành động ưu tiên liên quan đến các vấn đề của dự án:

- Phân tích tình trạng của vấn đề, các bên liên quan thông qua tài liệu có sẵn/ng-hiên cứu thực địa, tư vấn các bên liên quan.
- Xác định "lỗ hổng" kiến thức về các vấn đề của dự án, đặc biệt là đối với các bên liên quan cần ưu tiên và kết quả được quảng bá trên phương tiện truyền thông (truyền thống và kỹ thuật số)

b. Xác định các mục tiêu, nguyên tắc hoạt động của mạng lưới và “Lý thuyết thay đổi” (Theory of Change – ToC) để xác định sự thành công của mạng lưới (Mạng lưới có thể tư vấn và định hướng tối nhất cho sự thành công của dự án ra sao)

Việc thành lập mạng lưới dựa trên nhu cầu hành động chung và tiếng nói thống nhất về các vấn đề dự án của đơn vị sáng lập và các bên liên quan khác. Mạng lưới hoạt động trên nhiều cấp độ mô hình.

- (i) Tầm nhìn của Mạng lưới:
Tầm nhìn của Mạng lưới là một tuyên bố bằng văn bản thể hiện ngắn gọn mục đích của mạng lưới bằng cách xác định các mục tiêu dài hạn chính.
- (ii) Nhiệm vụ của Mạng lưới:
Các tuyên bố sứ mệnh phục vụ mục đích kép bằng cách giúp đối tác duy trì sự tập trung vào các nhiệm vụ hiện tại và khuyến khích họ tìm ra những giải pháp sáng tạo để tiến tới tăng cường hoạt động nhằm đạt được các mục tiêu của mạng lưới.

- Một tuyên bố sứ mệnh được Mạng lưới sử dụng để giải thích, bằng các thuật ngữ đơn giản và ngắn gọn, về (các) mục đích tồn tại.
- Nó thường là một câu hoặc một đoạn văn ngắn, giải thích văn hóa, giá trị và đạo đức của mạng lưới.
- Tuyên bố sứ mệnh phục vụ một số mục đích, bao gồm thúc đẩy các đối tác hay bất kỳ mục đích nào khác.
- Để phát triển một tuyên bố sứ mệnh, hãy xem xét cách Mạng lưới tác động đến đối tác và các bên liên quan và lý do tại sao bạn cố gắng giúp đỡ họ.
- Tuyên bố sứ mệnh có thể trùng lặp một chút với nội dung truyền thông khác, nhưng nó khác với tuyên bố tầm nhìn, tuyên bố giá trị, nhãn hiệu hoặc khẩu hiệu.
- (iii) Giá trị cốt lõi của Mạng lưới:
 Các giá trị cốt lõi của mạng lưới xác định đặt ra yêu cầu về cách hành xử của các thành viên. Cùng với tuyên bố sứ mệnh và tầm nhìn của mạng lưới, chúng là một phần nền tảng của cơ cấu mạng lưới. Các giá trị này nói rõ cơ sở niềm tin và mục đích cơ bản mà mỗi thành viên của tổ chức cam kết thực hiện.
Giá trị cốt lõi trả lời điều gì?
 - Đặt câu hỏi để giúp bạn khám phá các giá trị cốt lõi của Mạng lưới:
 - Những điều không thể thay đổi nào là quan trọng đối với sự thành công của Mạng lưới?
 - Những nguyên tắc hướng dẫn nào là cốt lõi đối với cách thức hoạt động trong tổ chức này?
 - Những hành động nào bạn kỳ vọng từ mạng lưới?
 - Bạn sẵn sàng hỗ trợ điều gì, ngay cả khi phải trả giá bằng quan hệ đối tác hoặc thời gian?

c. Xây dựng tiêu chí lựa chọn thành viên mạng lưới (tổ chức, cá nhân) và Xác định giá trị, kỹ năng mà thành viên được lựa chọn mang lại và nhận được từ mạng lưới:

(i) Mục tiêu cụ thể như sau:

- Xem xét các quan hệ đối tác hiện có ở cấp quốc gia và quốc tế
- Đề xuất cấu trúc và cơ chế làm việc của mạng lưới
- Tạo thuận lợi cho thỏa thuận giữa các bên liên quan khác nhau về kế hoạch hợp tác của Mạng lưới
- Xác định các hành động ưu tiên cho Mạng lưới trong những năm đầu tiên

(ii) Phương pháp

- Phương pháp thu thập, phân tích và đánh giá số liệu:

Rà soát các mạng lưới/quan hệ đối tác quốc gia và quốc tế ở cấp quốc tế và quốc gia hoạt động trong lĩnh vực dự án để hiểu đâu là lĩnh vực trọng tâm, mạng lưới/quan hệ đối tác hoạt động như thế nào và cơ chế làm việc có thể được áp dụng cho Quan hệ đối tác.

- Tham vấn với các đối tác/sáng kiến quốc gia về vấn đề dự án để xác định cơ hội hợp tác với Mạng lưới

Dự án nên tổ chức nhiều phiên làm việc, hội thảo tham vấn với các tổ chức, đối tác,

cá nhân làm việc về các vấn đề có liên quan để trình bày đề xuất cơ chế vận hành và kêu gọi sự cộng tác/tham gia Mạng lưới. Các đề xuất/nhận xét từ cuộc tham vấn đã cung cấp đầu vào quan trọng cho việc hoàn thiện cơ chế Mạng lưới. Hội thảo tham vấn cũng kêu gọi sự tham gia của các tổ chức khác nhau với tư cách là đối tác của Mạng lưới.

Các hội thảo chuyên sâu với tất cả các đối tác nên được tổ chức để thúc đẩy sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi và Kế hoạch hành động của Mạng lưới, đem đến sự thống nhất giữa các đối tác sau hội thảo.

Nhóm dự án đã xem xét kết quả và đầu vào từ các cuộc họp song phương và nhiều bên liên quan để đưa ra đề xuất cho các đặc điểm cụ thể của Mạng lưới so với các đối tác/mạng lưới khác liên quan đến việc tập trung vào vấn đề dự án và phát triển cơ sở dữ liệu kỹ thuật số và cơ chế hợp tác với các mạng lưới/quan hệ đối tác đang diễn ra khác.

d. Hoàn thiện và mời các thành viên tiềm năng tham gia mạng lưới, làm rõ vai trò và điều khoản tham chiếu cũng như lợi ích của mạng lưới khi họ tham gia.

e. Hợp và thống nhất nhóm về mục tiêu, chương trình làm việc, nguyên tắc hoạt động

f. Tiến hành Đánh giá nhu cầu ưu tiên của các Thành viên để phát triển năng lực cho hiệu quả của Mạng lưới và sử dụng kết quả để chuẩn bị chương trình Phát triển Năng lực thành viên, xác định các phần sẽ cần chuẩn bị cho nhóm dự án.

g. Phát triển các công cụ và sự kiện truyền thông để chia sẻ thông tin và phát triển năng lực mạng lưới: Sử dụng các công cụ và triển khai sự kiện truyền thông để chia sẻ thông tin và phát triển năng lực, ví dụ: trang web mạng lưới, Bản tin điện tử, hội thảo trên web, hội thảo, trang web và tham quan thực địa. Mạng lưới sẽ cần ưu tiên triển khai các công cụ và sự kiện được đề xuất, dựa trên nhu cầu, chi phí, khả năng tài trợ.

h. Công khai việc thiết lập mạng lưới cho các thành viên của tổ chức và rộng rãi cho các bên liên quan.

i. Theo dõi tiến độ của mạng lưới so với các mục tiêu được đề cập trong chương trình làm việc, với phản hồi cho các bên liên quan.

3.2.3.2. Tăng cường Năng lực và Truyền thông Mạng lưới

Thành công của mạng lưới phụ thuộc vào văn hóa học tập, kiến thức và tác động từ kết quả hoạt động của mạng lưới. Là một phần trong chiến lược, mỗi mạng lưới nên tăng cường năng lực ở cả cấp độ thành viên mạng lưới và cá nhân, dựa trên đánh giá nhu cầu và chương trình phát triển năng lực đã được thống nhất do các dịch vụ chuyên nghiệp cung cấp, với nguồn tài trợ nhỏ được huy động. Các thành viên cần có kỹ năng giao tiếp để thúc đẩy mục đích của mạng lưới. Ở cấp độ thành viên, những kỹ năng này bao gồm kỹ năng hợp tác, giải quyết xung đột, quản lý cuộc họp, vận động chính sách, đối thoại chính sách, thuyết trình trước công chúng và làm việc với giới truyền thông. Ở cấp độ tổ chức, các kỹ năng thúc đẩy tầm quan trọng và dịch vụ của mạng lưới, giành được các đối tác mới và nâng cao khả năng hiển thị công khai.

Các thành viên mạng lưới cũng sẽ cần nắm vững thông tin đa ngành liên quan đến nhựa – kinh doanh, khoa học, tác động bảo tồn, các yếu tố kinh tế xã hội, các lựa chọn phát triển sáng tạo, mối liên kết với phát triển bền vững cấp quốc gia, các sáng kiến khu vực và quốc tế. Điều này sẽ cần phát triển một hệ thống để tổ chức thu thập kiến thức, theo dõi sự phát triển đáng kể của các bài đánh giá và ấn phẩm liên quan đến nhựa, các giải pháp đổi mới trong 3R và Kinh tế tuần hoàn, cũng như các xu hướng quốc tế.

Phương pháp tiếp cận để phát triển năng lực mạng lưới và phát triển tri thức

1. Đánh giá nhu cầu ưu tiên của các thành viên để đạt được hiệu quả của mạng lưới
2. Xây dựng Chương trình Phát triển Năng lực với Đề xuất Quỹ Tài trợ Nhỏ
3. Thiết lập Website của Mạng (có mật khẩu bảo vệ) để trao đổi thông tin
4. Xây dựng Bản tin điện tử (các phát triển và cập nhật từ các thành viên và thông tin chung của Mạng lưới)
5. Tổ chức các Hội thảo trên web do các thành viên mạng lưới và các chuyên gia được mời trình bày
6. Tổ chức Hội thảo chuyên đề cho các thành viên mạng lưới: đánh giá các vấn đề về nhựa
7. Tổ chức Hội thảo đào tạo nâng cao năng lực: kỹ năng giao tiếp
8. Tổ chức trao đổi học hỏi thông tin các bên liên quan
9. Tổ chức các buổi tham quan thực địa để minh họa các vấn đề về nhựa và thu hút sự tham gia của các bên liên quan

3.2.3.3. Cấu trúc và chức năng mạng lưới

Thành lập và tạo sự kiện ra mắt Mạng lưới

Cấu trúc vận hành của Mạng lưới có thể đa dạng phù hợp với sự tham gia của các thành viên nhưng cần có các yếu tố sau:

- *Mục tiêu.* Cần rà soát lại mục tiêu của mạng lưới định kỳ để đánh giá tiến độ đã đạt được và xem những mục tiêu đó còn phù hợp hay không. Các mạng lưới cần được chuẩn bị để tiến triển theo thời gian và thay đổi mục tiêu do tình hình thay đổi và đã đạt được các mục tiêu ban đầu.

- *Các hoạt động cụ thể.* Sức mạnh của một mạng lưới có thể được duy trì bằng cách tham gia nhiệt tình vào các hoạt động cụ thể, những hoạt động mà cho phép các thành viên chia sẻ và tác động lẫn nhau.
- *Nhóm nòng cốt.* Do mỗi thành viên đều có các công việc chuyên môn hàng ngày nên cần có một nhóm nòng cốt làm việc cho mạng lưới. Hầu hết những mạng lưới hoạt động thành công là nhờ có một nhóm cá nhân nòng cốt.
- *Ban thư ký.* Ban thư ký chịu trách nhiệm các vấn đề có liên quan đến hoạt động của mạng lưới và giúp duy trì mạng lưới. Cần có những phương tiện tài chính đầy đủ để những ban này hoạt động.
- *Tránh việc tập trung quyền lực bằng cách uỷ quyền.* Điều này sẽ giúp tránh được nguy cơ tập trung quyền lực, chi phối, cô lập và tham gia bị động. Các thành viên trong mạng lưới không nên mong chờ rằng mọi công việc của mạng lưới sẽ do nhóm nòng cốt thu xếp.
- *Phân quyền của các mạng lưới.* Các đơn vị trung ương cần giúp để thúc đẩy các hoạt động độc lập do thành viên mạng lưới tổ chức để không chỉ là người phổ biến thông tin. Điều này sẽ không chỉ làm tăng thêm kinh nghiệm nghiệp vụ, địa vị và trách nhiệm của thành viên, mà còn nâng cao triển vọng bền vững của mạng lưới khi đơn vị trung ương không còn hoạt động.
- *Chia sẻ, bốn phận và sự cởi mở.* Quá trình đưa ra quyết định, lựa chọn các hoạt động trong mạng lưới và phương tiện thực hiện chúng cần mang tính dân chủ và cho phép thành viên thấy được rằng họ có thể tham gia toàn bộ tiến trình.
- *Nguồn lực.* Các thành viên và cơ quan đóng góp cho mạng lưới có thể cam kết vì sự thành công của mạng lưới. Nếu một mạng lưới càng được thành viên ủng hộ thì mạng lưới đó càng mạnh hơn. Các nguồn lực hỗ trợ không cần phải bằng tiền mà có thể bằng “hiện vật” hoặc thời gian tham gia.
- *Tính hợp pháp.* Tính hợp pháp thu hút sự tham gia và thúc đẩy việc tài trợ. Có thể nâng cao tính hợp pháp bằng cách để cho những người được kính trọng tham gia vào các sự kiện, hay bằng cách công khai. Tính hợp pháp và sự công nhận có thể được thúc đẩy bằng cách sử dụng lặp lại một tên (hay từ viết tắt) để nhận biết và biểu tượng của mạng lưới.
- *Sự bổ sung và liên kết.* Các mạng lưới có thể giải quyết các vấn đề giống nhau theo những cách khác nhau. Những mạng lưới như vậy sẽ có những “chỗ trống” cần phải bổ sung.
- *Giám sát và đánh giá.* Mặc dù khó nhưng vẫn cần phải giám sát và đánh giá thường xuyên.
- *Học và dạy.* Hầu hết những người làm việc trong mạng lưới đều tự mò mẫm học tập. Những khoá đào tạo ở cấp vùng có liên quan đến việc xây dựng mạng lưới có thể có lợi.

- *Sự tham gia của đối tượng hưởng lợi.* Các mạng lưới trong nước và quốc tế có thể được hưởng lợi từ sự liên kết chặt chẽ với các mạng lưới cụ thể của mỗi vùng hay các mạng lưới trong nước lấy đối tượng hưởng lợi làm cơ sở. Đặc biệt là việc trao đổi giữa các nước với nhau có thể có giá trị. Các thành viên trong mạng lưới có thể giúp thiết lập mối liên hệ giữa các nhóm ở địa phương và thúc đẩy các hoạt động triển khai tiếp theo.
- *Tham gia vào mạng lưới và lợi ích.* Các thành viên cần có quyền lợi trong mục tiêu chung, có sự quan tâm trong các hoạt động cụ thể, có mong muốn được đóng góp, có ý thức trách nhiệm, tôn trọng đối với mạng lưới, có niềm tin tưởng vào người lãnh đạo, vào thành công và khả năng trong tương lai.

Cấu trúc của Mạng lưới từ kinh nghiệm dự án LSPP đã được thiết kế như sau: (1) Ủy ban Đối tác đóng vai trò là Ban Chỉ đạo; (2) Ban thư ký, (3) Nhóm công tác kỹ thuật và cuối cùng là (4) Cộng đồng mạng lưới quan tâm đến các vấn đề của dự án

- Ủy ban Đối tác đại diện cho các tổ chức cam kết đóng góp lâu dài cho mạng lưới, ở cấp ra quyết định, đóng vai trò kết nối, lan tỏa sứ mệnh và giá trị cốt lõi của mạng lưới để hiện thực hóa tầm nhìn chung.
- Ban thư ký: đại diện các tổ chức cam kết đóng góp lâu dài cho mạng lưới, ở cấp độ kỹ thuật, tư vấn cho Ban đối tác, điều phối các hoạt động chung và thực hiện các sáng kiến. nhóm làm việc chuyên đề.
- Ban công tác kỹ thuật được thành lập dựa trên các thành viên tích cực có cùng chuyên môn và muốn hợp tác với nhau để tiến hành nghiên cứu hoặc thực hiện các dự án trong các lĩnh vực nhất định liên quan đến chuyên môn và sứ mệnh hoặc tầm nhìn của tổ chức đó.
- Cộng đồng Mạng lưới đại diện cho tất cả các đơn vị, cá nhân quan tâm đến lĩnh vực dự án, mong muốn tham gia vào bất kỳ hoạt động nào và/hoặc đóng góp cho sự phát triển của Mạng lưới.

Mặc dù cấu trúc trên có thể hoạt động trong hầu hết các trường hợp, nhưng nó không phải là cấu trúc thích hợp luôn đúng trong mọi tình huống. Trong nhiều trường hợp, một cấu trúc do các thành viên mạng lưới đề xuất và xây dựng là cấu trúc phù hợp và hiệu quả nhất.



3.2.3.4. Hỗ trợ Mạng lưới

a. Những nhân tố và điều kiện ảnh hưởng đến sự năng động của mạng lưới

- *Văn hóa mạng lưới.* Các thành viên cần nhận thức được rằng họ chính là một phần của nhóm, cùng chia sẻ mục đích chung và cùng có quyền lợi cũng như trách nhiệm. Quan niệm đó cần được thừa nhận, ủng hộ và nuôi dưỡng như là cơ sở và nội dung của mạng lưới.
- *Mục tiêu rõ ràng.* Cần có thời gian để có được sự nhất trí chung giữa các thành viên về mục tiêu.
- *Mạng tính thực tế.* Không có mạng lưới nào có thể mang lại tất cả mọi thứ cho mọi người.
- *Tính phát triển:* Nhiều khi các mạng lưới được hình thành và mất đi, các thành viên có thể tăng hoặc giảm, nhưng các mục đích và mục tiêu thì luôn phát triển.
- *Tính linh hoạt.* Thay đổi về ưu tiên hoạt động trong mạng lưới khi ưu tiên của bản thân thành viên thay đổi.
- *Không cạnh tranh nhưng hợp tác.* Một điều quan trọng là mạng lưới không cạnh tranh với các thành viên.
- *Quyền làm chủ.* Nếu các thành viên không cảm thấy có quyền làm chủ thì sẽ không có sự cam kết.
- *Mối quan hệ bài xích giữa các thành viên.* Sẽ là nguy hại nếu một hay một nhóm thành viên chiếm ưu thế hơn và loại các thành viên khác ra khỏi các hoạt động.
- *Lực lượng lao động tình nguyện.* Do nguồn lực hiếm hoi nên cần có một lực lượng lao động tình nguyện từ các thành viên để giúp mạng lưới hoạt động.
- *Kiểm tra.* Khi khó thu hút được nguồn vốn tài trợ thì một mạng lưới có thể tồn tại không, thậm chí là không chính thức?
- *Thông tin liên lạc là một khó khăn phổ biến.* Cần có sự cam kết đóng góp về thời gian của nhân viên và kinh phí để chi trả chi phí thông tin liên lạc.
- *Tin tưởng lẫn nhau.*



b. Các hoạt động triển khai

(i) Sự tham gia và hợp tác

Ngay từ giai đoạn chuẩn bị để thành lập Mạng lưới, cần áp dụng mô hình tham gia trực tiếp trong mọi hoạt động của Mạng lưới để đảm bảo tính công bằng, minh bạch nhằm huy động được nhiều nhất nguồn lực của các thành viên.

Ngoài ra, tiêu chí Hợp tác trong mọi hoạt động đã được các tổ chức thành lập Mạng lưới thông qua. Kể từ khi chính thức đi vào hoạt động đến nay, tiêu chí này luôn được các cá nhân, tổ chức trong Ban Đối tác, Ban Thư ký và các thành viên Mạng lưới duy trì trong nhiều hoạt động như:

- Xây dựng quy chế hoạt động
- Xây dựng kế hoạch công việc
- Tổ chức hội thảo
- Tổ chức sự kiện truyền thông
- Tổ chức diễn đàn đối thoại chính sách
- Tổ chức đào tạo
- Triển khai các dự án nhỏ

Bài học rút ra được từ sự hợp tác giữa các thành viên Mạng lưới như sau:

- Các thành viên cần gặp gỡ, trao đổi trực tiếp với nhau ngay từ giai đoạn lên kế hoạch hoạt động; Cần làm rõ lợi ích mà các chủ đề hợp tác sẽ mang lại cho các bên tham gia; Cần chỉ rõ vai trò, trách nhiệm của mỗi bên khi tham gia, nguồn lực cần thiết và huy động như thế nào.
- Mạng lưới, đặc biệt là Ban thư ký đóng vai trò trung gian, kết nối, điều phối các nội dung hợp tác giữa các bên.
- Phương thức hợp tác cần đa dạng và cởi mở. Ví dụ như hợp tác song phương, hợp tác đa phương; hợp tác triển khai các hoạt động thông qua huy động tri thức, nhân lực mà không nhất thiết phải huy động tài chính; tích hợp các hoạt động dọc theo một dự án hiện có đã được phân bổ nguồn lực bởi một tổ chức thành viên....

(ii) Sắp xếp thứ tự ưu tiên

Để Mạng lưới hoạt động trơn tru và phù hợp với tầm nhìn: Trở thành đối tác tiên phong và tự chủ, hợp tác có trách nhiệm trong lĩnh vực của dự án, Ủy ban Đối tác và Ban Thư ký đã vạch ra các ưu tiên mà Mạng lưới cần tập trung thực hiện bao gồm:

- Dự thảo cơ chế vận hành cần được hoàn thiện để có thể áp dụng khi Mạng lưới đi vào hoạt động chính thức.
- Xây dựng mạng lưới truyền thông và bộ công cụ xây dựng thương hiệu cho Mạng lưới
- Rà soát các nghiên cứu, từ đó phân tích và tìm ra các lỗ hổng để cải thiện hoạt động của Mạng lưới
- Phát triển cổng thông tin kỹ thuật số về các nội dung dự án để thúc đẩy các sự kiện truyền thông và nâng cao nhận thức hoặc thực hiện các cuộc đối thoại chính sách.

Bài học kinh nghiệm là (1) Ưu tiên hàng đầu là tập trung vào việc áp dụng liên tục và nhất quán cơ chế vận hành của Mạng lưới. Đây là những “luật chơi” mà các thành viên cần hiểu và hành động phù hợp để có thể hợp tác và hoạt động hiệu quả; (2) Ưu tiên thứ hai là Mạng lưới cần tập trung nguồn lực để rà soát các nghiên cứu liên quan đến tác động tiêu cực của sản phẩm nhựa; ô nhiễm rác thải nhựa đến sức khỏe con người và môi trường sống, từ đó phân tích và tìm ra những lỗ hổng. Đối với ưu tiên này, các thành viên đã phối hợp chưa tốt nên Mạng lưới chưa xác định được các nội dung quan trọng nhất để hành động; (3) Ưu tiên thứ ba cần hướng đến là xây dựng năng lực hành động tập thể cho các thành viên. Việc nâng cao năng lực này cần được thực hiện càng sớm càng tốt vì nó sẽ giúp các thành viên có thêm kiến thức mới trong lĩnh vực nhựa và y tế. Điều này cũng sẽ thúc đẩy các thành viên hợp tác với nhau để thực hiện các sáng kiến chung theo các chủ đề mà Ủy ban Đối tác đã lên kế hoạch.

(iii) Thích ứng

- Điều chỉnh hình thức hợp tác cho phù hợp

Như đã đề cập ở trên, Mạng lưới luôn tìm mọi cách để đáp ứng các nhu cầu hợp tác khác nhau của các thành viên. Mạng lưới sẽ điều phối các hoạt động hợp tác của 2 thành viên với nhau (hợp tác song phương) hoặc 3-4 thành viên với nhau (hợp tác đa phương) trong việc huy động nguồn lực và tổ chức thực hiện các hoạt động.

- Linh hoạt giữa các chủ đề hợp tác

Trong suốt hơn một năm hoạt động, Mạng lưới đã nhiều lần gặp gỡ, trao đổi với các thành viên về các xu hướng mới liên quan đến nhựa và vấn đề sức khỏe. Do đó, Mạng lưới đã đưa ra một số hoạt động mới để các thành viên tham khảo và hành động như thúc đẩy mô hình bệnh viện xanh hướng tới giảm thiểu sản phẩm nhựa y tế dùng một lần; ứng dụng kinh tế tuần hoàn trong lĩnh vực y tế....

- Linh hoạt và đa dạng trong cơ chế chia sẻ thông tin

Cơ chế chia sẻ thông tin thông thường của Mạng lưới dựa trên hệ thống thư điện tử và hệ thống báo cáo quý, năm chính thức. Tuy nhiên, để thông tin đến được với các thành viên và cộng đồng Mạng lưới một cách nhanh nhất, Mạng lưới đã sử dụng kênh thông tin tức thời và không chính thức bằng Zalo. Ưu điểm của kênh này là thông tin được truyền trực tiếp đến máy tính cá nhân hoặc điện thoại thông minh của mỗi thành viên. Đối với các thông tin quan trọng, Ban thư ký Mạng lưới sẽ gửi thông tin hoặc thông báo đến các thành viên đã đăng ký qua email và thông báo qua Zalo để các thành viên này biết và kiểm tra email mà Mạng lưới gửi đến. Ngoài ra, Mạng lưới còn tận dụng hệ thống GoogleDrive để chia sẻ các thông tin, dữ liệu cần thiết khác cho các thành viên khi có yêu cầu.

c. Hỗ trợ đối tác

Mục tiêu:

Mục tiêu chính là tăng cường vai trò và sự tham gia của Mạng lưới trong các diễn đàn/sự kiện lớn, đồng thời truyền thông về Mạng lưới để tìm kiếm cơ hội hợp tác với các tổ chức/doanh nghiệp trong và ngoài nước. Mục tiêu chính được chia thành một số mục tiêu cụ thể như sau:

- Nâng cao hiệu quả phối hợp giữa các thành viên Mạng lưới;
- Truyền thông/ Quảng bá để tăng số lượng đối tác Mạng lưới.
- Chia sẻ kinh nghiệm và thách thức khi triển khai các hoạt động nêu trong Kế hoạch hành động chung tại các địa phương dự án tới các đối tượng mục tiêu.

3.2.3.5. CASE STUDY: DỰ ÁN LSPP - MẠNG LƯỚI PHA

Thông tin chi tiết xem tại QR code

