

CYNGOR BWRDEISTREF SIROL MERTHYR TUDFUL

ADOLYGIAD CWMPASU

**Yr Heriau Allweddol, y Capasiti a'r Gallu i
Arwain, Llywodraethiant a Strategaeth**

**John Gilbert
Cynghorydd Allanol
Llywodraeth Cymru**

Medi 2019

1. Trosolwg Strategol a'r Cefndir

Ar ôl i Arweinydd Cyngor Bwrdeistref Sirol Merthyr Tudful gyflwyno cais i'r perwyl hwnnw i'r Gweinidog Tai a Llywodraeth Leol, cytunwyd i ddarparu pecyn cymorth o dan adran 28 o Ddeddf Llywodraeth Leol (Cymru) 2009 er mwyn helpu i fynd i'r afael â'r heriau penodol sy'n wynebu'r cyngor ar hyn o bryd.

Roedd adolygiad cwmpasu cychwynnol yn rhan o'r gwaith hwnnw. Diben yr adolygiad hwn yw rhoi asesiad trwyadl ac annibynnol i'r Gweinidog ac i'r Cyngor o'r heriau allweddol sy'n wynebu'r Cyngor ac o'r camau y mae gofyn eu cymryd er mwyn gwneud y newidiadau angenrheidiol.

Yn gyffredinol, bydd yr adolygiad cwmpasu yn edrych yn fwy penodol ar:-

- Gynnig asesiad o gapasiti'r Cyngor i fodloni ei amcanion yn y tymor byr a'r tymor hir ac o le y gallai fod angen rhagor o arbenigedd a/neu gymorth arno;
- Dadansoddiad o'r gallu sydd gan y Cyngor ym maes datblygu sefydliadol er mwyn iddo fedru cynnal gwelliant
- Ystyried y trefniadau llywodraethu a chraffu sydd gan y Cyngor

Bwriedir hefyd i'r adolygiad ddarparu asesiad allanol cychwynnol o'r agweddau isod ar waith y Cyngor:-

- Ffrydiau gwaith – yn benodol, yr un sy'n gysylltiedig â gwasanaethau cymdeithasol, sydd wedi'i threfnu'n benodol er mwyn mynd i'r afael â'r heriau allweddol bod ffocws priodol i brosiectau a bod modd eu cyflawni
- Trefniadau cynllunio ariannol strategol
- Blaenoriaethau a pha mor gynaliadwy ydynt yn y tymor hir

Wrth ymgymryd â'r gwaith hwn, rwyf i, fel cynghorydd allanol, wedi ceisio gweithio'n agos gyda'r Uwch-dîm Arwain ac yn benodol, gyda'r Prif Weithredwr dros dro. Roedd hynny'n cynnwys bod yn 'gyfaill beirniadol' ar brydiau.

Gwnaeth un o'r bobl a benodwyd yn Gynghorydd Cymheiriaid annibynnol roi'r gorau i'w gwaith gyda'r Awdurdod hanner ffordd drwy'r adolygiad. Gofynnwyd imi geisio llenwi rhywfaint o'r bwlch a adawyd ar ôl ei hymadawiad disymwth. Wedi dweud hynny, rhaid sylweddoli bod cyfyngiadau yn fy sylwadau gwleidyddol a fy nghanfyddiadau o'r herwydd.

Heblaw hynny, cynhaliwyd yr adolygiad hwn yn bennaf ddiwedd mis Gorffennaf, drwy gydol mis Awst a dechrau Medi 2019, ar adeg pan nad oedd y Cyngor yn cyfarfod. O'r herwydd, dim ond un cyfarfod o'r Cyngor Llawn, y Cabinet a'r Pwyllgor Craffu y cefais gyfle i fod yn bresennol ynddynt. Afraid dweud y byddai'r cyfle i fod yn bresennol mewn rhagor o gyfarfodydd wedi rhoi darlun cliriach imi o ddemocratiaeth ar waith. Y sefyllfa honno sydd i gyfrif am y ffaith bod y rhan fwyaf o fy adroddiad yn hoelio mwy o sylw ar swyddi swyddogion/rheolwyr ac yn cyflwyno mwy o dystiolaeth am yr agwedd honno.

Yn olaf, hoffwn achub ar y cyfle hwn i gofnodi ar ddu a gwyn fy nioch i Arweinydd y Cyngor ac i arweinwyr yr amryfal grwpiau gwleidyddol, i'r Prif Weithredwr Dros Dro, Ysgrifennydd Personol y Prif Weithredwr Dros Dro, yn ogystal â'r holl aelodau o staff yr wyf wedi ymwneud â nhw yn ystod yr amser a dreuliais ym Merthyr Tudful. Maent oll wedi croesawu'r adolygiad hwn gan roi iddo'r pwysigrwydd y mae'n ei haeddu, ac maent wedi bod yn agored ac yn broffesiynol yn eu hymwneud ag ef.

2. Methodoleg yr Adolygiad a'r Dull Gweithredu a Fabwysiadwyd

Er mwyn cynnal asesiad o'r Cyngor, dechreuais drwy ofyn 4 prif gwestiwn strategol er mwyn bodloni gofynion yr adolygiad cwmpasu, sydd i'w gweld ar dudalen 2, yn y ffordd orau bosibl.

1. A yw Arweinwyr Gwleidyddol ac Arweinwyr Rheoli'r Cyngor yn llwyr ddeall y sefyllfa sydd ohoni a'r heriau sylweddol sy'n wynebu'r Cyngor? A ydynt yn llwyr ymwybodol o faint y gweddnewidiad a'r newid sydd eu hangen er mwyn mynd i'r afael â'r materion hyn yn y dyfodol?
2. A oes ymwybyddiaeth a/neu gytundeb am amcanion y Cyngor yn y tymor byr ac yn y tymor byr, gan gynnwys capasiti a gallu'r sefydliad i'w cyflawni?
3. A oes cynlluniau strategol cadarn yn eu lle i weddnewid y sefyllfa er mwyn ymateb i'r heriau hyn, gan gynnwys trefniadau cynllunio ariannol, trefniadau llywodraethu a chraffu, yn ogystal â chynlluniau cyfathrebu clir?
4. A yw'r Cyngor wedi cytuno ar strategaeth wleidyddol a rheoli er mwyn gwneud y Cyngor yn gynaliadwy?

Er mwyn asesu a dadansoddi'r atebion i'r cwestiynau uchod, defnyddiais arddull a methodoleg a oedd yn debyg i gyfuniad o adolygiad gan gymheiriaid ac arolygiad. Roedd hynny'n cynnwys cyfuniad o gyfweiliadau un i un a thrafodaethau gyda'r unigolion a'r sefydliadau a amlinellir isod.

- Cyfweiliadau gyda'r Arweinydd a phob un o Arweinwyr y grwpiau gwahanol. Dim ond ar ôl i'r Cynghorydd Cymheiriaid Annibynnol adael yn hwyr yn y broses y cynhaliwyd cyfweiliadau gydag arweinwyr y grwpiau gwahanol.
- Cyfweiliadau gyda'r Prif Swyddog Gweithredol Dros Dro a'r holl Uwch-reolwyr a'r Rheolwyr Canol.
- Cyfweiliadau gyda'r uwch-swyddogion a'r rheolwyr sy'n gyfrifol am yr amryfal ffrydiau gwaith sy'n rhan o'r rhaglen newid. Yn eu plith yr oedd Gofal Cymdeithasol, Adnoddau Dynol, Hamdden, Llywodraethu, Ysgolion, Defnyddio Tir, Incwm, Tlodi, Ymgysylltu, Effeithlonrwydd a Chynaliadwyedd.

- Cyfweiliadau gyda chynrychiolwyr yr Undebau yn lleol, gan gynnwys Unite a'r GMB.
- Cyfweiliadau gyda phartneriaid/sefydliadau allanol allweddol megis Llywodraeth Cymru, Cymdeithas Llywodraeth Leol Cymru (CLILC), Partneriaeth Cwm Taf, Arolygiaeth Gofal Cymru (AGC) a Swyddfa Archwilio Cymru.
- Euthum hefyd i amryfal gyfarfodydd rheoli, megis cyfarfodydd y Tîm Uwch-reolwyr sawl gwaith, y Tîm Rheoli Corfforaethol, Clwstwr y Tîm Newid a'r Bwrdd Rhaglen Newid a Llesiant. Oherwydd toriad yr haf, dim ond un o gyfarfodydd y Pwyllgor Craffu, y Cabinet a'r Cyngor Llawn y llwyddais i fynd iddynt.
- Darllenais dros 60 o adroddiadau a dogfennau, gan fwrw golwg drostynt a'u trafod, yn enwedig y rhai a oedd yn ymwneud â Chyllid, Arwain a Llywodraethu, Gofal Cymdeithasol, a Newid Strategol.

Ymwadiad

Mae'r ffaith bod y Cynghorydd Cymheiriaid Annibynnol wedi gadael hanner ffordd drwy'r adolygiad hwn yn cyfyngu ar yr wybodaeth sydd yn yr adroddiad. O'r herwydd, mae fy adroddiad yn canolbwyntio fwy ar yr elfennau a'r heriau rheoli o fewn y Cyngor. Yr hyn sydd i gyfrif am hynny'n bennaf yw'r briff a gefais fel rhywun nad yw'n wleidydd, ond hefyd y ffaith bod y gwaith hwn wedi'i wneud yn ystod toriad yr haf, pan na chynhaliwyd unrhyw gyfarfodydd o'r pwyllgorau.

Ychydig yn unig o ymwneud a fu rhyngof a gwleidyddion ac mae'r sylwadau gwleidyddol yr wyf wedi'u cyflwyno yn seiliedig ar sylwadau byr a wnaed gan y Cynghorydd Cymheiriaid Annibynnol wrth iddi ymgymryd â'r gwaith hwn.

3. Crynodeb Gweithredol a Sylwadau

- Mae gan Ferthyr hanes diwydiannol pwysig ac mae'r cynigion adfywio sydd gan y Cyngor yn rhai cryf. Wedi dweud hynny, er bod yr Arweinydd wedi amlinellu Maniffesto, gweledigaeth a dyhead ar gyfer yr ardal, nid ydynt wedi cael eu costio ac nid oes gan y swyddogion ddealltwriaeth dda ohonynt. Mae angen i'r Cyngor amlinellu gweledigaeth sy'n cael ei rhannu a'i deall gan bawb, a dyhead i greu 'Lle'. Mae angen iddo nodi'r canlyniadau a'r ffactorau a fydd yn caniatáu iddo lwyddo a gwireddu'r weledigaeth ac mae angen iddo fod yn glir am 'Sut le bydd Merthyr ymhen 5 mlynedd'?
- Mae'r Cyngor yn gaeth i 'feddylfryd o oroesi', sy'n arwain at sefyllfa lle mae'r arweinwyr gwleidyddol a'r arweinwyr rheoli yn meddwl ac yn cynllunio ar gyfer y cyfnod byr. Canlyniad hynny yw diffyg eglurder o ran amcanion y Cyngor yn y byrdymor a'r hirdymor ac anawsterau i gynllunio i daclo'r pwysau ariannol difrifol ar y Cyngor. Mae'n golygu hefyd nad yw'r Cyngor yn chwilio am

gyfleoedd ehangach nac yn dysgu am arferion gorau y tu allan i'w ardal, sy'n rhywbeth y mae angen iddo ei wneud er mwyn symud y Cyngor yn ei flaen.

- Wrth imi ysgrifennu'r adroddiad hwn, cyhoeddodd Canghellor y Trysorlys Gynllun Gwariant blwyddyn. Er y gallai hwn fod o fudd ariannol i Ferthyr yn y tymor byr, gallai, yn anfwriadol, droi sylw'r Cyngor oddi ar yr angen i roi blaenoriaeth i weddnewid ei hun. Er enghraifft, mae gormod o bwyslais yn cael ei roi ar yr angen i Ofal Cymdeithasol Plant fantoli'r gyllideb ac ni dderbynnir bod angen gweddnewid gweddill y Cyngor.
- Prin oedd y dystiolaeth yn ystod cyfnod fy adolygiad o gydweithio rhwng y grwpiau gwleidyddol gwahanol nac o enghreifftiau o fynd ati i weithio'n drawsbleidiol. Wedi dweud hynny, yn ystod fy ymwneud ag arweinwyr y gwahanol grwpiau, gwelais eu bod yn cydnabod fwyfwy bod angen iddynt gydweithio er budd y bobl sy'n byw yn ardal y Cyngor. Roedd yr Arweinydd wedi cyflwyno Grŵp Datblygu Strategol, gydag Arweinwyr y Grwpiau yn aelodau ohono, i weld a oes awydd a pharodrwydd i gydweithio ar faterion allweddol sy'n wynebu'r Cyngor.
- Mae'r Arweinydd, yn ôl pob golwg, yn boblogaidd iawn yn y gymuned leol. Cafodd ei ethol ar blatfform a oedd yn cynnwys bod yn hygyrch i bobl Merthyr Tudful. Mae'n amlwg ei fod yn frwd iawn dros sicrhau'r gorau y gall ei wneud dros drigolion y fwrdeistref. O ganlyniad, mae'n sicrhau ei fod ar gael i drigolion gysylltu ag ef bob amser ar unrhyw fater. Ond mae'n ceisio delio â'r holl gyfathrebu uniongyrchol hyn ei hun bob dydd. Mae'n hanfodol ei fod yn cael mwy o help Cynorthwy-ydd Personol cyn gynted â phosibl, er mwyn i'w lwyth gwaith fod yn gynaliadwy ac er mwyn iddo fedru gweithio mewn ffordd fwy strategol yn y dyfodol.
- Mae llywodraethu'n parhau'n faes y mae angen ei ddatblygu. Mae Blaengynllun drafft ar gael ar gyfer y Cabinet, ond nid yw wedi cael ei gyflwyno eto i'w gymeradwyo gan y Cabinet. Nid oes Pwyllgor Trosolwg a Chraffu penodol sy'n craffu ar benderfyniadau'r Cabinet. Prin yw'r dystiolaeth ynghylch sut yr eir ati i graffu ar benderfyniadau'r Cabinet. Y tueddiad, ar hyn o bryd, yw bod hynny'n cael ei wneud ar sail system galw i mewn. Mae swyddogion y Cyngor wedi dechrau gweithio i ailwampio rhai agweddau ar Lywodraethu ond mae angen adolygu'r maes hwn yn llwyr a datblygu cwrpas a gweledigaeth glir i gynlluniau gwaith cysylltiedig. Byddai hynny'n golygu y byddai swyddogion yn rhoi'r wybodaeth gywir i'r Aelodau mewn ffordd amserol.
- Yn ystod fy adolygiad, dywedodd nifer o swyddogion wrthyf nad oeddent yn siŵr a oedd y swyddogion a'r Aelodau'n dilyn yr un trywydd yn union/yn gweithredu mewn ffordd gwbl gytûn. Mae rhai o'r swyddogion yn teimlo ffiniau cyfrifoldebau wedi bod yn annelwig ar brydiau rhyngddyn nhw a rhai o'r

Aelodau. Rhoddwyd sawl enghraifft imi lle mae cyngor a roddwyd gan swyddogion wedi cael ei wirio'n allanol i weld a yw'r cyngor hwnnw'n gywir.

- Yn fy marn i, mae'r cymorth sydd wedi'i gynnig i'r Aelodau hyd yma wedi bod yn rhy drafodaethol ac nid yw wedi bod yn ddigon rhagweithiol. Mae tystiolaeth nad yw presenoldeb rhai o'r Aelodau mewn cyfarfodydd a digwyddiadau hyfforddi wedi bod yn dda ac nad aed ati i'r afael â hynny mewn ffordd ragweithiol. Byddai rhagor o gefnogaeth ac arweiniad i Aelodau profiadol a newydd fel ei gilydd wedi bod yn fuddiol o dan yr amgylchiadau hyn. Mae'r defnydd hanesyddol o'r cyfryngau cymdeithasol rhwng rhai o'r Aelodau wedi bod yn wael ar sawl achlysur. Mae angen hoelio sylw penodol a rhoi hyfforddiant ymwybyddiaeth ar ddefnyddio'r cyfryngau cymdeithasol gan yr holl Aelodau er mwyn helpu yn hyn o beth.
- Wrth edrych ar y gefnogaeth a roddir gan CLILC, mae dau Aelod yn mynd i'w chwrs Academi Arweinyddiaeth bob blwyddyn. Roedd hynny'n cynnwys yr Arweinydd hefyd yn 2017/18.
- Mae'r cyfnod rhwng yr adeg y bu'r Prif Weithredwr yn absennol gyntaf a'r adeg iddo adael yn y pen draw, a hefyd effaith y broses Diswyddo Gwirfoddol ar draws y sefydliad y llynedd, wedi creu amgylchedd lle mae morâl wedi'i niweidio, ac mae aelodau allweddol o staff wedi cael eu colli mewn rhai meysydd pwysig. Mae'r staff a'r Undebau wedi cadarnhau'r agwedd honno ar forâl.
- Mae'r Prif Swyddog Gweithredol Drios Dro, er nad oes ganddo brofiad o weithredu ar y lefel honno, wedi bod yn ddylanwad sydd wedi sefydlogi'r Awdurdod, sy'n wynebu cyfnod heriol. Yn ddelfrydol, mae angen iddo gael ei fentora a'i gefnogi gan Brif Swyddog Gweithredol profiadol.
- Mae diffyg ar draws y sefydliad o ran y gallu i arwain a hefyd o ran yr arbenigedd ym maes gweddnewid er mwyn gallu gwneud y newidiadau angenrheidiol o fewn 1-2 flynedd. Mae hon yn flaenoriaeth allweddol y mae angen i'r Cyngor fynd i'r afael â hi ar fyrder os yw am sicrhau'r gwelliannau angenrheidiol.
- Teimlwn nad oedd ymdeimlad o frys ar brydiau ac o'r herwydd nad oedd ymdeimlad bod pont ar dân. Datblygodd y swyddogion amryfal gynigion yn ymwneud â'r gyllideb, ond roedd y rheini'n ymwneud yn bennaf â gostyngiadau yn hytrach nag â gwneud pethau'n wahanol. Er enghraifft, nid yw'r Cyngor wedi deall bod angen gweddnewid ei holl wasanaethau yn ddigidol.
- Roedd Rheoli Perfformiad Strategol y sefydliad yn dameidiog. Nid oedd gan y Cyngor 'ddangosfwrdd' a fyddai'n galluogi'r Aelodau a'r Uwch-swyddogion fel ei gilydd i drafod perfformiad ac uchelgais ar draws holl wasanaethau a

swyddogaethau'r Cyngor mewn ffordd gyson a fyddai'n seiliedig ar wybodaeth.

- Byddai dangosfwrdd yn sicrhau bod gwybodaeth ariannol am sefyllfa gyffredinol y Cyngor yn gysylltiedig hefyd â pherfformiad. Byddai hynny'n helpu gwleidyddion ac uwch-reolwyr i feddwl ac i weithredu mewn ffordd fwy strategol.
- Mae'n amlwg bod heriau mawr iawn yn wynebu'r Cyngor o ran yr angen i gryfhau ei arweinyddiaeth a'i gapasiti corfforaethol. Wrth imi fynd ati i gwblhau'r adroddiad hwn, roedd y swyddogion wrthi'n datblygu amryfal gynigion i wneud arbedion ar y gyllideb er mwyn mynd i'r afael â'r bwlch o £8.2 miliwn yn y gyllideb ar gyfer 2020/21. Roedd y cynigion hyn yn ymwneud yn bennaf â gwasanaethau yn hytrach nag yn strategaeth ystyrlon fyddai'n ymwreiddio ar draws y sefydliad. Yr her yw'r angen i ymgysylltu'n effeithiol ag aelodau'r holl grwpiau gwleidyddol er mwyn sicrhau bod cynnig ystyrlon ar gyfer y gyllideb yn cael ei dderbyn.
- Mae diffyg eglurder yn y sefydliad o'r hyn a olygir wrth 'newid'. Roedd 11 o ffrydiau gwaith yn rhan o'r Rhaglen Newid. Mae un o'r ffrydiau gwaith hynny yn ffrwd waith cynaliadwyedd hefyd. Mae hyn wedi arwain at sefyllfa lle mae'r adnoddau i gefnogi'r holl ffrydiau gwaith wedi'u gwasgaru'n rhy denau, gan olygu nad oes unrhyw ffocws strategol. Er enghraifft, mae yna lawer o gynlluniau newid sy'n barod i'w rhoi ar waith ym maes Gofal Cymdeithasol, ond naill ai nid oes digon o adnoddau ar eu cyfer neu bu oedi droeon cyn mynd ati i'w rhoi ar waith.
- Mae'r ffrydiau gwaith wedi dechrau'n rhy hwyr i gael yr effaith angenrheidiol ar yr arbedion sydd eu hangen ar gyllideb ar gyfer 2020-2021. Hyd yma, nid ydynt yn ddigon cyson ac nid oes iddynt ddigon o ffocws i awgrymu eu bod wedi cyrraedd cam yn eu datblygiad a fydd yn sicrhau y bydd modd gweddnewid y sefydliad yn llwyddiannus.
- Prin oedd y dystiolaeth bod ystyriaeth wedi'i rhoi i 'greu cyfoeth'. Er enghraifft, sut y gallai'r Cyngor ei roi ei hun mewn gwell sefyllfa i greu ffrwd incwm reolaidd, megis rhaglenni adeiladu tai, cyfleoedd rhentu gwahanol, a defnyddio'i asedau ffisegol mewn ffordd fwy effeithlon, neu fanteisio ar gyllid oddi wrth y Bwrdd Benthyciadau Gwaith Cyhoeddus.
- Nid oes dystiolaeth o gyfathrebu cyson â'r staff ar draws y sefydliad i esbonio sefyllfa lawn y Cyngor. Cyn yr etholiad, arferai'r cyn Brif Swyddog Gweithredol fynd ati'n rheolaidd iawn i ysgrifennu blog ar gyfer y staff. Fodd bynnag, ar ôl yr etholiad yn 2017, daeth hynny i ben. Cafwyd cyfeiriadau negyddol at hyn gan bron pawb yr wyf wedi siarad â nhw. Mae'r Arweinydd yn ysgrifennu blog o dro i dro ond mae diffyg cyfathrebu cyson ar draws y sefydliad. Roedd unrhyw ddeunyddiau cyfathrebu a welais i yn tueddu i ymwneud â phynciau

penodol yn hytrach na bod yn rhan o 'stori barhaus' am weledigaeth at y dyfodol, yr heriau sy'n wynebu'r Cyngor a'r newidiadau y bydd eu hangen yn y dyfodol.

- Yn yr un modd, nid oes unrhyw negeseuon cydlynus, rheolaidd i'r cyhoedd sy'n egluro gweledigaeth y Cyngor, sy'n esbonio'r sefyllfa bresennol a'r cyfeiriad y mae'r Cyngor am fynd iddo, er mwyn darparu gwasanaethau ar gyfer pobl yr ardal.
- Mae peth cydweithredu ag awdurdodau cyfagos wrth ddarparu rhai o'r gwasanaethau penodol. Ond yn ôl pob golwg, rhywbeth oportiwnistaidd, yn hytrach na bod yn rhan o gynllun strategol, yw gweithio mewn partneriaeth. Mae rhai partneriaethau wedi mynegi siom nad yw Cyngor Merthyr wedi gallu bod yn fwy rhagweithiol mewn rhai achosion. Mae angen bod yn fwy uchelgeisiol ynglŷn â chydweithredu'n ehangach. Mae'r Arweinydd yn sylweddoli pa mor bwysig yw hynny ac mae'n aelod bellach o Fwrdd Bargaen Ddinesig Caerdydd, ac fe'i penodwyd hefyd yn ddiweddar yn is-gadeirydd y Bwrdd Gwasanaethau Cyhoeddus. Wrth fynd ati i weithio mewn partneriaeth yn y dyfodol, dylai'r Cyngor wneud hynny mewn ffordd sy'n cyd-fynd â'i weledigaeth a'i uchelgais strategol, a allai hefyd gynnwys darparu amryfal wasanaethau ar y cyd yn y dyfodol.
- Mae angen ystyried yn ofalus sut orau i gefnogi'r Cyngor yn y dyfodol. Gellid gwneud hynny drwy gyfuniad o Fwrdd Gwella Strategol, cefnogaeth gan gymheiriaid gwleidyddol allanol, gan benodi staff profiadol dros dro mewn rhai rolau allweddol er mwyn darparu capasiti, er mwyn herio a chynnig arbenigedd. Rwyf wedi manylu ar hyn yn nes ymlaen yn yr adroddiad.
- Bydd angen i'r Cyngor ddangos ei fod yn barod i fynd i'r afael â'r heriau hyn er mwyn cael cefnogaeth barhaus oddi wrth Lywodraeth Cymru a CLILC yn y dyfodol rhagweladwy. Wrth i'r gefnogaeth honno gael ei rhoi, mae angen sicrhau bod yr Aelodau a'r swyddogion yn gwneud eu rhan nhw, ac yn cael eu herio, mewn ffordd gynaliadwy yn yr hirdymor.

4. Dadansoddiad Manwl o'r Cwestiynau Allweddol

4.1 A yw Arweinwyr Gwleidyddol ac Arweinwyr Rheoli'r Cyngor yn llwyr ddeall y sefyllfa

sydd ohoni a'r heriau sylweddol sy'n wynebu'r Cyngor? A ydynt yn llwyr ymwybodol o faint y gwednewidiad a'r newid sydd eu hangen er mwyn mynd i'r afael â'r materion hyn yn y dyfodol?

Gofynnwyd y cwestiwn hwn i weld i ba raddau y mae'r sefydliad yn deall ac yn derbyn yr heriau sy'n ei wynebu. Roedd hefyd yn ceisio gweld a oeddent yn

ymwybodol o faint y gweddnewidiad sydd ei angen er mwyn i'r Cyngor fedru symud ymlaen.

At ei gilydd, teimlwn fod y gwleidyddion y cyfarfûm i a'r Cynghorydd Cymheiriaid Annibynnol â nhw, yn ymwybodol bod heriau mawr yn wynebu Merthyr. Wedi dweud hynny, nid oedd unrhyw farn gyffredin am yn ffordd orau i fynd i'r afael â nhw. Yn yr un modd, mae'r swyddogion yn ymwybodol iawn o'r heriau sylweddol hyn ac maent wedi bod yn ceisio paratoi cynigion ar gyfer sicrhau'r arbedion angenrheidiol ar y gyllideb. Oherwydd mai 'meddylfryd o oroesi' sydd gan y Cyngor, nid yw wedi treulio amser yn edrych ar arferion da mewn mannau eraill fel bod ganddo weledigaeth am yr hyn y mae 'da' yn ei olygu. Nid wyf wedi dod ar draws unrhyw gymhelliant i newid systemau neu'r sefydliad yn ei gyfanrwydd, nac ychwaith yr ymdeimlad bod angen gwneud hynny ar fyrder. Wrth imi ysgrifennu'r adroddiad hwn, roedd Llywodraeth y DU yn datgan y byddai cyfres o ddatganiadau am y gyllideb. Yn lleol, o fewn y Cyngor, roedd rhai o'r sylwadau hynny'n cael eu dehongli mewn ffordd a allai olygu y byddai'r setliad yn un gwell, ac na fydda'i rhaid gwneud newidiadau dramatig ar unwaith. Rwy'n teimlo bod gormod o bobl yn y sefydliad nad ydynt yn ymwybodol o faint y gweddnewidiad sydd ei angen i allu rheoli'r pwysau ariannol ar y naill law a gwireddu gweledigaeth amgenach na 'lleihau' ar gyfer gwasanaethau yn y dyfodol ar y llall.

Rwyf wedi trafod goblygiadau cydweithio gyda'r amryfal Arweinwyr Grwpiau, ac mae pob un ohonynt yn barod i gydweithio er budd trigolion Merthyr. Er mwyn helpu yn hynny o beth, mae'r Arweinydd yn sefydlu Grŵp Datblygu Strategol, gyda'r nod o gefnogi gweithio ar lefel wleidyddol yn y dyfodol.

Casgliadau Allweddol.

- Roedd yr arweinwyr gwleidyddol a'r arweinwr rheoli y bûm i'n siarad â nhw yn cydnabod bod heriau enfawr yn wynebu'r Cyngor. Teimlent mai'r hyn oedd i gyfrif am hynny oedd y ffaith bod adnoddau ariannol yn dynn a bod mwy a mwy o alw am wasanaethau allweddol.
- Un farn a ddaeth i'r amlwg o fewn y sefydliad, ac un a oedd yn peri pryder imi, oedd mai'r unig wasanaeth yn y Cyngor yr oedd angen ei newid yn radical oedd Gofal Cymdeithasol Plant. Oherwydd ei bod yn amlwg y bydd gorwariant ar y gyllideb honno, roedd yr agwedd "os gwnawn ni ddatrys Gwasanaethau Cymdeithasol, yna bydd ein holl broblemau'n diflannu" yn dechrau datblygu.
- Roedd y Prif Weithredwr blaenorol, sydd wedi gadael y sefydliad erbyn hyn, yn cyhoeddi blogiau rheolaidd a bwletinau cyfathrebu cyffredinol. Yn anffodus, nid yw'r gwagle hwn wedi cael ei lenwi ers cryn amser, ac nid oes unrhyw gyfathrebu na negeseuon rheolaidd ynglŷn â'r heriau ac unrhyw newidiadau sy'n digwydd. Mae hyn yn golygu bod llawer o'r swyddogion yn ansicr am y dyfodol. Mae proses diswyddo gwirfoddol a gynhaliwyd yn ddiweddar wedi gwaethygu'r sefyllfa gyda'r niferoedd a wnaeth gais yn fwy o lawer na'r niferoedd a adawodd yn y pen draw. Mae hyn yn golygu bod llawer o staff allweddol wedi gadael bellach a bod sawl rhan o'r sefydliad yn teimlo'n anfodlon.

- Mae gwaith y Cyngor yn rhywbeth newydd i nifer o'r Aelodau. Mae'n cymryd amser i ddeall sut mae Cyngor yn gweithio a sut i weithio ac i weithredu fel gwleidydd. Felly, nid oes gan rai o Aelodau'r Cyngor brofiad o'r mathau o heriau sy'n wynebu'r Cyngor ar hyn o bryd. Mae angen rhaglen gymorth fwy pwrrpasol ar eu cyfer yn y dyfodol.

4.2 A oes ymwybyddiaeth neu gytundeb beth yw amcanion tymor byr a thymor hir y Cyngor, gan gynnwys capasiti a galluoedd y sefydliad ar gyfer eu cyflawni?

Gofynnwyd y cwestiwn er mwyn gweld faint o gytundeb a faint o alinio sydd yn y sefydliad o ran beth yw ei amcanion tymor byr a thymor hir. Roedd yn fodd i brofi dealltwriaeth hefyd o gapasiti a gallu'r Cyngor i'w cyflawni.

Yr ateb cyffredin i'r cwestiwn beth yw'r amcan tymor byr yw 'goroesi'. Ychydig iawn o gytundeb na chynllunio sydd ynghylch amcanion tymor hir. Er bod Cynllun Ariannol Tymor Canolig y Cyngor yn seiliedig ar gyfnod o 4 blynedd, mae meddylfryd a chynlluniau'r Cyngor yn gwyro at gyfnod cynllunio cyllidebol o flwyddyn. Ychydig iawn o swyddogion y siaradais i â nhw oedd yn gallu dweud sut olwg fyddai ar eu gwasanaeth ymhen 3 neu 4 blynedd, ar wahân i fwy o grebachu. Ceir cydnabyddiaeth glir bod diffyg capasiti. Mae maint y Cyngor yn golygu y bydd unrhyw newid yn naill ai'r galw neu'r adnoddau yn cael effaith anghymarus. Testun mwy o bryder oedd y gred bod gan y sefydliad y gallu i sicrhau'r newidiadau mawr sydd eu hangen. Er fy mod yn credu bod y swyddogion yn gwneud eu gwaith yn dda, maen nhw'n brin o lawer o'r sgiliau a'r arbenigeddau sydd eu hangen i sicrhau sut newidiadau radical.

Rhai Canfyddiadau Allweddol

- Ychydig iawn iawn o swyddogion sydd â phrofiad o weithio mewn awdurdodau lleol eraill. Er bod hyn yn dda o ran sefydlogrwydd y gweithlu, nid oes mewnlifiad o syniadau newydd ac arbenigeddau a fagwyd mewn llefydd eraill.
- Roedd diffyg meddwl yn y tymor hir a diffyg uchelgais ymhlith swyddogion. Y canlyniad yw'r agwedd mai'r nod yw cyrraedd pen y flwyddyn heb amharu gormod ar wasanaethau.
- Gweithir mewn partneriaeth pan welir cyfle yn hytrach na gwneud fel rhan o gyfeiriad strategol. Ceir peth cydweithio ag awdurdodau cyfagos i ddarparu rhai gwasanaethau penodol. Ond mae angen mwy o uchelgais i gydweithio mwy. Dylai hynny gyd-fynd â gweledigaeth ac uchelgais strategol y Cyngor, gan gynnwys manteisio ar fwy o gyfleoedd i gyd-ddarparu gwasanaethau yn y dyfodol.
- Mae'r Arweinydd yn dechrau ymroi mwy i rai partneriaethau, ond mae angen esboniad cliriach pam y mae'n cymryd rhan ynddyn nhw. Mae llawer o swyddogion yn credu mai'r gobaith y gallent fod yn ffynhonnell cyfleoedd ariannu posibl yw'r rheswm yn hytrach na gwireddu nod mwy strategol neu er lles enw da.

4.3 A oes cynlluniau strategol cadarn ar gyfer sicrhau newid gweddnewidiol yn eu lle er mwyn ymateb i'r heriau hyn, gan gynnwys trefniadau cynllunio ariannol, trefniadau llywodraethu a chraffu, a chynlluniau cyfathrebu clir?

Gofynnwyd y cwestiwn hwn i brofi'r cynlluniau gweddnewid oedd yn eu lle, yn ogystal â'r meddwl, yr heriau a'r trefniadau craffu o safbwynt y cynlluniau hyn yn y dyfodol, a sut i'w cyfathrebu.

Rwy'n teimlo ar y cyfan mai dyma un o'r heriau mwyaf sy'n wynebu'r Cyngor. Teimlais nad yw'r Cyngor wedi pennu 'cyflymder' derbyniol ar gyfer y newid. Nid yw'r ffrydiau gwaith sydd wedi'u ffurfio wedi mynd yn ddigon pell i sicrhau'r arbedion sydd eu hangen i fantoli cyllideb blwyddyn nesaf. Er bod nifer o'r ffrydiau gwaith hynny yn rhai anariannol, roedd disgwyl i'r tîm newidiadau bach weithio ar bob un o'r ffrydiau gwaith. Nid oes un olwg unigol ar hyn o bryd ar berfformiad y Cyngor. Byddai datblygu un trosolwg ar ffurf dangosfwrdd o berfformiad a risgiau'r Cyngor yn helpu Aelodau a swyddogion i gynllunio a herio mewn ffordd mwy strategol.

Mae dal diffyg Blaengynllun Cabinet cymeradwy. Ceir diffyg eglurder o ran sut mae craffu ar benderfyniadau'r Cabinet. Ar hyn o bryd, tueddir i graffu ar benderfyniadau'r Cabinet trwy system 'galw i mewn' yn hytrach na thrwy raglen gynlluniedig o dan ofal Pwyllgor Trosolwg a Chraffu.

Mae swyddogion y Cyngor yn cynllunio ar gyfer mantoli cyllideb y flwyddyn nesaf trwy ddefnyddio llai ar eu cronfeydd wrth gefn. Mae hynny'n ddoeth gan ei fod yn cydnabod y cynnydd yn y pwysau ar y cronfeydd hynny.

Rhai Canfyddiadau Allweddol

- Roedd 11 o ffrydiau gwaith ar gyfer helpu'r Cyngor i weithio'n wahanol o dan ei Raglen Newid. Y ffrwd waith ar gynaliadwyedd oedd un o'r ffrydiau gwaith hynny ac mae honno erbyn hyn yn flaenoriaeth allweddol. Mae hynny wedi arwain at daenu'r adnoddau ar gyfer cefnogi'r holl ffrydiau gwaith yn rhy denau, gan arwain at ddiffyg ffocws strategol.
- Cyn pen fawr o dro, datblygu'r ffrwd waith ar gynaliadwyedd oedd ffocws gwaith y swyddogion. Arweiniodd hyn at ddryswch ynghylch "beth yn union yw cynllun gweddnewid y Cyngor"?
- Mae cryn obeithio y gellid sicrhau'r gostyngiadau angenrheidiol i'r ffrwd waith ar Ofal Cymdeithasol trwy ostwng plant sy'n derbyn gofal a gwella cyfnodau pontio er mwyn helpu i fantoli'r gyllideb. O edrych ychydig yn fanylach ar y maes gwaith hwn, er fy mod yn credu bod y gwasanaeth yn ceisio mynd i'r afael â'r cwestiynau iawn, bydd angen amser i deimlo effaith pob newid tymor hir, ar lefel ymarferol ac ariannol. Ar hyn o bryd, mae gormod o raglenni gwaith yn y maes sy'n 'barod i ddechrau' ac yn fy marn i, nid oes digon o adnoddau wedi'u neilltuo i sicrhau'r newidiadau sydd eu hangen. Ar y gorau, mae'n bosibl y daw'r ffrwd waith yn faes gwaith lliniaru costau yn hytrach nag

yn arbediad uniongyrchol i'r gyllideb fel y mae nifer o swyddogion yn ei obeithio.

- Gan fod llawer o sylw wedi'i roi i Ofal Cymdeithasol Plant, rwy'n poeni y gallai meysydd gwaith allweddol eraill y Cyngor gael eu hesgeuluso. Yn arbennig, bydd angen rheolaeth ofalus yn y dyfodol ar Ofal Cymdeithasol Oedolion - maes gwariant uchel o gofio'r cynnydd yn nifer y bobl hŷn.
- Yn ystod yr holl gyfweiliadau rwyf wedi'u cynnal, dim ond un person glywais yn sôn bod angen Gweddnewid Digidol. Mae hwn yn faes gwaith allweddol sydd angen ei ddatblygu a bydd yn ffactor allweddol yn unrhyw raglen weddnewid neu raglen ailddylunio gwasanaethau yn y dyfodol.
- Nid wyf wedi clywed fawr o drafod ar arferion gweithio 'Ystwyth'. Mae Aelodau a swyddogion yn sylweddoli bod angen newid nifer o systemau a gwasanaethau. Nid yw'r pwys y byddwn i'n disgwyl ei roi wedi'i roi ar feddwl yn wahanol a datblygu agwedd 'buddsoddi i arbed'.
- Bu fawr o drafod na meddwl am 'greu cyfoeth'. Ni wnaeth llawer o'r swyddogion y bum yn siarad â nhw yn trafod y gallu a'r cyfle i sefydlu cwmnïau tai, cysylltu â'r Un Ystâd Gyhoeddus na cheisio defnyddio asedau'n fwy effeithlon.
- Roedd tuedd i'r ffrydiau gwaith fod yn seiliedig ar wasanaethau yn hytrach nag ar themâu. Golygai hynny bod diffyg cyfleoedd i gynllunio ar draws y Cyngor. Er enghraifft, byddai'r gallu i edrych ar Gomisiynu a Chaffael ar draws y Cyngor cyfan yn gyfle delfrydol i newid ffordd o feddwl, yn ogystal â chyfrannu at arbedion yn y dyfodol.
- Mae angen gwella trefniadau craffu'r Cyngor. Mae adroddiadau eraill WAO hefyd wedi cyfeirio at hyn. Dywedwyd wrtha i y cafwyd 3 chyfarfod craffu digworwm y llynedd. Rwyf wedi gweld cynigion gan swyddogion, sy'n cael eu datblygu i ail-lunio a rhoi ffocws newydd ar waith Craffu, sy'n edrych ar arferion gorau mewn mannau eraill. Ar hyn o bryd, mae tuedd i graffu ar benderfyniadau'r Cabinet trwy system galw i mewn yn hytrach na thrwy gynllun neu raglen graffu.
- I gefnogi'r sylw hwn, adeg ysgrifennu'r adroddiad, nid yw'r Cyngor wedi cael cymeradwyo Blaen-gynllun Cabinet. Er hynny, rwyf wedi cael gweld copi drafft a chaiff hwnnw ei roi ger bron y Cabinet cyn hir iddo ei gymeradwyo. O'i gymeradwyo, byddai'r Pwyllgor Trosolwg a Chraffu yn cael craffu ar benderfyniadau'r Cabinet. Bydd hynny'n sicrhau bod y Weithrediaeth yn cael ei dwyn i gyfrif am arfer ei swyddogaethau'n effeithiol fel rhan o'i rhaglen waith yn y dyfodol.
- Mae gan swyddogion y Cyngor ddealltwriaeth dda o'i sefyllfa gyllidebol. Yn yr adroddiadau a welais, roedd y monitro'n effeithiol. Adeg ymgymryd â'r gwaith hwn, roedd y Pennaeth Dros Dro a'r swyddogion Adran 151 wedi creu ymarfer i ddatblygu cynigion cyllidebol i fantoli cyllideb blwyddyn nesaf i'w hystyried gan Aelodau. Cynhwyswyd elfen o dwf yn yr amcangyfrif hwn hefyd, yn ogystal â rhagdybiaeth y ceir setliad darbodus o -1%.
- Mae'n edrych yn debyg bod y cynnydd yn nifer y Plant sy'n Derbyn Gofal a welwyd ym mis Awst 2018 wedi cael ei reoli'n well eleni. Ym mis Gorffennaf 2019, amcangyfrifwyd y byddai gorwariant o £779k. Mae'r arwyddion

cychwynnol yn awgrymu y bydd y gorwariant yn gostwng erbyn diwedd y flwyddyn ac y bydd niferoedd Plant sy'n Derbyn Gofal yn cael eu rheoli'n well. Fodd bynnag, dylid nodi y cafodd y sylw hwn ei wneud gyda 6 mis o'r flwyddyn ariannol hon eto i fynd.

- Amcangyfrifir y bydd £8.2M o fwllch yn y gyllideb flwyddyn nesaf gyda ffigur twf o £2M yn cael ei neilltuo o fewn y swm hwn. Mae hyn yn cynnwys hefyd amcangyfrif o £780k o'r gronfa wrth gefn gynlluniedig i gefnogi'r targed. Mae hyn yn awgrymu bod y Cyngor yn ymwybodol o'r pwysau sydd ar ei gyllideb ac na ddylid defnyddio mwy na'r swm lleiaf posibl o'r cronfeydd wrth gefn cynlluniedig.

4.4 A yw'r Cyngor wedi cytuno ar strategaeth wleidyddol a rheoli er mwyn gwneud y Cyngor yn gynaliadwy?

Gofynnwyd y cwestiwn hwn i brofi'r strategaethau sydd yn eu lle, er mwyn i'r arweinwyr gwleidyddol a rheoli allu'u cynnal er mwyn gwneud y Cyngor yn gynaliadwy at y dyfodol.

Rwy'n teimlo mai megis dechrau rhoi strategaethau sydd wedi'u cymeradwyo ar waith y mae'r Cyngor i fynd ag ef tuag at gynaliadwyedd. Er bod gan yr Arweinydd weledigaeth glir ar gyfer dyfodol y Fwrdeistref, nid oedd yn ei chyfathrebu'n glir, nid o fewn y sefydliad na chwaith yn allanol â thrigolion ynghylch eu disgwyliadau. Nid yw swyddogion wedi costio'r Maniffesto y gwnaeth yr Arweinydd ei gyflwyno i mi, felly nid yw'r Cyngor yn ddigon clir ynghylch beth sydd angen ei wneud na sut i'w wneud. O gael gweledigaeth glir ac eglurder hefyd o ran y gweddnewidiad sydd ei angen i'w gwireddu, byddai swyddogion yn gallu datblygu'r sgiliau, yr arbenigedd a'r capasiti sydd eu hangen i wneud y gwelliannau hyn.

Yr her fwyaf i'r Cyngor er mwyn bod yn gynaliadwy yw'r ewyllys wleidyddol i weithio gyda'i gilydd. Yn yr amser y bum yn cynnal fy adolygiad, ni welais fawr o dystiolaeth o weithio ar draws pleidiau. Rwyf wedi esbonio eisoes y cynhaliais yr adolygiad yn ystod y gwyliau. Nid oedd Aelodau na swyddogion felly wastad ar gael i gwrdd a gweithio gyda'i gilydd. Ond er mwyn mynd i'r afael â hyn, mae'r Arweinydd yn sefydlu Grŵp Datblygu Strategol. Bydd arweinyddion y grwpiau gwahanol yn aelodau ohono. Bydd y Grŵp Datblygu Strategol yn cwrdd yn rheolaidd i drafod yr amrywiaeth o heriau sy'n wynebu'r Cyngor. Rhagwelir y deuir i gytundeb ynghylch rheolau gweithredu'r Grŵp, pa feysydd y bydd yn eu trafod ac ati. Gallai fod yn sylfaen ar gyfer gweithgorau trawsbleidiol posibl eraill y gellid eu ffurfio yn y dyfodol i ystyried heriau penodol.

Megis dechrau y mae pethau ar y funud, ond os bydd yn llwyddiant, bydd yn allweddol i'r ffordd y bydd y Cyngor yn gweithio yn y dyfodol. Yn yr holl sgrysiu a gefais gyda'r swyddogion, roeddynt i gyd yn gytûn mai eu pryder mwyaf oedd parodwrydd yr Aelodau i gydweithio ym meysydd gwaith allweddol y Cyngor.

Rhai Canfyddiadau Allweddol

- Nid oedd swyddogion yn gallu dweud beth oedd gweledigaeth y Fwrdeistref ar gyfer dyfodol yr ardal.
- Roedd yr holl wleidyddion y siaradais â nhw yn derbyn bod angen i bawb roi'r gorffennol y tu ôl iddyn nhw a gweithio gyda'i gilydd er lles y bobl y maent yn eu cynrychioli. Gwnaethant oll fynegi parodrwydd i weithio gyda'i gilydd ar feysydd cytûn i feithrin ymddiriedaeth a pherthynas.
- Mae nifer o'r Aelodau ar draws y Cyngor yn wleidyddion newydd iawn. Er bod rhaglen eang ei chwmpas i hyfforddi Aelodau, rwy'n teimlo ei bod yn rhy 'transactional'. Mae angen ail-lunio'r rhaglen fel bod cymorth pwrpasol gwell ar gael, ar gyfer Aelodau yn arbennig.
- Mae llawer o uwch swyddogion yn credu bod rhai Aelodau'n ymhel â meysydd gweithredol, gan ddrysu staff ynghylch eu cyfrifoldebau. Unwaith eto, byddai rhaglen gymorth fwy cynhwysfawr i Aelodau yn cyfrannu at osgoi hyn.
- Yn ei frwdfrydedd i gael ei weld fel rhywun hawdd cysylltu ag e, mae'r Arweinydd yn ceisio ateb pob llythyr ac ati y mae'n ei gael ei hun, heb neb yn sgrinio ei atebion. Mae hyn yn ei orfodi i feddwl yn weithredol yn hytrach nag mewn ffordd strategol.
- Cafwyd nifer o ymchwiliadau a chwynion yn erbyn Aelodau dros y blynyddoedd. Adeg sgrifennu'r adroddiad hwn, mae rhai'n dal i fod heb eu datrys.
- Ychydig iawn o dystiolaeth neu enghreifftiau ydw i wedi'u gweld o gydweithio rhwng Aelodau a swyddogion ar lefel Arweinyddion, mewn ffordd sydd wedi'i chynllunio.
- Mae angen mwy o help gweinyddol gan ei PA ar yr Arweinydd yn arbennig. Mae angen i'r PA reoli ei ddyddiadur yn ogystal â chael yr awdurdod i wneud rhai penderfyniadau gweithredol yn ei absenoldeb. Byddai hynny'n cynnwys sgrinio penderfyniadau allweddol fel nad yw'n cael ymhel â gormod o ymholiadau am faterion gweithredol.

5. Crynodeb o'r Argymhellion Strategol.

Mae'n hanfodol i'r Cyngor, LIC a CLILC weld hon fel perthynas symbiotig at y dyfodol. O roi'r argymhellion canlynol hyn ar waith, bydd yn rhoi sylfaen gref i Gyngor Merthyr Tudful sicrhau'r gwelliannau sydd eu hangen ar gyfer y dyfodol.

Bydd angen i'r Cyngor ymateb i'r heriau hyn gyda phenderfyniad ac ar fyrder. Rwy'n credu bod angen i'r Cyngor bellach ddechrau ennyn hunanhyder a chreu momentwm ar gyfer y daith o'i flaen wrth iddo ystyried yr argymhellion strategol a gobeithio, eu rhoi ar waith. Mae'r Cyngor eisoes wedi dechrau ar rai o'r meysydd hyn, ond gellid mynd i'r afael â'r mater ar fwy o frys ac yn gyflymach trwy ychydig fwy o gyngor a chapasiti tymor byr. Byddai hynny'n helpu'r Cyngor i ddatblygu'i gynlluniau a dangos parodrwydd i wella mwy.

Dyma'r tasgau a'r argymhellion sydd eu hangen i ennyn hyder a chynnal momentwm y newid ar gyfer y dyfodol tymor byr:

5.1 Argymhellion Strategol/Ar Unwaith.

- ❖ Er bod gan Ferthyr Tudful hanes o adfywio ac o ddenu busnesau mawr sy'n darparu swyddi yn ardal y Cyngor, mae angen gweledigaeth glir ac uchelgais o ran ymdeimlad o 'Le'. Mae angen esbonio'n glir *'sut olwg fydd ar Ferthyr cyn pen 5 mlynedd'*. Mae angen nodi'r canlyniadau a'r ffactorau llwyddiant eraill fydd yn dangos bod y weledigaeth wedi'i gwireddu. Mae'n hanfodol fod pobl yn deall y weledigaeth ac yn ei chefnogi. Bydd yn ysbrydoli ac yn ysgogi staff a bydd yn darparu naratif ar gyfer y dyfodol, i'w ddefnyddio'n fewnol ac yn allanol.
- ❖ I'w helpu i ddatblygu gweledigaeth newydd, rhaid wrth eglurder ynghylch amserau darparu a'r adnoddau ariannol sydd eu hangen i'w gwireddu. Hefyd, pwy fydd yn gyfrifol am y wleidyddiaeth ac am reoli a chyda pha bartneriaid.
- ❖ Cyflwyno dyddiau cwrdd i ffwrdd i'r Cabinet ac Uwch Swyddogion ar unwaith i gydgyllunio'r ffordd ymlaen mewn ffordd strategol. Bydd hynny'n help i lunio cynllun cyflawni a chreu aliniad positif rhwng Arweinwyr a swyddogion o ran gweledigaeth, diwylliant, cyfathrebu mewnol ac ymddygiad disgwylidig ar draws y sefydliad.
- ❖ Fel rhan o'r gwaith hwn, caiff y gwaith cychwynnol ynghylch y Grŵp Datblygu Strategol a'r gwaith ar draws pleidiau ei wella a'i feithrin er mwyn datblygu rhywfaint o gonsensws ar draws y sbectrwm gwleidyddol.
- ❖ Mae nifer o Gynghorwyr ym mhob un o'r grwpiau gwleidyddol yn newydd i Lywodraeth Leol, felly mae angen dybryd am raglen hyfforddi mwy penodol, wedi'i theilwra ar gyfer pynciau penodol fel defnyddio'r cyfryngau cymdeithasol a deall rolau a chyfrifoldebau.
- ❖ Rhaid wrth yr un brys i ddiwallu'r angen i graffu'n well. Mae angen cwblhau a chymeradwyo Blaengynllun y Cabinet fel bod aelodau'r Cabinet yn cael eu dwyn i gyfrif wrth iddynt arfer ei swyddogaethau gweithredol yn effeithiol fel rhan o'u rhaglen waith yn y dyfodol.
- ❖ Mae angen cymorth trylwyr PA ar yr Arweinydd er mwyn gwneud ei lwyth gwaith yn fwy cynaliadwy ac er mwyn rhoi'r lle iddo allu bod yn fwy strategol yn y dyfodol. Yn ogystal â'r gwaith dyddiadurol a gweinyddol arferol, bydd gofyn i'r PA ddelio ag ymholiadau a'r ohebiaeth gyffredinol y mae'r Arweinydd yn eu derbyn o ddydd i ddydd. Bydd angen i'r PA ddeall materion strategol a gwleidyddol a'u rhoi naill ochr er mwyn i'r Arweinydd allu canolbwyntio'i amser ar y dyfodol.
- ❖ Rhaid cysoni'r MTFP â'r weledigaeth a'r rhaglen weddnewid sy'n cael ei datblygu. Dylai hyn gynnwys meysydd buddsoddi i arbed, fel cefnogi'r gwaith i newid y Gwasanaethau Cymdeithasol.
- ❖ Mae angen cyfuno'r 11 ffrwd waith bresennol yn 3 neu 4 maes gwaith thematig i fod yn sail i raglen weddnewid y dyfodol. Bydd angen ad-

drefnu'r adnoddau ar gyfer newid mewnol i ganolbwyntio ar y nifer llai o feysydd thematig.

- ❖ Mae angen cyflwyno proses rheoli perfformiad well, fydd yn gwir fesur ymdrechion i wireddu'r weledigaeth a'r canlyniadau. Gellir helpu hynny trwy ddatblygu dangosfwrdd i'r Cyngor, fydd yn hwb i drafodaethau, heriau a phenderfyniadau strategol.
- ❖ Mae'r camau cyntaf cyn cael eu cymryd i ddatblygu erfyn iechyd ariannol cenedlaethol. Unwaith y byddwn wedi'i berffeithio, gallai gael ei ddefnyddio fel rhan o gasgliad o wybodaeth rheoli perfformiad ar gyfer y dyfodol.
- ❖ Mae angen datblygu strategaeth gyfathrebu newydd ar fyrder. Bydd angen i hyn gynnwys blogiau rheolaidd gan Arweinwyr a negeseuon rheolaidd a chyson i'r staff. Dylid canolbwyntio yn y lle cyntaf ar gefnogi prif negeseuon y weledigaeth a'r newidiadau sydd eu hangen i'w gwireddu. Yn ei hanfod, 'stori dyfodol Merthyr'.
- ❖ Cynllunio i gyd-fynd â chefnogaeth LIC a CLILC, rhaglen arwain a datblygu effeithiol i Aelodau sy'n cydnabod eu holl rolau e.e. Cabinet, Aelodau'r Gwrthblaid, Craffu ac ati.

5.2 Argymhellion Strategol/Tymor Hir

Bydd gofyn i'r Cyngor ddangos ei fod yn gweithio at y newidiadau gweddnewidiol sydd eu hangen. Bydd hyn yn cael ei weld fel ffordd wahanol i'r sefydliad weithio yn y dyfodol. Trwy wneud hyn, bydd yn creu cyfleoedd datblygu gwahanol ar gyfer y dyfodol gan roi'r Cyngor mewn lle mwy strategol i allu gweithio mewn partneriaeth yn y dyfodol. Trwy weithio fel hyn, enynnir hyder LIC a CLILC bod eu rhaglen o gefnogaeth yn esgor ar y canlyniadau a fwriadwyd ar gyfer helpu'r Cyngor i fod yn fwy cynaliadwy yn y dyfodol.

Dyma'r argymhellion strategol a thymor hir sydd angen eu gwneud:-

Strategol.

- ✓ Mae angen ystyried darparu pecyn dwysach o gymorth ar lefel sector i'r Cyngor am hyd at 2 flynedd. Bydd y Cyngor, CLILC a LIC yn gwneud hynny ar y cyd i weld pa adnoddau ariannol sydd eu hangen i gefnogi'r argymhellion a restrir yn yr adroddiad hwn ar gyfer y dyfodol rhagweladwy.
- ✓ Creu Bwrdd Gwella Strategol, fel y gall partneriaid allweddol fel LIC a CLILC ddwyn y Cyngor cyfan i gyfrif trwy set o drefniadau sicrhau a herio.
- ✓ Mae angen i'r Cyngor fabwysiadu agwedd fwy strategol at weithio'n fwy cydweithredol gydag awdurdodau eraill, sefydliadau a phartneriaid mewn meysydd gwasanaeth allweddol. Byddai hynny'n helpu i osgoi dyblygu ac yn ei helpu i fod yn fwy effeithiol ac i arbed costau yn y dyfodol. Dylid cysoni hyn â gweledigaeth ac uchelgais strategol y

Cyngor, ar gyfer amrywiaeth o wasanaethau a ddarperir ar y cyd yn y dyfodol.

- ✓ Bydd angen i Gyngor Merthyr ddangos i LICD, CLILC a phartneriaid allanol ei fod yn alluog i wynebu'r heriau hyn. Mae angen iddo weithio mewn ffordd fwy strategol, gyda mwy o ffocws. Trwy gael yr effaith ofynol ar y gweddnewidiadau sydd eu hangen, gan gynnwys ymrwymiad gwleidyddol cryf i ffordd wahanol o weithio tua'r dyfodol, bydd yn helpu'r Cyngor i ddatblygu cydweithio strategol yn y dyfodol. Bydd hyn yn rhoi hyder i LIC bod ei rhaglen gymorth yn esgor ar y canlyniadau a fwriadwyd ar gyfer helpu'r Cyngor i fod yn fwy cynaliadwy yn y dyfodol.
- ✓ Bod LIC yn comisiynu adolygiad allanol cryno bob 6 mis i gadw golwg ar gynnydd.

Gwleidyddol.

- ✓ Nid yw'r berthynas rhwng y Cabinet a grwpiau'r gwrthblaid wedi cael ei datblygu ddigon. Yn ôl tystiolaeth Cyngorau sydd wedi llwyddo i wella perfformiad y gorfforaeth a'r gwasanaethau, maen nhw'n gweld ei fod ar ei fwyaf llwyddiannus pan fo'n cael ei wneud ar lefel y Cyngor cyfan. Ar sail fy nhrafodaethau byr ag Arweinwyr y Grwpiau, rwy'n credu bod potensial i hyn ddigwydd yng Nghyngor Merthyr cyn belled â bod trafodaethau adeiladol yn cael eu cynnal ynghylch sut orau i'w wneud. Mae angen i'r gefnogaeth hon roi'r modd i wleidyddion allu gwneud penderfyniadau anodd a magu awydd i gydweithio mewn meysydd allweddol.
- ✓ Mae angen ystyried manteisio ar gymorth mentoriaid o sectorau allanol ar lefel debyg ar gyfer yr Arweinydd a'r Cabinet a chynllunio sut y gallai Arweinwyr Grwpiau Gwleidyddol eraill elwa, er mwyn eu helpu i ddatblygu fel arweinwyr unigol a gwleidyddol ar gyfer y dyfodol.

Corfforaethol.

- ✓ Mae angen i'r Pennaeth dros dro gael ei fentora a'i hyfforddi gan Brif Weithredwr profiadol, i'w helpu i allu camu i'w rôl newydd.
- ✓ Bod Cyfarwyddwr Gweddnewid Interim yn cael ei benodi i ddatblygu, goruchwyllo a sbarduno cynllun gwella newydd.
- ✓ Mae angen help ar y Cyngor i foderneiddio a gweddnewid ei wasanaethau at y dyfodol. Mae angen mabwysiadu arferion gweithio newydd 'ystwyth' trwy ddefnyddio technoleg newydd, a datblygu gwasanaethau digidol gweddnewidiol i hybu hynny ar draws y Cyngor.
- ✓ Nid oes digon o gapasiti na phrofiad gan y Cyngor mewn rhai meysydd gweddnewidiol. Mae angen datblygu 'tasglu neu dîm prosiect ymroddedig' fydd yn sylfaen ar gyfer newid gweddnewidiol tua'r dyfodol. Mae angen i'r cynllun gwella newydd helpu i adeiladu capasiti

yn fewnol o fewn y sefydliad. Rhaid wrth fwy o gapasiti trwy secondiadau mewnol ac ychwanegu capasiti interim allanol profiadol. Mae gofyn iddynt gwmpasu meysydd fel gweddnewid digidol, rheoli perfformiad, strategaeth a pholisi, rheoli newid, cyfathrebu, newid diwylliannol, adnoddau dynol ac ati.

- ✓ Wrth i'r tasglu/tîm prosiect ymroddedig ymgymryd â'i waith, caiff adnoddau eu neilltuo i adolygu a helpu'r gwaith newid amrywiol mewn Gofal Cymdeithasol, ond megis dechrau mae'r gwaith hwn ar y funud.