

Llywodraeth Cynulliad Cymru

**Datblygu Dull Cenedlaethol o
Newid Busnes o fewn
Llywodraeth Leol yng Nghymru**

Adroddiad Terfynol

Datblygu Dull Cenedlaethol o Newid Busnes o fewn Llywodraeth Leol yng Nghymru

Adroddiad Terfynol

Cyflwynwyd i:

Dr Michael Harmer
Llywodraeth Cynulliad Cymru
Swyddfa Merthyr Tudful
Rhyd-y-car
MERTHYR TUDFUL
CF48 1UZ

Hydref 2008

Cyflwynwyd gan:

CRG Research Cyf
25 Heol y Gadeirlan
CAERDYDD
CF11 9TZ
Ffôn: 029 2034 3218
E-bost: consult@crgresearch.co.uk
www.crgresearch.co.uk

Cynnwys

1. Cyflwyniad	1
Trosolwg	1
Newid Busnes o fewn Llywodraeth Leol yng Nghymru	2
Methodoleg	4
Strwythur yr Adroddiad	5
2. Cefndir.....	6
Cyflwyniad.....	6
Cyd-destun Polisi	6
Methodolegau Newid Busnes	8
Ymchwil Ddesg	8
Darbodusrwydd.....	8
'Systemau Darbodus'/Meddylfryd Systemau	10
Chwe Sigma	11
Ad-drefnu Prosesau Busnes a Gwella Prosesau Busnes	12
EFQM	14
TQM.....	14
ISO 9000	15
Cymhwyso	15
3. Arolwg Llywodraeth Leol	16
Cyflwyniad.....	16
Cyd-destun Newid Busnes	17
Mathau o Newid.....	19
Manteision Newid.....	20
Rhwystrau i Newid	20
Adnoddau a Thechnegau.....	21
Cynlluniau ar gyfer y Dyfodol.....	24
Gofynion o ran Cymorth.....	25
4. Canfyddiadau Hysbyswyr Allweddol	28
Cyflwyniad.....	28
Safbwyntiau ar Newid Busnes o fewn Llywodraeth Leol yng Nghymru	28
Dulliau Presennol o Newid Busnes.....	29
Ffactorau sy'n Hwyluso Newid Effeithiol	30
Rhwystrau i Newid Effeithiol	32
Technoleg.....	32
Cydweithredu	33
Agenda Gwasanaethau sy'n Canolbwyntio ar y Dinesydd	34
Defnyddio Ymgynghorwyr.....	34
Gofynion o ran Cymorth.....	35
Cyfeiriadur o Ddulliau Gweithredu	37
5. Astudiaethau Achos	38
Cyflwyniad.....	38

Astudiaethau Achos	38
6. Casgliadau, Argymhellion	48
Cyflwyniad.....	48
Casgliadau.....	48
Argymhellion	50
7. Cyfeiriadau.....	52

1. Cyflwyniad

Trosolwg

- 1.1 Cafodd CRG Research Cyf, ar y cyd â'r Uned LEED¹ yn Ysgol Fusnes Caerdydd, eu comisiynu gan Lywodraeth Cynulliad Cymru i wneud gwaith ymchwil ym maes 'Datblygu Dull Cenedlaethol o Newid Busnes o fewn Llywodraeth Leol yng Nghymru'.
- 1.2 Dechreuodd y gwaith ymchwil ym mis Mai 2008 a'i nodau oedd:
- **Cam 1:** Ilunio corff o waith y gall awdurdodau lleol yng Nghymru (a'r sector cyhoeddus yn fwy cyffredinol) ei ddefnyddio i nodi'r methodolegau newid busnes priodol ar gyfer eu prosiect penodol.
 - **Cam 2:** gwneud gwaith ymchwil sylfaenol er mwyn darparu adnodd craidd gan nodi'r lefelau presennol o weithgarwch ac arbenigedd newid busnes sy'n bodoli yn y gymuned llywodraeth leol yng Nghymru.
 - **Cam 3:** crynhoi'r wybodaeth a gasglwyd ar Gam 2 a'i defnyddio i wneud argymhellion ynghylch y ffordd y gellir defnyddio'r adnoddau hyn i lywio prosiectau newid busnes yn y dyfodol o fewn llywodraeth leol mewn ffordd sy'n datblygu'r sylfaen sgiliau fewnol a'r dulliau o drosglwyddo gwybodaeth o fewn a rhwng awdurdodau.
- 1.3 Ymhlith yr amcanion mwy penodol roedd:
- Adolygu'r llynyddiaeth academaidd ddiweddar a chreu un ffynhonnell o wybodaeth ar gyfer y methodolegau newid busnes a allai fod yn gymwys ac yn briodol i sefydliadau'r sector cyhoeddus;
 - Datblygu dull o ddadansoddi'r amrywiaeth o sgiliau newid busnes o fewn awdurdodau lleol yng Nghymru gan gynnwys sut y'i llywiwyd gan yr angen i wella gwasanaethau ar gyfer y dinesydd;
 - Gwneud argymhellion ar sut i ddatblygu set graidd o arbenigedd newid busnes o fewn awdurdodau lleol yng Nghymru a all ffurfio sylfaen adnodd a rennir sydd ar gael yn gyffredinol, gan gynnwys pa gamau y gallai Llywodraeth y Cynulliad eu cymryd yn genedlaethol i wella gallu ac adnoddau awdurdodau lleol a'r broses o drosglwyddo sgiliau iddynt a rhyngddynt.

¹ Arweinyddiaeth, Menter a Datblygu Economaidd

Newid Busnes o fewn Llywodraeth Leol yng Nghymru

- 1.4 Mae'r 22 o awdurdodau lleol unedol yng Nghymru yn amrywio'n fawr o ran maint, diwylliant a llawer o nodweddion eraill. Mae newid wedi bod yn un o nodweddion cyffredin llywodraeth leol yn ystod y degawdau diwethaf ac mae amgylchiadau presennol yn esgor ar newid busnes fwyfwy bwriadol ac eang.
- 1.5 Disgwylir i setliadau ariannol fod yn llawer llai ffafriol am yr ychydig flynyddoedd nesaf nag y buont yn ddiweddar. Gwelir cyfyngiadau cynyddol o ran adnoddau yng nghyd-destun dinasyddion y bydd eu hanghenion a'u disgwyliaid yn parhau i gynyddu a chymdeithas fwyfwy amrywiol lle y mae pobl yn disgwyl cael gwasanaethau integredig a hygyrch o ansawdd uchel sy'n fwyfwy ymatebol i'w hanghenion a'u hamgylchiadau unigol.
- 1.6 Mae awdurdodau lleol eu hunain yn ceisio gwella ymatebion eu gwasanaethau i anghenion newidiol pobl leol. Hefyd mae angen iddynt ymateb i ofynion ac anogaeth gan Lywodraeth Cynulliad Cymru, Llywodraeth y DU a'r Undeb Ewropeaidd yn aml.
- 1.7 Mae a wnelo'r dasg o ateb yr heriau amrywiol hyn â mwy na dim ond mabwysiadu methodolegau sydd wedi profi'n llwyddiannus yn y sector preifat. Mae natur llywodraeth leol - y cyd-destun gwleidyddol, trefniadau ariannu, cymysgedd gymhleth o wasanaethau, gwasanaethau nas marchnetir, gofynion cydweithio, ac ati - yn golygu bod pob awdurdod yn wynebu gwahanol gyd-destunau ac yn gorfod datblygu ymatebion priodol.
- 1.8 Gall newid busnes o fewn llywodraeth leol gael ei sbarduno gan y canlynol:
 - Awdurdodau lleol sydd am roi dinasyddion wrth wraidd eu busnesau a datblygu ymhellach wasanaethau sy'n ymateb yn y ffordd fwyaf effeithiol i anghenion a dyheadau pobl leol - gan gynnwys amrywiaeth mewn gwasanaethau, cynyddu hygyrchedd i'r eithaf, dysgu o brofiad y defnyddiwr a lleihau methiannau i'r eithaf;
 - Gan weithio gyda Llywodraeth Cynulliad Cymru a Swyddfa Archwilio Cymru mae awdurdodau lleol yn datblygu eu fframweithiau rheoli perfformiad ac yn gadael i'w blaenoriaethau ar gyfer newid busnes gael eu llywio gan wybodaeth am berfformiad o ansawdd da;
 - Awdurdodau lleol sydd am integreiddio gwasanaethau yn well ar draws ffiniau sefydliadol a phroffesiynol yn cydnabod bod hyn yn un o ofynion allweddol dinasyddion ac yn gyfystyr â'r ffordd y gellir gwneud enillion o ran effeithlonrwydd ac effeithiolrwydd. Datblygu ymhellach y Partneriaethau Diogelwch Cymunedol, Partneriaethau Iechyd a Lles, Partneriaethau Plant a Phobl Ifanc; datblygu Byrddau Gwasanaethau Lleol i ychwanegu gwerth at y partneriaethau hynny sy'n bodoli eisoes;

- Mae awdurdodau lleol yn cydnabod, am ryw ran o'u prosesau darparu gwasanaethau, y gallant leihau costau trafodaethol a chynyddu arbenigedd drwy weithio ar draws ffiniau awdurdodau lleol unigol a datblygu cyfryngau penodol ar gyfer darparu gwasanaethau a rennir;
- Mae awdurdodau lleol yn cydnabod y gallant leihau costau drwy brofi eu prosesau busnes yn erbyn anghenion defnyddwyr gwasanaethau a dileu'r prosesau hynny sy'n ychwanegu'r gwerth lleiaf i brofiad y defnyddiwr.

1.9 Yn ymarferol, fel y trafodwn yn Adran 3 a'r Astudiaethau Achos, prin y caiff methodolegau newid busnes penodol eu cymhwyso mewn ffordd ragnodedig: caiff llawer o newid ei wneud ar hap neu drwy gyfuniad o ddulliau ar sail gynyddrannol. Wrth wneud newidiadau, mae llawer o sylw hefyd yn cael ei roi i faterion 'pobl' neu 'ddiwylliant sefydliadol' - efallai drwy fentrau datblygu rheolwyr, gwaith datblygu sefydliadol, cyfathrebu a chreu syniadau. Mae prosesau recriwtio sydd wedi'u targedu'n fwy, trefniadau staffio hyblyg, ailstrwythuro ac amrywiaeth o dechnegau monitro a gwerthuso hefyd yn chwarae rhan bwysig yn y gwaith o wneud newidiadau - gan ategu'r rhaglenni newid busnes penodol a ystyrir yma.

1.10 Mae enghraifft o'r math o ymagwedd tuag at newid busnes a welwyd wrth wneud y gwaith ymchwil hwn yn nodi,

"...mae nifer o brosiectau a fydd o'r budd mwyaf i waith yr Awdurdod wedi cael eu datblygu. Nid oes mwy na saith prosiect yn rhan o'r rhaglen ar unrhyw un adeg, er y gallant newid wrth i brosiectau gael eu cwblhau ac wrth i eraill gael eu nodi'n rhai angenrheidiol. Caiff disgyblaethau rheoli prosiect a rheoli rhaglen llym eu cymhwyso sy'n atebol i...Fwrdd y Rhaglen. Mae'r...Bwrdd yn atebol i Fwrdd y Cyngor. Y fantais yw na chaiff adnoddau cyfyngedig y Cyngor eu rhannu rhwng niferoedd mawr o brosiectau rheoli newid; dewisir pob un yn ofalus a chaiff ei fonitro hyd nes y'i cwblheir. Enghraifft: datblygwyd y prosiect Rheoli Perfformiad...i gyflwyno newid sylweddol i'n gallu i reoli ein perfformiad, ac nid i fynd ati i reoli perfformiad ei hun. Felly roedd iddo ddechrau, a phan wnaed y newid sylweddol, ddiwedd y gellid ei nodi. Yna fe'i gorffennwyd, ond mae gwaith yr Awdurdod o reoli perfformiad yn parhau ar lefel foddhaol iawn."

1.11 Ni sicheir y gwneir newidiadau cadarnhaol. Mae llawer o raglenni newid yn dal i fod ar eu camau cynnar ond mae hanes eisoes o rai prosiectau yn parhau i wneud cynnydd tra bod eraill wedi gorffen. Mae'r adroddiad hwn yn tynnu sylw at yr ymdrech fawr a wneir i wneud newidiadau cynhyrchiol o fewn llywodraeth leol yng Nghymru - a chryn lwyddiant. Fodd bynnag, cytunir yn eang y bydd angen ymdrechu hyd yn oed yn fwy i sicrhau gwerth am arian ac osgoi'r risg y bydd rhai sefydliadau yn methu wrth weithredu rhai rhaglenni gwella neu newid busnes.

- 1.12 Diben yr adroddiad yw adolygu ystod eang o ddulliau o gyflawni newid busnes effeithiol, fel modd i helpu awdurdodau lleol a rhannau eraill o'r sector cyhoeddus i bennu'r ffordd orau o ateb yr heriau ac achub ar y cyfleoedd a wynebir ganddynt.

Methodoleg

- 1.13 Roedd y rhaglen waith ar gyfer y prosiect hwn yn cynnwys y gweithgareddau canlynol. Arweiniodd CRG y broses sylfaenol o gasglu, adolygu a dadansoddi data, a datblygu argymhellion; arweiniodd Ysgol Fusnes Caerdydd y gwaith o gynnal adolygiad manwl o fethodolegau newid busnes a gafwyd o sawl ffynhonnell.

Cynllunio, Dylunio Samplau ac Adnoddau Ymchwil

- Wedi'i grynhoi yn yr Adroddiad Cychwynnol.

Ymchwil Ddesg gan gynnwys:

- Cyfnodolion academiaidd, adroddiadau ymchwil a phapurau cynhadledd;
- Adroddiadau ac erthyglau proffesiynol;
- Cyhoeddiadau'r Llywodraeth;
- Llenyddiaeth lwyd (deunydd nas cyhoeddwyd);
- Deunydd polisi ar lefel Cymru a'r DU;
- Llenyddiaeth ryngwladol (lle y bo'n briodol);
- Adolygiad manwl o lenyddiaeth academiaidd a llywodraethol ar fethodolegau newid busnes.

Arolwg Holiadur Ar-lein

- Fe'i hanfonwyd at 223 o Brif Weithredwyr a Phenaethiaid Gwasanaethau yn y 22 o awdurdodau yng Nghymru gan roi'r cyfle iddynt sôn am eu profiadau eu hunain a rhoi enghreifftiau o arfer da; cafwyd 40 o ymatebion.

Cyfweliadau Hysbyswyr Allweddol

- Cynhaliwyd trafodaethau lled-sectoraidd strategol gyda hysbyswyr allweddol o Fyrddau Rhanbarthol CLILC, Llywodraeth Cynulliad Cymru, awdurdodau lleol yn uniongyrchol, RhNgCC, a Chomisiwn Archwilio Cymru.
- Cysylltwyd â grŵp cychwynnol o 10 unigolyn i gynnal cyfweliadau wyneb yn wyneb; cynhaliwyd naw cyfweliad.
- Gwnaeth chwe unigolyn arall o awdurdodau lleol naill ai gysylltu â ni neu fe'u hawgrymwyd am gyfweliad. Cynhaliwyd pum cyfweliad.
- Cyfwelwyd â phrif academyddion gan gynnwys: yr Athro George Boyne, yr Athro Steve Martin, Dr Tom Entwistle o'r Ganolfan er Ymchwil Llywodraeth Leol a

Rhanbarthol yn ogystal â Simon Elias ac Ann Essain o'r Ganolfan Ymchwil Menter Ddarbodus (Prifysgol Caerdydd).

Astudiaethau Achos

- Yn dilyn argymhellion gan hysbyswyr allweddol, ymwelwyd ag wyth awdurdod i gynnal adolygiad manwl o enghreifftiau o reoli newid yn ymarferol.

Strwythur yr Adroddiad

1.14 Strwythur yr adroddiad hwn fel a ganlyn:

- *Adran 2:* Yn edrych ar gefndir y prosiect gan gynnwys y cyd-destun o ran polisi, rhesymeg ac amcanion. Mae hefyd yn amlinellu rhai o'r methodolegau newid busnes mwyaf cyffredin.
- *Adran 3:* Yn cyflwyno canlyniadau'r arolwg holiadur: gan amlinellu'r cyd-destun newid busnes presennol; y mathau o newidiadau a wneir; dulliau presennol o newid busnes; cynlluniau ar gyfer newid yn y dyfodol a gofynion cymorth yn y maes hwn.
- *Adran 4:* Yn cyflwyno canlyniadau'r cyfweiliadau â hysbyswyr allweddol: gan amlinellu'r cyd-destun newid busnes presennol; y mathau o newidiadau a wneir; dulliau presennol o newid busnes; cynlluniau ar gyfer newid yn y dyfodol a gofynion cymorth yn y maes hwn.
- *Adran 5:* Yn rhoi gwybodaeth fanylach a ddeilliodd o'r ymweliadau astudiaethau achos.
- *Adran 6:* Yn cyflwyno ein casgliadau a'n hargymhellion.
- *Atodiadau:* yn rhoi manylion yr hysbyswyr allweddol a gyfwelwyd fel rhan o'r gwaith hwn, ynghyd â chanllawiau pwnc a'r holiadur a ddefnyddiwyd i wneud y gwaith maes.

2. Cefndir

Cyflwyniad

- 2.1 Mae'r cyfnod a fu ers y setliad datganoli yn 1999 wedi galw am newid mawr a pharhaus o fewn llywodraeth leol a chyrrff cyhoeddus eraill yng Nghymru. Mae Cynulliad Cenedlaethol Cymru wedi hyrwyddo amrywiaeth o fentrau sydd wedi ei gwneud yn ofynnol datblygu polisïau a phatrymau cyflawni yn y 22 o Awdurdodau Lleol - gyda llawer ohonynt yn gofyn am ddulliau gwahanol o weithio mewn partneriaeth ag awdurdodau cyfagos a sefydliadau eraill. Mae'r pwysau hyn am newid yn drech na dyheadau awdurdodau eu hunain i wasanaethu pobl leol a chyflawni blaenoriaethau a nodwyd mewn modd cost-effeithiol.
- 2.2 Prin yw'r gallu ac adnoddau yn y sector cyhoeddus yng Nghymru i hyrwyddo newid effeithiol. Hefyd, ni cheir pwynt cyfeirio cyfleus sy'n crynhoi'r dulliau posibl o newid busnes. Gellid defnyddio pwynt cyfeirio cyfleus i annog syniadau am yr hyn y gallai rheolwyr ei wneud i ymateb i'r heriau maent yn sicr yn eu hwynebu - camau a allai ganolbwyntio ar adnoddau a phrosesau mewnol, ond a allai hefyd gynnwys gwaith tendro am gymorth ymgynghorol neu ddysgu ar y cyd llai ffurfiol rhwng sefydliadau.
- 2.3 Yn y cyd-destun hwn, nododd Llywodraeth y Cynulliad yr angen am brosiect ymchwil i bennu'r sefyllfa bresennol ac ystyried sut y gellir prif ffrydio newid busnes ymhob rhan o lywodraeth leol mewn modd darbodus, effeithlon ac effeithiol.

Cyd-destun Polisi

- 2.4 Mae angen i'r broses o wneud newidiadau o fewn llywodraeth leol yng Nghymru ystyried grŵp amrywiol o flaenoriaethau lleol, ond mae angen i bolisïau a blaenoriaethau Cymru gyfan a bennwyd gan Lywodraeth Cynulliad Cymru gael sylw arbennig.
- 2.5 '*Creu'r Cysylltiadau*' yw dull Llywodraeth Cynulliad Cymru o ddiwygio a darparu gwasanaethau cyhoeddus. Fe'i seilir ar bedair egwyddor:
- **Canolbwyntio ar y Dinasyddion:** gwasanaethau sy'n ymateb yn well i anghenion y defnyddwyr lle mae pobl a chymunedau yn rhan o'r broses o gynllunio'r modd y caiff y gwasanaethau eu darparu.
 - **Cynnwys y Cyhoedd:** pawb i gael y cyfle i gyfrannu a chysylltu â'r bobl hynny sydd anoddaf i'w cyrraedd.

- **Cydweithio fel Gwasanaeth Cyhoeddus Cymru:** mwy o gydgyssylltu rhwng darparwyr er mwyn darparu gwasanaethau cynaliadwy, safonol ac ymatebol.
- **Gwerth am Arian:** manteisio i'r eithaf ar ein hadnoddau.

2.6 Dros y ddwy flynedd diwethaf mae Llywodraeth Cynulliad Cymru a Chymdeithas Llywodraeth Leol Cymru (CLILC) ynghyd â phob awdurdod lleol yng Nghymru, wedi datblygu strwythur o fyrddau partneriaeth rhanbarthol i helpu i ddatblygu, cydgysylltu a chyflawni elfennau allweddol o agenda "*Creu'r Cysylltiadau*" - yn enwedig y rhai sy'n ymwneud â chydweithio a chyflawni gwerth am arian. Mae'r pedwar bwrdd yn helpu i greu syniadau ar gyfer prosiectau cydweithio rhwng awdurdodau lleol yn ogystal â rheoli a chyfryngu materion llywodraethu sefydliadol a gwleidyddol i'w helpu i gyflawni. Yn sail i hyn mae'r angen i wneud newid sylfaenol i'r ffordd y caiff prosesau a swyddogaethau eu strwythuro a'u rheoli o fewn llywodraeth leol yng Nghymru.²

2.7 Mae'r cynllun gweithredu "*Cyflawni ar Draws Ffiniau*" yn cydnabod yr angen i wasanaethau cyhoeddus yng Nghymru ymgysylltu ar lefel ranbarthol a chenedlaethol yn ogystal ag ar lefel leol. O ddechrau 2007-08, mae Byrddau Gwasanaethau Lleol wedi bod yn gyfrifol am arwain y gwaith o ddarparu gwell gwasanaethau gan ddwyn ynghyd y cyfranwyr allweddol mewn meysydd fel iechyd a gofal cymdeithasol, gwasanaethau i blant sy'n agored i niwed ac eraill lle mae canlyniadau da yn dibynnu ar wasanaethau yn cydweithio. Diben Byrddau Gwasanaethau Lleol (BGLlau) yw galluogi arweinwyr gwasanaethau cyhoeddus lleol i fod yn fwy effeithiol wrth ymateb i ddinasyddion. Y nod yw gwella gwasanaethau lleol i ddinasyddion drwy gyfuno adnoddau a chael gwared ar unrhyw fiwrocratiaeth neu rwystrau eraill. Nid yw BGLlau yn sefydliadau newydd. Hwy yw'r tîm arwain lleol. Bydd ei aelodau yn cynnwys arweinwyr allweddol o bob rhan o'r sector cyhoeddus, y trydydd sector a'r sector preifat yn gweithio fel partneriaid cyfartal, gan fod yn gyfrifol, gyda'i gilydd, am gysylltu'r rhwydwaith cyfan o wasanaethau cyhoeddus yn eu hardal.³

2.8 Mae'r cyd-destun polisi hwn yn newid y ffordd y mae swyddogion ac aelodau llywodraeth leol yn fframio'r gwaith o gynllunio a darparu eu gwasanaethau yn erbyn cefndir o:

- ddatblygu nifer o brosiectau cydweithredol newydd;
- y ffaith nad oes set o adnoddau newid busnes sicr i ddewis o'u plith;
- y ffaith nad oes un ffynhonnell wybodaeth yn y sector cyhoeddus yng Nghymru sy'n ymwneud ag arferion newid busnes parhaus;
- y ffaith ei bod bron yn sicr y caiff ymdrech ei dyblygu ac y caiff arian ei wario gan sawl ymgynghoriaeth.

² Llywodraeth Cynulliad Cymru, Datblygu Dull Cenedlaethol o Newid Busnes o fewn Llywodraeth Leol yng Nghymru, Gwahoddiad i Gynnig Dyfynbris

³ <http://new.wales.gov.uk/topics/improving-services/working-together/?lang=cy>

Methodolegau Newid Busnes

- 2.9 Ceir sawl dull amrywiol o newid busnes. Yn y 'Cyfeiriadur o Ddulliau' sy'n cyd-fynd â'r adroddiad hwn, a'r 'adroddiad technegol' yn **Atodiad A**, rhestrir ystod eang o fethodolegau, adnoddau, technegau a safonau.
- 2.10 Mae llawer yn deillio o faes gweithgynhyrchu ac nis cymhwyswyd yn y sector cyhoeddus i raddau helaeth. Fodd bynnag, mae cryn dipyn o brofiad o ddefnyddio rhai o'r dulliau hyn eisoes - fel arfer drwy gymwysiadau mewnol, ond weithiau drwy ymgynghoriaeth allanol. Wrth i'r angen i weithredu mewn ffyrdd gwahanol barhau i ddatblygu, disgwylir i rôl y dulliau hyn gynyddu: mae dewis y dull 'cywir' ar gyfer sefydliadau arbennig yn dod yn hanfodol ar yr un pryd.

Ymchwil Ddesg

- 2.11 Ceir canfyddiadau llawn yr ymchwil ddesg yn **Atodiad A** ond mae angen pwysleisio nifer o bwyntiau o ran cyd-destun ehangach yr astudiaeth hon. Yn gyntaf, mae'n bwysig cydnabod nad yw'r methodolegau amrywiol yn annibynnol ar ei gilydd ac nad ydynt yn gyfyngedig o ran amser yn gyfan gwbl. Er bod eu sail ddamcaniaethol yn dueddol o ddilyn llwybr dilyniannol, yn aml caiff adnoddau eu mabwysiadu a'u haddasu gan fethodolegau dilyniannol ac mewn rhai achosion fethodolegau sy'n disodli rhai cynt. Dylid nodi bod rhai adnoddau yn gyffredin i sawl methodoleg. Ni fydd yr adroddiad hwn yn manylu ar adnoddau nac yn eu disgrifio fwy nag unwaith. Fodd bynnag byddwn yn cyfeirio at eu disgrifiad pan fo'n briodol.

Darbodusrwydd

- 2.12 Mae'r fethodoleg ddarbodus, neu feddylfryd darbodus fel y'i hadwaenir fwyaf aml, â'i gwreiddiau yng Nghorfforaeth Fodur Toyota (Ohno, 1988). Cyflwynwyd y syniadau sy'n sail i weithgynhyrchu darbodus yn y gorllewin drwy'r llyfr 'The Machine That Changed the World' gan Womack a Jones, 1990. Datblygodd y llyfr 'Lean Thinking' (Womack a Jones, 1996) y cysyniad o ddarbodusrwydd fel athroniaeth sefydliadol a nododd bum 'Egwyddor Ddarbodus' a ddylai lywio dull sefydliad o reoli gweithrediadau. Gellir crynhoi'r pum egwyddor fel a ganlyn:
- Nodi Gwerth: dim ond y cwsmer / defnyddiwr a all ddiffinio gwerth.
 - Nodi'r Ffrwd Gwerth: mae'r ffrwd gwerth yn golygu'r set o'r holl gamau gweithredu penodol sydd eu hangen i gyflwyno cynnyrch neu ddarparu gwasanaeth i'r cwsmer.
 - Llif: yn cyfrif am yr holl werth sy'n weddill gan greu llif o gamau (ar ôl cael gwared ar wastraff).

- Galw: gwneud neu gyflawni'r hyn y mae'r cwsmer wedi gofyn amdano yn unig pan y gofynnir amdano (mewn union bryd).
- Perffeithrwydd: anelu at wella'n barhaus.

2.13 Ceir pedair prif elfen sy'n gysylltiedig ag athroniaeth fusnes Darbodusrwydd, sef:

- System Gynhyrchu Safonol (a adwaenir yn System Gynhyrchu Ddarbodus yn aml).
- Rheoli Trawsadrannol (sydd yn aml yn gysylltiedig â Rheoli Proses sy'n symud ar draws y system ac yn canolbwyntio ar ddefnyddwyr yn hytrach nag arbenigeddau swyddogaethol).
- Dilyn Polisiâu (sy'n ymwneud â phrydlondeb a llif mesurau yn y sefydliad sy'n gwneud strategaeth yn gydnaws â gweithgarwch gweithredol).
- Datblygu Cyflenwyr (gan wneud y tair elfen gyntaf yn rhan o'r sail gyflenwi gan wella'r gadwyn o gyflenwyr).

2.14 Yr hyn sy'n sail i Ddarbodusrwydd yw gwneud mwy gyda llai a darparu gwerth i'r cwsmer drwy gywasgu amser. Mae'r cysyniad o ddarbodusrwydd yn herio cryn dipyn o'r hyn a ystyrir yn ddoethineb confensiynol ac felly er ei fod yn cyfuno llawer o adnoddau ar gyfer gwella (a gafodd eu datblygu, eu mabwysiadu a'u haddasu ar y cyfan o fethodolegau symud cynharach o ansawdd a ddyluniwyd i wneud gwelliannau cyfannol mewn sefydliadau) mae'n annog y defnyddiwr i feddwl am achos ac effaith y system.

2.15 Mae nifer fach o astudiaethau cynhwysfawr diweddar yn manylu ar weithredu darbodus yn y sector cyhoeddus; ceir hefyd nifer o astudiaethau eraill sy'n manylu ar weithredu darbodus yn y Gwasanaeth Iechyd Gwladol (GIG). Canolbwyntiwn ar y tri adroddiad mwyaf amlwg yma a gyhoeddwyd gan; Cyllid a Thollau EM (HMRC), Gweithrediaeth yr Alban a'r Swyddfa Archwilio Genedlaethol (NAO). Mae'r olaf o'r rhain (astudiaeth NAO) yn adolygiad grymus o fethodolegau gwella prosesau ac mae'r ddau arall yn manylu ar gymhwyso darbodusrwydd yn y sector cyhoeddus yn y DU.

2.16 Mae'r tri adroddiad yn awgrymu i ddarbodusrwydd sicrhau gwerth ar gyfer sefydliadau'r sector cyhoeddus a astudiwyd, i raddau amrywiol. Cyhoeddodd Gweithrediaeth yr Alban adroddiad grymus a gwnaeth rai datganiadau cadarnhaol am werth darbodusrwydd. Manylodd y gwaith ymchwil ar ddau fath o ganlyniad gweithredu darbodus: diriaethol (canlyniadau mesuradwy) ac anniriaethol (canlyniadau meddal). Nododd yr adroddiad

“the research with organisations in the Scottish public sector, together with the evidence from the literature, indicates that Lean is transferable to the public sector and can be used to develop more seamless processes, improve flow, reduce waste and develop an understanding of customer value.” (Radnor et al, 2006 t5).

2.17 Nododd adroddiad HMRC ganfyddiadau tebyg, gan gynnwys:

- Gwell ansawdd a chynhyrchiant, gan wneud prosesau ac arferion yn gliriach ac arwain at ffyrdd newydd o weithio.
- Cynyddu ansawdd y gwaith ar bob safle.
- Dull mwy strwythuredig o ddatrys problemau.
- Staff wedi dod yn fwy atebol am y ffordd y maent yn rheoli.
- Cydnabyddiaeth gyffredinol bod gwaith tîm yn well yn sgîl Darbodusrwydd.

2.18 Nododd yr astudiaeth a gomisiynwyd gan NAO 162 o gyhoeddiadau a daeth yr adolygiad dilynol o lenyddiaeth i'r casgliad mai darbodusrwydd oedd y fethodoleg gwella busnes fwyaf amlwg a oedd yn cael ei rhoi ar waith ac mai'r GIG oedd y gwasanaeth cyhoeddus lle y defnyddir darbodusrwydd fwyaf yn ôl yr hyn a gofnodwyd. Awgrymodd yr adroddiad y dylai sefydliadau'r sector cyhoeddus fod yn buddsoddi mewn methodolegau gwella prosesau a bod darbodusrwydd yn fframwaith da i'r sector cyhoeddus gan fod *"the principles give managers something to 'hang onto' with simple tools and techniques to use."* (Radnor et al, 2008 t7)

'Systemau Darbodus'/Meddylfryd Systemau

2.19 Mae Meddylfryd Systemau o blaid edrych ar sefydliadau fel uned gyfan a deall cydberthnasau a chysylltiadau rhwng adrannau neu bobl yn hytrach na dadansoddi adrannau neu unedau unigol fel yr awgryma meddylfryd traddodiadol (Cartesaidd).

2.20 Mae Darbodusrwydd a System Gynhyrchu Toyota (TPS) yn fethodolegau meddylfryd systemau yn y bôn. Mae'r adroddiad hwn wedi manylu ar Feddylfryd Systemau ar wahân er mwyn galluogi'r darlennydd i gyfeirio ati'n gyflym. Prin yw'r academyddion a'r ymarferwyr sy'n gwahaniaethu rhwng darbodusrwydd a meddylfryd systemau gan mai darbodusrwydd yw'r brif fethodoleg meddylfryd systemau.

2.21 Mae Vanguard Consulting, a'i sylfaenydd John Seddon (Athro Gwadd ym Mhrifysgol Caerdydd), wedi datblygu methodoleg meddylfryd systemau a elwir yn 'Systemau Darbodus'. Awgryma Vanguard eu bod wedi datblygu eu "Systemau Darbodus" ar sail System Gynhyrchu Toyota ac wedi addasu'r fethodoleg hon ar gyfer y sector gwasanaethau. Mae sail ddamcaniaethol meddylfryd darbodus a 'Systemau Darbodus' Vanguard yr un peth. Mae methodoleg 'Systemau Darbodus' yn seiliedig ar bum prif egwyddor (ODPM Vanguard, 2006):

- Rhaid i'r system a sefydlwyd i wneud y gwaith fod yn seiliedig ar alw cwsmeriaid a rhaid iddi ystyried y gwaith o safbwynt y cwsmer.
- Caiff y system ei chynllunio gan ystyried galw rhagweladwy.

- Mae'n hanfodol deall llif y gwaith drwy'r system gyfan.
- Galw. Dylid ond gwneud rhywbeth pan fo'n angenrheidiol.
- Dylai'r bobl sy'n gwneud y gwaith fod yn gyfrifol am ddylunio'r system i fodloni'r cwsmer.

2.22 Mae'n amlwg o'r rhestr uchod fod pum prif egwyddor 'Systemau Darbodus' yn debyg i bum egwyddor meddwl yn ddarbodus. Y prif wahaniaeth (a'r prif gyfraniad) rhwng darbodusrwydd a "Systemau Darbodus" yw'r ffaith bod yr olaf o'r ddau yn gwahanu'r galw am wasanaeth yn 'galw gwerth' a 'galw methiant'. Disgrifir galw gwerth fel 'y galw rydym yn ei ddymuno' (mae cwsmer yn ffonio i ofyn am wybodaeth am wasanaeth gan awdurdod). Mae galw methiant yn alw sy'n deillio o fethiant i wneud rhywbeth neu wneud rhywbeth yn iawn i gwsmer (galwad ffôn i ddweud nad yw'r wybodaeth y gofynnwyd amdani wedi cyrraedd).

2.23 Awgryma methodoleg 'Systemau Darbodus' y gall galw methiant gyfrif am rhwng 20% ac 80% o'r galw mewn system. Mae'r fethodoleg hon o blaid ailddylunio systemau i gyflawni swyddogaeth y gwasanaeth a dileu unrhyw alw methiant ar yr un pryd.

2.24 Cyhoeddwyd adolygiad o'r broses o gymhwyso "Systemau Darbodus" gan Swyddfa'r Dirprwy Brif Weinidog (ODPM) ym mis Medi 2005. Soniodd yr astudiaeth am dair astudiaeth beilot a gynhaliwyd yn Tees Valley Housing Group, Leeds South East Homes a Chyngor Dinas Preston. Nododd yr adroddiad:

"The pilots indicate that systems thinking has the potential to deliver wholesale efficiencies in service delivery. The work undertaken in all three pilots demonstrates cashable and non-cashable efficiency gains and significant service improvements."

2.25 Hefyd nododd yr adroddiad arbedion pob un o'r astudiaethau peilot fel 'arbedion cost gwirioneddol' ac 'arbedion effeithlonrwydd i'w hailfuddsoddi'. Nododd Leeds South East arbedion cost gwirioneddol o tua £96,900, nododd Preston arbedion cost gwirioneddol o tua £9,204 a nododd Tees Valley arbedion cost gwirioneddol o tua £75,500. O ran 'arbedion effeithlonrwydd i'w hailfuddsoddi', nodwyd arbedion gwerth £43,650; £122,592 a £87,530 yn y drefn honno.

Chwe Sigma

2.26 Mae Chwe Sigma, fel Darbodusrwydd a 'Systemau Darbodus', yn fethodoleg newid busnes sy'n seiliedig ar weithgynhyrchu; Motorola oedd y cyntaf i lansio rhaglen Chwe Sigma yng nghanol y 1980au. Ceir ei gwreiddiau yn y mudiad ansawdd ar ôl y rhyfel a gwaith Deming a Shewart. Y prif wahaniaeth o ran Chwe Sigma yw manwl gywirdeb y broses o gymhwyso'r cylch DMAIC (Diffinio, Mesur, Dadansoddi, Gwella, Rheoli), nad oedd gan TQM (Bicheno a Catherwood, 2005).

2.27 Mae adnoddau a thechnegau Chwe Sigma wedi cael eu mabwysiadu a'u haddasu oddi wrth TQM, TOC, BPR ac ati. Mae a wnelo Chwe Sigma â'r berthynas rhwng ansawdd uwch a chostau datblygu is (Tadikamalla 1994) felly mae Chwe Sigma yn anelu at leihau costau a gwella ansawdd cynnyrch neu wasanaeth drwy leihau diffygion cynnyrch neu fethiannau o ran darparu gwasanaethau. Mae'n defnyddio cyfres o adnoddau ystadegol a rheoli i fesur ansawdd gwasanaeth, lleihau amrywiad, lleihau costau a gwella prosesau er mwyn gwneud gwelliannau arloesol parhaus. Awgryma Snee (2004) fod pedair agwedd ar Chwe Sigma nas pwysleisir mewn manau eraill. Y rhain yw:

- Ffocws ar gyflawni canlyniadau o ran elw;
- Cyfuno elfennau dynol a phroses gwelliannau;
- Manwl gywirdeb prosiect DMAIC;
- Seilwaith sgiliau drwy ddefnyddio'r hierarchaeth 'belt'.

2.28 Ni lwyddodd yr astudiaeth hon i ddod o hyd i unrhyw adolygiadau cadarn cyhoeddus o'r broses o gymhwyso Chwe Sigma yn y sector cyhoeddus yn y DU. Fodd bynnag, awgryma papur gweithredol (Essain et al) fod methodoleg Chwe Sigma yn cael ei chymhwyso yn Ymddiriedolaeth GIG Gwent lle cyflawnodd y prosiect gynnydd yn nifer yr apwyntiadau gan ddefnyddio adnoddau a oedd yn bodoli eisoes a hefyd leihau amser ymgynghori a wnaeth, gyda'i gilydd, alluogi'r prosiect i gydbwysu galw â gallu ac adnoddau'r gwasanaeth. Ceir tystiolaeth iddi gael ei chymhwyso'n llwyddiannus yn y maes gofal iechyd yn yr UD. Mae Harrington a Trusco (2005) yn rhestru saith enghraifft o gymhwyso Chwe Sigma yn llwyddiannus.

2.29 Mae nifer o enghreifftiau o'r fethodoleg Chwe Sigma yn cael ei chymhwyso'n llwyddiannus at wasanaethau busnes yn y DU. Rhydd Antony (2006) fanylion am nifer o sefydliadau a nododd well prosesau a llai o gostau gan gynnwys: Lloyds TSB, Egg, City Bank, Zurich Financial Services, J P Morgan Chase.

2.30 Mae'r ddwy fethodoleg fanwl uchod (Darbodusrwydd a Chwe Sigma) wedi'u cyfuno gan yr awduron George (2003); George, Rowlands, Kastle (2004); George, Rowlands, Price, Maxey (2005). Fe'i mabwysiadwyd gan rai academyddion ac ymarferwyr wrth gyflawni prosiectau gwella prosesau. Dadleuir y gellir defnyddio'r fethodoleg a'r adnodd mwyaf priodol yn dibynnu ar y cyd-destun a'r amgylchiadau penodol. Manylir ar y fethodoleg a'r adnoddau yn yr adrannau ar Ddarbodusrwydd a Chwe Sigma.

- 2.31 Caiff y termau Ad-drefnu Prosesau Busnes (BPR) a Gwella Prosesau Busnes (BPI) eu defnyddio am yn ail yn y llenyddiaeth ac felly bydd yr adroddiad hwn yn eu trafod gyda'i gilydd yn yr adran hon. Ar y pryd, trodd BPR ei gefn ar ddamcaniaeth, am iddo gefnogi anwybyddu systemau neu weithdrefnau sefydliadol a oedd yn bodoli eisoes ac ail-ddylunio neu 'ad-drefnu'r' sefydliad yn gyfan gwbl er mwyn gweddu i'r *raison d'être* cyfredol. Roedd BPR yn seiliedig ar ddamcaniaeth i raddau helaeth tra gwnaeth Darbodusrwydd a Chwe Sigma ddeillio o astudiaethau o ddiwydiant (gweithgynhyrchu). Felly cyfeirir at Ddarbodusrwydd a Chwe Sigma fel dulliau gweithredu tebyg i BPR weithiau.
- 2.32 Roedd BPR hefyd yn seiliedig ar y mudiad ansawdd a gwaith Deming. Ei nod oedd gwella perfformiad busnesau drwy leihau costau a chyflymu'r broses o ddarparu gwasanaethau ynghyd â gwella ansawdd. Nododd Hammer a Champy (1994, t49) *“Re-engineering seeks break-throughs, not by enhancing existing processes, but by discarding them and replacing them with entirely new ones”*.
- 2.33 Felly, roedd Hammer a Champy yn awgrymu mai'r prif wahaniaeth rhwng BPR a rhaglenni gwella ansawdd a oedd yn bodoli eisoes oedd y ffaith ei fod o blaid ail-ddylunio prosesau a strategaeth fusnes yn gyfan gwbl o du gofynion y cwsmer am yn ôl. Fodd bynnag, byddai cynigwyr Rheoli Ansawdd yn Gyfan Gwbl (TQM) yn dadlau bod TQM yn fethodoleg sefydliadol sydd o blaid mynd ar drywydd ansawdd ymhob agwedd ar arferion a phrosesau.
- 2.34 Ni lwyddodd yr astudiaeth hon i ddod o hyd i fawr ddim adolygiadau cyhoeddus o'r broses o gymhwyso BPR yn y sector cyhoeddus yn y DU. Daeth un astudiaeth gan McAdam a Donaghy (1999) i'r casgliad canlynol: “BPR was seen as having a large potential for improving processes within the public sector” (McAdam a Donaghy, 1999 t9). Fodd bynnag gwnaeth hefyd gwestiynu parodrwydd sefydliadau'r sector cyhoeddus i wneud y newid radical y mae BPR yn anelu ato ac awgrymwyd:

“Sponsors must also recognise the uniqueness of public sector organisations before embarking on initiatives involving radical ‘clean sheet’ approaches.” (ibid)

- 2.35 Daeth astudiaeth achos a wnaeth ystyried y broses o gymhwyso BPR a Mewn Union Bryd (JIT) mewn sefydliad sector cyhoeddus yn Awstralia i'r casgliad canlynol:

“Significant benefits have not been realised.....the organisation has not been able to implement re-engineering because it has not been able to apply the techniques throughout all levels and across all functions.” (Dean, 2000 t18).

Fodd bynnag, nododd hefyd:

“A project in one region demonstrated that significant increases in accessibility of information, productivity of employees, and enhanced customer satisfaction could be achieved by applying the JIT philosophy of waste reduction to processes...” (ibid)

EFQM

- 2.36 Mae Model Ansawdd y Sefydliad Ewropeaidd (EFQM) yn fframwaith nad yw'n rhagnodol sy'n seiliedig ar naw maen prawf. Gweler ffigur 1 isod. Mae'r naw maen prawf yn cynnwys pum 'ffactor galluogi' sy'n sôn am yr hyn a wna sefydliad a phedwar 'canlyniad' sy'n sôn am yr hyn y mae'n ei gyflawni. Mae'r model yn awgrymu bod canlyniadau yn deillio o weithredu'r ffactorau galluogi. Mae'r model EFQM o blaid gweld sefydliadau yn cynnal hunanasesiad yn erbyn y naw maen prawf ac yn cofnodi mesurau er mwyn cymharu perfformiad yn fewnol, yn allanol a thros amser.
- 2.37 Daeth yr astudiaeth hon ar draws dau adroddiad yn trafod y broses o gymhwyso EFQM yn y sector cyhoeddus yn y DU, sef un yng Nghyngor De Swydd Stafford a'r llall yng Nghyngor Stirling. Ystyriodd yr adroddiad cyntaf y broses o gymhwyso EFQM yng nghanolfan cysylltiadau cwsmeriaid y cyngor a oedd yn cyflogi 10 o bobl (7.5 cyfwerth ag amser cyflawn). Defnyddiwyd y model EFQM i ddiffinio'r mesurau y byddai'r uned newydd yn eu defnyddio ac i ba raddau y gellid sicrhau bodlonrwydd cwsmeriaid. Daeth yr adroddiad i'r casgliad canlynol sef "the self-assessment proved to be a valuable foundation for future thinking about customers and sustaining and improving performance" (Jacobs a Suckling, 2007 t377).

TQM

- 2.38 Mae'r broses o ddiffinio Rheoli Ansawdd yn Gyfan Gwbl (TQM) yn peri problemau am fod nifer o awduron wedi ei ddiffinio'n wahanol dros y blynyddoedd. Mae Hellsten a Klefsjo (2000), a ddyfynnir yn Andersson et al, (2006) yn ei ddiffinio fel a ganlyn:
- "a continuously evolving management system consisting of values, methodologies and tools, the aim of which is to increase external and internal customer satisfaction with a reduced amount of resources"*.
- 2.39 Datblygodd TQM ddiwedd y 1980au o sicrhau ansawdd a oedd yn adeiladu ar gysyniadau rheoli ansawdd. Ymgorfforodd TQM nifer o adnoddau a dulliau gweithredu oddi wrth gwrws ansawdd amrywiol: Camau 'Plan Do Check' Deming (gweler yr adran ar Ddarbodusrwydd), 'Quality Circles' Ishikawa a 'Cost of Quality' Crosby. Gellid dadlau bod TQM wedi cael ei ddisodli gan Ddarbodusrwydd, Chwe Sigma, Meddylfryd Systemau, BPR ac EFQM gan fod yr adnoddau a'r technegau o fewn TQM wedi cael eu mabwysiadu a'u haddasu gan y methodolegau hyn.
- 2.40 Ni lwyddodd yr adroddiad hwn i ddod o hyd i fawr ddim o ran cymhwyso TQM yn y sector cyhoeddus. Mae nifer o astudiaethau wedi dogfennu methiannau TQM.

Daeth Andersson et al (2006) gan ddyfynnu Harari (1997) i'r casgliad fod llai na thraean o'r holl brosiectau TQM yn yr UD ac Ewrop wedi gwneud gwelliannau mawr neu hyd yn oed weladwy o ran cynhyrchiant, ansawdd neu fanteision ariannol.

ISO 9000

- 2.41 Datblygwyd ISO 9000 gan y Sefydliad Safoni Rhyngwladol. Diben ISO yw datblygu systemau, prosesau a gweithdrefnau rheoli i leihau diffygion ac felly gostau drwy godio, archwilio a dogfennu safonau prosesau. Mae'n anodd rhoi ISO 9000 ar waith heb gymorth ymarferwyr profiadol (Baczewski, 2005). Roedd ISO, ac i ryw raddau mae'n parhau i fod, yn gyffredin i sefydliadau gweithgynhyrchu o bob maint, a gwyddys ei bod yn cael ei chymhwyso'n eang yn y sector cyhoeddus. Ni ddaeth yr adroddiad hwn o hyd i unrhyw achos a gofnodwyd o gymhwyso ISO yn y sector cyhoeddus. I nifer o awduron mae ISO wedi cael ei disodli gan TQM, Darbodusrwydd a Chwe Sigma i bob diben.

Cymhwyso

- 2.42 Yn y llenyddiaeth gwelwyd digon o dystiolaeth nad yw'r broses o newid busnes yn llwyddiannus 'yn digwydd ar ei phen ei hun'. Gall cymhwyso unrhyw fodel bron esgor ar lwyddiant; yn yr un modd, gall y cynllun newid busnes mwyaf gofalus fethu os nad yw'r amodau a'r manylion gweithredu yn gywir. Ymddengys fod diwylliannau sefydliadol, ymrwymiad y prif reolwyr a sicrhau bod y bobl â'r sgiliau cywir mewn swyddi sy'n eu galluogi i weithio tuag at ffyrdd priodol o ddarparu gwasanaethau gwell a mwy cost effeithiol yn bwysicach nag adnoddau a thechnegau arbennig.
- 2.43 O ganlyniad i hyn, mae nifer o gyrff yn y sector cyhoeddus yng Nghymru (ac mewn manau eraill) wedi rhoi sylw arbennig i raglenni newid diwylliant o dan amryw faneri, hyrwyddo sianelau cyfathrebu effeithiol, mentrau datblygu sefydliadol/datblygu rheolwyr a rhoi sylw cyffredinol i 'ennill cefnogaeth'.
- 2.44 Er mai dim ond cyfeirio ato'n fras a wneir yng ngweddill yr adroddiad hwn, ymddengys fod cyfuniad o fodolau newid busnes a amlinellir yn y Cyfeiriadur o Ddulliau Gweithredu, ynghyd â sylw priodol i faterion pobl, yn hanfodol er mwyn cyflawni a chynnal newid busnes.

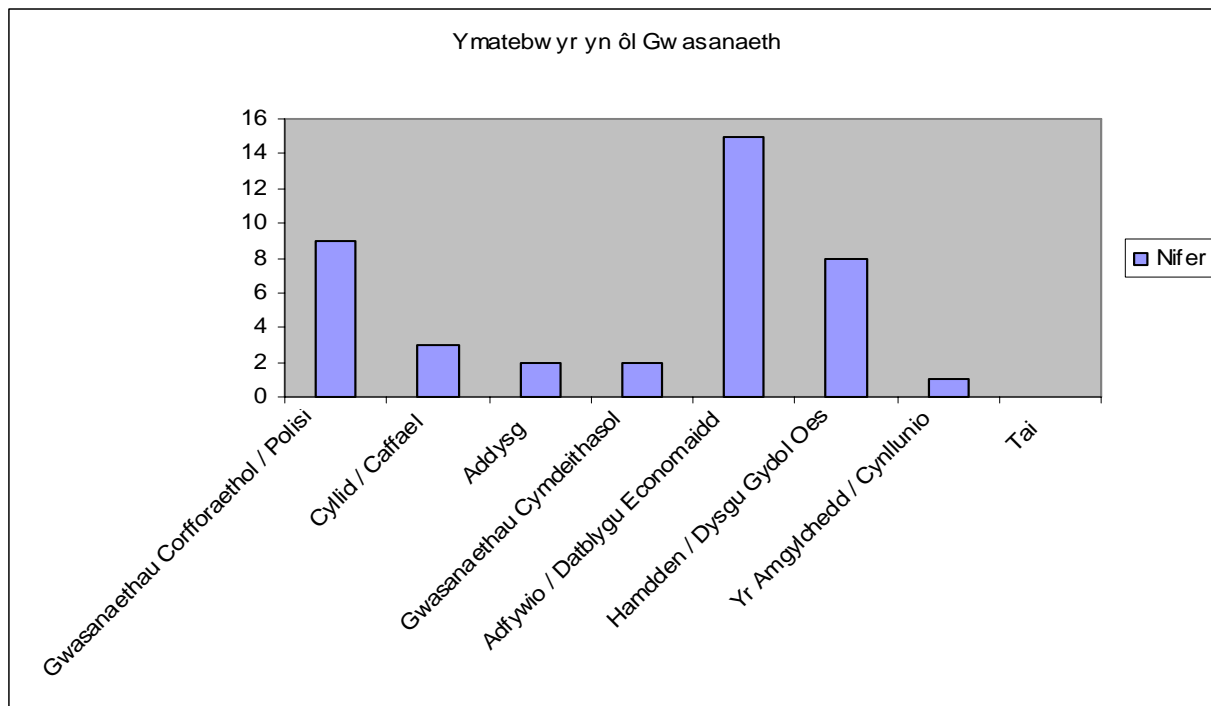
3. Arolwg Llywodraeth Leol

Cyflwyniad

- 3.1 Lluniwyd arolwg holiadur mewn ymgynghoriad â Llywodraeth Cynulliad Cymru i ddwyn ynghyd safbwyntiau a phrofiadau unigolion allweddol sy'n gweithio o fewn llywodraeth leol yng Nghymru mewn perthynas â newid busnes. Cafodd ei dreialu mewn un awdurdod lleol ac yna ei ddiwygio mewn ymateb i hynny. Gofynnodd gwestiynau am y canlynol:
- Ffactorau sy'n sbarduno newid;
 - Newidiadau sydd wedi digwydd i awdurdodau dros y tair blynedd diwethaf;
 - Enghreifftiau allweddol o newid busnes;
 - Pa strategaethau sydd ar waith i reoli newid;
 - Ymwybyddiaeth o adnoddau a thechnegau newid busnes allweddol a phrofiad o'u cymhwyso mewn termau real;
 - Rhwystrau i newid;
 - Manteision newid;
 - Gofynion cefnogi newid busnes o fewn llywodraeth leol.
- 3.2 Cwblhaodd cyfanswm o 40 o unigolion o awdurdodau lleol amrywiol yr arolwg, sef cyfradd ymateb o tua 18%.

3.3 Dangosir y dadansoddiad o ymatebion yn ôl ardal gwasanaeth awdurdod lleol yn Ffigur 1 isod.

Ffigur 1: Ymatebwyr i'r Arolwg yn ôl Ardal Gwasanaeth Awdurdod Lleol



(n=40)

Cyd-destun Newid Busnes

3.4 Cytunodd yr ymatebwyr i awdurdodau weld cryn dipyn o newid mewn nifer o feysydd dros y tair blynedd diwethaf. Gwelwyd y newid hwn fwyaf yn y meysydd canlynol:

- Y ffordd y mae'r awdurdod yn ymgynghori â dinasyddion - 22 o ymatebwyr yn cytuno, gyda saith yn cytuno'n gryf (n=39)
- Ffyrdd o Weithio - 15 yn cytuno, gyda 15 yn cytuno'n gryf (n=38)
- Gweithio mewn partneriaeth â sefydliadau eraill - 18 yn cytuno'n gryf a 14 yn dueddol o gytuno (n=39)
- Strwythurau Swyddogion - 15 yn cytuno, gydag 16 yn cytuno'n gryf (n=39)
- Gweledigaeth, cyfeiriad - 16 yn cytuno'n gryf ac 11 yn dueddol o gytuno (n=38)
- Llai o Staff - 13 yn cytuno, gyda 7 yn cytuno'n gryf (n=38)
- Strwythurau Gwleidyddol - 12 yn cytuno, gyda 10 yn cytuno'n gryf (n=39)
- Arferion Gwaith - 17 yn cytuno, gyda 7 yn cytuno'n gryf (n=39)

- 3.5 Roedd 13 o ymatebwyr yn dueddol o anghytuno bod niferoedd staff wedi cynyddu yn y cyfnod hwn gyda chwe ymatebydd yn anghytuno'n gryf. Fodd bynnag, roedd tri ymatebydd o'r farn bod niferoedd staff wedi cynyddu (n=35).
- 3.6 O ran amodau gwaith, roedd yr ymatebwyr yn llai pendant am y newidiadau gydag 11 o ymatebwyr yn dueddol o anghytuno y bu newidiadau, 16 nad oeddent yn cytuno nac yn anghytuno a 12 a oedd o'r farn y bu newidiadau (n=39).
- 3.7 Taflwyd rhywfaint o oleuni ar y patrymau hyn yn yr astudiaeth achos a'r cyfweiliadau â hysbyswyr allweddol. Nid yw'r broses o newid agweddau a diwylliannau sylfaenol yn hawdd o bell ffordd, ac yn anochel mae hyn yn cyfyngu ar wneud newidiadau 'gwirioneddol' i arferion gwaith. At hynny, mae llywodraeth leol yn gymhleth ac mae cryn dipyn o newid yn gynyddrannol - fe'i cyflawnir weithiau drwy dalu sylw 'manwl gywir' i elfennau allweddol yn hytrach na 'rhaglenni newid' ffurfiol felly, yn anochel, mae canfyddiadau o gyflymdra, cyfeiriad a nodweddion newid yn bell o fod yn gyson.
- 3.8 Mae'r rhesymeg dros newid busnes yn amrywio, gyda 23 o ymatebwyr yn awgrymu y gall newid ddeillio o'r ffaith bod angen i awdurdodau weithio mewn partneriaeth (n=33) a 35 o ymatebwyr yn nodi bod setliadau ariannol diweddar wedi arwain at newidiadau gofynnol fel cwtogiadau a / neu ddatblygu gwasanaethau symlach (n=36). Yn sicr, byddai'r nifer olaf hwn yn cefnogi'r canfyddiadau ynghylch y newidiadau a brofwyd gan awdurdodau, er enghraifft, llai o staff, strwythurau swyddogion ac ati.
- 3.9 Ceir dadlau ynghylch effaith dinasyddion ar gyflymdra newid, gyda 13 o ymatebwyr yn awgrymu eu bod wedi llywio newid tra bod 16 nad oeddent yn cytuno nac yn anghytuno am eu rôl ac wyth a oedd o'r farn nad oeddent wedi dylanwadu ar newid yn eu hawdurdod (n=37).
- 3.10 Ymhlith yr enghreifftiau o'r cyd-destun hwn ar waith mae:

"Newid diwylliannol ar sail canolbwyntio ar ddinasyddion. Ymateb i'r argymhellion ar gyfer Awdurdodau Lleol yn Ar Draws Ffiniau. Cyfres o weithgorau aelodau / swyddogion i grynhoi'r newidiadau diwylliannol ac ymddygiadol sydd eu hangen, a'r newidiadau cysylltiedig o ran prosesau a fyddai'n ategu ffyrdd newydd o weithio. Set o ddatganiadau clir am safonau ymddygiadol a disgwyliadau wedi'u mabwysiadu gan y Cyngor llawn a'u hategu gan gynllun gweithredu manwl a gaiff ei lywio gan aelodau a swyddogion."

"Ad-drefnwyd yr uwch reolwyr. Cyflwynwyd trefniadau newydd o ran gwasanaethau cwsmeriaid. Mae'r broses gynllunio gorfforaethol a rheoli perfformiad wedi gwella. Y rheswm dros y newid yw sicrhau gwell canlyniadau i ddinasyddion a phroses fwy cost effeithiol o ddarparu gwasanaethau. Cafodd y newid ei reoli drwy bennu cyfeiriad clir ymhlith yr uwch reolwyr, perchenogaeth wleidyddol, ac adnodd rheoli newid

penodedig. Cymerodd pob rhanddeiliad ran yn y broses newid. O ganlyniad lleihawyd costau uwch reolwyr, darperir gwell gwasanaeth i gwsmeriaid a rheolir perfformiad yn dynnach."

- 3.11 Gwnaed pwyntiau diddorol am y canfyddiad o gefnogi newid gan Lywodraeth Cynulliad Cymru. Nid oedd y canfyddiadau hyn yn galonogol: tra roedd saith ymatebydd o'r farn bod Llywodraeth Cynulliad Cymru wedi helpu awdurdodau lleol i wneud newid cynhyrchiol, roedd 19 yn anghytuno â hyn ac nid oedd gan 11 unrhyw farn ar y mater (n=37). Hefyd, awgrymodd y rhan fwyaf o ymatebion i gyfrifoldebau newydd a osodwyd ar awdurdodau lleol gan y Cynulliad ei gwneud yn anodd i Awdurdodau wneud newid cynhyrchiol (19 o ymatebwyr o gymharu â'r naw a oedd yn dueddol o anghytuno â hyn ac wyth nad oeddent yn cytuno nac yn anghytuno) (n=37).

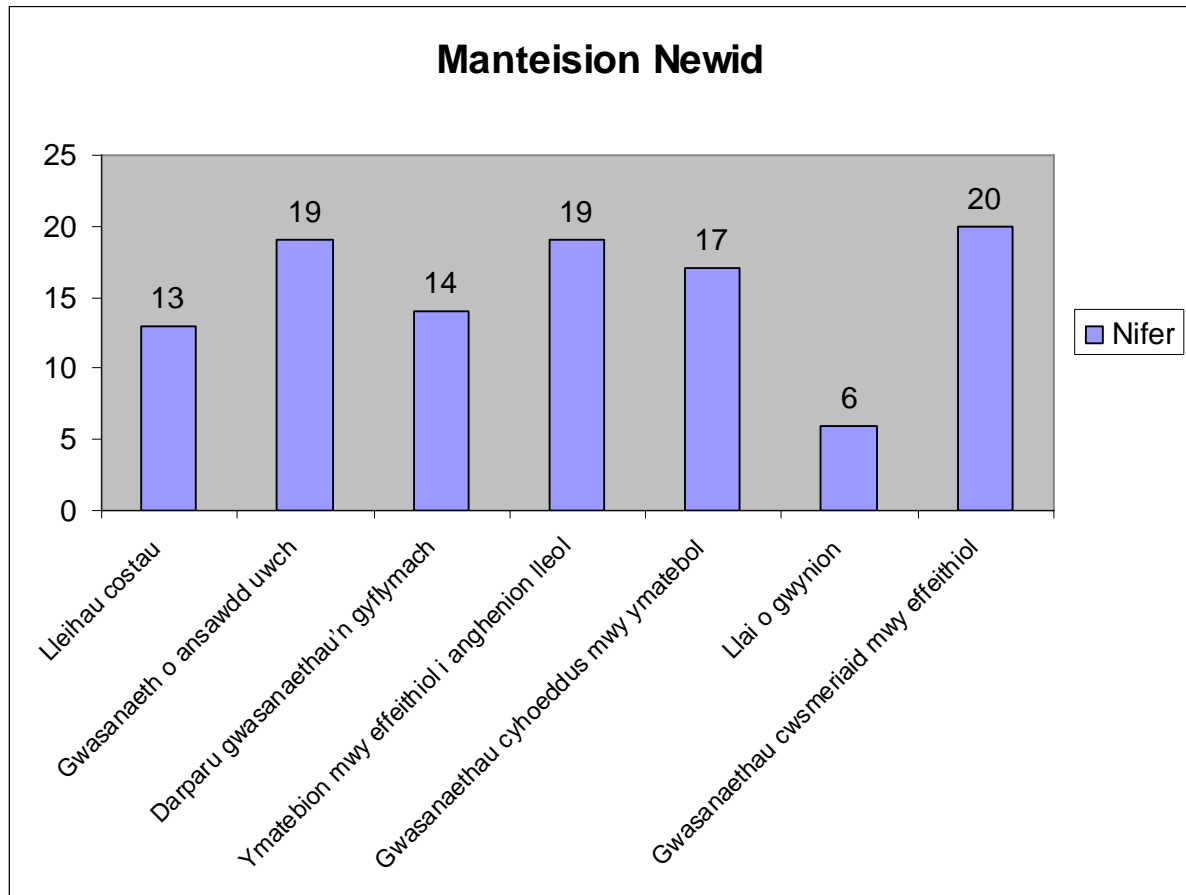
Mathau o Newid

- 3.12 Amlinellodd yr ymatebwyr sawl enghraifft o newid busnes a wnaed ar lefel Gorfforaethol ac ar lefel Gwasanaeth gan awdurdodau yn cynnwys:
- Newidiadau i'r ffordd y caiff addysg ei rheoli mewn awdurdod drwy ddatblygu grŵp llywio a chynllun gweithredu i lywio'r broses o newid a gwella.
 - Ymateb i argymhellion a wnaed yn *Ar Draws Ffiniau* sef datblygu cynllun gweithredu manwl i grynhoi'r safonau a'r disgwyliadau diwylliannol ac ymddygiadol ochr yn ochr â'r newidiadau i brosesau sydd eu hangen i weithio mewn ffordd sy'n canolbwyntio'n fwy ar ddinasyddion.
 - Sefydlu canolfan gyswllt sy'n canolbwyntio ar gwsmeriaid i'w gwneud yn haws i ddinasyddion gysylltu â'r cyngor a chael gafael ar wasanaethau a gaiff ei lywio gan y defnydd o nifer o dechnegau gwahanol gan gynnwys BPR.
 - Datblygu Byrddau Gwasanaethau Lleol gan arwain at newidiadau yn y ffordd yr oedd awdurdodau yn gweithio gyda phartneriaid a dinasyddion a'r ffordd yr oeddent yn fframio'r broses o ddarparu gwasanaethau.
 - Sefydlu adrannau / gweithgorau rheoli newid penodol.
 - Gwelliannau a arweinir gan BPR i'r ffordd y caiff y Gwasanaeth Budd-dal Tai ei ddarparu er mwyn mynd i'r afael ag ôl-groniadau ac oedi.
 - Rhaglen newid wedi'i rheoli sy'n ystyried ad-drefnu trefniadau uwch reoli fel rhan o raglen i hyrwyddo gwaith corfforaethol, sicrhau effeithlonrwydd a hyrwyddo gwell perfformiad.
- 3.13 Roedd nifer fawr o'r newidiadau a nodwyd gan yr ymatebwyr i'r arolwg yn cyfeirio at well trefniadau o ran gwasanaethau cwsmeriaid a'r ffyrdd y mae dinasyddion yn rhyngweithio ag Awdurdodau drwy ddatblygu canolfannau cyswllt a siopau un stop.

Manteision Newid

3.14 Cafwyd cytundeb eang ynghylch rhai o'r manteision a allai ddeillio o reoli newid yn effeithiol a chânt eu crynhoi yn Ffigur 2 isod.

Ffigur 2: Manteision Newid



(n=25)

Rhwystrau i Newid

3.15 Roedd rhai awdurdodau wedi cael anawsterau wrth geisio cyflwyno strategaethau ffrifol i reoli newid busnes ac ymhlith rhai o'r rhwystrau mae:

- Dinasyddion yn amharod i newid ac am gynnal y sefyllfa sydd ohoni.
- Rhannau o'r sefydliad yn amddiffynol.
- Swyddogion ac Aelodau yn ei chael yn anodd dod i delerau â ffyrdd newydd o weithio.
- Pryderon ynghylch trefniadau llywodraethu cyrff rheoli / partneriaethau newydd.
- Amharodrwydd diwylliannol anochel i newid a'r angen i sicrhau newid diwylliannol.
- Angen gwella a moderneiddio prosesau busnes.

3.16 Ymhlith yr enghreifftiau o rwystr i newid mae,

"Mae swyddogion ac aelodau wedi ei chael yn anodd dod i delerau â'r ffyrdd newydd o weithio. Mae rhai swyddogion wedi teimlo eu bod yn cael eu herio o ganlyniad i'r broses fonitro agos ac mae rhai aelodau yn ei chael yn anodd deall yr angen am ffordd newydd o weithio. Bu rhai problemau hefyd o ran llywodraethu'r rhaglen gyda'r Bwrdd, er bod y rhain bellach wedi'u datrys yn llwyddiannus i gyd. Bu'n broses o newid diwylliant sydd bob amser yn peri problemau. Mae'r rhan fwyaf o bobl wedi addasu i'r amodau newydd erbyn hyn ac yn fodlon arnynt, sydd o fudd mawr i'r Cyngor."

Adnoddau a Thechnegau

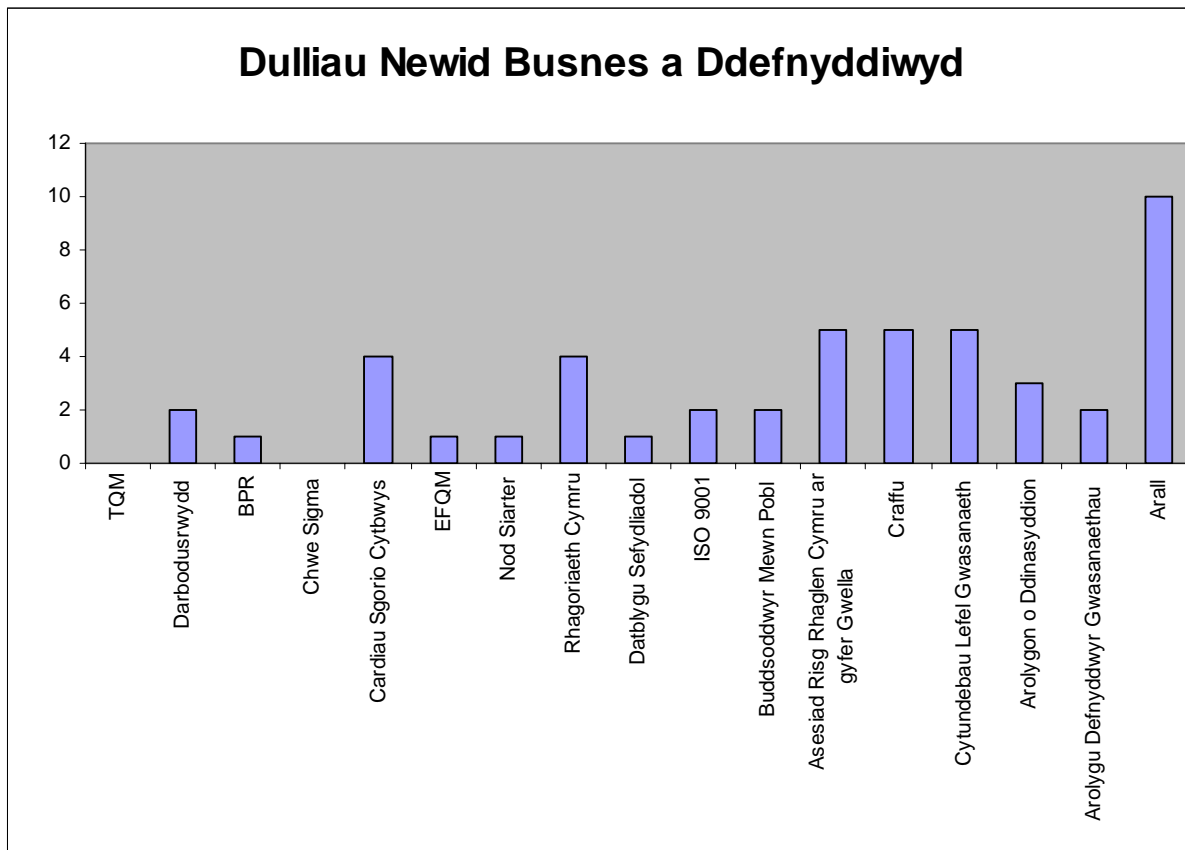
3.17 Mae dulliau cyfredol o newid busnes yn amrywio o awdurdod i awdurdod. Ymhlith yr ymatebion manylach roedd:

- *"Dull o reoli rhaglenni a phrosiectau wedi'i fabwysiadu ar gyfer pob math o newid gwasanaeth a newid sefydliadol mawr. Caiff dogfennaeth ei llunio i ategu'r broses o fonitro perfformiad. Mae'r Prif Weithredwr a'r Cyfarwyddwyr Corfforaethol yn adolygu hyn nifer o brosiectau bob pedair wythnos."*
- *"Rydym wedi sefydlu egwyddorion rheoli prosiect ffurfiol ar sail methodoleg Prince2 ac rydym yn gwneud cryn gynnydd i ddatblygu ein gallu a'n hadnoddau ym maes ad-drefnu prosesau busnes. Fodd bynnag, mentrau corfforaethol yw'r rhain ac mae angen gwneud rhagor o waith o hyd i sefydlu'r dulliau hyn o weithredu ymhob maes gwasanaeth."*

3.18 Ymhlith rhai o'r adnoddau/technegau penodol ar gyfer rheoli newid o fewn awdurdodau mae: Ad-drefnu Prosesau Busnes (BPR); Cardiau Sgorio Cytbwys; Nod Siarter; Rhagoriaeth Cymru; Buddsoddwyr Mewn Pobl; Cytundebau Lefel Gwasanaeth; Aseiad Risg Rhaglen Cymru ar gyfer Gwella; Arolygon o Ddinasyddion; Arolygu defnyddwyr gwasanaethau; Craffu a Prince2 a systemau rheoli prosiect Prince2 wedi'u haddasu Ni ellid dweud bod unrhyw ddull o weithredu wedi cael ei fabwysiadu'n helaeth, ond fel y gallwch weld yn

Ffigur 3 isod defnyddiwyd amrywiaeth eang o fethodolegau o fewn llywodraeth leol.

Ffigur 3: Dulliau o Weithredu a Ddefnyddir o fewn Llywodraeth Leol yng Nghymru

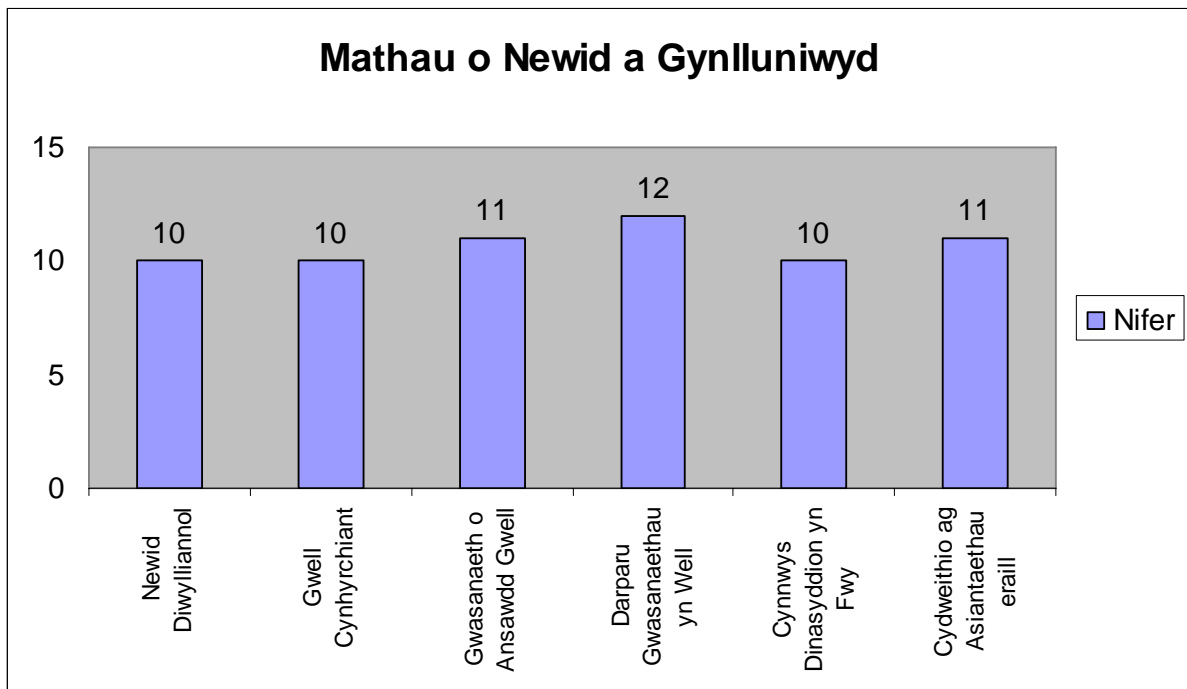


- 3.19 Gyda strwythurau rheoli fwyfwy datganoledig, mae rhai rhaglenni rheoli newid yn cael eu datganoli hefyd. Un o oblygiadau hyn yw nad oedd rheolwyr unigol yn gwybod am bopeth a oedd yn digwydd yn eu hawdurdod, felly dim ond dyfalu ynghylch nifer o adnoddau/ technegau ffurfiol a oedd yn cael eu cymhwysu ar lefel Gwasanaeth yn eu hawdurdod y gallent ei wneud.
- 3.20 Yn ogystal â'r strategaethau newid mwy ffurfiol a fabwysiadwyd gan awdurdodau, daethom ar draws llawer o enghreifftiau o arloesi lle achubwyd ar gyfle, ac nas cyhoeddwyd yn aml, a wnaeth ganolbwyntio ar rannau penodol o'r sefydliad. Gallai'r rhain fod yn gysylltiedig â chylchoedd cynllunio busnes blynyddol, datblygu grwpiau 'gorchwyl a gorffen' i wella agweddau penodol ar ddarparu gwasanaethau ac ansawdd gwasanaethau.
- 3.21 Y prif reswm a roddwyd dros ddefnyddio technegau penodol oedd y ffaith syml bod unigolion allweddol yn gyfarwydd â'r dull o weithredu. Hefyd soniwyd am dechnegau a argymhellwyd gan ymgynghorwyr allanol, ond cododd llawer o ffactorau sbarduno untro mewn perthynas â defnyddio adnoddau penodol, er enghraifft cafodd un dechneg ei mabwysiadu am ei bod yn gysylltiedig â buddsoddiad yr Adran Gwaith a Phensiynau mewn systemau TG.

Cynlluniau ar gyfer y Dyfodol

3.22 Ymddengys fod cynlluniau mawr ar gyfer newidiadau ymhlith awdurdodau lleol. Dangosir y mathau o newidiadau a gynlluniwyd ar gyfer y dyfodol yn Ffigur 4 isod. Fel y dangosir yn glir yn y tabl hwn, mae llawer o'n hymatebwyr wedi nodi bod gan eu hawdurdod fwy nag un math o newid ar y gweill.

Ffigur 4: Mathau o Newid a Gynlluniwyd



3.23 Ymhlith y cynlluniau ar gyfer newid yn y dyfodol mae integreiddio a phrif ffrydio technegau 'newid' yn y cylch cynllunio corfforaethol ochr yn ochr â chynllunio busnes. Hefyd, datblygu ymhellach raglenni newid diwylliannol sy'n bodoli eisoes a rhesymoli trefniadau rheoli a gwleidyddol.

3.24 Mae awdurdodau yn cydnabod ei bod yn bwysig gwella'r broses o ddarparu gwasanaethau, effeithlonrwydd, effeithiolrwydd a pherthnasedd i angen - yn gyffredinol a phan fo pwysau cynyddol ar gymorth ariannol.

3.25 Nododd un awdurdod,

"Rydym wedi bod yn treialu rhaglen dinasyddion Llywodraeth Cynulliad Cymru, ac wedi defnyddio'r fframwaith hwn mewn ychydig o feysydd gwasanaeth penodol. Mae prosiect mawr yn mynd rhagddo ar weithio'n ystwyth ac rydym wedi cyflogi rheolwr newid sydd bellach yn llunio strategaeth rheoli newid i'w mabwysiadu gan yr awdurdod cyfan."

- 3.26 Ynghyd â hyn, gwerthfawrogir yn eang na fydd adnoddau newid busnes ar eu pen eu hunain yn cyflawni'r newid hwn a bod materion 'mwy meddal' fel grymuso staff, arweinyddiaeth, ymrwymiad sefydliadol yr un mor bwysig, os nad yn fwy pwysig.

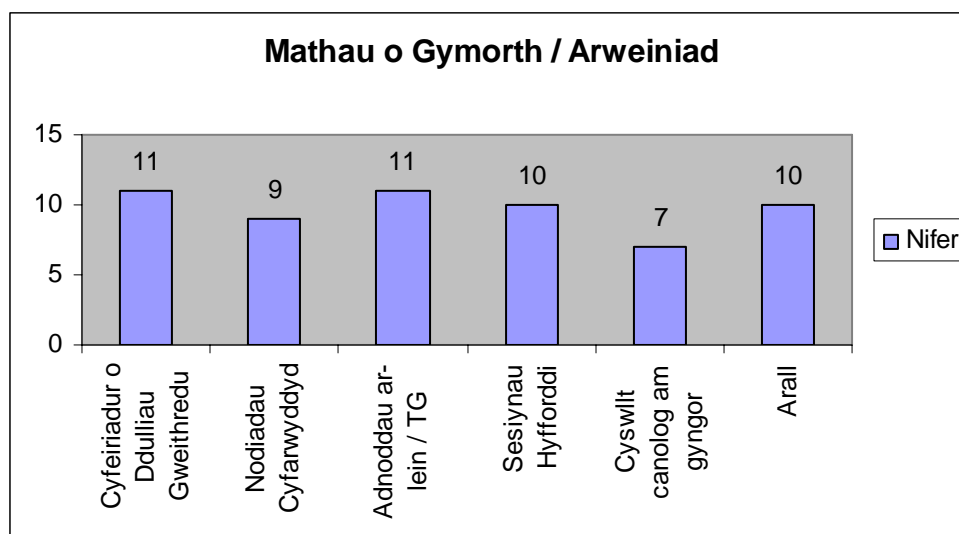
Cyfraniad Posibl Ymgynghorwyr

- 3.27 Nid yw'r arolwg yn dynodi unrhyw gynnydd mawr yn y defnydd arfaethedig o ymgynghorwyr. Cydnabu rheolwyr y gall mewnbwn allanol wella gallu ac adnoddau, cyflwyno profiad ac arbenigedd a dwyn mantais rhywun o'r tu allan i feithrin cydberthnasau a datblygu partneriaethau. Ar y llaw arall cydnabuwyd yn eang fod yn rhaid bod yn berchen ar newid effeithiol a bod pawb sy'n ymwneud â darparu a derbyn gwasanaeth yn ei gefnogi. Dim ond drwy ddethol ymgynghorwyr medrus yn ofalus y gellir sicrhau'r cydbwysedd gofynnol rhwng perchenogaeth ac ymyrraeth.
- 3.28 Dywedodd un ymatebydd mai'r her fwyaf oedd sicrhau perchenogaeth yn y sefydliad cyfan, gan hefyd sicrhau bod pob aelod o staff yn sylweddoli bod hyn *"yn rhan o'i waith o ddydd i ddydd - nid rhywbeth i rywun arall ei wneud"*.
- 3.29 Mewn perthynas â hyn, cwestiynwyd rôl ymgynghorwyr allanol yn y broses o gyflwyno strategaeth newid busnes ffurfiol gan un ymatebydd a wnaeth awgrymu, *"Gall y defnydd o ymgynghorwyr allanol arwain at greu disgwyliadau afrealistig o wasanaethau. Mae angen i'r awdurdod ddeall bod angen arweinwyr cryf ac adnoddau penodedig o'r tu mewn i wasanaethau er mwyn newid busnes yn sylweddol."*
Fodd bynnag, dywedodd un arall, *"Mae gan yr Awdurdod gynlluniau uchelgeisiol o reidrwydd ... ac yn ddiaw bydd problemau o ran gallu ac adnoddau yn ogystal â diffyg arbenigedd mewn rhai meysydd."*

Gofynion o ran Cymorth

- 3.30 Gan ystyried y diddordeb mewn opsiynau cymorth ar gyfer y dyfodol, roedd yn galonogol gweld diddordeb gwerthfawrogol mewn Cyfeiriadur o Ddulliau Gweithredu (gweler Ffigur 5).

Ffigur 5: Y Mathau o Gymorth a Gafodd eu Ffaffrio



3.31 Ymhlith y mathau eraill o gymorth a awgrymwyd gan yr ymatebwyr mae:

- Adnodd ariannol canolog a ddeler gan y Cynulliad y gall awdurdodau lleol ei ddefnyddio i gael cyngor proffesiynol.
- Y cyfle i rannu profiadau a dysgu gan eraill drwy ddigwyddiadau dysgu grwpiau bach.
- Rhoi enghreifftiau o arfer da perthnasol o Gymru a thu hwnt.

3.32 Fodd bynnag, nid oedd pob ymatebydd o'r farn bod angen cael cymorth ac awgrymwyd bod llawer iawn o wybodaeth yn hysbys eisoes ac y byddai ychwanegu at hyn yn "*creu gormod ohoni*". Awgrymodd ymatebydd arall y gallai'r cymorth hwn fod wedi bod yn ddefnyddiol yn y gorffennol ond bod awdurdodau lleol wedi datblygu'r sgiliau angenrheidiol i ateb yr heriau hyn ers hynny.

3.33 At hynny, awgrymodd un ymatebydd,

"Mae newid yn aml yn anos o ganlyniad i 'ganllawiau' gor-ragnodol a gormod o gyfarwyddiadau sy'n seiliedig ar brosesau gan Lywodraeth Cynulliad Cymru, nad ydynt yn helpu i gyflawni canlyniadau i ddinasyddion."

3.34 Cafodd cwestiwn allweddol am rôl y Cynulliad yn yr agenda hon ei godi gan ymatebydd arall,

"...beth fydd yn digwydd os bydd awdurdodau lleol yn rhoi trefn ar bethau (fel y maent i'w gweld yn ei wneud fwyfwy) ac yn llwyddo i gyflawni'r hyn y mae Llywodraeth Cynulliad Cymru ac eraill yn eu hannog i'w wneud, tra nad yw'r rheini yn llwyddo i gadw i fyny? Mae pob achos o newid busnes yn boenus ac yn gadael ei ôl ar y rhai

sy'n ei brofi ac yn ei gyflawni fel ei gilydd. Mae'n llawer haws mynnu bod eraill yn ei wneud na mynd ati i'w wneud eich hun. Byddai arwain drwy esiampl yn dda o beth!"

- 3.35 Fodd bynnag, dywedodd hyd yn oed unigolion profiadol iawn, *"ni fyddai cael nodyn atgoffa neu restr wirio syml yn ddrwg o beth..."*.

4. Canfyddiadau Hysbyswyr Allweddol

Cyflwyniad

- 4.1 Cynhaliwyd cyfweiliadau ag unigolion o CLILC, Cydgysylltwyr Rhanbarthol CLILC, Swyddfa Archwilio Cymru, RhNgCC a Llywodraeth Cynulliad Cymru er mwyn cael safbwyntiau ehangach ar brosesau newid busnes yn gyffredinol, camau gweithredu a meddylfryd llywodraeth leol yng Nghymru, a sut y gallai profiad o fethodolegau ac arferion newid busnes gael eu lledaenu a'u cyfnewid o fewn llywodraeth leol yng Nghymru er mwyn lleihau'r ddibyniaeth ar gontractwyr allanol.
- 4.2 Hefyd cyfwelwyd ag wyth unigolyn o awdurdodau lleol yng Nghymru, naill ai drwy ymweliadau astudiaethau achos neu drwy gysylltu â hwy'n uniongyrchol - a awgrymwyd i ni ac a gysylltodd â ni'n uniongyrchol ar ôl cael yr holiadur.
- 4.3 Ceir rhestr lawn o'r unigolion a gyfwelwyd yn Atodiad I.
- 4.4 Cynhaliwyd cyfweiliadau lled-strwythuredig, a lywiwyd gan ganllawiau pwnc a ddatblygwyd ar y cyd â Llywodraeth Cynulliad Cymru (sydd ar gael yn Atodiad II) ac a wnaeth drafod elfennau fel:
 - Rôl a chyfrifoldebau'r unigolion a gyfwelwyd;
 - Profiad o newid busnes;
 - Safbwyntiau ar newid busnes mewn awdurdodau lleol;
 - Cyfnewid enghreifftiau o arfer gorau / awgrymiadau ar gyfer Astudiaethau Achos;
 - Gwybodaeth o fethodolegau newid busnes;
 - Gofynion o ran cymorth;
 - Barn ar Gyfeiriadur arfaethedig o Ddulliau Gweithredu.

Safbwyntiau ar Newid Busnes o fewn Llywodraeth Leol yng Nghymru

- 4.5 Cytunir yn eang fod graddau'r newid busnes sy'n effeithio ar awdurdodau lleol yn cynyddu. Yn ystod y deng mlynedd diwethaf, mae gwasanaethau cyhoeddus wedi cael eu diwygio fel un o brif flaenoriaethau gwleidyddol Llywodraeth y DU a Llywodraeth Cynulliad Cymru. Erbyn hyn mae gan nifer o awdurdodau lleol dimau penodedig sy'n gweithio ar newid busnes ac yn ymateb i'r pwysau ariannol a seilwaith sy'n wynebu awdurdodau lleol.

- 4.6 Cydnabyddir hefyd fod angen i Gyngorau fod yn fwy ymatebol i anghenion a galwadau newidiol a bod yn fwy effeithlon yn gyffredinol: er mwyn gwneud hyn mae'n rhaid iddynt ddysgu sut i weithio mewn ffyrdd newydd.
- 4.7 Codwyd rôl Llywodraeth y Cynulliad sawl gwaith. Dywedodd un o'r unigolion a gyfwelwyd, *"Cydnabyddir agenda Llywodraeth Cynulliad Cymru yn eang a cheir ymwybyddiaeth o'r angen i ad-drefnu gwasanaethau o ganlyniad i bwysau ariannol...mae awdurdodau yn fwy ymwybodol o'r angen am newid nag y mae Llywodraeth Cynulliad Cymru yn ei gydnabod."*
- 4.8 Nid ystyrir bod y Cynulliad yn arwain drwy esiampl bob amser. Ymhlith y sylwadau a wnaed gan yr unigolion a gyfwelwyd roedd:
- *"Nid yw Llywodraeth Cynulliad Cymru yn gosod esiampl dda mewn perthynas â newid busnes."*
 - *"Mae'n bwysig bod Llywodraeth Cynulliad Cymru yn ystyried sut y gallai arwain yr agenda hon drwy esiampl. Mae Llywodraeth Cynulliad Cymru yn gweithredu mewn seilos i raddau helaeth ac nid yw pob adran yn cydnabod yr agenda strategol ehangach sy'n effeithio ar awdurdodau ac ymddengys eu bod yn gosod rhwystrau yn y ffordd."*
 - *"Mae angen i Lywodraeth Cynulliad Cymru ystyried y cymhellion i newid o fewn awdurdodau lleol. Nid yw'r hyn a wneir ganddi ar hyn o bryd sef gosod pwysau ariannol yn cymhell awdurdodau i wneud newidiadau strategol."*
 - *"cyhoeddir dogfennau polisi newydd fel Creu'r Cysylltiadau a thybir y bydd newidiadau o ran polisi yn deillio o hynny'n awtomatig. Nid dyma'r achos ac mae angen ffactorau sbarduno a chymorth clir ar y polisiâu hyn".*

Dulliau Presennol o Newid Busnes

- 4.9 Credir bod cryn dipyn o weithgarwch newid busnes yn digwydd o fewn llywodraeth leol yng Nghymru ar hyn o bryd. Fodd bynnag, pwysleisiodd nifer o'r bobl y gwnaethom siarad â hwy nad ymddengys fod llawer o gysondeb na chydlynad.
- 4.10 Ystyrir bod hyn yn anochel i raddau helaeth o ystyried natur amrywiol a chymhleth llywodraeth leol, ond - er gwaethaf *"rhai enghreifftiau ardderchog o newid"* credir nad yw llywodraeth leol o reidrwydd yn rheoli newid busnes mewn modd strategol. Gellir priodoli hyn i nifer o ffactorau, ond yn arbennig *"Mae newid yn y sector cyhoeddus yn fater cymhleth yn y bôn gydag unedau mawr i'w newid a llawer o ystyriaethau eraill."*
- 4.11 Dadleuodd nifer o unigolion a gyfwelwyd gennym hefyd fod maint llywodraeth leol yn golygu *"...ei bod yn amhosibl i unrhyw un gael syniad gwirioneddol o'r lefelau gwahanol o newid sydd ar waith ar hyn o bryd"*.

- 4.12 "Cafwyd safbwyntiau gwahanol ynghylch y ffordd y mae newid busnes yn digwydd. Dadleuodd un, *"Mae newid o fewn awdurdodau lleol yn amlwg er mwyn adlewyrchu natur amlwg y rhaglen Creu'r Cysylltiadau."* tra awgrymodd un arall *"Mae gan rai awdurdodau lleol graidd o staff sydd wedi hen ymsefydlu. Gall hyn olygu bod angen i reolwyr fynd ati i newid busnes mewn modd cudd. Gall y broses o gyflwyno staff newydd hefyd roi siglad i'r broses o reoli newid busnes mewn modd isymwybodol."*
- 4.13 Roedd y rhan fwyaf o'r bobl a gyfwelwyd yn gallu rhoi enghraifft o broses newid busnes amlwg a oedd ar waith o fewn llywodraeth leol yng Nghymru a rhoi manylion am yr adnoddau a ddefnyddir i hwyluso'r newid hwn.
- 4.14 Awgrymodd sawl unigolyn a gyfwelwyd y gallai newid busnes mewn modd 'cudd' fod yn cyfeirio at reolwyr yn gwneud eu gwaith yn effeithiol, *"gan dderbyn bod newid yn beth mawr bellach a bwrw ati."* Wrth gwrs, nid oes rhaid i hyn wneud y broses o gael gafael ar adnoddau a thechnegau priodol yn llai pwysig - ac yn wir, gallai atgyfnerthu'r angen am ffynonellau gwybodaeth fel y Cyfeiriadur o Ddulliau Gweithredu.
- 4.15 I nifer o'r bobl a gyfwelwyd, mae cryn dipyn o newid yn digwydd yn y sector cyhoeddus yng Nghymru, ac un o'r blaenoriaethau ymwybodol yw cynnwys staff yn y broses o newid. Ceir enghraifft allweddol o hyn yn astudiaeth achos Sir Fynwy.
- 4.16 Fodd bynnag, awgrymodd un o'r bobl a gyfwelwyd y gallai dull mwy cudd o newid busnes fod yn fwy cynaliadwy a llwyddiannus yn gyffredinol oherwydd *"gall cymryd camau mawr wneud newidiadau strwythurol sylweddol ond esgor ar rwystrau sylweddol hefyd o ran staff sefydliad"*.

Ffactorau sy'n Hwyluso Newid Effeithiol

- 4.17 Pwysleisiodd llawer o'r bobl a gyfwelwyd nad yw'n ddigon canolbwyntio ar fodolau a fframweithiau newid busnes. Roedd *"Nid yw newid yn digwydd drwy fodolau a phrosesau, mae'n digwydd drwy bobl"* yn thema a gododd dro ar ôl tro. Un o'r ffyrdd allweddol o sicrhau bod newid yn digwydd yn effeithiol ac yn gynaliadwy yw drwy annog perchenogaeth, cefnogaeth a dealltwriaeth y gweithlu.
- 4.18 Pwysleisiwyd mai arwain ac ymgysylltu yw'r ffactorau allweddol sy'n hwyluso newid effeithiol, gyda sylwadau'n cynnwys:
- *"Mae angen pennu cyfeiriad clir yn wleidyddol ac ar lefel swyddog er mwyn hwyluso newid effeithiol. Hefyd, mae'n hanfodol cynnwys staff ac ymateb i bobl leol ynghyd ag ymgynghori â hwy."*
 - *"Mae arweinyddiaeth yn allweddol - mae angen cyfleu'r rhesymeg dros newid yn glir, yr hyn rydych yn ceisio ei gyflawni. Rhaid i bobl chwarae rhan a themlo"*

perchenogaeth o'r newid, neu fel arall byddant yn dychwelyd i'r hen ffordd o wneud hyn. Fodd bynnag gall hyn ddibynnu ar raddau'r newid."

Rhwystrau i Newid Effeithiol

- 4.19 Mae'r hinsawdd bresennol o newid yn ei gwneud yn ofynnol i awdurdodau lleol ystyried y ffordd y maent wedi gweithio'n draddodiadol ac adfywio eu ffyrdd o weithio, dod yn fwy arloesol a chymryd mwy o risgiau wrth ddatblygu gwasanaethau a'u darparu. Dywedodd un o'r unigolion a gyfwelwyd, *"Mae angen i gynghorau ystyried y ffordd y maent yn ymdrin â risg ar hyn o bryd, oherwydd nid ydynt yn gwneud hynny'n dda. Gall osgoi cymryd risg a pheidio â rheoli risg arwain at weithredu systemau aneffeithiol a drud."*
- 4.20 Mae awdurdodau lleol yng Nghymru yn mynd i'r afael â natur risg yn ffurfiol drwy Raglen Cymru ar gyfer Gwella lle maent yn asesu risg ac yn anelu at fframio risgiau posibl mewn ffyrdd y gallant eu rheoli, ond *"mae'n bwysig nad yw awdurdodau yn drysu rhwng y broses hon o asesu risg a gwella ac arloesi."*
- 4.21 Gall staff awdurdodau lleol (ac, efallai rai aelodau etholedig) gael y broses o newid yn un fygythiol iawn ac ar hyn o bryd nid ymddengys eu bod yn cael eu gwobrwyo am groesawu newid a diwylliant arloesol. Nododd un unigolyn a gyfwelwyd, *"Hyd nes bod system o gydnabyddiaeth ar waith, bydd y broses o arloesi o fewn llywodraeth leol yng Nghymru yn parhau i gael ei thanseilio."*
- 4.22 Awgrymwyd y gall y broses ddemocrataidd leol gymhlethu'r broses o newid busnes yn llwyddiannus. Gall ofnau cyffredin am newid arwain at ethol Cynghorwyr sy'n sefyll am faterion lleol a dyheadol penodol iawn: gallai eu mandad ymwneud ag ymwrthod â newidiadau penodol, ac efallai mai ychydig iawn o ddiddordeb sydd ganddynt mewn cefnogi patrymau gwasanaethau cyhoeddus mwy cydweithredol sy'n canolbwyntio ar ddinasyddion yn gyffredinol.

Technoleg

- 4.23 Ni all rôl technoleg fel catalydd ar gyfer newid busnes gael ei thanamcangyfrif yn y cyd-destun hwn. Fwy nag unwaith wrth wneud y gwaith ymchwil hwn, buddsoddi mewn technoleg newydd oedd y cam cyntaf a gymerwyd gan awdurdod i gyflawni prosiect newid busnes mawr.
- 4.24 Ymddengys fod awdurdodau yn gwbl ymwybodol o'r ffaith nad yw buddsoddi mewn gwell cyfarpar yn unig yn ddigon ac maent yn defnyddio'r buddsoddiad fel cyfle i adolygu eu systemau ac ati. Mae hyn yn arbennig o wir yn achos darparu gwasanaethau cwsmeriaid a chysylltu systemau cefn a blaen swyddfa.

- 4.25 Awgrymodd nifer o hysbyswyr allweddol (o Lywodraeth Cynulliad Cymru yn bennaf) mai un o'r ffactorau sbarduno allweddol a'r ffyrdd o fynd i'r afael â newid busnes o fewn llywodraeth leol yw drwy gydweithredu'n fwy.
- 4.26 Awgrymodd rhai o'r bobl a gyfwelwyd nad oedd awdurdodau lleol yn rhoi digon o sylw i ddulliau cyffredin o weithredu a bod llawer mwy o le i gydweithio er mwyn gwella gwasanaethau a sicrhau effeithlonrwydd.
- 4.27 Fodd bynnag, dywedodd rhai eraill fod awdurdodau yn cydweithio eisoes ac yn gwneud hynny'n effeithiol yn eu barn hwy. Cafodd y prosiectau cydweithredu cyfredol sydd ar waith; grwpiau fel Rhwydwaith Grŵp Swyddogion Ewropeaidd Cymru; gweithgorau prosiect Cystadleurwydd a Chydgyfeirio a'r Partneriaethau Rhanbarthol eu nodi fel enghreifftiau o awdurdodau lleol yn cydweithio'n rheolaidd ac yn gwneud i bethau ddigwydd.
- 4.28 Awgrymwyd ymhellach y bu nifer o dybiaethau sylfaenol ynghylch manteision cydweithredu y mae angen eu herio. *"Dylai grŵp mwy o faint olygu bod mwy o fanteision: yn ymarferol, mae grŵp mwy o faint yn golygu ei fod yn symud yn arafach, felly ni all y manteision byth cael eu gwireddu - rhaid i chi fod ychydig bach yn fwy hyblyg ac achub ar gyfle;" "rhaid i wleidyddion lleol gadw llygad ar yr etholiad nesaf: nid yw bob amser yn hawdd cyfiawnhau treulio llawer o amser a gwario llawer o arian ar welliannau sydd ymhell i ffwrdd. Dylai Llywodraeth Cynulliad Cymru gofio hyn a darparu mwy o adnoddau os yw wir am i bobl roi eu holl sylw i gyflawni pethau sy'n dra anodd."*
- 4.29 Awgrymodd nifer o'r bobl a gyfwelwyd nad oedd Llywodraeth Cynulliad Cymru bob amser yn ei gwneud yn hawdd cydweithredu ac ar adegau ei bod yn atal gwneud cynnydd o ganlyniad i oedi cyn rhoi arian a chytuno arno.
- 4.30 Gellir ystyried bod rhaglenni cydweithredol yn ei gwneud yn ofynnol i unigolion arwain mewn amgylchedd lle maent o'r farn bod eu sefyllfa dan fygythiad. Er enghraifft, mae'r prosiectau gwasanaethau a rennir yn cael eu harwain a'u gweithredu gan y penaethiaid gwasanaeth perthnasol o fewn llywodraeth leol, ond ni fyddai gwasanaethau a rennir yn galluogi'r holl benaethiaid gwasanaeth hyn i gadw eu swyddi.
- 4.31 Ym marn un o'r bobl a gyfwelwyd, *"gallai mynd ar drywydd yr agenda hon yn ddall fod yn beth peryglus oherwydd efallai na fyddai gan wasanaeth a rennir yr adnoddau na'r arbenigedd i ymdrin â phrosesau ac amgylcheddau awdurdodau unigol"*. Waeth beth fo'r arbedion, nodwyd dro ar ôl tro, *"Yr hyn sy'n bwysig yw'r ffordd y caiff gwasanaethau sy'n bwysig i bobl eu darparu yn lleol."*

- 4.32 Mewn perthynas â hyn, fel y pwysleisiodd unigolyn arall a gyfwelwyd, *"Ni ddylai Llywodraeth Cynulliad Cymru ddisgwyl i'r agenda hon gyflawni canlyniadau'n syth; er mwyn bod yn effeithiol ac er mwyn i'w chanlyniadau fod yn gynaliadwy rhaid iddo ddigwydd dipyn yn dipyn. Rhaid i Lywodraeth Cynulliad Cymru sicrhau ei bod yn cefnogi'r ymateb mesuradwy a graddol hwn.*

Agenda Gwasanaethau sy'n Canolbwyntio ar y Dinesydd

- 4.33 Mae Llywodraeth y Cynulliad o'r farn y dylai llywodraeth leol fod yn ystyried ad-drefnu gwasanaethau mewn ffordd sy'n diwallu anghenion dinasyddion. Ategir hyn gan y gofyniad i wasanaethau cyhoeddus leisio barn eu dinasyddion a'i defnyddio i gynllunio gwasanaethau a llywio'r broses o ddarparu gwasanaethau.
- 4.34 Roedd y rhan fwyaf o'r bobl a gyfwelwyd yn cytuno â hyn ac o'r farn ei bod yn bwysig i Gynghorau ryngweithio'n well â'u dinasyddion. Mae rhai awdurdodau wedi datblygu'r rôl a arweinir gan ddinasyddion hyd yn oed ymhellach ac wedi chwilio am 'ffyrdd cyd-gynhyrchu' o ran cynllunio a darparu gwasanaethau. Am enghraifft o hyn ar waith, gweler yr astudiaeth achos sy'n ymwneud â Chyngor Sir Fynwy.
- 4.35 Er nad yw pob un yn symud tuag at 'gyd-gynhyrchu', ymddengys fod awdurdodau lleol yn gyffredinol yn croesawu'r agenda hon a cheir cryn weithgarwch mewn perthynas â gwasanaethau a arweinir gan ddinasyddion, cynnwys dinasyddion a datblygu cymunedau. Mynegwyd rhai pryderon ynghylch codi disgwyliaid na all cynghorau eu bodloni bob amser, a'r angen i roi sylw priodol i brosesau 'cefn swyddfa' - *"nad ydynt yn canolbwyntio ar y dinesydd ond sy'n hanfodol i ddarparu'r gwasanaethau rheng flaen mwyaf effeithiol ac effeithlon...prin y mae dinasyddion yn poeni amdanynt."*
- 4.36 Codwyd pwyntiau cyfarwydd hefyd ynghylch *"agendâu yn cael eu llywio gan y mwyafrif llafar - yr un 5-10% o ddinasyddion sydd â rhywbeth i'w ddweud yw'r rhai sy'n chwarae rhan amlwg ar baneli dinasyddion, grwpiau cymunedol, byrddau llywodraethwyr ac ati. Mae'r unigolion hyn yn gweithredu fel grwpiau pwyso bach ar wasanaethau awdurdodau lleol."*

Defnyddio Ymgynghorwyr

- 4.37 Roedd nifer o'r bobl a gyfwelwyd yn ymddangos fel petaent o'r farn bod niferoedd mawr o ymgynghorwyr yn cyflawni aseiniadau newid busnes mewn awdurdodau lleol ar hyn o bryd, mewn ffordd ddarniog ymhob awdurdod heb fod hynny mewn modd cydlynol.

- 4.38 Disgrifiodd y rhai a oedd yn chwarae rhan fwy uniongyrchol nifer lawer llai o ymgynghorwyr, yn gweithio ar astudiaethau dichonoldeb a phrosiectau arwahanol ar y cyfan yn hytrach nag ar weithgarwch newid busnes mawr. Iddynt hwy, roedd awdurdodau lleol wedi bod yn ofalus o ran y ffordd y defnyddiwyd ymgynghoriaethau a chael y gwerth gorau ohonynt - gan ddefnyddio gallu ac adnoddau ac arbenigedd i lenwi bylchau ym meysydd datblygu a newid sefydliadol.
- 4.39 Mae gan ymgynghorwyr ran bwysig i'w chwarae fel 'pobl allanol' fodd bynnag, wrth ymdrin â rhai o'r materion anodd sy'n ymwneud â newid busnes. Gall yr annibyniaeth sydd ganddynt ei gwneud yn haws cyfleu negeseuon 'anodd' i'r sefydliad.

Gofynion o ran Cymorth

- 4.40 Gallai'r bobl a gyfwelwyd nodi arbenigedd rheoli newid sylweddol yn y sector cyhoeddus, ond roeddent yn glir ei fod yn brin. At hynny, efallai na chaiff arbenigedd ei gymhwyso'n effeithiol bob amser neu efallai nad oes cyfle i gyfrannu mewn modd strategol bob amser. Fodd bynnag, nid yw'r broses o ddiwallu anghenion am gymorth ychwanegol yn un syml.
- 4.41 Awgrymodd sawl unigolyn a gyfwelwyd y dylai Llywodraeth Cynulliad Cymru ymdrin â'r maes hwn yn ofalus, gyda llawer wedi *'hen alaru ar fentrau gwahanol'* ac o'r farn na chânt fawr ddim cydnabyddiaeth gan y canol. Nododd un unigolyn, *"Ni all Llywodraeth Cynulliad Cymru ymdrin â'r mater hwn ar sail siart lif a rhaid iddi gydnabod y cymhlethdodau a'r penderfyniadau anodd y mae awdurdodau yn eu hwynebu."*
- 4.42 Cyfeiriodd nifer o'r bobl a gyfwelwyd at yr angen am gymorth ariannol er mwyn i awdurdodau allu cyflawni gweithgarwch newid busnes. Yn yr hinsawdd ariannol bresennol nid yw bob amser yn ddeniadol yn wleidyddol i awdurdodau ariannu gweithgarwch newid busnes.
- 4.43 Ymhlith yr awgrymiadau a gafwyd o ran cymorth ychwanegol roedd defnyddio pŵer prynu ar y cyd i benodi nifer o ymgynghorwyr ar sail contract yn ôl y gofyn i hwyluso prosesau newid busnes ac adeiladu gallu ac adnoddau o fewn llywodraeth leol yng Nghymru. Yn dilyn trafodaethau â RhNgCC nodwyd bod y trefniadau hyn - o bosibl - ar waith eisoes, felly gallai'r prif fater, mewn gwirionedd, fod yn ymwneud â gwneud defnydd da o gytundebau fframwaith sy'n bodoli eisoes cyn datblygu rhai newydd. Pwysleisiwyd pwysigrwydd defnyddio ymgynghorwyr mewn modd strategol a throsglwyddo syniadau a dysgu.
- 4.44 Codwyd cymhellion i newid yn rheolaidd. Awgrymodd un o'r bobl a gyfwelwyd,

“Nid yw dull cyfredol Llywodraeth Cynulliad Cymru o osod pwysau ariannol yn cymell awdurdodau i wneud newidiadau strategol.” Credwyd ei bod yn bwysig sefydlu rhyw fath o system wobrwyo er mwyn cefnogi ac annog awdurdodau lleol i wneud hyn.

4.45 Ymhlith yr argymhellion o ran cymorth ychwanegol roedd:

- Datblygu cymuned o arferion newid busnes;
- Datblygu modelau cyfnewid dysgu;
- Lle i RhNgCC ddatblygu model hyfforddiant hyblyg ar gyfer technegau newid busnes.

4.46 Un o'r negeseuon cyson a gyflëwyd gan y bobl a gyfwelwyd oedd 'peidiwch ag anghofio'r trydydd sector' sy'n gweithio'n agos gyda'r sector cyhoeddus a'r sector preifat i ddarparu gwasanaethau. Mae Byrddau Gwasanaethau Lleol ac eraill yn mynd i'r afael â'r mater hwn i ryw raddau ond gall fod yn her wirioneddol i gyrff y trydydd sector sydd ag adnoddau prin yn gyffredinol, ac yn bendant fawr ddim staff arbenigol nac arian i benodi ymgynghorwyr er mwyn eu helpu i fodloni gofynion heriol Llywodraeth Cynulliad Cymru. Gallai fod lle, dyweder, i awdurdodau lleol alluogi partneriaid trydydd sector i gymryd rhan yn y rhaglen newid am ddim neu drwy gryn dipyn o gymhorthdal. Yn fwy eang, dylai Llywodraeth Cynulliad Cymru ystyried naill ai ddyrannu cyllid 'untro' penodol ar gyfer rhaglenni newid busnes yn y trydydd sector, neu fod yn barod i wneud trefniadau priodol mewn Cytundebau Lefel Gwasanaeth neu gytundebau ffurfiol eraill er mwyn hwyluso'r buddsoddiad angenrheidiol mewn mentrau newid busnes.

Cyfeiriadur o Ddulliau Gweithredu

- 4.47 Cafwyd cefnogaeth eang i'r Cyfeiriadur o Ddulliau Gweithredu ymhlith y bobl a gyfwelwyd gyda'r rhan fwyaf o'r farn ei fod yn adnodd cyfeirio defnyddiol o bosibl.
- 4.48 Y brif ystyriaeth o ran y Cyfeiriadur fyddai iaith. Awgrymodd un o'r bobl a gyfwelwyd, *"Mae academyddion ac ymarferwyr yn siarad dwy iaith wahanol a dylai unrhyw gyfeiriadur ystyried dileu'r rhwystrau rhwng y ddwy."* Pwysleisiodd unigolyn arall hefyd y dylai'r Cyfeiriadur o Ddulliau Gweithredu *"fod yn syml iawn a phheidio â cholli golwg ar yr iaith a siaredir yn lleol"*.
- 4.49 Cafodd yr awgrymiadau canlynol eu gwneud o ran yr hyn y dylai'r Cyfeiriadur ei gynnwys:
- Astudiaethau Achos;
 - Gwybodaeth am lywodraethu;
 - Gwerthuso dulliau gwahanol;
 - Matrics o dechnegau perthnasol;
 - Gwybodaeth am fynd i'r afael â ffactorau llwyddiant hanfodol unrhyw broses o newid - staff, proses, cwsmeriaid ac ati.
- 4.50 Dylai'r Cyfeiriadur nodi'r hyn na all methodolegau penodol ei gyflawni yn ogystal â'r hyn maent yn gallu ei gyflawni, gan bwysleisio bod mwy nag un ateb.
- 4.51 I ategu'r pwynt hwn, awgrymodd un o'r bobl a gyfwelwyd fod tuedd i dderbyn modelau heb unrhyw feirniadaeth ar sail argymhellion / gwybodaeth flaenorol ac ati. *"Er enghraifft, gall Darbodusrwydd / BPR beri'r risg o fod yn rhy fecanyddol tra y gall canolbwyntio'n ormodol ar faterion ymddygiadol beri'r risg o fethu hanfodion busnes allweddol. Mae angen cydnabod yr hyn na all y modelau hyn ei gyflawni ynghyd â'r hyn maent yn gallu ei gyflawni a dylai'r Cyfeiriadur o Ddulliau Gweithredu wneud hyn"*.

5. Astudiaethau Achos

Cyflwyniad

- 5.1 Diben astudiaethau achos oedd dod o hyd i enghreifftiau penodol o newid busnes o fewn llywodraeth leol yng Nghymru a'u hystyried yn fanylach.
- 5.2 Nodwyd astudiaethau achos drwy'r arolwg holiadur ac yn sgîl yr awgrymiadau a wnaed gan hysbyswyr allweddol i'r prosiect.
- 5.3 Gofynnwyd i'r sawl a oedd yn destun yr astudiaethau achos gymeradwyo'r wybodaeth ynddynt gan gynnwys manylion cyswllt i'w gwneud yn bosibl i awdurdodau eraill a oedd am gael cyngor ar gyflawni prosiectau newid tebyg gysylltu â hwy.

Astudiaethau Achos

Adnoddau Busnes i Helpu i Reoli Newid: Cael Gafael ar Wasanaethau Cyngor Sir Powys

Cefndir

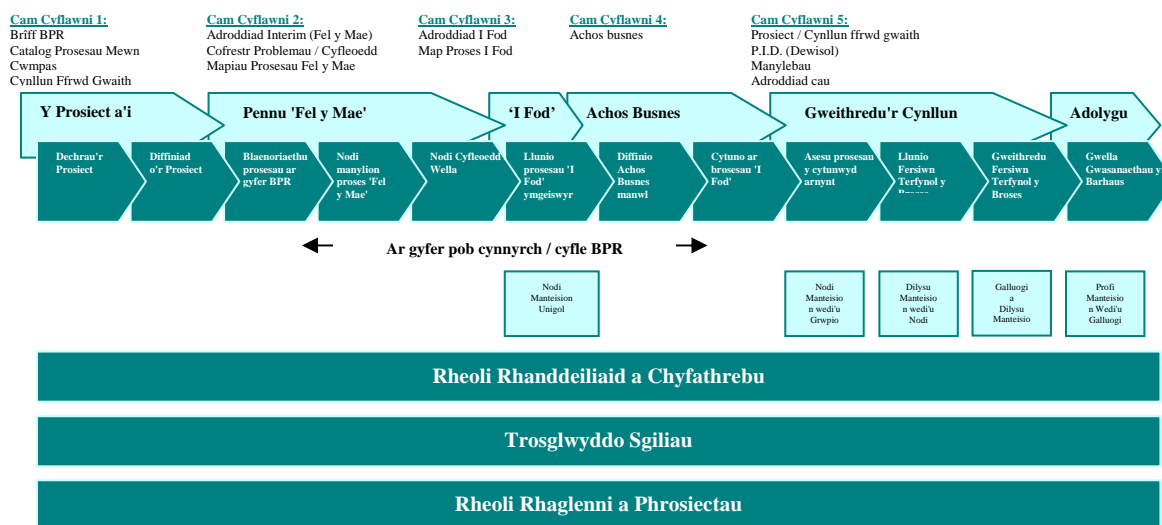
Gan gydnabod natur ddarniog y broses o ddarparu gwasanaethau a'r rhwystredigaeth a brofwyd gan ei gwsmeriaid, penderfynodd y cyngor wireddu gweledigaeth drawsnewidiol ym mis Medi 2003, gan newid o weithredu ar sail seilo i ganolbwyntio ar gwsmeriaid. Roedd y rhaglen drawsnewidiol yn gydnaws iawn â nodau strategol ehangach yr Awdurdod ac roedd hefyd yn adleisio meddylfryd llywodraeth ganolog a'r agenda Creu'r Cysylltiadau.

Y Dull o Weithredu

Mae Cael Gafael ar Wasanaethau (A2S) yn anelu at wella effeithlonrwydd ac effeithiolrwydd y broses o ddarparu gwasanaethau a chynyddu boddhad cwsmeriaid drwy drawsnewid y ffordd y mae'r cyngor yn rhyngweithio â'i gwsmeriaid, yn benodol drwy sefydlu canolfan gyswllt gorfforaethol a threfniadau gwasanaethau cwsmeriaid wyneb yn wyneb corfforaethol er mwyn darparu un porth mynediad i lywodraeth leol a gwasanaethau partner ym Mhowys.

Wrth i'r Weledigaeth A2S ddatblygu, felly hefyd gydnabyddiaeth yr awdurdod fod angen iddo ffurfioli ei raglen a'i drefniadau rheoli prosiect a defnyddiodd wasanaethau Arbenigwr Rheoli Rhaglenni a Phrosiectau i sefydlu rhaglen gorfforaethol ynghyd â rhaglen wedi'i theilwra a methodoleg a phhecyn cymorth rheoli prosiect wedi'u seilio ar yr egwyddorion a nodwyd yn PRINCE2. O ganlyniad, sefydlwyd Rhaglen Anelu'n Uchel Powys (AHP) a wnaeth ymgorffori saith prosiect trawsnewid lefel uchel yn y Cyngor cyfan. Er y gellid dosbarthu A2S yn rhaglen yn ei rhinwedd ei hun, fe'i cyflwynwyd fel prosiect graddol o fewn AHP.

Cydnabuwyd, er mwyn sefydlu canolfan gyswllt wasgaredig gorfforaethol a gwasanaeth cwsmeriaid wyneb yn wyneb corfforaethol, y byddai angen i'r Cyngor integreiddio nifer o wasanaethau wedi'u targedu, ad-drefnu'r prosesau ac ymgorffori'r elfennau cwsmeriaid penodol hynny yn y ganolfan gyswllt. Byddai'r gwaith ad-drefnu hwn yn nodi adnoddau staff ac yn sicrhau effeithlonrwydd y gellid ei ailfuddsoddi mewn technoleg a oedd yn canolbwyntio ar gwsmeriaid. Defnyddiodd Cyngor Sir Powys wasanaethau Capita Business Services Cyf i ddarparu adnoddau Ad-drefnu Prosesau Busnes (BPR) a darparu llwyfan a fyddai'n sail i ddatblygu gallu ac adnoddau mewnol drwy fentora a throsglwyddo sgiliau a datblygu dull a methodoleg BPR bersonol Powys (Ffig 1).



Ffig 1. - Dull Gweithredu a Methodoleg BPR

Mae pedair canolfan gyswllt, adnoddau staffio a thechnoleg bellach yn mynd rhagddynt fel y cynlluniwyd a disgwyliar i bumed safle ddechrau gweithredu o fis Tachwedd 2008. Mae'r ganolfan gyswllt wasgaredig hon bellach yn cyflogi 100 o aelodau o staff, gan dderbyn 1,000 o alwadau bob dydd tra'n gweithredu gwasanaeth wyneb yn wyneb prysur. Dynoda perfformiad gyfradd ateb o 94% a chymerir 20 eiliad i ateb galwad ar gyfartaledd ar gyfer gwasanaethau arbenigol fel budd-daliadau a thai. Drwy ddefnyddio adnoddau busnes BPR o fewn ein systemau rheoli prosiect sy'n datblygu, mae gwasanaethau cwsmeriaid bellach yn cynnig y pwynt cyswllt cyntaf ar gyfer treth gyngor a budd-daliadau, priffyrdd a chynnal a chadw tai. Bydd Cam 2, a ddylai orffen erbyn mis Rhagfyr 2008, yn cyflwyno gwasanaeth llawn ar gyfer goleuadau stryd, bathodynau i bobl anabl, trefniadau wrth gefn a galw allan, integreiddio cofrestrau ac elfen fawr o wasanaethau iechyd yr amgylchedd.

Ymhlith y gwasanaethau a fydd ar gael drwy'r broses weithredu wasgaredig bydd rhoi gwybodaeth leol; rheoli'r broses o drefnu ystafelloedd cyfweld a gwasanaethau derbynfydd ar gyfer cyngorfeydd gwasanaethau a phartneriaid eraill y cyngor; gwerthu bagiau sbwriel a rheoli bagiau ailgylchu am ddim; referniw a budd-daliadau / gwasanaethau'r dreth gyngor gan gynnwys bod yn bwynt cyswllt cyntaf ar gyfer ymholiadau referniw a budd-daliadau;

derbyn a dilysu ffurflenni budd-daliadau; gwneud taliadau i'r cyngor gan ddefnyddio cardiau debyd / credyd; gwybodaeth a gwasanaethau tai gan gynnwys rhoi gwybod am waith atgyweirio sydd ei angen ar dai cyngor: cofnodi manylion cyswllt pob cwsmer ar system CRM y cyngor; derbyn sylwadau, canmoliaeth a chwynion a'u cofnodi ar system ar-lein; darparu gwasanaeth casglu gwastraff swmpus a gwasanaethau desg gymorth priffyrdd eraill; dyrannu trwyddedau parcio; dyrannu bathodynau glas; dyrannu tocynnau teithio rhatach a threfnu gwasanaethau rheoli pla a chymryd taliadau amdanynt.

Yn mynd rhagddo

Mae prosesau rheoli rhaglenni a phrosiectau wedi galluogi Cyngor Sir Powys i ganolbwyntio ar gyflawni'r agenda drawsnewid sylweddol a roddwyd ar waith. O ganlyniad i wneud trefniadau llywodraethu ffurfiol â strwythurau cofnodi penodedig, mae pob rhanddeiliad yn ymwybodol o'r gofynion o ran ansawdd, cost ac amser. Mae hyn wedi bod o gymorth mawr i lywio'r agenda newid diwylliannol a thrawsnewid - nawr gall staff weld bod y rheolwyr a'r bwrdd gweithredol yn cyflawni eu hymrwymadau. Mae BPR hefyd yn gallu ennyn brwdfrydedd am newid o fewn gwasanaethau. Y prawf nawr fydd addysgu rheolwyr gwasanaethau i gydnabod yr hyn sy'n gyfystyr â gwella gwasanaethau yn barhaus a pha fentrau y gellir eu hystyried yn ymdrechion gwirioneddol i ad-drefnu ein prosesau o'r dechrau i'r diwedd a rhoi'r cwsmer wrth wraidd ein holl ystyriaethau.

Mae'r pedair prif wers a ddysgwyd hyd yma wedi bod yn seiliedig ar berchenogaeth, briff prosiect wedi'i ddiffinio'n dda, adnoddau staff a disgwyliadau ar ymgynghorwyr. Wedi dechrau cyflawni ein hagenda ad-drefnu ar sail tîm bach canolog, nid oedd y gwasanaethau a oedd yn cael eu newid yn ymwneud â'r gwaith yn ddigonol. O ganlyniad, er y nodwyd llawer o gyfleoedd i wella, mae gwasanaethau wedi bod yn araf i weithredu'r fath newidiadau yn llawn o ganlyniad i ddiffyg perchenogaeth. Aed i'r afael â hyn drwy nodi hyrwyddwyr gwasanaethau o'r tu mewn i wasanaethau i arwain y broses o ddatblygu atebion wedi'u hailgynllunio a'u rhoi ar waith.

Mae'r diffiniad o friff prosiect yn hollbwysig oherwydd hwn fydd yn pennu cyfeiriad gwasanaethau a Dadansoddwyr BPR. Bydd ffrydiau gwaith sydd wedi'u diffinio'n wael bron yn sicr o arwain at fethu â bodloni terfynau amser a chyflawni'r hyn sy'n angenrheidiol. Os bydd cwmpas prosiect yn rhy eang, gall fod yn anodd rheoli'r holl waith, yn enwedig os nad oes unrhyw gysylltiad rhwng swm y gwaith ac adnoddau staff.

Gwir yw dweud oni heuir ni fedir. Er mwyn i brosiectau a BPR lwyddo, rhaid sicrhau bod ganddynt adnoddau digonol, yn enwedig o ran staff. Yn gyffredinol, mae angen i staff roi'r gorau i'w dyletswyddau bob dydd a'u galluogi i ganolbwyntio'n gyfan gwbl ar yr agenda newid. Os oes unrhyw ddryswch ynghylch teyrngarwch i'r swydd, bydd hyn i'w weld yn ansawdd y gwaith ac yn arbennig yr amser sydd ei angen i gyflawni'r canlyniadau gofynnol.

Pan gaiff llawer o arian ei wario ar ymgynghorwyr allanol mae'r disgwyliadau yn uchel iawn yn aml, gan ddisgwyl gwyrthiau yn aml. Waeth pwy yw'r ymgynghorydd, os nad yw gwasanaeth yn teimlo perchenogaeth o'r newidiadau posibl sydd ar droed ac os nad oes

digon o staff ar gael i gynorthwyo'r ymgynghorwyr, bydd eu gallu i wneud newidiadau sylweddol yn gyfyngedig.

Wrth i Gyngor Sir Powys barhau i gyflawni ei agenda drawsnewid yng nghyd-destun cyllideb a gaiff ei chwtdogi fwyfwy gan y Cynulliad, disgwylir i rôl BPR ddod yn fwyfwy pwysig. Er bod gan ymgynghorwyr ran i'w chwarae, nid yw'n gynaliadwy gorfod talu am gymorth allanol bob tro y mae angen newid rhywbeth. Felly, mae Powys yn ymrwymedig i ddatblygu ei allu a'i adnoddau mewnol ei hun drwy raglen ymwybyddiaeth a datblygu sy'n anelu at nodi Dadansoddwyr BPR ymhob maes gwasanaeth, a gynorthwyr gan dîm canolog o Uwch Ddadansoddwyr. Mae hyn yn galw am yr hyblygrwydd a gynigir gan allu ac adnoddau mewnol, hunangynhwysol a dyrannwyd adnoddau i ganolbwyntio ar ddatblygu rhaglen hyfforddi a datblygu gadarn i gyflawni hyn.

Rhagor o Wybodaeth

Am ragor o wybodaeth am brofiad Powys o newid busnes, cysylltwch ag Andrew Durant - Rheolwr Prosiect (Cam 2 A2S) ar 01597 82 7777 / andrew.durant@powys.gov.uk neu Peter E Jones - Rheoli Rhaglenni a Pherfformiad ar 01597 826441 / peter.e.jones@powys.gov.uk.

Rhaglen Dinasyddion - Cyngor Sir Fynwy

Cefndir

Nod y Rhaglen Dinasyddion yw gwella gwasanaethau o safbwynt y dinesydd (neu ddefnyddiwr gwasanaeth). Y bwriad yw gwella gwasanaethau ym mhym maes model dinasyddion Llywodraeth y Cynulliad:

- Deall dinasyddion - casglu a defnyddio gwybodaeth gan gwsmeriaid a dinasyddion i wella gwasanaethau a datblygu dulliau newydd o'u cynnwys;
- Gwasanaeth cwsmeriaid - gwella'r ffordd y caiff gwasanaethau eu darparu a sut y ceir gafael arnynt;
- Gwella prosesau - gwella prosesau er mwyn sicrhau bod gwasanaethau yn cael eu darparu'n gyflym, yn effeithiol ac i ansawdd uchel;
- Dod yn sefydliad sy'n dysgu - gwella drwy ddysgu gan eraill;
- Datblygu pawb i fod yn arweinydd - grymuso staff ar bob lefel i fod yn gyfrifol am wella gwasanaethau.

Cafodd y Rhaglen Dinasyddion ei datblygu gan Lywodraeth Cynulliad Cymru yn dilyn Creu'r Cysylltiadau ac Adroddiad Beecham ar wella'r broses o ddarparu gwasanaethau lleol. Mae'r rhaglen hon yn cael ei threialu mewn dau fan - Ymddiriedolaeth GIG Gogledd Cymru a Chyngor Sir Fynwy. Yn Sir Fynwy, cafodd un o swyddogion Llywodraeth y Cynulliad ei secondio i'r Cyngor am chwe mis er mwyn hwyluso ac arwain y rhaglen.

Nodwyd Cyngor Sir Fynwy fel un o'r safleoedd peilot oherwydd ei ymrwymiad clir i weithio gyda'i ddinasyddion. Penderfynodd y Cyngor y dylai'r prosiect ganolbwyntio ar y Gwasanaeth Tai. Y rheswm dros hyn oedd am fod yr Adran wrthi'n trosglwyddo ei stoc tai ac am gael cymorth i drawsnewid ei gwasanaethau a oedd yn weddill.

Y Dull o Weithredu

Mae'r dull o weithredu yn seiliedig ar ysbrydoli a herio rheolwyr a staff i wella eu gwasanaeth eu hunain ac edrych ar eu gwasanaeth o safbwynt eu dinasyddion neu ddefnyddwyr gwasanaethau. Nod y rhaglen yw helpu staff i wneud gwelliannau ac mae hwyluswyr yn gweithio'n agos gyda rheolwyr a staff. Rhaglen sy'n canolbwyntio ar bobl ydyw nad oes a wnelo â dod o hyd i adnoddau ar gyfer gwella er mwyn ategu'r newid fel y cyfryw. Mae'n ymwneud yn fwy â helpu pobl i edrych ar y byd mewn ffordd wahanol. Yn y bôn ei nod yw newid ffyrdd o feddwl.

Mae'r athroniaeth o weithio gyda dinasyddion a gwrando arnynt er mwyn gwella gwasanaethau wrth wraidd y rhaglen. I raddau helaeth mae'n seiliedig ar y syniad o gyd-gynhyrchu yn hytrach nag ymgynghori. Cafodd y rhaglen ei chynllunio a'i rhedeg mewn partneriaeth â Chyngor Sir Fynwy. Mae camau allweddol y llwybr a ddilynwyd mewn perthynas â chyflawni'r rhaglen fel a ganlyn:

Sicrhau Perchenogaeth

Mae'r rhaglen beilot hon wedi tynnu sylw at bwysigrwydd sicrhau perchenogaeth gorfforaethol yn ogystal ag yn y maes gwasanaeth a dargedir. Bu ymrwymiad yr uwch reolwyr yn hollbwysig. Yn wir, mae'r rhan a chwaraewyd gan Brif Weithredwr Sir Fynwy wedi bod yn hanfodol i lwyddiant y rhaglen.

Ymgyswrtu

Roedd a wnelo'r cam hwn â datblygu proffil y Gwasanaeth Tai. Casglwyd barn dinasyddion a rhanddeiliaid eraill yn ogystal â rheolwyr a staff ac fe'i dadansoddwyd.

Ysbrydoli, Cefnogi a Hyrwyddo

Elfen hanfodol o unrhyw newid yw grymuso staff a rhyddhau eu potensial i wneud newidiadau. Cynhaliwyd gweithdy i sbarduno newid, a oedd yn fodd i rannu'r wybodaeth a gasglwyd ar y cam blaenorol er mwyn galluogi staff i weld pethau o safbwynt y dinesydd neu'r cwsmer.

Cafodd staff hyfforddiant ym maes mapio prosesau "Darbodus" er mwyn eu helpu i wneud newidiadau sy'n canolbwyntio ar ddinasyddion i'w prosesau.

Sefydlwyd grwpiau prosiect rhwng timau ac mae eu gwaith wedi bod yn mynd rhagddo ers hynny. Yn y cyd-destun hwn, mae'r prosiectau eu hunain yn llai pwysig o gymharu â rhyddhau pŵer pobl i wneud newidiadau.

Yr hyn sy'n allweddol yw bod staff yn teimlo y gallant wneud newidiadau eu hunain sy'n gwneud gwahaniaeth i fywydau pobl. Bu'r prosiectau o gymorth i oresgyn meddwl ar ffurf seilo a darparwyd fframwaith i ddatblygu a chyflawni syniadau.

Camau Gweithredu

I ddechrau canolbwyntiodd y grwpiau prosiect ar 'atebion cyflym' a fyddai'n cael effaith yn syth. Gweithiodd hyn yn arbennig o dda i rymuso'r timau.

Defnyddiodd staff dechnegau "Darbodus" i wella eu prosesau. Er enghraifft, maent bellach yn dosbarthu systemau galw am gymorth i ofalwyr neu gleientiaid i'w hunan-osod lle y bo'n briodol ac maent wedi creu ffyrdd cyflymach o brosesu ceisiadau gan bobl ddigartref.

Mae'r Gwasanaeth Tai yn casglu adborth gan gleientiaid ac yn ei ddefnyddio i wella'r gwasanaeth. Er enghraifft, o ganlyniad i adborth gan gwsmeriaid ar grantiau gwella'r cartref, mae staff bellach yn cynnal ymweliadau cwrteisi rheolaidd i roi'r wybodaeth ddiweddaraf i gleientiaid am hynt eu ceisiadau neu i sicrhau bod y gwaith a wnaed yn bodloni eu disgwyliadau. Maent hefyd wedi dechrau cynnal cyfarfodydd "fforwm" â chleientiaid ac unwaith eto fe'u defnyddir i wella'r gwasanaeth. O ganlyniad i adborth gan bobl ifanc ddigartref, caiff nifer o gyfweiliadau eu cynnal mewn hosteli mewn amgylcheddau mwy ffafriol.

Cafodd staff gymorth ar y cam hwn.

Gwerthuso ac Adfywio

Cynhaliwyd digwyddiad dilynol i ddathlu a hyrwyddo'r llwyddiant a gafwyd cyn belled ac i adfywio'r broses wella. Dangosodd y digwyddiad yn glir y gwelliannau a wnaed gan reolwyr a staff fel ei gilydd. Yr her sy'n wynebu'r Gwasanaeth Tai yw parhau i wneud gwelliannau cynaliadwy.

Rhwystrau

Un o'r prif rhwystrau a wynebwyd gan y prosiect hwn fu mynd i'r afael â gwrthwynebiad. Un o'r ffyrdd o oresgyn hyn fu drwy ddod o hyd i reolwyr a staff (asiantau newid) a oedd yn barod i gefnogi newid a defnyddio eu hegri a'u brwdfrydedd i ddylanwadu ar weddill y tîm.

Hefyd, roedd angen goresgyn y syniad mai dim ond "menter arall" oedd hon. Mae staff wedi cael eu gwneud yn ymwybodol bod hyn yn rhan allweddol o'u gwaith bob dydd a dangoswyd iddynt yr hyn y gallent ei gyflawni. Mae cyfraniad ac anogaeth rheolwyr wedi bod yn ffactor allweddol.

Yn mynd rhagddo

Mae'r prosiect hwn wedi bod yn llwyddiannus iawn o ran sicrhau brwdfrydedd ac ymrwymiad y Gwasanaeth Tai, y mae'r rhan fwyaf o'i staff bellach yn ystyried newid yn rhan o'u rôl feunyddiol.

Mae'r dull hwn o weithredu yn ategu ac yn llywio gwelliannau parhaus. Bu'n rhan o fenter ehangach i roi dinasyddion wrth wraidd Sir Fynwy.

Bu hefyd yn bwysig edrych ar y systemau ehangach yn y sefydliad: beth sydd ar waith i ategu'r newid a beth all ei rwystro? Unwaith eto roedd parodrwydd corfforaethol i ystyried y materion hyn yn allweddol i lwyddiant y prosiect.

Mae cam nesaf y rhaglen wedi dechrau yn y Gwasanaeth Casglu Refeniw a chaiff meysydd eraill eu hystyried.

Rhagor o Wybodaeth

Os hoffech gael rhagor o wybodaeth am y Rhaglen hon a / neu'r prosesau newid a ddefnyddiwyd, cysylltwch â Trevor Samuel (01633 644802 neu ffôn symudol 07973964894 trevorsamuel@monmouthshire.gov.uk /trevor.samuel@wales.gsi.gov.uk)

Cyngor Caerdydd / Bwrdd Gwasanaethau Lleol Caerdydd

Cefndir

Cafodd Cyngor Caerdydd ar y cyd â Bwrdd Iechyd Lleol Caerdydd, Ymddiriedolaeth GIG Caerdydd a'r Fro, Heddlu De Cymru, Gwasanaeth Tân ac Achub De Cymru a Gweithredu Gwirfoddol Caerdydd eu dewis gan Lywodraeth y Cynulliad ym mis Mawrth 2007 i ddod yn un o'r chwe ardal Bwrdd Gwasanaethau Lleol beilot.

Roedd partneriaid lleol yn ymwybodol o'r ffaith y gellid gwella'r broses o weithio mewn partneriaeth er mwyn sicrhau mwy o gydweithredu a darparu gwasanaethau sy'n canolbwyntio'n fwy ar ddinasyddion. Er mwyn mynd i'r afael â hyn, ychydig cyn i BGLlau gael eu cyflwyno yng Nghymru, roedd Caerdydd wedi cynnal adolygiad manwl o waith cynllunio cymunedol. Arweiniodd yr adolygiad hwn at drawsnewid gwaith cynllunio cymunedol yn gyfan gwbl a sefydlwyd Fforwm Gweledigaeth Prifddinas Falch i bennu arweiniad strategol. Fe'i seiliwyd ar wneud gwaith cynllunio cymunedol mewn modd mwy strwythuredig a phenodol gan ganolbwyntio ar weithredu yng Nghaerdydd.

Roedd y datblygiad hwn yn amserol o ran gwahoddiad Llywodraeth Cynulliad Cymru i bartneriaethau lleol gymryd rhan yn y broses o dreialu BGLlau.

Mae BGLI Caerdydd yn unigryw am mai dim ond partneriaid sector cyhoeddus a'r sector gwirfoddol sy'n rhan ohono. Mae'n gweithredu ar ddwy lefel - fforwm Prif Weithredwr a fforwm rheolwr gweithredol/prosiect. Ceir cynrychiolaeth wleidyddol yn y Fforwm Gweledigaeth cyffredinol sy'n pennu'r cyfeiriad strategol ar gyfer agenda partneriaeth a Strategaeth Gymunedol Caerdydd.

Y Dull o Weithredu

Mae'r broses BGLI gyfan wedi bod yn brofiad gwerthfawr i Gyngor Caerdydd a'i bartneriaid a bu datblygiad y Bwrdd a gwaith partneriaeth cysylltiedig yn ystod y 12 mis diwethaf yn sylweddol - ond mae wedi golygu gwaith caled a chamau arloesol.

Ar gam cynnar yn y broses, cydnabu BGLI Caerdydd fod ei lwyddiant yn dibynnu'n fawr ar sefydlu mathau newydd o gyberthnasau a ffyrdd o weithio, newid diwylliant sefydliadol ac ennyn ymddiriedaeth rhwng partneriaid allweddol.

Er mwyn mynd i'r afael â'r gofyniad hwn am newid diwylliannol, mae'r BGLI wedi cynnal nifer o ddiwyddiadau hyfforddi i ddwyn partneriaid ynghyd a datblygu cyberthnasau rhyngddynt dros y cyfnod o 12 mis y bu ar waith.

Defnyddiodd y digwyddiadau hyn hwyluswyr allanol i alluogi pob partner a swyddog i gymryd rhan lawn yn y sesiynau. Dilynwyd trywydd dweud stori er mwyn galluogi partneriaid BGLI, partneriaethau cysylltiedig a rheolwyr prosiect i amlinellu'r hyn a oedd yn bwysig iddynt. Drwy gydol y broses hon, cymerodd unigolion risgiau gwirioneddol ac

adroddwyd eu straeon mewn ffordd onest ac mewn amgylchedd 'diogel' nad oedd yn bwrw bai lle'r oedd partneriaid yn teimlo'n ddigon cyfforddus i siarad am y materion critigol er mwyn dod o hyd i ateb. Roedd y broses hon yn cynnwys Prif Weithredwyr sefydliadau partner BGLI a wnaeth annog rheolwyr prosiect a staff gweithredol i dynnu sylw at y rhwystrau sy'n effeithio ar gynnydd fel y gellid gwneud gwelliannau. Am y rheswm hwn mae unigolion yn llawer mwy parod i godi materion er mwyn mynd i'r afael â'r prif feysydd sy'n peri pryder. Erbyn hyn ceir diwylliant clir o sgysiau gonest yn y Bwrdd Gwasanaethau Lleol.

Mae'r broses o ddweud stori yn ei gwneud yn haws bod yn agored ac yn onest. Mae'n llawer haws sefyll i fyny ac egluro beth yw'r rhwystrau i hynt mater penodol nag ydyw i gofnodi unrhyw feirniadaeth bosibl ar bapur.

Un o ganlyniadau allweddol y digwyddiadau hyn oedd y cafodd aelodau Fforwm Gweithredol y BGLI y cyfrifoldeb am hyrwyddo prosiect BGLI penodol. Rhoddwyd y cyfrifoldeb iddynt am gyflwyno adroddiadau ar berfformiad prosiect i weddill y Bwrdd yn ogystal â bod yn bwynt cyswllt cyntaf ar gyfer unrhyw faterion yn ymwneud â'r prosiect. Mae hyn wedi cael effaith fawr iawn ar berchenogaeth o brosiectau unigol a rôl y BGLI yn y gwaith o hwyluso hynt y prosiectau hyn ar y cyd.

Mae'r broses hefyd wedi ei gwneud yn bosibl adolygu'r BGLI yn barhaus: sut y caiff ei strwythuro; y mathau o gyfarfodydd a phwy sy'n bresennol ynddynt; cyfrifoldebau aelodau unigol ac ati. Drwy wneud hyn, sicrhair bod rolau a chyfrifoldebau aelodau unigol ynghyd â'r rhesymeg dros weithio yn y ffordd hon yn cael eu hatgyfnerthu'n barhaus.

Er bod y rhaglen digwyddiadau wedi chwarae rhan yn y gwaith o gyflawni hyn, ni phriodolir y newid hwn yn yr ymagwedd sefydliadol mewn modd amlwg. Un syniad yw am fod gan y BGLI nod sy'n uno, mae pob partner wedi sylweddoli'n gyflym ei fod yn anelu at gyflawni'r un amcanion h.y. darparu gwasanaethau effeithiol i ddinasyddion Caerdydd. Hefyd, mae arweinwyr y BGLI Gweithredol wedi chwarae rôl allweddol o ran hyrwyddo gwaith y BGLI drwy'r sefydliadau partner unigol a rhoi cyfleoedd a chymorth i staff ddatblygu dulliau arloesol o feddwl mewn perthynas ag ailgynllunio'r ffordd y darperir gwasanaethau.

Bu'r fath gamau yn llwyddiannus iawn ac mae'r newid diwylliannol a gyflawnwyd drwy'r BGLI yn hwyluso arferion gwaith effeithiol yn y sefydliad cyfan.

Yn mynd rhagddo

Ar y cyd â'i bartneriaid BGLI, mae'r Cyngor bellach yn ystyried rolau rheoli cymdogaeth 'rhithwir' o fewn y Cyngor i roi'r cyfrifoldeb am un o'r chwe ardal cymdogaeth a bennwyd gan yr Heddlu i bob Rheolwr Gweithredol fel rhan o'r rhaglen Trawsnewid Cymdogaethau ehangach. Mae'r dull newydd hwn o weithredu yn cynnwys yr Heddlu, y Gwasanaeth Tân ac Achub a'r sector gwirfoddol ac ar ail gam fe'i cyflwynir hefyd mewn ffordd a fydd yn cynnwys y Bwrdd Iechyd Lleol ac Ymddiriedolaeth y GIG. Diben hyn yw sicrhau bod pob partner BGLI yn cynllunio gwasanaethau ar y cyd ac yn ymateb i flaenoriaethau gwahanol

cymdogaethau mewn modd mwy cydgysylltiedig sy'n diwallu anghenion dinasyddion ac yn cyflawni amcanion Strategaeth Gymunedol Prifddinas Falch.

Mae un o lwyddiannau allweddol y dull o weithredu BGLI yng Nghaerdydd wedi deillio o'r cynllun peilot i ddatblygu BGLI. Mae hyblygrwydd gweithredu yn y fath fodd yn golygu bod pob BGLI wedi cael cyfle i ddatblygu o ran galluogi chwaraewyr allweddol i feddwl y tu allan i'r bocs ac ystyried materion lleol. Byddai fframwaith ffurfiol ar gyfer datblygu BGLlau yn rhwystro'r broses hon ac mae unrhyw angen i gydymffurfio â 'safonau' penodol yn golygu y byddai'r camau gweithredu lleol hyn yn cael eu colli.

Mae dilyn trywydd ymholiadau dysgu gweithredol o ran datblygu BGLlau wedi bod yn llwyddiant gwirioneddol. Mae'n hanfodol yn yr ystyr ei fod wedi galluogi awdurdodau i weithredu yn eu ffyrdd eu hunain gan gydnabod y rhwystrau diwylliannol gwahanol iawn a wynebir gan bob sefydliad sy'n ymwneud â'r broses.

Mae angen i awdurdodau gael y cyfle, y gallu a'r adnoddau i gyflawni gweithgarwch - maent eisoes yn gwybod sut i gyflawni pethau.

Llwyddiant allweddol arall fu cydnabod y gall camau bach gael yr un effaith â champau mawr. Mae gwaith Byrddau Gwasanaethau Lleol yn ymwneud â thargedu adnoddau yn y meysydd sydd eu hangen fwyaf yn hytrach na defnyddio mwy o adnoddau prin.

Rhagor o Wybodaeth

Os hoffech gael rhagor o wybodaeth am y Rhaglen hon a / neu'r prosesau newid a ddefnyddiwyd, cysylltwch â Rachel Jones - Rheolwr Strategaeth a Phartneriaethau (029 2087 2678 neu RacJones@cardiff.gov.uk)

6. Casgliadau, Argymhellion

Cyflwyniad

- 6.1 Ym Mhennod Un nodwyd bod gan y prosiect hwn nifer o amcanion gan gynnwys llunio corff o waith y gall awdurdodau lleol yng Nghymru ei ddefnyddio i nodi'r methodolegau newid busnes priodol ar gyfer eu prosiect penodol. Eir i'r afael â hyn yn bennaf yn yr 'Adroddiad Technegol' a'r 'Cyfeiriadur o Ddulliau Gweithredu'.
- 6.2 Yma canolbwyntiwn yn bennaf ar ofynion "*i wneud gwaith ymchwil sylfaenol er mwyn darparu adnodd craidd gan nodi'r lefelau presennol o weithgarwch ac arbenigedd newid busnes sy'n bodoli yn y gymuned llywodraeth leol yng Nghymru*"; a "*gwneud argymhellion ynghylch y ffordd y gallai'r adnoddau hyn gael eu defnyddio i lywio prosiectau newid busnes yn y dyfodol mewn llywodraeth leol mewn ffordd sy'n datblygu sgiliau mewnol a dulliau o drosglwyddo gwybodaeth o fewn a rhwng awdurdodau*" - gan gynnwys "*dadansoddi'r amrywiaeth o sgiliau newid busnes mewn awdurdodau lleol yng Nghymru... sut i ddatblygu set graidd o arbenigedd newid busnes mewn awdurdodau lleol yng Nghymru a all fod yn sail i adnodd a rennir sydd ar gael yn gyffredinol, gan gynnwys pa gamau y gallai Llywodraeth y Cynulliad eu cymryd yn genedlaethol i wella gallu ac adnoddau a'r broses o drosglwyddo sgiliau i mewn i awdurdodau lleol a rhyngddynt*".

Casgliadau

- 6.3 Mae cryn dipyn o weithgarwch newid busnes yn digwydd o fewn llywodraeth leol yng Nghymru eisoes. Mae'r rhan fwyaf o'r newid hwn yn digwydd ar lefel gwasanaeth yn hytrach na lefel gorfforaethol, a chaiff ei lywio'n aml gan yr angen i fynd i'r afael â mater penodol o ran cost neu ansawdd.
- 6.4 Ar lefel fwy strategol, ceir bellach lawer o enghreifftiau o agendâu polisi ehangach yr eir i'r afael â hwy - darparu gwasanaethau sy'n canolbwyntio'n fwy ar ddinasyddion; partneriaethau a chydweithredu; a newid ffyrdd o weithio a strwythurau i gyflawni targedau effeithlonrwydd.
- 6.5 Er y gwelwyd bod y rhan fwyaf o newid busnes yn digwydd ar lefel gwasanaeth, mae arweinyddiaeth Prif Weithredwyr, uwch aelodau eraill o staff gorfforaethol (yn enwedig Adnoddau Dynol, Cyllid) ac aelodau etholedig yn bwysig ac ar gael yn gyffredinol.

- 6.6 Fodd bynnag, mae llawer o heriau yn amlwg, gyda chyfleu'r angen am newid ac union raddau'r hyn sy'n ofynnol yn amlwg ar lefel sefydliad unigol. Prin y cyd-gysylltir yn un 'rhaglen' mewn rhannau mawr o awdurdod, ond mae'n bwysig nodi bod newid pob gweithrediad ymholiadau sy'n wynebu cwsmeriaid, dyweder, yn cynnwys niferoedd staff sy'n debyg i'r rhai sy'n gweithio mewn busnes lleol mawr cyfan. Gellir ystyried bod buddsoddi mewn hyfforddiant rheoli prosiect, datblygu personol, datblygu arweinwyr a galluoedd eraill yn bwysig mewn 'seilwaith' angenrheidiol ar gyfer rheoli newid yn fwy effeithiol yn y dyfodol.
- 6.7 Nid yw pob awdurdod o reidrwydd yn ceisio strategaeth gyffredinol ar gyfer cyflawni newid. Yng nghyd-destun prosesau gwneud penderfyniadau a ddatganolir fwyfwy, mae'r ffordd y mae rheolwyr yn gweithio gyda'u staff i gyflawni targedau newydd a gweithio mewn ffyrdd newydd yn gallu cael eu dirprwyo hefyd: *"Rydym am i bobl edrych ar yr hyn sy'n cael ei wneud, pam ei fod yn cael ei wneud, beth nad yw'n darparu'r gwasanaeth gorau am yr arian - os ydynt am ei alw'n BPR neu'n 'Ddarbodusrwydd' eu penderfyniad hwy yw hynny."*
- 6.8 Mae pwyntiau tebyg yn gymwys i arferion amrywiol sy'n ystyried a ddylid nodi unrhyw ddewis opsiynau corfforaethol ar gyfer dulliau penodol o weithredu, neu *"Rhoi rhai technegau i bobl eu defnyddio fel rhan o broses reoli dda o ddydd i ddydd - peidio â siarad am 'fentrau' neu unrhyw beth â bathodyn arno"*.
- 6.9 Mae'n anos dweud a fydd angen i'r modelau hyblyg hyn, sy'n achub ar gyfle efallai ac yn rhannol 'gudd', gael eu hategu gan ddulliau gweithredu mwy strwythuredig a hysbys yn y dyfodol.
- 6.10 Ar lefel Cymru gyfan, rhoddir rhywfaint o sylw cydgysylltiedig i 'newid' drwy Fyrddau Partneriaeth Rhanbarthol CLILC, y Prosiect Gwasanaethau a Rennir a phrosiectau cydweithredol rhanbarthol eraill. Mae'r gweithgarwch hwn yn esgor ar ddull mwy cydweithredol o weithio o fewn llywodraeth leol yng Nghymru ac yn rhannu arfer gorau ac yn mynd i'r afael â materion cyffredin - ond megis dechrau mae hyn.
- 6.11 Yn yr enghreifftiau o newid busnes a welwyd, y man cychwyn arferol oedd mynd i'r afael â mater penodol. Gallai hyn fod yn eithaf cyfyngedig (e.e. 'sut i roi gwell gwybodaeth i staff rheng flaen o systemau cefn swyddfa?'), ond gan arwain yn gyflym at sylweddoli bod angen gwneud newidiadau mwy sylfaenol. Roedd awdurdodau yn dueddol o fynd i'r afael â mater mewn ffordd resymol drwy ddadansoddi'r gwasanaeth ac yna fynd i'r afael â'r gwahanol elfennau sy'n bwysig mewn unrhyw broses o newid: strwythurau - fel arfer systemau, cwsmeriaid/ dinasyddion/ defnyddwyr, staff a, technoleg. Weithiau roedd methodolegau newid busnes penodol yn arwain at benderfyniadau ynghylch 'ble i edrych' ond gallai hyn hefyd gael ei nodi'n hwyr yn y broses gyffredinol, os o gwbl weithiau (yn ffurfiol).

- 6.12 Y methodolegau a nodwyd fwyaf oedd y rhai a oedd yn seiliedig ar Ddarbodusrwydd neu BPR. Ar y cyfan nid yw'r methodolegau hyn wedi cael eu gweithredu'n llawn a gellid honni na chafwyd yr holl fanteision o ganlyniad i hynny. Mae eraill wedi dadlau i hyblygrwydd ei gwneud yn bosibl cyflwyno newidiadau graddol, addasu i flaenoriaethau newidiol a gwneud cryn dipyn o 'ddysgu wrth wneud'.
- 6.13 Mae nifer o awduron wedi awgrymu nad yw ISO 9001, Buddsoddwyr Mewn Pobl, EFQM/BEM, Rhagoriaeth Cymru a safonau / dyfarniadau eraill yn rhan o feddylfryd newid busnes 'prif ffrwd' efallai, ond yn ddiaw cânt eu defnyddio'n eang gan awdurdodau lleol yng Nghymru. I sawl unigolyn a gyfwelwyd, gall y safonau / dyfarniadau hyn feincnodi, sbarduno neu atgyfnerthu'r angen am newid busnes.
- 6.14 Ystyrir yn eang bod cynnwys staff a sicrhau eu hymrwymiad yn hanfodol: drwy raglen sy'n cynnwys hyfforddiant, cyfathrebu a grymuso, mae nifer o awdurdodau wedi defnyddio eu staff i lywio a chyflawni gwelliannau i wasanaethau (gweler astudiaethau achos Cyngor Sir Fynwy a Chyngor Sir Powys).
- 6.15 Nododd y gwaith ymchwil nifer o rwystrau i newid busnes yn effeithiol, gan gynnwys y goblygiadau ariannol byrdymor. Daeth enghreifftiau o gronfeydd 'arloesi' neu 'fuddsoddi i arbed' i'r amlwg er mwyn goresgyn hyn.
- 6.16 Mae ffactorau 'ennill cefnogaeth' yn amlwg yn hanfodol er mwyn goresgyn elfennau o ddiwylliannau sy'n amharod i fentro ac lle na cheir unrhyw arloesedd.
- 6.17 Ceir canfyddiad mai prin yw dealltwriaeth Llywodraeth y Cynulliad o natur gymhleth y gwaith o ysgogi newid o fewn llywodraeth leol, ac nad yw'n gosod esiampl a'i bod yn araf i gynorthwyo awdurdodau drwy'r broses hon a / neu wobrwyo arloesedd a newid.
- 6.18 Mae'n ddiddorol nodi na chafodd diffyg dealltwriaeth o fethodolegau newid busnes ei godi **byth** fel rhwystr i newid busnes yn effeithiol heb gymell hynny. O safbwynt critigol, gallai hyn awgrymu y ceir pobl 'nad ydynt yn gwybod am yr hyn nad ydynt yn ei wybod' ond ymddengys fod hyn braidd yn rhy hallt. Dywedodd bron pawb a gafodd eu cyfweld neu a ymatebodd i'r arolwg y byddent yn croesawu cymorth ychwanegol yn y maes hwn - ar yr amod ei fod yn ystyried cyd-destunau gweithredol a strategol 'gwirioneddol'.
- 6.19 Caiff ymgynghorwyr eu defnyddio gan lywodraeth leol yng Nghymru i ychwanegu at allu ac adnoddau ac arbenigedd, ond unwaith eto ni wneir hyn mewn ffordd gydgyssylltiedig.

6.20 Mewn sefyllfa lle mae dirfawr angen newid busnes o fewn llywodraeth leol (ac mewn rhannau eraill o'r sector cyhoeddus); profiad sy'n cynyddu'n raddol o weithredu rhaglenni rheoli newid, ond na cheir 'dewis lwybr' nac ychwaith fawr ddim cydgysylltu na dysgu o brofiad mewn modd systematig, gellir dosbarthu ein hargymhellion yn bum pennawd:

- **Dysgu o arfer:** asesu a rhannu'r hyn sy'n gweithio'n dda/ ddim cystal - efallai drwy ddilyn proses systematig o rannu pwyntiau allweddol neu werthuso mentrau rheoli newid dethol mewn modd ffurfiannol. Gall cymorth ar y we fod yn briodol a gallai fod yn ddull effeithiol o roi sylwadau ar y Cyfeiriadur o Dulliau Gweithredu a'i ddiweddarau.
- **Hwyluso 'cymuned o arfer'** sy'n fodd i'r rhai sy'n ymwneud â gweithredu rhaglenni rheoli newid gwrdd, cyfnewid safbwyntiau, darparu cymorth, cydweithio efallai ar aseiniadau trawsasiantaethol.
- **Datblygu cymorth allanol addas a reolir:** Mae ymgynghorwyr wedi llwyddo i ychwanegu arbenigedd a gallu ac adnoddau, ond mae angen iddynt feddu ar y profiad a'r gallu ac adnoddau cywir a deall y cyd-destun cyfredol o ran y sector cyhoeddus yn fanylach. Gallai RhNgCC gynnig fframwaith addas.
- **Hwyluso'r broses o ddatblygu sgiliau:** Mae sgiliau rheoli newid busnes yn anodd iawn i'w datblygu i ffwrdd o'r gwaith, ond mae deall adnoddau a thechnegau allweddol yn hydrin i raglenni datblygu ffurfiol. Gallai mentora, gweithio ar batrwm cylch, secondiadau ac ati ddod o dan y pennawd hwn.
- **Cynlluniau peilot ac ysgogi:** mewn hinsawdd ariannol heriol mae'n anodd i awdurdodau lleol 'wario i arbed' yn aml. Os yr ymddengys y gallai camau arloesol, a allai fod o fudd i eraill, gael eu treialu, gallai cronfa benodol o adnoddau (yn cynnwys arbenigedd yn ogystal ag arian) gael ei sefydlu gan Lywodraeth Cynulliad Cymru a fyddai'n ddefnyddiol - gan werthuso a lledaenu dulliau penodol o weithredu mewn modd priodol maes o law.

7. Cyfeiriadau

1. Grint, K., TQM, BPR, JIT, BSCs and TLAs: managerial waves or drownings? Management Decision. Llundain: 1997. Cyf.35, Rhif.10; tud. 731

