

Canllaw Ceisiadau ar y Cyd



Llywodraeth Cymru
Welsh Government

www.cymru.gov.uk



 **Wales Co-operative Centre**
Canolfan Cydweithredol Cymru

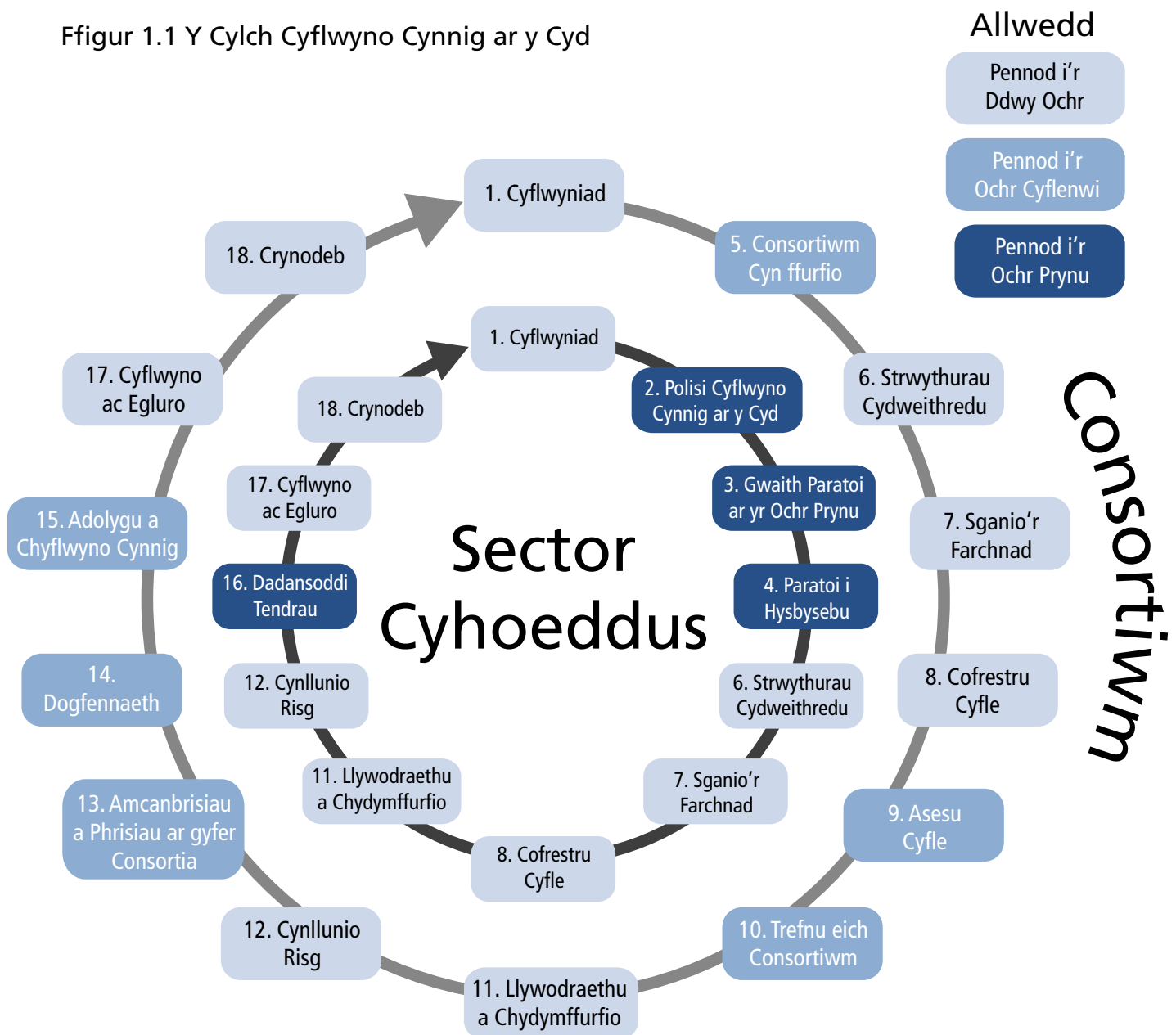


1. Cyflwyniad

Mae'r canllaw hwn yn ganllaw ar gyflwyno cynnig ar y cyd (neu fel consortiwm), a baratowyd ar gyfer prynwyr a chyflenwyr. Fe'i cyflwynir ar ffurf pecyn cymorth ymarferol sydd wedi'i rannu'n 18 o benodau byr. Bwriedir i bob pennod fod yn eithaf hunangynhwysol, gan drafod cam penodol ar y cylch cynllunio, paratoi a chyflwyno cynnig fel y nodir yn Ffigur 1.1.

Nodwch nad yw'r wybodaeth a nodir yn y bennod hon a'r penodau dilynol yn gyngor cyfreithiol ac ni fwriedir iddo fod yn gyflawn – dylai awdurdodau contractio geisio eu cyngor annibynnol eu hunain fel y bo'n briodol. Nodwch hefyd bod y gyfraith yn newid yn gyson a dylid ceisio cyngor mewn achosion unigol. Mae'r ddogfen hon yn gywir ym mis Mai 2013.

Ffigur 1.1 Y Cylch Cyflwyno Cynnig ar y Cyd



Ysgrifennwyd y penodau ar gyfer y bobl allweddol sydd ynghlwm wrth bob cam ar y cylch caffael:

Ochr Prynu

- Uwch swyddogion gweithredol sy'n gyfrifol am weithredu polisi caffael perthnasol.
- Perchenogion gwasanaethau sy'n noddi'r prosiect neu'r gwasanaeth y mae angen ei gaffael.
- Timau caffael y sector cyhoeddus.

Ochr Cyflenwi

- Arweinwyr busnesau bach, mentrau yn y trydydd sector ac elusennau sydd am gydweithio i baratoi ac ennill cynigion ar y cyd, gan weithio fel consortia.
- Rheolwyr Cynigion Consortia.
- Timau cymorth cynigion consortia.

Fe'ch anogir i ymgyswrtu â'r llawlyfr cyfan ar lefel uchel, oherwydd bydd codi ymwybyddiaeth o'r materion a wynebwr gan brynwyr a chyflenwyr yn gwella dealltwriaeth ac effeithiolrwydd yn gyffredinol. Mae'n ganllaw ymarferol, ar ffurf pecyn cymorth, a dylid ei ddefnyddio i helpu eich tîm i gyfrannu at brosesau tendro a chyflwyno cynnig ar y cyd llwyddiannus a deall y cyfleoedd a'r heriau y mae pobl eraill sy'n gweithio o fewn y cylch caffael yn ymdrin â hwy. Mae Tabl 1.1. yn nodi'r gynulleidfa darged ac yn rhoi trosolwg o bob pennod. Fe'i croesgyfeirir â Ffigur 1.1.

Tabl 1.1 Y Gynulleidfa Darged a Throsolwg o Bob Pennod

Pennod	Trosolwg
1. Cyflwyniad	<i>Ar gyfer pob darllenydd</i> Yn cyflwyno prif gynnwys y llawlyfr ac yn tynnu sylw at ba ochr yr ysgrifennwyd pob pennod ar ei chyfer. Mae rhai penodau wedi cael eu hysgrifennu ar gyfer yr ochr prynu a'r ochr cyflenwi. Mae Ffigur 1.1 yn drosolwg.
2. Polisi Cyflwyno Cynnig ar y Cyd	<i>Ar gyfer swyddogion gweithredol a thimau caffael yn y sector cyhoeddus</i> Yn amlinellu'r polisiau diweddaraf sy'n ymwneud â chyflwyno cynnig ar y cyd i'r ochr prynu. Mae'n cynnwys saith cam adolygu a phedwar cam gweithredu i'w hystyried.

Pennod	Trosolwg
3. Gwaith Paratoi ar yr Ochr Prynu	<i>Ar gyfer noddwyr prosiectau a thimau caffael</i> Yn cyflwyno Cronfa Ddata Gwybodaeth am Gymwysterau Cyflenwyr (SQuID) Llywodraeth Cymru a chyd-destun caffael cyflwyno cynnig ar y cyd. Mae'n cynnwys model asesu caffael ar gyfer cyflwyno cynnig ar y cyd i helpu'r tîm caffael a rhoi cyngor ar feini prawf dethol priodol.
4. Paratoi i Hysbysebu	<i>Ar gyfer noddwyr a thimau caffael</i> Yn pwysleisio bod amlygrwydd cyfleoedd mwy o faint yn y dyfodol, ynghyd â'r defnydd o Hysbysiadau Gwybodaeth Ymlaen Llaw, yn bwysig o ran galluogi consortia posibl i gael eu creu neu eu gwella er mwyn cystadlu'n effeithiol.
5. Consortiwm Cyn Ffurio	<i>Ar gyfer arweinwyr consortia posibl</i> Yn tynnu sylw at bwysigrwydd sefydliad cychwyn consortiwm posibl wrth fapio ac egluro ei brif nodau, cymwyseddau a diwylliant i ddarpar bartneriaid.
6. Strwythurau Cydweithredu	<i>Ar gyfer timau caffael ac arweinwyr consortia posibl</i> Yn cyflwyno'r rhychwant cydweithredu o fesurau anffurfiol i fesurau cyfreithiol rwymol. Mae'n cwmpasu manteision ac anfanteision tri model ar gyfer consortia a sut i asesu materion posibl o ran cyfraith a rheoliadau cystadleuaeth.
7. Sganio'r Farchnad	<i>Ar gyfer timau caffael ac arweinwyr consortia posibl</i> Yn cynnwys argymhellion sylfaenol ar gyfer y ddwy ochr ynghylch codi eu proffil cyn cyflwyno tendr ffurfiol.
8. Cofrestru Cyfle	<i>Ar gyfer timau caffael ac arweinwyr consortia posibl</i> Yn egluro rhai o'r heriau sydd ynghlwm wrth gyflunio gwybodaeth o fewn systemau cofrestru'r sector cyhoeddus ar gyfer consortia. Efallai nad y sefydliad sy'n cofrestru fydd y Corff Arweiniol yn y pen draw, yn dibynnu ar strwythur y consortiwm ar gyfer y cyfle.
9. Asesu Cyfle	<i>Ar gyfer arweinwyr consortia posibl a rheolwyr cynigion</i> Yn rhoi trosolwg o'r broses sgrinio a pharu cyfleoedd ynghyd â rhestrau gwirio a thempledi ar gyfer asesu sut i fwrw ymlaen a'r adnoddau sydd eu hangen i baratoi cynnig cystadleuol.

Pennod	Trosolwg
10. Trefnu eich Consortiwm	<i>Ar gyfer arweinwyr consortia posibl a rheolwyr cynigion</i> Yn cwmpasu rhai o'r sgiliau meddal a pharu diwylliannol sy'n angenrheidiol er mwyn ennyn ymddiriedaeth o fewn consortiwm posibl yn ogystal â thechnegau trefnu partneriaid.
11. Llywodraethu a Chydymffurfio	<i>Ar gyfer arweinwyr consortia, rheolwyr cynigion a thimau caffael</i> Yn tynnu sylw at 11 o feysydd allweddol y mae angen eu hystyried wrth greu consortiwm, yn amrywio o lunio cytundeb cydweithredu i'r prif faterion masnachol fel amserlenni talu a rhannu costau, reffeniw ac elw/gwargedau. Mae atodiad yn trafod Eiddo Deallusol.
12. Cynllunio Risg	<i>Ar gyfer arweinwyr consortia, rheolwyr cynigion a thimau caffael</i> Yn cyflwyno proses cynllunio a rheoli risg ym maes cyflwyno cynnig ar y cyd sy'n integreiddio prosesau rheoli risg yr ochr prynu â'r ochr cyflenwi, gan greu Prif Gynllun Risgiau Prosiect. Mae hefyd yn argymhell defnyddio porth risgiau wrth gyflawni prif gamau cyflwyno cynnig.
13. Amcanbrisiau a Phrisiau ar gyfer Consortia	<i>Ar gyfer arweinwyr consortia a rheolwyr cynigion</i> Yn egluro sut i lunio amcanbrisiau ar y cyd gan ddechrau gyda dealltwriaeth o sylfaen costau perthnasol consortiwm. Yn pwysleisio'r angen i ddeall costau economaidd llawn a ph'un a yw'r holl orbenion yn berthnasol i gonsortiwm, yn dibynnu ar y defnydd o adnoddau a gwaith cynllunio gweithgareddau/gallu ac adnoddau. Yn cyflwyno'r cysyniad o gostau targed sy'n seiliedig ar y farchnad.
14. Dogfennaeth	<i>Ar gyfer rheolwyr cynigion a thimau cymorth consortia</i> Yn nodi sut i lunio cynllun ar gyfer cynnig mewn modd cadarn drwy weithio o'r diwedd i'r dechrau, hynny yw o'r dyddiad cau ar gyfer cyflwyno cynnig â cherrig milltir a sut i baratoi dogfennaeth nodweddiadol gan ddefnyddio enghraifft.
15. Adolygu a Chyflwyno Cynnig	<i>Ar gyfer arweinwyr consortia a rheolwyr cynigion</i> Yn ymdrin â rhai o'r camau allweddol y mae angen eu cymryd wrth adolygu a chyflwyno cynnig gan gynnwys amserlennu cyfarfodydd adolygu, sut i reoli cyfarfodydd o'r fath a llunio rhestr wirio cyn cyflwyno derfynol i Reolwr y Cynnig.

Pennod	Trosolwg
16. Dadansoddi Tendrau	<i>Ar gyfer noddwyr a thimau caffael</i> Yn egluro rhai camau gwerthuso ychwanegol ar gyfer tîm asesu tendrau'r ochr prynu. Mae'n trafod sut y gellir goresgyn canfyddiadau o risg a sut i reoli cynlluniau wrth gefn posibl.
17. Cyflwyno ac Egluro	<i>Ar gyfer noddwyr, arweinwyr consortia a rheolwyr cynigion</i> Yn argymhell sut i strwythuro a gofyn cwestiynau gwrthrychol o bosibl yn y cyfweiliad ar ôl cyflwyno cynnig. Mae'n cynnwys rhestr wirio egluro ar y cyd.
18. Crynodeb	<i>Ar gyfer pob darllenydd</i> Trosolwg cryno o'r llawlyfr ac argymhellion i weithio tuag at egwyddorion BS 11000 Rhannau 1 a 2 o Collaborative Business Relationships.
Rhestr Termiau	<i>Ar gyfer pob darllenydd</i> Rhestr gynhwysfawr o'r brif derminoleg ar gyfer cyflwyno cynnig ar y cyd a chydweithredu. Dylai darllenwyr gyfeirio at y rhestr hon am ddiffiniadau penodol.
Atodiad A – Deunydd Darllen Pellach	<i>Ar gyfer pob darllenydd</i> Rhestr ddarllen ar gyfer y sawl sydd â diddordeb mewn cydweithredu a chyflwyno cynnig ar y cyd.
Atodiad B – Astudiaethau Achos	<i>Ar gyfer pob darllenydd</i> Yn cynnwys amrywiaeth o astudiaethau achos diweddar ac yn tynnu sylw at arsylwadau allweddol a gwersi a ddysgwyd o ran cyflwyno cynnig a chyflenwi ar y cyd. Croesgyfeirir llawer o'r astudiaethau achos ym mhrif gorff y ddogfen.

2. Polisi Cyflwyno Cynnig ar y Cyd

Mae'r bennod hon ar gyfer swyddogion gweithredol a thimau caffael yn y sector cyhoeddus. Mae gwaith caffael ar y cyd, gan ochrau prynu ac ochrau cyflenwi, yn dod yn fwyfwy cyffredin a phwysig wrth sicrhau'r gwerth gorau o wariant caffael. Er bod angen i'r ddwy ochr weithredu prosesau a chytundebau manwl gywir, mae'r canllaw hwn yn ymdrin â chydweithredu ar yr ochr gyflenwi yn unig, h.y. dau ddarpar gyflenwr neu fwy yn cyflwyno tendr ar y cyd am gontract yn y sector cyhoeddus.

2.1 Penderfynu a oes angen i'ch sefydliad ystyried polisi cyflwyno cynnig ar y cyd

Efallai y bydd angen i'ch sefydliad ystyried llunio polisi cyflwyno cynnig ar y cyd ym maes caffael. Gall naill ai fod yn bolisi annibynnol neu ategu polisi presennol. Gall y fath bolisi eich helpu i gynyddu *Gwerth am Arian* ym maes caffael a gwella eich strategaethau *Caffael Cynaliadwy*.

Un o'r prif heriau sy'n wynebu busnesau bach a chanolig yw maint rhai o'r pecynnau gwaith a gaiff eu tendro gan y sector cyhoeddus. Gallant fod yn fwy na'r hyn y gall busnesau bach a chanolig neu sefydliadau yn y trydydd sector eu cyflawni'n unigol, ond drwy ddod ynghyd a sefydlu consortia gellir elwa oherwydd bydd yn golygu bod mwy yn cystadlu am gontractau mawr.

Hyd yn oed pan fydd modd i fentrau cymdeithasol, elusennau a busnesau bach a chanolig ymdopi â chontractau, byddant yn aml yn credu na allant gystadlu am dendrau mwy fel endid unigol. Gall hyn fod o ganlyniad i'r canlynol:

- heriau cynwysedig i gyflwyno cynigion ar y cyd o fewn prosesau caffael, cwestiynau dethol a throthwyon derbyn a bennir yn aml;
- eich prynwyr yn credu bod mwy o risg ynghlwm wrth gyflwyno cynnig ar y cyd a bod yn gonsortiw m cyflenwi;
- eich prynwyr yn gwneud tybiaethau ynghylch gallu busnesau bach a chanolig neu fentrau cymdeithasol i gyflenwi contractau mwy o faint.

Yn ôl gwaith ymchwil a wnaed i lunio'r canllaw hwn, mae busnesau bach a chanolig yn awyddus i ennill mwy o gontractau oddi wrth y sector cyhoeddus o ran gwerth¹. Mae cyflenwyr hefyd am gael mwy o gyfle i gynnig atebion arloesol i'r sector cyhoeddus – gan olygu y gellir hefyd achub ar gyfleoedd i wella prosesau darparu gwasanaethau a datblygu economaidd². Cydnabyddir hefyd fod lle i swyddogion caffael cyhoeddus ymgysylltu'n fwy â busnesau bach a chanolig a dod i'w hadnabod yn well³.

¹ Cyfweliadau Prosiectau.

² Strategaeth Gaffael GIG Cymru 2007-2010.

³ Agor Drysau – y Siarter ar gyfer Caffael sy'n gyfeillgar i fusnesau bach a chanolig, Gwerth Cymru 2008.

Drwy lunio polisi cyflwyno cynnig ar y cyd, byddai eich sefydliad yn gallu achub ar rai o'r cyfleoedd hyn a nodi sut rydych yn bwriadu annog sail gyflenwi fwy amrywiol.

2.2 Penodi uwch reolwr o fewn eich sefydliad yn Hyrwyddwr Cyflwyno Cynnig ar y Cyd, er mwyn sicrhau bod yr holl newidiadau sydd eu hangen yn cael eu cefnogi'n llawn

Mewn canllaw a luniwyd gan y Gynghrair Mentrau Cymdeithasol (o ran caffael llywodraeth leol) argymhellwyd, os yw'r sefydliad o ddifrif ynghylch cefnogi Mentrau Cymdeithasol, y dylai cyrff comisiynu benodi uwch aelod o staff yn *Hyrwyddwr Mentrau Cymdeithasol*, sy'n gyfrifol am sicrhau y gwiredir potensial mentrau cymdeithasol. Gofynnir i'r hyrwyddwr fod yn fentor i staff er mwyn meithrin gwell dealltwriaeth o fentrau cymdeithasol a sicrhau bod unrhyw bolisiau, cytundebau neu ddulliau gweithredu sy'n helpu mentrau cymdeithasol yn cael eu cynnal⁴.

Byddai uwch rôl noddi o'r fath o fudd mawr wrth annog a hyrwyddo'r broses o gyflwyno cynnig ar y cyd a dylai prynwyr ystyried penodi hyrwyddwr Datblygu Cyflenwyr neu Gyflwyno Cynnig ar y Cyd, neu benodi uwch reolwr presennol, fel y Pennaeth Caffael, neu aelod o staff i'r rôl hon.

Mae hyn yn cyfateb i rôl yr Uwch Swyddog Gweithredol Cyfrifol (SER) o fewn y sefydliad comisiynu yn BS 11000-1:2010 Collaborative Business Relationships – Part 1: A Framework Specification. Mae Atodiad A yn cynnwys rhai camau allweddol sydd wedi'u haddasu ar gyfer y safon hon.

2.3 Diffinio manteision penodol posibl cyflwyno cynnig ar y cyd i'ch sefydliad

Mae manteision cyflwyno cynnig fel consortia i gyflenwyr wedi'u dogfennu'n dda ac maent yn cynnwys⁵:

- Rhannu sgiliau, profiad ac arbenigedd perthnasol mewn ffordd sy'n ategu ei gilydd o ran y tendr a'i gyflenwi.
- Cael profiadau neu ddatblygu cymwyseddau na fyddent, fel arall efallai, yn bosibl o ran darparu gwasanaethau ac na allant fforddio i rywun allanol eu cynnig dim ond er mwyn ennill contract.
- Rhannu costau datblygu – a allai leihau gorbenion yn sylweddol o ran y contract.
- Rhannu risgiau sy'n gysylltiedig â marchnad benodol rhwng bob partner.

Mae manteision mawr posibl hefyd ynghlwm wrth weithio fel consortia i'r Sector Cyhoeddus gan gynnwys⁶:

- Gwell ymateb;
- Llai o orbenion;

⁴ The Social Enterprise Guide for people in local government, y Gynghrair Mentrau Cymdeithasol.

⁵ Tendering for public sector contracts (Yr Alban).

⁶ The Networked Enterprise: Competing for the Future through Virtual Enterprise Networks, Ken Thompson 2008.

- Syniadau newydd ac arloesol;
- Rhwydwaith dynamig o gyflenwyr;
- Partneriaid anfasnachol (e.e. prifysgolion a cholegau);
- Cronfeydd arloesi (lle dim ond y busnesau bach a chanolig llai o faint a allai fod yn gymwys);
- Datblygu economaidd lleol drwy dwf sail gyflenwi leol.

2.4 Diffinio potensial a manteision eich gwaith caffael ar ddatblygu economaidd a chymunedol lleol

Mae eich rôl unigryw a'ch pŵer fel prynwr yn y sector cyhoeddus o ran llywio marchnadoedd a chymunedau yn cael eu deall fwyfwy. Mewn hinsawdd economaidd heriol, mae eich pŵer bargeinio fel prynwr yn y sector cyhoeddus yn drech na phŵer bargeinio eich cyflenwyr lleol, yn enwedig busnesau bach a chanolig⁷.

Ystyrir bod *Datblygu Cynaliadwy a Caffael Cynaliadwy* yn hynod bwysig ac yn ôl polisi Llywodraeth Cymru:

“Rhaid i ‘sut’ y caiff yr ‘arian cyhoeddus’ hwn ei wario bellach gael yr un sylw ag ar ‘beth’ y caiff ei wario. Cydnabyddir mai drwy weithredu systemau caffael cyhoeddus y cyflawnir arfer gorau yng Nghymru, gan sicrhau bod y bunt Gymreig yn cyflawni’r gwerth mwyaf drwy gynnig cynifer o fanteision cymdeithasol, economaidd ac amgylcheddol â phosibl”⁸.

Yn ei Pholisi Caffael a gyhoeddwyd ym mis Rhagfyr 2012, nododd Llywodraeth Cymru y byddai'r sector cyhoeddus yn gwneud y canlynol wrth gyflawni gweithgareddau caffael⁹:

- Diffinio ‘gwerth am arian’ fel ‘y cyfuniad gorau posibl o gostau oes gyfan o ran sicrhau arbedion effeithlonrwydd a chanlyniadau o safon uchel ar gyfer y sefydliad, a hefyd dylai fod o fudd i gymdeithas a'r economi gan leihau niwed i'r amgylchedd.’ (Egwyddor 3)
- Sicrhau bod ‘gwaith caffael yn rhoi ystyriaeth ganolog i ddarparu gwerth ychwanegol drwy bolisi Buddiannau Cymunedol.’ (Egwyddor 4)
- Parhau i gyflawni holl egwyddorion Agor Drysau – y Siarter ar gyfer Busnesau Bach a Chanolig. ‘Dylai cyrff cyhoeddus fabwysiadu dulliau caffael cymesur sy'n seiliedig ar risg i sicrhau bod cyfleoedd contract ar gael i bawb ac nad yw cyflenwyr lleol a llai o faint yn cael eu hatal rhag ennill contractau fel unigolion, fel rhan o gonsortia neu drwy swyddogaethau yn y gadwyn gyflenwi.’ (Egwyddor 5)

Yn 2004, cyhoeddodd yr UE god ymarfer ar helpu busnesau bach a chanolig i ennill mwy o gontractau caffael¹⁰. Mae'n cyfeirio'n benodol at fanteision cyflwyno cynnig ar y cyd yng nghymal 1.2, sicrhau bod meini prawf dethol yn parhau'n gymesur yng nghymal 4.1 a chaniatáu digon o amser i lunio tendrau yng nghymal 7.

⁷ The Midas Proposition – Enhancing the role of Small and Medium size enterprises through Collaborative clusters, David E Hawkins o'r Sefydliad Cydweithredu, Medi 2011.

⁸ <https://www.buy4wales.co.uk/PRP>

⁹ Polisi Caffael Llywodraeth Cymru, Rhagfyr 2012 – gweler <http://cymru.gov.uk/>

¹⁰ European Code of Best Practices Facilitating Access by SMEs to Public Procurement Contracts, Cyhoeddiadau'r UE, 2004.

2.5 Pennu a gaiff Mentrau Cymdeithasol a/neu Fusnesau Bach a Chanolig eu cynrychioli'n ddigonol neu a ydynt yn tanberfformio o ran cyflwyno cynnig ac ennill contract oddi wrth eich sefydliad

Wrth baratoi'r llawlyfr hwn, gofynnodd y tîm ymchwil y cwestiynau canlynol i sampl gynrychioliadol o uwch swyddogion caffael yng Nghymru. O ystyried argymhellion Llywodraeth Cymru, yn ogystal â'r manteision a nodwyd uchod, argymhellir eich bod yn ystyried y cwestiynau hyn ar gyfer eich sefydliad chi'ch hun:

1. Sawl cynnig sy'n dod i law oddi wrth Fentrau Cymdeithasol/Busnesau Bach a Chanolig? Fel canran, a yw hyn yn gynrychiolaeth deg o'r holl gynigion, yn unol â'ch polisïau caffael cynaliadwy?
2. Sawl cynnig gan Fentrau Cymdeithasol/Busnesau Bach a Chanolig a ddyfernir gennych yn ôl nifer a gwerth? Fel canran, a yw hyn yn gynrychiolaeth deg o'r holl gynigion, yn unol â'ch polisïau caffael cynaliadwy?
3. A gaiff Mentrau Cymdeithasol a/neu Fusnesau Bach a Chanolig eu cynrychioli'n ddigonol o ran cyflwyno cynnig ac ennill math penodol o gontract neu gontract o faint penodol? Pam felly?

Prin oedd y data meintiol oedd ar gael i dimau caffael ateb y cwestiynau hyn ond cafodd amrywiaeth o arsylwadau a barn eu rhannu yn seiliedig ar brofiad o gael cynigion o'r fath.

Argymhellwn eich bod yn cynnal asesiad mwy ffurfiol o'r graddau y daw cynigion i law oddi wrth Fentrau Cymdeithasol, Busnesau Bach a Chanolig a chonsortia, a ph'un a yw'r sefydliadau hyn yn ennill contractau, ynghyd â'r canlyniadau a gaiff eu cyflawni. Yn ôl Egwyddor 9 o Bolisi Caffael Llywodraeth Cymru 'yn unol ag arferion rheoli da, dylid monitro perfformiad a chanlyniadau gwaith caffael i gefnogi gwelliannau parhaus a dylai enghreifftiau o arferion da a drwg gael eu rhannu'n agored.'

2.6 Dwyn ynghyd astudiaethau achos o gyflwyno cynnig ar y cyd yn llwyddiannus a dysgu ohonynt

Ceir sawl enghraifft lle mae busnesau, mentrau cymdeithasol a busnesau bach a chanolig wedi mabwysiadu strwythurau cydweithredol ym maes caffael a'u bod yn cyflwyno cynnig fel consortia. Nodir deunydd darllen pellach sy'n ymwneud â chyflwyno cynnig ar y cyd ar ddiwedd y canllaw hwn yn Atodiad A, a rhoddir cyfres o astudiaethau achos yn Atodiad B. Mae'r astudiaethau achos hyn yn nodi'n glir iawn rai o'r manteision, cyfleoedd ac anawsterau posibl sydd ynghlwm wrth gyflwyno cynnig ar y cyd, i bawb dan sylw.

2.7 Penderfynu a oes achos busnes dros gefnogi Cynnig ar y Cyd, ffurfioli cymorth sefydliadol a dechrau llunio eich cynllun datblygu ar gyfer cyflwyno cynnig ar y cyd

Wrth adolygu eich polisiâu caffael yn gydnaws â pholisiâu caffael newydd Llywodraeth Cymru ar gyfer 2012 efallai y byddwch am ystyried y tri phwynt isod:

1. A yw Mentrau Cymdeithasol a/neu Fusnesau Bach a Chanolig yn tanberfformio o ran eich tendrau? Os felly, pam?
2. Pa gyfyngiadau a rhwystrau a allai gael eu goresgyn drwy gyflwyno cynnig ar y cyd?
3. A oes unrhyw brif resymau pam nad yw cefnogi a galluogi cynnig ar y cyd yn briodol i'ch sefydliad?

2.8 Asesu sut mae angen i bolisi Cyflwyno Cynnig ar y Cyd gydweddu â'ch dyletswyddau cyfreithiol a'ch polisiâu sefydliadol eraill

Mae Llywodraeth Cymru wedi bod yn ymrwymedig i roi datblygu cynaliadwy wrth wraidd polisiâu a phenderfyniadau ers cryn dipyn, gan gynnwys caffael, a danlinellir yn Neddf Llywodraeth Cymru 1998. Mae gan Awdurdodau Lleol bwerau i hyrwyddo lles Economaidd, Cymdeithasol ac Amgylcheddol o dan Ddeddf Llywodraeth Leol 2000. Yn achos y sefydliadau hynny nad yw eu swyddogaethau wedi'u datganoli i raddau helaeth, mae Deddf Gwerth Cymdeithasol 2012 yn ei gwneud yn ofyniad cyfreithiol i gyflawni gwerth am arian a chynaliadwyedd drwy gaffael. Beth bynnag fo'r fframwaith cyfreithiol sydd ar waith yn eich sector, mae'n arfer da meddwl am werth yn ehangach a thros gyfnod hwy na'r hyn a wnaed gynt¹¹. Yn ôl Egwyddor 3 o Bolisi Caffael Cymru 2012 dylai 'gwerth am arian' gael ei ystyried fel 'y cyfuniad gorau posibl o gostau oes gyfan o ran sicrhau arbedion effeithlonrwydd a chanlyniadau o safon uchel ar gyfer y sefydliad, a hefyd dylai fod o fudd i gymdeithas a'r economi gan leihau niwed i'r amgylchedd.'

Mae nifer o faterion pwysig yn codi o ran cyfraith consortia a chyfraith cystadleuaeth, osgoi cyd-dwylo ac arferion gwrth-gystadleuaeth. Caiff y rhain eu hadolygu ym Mhennod 6 Strwythurau Cydweithredu ac argymhellir eich bod yn darllen hon er gwybodaeth er mwyn eich helpu i asesu cynigion ar y cyd. Yr ochr gwerthu sy'n atebol am gydymffurfio ond mae'n bwysig i'r ochr prynu fod yn ymwybodol o'r materion.¹²

2.9 Ystyried a ddylai eich sefydliad weithredu'r Safon Brydeinig newydd BS 11000

Awgrymwyd mai'r ffordd orau o gyflawni a chyflenwi manteision cymdeithasol yw sicrhau eu bod yn cael eu plethu'n gyson ar bob cam caffael. Mae hynny'n golygu bod angen eu hystyried o'r dechrau'n deg.¹³

¹¹ Deddf Gwerth Cymdeithasol Gwasanaethau Cyhoeddus 2012 a gyhoeddwyd gan y Gynghrair Mentrau Cymdeithasol.

¹² Working in a consortium – A guide for third sector organisations involved in public service delivery, a gyhoeddwyd gan Swyddfa'r Cabinet, Rhagfyr 2008.

¹³ Delivering social benefits through public procurement: A Toolkit, Investment Strategy Northern Ireland, Chwefror 2010.

Mae'r un peth yn wir am gyflwyno cynnig ar y cyd. Bydd iddi oblygiadau o ddechrau'r cylch gaffael a chyflenwi i'w diwedd a gall hefyd ei hymestyn y naill ochr a'r llall. Cydnabyddir hyn yn y Safon Brydeinig Newydd BS 11000-1:2010 Collaborative Working ac fe'ch anogir i adolygu'r safon hon fel enghraifft o arfer gorau.

Mae BS 11000 hefyd yn ateb llawer o'r cwestiynau sy'n ymwneud â chynllunio ar y cyd, cydweithio a gadael prosiect. Mae eisoes yn cael ei mabwysiadu gan brif asiantaethau Llywodraeth y DU fel Network Rail a'r Weinyddiaeth Amddiffyn a chyfeirir at y safon fwyfwy yng nghontractau mwy o faint y sector cyhoeddus.

Gallech ystyried a allai'r safon newydd wella galluoedd eich sefydliad fel y Client Deallus, tîm integredig ac wrth ymateb i'r newidiadau polisi y mae Llywodraeth Cymru yn gofyn amdanynt fel y nodwyd uchod.

2.10 Nodi effaith Cyflwyno Cynnig ar y Cyd ar eich Prosesau Caffael

Bydd penodau dilynol o'r llawlyfr hwn yn disgrifio sut mae angen i'r gwaith o gyflwyno cynnig ar y cyd gael ei adlewyrchu yn eich proses gaffael drwyddi draw. Dyma rai argymhellion lefel uchel:

1. Cyn i'r broses gaffael ddechrau, dylech ystyried buddsoddi mewn gweithgareddau "datblygu cyflenwyr" fel "cwrdd â'r prynwr". (Gweler Pennod 7 Sganio'r Farchnad)
2. Ar y cam hysbysebu, dylech ganiatáu mwy o amser i chwilio am bartner, dethol a sefydlu consortia ymhlith mentrau cymdeithasol, elusennau a busnesau bach a chanolig. (Gweler Pennod 4 Paratoi i Hysbysebu)
3. Ar y cam dethol, dylech ystyried rhoi sylw i drosiant, sgiliau a galluoedd pob aelod o'r consortiwm yn hytrach na dim ond arweinydd y consortiwm. (Gweler Pennod 3 Gwaith Paratoi ar yr Ochr Prynu)
4. Efallai y bydd angen i chi ystyried pob un o'ch cwestiynau dethol, p'un a ydynt yn benodol i SQulD neu brosiect, a sicrhau bod y cwestiwn ei hun a'r canllawiau i gynigwyr wedi'u geirio mewn ffordd sy'n galluogi consortiwm i gyflwyno cynnig. (Gweler Pennod 3 Gwaith Paratoi ar yr Ochr Prynu, Pennod 4 Paratoi i Hysbysebu a Phennod 16 Dadansoddi Tendrau)
5. Ar y cam contractio, bydd angen i chi ystyried addasu i wahanol fathau o gontractau er mwyn ymdrin â risg a rennir a rhwymedigaethau a rennir y consortiwm. (Gweler Pennod 12 Cynllunio Risg, Pennod 16 Dadansoddi Tendrau a Phennod 17 Cyflwyno ac Egluro).
6. Fel arweinydd caffael, efallai y byddwch am weithio tuag at achrediad BS 11000-1:2010 a thros amser annog eich cyflenwyr a'r gymuned cynigion i wneud yr un peth. Bydd yn cymryd amser ond dylai'r manteision fod yn drech na'r buddsoddiad cyfunol.
7. Os byddwch yn ymrwymo i'r dull newydd hwn o weithredu, byddwch yn gwella eich gwerth am arian, yn cyflawni mwy o'ch nodau cynaliadwyedd, yn cefnogi eich cymuned fusnes leol a rhanbarthol, yn cynyddu arloesedd, yn gwella cynaliadwyedd swyddi, yn helpu i greu cyfleoedd gwaith newydd i gyflenwyr yn eich rhanbarth ac yn gwella economi Cymru.
8. Mae gan Gymru gyfran uchel o fusnesau bach, mentrau cymdeithasol ac elusennau o ansawdd uchel sy'n frwdfrydig ac yn gweithio'n galed. Dylid eu hystyried yn asedau strategol pwysig i helpu eich sefydliad a'ch cymuned.

2.11 Llunio Cynllun Gweithredu ar gyfer Cyflwyno Cynnig ar y Cyd

Ar ôl cynnal yr asesiadau a ddisgrifir yn y bennod hon, dylech fod mewn sefyllfa i ysgrifennu cynllun gweithredu ar gyfer hyrwyddo mwy o gynigion ar y cyd.

Gallai gynnwys yr adrannau canlynol:

- Ymgynghori ar yr holl feysydd perthnasol isod a'u hailddylunio:
 - polisïau;
 - prosesau, gweithdrefnau a chanllawiau;
 - gwaith goruchwyllo a llywodraethu;
 - hyfforddiant, gwefannau a dogfennaeth;
 - technoleg a seilwaith gofynnol arall.
- Gweithgareddau sydd eu hangen i ymdrin â'r canlynol:
 - datblygu cyflenwyr;
 - caffael a chontractio;
 - gohebiaeth a gwaith monitro sy'n ymwneud â chontractau.

2.12 Crynodeb

Gall y camau a ddisgrifiwyd uchod ac a gynhoir isod gael eu dosbarthu'n gamau *Adolygu* (1-7) a chamau *Gweithredu* (8-11):

1. Penderfynu a oes angen i'ch sefydliad ystyried polisi cyflwyno cynnig ar y cyd.
2. Penodi rhywun o fewn eich sefydliad yn Hyrwyddwr Cyflwyno Cynnig ar y Cyd, er mwyn sicrhau bod yr holl newidiadau sydd eu hangen yn cael eu cefnogi'n llawn.
3. Diffinio manteision penodol posibl cyflwyno cynnig ar y cyd i'ch sefydliad.
4. Diffinio manteision posibl eich gwaith caffael ar ddatblygu economaidd a chymunedol lleol.
5. Pennu a gaiff Mentrau Cymdeithasol a/neu Fusnesau Bach a Chanolig eu cynrychioli'n ddigonol neu a ydynt yn tanberfformio o ran cyflwyno cynnig ac ennill contract oddi wrth eich sefydliad.
6. Dwyn ynghyd astudiaethau achos o gyflwyno cynnig ar y cyd yn llwyddiannus a dysgu ohonynt.
7. Penderfynu a oes achos busnes dros gefnogi Cynnig ar y Cyd, ffurfioli cymorth sefydliadol a dechrau llunio eich cynllun datblygu ar gyfer cyflwyno cynnig ar y cyd.
8. Asesu sut mae polisïau Cyflwyno Cynnig ar y Cyd yn cydweddu â'ch polisïau sefydliadol allweddol eraill.
9. Ystyried a ddylai eich sefydliad weithredu'r Safon Brydeinig newydd BS 11000.
10. Nodi effaith Cyflwyno Cynnig ar y Cyd ar eich Proses Gaffael.
11. Llunio Cynllun Gweithredu ar gyfer Cyflwyno Cynnig ar y Cyd.

Atodiad A – Camau Ymwybyddiaeth Cychwynnol

o BS 1100-1:2010 Collaborative Business Relationships

Cam Gweithredu	Sylw	Lefel
Penodi eich Uwch Dîm Gweithredol a Noddi (Cymal 3.1)	Mae'n hanfodol cael nawdd ar lefel weithredol a dewis rhywun â chyfrifoldeb cyffredinol – yr Uwch Swyddog Gweithredol Cyfrifol.	Hanfodol
Diffinio ac awdurdodi eich polisi ar gyfer caniatáu cyflwyno cynigion ar y cyd (Cymal 3.2)	Bydd angen i chi uwchraddio eich polisiau fel bod modd cyflwyno cynigion ar y cyd. Er enghraifft, asesu'r effaith a gaiff eich polisiau ar gaffael, Gwerth am Arian a chynaliadwyedd.	Hanfodol
Nodi pa amcanion allweddol y bydd eich cyflenwyr yn eu cefnogi (Cymal 3.3)	Pa amcanion allweddol a gaiff eu cyflawni gan ddefnyddio eich cyflenwyr? A all gwaith consortia gyflawni hyn?	Argymhelliad
Llunio rhestr o feysydd lle y gall busnesau bach a chanolig sy'n gweithio fel partneriaid cyflenwi ar y cyd ychwanegu gwerth (Cymal 3.4)	Rhestru, yn ôl maes allweddol, lle y gall busnesau bach a chanolig sy'n cyflenwi ar y cyd ychwanegu gwerth at eich sefydliad. Er enghraifft: gallu ac adnoddau ar gynnydd, arbedion a rennir, technolegau gofynnol, logisteg, cyfleusterau, gwybodaeth ac enw da.	Argymhelliad
Mapio eich cydberthnasau presennol â busnesau bach a chanolig er mwyn asesu a all timau sy'n bodoli eisoes weithio mewn partneriaeth ar gyfer prosiectau mwy o faint (Cymal 3.5)	Pwy ydych yn ei adnabod yn barod ac yn gallu gweithio gydag ef? Sut rydych yn cydweithio? A yw'r gydberthynas yn gweithio'n effeithiol yn barod? Faint o botensial sydd i feithrin cysylltiadau cryfach a gweithio ar brosiectau mwy o faint gyda chyflenwyr busnesau bach a chanolig presennol?	Argymhelliad
A fydd angen i chi ddiweddarau eich polisiau a'ch cynlluniau datblygu? (Cymal 3.6)	Adeiladu ar y gwaith dadansoddi yn 3.2 uchod.	Hanfodol
Llunio asesiad risg cychwynnol ar gyfer cyflwyno cynnig ar y cyd (Cymal 3.7)	Mae hyn yn bwysig. Gallwch ddechrau gyda rhestr sylfaenol o benawdau er mwyn creu eich rhestr gychwynnol o risgiau. Yna bydd yn datblygu wrth i chi symud ymlaen ac integreiddio hynny ag un y tîm sy'n cyflwyno cynnig ar y cyd.	Hanfodol

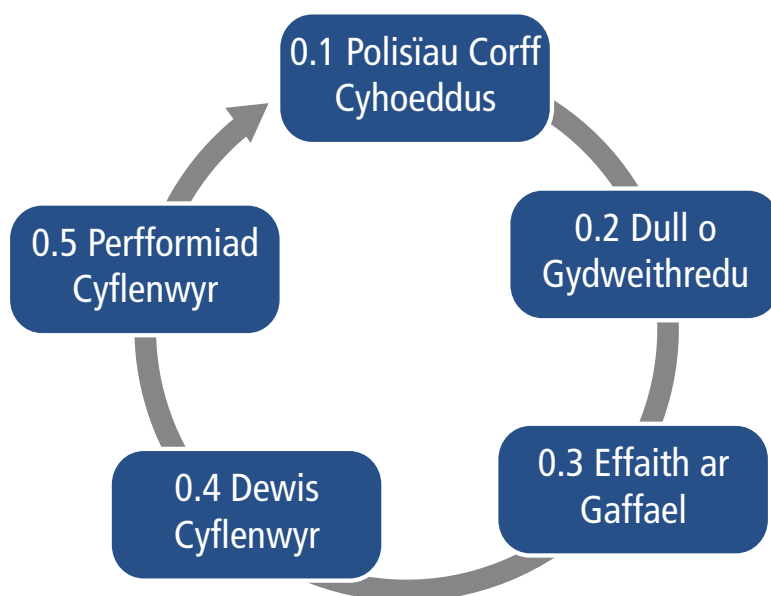
Cam Gweithredu	Sylw	Lefel
Amlinellu cynllun gweithredu ar gyfer y prosiect (Cymal 3.8)	Mae angen cael prif gynllun prosiect cyflenwi – dechreuwch gydag amlinelliad.	Hanfodol
Rhestrwch y gweithdrefnau presennol y mae angen eu huwchraddio er mwyn cydweithio (Cymal 3.9)	Yn seiliedig ar 3.2 a 3.6 uchod, mae'n rhaid creu rhestr o weithdrefnau i'w huwchraddio cyn i chi ddechrau cydweithio.	Hanfodol
Dechreuwch Iunio Cynllun Rheoli Cydberthnasau (RMP) (Cymal 3.10)	Fel Cynllun Datblygu Cyflenwyr dylai Cynllun Rheoli Cydberthnasau ddod yn rhan bwysig o'ch pecyn cymorth cydweithio yn y dyfodol.	Argymhelliad

Noder – Mae (Cymal 3.X) wedi'i addasu o'r cyfeiriad cymal perthnasol yn BS 11000-1: 2010 Collaborative Business Relationships, A Framework Specification. Fe'i haddaswyd ar gyfer yr ochr prynu er mwyn helpu i gynllunio ar gyfer cyflwyno cynigion ar y cyd gan gonsortia.

3. Gwaith Paratoi ar yr Ochr Prynu

Mae'r bennod hon at ddefnydd noddwyr prosiectau a thimau caffael yn y sector cyhoeddus wrth baratoi ar gyfer ymarfer caffael. Mae'n nodi sut y gall yr ochr prynu baratoi dogfennau a phrosesau tendro er mwyn cyflwyno cynnig ar y cyd. Mae'r gwaith paratoi hwn yn hanfodol bwysig, oherwydd unwaith y caiff contract ei hysbysebu mae'n anodd iawn, yn amhosibl yn aml, i reolwyr caffael roi cyfrif am broblemau a all godi o ganlyniad i gynnig gan gonsortium, er mwyn osgoi unrhyw honiad o ffafriaeth.

Ffigur 3.1 Cylch Caffael Lefel Uchel ar gyfer Cydweithio a Chyflwyno Cynnig ar y Cyd



Ffigur 3.1 yw'r cylch caffael lefel uchel ar gyfer cydweithio a chyflwyno cynnig ar y cyd. Fel y disgrifiwyd ym Mhennod 2 ar Bolisi Cyflwyno Cynnig ar y Cyd, bydd mandad, polisiâu ac arweinyddiaeth eich sefydliad yn pennu eich dull o gydweithredu (cam 0.1 uchod). Felly, bydd eich sefydliad naill ai o blaid cydweithredu, yn dechrau'r daith, neu efallai bydd gennych resymau dros beidio â chydweithio fel arfer da (cyfreithiol, mandad, polisi, arferion neu gyfarwyddyd). Gelwir hyn yn eich *aeddfedrwydd cydweithredu* (camau 0.2 a 0.3 uchod).

Yn y pen draw, bydd perfformiad eich dewis gyflenwyr yn effeithio ar eich polisi a barn eich arweinyddiaeth ar gydweithio a chyflwyno cynnig ar y cyd (camau 0.4 a 0.5 uchod). Bydd profiad da yn atgyfnerthu'r cylch; gallai profiad gwael dorri'r cylch.

Yn amlwg, ni allwch ddiystyru cynigion gan gonsortia ar gam 0.4 ond mae'n debygol o fod yn gynnig mwy heriol os na chaiff cydweithredu ei annog na'i ddeall yn fewnol yn briodol. Bwriedir i'r canllaw hwn helpu.

3.1 Cyd-destun sefydliadol

Yn ogystal â'ch aeddfedrwydd cydweithredu, bydd angen i chi ystyried effaith annog cynigion gan gonsortiw m ar eich gallu i gaffael a rheoli contractau. Mae gweddill y bennod hon yn ymdrin â ffyrdd o wneud y broses gaffael yn effeithlon ac yn effeithiol. Gallai'r gwaith o reoli contractau fod yn fwy o faich yn achos consortiw m, yn enwedig os aiff pethau o chwith. Fodd bynnag, os bydd consortiw m a reolir yn dda yn perfformio yn ôl y disgwyl efallai na fydd y llwyth gwaith ychwanegol yn fwy. Er mwyn llwyddo, bydd angen sicrhau bod data rheoli contractau yn cael ei ddwyn ynghyd o fewn y consortiw m, a bod prosesau llywodraethu a datrys anghydfod cadarn ar waith. Yn ei hanfod, byddwch yn ymdrin ag un endid. Gweler Pennod 11 am fwy o fanylion.

3.2 Cyd-destun Caffael

Efallai y byddwch am asesu eich strategaeth caffael a thendro yn y cyd-destun canlynol, gan ddefnyddio methodoleg *segment o gydberthnasau busnes*¹ wedi'i haddasu o BS11000-1:2010.

Beth yw prif nodweddion y prosiect neu'r gwasanaeth ar y graddau canlynol?

- **Amserlen gyflenwi** – byr i estynedig;
- **Cymhlethdod y Prosiect** – hawdd i gymhleth;
- **Maint** – cyflenwi graddedig i brosiect unigryw, ac untro;
- **Angen craidd** – yn seiliedig ar gynnyrch neu wasanaeth;
- **Risg perfformiad gyffredinol** – isel i uchel;
- **Cyswllt defnyddwyr** – dim cyswllt defnyddwyr i gyswllt defnyddwyr hanfodol;
- **Lleoliad** – lleoliad penodol i aml-leoliad.

Mae Ffigur 3.2 yn fodel asesu caffael ar gyfer cyflwyno cynnig ar y cyd. Mae'n ffordd ddefnyddiol a syml o ystyried a ddylid annog cynnig ar y cyd ar gyfer prosiect caffael penodol². Defnyddir y codau lliw (y tu ôl i'r saeth continwwm) i'ch helpu i asesu a yw'r prosiect yn addas ar gyfer cynnig ar y cyd:

- **Gwyrdd** – Mae'n addas ar gyfer cynnig ar y cyd.
- **Melyn** – Mae'n dderbyniol cyflwyno cynnig ar y cyd ond gall fod angen mwy o ganllawiau sy'n benodol i'r prosiect dan sylw.
- **Coch** – Mae natur gymhleth iawn a/neu risg uchel y prosiect yn golygu mai rhestr fer o brif gontractwyr neu gaffael o ffynhonnell unigol sydd fwyaf addas am fod risgiau mawr yn debygol o gael eu trosglwyddo.

Lluniwch eich model eich hun. Er bod y model hwn yn gymharol hawdd i'w ddefnyddio, mae'n hynod werthfawr i'ch helpu i asesu camau caffael gyda'ch Noddwr. Efallai y byddwch am ddewis eich nodweddion caffael, strategaeth dendro a 'goleuadau traffig' ar gyfer cyflwyno cynnig ar y cyd eich hun i'ch helpu i deilwra eich penderfyniadau eich hun.

¹ BS11000-1:2010 Rhan 1, Cymal 3.5 – Identification and segmentation of business relationships.

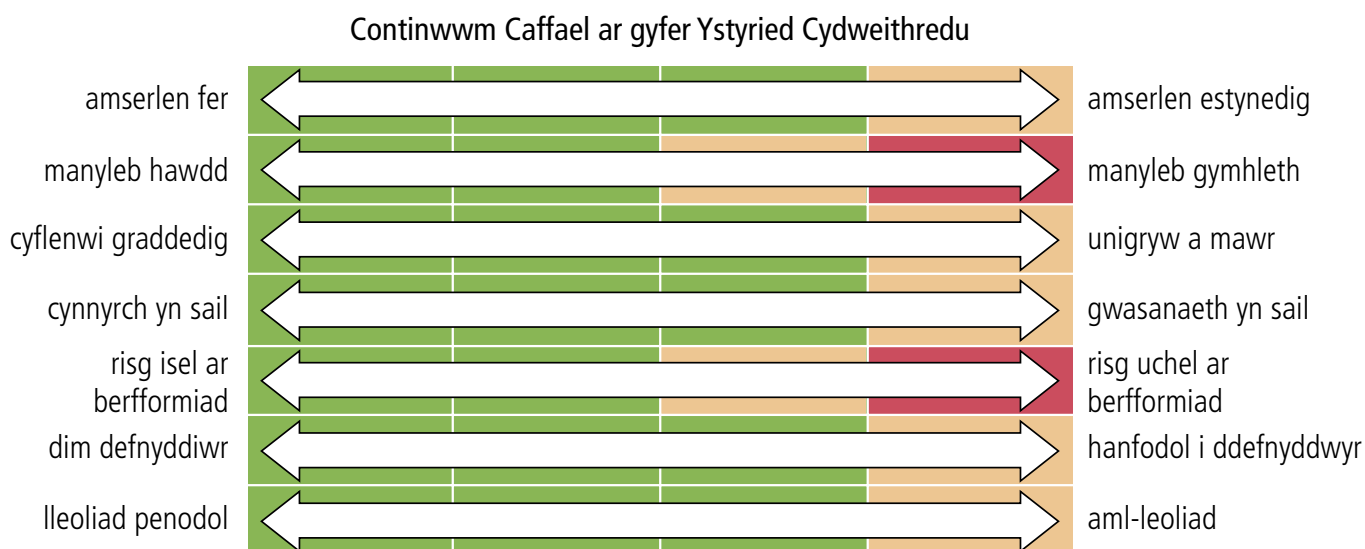
² Mae hwn yn addasiad o fodel yn yr International Infrastructure Management Manual 2002.

Mae Atodiad A yn rhoi pedair enghraifft sy'n dangos sut y gall y model gael ei ddefnyddio.

Argymhellir eich bod yn creu eich model penderfynu cyn gynted â phosibl ac yn rhannu eich canfyddiadau â darpar gyflenwyr ar gam cynnar. Mae hyn yn galluogi darpar gynigwyr i benderfynu a ydynt am gyflwyno cynnig fel consortiwm³, peidio â chyflwyno cynnig o gwbl neu weithio drwy brif contractwr.

3.3 Pennu'r meini prawf dethol a dyfarnu

Ffigur 3.2 Y Model Asesu Caffael ar gyfer Cyflwyno Cynnig ar y Cyd



Mae'r rhan fwyaf o sefydliadau yn y sector cyhoeddus yng Nghymru wedi ymrwymo i ddefnyddio cwestiynau a chmau Cronfa Ddata Gwybodaeth am Gymwysterau Cyflenwyr (SQulD) wrth gaffael fel proses safonol. Mae'r canllawiau seiliedig ar risg ar gyfer dewis y cwestiynau SQulD mwyaf priodol ar gyfer caffael yn gynhwysfawr ac nid yw'r canllaw hwn ar gyflwyno cynnig ar y cyd yn eu disodli. Yn hytrach, mae'n trafod rhai ffactorau ychwanegol y mae angen i chi eu hystyried wrth gynllunio eich holiaduron er mwyn sicrhau nad ydych, yn anfwriadol, yn atal cyflenwyr rhag cyflwyno cynnig fel consortia. Dim ond rhan o'r stori yw dewis y cwestiynau SQulD a'r meini prawf dyfarnu cywir. Mae hefyd yn hanfodol pennu trothwyon derbyn tryloyw a chymesur ac optimeiddio eich modelau sgorio a phwysoli er mwyn cyflawni'r canlyniad gofynnol.

³ Yn ôl **Egwyddor 5 Cystadleuaeth agored, hygyrch** o Bolisi Caffael Cymru 2012 – dylai cyrff cyhoeddus fabwysiadu dulliau caffael cymesur sy'n seiliedig ar risg i sicrhau bod cyfleoedd contract ar gael i bawb ac nad yw cyflenwyr lleol a llai o faint yn cael eu hatal rhag ennill contractau fel unigolion, fel rhan o gonsortia neu drwy swyddogaethau yn y gadwyn gyflenwi.

3.4 Asesu Sefyllfa Ariannol Consortiwm

Ceir canfyddiad hanesyddol, a hybir yn aml gan dimau ariannol ar yr ochr prynu⁴, y dylai'r broses o fod yn gymwys neu'n anghymwys am dendr ddibynnu'n fawr ar dri mesur ariannol traddodiadol sy'n ymwneud â phob busnes ar wahân: trosiant; elw; a'r fantolen. Gall y rhain wedyn ffurfio cymarebau a meincnodau, y gall rhai ohonynt gael eu hategu gan dystiolaeth oddi wrth asiantaethau credyd trydydd parti. Mae angen ystyried consortia yn fwy gofalus oherwydd mae angen i'ch dadansoddiad fod yn seiliedig ar sefyllfa ariannol y consortiwm cyfan ac nid busnesau unigol.

Yn dibynnu ar y math o gontract, a'r math o gonsortiwm all gyflwyno cynnig amdano, efallai y byddwch yn penderfynu gofyn am ddata cyfanredol ar sefydlogrwydd ariannol a hanes aelodau'r consortiwm. Mantais hyn yw bod angen i aelodau'r consortiwm rannu gwybodaeth berthnasol a sefydlu'r rhwydweithiau rheoli sydd eu hangen i sicrhau bod y consortiwm yn cyflenwi'r contract yn llwyddiannus. Mae llun cyfanredol o sefydlogrwydd ariannol yn ddefnyddiol pan fydd consortiwm sy'n cynnwys nifer o sefydliadau gwahanol yn dod ynghyd i ymestyn eu capasiti. Os, fodd bynnag, y bydd aelodau'r consortiwm yn perfformio rolau gwahanol wrth gyflenwi'r contract, gall rhai aelodau fod yn fwy "allweddol" i lwyddiant y contract nag eraill, ac o ganlyniad os byddant yn methu, byddai'n golygu bod y prosiect cyfan yn methu. Gall problemau tebyg godi pan gaiff consortiwm ei sefydlu er mwyn cynyddu cynhyrchiant (er enghraifft mewn ardaloedd daearyddol gwahanol), lle gall fod risgiau penodol yn gysylltiedig â methiant aelod mewn un maes. Yn yr achosion hyn, gall cynnal dadansoddiad cyllid a gallu ar wahân fod yn fwy addas, gan roi sylw arbennig i'r "ddolen wannaf".

Y broblem a geir pan gaiff contract ei hysbysebu yw nad ydych yn gwybod pa fath o gonsortiwm fydd yn cyflwyno cais, felly bydd angen i chi ganiatáu ychydig o hyblygrwydd i'ch hunain yn y model rydych yn penderfynu arno, meddyliwch sut y byddwch yn ymdrin â phob posibilrwydd a phenderfynwch ar ddull asesu sy'n trin pob cynigiwr yn deg. Rhoddir canllawiau yn Atodiad B ar sut i asesu darlun sefydlogrwydd ariannol cyffredinol.

3.4.1 Defnyddio Asiantaethau Cyfeirio Credyd

Mae canllawiau SQuID yn nodi rhai o'r risgiau cynhenid wrth ddefnyddio asiantaethau cyfeirio credyd. Ceir anfanteision ychwanegol sy'n gysylltiedig â chynigion ar y cyd. Prin iawn yn aml y gall asiantaeth cyfeirio credyd gael gafael ar wybodaeth gynhwysfawr am gwmnïau bach sy'n cael ffeilio cyfrifon talfyredig yn Nhŷ'r Cwmnïau⁵. Felly, bydd yr asiantaeth cyfeirio credyd yn dueddol o ostwng statws credyd cyflenwr unigol. Felly, efallai na fydd y defnydd o asiantaeth cyfeirio credyd yn eich helpu i asesu sefyllfa ariannol *hybrid* wirioneddol consortiwm.

⁴ Yn achos Consortiwm Victory, roedd hirhoedledd yr elusen newydd yn fater pwysig mewn perthynas â dulliau traddodiadol o asesu gwaith caffael, er i Victory gael ei sefydlu gan 12 o sefydliadau â hanes da yn unigol. Mae'r Consortiwm wedi addasu'r modd y cyflwynir cynigion ar y cyd i weithio drwy Aelod Arweiniol.

⁵ Nid yw cyfrifon talfyredig yn cynnwys datganiad elw a cholledion ond gall gael ei ffeilio gan sefydliadau bach. Gall fod gan sefydliadau bach drosiant gwerth miliynau o bunnoedd o hyd. Gweler gwefan Tŷ'r Cwmnïau am drothwyon.

Mewn sawl sector arall, yn enwedig y sector preifat, y prynwr sy'n destun cyfeiriad credyd am mai yntau sydd â'r arian parod ac yn ariannu'r ochr cyflenwi. Gweler Atodiad B am ddulliau posibl o ddadansoddi sefyllfa ariannol consortia. Mae canllawiau gan Swyddfa'r Cabinet yn argymhell y gall gwiriad credyd fod yn ddefnyddiol, ond na ddylid ei ddefnyddio fel yr unig sail i ddethol neu hepgor cynigiwr⁶.

3.4.2 Perfformiad ac elw

Mae canllawiau SQulD yn trafod pwysigrwydd peidio â gwneud cysylltiad awtomatig rhwng proffidioldeb a chryfder ariannol. Mae sawl ffactor yn dylanwadu ar broffidioldeb busnes ac ni fyddai pob un o'r rhain yn rhoi eich prosiect mewn perygl. Er enghraifft, lle nad yw gwasanaeth parhaus yn hanfodol a gwneir taliad ar ôl cyflenwi prosiect, mae'r risgiau o fethiant ariannol yn isel. Yn y fath sefyllfa, mae canllawiau SQulD yn awgrymu na fydd angen i chi gynnal archwiliad ariannol efallai. Nid yw proffidioldeb uchel bob amser yn cyfateb i berfformiad cryf a gwerth da am arian, a'r gwrthwyneb.

Wrth asesu proffidioldeb consortiwm, efallai y bydd angen i chi ystyried data gan bob aelod o'r consortiwm. Mae cwestiwn SQulD yn galluogi consortia i gyflwyno ffigur cronedig (hybrid), ond efallai y bydd angen i chi allu dadansoddi hwn eich hun. Mae Atodiad B yn awgrymu methodoleg ar gyfer gwneud hyn, yn berthnasol fwyaf i gonsortiwm o aelodau tebyg, fel y disgrifir uchod.

Dim ond ar sail prisiau cyfunol uwch am lefel sefydlog o orbenion a chyflogau (senario 1) neu bris sy'n seiliedig ar y farchnad â gorbenion a chyflogau is (senario 2) y gellir pennu elw gweithredu blynyddol. Yr unig ffactor pwysig arall sy'n dylanwadu ar hyn yw rheoli gallu ac adnoddau (gweler 3.4):

- O dan senario 1, mae cwsmeriaid y sector cyhoeddus yn debygol o fod yn talu mwy na chyfradd y farchnad y gallech ei chyflawni gan ddefnyddio cyflenwyr llai o faint.
- Mae senario 2 yn ddull gweithredu masnachol cyffredin a gynigir gan fusnesau llai o faint sy'n gweithredu'n effeithlon.

Er budd gwasanaeth cwsmeriaid a pharhad gwaith, rhoddir pwysau ar fusnesau bach weithiau i gyflawni gwaith ychwanegol yn ystod y prosiect. I'r gwrthwyneb, mae sefydliadau mwy o faint yn aml yn disgwyl taliadau ychwanegol o dan gymalau amrywio er mwyn bilio cymaint â phosibl. Ceir ambell eithriad ond mae'r rhain yn gymharol brin oherwydd y pwysau masnachol a rheoli mewnol i hybu incwm o fewn busnesau mwy o faint.

O dan senario 2, gallai busnes bach, i bob pwrpas, fod wedi rhoi ei elw i'w gwsmer drwy gyflawni gwaith ychwanegol heb godi tâl amdano. Mae'r busnes bach hwn hefyd wedi colli'r cyfle i wneud elw rhywle arall am ei fod wedi cefnogi ei gwsmeriaid presennol. Gall hefyd fod yn buddsoddi mewn gwaith hyfforddi, datblygu, ardystio, noddi a chefnogi achosion da sydd i gyd yn effeithio ar y gwarged a gedwir ganddo⁷. Mae hyn yn aml yn wir yn achos elusennau a llawer o fentrau cymdeithasol.

⁶ Procurement Policy Note 02/13 – Supplier Financial Risk Issues. Gwefan Swyddfa'r Cabinet.

⁷ Yn ôl **Egwyddor 4, Buddiannau Cymunedol** o Bolisi Caffael Cymru 2012 dylid sicrhau bod gwaith caffael yn rhoi ystyriaeth ganolog i ddarparu gwerth ychwanegol drwy bolisi Buddiannau Cymunedol.

I grynhoi, gall sefydliad llai o faint fod wedi arbed cryn gostau i chi. Petai wedi cyflawni gwaith ychwanegol er budd y cwsmer, efallai na fydd wedi gwneud elw mewn gwirionedd. Os byddwch yn anghymwysio endidau llai o faint, yn enwedig pan fyddant yn gweithio fel consortia, rydych yn debygol o godi prisiau gan gefnogi elw, difidendau a chyflogau uwch busnesau mwy o faint. O ganlyniad i strwythur economaidd y genedl, gallai cryn dipyn o'r elw ariannol fynd y tu allan i Gymru. Gall hyn hefyd yrru sefydliadau llai o faint o ansawdd uchel allan o fusnes a gaiff effaith ar yr economi leol, cynaliadwyedd a ffrydiau incwm lleol⁸.

3.4.3 Dadansoddi'r Fantolen

Nid oes cysylltiad syml rhwng mantolen cwmni a'i sefydlogrwydd ariannol – dim ond un dangosydd ydyw. Mae canllawiau SQuID ar gyfer cynigwyr yn trafod y pwynt hwn. Yn yr un modd, wrth asesu hylifedd consortiwm, bydd angen i chi ystyried data gan bob aelod o'r consortiwm, neu ddeall ffigur cyfunol (hybrid) a roddwyd gan y consortiwm mewn ymateb i gwestiwn SQuID. Mae Atodiad B yn awgrymu methodoleg ar gyfer gwneud hyn.

Fel y nodwyd yn 3.4.2, dim ond pan fydd y cyfanswm a dalwyd am eich nwyddau a gwasanaethau yn fwy na chostau uniongyrchol ac anuniongyrchol cronedig blynyddol y cyflenwr y daw elw gweithredu blynyddol eich darpar gyflenwr. Mae elw gweithredu blynyddol, ar ôl trethi a difidendau, yn gwella cyfalaf a chronfeydd wrth gefn cyflenwr ar ei fantolen.

Gan anwybyddu benthyciadau hirdymor ac offerynnau ariannu tebyg, elfen bwysig arall o ochr cyfalaf a chronfeydd wrth gefn y fantolen yw'r cyfranddaliadau. Mae cyfranddaliadau yn dueddol o fod yn fach yn achos busnes bach, yn enwedig busnes iau sydd wedi bodoli ers llai na dwy flynedd, ac maent yn anodd eu hasesu ar gyfer consortia. Fel arfer, nid oes gan elusennau a mentrau cymdeithasol unrhyw gyfranddaliadau ar y brif lefel. Felly, gwargred neu elw a gedwir sy'n llywio'r fantolen.

Mae ochr arall y fantolen yn dynodi rhai agweddau dilys ar arian parod, stoc, gwaith sy'n mynd rhagddo, cyfrifon sy'n daladwy a chyfrifon sy'n dderbyniadwy. Fodd bynnag, caiff llawer o'r eitemau llinell hyn eu llywio gan ymddygiad cwsmeriaid wrth wneud taliadau. Felly, mae taliadau prydlon yn helpu.

Cymhareb Prawf Asid. Mae'r SQuID yn argymhell defnyddio Cymhareb Prawf Asid i gynnal asesiad sylfaenol⁹. Yn achos consortiwm, dylai fod modd cyfrifo Cymhareb Prawf Asid neu ddefnyddio cyfrifon ei brif aelod yn dibynnu ar ei strwythur arfaethedig. Gweler Atodiad B am esboniad o gymhareb Prawf Asid consortiwm.

⁸ Yn ôl **Egwyddor 3, Effaith Economaidd, Gymdeithasol ac Amgylcheddol**, o Bolisi Caffael Cymru 2012 dylai Gwerth am Arian gael ei ystyried fel y cyfuniad gorau posibl o gostau oes gyfan o ran sicrhau arbedion a chanlyniadau o safon uchel ar gyfer y sefydliad, a hefyd dylai fod o fudd i gymdeithas a'r economi gan leihau niwed i'r amgylchedd.

⁹ Mae cwestiwn FS.GEN.05 SQuID yn gofyn am brawf Cymhareb Asid a'r ffynhonnell ddata. Mae Atodiad B yn cyflwyno dull wedi'i addasu ar gyfer gwaith asesu consortiwm. Gelwir y Gymhareb Asid yn Gymhareb Hylif neu Gyflym hefyd.

3.5 Gallu ac Adnoddau

Mae canllawiau SQuID, o dan Gallu ac Adnoddau, yn egluro'r angen i ystyried holl drosiant *perthnasol* endidau sy'n cyflwyno cynnig ar y cam dethol, a hefyd i ystyried amserlenni'r contract, cyn pennu unrhyw drothwyon trosiant mewn perthynas â gwerth contract. Ar gyfer consortia, gall hyn olygu bod angen i chi ystyried ffigur cyfunol. Mae Atodiad B yn rhoi rhai enghreifftiau o sut y gallech bennu meini prawf yn erbyn gallu ac adnoddau perthnasol dros gyfnodau gwahanol ar gyfer mathau gwahanol o gaffael.

3.5.1 Gallu ac Adnoddau ac Arbedion Maint

Mae'n ganfyddiad cyffredin y dylai busnesau mwy o faint fod yn fwy effeithlon wrth reoli gallu ac adnoddau. Gelwir hyn yn aml yn *arbedion maint*, pan fo'r defnydd o adnoddau yn uchel iawn, ar 85+% fel arfer. Mae pwynt mantoli'r gyllideb busnesau llai o faint yn dueddol o fod yn is, fel arfer rhwng 50 a 60% o allu ac adnoddau ym maes gweithgynhyrchu a 65+% ym maes gwasanaethau¹⁰. Gallant gyflawni hyn am fod ganddynt yn aml orbenion pro-rata is a strwythurau rheoli rhatach sy'n cynnwys llai o haenau. Mae hyn yn llywio'r opsiynau canlynol.

Cynyddu elw busnesau bach a chanolig. Os bydd cyflwyno cynnig ar y cyd yn galluogi sefydliadau llai o faint i gynyddu eu defnydd o allu ac adnoddau, yn unigol a chyda'i gilydd, gallant wneud elw sylweddol am yr un cynhyrchiant â'r sefydliadau mwy o faint¹¹.

Prisiau is. Gallech gyflawni gwell gwerth am arian a phrisiau is drwy adael i gonsortium o fusnesau bach a chanolig gystadlu am gynigion mwy o faint. Gall hefyd fod yn bosibl negodi trefniant arbedion ar y cyd ar gyfer elw uwchlaw trothwy sbardun cytûn.

Risg seiliedig ar allu ac adnoddau well. Mae'n ddigon posibl y gall rhwydwaith o sefydliadau llai o faint fod yn raddedig o ran ei allu ac adnoddau lleol. Mae hyn yn golygu bod llai o risg yn seiliedig ar allu ac adnoddau na chontractio cwmni mwy o faint. Yn gyffredinol, dim ond drwy is-gontractio mwy o waith y gall y cwmni mwy o faint gynyddu ei allu ac adnoddau yn lleol. Mae hyn yn aml yn golygu bod hyd yn oed mwy o fusnesau bach lleol yn ymuno â chadwyn gyflenwi'r prif gontractwr. Yn yr achos hwn, efallai y bydd busnesau bach a chanolig yn gorfod ymdrin â'r canlynol:

- Gostwng eu prisiau o fewn y gadwyn gyflenwi a thrwy hynny ostwng elw lleol.
- Heriau o ran telerau talu andwyol, yn enwedig cyfnodau talu.
- Lefelau amhriodol o risg yn cael eu trosglwyddo iddynt heb fawr ddim mewnbwn i'r cynllun risg ar y cyd ar gyfer y prosiect.
- Llai o gyswllt uniongyrchol â'r noddwr am fod y prif gontractwr yn cynnal y gydberthynas bwysig honno.

¹⁰ Rhain oedd y canlyniadau nodweddiadol a welwyd wrth roi modelau dadansoddi a Chostio Seiliedig ar Weithgareddau o ansawdd da ar waith yn achos llawer o gwmnïau yn Swydd Efrog fel rhan o Raglen Menter Rithwir Yorkshire Forward rhwng 2003 a 2009.

¹¹ Yn ôl **Egwyddor 8, Ymgysylltu â Chyflenwyr ac Arloesi**, o Bolisi Caffael Cymru 2012 *dylid gwella deialog â chyflenwyr er mwyn helpu i gael y gorau o'r farchnad, i hysbysu ac addysgu chyflenwyr ac i sicrhau'r gwerth am arian gorau.*

- Llai o gyfle i gynnig gwerth ychwanegol neu gyflawni gwaith ychwanegol am fod y prif contractwr yn fwy tebygol o godi tâl ar y cwsmer ac ychwanegu swm sylweddol am mai ef yw deiliad a rheolwr y prif contract. Yn gyffredinol, os na fydd y prif contractwr yn codi tâl arnoch, ni fydd yn talu'r busnes bach ychwaith. Mae hyn oll yn dod yn gytundebol yn hytrach na'n gydweithredol.

Mae'n bwysig nodi nad yw pob prif contractwr yn gweithredu fel hyn¹². Mae'r rhai da yn gweithio fel partneriaid strategol ac yn cefnogi busnesau yng Nghymru. Yr hyn sy'n allweddol yw hyrwyddo tryloywder y gadwyn gyflenwi fel rhan o'r prosesau caffael, dethol a dyfarnu. Felly, efallai y bydd angen i allu ac adnoddau chwarae rhan llawer mwy amlwg yn y broses asesu¹³.

3.5.2. Cyflenwi Sicr - Gallu ac Adnoddau

Wrth gaffael prosiect (gwasanaethau ac ati), ffordd amgen o ymdrin â gallu ac adnoddau yw ystyried *prosesau cyflenwi sicr* busnes neu gonsortïwm yn hytrach na dibynnu ar drosiant cyffredinol cwmni uwchlaw gweithgareddau ac amserlenni perthnasol. Yn y bôn, rydych yn gofyn i'ch darpar gyflenwr (neu gyflenwyr yn achos consortïwm) gyfrifo cyfanswm gwerth y gwaith a gwblhawyd yn llwyddiannus yn y maes y mae gennych ddiddordeb ynddo. Nid oes cwestiwn yn SQuld sy'n trafod hyn, oherwydd bydd yr ateb bob amser yn benodol i'r prosiect dan sylw, felly byddai angen i chi lunio un eich hun. Mewn rhai achosion, efallai y byddwch yn gallu pennu trothwyon uwch o ran gallu ac adnoddau. Gall trothwyon fod yn llawer uwch na'r 40% a fu'n gymwys i lawer o contractau'n draddodiadol. Mae'n bosibl na fydd terfynau mor uchel â 90% yn peri risg i rai mathau o waith. Yn achos consortïwm, byddai hyn yn golygu y gellid ystyried gallu ac adnoddau cyflenwi *llwyddiannus* cyfunol yr holl bartïon. Wrth i enw da'r consortïwm dyfu, bydd yn graddol gynyddu maint y cyfleoedd y gellir ei ystyried amdanynt. Rhoddir enghraifft ymarferol o hyn yn Atodiad B.

Mae cwestiwn SQuld CG.GEN.03 hefyd yn cynnwys is-gwestiwn sy'n galluogi cynigiwr nad yw'n bodloni trothwy penodol o ran gallu ac adnoddau i egluro sut y gall ehangu ei drosiant a/neu reoli contractau mwy o faint. Mae gweithio drwy gonsortïwm yn un opsiwn ar gyfer hyn.

Efallai na fydd gan gonsortia newydd sbon fawr ddim profiad ar y cyd (os o gwbl) i gynnig i gleient, ond gallant fod yn brofiadol iawn fel sefydliadau unigol. Mae'n bwysig gofyn cwestiynau mewn ffordd lle y gall yr holl brofiad perthnasol gael ei gynnwys. Efallai y bydd hefyd angen i chi ystyried sut i sicrhau bod gan gonsortïwm brosesau rheoli ar waith i reoli'r risgiau sy'n benodol i gyflenwi drwy gonsortïwm. Efallai mai ar y cam tendro y gwneir hyn orau, lle bydd angen i chi gael gwybodaeth am lywodraethu'r prosiect gan bawb sy'n tendro. Mae Pennod 11 yn rhoi mwy o wybodaeth am lywodraethu consortïwm.

¹² Yn achos Jones Bros a Balfour Beatty gweithiodd ansawdd da cydberthnasau a chydfuddiannau cydweithio yn dda i'r ddwy ochr. Hyn yn amlwg yw bwriad y sector cyhoeddus wrth ddyfarnu prif contractau. Mae amlygrwydd perfformiad yn bwysig. Dylai timau caffael ofyn am 'uwcheirdaon' oddi wrth gyflenwyr blaenorol y Prif Contractwr.

¹³ Gweler Achos Yorkshire Forward am esboniad o sut y gall gallu ac adnoddau sicr gofynnol fod yn ddefnyddiol wrth asesu potensial consortïwm fel cyflenwyr.

3.6 Crynodeb

Cyflwynodd y bennod hon fodel y gellir ei ddefnyddio i asesu pryd y gallai consortiwm fod yn llwyddiannus fel cyflenwr mewn proses gaffael benodol. Roedd hefyd yn cynnwys enghreifftiau ymarferol yn Atodiad A. Awgrymir mai prosiectau cymhleth sy'n cynnwys risgiau uchel o ran perfformiad yw'r prif reswm dros ddefnyddio prif gontractwr. Argymhellir eich bod yn treialu'r camau hyn ac yn adolygu eu heffeithiolrwydd.

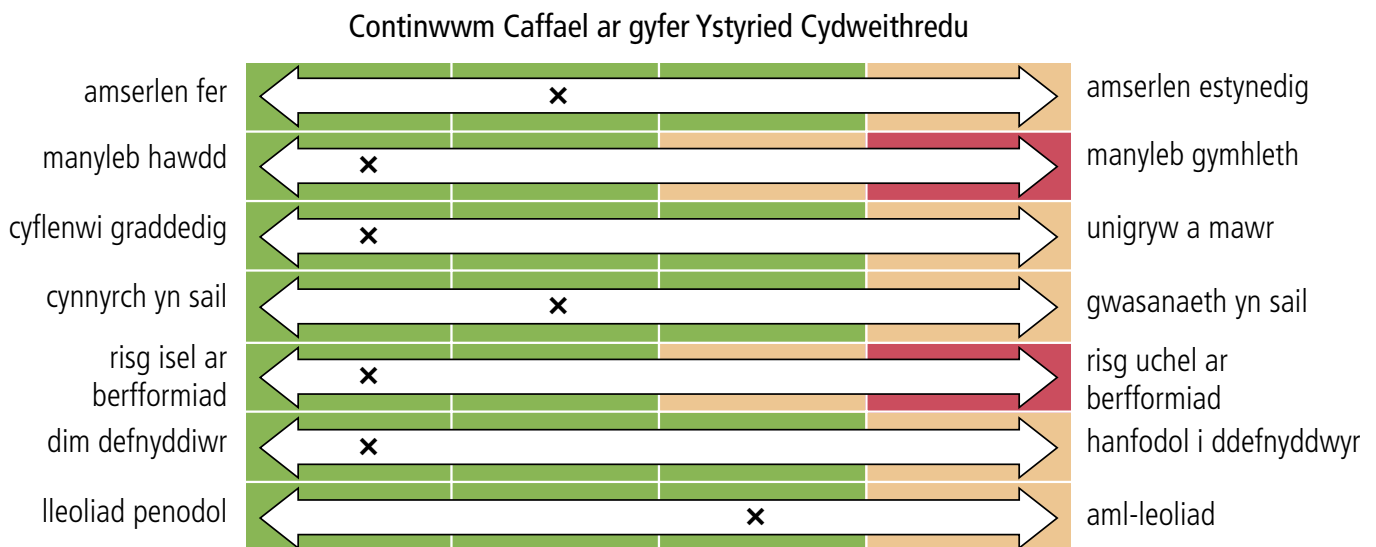
Argymhellwyd y dylid defnyddio system SQulD fel dull cyson o gynllunio eich proses gaffael.

Rhoddwyd esboniad manwl o'r heriau sydd ynghlwm wrth ddadansoddiadau ariannol traddodiadol ar gyfer consortia dynamig ynghyd â modelau hybrid y gellir eu defnyddio i asesu perfformiad ariannol cyfunol yn Atodiad B.

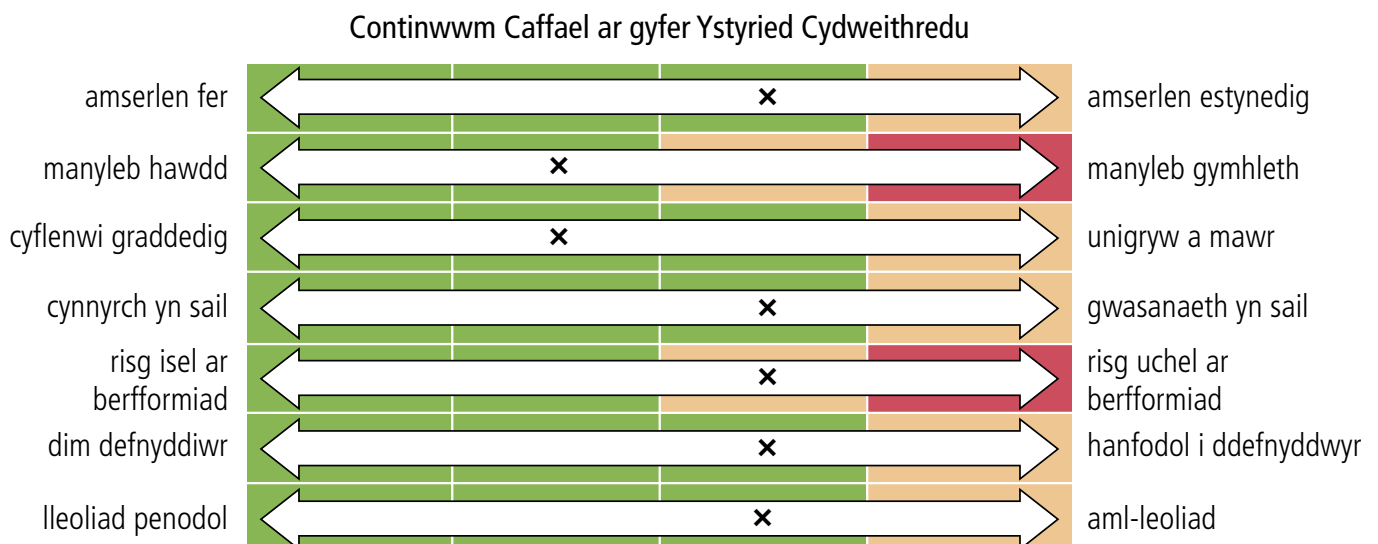
Mae Atodiad B hefyd yn cynnwys esboniad o'r defnydd o allu ac adnoddau sicr a chyfunol ar gyfer consortia.

Atodiad A – Pedair Enghraifft o Waith Caffael

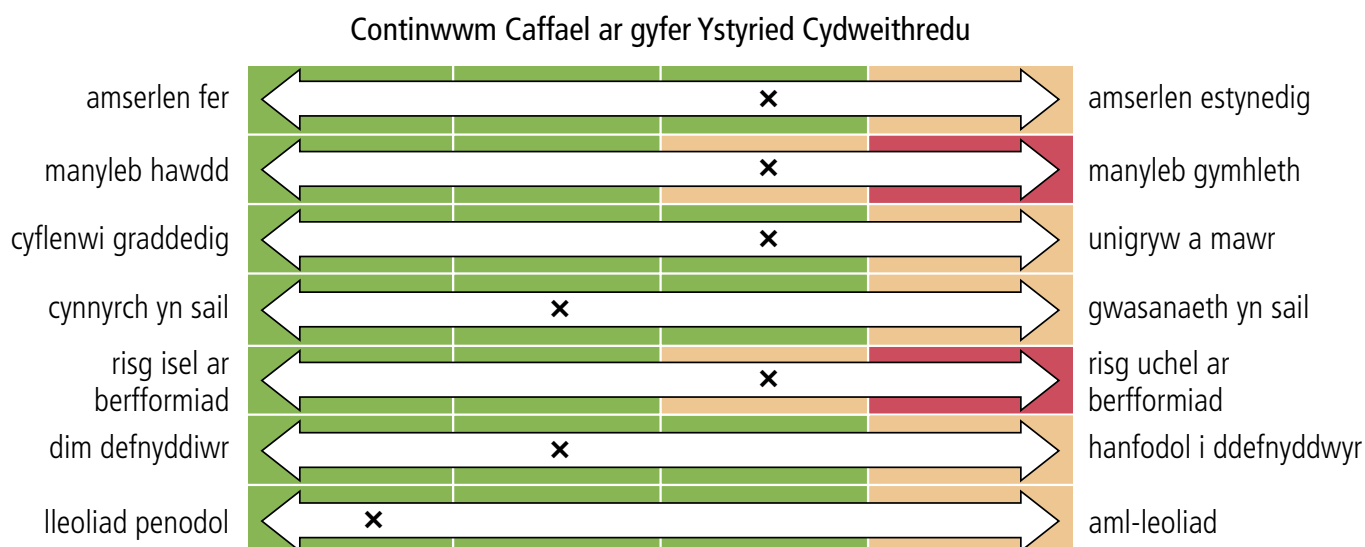
Enghraifft 1 – Fframwaith Glanhau Ffenestri. Yn yr enghraifft glanhau ffenestri hon, sy'n addas ar gyfer consortia: mae amser i baratoi tendr fframwaith; manyleb hawdd; mae'n gwbl raddedig; gwasanaeth yw yn rhannol (amser a lleoliad) ond yn defnyddio cynhyrchion glanhau; mae'n risg isel o ran perfformiad; nid oes angen cysylltu â defnyddwyr yn uniongyrchol (ar wahân i gyfyngiadau mynediad) ac mae ei angen mewn sawl lleoliad ar gyngor.



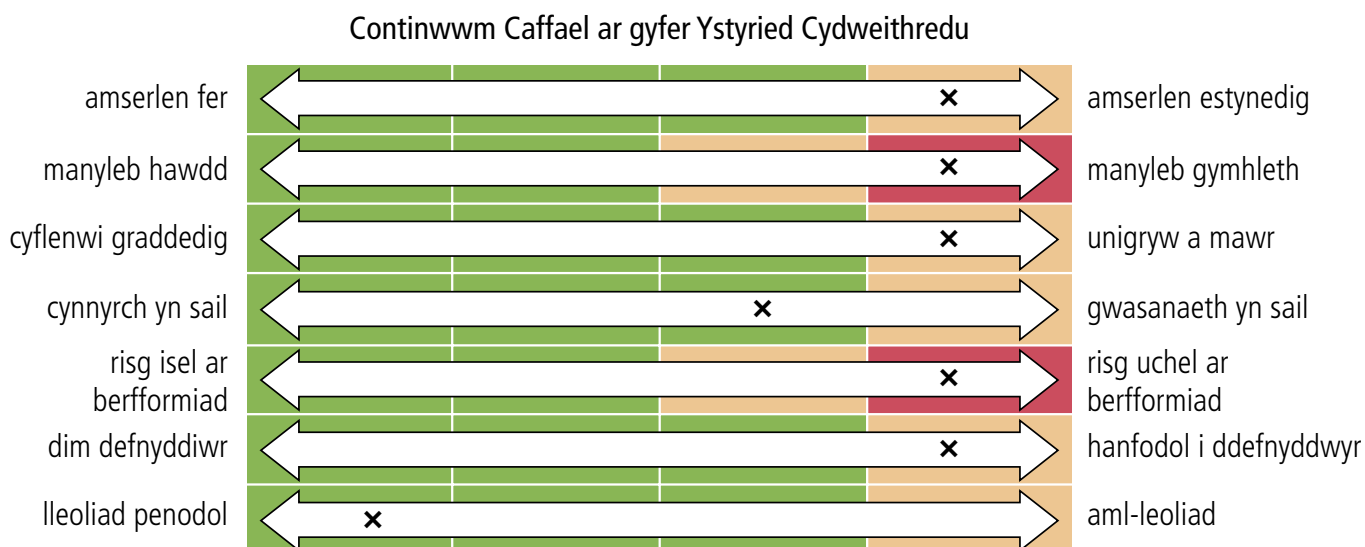
Enghraifft 2 – Fframwaith Athrawon Cyflenwi. Yn yr enghraifft athrawon cyflenwi hon, sy'n addas ar gyfer consortia: mae amser i baratoi tendr fframwaith; manyleb glir; mae'n raddedig; mae'n seiliedig ar wasanaeth yn bennaf (amser a lleoliad); risg rhesymol o ran perfformiad (cymwysterau a phrofiad); mae angen cysylltu â defnyddwyr yn uniongyrchol (gyda chyfyngiadau mynediad CRB) ac mae ei angen mewn sawl ysgol ar gyngor.



Enghraifft 3 – Ysgol Gynradd newydd â chyllideb amcangyfrifedig o £4m. Yn yr enghraifft ysgol gynradd hon, sy'n addas ar gyfer consortia: mae amser i baratoi tendr; manyleb glir; mae'n unigryw ond yn fach; mae'n seiliedig ar gynnyrch yn bennaf (amser a lleoliad); mae risg ganolig o ran perfformiad (dyddiad cwblhau a manyleb); fel adeilad newydd nid oes angen cysylltu'n uniongyrchol â defnyddwyr ac mae ei angen mewn un lleoliad ar gyngor.



Enghraifft 4 – Adain ysbyty newydd gwerth £20m. Nid yw'r enghraifft adain ysbyty hon yn addas ar gyfer consortia: mae amser i negodi â'r bwrdd; mae ganddo fanyleb gymhleth; mae'n unigryw ac yn fawr; mae'n seiliedig ar wasanaeth yn bennaf (sydd ei angen mewn ysbyty gweithredol); mae risg uchel o ran perfformiad (dyddiad cwblhau a manyleb); mae'n bwysig gweithio o gwmpas y defnyddwyr; ac mae'n benodol i leoliad. Gallai busnesau bach a chanolig gynnig cyfranogi fel rhwydwaith cyflenwyr sy'n gweithio i brif gontractwr.



Atodiad B – Modelau Ariannol Consortia

Os byddwch wedi gofyn i bob aelod o gonsortiw m roi data ariannol i chi fel rhan o'r broses dendro, efallai y bydd y canlynol yn ddefnyddiol fel modd i asesu sefydlogrwydd ariannol cyffredinol y consortiw m. Mae cyfres cwestiynau SQuID bellach yn cynnwys geiriad sy'n galluogi consortia i gyflawni'r dadansoddiad hwn ar eich rhan, gan gynnwys manylion y gwaith. Mae hyn yn well opsiwn, oherwydd byddai'n anodd i chi fel prynwr asesu graddau'r masnachu rhyng-sefydliadol lle mae un rhan o gonsortiw m wedi gweithredu fel is-gontractwr i un arall yn ystod y flwyddyn ariannol dan sylw, er enghraifft.

Fel y nodwyd yn gynharach yn y bennod hon, mae agregu data ar berfformiad ariannol yn fwyaf priodol pan fydd aelodau o gonsortiw m yn gweithio gyda'i gilydd i gynyddu capasiti ar y cyd. Ble, yn lle hynny, mae consortiw m yn bodoli i gyflawni gwahanol elfennau o'r contract ac mae rhai o'r rhain yn fwy hanfodol i gyflawni yn gyffredinol nag eraill, mae'n bosibl bydd dadansoddiad ar wahân o sefydlogrwydd ariannol yn fwy priodol, gan roi sylw arbennig at y "ddolen wannaf". Os nad ydych yn gallu rhagweld y math o gonsortiw m a all wneud cais, ac mae'r risgiau o fethiant yn uchel, yna byddai angen i chi sicrhau bod eich model yn ddigon hyblyg i ganiatáu ar gyfer naill ai dadansoddiad agrededig neu ar wahân.

B1 Datganiad Elw a Cholledion Hybrid Consortiw m

Elw a Cholled	Aelod 1	Aelod 2	Aelod 3	Cyfanswm*
Trosiant	A1	A2	A3	$A_T = A1 + A2 + A3$
Pryniannau	B1	B2	B3	$B_T = B1 + B2 + B3$
Costau Uniongyrchol	C1	C2	C3	$C_T = C1 + C2 + C3$
Gorbenion	D1	D2	D3	$D_T = D1 + D2 + D3$
Enillion Cyn Llog a Threth (EBIT)	E1	E2	E3	$E_T = E1 + E2 + E3$

Tabl 3B.1 Datganiad Elw a Cholledion Hybrid Consortiw m Tri Aelod

*** Nodiadau**

1. X_T yw cyfanswm y consortiw m ar gyfer rhes X.
2. Lle y bo modd, dylai'r cyfanswm gael ei addasu ar gyfer unrhyw fasnachu rhyng-sefydliadol rhwng yr aelodau arfaethedig. Mae hyn yn osgoi cyfrif dwbl a allai wella ffigurau'r consortiw m. Lle bydd aelodau eisoes wedi gweithio fel consortiw m, mae tebygolrwydd uchel o fasnachu rhyng-sefydliadol.
3. Yr Elw Hybrid Cyn Llog a Threth (EBIT) yw E_T ac felly $E_T = A_T - (B_T + C_T + D_T)$

B1.1 Prawf EBIT Consortiw m

Gall prawf Enillion Cyn Llog a Threth (EBIT) SQuID yng nghwestiwn FS.GEN.04 weithio i gonsortiw m gan ei fod yn endid cyflwyno cynigion. Ar gyfer model cyfunol (hybrid) mae'n E_T . Os caiff model prif aelod ei ddefnyddio gall fod yn E1 hefyd. Gall fod angen i chi ymgynghori â'r cynigiwr a/neu ofyn am y dystiolaeth ategol ar Ddatganiad Elw a Cholledion Hybrid.

B2 Mantolen Hybrid Consortiwm

Mantolen	Aelod 1	Aelod 2	Aelod 3	Cyfanswm*
Asedau Sefydlog (F_T)				
Asedau Sefydlog	F1	F2	F3	$F_T = F1 + F2 + F3$
Asedau Cyfredol ($CA_T = G_T + H_T + I_T + J_T$)				
Cyfrifon derbyniadwy	G1	G2	G3	$G_T = G1 + G2 + G3$
Arian parod yn y Banc	H1	H2	H3	$H_T = H1 + H2 + H3$
Buddsoddiadau byrdymor	I1	I2	I3	$I_T = I1 + I2 + I3$
Unrhyw CA arall	J1	J2	J3	$J_T = J1 + J2 + J3$
Rhwymedigaethau Cyfredol ($CL_T = K_T + L_T + M_T$)				
Cyfrifon sy'n daladwy	K1	K2	K3	$K_T = K1 + K2 + K3$
Trethiant	L1	L2	L3	$L_T = L1 + L2 + L3$
Unrhyw CL arall	M1	M2	M3	$M_T = M1 + M2 + M3$
Rhwymedigaethau Hirdymor ($LTL_T = N_T + O_T$)				
Benthyciadau	N1	N2	N3	$N_T = N1 + N2 + N3$
Unrhyw LTL arall	O1	O2	O3	$O_T = O1 + O2 + O3$
Cyfalaf a Chronfeydd wrth Gefn ($CR_T = P_T + Q_T + R_T + S_T$)				
Cyfalaf cyfranddaliadau	P1	P2	P3	$P_T = P1 + P2 + P3$
Cronfeydd wrth gefn	Q1	Q2	Q3	$Q_T = Q1 + Q2 + Q3$
Cyfrif Elw a Cholled	R1	R2	R3	$R_T = R1 + R2 + R3$
Unrhyw CR arall	S1	S2	S3	$S_T = S1 + S2 + S3$

Tabl 3B.2 Mantolen Hybrid Consortiwm Tri Aelod

** Nodiadau

- ASEDAU = RHWYMEDIGAETHAU + CYFALAF yw hafaliad y fantolen. Felly, y cam gwirio yw $F_T + CA_T = CL_T + LTL_T + CR_T$
- Efallai y bydd modd addasu ar gyfer masnachu rhyng-sefydliadol rhwng aelodau'r consortiwm ond mae a wnelo mantolen â sefyllfa endidau ar un diwrnod ar ddiwedd y flwyddyn fasnachu. Gan fod hyn yn debygol o gynnwys masnachu rhyng-sefydliadol mis yn unig, mae'r effaith yn gymharol fechan ac fel rheol yn effeithio ar G_T a K_T .
- Caiff unrhyw asedau a gydberchenogir yn F_T eu priso'n gymesur ac felly ni ddylai unrhyw addasiadau rhwng aelodau fod yn angenrheidiol.
- Gall menter a gydberchenogir gan yr aelodau, fel partneriaeth atebolrwydd cyfyngedig, gael ei chynnwys fel aelod 'rithwir' ychwanegol (M4) oherwydd, ar ddiwedd y flwyddyn ariannol, gall fod ganddi asedau a/neu rwymedigaethau sylweddol. Yn yr achos hwn, mae angen i'r Fantolen Hybrid gael ei haddasu ar gyfer masnachu rhwng y fenter a'i haelodau er mwyn osgoi cyfrif ddwywaith.

B3 Prawf Cymhareb Asid Consortiwm

Ar gyfer yr enghraifft o gonsortiwm tri aelod, cyfrifir y prawf Cymhareb Asid fel a ganlyn:

$$(G_T + H_T + I_T) / CL_T = \text{Cymhareb Asid}$$

Mae canllawiau Rhan 2 SQuld sy'n ymwneud â'r prawf asid (FS.GEN.05 o gyfres cwestiynau SQuld) yn argymhell y dylech, o dan amgylchiadau arferol, ddisgwyl i'r gymhareb hon fod yn fwy nag un (neu 100+% fel canran). Fodd bynnag, dylid darllen y canllawiau am ragor o fanylion oherwydd, yn aml, ceir rhesymau byrdymor dilys pam bod y ffigur o dan un. Os oes angen, dylid addasu ar gyfer masnachu rhyng-sefydliadol.

B4 Modelu Gallu ac Adnoddau Consortiwm

Yn ôl Rhan 2 o SQuld gall trosiant fod yn ffordd ddefnyddiol a syml o fesur gallu ac adnoddau cyflenwi ond mae angen ystyried mwy o faterion na hynny. Argymhellir yn gryf fod eich tîm caffael yn darllen yr adran berthnasol.

Mae hefyd yn egluro nad yw'r dull traddodiadol o ddefnyddio terfyn o 40% o drosiant o reidrwydd yn briodol 'drwyddi draw'. Mae'n fwy priodol ystyried trothwy perthnasol sy'n briodol i faint y contract. Dyma rai enghreifftiau i'w hystyried:

Contract unigol a gyflawnir mewn llai na blwyddyn. Yn achos contract unigol lle y caiff canran (X%) ei chymhwyso, dylid caniatáu iddi gael ei chymhwyso i A_T ar ôl addasu am fasnachu rhyng-sefydliadol h.y. dylai'r trothwy gyfateb i $= X\% \times A_T$. Dim ond i gontract a gyflawnir mewn blwyddyn gyfrifyddu unigol y mae hyn yn berthnasol.

Contract aml-flwyddyn. Os mai contract aml-flwyddyn sydd dan sylw, fel contract tair blynedd, yna bydd angen ystyried nifer y blyneddoddd. Dylai uchafswm cynnig y consortiwm gyfateb i $3 \times X\% \times A_T$ ar gyfer contract tair blynedd, ar ôl addasu ar gyfer masnachu rhyng-sefydliadol.

Fframwaith aml-flwyddyn mewn lotiau. Os bydd lotiau yn berthnasol i fframwaith, bydd angen i chi fod yn barod i lunio rhestr fer ar sail nifer y cyflenwyr fframwaith. Er enghraifft, mae un lot ar gyfer contract pum mlynedd gwerth £10m. Rydych am i bum cyflenwr fod ynghlwm wrth hyn. Felly, mae eich gwariant blyneddol amcangyfrifedig yn £10m/pum mlynedd = £2m y flwyddyn fesul lot. Ar y cam caffael rydych yn tybio rhaniad cyfartal ymhlith y pum cyflenwr fframwaith sydd ar y rhestr fer. Felly, mae eich gwariant blyneddol amcangyfrifedig yn £2m/pum mlynedd = £0.4m y cyflenwr, fesul blwyddyn. Rydych wedi penderfynu cyhoeddi'r cyfle gan nodi na ddisgwylir i'r gwariant blyneddol gyda phob cyflenwr llwyddiannus fod uwchlaw 40% o'i drosiant blyneddol. Felly, rydych yn edrych ar gonsortiwm â throsiant cyfunol o fwy na £0.4m/ 40% = £1m y flwyddyn ar gyfer ei drosiant cyfunol A_T , wedi'i addasu ar gyfer masnachu rhyng-sefydliadol. Mae hyn ar gyfer pob lot. Gan nad ydych yn gwybod pwy fydd ar y rhestr fer, mae angen i chi adael i un consortiwm gyflwyno cynnig am unrhyw lot, ar yr amod bod ei drosiant uwchlaw'r trothwy perthnasol fesul lot. Gall fod yn llwyddiannus ar sawl lot. Gan fod pob lot yn dendr ar wahân, ni allwch, yn ôl-weithredol, bennu trothwy o 40% ar draws y fframwaith.

Risgiau wrth greu lotiau. Mae risgiau ynghlwm wrth ymdrin â lotiau fel y nodir uchod. Nid yw'n hawdd cyfiawnhau cyfyngu ar nifer y lotiau y gall cwmni gyflwyno cynnig amdanynt oherwydd gellir herio hyn ar sail tegwch a gwerth am arian. Ni allwch ychwaith ragfynegi faint o waith a allai gael ei ddyfarnu am i lawr i un cyflenwr o fewn lot aml-gyflenwr. Felly, mae'n bosibl y gall un cynigydd, neu gonsortïwm, llai o faint fod yn gyfrifol am gyflenwi prosiect o fewn sawl lot. Un ateb posibl i hyn fyddai cynyddu'r trothwyon trosiant o ganlyniad. Er enghraifft, gallech ystyried rhoi trothwy o 40% o gyfanswm gwerth y lot, neu'r fframwaith, ar waith. Fodd bynnag, wrth geisio mynd i'r afael â'r risg y caiff un cyflenwr llai o faint ei orlwytho, gallech fod yn difetha un o brif amcanion cynnal fframwaith aml-lot, sef cynyddu'r cyfleoedd sydd ar gael i gwmnïau a chonsortia llai o faint¹⁴. Felly, bydd angen i chi ystyried y senarios tebygol a phenderfynu ar y trothwyon trosiant mwyaf priodol.

Gallu ac Adnoddau Sicr Cyfunol – prosiect dwys a chyflym. Mae gennych fwy o ddisgresiwn yma ond fe'ch cynghorir i ddefnyddio'r 'canllawiau ar gyfer asesu goblygiadau contract yn methu' yn Rhan 2 o SQulD fel asesiad cychwynnol. Fel y disgrifiwyd yn 3.4.2, efallai y byddwch am ddefnyddio 'pwynt terfyn' yn seiliedig ar ganran gymharol uchel o allu ac adnoddau'r consortïwm. Mewn rhai achosion, gallai fod mor uchel â 90%. Mae gallu ac adnoddau yn wahanol i drosiant hanesyddol ac felly rhaid ymdrin ag ef yn wahanol¹⁵. Er enghraifft, mae consortïwm wedi dangos y gall gwblhau prosiect gwerth £250k mewn tri mis. Mae'n gonsortïwm diben arbennig sy'n canolbwyntio ar eich math o brosiect ond dim ond un y flwyddyn y mae wedi'i wneud, oherwydd diffyg cyfle ac nid ei allu i ennill tendrau. Mae gennych brosiect gwerth £900k sydd ei angen ymhen 12 mis. Felly, rydych yn edrych ar lefel adnoddau a ganiateir ar gyfer consortïwm o $(£900k/12 \text{ mis})/90\% = £83k$ y mis. Mae'r consortïwm eisoes wedi dangos y gall weithio ar gyfradd o £250k y chwarter, sef £83k y mis. Gallech gyflwyno tendr rhesymol yn seiliedig ar 90% o adnoddau misol sicr nid trosiant blyneddol. Dylai fod modd i'r consortïwm wneud cynnig.

Contract gwasanaethau sylfaenol. Yn yr achos hwn, mae eich asesiad yn seiliedig ar adnoddau, nid yw'n gyfyngedig i drosiant. Os ydych yn gofyn am gynllun cyflenwi ymarferol, methodoleg weithredol ac adnoddau priodol dynodedig efallai na fydd angen i chi bennu trothwy trosiant o gwbl. Argymhellir eich bod yn dal i gyfeirio at y Tabl Risg yn Rhan 2 o SQulD ar gyfer methiannau contractau.

¹⁴ Yn ôl **Egwyddor 5 Cystadleuaeth agored, hygyrch** o Bolisi Caffael Cymru 2012 – *dylai cyrff cyhoeddus fabwysiadu dulliau caffael cymesur sy'n seiliedig ar risg i sicrhau bod cyfleoedd contract ar gael i bawb ac nad yw cyflenwyr lleol a llai o faint yn cael eu hatal rhag ennill contractau fel unigolion, fel rhan o gonsortia neu drwy swyddogaethau yn y gadwyn gyflenwi.*

¹⁵ Gweler astudiaeth achos Yorkshire Forward am enghraifft ymarferol.

4. Paratoi i Hysbysebu

Mae gan yr ochr prynu ran hanfodol i'w chwarae wrth baratoi ar gyfer cyfleoedd tendr a'u cyhoeddi. Mae'r rhain yn amrywio o brosiectau bach i brosiectau y mae'n rhaid iddynt gydymffurfio â rheolau'r UE ar hysbysebu. Drwy baratoi'n amserol ac ystyried y gymuned cyflenwyr, gall eich tîm caffael gael dylanwad mawr ar hyrwyddo cystadleuaeth hygyrch agored i'ch cyfle. Mae egwyddorion yr UE o ran tryloywder a thegwch yn berthnasol i bob trefniant caffael, nid dim ond y contractau hynny sy'n rhan uniongyrchol o'u cylch gwaith.

Fel y nodwyd ym mholisi caffael 2012 Llywodraeth Cymru – *dylai cyrff cyhoeddus fabwysiadu dulliau caffael cymesur sy'n seiliedig ar risg er mwyn sicrhau bod cyfleoedd contract yn agored i bawb ac na chaiff cyflenwyr lleol, llai o faint eu hatal rhag ennill contractau yn unigol, fel consortia neu drwy rolau yn y gadwyn gyflenwi.*¹

Er mwyn sicrhau eich bod yn darparu eich gwerth gorau posibl, bydd sefydliadau sy'n ystyried gweithredu fel consortia yn gwerthfawrogi'r ystyriaethau canlynol.

4.1 Sicrhau eich bod yn ymwybodol o gyfleoedd Tendr yn y dyfodol

Mae'r ffaith nad oes llawer o amser i ymateb i hysbysebion cyn cymhwyso a hysbysebion tendr yn her gyson i dimau sy'n awyddus i greu consortia². Mae angen i gyfleoedd mwy gydymffurfio â rheoliadau caffael yr UE a'r DU ond dyma'r isafswm argymhellion o ran amserlenni. Lluniwyd Tabl 1 ym Mhennod 14 ar Ddogfennaeth ar gyfer yr ochr cyflenwi. Dylai roi syniad i chi o'r camau niferus sydd eu hangen i ymateb yn broffesiynol i dendr mwy.

4.2 Gwell defnydd o Hysbysiadau Gwybodaeth Ymlaen Llaw

"Trwy gyhoeddi PIN a gofyn am adborth cyflenwr cyn-Gwahoddiad i Dendro (ITT), gallwch fod yn fwy gwybodus ac felly gallwch ysgrifennu manylebau mwy realistig ac addas. Mae'r Cyfarwyddbau UE yn caniatáu i chi gyhoeddi PINs blynyddol yn y Cyfnodolyn Swyddogol ... Gwnewch hyn cyn gynted â phosibl ar ôl y dechreuad y flwyddyn gyllidebol ac eithrio gwaith categori, lle y dylid PINs cael ei gyhoeddi unwaith y bydd y caniatâd ar gyfer caffael wedi'i roi mewn egwyddor."

"Mae ymgysylltu cynnar â chyflenwyr ar brosiectau a rhaglenni caffael penodol hefyd yn dod â budd-daliadau. Drwy'r broses hon, gall dealltwriaeth fanwl o'ch gofynion ac ymateb tebygol y farchnad cael eu datblygu. Bydd gwell chyd-ddealltwriaeth yn hwyluso canlyniadau effeithiol ac effeithlon ac yn dangos gwerth enillion arian (VfM) ar eu cyfer."

OGC ar Ymgysylltu'n Gynnar gyda'r Farchnad, 2006

¹ O dan Egwyddor 5 o Bolisi Caffael Cyhoeddus Cymru Rhagfyr 2012, cyngorir y sector cyhoeddus i hysbysebu pob contract sydd dros £25k ar www.gwerthwchigymru.co.uk yn ogystal â bodloni rheolau'r UE ar hysbysebu.

² Yn yr adroddiad 'Barriers to Procurement Opportunity Research', Mawrth 2009 roedd llawer o fusnesau bach a chanolig o'r farn bod y cyfnod tendro cyfartalog yn rhy fyr ac yn aml yn golygu bod angen iddynt weithio dros gyfnodau gwyliau pwysig fel yr haf a'r Nadolig.

Mae'n arfer da defnyddio Hysbysiadau Gwybodaeth Ymlaen Llaw (PIN) mor bell â phosibl cyn yr hysbyseb wirioneddol ar gyfer caffaeliadau mawr³. Bydd PIN wedi'i strwythuro'n dda yn arbed amser ac ymdrech yn ddiweddarach i'r Noddwyr, y tîm caffael a'r tîm sy'n cyflwyno cynnig. Mae PIN hefyd yn rhoi'r cyfle gorau i ddarpar gonsortia wneud eu gwaith paratoi a datblygu cydweithredol cefndirol ymhellach cyn eich tendr. Felly gallant asesu p'un a ydynt yn debygol o gyflwyno tendr neu benderfynu nad ydynt yn addas, gan arbed amser ac ymdrech i bawb yn y pen draw.

4.3 Gwaith Cynllunio Prosiectau Tîm

Cyfrifoldebau'r Arbenigwr Caffael. Fel yr arbenigwr caffael, dylech weithredu fel eiriolwr ar gyfer gwaith cynllunio prosiect effeithiol, ac annog y defnydd o iaith glir yn achos busnes a manyleb caffael pob prosiect. Eglurwch i'ch Noddwr fod angen cyfnod tendr realistig a pham fod lleihau terfynau amser caffael e.e. gan ddefnyddio Gweithdrefn Gyflymach yr UE, heb ddigon o waith cynllunio, yn eich atal rhag cael y cynigion gwerth gorau ac y gall gynyddu'r risgiau cyfunol y bydd y prosiect yn eu hwynebu⁴. Bydd hyrwyddo manyleb glir gan ddefnyddio iaith syml a gwaith paratoi amserol yn helpu darpar gonsortia i gystadlu am eich prosiect.

Cyfrifoldebau'r Noddwr. Gweithiwch yn agos â'ch tîm caffael cyn gynted â phosibl wrth baratoi eich prosiect. Cynhwyswch swyddogion caffael gweithredol wrth baratoi achos busnes arfaethedig y prosiect. Gyda'ch gilydd, gallwch baratoi achos busnes o ansawdd da, manyleb fanwl gywir (yn seiliedig ar ganlyniadau os yn bosibl), cyllideb realistig a chynlluniau wrth gefn addas mewn perthynas â risgiau. Gweithiwch gyda'ch tîm caffael i ddefnyddio'r Model Asesu Caffael ar gyfer eich prosiect penodol, fel y'i disgrifir ym Mhennod 3 ar Gwaith Paratoi ar yr Ochr Prynu. Bydd y canlyniad yn dangos p'un a yw eich prosiect yn addas i'w gwblhau gan gonsortium ai peidio. Os felly, gofynnwch i'ch tîm caffael ddefnyddio'r hysbyseb i nodi'n benodol eich bod yn croesawu cynigion gan gonsortia.

4.4 Caniatewch amser i ymateb

Fel arfer, gall consortia wedi'u ffurfio ymlaen llaw ymateb yr un mor gyflym ag unrhyw sefydliad arall. Fodd bynnag, mae angen amser i gonsortia newydd, a gafodd eu creu a'u teilwra'n benodol ar gyfer eich cyfle chi, drefnu eu hunain. Bydd caniatáu digon o amser i ymateb yn rhoi cyfle i gonsortia sydd newydd eu trefnu baratoi cynigion ar y cyd. Gall y cynigion ar y cyd hyn o bosibl gynnig gwell gwerth am arian i chi a dull gweithredu arloesol ac effeithiol wedi'i deilwra'n arbennig, yn cynnwys buddiannau cymunedol a chynaliadwyedd.

³ Mae Egwyddor 5 o Bolisi Caffael Cyhoeddus Cymru Rhagfyr 2012 yn ei gwneud yn ofynnol i'r sector cyhoeddus gyhoeddi ei flaenraglenni contract.

⁴ Mae Pennod 12 ar Gynllunio Risg yn egluro i bob parti fod angen datblygu *Prif Gynlluniau Risg Prosiect* da.

4.5 Crynodeb

- Anogir hysbysiadau ymlaen llaw gan ddefnyddio'r PIN yn gryf.
- Datblygwch y Model Asesu Caffael o Bennod 3 i'ch helpu i benderfynu p'un a gaiff cynigion gan gonsortia eu derbyn gennych.
- Gan weithio fel tîm integredig, gall eich Noddwr a'ch cydweithwyr caffael baratoi cynllun prosiect a chaffael o ansawdd uchel. Lle y bo'n briodol, nodwch y caiff cynigion gan gonsortia eu hannog a chaniatewch ddigon o amser i ddarparu ymatebion o ansawdd da.

5. Consortiwm Cyn Ffurio

Mae'n hanfodol eich bod yn gallu disgrifio eich sefydliad eich hun mewn ffordd glir a diamwys o'r dechrau'n deg. Ceir rhai cyhoeddiadau ardderchog ar sut i wneud hyn¹. Mae llawer ohonynt yn defnyddio'r termau cyffredin canlynol:

- Beth yw eich prif nodau – a elwir weithiau yn eich cenhadaeth a'ch gweledigaeth?
- Sut y byddwch yn cyflawni'r nodau hyn – a elwir yn aml yn eich strategaeth?
- Beth rydych yn dda iawn yn ei wneud – eich prif gymhwysedd?
- Sut rydych yn mynd ati i weithio gyda'ch cwsmeriaid a'ch cydweithwyr - diwylliant eich sefydliad?

Argymhellir eich bod yn gweithio gydag arweinwyr, cwsmeriaid, staff a chyflenwyr eich sefydliad er mwyn paratoi eich cenhadaeth, gweledigaeth a strategaeth ac yna'n asesu eich prif gymhwysedd a diwylliant yn onest. Defnyddiwch iaith syml sy'n hawdd ei deall yn fewnol ac yn allanol gan eich darpar gwsmeriaid a'ch darpar bartneriaid consortia. Dylech osgoi defnyddio jargon y diwydiant oherwydd caiff ei gamddeall neu ei gamddehongli yn aml, gan beri dryswch.

Enghraifft:

Ein nod yw gwella cyfleoedd mewn bywyd pobl ifanc ddifreintiedig o dan 19 oed yn Ne-ddwyrain Cymru. (*Cenhadaeth*)

Erbyn 2020 rydym am i'n holl bobl ifanc fod wedi eu haddysgu, eu hyfforddi a'u cymell i lwyddo yn eu dewis feysydd gwaith neu alwedigaeth (*Gweledigaeth*)

Byddwn yn gwneud hyn drwy feithrin cydberthnasau llwyddiannus â llywodraeth leol, elusennau a chymunedau. Gyda'n gilydd, byddwn yn mentora ac yn helpu ein pobl ifanc gyda'u ffyrdd o fyw a'u potensial personol. Bydd hyn yn helpu i gynyddu hunanbarch ac yn creu rhagolwg cadarnhaol at y dyfodol. (*Strategaeth*)

Rhaid paratoi er mwyn llwyddo. Bydd angen i gynnig a gyflwynir ar y cyd gael ei baratoi'n ofalus iawn er mwyn iddo gael ei ystyried gan y sawl sy'n caffael. Mae cam cyn ffurfio yn dilyn trywydd rhesymegol gan ddechrau gyda'r canlynol:

- Strategaeth. Rhaid i hon fod yn glir a bod yn hawdd ei deall yn fewnol ac yn allanol. A yw cydweithio yn rhan o'ch strategaeth yn barod neu a fydd angen iddo gael ei ddatblygu gan eich tîm?
- Cymhwysedd. Rhaid i chi wybod beth yw eich cryfderau a'ch gwendidau a bod yn barod i'w hadolygu a'u trafod â darpar bartneriaid. Pa ddau neu dri pheth rydych yn dda iawn yn eu gwneud? A allwch ddangos hyn?
- Diwylliant. A ydych yn agored, yn ennyn ymddiriedaeth ac yn parchu eraill? A ydych yn barod i weithio ar eich holl gydberthnasau? A ydych yn gwybod sut i rannu – pobl, gwybodaeth, costau a gwargedau ariannol? A ydych yn barod i helpu eraill i ddatblygu y tu allan i'ch sefydliad eich hun? Os nad ydych, efallai nad cyflwyno cynnig ar y cyd sydd orau i chi².

¹ Rhestrir rhai canllawiau a llyfrau poblogaidd yn Atodiad A i'ch helpu gyda'ch gwaith cynllunio a datblygu.

² Gallech ystyried cysylltu â darpar brif gontractwyr neu ddarparwyr gwasanaethau i gynnig eich gwasanaethau fel is-gontractwr. Byddwch yn ymwybodol y gall hyn fod yn llai buddiol o ran elw a llif arian parod.

Os gallwch ateb yr awgrymiadau a'r cwestiynau uchod yn glir yna rydych mewn sefyllfa dda i ddechrau gweithio gyda phartneriaid eraill er mwyn ennill a chyflenwi prosiectau ar y cyd.

5.1 Mapio eich Strategaeth

Drwy weithio fel tîm i fapio strategaeth eich sefydliad eich hun byddwch yn cyflawni arfer gorau. Y nod yw llunio map sy'n dangos sut rydych yn bwriadu datblygu eich strategaeth – a fydd yn cynnwys sut mae angen help arnoch gan ddarpar bartneriaid. Mae'n well llunio'r map fel tîm. Gweithiwch gyda'ch noddwyr, cydweithwyr a chyflenwyr i greu eich drafft cyntaf. Bydd yn seiliedig ar eich cenhadaeth a'ch gweledigaeth. Ceir erthyglau a chyflwyniadau da iawn ar fapio a gweithredu strategaeth a rhestrir rhai o'r rhain yn Atodiad A ar ddiwedd y ddogfen. Hefyd, ceir enghraifft ymarferol o strategaeth sefydliadol yn Atodiad A ar ddiwedd y bennod hon.

5.2 Adnoddau

Nodir rhai adnoddau a dulliau asesu sylfaenol ar gyfer ffurfio consortia mewn penodau diweddarach. Yn Atodiad B, ceir rhestr wirio sy'n cynnwys camau hanfodol a chamau a argymhellir ar gyfer gwaith cyn ffurfio effeithiol. Mae'r rhestr wirio yn seiliedig ar gyfuniad o rai camau a argymhellir yn BS 11000-1: 2010 Collaborative Business Relationships – Part 1: A Framework Specification a BS 11000-2: 2011 Collaborative Business Relationships – Part 2: Guide to Implementing BS 11000-1. Mae'r rhain wedi cael eu gwella ar gyfer amgylchedd cydweithio a chyflwyno cynigion ar y cyd consortia busnes bach gan ddefnyddio ffynonellau ychwanegol o arfer da.

Mae BS 11000 yn gynhwysfawr ac wedi'i datblygu gyda phrif asiantaethau Llywodraeth y DU, y CBI, sefydliadau mawr a thîm arbenigol. Ar yr olwg gyntaf, efallai y bydd busnesau bach o'r farn bod y safon newydd yn gymhleth. Er ei bod yn hirfaith a bod angen amser i'w darllen a'i deall, mae'n rhesymegol iawn mewn gwirionedd ac mae tîm BSI yn annog busnesau llai o faint i'w defnyddio er mwyn gwella perfformiad cydweithredol. Bydd yr hunanasesiad cychwynnol sydd ei angen i weithio drwy safon o'r fath yn pennu eich aeddfedrwydd a'r potensial i gydweithio. Argymhellir y dylai eich darpar brif sefydliad sy'n rhedeg cynigion ar y cyd wneud y canlynol:

1. Cael gafael ar gopiâu o rannau 1 a 2 BS 11000.
2. Darllen y ddwy ran er mwyn cael trosolwg o'r argymhellion.
3. Defnyddio Atodiad B, Tabl A1 o BS 11000 Rhan 1 fel rhestr wirio gynhwysfawr i asesu'r holl gamau y gallai fod eu hangen at ddiben ardystiad yn y pen draw.
4. Defnyddio Atodiad B, Tabl A1 o BS 11000 Rhan 2 i asesu'r aeddfedrwydd cydweithredol cychwynnol ac arfaethedig yn y dyfodol.
5. Llunio cynllun gweithredu gan gynnwys amserlenni priodol.

Mae'r llawlyfr hwn yn fan cychwyn da ar gyfer cydweithio a chyflwyno cynigion ar y cyd. Wrth i'r Safon Brydeinig newydd ennill ei phlwyf gyda sefydliadau arweiniol y sector cyhoeddus yn rhyngwladol, gall cwsmeriaid ofyn i chi ddangos eich cydymwybyddiaeth o BS11000 a sut rydych yn ei rhoi ar waith.

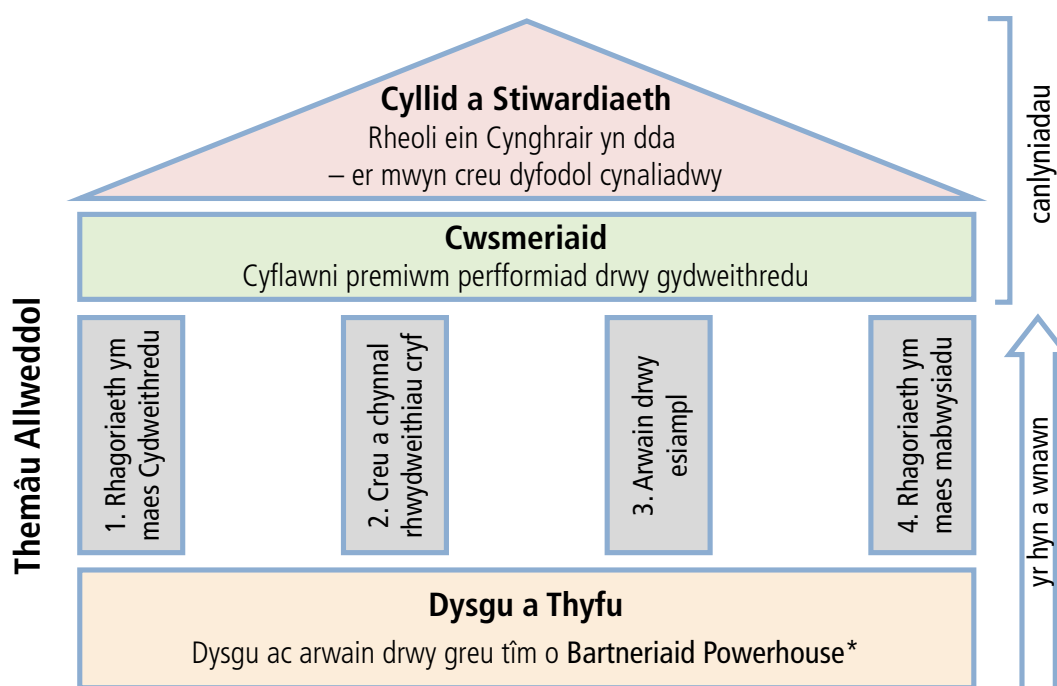
Atodiad A – Strategaeth Sefydliadol enghreifftiol

Nodwch yr hyn rydych yn ei wneud mewn un frawddeg. 'Mae ABC yn helpu Cleientiaid i gyflawni premiwm perfformiad drwy fabwysiadu arferion gorau ar y cyd'.

Eglurwch sut rydych yn gwneud hyn mewn tair neu bedair thema:

1. Rhagoriaeth ym maes Cydweithredu – Rydym yn ymchwilio i arferion gorau cydweithredu ac yn eu cyhoeddi;
2. Creu a chynnal rhwydweithiau cryf – Eiriolwyr, aelodau cyswllt, awduron a chynghorwyr;
3. Arwain drwy Esiampl – Rydym yn efengylu arweinyddiaeth ein Cleientiaid er mwyn hyrwyddo arferion gorau cydweithredu o fewn eu sefydliad ac ymhlith partneriaid busnes;
4. Rhagoriaeth ym maes Mabwysiadu – Mae'r cyfuniad o arbenigwyr, eiriolwyr, cynghorwyr ac arweinwyr Cleientiaid ymrwymedig yn helpu i ymgorffori sgiliau cydweithredu o fewn sefydliadau Cleientiaid.

Mae ABC yn helpu Cleientiaid i gyflawni premiwm perfformiad drwy fabwysiadu arferion gorau ar y cyd



* Mae hon yn system arfer gorau ar gyfer creu cynghreiriau cryf gan yr arbenigwr rhyngwladol Stephen M Dent

Byddai'r ddwy thema gyntaf yn cael eu gwella drwy gydweithio â phartneriaid fel prifysgolion a cholegau, cyrff proffesiynol fel y Sefydliad Cydweithredu³ a rhwydwaith rhyngwladol o awduron ar sefydlu partneriaethau a chynghreiriau er mwyn cynyddu hygyrdd gyda darpar Gleientiaid.

Efallai y bydd hefyd angen partneriaid i helpu ABC i rwydweithio ag uwch arweinwyr y darpar gleientiaid fel cynnal seminarau, noddi gweithdai, cyflwyno mewn sefydliadau, cael sylw yn y wasg ac ar y radio a'r teledu.

Yn y pen draw, mae'r strategaeth hon yn dibynnu ar 'berchenogaeth' arweinwyr darpar Gleientiaid i noddi prosiectau peilot yn eu sefydliadau eu hunain (Themâu 3 a 4).

³ Mae'r Sefydliad Cydweithredu (ICW) wedi ei leoli yn y DU. Helpodd yr ICW i ddatblygu Safon Brydeinig newydd BS 11000 Rhannau 1 a 2 sy'n seiliedig ar ei fodel CRAFT. Argymhellir bod sefydliadau sydd am wella eu prosesau, systemau a ffyrdd o gydweithio yn cyfeirio at BS 11000 fel arfer gorau. Dyma safon genedlaethol gyntaf y byd ar gydweithredu.

Atodiad B – Camau Ymwybyddiaeth Cychwynnol o BS 11000-1: 2010 Collaborative Business Relationships

Cam Gweithredu	Sylw	Lefel
Penodi eich Uwch Dîm Gweithredol (Cymal 3.1)	Rhaid sicrhau nawdd ar lefel weithredol ar gyfer cydweithio er mwyn dewis rhywun â chyfrifoldeb cyffredinol – yr Uwch Swyddog Gweithredol Cyfrifol.	Hanfodol
Diffinio ac awdurdodi eich polisi ar gyfer cydweithio (Cymal 3.2)	Bydd angen i chi ffurfioli eich polisiau fel bod modd cydweithio. Er enghraifft, asesu'r effaith a gaiff eich polisiau ar ansawdd, yr amgylchedd, hyfforddiant, rheoli data a gwasanaeth cwsmeriaid.	Argymhelliad
Nodi pa amcanion strategol y gallai eich cyflenwyr eu cefnogi (Cymal 3.3)	Pan wnaethoch fapio eich strategaeth, dylech fod wedi nodi'r amcanion lle bydd angen i chi gael help darpar bartneriaid.	Hanfodol
Llunio rhestr o feysydd lle gall partneriaid ychwanegu gwerth (Cymal 3.4)	Rhestru'r meysydd allweddol lle gall partneriaid ychwanegu gwerth at eich sefydliad. Er enghraifft: gallu ac adnoddau ar gynnydd, lleoliadau newydd, arbedion a rennir, technolegau gofynnol, logisteg, cyfleusterau, gwybodaeth, enw da a chydymffurfio â safonau.	Hanfodol
Mapio eich cydberthnasau presennol er mwyn asesu a all timau sy'n bodoli eisoes fod yn bartneriaid yn y dyfodol (Cymal 3.5)	Pwy ydych yn ei adnabod yn barod ac yn gallu gweithio gydag ef? Sut rydych yn cydweithio? A yw'r gydberthynas yn gweithio'n effeithiol yn barod? Faint o botensial sydd i feithrin cysylltiadau cryfach a gweithio ar brosiectau mwy o faint?	Argymhelliad
A fydd angen i chi ddiweddarau eich polisiau a'ch cynlluniau datblygu? (Cymal 3.6)	Adeiladu ar y gwaith dadansoddi polisi yng Nghymal 3.2 uchod.	Argymhelliad
Llunio asesiad risg cychwynnol ar gyfer cyflwyno cynnig ar y cyd (Cymal 3.7)	Mae hyn yn bwysig. Gallwch ddechrau gyda rhestr sylfaenol o benawdau er mwyn creu eich rhestr gychwynnol o risgiau. Bydd yn datblygu wedyn wrth i chi wneud cynnydd.	Hanfodol
Amlinellu cynllun gweithredu ar gyfer y prosiect (Cymal 3.8)	Mae'r rhan fwyaf o gynigion yn gofyn am gynllun a methodoleg prosiect. Bydd angen i chi amlinellu'r prosiect o'r dechrau'n deg.	Hanfodol

Cam Gweithredu	Sylw	Lefel
Rhestrwch y gweithdrefnau presennol y mae angen eu huwchraddio er mwyn cydweithio (ar ôl cyflwyno cynnig) (Cymal 3.9)	Yn seiliedig ar Gymau 3.2 a 3.6 uchod, argymhellir eich bod yn creu rhestr o weithdrefnau i'w huwchraddio cyn i chi ddechrau cydweithio.	Argymhelliad
Dechreuwch Iunio Cynllun Rheoli Cydberthnasau (RMP) (Cymal 3.10)	Yn yr un modd â Phrif Gynllun Cyfrif marchnata, bydd Cynllun Rheoli Cydberthnasau yn dod yn rhan bwysig o'ch pecyn cymorth cydweithio yn y dyfodol.	Hanfodol

Noder – Mae (Cymal 3.X) wedi'i addasu o'r cyfeiriad cymal perthnasol yn BS 11000-1: 2010 Collaborative Business Relationships, A Framework Specification. Fe'i haddaswyd ar gyfer yr ochr werthu er mwyn helpu i gynllunio ar gyfer cyflwyno cynigion ar y cyd fel consortiwm.

6. Strwythurau Cydweithredu

Nid yw'r rheoliadau caffael cyhoeddus yn gwneud unrhyw gyfyngiadau ar y mathau o gonsortia sydd yn gymwys i wneud cais am gontractau cyhoeddus. Mae Rheoliad 28 yn gwahardd cyrff cyhoeddus rhag mynnu bod yn rhaid i gonsortiwm ffurfio endid cyfreithiol (e.e. Cyfrwng Diben Arbennig) er mwyn gwneud cais am gontract. Fodd bynnag, mae'n gwneud darpariaeth ar gyfer corff cyhoeddus, lle y gellir ei gyfiawnhau, i fynnu bod consortiwm yn ffurfio endid cyfreithiol fel amod contract.¹

Yn 2006, adolygodd Swyddfa Archwilio Genedlaethol y DU sawl enghraifft dda o gydweithredu ymhlith sefydliadau'r trydydd sector². Nododd gwaith ymchwil y Swyddfa Archwilio Genedlaethol fod manteision cydweithredu yn cynnwys y canlynol:

- **Proses well ar gyfer darparu gwasanaethau.** Er enghraifft, mae cydweithio yn golygu y gall cleientiaid elusennau gael gafael ar adnoddau mwy arbenigol.
- **Proffil cyhoeddus uwch.** Gall cydweithredu olygu y gall elusen fanteisio ar ddulliau ymgyrchu gwleidyddol a marchnata mwy soffistigedig.
- **Mwy o allu o ran codi arian.** Mae mwy o sianelau ariannu ar gael i sefydliadau mwy a gallant gyflogi staff arbenigol i godi arian.
- **Swyddogaethau cefn swyddfa cyfunol.** Gall cyfuno swyddogaethau cymorth leihau costau gweinyddol a rhyddhau staff i ddarparu gwasanaethau rheng flaen.

Mae Atodiad A yn cynnwys gwybodaeth am sut mae Ymddiriedolaeth Terrence Higgins yn mynd ati i gydweithredu. Nodwyd yr enghraifft hon fel arfer da gan Swyddfa Archwilio Genedlaethol y DU. Mae'n bwysig nodi nad oes rhaid i'r gydberthynas rhwng cyflenwyr sy'n darparu gwasanaethau gyda'i gilydd ar gyfer contract fod yn gydweithredol. Mae yna adegau lle y gall cynghrair cyfreithiol ffurfiol, fel y nodir yn ddiweddarach yn y bennod hon, fod yn fwy priodol.

6.1 Cyfraith Cystadleuaeth

Wrth sefydlu consortiwm, mae angen i sefydliadau ystyried gofynion cyfraith cystadleuaeth. Yn y DU, caiff hyn ei gwmpasu gan Ddeddf Cystadleuaeth 1998, sy'n gwahardd unrhyw weithgaredd sy'n atal, yn rhwystro neu'n amharu ar gystadleuaeth. Gallai mynd yn groes i'r ddeddfwriaeth hon arwain at oblygiadau difrifol i sefydliadau yn gyffredinol ac yn benodol, i aelodau eu cyrff llywodraethu megis Ymddiriedolwyr. Gallai enghraifft o achos posibl o fynd yn groes i'r Ddeddf Cystadleuaeth gynnwys grŵp o sefydliadau, y mae pob un ohonynt yn darparu'r union un gwasanaeth, yn dod at ei gilydd er mwyn cael gwared ar gystadleuaeth.

Mae dau waharddiad o dan Gyfraith Cystadleuaeth. Mae'r cyntaf, Pennod I, yn gwahardd cytundebau rhwng busnesau sy'n atal, yn rhwystro neu'n amharu ar gystadleuaeth megis cytundebau i nodi prisiau penodedig, cyfyngu ar gynhyrchu, rhannu marchnadoedd a rhannu

¹ Rheoliadau Contractau Cyhoeddus 2006, Rheoliad 28.

² Progress in Improving Government Efficiency: Lessons from Case Studies on Efficiency Initiative, Swyddfa Archwilio Genedlaethol y DU 2006.

mathau penodol o wybodaeth gyfrinachol, megis prisiau. Mae'r categori hwn yn cynnwys 'rigio cynigion'. Ystyr rigio cynigion yw pan fydd cynigwyr yn gwneud cytundeb cyfrinachol, er enghraifft i beidio â chyflwyno cynnig yn erbyn ei gilydd, i gynyddu eu prisiau neu i rannu'r gwaith, er mwyn i'r ddau gynigiwr wneud elw ariannol. Mae'r ail, Pennod II, yn gwahardd ymddygiad sy'n cyfateb i gamddefnyddio sefyllfa ddominyddol.

Bydd cytundebau gwrthgystadleuaeth a chartelau bob amser yn peri pryder a gallant fod yn berthnasol mewn unrhyw farchnad, ond gall problemau penodol godi os gallai'r broses o ddatblygu consortiwm arwain at sefyllfa ddominyddol yn y farchnad ac felly ymddwyn mewn ffordd fonopolistaidd neu fel oligopoli, gan geisio rheoli'r farchnad. Mae canllawiau manwl ar wefan y Swyddfa Masnachu Teg o ran sut y gellid diffinio sefyllfa ddominyddol; *nid yw cwmni yn debygol o fod yn ddominyddol os yw ei gyfran o'r farchnad yn llai na 40 y cant neu os na all ymddwyn yn annibynnol ar y cyfyngiadau arferol sy'n gysylltiedig â chystadleuwyr, cyflenwyr a phrynwyr*. Er y gall diffinio marchnad yn ffurfiol fod yn dechnegol gymhleth, dylai prynwyr ac aelodau consortia allu gwneud hyn i raddau yn seiliedig ar brofiad ac ymchwil i'r farchnad.

6.2.1. Ystyriaethau i dimau caffael

Mae bob amser yn bwysig i chi fod yn ymwybodol o faint o gystadleuaeth sydd o fewn y farchnad rydych yn gweithredu ynddi. Pa un a fydd consortiwm yn cyflwyno cynnig am eich gwaith ai peidio, gall fod cymhellion cryf i gwmnïau lunio cytundebau gwrthgystadleuaeth, dod yn ddominyddol a chamddefnyddio'r sefyllfa honno. Mae hyn yn arbennig o wir mewn marchnadoedd y mae'n anodd i newydd-ddyfodiaid ymuno â hwy; er enghraifft os mai marchnadoedd bach lleol ydynt neu os oes costau sefydlu uchel yn gysylltiedig â hwy megis cyfleusterau arbenigol a staff profiadol. Gall hefyd fod yn broblem mewn marchnadoedd lle mae cystadleuaeth o ganlyniad i weithgarwch caffael yn gyffredin ac yn ailadroddus, a gallai hyn gymell cyflenwyr i lunio cytundebau i ddylanwadu ar batrwm gweithgarwch o ran cyflwyno cynigion. Gall y ffordd y byddwch yn cyflwyno eich cais gael effaith ar nifer y cynigwyr a all gystadlu: efallai y byddwch am gyflawni arbedion drwy arbedion maint, ond yn anfwriadol, gallech fod yn cyfyngu ar gystadleuaeth ac yn lleihau eich gallu i sicrhau gwerth am arian.

6.2.2. Ystyriaethau i aelodau consortiwm

Gallai ffurfio consortiwm olygu y byddwch yn dod yn ddominyddol mewn marchnadoedd sy'n anodd i newydd-ddyfodiaid ymuno â hwy, er enghraifft os oes asedau daearyddol penodol i'w darparu megis cartrefi gofal, cyfleusterau gofal iechyd a chyfleusterau gwaredu gwastraff. Yn y mathau hyn o farchnadoedd, mae'n bosibl na fydd yn gosteffeithiol i brynwr chwilio am wasanaethau o ardaloedd pellach. Gall sefyllfa ddominyddol yn y farchnad ddigwydd hefyd lle y bu ffin ddaearyddol draddodiadol ar gyfer darparu gwasanaethau megis gwasanaethau gwirfoddol rhanbarthol, y gellid bod wedi'u hariannu'n flaenorol drwy gyfrwng grantiau yn bennaf^{3,4}. Nid yw sefyllfa ddominyddol yn anghyfreithlon, ond mae'n anghyfreithlon

³ Ymateb Consortiwm Victory (Sefydliad Trydydd Sector yn y DU) i Bapur *Collusion or Competition Tendering for Care*.

⁴ *Working in a consortium* – A guide for third sector organisations involved in public service delivery Cyhoeddwyd gan Swyddfa'r Cabinet (Rhagfyr 2008).

camddefnyddio'r sefyllfa honno. Mae enghreifftiau o gamddefnydd posibl yn cynnwys codi prisiau gormodol, cynnig gwahanol brisiau neu delerau i gwsmeriaid tebyg, neu wrthod cyflenwi cwsmer presennol heb reswm da.

Gall bod mewn sefyllfa ddominyddol ei gwneud hi'n haws i gonsortiwym fynd yn groes i'r gwaharddiad Pennod I ar gytundebau gwrthgystadleuaeth. Ni ddylai consortiwym geisio creu trefniant darparu unigryw lle mai dim ond drwy'r consortiwym arfaethedig y gall y partneriaid cyflenwi gyflwyno cynnig. Ni ddylech geisio sefydlu cytundebau dim cystadlu sy'n creu ffiniau artiffisial, ffiniau daearyddol neu'n ceisio cyfyngu ar gynigion cysylltiedig a gweithgarwch partneriaid cyflenwi yn y dyfodol. Gall cytundeb amlwg neu benodol i beidio â 'chystadlu ar dir rhywun arall' fynd yn groes i waharddiad Pennod I.

Noder fod angen i awdurdodau cystadleuaeth y DU gymeradwyo unrhyw ymdrechion i uno a all leihau'r gystadleuaeth mewn marchnad benodol. Mae gwybodaeth am reoliadau uno ar gael ar wefan y Swyddfa Masnachu Teg (OFT).⁵

Sensitifrwydd Prisiau. Yn aml, fel rhan o'r broses gaffael, gofynnir i chi lofnodi dogfen cydymffurfio â thendr sy'n cyfeirio at gynllwynio a rhannu gwybodaeth. Gallai rhannu gwybodaeth allweddol am brisiau o fewn marchnad gyfyngedig olygu eich bod yn mynd yn groes i'r gwaharddiad Pennod I, yn enwedig os mai'r bwriad yw defnyddio model fferal fel gwasanaeth canolog a chysylltiedig ('hub and spokes') (gweler isod). Gall defnyddio rheolwr cynnig arbenigol i baratoi'r amcangyfrif, a fyddai'n sicrhau y caiff gwybodaeth sy'n fasnachol sensitif ei neilltuo mewn perthynas â'r partïon eraill, helpu i gadw data hyd braich. Trafodir yr opsiwn hwn ym Mhennod 9 ar Asesu Cyfle.

Sut i osgoi unrhyw faglau. Y ffordd orau o ymdrin â phroblemau posibl o ran cyfraith cystadleuaeth yw drwy sicrhau bod polisïau a gweithdrefnau cadarn ar waith o ran Llywodraethu, Rheoli Risg, Dyrannu Adnoddau, Aelodaeth, Cyfrinachedd Gwybodaeth, Cynigion Cystadluol, Gwrthdaro Buddiannau a Gwrth-lwgrwobrwyfaeth. Dylid ymdrin â'r rhain oll o fewn Cynllun (Cydberthynas) eich Consortiwym.

Mynnwch gyngor arbenigol. Mae canllawiau a manylion am yr holl faterion hyn ar wefan yr OFT⁶. Mae gan yr OFT hefyd ganllawiau ar gyfer cyrff cyhoeddus yn y DU⁷. Fel rhan o'i mandad, mae Canolfan Cydweithredol Cymru yn rhoi cyngor arbenigol i sefydliadau ar lawer o'r materion hyn. Os bydd unrhyw amheuan gennych, gofynnwch am gyngor arbenigol o'r fath oherwydd fel yr Uwch Swyddog Gweithredol sy'n gyfrifol am y Consortiwym, bydd rhwymedigaeth gyfreithiol arnoch. Argymhellir hefyd y dylech ofyn am gyngor arbenigol ar ddrafftio polisïau a gweithdrefnau o'r fath a Memoranda'r Consortiwym, Erthyglau Cymdeithasol a Chytundebau Partneriaeth yr Aelodau.

⁵ <http://www.oft.gov.uk/OFTwork/mergers/publications/>

⁶ <http://www.oft.gov.uk/OFTwork/competition-act-and-cartels/CA-overview>

⁷ <http://www.oft.gov.uk/OFTwork/competition-act-and-cartels/guidance-public-bodies>

6.2 Y Sbectrwm Cydweithredu

Mae enghreifftiau o gydweithredu ar hyd sbectrwm yn cynnwys:

- Cydweithredu anffurfiol
 - Grwpiau cymorth cyfoedion
 - Datblygu prosiectau
- Cydweithredu ffurfiol
 - Model gwasanaeth canolog a chysylltiedig
 - Rhannu swyddogaethau cefn swyddfa/gwasanaethau
- Rhwymedigaeth Gyfreithiol
 - Corff arweiniol
 - Datblygu prosiect
 - Cyfrwng Diben Arbennig
 - Uno

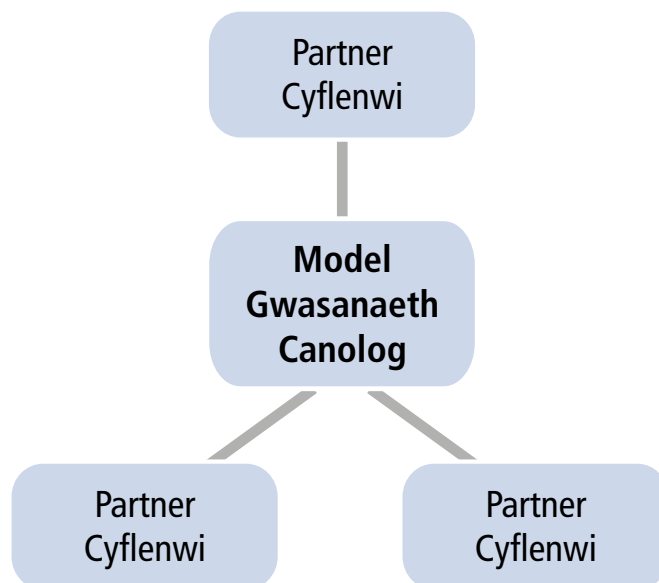
Gall cyswllt a thrafodaethau cychwynnol am gyfleoedd ddeillio o gydweithredu anffurfiol. Argymhellir y dylid gwneud hyn yn ystod cam cyn ffurfio eich consortiwm, fel y disgrifir ym Mhennod 5. Un o'r eitemau allweddol i'w hystyried fydd strwythur eich consortiwm arfaethedig yn y dyfodol, yn enwedig ei hyblygrwydd a'i hirhoedledd bwriadedig.

Mae Tabl 6.1 yn dangos y cylch datblygu consortiwm wyth cam a ddefnyddir gan Ganolfan Cydweithredol Cymru a sut mae'n gydnaws â BS 11000-1:2010. Mae angen ystyried strategaethau ymadael posibl fel rhan o'r ddau. Mae'r safon yn argymhell y dylid eu hystyried yn ystod y cam cynllunio/dewis partneriaid. Po gynharaf y byddwch yn eu hystyried, y gorau y gallwch gydweithio i gynllunio ar eu cyfer. Bydd gan gonsortiwm lle y mae'n rhaid creu cwmni newydd fwy o rwymedigaethau adrodd ac ymadael na chynghrair.

Tabl 6.1 Cysoni model creu Canolfan Cydweithredol Cymru ag wyth Cam BS 11000-1:2010

Cam Consortiwm Canolfan Cydweithredol Cymru	Cam BS 11000	Sylw
1. Rhesymeg Strategol	1. Ymwybyddiaeth	Cysonwyd
2. Nodi Partneriaid	2. Gwybodaeth 3. Asesiad Mewnol	Mae BS11000 yn defnyddio rhai camau cyn ffurfio. Gweler Pennod 5 o'r llawlyfr hwn am ragor o wybodaeth.
3. Cynllunio cam cynnar – gweledigaeth ar y cyd	4. Dewis partneriaid	Mae BS 11000 yn argymhell y dylid asesu sawl partner cyn gwneud y dewis terfynol, wedyn gweithio gyda'r partneriaid a ddewiswyd. Mae hefyd yn argymhell y dylid gwneud gwaith cynllunio cychwynnol ar gyfer ymadael.
4. Datblygu'r model busnes	5.1. Llywodraethu	Cysonwyd
5. Cytuno ar strwythur y consortiwm	5.2. Strwythur Sefydliadol	Cysonwyd
6. Fframwaith cyfreithiol a llywodraethu	5.7. Trefniadau Llunio Contract	Cysonwyd
7. Dechrau darparu	6. Creu gwerth	Mae BS 11000 yn argymhell y dylid creu cynllun gwella'r consortiwm a chreu gwerth o'r cychwyn cyntaf.
8. Adolygu a gwerthuso	7. Aros Gyda'ch Gilydd 8. Strategaeth Ymadael	Cysonwyd. Mae BS 11000 yn pwysleisio y dylid meddu ar y strategaeth ymadael ar ffurf amlinellol o gam 4.

6.3 Model Gwasanaeth Canolog a Chysylltiedig



Ffigur 6.1 Model Gwasanaeth Canolog a Chysylltiedig ar gyfer darparu (ffynhonnell Canolfan Cydweithredol Cymru)

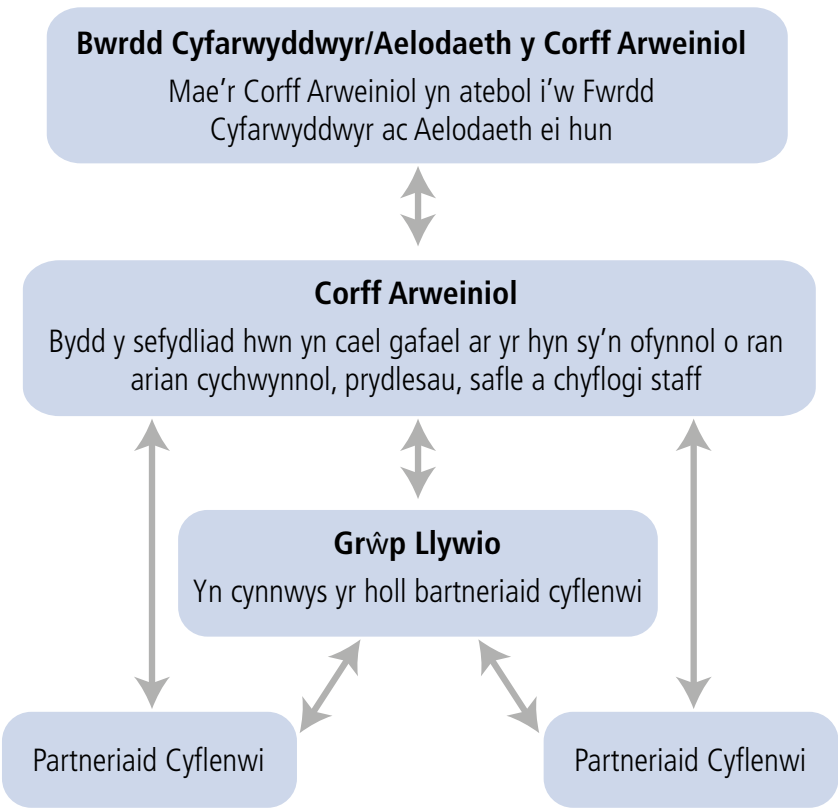
Manteision	Anfanteision
Nid oes angen yr un math o drefniadau cyfreithiol sy'n gysylltiedig â'r model Cyfrwng Diben Arbennig gan fod gan bob aelod ei gydberthynas ei hun â'r comisiynydd.	Byddai'r model hwn yn golygu y byddai'r comisiynydd yn meithrin cydberthynas ariannol â'r holl bartneriaid, nid dim ond un corff, boed yn gorff arweiniol neu'n Gyfrwng Diben Arbennig.
Yn caniatáu hyblygrwydd fel y gall sefydliadau cyflenwi ddatblygu a newid dros amser yn gymharol hawdd.	O ystyried natur gyfnewidiol trefniadau comisiynu yn y sector cyhoeddus a'r ymdrechion i symleiddio'r broses, mae'n bosibl na fyddai hyn yn rhywbeth y byddent yn awyddus i'w ystyried fel model hyfyw.
Yn caniatáu ar gyfer dulliau mwy arloesol o ddarparu gwasanaethau.	Mae'r rheoliadau caffael yn caniatáu i brynwyr cyhoeddus fynnu bod endid cyfreithiol yn cael ei ffurfio fel un o amodau'r contract.

Mae'r model gwasanaeth canolog a chysylltiedig yn defnyddio rhwydwaith o ddarparwyr sy'n bodoli eisoes. Gall pob un ohonynt barhau â'u trefniadau ariannu presennol ond byddant yn dod at ei gilydd o dan strwythur rheoli unigol i ddarparu gwasanaeth di-dor. Gall aelodau consortiwm o'r fath ddatblygu prosesau a systemau a rennir er mwyn ategu'r broses o ddarparu gwasanaethau, a bydd cytundeb gweithio ar y cyd ar waith rhwng yr aelodau fel bod rolau a chyfrifoldebau penodol pob aelod wedi'u nodi'n glir.

Mae'r dull gweithredu canolog a chysylltiedig yn aml yn dod i'r amlwg fel y model cychwynnol i'w ystyried pan fydd yr ochr prynu yn hyrwyddo trefniadau cydgrynhoi. Fodd bynnag, mae heriau penodol o dan gyfraith cystadleuaeth y mae angen i chi eu hystyried o'r cychwyn cyntaf⁸. Dylid gochel rhag trefnu unrhyw gytundebau amlwg neu benodedig a allai gyfyngu ar weithgarwch cyflwyno cynigion aelodau ar brosiectau eraill. Mae'n bosibl y bydd angen neilltuo gwybodaeth sensitif fel prisiau ac y bydd angen i reolwr cynigion annibynnol ymdrin â hi fel y crybwyllir yn 6.1.

Gellir dadlau mai'r ochr prynu sydd wedi llywio'r angen i gydweithredu. Fodd bynnag, mae'n bwysig bod aelod cynrychioliadol o'r consortiwm sy'n bwriadu mabwysiadu model canolog a chysylltiedig yn ymgynghori â'r tîm caffael cyn gynted â phosibl. O dan y model hwn, byddai contractau ar wahân yn cael ei gytuno gyda phob aelod, ac efallai y bydd angen gwerthusiad unigol o sefyllfa ariannol a gallu technegol pob aelod. Os yw'r prynwr yn bwriadu gwneud cais am wybodaeth ar y cyd gan gynigwyr, fel y trafodir ym Mhennod 3 y canllaw hwn, gall hyn achosi problemau yn ystod y broses gaffael. Gall y prynwr hefyd fynnu atebolrwydd ar y cyd a niferus os bydd y prosiect yn methu, a gall fod yn anodd i chi gytuno ar hyn â'ch partneriaid consortiwm. Mae'r rheoliadau hyn yn caniatáu i gorff cyhoeddus fynnu bod consortiwm yn ffurfio endid cyfreithiol unigol fel amod yn y contract, felly yn ddelfrydol dylid trafod y materion hyn cyn llunio'r meini prawf dethol a dyfarnu terfynol.

6.4 Model Corff Arweiniol



Ffigur 6.2 Model Corff Arweiniol

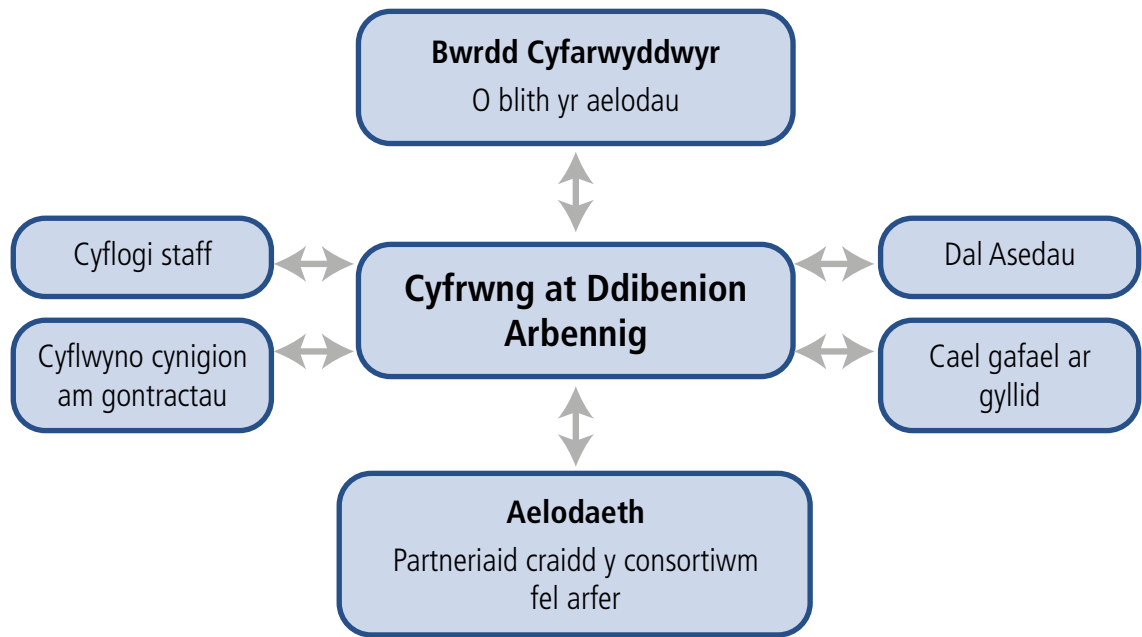
⁸ Collusion or Competition a gyhoeddwyd gan Tendering For Care (Hydref 2012).

Manteision	Anfanteision
Mae cyrff sector cyhoeddus yn gyfarwydd â gweithio gyda'r model hwn ac mae eu prosesau caffael a'u systemau rheoli yn addas ar gyfer gwaith o'r fath.	Mae'n bosibl y daw'r cyfrifoldebau ariannol a chyfreithiol i ran y corff arweiniol, felly mae angen i chi nodi sefydliad sy'n barod i gymryd y risg honno.
Mae'n rhoi un pwynt mynediad i'r ochr prynu o ran darparu gwasanaethau.	Gallai aelodau'r consortiwm sy'n isgcontractwyr deimlo wedi'u difreinio gan nad yw'n bartneriaeth gyfartal.
Gellir ei ffurfio'n gymharol hawdd os yn gweithio o fewn terfyn amser caeth.	Gall sefydliadau bach fod o dan anfantais o hyd. Oherwydd eu maint, ni fyddent mewn sefyllfa i gyflwyno tendr fel y corff arweiniol felly byddai'n rhaid iddynt weithredu fel corff is-gontractwr.
Gall fod o fudd i sefydliadau llai weithio gyda phartneriaid mwy a all weithredu fel corff arweiniol.	Gall newid o ran perchenogaeth neu reolaeth yn sefydliad y contractwr arweiniol effeithio ar y trefniadau is-gontractio a'r trefniadau cydweithredu ar gyfer y dyfodol.

Y model corff arweiniol yw'r model sy'n aml yn fwyaf deniadol i'r ochr prynu gan ei fod yn debyg iawn i'r dull prif contract traddodiadol. Mae'r data a ddarperir yn eich cais yn canolbwyntio ar gofnod ariannol, cofnod adnoddau a hanes profedig y corff arweiniol gyda gwybodaeth ategol gan aelodau eraill y consortiwm. Un o heriau'r model hwn yw ei fod yn tueddu i bolareiddio dros amser wrth i'r corff arweiniol reoli mwy a mwy o contractau. Daw'n gontractwr mawr gyda mwy o bŵer i gyflwyno cynnig yn ei rinwedd ei hun ac o bosibl i greu heriau i'r aelodau eraill llai pwerus. Mae'r gonestrwydd a'r ymddiriedaeth sy'n gweithredu o fewn y consortiwm yn cael dylanwad mawr ar y model hwn. Os bydd y corff arweiniol yn agored ac yn rhannu gwybodaeth allweddol megis cynlluniau adnoddau'r tîm, modelau cost y prosiect, dosbarthiad cyfwerth o enillion neu wargedau, gall fod yn ddull gweithredu effeithiol iawn. Mae Ffigur 10.1 ym Mhennod 10 – Trefnu Eich Consortiwm yn dangos sut y gellir creu model corff arweiniol sy'n ymatebol i wahanol gyfleoedd.

Gall y sefydliad prynu ofyn am wybodaeth ar y cyd gan aelodau o'r consortiwm er mwyn dangos sefyllfa ariannol neu gymhwysedd technegol cyfunol, fel y dangosir ym Mhennod 3. Neu gall asesu'r corff arweiniol yn unig yn erbyn gofynion y contract, neu efallai y bydd am asesu pob aelod o'r consortiwm ar wahân. Er na all y prynwr eithrio unrhyw fath o gonsortiwm rhag cyflwyno cynnig, byddai'n ddefnyddiol trafod y posibilïadau hyn cyn llunio unrhyw feini prawf dethol a dyfarnu a dulliau sgorio terfynol os yn bosibl.

6.5 Cyfrwng Diben Arbennig



Ffigur 6.3 Cyfrwng Diben Arbennig (SPV)

Manteision	Anfanteision
Yn hyrwyddo partneriaeth fwy cyfartal ymhlith yr aelodau.	Gall fod yn anodd denu cyllid gan nad oes unrhyw hanes o gyflawni adeg ffurfio.
Unwaith y caiff ei sefydlu, gellir ei ddefnyddio dro ar ôl tro i roi mentrau newydd ar waith a chyflwyno cynigion ar gyfer contractau.	Diffyg dealltwriaeth o'r model gan gomisiynwyr/ caffaelwyr.
Gall y model fod yn hyblyg. Os cytunir, nid oes angen i bob aelod fod yn rhan o'r broses gyflenwi, er enghraifft.	Gallai greu costau ychwanegol i'r aelodau sylfaen. Mae angen cydbwyso hyn yn erbyn yr elw arfaethedig.
Gellir ehangu'r aelodaeth os bydd angen sgiliau a/neu gwmpas ychwanegol.	Nid oes gan unrhyw bartner unigol reolaeth uniongyrchol. Gallai hyn atal y rheini sy'n hoffi gweithredu yn y fath fodd.
Gellir ei sefydlu gan ddefnyddio strwythur cyfreithiol nid-er-elw neu gall fod yn fwy masnachol.	Gall fod yn llafurus i'w sefydlu, felly gall fod yn heriol wrth weithio'n unol ag amserlen gaeth.

Mae'r model Cyfrwng Diben Arbennig yn ffurf ddatblygedig ar strwythur cydweithredu. Mae un cam islaw uno. Gan mai endid cyfreithiol yw fel arfer, mae ganddo drefniadau adrodd, ariannol a llywodraethu cysylltiedig. Fe'i defnyddir yn llawer mwy cyffredin ar gyfer contractau mawr lle gall fod gofyniad i roi, creu neu gaffael asedau gwerth uchel. Felly mae'n ymddangos yn y sector adeiladu yn gymharol aml ar gyfer contractau math dylunio adeiladu a

gweithredu (DBO) neu gyllid dylunio adeiladu a gweithredu (DBFO) gyda phartneriaid lluosog. Ei her yw ennill y contract cyntaf gan ddefnyddio ei ddata a'i systemau ei hun h.y. hanes profedig sy'n bodoli eisoes. Gall gyflogi staff yn uniongyrchol. Gellir hefyd secondio staff yn benodol i'r prosiect o'r aelodaeth neu eu recriwtio ar sail trefniadau contract tymor sefydlog.

Os ydych yn bwriadu cyflwyno cynnig fel SPV byddai'n ddefnyddiol trafod hyn, os yn bosib, cyn llunio unrhyw feini prawf dethol a dyfarnu terfynol. Ni all y sefydliad prynu eithrio unrhyw fath o gonsortium rhag cyflwyno cynnig ar gyfer contract, a bydd angen iddynt sicrhau bod eu gweithdrefnau caffael yn ystyried profiad a hanes cyfunol y sefydliadau sy'n destun i'r SPV, gan na fydd ganddo efallai hanes masnachu hir fel endid ar wahân.

6.5.1 Asedau

Un o'r heriau ariannol sy'n gysylltiedig ag SPV yw prynu a gwaredu asedau. Mae angen cynllunio'n ofalus ar gyfer hyn o'r cychwyn cyntaf. Er enghraifft, ym maes adeiladu weithiau caiff asedau gwerth uchel fel peiriant tyllu twnel eu prynu'n benodol ar gyfer y prosiect ac wedyn eu gwaredu yn hytrach na'u hailddefnyddio. Lle caiff asedau o'r fath eu gwaredu, mae'n bosibl y bydd ganddynt werth llyfr cynhenid o hyd ac felly rhaid ystyried trefniadau cynllunio a rheoliadau treth perthnasol.

Yn aml, mae gan asedau werth gweddilliol ac felly bydd angen prisiad teg arnynt a bydd angen rhannu unrhyw bris gwerthu arfaethedig yn gyfartal fel rhan o'r broses gostio. Er enghraifft, mae SPV yn prynu £20k o offer swyddfa a chyfrifiaduron i weithio mewn swyddfa newydd ar gyfer prosiect. Mae'r prosiect yn para am dair blynedd ond caiff yr asedau eu gwaredu ar 25% o'u gwerth fesul blwyddyn. Felly eu gwerth llyfr ar ddiwedd y prosiect yw £5k. Un opsiwn yw cynnal arwerthiant ohonynt i aelodau â diddordeb gydag isafswm pris o £5k. Gellid hefyd eu gwerthu i ddeliwr eitemau ail law arbenigol ac wedyn rhannu unrhyw wargedau a/neu ddiffygion ymhlith y cyfranogwyr. Trydydd opsiwn posibl fyddai eu storio ac wedyn eu trosglwyddo i'r prosiect nesaf ar y gwerth llyfr dilynol.

6.6 Uno

Fel y dengys achos Ymddiriedolaeth Terrence Higgins yn Atodiad A, weithiau mae angen i sefydliadau ystyried uno fel eu hymateb arfaethedig i newidiadau yn y farchnad megis cydgrynhoi contractau. Nid yw adolygu'r broses uno yn rhan o gwmpas y llawlyfr hwn ond cydnabyddir bod uno yn ateb hirdymor posibl i gyfuno o fewn y farchnad ac y gall hefyd deillio yn y pen draw o ymdrechion llwyddiannus i gydweithredu o fewn consortia. Noder y sylwadau ar gydymffurfiaeth o ran cystadleuaeth yn 6.1 uchod.

6.7 Crynodeb

Mae'r bennod hon wedi amlygu amrywiaeth o strwythurau ar gyfer cydweithredu y gall arweinwyr darpar gonsortia eu hystyried ac mae angen i'r tîm caffael eu hasesu. Mae gan bob dewis ei fanteision ac mae gan rai heriau, yn bennaf o ran y graddau y cânt eu derbyn gan ochr prynu'r sector cyhoeddus yn hytrach na'u heffeithiolrwydd strwythurol.

I dimau â phrofiad cyfyngedig o lywodraethu corfforaethol a chydweithredu, mae cyngor ar gael gan gyrff priodol, sy'n cynnwys: Canolfan Cydweithredol Cymru; WCVA; y Swyddfa Masnachu Teg; timau caffael a chynghorwyr sector cyhoeddus lle y bo'n briodol; a'r proffesiynau cyfrifyddu a chyfreithiol, os oes angen.

Atodiad A – Ymddiriedolaeth Terrence Higgins

Yn ôl Swyddfa Archwilio Genedlaethol y DU, mae Ymddiriedolaeth Terrence Higgins wedi datblygu rhai egwyddorion arweiniol ar gyfer partneriaethau llwyddiannus.

Mae'r Ymddiriedolaeth wedi datblygu'r technegau canlynol ar gyfer gwella'r tebygolrwydd y ceir partneriaethau llwyddiannus. Byddant o fudd i unrhyw gorff sy'n ystyried gweithio ar y cyd.

- **Cynhaliwch ymarferion diwydrwydd dyladwy.** Dylai pob partner fod yn eglur ynghylch asedau a rhwymedigaethau dyledus y sefydliad arall. Mae Ymddiriedolaeth Terrence Higgins wedi datblygu'r gallu ac adnoddau i wneud y rhan fwyaf o'i gwaith diwydrwydd dyladwy yn fewnol.
- **Sefydliwch weledigaeth sy'n eiddo ar y cyd.** Dylid cytuno ar y weledigaeth hon cyn gynted â phosibl, dylai gynnwys syniadau a dyheadau ar gyfer y dyfodol, tra'n parchu hanes yr holl sefydliadau a chydabod na ellir cyflawni'r weledigaeth hon yn annibynnol.
- **Derbyniwch o bosibl mai gweithio ar y cyd yw'r unig ffordd hyfyw ymlaen.** "Standing alone, neither organisation has the means to achieve the breadth of its ambitions". (Penaethiaid Cytundeb Ymddiriedolaeth Terrence Higgins Mehefin 2002)
- **Cynhaliwch gyfarfodydd agored.** Bydd trefniadau cyfathrebu tryloyw gyda chyflogeion a defnyddwyr er mwyn cyfleu gwybodaeth yn helpu i liniaru'r pryderon anochel a fydd yn deillio o newid sefydliadol.
- **Cynhaliwch grŵp monitro ar gyfer y broses uno.** Bydd angen i gynrychiolwyr o wahanol bartïon gyfarfod yn rheolaidd i drafod cynnydd y bartneriaeth, unrhyw faterion sy'n codi ac i lunio strategaethau cyllid, adnoddau dynol a TG.
- **Ystyriwch fabwysiadu sbardun daduno.** Gall darparu sicrwydd bod cymal diddymu ar gyfer senario lle na fydd y bartneriaeth yn llwyddiannus olygu y bydd bartïon yn fwy tebygol o ystyried gweithio gyda'i gilydd. Dyma strategaeth ymadael ar y cyd.

Mae'r argymhellion hyn yn gyson iawn ag argymhellion BS 11000-1:2010 ar gyfer Cydberthnasau Busnes Cydweithredol.

7. Sganio'r Farchnad

Mae sganio'r farchnad yn weithgaredd deuffordd. Mae angen i'r corff caffael ddeall yr hyn sydd ar gael yn y farchnad a sut y gall ei gofynion ddylanwadu arno. Mae angen i'r darpar gyflenwr weld, cyn belled ymlaen â phosibl, pa gyfleoedd contract sydd ar y gorwel.

7.1 Argymhellion i'r Ochr Prynu

Nodir y pwyntiau allweddol ar gyfer yr ochr prynu isod:

Codi eich proffil prynu. Gweithio gyda gwasanaeth Cymorth Tendro Busnes Cymru Llywodraeth Cymru (y Gwasanaeth Datblygu Cyflenwyr gynt), a'i reolwyr digwyddiadau arbenigol, i fynd i ddigwyddiadau Cwrdd â'r Prynwr a rhannu gwybodaeth am eich proffil a gofynion caffael yn y dyfodol. Mae'r digwyddiadau hyn yn boblogaidd gyda busnesau llai o faint, busnesau newydd, mentrau cymdeithasol ac elusennau yn enwedig lle maent newydd gael eu sefydlu neu lle mae eu grantiau blaenorol yn destun proses dendro gystadleuol bellach. Tan iddynt ddeall y math o gyfleoedd sydd ar gael, efallai na fyddant wedi cofrestru ar gyfer y categorïau cywir ar gwerthwchigymru felly ni chânt y cyfle i geisio ennill eich contractau, na chael eu nodi gennych chi a phrynwyr eraill wrth chwilio'r gronfa ddata o ddarpar gyflenwyr. Gallech ddefnyddio hysbysiad PIN i dynnu sylw'r sail gyflenwi at bob contract hysbys y bwriedir ei hysbysebu mewn cyfnod penodol, er enghraifft chwe mis.

Datblygu'r sail gyflenwi. Dod i adnabod y farchnad a'r darpar gyflenwyr ynddi. Mae hyn yn mynd y tu hwnt i sganio ac adolygu'r sawl sydd wedi cofrestru yng nghronfa ddata gwerthwchigymru. Efallai y bydd angen ymgynghori â chyrff arbenigol fel Busnes Cymru, WCVA, Canolfan Cydweithredol Cymru, Siambrau Masnach, Ffederasiwn Busnesau Bach Cymru a chydweithwyr yn adrannau Datblygu Economaidd Llywodraeth Leol. Ar gyfer sefydliadau lleol yn y trydydd sector, mae gan lawer o Gynghorau Gwirfoddol Sirol fforymau darparwyr. Mae Sefydliad Siartredig Prynu a Chyflenwi (CIPS) yn argymhell defnyddio rhaglen datblygu cyflenwyr ar gyfer gwella perfformiad, yn enwedig wrth weithio gyda busnesau bach a chanolig.¹ Dylech ystyried sut i weithio gyda chonsortia ar y cam hwn. Os ydych yn ymwybodol o gonsortia posibl gallech eu gwahodd i unrhyw weithdy cyn contract. Byddai digwyddiad o'r fath yn fforwm niwtral i gyd-asesu sut y gallech strwythuro eich gwaith caffael er mwyn sicrhau bod cynigion a gyflwynir ar y cyd gan sefydliadau llai o faint yn destun diwydrwydd dyladwy.

¹ Cyfres Knowledge Summary CIPS – Use of Smaller Suppliers a Supplier Development.

"Mae datblygu cyflenwr yn weithgaredd dwyffordd y dylid ei ystyried fel datblygiad prynwr / cyflenwr ar y cyd. Mae'r CIPS yn credu y dylai gweithwyr proffesiynol rheoli prynu a chyflenwi yn meddu ar arbenigedd mewn datblygu cyflenwyr; yn benodol, mae angen iddynt feddu ar y sgiliau rhyngersonol angenrheidiol i allu i ddwyn perswâd ar gydweithwyr a chyflenwyr a all fod fel arall yn amharod i gychwyn ar raglen datblygiad."

Crynodeb Gwybodaeth am Ddatblygu Cyflenwyr CIPS

Rhowch gymaint o rybudd cyn contract â phosibl. Her gyson sy'n wynebu busnesau llai o faint a'r rheini sydd am greu consortia i gyflwyno cynigion am eich cyfleoedd yw'r terfynau amser cyfyngedig ar gyfer ymateb i'ch hysbysebion². Mae angen i gyfleoedd mwy o faint gydymffurfio â Rheoliadau Caffael yr UE a'r DU ond dyma'r isafswm argymhellion o ran terfynau amser. Ceisiwch ymestyn y rhain lle y bo modd. Fel arfer, gall consortia wedi'u ffurfio ymlaen llaw ymateb yr un mor gyflym ag unrhyw sefydliad arall. Fodd bynnag, gall fod gan consortia newydd, a gafodd eu creu a'u teilwra'n benodol ar gyfer eich cyfle chi, gamau datblygu tîm ychwanegol i'w cymryd. Rhydd Tabl 14.1 ym Mhennod 14 enghraifft o'r amser sydd ei angen i sefydlu consortiwm. Os ydych yn ymwybodol y gall consortiwm fod yn cyflwyno cynnig am eich cyfle, gwnewch yn siŵr eich bod yn pennu terfyn amser realistig.

Gwaith cynllunio prosiect gwell. Cefnogi gwaith cynllunio prosiect effeithiol yn eich sefydliad. Fel yr arbenigwr caffael, dylech annog y defnydd o iaith glir yn achos busnes a manyleb caffael y prosiect. Eglurwch i'ch rheolwr gwasanaeth fod angen cyfnod tendr realistig a pham bod rhuthro i ddechrau'r broses caffael, heb ddigon o waith cynllunio, yn eich atal rhag cael y cynigion gwerth gorau a bron yn sicr yn cynyddu'r risg gyfunol. Bydd manyleb glir, iaith syml a pharatoi amserol yn sicrhau y gall consortia posibl gystadlu'n effeithiol. Gall gwallau yng ngeiriad manyleb fod yn gostus a pheri oedi i hynt y prosiect.

"Mae ymgysylltu cynnar â chyflenwyr ar brosiectau a rhaglenni caffael penodol hefyd yn dod â budd-daliadau. Drwy'r broses hon, gall dealltwriaeth fanwl o'ch gofynion ac ymateb tebygol y farchnad cael eu datblygu. Bydd gwell chyd-ddealltwriaeth yn hwyluso canlyniadau effeithiol ac effeithlon ac yn dangos gwerth enillion arian (VfM) ar eu cyfer."

OGC ar Ymgysylltu'n Gynnar gyda'r Farchnad, 2006

² Yn yr adroddiad 'Barriers to Procurement Opportunity Research', Mawrth 2009 roedd llawer o fusnesau bach a chanolig o'r farn bod y cyfnod tendro cyfartalog yn rhy fyr ac yn aml yn golygu bod angen iddynt weithio dros gyfnodau gwyliau pwysig fel yr haf a'r Nadolig.

7.2 Argymhellion i'r Ochr Cyflenwi

Mae angen cyfathrebu ddwy ffordd. Fel y tîm cynnig posibl mae gennych lawer i'w ennill drwy sicrhau bod y tîm caffael a'r rheolwyr gwasanaeth yn ymwybodol o'ch galluoedd, cynhyrchion a gwasanaethau, eich ymrwymiad i economi Cymru a llwyddiant y sefydliad prynu.

Nodir isod y pwyntiau allweddol i'r ochr sy'n cyflwyno cynnig:

Ymchwil. Mae angen i chi ddeall gofynion posibl y sector cyhoeddus yn eich dewis leoliad gweithredu. Felly, mae hynny'n golygu bod angen i chi asesu eich gallu i gyflenwi prosiect yn lleol, yn rhanbarthol neu'n genedlaethol. Yn aml, gallu ac adnoddau neu leoliad sydd wrth wraidd sefydlu timau cydweithredol. Ar ôl cynnal eich hunanasesiad cyn ffurfio, dylech bellach fod yn barod i ymchwilio i ddarpar bartneriaid, yn ddelfrydol cyn y cyhoeddir hysbysebion tendro ffurfiol. Mae Atodiad A ym Mhennod 9 yn cynnwys rhestr wirio asesu i'w hystyried.

Targedau. Targedau yw'r darpar brynwyr yn y sector cyhoeddus sy'n rheoli'r tendr a'r prosiect dilynol. Er eu bod fel arfer yn darparu'r arian ac yn rheoli'r broses ddethol, nid y timau hyn yw eich cwsmeriaid o reidrwydd. Weithiau, fe'u gelwir yn Rhanddeiliaid neu'n rheolwyr gwasanaeth. Ymhlith y cwestiynau allweddol y bydd angen i chi eu hateb mae:

- O ble maent yn gweithredu?
- Sut maent yn caffael?
- Pa mor aml maent yn caffael?
- Beth yw eu polisi caffael?
- A ydynt yn gweithio gyda chyrff cyhoeddus eraill i gyfuno eu hadnoddau ar gyfer contractau mwy o faint neu fframweithiau rhanbarthol?
- Pwy yw eu cyflenwyr presennol?
- Pryd mae'r contractau presennol yn dod i ben?

Codi ymwybyddiaeth prynwyr. Lle bynnag y bo modd, gwnewch yr ochr prynu'n ymwybodol o alluoedd eich tîm gyda'i gilydd cyn y broses dendro ffurfiol. Gallwch wneud hyn drwy fynd i ddigwyddiadau cwrdd â'r prynwr neu drefnu cyfarfodydd gyda'r prynwyr targed. Ar ôl ystyried maint y cyfleoedd sydd ar gael a'r mathau ohonynt, holwch am allu'r prynwr i dderbyn cynigion ar y cyd. Byddwch yn barod i drafod agweddau ar risg, maint, gallu a chontractau yn agored. Cofiwch mai sgwrs anffurfiol yw hon, felly gofynnwch i'r swyddogion caffael arbenigol hyn am eu cyngor ar y ffordd orau ymlaen. Fel gweithwyr proffesiynol yn y maes, maent am sicrhau chwarae teg wrth dendro ac efallai y byddant yn awyddus i weld busnesau llai o faint yn paratoi cynigion ar y cyd er mwyn sicrhau eu bod yn cael y gwerth gorau am arian ac yn cydymffurfio â pholisïau a thargedau cynaliadwyedd eu sefydliad.

Diweddaru eich deunyddiau marchnata. Dylai fod gennych ddigon o wybodaeth i baratoi deunyddiau marchnata da ar unrhyw dîm posibl. Os mai chi yw aelod arweiniol y consortiwm posibl dylech ddiweddaru eich gwefan a dechrau dwyn ynghyd astudiaethau achos da a geirdaon.

Ystyried ac egluro eich systemau. Dylech baratoi tudalen gwe ar eich partneriaethau presennol a thudalen ar sut rydych yn rheoli cydweithio. Tynnwch sylw at y systemau sydd gennych ar waith i reoli prosiectau mwy o faint ac unrhyw achrediad sydd gennych ym maes cydweithio, yn enwedig eich dull o reoli ansawdd, rheoli'r amgylchedd, trefniadau cydweithio, sefydlu, hyfforddi a datblygu. Efallai y gofynnir i chi ateb cwestiwn SQulD am hyn, felly gallwch arbed cryn dipyn o amser a straen i'ch tîm drwy gynllunio'r ymatebion hyn ymlaen llaw. Bydd rhai holiaduron cyn cymhwyso yn gofyn am dystysgrif a/neu esboniad cryno o'r ffordd rydych yn rheoli eich systemau.

Astudiaethau achos a geirdaon. Os byddwch wedi meithrin cydberthnasau llwyddiannus â phartneriaid eraill yn y gorffennol, dylech baratoi astudiaethau achos ar y cyd a'u croesgyfeirio ar wefannau eich gilydd. Dylech gael gafael ar eirdaon gan gwsmeriaid ac egluro iddynt eich bod yn bwriadu mynd ar drywydd contractau mwy o faint ac y byddech felly yn gwerthfawrogi eu cefnogaeth i wneud hyn. Dangoswch sut mae partneriaid wedi ategu ei gilydd a rhannu adnoddau.

Diweddarau eich statws cofrestru. Mae angen i chi dynnu sylw at eich partneriaethau a'ch dull o gydweithio mewn unrhyw gofrestrriad ar-lein, yn enwedig gwerthwchigymru. Bydd prynwyr yn chwilio am esboniadau cyson ac felly gallant adolygu cofnodion cofrestru yn ystod y broses asesu. Mae cysondeb yn ennyn hyder y ddwy ochr yn y broses.

7.3 Crynodeb

Yn achos prynwyr, po fwyaf yr ymwybyddiaeth o sgiliau a gallu ac adnoddau eich marchnad yr hawsaf y bydd i bennu cwmphas eich prosiectau er mwyn gwneud y gorau o ddoniau lleol.

Yn achos cyflenwyr, po gynharaf y byddwch yn ymgysylltu â phrynwyr ac yn olrhain cyfleoedd perthnasol, y mwyaf tebygol y bydd eich consortiwm o allu cyflwyno cynnig o ansawdd uchel sy'n addas ar gyfer cyfle mwy o faint.

8. Cofrestru Cyfle

Ym Mhennod 7 cafodd arweinwyr consortia eu hannog i ddiweddarau eu statws cofrestru fel cwmni a chonsortium ar gwerthwchigymru ac unrhyw borth hysbysebu perthnasol arall. Mae'r bennod hon ar gyfer yr ochr prynu a'r ochr cyflenwi ac mae'n sôn am gofrestru diddordeb mewn cyfle penodol. Mae'n bwysig i'r ddwy ochr fod yn ymwybodol bod rhai pyrth hysbysebu electronig a systemau e-dendro presennol yn gwneud y tybiaethau penodol canlynol:

- Bod y sefydliad sy'n cofrestru diddordeb yn endid 'masnachu' unigol;
- Mae a wnelo pwyntiau mynediad data porthol â'r endid unigol hwnnw;
- Gwybodaeth hanesyddol sydd fel arfer yn cael y dylanwad mwyaf ar benderfyniadau;
- Felly, gall y set ddiweddaraf o wybodaeth am ddatblygiadau yn y dyfodol, fel sefydlu consortiwm, gael llai o ddylanwad na'r pwyntiau hanesyddol uchod.

Nid yw'r rheoliadau caffael cyhoeddus, fodd bynnag, yn caniatáu unrhyw gyfyngiadau ar y mathau o consortia a all wneud cais am gontractau cyhoeddus, er eu bod yn gwneud darpariaeth ar gyfer corff cyhoeddus, lle y gellir ei gyfiawnhau, i fynnu bod consortiwm yn ffurfio endid cyfreithiol fel amod contract.¹ Mae'r rhan fwyaf o gyrff cyhoeddus yng Nghymru wedi ymrwymo i ddefnyddio cwestiynau SQuID, sydd wedi'u cynllunio i gwmpasu timau sy'n cyflwyno cynigion ar y cyd. Os bydd angen i'r tîm caffael ychwanegu cwestiynau pellach, dylent alluogi consortia i gyflwyno cynnig.

8.1 Defnyddio systemau e-dendro a phyrth hysbysebu

Caiff systemau e-dendro eu defnyddio fwyfwy i gaffael yng Nghymru. Maent yn galluogi cyflenwyr i gofrestru 'bob blwyddyn', casglu data, cofrestru cyfle a chyflwyno cyfle. Maent yn darparu'r canlynol:

- Templedi safonol i gasglu gwybodaeth.
- Y gallu i gyfyngu ar faint o ddata a roddir, drwy ddefnyddio uchafswm geiriau/nodau.
- Y gallu i wneud gwaith dadansoddi cymarebau a meincnodi safonol, yn enwedig ar gyfer gwybodaeth ariannol a gwybodaeth am staff fel niferoedd Cyfwerth ag Amser Llawn (CALI)².
- Clwydi cynwysedig â meini prawf llwyddo/methu ar gyfer eitemau fel trosiant, ardystiadau ac erlyniadau.
- Ffordd syml o ddwyn ynghyd ddata y gellir ei rannu â chyrff caffael eraill.
- Gwybodaeth gyson am gyfnod gyda blwyddyn rhwng unrhyw ddiweddarau a chofrestru unrhyw newidiadau mewn amgylchiadau.

¹ Rheoliadau Contractau Cyhoeddus 2006, Rheoliad 28.

² Cyfeiriwch at Atodiad B o Bennod 3 Gwaith Paratoi ar yr Ochr Prynu am ragor o wybodaeth neu ddadansoddiad cymhareb a chyllid ar gyfer consortia.

Ar gyfer endidau mwy o faint, fel cwmnïau cyfyngedig cyhoeddus, cwmnïau cyfyngedig a phartneriaethau atebolrwydd cyfyngedig, mae hyn oll yn syml ac mae'r e-byrth hyn yn arbed cryn amser ac ymdrech iddynt hwy a'r timau caffael. Fodd bynnag, gall e-byrth rhy fanwl gywir sydd wedi'u fformatio ymlaen llaw wneud y broses gaffael yn llai hyblyg i sefydliadau llai o faint sy'n gweithio ar y cyd. Os na chânt eu haddasu ar gyfer consortia/cynigion ar y cyd, gallant beri rhwystr mawr ar y cam cofrestru i endidau a strwythurau llai traddodiadol, neu'r sawl sy'n anghyfarwydd â'r dechnoleg a'r derminoleg a ddefnyddir. Bydd cwestiynau SQulD yn helpu gyda hyblygrwydd i'r ddwy ochr.

8.2 Argymhellion i'r Ochr Prynu

8.2.1 Gwella'r System Gofrestru

- Gall y sawl sy'n caffael weithio gyda sefydliadau cynrychioliadol fel WCVA, Canolfan Cydweithredol Cymru, Ffederasiwn Busnesau Bach Cymru a detholiad o gwmnïau llai o faint â sgiliau cydweithredu, arbenigedd a hanes sicr o wneud y cwestiynau yn yr e-byrth yn fwy hyblyg. Os darperir eich e-borth i chi neu os nad oes gennych unrhyw reolaeth dros ei ddylunio, efallai y bydd angen i chi roi gwybod i'r awdurdod dylunio perthnasol am y newidiadau rydych yn eu dymuno.
- Gweithiwch gyda Gwerth Cymru a mabwysiadwch gwestiynau/templedi SQulD er mwyn sicrhau bod eich e-byrth yn gadarn ac yn gynhwysol gyda'r nod o 'ganiatáu' yn hytrach na 'gwrthod' sefydliadau cydweithredol a rhithwir.
- Dylech dderbyn y bydd sefydliad yn cofrestru ei ddiddordeb ac yna'n ei dynnu'n ôl yn ddiweddarach neu'n gweithio gyda pharti arall i baratoi cynnig ar y cyd. Weithiau, bydd sefydliadau o'r fath yn dod i'r casgliad nad oes ganddynt y gallu na'r adnoddau i dendro ar eu pen eu hunain neu mai dim ond fel rhan o gonsortium neu rwydwaith/cadwyn gyflenwi y gallant gyflwyno tendr mewn gwirionedd. Ni ddylai achos o dynnu diddordeb yn ôl a gwneud newidiadau gael ei ystyried yn dystiolaeth o gyd-dwyllo, bwriad i gyd-dwyllo nac yn arwydd o dorri eich rheoliadau tendro³. Gweler Pennod 6 ar Strwythurau Cydweithredu (adran 6.2.1) ar faterion yn ymwneud â chystadleuaeth am ragor o wybodaeth.

8.2.2 Gwella Gwasanaeth Personol a Phroffesiynol

- Byddwch yn barod i ateb ymholiadau uniongyrchol gan endidau sy'n cyflwyno cynnig ar y cyd ynghylch unrhyw broblemau wrth gofrestru neu gwblhau cwestiynau perthnasol SQulD.
- Gweithiwch gyda'ch Rheolwr Gwasanaeth i ymgorffori'r argymhellion yn y llawlyfr hwn yn eich systemau a'ch prosesau.
- Mae angen i chi ddeall anghenion timau a all gyflwyno cynnig ar y cyd ynghyd â'u manteision posibl i'ch sefydliad. Maent yn fath newydd o endid, sydd yn aml yn fwy hyblyg na chwmni traddodiadol ac a all gynnig gwerth sylweddol.

³ Yn aml gofynnir i gynigwyr gwblhau Tystysgrif Dendro sy'n gofyn a ydynt wedi gwneud y canlynol: rhannu neu drafod swm y cynnig, cytuno na fydd trydydd parti yn ymwneud â'r cynnig ac yn cael cynnig taliad neu ystyriaeth mewn perthynas â'r tendr.

- Gweithiwrch gyda'ch Rheolwr Gwasanaeth i asesu risg mewn modd mwy cynhwysol a chyfannol, fel y disgrifir yn y llawlyfr hwn. Gweler Pennod 12 ar Gynllunio Risg am ragor o wybodaeth am risgiau ar y cyd.

8.3 Argymhellion i'r Ochr sy'n Cyflwyno Cynnig

Os oes gennych gonsortiw m posibl yn barod ac os yw'r cyfle wedi cael ei hysbysebu ymlaen llaw yn barod drwy PIN, efallai y bydd gennych syniad da o bwy yr hoffech gydweithio ag ef ar gynnig ar y cyd. Mae hyn yn rhoi mantais i chi oherwydd dylech fod wedi dilyn y prosesau ar gyfer sefydlu partneriaeth yn barod cyn ffurfio eich consortiwm.

Os oes consortiwm wedi'i ffurfio'n barod bydd angen i chi gytuno pwy sy'n gyfrifol am gofrestru ar gyfer y cyfle a gwneud cais am y ddogfennaeth cyn cymhwyso neu dendro ar ran eich consortiwm. Argymhellir yn gryf y dylid dewis yr unigolyn hwn o blith y canlynol:

1. Yr Uwch Swydddog Gweithredol Cyfrifol o Aelod Arweiniol eich consortiwm;
2. Rheolwr Cynnig a benodwyd sydd â sgiliau cydweithredu, cynllunio, ysgrifennu, amcangyfrif a rheoli prosiect yn ogystal â'r amser i arwain cynnig eich tîm;
3. Aelod o dîm rheoli posibl eich consortiwm sy'n debygol o fod ar y tîm gweithredu prosiect os byddwch yn ennill y contract.

Dylai fod gan bob un o'r rhain y sgiliau rhyngbersonol, ymrwymiad a gwybodaeth berthnasol i arwain y gwaith o asesu'r ddogfennaeth dendro a pharatoi dogfen Cynnig/Dim Cynnig⁴ i'r consortiwm ei hystyried a'i chymeradwyo.

Argymhellir eich bod naill ai'n datgan diddordeb fel yr Aelod Arweiniol cytûn, sydd wedi'i ddewis am ei gryfderau a'i hanes sicr ar y cam cyn ffurfio, neu fel eich consortiwm. Datgan diddordeb fel consortiwm a gaiff ei ffafrio pan ategir hyn gan y wybodaeth berthnasol fel: gwefan, polisïau, astudiaethau achos, yswiriant, erthyglau cymdeithasu/memorandwm cyd-ddealltwriaeth, systemau bilio a chyfrifon cynghrair sy'n bodoli eisoes⁵.

Os mai hwn yw'r tro cyntaf i chi weld y cyfle ond bod gennych brofiad diweddar o weithio mewn consortiwm o ansawdd da, mae angen i chi asesu'n gyflym a yw'n debygol o fod o ddiddordeb. Mae amser yn brin felly argymhellir eich bod yn cysylltu â'ch aelodau presennol cyn gynted â phosibl gan gytuno ar bwy sy'n gyfrifol am gael gaffael ar y dogfennau ar ran eich consortiwm. Gwneir hyn ar yr amod clir y bydd yr aelod yn dosbarthu'r dogfennau i bawb arall ymhen diwrnod i'w derbyn. Unwaith eto, mae angen i chi gytuno ar bwy fydd yn adolygu eich dogfennau tendro ac yn paratoi'r templed Cynnig/Dim Cynnig ar ran eich consortiwm posibl. Un o'r prif heriau fydd graddau'r gyd-ddealltwriaeth ac ymddiriedaeth o fewn eich tîm. Uwch gydweithiwr yr ymddiriedir ynddo fel Uwch Swydddog Gweithredol Cyfrifol aelod sydd â gwybodaeth ryng-sefydliadol dda sy'n debygol o fod fwyaf effeithlon fel adolygydd.

⁴ Caiff enghraifft o'r model penderfynu ar gyfer Cynnig/Dim Cynnig ei chynnwys fel rhan o becyn cymorth y Llawlyfr. Rhoddir rhagor o wybodaeth ym Mhennod 9 ar Asesu Cyfle.

⁵ Gallech ystyried sefydlu Cwmni Diben Arbennig i ymdrin â'ch gweithgareddau masnachol sy'n cynnwys cwsmeriaid. Ceir rhai materion cyfreithiol, yswiriant a masnachol y bydd angen mynd i'r afael â hwy os mai dyma'r hyn sy'n well gennych. Ym Mhennod 6 ar Strwythurau Cydweithredu, argymhellwyd eich bod yn ceisio cyngor perthnasol.

Os nad ydych wedi dechrau sefydlu consortiwm eto a bod y sawl sy'n caffael yn mynd yn syth i dendr mae angen i chi asesu'r risgiau dan sylw. Mae Tabl 8.1 yn crynhoi'r pwyntiau hyn.

Tabl 8.1 – Rhai Opsiynau Cofrestru ar gyfer consortia

Math o Hysbyseb	Consortiwm Newydd i'w ffurfio	Consortiwm Presennol sydd angen ei newid	Consortiwm a Ffurfiwyd Ymlaen Llaw
Hysbysiad Gwybodaeth Ymlaen Llaw (PIN)	Trafodwch y prosiect gyda'r tîm caffael a'r perchennog gwasanaeth i weld a fyddai cais consortiwm yn cael ei groesawu. Gofynnwch a yw'r tîm caffael wedi clywed gan bartneriaid posibl y mae hefyd angen iddynt weithio fel tîm (atgyfeiriad).	Dylai Uwch Swyddog Gweithredol Cyfrifol sydd wedi'i enwebu drafod y prosiect gyda'r tîm caffael a'r perchennog gwasanaeth. Aseswch y newidiadau y gallai fod eu hangen ar eich consortiwm presennol. Trafodwch hyn â'ch consortiwm a gweithiwch ar unrhyw fylchau yn eich tîm.	Dylai eich Uwch Swyddog Gweithredol Cyfrifol sydd wedi'i enwebu o'ch Aelod Arweiniol posibl ei drafod â'r tîm caffael er mwyn cadarnhau a fydd cynnig gan eich consortiwm yn dderbyniol. Eglurwch fod eich tîm wedi'i drefnu ymlaen llaw. Dylai'r bylchau fod yn gyfyngedig.
Agored (ddim yn Ddeialog Cyfyngedig na Chystadleuol ac ati) tendr, cydymffurfio â therfynau amser yr UE neu fwy	Trafodwch y prosiect gyda'r tîm caffael a'r perchennog gwasanaeth i weld a fyddai cais consortiwm yn cael ei groesawu. Gofynnwch a yw'r tîm caffael wedi clywed gan bartneriaid posibl y mae hefyd angen iddynt weithio fel tîm (atgyfeiriad), os gallant drafod hyn. A fydd gennych yr amser i wneud eich gwaith cyn ffurfio a threfnu?	Dylai Uwch Swyddog Gweithredol Cyfrifol sydd wedi'i enwebu drafod y prosiect gyda'r tîm Caffael a'r perchennog gwasanaeth os yn bosibl. Aseswch y newidiadau y gallai fod eu hangen ar eich consortiwm presennol. Trafodwch hyn â'ch consortiwm a gweithiwch ar unrhyw fylchau yn eich tîm. Dylai fod gennych yr amser i ad-drefnu eich consortiwm.	Cofrestru gan yr unigolyn arfaethedig canlynol: – Uwch Swyddog Gweithredol Cyfrifol yr Aelod Arweiniol; – Cyfarwyddwr y Cynnig; neu – Aelod o dîm rheoli eich consortiwm. Dylech eisoes fod wedi penderfynu o dan ba aelod neu endid cynghrair i gofrestru.

Math o Hysbyseb	Consortiwm Newydd i'w ffurfio	Consortiwm Presennol sydd angen ei newid	Consortiwm a Ffurfiwyd Ymlaen Llaw
Tendr cyflymach â chyfyngiadau amser	Efallai y byddwch am weld y dogfennau er mwyn asesu a allwch ymuno â chadwyn gyflenwi'r prif contractwr. Mae'n annhebygol y gallwch greu consortiwm hyfyw yn yr amser gofynnol. Gofynnwch pam bod y tendr wedi'i gyflymu – efallai y gallwch ofyn iddo gael ei ymestyn oherwydd y Rheolau Caffael.	Dylai Uwch Swyddog Gweithredol Cyfrifol sydd wedi'i enwebu drafod y prosiect gyda'r tîm Caffael a'r perchennog gwasanaeth os yn bosibl. Aseswch y newidiadau y gallai fod eu hangen ar eich consortiwm presennol. Trafodwch hyn â'ch consortiwm a gweithiwrch ar unrhyw fylchau yn eich tîm. A fydd gennych yr amser i ad-drefnu? Gofynnwch pam bod y tendr wedi'i gyflymu – efallai y gallwch ofyn iddo gael ei ymestyn oherwydd y Rheolau Caffael.	Cofrestru gan yr unigolyn arfaethedig canlynol: – Uwch Swyddog Gweithredol Cyfrifol yr Aelod Arweiniol; – Cyfarwyddwr y Cynnig; neu, – Aelod o dîm rheoli'r consortiwm. Gofynnwch pam bod y tendr wedi'i gyflymu – efallai y gallwch ofyn iddo gael ei ymestyn oherwydd y Rheolau Caffael.

9. Asesu Cyfle

9.1 Sefydlu Eich Sail Gweithredu

Bydd angen y cyfleusterau a'r adnoddau priodol arnoch i reoli cynnig proffesiynol. Er enghraifft:

Cyfleuster ffisegol megis swyddfa dros dro neu ystafell â chyfleusterau storio diogel.

Mae hwn yn opsiwn synhwyrol pan fyddwch yn gweithio'n agos ag aelodau eich consortiwm posibl. Gall weithredu fel canolfan weithredol ar gyfer paratoi eich cynnig. Mae angen cyfleusterau storio diogel ar gyfer eich holl ddata oherwydd bydd eich partneriaid yn darparu rhywfaint o wybodaeth gyfrinachol i chi. Bydd hefyd gennych wybodaeth gyfrinachol am y cynnig gan y tîm caffael. Dylech sicrhau bod rheolaeth dros bwy all weld y wybodaeth a bod y trefniadau yswiriant perthnasol ar waith gennych. Mae swyddfa gartref yn ddichonadwy ond bydd yr un argymhellion o ran diogelwch ac yswiriant yn gymwys.

Systemau cyfrifiadurol diogel o ansawdd da. Nid oes angen iddynt fod yn ddrud ond rhaid i'ch systemau fod yn ddibynadwy ac yn ddiogel gyda chyfleusterau ar gyfer gwneud copïau wrth gefn a ffolderi mynediad cyfyngedig.

Meddalwedd swyddfa dda. Bydd angen un o'r prif gyfresi meddalwedd swyddfa arnoch gan gynnwys meddalwedd prosesu geiriau, taenlenni a chyflwyniadau. Byddwch yn ymwybodol o unrhyw faterion diogelwch o ran meddalwedd am ddim a gynigir ar-lein nad yw wedi'i hardystio at ddefnydd proffesiynol cyfrinachol.

Meddalwedd arbenigol. Ar gyfer gwaith mwy datblygedig, lle bydd llawer o gynllunio a dadansoddi, mae'n werth buddsoddi mewn meddalwedd cynllunio prosiect a mapio prosesau. Argymhellir meddalwedd mapio'r meddwl hefyd er mwyn strwythuro gwybodaeth yn gyflym¹. Bydd pob un o'r pecynnau hyn yn dychwelyd eu gwerth o fewn diwrnodau a byddant yn eich helpu i wella strwythur ac effeithlonrwydd eich cynigion. Mae meddalwedd rheoli prosiectau sylfaenol yn costio tua £550, mae'r feddalwedd cynllunio prosesau yn costio tua £250 ac mae'r drwydded flynyddol ar gyfer meddalwedd mapio'r meddwl yn costio tua £250 ar brisiau 2012². Trwyddedau unigol yw'r rhain ar gyfer cyfrifiadurol a gaiff ei rannu'n ddelfrydol yn swyddfa'r cynnig.

System rheoli dogfennau a dyddiaduron o ansawdd da. Gall y rhain amrywio o system defnyddiwr unigol i e-byrth gradd broffesiynol. Mae'n bosibl y bydd system eisoes gan un o'ch aelodau y gallwch gael mynediad iddi a'i defnyddio, ar yr amod bod gennych y lefelau priodol o ymddiriedaeth a diogelwch. Er mwyn bod yn niwtral, mae e-borth penodol ar gyfer y prosiect yn well. Dylai fod gan bob aelod un neu ddau ddefnyddiwr awdurdodedig er mwyn sicrhau effeithlonrwydd a sicrhau bod rhywun wrth gefn. Yn nodweddiadol, mae systemau

¹ Mae'r pecynnau meddalwedd mapio meddwl gorau yn ei gwneud yn bosibl i strwythuro gweithgareddau ac is-weithgareddau'n gyflym a gallant fewnforio ac allforio'n hawdd i feddalwedd prosesu geiriau, cyflwyno a rheoli prosiect.

² Dylai elusennau a sefydliadau addysgol allu cael gostyngiadau mawr ar y prisiau hyn.

proffesiynol yn costio £100 y mis ar gyfer hyd at 10 o ddefnyddwyr a £200 y mis ar gyfer hyd at 25 o ddefnyddwyr³. Unwaith eto, byddant yn dychwelyd eu gwerth yn gyflym iawn. Gall system o'r fath weithredu yn lle swyddfa ffisegol, lle y bydd gennych fynediad o ansawdd rhesymol i'r rhyngwrdd. Os ydych yn bwriadu gweithio ar fwy nag un cynnig, argymhellir e-borth benodedig.

Dylai'r rhestr gyfeirio ganlynol eich helpu i greu manyleb sylfaenol ar gyfer eich e-borth. I ddechrau, mae'n bosibl na fyddwch yn credu y bydd angen yr holl swyddogaethau a restrir arnoch. Fodd bynnag, yn seiliedig ar brofiad arbenigwyr cydweithredu arweiniol,⁴ mae'n debygol y bydd eu hangen arnoch wrth i'ch prosiect ddatblygu.

Rhestr Wirio – 15 o Bethau i Chwilio Amdanynt mewn Llwyfan Cydweithredu*

Argymhellriad	Ei angen ar eich tîm?
1. Gwasanaeth cadarn 24/7 a gynhelir y gellir ei dreialu am ddim	
2. Mae'n rhedeg ar unrhyw gyfrifiadur personol ac unrhyw borwr heb fod angen lawrlwytho unrhyw beth.	
3. Proses gofrestru syml ar gyfer gwahodd defnyddwyr i ymuno â'r gofod gwaith.	
4. Y gallu i uwchlwytho dogfennau'n hawdd i'r gofod gwaith.	
5. Y gallu i gynnal gwahanol is-grwpiau a ffolderi.	
6. Hafan dda sy'n dangos yn glir y newyddion, newidiadau a chyhoeddiadau diweddaraf.	
7. Y gallu i hysbysu holl aelodau neu is-grwpiau gofod gwaith yn uniongyrchol drwy e-bost.	
8. Cyfleuster i anfon negeseuon testun i ffonau symudol aelodau.	
9. Y gallu i greu cymwysiadau gwe syml heb fod angen (sgiliau) rhaglennu.	
10. Rhyngwyneb defnyddwyr sy'n hawdd ei ddeall gan nofyddion TG heb hyfforddiant.	
11. Cyfleuster i weld lefelau gweithgarwch defnyddwyr.	
12. Swyddogaeth Wiki sylfaenol lle gall defnyddwyr gydweithredu ar dudalen gwe.	

³ Dylai elusennau a sefydliadau addysgol allu cael gostyngiadau ar y prisiau hyn hefyd.

⁴ Dyma grynodeb o'r argymhellion a geir yn The Networked Enterprise, tt150-152 ISBN 978-0-929652-45-0.

Argymhellriad	Ei angen ar eich tîm?
13. Y gallu i gysylltu â chymwysiadau allanol.	
14. Y gallu i dderbyn a dosbarthu porthiant amser real.	
15. Rhyngwyneb cyhoeddus.	

* Addaswyd o lawlyfr Ken Thompson *The Networked Enterprise*

Dylech ddefnyddio dull cyson a systematig o asesu cyfleoedd ar gyfer cyflwyno cynigion, eu sgrinio a'u paru.

9.2 Asesu Cyfle

Fel aelod cychwyn consortiwm, bydd angen adnoddau o ansawdd uchel arnoch a phroses asesu cyfle sylfaenol er mwyn penderfynu sut i fwrw ati. Os oes gennych gonsortiwm eisoes, dylech gytuno pa un o'ch aelodau sy'n meddu ar y sgiliau gorau i ymgymryd â'r cam hwn. Dyma rai meysydd allweddol i'w hystyried wrth asesu eich cyfle:

1. **Sefyllfa'r consortiwm yn y farchnad.** Mae angen i hyn fod yn seiliedig ar eich gwaith cynharach ar weithgarwch cyn ffurfio a sganio'r farchnad.
2. **Adnoddau cyflwyno cynnig ac argaeledd.** Mae hyn yn hanfodol er mwyn paratoi cynnig llwyddiannus.
3. **Cymhwysedd cyflawni'r consortiwm.** Gwerthuswch eich adnoddau, eich sgiliau a'ch gallu i gyflawni'r prosiect pe byddech yn ei ennill. Bydd hyn yn eich helpu i benderfynu a oes angen aelodau ychwanegol ar dîm eich consortiwm.
4. **Materion masnachol.** Trosolwg o faterion ariannol a chyfreithiol. Caiff hyn ei lywio'n bennaf gan eich ymateb i ofynion yr ochr prynu.
5. **Cynllunio risg.** Mae hyn yn hanfodol ar gyfer asesiad proffesiynol. Fel y disgrifir yn y Bennod ar Gynllunio Risg, mae rhai risgiau a chyfleoedd o ran rhyngberthnasau y bydd angen eu hasesu a'u rheoli. Mae'n debygol iawn y bydd angen sicrwydd ar y prynwr mewn perthynas â'r risgiau canfyddedig a gwirioneddol hyn ac felly bydd angen i chi eu mapio a'u hasesu o'r cychwyn cyntaf.

Gall fod meysydd allweddol eraill rydych am eu hystyried gan ddibynnu ar y math o gynnig rydych yn ei baratoi. Mae'r pum maes hyn yn benawdau cyffredinol da. Gan ddefnyddio'r pum maes allweddol hyn, gallwch lunio rhestr gyfeirio gyfun er mwyn asesu p'un a ddylech gyflwyno Cynnig neu 'Dim Cynnig' gan ddefnyddio dull sgorio cadarn. Bydd hyn yn rhoi trosolwg cryf i chi o'ch cyfle, eich cryfderau a'ch gwendidau mewn perthynas â'r cyfle a'r prif gamau y mae angen i'ch consortiwm eu cymryd er mwyn gwella eich rhagolygon. Mae Atodiad A yn cynnwys templed cychwynol da. Gallwch ei deilwra yn ôl yr angen.

9.3 Sgrinio a Chyfateb

Ar ôl cwblhau eich asesiad Cynnig / Dim Cynnig, mae'n bosibl y bydd angen i chi ystyried yr opsiynau canlynol:

Nid yw'r cyfle yn cyfateb yn gryf i strategaeth eich tîm a'ch sefyllfa yn y farchnad.

Mae'n bosibl y bydd adran gyntaf eich dadansoddiad Cynnig/Dim Cynnig wedi nodi hyn. Os yw'r asesiad hwn yn realistig, yna dylai eich consortiwm ystyried gwrthod y cyfle neu ei gyfeirio at sefydliadau eraill mwy priodol rydych yn gwybod amdanynt. Os bydd gormod o wahaniaeth rhwng y cyfle a'ch busnesau craidd, mae'n debygol y byddwch yn gwastraffu eich amser, eich arian a'ch ymdrech yn ogystal ag amser, arian ac ymdrech y tîm caffael. Mae penderfynu nad ydych am gyflwyno cynnig, am y rhesymau priodol, yn helpu i gynnal hygrededd gyda chydweithwyr a thimau caffael.

Mae'n cyfateb yn dda ond nid oes Cyfarwyddwr Cynigion ar gael. Mae'r sefyllfa hon yn heriol gan fod angen y cymysgedd priodol o sgiliau cynnig, statws, hygrededd a gwybodaeth er mwyn paratoi cynnig llwyddiannus. Mae angen i chi ystyried p'un a ddylech wneud y canlynol:

1. *Rhyddhau Uwch Swyddog Gweithredol sy'n meddu ar y sgiliau priodol* i baratoi cynnig y consortiwm. Dylai eich consortiwm gynnig talu ei gostau gwirioneddol mewn perthynas â'r cyfle. Yn nodweddiadol, bydd hyn deirgwaith costau uniongyrchol y swyddog gweithredol ac yn ariannu swyddog gweithredol interim yn ei le.
2. *Cynnig secondio uwch aelod o staff* i helpu'r Uwch Swyddog Gweithredol Cyfrifol dewis cyntaf ac i gadw cofnodion amser a chostau perthnasol i'w talu ar ôl cyflwyno'r cynnig.
3. *Cyflogi Cyfarwyddwr Cynigion arbenigol* i reoli'r cynnig. Dyma'r dull a argymhellir ar gyfer cynnig mwy. Mae llawer o'ch cystadleuwyr yn cyflogi amcangyfrifwyr proffesiynol, rheolwyr masnachol, cyfreithwyr a rheolwyr prosiect i reoli eu cynigion. Yn amodol ar eich sefyllfa ariannol, dylech ddisgwyl talu'r gyfradd fasnachol ar gyfer unigolyn profiadol⁵. Os bydd y Cyfarwyddwr Cynigion yn bwriadu gweithio mwy na 10 diwrnod mewn mis, ystyriwch gynnig pecyn misol iddo. Mewn termau real, bydd hyn yn dal yn rhatach na dewis amgen 1 uchod.
4. *Cynnig contract dros dro ar gyfer cyfnod y tendr* i reolwr prosiect o ansawdd da â'r profiad perthnasol o ran cyflwyno cynigion. Dylai'r unigolyn hefyd reoli cam sefydlu'r prosiect, os bydd y cynnig yn llwyddiannus. Gallai hefyd weithredu fel rheolwr prosiect ar gyfer y contract yn ddiweddarach yn y broses. Yn aml, gall cynnig ffi llwyddiant neu barhad gwaith helpu i ddenu'r ymgeisydd priodol.

Nid yw eich consortiwm presennol yn meddu ar y dyfnder sgiliau i ennill y cynnig.

Yn yr achos hwn, mae angen i chi asesu pa bobl neu sefydliadau eraill y bydd angen i chi eu hychwanegu at y tîm. Cyfeiriwch at bennod 8 ar Cofrestru Cyfle i gael trosolwg o'r risgiau sy'n gysylltiedig ag amser.

⁵ Fel rheol £400+ y diwrnod gwaith sy'n cyfateb i gyflog uwch reolwr o tua £60,000 y flwyddyn yn ogystal â gorbenion a chostau staff. **Ni** fydd hyn yn talu holl orbenion y sefydliad a all fod yn £400 arall y dydd. Gallech negodi talu'r olaf o fewn ffi lwyddo.

Nid oes gan eich consortiwm presennol aelodau a all gyfrannu llawer i'r prosiect os bydd yn cyrraedd y cam hwnnw.

O dan amgylchiadau o'r fath, mae moesau yn bwysig. Mae angen i'r aelod/au gytuno â'r asesiad neu gyflwyno achos cadarn dros ailystyried. Gall partneriaeth aeddfed gytuno'n gyflym ar y ffurfwedd fwyaf priodol. Fel bod yn aelod o garfan chwaraeon amlwg, weithiau mae angen i chi fod 'ar y fainc' fel chwaraewr ymroddedig wrth gefn yn hytrach nag ar y cae. Mae angen i'ch consortiwm asesu'r materion sy'n gysylltiedig â'r dull gweithredu hwn, yn enwedig rhwymedigaethau masnachol a chyfreithiol. Os na fydd darpar aelod yn cymryd rhan, nid yw'n briodol i'r aelod hwnnw gwmpasu rhwymedigaethau penodol y prosiect na'r costau sy'n gysylltiedig â chyflwyno'r cynnig.

Mae'r amodau contract arfaethedig a gynigir gan y prynwr yn anodd i chi gydymffurfio â hwy.

O bryd i'w gilydd gellir egluro rhai o'r materion hyn, yn enwedig os ydynt yn peri pryder i nifer o gynigwyr. Fodd bynnag, unwaith y bydd contract wedi cael ei hysbysebu bydd disgwyl i chi dderbyn y termau cyfreithiol fel y'i cyhoeddwyd. Os yw hyn yn peri pryder i chi, dylech godi'r mater cyn gynted ag y bo modd cyn treulio gormod o amser ar eich cais. Dylech geisio eich cyngor cyfreithiol eich hun os oes angen.

Yn gryno, bydd defnyddio templed asesu o ansawdd da yn eich helpu i sgrinio'r cyfle a'i gyfateb i'ch tîm. Bydd hyn yn eich helpu i greu rhestr camau gweithredu ar gyfer llunio eich consortiwm, ad-drefnu eich consortiwm neu benderfynu peidio â chyflwyno cynnig fel consortiwm. Fel y crybwyllwyd yn Nhabl 8.1 ym Mhennod 8, efallai y bydd angen i chi ystyried y canlynol:

1. A oes gennych yr amser a'r adnoddau i wneud eich gwaith cyn ffurfio, trefnu a chyflwyno'r cynnig; neu
2. Dylech gynnig cymryd rhan yng nghadwyn gyflenwi prif gontractwr, ar y cyd neu fel aelodau unigol. Weithiau, dyma'r unig opsiwn ond mae risgiau ynghlwm wrtho.

Atodiad A – Templedi Asesu

Gallwch ddechrau defnyddio'r templedi canlynol fel rhestrau cyfeirio syml. Dull mwy datblygedig yw eu sgorio gan ddefnyddio fformat cyson. Wedyn gallwch adio'r sgoriau at ei gilydd er mwyn asesu eich canran gyffredinol ar gyfer pob maes allweddol. Y dasg bwysicaf yw amlygu'r meysydd gweithredu angenrheidiol. Dull da o sgorio yw defnyddio graddfa 'pwysoliadau cadarnhaol' megis:

5 Y Consortiwm arfaethedig mewn sefyllfa ardderchog

3 Y Consortiwm arfaethedig mewn sefyllfa dda

1 Y Consortiwm arfaethedig mewn sefyllfa sylfaenol

0 Y Consortiwm arfaethedig mewn sefyllfa wan iawn

Dd/h Ddim yn hysbys ar hyn o bryd (angen i ni benderfynu)

Mae hefyd yn arfer da penderfynu p'un a allai eich tîm fod yn agored i niwed masnachol, hynny yw, cytuno i rywbeth sy'n golygu bod risg sylweddol na chaiff y cyflenwr ei dalu, neu na chaiff costau eu hadennill neu rwymedigaeth arall nas rhagwelwyd (Ydy/Nac ydy?).

Maes Allweddol 1 Sefyllfa'r Consortiwm yn y Farchnad	Sgôr (0 i 5)	Agored i Niwed (Ydy/ Nac ydy)?
1. A yw'r cyfle hwn yn cyfateb yn dda i nodau ein Consortiwm?		
2. A fydd ennill yn gwella enw da ein Consortiwm a'n sefyllfa yn y farchnad?		
3. A fydd ennill yn arwain at gyfleoedd newydd yn y farchnad i'n Consortiwm?		
4. A yw'r gwneuthurwyr penderfyniadau allweddol yn adnabod unrhyw aelodau o'n Consortiwm?		
5. A oes unrhyw aelod o'n Consortiwm yn deall yr angen hanfodol neu'r broblem sy'n llywio'r cyfle hwn?		
6. A ydym yn ymwybodol o feini prawf gwerthuso'r Cyfle a sut y cânt eu pwysoli?		
7. A ydym yn ymwybodol o'r terfyn amser arfaethedig?		
8. A yw nodweddion a buddiannau ein Consortiwm yn rhoi mantais gystadleuol amlwg iddo?		
9. A allwn gystadlu os yw pris yn ffactor sylweddol wrth ddewis y cynnig buddugol?		

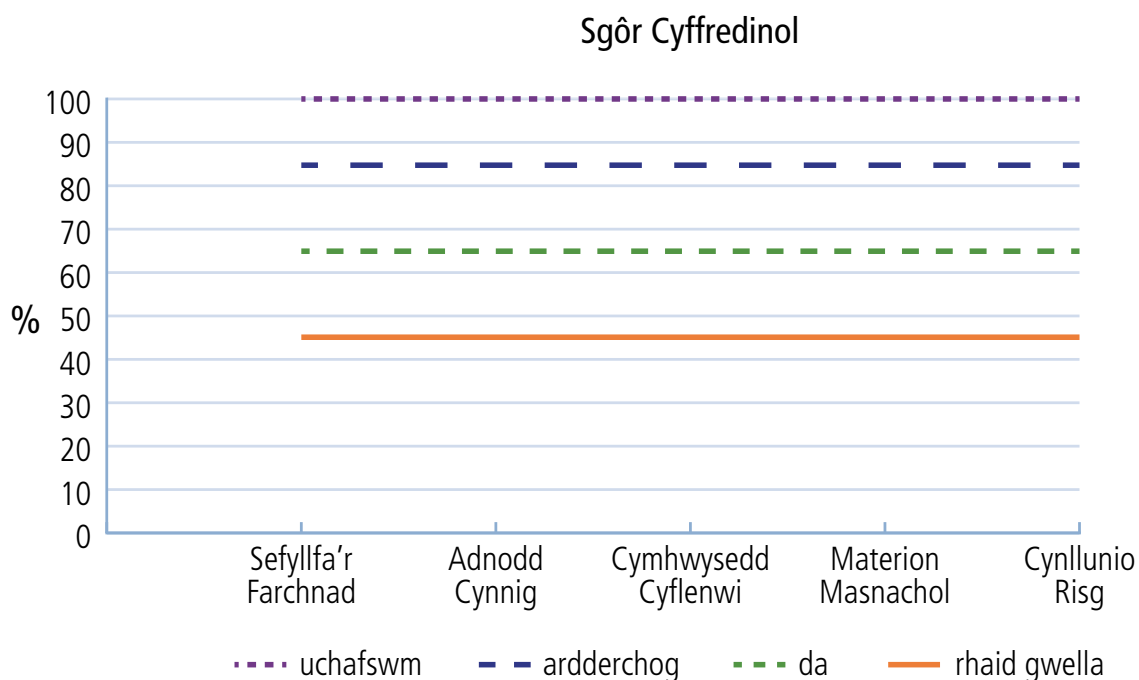
Maes Allweddol 1 Sefyllfa'r Consortiwm yn y Farchnad	Sgôr (0 i 5)	Agored i Niwed (Ydy/ Nac ydy)?
10. A oes gan unrhyw un o'n haelodau brofiad llwyddiannus gyda chyfleoedd tebyg?		
11. A oes gan ein Consortiwm wahaniaethwyr sy'n gwella'r tebygolrwydd y bydd yn ennill y cyfle hwn?		
12. A yw'r Consortiwm yn gwybod pwy yw'r cynigwyr cystadleuol eraill tebygol?		
13. A allwn ennill yn erbyn cystadleuwr da os yw'n gwneud y gwaith ar hyn o bryd?		
14. A fydd ennill y cyfle hwn yn rhoi mantais fusnes i'n Consortiwm yn y dyfodol dros ei gystadleuwyr?		
<i>Is Gyfanswm (allan o 70 o farciau)</i>		
Sgôr % Maes Allweddol 1 = (Is Gyfanswm/70 o farciau) x 100%	%	
Camau Gweithredu i Wella'r Sgôr:		

Maes Allweddol 2 Argaeledd Adnoddau Cyflwyno Cynigion	Sgôr (0 i 5)	Agored i Niwed (Ydy/ Nac ydy)?
15. A oes gan y Consortiwm Gyfarwyddwr Cynigion sy'n gymwys i reoli'r cynnig hwn ar y cyd?		
16. A allwn gyflawni'r prosiect terfynol heb aelodau newydd i'r Consortiwm?		
17. A ellir recriwtio unrhyw aelodau newydd sydd eu hangen mewn pryd?		
18. A oes digon o adnoddau a chyllideb tîm ar gael i ni gyflwyno cynnig?		
19. A allwn baratoi cynnig proffesiynol o fewn y cyfnod a ganiateir?		
<i>Is Gyfanswm (allan o 25 o farciau)</i>		
Sgôr % Maes Allweddol 2 = (Is Gyfanswm/25 o farciau) x 100%	%	
Camau Gweithredu i Wella'r Sgôr:		

Maes Allweddol 3 Cymhwysedd Cyflawni'r Consortiwm	Sgôr (0 i 5)	Agored i Niwed (Ydy/ Nac ydy)?
20. A yw'r wybodaeth dechnegol a ddarparwyd yn ddigon i baratoi Cynnig/PQQ?		
21. A ydych yn deall y meini prawf perfformiad?		
22. A yw'r meini prawf perfformiad yn debygol o fod yn dderbyniol i'n Consortiwm?		
23. A oes gan y Consortiwm y cymhwyseddau craidd i gyflawni?		
24. A ellir cyflawni'r prosiect o fewn terfynau amser gofynnol y Cwsmer?		
25. A allwn dderbyn unrhyw gosbau am fethu â chyflawni'n brydlon?		
26. A fydd gan y Consortiwm allu cyflawni digonol i gwblhau'r prosiect yn brydlon?		
27. A allwn recriwtio adnoddau ychwanegol os bydd eu hangen i ymdopi ag unrhyw newidiadau i'r amserlenni cyflawni?		
28. A oes ffynonellau cymhwysedd lluosog yn y Consortiwm?		
<i>Is Gyfanswm (allan o 45 o farciau)</i>		
Sgôr % Maes Allweddol 3 = (Is Gyfanswm/45 o farciau) x 100%	%	
Camau Gweithredu i Wella'r Sgôr:		

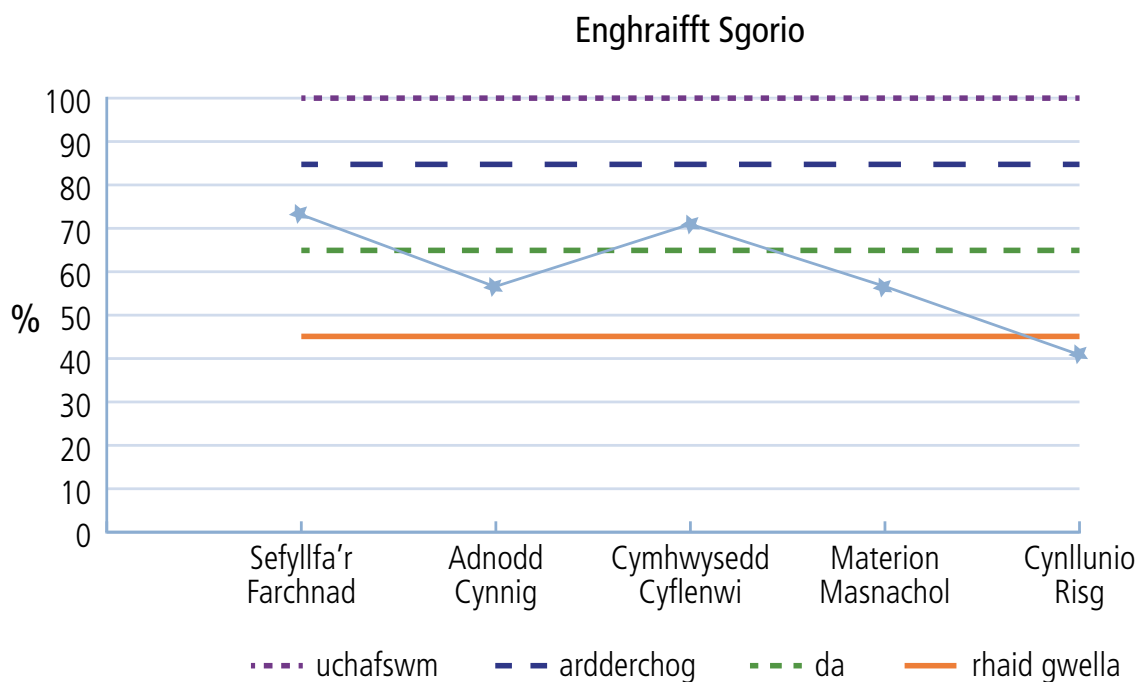
Maes Allweddol 4 Materion Masnachol	Sgôr (0 i 5)	Agored i Niwed (Ydy/ Nac ydy)?
29. A ydym yn gwybod a yw cyllideb y Cwsmer wedi cael ei chymeradwyo'n ffurfiol a'i hariannu?		
30. A ydym yn gwybod ai prawf marchnad yw hwn fel penderfyniad "gwneud neu brynu"?		
31. A allwn ymdopi os oes cosbau am fethu â chyflenwi prosiect ar amser/o fewn y gyllideb?		
32. A yw telerau ac amodau'r contract yn dderbyniol i'r Consortiwm?		
33. A all ein Consortiwm ddiogelu ei Eiddo Deallusol sydd yn y blaen ac yn y cefndir yn gytundebol? [GWELER Y RHESTR TERMAU AM DDIFFINIAD]		
34. A allwn ddarparu bond os oes ei angen i gyflwyno cynnig?		
35. Pa mor gryf yw statws credyd y Cwsmer?		
36. A yw proffil talu rhagamcanol y Cwsmer yn unol â gofynion llif arian parod ein haelodau?		
37. A fydd angen mwy o arian neu ffactoreiddio?		
<i>Is Gyfanswm (allan o 45 o farciau)</i>		
Sgôr % Maes Allweddol 4 = (Is Gyfanswm/45 o farciau) x 100%		%
Camau Gweithredu i Wella'r Sgôr:		

Maes Allweddol 5 Cynllunio Risg	Sgôr (0 i 5)	Agored i Niwed (Ydy/ Nac ydy)?
38. A allwn reoli neu amsugno risgiau trosglwyddedig y Cwsmer sy'n gysylltiedig â'r prosiect hwn?		
39. A all yr holl risgiau mawr i'r Consortiwm gael eu lliniaru?		
40. A all y Consortiwm reoli'r risgiau'n realistig, os yw'n ennill y contract?		
41. A fydd ennill y contract yn rhoi busnes unrhyw aelod o'r Consortiwm mewn perygl?		
42. A yw'r ateb arfaethedig yn cynnwys technolegau newydd neu rai nas profwyd?		
43. A yw'r contract cyfreithiol yn debygol o fod yn dderbyniol i'r Consortiwm?		
44. A yw risgiau amgylcheddol a chymdeithasol y prosiect o fewn lefelau derbyniol?		
Is Gyfanswm (allan o 35 o farciau)		
Sgôr % Maes Allweddol 4 = (Is Gyfanswm/35 o farciau) x 100%	%	
Camau Gweithredu i Wella'r Sgôr:		



Nodwch eich sgôr ar gyfer pob un o'r Meysydd Allweddol uchod. Ar gyfer pob Maes Allweddol sgôr o:

- O dan 45% – rhaid i chi wella yn sylweddol yn y maes hwnnw cyn hyd yn oed ystyried cyflwyno cynnig;
- Rhwng 45 a 65% – mae materion y mae angen i chi ymdrin â hwy cyn dechrau cyflwyno cynnig;
- Rhwng 65 ac 85% – dechrau cyflwyno'r cynnig ac ymdrin ag unrhyw faterion wrh i'r broses fynd rhagddi;
- Dros 85% – cyfle yn ddelfrydol i'ch Consortiwm fel mae wedi'i sefydlu ar hyn o bryd.



Enghraifft

Yn yr achos hwn mae'r cyfle yn cydweddu'n dda â nodau marchnad y Consortiwm. Mae angen i'r tîm asesu a oes ganddo ddigon o adnoddau i baratoi cynnig. Mae ganddo lawer o'r sgiliau i gyflenwi'r prosiect, ond dylai asesu a oes angen mwy o sgiliau a/neu allu ac adnoddau arno o hyd. Mae pryderon masnachol ynghlwm wrth y tendr y mae angen eu datrys/egluo. Yn bwysicaf oll, ceir rhai risgiau sylweddol a nodwyd y mae'n rhaid ymdrin â hwy'n gyflym neu ni ddylai'r Consortiwm barhau i baratoi cynnig. Ar hyn o bryd mae hwn yn benderfyniad Dim Cynnig ar sail risg.

10. Trefnu eich Consortiwm

10.1 Pwyso a Mesur

Fel *aelod cychwyn* y cynnig dylech fod yn gallu gweld, ac wedi cwblhau, y canlynol ar y cam hwn:

Deunydd cymorth cyn ffurfio. Dylech fod wedi llunio trosolwg cryno o brif nodau ac amcanion eich sefydliad. Dylai fod gennych grynodedb hawdd ei egluro o'ch strategaeth, cymhwysedd a diwylliant (gweler Pennod 5). Yn ddelfrydol, dylai'r rhain gael eu nodi ar un ochr o bapur, ynghyd â rhyw fath o fap/darlun sy'n dangos sut rydych yn bwriadu cyflawni eich cynllun. Gallech fod wedi llunio map strategaeth amlinellol, neu ddiagram proses syml. Mae darlun yn eich helpu i egluro eich cynlluniau. Dylai eich cynllun gweithredu ddangos bod cydweithredu a chydweithio yn un o'ch dulliau cyflenwi. Os nad ydyw, dylech sicrhau bod hynny'n wir neu bydd eich darpar bartneriaid yn meddwl nad ystyriwyd hwy'n wreiddiol.

Sganio'r farchnad. Fel y nodwyd ym Mhennod 7, yn ddelfrydol byddwch wedi ymchwilio i'ch targedau posibl yn barod, wedi cwrdd â'r prynwyr perthnasol ac wedi diwygio eich deunydd marchnata gan gynnwys eich tudalennau gwe. Dylech fod wedi llunio eich astudiaethau achos a dwyn ynghyd eich geirdaon i raddau digonol i ddylunio consortiwm effeithiol a'u defnyddio yn eich cyflwyniad terfynol. Gallech hefyd fod wedi gweld Hysbysiad Gwybodaeth Ymlaen Llaw (PIN), sydd wedi sbarduno eich gwaith paratoi.

Cofrestru cynnig. Efallai eich bod wedi cofrestru fel consortiwm yn barod. Os gwnaethoch gofrestru fel sefydliad unigol mae hynny'n iawn o hyd, ar yr amod eich bod yn deall yr heriau a restrir ym Mhennod 8 ar Gofrestru Cyfle, yn enwedig y rheini a restrir yn Nhabl 8.1.

Asesu Cyfle. Os byddwch wedi dilyn Pennod 9 ar Asesu Cyfle byddwch wedi asesu'r canlynol yn ffurfiol: sefyllfa eich consortiwm yn y farchnad; adnoddau cyflwyno cynnig a'u hargaeledd; gallu eich consortiwm i gyflenwi prosiect; materion masnachol a chynllunio risg. Arweiniodd hyn at sgrinio a pharu ac asesiad gwrthrychol gan ddefnyddio'r templedi a argymhellwyd, wedi'u haddasu at eich anghenion chi.

Ffurflen Cynnig wedi'i Gwblhau neu Dim Cynnig. Roedd eich asesiad o gyfleoedd yn cynnwys y ffurflenni Cynnig/Dim Cynnig, cynlluniau gweithredu a'ch siart o grynodedbau. Felly, dylech fod wedi penderfynu a ddylid parhau â'r broses neu roi'r gorau iddi. Dylech hefyd fod wedi ystyried a oes angen i chi drefnu neu ad-drefnu eich consortiwm.

Gweithredu ar eich pen eich hun? Efallai eich bod wedi penderfynu cyflwyno cynnig ar eich pen eich hun, ond gallai hynny beri heriau o ran camau cymhwyso'r caffaelwr. Mae gweithredu ar eich pen eich hun yn strategaeth risg uchel i sefydliad bach sy'n ceisio ennill contract mawr. Byddwch yn realistig ynghylch eich siawns o lwyddo a'ch gallu i gyflenwi'r prosiect. Os mai dyna'r casgliad y dewch iddo a'ch bod yn aelod o gonsortiwm sy'n bodoli eisoes, mae angen i chi rannu'ch penderfyniad â'r aelodau eraill er mwyn rhoi amser iddynt baratoi eu cynnig eu hunain. Ni ddylech ddisgwyl iddynt adael i chi ailymuno â'u consortiwm yn hwyrach yn y broses o gyflwyno cynnig¹.

¹ Mae hyn hefyd yn gymwys i'r rheolau cydymffurfio ar gyd-dwylo a'r math o dendr a gwmpesir ym Mhennod 6.

Cynllunio Risg. Fel Uwch Swyddog Gweithredol Cyfrifol neu Reolwr Cynnig y sefydliad cychwyn, efallai mai dim ond trosolwg o'r risgiau a'r heriau a fydd gennych ar y cam hwn ond dylech fod yn ymwybodol o'r cysyniadau a amlinellir ym Mhennod 12 ar Gynllunio Risg. Fodd bynnag, tan i chi ddechrau trefnu eich consortiwm yn benodol ar gyfer y cyfle hwn, ni allwch baratoi'r holl ddata perthnasol ar risg. Mae nodi a dadansoddi risg yn effeithiol yn waith tîm ond mae angen i chi sefydlu'r hanfodion, fel **Templed Rheoli Risg** Consortiwm. Gallai hyn fod mor syml â rhestr o benawdau, wedi'u dosbarthu o dan y canlynol fel arfer: gwleidyddol; economaidd; cymdeithasol; technolegol; amgylcheddol a chyfreithiol (PESTEL). Mae hyn yn ddigon i chi ddechrau arni, ynghyd â Thabl 12.2 a'ch dadansoddiad chi'ch hun o sganio'r dogfennau tendr.

10.2 Archwilio a Thraws Fapio

Fel y sefydliad cychwyn, mae angen i chi wneud rhywfaint o waith ar ran Aelod Arweiniol eich consortiwm posibl. Bydd angen i chi asesu eich cryfderau a'ch gwendidau yn erbyn gofynion y cynnig, cynnwys rhai eich dewis bartneriaid ac, yn y pen draw, weithio ar unrhyw fylchau y mae angen i chi eu llenwi. Gallai'r rhain gynnwys gallu ac adnoddau, sgiliau, technoleg, lleoliad, cadwyn gyflenwi ac unrhyw eitemau eraill y mae angen i chi eu hystyried. Mae'n dibynnu ar y math o gynnig rydych yn ei baratoi ond mae'r egwyddorion yr un peth.

Mae'r enghraifft yn Nhabl 10.1 yn arwydd o'r mathau o Ofynion Prosiect Allweddol y byddwch yn dod ar eu traws fel arfer. Yn y consortiwm posibl hwn, mae'r ddau aelod yn cydweithio'n dda ond mae'n rhaid iddynt gyfeirio'n ôl at y tîm caffael ar ddwy eitem (mewn oren):

1. P'un a fydd gweithio ar yr un prosiect yn flaenorol â gwerth cyfunol o £2.5m yn dderbyniol;
2. P'un a fydd y trosiant cyfunol yn dderbyniol ar gyfer croesi'r trothwy².

Hefyd nodwch fod angen cysylltu â chyn-gleientiaid yr aelod i egluro eu bod yn cydweithio mewn consortiwm. Ceir pro-forma yn seiliedig ar Dabl 10.1 ar ddiwedd y bennod hon at eich defnydd.

Yn ogystal, ar y cam hwn, efallai y bydd angen i chi roi rhywfaint o ddiwydrwydd dyladwy i'ch darpar bartneriaid cyn gwneud penderfyniad cadarn i gyflwyno cynnig fel consortiwm. Gweler Atodiad A am fanylion.

10.2.1 Adnoddau Ychwanegol

Weithiau bydd yr ymarfer mapio hwn yn nodi bod angen adnoddau neu bartneriaid ychwanegol arnoch. Yn gyffredinol, os gallwch wneud iawn am y prinder adnoddau drwy ddefnyddio tîm o Aelodau Cyswllt cyfeillgar neu drwy gyflenwyr mae'n helpu i gadw eich consortiwm mor syml â phosibl h.y. ceir dau bartner a rhwydwaith cymorth. Weithiau, efallai y bydd angen mwy o aelodau arnoch a fydd yn cymryd amser a mwy o waith i

² Noder bod trothwyon trosiant yn cael eu trafod ym Mhennod 3 Gwaith Paratoi ar yr Ochr Prynu ac yng nghyngor SQuID i gaffaelwyr. Mae felly weithiau'n fater osgoi risg i'w oresgyn drwy negodi synhwyrol.

gydweddu'n ddiwylliannol dair ffordd. Yn Ffigur 10.1 dangosir dull gweithredu a argymhellir gan brosiect ymchwil mawr ar gydweithredu busnesau bach ym Mhrifysgol Loughborough. Y craidd mewnol yw Arweinydd neu ganolbwynt y gweithrediad, sef eich sefydliad fel cychwynnydd y consortiwm fwy na thebyg.

Tabl 10.1 – Mapio Cryfderau a Gwendidau rhwng dau Aelod Consortiwm posibl

Gofynion Allweddol y Prosiect	Cryfderau'r Cychwynnydd	Gwendidau'r Cychwynnydd	Cryfderau Aelod 2	Gwendidau Aelod 2	Crynodeb o'r Consortiwm
Presenoldeb Cenedlaethol	Presenoldeb da yn Ne Cymru	Dim presenoldeb yng Ngogledd Cymru	Presenoldeb da yng Ngogledd Cymru	Dim presenoldeb yn Ne Cymru	Bodloni'r gofyniad
Tri phrosiect tebyg dros y ddwy flynedd ddiwethaf	Un prosiect rhagorol y llynedd	Un prosiect rhagorol ond tair blynedd yn ôl	Dau brosiect rhagorol dros y ddwy flynedd ddiwethaf	Angen un prosiect arall i gymhwyso	Bodloni'r gofyniad
Profiad o gyflenwi prosiectau gwerth dros £2m	Prosiect cyfeirio rhagorol ond dim ond gwerth £1.5m	Rhy fach	Wedi gweithio ar yr un prosiect am £1m. Geirda da ganddo	Rhy fach	Angen gofyn i'r ochr prynu a wnaiff dderbyn hyn
Angen CV ar gyfer pum swydd reoli angenrheidiol	Dau CV da iawn	Dim digon o ddyfnder rheoli	Pedwar CV da iawn	Agos ond dim digon o CVs (Aelodau Cyswllt?)	Bodloni'r gofyniad
System ansawdd i ISO 9001:2008	Â hyn ac yn cwmpasu gwaith prosiect	Dim un – nid oes unrhyw faes sylweddol lle nad ydym yn cydymffurfio	Â system reoli dda	Heb ei ardystio eto	Efallai y bydd angen i'r cychwynnydd fod yn Gonsortiwm Arweiniol

Gofynion Allweddol y Prosiect	Cryfderau'r Cychwynnydd	Gwendidau'r Cychwynnydd	Cryfderau Aelod 2	Gwendidau Aelod 2	Crynodeb o'r Consortiwm
Tri geirda gan gleientiaid ar gyfer prosiectau gwerth dros £1m		Dim ond dau y gallwn eu cael – ddim yn ddigon ar gyfer y Cleient		Dim ond dau y gallwn eu cael – ddim yn ddigon ar gyfer y Cleient	Cysylltu â chyn Gleientiaid ac egluro'r Consortiwm
Trosiant o £5m neu fwy		Trosiant £3m		Trosiant £3m	Gofyn i'r adran gaffael a yw trosiant cyfunol yn iawn

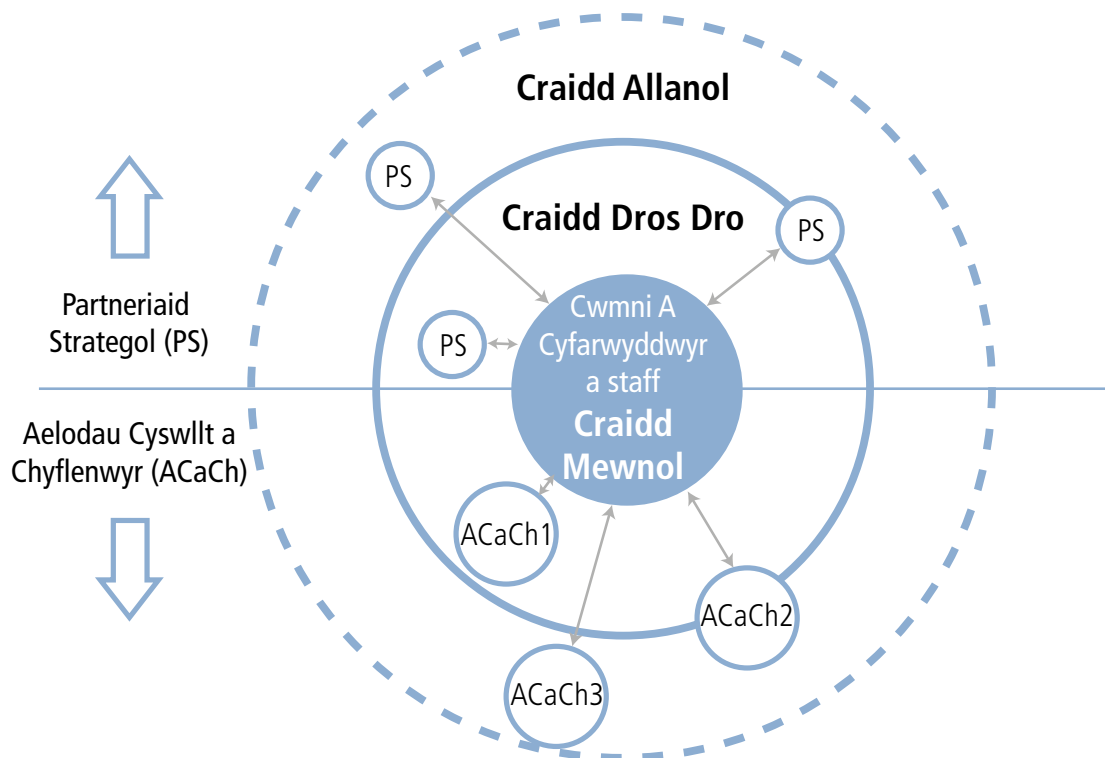
Tabl 10.2 – Rhestr wirio gychwynnol Cyfarwyddwr y Cynnig er mwyn adeiladu'r Consortiwm

Camau Cychwynnydd	Cwblhawyd?
Asesu'r parodrwydd i gydweithio – Dadansoddiad CAMPUS o Gryfderau, Gwendidau, Cyfleoedd a Bygythiadau ar gyfer achosion, pobl, systemau	
Llunio meini prawf dethol partneriaid (yn seiliedig ar ofynion prosiect allweddol)	
Cynnal dadansoddiad o fylchau sgiliau mewnol er mwyn cysoni aelodau	
Llunio'r prif gynnig a chynllun gweithredu'r prosiect (pwy, beth, ble, erbyn pryd)	
Adolygiad camau'r cychwynnydd i'w arwain gan yr Uwch Swyddog Gweithredol Cyfrifol	
Llunio eich rhestr fer o ddarpar bartneriaid	
Creu proffil o bob partner er mwyn nodi'r un gorau (defnyddiwch dabl 10.1 uchod)	
Amlinellu dull y consortiwm posibl o gyflenwi'r prosiect	
Negodi â'ch rhestr fer gan ddefnyddio meini prawf cyson a thryloyw	
Gwahodd partneriaid dewis cyntaf i ymuno â'ch consortiwm (defnyddiwch Gytundeb Cyfrinachedd)	
Os nad ydynt yn derbyn ystyriwch yr ail ddewis – gwnewch yn siŵr eich bod yn llenwi'r bylchau	

Camau Cychwynnydd	Cwblhawyd?
Amlinellu cytundeb i sefydlu consortiwm ar gyfer y cynnig dan sylw	
Gweithio drwy'r datblygu 'sgiliau meddal' perthnasol sydd ei angen – diwylliant ac ethos ³	

Mae Tabl 2 yn cynnwys rhestr wirio gryno ar gyfer dethol partneriaid yn unol â BS 11000-1:2010. Ceir rhai dulliau a phrosesau ansawdd da iawn ar gyfer archwilio a datblygu'r sgiliau meddal sydd eu hangen i gydweithredu'n effeithiol. Mae BS 11000 yn nodi bod hyn yn rhan annatod o'r broses. Mae arbenigwyr rhyngwladol yn argymhell y dylid gwneud y gwaith paru sgiliau meddal ymlaen llaw.⁴

Ffigur 10.1 – Y dull dynamig o greu consortiwm⁵



³ Ni ellir gorbwysleisio bod cenhadaeth prosiect ar y cyd, diwylliant cydnaws ac Uwch Swyddogion Gweithredol sy'n ennyn ymddiriedaeth ac yn cynyddu tryloywder a rhannu gwybodaeth oll yn hanfodol i gynnig a chanlyniad llwyddiannus. Mae astudiaeth achos Ffermwyr Ardal Caerffili yn cadarnhau'r pwyntiau hyn.

⁴ Mae proses Continwmm Partneriaeth Stephen M Dent yn ffordd sicr o feithrin cydberthnasau cryf yn seiliedig ar ddatblygu sgiliau ac ymddygiad partneru pobl allweddol. Gweler www.partneringintelligence.com am ragor o wybodaeth. Mae Dent wedi cyhoeddi tri llyfr ar bartneru ac mae'r safle yn cynnwys llawer o hanesion achos ac asesiadau tîm i roi eich tîm chi ar ben ffordd. Ceir dulliau gweithredu eraill sy'n seiliedig ar hybridau o sgiliau meddal a chaled fel yr hyn a ddefnyddiwyd gan Dr John Carlisle a'i dîm i hwyluso Cynghrair Dŵr Cymru.

⁵ Fe'i dyluniwyd gan Dr Gohil o Ganolfan Peirianeg Adeiladu Arloesol Loughborough. Cafodd ei gyhoeddi yn Construction Innovation: Information, Process Management, Cyf 11 Rhifyn 1 tt43 -60.

“ Firm A has a collaborative arrangement with Associates and Strategic Partners. In the context of Firm A, Associates are the consultants that share resources and work collaboratively while Strategic Partners are the experts of a particular field providing new tools in their fields. This figure shows the collaboration environment within Firm A divided into inner-core, transient-core and outer-core.

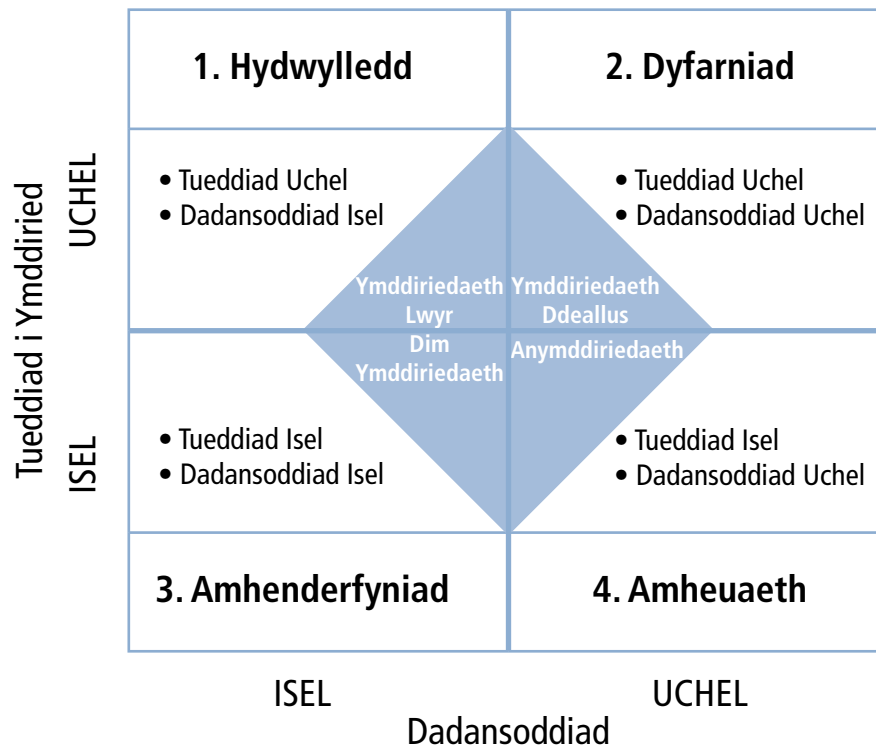
Firm A directors and employees form the inner core of the collaboration environment. Associates and Strategic Partners are part of the external core; they are involved in joint working with Firm A as and when required. However, if any of the Associates or Strategic Partners take an interest in further development of Intellectual Property or win projects for the collaboration environment then they are considered to be in the transient core, where they work closely with the inner-core Firm A directors.”

10.3 Eich Sgiliau Meddal

Un o'r heriau mwyaf wrth ffurfio consortiwm yw ymddiriedaeth a sut i'w asesu. Mae hyn ar dair lefel: eich gallu chi a'ch cydweithwyr i ymddiried; diwylliant eich sefydliad chi sy'n deillio o werthoedd yr arweinyddiaeth; ac yn olaf effaith y ddau hyn ar eich dull o rannu (syniadau, systemau, adnoddau, pobl, risgiau a gwobrau). Gall peth o hyn fod:

- **Yn gynhenid.** Yn seiliedig ar eich personoliaeth, eich amgylchiadau a rhai eich tîm.
- **Yn seiliedig ar brofiad.** Yn sgil profiadau eich sefydliad chi, ei ddiwylliant a'i safbwyntiau ar lywodraethu, atebolrwydd ac arwain.
- **Yn anhysbys.** O ganlyniad i beidio â gwybod sut y gwnaiff pobl newydd o sefydliadau eraill ymateb i sefyllfaoedd newydd. Eich asesiad o'ch aelodau newydd arfaethedig.

Cafodd y templed hwn ei ddylunio gan ymchwilydd o'r UD er mwyn asesu ymddiriedaeth mewn cyd-destun. Lluniodd fatrics ymddiriedaeth perthnasol sy'n gweddu'n dda i'r amgylchedd cyflwyno cynigion ar y cyd (Ffigur 10.2). Yr hyn sy'n allweddol i gonsortiwm perfformiad uchel yw'r her o sicrhau y gwneir dyfarniadau da drwy gyfuniad o waith dadansoddi ac ymddiriedaeth. Mae'r gwaith hwn yn gymharol newydd ond yn uchel ei barch. Nod yr hyn a elwir yn *Smart Trust™* yw gweithredu yn y cwadrant de uchaf i'r graddau mwyaf posibl.

Ffigur 2 – Matrics Smart Trust™ 6

10.3.1 Mesur Ymddiriedaeth Tîm

Mae Tabl 10.3 yn adnodd ymarferol a ddefnyddir i feithrin cyngbreiriau cadarn⁷. Dylai'r arolwg 360 gradd hwn, sy'n syml ond yn effeithiol, fod yn ddefnyddiol ar gyfer adolygiad byr, yn enwedig o ystyried y straen a'r pwysau amser sydd ynghlwm wrth lunio cynnig ar y cyd a chyflenwi prosiect fel consortiwm. Argymhellir eich bod yn ei ddefnyddio'n fynych wrth i chi ddechrau arni, paratoi cynnig a gweithredu fel consortiwm.

Sut i'w ddefnyddio

Bydd pawb yn y cyfarfod yn ei gwblhau'n ddiennw a bydd hwylusydd neu gadeirydd yn mapio'r 'ystod' sgôr ar siart droi gyda sgôr tîm cyfartalog. Os oes gennych y dechnoleg efallai y byddwch am addasu'r tabl ar gyfer cofnod taenlen hefyd. Dylech gadw cofnod o'r sgoriau cyfunol wrth i chi ddilyn y broses gychwynnol, cynllunio'r consortiwm ac yn arbennig greu amcanbris a chymeradwyo'r cynnig. Pan fyddwch yn mesur unrhyw ddirywiad mewn ymddiriedaeth mae angen i chi ofyn y cwestiwn canlynol o amgylch y bwrdd 'beth sydd newydd ddigwydd i effeithio ar ein ymddiriedaeth yn ein gilydd?

⁶ O The Speed of Trust, Stephen MR Covey (2006) tt 290.

⁷ O Partnering Intelligence Fieldbook (2002) Stephen M Dent a Sandra M Naiman tt 241.

Tabl 10.3 Mesur Ymddiriedaeth Tîm

Datganiad Ymddiriedaeth (pawb yn y cyfarfod i roi sgôr allan o bump)		Byth	Anaml	Weithiau	Yn aml	Bob Tro
1	Rwy'n ymddiried yn fawr yn y Consortiwm hwn Pam?	1	2	3	4	5
2	Mae lefel uchel o ymddiriedaeth rhwng aelodau'r Consortiwm Pam?	1	2	3	4	5
3	Credaf fod y Consortiwm hwn yn helpu i ddiwallu fy anghenion Pam?	1	2	3	4	5
4	Credaf fy mod yn helpu fy mhartneriaid i ddiwallu eu hanghenion Pam?	1	2	3	4	5
5	Mae'n hawdd i mi rannu fy anghenion â'm partneriaid Pam?	1	2	3	4	5
6	Credaf fod fy mhartneriaid yn ymddiried ynof Pam?	1	2	3	4	5
7	Credaf fy mod yn ymddwyn mewn ffordd sy'n ennyn ymddiriedaeth Pam?	1	2	3	4	5
8	Credaf fod fy mhartneriaid yn ymddwyn mewn ffordd sy'n ennyn ymddiriedaeth Pam?	1	2	3	4	5

Mae mesur 'ymddiriedaeth tîm' hefyd yn un o argymhellion BS11000: 2010. Yn ôl Cymal 9.4: *The joint management team with the support of the SER shall establish a defined process for the ongoing monitoring of behaviours and trust within the collaboration.* Mae hwn yn gyngor synhwyrol.

Gofyniad Prosiect Allweddol	Cryfderau'r Cychwynnydd	Gwendidau'r Cychwynnydd	Cryfderau Aelod 2	Gwendidau Aelod 2	Crynodeb o'r Consortiwm

Templed Asesu Partner (ei gwblhau fel Tabl 10.1). Efallai y byddwch am lunio hwn mewn taenlen fel bod modd ei ddiweddarau.

Atodiad A – Diwydrwydd Dyladwy i Gonsortiwm

Un o'r heriau sydd ynghlwm wrth greu consortiwm yw'r graddau y rhennir gwybodaeth allweddol am y canlynol:

- **Adnoddau.** Pobl, materion ariannol, gwybodaeth am gostau, asedau, technolegau ac eiddo deallusol er enghraifft;
- **Perfformiad.** Geirdaon, systemau cynllunio a chyflenwi, amseroldeb, hanes hawliadau gan Gleientiaid er enghraifft.

Yn aml dim ond y wybodaeth gadarnhaol a welir gan y cychwynnydd wrth greu consortiwm. Weithiau ceir diffygion cudd o ran perfformiad a all gynyddu'r risg ac effeithio ar y penderfyniad i rannu gwybodaeth rhwng aelodau⁸. Po fwyaf o ymddiriedaeth sy'n bodoli, ynghyd â systemau llywodraethu cadarn o ran diffyg datgelu y tu allan i'r consortiwm, y mwyaf y siawns o liniaru risg.

A.1 Diwydrwydd Dyladwy Ariannol

Argymhellir bod eich arweinwyr consortiwm posibl yn darllen Pennod 3 er mwyn deall sut y bydd yr ochr prynu yn ystyried consortia a sut maent yn debygol o fod angen gwybodaeth ariannol gyfunol. Bydd angen y wybodaeth hon hefyd i ateb cwestiynau SQulD. Felly, gorau po gynharaf y bydd eich darpar aelodau yn rhannu gwybodaeth gyfrifyddu allweddol. Ystyriwch y canlynol:

1. Sut y gwnewch greu'r datganiad elw a cholledion hybrid, y fantolen a'r gymhareb prawf asid?
2. Sut y gwnewch iawn am eich aelodau sy'n wannach yn ariannol neu a grëwyd yn ddiweddar?
3. Sut yr ymdrinnir â heriau llif arian parod posibl (mae contractau mwy o faint yn aml yn gofyn am fwy o fewnbwn cyn talu ac weithiau mae symiau a gadwyd yn ôl, bondiau neu gosbau)?
4. Beth yw eich cynllun wrth gefn os bydd aelod yn methu'n ariannol (a fyddai aelodau eraill yn barod i roi benthyg arian iddo neu gyflawni ei rôl gyflenwi)?

Argymhellir eich bod yn cael adroddiadau credyd perthnasol er mwyn asesu graddau'r risg ariannol rydych yn barod i'w hystyried. Yn achos aelodau anghorfforedig neu unig fasnachwyr gofynnwch am eirdaon cyfrifyddu a bancio perthnasol.

A.2 Diwydrwydd Dyladwy Perfformiad

Yn aml, bydd holiaduron cyflenwyr yn gofyn am eirdaon (gweler SQulD am gwestiynau a gofynion nodweddiadol). Efallai y byddant hefyd yn gofyn am unrhyw hawliadau blaenorol ac o bosibl hefyd hawliadau sy'n mynd rhagddynt, er nad argymhellir yr olaf o'r rhain

⁸ Mae BS 11000-1:2010 Cymal 4.4 yn nodi'r angen i lunio canllawiau ar y wybodaeth i'w rhannu rhwng sefydliadau sy'n cydweithredu. Mae Cymal 6 yn cynnwys trosolwg da o brosesau allweddol enwebu, gwerthuso a dethol partner, yn enwedig datblygu Cynllun Rheoli Cydweithredu (Cydberthynas) cadarn.

yng nghanllawiau SQuID i brynwyr. Felly, mae'n bwysig iawn ymdrin â'r wybodaeth hon mewn ffordd dryloyw ac agored. Dyma rai cwestiynau allweddol i'w gofyn a'u rhannu:

1. A all eich darpar bartner ddarparu dau eirida diweddar ar gyfer darparu gwasanaethau tebyg?
2. A yw'n barod i adael i chi drafod ei berfformiad gyda'i Gleient? Os nad yw, pam?
3. A all ddarparu ardystiadau perthnasol ar gyfer safonau (ISO 9001 er enghraifft), hyfforddiant a datblygu, cyfarpar, diogelu data, arolygiadau iechyd a diogelwch, er enghraifft?
4. A oes unrhyw hawliadau diweddar gan gleientiaid yn y sector cyhoeddus a gadarnhawyd lle cafwyd cosbau neu gamau cyfreithiol (yn enwedig erlyniad o dan feysydd allweddol fel iechyd a diogelwch, diogelu data, camau adennill CThEM, gweithgarwch troseddol o unrhyw fath)? Os felly, gofynnwch i'r darpar bartner eu nodi, oherwydd gallant fod yn rhesymau dros beidio â sefydlu'r bartneriaeth arfaethedig.
5. A gadwyd unrhyw symiau yn ôl neu a dalwyd unrhyw iawndal am beidio â chyflenwi prosiect, cyflenwi prosiect i safon wael, gorfod ailadrodd gwaith, pennu contract neu dorri telerau contract? Os felly, gofynnwch i'r darpar bartner eu nodi. A ydynt yn ddigon difrifol i ailystyried y bartneriaeth bosibl?

A.3 Diwydrwydd Dyladwy Cyfreithiol ac Yswiriant

Gan y bydd angen i'ch tîm ddarparu amrywiaeth o ddogfennaeth gyfreithiol ac yswiriant gorau po gynharaf y byddwch yn ei dwyn ynghyd. Argymhellir eich bod yn gwneud y canlynol:

1. Gofyn am y data a roddwyd i Dŷ'r Cwmnïau ar berchenogaeth, ffurfio, newidiadau rheoli a chyllid. Nodi ei fod ar gael am dâl beth bynnag a'i fod yn wybodaeth gyhoeddus.
2. Gofyn am gael gweld copi o'r dystysgrif TAW a nodi'r cyfeirnod TAW.
3. Gofyn am gopiau cyfredol o dystysgrifau yswiriant perthnasol i'w cadw o fewn consortiwm posibl a'u diweddarau tra bod y sefydliad yn parhau i fod yn aelod. Y dogfennau allweddol yw Rhwymedigaeth Cyflogwr, Atebolrwydd Cyhoeddus a Chynnyrch (Ile y bo'n berthnasol), Indemnïad Proffesiynol, offer a chyfarpar (Ile y bo'n berthnasol) ac yswiriant cyffredinol fel adeilad a chynnwys rhag ofn bod eich cyfarpar yn cael ei symud i safle eich partner.

Nodir rhai argymhelliadau uchod. Yn y bôn maent yn debyg i'r diwydrwydd dyladwy a ddylai fod yn gymwys i'ch cadwyn gyflenwi chi ar gyfer contractau mwy o faint ac maent yn adlewyrchu'r un cwestiynau y dylech fod yn barod i'w hateb gan eich cleientiaid. Po gynharaf y cyflwynir y data, yr hawsaf y bydd i lunio Cynllun Rheoli Cydweithredu (Cydberthynas) a phoblogeiddio e-byrth perthnasol er mwyn helpu'r cynnig ar y cyd.

11. Llywodraethu a Chydymffurfio

Caiff rhai eitemau pwysig eu codi yn y Bennod hon ar lywodraethu consortia. Dylai cryn dipyn ohono fod naill ai wedi'i wneud, ar eich rhestr 'i'w wneud' neu fod wedi'i ystyried i'w drafod â'ch aelodau arfaethedig. Mae'r cyngor yn y bennod hon yn rhoi trosolwg cyffredinol o'r materion, ac efallai y bydd angen i chi gymryd cyngor penodol ar eich amgylchiadau a'r dull gorau i'w cymryd. Argymhellir hefyd fod y tîm caffael yn darllen y bennod hon er mwyn meithrin dealltwriaeth well o rai o'r heriau a chyfleoedd i gyflwyno cynigion ar y cyd.

Dylai aelodau'r consortiwm arfaethedig rannu'r llwyth gwaith a chadw cofnod o bwy sy'n gyfrifol am beth, ac erbyn pryd, fel rhan o gynllun y cynnig a'ch cynllun prosiect ar gyfer y dyfodol.

11.1 Cytundeb Cydweithredu

Prif ddiben datblygu eich Cytundeb Cydweithredu yw sicrhau bod cyd-ddealltwriaeth ymhlith aelodau eich consortiwm o ddiben, cwmpas, manteision, risgiau ac atebolrwydd o fewn ac i'ch tîm arfaethedig. Gall y Cytundeb ddechrau fel dogfen fer iawn o fwriad a rennir. Fodd bynnag, erbyn i'ch consortiwm ddod yn barod i gyflwyno cynnig ar y cyd, bydd angen i'ch cytundeb fod wedi'i ddatblygu ymhellach i gynnwys y ffordd rydych yn bwriadu rheoli'r holl bwyntiau a drafodir yn y paragraffau canlynol. Efallai y bydd gennych bwyntiau ychwanegol sy'n benodol i'r prosiect hefyd. Mae BS 11000-1:2010 yn defnyddio'r term 'Cynllun Rheoli Cydberthynas am Gytundeb Cydweithredu'¹.

11.2 Asedau

Os bydd angen i'r consortiwm arfaethedig gaffael neu brydlesu asedau gwerth uchel mae angen iddo gytuno sut mae gwneud hynny'n gyfreithiol, pwy sy'n gyfrifol amdanynt yn ystod y prosiect a sut yr ymdrinnir â hwy ar ôl i'r prosiect orffen.

Model Canolog a Chysylltiedig. Yn achos model canolog a chysylltiedig, mae'n annhebygol y bydd sefydliad prydlesu yn caniatáu cytundebau cyd-brydlesu ar gyfer asedau. Yn yr achos hwn, dylai'r sawl sydd angen defnyddio'r asedau fwyaf eu caffael. Dylai'r costau caffael a gwaredu gael eu cynnwys yn yr amcangyfrif o gostau sylfaenol. Mae unrhyw aelod arall sy'n defnyddio'r asedau yn talu swm sy'n gymesur â'r defnydd ohonynt.

Camau corff arweiniol. Yn achos model cyflenwi corff arweiniol, mae'n rhesymol i'r corff arweiniol brydlesu neu gaffael yr asedau, oni bai eu bod yn cael eu defnyddio gan aelod arall yn bennaf. Efallai y bydd angen i'r corff arweiniol waredu'r asedau ar ôl y prosiect o hyd. Yn yr achos hwn, dylai'r holl aelodau penodol a oedd angen defnyddio'r asedau fod wedi gwneud cyfraniad teg at eu defnyddio yn ystod y prosiect. Caiff unrhyw addasiadau gwaredu ar ôl y prosiect eu gwneud ar lefel consortiwm. Yna mae'r corff arweiniol yn gwrthbwysu'r costau hyn fel rhan o gylch terfynol taliadau consortiwm mewnol.

¹ Mae Atodiad B o BS 11000-1:2010 Rhan 1 yn cynnwys crynodeb da o'r eitemau y dylid eu dwyn ynghyd er mwyn llunio Cynllun Rheoli Cydberthnasau (Cytundeb) cadarn. Mae'r safon hefyd yn argymhell y dylai eich Cytundeb gael ei gynnwys yng nghytundebau cyfreithiol mewnol eich Consortiwm er mwyn cyfeirio ato yn y dyfodol.

Cyfrwng Diben Arbennig. Ym Mhennod 6 trafodwyd asedau yng nghyd-destun Cyfrwng Diben Arbennig a rhoddwyd enghraifft wedi'i chostio o nodi asedau.

Ar gyfer yr holl fodelau hyn mae'n bwysig trafod y broses o gaffael, defnyddio a gwaredu asedau cyn gynted â phosibl a bod â *Chynllun Rheoli Asedau Consortiwm*. Lle caiff asedau eu caffael neu eu prydlesu ac nad ydynt yn benodol i'r prosiect yn llwyr mae angen ystyried cytundeb teg ar draul, dibrisiant a defnydd yn erbyn anghenion prosiectau eraill. Ar gyfer eitemau fel cerbydau mae'n gymharol hawdd olrhain hyn, ond mae eiddo a thechnoleg yn anos.

11.3 Atebolrwydd

Pwy sy'n atebol a sut y'i rhennir? Bydd hyn yn amrywio yn dibynnu ar gyfansoddiad cyfreithiol eich consortiwm. Mae'n un o'r materion pwysicaf i'w ystyried ar y cychwyn, gan y gall methiant i gytuno ar sut y dylai ymrwymïadau gael eu rhannu rhwng partneriaid consortiwm weithiau rhoi terfyn ar y consortiwm. Bydd prynwyr yn aml yn gofyn am yr hyn a elwir yn *atebolrwydd difrifol ac ar y cyd* er mwyn indemnio eu hunain a chaniatáu i'r ochr prynu fynd ar ôl pob aelod o gonsortiwm i wneud iawn. Mae hyn wedyn yn gadael i'r aelodau ymdrin â'r canlyniadau eu hunain, y bydd angen i chi ei wneud naill ai o fewn eich cytundeb consortiwm eich hunain, neu trwy geisio yswiriant penodol. Gall fod yn arbennig o broblemus lle mae'r aelodau'r consortiwm yn amrywio'n sylweddol o ran maint.

Ceisiwch gyngor os gofynnir am hyn fel rhan o'ch contract a byddwch yn barod i'w drafod gyda'r tîm caffael cyn gynted â phosibl. Os byddwch yn sefydlu eich prosiect gyda phecynnau gwaith penodol dylech adolygu'r modd y cânt eu hintegreiddio. Aseswch y broses integreiddio ar Byrth Risg 2 a 3 (gweler Tabl 12.3 ym Mhennod 12 ar Gynllunio Risg am ragor o wybodaeth). Cofiwch fod trefniant is-contractwr arferol yn cynnwys atebolrwydd canlyniadol hefyd.

11.4 Eiddo Deallusol

Dylai aelodau consortiwm ymdrin ag Eiddo Deallusol ar y dechrau wrth ei ffurfio. Fel arfer mae perchnogaeth yr holl Eiddo Deallusol sy'n bodoli eisoes a ddelir gan bob aelod ac sy'n ganlyniad i waith a wnaed cyn ffurfio, a elwir yn Eiddo Deallusol Cefndirol, yn aros yn ddigyfnewid; h.y. yn aros gyda'r aelod perthnasol. Bydd angen i aelodau arfaethedig y consortiwm benderfynu pa rai o'u Heiddo Deallusol Cefndirol y gellir ei ddefnyddio gan y consortiwm ac ar ba delerau. Gelwir perchnogaeth o Eiddo Deallusol newydd a gynhyrchir yn ystod ffurfio consortiwm a'i gweithrediad yn Eiddo Deallusol y Consortiwm, ac mae hefyd angen cytuno'n benodol arno. Eto, dylech ymdrin â hyn cyn i chi ddechrau contract. Gellir ystyried Eiddo Deallusol y Consortiwm, yn ei dro, fel Eiddo Deallusol Cefndirol at ddiben unrhyw gontract newydd (Eiddo Deallusol Cefndirol y Consortiwm). Bydd angen i'ch consortiwm gytuno ar sut y dylid rheoli Eiddo Deallusol y Consortiwm a sut y dylid trin - os yn bosibl - unrhyw Eiddo Deallusol a gynhyrchir (p'un a yw'n Eiddo Deallusol y Consortiwm neu Eiddo Deallusol a gynhyrchir ar y cyd â chwsmer neu drydydd parti arall). Gweler Atodiad A am ragor o wybodaeth am Eiddo Deallusol.

11.5 Cyfrinachedd

O fewn eich Consortiwm bydd angen i wybodaeth gyfrinachol a sensitif o ran busnes gael ei rhannu'n gyfrinachol ac aros yn gyfrinachol a pheidio â chael ei chamddefnyddio (yn fwriadol neu'n anfwriadol) os na wneir hynny at y diben y'i rhannwyd². Argymhellir bod aelodau yn llunio cytundeb dim datgelu wrth greu'r consortiwm er mwyn cwmpasu buddiannau masnachol y naill a'r llall.

11.6 Datrys Anghydfod

Weithiau, hyd yn oed gyda'r gwaith cynllunio gorau, gall pethau fynd o chwith ac mae angen datrys anghydfodau. Unwaith y bydd anghydfod yn ddarostyngedig i gamau cyfreithiol gall fod yn gostus iawn ac yn drafferthus a gallai, i bob diben, ddinistrio gwaith beunyddiol a hyfywedd eich consortiwm. Felly, mae angen rhoi prosesau mewnol a gweithdrefnau uwchgyfeirio clir ar waith i ddatrys anghydfodau, gan gymryd camau cyfreithiol pan fetho popeth arall³. Caiff unrhyw anghydfod cyfreithiol effaith andwyol ar eich consortiwm, a thrwy gysylltiad, enwau da eich aelodau, yn enwedig ymhlith cwsmeriaid eich consortiwm.

11.7 7 Newid Aelodau

Po fwyaf yr aelodau sy'n rhan o'ch consortiwm, y mwyaf tebygol y bydd un ohonynt yn gofyn am gael gadael neu y gofynnir iddo adael. Bydd angen i Gytundeb eich Consortiwm sicrhau bod unrhyw aelod sy'n gadael yn dal i allu defnyddio unrhyw dechnolegau, asedau neu gynhyrchion a gyflwynwyd ganddynt er mwyn helpu i ddarparu gwasanaethau i gwsmeriaid. Gallai newidiadau i aelodaeth y consortiwm sbarduno rhwymedigaethau i roi gwybod i'r mudiad prynu, yna efallai y bydd angen i gyflawni ailasesiad o'ch consortiwm o ganlyniad i newid yn yr amgylchiadau.

Atebolrwydd. Mae angen ymdrin ag atebolrwydd aelod sy'n gadael yn effeithiol neu gallai'r aelodau sy'n weddill wynebu rhwymedigaethau ychwanegol nas rhagwelwyd. Yn achos 'gofyn i aelod adael' mae angen rhoi systemau cadarn ar waith, yn dilyn proses dyladwy, ar gyfer newid aelod o consortiwm nad yw'n cyflawni ei rwymedigaethau o dan contract neu sydd wedi rhoi'r gorau i fasnachu.

² Mae Cymal 4.3 o BS 11000-1:2010 yn sôn am yr angen i ddiogelu aelod rhag rhannu gwybodaeth yn anfwriadol lle na chytunwyd i'w rhannu. Fel rheol mae a wnelo hyn â phobl yn defnyddio cyfrifiaduron neu'n gweld dogfennau nad oes ganddynt hawl gyfreithiol i'w defnyddio na'u gweld. Disgwylir i aelodau cyfrifol hysbysu'r sawl yr effeithir arno a chymryd pob cam rhesymol i ddychwelyd gwybodaeth neu gytuno i'w dileu, os gofynnir iddo wneud hynny. Fel arall gellir colli ymddiriedaeth rhwng aelodau gan arwain at uwchgyfeirio materion a chymryd camau cyfreithiol posibl. Byddwch yn ofalus ac yn deg.

³ Mae Cymal 9.2 o BS 11000:2010 yn argymhell y dylid paratoui a defnyddio gweithdrefn ddiffiniedig ar gyfer datrys materion. Mae'n argymhell y dylid cymryd camau ymyrryd amserol a datrys unrhyw anghydfod posibl ar y lefel briodol. Yr hyn sy'n dynodi consortiwm a reolir yn dda yw'r gallu i ddatrys materion yn brydlon mor agos â phosibl at y rheng flaen. Dylid uwchgyfeirio mater at y lefel Uwch Swyddog Gweithredol Cyfrifol fel y cam olaf ond un. Mae camau cyfreithiol yn systematig o consortiwm sy'n wynebu heriau mewnol.

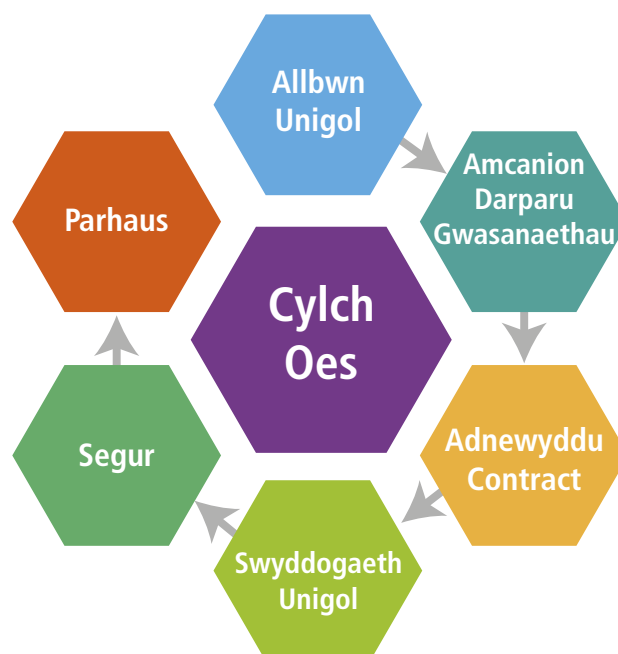
Refeniw yn y dyfodol. Dylai Cytundeb eich Consortiwm egluro'r sefyllfa o ran refeniw yn y dyfodol ac Eiddo Deallusol Consortiwm. Argymhellir bod eich consortiwm yn llunio strategaeth ymadael effeithiol o'r cychwyn a bod pob aelod yn cytuno i'w dilyn. Mae hyn yn arfer gorau ac yn un o argymhellion allweddol BS11000-1:2010 Cymal 10 sy'n ymwneud â Strategaeth Ymadael.

11.8 Cytundebau Terfynu

Mae angen nodi'n glir o'r cychwyn yr hyn a allai beri i'ch consortiwm ddarford. Dyma'r strategaeth ymadael y cyfeirir ati uchod ac yng Nghymal 10 o BS 11000-1:2010. Mae hyn yn hynod bwysig gyda phrosiectau datblygu a all brofi cyfnod cymorth hirdymor efallai, sydd o bosibl ond yn cynnwys is-set o aelodau neu un aelod. Yn yr achos hwn, efallai y byddwch am gynllunio eich consortiwm ar sail craidd hirdymor, fel y disgrifiwyd yn Ffigur 10.1 o Bennod 10 ar Drefnu eich Consortiwm.

Gall wneud synnwyr i benodi'r aelod â'r cyfrifoldebau cymorth parhaus yn Aelod Arweiniol a pharti contractio. Gallai hyn ddylanwadu ar eich dewis o fodel consortiwm o blaid model Corff Arweiniol. Gweler Pennod 6 am hyn. Mae angen nodi'n glir pwy sy'n gyfrifol a phwy sy'n atebol am gostau, gwarantau a hawliadau mewn perthynas â hyn. Unwaith eto, cynlluniwch eich tîm gan ystyried y diwedd ac aseswch y cynlluniau ymadael fel rhan o'ch dadansoddiad o risg. Dengys Ffigur 11.1 gylchoedd oes gwahanol gonsortia yn ôl Canolfan Cydweithredol Cymru. Nodir yr amcanion gwahanol o gydweithredu untro i fenter rithwir.

Ffigur 11.1 Model Cylch Oes Consortia Canolfan Cydweithredol Cymru



- **Allbwn Unigol.** Mae aelodau am ddefnyddio'r consortiwm i gyflawni allbwn unigol felly cyfranogiad byr a geir.

- **Amcanion Darparu Gwasanaethau.** Mae aelodau yn defnyddio'r consortiwm i gyflawni amcanion darparu gwasanaethau yn erbyn prosiect penodol – cyfranogiad cyfyngedig ynghlwm wrth un prosiect.
- **Adnewyddu Contract.** Mae aelodau'n defnyddio'r consortiwm i gyflenwi contract a chyflwyno cynnig i adnewyddu'r contract.
- **Swyddogaeth Unigol.** Mae aelodau'n defnyddio'r consortiwm at un swyddogaeth yn fynych e.e. marchnata neu brynu.
- **Segur.** Mae consortiwm yn bodoli (wedi'i ffurfio eisoes) ond dim ond ar gyfer cyfleoedd penodol y'i defnyddir.
- **Parhaus.** Mae aelodau'n defnyddio'r consortiwm i ystyried yr holl gyfleoedd posibl yn barhaus. Mae hyn yn debyg i Fenter Rithwir.

11.9 Yswiriant

Un o'r ffactorau sy'n cymell cyflwyno cynnig ar y cyd yw'r gallu i fynd am gontractau mwy o faint a'u hennill. Fodd bynnag, mae contractau mwy o faint weithiau'n galw am yswiriant newydd neu yswiriant ychwanegol ar gyfer eitemau fel Indemnïad Proffesiynol, Atebolrwydd Cynnyrch, Atebolrwydd Cyhoeddus, Atebolrwydd Cyflogwyr ac yswiriant cyffredinol. Gall y rhain fod yn:

- Ofynnol neu gael eu cynyddu gan eich consortiwm oherwydd maint a risgiau posibl y contract, fel rhan o'r broses trosglwyddo risg o dan eich cynllun risg; neu
- Fod ar gais y sawl sy'n caffael i lefel sydd y tu hwnt i drothwyon presennol aelodau unigol eich consortiwm. Dylech asesu p'un a yw hyn yn rhesymol a'i drafod â'r tîm caffael cyn i chi baratoi eich cynnig. Efallai y bydd y tîm caffael yn rhestru telerau safonol ar gyfer ei sefydliad a bod rhywfaint o hyblygrwydd ganddo i newid. Ar y llaw arall, efallai na fydd yn gallu nac yn fodlon bodloni eich gofynion.

Efallai y bydd angen i aelodau eich consortiwm gael yswiriant ychwanegol. Mae angen i chi fod yn glir iawn ynghylch hyd y cyfnod indemnïo parhaus yn y dyfodol y gallai fod angen i'r yswiriant hwn barhau. Gallai hyn fod yn ffactor sylweddol o ran eich amcanestyniadau ar gyfer elw/gwarged yn y dyfodol ac felly mae angen ei ychwanegu i'r costau. Mae'n dibynnu ar bwy yw'r Aelod Arweiniol, strwythur cyfreithiol eich consortiwm a ph'un a oes cymalau atebolrwydd ar y cyd a niferus a gynigir ar gyfer y contract terfynol.

Yn aml, bydd angen i'r Aelod Arweiniol neu'r consortiwm ei hun, os yw'n endid newydd/ Cyfrwng Diben Arbennig, gael yswiriant prif lefel ar gyfer contractau mwy o faint.

Mae telerau busnes yswirwyr yn aml yn gofyn am wybodaeth am gynigion mawr ymlaen llaw er mwyn asesu'r premiymau a'r yswiriant angenrheidiol. Mae felly'n bwysig iawn asesu lefelau yswiriant cyn gynted â phosibl. Mae gan gonsortiwm wedi'i ffurfio'n barod yr amser a'r cyfle i gael amcanbris a negodi.

Efallai y bydd angen i'ch consortiwm ystyried trefnu yswiriant ychwanegol, er mwyn diogelu ei hun rhag risg ganfyddedig cynnig gan gonsortiwm, ar gais yr ochr prynu. Gallai hyn fod yn briodol i helpu'ch consortiwm i ennill ei ddarn cyntaf o waith a phrofi eich gallu fel cyflenwr gyda chwsmer mawr. Mae angen ystyried hyn os yw'ch consortiwm yn gobeithio meithrin cydberthynas hirdymor y tu hwnt i'r contract cychwynnol.

11.10 Llywodraethu Consortiwm

Mae'n bwysig nodi bod angen i holl gytundebau cyfreithiol eich consortiwm gael eu hategu gan drefniadau gwaith ymarferol cefnogol. Mae hyn yn arbennig o bwysig yn y meysydd canlynol o waith consortiwm:

Aelodaeth Consortiwm. Beth yw'r meini prawf ar gyfer dod yn aelod o'ch Consortiwm? Sut y byddwch yn ymdrin â cheisiadau gan ddarpar aelodau newydd i ymuno? Sut y byddwch yn sicrhau nad ydych yn methu â chyflawni pwyntiau allweddol cyfraith cystadleuaeth a nodwyd ym Mhennod 6? Pa effaith y gallai hyn ei chael ar unrhyw dendrau neu gontractau presennol sydd ar y gweill ar y pryd?

Gwneud penderfyniadau. Sut y gwneir penderfyniadau? Rhaid i gyfarfodydd a phrosesau gwneud penderfyniadau gwmpasu penderfyniadau beunyddiol gweithredol a phenderfyniadau strategol. Rhaid i'ch prosesau gwneud penderfyniadau daro cydbwysedd rhwng cynhwysiant, llywodraethu a'r gallu i wneud penderfyniadau yn gyflym iawn pan fo angen.⁴

Rheoli Dogfennau. Sut y caiff eich prif ddogfennau eu rheoli? Nid yw hyn yn cwmpasu eich dogfennaeth prosiect hanfodol yn unig ond hefyd ddogfennau a gohebiaeth rhwng aelodau eich consortiwm (e.e. ar gytundebau masnachol). Weithiau gall creu cyfeiriadau e-bost newydd a rheoli dogfennau mewn e-borth fod o fudd. Gweler Pennod 9 ar Asesu Cyfle am ragor o syniadau a rhestr wirio ar gyfer e-byrth.

Gweithdrefnau Rheoli Ansawdd a Rheoli Prosiect. Yn dilyn Rheoli Dogfennau, efallai y bydd eich Aelod Arweiniol wedi ymrwymo i reoli'r prosiect yn unol â system rheoli ansawdd a/neu reoli prosiect ffurfiol fel ISO 9001:2008. Sut y byddwch yn sicrhau bod holl aelodau eich consortiwm yn dilyn y systemau gofynnol a bod yr holl weithgarwch, dogfennaeth ac allbwn yn cael eu rheoli'n briodol sy'n ddigon i fodloni archwilydd allanol? Mae'n anodd torri arferion ac weithiau bydd pobl yn dychwelyd at weithdrefnau eu sefydliadau gan beri risg i System Rheoli Ansawdd yr Aelod Arweiniol neu beidio â chydymffurfio â hi. Mae contractau mwy o faint yn nodweddiadol yn destun archwiliadau System Rheoli Ansawdd o dan adolygiadau gwyliadwriaeth ISO 9001.

11.11 Prif Faterion Masnachol

Mae'n bwysig iawn sicrhau eglurder cyfreithiol rhwng aelodau eich consortiwm ynghylch telerau ac amseru taliadau, costau, refeniw a gwarantau sy'n rhan o gynllun cynnig a chynllun prosiect eich consortiwm. Ceir nifer o faterion masnachol pwysig y mae'n rhaid cytuno arnynt cyn iddynt ddod yn faterion i'ch consortiwm yn cynnwys:

⁴ Mae BS11000-1:2010 Cymal 7.1.1 yn argymhell nodi'r Uwch Swyddog Gweithredol Cyfrifol o fewn pob aelod ac mae cymal 7.2.1 yn argymhell creu tîm rheoli ar y cyd.

Amserlenni Talu. Beth mae'r cytundeb gyda'r sefydliad prynu yn ei gynnig? Rhwng pwy y mae'r cytundeb, a pha barti fydd yn derbyn arian gan y prynwr? A delir pawb yr un pryd, ar ffurf taliad pan delir cyflym, mewn trefn, neu a yw rhai aelodau yn disgwyl neu angen cael eu talu cyn i'r Aelod Arweiniol gael ei dalu gan gwsmer eich consortiwm? Mae hyn yn nodweddiadol ar gyfer nwyddau a gwasanaethau, costau teithio, rhentu a chyflenwyr eich aelodau nad ydynt yn rhan o'ch consortiwm. Mae rheoli arian parod mewn ffordd deg a thryloyw yn hanfodol i ennyn ymddiriedaeth ac i rai aelodau gyflawni eu hymrwymiaidau cyfreithiol o ran cyflogau a threth. Dylid cynllunio eich amserlenni talu mewnol arfaethedig fel rhan o waith mewnol eich tîm o baratoi cynnig ac amcangyfrif costau.

Costau. Sut y caiff costau eu dyrannu'n deg ar gamau gwahanol o gylch oes eich consortiwm? Er enghraifft, cyn contract a yw pob aelod yn disgwyl talu ei gostau ei hun oni nodir yn wahanol ymlaen llaw? Sut y byddwch yn ymdrin â chostau annisgwyl sy'n codi wrth i chi gyflenwi eich contract? Sut y byddwch yn ymdrin â staff ar secondiad neu gostau cyn gwaith a gaiff eu cario gan un aelod ar ran eich tîm? Mae cofnodion da, taflenni amser a archwilir a gwybodaeth llyfr agored am gostau o'r fath oll yn eich helpu i gynllunio system deg.

Refeniw ac Elw. Sut y dyrennir refeniw o gontract eich consortiwm? A fydd yr aelodau gwahanol yn prisio eu gwasanaethau yn yr un ffordd? Os nad ydynt, dylent wneud hynny neu fel arall gallai beri cryn wrthdaro. Er enghraifft, os oes un aelod yn ychwanegu gorbenion ac un arall yn prisio ar sail cost uniongyrchol byddant yn disgwyl gwahanol lefelau o farcio costau i fyny. A gedwir unrhyw gronfeydd yn ganolog, er enghraifft fel rhai wrth gefn neu ar gyfer gwaith rheoli prosiect/risg yr Aelod Arweiniol a chostau yswiriant parhaus?

11.12 Crynodeb

Mae'r bennod hon wedi trafod 12 o feysydd allweddol llywodraethu ar gyfer creu consortiwm effeithiol, sef:

1. Cytundeb cydweithredu;
2. Asedau;
3. Atebolrwydd;
4. Eiddo deallusol;
5. Cyfrinachedd;
6. Datrys anghydfod;
7. Newid aelodau;
8. Cytundebau terfynu;
9. Yswiriant;
10. Llywodraethu consortiwm;
11. Prif faterion masnachol.

Argymhellir eich bod yn mabwysiadu'r penawdau hyn er mwyn gweithio drwy eich problemau posibl a'ch dull o lywodraethu a chydymffurfio o fewn eich consortiwm arfaethedig.

Atodiad A – Eiddo Deallusol

Rhestrir isod rai o'r problemau a allai godi gydag Eiddo Deallusol a threfn synhwyrol i'w hystyried:

- **Eiddo Deallusol Cefndirol.** Argymhellir yn gryf pan fyddwch yn dechrau sefydlu eich consortiwm, bod yr aelodau i gyd yn cofnodi'n ffurfiol unrhyw Eiddo Deallusol y maent yn barod i'w rannu⁵ ac ar ba delerau y maent yn barod i wneud hynny (e.e. drwy drwydded neu drosglwyddo). Os bydd eich aelodau'n gwneud hyn ar y cychwyn, mae'n gofalu rhag unrhyw anghydfod a allai godi. Dylid cynllunio gyda'r diwedd mewn golwg. Meddyliwch sut fyddwch yn delio gyda sefyllfa os bydd aelod a gyfrannodd Eiddo Deallusol Cefndirol, a hwnnw'n greiddiol i'r broses, yn penderfynu gadael. Argymhellir eich bod yn paratoi cytundeb trwyddedu cyn cydweithredu, fel y gellir ei ddefnyddio yn ystod ac ar ôl cyfranogiad yr aelod. Gallai hyn fod am ffi trwydded, am gyfran o unrhyw elw/arian dros ben cysylltiedig neu, os ydynt yn hael, am ddim. Bydd hefyd angen i chi benderfynu i ba raddau, os o gwbl, y dylai aelodau'r consortiwm gadw eu hawl i ddefnyddio unrhyw Eiddo Deallusol Cefndirol sydd ganddynt eu hunain (h.y. i osgoi problemau cystadlu).
- **Eiddo Deallusol y Consortiwm.** Dyma'r term a ddefnyddir i ddisgrifio Eiddo Deallusol newydd a ddaw drwy integreiddio Eiddo Deallusol Cefndirol yr aelodau o fewn system gydlynol ar gyfer eich consortiwm. Os gellir ei ddisgrifio, hyd yn oed yn fras, cyn i chi gyflwyno eich bid, yna dylai'r consortiwm ei gofnodi fel rhan o'r bid fel Eiddo Deallusol Cefndirol y Consortiwm. Mae hyn yn debyg i warchod patent a'r gyfraith ar batentau lle mae'r cysyniad yn gallu bod yr un mor werthfawr â'r cynnyrch gorffenedig. Eto, dylech gofnodi sut fyddwch yn delio ag Eiddo Deallusol y Consortiwm fel rhan o'r broses o ffurfio eich consortiwm. Beth fydd yn digwydd i Eiddo Deallusol y Consortiwm a ddatblygir gan eich consortiwm (neu gan aelodau'r consortiwm lle mae'n berthnasol i'ch consortiwm)? Pwy fydd yn berchen ar Eiddo Deallusol y Consortiwm a pha hawliau, os o gwbl, fydd gan aelodau'r consortiwm i ddefnyddio Eiddo Deallusol y Consortiwm ac eithrio mewn cyswllt ag unrhyw gynnig/prosiect sy'n deillio ohono? Efallai na fyddai cydberchnogaeth yn opsiwn dymunol; heb ryw fath o gytundeb rhwng yr aelodau bydd cydberchnogaeth, fel arfer yn y DU, ond yn gadael i'r cydberchnogion ecsbloetio'r cyd-hawliau hyn eu hunain; ni fyddent yn gallu trosglwyddo neu drwyddedu (neu hyd yn oed is-gontractio efallai) i drydydd partion, heb ganiatâd yr aelodau eraill. Mae hefyd angen ystyried Eiddo Deallusol y Consortiwm fel pe bai'n gyd-ased, gyda chysylltiadau i Eiddo Deallusol Cefndirol yr aelodau sy'n cyfrannu: ni allwch roi hawl i gwsmeriaid ddefnyddio Eiddo Deallusol Cefndirol y Consortiwm sy'n ehangach nag unrhyw ganiatâd a roddir gan aelod ar gyfer defnyddio Eiddo Deallusol Cefndirol y Consortiwm.

⁵ Mae'r egwyddor o gytuno ar yr hyn rydych yn barod i'w rannu ac nad ydych yn barod i'w rannu yn un o argymhellion sylfaenol BS 11000:2010 Rhan 1. Yn ôl Cymal 4.1 caiff canllawiau ac amcanion clir eu sefydlu ar gyfer rhannu gwybodaeth rhwng sefydliadau. Caiff y sefyllfa strategol o ran rhannu gwybodaeth ei hintegreiddio ar bob lefel briodol o'r sefydliad h.y. Rhannu a rhannu'n effeithiol.

- **Gwarchod rhag deliau all-lein.** Fel rhan o'r prawf ymrwymiad terfynol, lle mae mwy na dau barti'n rhan o gonsortium, dylid cael cymal yn eich Cytundeb Cydweithredu yng nghyswllt y risg o gamddefnyddio, drwy'r hyn a elwir weithiau'n 'ddelieu all-lein' rhwng un neu ddau o'r aelodau a/neu drydydd partion. Nid yw hyn yn rhwystro eich aelodau i gyd, fel corff llywodraethu, rhag cytuno i drwyddedu'r Eiddo Deallusol y Consortium i aelodau penodol. Fodd bynnag, y tro hwn gallai olygu talu ffi trwydded consortium, talu cyfran o'r elw neu gytundeb yn caniatáu iddo gael ei ddefnyddio. I atal drwgdybio a herio o ganlyniad i ddellieu all-lein posibl, dylai aelodau ofyn i Grŵp Rheoli'r Consortium bob tro am ganiatâd i drafod unrhyw senarios busnes eraill yng nghyswllt Eiddo Deallusol y Consortium.
- **Eiddo Deallusol Cefndirol Consortium wrth weithio gyda'r Cwsmer.** Mae llawer o delerau ac amodau mewn contractau cyhoeddus yn ceisio cynnwys datganiad ar flaen-drwyddedu Eiddo Deallusol Cefndirol y partion sy'n contractio pan ystyrir bod hynny'n hanfodol i weithredu'r contract. Yn gyffredinol, gwneir hyn i warchod cwsmeriaid sector cyhoeddus rhag senario 'cloi-mewn' cyflenwyr. Gall 'cloi-mewn' olygu bod y cwsmer yn wynebu'r risg o daliadau blynyddol neu daliadau uwchraddio afresymol ar ôl cwblhau'r contract. Mae hyn yn berthnasol iawn i ddatblygu neu osod meddalwedd. Mae angen i gwsmeriaid sector cyhoeddus sicrhau y medrant barhau pan fo'r contractor wedi gorffen heb orfod talu taliadau cloi-mewn afresymol. Bydd angen i chi sicrhau bod eich Cytundeb Consortium yn caniatáu blaen-drwyddedu o'r fath lle bo'n berthnasol.
- **Eiddo Deallusol newydd wrth weithio gyda'r Cwsmer.** Mae rhai telerau ac amodau'n ceisio mynnu bod yr holl Eiddo Deallusol newydd a ddatblygir wrth ddarparu'r prosiect yn eiddo i'r cwsmer gyda thrwydded gysylltiedig i unrhyw Eiddo Deallusol Cefndirol y Consortium (ac felly i Eiddo Deallusol Cefndirol yr aelodau) yn llywio Eiddo Deallusol a grëwyd drwy'r prosiect newydd. Y prawf terfynol yma yw – a yw hyn yn rhesymol? A yw'n effeithio ar allu eich consortium i fasnachu i'r cwsmer? Cyn gynted ag y bo modd, dylid gofyn i Reolwr Gwasanaeth y Prosiect nodi'r bwriad ar y math yma o gymal. A ydych yn barod i roi neu drwyddedu'r Eiddo Deallusol newydd hwn? A ydych yn cynnig gwasanaeth a'ch consortium wedyn sydd piau eich system ddarparu fel ei Eiddo Deallusol y Consortium ei hun? Dylech feddwl yn ofalus am hyn fel rhan o ddadansoddi risg eich cynnig. Dylech asesu ei werth potensial gymaint ag y gallwch cyn llofnodi contract sy'n ymgorffori telerau beichus. Mae'r cymalau Eiddo Deallusol cwsmer newydd hyn yn tueddu i gael eu cynnwys yn ddiofyn fel cymalau 'cynnwys popeth' yn hytrach nag i bwrpas penodol. Os gofynnir i chi baratoi methodoleg ddarparu prosiect, argymhellir eich bod yn nodi'n glir pa brosesau a ddisgrifiwch fel Eiddo Deallusol y Consortium a pha rai sydd o dan hawlfraint, yn gyfrinachol ac na fydddech am iddynt gael eu datgelu o dan y Ddeddf Rhyddid Gwybodaeth⁶.

Os bydd yr holl Eiddo Deallusol a ddatblygwyd fel rhan o gyflawni'r prosiect yn eiddo i'r cwsmer, a fyddai aelodau eich consortium am gael y drwydded yn ôl gan y cwsmer er mwyn eu galluogi i ddefnyddio'r holl Eiddo Deallusol newydd hwn neu ran ohono? Os felly, at ba ddiben bydddech angen hyn? Yn amlwg bydd angen trafod hyn hefyd gyda'r cwsmer.

⁶ Mae hyn yn heriol i'r corff caffael oherwydd mae'n aml yn cael ceisiadau am wybodaeth ac mae angen set gadarn o resymau arno dros wrthod cyhoeddi gwybodaeth. Felly, un o ganlyniadau Deddf Rhyddid Gwybodaeth 2000 yw y gall methodoleg ac eiddo deallusol eich consortium gael eu cyhoeddi oni nodir eu bod yn gyfrinachol ac yn destun hawlfraint. Hyd yn oed wedyn, gall apeliadau arwain at gyhoeddi'r wybodaeth weithiau.

- **Eiddo Deallusol wrth ddod a'r Consortiwm i ben.** Ni fydd eich consortiwm yn para am byth felly mae'n bwysig penderfynu beth fydd yn digwydd i Eiddo Deallusol y Consortiwm pan ddaw'r consortiwm i ben. Sut y caiff yr Eiddo Deallusol ei rannu rhwng yr aelodau? A fydd unrhyw un o'r aelodau angen trwydded ar gyfer Eiddo Deallusol Cefndirol aelod arall ar ôl i'r Consortiwm ddod i ben. Ar ba delerau y caiff trwyddedau o'r fath eu rhoi? Efallai bydd ffyrdd gwahanol o ddod a phethau i ben, pob un ohonynt â gwahanol ganlyniadau o ran breinio unrhyw Eiddo Deallusol.

12. Cynllunio Risg

Mae'r bennod hon wedi'i hysgrifennu ar gyfer yr holl brif bartïon sydd ynghlwm wrth gaffael, cyflwyno cynigion ac arwain gwaith cyflenwi am i lawr. Mae'r broses yn un raddadwy a gellir ei haddasu ar gyfer amrywiaeth o gyfleoedd o waith comisiynu gwasanaeth llai o faint i waith adeiladu¹. Mae angen sawl parti i lunio cynllun risg cynhwysfawr. Y prif rai ar gyfer cyflwyno cynigion ar y cyd yw:

1. Y corff cyhoeddus;
2. Y tîm sy'n cyflwyno cynnig ar y cyd fel endid sy'n cyflenwi'r corff cyhoeddus;
3. Aelodau unigol o'r tîm sy'n cyflwyno cynnig ar y cyd.

Mae'r dull o ymdrin ag 1 a 2 yn debyg i gynnig gan endid unigol ond efallai y rhoddir mwy o bwyslais ar ryngwynebaw rheoli sy'n arwain at fwy o dryloywder yn gyffredinol. Mae angen cynllun risg tîm ar y cyd i ymdrin ag eitem 3. Mae hyn yn debyg i gynllun risg prif gontractwr ond mae'n fwy colegaid ei naws a cheir llai o bartion masnachol wrth y llyw i geisio trosglwyddo risg i lawr y gadwyn gyflenwi.

12.1 Proseses Rheoli Risg

Argymhellir eich bod yn mynd ati i gynllunio risg mewn modd cyson a gydnabyddir, er mwyn sicrhau ei fod yn gynhwysfawr ac wedi'i strwythuro'n dda. Gall fod gennych eich ffordd eich hun o gynllunio risg yn amrywio o broses ddatblygedig i restr a gaiff ei chreu wrth i chi adolygu tendr. Dylai proses Rheoli Risg drylwyr gynnwys y pum cam allweddol canlynol:

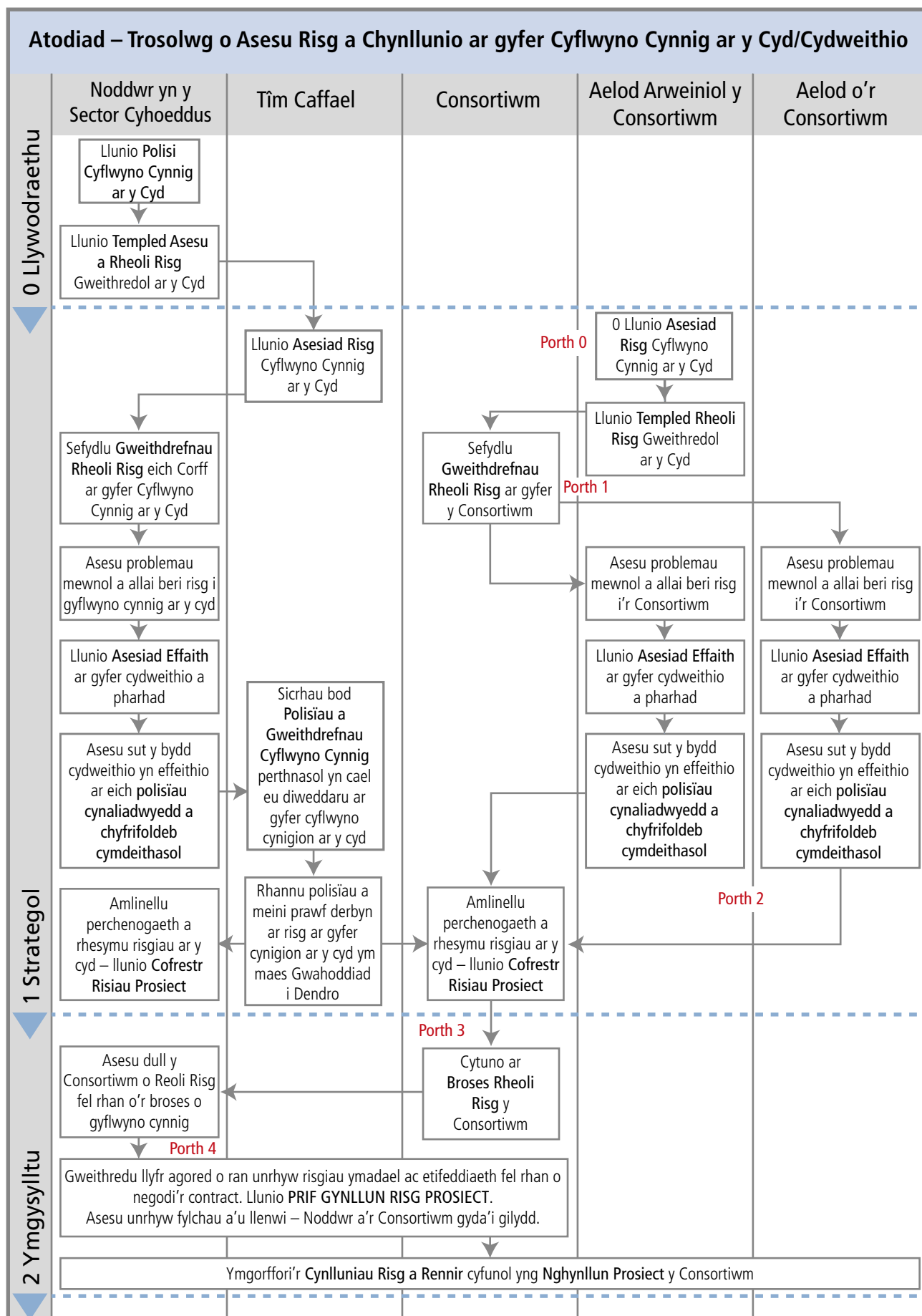
1. **Nodi risg;**
2. **Dadansoddi risg.** Fe'i gelwir yn asesu risg neu werthuso risg weithiau;
3. **Lliniaru risg.** Fe'i gelwir yn ymateb i risg weithiau. Mae a wnelo hyn â'ch dull o ymdrin â'r risg fel arfer:
 - a. Lleihau neu ddileu;
 - b. Osgoi;
 - c. Trosglwyddo;
 - d. Amsugno neu gyfuno.
4. **Cynllunio risg a dyrannu adnoddau.** Yn cynnwys cynlluniau wrth gefn (amser, adnoddau, arian);
5. **Monitro risg a chyflwyno adroddiadau.** Yn cynnwys olrhain risg, nodi amllder risg, gweithredu ac adolygu.

¹ Mae gan rai mathau o waith adeiladu arbenigol fel gwaith peirianeg sifil is-setiau ychwanegol o ddadansoddi risg fel y perygl o lifogydd, sefydlogrwydd llethrau, gwaith dros dro a diogelwch safle. Disgwylir i'r cwmnïau unigol feddu ar ddealltwriaeth gadarn o'r meysydd pwysig hyn. Mae'r adran hon yn ymwneud â'r risgiau ychwanegol o gydweithio a fyddai weithiau'n cael eu rheoli o fewn cadwyn gyflenwi drwy gytundebau prif gontractwr ac is-gontractwr.

Gallwch ddefnyddio terminoleg wahanol a mân amrywiadau o ran trefn ac is-weithgareddau ond mae'r pum cam hyn yn fan cychwyn da². Mae Ffigur 12.1 yn cynnwys trosolwg o asesu risg a chynllunio ar gyfer cyflwyno cynnig ar y cyd/cydweithio. Mae'n debyg iawn i gamau wedi'u rhaeadru yn mynd am i lawr o'r Cleient, drwy Brif Gcontractwr ond gyda mwy o gydlyniant.

² Yn ôl Cymal 3.7 o BS 11000-1:2010: *The organisation shall establish, maintain and implement a defined procedure for conducting an initial risk assessment to identify the specific risks associated with potential collaborative business relationships*. Mae hwn yn gyfarwyddyd synhwyrol.

Ffigur 12.1 – Trosolwg o Asesu Risg a Chynllunio ar gyfer Cyflwyno Cynnig ar y Cyd/Cydweithio



Ar gyfer y corff cyhoeddus mae hyn yn golygu pennu eich prif risgiau canfyddedig fel rhan o'r gwaith o baratoi gwaith caffael a pholisi, fel y disgrifiwyd ym Mhennod 2 ar Bolisi Cyflwyno Cynnig ar y Cyd.

Ar gyfer aelod arweiniol y consortiwm mae'n golygu amlinellu asesiad risg cychwynnol ar gyfer cynnig ar y cyd ar ran y consortiwm posibl fel rhan o'r broses o asesu cyfle³. Gorau po gyntaf y caiff y gwaith ei wneud oherwydd bydd yn haws ei ddiweddarau pan fydd pwysau'r cylch cynnig yn dechrau.

Fel dwy ran o bos jig-so, dylai cynllun risg y corff cyhoeddus ddechrau cydblethu â chynllun risg y tîm sy'n cyflwyno cynnig ar y cyd wrth i'r ddwy ochr symud drwy'r cylch cyflwyno cynnig a chontractio fel nad oes unrhyw fylchau nac unrhyw beth annisgwyl. Bydd hyn fel arfer yn digwydd lle nad yw'r naill ochr na'r llall yn rhannu eu gwybodaeth yn llawn neu maent yn ceisio cael mantais dros yr ochr arall. Gall y fath gamau effeithio ar ymddiriedaeth a chael canlyniadau anrhagweladwy. Y nod yw llunio *Prif Gynllun Risg Prosiect* cadarn.

"Risk is the expectation that an event will occur and adversely affect the achievement of objectives over time. Risk is an element of uncertainty. Its opposite, the expectation that an event will occur and positively affect the achievement of objectives, is opportunity. Both are functions of likelihood and consequence."

Grŵp Risg Arfer Gorau CAM-I 2005

Mae cyfle yn groes i risg ac felly mae angen ystyried cyfleoedd sy'n cynyddu gwerth ochr yn ochr â chynllunio risg, fel rhan o'r asesiad rheoli gwerth. Caiff y rhan fwyaf o *eitemau risg ychwanegol* i'w hystyried wrth gyflwyno cynnig ar y cyd ar gyfer yr ochr prynu eu hamlinellu yn Nhabl 12.1.

Tabl 12.1 – Rhestr gychwynnol o risg ychwanegol ganfyddedig o safbwynt yr ochr prynu

Gwleidyddol	Economaidd	Cymdeithasol	Technolegol	Amgylcheddol	Materion cyfreithiol
Diwylliant yr ochr prynu, Ymddygiad hanesyddol, Derbynioldeb cynigion ar y cyd, Inertia.	Methu â chyflenwi, Methiant cyflenwyr, Llif arian parod, Mathau newydd o gynlluniau wrth gefn.	Derbyniad y defnyddiwr, Lefel ymddiriedaeth, Safonau cyflenwi, Gallu i rannu.	Defnydd o dechnoleg, Methiant systemau rheoli.	Systemau rheoli, Ôl-troed carbon uwch.	Cynaliadwyedd, Cyfle cyfartal, Cydymffurfio â'r broses dendro, Addasiad i'r contract, Materion etifeddiaeth.

³ Ym Mhennod 9 ar Asesu Cyfle tynnwyd sylw at Gynllunio Risg ym Maes Allweddol 5 o Atodiad A – Templedi Asesu.

Gellir ymdopi â'r rhain i gyd. Efallai y bydd angen i'r ochr prynu newid polisi ac ymddygiad i ryw raddau er mwyn gweithredu a goresgyn canfyddiadau o risg a chymhlethdod. Yn aml, risgiau ariannol a chyfreithiol posibl yw'r heriau canfyddedig: methu â chyflenwi, methiant cyflenwyr, mathau newydd o gynlluniau wrth gefn, cydymffurfio â'r broses dendro, addasu contract a materion etifeddiaeth. Gellir goresgyn y rhain i gyd, drwy ewyllys gwleidyddol a diwylliannol cadarnhaol, a chamau lliniaru priodol. Mae risgiau'r tîm cyflwyno cynnig ar y cyd yn debyg iawn ac wedi'u rhestru yn Nhabl 12.2.

Tabl 2 – Rhestr gyghwynnol o risg ychwanegol ganfyddedig o safbwynt y Consortiwm

Gwleidyddol	Economaidd	Cymdeithasol	Technolegol	Amgylcheddol	Materion cyfreithiol
Diwylliant yr ochr prynu, Ymddygiad hanesyddol, Diwylliant cydweithredu o fewn y tîm, Derbynioldeb cynigion ar y cyd.	Methu â chyflenwi, Methiant cyflenwyr, Llif arian parod, Mathau newydd o gynlluniau wrth gefn, Gwobrau teg.	Derbyniad y defnyddiwr, Lefel ymddiriedaeth, Safonau cyflenwi, Y gallu i rannu o fewn y consortia a'r cwsmer.	Defnydd o dechnoleg, Methiant systemau rheoli, Prif bolisiau, Rheoli prosiect.	Systemau rheoli, Ôl-troed carbon uwch, Lleoliad cyflenwi.	Cynaliadwyedd, Cyfle cyfartal, Cydymffurfio â'r broses dendro, Addasiad i'r contract, Materion etifeddiaeth.

12.1.1 Rheolwr Risg

Mae Cymal 7.5 o BS 11000-1: 2010 yn argymhell rheoli risg ar y cyd drwy benodi Rheolwr Risg cymwys, dilyn proses rheoli risg gadarn a llunio proffil a chofrestr risg ar y cyd. Mae'r cyngor hwn o fudd i'r ochr prynu a'r ochr gwerthu. Felly, dylai'r ddwy ochr werthuso'r camau a nodwyd yn Ffigur 12.1 fel sail dda i symud tuag at *Brif Gynllun Rheoli Risg* ar y cyd i'w gynnwys mewn *Cynllun Prosiect* a'i ategu'n ddiweddarach.

12.2 Nodi risg

12.2.1 Nodi Risg – Ochwr Prynu

Fel Perchennog Gwasanaeth, byddwch yn canolbwyntio ar gydnabod a nodi'r risgiau sydd ynghlwm wrth gyflawni amcanion eich prosiect a'r rheini sydd fwyaf tebygol o effeithio ar berfformiad eich prosiect a'i gyflenwi. Felly, mae angen i'ch tîm asesu sut y bydd yn integreiddio cydweithio drwy gonsortiwm yn eich system cynllunio risg ar lefel polisi⁴ ac ar lefel gweithredu prosiect. Gallwch ddechrau drwy lunio *Templed Asesu a Rheoli Risg Gweithredol ar y Cyd*. Bydd yn ymestyn eich proses Rheoli Risg bresennol i raddau cymharol fach, a addaswyd ar gyfer cydweithio fel y nodwyd yn Nhabl 12.1.

⁴ Dylid cyfeirio at Bennod 2 ar Bolisi Cyflwyno Cynnig ar y Cyd am argymhellion ar feysydd allweddol.

12.2.2 Nodi Risg – Ochr Cyflenwi

Fel yr ochr gwerthu, bydd angen i chi nodi risgiau sy'n gysylltiedig â'r prosiect neu'r gwasanaeth arfaethedig fel aelodau unigol ac fel tîm (e.e. creu a rheoli consortiwm). Eich nodau ar y cam hwn yw:

- Nodi pob math sylweddol o risg ac ansicrwydd ynghyd â'u ffynhonnell;
- Pennu'r hyn sy'n achosi pob risg;
- Asesu sut mae risgiau'n gysylltiedig â risgiau eraill a sut y dylai risgiau gael eu dosbarthu a'u grwpio i'w gwerthuso. Mae Tabl 12.2 yn fan cychwyn da.

Cofnodir eich risgiau sy'n deillio o hynny yng *Nghofrestr Risg* eich consortiwm. Unwaith y caiff y gofrestr risg gychwynnol ei sefydlu ar gyfer rhaglen, prosiect neu wasanaeth gweithredol, mae angen dosbarthu a grwpio risgiau er mwyn helpu i'w gwerthuso. Gwneir hyn drwy asesu pob risg yn y gofrestr er mwyn pennu'r canlynol:

- Achos neu achosion posibl risg;
- Amllder posibl;
- Yr amrywiaeth o ganlyniadau posibl (effaith);
- Gweithgareddau sy'n gysylltiedig â'r risg;
- Yr amcan, allbwn i'w gyflawni neu baramedr y mae'r risg yn effeithio arno;
- Risgiau cysylltiedig;
- Perchenogaeth risg;
- Ymateb cychwynnol i liniaru risg;
- A all risg gael ei dileu oherwydd dyblygu neu orgyffwrdd.

12.3 Dadansoddi Risg

Yn achos y ddwy ochr, caiff tebygolrwydd ac effaith risgiau unigol a nodwyd ym mhob cofrestr risg eu hasesu, gan ystyried rhyngddibyniaeth:

- **Tebygolrwydd risg.** Y *tebygolrwydd* yw'r tebygolrwydd a asesir y bydd risg yn digwydd mewn gwirionedd.
- **Graddio risg.** Mae angen i broses *graddio risg* gael ei gwneud yn amlwg, bod yn gytûn a chael ei hymgorffori fel bod modd gwerthuso tebygolrwydd.
- **Effaith risg.** Yr *effaith* yw effaith a werthuswyd risg benodol. Unwaith eto, mae angen i broses graddio effaith gael ei gwneud yn amlwg, bod yn gytûn a chael ei hymgorffori fel bod modd gwerthuso effaith a helpu i'w darlunio.

12.4 Lliniaru Risg

Fel y nodwyd yng nghyflwyniad y bennod hon, mae pedair prif ffordd o liniaru risg. Gall risgiau gael eu:

- Lleihau neu eu dileu;
- Eu trosglwyddo (e.e. i'r Cwsmer neu gwmni yswiriant);

- Eu hosgoi;
- Eu hamsugno neu eu cyfuno. Llunio *lwfansau risg* ar lefel aelod neu gonsortiw.

Dengys Tabl 12.3 broses 'porth risg' o ansawdd da ynghyd â phwy sy'n gyfrifol am wneud penderfyniadau o ran cynnig ar y cyd. Mae'r camau hyn yn rhai cadarn yn unol â'r hyn a wneir gan brif gaffaelwyr a phrif gontractwyr. Mae'r camau yn gymharol reddfol ac wedi'u nodi yn Ffigur 12.1. Efallai y bydd angen i chi drafod y rhain gyda'r ochr prynu cyn i chi gyflwyno eich cynnig fel nad oes unrhyw beth annisgwyl.

12.5 Cynllunio a Monitro Risg

Dyma'r camau dilynol y mae angen cytuno arnynt fel tîm prosiect integredig gan gynnwys yr ochr prynu a chyflenwi. Y nod yw creu Prif Gynllun Risg Prosiect fel rhan o set Dogfennau Cychwyn Prosiect. Mae hyn yn rhan o'r broses o sefydlu a chychwyn prosiect a thu hwnt i gwmpas y llawlyfr hwn. Gall cyrff arbenigol fel Canolfan Cydweithredol Cymru a chynghorwyr arbenigol eraill helpu i hwyluso hyn, os oes angen.

12.6 Crynodeb

Mae Pennod 12 wedi cwmpasu egwyddorion sylfaenol Proses Rheoli Risg cyflwyno cynnig ar y cyd. Cynlluniwyd y broses rheoli risg i helpu'r ochr prynu i ddeall risg seiliedig ar gonsortia a'r ochr cyflenwi i greu a rheoli consortiw. Mae angen i Berchenogion Gwasanaethau, Timau Caffael, Cyfarwyddwyr Cynigion ac Uwch Weithredwyr consortia oll wybod am Reoli Risg.

Dylai proses Rheoli Risg effeithiol gael ei sefydlu cyn gynted â phosibl. Dylai gynrychioli'n glir fuddiannau holl aelodau a darpar gwsmeriaid consortiw. Dylid ystyried ei bod yn hanfodol i dderbyn cynnig ar y cyd a'i ddatblygu'n llwyddiannus.

Unwaith y caiff ei weithredu, bydd proses rheoli risg cyflwyno cynnig ar y cyd yn ychwanegu gwerth at gwsmeriaid consortiw. Bwriedir i'r broses gydblethu â phrosesau rheoli risg mewnol uwchraddedig yr ochr prynu mewn modd sy'n helpu i sicrhau risg deg ac elw i bob parti.

Argymhellir bod y ddwy ochr yn defnyddio'r rhestr wirio yn Nhabl 12.5 i sicrhau eich bod wedi paratoi'n dda oherwydd os bydd risgiau'n codi bydd angen i chi ymateb yn effeithiol.

Tabl 12.3 – Proses Porth posibl a Chyfrifoldeb am Benderfyniadau ar gyfer Cynnig ar y Cyd

Porth	Diffiniad	Cyfrifoldeb am y Porth
Porth 0	Cytundeb i fwrw ati ac asesu'r cyfle yn llawn (contract Consortiwm posibl). Mae'r penderfyniad i fwrw ati yn seiliedig ar ystyriaethau masnachol nad ydynt yn gysylltiedig â risg.	Panel Adolygu Cynnig neu Dim Cynnig y Consortiwm
Porth 1	Asesu risgiau'r Consortiwm gan gynnwys amcangyfrif lwfansau risg gofynnol. Yn cynnwys amcangyfrifon cychwynnol ar gyfer risgiau aelodau.	Cyfarwyddwr Cynnig y Consortiwm
Porth 2	Asesu risg a lwfansau risg aelod unigol (dim ond lle nad yw risgiau o fewn rheolaeth lwyr yr aelod y derbynnir lwfansau risg gan y Consortiwm).	Cyfarwyddwr Cynnig y Consortiwm
Porth 3	Cytundeb cychwynnol ar risgiau a lwfansau risg cyfunol y Consortiwm ac aelodau. Bydd hyn yn cynnwys risgiau lle rhenni risg rhwng y Consortiwm ac un neu ragor o aelodau a rhwng dau neu fwy o aelodau.	Panel Adolygu Cynnig y Consortiwm
Porth 4	Gallai'r gofrestr risg gyfunol fod yn rhan o'r cynnig a gyflwynir i'r Cwsmer. Lle y bo'n briodol, caiff cyfleoedd i liniaru risg o fewn y Consortiwm i ryngwyneb y Cwsmer eu hystyried a chytunir arnynt gyda'r Cwsmer. Cyhoeddir y gofrestr risg gytûn ym Mhrif Gynllun Risg y Prosiect.	Grŵp Llywio'r Prosiect
Ar ôl Cyflwyno a Chyflenwi		
Porth 5	Archwiliad risg ar ôl cyflenwi. Mae hyn yn cynnwys archwiliad terfynol o lwfansau risg yn seiliedig ar ffaith ac mae'n rhan o'r dyraniad terfynol o gyfran elw/gwarged o fewn y Consortiwm.	Grŵp Llywio'r Prosiect neu dim ond o fewn y Consortiwm yn dibynnu ar y lefel rhannu risg (efallai y bydd angen cynghorydd trydydd parti)
Porth 6	Archwiliad rheoli ôl-contract (neu ar ôl i'r consortiwm ddirwyn i ben) i asesu PDCA o ran proses rheoli risg y Consortiwm. Ychwanegu at y gronfa ddata rheoli gwybodaeth.	Grŵp Llywio'r Prosiect neu dim ond o fewn y Consortiwm yn dibynnu ar y lefel rhannu risg (efallai y bydd angen adolygiad trydydd parti)

Tabl 12.4 – Rhestr Wirio Rheoli Risg yr Ochr Prynu a'r Ochr Gwerthu

Parti	Camau Gweithredu	Cwblhawyd?
Perchennog Gwasanaeth	A oes gennych Bolisi Cyflwyno Cynnig ar y Cyd ?	
Perchennog Gwasanaeth	A ydych wedi cymeradwyo Templed Asesu a Rheoli Risg ?	
Perchennog Gwasanaeth	A oes gennych Weithdrefn Rheoli Risg, Asesiad Effaith a Chofrestr Risg Prosiect ?	
Caffael	A ydych wedi datblygu Asesiad Risg ar gyfer cyflwyno cynnig ar y cyd?	
Caffael	A gaiff eich Polisiâu a'ch Gweithdrefnau ar gyfer Cynnig eu diwedddaru er mwyn eich galluogi i gyflwyno cynnig ar y cyd?	
Consortiwm	A ydych wedi sefydlu Gweithdrefnau Rheoli Risg ar gyfer eich Consortiwm?	
Aelodau + Consortiwm	A ydych wedi llunio Asesiad Risg ac Effaith ar gyfer cyflwyno cynnig ar y cyd?	
Consortiwm	A ydych wedi paratoi Cofrestr Risg Prosiect ar lefel Consortiwm?	
Consortiwm	A ydych wedi cytuno ar Broses Rheoli Risg eich Consortiwm?	
Pawb	A ydych yn barod i gydweithio a llunio Prif Gynllun Risg Prosiect ?	
Pawb	Os bydd risg fawr yn codi, a ydych yn credu y bydd eich gwaith cynllunio, dogfennaeth ac ymateb i risg yn cyrraedd y safon? Os nad ydych, ewch ati i'w gwella.	

13. Amcanbrisiau a Phrisiau ar gyfer Consortia

Dylai pob prosiect neu wasanaeth y mae'ch consortiwm yn cyflwyno cynnig amdano fod yn seiliedig ar amcangyfrif cost cadarn a theg, sydd wedi'i deilwra i fanyleb a/neu ofynion priso'r ochr prynu. Ym Mhennod 3 ar Waith Paratoi ar yr Ochr Prynu tynnwyd sylw at y ffaith y dylai gofynion priso fod yn gysylltiedig â strategaeth gaffael briodol ar yr ochr prynu. Fel rheol maent fel a ganlyn:

- Cydymffurfiaeth pris isaf;
- Y Tendr Mwyaf Manteisiol yn Economaidd (MEAT), gan ddefnyddio pwysoliad priso a ddiffiniwyd ymlaen llaw;
- Pris Targed; neu
- Wedi'i negodi'n llawn.

Ceir opsiynau eraill fel seiliedig ar ffioedd, amser a threuliau neu gyfraddau. Mae'r rhain yn fwy cyffredin mewn perthynas â rhaglenni a fframweithiau aml-brosiect, lle mae'r fanyleb yn llai diffiniol pan ddechreuir y broses gaffael. Gall gwaith adeiladu a phrosiectau cymhleth cysylltiedig fel gosodiadau TGCh mawr hefyd ddefnyddio Bil Ansawdd. Ceir tri argymhelliad, sy'n gymwys i unrhyw fath o bris y gofynnir i chi ei baratoi, wrth gostio fel consortia:

1. **Deall cyfanswm sylfaen cost eich aelodau a'r consortiwm yn llawn**, gan gynnwys unrhyw gostau etifeddiaeth yn y dyfodol fel mwy o yswiriant neu chwyddiant ar wasanaethau yn y dyfodol;
2. **Sicrhau eich bod yn amcangyfrif cronfeydd cost addas wrth gefn**, ar ffurf *cost neu amser cost*, sy'n ddigon i gwmpasu cynllun risg ar y cyd eich consortiwm. Gellir cynnwys y rhain yn amcanbris eich tîm neu eu nodi ar wahân ar gyfer cyllideb wrth gefn a ddelir gan yr ochr prynu. Rhaid i chi fod yn benodol er mwyn osgoi naill ai cyfrif dwbl neu hepgor;
3. **Cytuno ar ddull eich consortiwm** o farcio i fyny costau aelodau, costau lefel consortiwm ac elw/gwarged cadarn a theg ¹. Trin pawb mewn ffordd deg a chymesur.

13.1 Arferion Amcangyfrif a Chostio Da

Cafodd prosiect mawr ar bennu costau ac amcangyfrifon ar gyfer consortia (sef *Mentrau Rhithwir*) ei gomisiynu ar y cyd gan yr UE a chyn Asiantaeth Datblygu Rhanbarthol y DU² er mwyn paratoi llawlyfr cyllid ar gyfer mentrau rhithwir/estynedig. Y prif argymhellion ar gyfer arferion costio ac amcangyfrif da ar gyfer mentrau estynedig fel consortia oedd:

¹ Mae'n bwysig bod pob darpar aelod yn deall egwyddorion costio economaidd llawn sy'n cwmpasu gwargedau uniongyrchol, anuniongyrchol a gofynnol. Mae adennill costau yn llawn yn gysylltiedig â defnyddio gallu ac adnoddau. Dim ond ar ôl mantoli'r gyllideb i lefel dderbyniol y dylid ystyried symud tuag at gostio ymylol. Gellir cael cyngor arbenigol gan sefydliadau fel Busnes Cymru, WCVA, Canolfan Cydweithredol Cymru neu'ch Cyfarwyddwr Cynnig.

² Dyma'r tîm a oedd yn gweithio i Yorkshire Forward yn yr astudiaeth achos rhwng 2004 a 2009.

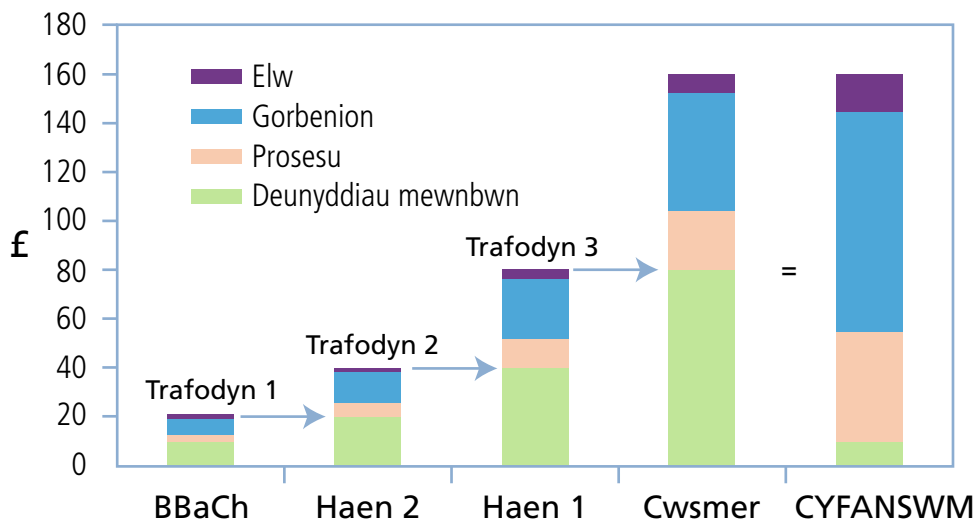
1. **Disgwyliad pris teg heb unrhyw groes-gymhorthdal.** Dylai cwsmeriaid ddisgwyl talu am yr holl wasanaethau a ddefnyddir ganddynt, sydd wedi'u costio a'u priso'n gywir, gan gynnwys yr holl orbenion perthnasol³. Fel arall, ceir disgwyliad amhriodol o groes-gymhorthdal gan 'gwsmeriaid eraill' neu fantolenni aelodau'r Consortiwm.
2. **Dim ond gorbenion perthnasol sy'n gymwys.** Dim ond *gorbenion perthnasol* eich aelodau y dylid eu costio ar gyfer consortiwm. Gwnewch amcangyfrif tîm o orbenion perthnasol aelodau yn hytrach na gadael i aelod unigol farcio i fyny ei gostau uniongyrchol ei hun/yn y modd arferol ar gyfer model amcangyfrif eich consortiwm. Fel arall rydych yn dyblygu costau rheoli anghyfrannol⁴. Er enghraifft, nid oes angen i'r cynnig a'r prosiect dilynol gynnwys costau adennill llawn ar gyfer Cyfarwyddwr Rheoli neu Werthu gan bob un aelod; fel arall ni fydd yn gystadleuol. Dylid cynnwys costau rheoli, ariannu, yswirio, gwerthu a chyflwyno cynnig perthnasol ar gyfer y consortiwm y mae angen eu hadennill. Dylai'r rhain gael eu marcio i fyny hefyd.
3. **Edrychwch ar gostau trosglwyddo mewnol yn deg.** Ni ddylai unrhyw aelod unigol o'r consortiwm amcangyfrif i fynd uwchlaw ei *gyfanswm costau* gorbenion heb gytundeb yr aelodau eraill. Mae a wnelo hyn â bod yn dryloyw er mwyn cwmpasu'r sefyllfa lle mae aelod yn mynd i ymdrech, adnoddau a threuliau ychwanegol ar ran y consortiwm. Ymhlith yr enghreifftiau o hyn mae Aelod Arweiniol yn cynyddu ei gostau yswiriant, ariannu Cyfarwyddwr Cynnig allanol a/neu Reolwr Prosiect ar gyfer y Consortiwm.

Tynnwyd Ffigurau 13.1 a 13.2 o'r llawlyfr costio mentrau estynedig. Mae Ffigur 13.1 yn dangos sut mae model costau a mwy traddodiadol a ddefnyddir mewn perthynas â Phrif Gontract yn cynyddu gorbenion pob Haen. Mae Ffigur 13.2 yn dangos sut y gall tryloywder cost a chydweithredu da o fewn consortiwm arwain at yr un prosiect neu wasanaeth am bris terfynol mwy cystadleuol i'r ochr prynu yn ogystal â gwneud arbedion sylweddol. Dyma sy'n sicrhau'r gwerth gorau am arian a chynaliadwyedd i bawb. Felly, drwy weithredu llyfr agored ar gostio cydweithredol ar gyfer eich consortiwm dylech gael mantais fasnachol o ran tendrau Cydymffurfiaeth Pris Isaf a MEAT, ar yr amod y gallwch fodloni'r meini prawf asesu ym mhwysoliad MEAT.

³ Yn Caffael a'r Trydydd Sector: Canllaw ar gyfer y Sector Cyhoeddus yng Nghymru (2008) argymhellwyd y dylai sefydliadau yn y trydydd sector wella eu dealltwriaeth o'r broses Adennill Costau Llawn, er mwyn osgoi anawsterau posibl gan eu bod yn dueddol o fod â lefelau is o gronfeydd wrth gefn o wargedau ar gadw.

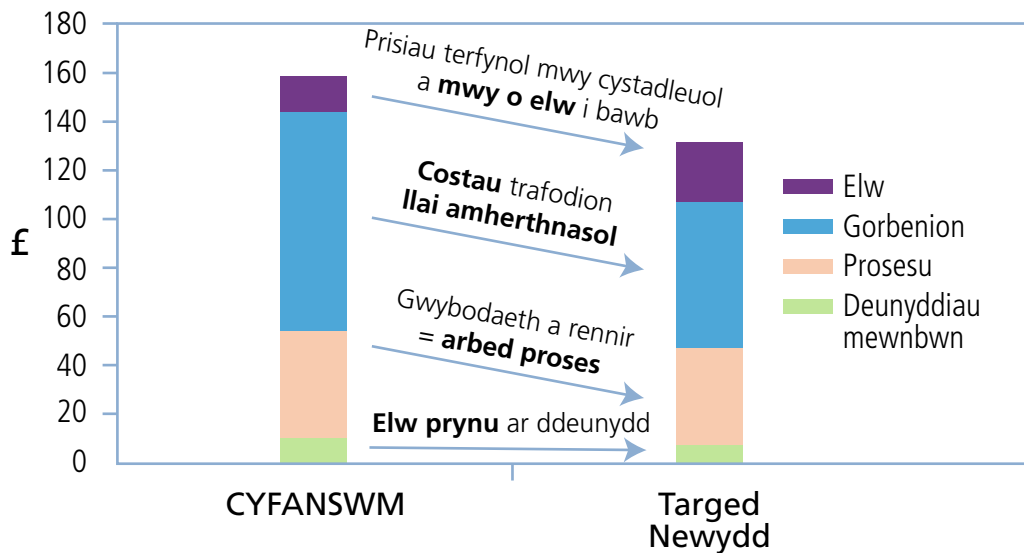
⁴ Dim ond lle mae eu hangen i gyd at ddiben cyflenwi y dylid ceisio adennill yn llawn gostau staff cymorth, safleoedd a chostau oddi wrth y Consortiwm. Dylai gweithio fel Consortiwm helpu eich aelodau i ddefnyddio mwy o allu ac adnoddau gyda llawer o orbenion eisoes wedi'u cwmpasu ar y pwynt lle mantolir y gyllideb. Yna gallwch fynd ati i bennu costau ymylol.

Ffigur 13.1 – Cynyddu costau a gorbenion mewn Prif Contract aml-haenog



1. Wrth i ni **WERTHU** drwy'r gadwyn gyflenwi mae pob cwmni yn denu **COSTAU TRAFODION** sylweddol ar elfen sylfaenol.
2. Daw **PRIS** allbwn cwmni yn **GOST MEWNBWN** y cwmni nesaf.
3. Gwerth ychwanegol h.y. gellir **PROSESU** ar yr elfen wreiddiol i'r graddau **LLEIAF POSIBL**.
4. Edrych ar y **CYFANSWM** cyfatebol.

Ffigur 13.2 – Pedwar Maes Allweddol o Gosteffeithlonrwydd ar gyfer Gwaith Consortia



13.3 Prasio ar gyfer Costio Targed sy'n Cael ei Lywio gan y Farchnad

Mae hwn yn faes arbenigol ac efallai y bydd angen i chi gael cyngor allanol ar sut i wneud hyn. Gelwir amrywiad llawn Costio Targed yn *Gostio Targed sy'n Cael ei Lywio gan y Farchnad*. Mae iddo sawl mantais oherwydd mae'n cynrychioli llais y cwsmer wrth bennu pris cael ei lywio gan ar y farchnad ac mae'n cynnwys eich consortiwm drwy gydweithio i gyflawni prisiau a chostau cystadleuol ac elw/gwarged cynaliadwy. Mae costio targed yn broses rheoli costau ac elw/gwarged sy'n seiliedig ar chwe egwyddor allweddol:

1. Costio a arweinir gan brisiau;
2. Canolbwyntio ar y cwsmer;
3. Canolbwyntio ar ddyluniad cynhyrchion a phrosesau;
4. Timau traws-swyddogaethau fel Aelodau'r Consortiwm;
5. Lleihau costau cylch oes;
6. Cynnwys y gadwyn werth. Cadwyn gyflenwi llawn y Consortiwm gan gynnwys cyflenwyr Aelodau a defnyddwyr/cwsmeriaid y Consortiwm.

Er mwyn llwyddo rhaid cyflawni'r chwe egwyddor - nid dewis rhai ohonynt yn unig. Un o'r prif dimau sy'n gweithio yn y maes hwn yw'r Consortiwm Uwch Reoli – Rhyngwladol (CAM-I) a leolir yn yr UD ac mae ei ddiffiniad fel a ganlyn⁵.

"The target costing process is a system of profit planning and cost management that is price led, customer focused, design centred and cross-functional. Target costing initiates cost management at the earliest stages of product/service development and applies it throughout the product/service lifecycle by actively involving the entire value chain"

13.3.1 Costio a Arweinir gan Brisiau

Y brif egwyddor yma yw bod pris y farchnad yn pennu'r gost darged. Gellir dangos hyn ar ffurf hafaliad syml:

Pris Targed = Cost Darged + Elw/Gwarged Targed.

Felly:

Cost Darged = Pris Targed (a bennir gan y farchnad neu'r ochr prynu) – Elw/Gwarged Targed

Caiff yr elw neu'r gwarged ei bennu gan ofynion ariannol y Consortiwm ar gyfer ei sector perthnasol.

⁵ Target Costing – The Next Frontier in Strategic Cost Management (1997), Ansari, Bell a Grŵp Craidd Costau Targed CAM-I o ymarferwyr y diwydiant.

13.3.2 Canolbwyntio ar y Cwsmer

Caiff y cysyniad cyfan ei lywio gan y farchnad ac mae'n defnyddio gwybodaeth gystadleuol a mewnbwn cwsmeriaid yn hytrach na'r model costau peirianeg a chyfrifyddu a mwy traddodiadol. Rhoddir cryn bwyslais ar brosesau rheoli gwerth a pheirianeg gwerth i ddiffinio hierarchaeth anghenion a dymuniadau cwsmeriaid. Felly, dylech bob amser gostio'r hyn sydd ei angen cyn yr hyn a ddymunir.

Yn unol â'r datganiad 'pris teg heb unrhyw gymhorthdal' yn 13.1 uchod, dim ond os yw'r cwsmer yn barod i dalu amdanynt y gall nodweddion ac elfennau cyflawnadwy prosiect neu wasanaeth eich consortiwm gael eu hymgorffori. Rhaid i nodweddion ychwanegol gynnig manteision ychwanegol er mwyn gwella Gwerth am Arian y Cwsmer. Os oes ei angen a'i fod yn costio arian i chi, peidiwch â'i roi am ddim. Os nad oes ei angen ni ddylid ei gostio yn amcanbris y Consortiwm; ni fyddwch yn gystadleuol.

13.3.3 Canolbwyntio ar y Dyluniad

Mae'n hanfodol bod cystadleurwydd cost yn cael ei ystyried yng nghynhyrchion, prosiectau neu wasanaethau eich consortiwm ar y camau cydsyniad cynharaf. Mae angen i ddylunwyr prosiectau a gwasanaethau edrych yn fanwl ar effaith lawn eu penderfyniadau ar dechnoleg a'r broses gyflenwi arfaethedig. Yn wir, dylai pob penderfyniad dylunio neu gyflenwi fod yn destun asesiad effaith cwsmeriaid ar werth cyn ei gynnwys yn y cynnig terfynol.

13.3.4 Traws-swyddogaethau (Aelodau'r Consortiwm)

Mae'n hanfodol cynnwys holl aelodau perthnasol y consortiwm wrth ddatblygu cost darged lawn, er mwyn osgoi problemau gyda newidiadau hwyrach. Mae hyn hefyd yn lleihau'r angen i adolygu amcanbrisiau ar sail cost. Mae'n golygu y gall prosesau cyflenwi gael eu cynllunio'n effeithiol. Mae angen penodi 'hyrwyddwr' o fewn eich consortiwm er mwyn sicrhau bod y broses o werthuso costau yn barhaus ac yn gyson. Y Cyfarwyddwr Cynnig fydd hwn fel arfer a throsglwyddir y cyfrifoldeb i'r Uwch Swyddog Gweithredol Cyfrifol neu'r Rheolwr Prosiect pan enillwch y contract.

13.3.5 Cyfeiriadedd Cylch Oes

Ym mis Rhagfyr 2012 nododd Polisi Caffael newydd Llywodraeth Cymru:

Effaith Economaidd, Gymdeithasol ac Amgylcheddol – dylai Gwerth am Arian gael ei ystyried fel y cyfuniad gorau posibl o gostau oes gyfan o ran sicrhau arbedion a chanlyniadau o safon uchel ar gyfer y sefydliad, a hefyd dylai fod o fudd i gymdeithas a'r economi gan leihau niwed i'r amgylchedd.

Gyda phwysau cynyddol ar sefydliadau i asesu cost oes gyfan eu cynhyrchion, gan gynnwys eu gwaredu yn y pen draw, mae'n bwysig costio effaith gwaith cynnal a chadw a gwaredu wrth amcangyfrif y gost darged. Er enghraifft:

- Mae polisiâu'r UE ar waredu oergelloedd a cheir mewn modd eco-gyfeillgar yn effeithio ar y sector gweithgynhyrchu;

- Mae'r costau sylweddol sydd bellach ynghlwm wrth ddadgomisiynu gorsafoedd ynni niwclear y DU yn dystiolaeth o ddealltwriaeth wael dylunwyr a chyn-berchenogion yr asedau hyn o gostau oes gyfan. Mae dadgomisiynu niwclear bellach yn her etifeddiaeth biliynau o bunnoedd i Lywodraeth y DU.

Y ffactorau sbarduno yma yw lleihau cyfanswm cost perchenogaeth, o safbwynt y cwsmer, ac ystyried yr holl gostau dylunio, adeiladu, cynnal a chadw a gwaredu ar y cam cysyniad. Mae'n bwysig egluro sut a pham rydych yn amcangyfrif y costau hyn yn eich cynnig er mwyn sicrhau bod yr ochr prynu yn cymharu cynigion yn effeithiol.

13.5.6 Cynnwys y Gadwyn Werth

Mewn consortiwm Prif Gontractau a redir yn dda, byddai gwaith costio targed yn cynnwys y gadwyn gyflenwi yn helpu i rannu'r baich ar arbedion cost cyfansawdd 'yn fertigol', fel rhan o ddull cydweithredu. Mae consortiwm yn ceisio ehangu cyfranogiad 'ar ei draws' ymhlith ei aelodau, o dan gyfarwyddyd y Cyfarwyddwr Cynnig a'r Uwch Weithredwyr sy'n gyfrifol am bob aelod.

Weithiau, bydd gan gwmnïau o Japan groes-berchenogaeth a chynrychiolaeth bwrdd ymhlith eu cyflenwyr a'u cwsmeriaid er mwyn sicrhau mwy o ymrwymiad a dealltwriaeth o fusnesau ei gilydd. Mae consortiwm a redir yn dda yn ysgogi hyn drwy ei Gytundeb Cydweithredu sy'n cynnwys: system llywodraethu corfforaethol dda; 'rheolau aelodaeth' sydd wedi'u strwythuro'n dda; bod yn agored; ymddiriedaeth a thryloywder; risg gyfartal a gwobr deg. Felly, mae ymddiriedaeth a pharodrwydd i rannu proses a gwybodaeth dechnegol yn hanfodol.⁶

13.6 Costio ar sail Gweithgarwch

Weithiau bydd yr ochr prynu yn gofyn am ddadansoddiad manwl o weithgarwch ac amcangyfrif o gostau yn ôl graddau staff a chostau mewnbwn. Os oes amser gan eich tîm, a bod y Cyfarwyddwr Cynnig mewn sefyllfa i wneud, dull amgen da o amcangyfrif yw ei baratoi o fewn meddalwedd rheoli prosiect da⁷. Nodir manteision amcangyfrif o fewn meddalwedd o'r fath isod:

- Profi a yw adnoddau allweddol wedi'u gorymrwymo;
- Diffinio gweithgareddau 'nyth' mewn Pecynnau Gwaith;
- Creu'r cysylltiadau rhwng pecyn gwaith amser gorffen rhagflaenydd ac amser dechrau gweithgarwch newydd;
- Y gallu i ddefnyddio adnoddau rhatach ar gyfer y model, o bosibl gan weithio mwy o ddiwrnodau, fel dewis amgen;

⁶ Mae Cymal 8 o BS 11000-1:2010 yn tanlinellu pwysigrwydd creu gwerth ar y cyd a rhannu arferion da er budd holl aelodau'r Consortiwm.

⁷ Disgrifiwyd hyn ym Mhennod 9, adran 9.1.

- Y gallu i ddangos eich cynllun gwaith prosiect manwl ac is-gostau i'r ochr prynu gan gynnwys costau pecynnau gwaith;
- Gyda mân addasiadau, y gallu i drosglwyddo i'r tîm gweithredu pan fydd eich consortiwm yn ennill y contract.

13.7 Crynodeb

Ar y brif lefel, bydd eich Rheolwr/Cyfarwyddwr Cynnig yn adolygu'r holl gostau perthnasol a gwaith gyda phob aelod ac arweinyddiaeth eich consortiwm er mwyn paratoi prif amserlen costau a phrisiau.

I'ch helpu, rhoddir templed costio ar gyfer model consortiwm sylfaenol gyda thri aelod yn Nhabl 13.1. Dylech ei adolygu a'i addasu at eich dibenion chi gan ddefnyddio'r templed yn Atodiad A.

I grynhoi, mae proses amcangyfrif dda yn seiliedig ar brosesau costio cywir ac felly mae angen i aelodau ddeall eu sylfaen costau. Nid yw pob cost yn debygol o fod yn berthnasol i'ch consortiwm a daw hyn i'r amlwg pan fyddwch yn gweithio drwy eich costau.

Tabl 13.1 – Templed Costau ar gyfer Consortiwm Tri Aelod lle cytunwyd ar y marcio i fyny

Eitem	Cyfradd £	Cost Eitem Consortiwm £	Aelod 1 Is-gyfanswm £	Aelod 2 Is-gyfanswm £	Aelod 3 Is-gyfanswm £
Pryniannau perthnasol	Ar gost prynu mewnbwn	$A(t)^* = A1+A2+A3$	A1	A2	A3
Llafur uniongyrchol	Ar gost llafur uniongyrchol y dydd	$B(t)^* = B1+B2+B3$	B1	B2	B3
Prosiect /Gwasanaeth Rheoli	Ar gost rheoli llafur uniongyrchol y dydd	$C(t)^* = C1+C2+C3$	C1	C2	C3
Lwfansau anuniongyrchol ar bryniannau	Wedi'i farcio i fyny % (neu gyfradd) gytûn gan y Consortiwm	$D(t)^* = D1+D2+D3$	D1	D2	D3
Lwfansau anuniongyrchol am reoli llafur	Wedi'i farcio i fyny % (neu gyfradd) gytûn gan y Consortiwm	$E(t)^* = E1+E2+E3$	E1	E2	E3
Lwfansau anuniongyrchol am Reoli Prosiect/Gwasanaeth	Wedi'i farcio i fyny % (neu gyfradd) gytûn gan y Consortiwm	$F(t)^* = F1+F2+F3$	F1	F2	F3

Eitem	Cyfradd £	Cost Eitem Consortiwm £	Aelod 1 Is-gyfanswm £	Aelod 2 Is-gyfanswm £	Aelod 3 Is-gyfanswm £
Lwfansau anuniongyrchol eraill y cytunwyd arnynt gan y Consortiwm	Wedi'i farcio i fyny % (neu gyfradd) gytûn gan y Consortiwm	$G(t)^* = G1 + G2 + G3$	G1	G2	G3
Treuliau a gwariadau cytûn	Ar gyfraddau y cytunwyd arnynt gan y Consortiwm	$H(t)^* = H1 + H2 + H3$	H1	H2	H3
Costau paratoi cynnig	Ar gyfraddau y cytunwyd arnynt gan y Consortiwm	$I(t)^* = I1 + I2 + I3$	I1	I2	I3
Lwfans Risg Aelod	Fel y'i diffiniwyd yng Nghynllun Risg yr Aelod	$J(t)^* = J1 + J2 + J3$	J1	J2	J3
Costau cyllid ac yswiriant aelod	Fel y cytunwyd arnynt yng Nghynllun Rheoli'r Consortiwm	$K(t)^* = K1 + K2 + K3$	K1	K2	K3
Costau aelodaeth gofynnol eraill	Ar gyfraddau y cytunwyd arnynt gan y Consortiwm	$L(t)^* = L1 + L2 + L3$	L1	L2	L3
Is-gyfanswm		$M(t)^* = \text{Swm } A(t) \text{ i } L(t)$	M1 = Swm A1 i L1	M2 = Swm A2 i L2	M3 = Swm A3 i L3
Swm marcio i fyny cytûn Aelodau'r Consortiwm	X% fel y cytunwyd arni yng Nghynllun Rheoli'r Consortiwm	$N(t) = M(t)$ wedi'i luosi â X%	N1 = M1 wedi'i luosi â X%	N2 = M2 wedi'i luosi â X%	N3 = M3 wedi'i luosi â X%
Prisiau Aelodau		$= M(t) + N(t)$	M1 + N1	M2 + N2	M3 + N3

Atodia A – Tabled Amcangyfrif Consortiwm

Eitem	Cyfradd £	Cost Eitem Consortiwm £	Aelod 1 Is-gyfanswm £	Aelod 2 Is-gyfanswm £	Aelod 3 Is-gyfanswm £
Costau Consortiwm					
Costau Sefydlu Consortiwm	Ar gost (i'w had-dalu i Aelodau ariannu cyn ffurfio)	O			
Lwfans Risg Consortiwm	Fel y cytunwyd i'w chyfuno yng Nghynllun Risg y Consortiwm	P			
Costau Ariannu Consortiwm	Ar gyfraddau ariannu neu fond masnachol (os yn gymwys)	Q			
Costau gofynnol eraill y Consortiwm	Fel y cytunwyd arnynt yng Nghynllun Rheoli'r Consortiwm	R			
Is-gyfanswm Costau Consortiwm		$S(t) = O + P + Q + R$			
Unrhyw Farcio i Fyny sy'n Ofynnol gan Consortiwm	Y% Fel y cytunwyd arni yng Nghynllun Rheoli'r Consortiwm	$T(t) = S(t)$ wedi'i luosi â Y%			
Cyfanswm y Consortiwm		$= M(t) + N(t) + S(t) + T(t)$			
Nodiadau: Mae $A(t)^*$ yn cyfeirio at gyfanswm costau pob aelod = $A1 + A2 + A3$					

Eitem	Cyfradd £	Cost Eitem Consortïwm £	Aelod 1 Is-gyfanswm £	Aelod 2 Is-gyfanswm £	Aelod 3 Is-gyfanswm £
Prynnau perthnasol	Ar gost prynu mewnbwn				
Llafur uniongyrchol	Ar gost llafur uniongyrchol y dydd				
Prosiect /Gwasanaeth Rheoli	Ar gost rheoli llafur uniongyrchol y dydd				
Lwfansau anuniongyrchol ar bryniannau	Wedi'i farcio i fyny % (neu gyfradd) gytûn gan y Consortïwm				
Lwfansau anuniongyrchol am reoli llafur	Wedi'i farcio i fyny % (neu gyfradd) gytûn gan y Consortïwm				
Lwfansau anuniongyrchol am Reoli Prosiect/ Gwasanaeth	Wedi'i farcio i fyny % (neu gyfradd) gytûn gan y Consortïwm				
Lwfansau anuniongyrchol eraill y cytunwyd arnynt gan y Consortïwm	Wedi'i farcio i fyny % (neu gyfradd) gytûn gan y Consortïwm				
Treuliau a gwariadau cytûn	Ar gyfraddau y cytunwyd arnynt gan y Consortïwm				
Costau paratoi cynnig	Ar gyfraddau y cytunwyd arnynt gan y Consortïwm				
Lwfans Risg Aelod	Fel y'i diffiniwyd yng Nghynllun Risg yr Aelod				
Costau cyllid ac yswiriant aelod	Fel y cytunwyd arnynt yng Nghynllun Rheoli'r Consortïwm				

Eitem	Cyfradd £	Cost Eitem Consortiwm £	Aelod 1 Is-gyfanswm £	Aelod 2 Is-gyfanswm £	Aelod 3 Is-gyfanswm £
Costau aelodaeth gofynnol eraill	Ar gyfraddau y cytunwyd arnynt gan y Consortiwm				
Is-gyfanswm					
Swm marcio i fyny cytûn Aelodau'r Consortiwm	X% fel y cytunwyd arni yng Nghynllun Rheoli'r Consortiwm				
Prisiau Aelodau					
Costau Consortiwm					
Costau Sefydlu Consortiwm	Ar gost (i'w had-dalu i Aelodau ariannu cyn ffurfio)				
Lwfans Risg Consortiwm	Fel y cytunwyd i'w chyfuno yng Nghynllun Risg y Consortiwm				
Costau Ariannu Consortiwm	Ar gyfraddau ariannu neu fond masnachol (os yn gymwys)				
Costau gofynnol eraill y Consortiwm	Fel y cytunwyd arnynt yng Nghynllun Rheoli'r Consortiwm				
Is-gyfanswm Costau Consortiwm					
Unrhyw Farcio i Fyny sy'n Ofynnol gan Consortiwm	Y% Fel y cytunwyd arni yng Nghynllun Rheoli'r Consortiwm				
Cyfanswm y Consortiwm					
Nodiadau: Mae A(t)* yn cyfeirio at gyfanswm costau pob aelod = A1 + A2 + A3					

14. Dogfennaeth

Bydd y bennod hon yn tynnu sylw at agweddau allweddol ar eich dogfennaeth cyflwyno cynnig gan ganolbwyntio ar yr ystyriaethau ychwanegol sydd gennych yn gweithio fel consortiwm ar eich cynnig. Dylai'r dogfennau tendro a gawsoch nodi'r hyn sydd ei angen.

14.1 Cyfeiriad y Cynnig

Yn y Templedi Asesu Cynnig Dim Cynnig a gafwyd yn Atodiad A i Bennod 9, gofynnodd Maes Allweddol 2 bum cwestiwn pwysig am Argaeledd Adnoddau Cyflwyno Cynnig:

- **15** A oes gan y Consortiwm Gyfarwyddwr Cynigion sy'n gymwys i reoli'r cynnig hwn ar y cyd?
- **16** A allwn gyflenwi'r prosiect terfynol heb aelodau newydd i'r Consortiwm?
- **17** A ellir recriwtio'r aelodau newydd hyn mewn pryd?
- **18** A oes digon o adnoddau a chyllideb tîm ar gael i ni gyflwyno cynnig?
- **19** A allwn baratoi cynnig proffesiynol o fewn y cyfnod a ganiateir?

Felly, erbyn hyn dylai eich aelodau fod wedi cytuno ar bwy sy'n bennaf cyfrifol am ddyluniad, logisteg a chyfeiriad cynnig eich consortiwm. Yr unigolyn hwnnw fydd yn gyfrifol am lunio, rheoli a dwyn ynghyd eich cynnig yn gyffredinol. Mae'r rôl hon yn allweddol. Mae angen sgiliau cynllunio, ysgrifennu, amcangyfrif, rheoli prosiect, rheoli amser yn dda ac arwain tîm er mwyn sicrhau bod y cynnig gorau posibl yn cael ei baratoi mewn da bryd.

14.2 Cynllun Cynnig

Argymhellir bod eich Rheolwr/Cyfarwyddwr Cynnig yn paratoi cynllun cynnig cyn gynted â phosibl ar ôl iddo gael ei benodi. Efallai y bydd cynllun cynnig amlinellol wedi cael ei ddrafftio hyd yn oed gan arweinwyr yr aelod cychwyn er mwyn cwblhau'r asesiad Cynnig Dim Cynnig. Os felly, bydd angen i chi fwrw golwg drosto rhag ofn bod unrhyw beth ar goll. Yr hyn sy'n arfer da yw cynllunio'r cynnig fel prosiect ynddo'i hun. Er enghraifft:

1. Nodi gweithgareddau allweddol y cynnig.
2. Drafftio trefn digwyddiadau a rhyngddibyniaethau.
3. Cytuno ar ba unigolyn o ba aelod sy'n paratoi pob rhan o'r cynnig: y prif destun, y wybodaeth ategol, yr amcangyfrif o gost a chytuno ar y pris terfynol.
4. Asesu'r perygl o oedi a chynnwys hynny wrth bennu amserlen os oes angen.
5. Trefnu'r cyfarfodydd carreg filltir – briffiau tîm, cyfarfodydd camau, Adolygiad Consortiwm, archwiliad terfynol ac amser argraffu neu goladu electronig, cymeradwyo a chyflwyno.
6. Cyhoeddi hwn fel cynllun cynnig, ei ddosbarthu i Aelodau eich consortiwm ac unrhyw staff a ddirprwywyd i'ch helpu. Mae'r broses o gyflwyno cynnig yn waith tîm ac mae angen gweithredu system gyfathrebu dda yn ogystal â system reoli dda.

Dechrau gyda'r Diwedd Mewn Golwg. Eitem 5 ar y rhestr uchod sy'n llywio'r cynllun cynnig. Mae hyn yn golygu bod angen i chi weithio am yn ôl o'r dyddiad cyflwyno. Os oes angen i Arweinwyr y Consortiwm lofnodi'r cynnig, rhwng ddyddiad y llofnod terfynol yn y dyddiadur a chaniatewch amser i gopïo, argraffu, rhwymo a chyflwyno cyn dyddiad cau'r tendr os gofynnwyd am gopïau caled. Gweithiwch am yn ôl o'r dyddiad hwnnw. Mae Tabl 14.1 yn cynnwys enghraifft fanwl.

Tabl 14.1 – Enghraifft o Gynllun Cynnig ar gyfer Cyfle Mawr yn gweithio fel Consortiwm

Gweithgaredd	Pwy	Beth	Ble	Erbyn Pryd
Cyflenwi	Cwmni Cludo	4 copi* + CD*	Caerdydd	28/06/13
Argraffu	Cymorth cynnig	4 copi* + rhwymo	Bangor	26/06/13
Torri CD	Rheolwr y Cynnig	CD* (copi llawn)	Bangor	26/06/13
Cymeradwyo	Consortiwm	Dogfennau cynnig terfynol*	Bangor	24/06/13
Archwiliadau terfynol	Rheolwr y Cynnig	Cyflwyniad	Bangor	20/06/13
Cymeradwyaeth	Consortiwm	Draft terfynol	Cyfarfod ffôn	19/06/13
Anfon drafft terfynol	Rheolwr y Cynnig	E-bost o'r drafft	Safleoedd Aelodau	14/06/13
Coladu drafft	Rheolwr y Cynnig	Pob dogfen	Bangor	13/06/13
Prisio	Consortiwm	Amcangyfrif + cynllun*	Bangor	11/06/13
Derbyn copïau drafft	Rheolwr y Cynnig	Trefnu drafftiau'n adrannau	Drwy e-bost	11/06/13
Pennu costau	Aelodau	Model Excel*	Drwy e-bost	07/06/13
Pennu adnoddau	Aelodau	Cynllun y Prosiect*	Drwy e-bost	06/06/13
Cynllun y Prosiect	Rheolwr y Cynnig	Templed Excel*	Bangor	04/06/13
Adolygu risg	Consortiwm	Cynllun risg*	Cyfarfod ffôn	03/06/13
Astudiaethau achos	Aelodau	Geirdaon*	Gan gwsmeriaid	03/06/13

Gweithgaredd	Pwy	Beth	Ble	Erbyn Pryd
Cael yswiriant	Aelod Arweiniol	Yswiriant £5m*	Drwy e-bost	03/06/13
Gweithdy	Consortiwm	Amlinelliad o'r Prosiect	Wrecsam	31/05/13
Cynllunio gweithdy	Aelod Arweiniol	Dogfennau	Wrecsam	29/05/13
Dyrannu'r ysgrifennu	Rheolwr y Cynnig	Adrannau	Safleoedd Aelodau	03/06/13
Cyfraddau cost	Aelodau	Pecyn gwaith	Safleoedd Aelodau	27/05/13
Model Excel	Rheolwr y Cynnig	Model cost*	Bangor	23/05/13
Cynllun Consortiwm	Aelod Arweiniol	Dogfen*	Wrecsam	23/05/13
Briff astudiaeth	Aelodau	Dadansoddi mewnbynnau	Safleoedd Aelodau	21/05/13
Dewis y tîm terfynol	Aelod Arweiniol	Consortiwm	Wrecsam	20/05/13
Derbyn cynigion	Aelod Arweiniol	Cytundebau*	Wrecsam	20/05/13
Ffurfweddu	Tîm posibl	Cyfarfodydd	Amrywiol	16/05/13
Cynnig Dim Cynnig	Cychwynnydd	Cytuno i Gyflwyno Cynnig*	Wrecsam	10/05/13
Asesu	Cychwynnydd	Adolygu dogfennau	Wrecsam	10/05/13
Cael dogfennau	Cychwynnydd	Cofrestru*	e-borth	09/05/13
Gweld hysbyseb	Cychwynnydd	GwerthwchiGymru	e-borth	09/05/13
Gosod hysbyseb	Ochr prynu	GwerthwchiGymru	e-borth	07/05/13

* **Yn yr achos hwn dyma'r dogfennau hollbwysig i baratoi'r cynnig hwn.** Gall y Cwsmer ofyn am rai eraill fel tystysgrifau ISO, cyfrifon, polisiau ac ati. Lluniwch restr ar frys, yn enwedig lle mae angen i chi gasglu gwybodaeth gan eich aelodau.

Pan fyddwch wedi llunio eich cynllun sy'n seiliedig ar derfyn amser, gweithiwch i'r gwrthwyneb. Nawr bydd gennych y dyddiadau cwblhau gweithgareddau mewn trefn gronolegol. Ychwanegwch hyd y gweithgaredd. Bydd hyn yn rhoi'r dyddiadau dechrau hwyraf ar gyfer pob gweithgaredd. Ceir dau dampled ar ddiwedd y bennod hon. Mae Tabl 14.2 yn eich galluogi i 'weithio am yn ôl' ac mae'n cynnwys adran i restru dogfennau hollbwysig. Mae Tabl 14.3 yn eich galluogi i newid y drefn. Ychwanegwch eich dyddiad dechrau hwyraf ac unrhyw sylwadau allweddol. Hwn yw eich prif gynllun ar gyfer eich cynnig ar y cyd, cytunwch arno a'i ddosbarthu.

Tabl 14.2 – Templed ar gyfer Cwblhau Gweithgareddau eich Cynnig

Gweithgaredd	Pwy	Beth	Ble	Erbyn Pryd
Dogfennau Hollbwysig (rhestrwch hwy a'u hamlygu uchod â *)				

Tabl 14.3 – Templed ar gyfer Cynllun eich Cynnig

Gweithgaredd	Pwy	Beth	Dechrau erbyn	Ei angen erbyn
Sylwadau				
Cymeradwywyd gan:				
Dyddiad:				

15. Adolygu a Chyflwyno Cynnig

15.1 Adolygiad

Mae'r Adolygiad o Gynnig Consortia yn gam allweddol ar y broses o gyflwyno cynnig ar y cyd. Nod yr adolygiad yw i holl Uwch Swyddogion Gweithredol Cyfrifol eich aelodau, neu eu dirprwyon, gytuno ar gynnig y Consortiwm.

15.1.1 Amserlennu adolygiad effeithiol

Mae'r amserlen adolygu yn dechrau drwy ragddosbarthu'r ddogfennaeth ddrafft derfynol. Nodir camau olaf y broses cyflwyno cynnig ar gyfer enghraifft Pennod 14 yr amserlen yn Nhabl 15.1.

Tabl 15.1 – Camau Olaf y Broses Cyflwyno Cynnig o Bennod 14

Gweithgaredd	Pwy	Beth	Ble	Erbyn Pryd
Prisio	Consortiwm	Amcangyfrif + cynllun*	Bangor	11/06/13
Coladu drafft	Rheolwr y Cynnig	Pob dogfen	Bangor	13/06/13
Anfon drafft terfynol	Rheolwr y Cynnig	E-bost o'r drafft	Safleoedd Aelodau	14/06/13
Cymeradwyaeth	Consortiwm	Draft terfynol	Cyfarfod ffôn	19/06/13
Archwiliadau terfynol	Rheolwr y Cynnig	Cyflwyniad	Bangor	20/06/13
Cymeradwyo	Consortiwm	Dogfennau cynnig terfynol*	Bangor	24/06/13
Paratoi Cyflwyniad				
Torri CD	Rheolwr y Cynnig	CD* (copi llawn)	Bangor	26/06/13
Argraffu	Cymorth cynnig	4 copi* + rhwymo	Bangor	26/06/13
Cyflenwi	Cwmni Cludo	4 copi* + CD*	Caerdydd	28/06/13

Trefnu a dwyn ynghyd eich holl ddogfennaeth. Dengys yr enghraifft hon ei bod yn cymryd amser i baratoi'r amcangyfrif cost terfynol, cynllun y prosiect a dwyn ynghyd y ddogfennaeth ddrafft derfynol. Yn yr enghraifft, mae'n cymryd pedwar diwrnod gwaith (11eg i 14eg Mehefin 2013).

Darllen yr holl ddogfennaeth ymlaen llaw. E-bostiwyd fersiwn drafft terfynol yr holl ddogfennaeth ofynnol at Aelodau'r Consortiwm i'w gymeradwyo ar 14eg Mehefin 2013 a rhoddwyd amser rhesymol iddynt ei ddarllen cyn cynnal yr adolygiad dros y ffôn ar 19eg Mehefin 2013. Yn yr achos hwn, roedd penwythnos a dau ddiwrnod gwaith i astudio'r ddogfennaeth, nodi unrhyw newidiadau a argymhellwyd a chymeradwyo adrannau allweddol.

15.1.2 Y Cyfarfod Adolygu

Presenoldeb. Bydd Uwch Swyddog Gweithredol Cyfrifol pob aelod yn mynd i gyfarfod adolygu'r Consortiwm. Yn yr enghraifft hon ceir tele-gynhadledd. Mae llawer o systemau TGCh bellach yn ei gwneud hi'n bosibl i'r prif barti mewn tele-gynhadledd fideo ddangos dogfennau allweddol ar sgriniau cyfrifiadur o bell. Fodd bynnag, os oes amser mae'n well cwrdd fel tîm. Yn yr enghraifft, gwnaeth Rheolwr y Cynnig lawer iawn o waith gydag aelodau'r Consortiwm i sicrhau nad oedd unrhyw beth annisgwyl yn codi yn hwyr yn y broses.

Agenda. Lle ceir llawer o bartïon mewn cyfarfod adolygu mae angen agenda fanwl a chadeiryddiaeth ardderchog. Y nod yw tynnu sylw at unrhyw faterion mawr sydd wedi codi yn adolygiadau aelodau unigol. Y ffordd orau o wneud hyn yw drwy ddilyn un o'r canlynol:

- *Mewn trefn.* Dilynwch drefn y dogfennau y mae angen eu cyflwyno a defnyddiwch ddogfennaeth ategol fewnol i helpu'r drafodaeth. Dyma'r ffordd orau pan nad oes llawer o faterion i'w datrys. Mae'n nodweddiadol o gynnig sydd wedi'i baratoi'n dda.
- *Wedi'i Flaenoriaethu gan Aelodau.* Mae'r Cadeirydd yn gofyn am 'ddangos dwylo' er mwyn pennu pryderon aelodau, gan ddilyn trefn y brif ddogfennaeth. Yna bydd yn cadeirio'r adolygiad yn seiliedig ar bryderon wedi'u blaenoriaethu gan yr aelodau. Mae'r ffordd hon yn fwy effeithiol pan fo angen datrys materion mawr o hyd. Fodd bynnag, mae'n fwy priodol ar gyfer adolygiad/gweithdy interim yn hytrach na chyfarfod adolygu terfynol. Wrth i'r dyddiad cau ar gyfer cyflwyno cynnig agosáu, efallai na fydd llawer o amser i wneud newidiadau sylweddol a gall fod angen cynnal cyfarfod 'brys' arall.

Yn yr enghraifft o Bennod 14, roedd cyfres o ddogfennau hollbwysig. Rhennir y rhain fel a ganlyn: yn ofynnol gan y cleient; yn ofynnol gan y consortiwm; ac yn ofynnol gan aelod yn Nhabl 15.2.

Tabl 15.2 – Rhestr Wirio nodweddiadol ar gyfer Dogfennau (templod wedi'i ddarparu)

Yn Ofynnol gan y Cleient	Yn Ofynnol gan y Consortiwm	Yn Ofynnol gan Aelod
Cofrestru	Cofrestru aelod arweiniol	
	Ffurflen Cynnig Dim Cynnig wedi'i Chwblhau	
Strwythur y Consortiwm	Cytundeb y Consortiwm	Cytundeb yr Aelodau
	Cynllun Consortiwm	
Yswiriant Gofynnol	Yswiriant Arweiniol	Yswiriant Aelodau
Geirdaon	Geirdaon cyfunol	Geirdaon aelodau
Prif gynllun risg – dymunol	Cynllun Risg Consortiwm	Cynllun risg penodol i aelod
Cynllun Prosiect	Prif gynllun prosiect	Cynlluniau pecyn gwaith
	Costau cyfunol	Costau aelodau
Amserlen wedi'i phrisio	Prif amcangyfrif wedi'i brisio yn cynnwys marcio i fyny cytûn	Pecynnau wedi'u prisiau gan aelodau
Cynlluniau prosiect ag adnoddau wedi'u prisiau gan gynnwys cynlluniau wrth gefn	Amcangyfrif cymeradwy ag adnoddau ynghyd â chynlluniau wrth gefn y cytunwyd arnynt gan y consortiwm	Amcangyfrifon aelodau cytûn, wedi'u prisiau ac ag adnoddau gydag unrhyw gynlluniau wrth gefn dirprwyedig y cytunwyd arnynt gan y Consortiwm
Polisiâu gofynnol	Polisiâu'r Consortiwm neu rai aelodau lle bo'n dderbyniol	Polisiâu sy'n cydymffurfio
Methodoleg	Methodoleg/cynllun	Methodoleg pecyn gwaith
Unrhyw ddogfennau gofynnol sy'n weddill	Unrhyw ddogfennau penodol i brosiect sy'n weddill	Unrhyw ddogfennau eraill sydd eu hangen i ategu'r cynnig
Dogfennaeth wedi'i Chymeradwyo		
Cynnig wedi'i lofnodi, amcanbris wedi'i brisio, math o dendr a chytuno ar y telerau	Pecynnau dogfennau'r consortiwm wedi'u harchwilio'n derfynol	Copi o'r pecynnau a archwiliwyd yn derfynol

15.2 Cam Cyflwyno

Pan gaiff y broses hon o adolygu cynnig ei chwblhau, mae'n debygol y bydd llofnodwr a ddewiswyd gan y consortiwm, weithiau gyda thyst i lofnodi'r dogfennau a gyflwynir mewn gwirionedd.

Mae'r cam cyflwyno yn rhan bwysig o broses cyflwyno cynnig eich consortiwm.

Mae'n digwydd fwyfwy drwy'r e-borth cofrestru ac mae angen dilyn cyfarwyddiadau manwl iawn. Mae angen i'r broses gyflwyno fod yn fanwl gywir gan ddefnyddio rhestr wirio derfynol y mae'r Aelod Arweiniol wedi cytuno arni, ar ran eich consortiwm, sydd wedyn yn cael ei chroesarchwilio gan Reolwr y Cynnig a'r tîm cymorth.

Mae Tabl 15.3 yn cynnwys rhai o'r prif eitemau i'w hystyried yn yr enghraifft. Mae'n hanfodol eich bod yn llunio eich prif restr wirio ar gyfer cyflwyno cynnig yn ddigon pell cyn yr wythnos olaf.

Tabl 15.3 – Rhestr wirio nodweddiadol cyflwyno cynnig ar gyfer Consortiwm (templod yn Atodiad A)

Eitem	Cyfrifoldeb	Cwblhawyd
Cofrestru	Aelod Arweiniol	Do
Strwythur y Consortiwm	Rheolwr y Cynnig	Do
Yswiriant gofynnol	Aelod Arweiniol + Aelodau	Do
Geirdaon	Aelod Arweiniol + Aelodau	Do
Prif gynllun risg - dymunol	Aelod Arweiniol + Rheolwr y Cynnig	Do
Cynllun Prosiect	Rheolwr y Cynnig	Do
Amserlen wedi'i phrisio	Aelod Arweiniol + Rheolwr y Cynnig	Do
Cynlluniau prosiect ag adnoddau wedi'u prisio gan gynnwys cynlluniau wrth gefn	Aelod Arweiniol + Rheolwr y Cynnig	Do
Polisiâu gofynnol	Aelod Arweiniol + Aelodau	Do
Methodoleg	Aelod Arweiniol + Rheolwr y Cynnig	Do
Unrhyw ddogfennau gofynnol sy'n weddill	Aelod Arweiniol + Aelodau	Do
Tendr ac amcanbris wedi'u cymeradwyo	Aelod Arweiniol, ar ôl yr adolygiad	Do
Trefnu cwmni cludo	Rheolwr y Cynnig	Do

Eitem	Cyfrifoldeb	Cwblhawyd
Sganio a dwyn ynghyd ar ffolder CD	Tîm Cymorth y Cynnig	Do
Torri ac archwilio CD	Rheolwr y Cynnig	Do
Argraffu a rhwymo pedwar copi	Tîm Cymorth y Cynnig	Do
Dilyn y cyfarwyddiadau o ran amlen y tendr	Rheolwr y Cynnig	Do
Archwiliad terfynol	Aelod Arweiniol + Rheolwr y Cynnig	Do
Selio a'i anfon drwy gwmni cludo	Rheolwr y Cynnig	Do
Sicrhau y ceir derbynneb ar ôl i'r tendr gyrraedd	Rheolwr y Cynnig	Do

15.3 Crynodeb

Mae a wnelo'r cam adolygu â sicrhau consensws ymhlith aelodau eich consortiwm fod costau a phrisiau, methodoleg, dyraniadau gwaith posibl a'r cynllun cyflenwi prosiect yn gyson.

Rhaid cydweithredu fel tîm sy'n perfformio i safon uchel ac sy'n ymddwyn mewn ffordd agored y gellir ymddiried ynddi.

Er mwyn cyflwyno cynnig o ansawdd da ar y cyd sy'n cydymffurfio, mae gan eich Aelod Arweiniol a Rheolwr y Cynnig lawer i'w wneud ar ôl yr adolygiad. Mae angen i'ch holl Uwch Swyddogion Gweithredol Cyfrifol ac aelodau eu cefnogi.

Atodiad A – Templedi Rhestru Dogfennau a Rhestr Wirio Cyflwyno Cynnig

Templed ar gyfer Rhestru Dogfennau Hollbwysig

[illegible]

Templed ar gyfer Rhestr Wirio Cyflwyno Cynnig y Consortiwm

[illegible]

16. Dadansoddi Tendrau

Dadansoddi tendrau yw'r term generig am asesu cyflwyniadau ar yr ochr prynu. Weithiau byddwch wedi defnyddio'r broses dendro gyfyngedig, sy'n cynnwys cam cyn cymhwyso ar wahân a/neu restr fer o sefydliadau i'w gwahodd i dendro. Ar adegau eraill byddwch wedi defnyddio gweithdrefn agored. Yn yr achos hwn mae eich gwaith dadansoddi tendrau yn cynnwys y broses o ddethol eich dewis gynigydd ac wedyn ddyfarnu'r contract iddo.

16.1 Cam cyn cymhwyso

Mae'r SQulD¹ yn ganllaw cynhwysfawr ar lunio holiaduron cymhwyso, sy'n seiliedig ar ddadansoddiad o risg prosiect, ar gyfer cam dethol pob prosiect caffael. Cafodd rhai pwyntiau allweddol ychwanegol i'w hystyried a fydd yn helpu consortia i lwyddo ar y cam hwn eu trafod ym Mhennod 2 Polisi Cyflwyno Cynigion ar y Cyd; Pennod 3 Gwaith Paratoi ar yr Ochr Prynu; a Phennod 4 Cynllunio a Hysbysebu.

16.2 Cyflwyniadau

Bydd gennych eich dull cyffredinol eich hun o reoli cyflwyniadau ac asesu tendrau. Ym Mhennod 3 ar Waith Paratoi ar yr Ochr Prynu argymhellwyd eich bod yn defnyddio'r Model Asesu Caffael i werthuso a oedd cynigion gan gonsortia yn mynd i gael eu derbyn. Ym Mhennod 4 ar Gynllunio a Hysbysebu gofynnwyd i chi nodi y byddai ceisiadau/cynigion gan gonsortia yn cael eu derbyn ar gyfer y cyfle. Efallai na fyddwch o reidrwydd yn gwybod a ydych yn mynd i gael unrhyw gynigion gan gonsortia, ond mae angen i chi ddylunio eich meini prawf dethol a dyfarnu, ac unrhyw feini prawf a throthwyon cymhwyso mewn ffordd deg sy'n hawdd i gonsortia ei defnyddio a rhannu'r wybodaeth hon gyda phob cynigydd posibl. Os na wnewch hynny, gallech gael eich herio'n ddiweddarach. I'r gwrthwyneb, rhaid i chi sicrhau nad oes unrhyw lwfansau arbennig yn cael eu gwneud a fyddai'n ffafrio cais consortiwm dros gais gan un endid².

Os oedd sefyllfa ariannol yn rhan o weithdrefn gyfyngedig, a bod consortia ar y rhestr fer i gyflwyno cynnig, ni allwch ailgyflwyno sefyllfa ariannol fel maen prawf gwneud penderfyniad ar y cam hwn³. Mae'r rheol hon yn gymwys i bob maen prawf dethol, p'un a ydych yn defnyddio gweithdrefn agored, cyfyngedig neu unrhyw un arall. Gallwch ystyried sefyllfa

¹ Mae nodiadau cyfarwyddyd Cronfa Ddata Gwybodaeth am Gymwysterau Cyflenwyr (SQulD) a'r cwestiynau craidd yn cynnig cyngor cynhwysfawr ar arferion cyson ar gyfer y broses ddethol. Mae angen i broses gofrestru, dethol a chynnig consortia gael ei hystyried yn ofalus. Yn ôl Egwyddor 5 Polisi Caffael Cyhoeddus Cymru dylid defnyddio SQulD a *dylai cyrff cyhoeddus fabwysiadu dulliau caffael cymesur sy'n seiliedig ar risg i sicrhau bod cyfleoedd contract ar gael i bawb ac nad yw cyflenwyr lleol a llai o faint yn cael eu hatal rhag ennill contractau fel unigolion, fel rhan o gonsortia neu drwy swyddogaethau yn y gadwyn gyflenwi.*

² Rheoliadau Contractau Cyhoeddus 2006, Rheoliad 4 (3).

³ Tynnodd achos CS Swydd Gaerhirfryn v Environmental Waste Controls Ltd (2011) sylw at pwysigrwydd sicrhau bod y camau dethol a dyfarnu yn cael eu trin fel dwy broses ar wahân a gwahanol. Gall dulliau datrys mewn cyfraith gaffael fod yn sylweddol.

ariannol fel ffactor mewn tendr agored, lle caiff y camau dethol a dyfarnu eu cynnal gyda'i gilydd. Cyfeiriwch at SQulD ar y ffyrdd priodol o sicrhau na fydd eich dull o asesu sefyllfa ariannol yn diystyried consortiwm yn awtomatig nac yn ei roi dan anfantais⁴.

16.3 Meini Prawf Gwerthuso

Cydymffurfiaeth Pris Isaf. Os mai *cydymffurfiaeth pris isaf* yw'ch meini prawf gwerthuso a hysbysebwyd, ac mai consortiwm sydd wedi cyflwyno'r pris isaf, rhaid i chi ei ystyried fel y dewis ymgeisydd ar gyfer y dyfarniad. Bydd angen i chi asesu'r holl wybodaeth a roddwyd ganddo i ategu'r cynnig fel: cynllun prosiect neu wasanaeth; methodoleg; atodlen adnoddau; cynllun risg a geirdaon. Gallwch wahodd y Consortiwm am gyfweliad a/neu godi unrhyw gwestiynau dilys am ei dendr. Fodd bynnag, dim ond er mwyn sicrhau hyfywedd y dyfarniad y dylid gwneud hyn. Gall fod gennych gynigion amgen wrth gefn, ar gyfer amser caffael wrth gefn, ond ni allwch newid y meini prawf gwerthuso ar y cam dadansoddi. Bydd y cynigwyr wedi prisio yn erbyn eich manyleb a meini prawf cymhwys.

Y Tendir Mwyaf Manteisiol yn Economaidd (MEAT). Mae hwn yn ddull cyffredin o werthuso cyflwyniadau. Dyma'r broses fwyaf hyblyg i'w mabwysiadu ar y cam dylunio caffael. Yn y bôn, mae a wnelo MEAT ag asesu gwerth am arian, a all gynnwys costau cylch oes a meini prawf fel effaith economaidd, gymdeithasol ac amgylcheddol, buddiannau cymunedol, arloesedd a risg – lle mae'r rhain yn uniongyrchol berthnasol i'r contract. Mae'n hanfodol cynnwys eich meini prawf gwerthuso a'ch system farcio derfynol gyda'r dogfennau Gwahoddiad i Dendro. Os na wneir hynny, gallech gael eich herio.

MEAT gan ddefnyddio Prisiau Targed. Os byddwch wedi hysbysebu am gynigion yn seiliedig ar derfyn cyllideb rydych yn gofyn am brisiau targed. Mae Pennod 13 ar Amcanbrisiau a Phrisiau yn egluro sut y gallai consortiwm ymateb i brisiau targed.⁵ Y canlyniad yw eich bod wedi gwneud i'ch holl gynigwyr dendro o fewn eich *terfyn cyllideb* a hysbysebwyd. Yn ei hanfod, rydych yn ceisio sicrhau'r gwerth mwyaf am arian ac arloesedd gan y timau sy'n cyflwyno cynigion. Byddwch wedi paratoi eich meini prawf gwneud penderfyniad yn unol â MEAT ac wedi'u cyhoeddi yn eich hysbyseb neu'ch Gwahoddiad i Dendro, ond ceir heriau gwerthuso ychwanegol (y mae hefyd angen eu hystyried a chytuno arnynt ymlaen llaw)⁶:

- Sut y byddwch yn asesu'n deg arloesedd a gwerth y tu hwnt i'r fanyleb sylfaenol? Nid yw hyn yn beth hawdd i'w wneud hyd yn oed gan berchenogion gwasanaethau arbenigol.
- Sut y byddwch yn gwerthuso'n deg gynnis gan gonsortiwm o gymharu â chynnig prif gontractwr, lle nad yw'r olaf wedi ffurfio a sefydlu ei gadwyn gyflenwi eto? A gaiff y consortia yr un hyblygrwydd?

⁴ Caiff setiau asesu a chwestiynau SQulD Chwefror 2012 eu diweddarau er mwyn cynnwys cyngor ar sefyllfa ariannol consortia.

⁵ Target Costing – The Next Frontier in Strategic Cost Management (1997), Ansari, Bell a Grŵp Craidd Costau Targed CAM-I o ymarferwyr y diwydiant. Argymhellir eich bod yn darllen Pennod 13 i werthfawrogi'r broses a sut y gallai consortiwm lunio cost a phris.

⁶ Gweler <https://www.buy4wales.co.uk/PRP/general/planning/awardcriteria/index.html> am ragor o wybodaeth.

- Sut y byddwch yn ymdrin â chynnig gan gonsortiw m sy'n bodloni holl feini prawf eich manyleb, yn cynnig arloesedd, cynaliadwyedd a buddiannau cymunedol ((lle bo'r rhain yn berthnasol i'r contract) uwchlaw endid mwy o faint am bris targed tebyg?⁷ Sut y byddwch yn dewis rhwng gwahanol consortia?

16.3.1 Asesu a rheoli risg o fewn y broses werthuso

Ar gyfer llawer o brosiectau, argymhellir eich bod yn llunio cynllun wrth gefn ar gyfer risg a goruchwyliaeth reoli ar yr ochr prynu y tu hwnt i'ch terfyn cyllideb a hysbysebwyd. Ym Mhennod 12 ar Gynllunio Risg argymhellwyd eich bod yn paratoi Prif Gynllun Risg Prosiect. Mae'n arfer gorau cyfuno eich cynlluniau asesu a lliniaru risg eich hun â rhai'r tendrwr llwyddiannus, gan gynnwys consortia, gan gynnwys consortia.

Yn hanesyddol, un o'r prif feysydd sydd wedi peri pryder i gonsortia ac endidau bach yw cael dadansoddiad ac asesiad teg o gonsortia yn seiliedig ar risg gan gaffaelwyr⁸. Mae systemau cynllunio, tryloywder a dadansoddi proffesiynol gan y ddau barti yn hollbwysig i oresgyn risgiau canfyddedig:

- **Cynllunio Proffesiynol.** Ym Mhennod 12 ar Gynllunio Risg argymhellwyd bod y tîm sy'n cyflwyno cynnig yn creu Cofrestr Risg Prosiect a Chynllun Risg ar lefel Consortiwm. Argymhellodd hefyd fod eich perchennog gwasanaeth a thîm caffael yn gweithio tuag at greu Prif Gynllun Risg Prosiect a all ymgorffori gwaith cyflwyno cynnig a chyflenwi ar y cyd.
- **Tryloywder.** Ym Mhennod 13 ar Amcanbrisiau a Phrisiau argymhellwyd bod consortiwm yn nodi cynlluniau risg wrth gefn ar lefel aelod a chonsortiwm. Drwy gyfuno'r ddau roedd Lwfans Risg Consortiwm cyfan yn cael ei greu.
- **Dadansoddiad.** Argymhellodd hefyd fod consortiwm yn tynnu sylw at y lwfans risg hwn o fewn ei gynnig er mwyn eich galluogi i werthfawrogi a dadansoddi'n deg ei ddull o ymdrin â risg.

O'r herwydd, mae dau ganlyniad posibl o'ch asesiad cychwynnol o risg consortiwm:

- **Gwaith cynllunio risg da** gan gonsortiwm; neu
- **Ceir bylchau** ond mae'r hyn a gaiff ei gynnig yn dal i fod yn gystadleuol.

Gwaith cynllunio risg da gan gonsortiwm. Yma mae cynnig y Consortiwm yn gystadleuol, mae ei gynllun risg wedi'i baratoi'n dda ac mae ei lwfansau risg a/neu gynlluniau wrth gefn arfaethedig yn dderbyniol. Mae cynllun risg y Consortiwm yn cydblethu'n dda â'ch un chi fel yr ochr prynu. Yn y sefyllfa hon, ni allwch, yn wrthrychol, ddefnyddio risgiau seiliedig ar gynnig ar y cyd canfyddedig fel rheswm dros beidio â dyfarnu'r contract i'r Consortiwm. Mae risgiau prosiect wedi cael eu dadansoddi, eu cynllunio, eu lliniaru a/neu eu hamsugno.

⁷ Mae angen i Egwyddorion 3, 4 a 5 o Bolisi Caffael Llywodraeth Cymru gael eu hystyried yn ofalus gennych.

⁸ Yn ei bapur gwybodaeth gryno sef 'Use of Small Suppliers', mae Sefydliad Siartredig Prynu a Chyflenwi (CIPS) yn nodi '*risk is not synonymous with small and the CIPS encourages purchasing and supply management to be less risk averse, especially in placing business with small suppliers*'.

Bylchau risg ond cynnig cystadleuol. Yma rydych yn tybio bod bylchau yng nghynllun risg y Consortiwm nas cwmpesir yn ddigonol o fewn ei lwfansau a/neu gynlluniau wrth gefn ond ond mae'n dal i fod y cais mwyaf cystadleuol. Gyda chynllun ychwanegol wrth gefn bydd cynllun risg arfaethedig y Consortiwm yn cydblethu â'ch un chi. Ni ddylech fod ofn gofyn i ymgeiswyr egluro beth sydd yn eu cynnig a rhoi gwybodaeth bellach i chi, fel y nodir yn Rheoliad 26 (yn cyfeirio at Reoliadau 23-25)⁹. Fodd bynnag, tra bod y caffael ar y gweill mae eich opsiynau ar gyfer "trafod" yn gyfyngedig, gan y gallai hyn arwain at hawliad o driniaeth anghyfartal gan gynigwyr eraill. Mae'n bwysig nodi y dylai unrhyw eglurhad ar ddiwedd y broses fod yn fach o ran eu natur ac ni ddylai effeithio'n sylfaenol ar ganlyniad y broses dendro.

16.3.2 Polisiâu Cynigwyr

Mae canllawiau SQuID yn annog staff caffael i feddwl yn ofalus am b'un a ddylid gofyn i gynigwyr am gopiau o'u polisiâu mewn perthynas â chaffael a materion cysylltiedig eraill. Dylech ystyried yr hyn rydych yn bwriadu ei wneud gydag unrhyw bolisi rydych yn gofyn amdano – os na chaiff polisi ei ddarllen a'i asesu gellir dadlau na ddylech fod yn gofyn am gopi.

Mae'r gofyniad i baratoi a rheoli polisiâu sefydliad yn aml yn dibynnu ar ei faint a'i gyfansoddiad cyfreithiol. Bydd canllawiau SQuID yn helpu ond, er enghraifft, ar gyfer contractau llai o faint a risg is efallai na fydd angen i chi ofyn am bolisiâu ar y canlynol: y Gymraeg oni fydd yn ymwneud â darparu gwasanaethau i ddefnyddwyr yn unol â rheoliadau; rheoli ansawdd ac ardystiadau; a systemau rheoli amgylcheddol. Dylai fod gan bob cyflenwr bolisiâu lechyd a Diogelwch sy'n cynnwys atebolrwydd a chofnod priodol

Yn achos cynnig gan gonsortiw, efallai na fydd angen i holl aelodau'r consortiwm feddu ar bolisiâu. Nodir isod y pwyntiau allweddol ar gyfer gwerthuso cynnig gan gonsortiw:

- Pa bolisiâu sydd eu hangen arnoch ar lefel consortiwm?
- Os oes angen polisiâu, a ydych yn barod i adael i aelod arwain yn y maes hwn ar ran y consortiwm?
- Sut y byddwch yn disgwyl i gydymffurfiaeth â pholisiâu gael ei chydgyssylltu o fewn y consortiwm?
- Pa bolisiâu y bydd eu hangen arnoch gan bob aelod o'r consortiwm?
- A yw cynigion y consortiwm o ran polisiâu yn dderbyniol? Os nad ydynt, pam?

Os ydych yn gwybod bod consortiwm yn mynd i gyflwyno cynnig ar gyfer eich contract, trafodwch y materion hyn gydag ef ymlaen llaw. Os yw'n ofynnol, gellid gofyn i gynigwyr, yn lle hynny, baratoi a gweithredu polisiâu fel rhan o'r gofynion dyfarnu. Byddwch yn ofalus yn defnyddio polisiâu fel rheswm dros wrthod cynnig rhag ofn i hynny gael ei ystyried yn annheg ar y cam adolygu.

⁹ Rheoliadau Contractau Cyhoeddus 2006, Rheoliad 26.

16.4 Crynodeb

Mae Pennod 16 wedi argymhell sut i baratoi ar gyfer cynigion gan gonsortia a'u dadansoddi. Tanlinellodd y ffaith bod llawer o'r heriau canfyddedig yn rhai y gellir eu rheoli. Eglurodd hefyd fod angen cymryd gofal wrth gynllunio eich meini prawf asesu a systemau pwysoli a ddefnyddir i raddio'r cynigion. Trafodwyd hyn ym Mhennod 3 ar Waith Paratoi ar yr Ochr Prynu ac yn argymhellion Rhan 2 SQuID.

Drwy ddeall risg fel system a rennir rhwng yr ochr prynu a'r ochr cyflenwi byddwch yn gallu cynllunio a rheoli cynigion ar y cyd yn well. Yn unol ag Egwyddor 5 o Bolisi Caffael Cyhoeddus Cymru – *Cystadleuaeth Agored, Hygyrch*, dylai ceisiadau gan gonsortia sydd wedi'u cynllunio'n dda ac sy'n diwallu eich gofynion yn gael eu croesawu gennych chi fel caffaelwyr a'r rhai sy'n gwneud penderfyniadau.

17. Cyflwyno ac Egluro

Bwriedir i'r bennod hon helpu'r ochr prynu a'r ochr gwerthu gyda chyfweliadau ac egluro contractau.

17.1 Cyfweliadau

Weithiau caiff rhestr fer o ddarpar ymgeiswyr eu gwahodd i gyfweliad panel dethol. Prif ddiben y cyfweliad yw i'r ochr prynu ofyn cwestiynau perthnasol a galluogi'r ochr gyflenwi i gyflwyno eu cynnig wyneb yn wyneb. Defnyddir cyfweliadau yn aml i helpu i ddethol ar gyfer cynigion mwy o faint. Bydd cwestiynau sy'n benodol i brosiect sydd y tu hwnt i gwmpas y llawlyfr hwn. Y prif fater i'w ystyried yw sut i ymdrin â chwestiynau ynghylch cynigion consortia a'u dulliau cyflenwi.

17.1.1 Ochr Prynu

Mae'n bwysig eich bod yn gofyn cwestiynau teg. Mae angen i chi ofyn eich cwestiynau mewn ffordd niwtral a allai gael eu hateb gan unrhyw fath o gynigydd. Er enghraifft:

Set Cwestiynau 1 niwtral a gellid eu gofyn i unrhyw gynigydd.

- A allwch egluro sut y byddwch yn arwain ac yn rheoli'r prosiect?
- Sut y byddwch yn ymdrin â chyfathrebu a dogfennaeth?
- A allwch sôn am brofiad eich tîm ym maes.....?
- Sut y byddwch yn ymdrin ag adborth Cleient?
- A allwch nodi'r prif risgiau rydych yn eu rhagweld wrth gyflenwi'r prosiect hwn?
- Sut y byddwch yn ymdrin ag unrhyw faterion etifeddiaeth ar ôl i'r contract gael ei gwblhau?

Set Cwestiynau 2 yr un math o gwestiynau fwy neu lai. Fodd bynnag, mae'r cwestiynau hyn yn amhriodol oherwydd maent yn dynodi tuedd bosibl yn erbyn cynigion ar y cyd.

- Fel consortiwm pwy sy'n gyfrifol yn benodol am arwain y prosiect?
- Sut y byddwch yn ymdrin â chyfathrebu/dogfennaeth gyda chynifer o aelodau?
- Pa rai o'ch aelodau a gwblhaodd pa rai o'ch prosiectau cyfeirio?
- Os bydd gennym broblem gyda pherfformiad un o'ch aelodau, sut y bydd eich consortiwm yn ymdrin â hyn? Pa sancsiynau mewnol sydd ar waith?
- A allwch egluro'r risgiau ychwanegol yr ymddengys eich bod yn eu hwynebu fel consortiwm?
- Pan fyddwch wedi gorffen a bod eich consortiwm wedi dirwyn i ben a allwch ddweud wrthym pwy fydd yn gyfrifol am ymdrin â materion etifeddiaeth?

Mân wahaniaethau sydd ond maent yn debygol o arwain at farciau is, yn bennaf o ran y canfyddiad o risg. Gallwch weithio i'r un set o atebion derbyniol drwy gadw'r cwestiynau'n niwtral. Peidiwch â dynodi unrhyw duedd negyddol neu efallai y cyfeirir ati mewn adolygiad o'r tendr. Mae consortia am gael cyfle teg i gystadlu am eich gwaith.

Yn union fel mewn unrhyw broses gaffael, dylid trin cyflwyniadau yn yr un ffordd a thendrau ysgrifenedig. Dim ond y rhai sy'n asesu tendrau ddylai fod yn bresennol, er mwyn osgoi datgelu unrhyw wybodaeth neu wrthdaro buddiannau. Dylid trin unrhyw faterion ychwanegol neu geisiadau am eglurhad fel pe baent yn geisiadau ysgrifenedig.

17.1.2 Ochr Cynnig

Bydd angen i chi ddangos cryn gydlyniant yn ystod y cyfweiliad. Felly, mae'n hanfodol eich bod yn paratoi'n dda fel tîm. Efallai y gofynnwyd i chi wneud cyflwyniad ffurfiol gyda sleidiau, ac os felly bydd angen i chi benderfynu pwy, er enghraifft, fydd yn datblygu'r cynnwys, sut y cyflwynir y wybodaeth yn ddi-dor a gan bwy. Ewch ati i ymarfer, oherwydd ar y cam hwn byddwch wedi gwneud llawer o waith gyda'ch gilydd ar y cynnig ac eisoes wedi mynd i'r rhan fwyaf o'ch costau cyflwyno cynnig. Dyma rai pwyntiau y dylech anelu at eu hegluro yn y cyfweiliad:

1. Cyfeiriwch at eich consortiwm a/neu ei enw yn unig oni bai y gofynnir am wybodaeth am aelod penodol.
2. Cofiwch ystyried eich strwythur cyflenwi oherwydd rydych yn debygol o gael cwestiwn amdano.
3. Os gofynnir i chi am wybodaeth am aelod penodol, eglurwch eich bod yn gweithio fel tîm integredig. Nodwch yn glir sut rydych i gyd yn cyfrannu at y tîm hwnnw. Peidiwch â mynd ati i farchnata eich sefydliad eich hun.
4. Sicrhewch fod y tîm sy'n mynd i'r cyfweiliad yn meddu ar ddigon o wybodaeth am bwyntiau technegol a chyflenwi ar ran yr holl aelodau nad ydynt yn bresennol.
5. Os na allwch ateb cwestiwn yn ymwneud â mewnbwn aelod arall, cynigiwch ysgrifennu at y panel ar y pwynt hwnnw yn ddiweddarach. Peidiwch byth â chynnig ateb os nad ydych yn gwybod.
6. Byddwch yn rhagdybiol gan egluro prosesau eich consortiwm, ei ddull o reoli prosiect a'i systemau rheoli, er enghraifft sut bydd yn:
 - a. Rhannu gwybodaeth. Er enghraifft, defnyddio e-borth;
 - b. Dilyn system rheoli ansawdd gyffredin;
 - c. Bod yn gyfrifol am ansawdd fel tîm ac yn unigol;
 - ch. Rheoli'r dull o gyfathrebu â chwsmeriaid;
 - d. Cynnal adolygiadau wythnosol ar gynnydd;
 - dd. Rheoli cofrestr a chynllun risg eich consortiwm;
 - e. Defnyddio proses uwchgyfeirio i ymdrin ag unrhyw bryderon gan Gleientiaid hyd at lefel Uwch Weithredol eich consortiwm;
 - f. Delio â thrydydd partïon sydd hefyd ynghlwm wrth y contract, o bosibl gan ddefnyddio e-borth;
 - ff. Rhoi gwybodaeth a chynnig arloesedd ychwanegol yn deillio o amrywiaeth eich tîm;
 - g. Cefnogi cynaliadwyedd lleol a buddiannau cymunedol;

- ng.Cynnig Gwerth am Arian ardderchog;
- h. Dileu gorbenion amherthnasol drwy eich dull hyblyg o weithredu sy’n canolbwyntio ar gyflenwi.

Defnyddio’r cyfweiliad i dynnu sylw at eich manteision fel consortiwm. Ymdrin ag unrhyw bryderon posibl drwy fod yn agored ac yn syml. Peidio â gor-ddweud yr hyn y gallwch ei wneud. Egluro a allwch ychwanegu aelodau eraill er mwyn cynyddu gallu ac adnoddau eich consortiwm, os oes angen.

17.2 Eglurhad

Fel rheol, bydd y cam egluro yn digwydd ar ddiwedd y broses dendro gyfan. Fe’i defnyddir yn aml i gwblhau’r contract ar gynlluniau prosiect, canlyniadau, systemau cyflenwi, cerrig milltir a therfynau amser, lle mai amser yw’r prif ffactor. Mae’n bwysig nodi y dylai unrhyw eglurhad a roddir ar ddiwedd y broses fod yn fyr ac ni ddylai effeithio’n sylweddol ar ganlyniad y broses dendro. Mae Tabl 17.1 yn cynnwys rhai eitemau egluro allweddol i’w hystyried gan y ddwy ochr. Nodwch yr hyn sy’n debyg. Ychwanegwch at y rhestr wirio ar y cyd hon, mae’n gyd-destunol.

Tabl 17.1 – Rhestr Wirio Egluro ar y Cyd

Ochr Prynu	Cytunwyd?	Ochr Cyflenwi
Pris terfynol ar sail gofynion clir		Pris terfynol yn cynnwys unrhyw gynlluniau risg wrth gefn
Datganiad dull gweithredu cytûn		Dull clir o gyflenwi’r prosiect neu’r gwasanaeth a all gael ei wneud ar amser ac yn ôl y fanyleb
Manyleb glir ar berfformiad		Manyleb glir a chytûn ar berfformiad
Amserlen gyflenwi dderbyniol gan gynnwys unrhyw gynlluniau amser wrth gefn		Amserlen gyflenwi gytûn a chyflawnadwy gan gynnwys unrhyw gynlluniau amser wrth gefn
Meini prawf mesur perfformiad a derbyn defnyddwyr		Meini prawf mesur perfformiad a derbyn defnyddwyr
Prif Gynllun Risg Prosiect cytûn o ansawdd da		Cynllun Risg Consortiwm o ansawdd da a all gael ei integreiddio yn y Prif Gynllun Risg Prosiect cytûn
Cynlluniau risg wrth gefn derbyniol		Cynlluniau risg wrth gefn derbyniol ar ran y Consortiwm a’r Aelodau
Proses datrys anghydfod		Dull derbyniol o uwchgyfeirio unrhyw anghydfod, yn fewnol yn y lle cyntaf

Ochr Prynu	Cytunwyd?	Ochr Cyflenwi
Cyfngiadau cleientiaid a chyflenwyr		Cyfngiadau cleientiaid a rhai mewnol y mae angen ymdrin â hwy yn y contract, yn enwedig oedi ar ran y Cleient
Cosbau am beidio â chyflenwi prosiect neu ei gyflenwi'n hwyr		Cosbau derbyniol am beidio â chyflenwi prosiect neu ei gyflenwi'n hwyr pan mai'r Consortiwm sydd ar fai
lawndal hylifol		lawndal hylifol derbyniol (neu gadw cronfeydd)
Atebolrwydd hirdymor os yn berthnasol		Pa aelod sy'n gyfrifol am gymorth yn yr hirdymor, lle y bo'n berthnasol
Cyfrinachedd ac unioni		Cyfrinachedd ac unioni
Gofynion eiddo deallusol (a pham)		Gofynion eiddo deallusol (a pham)
Trefniadau diogelwch		Trefniadau diogelwch
Yswiriant		Yswiriant ar y lefelau perthnasol
Rhandaliadau a llif arian parod		Rhandaliadau a llif arian parod
Derbyn prosiect a'i gymeradwyo		Derbyn prosiect a'i gymeradwyo

17.3 Crynodeb

Pan fyddwch wedi cytuno ar gontract derbyniol, dylai'r Aelod Arweiniol a Rheolwr y Cynnig ei gyflwyno i'r Consortiwm i gytuno arno'n derfynol cyn llofnodi'r contract. Yn dibynnu ar y math cyfreithiol o gydweithio a geir gallai fod yn *brif gontract* unigol â chontractau lefel ddirprwyol neu sefydliadol ar gyfer model *gwasanaeth canolog a chysylltiedig*. Mae'n arfer da paratoi a chytuno ar Ddogfen Cychwyn Prosiect a'i drosglwyddo i'r tîm cyflenwi a Pherchennog y Gwasanaeth i'w rhoi ar waith. Gweithiwch fel tîm cydweithredol i gyflenwi prosiect neu wasanaeth heb ei ail.

18. Crynodeb o'r Llawlyfr

Nod y llawlyfr hwn ar gyflwyno cynigion ar y cyd ar gyfer contractau yn y sector cyhoeddus yw gwella gwybodaeth a sgiliau'r ochr prynu a'r ochr cynnig ym maes prosiectau a gwasanaethau.

Mae wedi tywys y ddwy ochr drwy'r cylch caffael ac wedi egluro'r hyn sydd ei angen gan bwy ac erbyn pryd. Mae'r negeseuon pwysicaf yn y llawlyfr yn ymwneud â'r angen i gynllunio ymlaen llaw a gweithio i amserlen briodol, er mwyn rhoi'r siawns gorau o lwyddo i bawb.

Gall cyflwyno cynigion ar y cyd fod o fudd mawr i sefydliadau llai o faint er mwyn cydweithredu ar gontractau mwy o faint. Gall derbyn cynigion gan gonsortia helpu'r ochr prynu i gyflawni gwerth ardderchog tra hefyd yn cyflawni llawer o amcanion polisi'r sector cyhoeddus o ran sicrhau'r buddiannau cymdeithasol ac economaidd mwyaf o wariant.

Mae rhai o'r canfyddiadau hanesyddol o risg o gyflwyno cynigion ar y cyd wedi'u gor-ddweud. Mae'r llawlyfr hwn wedi dangos sut y gall gwaith cynllunio methodolegol a systemataidd oresgyn yr holl risgiau a rhwystrau tybiedig, i'r ddwy ochr.

Fel pob llawlyfr da, bydd yn datblygu dros amser gyda mwy o adborth gan y gymuned gaffael a chyflwyno cynigion. Cydweithredu yw'r peth allweddol.

Drwy weithio tuag at egwyddorion Rhan 1 o Safon Brydeinig 11000-1:2010 sef Collaborative Business Relationships, a ategir gan Ran 2 o BS 11000-2:2011 sef Guide to Implementing BS 11000-1, bydd pawb mewn sefyllfa dda wrth edrych tua'r dyfodol.

Bydd deall a chydymffurfio â Pholisi Caffael Cyhoeddus Cymru, Rhagfyr 2012 a'i naw egwyddor allweddol hefyd yn gwella cydweithio.

Bydd cydweithio yn galluogi sector cyhoeddus Cymru i gyflawni gwerth gorau a chynnal swyddi yn y dyfodol o fewn sefydliadau llai o faint yng Nghymru.

Rhestr Termiau

Term	Diffiniad
Aeddfedrwydd Cydweithredu	Mae Atodiad D o BS 11000-1:2010 yn defnyddio pedair lefel i ddiffinio aeddfedrwydd cydweithredu o lefel gyfyngedig (D), lefel isel (C), lefel ganolog (B) a lefel uchel (A).
Aelod	Aelod o gonsortiwm.
Aelod Arweiniol	Yr aelod sydd naill ai'n 'llywio'r' cynnig neu sy'n cymryd prif gyfrifoldeb am reoli'r cynnig a'r contract dilynol. Nid y Sefydliad Cychwyn yw hwn o reidrwydd. Dylai'r Aelod Arweiniol feddu ar y sgiliau mwyaf priodol i arwain consortiwm.
Asesu Cyfle	Y broses o asesu p'un a yw'r cyfle yn addas i dîm baratoi cynnig ar ei gyfer.
BS 11000-1:2010	Y Safon Brydeinig ar gyfer Cydberthnasau Busnes Cydweithredol – Rhan 1: Manyleb fframwaith. Dyma safon genedlaethol gyntaf y byd ar gyfer cydweithredu ac fe'i defnyddir gan sefydliadau arweiniol o'r sector cyhoeddus a'r sector preifat i ddylunio, sefydlu a rheoli cydberthnasau rhyngddibynnol o ansawdd uchel. Mae'n defnyddio proses wyth cam o'r cam cynllunio i'r cam ymadael.
BS 11000-2:2011	Y Safon Brydeinig ar gyfer Cydberthnasau Busnes Cydweithredol – Rhan 2: Canllaw i Weithredu BS 11000-1:2010. Llawlyfr cynhwysfawr ar gyfer dylunio ac asesu pob cam a chymal o'r Safon Brydeinig.
Busnes a Gynorthwyr/ Ffatri a Gynorthwyr	Busnesau sy'n darparu swyddi cynaliadwy i bobl ag anabledd. Er mwyn cael ei ystyried yn fusnes a gynorthwyr, rhaid bod o leiaf 50 y cant o weithlu'r sefydliad yn bobl anabl.
Busnes Cymru	Gwasanaeth Llywodraeth Cymru sy'n helpu pobl i ddechrau, rhedeg a thyfu busnesau. Mae'r elfen sy'n helpu busnesau i gyflwyno cynigion am gontractau cyhoeddus, y Gwasanaeth Datblygu Cyflenwyr gynt, yn cynnwys Hyrwyddwyr Cyflenwyr.
Caffael Cynaliadwy	Pan fo sefydliadau yn diwallu eu hanghenion o ran caffael nwyddau, gwasanaethau, gwaith a chyfleustodau mewn ffordd sy'n sicrhau gwerth am arian drwy gynhyrchu buddiannau nid yn unig i'r sefydliad, ond hefyd i gymdeithas a'r economi, tra'n sicrhau y gwneir cyn lleied o ddifrod â phosibl i'r amgylchedd.
Cam Dethol	Y cam o ddethol sefydliadau addas i gyflwyno cynigion am brosiectau a gwasanaethau sector cyhoeddus. Fel arfer, caiff y partïon a ddetholir wahoddiad i gyflwyno tendr h.y. byddant wedi cymhwyso ymlaen llaw neu mae'r cam dethol yn rhan o'r broses dendro agored.

Term	Diffiniad
Canolfan Cydweithredol Cymru	Mae Canolfan Cydweithredol Cymru yn cyflwyno amrywiaeth o brosiectau a mentrau i hyrwyddo cynhwysiant cymdeithasol, ariannol a digidol ledled Cymru. Mae tîm Prosiect Olyniaeth Fusnes a Chonsortia'r Ganolfan yn gweithio i sicrhau'r potensial mwyaf posibl i fusnesau gyfrannu at dwf economaidd a chynaliadwyedd drwy sefydlu consortia cydweithredol.
WCVA	Cyngor Gweithredu Gwirfoddol Cymru (WCVA) yw llais y Trydydd Sector yng Nghymru, gan gynrychioli sefydliadau gwirfoddol, gwirfoddolwyr a chymunedau ac ymgyrchu drostynt.
Cofrestr Risg	Dogfen neu gronfa ddata ffurfiol lle y caiff y risgiau a nodwyd, a werthuswyd ac y rhoddwyd trefn arnynt eu storio ynghyd â'r camau arfaethedig ar gyfer lliniaru'r risgiau hynny a/neu hapddigwyddiad.
Consortiwm	Tîm sy'n cytuno'n ffurfiol i reoli prosiect pan gaiff ei ddyfarnu gan yr ochr prynu. Gall strwythur Consortiwm amrywio. Fel arfer, mae'n cynnwys un o'r canlynol: strwythur gwasanaeth canolog a chysylltiedig ('hub and spokes'), contractwr arweiniol, Cyfrwng Diben Arbennig (SPV) a allai fod yn gwmni cyfyngedig neu'n Bartneriaeth Atebolrwydd Cyfyngedig, cwmni cydweithredol, Cwmni Budd Cymunedol (CIC), neu'n gynghrair o weithwyr llawrydd. Gall fod gan rai o'r ffurfiau hyn statws elusennol.
Cost Darged wedi'i Llywio gan y Farchnad	Dull ffurfiol o asesu'r gost sy'n ofynnol i gyflwyno prosiect neu ddarparu gwasanaeth, ar ôl rhoi cyfrif am elw neu warged cynlluniedig.
Cost Mesurau Lliniaru Risg (MMC)	Amcangyfrif o gost lawn mesurau lliniaru yn erbyn risg. Ymhlith yr enghreifftiau byddai cyfrifiaduron wrth gefn, cerbyd sbâr neu wedi'i logi pe byddai cerbyd yn torri lawr, gorfod gwneud rhagor o waith ar un o gamau'r prosiect, cyflogi staff yn lle aelodau o staff sy'n sâl neu wedi'u hanafu. Gweler hefyd lwfans risg.
Cwmni cydweithredol	Grŵp o bobl neu fusnesau sy'n cydweithio er budd yr holl aelodau. Caiff yr holl elw neu wargedion naill ai eu hailfuddsoddi er mwyn datblygu yn y dyfodol neu eu dychwelyd i aelodau'r cwmni cydweithredol yn ôl cyfran y busnes a wna pob un ohonynt gyda'r cwmni cydweithredol am y flwyddyn honno.
Cydweithredu	Dau sefydliad neu fwy yn gweithio ar y cyd er mwyn cyflawni eu dibenion yn well, tra'n parhau fel sefydliadau ar wahân. Gelwir hyn weithiau yn Gweithio ar y Cyd.

Term	Diffiniad
Cyfarwyddwr Cynigion (Rheolwr)	Swyddog gweithredol â'r cyfrifoldeb a'r awdurdod i ymgymryd â'r gwaith rheoli prosiect ar gyfer y broses cynigion. Mae angen cyfuniad cadarn o sgiliau rhyngbersonol, cynllunio/rheoli amser, ariannol/amcangyfrif, asesu risg, cynllunio prosiectau, ysgrifennu, golygu a chyflwyno ar yr unigolyn er mwyn iddo fod yn effeithiol. Weithiau, bydd angen recriwtio Cyfarwyddwr Cynigion (Rheolwr) o'r tu allan i gonsortiw m pan fydd cyfyngiadau o ran adnoddau neu sgiliau neu pan fydd angen rhywfaint o gyfrinachedd rhyng-sefydliadol.
Cyfle	Yr eitem neu'r gwasanaeth sy'n cael ei gaffael, fel y'i disgrifiwyd i'r partïon sy'n paratoi cynnig a chan y partïon hynny.
Cyflenwr	Darparwr neu reolwr nwyddau a/neu wasanaethau presennol i'r corff sy'n comisiynu ac yn ariannu'r prosiect. Fel arfer, bydd cyflenwr wedi'i gofrestru a'i gontractio fel y prif gorff sy'n cael ei dalu.
Cyfraith Cystadleuaeth	Wrth sefydlu consortiw m, mae angen i sefydliadau ystyried gofynion cyfraith cystadleuaeth. Ar gyfer y DU, mae Deddf Cystadleuaeth 1998 yn nodi'n union beth na all awdurdodau cyhoeddus a sefydliadau'r sector preifat ei wneud, sy'n bwysig yn y cyd-destun cydweithredu hwn.
Cyfrifoldeb cymdeithasol corfforaethol (CSR)	Math o hunanreoleiddio lle y bydd menter yn ymgymryd â gwaith monitro ac yn sicrhau ei bod yn cydymffurfio ag ysbryd y gyfraith, safonau moesegol ac arferion rhyngwladol.
Cyfrwng Diben Arbennig (SPV)	Sefydliad cyflenwi neu reoli a gaiff ei greu ar gyfer prosiect penodol. Fe'i strwythurir yn aml fel cwmni cyfyngedig neu bartneriaeth atebolrwydd cyfyngedig.
Cymalau budd cymunedol	Ffordd o sicrhau cynaliadwyedd mewn contractau cyhoeddus sy'n cynnwys recriwtio a hyfforddi mewn ffordd wedi'i thargedu, datblygu busnesau bach a mentrau cymdeithasol ac ymgysylltu â'r gymuned.
Cyn Ffurio	Y cam o ddechrau creu consortiw m cyn sefydlu'r endid a fydd yn cyflwyno'r cynnig. Mae'n cymryd amser i gwblhau camau ffurfiol ac anffurfiol y broses o sefydlu tîm cydweithredol. Ceir rhagor o wybodaeth yn y bennod Cyn Ffurio ac yn BS 11000-1 :2010.
Cynigiwr	Yr endid sy'n cyflwyno'r cynnig ar ran consortiw m.
Cynllun Risg	Dogfen â data ategol fel y gofrestr risg a dadansoddiad sy'n cynnwys y camau gweithredu sydd eu hangen i reoli'r risgiau. Mae'n ddogfen fyw a chaiff ei diweddarw wrth i'r prosiect fynd rhagddo, fel arfer oherwydd bod y cam wedi'i gwblhau a/neu fod y risg wedi digwydd neu wedi'i gwaredu. Gweler hefyd Cynllun Risg yr Uwch Brosiect.

Term	Diffiniad
Cynllun Risg yr Uwch Brosiect	Y Cynllun Risg integredig sy'n cynnwys risgiau i'r ochr prynu a'r ochr gwerthu. Argymhellir yn gryf y dylid mabwysiadu dull colegaid o gynllunio risg mewn perthynas â gweithio fel consortiwm. Gall risgiau y tu allan i'w reolaeth neu y tu allan i reolaeth ei Gwsmer effeithio ar gonsortiwm hefyd, megis contractwyr eraill, y tywydd, polisïau'r llywodraeth, newidiadau/toriadau i gyllidebau.
Cynllun Ymateb i Risg	Cynllun i leihau tebygolrwydd ac effaith y risgiau sy'n weddill na ellir yn economaidd nac yn ymarferol eu hosgoi, eu trosglwyddo neu eu hatal fel arall.
Cynnig	Y cyflwyniad ffurfiol gyda phrisiau, sy'n cynnwys methodoleg, gwybodaeth ategol ac unrhyw faterion cysylltiedig yn ymwneud â'r contract.
Cyflwyno Cynnig ar y Cyd	Dau sefydliad neu fwy yn cydweithio i gyflwyno cynnig i gyflawni prosiect neu ddarparu gwasanaeth. Gelwir hyn weithiau yn gynnig cydweithredol.
Cynnig/Dim Cynnig	Y broses benderfynu ffurfiol a argymhellir i'r darpar gonsortiwm gan yr Uwch Swydddog Gweithredol Cyfrifol (SER) neu'r Cyfarwyddwr Cynigion (Rheolwr) sy'n gyfrifol am asesu'r cynigion cychwynnol.
Cytundeb Cydweithredu	Cytundeb ffurfiol i gydweithredu er mwyn cyflawni prosiect neu wasanaeth. Fe'i cynhwysir yn aml fel rhan o'r Cynllun Rheoli Cydweithredu (Cydberthnasau). Dylai gynnwys agweddau ar lywodraethu, rheoli, monitro, cosbi ac ymadael.
Dadansoddi Risg (Asesu Risg neu Werthuso Risg)	Y broses o nodi, gwerthuso ac amcangyfrif lefelau'r risgiau sy'n gysylltiedig â sefyllfa, eu cymharu yn erbyn meincnodau neu safonau, a phennu lefelau risg derbyniol.
Datblygu Cyflenwyr	Y dulliau cymorth a gwella proffesiynol a gynigir i gyflenwyr a chonsortia presennol a darpar gyflenwyr a chonsortia gan yr ochr prynu, yn enwedig ei Huwch Swydddogion Caffael Gweithredol. Yng Nghymru, ceir tîm Gwasanaeth Datblygu Cyflenwyr hefyd.
Deddf Gwasanaethau Cyhoeddus (Gwerth Cymdeithasol)	Yn unol â'r Ddeddf hon, mae'n ofynnol i bob corff cyhoeddus yng Nghymru a Lloegr ystyried sut y gallai'r gwasanaethau a gomisiynir ac a gaffaelir ganddynt wella lles economaidd, cymdeithasol ac amgylcheddol yr ardal.
Diwydrwydd dyladwy	Y camau ymchwiliol a gymerir er mwyn sicrhau bod sefydliad yn addas i wneud busnes.

Term	Diffiniad
e-borth (gweler Llwyfan Cydweithredu hefyd)	System ar y we â mynediad diogel a ddefnyddir i reoli a storio gwybodaeth. Gall y term fod yn berthnasol i system reoli cofrestru a chaffael yr ochr prynu (e-gaffael, e-gofrestru, SQulD). Gall hefyd fod yn berthnasol i system reoli ar-lein consortiwm neu aelodau. Mae e-byrth yn gweithredu mewn 'amser real' h.y. nid oes unrhyw oedi rhwng y broses llwytho i fyny a mynediad, na mynediad a llwytho i lawr.
Effaith Risg	Ffordd o asesu effaith risg pe byddai'n digwydd. Mae tablau effaith fel arfer yn dilyn patrwm logarithmig neu geometrig o ran difrifoldeb yn debyg i Raddfa Maint Richter ar gyfer daeargrynfeydd. Gallai'r raddfa fod yn: 1, 10, 30, 100, 1000, er enghraifft.
Elusen	Sefydliad sy'n bodoli er budd y cyhoedd mewn ffordd y mae'r gyfraith yn cytuno ei bod yn elusennol. Mae bod yn elusen yn golygu meddu ar statws cyfreithiol arbennig, ond gall elusennau fod ar sawl ffurf sefydliadol wahanol: er enghraifft, cymdeithas anghorfforedig, ymddiriedolaeth, cwmni neu Gymdeithas Ddiwydiannol a Darbodus.
Enillion Cymdeithasol ar Fuddsoddiad (SROI)	Ffordd o ddeall a rheoli gwerth y canlyniadau cymdeithasol, economaidd ac amgylcheddol a gaiff eu creu gan weithgaredd neu sefydliad.
Gwasanaeth Canolog a Chysylltiedig (model cyflenwi)	Trefniant cydweithredol rhwng sefydliadau ar yr ochr gwerthu, a all beri her i brynwyr a gwerthwyr o ran Cyfraith Cystadleuaeth y DU, lle ceir tystiolaeth o fonopoli neu oligopoli y gellir ystyried ei fod yn ymgais i leihau cystadleuaeth yn y farchnad.
Gweithdrefn Rheoli Risg	Y ddogfen ffurfiol a gyhoeddir yn nodi sut y bydd sefydliad caffael neu gonsortiwm yn ymdrin â'i risgiau. Gall yr ochr prynu neu'r ochr gwerthu ofyn amdani fel tystiolaeth bod sefydliad yn cael ei reoli'n dda.
Gwerth am Arian	Gwneud y defnydd gorau posibl o adnoddau er mwyn cyflawni'r canlyniadau bwriadedig yn seiliedig ar ddarbodusrwydd, effeithlonrwydd ac effeithiolrwydd. Mae Egwyddor 3 o Bolisi Caffael Cymru 2012 yn cynnwys costau a buddiannau oes gyfan i gymdeithas.
Gwerth Cymru	Gwerth Cymru yw'r uned o fewn Llywodraeth Cymru sy'n gyfrifol am helpu'r sector cyhoeddus i wneud y defnydd gorau o adnoddau drwy gaffael.
Hyrwyddwr Mentrau Cymdeithasol	Uwch swyddog o fewn y corff caffael sy'n gyfrifol am sicrhau y manteisir i'r eithaf ar y potensial ar gyfer menter gymdeithasol ymhob rhan o'r corff.

Term	Diffiniad
Lwfans Risg (neu Hapddigwyddiad Risg)	Cost Mesurau Lliniaru (MMC) Risg wedi'u lluosu â'r tebygolrwydd y bydd y risg yn digwydd (P). Gelwir hyn weithiau yn Hapddigwyddiad Risg. Felly yr hapddigwyddiad mewn £ = MMC x P.
Llwyfan Cydweithredu	Y porth electronig neu e-borth a ddefnyddir i reoli'r broses gynllunio, y broses gyflawni a'r ddogfennaeth ar gyfer consortiwm. Gall llwyfannau fod yn rhan o system TG aelod neu gall fod yn llwyfan allanol sy'n defnyddio gwasanaethau ar y we.
Manyleb sy'n seiliedig ar Ganlyniadau	Manyleb sy'n seiliedig ar ganlyniadau neu ddeiliant y prosiect yn hytrach na'r broses gyflawni ei hun.
MEAT	Y Tendr Mwyaf Manteisiol yn Economaidd. Mae'r dull hwn yn defnyddio pwysoliadau a bennwyd ymlaen llaw i helpu i werthuso'r cynigion/tendrau a gaiff eu cyflwyno. Mae gan wefan www.prynwchigymru.co.uk dempled i enghreifftiol.
Menter Gymdeithasol	Busnes sydd ag amcanion cymdeithasol yn bennaf y caiff ei wagedau eu hailfuddsoddi'n bennaf at y diben hwnnw yn y busnes neu yn y gymuned, yn hytrach na busnes a gaiff ei lywio gan yr angen i sicrhau'r elw mwyaf i gyfranddalwyr a pherchenogion.
Menter Rithwir	Grŵp o fentrau sy'n cydweithredu er mwyn manteisio ar arbenigedd, adnoddau a/neu seilwaith a rennir. Wrth i systemau cyfathrebu a thechnoleg ddatblygu, bydd Mentrau Rhithwir yn dod yn amlycach. Mae angen strwythur contractio ar Fenter Rithwir o hyd er mwyn ymgysylltu'n gyfreithiol â chwsmer. Mae timau o ddylunwyr gwe ac arbenigwyr TG yn aml yn gweithio fel Mentrau Rhithwir.
Nodi Risg	Y broses o nodi risgiau.
Noddwr y Prosiect (Uwch Berchennog Cyfrifol Neu Berchennog y Gwasanaeth)	Uwch Berchennog Cyfrifol (SRO) ar yr ochr prynu, gyda'r lefelau perthnasol o awdurdod i gychwyn a chyfarwyddo cais caffael. Fel arfer, yr unigolyn hwn fydd y prif bwynt cyswllt ar gyfer cyflwyno adroddiadau ar gynnydd a llwyddiant y prosiect. Mae'r rôl hon yn allweddol.
Ochr Cyflenwi (Ochr Cyflenwyr neu Ochr Gwerthu hefyd)	Y partïon sy'n gwerthu ac yn cyflenwi gwasanaethau a/neu gynhyrchion ac yn ymateb i gaffaeliadau a gyflwynir gan yr Ochr Prynu.
Ochr Cynnig (neu Ochr Gwerthu)	Y tîm a gaiff ei greu i gynllunio'r prosiect/gwasanaeth a'i ddarparu yn y pen draw os bydd y cynnig yn llwyddiannus. Fel arfer, daw'r Ochr Cynnig (Gwerthu) wedyn yn Ochr Cyflenwi.
Ochr prynu	Disgrifiad cyfunol o'r sefydliad/au a'r bobl sy'n gyfrifol am gynllunio, cychwyn, caffael, asesu a/neu reoli'r prosiect a gaiff ei gaffael.

Term	Diffiniad
Partneriaeth	Term a ddefnyddir yn helaeth, ond y mae ganddo oblygiadau cyfreithiol pellgyrhaeddol. Caiff partneriaeth gyfreithiol ei chreu pan fydd dau unigolyn neu fwy yn cydweithio gan anelu at wneud gwarged. Dylid osgoi'r term mewn sefyllfaoedd lle y gallai beri dryswch.
PIN	Hysbysiad Gwybodaeth Ymlaen Llaw. Hysbyseb ffurfiol a gyflwynir unwaith y flwyddyn fel arfer i roi gwybod i ddarpar gyflenwyr am fwriad i hysbysebu am nwyddau a gwasanaethau yn y dyfodol. Fe'i hargymhellir fel arfer da ar gyfer pob cyfle dros drothwyon caffael yr UE.
Polisi	Y dull ffurfiol datganedig mewn perthynas â llywodraethu a rheoli. Gall fod yn bolisi sefydliad ar yr ochr prynu: cynaliadwyedd, economaidd, caffael, talu, Adnoddau Dynol, cyfleoedd cyfartal, iechyd a diogelwch, rheoli risg er enghraifft. Gall hefyd fod yn gymwys i'r ochr gyflenwi: rheoli ansawdd, amgylchedd, cyfle cyfartal, adnoddau dynol, iechyd a diogelwch, rheoli risg er enghraifft. Ystyrir polisi sydd wedi'i ysgrifennu a'i gyflwyno'n dda fel arfer gorau.
Porth Risgiau	Cam ffurfiol ar gyfer gwerthuso cynnydd wrth gynllunio'r gwaith o reoli risg. Fe'i cysylltir yn nodweddiadol ag amser a/neu gyfnodau allweddol o fewn y broses o ddatblygu cynnig megis y penderfyniad Cynnig/Dim Cynnig. Bydd gwahanol dimau o bobl yn gyfrifol am gynnal gwiriadau mewn perthynas â gwahanol gamau.
Proses Rheoli Risg	Proses y cytunwyd arni ar gyfer rheoli gwaith asesu, cynllunio, lliniaru risg ac ati.
Sefydliad Cychwyn	Y sefydliad sy'n cychwyn darpar gonsortiwm. Nid yr Aelod Arweiniol yw hwn o reidrwydd.
SPAF	Mae'r Fframwaith Asesu Caffael Cynaliadwy yn hunanarfarniad manwl o alluoedd caffael cynaliadwy sefydliad o'r Sector Cyhoeddus.
SQuID	Cronfa Ddata Gwybodaeth am Gymwysterau Cyflenwyr. Rhestr o gwestiynau craidd cyffredin safonol y cytunwyd arnynt i'w defnyddio yn ystod cam cyn-gymhwyso neu gam dethol proses gaffael. Dyma'r system hefyd ar gyfer cofrestru a choladu data ar ddarpar gyflenwyr a baratowyd ar gyfer Llywodraeth Cymru a chyrrff cyhoeddus yng Nghymru. Mae'n cynnwys adnodd sy'n seiliedig ar risg i brynwyr ar ddewis y cwestiynau mwyaf priodol ar gyfer pob caffaeliad.

Term	Diffiniad
CAMPUS	Dull ffurfiol o fapio cryfderau a gwendidau (mewnol) a chyfleoedd a bygythiadau (allanol). Fe'i defnyddir yn aml fel rhan o waith cynllunio strategol neu farchnata. Dadansoddiad CAMPUS yw'r broses o nodi sut i fanteisio ar gryfderau a chyfleoedd a goresgyn gwendidau a bygythiadau.
Templed Rheoli Risg	Yr amlinelliaid sylfaenol o broses rheoli risg sy'n dechrau fel arfer ar brosesydd geiriau a/neu daenlen. Gall fod yn gymharol syml ar gyfer contract risg isel. Yn ddelfrydol, dylid mabwysiadu templed safonol a all gynnwys trefniadau gweithio ar y cyd.
Trefnu Risg	Y broses o gategoreiddio risgiau mewn fframwaith cyson lle rhoddir tebygolrwydd uchel/effaith uchel ar y brig a thebygolrwydd isel/effaith isel ar y gwaelod.
Uno	Dau sefydliad neu fwy sy'n cyfuno'n ffurfiol i ffurfio un sefydliad.
Uwch Swyddog Gweithredol Cyfrifol (SER)	Yr Uwch Swyddog Gweithredol sy'n gyfrifol am drefniadau gweithio fel consortiwm o fewn aelod sefydliad. Ar gyfer cyrff Sector Cyhoeddus, yr Uwch Berchennog Cyfrifol (SRO), Perchennog y Gwasanaeth neu Noddwr y Prosiect fydd yr unigolyn hwn. Mae'n annhebygol y bydd yn aelod o'r Tîm Caffael.
Y Sefydliad ar gyfer Cydweithredu	Dyma'r sefydliad yn y DU sy'n hyrwyddo trefniadau cydweithredu. Mae ei fodel wyth cam, sef CRAFT, yn sail i BS11000-1:2010.

Atodiad A – Deunydd Darllen Pellach

Teitl yr Erthygl	Crynodeb
A review of collaborative procurement across the public sector, Mai 2010	Arolwg Swyddfa Archwilio Genedlaethol y DU o 33 o gyflenwyr mawr gan adolygu'r gost, yr ymdrech a'r gweithgarwch a ddyblygwyd fel rhan o ymarferion caffael mawr.
YCHWANEGU GWERTH II: Arddangos enghreifftiau o arferion da wrth gaffael a chyflenwi, 2010	Papur Llywodraeth Cynulliad Cymru yn amlygu rhywfaint o'r gwaith sy'n mynd rhagddo gan gyrff cyhoeddus ledled Cymru er mwyn gwella cyflawniad a pherfformiad gwasanaethau cyhoeddus.
Aggregation: Is bigger always better? 2006	Cyngor ar y manteision a'r heriau sy'n gysylltiedig ag agregu. Cyhoeddwyd gan Swyddfa Masnach Llywodraeth y DU.
Ymchwil i Rwystrau: Adroddiad Ymchwil Cyfleoedd Caffael, 2009	Adolygiad o arferion caffael yng Nghymru a baratowyd gan dîm Gwerth Cymru Llywodraeth Cymru.
BS 11000-1:2011: 2010 Collaborative Business Relationships – Part 1: A Framework Specification.	Safon genedlaethol gyntaf y byd ar gydweithredu. Defnyddir y safon yn gynyddol gan gaffaelwyr o bwys yn y sector cyhoeddus a'r sector preifat.
BS 11000-2:2011: 2011 Collaborative Business Relationships – Part 2: Guide to Implementing BS 11000-1	Llawlyfr ar gyfer gweithredu safon y DU ar gyfer cydweithredu. Mae'n cynnwys enghreifftiau ac argymhellion.
CIPS Knowledge Summary on Supplier Development	Argymhellion CIPS a gyhoeddwyd fel rhan o gyfres CIPS Knowledge Works.
CIPS Knowledge Summary on the Use of Small Suppliers	Argymhellion CIPS a gyhoeddwyd fel rhan o gyfres CIPS Knowledge Works.
Collaborate Worksheets, HACT	Cyfres o wyth taflen waith sy'n seiliedig ar yr hyn a ddysgwyd o Collaborate, gwaith prosiect blwyddyn o hyd gan HACT gyda chwe phartneriaeth yn rhoi cynnig ar ddulliau cydweithredol gwahanol arloesol wrth gyflwyno cynigion ar gyfer contractau Cefnogi Pobl.
Collusion or Competition? Hydref 2012, Roberts J	Papur yn trafod rhai o'r heriau posibl sy'n gysylltiedig â'r model cyflenwi gwasanaeth canolog a chysylltiedig.
Delivering social benefits through public procurement: A Toolkit, 2010	Dogfen Strategaeth Fuddsoddi Gogledd Iwerddon.

Teitl yr Erthygl	Crynodeb
Effective Partnering: An Overview for Customer and Suppliers 2003	Canllawiau Swyddfa Masnach Llywodraeth y DU ar sut i gaffael, sefydlu a rheoli trefniadau gweithio cynghrair. Mae'r ffocws ar y gydberthynas rhwng y sector cyhoeddus a'r sector preifat. Mae'n cyfeirio at ddefnyddio un gofrestr risg, dulliau cyfrifyddu llyfr agored a chyllidebau prosiect a rennir.
Guide to Collaborative Working: Supply Management Guide, Tachwedd 2010	Trosolwg o rai o'r cysyniadau sy'n sail i BS 11000-1:2010 a ysgrifennwyd ar gyfer swyddogion caffael gweithredol.
Guide to the Changes introduced by the New Procurement Directive, 2006	Canllaw i'r newidiadau a gyflwynwyd gan y Cyfarwydddebau Caffael Newydd 2006 wedi'i baratoi gan Swyddfa Masnach Llywodraeth y DU.
Guide2Tending for Public Sector Contracts, 2005	Canllawiau GwerthwchiGymru ar gyfer tendro.
Joint tendering – issues for third sector organisations (Coles G) 2012	Crynodeb o adroddiad WCVA a chanllawiau ar gyflwyno tendrau ar y cyd.
Maximising the Impact of Welsh Procurement, (McClelland JF) Awst 2012	Adolygiad i effeithiolrwydd trefniadau caffael yng Nghymru.
More for Your Money – A Guide for Procuring from Social Enterprises, 2006	Argymhellion i brynwyr a gynhyrchwyd gan y Glymblaid Mentrau Cymdeithasol a'r Sefydliad Economeg Newydd.
Strategaeth Caffael Cymru Gyfan y GIG 2007-2010	Canllawiau GIG Cymru ar arferion caffael.
Agor Drysau: Y Siarter ar gyfer Caffael sy'n Gyfeillgar i Fusnesau Bach a Chanolig, 2008	Argymhellion amlinellol ar gyfer dulliau gweithio sy'n gyfeillgar i fusnesau bach a chanolig gan Gwerth Cymru.
Procurement and the 3rd Sector Guidance for the Public Sector in Wales, Mawrth 2008	Crynodeb o rai o'r manteision a'r heriau sy'n gysylltiedig â gweithio gyda'r trydydd sector.
Procurement Reform Bill Consultation Scotland, Awst 2012	Dogfen ymgynghori ar y Bil Diwygio Caffael a gyhoeddwyd gan Lywodraeth yr Alban.
Progress in improving government efficiency: lessons from case studies of efficiency initiatives, Chwefror 2006	Adroddiad gan Swyddfa Archwilio Genedlaethol y DU yn cynnwys astudiaeth achos ar Ymddiriedolaeth Terrence Higgins a threfniadau cydweithredu yn y sector gwirfoddol.
Public Services Social Value Act 2012	Crynodeb o Ddeddf Gwerth Cymdeithasol Gwasanaethau Cyhoeddus 2012 a gyhoeddwyd gan y Gynghrair Mentrau Cymdeithasol.

Teitl yr Erthygl	Crynodeb
Raising the Standard for Collaboration, Harnessing the benefits of BS11000: Collaborative Business Relationships by David E Hawkins. June 2013	Cyflwyniad at gydweithredu a BS11000
Remedies in Procurement Law, Mawrth 2012	Trosolwg gan Nigel Giffin CF a baratowyd ar gyfer Wythnos Gaffael Prifysgol Bangor 2012.
Scottish Government's Procurement Capability Assessment, 2012 (gwefan)	Asesiad Gallu Caffael – adnodd ar-lein.
Smaller Supplier – Better Value? The Value for Money that Small Firms can Offer, 2005	Adroddiad OGC a'r Gwasanaeth Busnesau Bach yn amlygu'r cyfleoedd gwasanaeth a chosteffeithiolrwydd i'r sector cyhoeddus gan ddefnyddio busnesau bach.
Supplier Qualification Information Database (SQulD) Parts 1, 2 and 3 Chwefror 2012	Canllawiau a chyfarwyddiadau ar sut i asesu cyflenwyr a gynhyrchwyd gan Gwerth Cymru.
Target Costing: The Next Frontier in Strategic Cost Management (Ansari SL, Bell JE) 1997	Esboniad manwl o sut i gynllunio a defnyddio costau targed o fewn cadwyn/rhwydwaith cyflenwi. Mae'n cynnig chwe egwyddor ac yn crynhoi gwaith grŵp diddordeb arbennig y Consortiwm Rheoli Estynedig – Rhyngwladol.
Tendering for Public Sector Contracts (in Scotland) 2il argraffiad 2007	Canllaw i fentrau cymdeithasol a sefydliadau gwirfoddol yn yr Alban sy'n awyddus i ymuno â'r farchnad darparu gwasanaethau cyhoeddus.
The MIDAS Proposition: Enhancing the role of Small and Medium size enterprises through Collaborative clusters. (Hawkins DE) 2011	Papur cyfeirio yn ystyried cysyniadau clystyrau rhyngddibynnol cydweithredol fel ffordd o gynyddu'r cyfleoedd posibl ar gyfer mentrau Bach a Chanolig.
The Networked Enterprise: Competing for the Future Through Virtual Enterprise Networks (Thompson, K) 2008	Llawlyfr i arweinwyr busnes sy'n awyddus i wella referniw ac elw drwy gyfranogiad effeithiol mewn rhwydweithiau busnes cydweithredol rhithwir.
The New Public Procurement Directives, 2010	Esboniad o'r cyfarwyddedau a gyhoeddwyd gan Swyddfa Masnach Llywodraeth y DU.
The Partnering Intelligence Fieldbook: Tools and techniques for building strong alliances for your business (Dent SM a Naiman SM) 2002	Llawlyfr ymarferol cam wrth gam sy'n cynnwys diagnosteg, adnoddau a thechnegau i wella sgiliau partnera.
The Social Enterprise Guide for people in local government	Canllaw i bobl ym maes llywodraeth leol ar fentrau cymdeithasol. Cyhoeddwyd gan y Gynghrair Mentrau Cymdeithasol.

Teitl yr Erthygl	Crynodeb
The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything (Covey SMR a Merrill RR) 2006	Llawlyfr sy'n egluro sut y gall meithrin ymddiriedaeth wella perfformiad wrth gyflawni'r hyn a elwir yn ddifidend ymddiriedaeth ymhlith partneriaid.
Third Sector Commissioning Guide: A checklist to intelligent commissioning and intelligent bidding, 2009	Canllaw Comisiynu i'r Trydydd Sector gan Voluntary Norfolk a'r Cyngor Cenedlaethol ar gyfer Sefydliadau Gwirfoddol.
Value Enhanced Collaborative Working (Gohil U) 2010	Canlyniadau rhaglen ymchwil pedair blynedd i drefniadau cydweithredu a gynhaliwyd ym Mhrifysgol Loughborough.
Datganiad Polisi Caffael Cymru, Rhagfyr 2012	Polisi a naw egwyddor Polisi Caffael Cymru.
Winning In Wales: A guide to tendering for public sector contracts, 2007	Canllaw i dendro ar gyfer contractau sector cyhoeddus a gyhoeddwyd gan Lywodraeth Cymru.
Working in a consortium – A guide for third sector organisations, Rhagfyr 2008	Cyhoeddwyd gan Swyddfa Cabinet Llywodraeth y DU, Rhagfyr
Working with the Public Sector – Busting the Myths, Mai 2011	Dogfen gan y Gynghrair Mentrau Cymdeithasol wedi'i hanelu at fentrau cymdeithasol sy'n awyddus i ymuno â marchnad y sector cyhoeddus a chyrrff contractio sy'n awyddus i weithio gyda mentrau cymdeithasol a chomisiynu ar gyfer gwerth cymdeithasol.

Atodiad B – Astudiaethau Achos

Paratowyd yr astudiaethau achos hyn yn dilyn cyfweiliadau manwl gyda thrawsdoriad o sefydliadau o'r sector cyhoeddus, y sector preifat a'r trydydd sector sy'n ymwneud â gweithgareddau cyflwyno cynigion ar y cyd. Mae'r astudiaethau achos yn crynhoi'r safbwyntiau a fynegwyd gan bobl mewn swyddi uwch. Mae pob astudiaeth achos yn cynnwys crynodeb o'u profiadau mewn perthynas â chyflwyno cynigion ar y cyd, rhai sylwadau allweddol a'r gwersi a ddysgwyd.

Tabl B1 – Sylwadau ar Astudiaethau Achos a'r Gwersi a Ddysgwyd

Astudiaeth Achos	Sylwadau Allweddol a'r Gwersi a Ddysgwyd
Caer Las a'i Bartneriaid	Cytuno ar y genhadaeth Asesu eich cymhwysedd craidd Gweithgareddau cyn ffurfio a gwaith cynllunio amserol
Ffermwyr Ardal Caerffili	Meithrin ymddiriedaeth Rhannu gwybodaeth Sensitifrwydd i gostau Cydgrynhai
Cartrefi Cymru, Carchar y Parc, Gofal	Sgiliau cydategol Rhannu adnoddau Asesu cyfleoedd Llwyddiant a rennir
Jones Bros Engineering a Balfour Beatty	Gweithgareddau cyn ffurfio a gwaith asesu ategol Cynllunio ymlaen llaw Asesu cyfleoedd
Local Consortium (Cymru) LLP	Gweithgareddau cyn ffurfio Sgiliau cydategol Cysondeb a pharhad Hyblygrwydd
Magnox a Llywodraeth Cymru, Dadgomisiynu Niwclear	Rhannu Trothwyon ariannol Dyfalbarhewch

Astudiaeth Achos	Sylwadau Allweddol a'r Gwersi a Ddysgwyd
Secure Wales	Cael cynllun ymadael clir ar waith Adolygu'r trefniadau cydweithredu yn rheolaidd Rhoi gweithdrefnau priodol ar waith cyn gynted â phosibl Rhannu, trosglwyddo gwybodaeth ac arloesi
Cynghrair ServQ a CLILC	Gweithgareddau cyn ffurfio Tryloywder a manylder Nawdd ar lefel Bwrdd gan bob un o'r 10 Cleient
Square 5 Ltd a'r Sector Niwclear	Gweithgareddau cyn ffurfio Meithrin cydberthnasau cadarn â chwsmeriaid Cytuno ar strwythur cyflenwi'r contract ar gyfer y cynnig Asesu eich cymhwysedd craidd
Consortiwm That Useful Company	Cynnal a datblygu pob busnes Ychwanegu gallu ac adnoddau heb staff ychwanegol
Consortiwm Victory	Safbwyntiau caffaelwyr ar risgiau Arloesedd a chreadigrwydd o gymharu â risg Cadernid a hyblygrwydd
Ffydd Yorkshire Forward mewn cwmni newydd yng Nghymru	Noddwr entrepreneuraidd Gweithgareddau cyn ffurfio Gwerth am Arian Defnyddio'r gallu ac adnoddau sicr gofynnol mewn meini prawf penderfyniadau

Caer Las a'i Bartneriaid – Bwriad Cydweithredol

Roedd gan Gaer Las rywfaent o brofiad blaenorol o gyflwyno cynigion ar y cyd – ond siomedig fu'r profiad hwnnw. Newidiodd ei strategaeth, o dan arweiniad y Cyfarwyddwr Gweithredol, ac aeth yr elusen ati i lunio partneriaeth darparu gwasanaethau a fyddai o fudd gwirioneddol i'r rheini sy'n dioddef tlodi yn Abertawe. Byddai hyn hefyd yn galluogi'r bartneriaeth i gyflwyno cynnig am arian o dan raglenni Ewropeaidd a rhaglenni eraill. Mae Caer Las wedi cyflwyno cynnig ar y cyd gyda sefydliadau partner am arian o dan Raglen Adfywio Llywodraeth Cymru. Os caiff ei gymeradwyo, bydd hyn yn galluogi'r bartneriaid i sefydlu adeilad Pwynt Mynediad yn Abertawe fel canolfan ar gyfer darparu gwasanaethau integredig i'r rheini sy'n dioddef tlodi difrifol. Mae'r bartneriaid a'r asiantau cyflenwi fel a ganlyn:

- Cymdeithas Tai Abertawe;
- Y Cyreniaid;
- Y Wallich;
- Prosiect Cyffuriau Abertawe,
- The Big Issue.

Yn ogystal, caiff y ffrwd refeniw tymor hwy ar gyfer y gwasanaeth hwn ei sicrhau drwy arian cydweithredol gan yr UE. Mae'r bartneriaeth hefyd wrthi'n sefydlu Cyfrwng Diben Arbennig i'w haelodau gyda threfniant ymgorffori ffurfiol. Bydd hyn yn galluogi iddi gyflwyno cynnig ar gyfer menter i drechu lefelau tlodi ac allgáu cymdeithasol yng Nghymru ymhellach. Nod y bartneriaeth yw cael arian fel rhan o gylch grantiau/tendrau 2014-2020. Ymhlith y bartneriaid ar gyfer y gwaith hwn mae:

- Caer Las;
- Y Cyreniaid;
- Shelter Cymru;
- Cymorth Cymru;
- Cadwyn (Tai).

Mae'r gwaith paratoi ar gyfer y cynnig hwn ar gam datblygedig. Mae swyddogion o Lywodraeth Cymru wedi dynodi y byddai'n well ganddynt weld model corff arweiniol ar gyfer dull cyflenwi'r consortiwm gydag un o'r asiantaethau yn ymgymryd â'r rôl arweiniol.

Gwersi a Ddysgwyd

Cytuno ar y genhadaeth. Mae'r bartneriaid yn glir eu bod yn rhannu gwerthoedd cyffredin a chleientiaid cyffredin. Y defnyddiwr terfynol yw'r flaenoriaeth; darparu'r gwasanaeth gorau i oedolion sy'n agored i niwed.

Asesu eich cymhwysedd craidd. Mae'r holl bartneriaid yn cydweithredu drwy ganolbwyntio ar yr hyn y mae pob un ohonynt yn gwneud yn dda, gan gydnabod eu sgiliau a'u profiadau cydategol.

Gweithgareddau cyn ffurfio a gwaith cynllunio amserol. Er nad ydynt wedi sicrhau'r arian eto, mae'r partneriaid wedi paratoi'n dda, yn obeithiol ac o'r farn mai cydweithredu yw'r ffordd orau o sicrhau'r arian i ddarparu'r gwasanaeth gorau i'w Cleientiaid. Gweler www.caerlas.org

Cwmni Cydweithredol Ffermwyr Ardal Caerffili

Roedd Cyngor Bwrdeistref Sirol Caerffili am alluogi ffermwyr lleol i gyflenwi cig a chynhyrchion eraill i ddiwallu anghenion bwyd y Cyngor, gan gynnwys y ddarpariaeth prydau bwyd ysgol. Byddai'r dull rhagweledol hwn yn ategu'r economi leol, yn cadw gwariant yn lleol ac yn sicrhau y byddai'r milltiroedd a deithiwyd gan fwyd cyn ei fwyta yn cael eu cadw'n isel. Er bod y Cyngor yn ymwybodol y byddai angen iddo gaffael y gwasanaeth drwy dendr, roedd yn cydnabod y byddai angen iddo annog ffermwyr lleol i gydweithredu er mwyn cystadlu.

Hwylusodd y Cyngor y broses gydweithredu hon drwy ddod â ffermwyr lleol ynghyd ac annog cynnig ar y cyd. Ar ôl rhywfaint o amharodrwydd cychwynnol i rannu gwybodaeth rhwng y ffermwyr lleol, aeth y camau cychwynnol rhagddynt yn gadarnhaol. Dysgodd ffermwyr am y broses gaffael a buddiannau posibl cyflwyno tendr ar y cyd. Roedd yr ymatebion yn ffafriol ar yr olwg gyntaf. Fodd bynnag, wrth i'r broses fynd rhagddi, cynyddodd cystadleuaeth fewnol rhwng y ffermwyr a daeth pryderon i'r amlwg o ran prisiau ac agweddau ar fanylion y contract. Yn y pen draw, roedd y gwahaniaethau masnachol rhwng y ffermwyr yn drech na'r ewyllys da i gydweithredu ac ni chyflwynwyd unrhyw dendr ar y cyd.

Gwersi a Ddysgwyd

Meithrin Ymddiriedaeth. Mae'r achos hwn yn pwysleisio'r angen i gynigwyr ar y cyd feithrin ymddiriedaeth ryngersonol cyn paratoi cynnig. Mae'n gymharol hawdd mesur ymddiriedaeth ar y cyd. Mae gwella ymddiriedaeth yn meithrin diwylliant o fod yn agored a pharodrwydd i rannu'r hyn y byddai rhai partion wedi'i hystyried yn wybodaeth a oedd yn fasnachol sensitif i ddechrau.

Rhannu gwybodaeth. Mae'n bwysig cytuno pa wybodaeth rydych yn barod i'w rhannu a pha wybodaeth nad ydych yn barod i'w rhannu wrth ffurfio Consortiwm. Ar yr amod bod y rhesymeg yn gwneud synnwyr, bydd eich darpar aelodau yn parhau i ymddiried yn y consortiwm ac yn cydweithredu er mwyn cystadlu.

Sensitifrwydd i gostau. Po agosaf y bo'r cyfle i'r cyfleustodau a gynigir ganddynt, y mwyaf sensitif y gall darpar aelodau fod o ran eu sail costau. Mae hyn yn aml yn wir pan fo'r aelodau yn cystadlu mewn marchnadoedd lleol eraill.

Cydgrynhoi. Yn yr enghraifft hon, roedd y Cyngor yn cydgrynhoi ei alw drwy fframwaith cyflenwi, gyda'r nod o leihau costau a lleihau gorbenion rheoli – felly roedd pwysau arno i gaffael am y gost isaf. Roedd rhai o'r ffermwyr o'r farn na allent gyflenwi'r cynhyrchion am bris a oedd, yn eu barn hwy, yn fasnachol dderbyniol.

Cartrefi Cymru, Carchar y Parc, Gofal

Cododd y cyfle i helpu cyn-garcharorion yr oedd perygl y byddent yn aildroseddu. Ariannwyd y rhaglen gan Lloyds TSB, a byddai'n darparu'r canlynol: mentor ar gyfer pob carcharor; cymorth yn ystod proses y llysoedd; gwaith ataliol; ymyriadau cynnar a chymorth adsefydlu. Cynlluniwyd y rhaglen i ddarparu ar gyfer hyd at 200 o gyfranogwyr.

Lluniodd dwy elusen, sef Cartrefi Cymru a Gofal, bartneriaeth gyda Charchar a Sefydliad Troseddwyr Ifanc Parc EM ym Mhen-y-bont ar Ogwr, yr unig garchar preifat yng Nghymru, er mwyn cyflwyno tendr am y gwaith hwn. Crëwyd y bartneriaeth pan sylweddolodd Cartrefi Cymru y gallai wasanaethu ei gleientiaid ag anableddau dysgu yn well drwy weithio gyda Gofal, elusen iechyd meddwl a lles. Roedd cysylltiadau cadarn rhwng y ddau sefydliad eisoes. Felly, roedd ehangu i gydweithredu â Parc yn ymddangos yn gam rhesymegol.

Paratowyd tendr y Consortiwm ar y cyd mewn partneriaeth 'bord gron'. Penodwyd yr unigolyn arweiniol o Gofal a aeth ati i weithredu fel rheolwr llinell ar gyfer yr aelodau o staff a secondiwyd o Cartrefi Cymru. Er yr ystyriwyd i ddechrau bod y trefniant hwn yn heriol, llwyddodd y Consortiwm a rhoddwyd y rhaglen ar waith yn llwyddiannus.

Gweithiodd y tair asiantaeth mewn partneriaeth ar contract gwerth mwy na £300k dros gyfnod o dair blynedd, gan gyflawni ei ganlyniadau a darparu hyfforddiant yn ychwanegol at hynny. Enillodd hefyd Wobrau Hyrwyddo Annibyniaeth Cymorth Cymru 2011 a Gwobr Partneriaeth y Sector Preifat.

Gwersi a Ddysgwyd

Sgiliau cydategol. Cydnabu'r ddau bartner gwreiddiol fod ganddynt sgiliau cydategol a bod ganddynt brofiad cadarnhaol eisoes o weithio ar y cyd. Roedd hyn o gymorth iddynt wrth gynllunio pa sefydliad a fyddai'n ymgymryd â'r 'rôl arweiniol'.

Rhannu adnoddau. Lle'r oedd angen adnoddau penodedig ar raglen, dull gweithredu ymarferol yw secondio pobl neu weithio'n unol â threfniant cost 'dros glwyddedig'. Mae'n bwysig sicrhau bod digon o bobl ar gael o fewn sefydliad yr unigolion a gaiff eu secondio a bod ganddynt swyddi y gallant ddychwelyd atynt ar ôl cwblhau rhaglen o'r fath.

Asesu cyfleoedd. Yn yr achos hwn, sylweddolodd y ddau bartner a oedd yn bodoli eisoes werth ychwanegol cydweithredu â Parc er mwyn rhoi mwy o hygyrdd i'r rhaglen a llenwi unrhyw fylchau mewn meysydd arbenigol fel logisteg, diogelwch, cyfrifoldeb cyfreithiol a chyfleusterau.

Llwyddiant a rennir. Mae'r achos hwn yn enghraifft ardderchog o'r ffordd y gall cynnig/prosiect ar y cyd a gaiff ei gynllunio a'i weithredu'n dda wella proffil eich timau. Wedyn daw'n ddeunydd cyfeirio ardderchog i bob aelod o'r Consortiwm ei ddefnyddio ar gyfer y cynnig nesaf.

Jones Bros Civil Engineering a Balfour Beatty

Mae Jones Bros yn fusnes mawr yn ôl safonau Cymru. Felly mae datblygu'r busnes mewn gwlad fach yn heriol, yn enwedig pan fo tendrau am gontractau mwy o faint yn denu cystadleuwyr pwysig o'r tu allan i Gymru. At hynny, gall lefel trothwy ariannol contractau mawr yn y sector cyhoeddus eithrio cwmnïau, hyd yn oed cwmnïau mor arwyddocaol â Jones Bros.

Roedd Jones Bros yn awyddus i gyflwyno tendr am gontract mawr yng Nghymru yr oedd ei lefel trothwy wreiddiol y tu hwnt i'w sefyllfa ariannol o ran trosiant. Drwy ymuno â chwmni mawr o'r tu allan i Gymru, llwyddwyd ar y cyd i groesi'r trothwy trosiant ar gyfer y tendr. Byddai hyn yn cadw tîm cyflenwi'r contract yng Nghymru, yn cefnogi swyddi, isgontractwyr a chyflenwyr yng Nghymru. Felly negododd Jones Bros i lunio partneriaeth gyda grŵp peirianeg sifil mawr, Balfour Beatty. Hwyluswyd y bartneriaeth arfaethedig gan gysylltiadau personol cryf: roedd y Rheolwr Gyfarwyddwr Mr Huw Glyn Jones yn adnabod unigolyn allweddol o fewn Balfour Beatty ac wedi gweithio gydag ef o'r blaen. Defnyddiodd Mr Jones y gydberthynas hon fel sail ar gyfer datblygu'r bartneriaeth.

Enillodd y bartneriaeth y contract ar gyfer dylunio ac adeiladu Ffordd Osgoi Porthmadog. Rhoddwyd gwerth o £40m ar y contract. Fe'i rhannwyd rhwng y ddau gwmni, fe'i cwblhawyd ar amser ac roedd yn llwyddiant ariannol i bawb. Roedd yn amlwg o fudd i Jones Bros lunio partneriaeth gyda Balfour Beatty er mwyn gallu cynnig am gontract mawr. Roedd hefyd o fudd i Balfour Beatty gyflwyno tendr gyda chwmni o Gymru a defnyddio llafur o Gymru ar gontract a ariannwyd gan Lywodraeth Cymru.

Mae'r llwyddiant hwn wrth gydweithredu wedi ysgogi'r partneriaid i gyflwyno cynigion am ragor o waith gyda'i gilydd. Mae cynlluniau ar y gweill i gyflwyno tendr am gontract mwy byth, yn ogystal ag amrywiaeth o gontractau peirianeg sifil eraill yng Nghymru. Rheolwyd y contract yn deg gyda chryn dipyn o'r gwaith cyflenwi gan Jones Bros. Fel y dywedodd Mr Jones:

"Mae'r farchnad yng Nghymru yn rhy fach. Ni allwn greu busnesau o faint a gwerth os mai dim ond i'r farchnad yng Nghymru y byddwn yn gwerthu. Rhaid i ni fynd ati i ddenu busnesau, swyddi a chyfoeth gwerth uchel i Gymru er mwyn i ni allu ffynnu. Rhaid i Lywodraeth Cymru ddeall hyn a defnyddio'r broses gaffael i hwyluso hyn. Nid mater o helpu cwmnïau bach i gael darnau o waith gwerth isel yw'r broses o gyflwyno tendrau ar y cyd. Rhaid i ni weithio dros y ffin er mwyn denu mewnfuddsoddiad."

Cred Mr Jones hefyd, *"Ni fyddwch byth yn cael prosiectau da os byddwch yn aros yn ddwfn yn y gadwyn gyflenwi gan mai'r prif gontractwr sy'n rheoli'r prosiectau da. Gadewch i mi fod yn eglur, pe gallwn wneud hynny heb gydweithredu, byddwn yn gwneud hynny; byddai unrhyw fusnes yn gwneud yr un peth. Pe byddem wedi bod o'r farn y byddai cyflwyno tendr ar y cyd wedi rhoi'r cynnig yn y fantol, ni fyddem byth wedi gwneud hynny."*

Gwersi a Ddysgwyd

Gweithgareddau cyn ffurfio a gwaith asesu ategol ar gryfderau a gwendidau.

Rhaid i bawb wybod a deall beth y mae'n rhaid i bob parti ei gyflwyno a beth y maent yn disgwyl ei gael o'r tendr a'r contract. Roedd angen maint a chryfder ariannol Balfour Beatty ar Jones Bros. Roedd angen cwmni o Gymru ar Balfour Beatty a allai gyflawni'r gwaith yn llwyddiannus tra'n diogelu ei frand a'i enw da yn rhyngwladol.

Cynllunio ymlaen llaw. Dylai busnesau ystyried pob tendr cyn penderfynu ar bartneriaethau. Os yw'n ddigon bach i'r busnes ei gwblhau, efallai na fydd angen llunio partneriaeth.

Asesu cyfleoedd. Mae angen pwyso a mesur maint y contract â gallu ac adnoddau a lleoliad. Weithiau caiff partneriaeth ei ffurfio ar gyfer mwy na thendr a contract unigol.

Local Consortium (Cymru) LLP

Cyhoeddodd Llywodraeth Cymru ei chynlluniau ar gyfer adnewyddu ac adeiladu ysgolion yng Nghymru, sef rhaglen Ysgolion ar gyfer yr 21ain Ganrif. Byddai contract fframwaith yn cael ei gynnig fel rhan o broses tendro gystadleuol.

Lluniodd dau gwmni, R M Williams a John Weaver Contractors, partneriaeth atebolrwydd cyfyngedig er mwyn cyflwyno cynnig am y contract hwn a chontractau eraill. Roedd y ddau fusnes wedi nodi gwerth strategol i'w cwsmeriaid yn sgil cyfuno eu hadnoddau, integreiddio arfer gorau a mabwysiadu ffyrdd o feddwl a pholisïau arloesol. Byddai hyn hefyd yn helpu'r busnesau i gyflwyno tendrau am gontractau mwy nag y gallent eu cyflwyno fel sefydliadau unigol.

Fel partneriaeth, cyflwynodd y cwmnïau dendrau am y Contract Fframwaith Ysgolion ar gyfer yr 21ain Ganrif gwerth £450M ac roeddent yn llwyddiannus yn Lot 1 ar gyfer contractau gwerth £1-3.5M.

Yn ogystal, mae'r Bartneriaeth wedi cyflwyno cynigion am gontractau eraill. Gwnaethant ennill Contract Penarth, Y Barri a Bro Morgannwg i adnewyddu Canolfannau Hamdden am £1.5m ac maent wedi dod yn ail neu'n agos iawn mewn tri thendr arall. Mae'r Bartneriaeth hefyd wedi cydweithredu gyda Tai Bron Afon i gyflwyno tendr am gontractau cynnal a chadw Cyngor Caerdydd gwerth rhwng £15m ac £20m.

Mae'r ddau bartner yn glir eu bod yn cydweithredu lle na allant gyflwyno cynnig ar eu pen eu hunain. Gwnânt hyn ar sail sgiliau a phrofiad cydategol. Mae cydweithio yn rhoi cofnod ariannol a chyflawni cadarn iddynt ac yn eu galluogi i gynnig amrywiaeth ehangach o gynhyrchion a gwasanaethau. Drwy gydweithio, maent yn croesi trothwyon trosiant ar gyfer tendrau a fyddai allan o'u cyrraedd fel arall fel endidau unigol.

Gwersi a Ddysgwyd

Gweithgareddau cyn ffurfio. Mae'r Bartneriaeth yn gweld gwerth rhoi trefniadau cydweithredu ar waith ymhell cyn nodi unrhyw gyfleoedd i gyflwyno tendrau; mae creu partneriaethau llwyddiannus yn gofyn am amser ac ymdrech.

Sgiliau cydategol. Lluniwyd y bartneriaeth hon am resymau penodol gyda phob parti yn ychwanegu at alluoedd ac adnoddau cyfun y tîm. Mae hyn yn ychwanegu at hygrdedd allanol y Bartneriaeth.

Cysondeb a pharhad. Mae'r Bartneriaeth yn endid cyfreithiol ac mae'r ddau bartner yn cydnabod ei bod wedi'i chreu er mwyn ymchwilio i gyfres o brosiectau a fframweithiau adeiladu a'u rhoi ar waith. Drwy gydweithio ar brosiect cychwynnol, gall y ddau aelod hyrwyddo trefniadau gweithio ar y cyd lle bo hynny'n ofynnol heb fod angen uno'n ffurfiol.

Hyblygrwydd. Mae eu partneriaeth ffurfiol a'u maint yn golygu pan ddaw cyfle mwy i'r amlwg, bod y ddau sefydliad yn barod i fwrw ati.

Gweler www.lcwllp.co.uk i gael rhagor o wybodaeth.

Magnox a Llywodraeth Cymru, Dadgomisiynu Niwclear

Roedd Magnox yn awyddus i ddadgomisiynu cyfleusterau niwclear yng Ngogledd Cymru a threfnu gwasanaethau allanol i gyflawni hyn. Roedd gan y cwmni ddau ddiben:

1. Cael y gwasanaeth dadgomisiynu gorau;
2. Cydymffurfio â'i bolisi cyfrifoldeb cymdeithasol corfforaethol a defnyddio busnesau lleol.

Cynhaliodd Llywodraeth Cymru fenter beilot gyda Menter a Busnes i hwyluso'r broses y gallai cwmnïau lleol ei defnyddio i sicrhau contractau gyda Magnox. Gyda chymorth hwyluswyr allanol, nodwyd cyfleoedd i fusnesau lleol gyflwyno tendrau am waith gyda Magnox.

Mae llawer o'r darpar gwmnïau darparu yng Ngogledd Cymru yn fach a nod hwylusydd penodedig Llywodraeth Cymru oedd dod â busnesau ynghyd i gyflwyno tendrau ar y cyd i Magnox.

Dangosodd cyfanswm o 50 o gwmnïau ddiddordeb i ddechrau. Fodd bynnag, ni lwyddodd pob un o'r busnesau i gwblhau'r peilot a bwrw ati i baratoi cynigion ar y cyd¹. Nodwyd tri chyfle i gyflwyno cynigion ar y cyd a gwahoddwyd y cwmnïau perthnasol i gyflwyno tendrau. Er na fu unrhyw un o'r cynigion yn llwyddiannus, gwnaeth lefel y gallu a ddangosodd y consortia gryn argraff ar Magnox.

Ni fyddai unrhyw un o'r busnesau wedi gallu cyflwyno tendr am y gwaith heb eu partneriaid cydweithredol. Er enghraifft, roedd angen trothwy trosiant o £9m y flwyddyn ar y tendr ar gyfer un pecyn gwaith. Roedd trosiant pob un o'r tri chwmni a gyflwynodd tendr fel consortiwm islaw £4m. Gyda'i gilydd, roeddent yn uwch na'r trothwy trosiant a gallent gyflwyno tendr. Nododd Magnox fod y tendrau yn gryfach o ganlyniad i gydweithredu. Mae un cwmni wedi mynd ati i gydweithredu'n llwyddiannus.

Gwersi a Ddysgwyd

Rhannu. Mae angen i ddarpar aelodau consortia fod yn gyfforddus am yr hyn y maent yn barod i'w rannu, yn enwedig o ran gwybodaeth am gostau, mewn marchnad gymharol gaeedig. Dyna pam ei bod yn bwysig meithrin ymddiriedaeth a sicrhau bod cytundebau cyfrinachedd cadarn ar waith er mwyn diogelu data. Mae'n bosibl y bydd angen defnyddio hwyluswyr proffesiynol a/neu fedrus wrth gynnal negodiadau.

Trothwyon ariannol. Gall gweithio fel consortiwm helpu i gyflawni'r gofynion o ran trothwyon ariannol hyd yn oed ar gyfer contractau mawr.

Dyfalbarhewch. Ni fydd llunio partneriaeth byth yn gwarantu y byddwch yn ennill contract. Gall fod angen cyflwyno mwy nag un tendr cyn llwyddo. Fodd bynnag, mae arbedion maint yn gysylltiedig â chyflwyno cynigion mwy. Gall ennill un fod yn sail i'ch llwyth gwaith.

¹ Rhoddwyd nifer o resymau gan yr hyrwyddwr. Y prif resymau oedd pryder o ran cydweithredu yn gyffredinol a phryderon am fod yn agored am gostau busnes mewn marchnad gymunedol gweddol gaeedig.

Secure Wales

Cyhoeddwyd contract sector cyhoeddus i ariannu gweithgareddau diogelwch ac amddiffyn rhag tân yng Nghymru. Roedd nifer o fusnesau yn awyddus i gyflwyno tendr am y contract. Fodd bynnag, roedd pob un ohonynt eisoes wedi cyflwyno tendr am waith tebyg ac wedi methu. Crëwyd partneriaeth rhwng pump o'r busnesau hyn i gyflwyno tendr i ddarparu'r gwasanaethau. Roedd un o'r partneriaid yn fenter gymdeithasol. O dan yr enw Secure Wales, cyflwynodd y consortiwm dendr am y contract a bu'n llwyddiannus.

Mae Secure Wales yn gydweithrediad rhwng y prif ddarparwyr gweithgareddau diogelwch ac amddiffyn rhag tân yng Nghymru. Gyda'i gilydd, mae'r aelodau yn rhoi help a chynghor ar unrhyw agwedd ar ddiogelwch er mwyn sicrhau amgylchedd gweithio diogel a sicrhau bod adeiladau yn ddiogel. Cyn ennill tendrau, gwnaethant chwilio am fusnes newydd gyda'i gilydd, gan rannu gwefan gyffredin a gwneud cyflwyniadau ar y cyd i ddarpar gleientiaid. Hyd yn hyn, mae'r consortiwm wedi ennill contractau yn amrywio o £20k i £100k. Mae'r pum sefydliad partner fel a ganlyn:

- Alpha Projects Security Limited;
- Creating Media;
- Atal Troseddau Cwm Cynon;
- D&M Design and Manufacture;
- Spectrum Positive Identity and Training Ltd

Daeth y contract gwreiddiol i ben yn 2012. Mae'r bartneriaeth wedi lleihau o ddau aelod, gydag un o'r busnesau bellach yn cael ei werthu. Darparodd y contract gwreiddiol gymhellion clir i bob un o'r aelod fusnesau. Ar ôl cwblhau'r prosiect, mae'r achos o blaid cydweithredu yn llai cymhellol i rai o'r aelodau. Nid yw pob un o'r busnesau sy'n rhan o'r Consortiwm yn gweld bod dyfodol iddynt.

Gwersi a Ddysgwyd

Cael cynllun ymadael clir ar waith. Ceir tystiolaeth glir bod y trefniadau cydweithredu hyn wedi'i llywio gan y prosiect at ddiben penodol. Unwaith y cyflawnwyd y diben hwn, nid oedd angen y trefniadau cydweithredu mwyach ar rai o'r aelod fusnesau.

Adolygu'r trefniadau cydweithredu yn rheolaidd. Mae tri o'r partneriaid yn dal i werthfawrogi'r trefniadau gweithio ar y cyd ac yn parhau i wneud hynny. Parchwch y ffaith na fydd rhai sefydliadau am gymryd rhan mwyach.

Rhoi gweithdrefnau priodol ar waith cyn gynted â phosibl. Cred y partneriaid sy'n weddill bod yn rhaid ffurfioli'r gydberthynas nawr, o bosibl drwy gyfansoddiad aelodaeth er mwyn hwyluso'r broses ar gyfer gwneud penderfyniadau.

Rhannu, trosglwyddo gwybodaeth ac arloesi. Cred tri aelod fod buddiannau ychwanegol ac eithrio ennill y contractau gwreiddiol, gan gynnwys: agor drysau ar gyfer cynigion eraill; rhwydweithio helaeth; a gwella cryfderau busnesau unigol drwy'r bartneriaeth.

Cynghrair ServQ a Chymdeithas Llywodraeth Leol Cymru

Crëwyd Cynghrair ServQ o fusnes bach a chanolig a sefydlwyd yng Nghaerdydd yn 2001. Mae'n arbenigo mewn rhoi cyngor i gleientiaid o'r sector preifat a'r sector cyhoeddus ar welliannau perfformiad sy'n deillio o gydweithredu, gweithio ar y cyd a rhannu gwasanaethau. Fel cynghrair, mae'n arfer yr hyn a addysgir ganddi. Caiff aelodau'r gynghrair eu dethol o blith diwydiant, prifysgolion, awduron ac arbenigwyr ym maes cydweithredu, arloesi a phartnera. Maent oll yn arbenigo mewn gwella perfformiad.

Yn 2010, nododd y Gynghrair gyfle i gyflwyno cynnig am brosiect ymgynghori sylweddol a ariannwyd gan Gymdeithas Llywodraeth Leol Cymru ar ran 10 Awdurdod Lleol. Roedd yn brosiect llwybr carlam lle y byddai angen i lawer o ymgynghorwyr weithio fel tîm integredig. Nododd ei asesiad cynnig/dim cynnig cychwynnol fod angen arbenigedd ychwanegol arni. Felly crëwyd tîm penodol ar gyfer y prosiect o blith ei rhwydwaith yn seiliedig ar gysylltiadau agos â Phrifysgol Leeds (ar gyfer Rheoli Gwerth), Prifysgol Fetropolitan Caerdydd (ar gyfer Polisi Sector Cyhoeddus Cymru), Actica Consulting (ar gyfer TGCh), Redburn Consulting (ar gyfer Gweithio Rhithwir), Performer Consulting (ar gyfer Rheoli Asedau ac Eiddo).

Cydgylwynodd y tîm ac enillodd y contract sylweddol hwn gan gystadlu yn erbyn rhai o brif gwmnïau ymgynghori, cyfrifyddu a rheoli cyfleusterau'r DU. Er mwyn ennill y prosiect, roedd angen i'r Gynghrair ddangos sut y gallai reoli tîm mor fawr a thros 100 o gysylltiadau â chleientiaid. Roedd ei chynnig yn cynnwys cynllun prosiect manwl yn dangos pa aelod fyddai'n darparu pob un o fwy na 70 o weithgareddau. Dangosodd y Gynghrair hefyd sut y gallai reoli a chydgyssylltu prosiectau cymhleth gan ddefnyddio e-borth wedi'i gynnal o ansawdd uchel. Ar ôl sicrhau adnoddau ar gyfer pob rhan o gynllun y prosiect, a rhoi cyfraddau costau unigol manwl, dangosodd y Gynghrair lefel uchel o barodrwydd i fod yn agored ac yn dryloyw i banel dethol y Cleient. Trefnwyd contractau gyda phob aelod o'r tîm drwy'r Gynghrair a reolodd y prif contract chwe ffigur a'r gweithgaredd rheoli prosiect. Paratôdd hefyd Ddogfen Cychwyn Prosiect ar gyfer Bwrdd y Prosiect.

Er mwyn cyfarwyddo'r prosiect, etholodd grŵp y Cleient Fwrdd Prosiect o dri Prif Swyddog Gweithredol o Awdurdodau Lleol, tri Chyfarwyddwr Addysg, staff arbenigol o CLILC a Chyngor Sir Caerdydd. Gwahoddwyd Rheolwr Prosiect o'r Gynghrair i ddod i gyfarfodydd Bwrdd y Prosiect er mwyn gweithredu fel cyswllt rhwng y Bwrdd a'r tîm ymgynghori. Roedd y prosiect yn gymhleth, gan orfod ymdrin â heriau o ran cysoni costau a data perfformiad ar gyfer gwerth £360 miliwn o wasanaethau cymorth bob blwyddyn wedi'u darparu gan 4300 o aelodau o staff, contractwyr allanol ac asiantaethau. Cyflwynodd y Gynghrair adroddiad a modelau cyfrifiadurol rhyngweithiol i efelychu perfformiad ac arbedion effeithlonrwydd sylweddol iawn y gellid eu cyflawni drwy drefniadau cydweithredu agosach rhwng y 10 Awdurdod Lleol. Dechreuodd y broses weithredu yn 2011 ac mae'n mynd rhagddi o hyd.

Gwersi a Ddysgwyd

Gweithgareddau cyn ffurfio. Llwyddodd y Gynghrair a'i rhwydwaith estynedig i drefnu ei hun o fewn dyddiau.

Tryloywder a manylder. Roedd y cynnig yn gwbl agored gyda gweithgareddau a chostau'r prosiect yn cael eu hasesu gan banel o uwch noddwyr. Gweler www.servq.co.uk/references/

Nawdd ar lefel Bwrdd gan bob un o'r 10 Cleient. Roedd hyn yn hanfodol er mwyn sicrhau trefniadau cyfathrebu ardderchog ac er mwyn sicrhau bod gwybodaeth gadarn yn hygyrch er mwn creu meincnodau.

Square 5 Limited a'r Sector Niwclear

Roedd yr Asiantaeth Ddatblygu Ranbarthol gynt, Yorkshire Forward, yn awyddus i alluogi cwmnïau lleol ledled y rhanbarth i ymuno â'r diwydiant ynni niwclear yn enwedig fel dewis gyflenwyr. Roedd hyn yn rhan o'r adfywiad niwclear. Roedd yr asiantaeth yn awyddus i gynnig cyngor strategol, hyfforddiant a help ymarferol i gwmnïau lleol ennill achrediad i weithio yn y diwydiant. Penderfynodd Yorkshire Forward gaffael y gwasanaeth cynghori a hyfforddi drwy broses dendro gystadleuol.

Cynnig ar y cyd gan dri chwmni a enillodd y contract, a oedd yn werth £500k. Y prif reswm dros gyflwyno cynnig ar y cyd oedd y ffaith bod pob cwmni wedi'i leoli mewn gwahanol leoliadau daearyddol.

Cyfrannodd pob un o'r tri chwmni at y broses cyflwyno cynnig gydag un busnes, Square 5 Limited, yn chwarae rhan arweiniol o ganlyniad i'w hanes a'i brofiad blaenorol o weithio gyda Yorkshire Forward. Cwblhawyd y contract yn llwyddiannus er budd y busnes a gynorthwywyd, Yorkshire Forward a'r tri busnes a oedd yn rhan o'r Consortiwm.

Gwersi a Ddysgwyd

Gweithgareddau cyn ffurfio. Roedd y busnesau yn ymwybodol bod y cyfle yn mynd i gael ei hysbysebu. Gwnaethant drefnu eu hunain i gwmpasu'r rhanbarth cyfan, gan rannu'r gwaith yn llwyddiannus.

Meithrin cydberthnasau cadarn â Chwsmeriaid. Roedd yr aelod arweiniol, Square 5, wedi meithrin cydberthynas dda gyda'r Noddwr, ar ôl rhoi sawl rhaglen lwyddiannus ar waith yn y rhanbarth.

Cytuno ar strwythur cyflenwi'r contract ar gyfer y cynnig. Yn yr enghraifft hon, y cwmni â'r gydberthynas orau a'r profiad gorau a 'gyflwynodd' y cynnig. Gan fod ganddo eisoes drosiant tebyg i drosiant y contract gan y Cleient dros sawl blwyddyn, nid oedd rhai o'r 'risgiau ariannol' caffael canfyddedig o weithio gyda'r tri busnes bach a chanolig yn berthnasol.

Asesu eich cymhwysedd craidd. Roedd y timau wedi rhoi rhaglenni hyfforddi a datblygu tebyg ar waith. Gyda'i gilydd, roeddent yn gryfach byth.

Consortiwm That Useful Company

Consortiwm o dri busnes unigol wedi'i leoli yn Abertawe yw That Useful Company a ddaeth ynghyd i ddarparu amrywiaeth ehangach o wasanaethau marchnata wedi'u teilwra'n arbennig i gleientiaid ledled Cymru. Mae That Useful Company yn cynnig amrywiaeth integredig o wasanaethau marchnata gan gynnwys strategaeth farchnata, cyfryngau cymdeithasol, dylunio gwefannau, brandio, marchnata dros yr e-bost a deunydd print. Drwy ffurfio consortiwm, gall yr aelodau gyflwyno tendrau am contractau mwy a chynnig amrywiaeth ehangach o wasanaethau i'w cwsmeriaid presennol.

Penderfynodd y tri busnes fod angen strwythur ffurfiol ar gyfer eu consortiwm. Roeddent o'r farn y byddai dull consortiwm yn golygu y byddent yn gallu cystadlu'n well ar gyfer contractau mwy o faint ac felly ehangu'r busnesau unigol. Gyda chymorth Canolfan Cydweithredol Cymru, wedi'i ariannu drwy Gronfa Datblygu Rhanbarthol Ewrop a Llywodraeth Cymru, ymgorfforwyd y busnes.

Y darn cyntaf o waith a wnaeth y Consortiwm oedd darparu gwasanaeth marchnata a chyfryngau cymdeithasol i 'The Business Network B2B Exhibition'. Mae That Useful Company wedi cyflwyno cynigion ar gyfer sawl cyfle sector cyhoeddus. Mae nifer o sefydliadau mawr o'r sector preifat a'r sector cyhoeddus hefyd wedi cysylltu â'r tîm i drafod gwaith posibl yn y dyfodol.

Mae buddiannau gweithio fel consortiwm wedi rhagori ar ddisgwyliadau gwreiddiol y busnesau unigol. Cred y tri aelod eu bod wedi cael budd o rannu eu gwybodaeth a'u profiad a gweithio fel tîm. Maent wrth eu bodd â'r ffordd gydweithredol hon o ddatblygu eu haelod fusnesau.

Gwersi a Ddysgwyd

Cynnal a datblygu pob busnes. Mae llawer o fusnesau yn awyddus i gadw eu hunaniaeth tra'n gweithio gydag eraill. Drwy weithio fel consortiwm, llwyddodd y tri busnes unigol i weithredu'n annibynnol a chynnal eu hunaniaeth eu hunain, ond i gydweithredu hefyd. Drwy gydweithredu, cawsant gyfle i weithio ar ran cleientiaid mwy ac i ddatblygu eu busnesau unigol.

Ychwanegu gallu ac adnoddau heb staff ychwanegol. Drwy ffurfio consortiwm, ni fu'n rhaid i'r tri busnes recriwtio unrhyw staff ychwanegol yn ystod y cam hwn. I fusnesau bach iawn, gydag amrywiadau sylweddol o ran llif busnes, gall ychwanegu staff newydd fod yn risg. Drwy gydweithredu â dau fusnes arall, cafwyd gallu ac adnoddau ychwanegol yn sgil sgiliau, gwybodaeth a phrofiad ychwanegol.

Consortiwm Victory

Mae Consortiwm Victory yn cynnwys 12 o sefydliadau unigol o'r trydydd sector yn Portsmouth. Gwnaethant benderfynu cydweithredu'n ffurfiol fel cynigwyr ar y cyd. Mae gan bob un o'r sefydliadau gynnisg niche neu sector penodol. Roedd y tîm o'r farn y gallent gyflwyno cynigion cryfach ar y cyd drwy gynnisg cydweithredu. Roedd yn teimlo bod hyn yn cynnisg mwy o hyblygrwydd i gaffaelwyr drwy ddod ag amrywiaeth o wahanol sgiliau, profiadau ac elfennau cydategol at ei gilydd o fewn un consortiwm mwy arloesol.

Roedd yr aelodau yn cytuno bod angen trefniant ffurfiol. Ym mis Mai 2011, sefydlwyd sefydliad elusennol newydd sbon ganddynt o'r enw Consortiwm Victory. Ffurfiwyd y Consortiwm ymlaen llaw ac roedd wedi ystyried agweddau cyfreithiol cyflwyno cynigion, trefnu contractau a gweithredu. Fel consortiwm wedi'i gynllunio a'i baratoi'n drylwyr, roedd materion a fyddai'n effeithio ar rolau, dulliau cyflawni a chyllid yn y dyfodol wedi'u cytuno cyn yr ystyriwyd unrhyw gynnisg.

Cyflwynwyd sawl cynnisg gan y sefydliad newydd hwn. Hyd yn hyn, ni fu'r Consortiwm yn llwyddiannus. Nid yw ei dendrau wedi llwyddo y tu hwnt i'r cam cyn cymhwyso. Mae'r adborth cyfyngedig a gafodd Consortiwm Victory yn golygu ei fod wedi dod i'r casgliad fod caffaelwyr o'r farn bod ei gynigion ar y cyd yn peri gormod o risg. Cred yr aelodau fod y canfyddiad hwn o risg gan gaffaelwyr yn gysylltiedig â'r ffaith nad oes gan y sefydliad newydd unrhyw hanes profedig na geir daon ariannol, er gwaethaf y ffaith bod gan yr aelodau unigol hanes da a hirhoedledd sefydliadol.

Yn dilyn yr adolygiadau caffael siomedig hyn, mae'r aelodau yn parhau i gydweithredu drwy'r model o bartner arweiniol unigol gyda hanes profedig cadarn a geir daon ariannol ac mae'r aelodau eraill yn gweithio fel is-gontractwyr. Mae aelodau Consortiwm Victory o'r farn bod y model hwn yn fwy derbyniol i gaffaelwyr er gwaethaf yr arloesi a'r buddsoddiad.

Gwersi a Ddysgwyd

Safbwyntiau caffaelwyr mewn perthynas â risgiau. Mae'r achos hwn yn dangos rôl hanfodol asesiadau risg caffaelwyr wrth bennu llwyddiant cais ar y cyd. Er bod y Consortiwm wedi'i gynllunio a'i drefnu'n ofalus, a bod corff cyfreithiol wedi'i greu ar gyfer cyflwyno tendrau, nid oedd hyn yn ddigon i fodloni asesiad risg sawl caffaelwr. Ni ellir gorbwysleisio effaith canfyddiad caffaelwyr o risg wrth werthuso cynigion ar y cyd gan endidau newydd. Mae angen egluro'r meini prawf dethol o ran risgiau caffael er mwyn i gynigwyr ar y cyd allu nodi'r model sy'n cyfateb orau i'r caffaelwr. Yn yr un modd, dylai caffaelwyr ailgalibradu eu meini prawf o ran risgiau er mwyn annog arloesedd a gwerth am arian gan gonsortia.

Arloesedd a chreadigrwydd o gymharu â risg. Roedd Consortiwm Victory yn gallu cynnisg atebion arloesol i'r caffaelwyr na allai, yn ddiau, darparwyr gwasanaethau unigol eu cynnisg. Gwnaethant gynnisg amrywiaeth integredig o wasanaethau y gellid eu teilwra ar gyfer defnyddwyr unigol. Fodd bynnag, cafodd y Consortiwm ei eithrio o ganlyniad i'r meini prawf ar gyfer hanes profedig a hanes ariannol profedig. O ganlyniad, ni roddwyd pwysoliad ddigon uchel i elfennau arloesedd a chreadigrwydd y tendrau.

Cadernid a hyblygrwydd. Mae angen i'r model cydweithredu a ddewisir gan sefydliadau partner fod yn gadarn er mwyn gallu goroesi'r siom sy'n gysylltiedig â thendrau unigol yn methu. Rhaid iddo hefyd fod yn hyblyg er mwyn iddo allu newid fel y bo'r angen i gyfateb i ddadansoddiad y caffaelwyr o risg.

Ffydd Yorkshire Forward mewn cwmni newydd yng Nghymru

Yn 2003, gwnaeth cwmni deunaw mis oed o Gymru wedi'i strwythuro ar ffurf cynghrair gais am contract gwerth £100k gan Yorkshire Forward, ac enillodd y contract hwnnw. Dilynwyd gweithdrefn tendr agored gyda'r gynghrair newydd yn cyflwyno cynnig yn erbyn llawer o gwmnïau gwasanaeth proffesiynol adnabyddus. Cyflawnodd y cwmni o Gymru y prosiect yn brydlon dros gyfnod o dri mis. Roedd y prosiect yn llwyddiannus, wedi'i gyfeirio'n dda a helpodd 10 cwmni gweithgynhyrchu, gyda throsiant cyfunol o £60+ m, i wella eu strwythurau cost a'u helw. Llwyddodd hefyd i greu dull costio mwy cywir ar gyfer busnesau bach a chanolig. O ganlyniad, roedd gallu ac adnoddau sicr gofynnol y cwmni o Gymru ar brosiect unigol yn £110k/0.25 mlynedd = £440k y flwyddyn. Dangosodd hefyd y gallai fynd ati o ddifrif i ymdrin â risgiau o fewn prosiect llwybr carlam.

Yn 2004, hysbysebodd Yorkshire Forward contract llawer mwy, wedi'i rannu'n pum Lot sylweddol, gwerth cyfanswm o £3.6m. O ystyried maint y prosiect, defnyddiodd y Cleient weithdrefn tendr cyfyngedig. Y tro hwn, llwyddodd y cwmni o Gymru yn y cam cyn cymhwyso gan fod y Cleient yn hyderus fod gallu ac adnoddau sicr gofynnol y cwmni yn £440k y flwyddyn o leiaf. Roedd y cwmni hefyd wedi cadw £55k o werth y contract yn 2003 fel arian parod ar ei fantolen. Roedd hynny'n ystyriaeth lai. Unwaith eto, cyflwynodd gynnig yn erbyn cwmnïau cyfrifyddu ac ymgynghori mawr ac enillodd Lot gwerth £220k i'w gyflawni dros gyfnod o chwe mis. Ar ôl cwblhau'r Lot hon yn llwyddiannus, dyfarnwyd £600k arall i'r gynghrair hon o Gymru a chwmni a deilliodd o'r gynghrair honno ar sail fframwaith tair blynedd. Gwnaethant gydweithredu'n llwyddiannus hefyd â'r pedwar cyflenwr arall a enillodd Lotiau.

Deilliodd £1m o waith ag elw diolch i dryloywder a rhagwelediad Yorkshire Forward. Pwysleisiodd ei ddefnydd o weithdrefn tendr agored i ddechrau werth am arian fel un o'r meini prawf allweddol wrth benderfynu. Roedd gan y Cleient ffydd yn ei ddull blaengar gan dderbyn fod gallu i gyflawni, geirdaon da gan Gleientiaid a gallu ac adnoddau sicr gofynnol yn bwysicach na dadansoddi'r fantolen. Roedd hyn o fudd i bob parti. Helpodd y gynghrair fusnesau bach a chanolig yn Swydd Efrog i gynllunio system gostio dryloyw gan eu galluogi i weithio fel consortia.

Gwersi a Ddysgwyd

Noddwr entrepreneuraidd. Roedd Noddwr y Prosiect wedi dod o adran gaffael busnes aerofod amlwladol ac roedd yn barod i gefnogi proses tendr agored gyda meini prawf asesu yn seiliedig ar werth am arian. Roedd hefyd yn awyddus i gael busnes bach a chanolig os yn bosibl gan fod angen i'r tîm weithio gyda 10 busnes bach a chanolig ar y prosiect cyntaf a chyfathrebu ar sail gyfartal.

Gweithgareddau cyn ffurfio. Sefydlodd y Gynghrair ei thîm er mwyn cyflwyno tendr am y gwaith ar fyr rybudd. Roedd y prosiect gwreiddiol hefyd yn addas iawn ar gyfer ei chapasiti a'i phrofiad. Roedd CVs y tîm cyflawni yn bwysicach na'r ffaith mai busnes cymharol newydd ydoedd.

Gwerth am Arian. Llwyddodd y cwmni ifanc i gyflwyno cynnig o ansawdd uchel am bris is na'i cystadleuwyr prif ffrwd ar ôl cynllunio ei hun fel sefydliad cynghrair â gorbenion isel. Gallai ei gynghorwyr gynnig arbenigedd o ansawdd tebyg i'r cystadleuwyr prif ffrwd am tua 60% o'u cyfraddau fesul dydd, gan gynnig gwerth ardderchog am arian.

Defnyddio gallu ac adnoddau sicr gofynnol mewn meini prawf penderfyniadau. Roedd gallu ac adnoddau sicr yn bwysicach na'r dull traddodiadol o ddadansoddi'r fantolen. Roedd yn ategu ffydd y Noddwr mewn busnesau bach a chanolig.