



Llywodraeth Cynulliad Cymru
Welsh Assembly Government

Crynodeb Gweithredol

Pobl, Cynlluniau a Phartneriaethau

Gwerthusiad Cenedlaethol o Strategaethau
Cymunedol yng Nghymru



Crynodeb Gweithredol

Pennod 1: Y Cefndir a'r Cyd-destun Polisi

S.1 Mae'r astudiaeth ymchwil yn agor â thrafodaeth ragarweiniol ynghylch y cyd-destun polisi sydd ohoni yn y DU a Chymru. Mae'n gosod strategaethau cymunedol o fewn y rhaglen ddiwygio ehangach sydd ar waith ym maes llywodraeth leol sy'n ymdrin ag agweddau megis arweinyddiaeth gymunedol, gwella gwasanaethau a rheoli perfformiad, adfywio democrataidd, trefn lywodraethu gydgysylltiedig ac ad-drefnu gwleidyddol. Mae'n archwilio'r cyd-destun polisi a'r trefniadau sefydliadol sy'n unigryw i Gymru, yn enwedig datganoli a chreu Llywodraeth Cynulliad Cymru sydd â'i harddull arbennig ei hun o lunio polisiâu mewn modd cynhwysol a chyfranogol. Mae'n nodi'r nifer helaeth o strategaethau pwysig y mae'r Cynulliad wedi'u cynhyrchu, a'r anawsterau sy'n gysylltiedig â gweithredu'r strategaethau hynny. Yn ogystal, mae'n cyfeirio at bwysigrwydd agenda 'Creu'r Cysylltiadau' sy'n amlinellu'r dull gweithredu y mae'r Cynulliad wedi'i fabwysiadu ym maes polisi, ynghyd â'r cynllun gweithredu cysylltiedig.

S.2 Mae'r bennod hon yn ystyried elfennau arwyddocaol eraill sy'n perthyn i'r strwythur sefydliadol yng Nghymru hefyd. Mae'n trafod nodweddion allweddol y system llywodraeth leol, gan gynnwys Rhaglen Cymru ar gyfer Gwella, cytundebau polisi a dulliau o fesur canlyniadau a rennir. Mae'n cyfeirio at effaith bosibl y ddau adolygiad sy'n mynd rhagddynt ym maes llywodraeth leol, sef Adolygiad Beecham o gyflwyno gwasanaethau lleol yng Nghymru ac Adolygiad Lyons o gyllido llywodraeth leol.

S.3 Yn olaf, mae'r bennod agoriadol hon yn canolbwyntio'n fanwl ar ddyletswydd statudol awdurdodau lleol i baratoi strategaethau cymunedol. Mae'n defnyddio'r canllawiau statudol i dynnu sylw at ddisgwyliadau'r llywodraeth genedlaethol, ac yn manylu ynghylch y cyngor a roddir mewn perthynas ag agweddau amrywiol ar y broses o safbwynt gweithio mewn partneriaeth yn lleol, ymwneud â'r gymuned, a llunio gweledigaeth hirdymor ynghyd â chynllun gweithredu sy'n nodi blaenoriaethau byrdymor a dulliau monitro ac adolygu.

Pennod 2: Amcanion a Dull Gweithredu'r Ymchwil

S.4 Diben yr astudiaeth ymchwil hon yw gwerthuso effeithiolrwydd strategaethau cymunedol yng Nghymru. Comisiynwyd yr astudiaeth hon gan Is-adran Polisi Llywodraeth Leol Llywodraeth Cynulliad Cymru ac fe'i cynhaliwyd gan bartneriaeth o sefydliadau ymchwil annibynnol sydd â'u canolfannau ym Mhrifysgol Cymru Abertawe, Prifysgol Birmingham a Phrifysgol Gorllewin Lloegr.

S.5 Mae'r gwerthusiad yn cynnwys bwrw golwg yn ôl ar y cynnydd sydd wedi'i wneud hyd yn hyn mewn perthynas â pharatoi'r strategaethau, yn enwedig o safbwynt y dulliau gweithredu sydd wedi'u mabwysiadu, effeithiolrwydd partneriaethau strategaethau cymunedol lleol a'r dulliau sydd wedi'u defnyddio i ymwneud â phobl a chymunedau. Yn ogystal, mae'r gwerthusiad yn edrych i'r dyfodol ac yn cynnwys dadansoddiad dichonol o'r strwythurau gweithredu sydd wedi'u sefydlu i gyflwyno strategaethau cymunedol, ynghyd â'r modd y mae'r strwythurau hyn wedi'u cysylltu â'r gwaith o reoli perfformiad a fframweithiau gwerthuso eraill.

S.6 Mae'r gwerthusiad wedi'i seilio ar adnabod amrywiaeth o fudd-ddeiliaid ac ymwneud â nhw, ac ystyried y safbwyntiau niferus sy'n deillio o hynny yn ogystal

â sylfaen gwybodaeth ac arbenigedd amrywiol y budd-ddeiliaid hynny. Mae'r dull gweithredu 'Damcaniaethau Newid' yn cynnig fframwaith cydlynol a chadarn ar gyfer y math hwn o werthusiad. Caiff y dull gwerthuso ansoddol ei ffafrio gan ei fod yn adlewyrchu'r ffaith nad dim ond yn yr hyn sy'n digwydd y mae diddordeb yr ymchwilyr; mae ganddynt ddiddordeb hefyd yn y rhesymau sy'n egluro pam bod pethau'n digwydd, y modd y mae budd-ddeiliaid gwahanol yn dehongli'r un digwyddiadau ar ffactorau a allai fod yn gyfrifol am y dehongliadau gwahanol hyn. Mae'r ffrâm ddadansoddol sy'n categoreiddio'r dystiolaeth sy'n dod i law trwy gyfweiliadau a ffynonellau gwahanol yn golygu bod modd gosod pwysau gwahanol ar y ffynonellau hynny. Felly, mae'r ymchwilyr yn rhoi pwys sylweddol ar ddata ymchwil/gwerthuso eilaidd sydd wedi'i seilio ar ddulliau y mae'n amlwg eu bod yn systematig ac yn gadarn, o gymharu â data eilaidd sydd ond yn ceisio rhoi cyfrif o'r 'hyn sy'n digwydd' ac nad yw'n gwneud unrhyw waith ffiltro beirniadol ynghylch ansawdd y gweithgarwch hwnnw.

S.7 Mae cynllun yr ymchwil yn golygu ei fod yn cynnwys sawl dull gweithredu a nifer o gydrannau cydberthynol, gan gynnwys arfarniad o ddogfennau'r strategaethau cymunedol, cyfweiliadau ffôn â swyddogion y strategaethau cymunedol, 3 astudiaeth achos, trafodaethau â rhwydweithiau polisi cenedlaethol, cyfweiliadau â budd-ddeiliaid cenedlaethol a 3 gweithdy ymchwil. Cafodd y gwaith maes ei gynnal rhwng mis Mawrth a mis Gorffennaf 2005.

Pennod 3: Y Gwersi sy'n Deillio o Theori ac Ymarfer

S.8 Ychydig iawn o lenyddiaeth sydd ar gael sy'n ymwneud yn uniongyrchol â strategaethau cymunedol. Fodd bynnag, mae'r cysyniad o strategaeth gymunedol yn cwmpasu tair proses hanfodol ac mae hyn yn golygu y gellir archwilio'r cyfoeth o wybodaeth sydd ar gael am gyfranogiad a chydweithrediad y cyhoedd, rheolaeth strategol yn y sector cyhoeddus a gweithio mewn partneriaeth.

S.9 Wrth drafod y llenyddiaeth sy'n ymwneud â chyfranogiad y cyhoedd ystyrir y dull gweithredu y mae Llafur Newydd wedi'i fabwysiadu ers 1997 ac sy'n cael ei adleisio'n helaeth ym mlaenoriaethau Llywodraeth Cynulliad Cymru. Caiff nifer o gwestiynau sylfaenol eu harchwilio megis pwy y dylid eu cynnwys a sut y mae'r broses o gynnwys pobl yn digwydd ar wahanol lefelau - ar lefel strategol, lefel sector a lefel y gymdogaeth. Cyfeirir at y syniad o arweinyddiaeth gymunedol a rôl arweinwyr cymunedol, yn enwedig y gwahanol fathau o awdurdod sy'n berthnasol i arweinwyr cynrychioliadol ac arweinwyr anffurfiol. Mae'r drafodaeth yn tynnu sylw at y problemau sy'n gysylltiedig ag arweinwyr cymunedol o safbwynt dewis, cynrychiolaeth, atebolrwydd a chynladwyedd, ac mae'n cyffwrdd â mater dyrys y berthynas rym rhwng cynghorwyr etholedig ac arweinwyr cymunedol eraill.

S.10 Mae'r drafodaeth yn mynd rhagddi i archwilio'n fanwl y materion hynny sy'n gysylltiedig â gallu'r cyhoedd i ymwneud â chyrrff cyhoeddus mewn modd ystyrlon, ac mae'n tynnu sylw at bwysigrwydd sgiliau, hyder, ymddiriedaeth, amser ac arian. Yn olaf, mae'r adran hon yn ystyried y berthynas rym bwysig sy'n berthnasol i'r ymwneud cydweithredol sy'n digwydd rhwng pobl ar llywodraeth, ynghyd â'r materion sy'n gysylltiedig ag ymwneud â'r gymuned gyfan ar problemau o ran ceisio cael mynediad i'r bobl hynny sy'n 'anodd eu cyrraedd'. Mae'r problemau hyn yn cynnwys ystyriaethau ynghylch pwy yn union sy'n perthyn i'r categori o bobl 'anodd eu cyrraedd' fel y'u gelwir, y goblygiadau o ran amser ac arian sy'n gysylltiedig â llunio strategaethau priodol er mwyn sicrhau ymrwymiad effeithiol, a rôl cyfryngwyr yn y gwaith o feithrin perthynas.

S.11 Mae strategaethau cymunedol yn ymarferion cymhleth ym maes rheolaeth strategol. Ceir corff sylweddol o lenyddiaeth ar y pwnc hwn, a chaiff y darnau mwyaf perthnasol o blith y corff hwn eu crynhoi yn y bennod hon. Un o nodweddion trawiadol y corff hwn o wybodaeth yw ei fod yn amrywiol ac yn ddadleuol. Mae ystod o wahanol ddulliau gweithredu i'w canfod yn y corff hwn o lenyddiaeth, ac mae Mintzberg et al (1998) yn cyfuno'r rhain yn ddeg ysgol o feddwl. Fodd bynnag, mae agweddau dylunio a chynllunio strategol wedi bod yn ddylanwadol iawn yn y sector cyhoeddus ac fel y mae'r gwerthusiad hwn yn ei ddarganfod, mae'r agweddau hyn yn parhau i fod yn amlwg iawn er gwaethaf apêl bosibl agweddau eraill.

S.12 Caiff strategaethau cymunedol eu nodweddu gan wahanol ddulliau o weithio rhwng sefydliadau ac er na cheir unrhyw ddamcaniaeth sydd wedi'i chadarnhau ar y pwnc hwn, ceir ffrwd gyfoethog o lenyddiaeth ac ymchwil gan nifer o wahanol ddisgyblaethau mewn perthynas â'r dull hwn o weithio. Mae rhai o'r negeseuon pwysig sy'n deillio o'r corff gwybodaeth cyferbyniol hwn yn cynnwys:

- Y problemau sy'n gysylltiedig â'r gwahanol ystyron sy'n perthyn i'r syniad o weithio mewn partneriaeth a'r gwahanol ffyrdd o ddehongli hynny.
- Dwyster y dull o weithio mewn partneriaeth sy'n amrywio rhwng cydweithio, cydlynu a chydweithredu.
- Yr effaith y mae'r gwahanol gymhellion sy'n ysgogi pobl a sefydliadau i gydweithio yn ei chael ar natur a chyfeiriad y broses gydweithredol.
- Y gydran ddeinamig sy'n perthyn i bartneriaethau sy'n symud trwy wahanol gyfnodau, camau neu gylchoedd bywyd.
- Yr arfer o gysylltu partneriaethau effeithiol â ffactorau llwyddiant hanfodol.
- Presenoldeb pethau sy'n rhwystro a phethau sy'n hybu cydweithredu effeithiol, gan gynnwys materion sy'n ymwneud â strwythur, gweithdrefn, cyllid, proffesiynoldeb a diwylliant y sefydliadau dan sylw.
- Pwysigrwydd unigolion allweddol yn y broses, a'r angen i ddatblygu set bendant o sgiliau cydweithredol, cymwyseddau, galluedd a ffyrdd o ymddwyn ar gyfer y math hwn o waith rheoli.
- Yr arddulliau arwain sy'n briodol i bartneriaethau sydd wedi'u seilio ar hwyluso, ymrymuso ac ymddwyn mewn modd ysgogol.

Pennod 4: Y Gwersi sy'n Deillio o Gynllunio Cymunedol yn yr Alban a Lloegr

S.13 Mae gwaith cynllunio cymunedol yn digwydd yn Lloegr a'r Alban hefyd, ac mae hyn yn cynnig y posibilrwydd o rannu'r pethau defnyddiol a ddysgwyd â phartneriaethau strategaethau cymunedol yng Nghymru. Mae'r bennod hon yn crynhoi'r prif wersi a'r prif bethau a ddysgwyd o'r gwledydd hyn. Yn achos Lloegr, caiff y drafodaeth ei rhagflaenu gan archwiliad o'r gwahaniaethau rhwng Cymru a Lloegr o ran polisi a sefydliadau, yn enwedig safle canolog y Partneriaethau Strategol Lleol a'r strategaethau adnewyddu cymdogaeth lleol. Mae'r profiad a gafwyd o'r agenda ar gyfer moderneiddio llywodraeth leol, sy'n cynnwys strategaethau cymunedol, wedi bod yn destun gwaith gwerthuso helaeth, ac amlinellir prif gasgliadau'r gwaith gwerthuso hwn a chasgliadau o ffynonellau eraill mewn perthynas â gweithio mewn partneriaeth, llunio strategaethau, gweithredu, rheoli perfformiad, llywodraethu ac atebolrwydd. O safbwynt gweithio mewn partneriaeth, mae rhai o'r casgliadau pwysicaf yn ymwneud â:

- Phwysigrwydd y cyd-destun wrth lunio profiadau partneriaethau strategol lleol.
- Yr angen i ganiatáu digon o amser ar gyfer y gwaith o ddatblygu partneriaethau cadarn ac effeithiol.

- Y dylanwad yr oedd cyfanswm yr adnoddau, ffynhonnell yr adnoddau ar math o adnoddau a ddefnyddiwyd wedi'i gael ar effeithiolrwydd partneriaethau strategol lleol.
- Y math o aelodau sy'n perthyn i bartneriaethau strategol lleol ac ansawdd y rhan y mae gwahanol fudd-ddeiliaid yn ei chwarae mewn partneriaethau strategol lleol - yn enwedig rôl llywodraeth leol, y rhan y mae'r sectorau gwirfoddol a chymunedol yn ei chwarae, ac ymrwymiad y sector preifat.

S.14 O safbwynt y gwaith o lunio strategaethau, roedd y dystiolaeth yn cadarnhau mai ychydig iawn o bartneriaethau strategol lleol oedd wedi mynd y tu hwnt i'r modelau cynllunio strategol amlwg; roedd y datganiadau gweledigaeth yn rhyfeddol o debyg; roedd y rhan fwyaf wedi'u strwythuro o gwmpas themâu cyffredin; a chyfeiriwyd at faterion trawsbynciol. Yn ogystal, roedd y gwerthuswyr yn feirniadol o'r ffaith nad oedd nifer o gynlluniau strategaethau cymunedol wedi'u seilio ar dystiolaeth, ac yn feirniadol o'r dryswch ar diffyg eglurder wrth bennu targedau. Tynnwyd sylw at y ffaith bod diffyg integreiddio rhwng strategaethau cymunedol a fframweithiau strategol allweddol eraill ar lefel ranbarthol, genedlaethol neu Ewropeaidd yn destun pryder, felly hefyd y diffyg cynnydd o ran prif-ffrydio.

S.15 Fel yng Nghymru, mae'r rhan fwyaf o'r gweithgarwch yn Lloegr wedi ymwneud â'r gwaith o gynllunio strategaethau. Roedd nifer o faterion wedi dod i'r amlwg yn sgîl y pwyslais a roddwyd ar gyflwyno, gan gynnwys cwestiynau am yr hyn y mae cyflwyno yn ei olygu yng nghyd-destun strategaethau cymunedol, rôl cyflwyno o fewn partneriaethau strategol lleol a'u gallu i wneud hynny. Cyfeiriodd y gwerthuswyr at gyflwyno yn nhermau tair set o ganlyniadau, sef canlyniadau'n ymwneud â'r broses, llywodraethu ar gwasanaeth. Gwelwyd bod rheoli perfformiad yn her allweddol i strategaethau cymunedol, yn enwedig y broses o newid o fonitro perfformiad i reoli perfformiad yn weithredol a chynhyrchu fframweithiau cydweithredol. Mae tystiolaeth y gwerthusiad yn awgrymu mai rôl yr awdurdod lleol yw'r ffactor lleol pwysicaf yn llwyddiant y bartneriaeth strategol leol ar strategaeth gymunedol. Mae awdurdodau lleol yn bwysig oherwydd y rôl y maent yn ei chwarae fel arweinydd cymunedol; yn rhan o hynny maent yn darparu cymorth o ran isadeiledd ar gyfer gweithredu'r bartneriaeth strategol leol a datblygu'r strategaeth gymunedol, ac yn sicrhau bod gweithgareddau'r bartneriaeth strategol leol yn cael eu 'llywodraethu'n dda' a bod y strategaeth gymunedol yn cael ei chyflwyno. Fodd bynnag, fel y nodwyd uchod, yn eu hymwneud â phartneriaethau strategol lleol a gwaith ar strategaethau cymunedol, mae angen i awdurdodau lleol fedru sicrhau cydbwysedd rhwng arwain a dominyddu. Mae'r materion allweddol hynny ym maes llywodraethu y mae'n rhaid i awdurdodau lleol a'u partneriaid fynd i'r afael â nhw yn cynnwys datblygu strwythurau a phrosesau partneriaeth sy'n addas at y diben, a sefydlu trefniadau atebolrwydd clir. Roedd casgliadau'r gwerthusiad yn dangos bod budd-ddeiliaid wedi'u rhannu o safbwynt eu hagweddau at werth a phriodoldeb canllawiau'r llywodraeth.

S.16 Ceir gwahaniaethau pwysig o ran cyd-destun a deddfwriaeth yn yr Alban o gymharu â Chymru a Lloegr. Roedd gwaith cynllunio cymunedol wedi cael cyfnod hir i ddatblygu cyn i'r gofynion deddfwriaethol gael eu cyflwyno, ac roedd hyn wedi arwain at greu corff sylweddol o brofiad; mae'n rhaid i gyrff cyhoeddus eraill - nid yr awdurdodau lleol yn unig - ymgymryd â'r ddyletswydd statudol, ond ni cheir unrhyw dystiolaeth amlwg o effaith hyn; ac mae'r Gweithlu Cynllunio Cymunedol ar Grŵp Gweithredu wedi chwarae rhan ragweithiol a gweithredol yn y gwaith o sicrhau ffocws parhaus ar lefel leol a chenedlaethol.

Pennod 5: Trosolwg o Strategaethau Cymunedol yng Nghymru

S.17 Mae'r bennod hon yn archwilio effeithiolrwydd y trefniadau sy'n bodoli o fewn sefydliadau ar gyfer rheoli strategaethau cymunedol ar lefel genedlaethol a lleol. Ar lefel genedlaethol, mae'n nodi mai'r Is-adran Polisi Llywodraeth Leol sy'n gyfrifol am gyflawni'r swyddogaeth hon, er hynny ychydig iawn o adnoddau staffio sydd wedi'u neilltuo ar gyfer y rôl. Mae dau adroddiad blynyddol wedi olrhain cynnydd strategaethau cymunedol, ac mae'r Is-adran hefyd wedi bod yn gyfrifol am gyhoeddi canllawiau statudol, trefnu seminarau, darparu gwefan a threfnu cyfarfodydd â chymheiriaid o'r Alban a Lloegr. Mae Gweithgor Strategaethau Cymunedol, sy'n cynnwys cynrychiolaeth eang o fudd-ddeiliaid, wedi bod yn cyfarfod ers 2001 ond codwyd amheuron ynghylch ei werth a'i effeithiolrwydd yn ystod y gwerthusiad. Awgrymwyd nad oes ganddo ddim i ddangos am ei waith, bod ganddo broffil isel, a dim dylanwad. Yn fwy diweddar, mae'r strwythur sefydliadol ar gyfer rheoli strategaethau cymunedol wedi'i ehangu drwy sefydlu rhwydwaith o swyddogion cynllunio cymunedol.

S.18 Ar lefel leol, mae'r gwaith o reoli strategaethau cymunedol yn perthyn i adran y Prif Weithredwr yn ddiethriad. Fodd bynnag, dim ond nifer cymharol fach o staff sydd wedi'i neilltuo ar gyfer y gwaith o gyflawni'r swyddogaeth hon. Mae nifer o swyddogion yn cyfuno'r gwaith hwn â dyletswyddau eraill ac mewn sawl achos, mae'r swyddogion sy'n gyfrifol am gyflawni'r swyddogaeth hon yn gymharol isel o safbwynt eu statws o fewn y sefydliad, ac nid oes ganddynt ryw lawer o brofiad ac arbenigedd. Mae'r adnoddau ariannol sydd wedi'u darparu ar gyfer strategaethau cymunedol wedi bod yn gymharol fach. Mewn nifer o achosion, mae cyllidebau cyffredinol unedau strategaethau corfforaethol wedi'u defnyddio i gyllido gweithgareddau megis ymarferion ymgynghori cyhoeddus. Mae cyfraniadau ariannol, ar wahân i'r rheiny gan awdurdodau lleol, wedi bod yn brin ac nid yw cyrff cyhoeddus yn gallu gwneud cyfraniad fel rheol, ar wahân i gyfraniad o ran amser staff. Roedd budd-ddeiliaid lleol wedi dadlau'n gryf y dylai Llywodraeth Cynulliad Cymru sicrhau bod adnoddau ar gael yn genedlaethol ar gyfer partneriaethau strategaethau cymunedol er mwyn eu helpu i dalu'r costau sy'n gysylltiedig â chyflogi cydlynedd ar gyfer eu strategaeth gymunedol ac ariannu rhaglenni meithrin gallu.

S.19 Roedd y safbwyntiau ynghylch priodoldeb a defnyddioldeb y canllawiau statudol ar strategaethau cymunedol yn amrywio. Roedd rhai'n croesawu'r ffaith nad oedd y canllawiau statudol yn cynnwys llawer o gyfarwyddiadau a'u bod yn caniatáu ar gyfer hyblygrwydd ar lefel leol, ond roedd eraill yn credu nad oedd y canllawiau yn cynnwys digon o fanylion, yn enwedig o safbwynt gweithredu a gwerthuso. Yn sicr, ceir dadl dros ddiweddarau'r canllawiau yng ngoleuni'r ffaith bod y cyd-destun polisi wedi newid. Fodd bynnag, nid yw'r dystiolaeth at ei gilydd yn cefnogi darparu canllawiau statudol ar draul adnoddau eraill.

S.20 Roedd rhai budd-ddeiliaid yn credu'n gryf y dylai'r ddyletswydd i gydweithio â strategaethau cymunedol gael ei hystyngi'n holl gyrff cyhoeddus, gan y byddai hyn yn annog ymrwymiad mwy cyson trwy Gymru. Mae tystiolaeth o fan arall yn awgrymu bod pethau eraill yn fwy pwysig na sicrhau dyletswydd ehangach i gydweithio. Mae'r pethau hynny'n cynnwys sefydlu perthynas gydweithredol sylfaenol rhwng partneriaid, sicrhau bod gan bawb fudd yng nghanlyniadau'r strategaethau cymunedol a gofalu bod yr holl fudd-ddeiliaid yn teimlo bod strategaethau cymunedol yn bethau digon pwysig i ymwneud â nhw.

S.21 Roedd 21 awdurdod lleol wedi cyflwyno strategaethau cymunedol erbyn mis Mai 2004. Roedd mwyafrif y dogfennau wedi'u cynllunio ar gyfer cynulleidfa sy'n cynnwys y cyhoedd yn gyffredinol - roeddent yn sgleiniog, yn gryno, yn ddwyieithog ac yn gymharol fyr. Roedd cynlluniau gweithredu wedi'u cyflwyno gyda nifer o'r strategaethau, ac roedd llawer o debygrwydd i'w weld yng nghynnwys y dogfennau hyn o safbwynt deunydd cefndirol, trefniadau partneriaeth a manylion am y broses. Roedd trefn y dogfennau'n adlewyrchu'r canllawiau statudol hefyd - datganiadau gweledigaeth, nodau ac amcanion, 5 neu 6 o feysydd polisi a chyfeiriadau at werthoedd, dulliau gwaith a materion trawsbynciol. I grynhoi, mae'r broses strategaeth gymunedol wedi esgor ar dri phrif allbwn hyd yn hyn - y strategaeth gymunedol a'r cynllun gweithredu, rhaglen o ymgynghori cyhoeddus a sefydlu partneriaeth leol.

Pennod 6: Modelau Newid

S.22 Mae'r bennod hon yn archwilio effeithiolrwydd strategaethau cymunedol trwy gyfrwng chwe phrif fodel o newid a gynhyrchwyd yn rhan o broses ailadroddus, gan ddefnyddio'r llenyddiaeth ochr yn ochr â thystiolaeth o gyfweiliadau, astudiaethau achos a'r gwaith o arfarnu dogfennau'r strategaethau cymunedol yn gyflym. Caiff nifer o ddibenion amrywiol eu cysylltu â'r syniad o strategaeth gymunedol ac mae'r dull gweithredu hwn yn priodoli hynny i'r ffaith bod budd-ddeiliaid a grwpiau diddordeb gwahanol yn gosod pwyslais gwahanol ar ddibenion gwahanol, a'r ffaith bod y sefyllfa'n ddeinamig sy'n golygu bod dibenion yn amrywio gydag amser. Nid yw'r modelau hyn yn annibynnol ar ei gilydd o reidrwydd, a gellir canfod elfennau ohonynt mewn gwahanol ffurfiau o fewn un strategaeth gymunedol.

Model 1: Cynllunio rhesymegol - cydlynu ac integreiddio

S.23 Mae'r model hwn yn ceisio hybu dulliau gweithredu cydgysylltiedig ym maes llywodraeth a llunio polisi trwy sicrhau gwell cydlynu ac integreiddio. O ddehongli'r model hwn yng nghyd-destun strategaethau cymunedol, rhagwelir y bydd yn darparu fframwaith trosfwaol lle bydd strategaethau cymunedol yn dylanwadu ar ystod gyflawn o strategaethau cysylltiedig ac yn cael eu dylanwadu gan y strategaethau hynny. Gwelir ei fod yn cynnig un weledigaeth a chyfres o flaenoriaethau strategol a fydd yn llywio'r gwaith o ddyrannu adnoddau ar draws pob sector. Mae'r model hwn yn arbennig yn rhan annatod o'r holl strategaethau cymunedol, ond nid yw'n cael ei weithredu gyda'r un effeithiolrwydd ym mhob man.

- Dull sydd wedi'i seilio ar dystiolaeth: mae'r ymarfer yn amrywio'n sylweddol o ran adnabod a blaenoriaethu anghenion. Mae rhai awdurdodau'n cyfeirio at dueddiadau a materion lleol ond yn gyffredinol, bach iawn o dystiolaeth o angen a geir yn nogfennau'r strategaethau cymunedol ac mae'r dystiolaeth honno'n elfennol. Yn ogystal, mae'n anodd barnu'r pwysau a'r gwerth a roddir ar ymchwil o'i gyferbynnu â safbwyntiau a gaiff eu mynegi'n gyhoeddus, ac mae'r un peth yn wir am y modd y mae'r dystiolaeth hon wedi'i defnyddio i lywio'r gwaith o ffurfio'r strategaethau.
- Gweledigaeth, nodau ac amcanion: mae'r holl strategaethau cymunedol yn amlinellu gweledigaeth i hybu a llywio'r broses o lunio strategaeth. Fodd bynnag, mae'r gweledigaethau hyn yn tueddu i fod yn ddi-fflach, yn debyg i'w gilydd ac yn haniaethol iawn, ac nid ydynt yn rhoi digon o sylw i'r dimensiwn gofodol. Darperir y cyfeiriad strategol trwy gyfrwng y nodau a'r amcanion sydd wedi'u llunio o gwmpas meysydd polisi allweddol ac sydd wedi'u hategu gan themâu trawsbynciol. Mewn rhai dogfennau, ceir tuedd i lunio rhestrau maith o ddymuniadau yn hytrach na darparu fframwaith ar gyfer gwaith blaenoriaethu strategol.

- Integreiddio fertigol: mae'r broses o sicrhau integreiddio fertigol wedi'i seilio ar drefniant hierarchaidd ac amnyth o strategaethau ar wahanol lefelau - mae'r strategaeth gymunedol ar y brig, mae'r strategaethau sydd wedi'u seilio ar themâu ar y lefel nesaf, wedyn ceir cynlluniau ar gyfer cyflwyno gwasanaethau, ac yn olaf, ceir cynlluniau unigol. Mae ymarferion mapio partneriaethau a strategaethau wedi'u cynnal yn rhan o ymgais i sicrhau bod y cyfan wedi'i gyfuno a'i gydlynu. Fodd bynnag, mae defnyddio'r dull gweithredu hwn am y tro cyntaf wedi arwain yn bennaf at fapio ymddygiad sydd eisoes yn bodoli yn hytrach nag at greu fframwaith sy'n cyfrannu at y gwaith o ail-lunio'r modd y mae sefydliadau'n cynnal eu busnes ac yn blaenoriaethu'u hadnoddau. Un prif wendid yw'r ffaith nad yw llawer o strategaethau'n darparu cyfres o flaenoriaethau strategol na fframwaith perfformiad sy'n canolbwyntio ar ganlyniadau. Mae'r gwendid hwn, ynghyd â'r ffaith nad oes gan bartneriaethau strategaethau cymunedol y grym i ddylanwadu ar bartneriaethau eraill yn aml iawn, yn destun pryder. Mae rhai awdurdodau'n ceisio trefnu bod eu strategaeth gymunedol yn cydreddeg â'u prosesau ar gyfer gwella a'u prosesau cynllunio busnes, ac yn y dyfodol, efallai y bydd modd newid o ddefnyddio modelau sydd ond yn adlewyrchu'r gweithgarwch sydd eisoes yn digwydd i ddefnyddio modelau sy'n cwmpasu dulliau gweithredu sy'n fwy cydlynol ac integredig. Roedd tystiolaeth ar gael o ddull arall o integreiddio sydd wedi'i seilio ar weithio o'r gwaelod i fyny, ac mae'r dull gweithredu hwn yn ymwneud â defnyddio rhai prosiectau neu weithgareddau yn enghreifftiau o arfer da. Mae hyn hefyd yn arwain at godi proffil strategaethau cymunedol, ond mae cyflawni newid ar draws y system gyfan trwy gyfwnng ymyrraeth ar raddfa fechan yn debyg o fod yn anodd.
- Integreiddio llorweddol: mae hwn yn faes lle gall strategaethau cymunedol wneud cyfraniad unigryw, ond mae'r dystiolaeth sydd wedi dod i law hyd yn hyn yn datgelu mai bach iawn o gynnydd sydd wedi digwydd yn y maes hwn. Rydym yn dod i'r casgliad hwn gan ddefnyddio enghreifftiau o Gymunedau yn Gyntaf, Cynlluniau Datblygu Lleol, Strategaethau Iechyd, Gofal Cymdeithasol a Lles, a Strategaethau Trosedd a Diogelwch Cymunedol. Mae gwahanol grwpiau diddordeb yn cydnabod bod integreiddio'n ddymunol, ond mae'n anodd gweld sut y mae'r gydnabyddiaeth hon wedi'i throsi'n ymarfer ystyrion. Gall cyfarfodydd rhwng cydlynwyr partneriaethau mewn nifer o ardaloedd fod yn ffordd fuddiol o hybu gwell gwaith cydlynu ac integreiddio yn y dyfodol.
- Themâu trawsbynciol: caiff materion trawsbynciol eu trefnu mewn modd amrywiol o gwmpas grwpiau targed, egwyddorion gwaith, a materion megis cydraddoldeb a datblygu cynaladwy. Mae'r cynnydd yn nifer y themâu trawsbynciol, y rôl ymylol y mae arbenigwyr trawsbynciol yn ei chwarae, problemau o ran diffinio a lefel uchel o gymhlethdod i gyd yn cyfuno i wneud y gwaith o reoli materion o'r fath yn broblemus iawn. Mae lle i amau nad yw strategaethau cymunedol yn barod i ateb yr her hon ar hyn o bryd. Fodd bynnag, ceir rhai clystyrau o arfer diddorol megis defnyddio adnodd integreiddio polisi cyffredinol a dangosyddion ansawdd bywyd.
- Dull sy'n canolbwyntio ar ganlyniadau: gwelwyd nad oedd dulliau gweithredu o'r fath yn nodweddu'r rhan fwyaf o strategaethau cymunedol. Roedd llawer o gynlluniau gweithredu'n canolbwyntio ar allbynnau ac yn cael eu rheoli gan dargedau a dangosyddion a oedd wedi'u tynnu yn ddiethriad o strategaethau a oedd eisoes yn bodoli. Cydnabuwyd bod llunio fframweithiau effeithiol sy'n canolbwyntio ar ganlyniadau yn anodd oherwydd problemau'n ymwneud â'r amserlen a'r angen i gyfuno data ansoddol a meintiol, ystyried ffactorau sydd y tu hwnt i reolaeth ardaloedd lleol, adlewyrchu agenda bolisi eang iawn ac adlewyrchu effaith camau gweithredu ar y cyd. Roedd y fframweithiau a oedd wedi dod i'r amlwg ar gyfer dulliau

o fesur canlyniadau a rennir ar dangosyddion ansawdd bywyd, yn cael eu hystyried yn gamau addawol i'r cyfeiriad cywir.

Model 2: Adnewyddu dinesig

S.24 Mae'r holl strategaethau cymunedol wedi'u cynnal ar y cyd ag ymdrechion i gynnwys pobl leol a chymunedau. Mae'r gwaith hwn wedi'i gynnal mewn gwahanol ffyrdd, ac mae effeithiolrwydd y gwaith wedi amrywio. Caiff pobl eu categorioedd mewn nifer o ffyrdd - fel dinasyddion, aelodau o gymunedau sydd wedi'u seilio ar ardal arbennig, aelodau o grwpiau diddordeb ac aelodau o grwpiau 'anodd eu cyrraedd'. Mae'r technegau ar gyfer ymwneud â phobl yn adlewyrchu'r broses gategoreiddio, boed honno'n uniongyrchol neu'n anuniongyrchol. Mae nifer o gasgliadau wedi'u tynnu o'r strategaethau yr edrychwyd arnynt gan gynnwys:

- Dulliau traddodiadol ac arloesol: ar wahân i rai eithriadau, roedd y strategaethau ar gyfer cynnwys y cyhoedd yn defnyddio dulliau cyfarwydd, ac roeddent yn dod ar draws yr un hen anawsterau hynny o ran ymateb a chynrychiolaeth sydd eisoes yn hysbys.
- Grwpiau anodd eu cyrraedd: roedd yr ymarfer yn y maes hwn yn gyfyngedig iawn, ond roedd ymdrechion addawol yn cael eu gwneud mewn rhai ardaloedd i gynnwys pobl ifanc.
- Adnoddau: dywedwyd bod gweithredu strategaethau o ansawdd uchel ar gyfer ymwneud ar cyhoedd yn gostus iawn a bod hyn yn creu rhwystr. Yn ogystal, nodwyd bod problemau'n parhau ym maes meithrin gallu ac arbenigedd. Cyfraniadau unigol oedd nifer o'r symiau cyllid a gafodd eu clustnodi ar gyfer strategaethau ar y dechrau, ac mae'r prosesau ar gyfer cynnwys y cyhoedd yn y dyfodol yn aneglur o'r herwydd.
- Dulliau sydd wedi'u seilio ar ardal: o ganlyniad i natur ddaearyddol wasgareddig nifer o ardaloedd awdurdodau lleol, un o'r pwyntiau ffocws allweddol oedd hybu'r gwaith o gynnwys y gymuned trwy gyfrwng fforymau ardal lleol. Mae'r rhain yn cynnig y cyfle i drafod anghenion lleol ond yn ymarferol, maent yn creu gwrthdaro rhwng democratiaeth gynrychioliadol a democratiaeth gyfranogol.
- Real neu symbolaidd?: roedd grwpiau gwirfoddol a chymunedol wedi codi cwestiwn ynghylch i ba raddau y mae cyrff cyhoeddus yn adlewyrchu barn y gymuned mewn modd real a didwyll. Teimlwyd bod y broses oedd yn mynd rhagddi mewn rhai ardaloedd yn un arwynebol ac ymgynghorol, yn hytrach nag yn un gyfranogol ac ymrymusol. Yn ddiamau, mae gobeithion pobl wedi'u codi ar broblem sy'n wynebu strategaethau cymunedol yw rheoli'r gobeithion hyn a'u gwireddu yn y dyfodol.

S.25 Codwyd rhagor o bwyntiau trafod yn y gweithdy ymchwil gan gynnwys i ba raddau y mae'n realistig sicrhau bod pawb yn chwarae rhan; p'un a yw'n bosibl ennyn diddordeb pobl mewn materion strategol cymhleth fel y'u gelwir neu a ydynt ond yn poeni am faterion lleol; y peryglon sy'n gysylltiedig â chyfranogi gormod; yr angen i ddefnyddio dulliau sydd eisoes yn bodoli ar gyfer ymwneud ar cyhoedd; a phwysigrwydd hybu tryloywder yn rhan o brosesau ar gyfer ymwneud ar cyhoedd a hybu parhad yn ystod camau nesaf y broses strategaeth gymunedol.

Model 3: Llywodraethu rhwydweithiol

S.26 Caiff yr holl strategaethau cymunedol eu paratoi trwy bartneriaethau lleol y strategaethau cymunedol sy'n cynnwys sefydliadau cyhoeddus, sefydliadau preifat a mudiadau gwirfoddol sy'n cydweithio â'i gilydd. Gall y syniad o bartneriaeth gael ei ddehongli mewn sawl ffordd a gall yr ysgogiad i weithredu ar y cyd ddod o sawl ffynhonnell - cyfnewid adnoddau, anhunanoldeb a mandad. Roedd partneriaethau'r

strategaethau cymunedol yn wynebu nifer o rwystrau systemig yr oedd angen eu goresgyn, gan gynnwys diffyg unrhyw adnoddau newydd, diffyg ffocws gan gymuned o ddiddordeb ac anghydbwysedd grym â phartneriaethau eraill. Daeth nifer o faterion i'r amlwg wrth archwilio effeithiolrwydd y partneriaethau:

- Strwythur, cynrychiolaeth a diben: roedd strwythur partneriaethau'r strategaethau cymunedol yn amrywio rhywfaint mewn ymateb i'r broblem o gydbwysu'r angen i gynnwys croestoriad mor eang â phosibl o fuddiannau ar yr un llaw, yn erbyn yr angen i allu rheoli'r broses yn effeithiol ar y llaw arall. Roedd y mwyafrif ohonynt yn bartneriaethau newydd, ond roedd rhai wedi datblygu o drefniadau a oedd yn bodoli eisoes. Mae un testun pryder mawr a ddaeth i'r amlwg yn ymwneud â'r diffyg eglurder ynghylch rôl a diben y partneriaethau - p'un a yw'r partneriaethau yna i gynghori, ymgynghori, dysgu neu weithredu. Mae'r broses o symud i'r cam gweithredu yn golygu bod mynd i'r afael â'r mater hwn yn flaenoriaeth allweddol. Fodd bynnag, ceir gwahaniaeth barn ynghylch y diben y dylai'r partneriaethau ei gyflawni a'r modd y mae'r diben hwn yn cysylltu â phartneriaethau eraill sydd wedi'u seilio ar bolisi. O safbwynt cynrychiolaeth, mae'r dystiolaeth yn dangos bod y partneriaethau at ei gilydd yn adlewyrchu'r prif fuddiannau cyhoeddus, preifat a gwirfoddol mewn ardal.
- Adlewyrchu holl garfanau'r gymuned: un o'r pynciau y cafwyd trafodaeth frwd yn ei gylch oedd i ba raddau y mae partneriaethau strategaethau cymunedol yn cynrychioli ystod ac amrywiaeth y sector gwirfoddol yn deg. Roedd y rôl hon yn cael ei chyflawni gan Gynghorau Gwirfoddol Sirol lleol fel rheol, ond roedd problemau'n bodoli o ran atebolrwydd a gallu.
- Deialog â busnesau: roedd yr anhawster a ddaeth i'r amlwg wrth geisio ymwneud â'r sector hwn yn broblem gyffredin ar draws Cymru. Nid yw'r trefniadau partneriaeth presennol yn apelio rhyw lawer i fyd busnes, ac mae angen ymwneud â'r sector busnes yn y dyfodol mewn modd mwy pwrpasol ac arloesol. Mae cwestiwn graddfa yn bwysig gan ei bod hi'n fwy addas trafod safbwyntiau economaidd ar lefel ranbarthol neu genedlaethol yn aml iawn.
- Ymrwymiad y sector cyhoeddus: roedd awdurdodau lleol yn aml yn amau ymrwymiad cyrff cyhoeddus eraill i'r broses strategaeth gymunedol. Mewn ymateb i hyn, roedd y cyrff cyhoeddus wedi tynnu sylw at y ffaith eu bod yn ei chael hi'n anodd ceisio clustnodi adnoddau i'r 22 o bartneriaethau lleol a bod rhaid iddynt roi'r flaenoriaeth gyntaf o safbwynt eu hadnoddau prin i'w busnes craidd. Nid oedd hyn yn wir am bob corff cyhoeddus, ac roedd Asiantaeth yr Amgylchedd Cymru yn eithriad nodedig yn hyn o beth. Mae'r ffaith bod rhai o'r prif gyrff a noddir gan y Cynulliad wedi'u cyfuno â Chynulliad Cymru'n cynnig cyfle i fynd i'r afael â'r brif broblem.
- Rheolaeth ormodol o du'r cynghorau: gwelwyd bod partneriaethau strategaethau cymunedol yn ddieithriad yn cael eu dominyddu gan gynghorau. Efallai bod hyn i'w ddisgwyl o gofio rôl yr awdurdodau lleol fel arweinwyr cymunedol a'r anawsterau yr oedd partneriaid eraill wedi dod ar eu traws wrth geisio neilltuo digon o amser ac adnoddau i'r partneriaethau. Mae profiad Lloegr yn awgrymu bod arweinyddiaeth gymunedol effeithiol yn golygu bod rhaid i awdurdodau lleol fedru cydbwysu'r gwaith o hybu newid er mwyn cyflawni nodau a rennir ar yr un llaw, a'r gwaith o gynorthwyo eraill i gymryd camau gweithredu ar y llaw arall. Mae cyflawni'r cydbwysedd hwn yn dasg anodd iawn, ac mae'n gofyn am fuddsoddiad sylweddol o safbwynt amser ac adnoddau ynghyd â lefel uchel o fewnbwn gan wleidyddion a rheolwyr.
- Ymrwymiad gwleidyddol: gwelwyd bod hyn yn achosi problemau mewn rhai ardaloedd. Yn fwyaf arbennig, roedd y ffaith bod grym gwleidyddol yn newid dwylo yn golygu newidiadau o safbwynt ffocws a'r ymrwymiad i strategaethau cymunedol ac roedd rhai'n teimlo bod hyn yn wrthgynhyrchiol. Mae cryfder ac amlygrwydd arweiniad gwleidyddol ac i ba raddau y mae materion sy'n ymwneud â strategaethau cymunedol wedi'u hintegreiddio i brosesau gwleidyddol ffurfiol, yn feysydd pryder.

Unwaith eto, mae profiad Lloegr yn awgrymu bod sicrhau ymrwymiad gwleidyddol ar bob lefel yn hanfodol er mwyn sicrhau bod strategaethau cymunedol yn gynladwy yn yr hirdymor.

- Profiad, arbenigedd a statws: pwysleisiwyd ei bod yn bwysig sicrhau bod y bobl 'gywir' yn rhan o'r bartneriaeth oherwydd bod perthynas bersonol pobl â'i gilydd yn chwarae rôl bwysig yn natblygiad y bartneriaeth. Roedd sicrhau bod y bartneriaeth yn ymwneud yn rheolaidd â chynrychiolwyr gwleidyddol ar lefel uchel yn cael ei ystyried yn bwysig, ond codwyd cwestiwn ynghylch anghydbwysedd grym hefyd.
- Arweinyddiaeth: cynghorau lleol sydd wedi cymryd yr awenau yn y rhan fwyaf o achosion, ond mae ymdrechion wedi'u gwneud mewn rhai achosion i rannu'r rôl honno rhwng is-grwpiau.
- Atebolrwydd ac adrodd yn ôl: mae atebolrwydd yn destun dryswch mawr a cheir gwrthdaro sylweddol rhwng ffurfiau atebolrwydd unigol a chydweithredol. Nid yw'r berthynas â phartneriaethau eraill yn glir mewn nifer o achosion, ac mae angen rhoi sylw pellach i'r dasg o 'alw pobl i gyfrif'.
- Gwasanaethu a darparu adnoddau: mae'r cynghorau lleol yn credu bod y baich hwn wedi syrthio ar eu hysgwyddau hwy yn fwy na neb arall. Mae angen gwneud gwaith ar brosesau partneriaeth a rhoi cefnogaeth ac adnoddau iddynt, ac mae'r rhain yn parhau i fod yn faterion pwysig ar gyfer nifer o bartneriaethau lleol.
- Hyfforddiant: mae gweithio mewn partneriaeth yn gofyn am set benodol o gymwyseddau sy'n wahanol i'r rheiny y mae eu hangen i reoli mewn sefydliadau lle ceir systemau hierarchaidd confensiynol. Ychydig iawn o dystiolaeth oedd ar gael i ddangos bod dull gweithredu cydlynol a pharhaus mewn grym i ddatblygu'r galluoedd hyn ar lefel unigol neu ar lefel grŵp.
- Trefniadaeth a phroffil: er bod y rhan fwyaf o bartneriaethau strategaethau cymunedol yn cael eu hystyried yn effeithlon o safbwynt eu trefniadau sefydliadol, roedd rhai pryderon wedi codi a oedd yn canolbwyntio ar y ffaith nad oes llawer o waith blaengynllunio'n digwydd, rôl flaenllaw'r cyngor wrth bennu'r agenda, presenoldeb anghyson rhai cynrychiolwyr a thuedd i ddirprwyo'n gyson. O safbwynt proffil cyffredinol, roedd materion wedi dod i'r amlwg a oedd yn ymwneud â diffyg ymwybyddiaeth o faterion sy'n ymwneud â strategaethau cymunedol a dulliau cyfathrebu gwael. Y mater a oedd yn peri'r pryder mwyaf oedd y ffaith nad oedd materion yn treiddio'n ddigonol i gynghorau lleol a chyrrff cyhoeddus blaenllaw eraill. Gwelwyd bod y cylch perchnogaeth yn gyfyng, ac roedd anghysondeb yn bodoli rhwng adrannau gwasanaeth a'r canol corfforaethol o safbwynt budd.
- Perfformiad y bartneriaeth: roedd nifer o bartneriaethau strategaethau cymunedol wedi cydnabod pwysigrwydd asesu ansawdd canlyniadau'r broses a gynhyrchwyd ganddynt drwy gydweithio, gan gynnwys ymddiriedaeth, gallu cydweithredol a chynhwysiant. Cynhaliwyd profion o gyflwr y partneriaethau at y diben hwn.

Model 4: Trefn lywodraethu aml-lefel

S.27 Un o swyddogaethau strategaeth gymunedol yw gweithredu fel cyfryngwr a rheoli'r berthynas rhwng gwahanol lefelau o lywodraeth. Mae strategaethau cymunedol wedi'u lleoli'n gyfleus rhwng lefel is y cynghorau cymuned a thref a lefelau uwch y rhanbarth, y wlad, y DU ac Ewrop.

- Llywodraeth Cynulliad Cymru a llywodraeth leol: gwnaed nifer o honiadau ynghylch y Cynulliad Cenedlaethol a oedd yn awgrymu ei fod yn cynhyrchu gormod o strategaethau, ac nad oedd y rhain yn ddigon cydlynol a chyson ar lefel leol. Yn ogystal, mae lle i amau faint o integreiddio a geir ar draws Llywodraeth Cynulliad Cymru mewn perthynas â materion pwysig megis Cymunedau yn Gyntaf, Iechyd, Gofal Cymdeithasol a Lles, a Chynllun Gofodol Cymru. Yn yr un modd, mae tystiolaeth

ar gael sy'n awgrymu nad yw ymwybyddiaeth a chydabyddiaeth o strategaethau cymunedol wedi'u gwreiddio'n gadarn mewn rhai is-adrannau. Mae'n anodd gweld sut y mae strategaethau cymunedol unigol neu'r corff cyfan o strategaethau cymunedol yn helpu i ddylanwadu ar flaenoriaethau cenedlaethol neu'u newid. Un datblygiad cadarnhaol yn y berthynas rhwng llywodraeth genedlaethol a llywodraeth leol a ddylai fod o gymorth i strategaethau cymunedol, yw'r cynnig i resymoli cynlluniau. Mae'r trefniadau newydd yn priodoli'r rôl strategol drosfwaol leol yn ffurfiol i strategaethau cymunedol, ac maent yn cynnig cryn hyblygrwydd i awdurdodau lleol o safbwynt y modd y maent yn cynllunio ac yn gweithredu cynlluniau gwasanaeth lleol, sef y dulliau cyflwyno allweddol. Mae cytundebau polisi a fframweithiau rheoli perfformiad newydd sy'n cynnwys dulliau o fesur canlyniadau a rennir, yn adnoddau polisi y mae angen eu hintgreiddio â strategaethau cymunedol.

- Strategaethau cymunedol a chyrrff cyhoeddus eraill: mae'r broses o gyfuno cyrrff allweddol a noddur gan y Cynulliad â Llywodraeth Cynulliad Cymru'n rhoi mwy o reolaeth i'r llywodraeth genedlaethol dros y modd yr ymwneir â phartneriaethau lleol y strategaethau cymunedol yn y dyfodol. Hyd yn hyn, bu Cymdeithas Llywodraeth Leol Cymru yn canolbwyntio ar agweddau eraill ar yr agenda ar gyfer moderneiddio llywodraeth leol yr oedd yn rhaid rhoi sylw iddynt ar unwaith. Mae hyn yn newid erbyn hyn wrth i'r Gymdeithas ganolbwyntio ar arweinyddiaeth gymunedol a datblygiad llywodraeth leol yn y dyfodol. Mae Swyddfa Archwilio Cymru yn gorff pwysig yng nghyd-destun strategaethau cymunedol, a hynny o safbwynt rheoleiddio ac yn enwedig o safbwynt gwella.
- Strategaethau cymunedol a llywodraeth y DU: mae rhai cyrrff cyhoeddus sy'n gweithredu yng Nghymru yn atebol i lywodraeth y DU ar hyn o bryd, megis yr heddlu. Mae hyn yn rhwystr i hyblygrwydd lleol.
- Strategaethau cymunedol a safbwyntiau rhanbarthol: ni cheir unrhyw dystiolaeth yn rownd gyntaf y strategaethau cymunedol i ddangos bod awdurdodau cyfagos yn cydweithio ar faterion polisi cyffredin. Mae Cynllun Gofodol Cymru ar fin newid hyn, gyda'i oblygiadau ar gyfer trefniadaeth ar lefelau rhanbarthol. Os bydd y chwe rhanbarth gofodol newydd yn magu dylanwad ym maes pennu blaenoriaethau polisi a dyrannu adnoddau, gallai strategaethau cymunedol gael eu gwthio i'r cyrion. Er mwyn osgoi hyn, mae angen gwneud ymdrech i integreiddio'r ddau fframwaith.
- Strategaethau cymunedol a chynghorau cymuned a thref: roedd y rheiny a oedd yn cynrychioli cynghorau cymuned a thref yn teimlo nad oeddent yn cael eu cydnabod yn llawn yn y broses strategaeth gymunedol, a bod eu rôl yn cael ei chywasgu gan ddulliau cyfranogi uniongyrchol. Yn rhan o'r system ddemocrataidd ffurfiol, mae gan y cyrrff hyn rôl ddilys i'w chwarae mewn unrhyw drefniadau sydd mewn grym ar gyfer sicrhau trefn lywodraethu a dulliau ymrwymo effeithiol.

Model 5: Dysgu

S.28 Mae'r model hwn wedi'i seilio ar y farn mai proses o ddysgu unigol a dysgu torfol sy'n digwydd dros gyfnod o amser yw rheolaeth strategol yn y bôn. Mae'n awgrymu bod terfyn ar y gallu i lunio a gweithredu strategaethau pwrpasol ac y dylai strategaeth, yng nghyd-destun mentrau cymhleth megis strategaethau cymunedol, fod yn rhywbeth datblygol (*emergent*). Mae'r model hwn hefyd yn awgrymu mai diben arweiniad yw hwyluso dysgu ar draws pob lefel a phob adran o'r sefydliadau. Mae'r llenyddiaeth yn cynnwys cysyniadau defnyddiol ynghylch dysgu - ymhlyg ac amlwg a dolen sengl a dwbl - a'r sefydliad sy'n dysgu. Mewn sawl ffordd, mae dysgu wedi bod yn un o brif gynhyrchion y broses strategaeth gymunedol hyd yn hyn. Mae dysgu wedi digwydd o ganlyniad i well cyfathrebu a mwy o gyfle i ymwneud ag eraill, trwy rwydweithio, cyfarfodydd a mathau eraill o ymwneud ffurfiol ac anffurfiol. Y brif broblem ar gyfer y dyfodol fydd penderfynu

sut y dylid ffurfioli a hybu'r gwaith dysgu hwn trwy gyfrwng strategaethau dysgu cydlynol ar lefel unigol, sefydliadol a rhyngsefydliadol.

Model 6: Cysylltiadau cyhoeddus

S.29 Mae'r model olaf hwn yn cynnig disgrifiad o'r hyn yr oedd nifer o fudd-ddeiliaid yn ei ystyried oedd diben y strategaethau cymunedol yn eu ffurf bresennol. Yn y model hwn, mae strategaethau cymunedol yn ddogfennau arwynebol sy'n cyflawni swyddogaeth cysylltiadau cyhoeddus ac nad ydynt yn ychwanegu llawer o werth at reolaeth gyhoeddus leol.

Pennod 7: Casgliad

S.30 Mae'r bennod olaf yn dethol y prif wersi o safbwynt ymarfer ac yn ystyried y gwerth ychwanegol sy'n perthyn i strategaethau cymunedol. O safbwynt y prif wersi ym maes ymarfer, mae'r drafodaeth yn canolbwyntio ar y pwyntiau canlynol:

- Rheolaeth strategol ar broses bolisi: mae'r dull gweithredu ym maes strategaethau cymunedol wedi'i seilio ar fodel cynllunio strategol. Mae nifer o anawsterau cynhenid yn perthyn i'r model hwn sy'n ymwneud â'r modd y mae'n gorffurfioli, yn rhagderfynu ac yn gwahanu'r camau hynny sy'n gysylltiedig â llunio strategaethau a'u gweithredu. Mae nifer o'r problemau hyn eisoes i'w gweld yn y gwerthusiad. Ceir nifer o ddulliau gweithredu eraill ym maes rheolaeth strategol sy'n rhoi pwyslais ar entrepreneuriaeth, dysgu, diwylliant a phrosesau gwleidyddol. Mae'n bwysig bod gwerth a photensial y dulliau gweithredu hyn yn cael eu harchwilio.
- Gweithredu a pherfformiad: roedd amseriad yr astudiaeth hon yn golygu mai bach iawn o dystiolaeth yr oedd modd ei chasglu ynghylch gweithredu a pherfformiad. Felly, mae'r casgliadau'n adlewyrchu'r ymarfer ar llynyddiaeth a oedd eisoes yn bodoli yn hytrach na'r hyn a ddysgwyd ar lawr gwlad. Mae rhai negeseuon yn glir. Dylid ystyried y broses bolisi fel proses integredig ac nid fel proses sy'n cynnwys cyfres o gamau gwahanol ac unionlin; ac mae'r gwaith o weithredu strategaethau a pherfformiad y strategaethau hynny yn ddibynnol ar y prif ddiben sydd wrth wraidd y strategaeth gymunedol.
 - Mae'r her sydd ynghlwm wrth weithredu'r model cynllunio rhesymegol yn dibynnu ar fedru pennu nodau strategol clir a chyson, llunio fframwaith perfformiad sy'n canolbwyntio ar ganlyniadau, ffurfio strwythur ar gyfer cyflwyno rhwng sefydliadau, trafod ffurfiau clir o atebolrwydd a llunio prosesau ar gyfer dyrannu adnoddau.
 - Mae gweithio mewn partneriaeth yn gofyn am ddealltwriaeth o'r hyn y mae gweithio mewn partneriaeth yn ei olygu i wahanol sefydliadau, ac mae'n cynnwys mynd i'r afael â nifer o gwestiynau pwysig a'u hateb, gan gynnwys cwestiynau sy'n ymwneud â rôl, swyddogaeth a diben y partneriaethau; cynrychiolaeth y grŵp; arddull briodol ac effeithiol o arwain; trefniadaeth; darparu adnoddau a threfniadau ar gyfer gwasanaethu; atebolrwydd a llywodraethu; hyfforddiant unigol a hyfforddiant grŵp, a pherfformiad cyffredinol.
 - Mae ymwneud â phobl a chymunedau'n gofyn am ddefnyddio nifer o ddulliau priodol er mwyn cynnwys pobl mewn gwahanol rolau; mae angen i'r technegau a ddefnyddir fod yn fwy creadigol ac arloesol, yn enwedig yng nghydestun y rhannau hynny o'r gymuned nad ydynt yn ymwneud â phrosesau gwleidyddol ffurfiol; mae angen ennyn gwell dealltwriaeth o'r gwrthdaro rhwng democratiaeth gynrychioliadol a chyfranogol; mae angen mabwysiadu dull gweithredu mwy llyfn, parhaus, cydlynol a thryloyw ar gyfer cynnwys y cyhoedd; ac yn olaf, mae angen sicrhau ymrwymiad i gyllido'r broses.

- Mae rheoli perfformiad a chanlyniadau'n gymhleth. Mae angen ystyried yr amserlen - trefniadau ar gyfer mesur cynnydd ar sail cyfnod o rhwng 10 a 15 mlynedd, a fframweithiau ar gyfer rheoli perfformiad o fewn amserlenni cynlluniau gweithredu. Mae'n hollbwysig bod y dull rheoli perfformiad a ddefnyddir yn adlewyrchu'r prif fodel newid sydd wedi'i fabwysiadu ar gyfer y strategaeth gymunedol.
- Mae strategaethau cymunedol fel ffurfiau llywodraethu aml-lefel yn ymwneud ag ymdrechion i sicrhau bod cydlynu'n digwydd ar draws ffiniau sefydliadau a haenau llywodraeth. Mae angen sicrhau bod y cyrff hyn yn gweithredu mewn modd cydlynol ac integredig ac yn ategu'i gilydd er mwyn sicrhau bod adnoddau prin yn cael eu defnyddio'n effeithlon ac yn effeithiol. Mae'r egwyddorion allweddol sy'n perthyn i fframwaith effeithiol yn cynnwys natur agored a thryloyw, arweiniad ac ymrwymiad, cyfranogiad ac ymdrech i gynnwys budd-ddeiliaid, gwaith effeithiol ym maes rheoli gwybodaeth, a dulliau penodol o fewn sefydliadau i lywio gwaith integreiddio. Mae rhai o'r elfennau hyn i'w gweld ar ryw ffurf mewn rhai strategaethau cymunedol, ond nid ydynt i'w gweld mewn rhai eraill.
- Gwaith dysgu gan sefydliadau a meithrin gallu yw rhai o'r canlyniadau pwysig sydd wedi deillio o'r broses strategaeth gymunedol hyd yn hyn. Y mater allweddol y mae angen ei ystyried erbyn hyn yw sut y gellir datblygu'r canlyniadau hyn ymhellach trwy gyfrwng strategaethau ffurfiol sydd wedi'u cynllunio i hybu gwaith dysgu unigol a dysgu torfol, yn enwedig rhwng sefydliadau.
- Arweinyddiaeth ar gyfer strategaethau cymunedol: mae arweinyddiaeth yn ffactor hollbwysig yn natblygiad strategaethau cymunedol. Mae gan yr elfen hon oblygiadau sy'n treiddio trwy bob agwedd ar y broses, y strwythur, y bobl y diwylliant a'r strategaeth. Ceir llawer o lenyddiaeth sy'n ymdrin ag arweinyddiaeth, ond nid yw'n unfrydol ac yn anffodus, mae hyn yn golygu y caiff negeseuon cyferbyniol eu cynnig am yr arddulliau a'r dulliau gweithredu sydd orau i'w defnyddio mewn sefyllfaoedd gwahanol. Mae'r dadleuon cyfredol yn canolbwyntio ar effeithiolrwydd arddulliau ysgogol ac ymrymusol o gymharu ag arweiniad sy'n fwy cyfarwyddiadol a chadarn ei natur. Mae'r ddwy arddull yn debygol o fod yn bwysig, yn enwedig o safbwynt cyflawni rôl yr awdurdod lleol fel arweinydd cymunedol, a bydd y cydbwysedd rhwng y ddwy arddull yn dibynnu ar yr amgylchiadau, y cyd-destun a'r dasg.

S.31 Yn ddiamau, strategaethau cymunedol yw un o'r heriau mwyaf cymhleth sy'n wynebu llywodraeth leol o safbwynt rheolaeth strategol. Mae ehangder y strategaethau cymunedol hyn a'u natur amlbwrpas yn gallu bod yn llethol, ac mae'n anodd iddynt ychwanegu gwerth mewn meysydd polisi sydd eisoes yn drwmlythog. Mae'r ffaith nad oes fframwaith cysylltiedig yn bodoli ar gyfer dyrannu adnoddau, ynghyd â statws amheus partneriaethau strategaethau cymunedol, yn rhwystrau sylweddol i ddatblygiad strategaethau cymunedol yn y dyfodol. Mae'r dystiolaeth a geir yn y gwerthusiad hwn yn dangos nad yw strategaethau cymunedol wedi cael effaith sylweddol ar lywodraeth leol na chenedlaethol eto. Mae pryderon yn bodoli ynghylch eu grym a'u proffil, eu methiant i newid y modd y mae asiantaethau yn cynnal eu busnes, ac absenoldeb blaenoriaethau strategol. Yn ogystal, ceir cred y byddai pethau fel gweithio mewn partneriaeth ac ymwneud â'r cyhoedd wedi digwydd sut bynnag, bod newid ond yn digwydd ar gyrion sefydliadau, a bod partneriaethau strategaethau cymunedol yn cyflawni rôl ymgynghorol yn bennaf ac nad ydynt yn gallu cymryd camau gweithredol. Mae dyfodol strategaethau cymunedol yn ansicr oni bai bod mwy o egni, ffocws ac ymrwymiad yn cael eu buddsoddi gan ystod eang o fudd-ddeiliaid sy'n ymwneud â'r gwaith o'u paratoi a'u cyflwyno.

Argymhellion

1. Rhwydwaith Swyddogion Cynllunio Cymunedol Cymru

Dylai Rhwydwaith Swyddogion Cynllunio Cymunedol Cymru ystyried ehangu ei aelodaeth fel ei fod yn cynnwys ymarferwyr o ystod o feysydd polisi a sefydliadau ar wahân i lywodraeth leol.

2. Adnoddau ar gyfer cydlynu (ar gyfer llywodraeth leol a phartneriaethau strategaethau cymunedol)

Rydym yn deall y dadleuon ar y ddwy ochr ynghylch sicrhau adnoddau i dalu am y gost o gydlynu a gwasanaethu'r prosesau sy'n gysylltiedig â strategaethau cymunedol. Ein barn gytbwys yw na ddylid disgwyl i'r llywodraeth ganolog glustnodi adnoddau ychwanegol ar gyfer pob menter newydd. Mae'n deg disgwyl i lywodraeth leol fod yn gyfrifol am strategaethau cymunedol, a dylid talu'r costau sy'n gysylltiedig â'r strategaethau hyn trwy gyfrwng dulliau gwaith mwy effeithiol a chydweithredol.

3. Canllawiau diwygiedig (ar gyfer Llywodraeth Cynulliad Cymru)

Ceir dadl dros ddiwygio'r canllawiau statudol fel eu bod yn rhoi ystyriaeth i'r newidiadau polisi sydd wedi digwydd ers iddynt gael eu cyhoeddi'n wreiddiol. Fodd bynnag, rydym yn teimlo y dylid osgoi cyflwyno canllawiau sy'n cynnwys gormod o gyfarwyddiadau oherwydd ni waeth faint o gyfarwyddiadau sy'n dod o'r canol, ni all dim gymryd lle'r hyn sydd gan bobl leol wybodus a thalentog i'w gynnig o ran gweithredu a rheoli strategaethau cymunedol. Fodd bynnag, er nad ydym yn argymhell creu canllawiau sy'n rhy gyfarwyddol, rydym yn argymhell y dylid darparu mwy o wybodaeth sy'n cynnig enghreifftiau ac astudiaethau achos o'r broses strategaeth gymunedol ar waith.

4. Meithrin gallu a throsglwyddo gwybodaeth (ar gyfer Llywodraeth Cynulliad Cymru a llywodraeth leol)

Rydym yn credu bod angen gwneud buddsoddiad sylweddol ym maes meithrin gallu, datblygu rhwydweithiau, hyfforddiant sgiliau a throsglwyddo gwybodaeth gan ganolbwyntio ar yr elfennau allweddol hynny sy'n perthyn i strategaethau cymunedol megis gweithio mewn partneriaeth, dulliau ar gyfer cynnwys dinasyddion a llunio polisïau integredig. Y ffordd orau i gyflawni hyn yw trwy ffurfio partneriaeth rhwng gwahanol lefelau o lywodraeth a sectorau gwahanol, a gallai'r gwaith hwn ddenu cyllid penodol gan Lywodraeth Cynulliad Cymru yn y tymor byr.

5. Dyletswyddau statudol (ar gyfer Llywodraeth Cynulliad Cymru)

Er bod dadl glir dros sicrhau bod partneriaid gwahanol yn dangos mwy o ymrwymiad i'r broses strategaeth gymunedol ac yn chwarae rhan fwy blaenllaw ynddi, rydym o'r farn nad trwy ymestyn dyletswyddau statudol y mae cyflawni hyn o reidrwydd. Mae'r syniad o strategaethau cymunedol yn ymwneud yn gyfan gwbl â rôl yr awdurdod lleol fel arweinydd cymunedol, ac mae gwaith partneriaeth effeithiol yn fwy tebygol o gael ei gyflawni gan sefydliadau sydd wedi'u cymhell i gyfranogi am eu bod yn cydnabod buddiannau a rennir ac yn ymrwymo i gyflwyno gwasanaethau sydd â dinasyddion yn ganolbwynt iddynt.

6. Eglurder o ran diben (ar gyfer partneriaethau strategaethau cymunedol)

Mae'r gwerthusiad hwn wedi amlygu natur amlbwrpas strategaethau cymunedol. Nid ydym am fentro awgrymu pa rai sy'n gywir a pha rai sy'n anghywir. Fodd bynnag, rydym yn credu'n gryf bod angen i bartneriaethau strategaethau cymunedol greu ffocws llawer mwy pendant a ffurfio consensws trwy drafodaeth ynghylch diben a rôl y strategaeth gymunedol. Mae dibenion gwahanol yn galw am ddulliau gwahanol o weithredu a gwerthuso.

7. Proses rheolaeth strategol integredig (ar gyfer partneriaethau strategaethau cymunedol)

Rhaid integreiddio'r broses rheolaeth strategol â strwythurau gweithredu cadarn a fframweithiau sy'n canolbwyntio ar ganlyniadau sydd wedi'u hymgorffori'n rhan o'r broses yn ystod y camau cynllunio. Mae angen i bartneriaethau strategaethau cymunedol ailystyried yn ofalus rinweddau defnyddio modelau cynllunio strategol yng nghyswllt strategaethau cymunedol. Dylid archwilio'n llawn y modelau eraill ar gyfer rheolaeth strategol hefyd.

8. Gweledigaethau (ar gyfer partneriaethau strategaethau cymunedol)

Mae angen i weledigaethau strategaethau cymunedol fod yn unigryw ac yn realistig ac yn rhai y gellir eu gwreiddu. Yn ogystal, mae angen i'r gweledigaethau hyn adlewyrchu'r blaenoriaethau hynny y mae'r llywodraeth ganolog a llywodraeth leol wedi cytuno arnynt, ond mae'n anodd cyflawni'r cydbwysedd hwn.

9. Blaenoriaethau strategol (ar gyfer partneriaethau strategaethau cymunedol)

Mae angen i strategaethau cymunedol ddarparu fframwaith ar gyfer blaenoriaethu strategol er mwyn helpu i ail-lunio neu ailgyflunio blaenoriaethau asiantaethau cyhoeddus allweddol o safbwynt dyrannu adnoddau, fel y gellir creu consensws newydd.

10. Cydlynu neu integreiddio (ar gyfer partneriaethau strategaethau cymunedol)

Er y gwelwyd nifer o enghreifftiau o gynllunio a chyflwyno gwasanaethau mewn modd integredig yn ystod y gwerthusiad hwn (nad oeddent yn rhan o'r broses cynllunio cymunedol), hwyrach ei bod yn afrealistig disgwyl i strategaethau cymunedol fod yn gatalydd ar gyfer y math hwn o weithio ar draws ystod eang o wasanaethau cyhoeddus. Mae'n hysbys i bawb ei bod yn anodd iawn cyflwyno gwasanaethau integredig sydd o bosibl yn cronni'u cyllidebau ac yn rhannu fframweithiau atebolrwydd am berfformiad. Yn y dyfodol agos, byddai'n fwy realistig i strategaethau cymunedol geisio sicrhau bod gwasanaethau'n cael eu cydlynu'n well a mynd ati i adnabod bylchau mewn gwasanaethau yn hytrach na cheisio integreiddio gwasanaethau.

11. Defnyddio enghreifftiau (ar gyfer partneriaethau strategaethau cymunedol)

Mae amryw o bartneriaethau strategaethau cymunedol wedi dechrau nodi nifer bach o brosiectau i'w cynnig fel enghreifftiau o arfer da. Mae hyn yn ddealladwy am ddau

reswm, yn gyntaf am ei bod yn anodd cyflawni newid ar draws systemau cyfan, ac yn ail, awydd y partneriaethau i gael eu cysylltu â chanlyniadau y gellir eu priodoli'n glir i ymyrraeth gan strategaethau cymunedol. Mae hyn yn ddull dilys o fynd ati i newid polisi gan weithio o'r gwaelod i fyny. Fodd bynnag, ynddynt eu hunain, mae enghreifftiau o'r fath ond yn debygol o gyfrannu ar y cyrion oni bai bod y gwersi sy'n deillio ohonynt yn cael eu prif-ffrydio'n rhan o gyllidebau a blaenoriaethau sefydliadau. Er mwyn i hyn ddigwydd, mae'r gwersi sydd wedi deillio o fentrau polisi eraill yn awgrymu bod angen ystyried y dulliau ar gyfer prif-ffrydio o'r cychwyn cyntaf.

12. Integreiddio llorweddol (ar gyfer partneriaethau strategaethau cymunedol)

Dyma'r maes lle gall strategaethau cymunedol adael eu hôl, a dylid rhoi sylw i dechnegau megis adnoddau integreiddio polisi, cyfarfodydd ar gyfer cydlynwyr ac aelodaeth gyffredin ar bartneriaethau.

13. Rheoli materion trawsbynciol (ar gyfer partneriaethau strategaethau cymunedol)

Mae troi bwriadau da mewn perthynas â chydraddoldeb, yr iaith Gymraeg a datblygu cynaladwy yn gamau gweithredu ystyrlon yn gofyn am ymdrech ar y cyd i integreiddio safbwyntiau trawsbynciol i'r gwaith o gynllunio, cyflwyno a gwerthuso strategaethau cymunedol. Er bod gan adnoddau integreiddio polisi rôl i'w chwarae yn hyn o beth, mae angen i'r adnoddau hyn gael eu hategu gan ystod o fesurau eraill er mwyn sicrhau eu bod yn effeithiol - gan gynnwys hyfforddiant, codi ymwybyddiaeth, ymrwymiad ac arweinyddiaeth hwylusol, newidiadau i ddiwylliant sefydliadau, cynnwys hyrwyddwyr, fframweithiau gwerthuso ac adnoddau digonol.

14. Canolbwyntio ar ganlyniadau (ar gyfer partneriaethau strategaethau cymunedol)

Rhaid i'r dull hwn o gyflwyno strategaethau cymunedol gael ei ategu gan fframweithiau sy'n canolbwyntio ar ganlyniadau fel y gellir gwneud gwaith gwerthuso ar lefel strategol.

15. Hunaniaethau lluosog (ar gyfer partneriaethau strategaethau cymunedol)

Mae'r rhan fwyaf o bartneriaethau strategaethau cymunedol wedi cydnabod bod gan ddinasyddion nifer o wahanol hunaniaethau y mae angen mynd i'r afael â nhw mewn ffyrdd gwahanol. Yn ogystal, mae dibenion cynnwys y cyhoedd yn gallu amrywio, felly hefyd y graddau y caiff unigolion eu hymrymuso drwy dechnegau arbennig. Yn sicr mae angen mwy o eglurder ynghylch diben, ac mae angen ystyried p'un a yw'r dulliau gweithredu cyfredol yn cynnig y cyfle i bobl ac asiantaethau cyhoeddus ddatblygu atebion ar y cyd.

16. Arloesedd ym maes ymarfer (ar gyfer partneriaethau strategaethau cymunedol)

Er bod yna rai enghreifftiau i'w gweld o geisio ymwneud â'r cyhoedd mewn ffyrdd arloesol a chreadigol, dulliau traddodiadol oedd fwyaf amlwg yn y gwaith o ddatblygu sawl strategaeth gymunedol. Heb geisio gwthio arloesi er mwyn arloesi, mae angen mwy o waith meddwl a manteisio mwy ar brofiad er mwyn cyflwyno dulliau sy'n gallu cyfrannu at greu deialog mwy adeiladol rhwng dinasyddion a darparwyr gwasanaeth.

17. Meithrin gallu ac adnoddau (ar gyfer partneriaethau strategaethau cymunedol a Llywodraeth Cynulliad Cymru)

Mae angen sgiliau ac adnoddau ar bobl a chymunedau i'w galluogi i siarad â gweision sifil a phobl broffesiynol ar sail fwy cyfartal. Mae hyn yn galw am adnoddau ar gyfer rhaglenni meithrin gallu, dulliau datblygu cymunedol a phobl i hwyluso'r broses.

18. Integreiddio dulliau gweithredu cyfranogol a chynrychioliadol (ar gyfer partneriaethau strategaethau cymunedol)

Mae'r brif her sy'n wynebu'r dulliau cyfranogol hynny o gynnwys y cyhoedd a gaiff eu hannog gan strategaethau cymunedol, wedi'i chysylltu'n glir â pharodrwydd y cynghorwyr etholedig i dderbyn yr her hon i'w rôl gynrychioliadol. Mae'n annhebygol iawn y bydd modelau cyfranogol yn cymryd lle strwythurau cynrychioliadol neu y gall strwythurau cyfranogol fodoli mewn gwagle. Cynghorir y dylid gwneud ymdrechion i blethu'r ddaud dull gweithredu â'i gilydd a hybu trefn ddemocrataidd sy'n fwy cyfranogol fel modd o wella effeithiolrwydd cynghorwyr lleol a gwella democratiaeth leol. Mae llwyddiant neu fethiant yr ymdrechion hyn yn debygol o ddod i'r amlwg yng nghyd-destun pwyllgorau a fforymau ardal lleol yn arbennig.

19. Ymwneud â'r cyhoedd trwy gyfrwng y broses bolisi (ar gyfer partneriaethau strategaethau cymunedol)

Ni ddylid ystyried cynnwys y cyhoedd yn ddigwyddiad ar ei ben ei hun. Mae dilyniant a thryloywder yn gydrannau allweddol yn y broses o lunio strategaeth sy'n cynnig cyfleoedd priodol ar gyfer ymwneud â phobl a chymunedau'n barhaus ac mewn modd agored. Yn ogystal, mae angen meddwl am gydlyn digwyddiadau ar gyfer ymwneud â'r cyhoedd beth bynnag yw'r sefydliad neu'r diben. Mae'r cynllun datblygu lleol newydd yn enghraifft o gynllun lle mae angen integreiddio a chydlynu'r gwaith o ymgynghori â'r cyhoedd.

20. Rôl a diben (ar gyfer partneriaethau strategaethau cymunedol)

Ar hyn o bryd mae diffyg eglurder ynghylch eu rôl a'u diben yn amharu ar effeithiolrwydd nifer o strategaethau cymunedol. Hwyrach bod rhyw fesur o amwysedd yn dderbyniol wrth gynllunio strategaethau cymunedol ond mae'r gwaith o'u cyflwyno'n gofyn am ymrwymiad clir gan yr holl bartneriaid. Felly, mae angen mynd ati ar fyrder i ystyried i ba raddau y mae'r partneriaethau'n dylanwadu ar y cyrff sy'n rhan ohonynt, yn eu rhwymo ac yn ennill eu hymrwymiad ac i ba raddau y mae'r partneriaethau yn ddim mwy na chyfrwng i fwydo gwybodaeth i'r cyrff sy'n rhan ohonynt.

21. Arweinyddiaeth gymunedol (ar gyfer llywodraeth leol)

Mae strategaethau cymunedol yn cynnig y llwyfan delfrydol ar gyfer dangos y rôl y mae cyngor lleol yn ei chwarae o ran arweinyddiaeth gymunedol. Mae hyn yn golygu bod angen bod yn sensitif i rolau, cyfrifoldebau a swyddogaethau asiantaethau cyhoeddus eraill a sefydliadau'r sector preifat a'r sector gwirfoddol. Mae'n gofyn am arddull o arweinyddiaeth wleidyddol a gweithredol sy'n hwyluso ac yn ysgogi, yn hytrach nag arddull sy'n cyfeirio, yn gormesu ac yn llethu. Nid yw'r dull hwn o arwain wedi'i wireddu eto mewn rhai ardaloedd, a gallai'r ardaloedd hyn elwa ar gymorth a gwaith datblygu medrus gan gyrrff allweddol megis Cymdeithas Llywodraeth Leol Cymru.

22. Atebolrwydd a llywodraethu (ar gyfer partneriaethau strategaethau cymunedol)

Gan ddilyn ymlaen o gael eglurder ynghylch rôl, rhaid gwneud penderfyniadau am drefniadau atebolrwydd a threfniadau llywodraethu. Mae angen i'r trefniadau hyn fod yn fwy cadarn a thryloyw, ac mae angen eu cysylltu â fframweithiau addas ar gyfer rheoli perfformiad. Ni ddylai'r fframweithiau hyn gyflawni'r un swyddogaeth ag y mae trefniadau monitro partneriaethau eraill yn ei chyflawni, ond dylent gael eu teilwra yn ôl canlyniadau arfaethedig y strategaeth gymunedol.

23. Adolygiadau (ar gyfer partneriaethau strategaethau cymunedol)

Mae gweithio mewn partneriaeth yn broses gymhleth, anodd a deinamig. Mae'n rhaid ailystyried y broses hon yn rheolaidd yng ngoleuni amgylchiadau, deddfwriaeth a phrofiad sy'n newid. Bydd angen i bartneriaethau cadarn sefydlu trefniadau i adolygu eu perfformiad yn rheolaidd o safbwynt sylwedd ar broses a gaiff ei gweithredu.

24. Integreiddio polisi ar lefel genedlaethol (ar gyfer Llywodraeth Cynulliad Cymru)

Ceir tystiolaeth sy'n awgrymu nad yw rhai o brif fentrau'r Cynulliad megis Cymunedau yn Gyntaf, Strategaethau Iechyd, Gofal Cymdeithasol a Lles, Cynlluniau Datblygu Lleol a Strategaethau Cymunedol mor gydlynol ac integredig ag y gellid disgwyl iddynt fod. Mae'r canfyddiad hwn yn arbennig o gryf yn achos y budd-ddeiliaid sy'n gorfod wynebu'r her o greu'r cysylltiadau (neu beidio) ar lefel leol. Mae'r cynnig ar gyfer rhesymoli cynlluniau'n gam adeiladol i'r cyfeiriad cywir. Mae lle i amau p'un a yw'r nod o gael system bolisi sydd wedi'i hintegreiddio'n llawn yn un y gellir ei gyflawni. Yn y tymor byr, efallai y byddai sicrhau bod gwaith cydlynu mwy effeithiol yn digwydd rhwng gwahanol ffrydiau polisi yn gynnig mwy realistig.

25. Lleoliad y swyddogaeth (ar gyfer Llywodraeth Cynulliad Cymru)

Mae angen ystyried p'un ai'r Is-adran Polisi Llywodraeth Leol yw'r adran orau i ymgymryd â swyddogaeth strategaethau cymunedol. O gofio natur drawsbynciol yr agenda, gellir cyflwyno dadl gref dros drosglwyddo'r swyddogaeth i'r canol corfforaethol.

26. Fframweithiau cenedlaethol ar gyfer canlyniadau a rheoli perfformiad (ar gyfer Llywodraeth Cynulliad Cymru, Cymdeithas Llywodraeth Leol Cymru a Swyddfa Archwilio Cymru)

Gall Llywodraeth Cynulliad Cymru, Cymdeithas Llywodraeth Leol Cymru a Swyddfa Archwilio Cymru ddod at ei gilydd i gefnogi'r gwaith o ddatblygu strategaethau cymunedol drwy helpu i lunio fframweithiau rheoli perfformiad cydweithredol a chyson sy'n gogwyddo tuag at fesur canlyniadau. Yn y cyd-destun hwn, gellid archwilio'r model ar gyfer Cytundebau Ardal Lleol sy'n cael ei dreialu yn Lloegr ar hyn o bryd ynghyd â phrofiad diweddar Lloegr o gytundebau Gwasanaeth Cyhoeddus Lleol.

27. Rôl Cymdeithas Llywodraeth Leol Cymru (ar gyfer Cymdeithas Llywodraeth Leol Cymru)

O gofio pwysigrwydd strategaethau cymunedol i'r rôl y mae awdurdodau lleol yn ei chwarae fel arweinwyr cymunedol, efallai y gall y Gymdeithas ystyried ffyrdd o wella ei rôl o safbwynt darparu cyngor, arweiniad, cymorth a hyfforddiant ar agweddau ar gynllunio cymunedol, yn rhan o raglen waith barhaus sy'n cefnogi'r gwaith o ddatblygu arweinyddiaeth gymunedol yng Nghymru.

28. Gweithio'n rhanbarthol (ar gyfer Llywodraeth Cynulliad Cymru a Llywodraeth leol)

Ceir dadl rymus dros ystyried gwasanaethau cyhoeddus ar lefel islaw llywodraeth genedlaethol ac uwchlaw llywodraeth leol. Nid yw ffiniau lleol yn berthnasol i amryw o weithgareddau megis datblygu economaidd, twristiaeth a rheoli gwastraff, ac mae mecanweithiau eisoes mewn grym i sicrhau bod y gweithgareddau hyn yn cael eu hystyried ar lefel ranbarthol ac isranbarthol. Mae cyflwyno'r 6 ardal sy'n perthyn i Gynllun Gofodol Cymru yn rhoi mwy o amlygrwydd a hwb pellach i'r duedd hon, ac fe fyddai'n annoeth i strategaethau cymunedol anwybyddu'r duedd hon. Os bydd yr ardaloedd gofodol yn datblygu'n fframweithiau ar gyfer trafod blaenoriaethau strategol a phrosesau dyrannu adnoddau, mae perygl y bydd y strategaethau cymunedol yn cael eu gwthio i'r cyrion oni bai eu bod yn gallu cynnig cyfraniad ystyrlon. Mae angen cyngor cliriach ynghylch ffurf y berthynas hon yn y dyfodol.

29. Dysgu parhaus (ar gyfer partneriaethau strategaethau cymunedol)

Dylid llunio strategaethau sy'n hybu dysgu unigol a dysgu torfol o fewn amgylchedd rhyngsefydliadol.

Gellir derbyn copiau ychwanegol gan:

Robert Griffiths
Llywodraeth Cynulliad Cymru
Yr Is-Adran Polisi Llywodraeth Leol
Parc Cathays
Caerdydd

Ffôn: 029 2082 5490
Ffacs: 029 2082 5346
www.wales.gov.uk/communitystrategies
E-bost: robert.owen.griffiths@wales.gsi.gov.uk