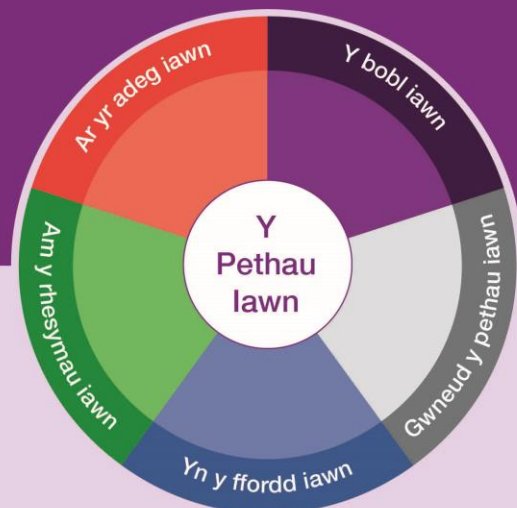




Llywodraeth Cymru
Welsh Government

Y Pethau iawn –

Gwella trefniadau llywodraethu
cymdeithasau tai yng Nghymru



Bwrdd Rheoleiddiol Cymru
Adolygiad o Gynnydd Trefniadau Llywodraethu Cymdeithasau
Tai yng Nghymru
Mawrth 2018

Ychwanegu at adroddiad

Cynnwys

- 1. Cylch Gorchwyl Adolygiad o Gynnydd Trefniadau Llywodraethu 2017**
- 2. Cynnydd mewn perthynas ag Argymhellion Adolygiad Llywodraethu 2013**
- 3. Adolygiad o Lenyddiaeth**

1 - Cylch Gorchwyl ar gyfer Adolygiad y Bwrdd Rheoleiddiol o Gynnydd Trefniadau Llywodraethu

Nod adolygiad 2017 yw:

- nodi'r sefyllfa o ran llywodraethu yn y sector cymdeithasau tai yng Nghymru ar hyn o bryd.
- nodi'r cynnydd sydd wedi cael ei wneud i weithredu'r argymhellion a nodwyd yn Astudiaeth y Sector yn 2013¹ a chyflawni'r newid sylweddol y nodwyd bod ei angen yn yr astudiaeth honno
- llywio'r adolygiad o God Llywodraethu Cartrefi Cymunedol Cymru ar gyfer cymdeithasau tai yng Nghymru
- llywio'r ddarpariaeth lywodraethu sy'n cael ei datblygu gan Cartrefi Cymunedol Cymru
- archwilio'r agweddau a'r ymddygiadau sy'n cefnogi trefniadau llywodraethu da/rhagorol
- nodi arferion cadarnhaol/astudiaethau achos yn y sector tai yng Nghymru
- ysgogi trafodaeth ym mhob rhan o'r sector ynghylch llywodraethu da/rhagorol, sut y gellir gwella safonau llywodraethu a pha gymorth fydd ei angen er mwyn gwneud hyn.

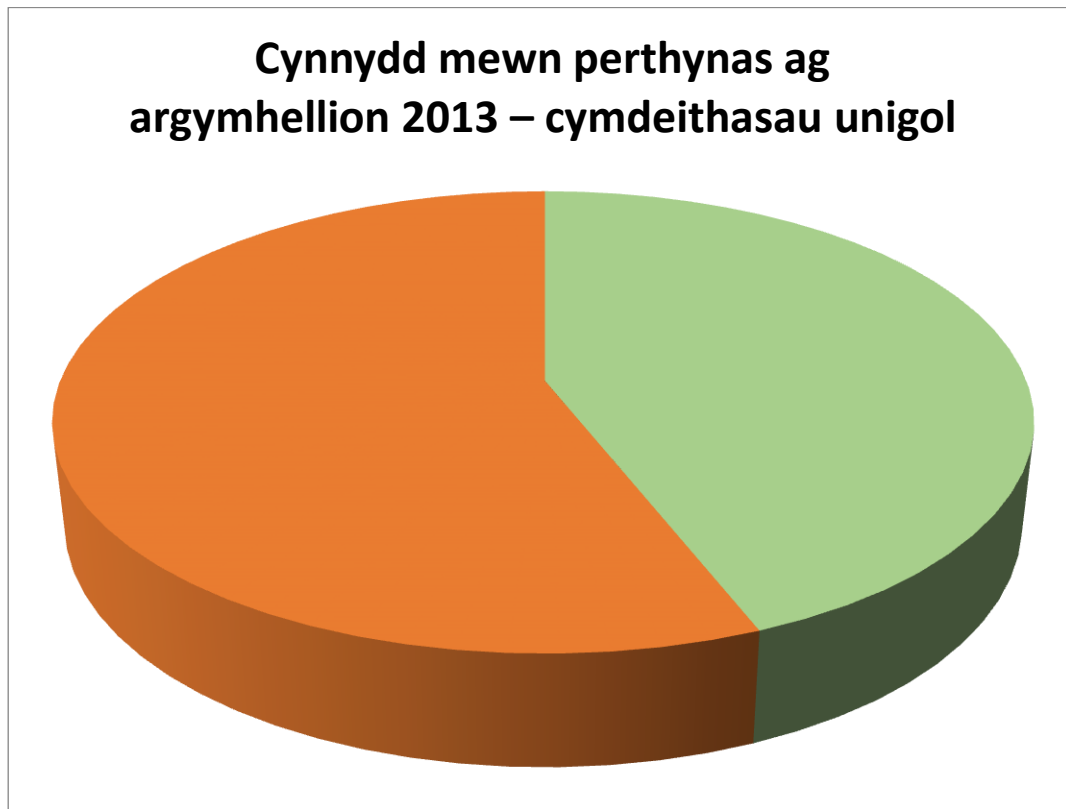
2. Cynnydd mewn perthynas ag argymhellion Adolygiad Llywodraethu 2013

Roedd adolygiad 2013 yn cynnwys 25 o argymhellion ac roedd y rhan fwyaf ohonynt yn gymwys i gymdeithasau tai unigol a nifer lai ohonynt yn gymwys i'r sector yn ei gyfanrwydd.

2.1 Argymhellion ar gyfer cymdeithasau tai

Aseswyd cynnydd ar sail arolygon a gweithdai a gynhaliwyd fel rhan o'r adolygiad, trafodaethau yng nghyfarfodydd y grŵp llywio, mewnbwn gan rwydwaith y swyddogion llywodraethu a Rheolwyr Rheoleiddio.

Yn hytrach nag ystyried pob argymhelliad yn unigol, rydym wedi rhannu'r argymhellion yn naw clwstwr gyda chrynodeb o ffocws yr argymhellion a geir ym mhob clwstwr. Pan fo pob cymdeithas dai neu nifer sylweddol ohonynt wedi gwneud cynnydd rhesymol mewn perthynas â chlwstwr, dangosir y rhain yn wyrdd. Mae oren yn dynodi'r clystyrau hynny lle mae rhai cymdeithasau, ond nid cynifer ohonynt ag y byddai Bwrdd Rheoleidiol Cymru wedi hoffi eu gweld, wedi gwneud cynnydd cyfyngedig. Ni ddangosir unrhyw glystyrau coch oherwydd llwyddwyd i wneud mwy na chynnydd rhannol ym mhob clwstwr.



Cynnydd cyfyngedig

Cynnydd sylweddol

Gwyrdd

Cod Llywodraethu

- cydymffurfio â Chod Llywodraethu Cartrefi Cymunedol Cymru
- cynllun gwella trefniadau llywodraethu ar waith

Rolau a Gweithrediad y Bwrdd

- dogfennau llywodraethu craidd ar gael
- aelodau'r bwrdd yn cael eu dewis ar sail cymwyseddau

- adroddiadau cyhoeddus ar lywodraethu

Maint a Chyfansoddiad y Bwrdd

- matrices sgiliau
- disgrifiadau rôl a manylebau person ar gyfer aelodau'r bwrdd
- monitro amrywiaeth y bwrdd a chymryd camau gweithredu

Diwylliant y Bwrdd

- diwylliant o ddysgu
- hwyluso cysylltiadau â sefydliadau eraill
- bwrdd yn cyfrannu'n ystyrlon at y cynllun busnes a risg
- ceisio barn allanol ar berfformiad y bwrdd

Oren

Rôl a gwaith y Cadeirydd

- proses arfarnu gynhwysfawr ar gyfer y cadeirydd yn arwain at weithredu

Recriwtio ac Adnewyddu Aelodau'r Bwrdd

- cyfnodau penodedig ar gyfer aelodau'r bwrdd
- cyfnod gwasanaeth aelodau'r bwrdd yn ymestyn y tu hwnt i'r cyfnod penodedig hwn
- cynllun olynau ar gyfer y bwrdd
- rheoli'r broses o adnewyddu'r bwrdd

Rhoi'r Dinesydd yn Gyntaf

- archwilio'r ffordd orau o sicrhau atebolrwydd i breswylwyr
- dangos gwerthoedd ac atebolrwydd i randdeiliaid
- ymgysylltu'n effeithiol â phreswylwyr ar lefel strategol

Byw Gwerthoedd y Sector Cyhoeddus

- strategaeth ar werthoedd y sector cyhoeddus
- gwybodaeth am y bwrdd a'i aelodau ar y wefan
- aelodau'r bwrdd yn mynd i gyfarfodydd preswylwyr

Ateb Heriau'r Dyfodol

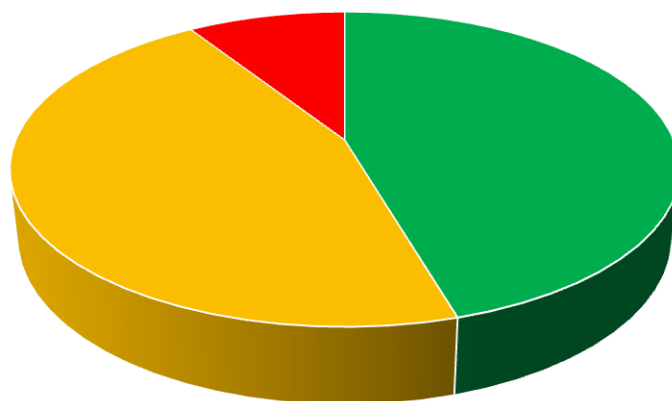
- ymrwymiad i wella capasiti ariannol y Bwrdd
- defnyddio gwybodaeth broffil am denantiaid

2.2 Cynnydd mewn perthynas ag argymhellion 2013 ar gyfer y Sector

Mae'r tabl isod yn rhoi sylwadau ar yr argymhellion a wnaed ar gyfer y sector cyfan yn astudiaeth 2013, gan roi barn ynghylch p'un a yw pob argymhelliad wedi cael ei roi ar waith yn llawn, yn sylweddol, yn rhannol neu ddim o gwbl. Cafodd y tabl hwn ei lywio gan drafodaethau yng nghyfarfodydd y grŵp llywio, gweithdai ac ymatebion i'r arolygon a gynhaliwyd fel rhan o'r adolygiad hwn.

Mae gwyrdd yn dynodi cynnydd llawn neu sylweddol, oren yn dynodi cynnydd rhannol a choch yn dynodi dim cynnydd o gwbl.

Cynnydd mewn perthwas ag argymhellion 2013 ar gyfer y sector



Rhannol

Dim cynnydd

Lawn/sylweddol

Argymhelliad	Cynnydd	Sylwadau
Cod Llywodraethu ar gyfer y sector	Llawn	Cyflwynwyd y Cod yn 2014
Anogaeth i gymdeithasau ddefnyddio prosesau recriwtio aelodau ar sail cymhwysedd	Sylweddol	Fframweithiau sy'n seiliedig ar gymhwysedd yn cael eu defnyddio'n helaeth. Mae llawer o'r rhain yn rhoi pwyslais mawr ar sgiliau ac mae angen eu diwygio er mwyn rhoi pwyslais ar ymddygiadau, diwylliant ac arweinyddiaeth
Ystyried sut y gellir newid y model Trosglwyddo Gwirfoddol ar Raddfa Fawr (LSVT) ar ôl y blynyddoedd cyntaf	Rhannol	Rhywfaint o weithredu ar draws y sector cyfan a rhywfaint gan LSVTau unigol. Fodd bynnag, erys rhai heriau llywodraethu penodol. Bydd deddfwriaeth aiddosbarthu yn effeithio ar hyn.
Ystyried strwythurau ymgysylltu, yn enwedig ar gyfer cadeiryddion	Rhannol	Mae Cartrefi Cymunedol Cymru yn adolygu'r pecyn cymorth llywodraethu ar hyn o bryd
Buddsoddi mewn cronfa dalent o swyddogion anweithredol	Rhannol	Mae cynllun Come on Board yn addawol ond mae angen ei ddatblygu ymhellach. Rhai mentrau cadarnhaol eraill e.e. Women Lead the Board
Ymgynghori ar gydnabyddiaeth aelodau bwrdd	Llawn	Gall cymdeithasau tai nawr benderfynu a ddylid rhoi cydnabyddiaeth i aelodau bwrdd
Cysylltu aelodau bwrdd a rhannu arfer da/gwersi i'w dysgu	Rhannol	Rhywfaint o gynnydd drwy Cartrefi Cymunedol Cymru a rhwydweithiau eraill a chyfleoedd hyfforddi
Cynnal/ariannu cynhadledd fawr ar lywodraethu, diben cymdeithasol a masnacheiddio ym maes tai cymdeithasol	Sylweddol	Wedi'i gynnwys yng nghynhadledd lywodraethu flynyddol Cartrefi Cymunedol Cymru

Argymhelliad	Cynnydd	Sylwadau
Eglurder ynghylch pa gorff sy'n arwain agweddau ym maes llywodraethu	Dim cynnydd	Dim camau i sefydlu corff o'r fath na rhoi cyfrifoldeb i grŵp sy'n bodoli eisoes
Canllawiau ar sut y gall byrddau gynyddu perchenogaeth dros risgiau lefel uchel a phennu'r awydd i fentro	Sylweddol	Mae gan risg broffil llawer uwch o gymharu â 2013 – angen ffocws parhaus
Mae'r sector yn datblygu/perchenogi ei weledigaeth gynhwysol ac amrywiol ei hun o lywodraethu da ac yn gweithio'n bwrpasol i'w rhoi ar waith	Rhannol	Aethpwyd i'r afael â hyn yn rhannol pan gyflwynwyd y Cod Llywodraethu yn 2014.

3. ADOLYGIAD O LENYDDIAETH

Bwrdd Rheoleiddiol Cymru: Adroddiad Cynnydd ar Lywodraethu Adolygiad o lenyddiaeth, Ionawr 2018

1 Cefndir

Yn 2017, gofynnodd Bwrdd Rheoleiddiol Cymru am i waith gael ei gynnal ar drefniadau llywodraethu cymdeithasau tai er mwyn asesu'r cynnydd a wnaed ers Astudiaeth y Sector a gyhoeddwyd yn 2013². Cafodd yr adroddiad sy'n deillio o'r gwaith hwn, 'Y Pethau Iawn', ei lansio yng nghynhadledd lywodraethu Cartrefi Cymunedol Cymru ym mis Mawrth 2018 ac mae bellach ar gael ar wefan Llywodraeth Cymru.

Ar gam cynnar yn ei waith, gofynnodd y grŵp llywio a oedd yn gyfrifol am oruchwyllo'r gwaith ar lywodraethu am adolygiad cryno o lenyddiaeth yn canolbwyntio ar drefniadau llywodraethu mewn sectorau eraill a gwledydd eraill y tu allan i'r DU. Credai'r grŵp llywio y byddai'n ddefnyddiol pe bai'r adolygiad o lenyddiaeth ar gael i'r sector er mwyn cefnogi trafodaethau ynghylch materion llywodraethu ymhlith cymdeithasau tai.

2 Cwmpas yr adolygiad o lenyddiaeth

Ni cheisiodd yr adolygiad o lenyddiaeth ymdrin â'r un meysydd â'r adolygiad cynhwysfawr a gynhaliwyd fel rhan o astudiaeth y sector yn 2013. Yn hytrach, edrychodd ar y canlynol:

- diffiniadau o lywodraethu
- egwyddorion/arweiniad ynghylch rhagoriaeth ym maes llywodraethu a dulliau cymorth ymarferol i'w rhoi ar waith
- gwersi a ddysgwyd o waith rheoleiddio
- enghreifftiau o arferion cadarnhaol

Adolygwyd llenyddiaeth o'r sectorau addysg, iechyd, chwaraeon, corfforaethol, cyhoeddus a dielw/gwirfoddol ac o Gymru, Gogledd Iwerddon, yr Alban, Lloegr, Awstralia, UDA a De Affrica.

Mae'r wybodaeth yn adrannau 4-7 yn dangos amrywiaeth o ffyrdd o ddiffinio llywodraethu a nodi'r agweddau gwahanol ar lywodraethu. Ni chânt eu rhoi fel ateb pendant ond fel cyd-destun i drafodaethau cymdeithasau.

3 Sylwadau rhagarweiniol

Ar hyn o bryd, mae llywodraethu yn destun sylw a gweithgarwch sylweddol gyda chryn dipyn o sôn am yr angen am newid, boed hynny drwy ddiwygio trefniadau llywodraethu corfforaethol, gwneud byrddau yn fwy amrywiol, llunio Codau diwygiedig mewn sectorau gwahanol, neu effaith tân Grenfell ar weithgarwch byrddau ym maes risg a sicrwydd. Ceir tystiolaeth hefyd nad yw realiti diwygiadau llywodraethu yn cyfateb i'r rhethreg bob amser. Mae cynigion Llywodraeth San Steffan i ddiwygio trefniadau llywodraethu corfforaethol yn

² <http://gov.wales/docs/caecd/research/130912-sector-study-governance-housing-associations-registered-wales-literature-review-en.pdf>

enghraifft yn hyn o beth. Hefyd, mae llywodraethu yn faes dadleuol. Er enghraifft, bu galwadau i drefniadau llywodraethu elusennau fod yn fwy masnachol a chaiff y model llywodraethu corfforaethol presennol ei feirniadu'n hallt hefyd am ei effeithiolrwydd a'r canlyniadau a gyflawnir.

Ceir ymdeimlad clir y bydd angen i drefniadau ac ymddygiadau llywodraethu ddatblygu/newid er mwyn ateb heriau'r dyfodol, ond erys cwestiynau ynghylch cyfeiriad y newid hwnnw, yn ogystal â phetruster mewn rhai mannau ynghylch unrhyw newid sy'n fwy na newid cynyddrannol. Mae Cod Llywodraethu diwygiedig Cartrefi Cymunedol Cymru, sy'n seiliedig ar y Cod Llywodraethu i Elusennau i raddau helaeth, yn ddatblygiad i'w groesawu a bydd yn helpu cymdeithasau tai ledled Cymru i feddwl am lywodraethu da. Gobeithio y bydd y wybodaeth ganlynol hefyd yn ysgogi trafodaethau o fewn cymdeithasau.

4 Diffiniadau o lywodraethu

Canllaw Llywodraethu Da Academi Wales ar gyfer Byrddau'r GIG yng Nghymru

'System atebolrwydd i ddinasyddion, defnyddwyr gwasanaethau, rhanddeiliaid a'r gymuned ehangach, y mae sefydliadau gofal iechyd yn gweithio, yn gwneud penderfyniadau ac yn arwain eu pobl i gyrraedd eu hamcanion oddi mewn iddi.'

- BoardSource (dyfynnwyd yn Chelliah, Boersma a Klettner, 2016)

Llywodraethu sefydliadau dielw: *'the board's legal authority to exercise power and authority over an organisation on behalf of the community it serves.'*

Partneriaeth Gwella Ansawdd Gofal Iechyd/Sefydliad Llywodraethu Da – Good Governance Handbook

Yn siarad am ddiben llywodraethu yn hytrach na diffiniad; *'governance should deliver a focus on vision, strategy, leadership, assurance, probity and stewardship.'*

International framework: good governance in the public sector

'Governance comprises the arrangements (political, economic, social, environmental, legal, and administrative structures and processes, and other arrangements), put in place to ensure that the intended outcomes for stakeholders are defined and achieved.'

King IV Report

'Corporate governance is defined as the exercise of ethical and effective leadership by the governing body towards the achievement of the following governance outcomes:

- *Ethical culture*
- *Good performance*
- *Effective control*

- Legitimacy

'Ethical and effective leadership should complement and reinforce each other.'

'Ethical leadership is exemplified by integrity, competence, responsibility, accountability, fairness and transparency. It involves the anticipation and prevention or otherwise amelioration, of the negative consequences of the organisation's activities and outputs on the economy, society and the environment and the capitals that it uses and effects.'

'Effective leadership is results-driven. It is about achieving strategic objectives and positive outcomes. Effective leadership includes, but goes beyond, an internal focus on effective and efficient execution.'

OECD, Tasglu Ad-hoc ar Lywodraethu Corfforaethol, 1999.

Diffiniad o lywodraethu corfforaethol:

'...the full set of relationships among a company's management, its board, its shareholders and other stakeholders. It provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance determined.'

Fframwaith llywodraethu ac arwain Chwaraeon Cymru

'Nid rheolaeth ar weithrediadau o ddydd i ddydd sefydliad yw llywodraethu – ond y fframwaith o strategaeth, rheoli risg, mesurau rheoli a phrosesau. Mae hefyd yn ymwneud ag arweiniad y sefydliad mewn perthynas â diwylliant, gwerthoedd a didwylledd.'

'Mewn sefydliad a lywodraethir yn dda, mae'r elfennau hyn yn sail i bopeth y mae'r sefydliad yn ei wneud a sut mae'n ei wneud.'

'[Mae llywodraethu] yn rhoi pwyslais ar systemau, polisiau, gweithdrefnau a rheoliadau, [ac arwain] yn canolbwyntio ar ymddygiad, gwerthoedd, moeseg a moesau.'

Banc y Byd

Ystyr llywodraethu yw:

'the exercise of authority through formal and informal traditions and institutions for the common good.'

5 Egwyddorion/arweiniad ynghylch rhagoriaeth ym maes llywodraethu a dulliau cymorth ymarferol i'w rhoi ar waith

Cod Llywodraethu i Elusennau

Mae'r Cod, a ddiwygiwyd yn ddiweddar, yn cynnwys saith egwyddor:

- Pwrpas y mudiad
- Arwain
- Uniondeb
- Gwneud penderfyniadau, risg a rheolaeth
- Effeithiolrwydd y bwrdd
- Amrywiaeth
- Bod yn agored ac yn atebol

Disgrifir y rhesymeg a'r canlyniadau allweddol ar gyfer pob egwyddor ynghyd â'r arfer a argymhellir ar gyfer elusennau mwy a llai.

Cod Llywodraethu Da ar gyfer Colegau yng Nghymru

Saith elfen ar gyfer llywodraethu da (mae'r Cod yn ystyried pob elfen ac yn cynnwys dolenni i ragor o adnoddau ac enghreifftiau o arfer da):

- Strategaeth ac arweinyddiaeth
- Cyd-atebolrwydd
- Strategaeth ariannol ac archwilio
- Dysgu ac addysgu
- Ymatebolrwydd
- Cydraddoldeb ac amrywiaeth
- Llywodraethu effeithiol

Partneriaeth Gwella Ansawdd Gofal Iechyd/Sefydliad Llywodraethu Da

Naw egwyddor ar gyfer llywodraethu (mae'r llawlyfr llywodraethu da yn ystyried pam fod pob egwyddor yn bwysig ac yn rhoi arweiniad ar ymddygiadau/rolau a systemau allweddol):

- Endid
- Atebolrwydd: y 'meddwl rheolaethol'
- Rhanddeiliaid
- Llywodraethu a rheolaeth
- Y bwrdd a her adeiladol
- Dirprwyo a chadw
- Bod yn agored a thryloyw
- Cefnogaeth i'r bwrdd
- Adnabod y sefydliad a'r farchnad

International framework: good governance in the public sector

Er mwyn sicrhau trefniadau llywodraethu da yn y sector cyhoeddus, rhaid:

- Ymddwyn ag uniondeb, dangos ymrwymiad cryf i werthoedd moesegol, a pharchu rheol gyfreithiol
- Bod yn agored ac ymgysylltu'n helaeth â rhanddeiliaid

A rhaid cael trefniadau effeithiol i wneud y canlynol:

- Diffinio canlyniadau yn nhermau buddiannau economaidd, cymdeithasol ac amgylcheddol cynaliadwy
- Pennu'r ymyriadau sydd eu hangen er mwyn cyflawni'r canlyniadau arfaethedig
- Datblygu capasiti'r endid, gan gynnwys gallu ei arweinwyr a'i unigolion
- Rheoli risgiau a pherfformiad drwy reolaethau mewnol cadarn a rheolaeth gref dros arian cyhoeddus
- Mabwysiadu arferion da o ran tryloywder, llunio adroddiadau ac archwilio, er mwyn sicrhau atebolrwydd effeithiol

Rhoddir arweiniad ar bob un o'r elfennau hyn.

King IV

Yn nodi 19 o egwyddorion (gweler tudalennau 40-41

http://c.ymcdn.com/sites/www.iodsa.co.za/resource/resmgr/king_iv/King_IV_Report/loDSA_King_IV_Report_-_WebVe.pdf) a rennir yn bum maes

- Arweinyddiaeth, moeseg a dinasyddiaeth gorfforaethol
- Strategaeth, perfformiad ac adroddiadau
- Strwythurau llywodraethu a dirprwyo
- Meysydd llywodraethu gweithredol
- Cydberthnasau â rhanddeiliaid

Nodir cyfres o arferion a argymhellir ar gyfer pob egwyddor.

Egwyddorion Nolan ar gyfer bywyd cyhoeddus

Fe'u diffiniwyd gan y Pwyllgor Safonau mewn Bywyd Cyhoeddus yn 1995 ac ystyrir eu bod yn gymwys i bawb a gaiff eu hethol neu eu penodi i swydd gyhoeddus:

- Anhunanoldeb
- Uniondeb
- Gwrthrychedd
- Atebolrwydd
- Bod yn agored
- Gonestrwydd
- Arwain

Mae rhai Codau Llywodraethu (e.e. CGGC) yn nodi'n benodol bod egwyddorion Nolan yn gymwys i bron bob sefydliad, eu bod yn cael eu cydnabod fel arfer da disgwyledig a'u bod yn cyd-fynd â'r egwyddorion a geir yn y Cod.

Fframwaith llywodraethu ac arwain Chwaraeon Cymru

Saith egwyddor ar gyfer llywodraethu (ar gyfer pob egwyddor, ceir disgwyliadau gofynnol, ystyriaethau eraill, ffactorau llwyddiant, ymddygiadau effeithiol, ymddygiadau aneffeithiol a phwyntiau cnoi cil):

- Didwylledd – gweithredu fel gwarcheidwaid camp, hamdden, gweithgaredd neu ardal

- Diffinio a gwerthuso rôl y bwrdd
- Pennu gweledigaeth, cenhadaeth a phwrrpas
- Gwrthrychedd: bwrdd cytbwys, cynhwysol a medrus
- Safonau, systemau a mesurau rheoli
- Atebolrwydd a thryloywder
- Deall ac ymgysylltu â'r tirlun chwaraeon

Cod Llywodraethu Chwaraeon Sports England

Pum egwyddor ar gyfer llywodraethu da (nodir gofynion ac arweiniad ar gyfer pob un)

- Strwythur – Bydd gan sefydliadau strwythur llywodraethu clir a phriodol, a arweinir gan Fwrdd sydd â chyfrifoldeb cyfunol dros lwyddiant hirdymor y sefydliad a phŵer penodol i'w arwain. Bydd y Bwrdd yn gorff cyfansoddiadol a bydd yn gweithredu'n effeithiol.
- Pobl – Bydd sefydliadau yn recriwtio ac yn defnyddio pobl ag amrywiaeth, annibyniaeth, sgiliau, gwybodaeth a phrofiad priodol i wneud penderfyniadau effeithiol sy'n hyrwyddo nodau'r sefydliad
- Cyfathrebu – Bydd sefydliadau yn dryloyw ac yn atebol, gan ymgysylltu'n effeithiol â rhanddeiliaid a meithrin democratiaeth fewnol.
- Safonau ac ymddygiad – Bydd sefydliadau yn cynnal safonau uchel o uniondeb, ac yn gwerthuso'n rheolaidd ac yn effeithiol er mwyn ysgogi gwelliant parhaus.
- Polisiâu a phrosesau – Bydd sefydliadau yn cydymffurfio â'r holl gyfreithiau a rheoliadau cymwys, yn gwneud gwaith cynllunio ariannol strategol cyfrifol ac yn meddu ar reolaethau a gweithdrefnau rheoli risg priodol.

Cod Llywodraethu Corfforaethol y DU

Yn nodi egwyddorion mewn pum maes – arweinyddiaeth, effeithiolrwydd, atebolrwydd, cydnabyddiaeth a chydberthnasau â rhanddeiliaid. Ceir egwyddorion ategol a darpariaethau cod ar gyfer pob egwyddor.

Cyngor Gweithredu Gwirfoddol Cymru: archwiliad iechyd llywodraethu

Yn seiliedig ar chwe egwyddor:

- Deall rôl y bwrdd
- Sicrhau bod diben y mudiad yn cael ei gyflawni
- Gweithio'n effeithiol yn unigol ac fel bwrdd cyfunol
- Rheoli'n effeithiol
- Ymddwyn gydag uniondeb
- Bod yn agored ac yn atebol

Mae'r archwiliad iechyd yn nodi cyfres o gwestiynau ar gyfer pob egwyddor, gyda thystiolaeth a awgrymir. Mae'n cysylltu â Chod 2012 ar gyfer y Trydydd Sector yng Nghymru. Gan fod CGGC yn un o'r partneriaid a helpodd i ddatblygu'r Cod Llywodraethu diwygiedig i Elusennau, gellir disgwyl y caiff yr archwiliad iechyd ei addasu.

Llywodraeth Cymru – Egwyddorion llywodraethu sy'n canolbwyntio ar y dinesydd

1. Rhoi'r dinesydd yn gyntaf – rhoi'r dinesydd wrth wraidd popeth a chanolbwyntio ar ei anghenion a'i brofiadau; pennu mai diben y sefydliad yw darparu gwasanaeth o ansawdd uchel
2. Gwybod pwy sy'n gwneud beth a pham – sicrhau bod pawb sy'n rhan o'r gadwyn gyflenwi yn deall rolau a chyfrifoldebau ei gilydd a sut y gallant gydweithio i gyflawni'r canlyniadau gorau posibl
3. Ymgysylltu ag eraill – gweithio mewn partneriaethau adeiladol i gyflawni'r canlyniadau gorau i'r dinesydd
4. Byw gwerthoedd y sector cyhoeddus – bod yn sefydliad a gaiff ei lywio gan werthoedd ac sydd wedi'i wreiddio yn egwyddorion Nolau a safonau uchel o ran bywyd ac ymddygiad cyhoeddus, gan gynnwys bod yn agored, safonau gwasanaeth cwsmeriaid, amrywiaeth ac arweinyddiaeth ymgysylltiedig
5. Meithrin dulliau darparu arloesol – bod yn greadigol ac yn arloesol wrth ddarparu gwasanaethau cyhoeddus gan weithio ar sail tystiolaeth a chymryd risgiau a reolir er mwyn cyflawni canlyniadau gwell
6. Bod yn sefydliad sy'n dysgu – dysgu bob amser a gwella gwasanaethau bob amser
7. Sicrhau gwerth am arian – gofalu am adnoddau'r trethdalwyr yn briodol, a'u defnyddio'n ofalus i ddarparu gwasanaethau effeithlon o ansawdd uchel

Mecanweithiau cymorth ymarferol i'w gweithredu

Mae'r rhain yn cynnwys hyfforddiant, rhwydweithiau, enghreifftiau o ymarfer/astudiaethau achos, cymorth gan gymheiriaid, defnyddio ymgynghorwyr allanol a rôl sefydliadau masnach/aelodau wrth ysgogi gwelliant.

6 Gwersi a ddysgwyd o waith rheoleiddio

Swyddfa Archwilio Cymru

Yn adroddiad Swyddfa Archwilio Cymru ar Gronfa Buddsoddi Cymru mewn Adfywio, cyfeiriwyd at amwysedd a gwendidau llywodraethu. Roedd y gwendidau hyn hefyd yn berthnasol i asiantaethau eraill sy'n gweithredu hyd braich oddi wrth Lywodraeth Cymru, yn enwedig o safbwynt trefniadau atebolrwydd.

Mewn papur trafod ar yr heriau llywodraethu sy'n cael eu peri gan wasanaethau a ddarperir yn anuniongyrchol ac a ariennir gan y cyhoedd, rhoddodd Swyddfa Archwilio Cymru enghreifftiau o fethiannau llywodraethu a oedd yn cynnwys prosesau trosolwg a monitro aneffeithiol, diffyg tryloywder, ymddygiad amhriodol a methiant i reoli gwrthdaro buddiannau. Ystyriwyd mai gwraidd y problemau hyn oedd:

- ystyriaeth annigonol o drefniadau ar gyfer trosolwg a'r cydbwysedd priodol rhwng ymreolaeth ac ymyrraeth
- diffyg eglurder ynghylch sut y dylai trefniadau llywodraethu weithio yn ymarferol, sy'n arwain at danseilio tryloywder a gwanhau atebolrwydd cyhoeddus;
- diffyg dealltwriaeth gyson a chyffredin o safonau moeseg ac ymddygiad y dylai pawb sy'n ymwneud â darparu gwasanaethau cyhoeddus eu harfer a diffyg ymrwymiad iddynt

Yn 2013, gwnaeth adolygiad llywodraethu ar gyfer Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr ystod o argymhellion gan gynnwys gwella cydberthnasau gwaith rhwng y bwrdd ac uwch reolwyr, rheoli risg a sicrwydd, y ffordd y caiff cyfarfodydd y bwrdd eu cynllunio a'u cynnal, cefnogi capasiti aelodau bwrdd annibynnol a sicrhau bod aelodau'r bwrdd yn cael gwybodaeth berthnasol ac amserol. Nodwyd hefyd y byddai angen cymorth a chapasiti ychwanegol ar y bwrdd er mwyn gwneud y newidiadau gofynnol. Mewn adroddiad dilynol yn 2014, nodwyd bod cynnydd wedi'i wneud ond bod nifer o heriau sylfaenol yn parhau y mae angen rhoi sylw cyson iddynt.

Cymdeithasau tai

Mae'r rheoleiddiwr tai yn Lloegr, yr Asiantaeth Cartrefi a Chymunedau, wedi llunio cyfres o gyhoeddiadau sydd wedi'u hanelu'n bennaf at Fyrddau a swyddogion gweithredol cymdeithasau tai a sefydliadau tebyg eraill, yn y gobaith y byddant yn eu galluogi i ddysgu o gamgymeriadau a throeon trwstan sefydliadau eraill, ac osgoi eu hailadrodd.

Cyhoeddwyd y bedwaredd gyfrol ym mis Mehefin 2015. Ariannwyd y cyhoeddiad gan Gymdeithas Dai fawr yn Lloegr ac fe'i hysgrifennwyd gan ymgynghorydd gan ddefnyddio deunyddiau a ddarparwyd gan yr Asiantaeth Cartrefi a Chymunedau.

[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/436052/With the Benefit of Hindsight FINAL.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/436052/With_the_Benefit_of_Hindsight_FINAL.pdf)

Er mai enghreifftiau o Loegr a ddefnyddir, mae'r materion a godir a'r gwersi a ddysgir yn adleisio profiadau yng Nghymru.

Mae'r cyhoeddiad hwn yn pennu deg argymhelliad ar gyfer Byrddau, nid o reidrwydd yn nhrefn pwysigrwydd, a allai fod yn ddefnyddiol wrth ystyried y ffordd orau o gymhwyso gwersi ein hachosion problematig at eu sefyllfaoedd eu hunain:

(1) Gwaredu unrhyw gymhlethdod diangen: Po fwyaf cymhleth yw pethau, y mwyaf yw'r siawns y bydd pethau'n mynd o chwith. Mae pecynnau ariannu, gweithgareddau, strwythurau grŵp a threfniadau staffio cymhleth oll yn peri risgiau ac yn eu dwysáu. Mae bywyd yn gymhleth yn anochel, ond mae symplrwydd sylfaenol, o leiaf fel egwyddor drefniadol, yn sail i'r rhan fwyaf o sefydliadau llwyddiannus.

(2) Deall y gall risgiau fod yn ddinistriol: caiff cydrannau peirianeg sampl eu profi'n gyson hyd at ddistryw cyn y gellir eu defnyddio; caiff pob cyffur ar y farchnad ei brofi i ganfod y ddos angheuol. Dylid gwneud yr un peth â chynlluniau busnes a thybiaethau ariannol. Faint o straen fyddai ei angen i roi terfyn ar y sefydliad hwn? Sut y byddem yn gweld yr arwyddion a beth y gallem ei wneud i osgoi trychineb ar fyrder? Mae profion straen yma i aros, ac felly waeth i Fyrddau gael ychydig o hwyl wrth gynllunio senarios gwael.

(3) Rhaid cael cynllun wrth gefn bob amser: Mae'n debygol iawn y bydd y rhan fwyaf o bethau'n mynd o chwith yn hwyr neu'n hwyrach. Yn dilyn y cwestiynau 'Beth os?' a gaiff eu gofyn yn ystod profion straen, mae'n bwysig cael cynlluniau credadwy a pharod ar gyfer y diwrnod pan fydd y farchnad bondiau'n dymchwel cyn dyroddi, prif contractiwr yn mynd i'r wal, system gyfrifiadurol newydd yn methu, y farchnad dai yn plymio'n sydyn neu gyfamod yn cael ei dorri'n esgeulus yn union cyn y Nadolig. Fel mae'n digwydd, mae'r meddylfryd hwn hefyd yn berthnasol i'r sefydliadau a allai helpu i achub eu cyd-

sefydliadau anffodus. Y cwestiwn a ofynnir yn y sefyllfa hon fel arfer yw rhywbeth tebyg i "Sut y gallwn gael gafael ar £5m o arian hylifol dilyffethair erbyn prynhawn dydd Gwener?"

(4) Bod yn uchelgeisiol, ond cadw pethau mewn persbectif: Mae dyheadau isel yn siomedig – yn wyneb argyfwng tai, dylai pob sefydliad ddefnyddio ei asedau er mwyn cael y canlyniadau cymdeithasol gorau posibl wrth gwrs. Ond mae gorhyder yn llawer rhy gyffredin gydag ego yn llawer mwy na chymhwysedd a chapasiti. Heb fod yn negyddol, mae angen i Fyrddau archwilio pa mor realistig yw gweledigaeth ac ysgogiad y tîm gweithredol.

(5) Canolbwyntio ar sgiliau a chymwyseddau aelodau'r Bwrdd: Oherwydd ni all unrhyw sefydliad oroesi am hir heb Fwrdd medrus. Mae llywodraethu da yn galw am greadigrwydd a gweledigaeth strategol, heb sôn am ddealltwriaeth gadarn o'r meysydd busnes craidd. Gyda byrddau llai, mae recriwtio'r tîm cywir yn hollbwysig ac mae angen gwneud hynny mewn ffordd fanwl a thrylwyr.

(6) Creu'r amodau ar gyfer her effeithiol: Mae Bwrdd medrus yn ddechrau da, ond nid yw bob amser yn ddigon. Mae angen ymddygiadau cywir a chylch llywodraethu pwrpasol hefyd. Ac yn sail i hynny, rhaid cael diwylliant Bwrdd sy'n caniatáu ac yn galluogi anghytundeb, her a dadl. Mewn llawer o'n hachosion, mae'n bosibl y byddai Bwrdd a oedd yn fwy parod i herio wedi gallu datrys yr argyfyngau ymhell cyn iddynt droi'n drychinebus. Gellir dadlau pe bai rhai o'r Byrddau dan sylw wedi bod yn barod ar gyfer yr her a'r ddyletswydd bennaf – cael gwared ar wasanaethau swyddogion gweithredol a oedd wedi profi eisoes eu bod yn peri risg – ni fyddai'r sefydliadau wedi cael eu cynnwys yn y gyfrol hon o gwbl. *Mae'n hawdd edrych yn ôl*

(7) Ymgysylltu'n gadarnhaol â rheoleiddwyr: Efallai nad ydynt yn gywir bob amser, ond mae ganddynt brofiad gwerthfawr, heb sôn am ystod o bwerau a chyfrifoldebau statudol. Mae sefydliadau sy'n agored â rheoleiddwyr, yn ceisio deall eu pryderon ac yn barod i'w hystyried fel partneriaid am eu helpu allan o dwll, yn fwy tebygol o wella'n gyflym ar ôl unrhyw anffawd.

(8) Cadw rheolaeth gadarn dros berfformiad a chydymffurfiaeth: Gall y strategaeth a'r weledigaeth fod yn iawn, ond heb reolaeth gadarn y Bwrdd dros ysgogwyr busnes allweddol, maent yn ddi-werth. Wrth gwrs, ni ddylai Byrddau ymdrin â materion gweithredol. Ond mae angen iddynt wybod bod yr arian ar gael i dalu'r biliau, bod rhenti yn cael eu casglu, bod tenantiaid yn cael gwasanaeth da, bod boeleri nwy yn cael eu gwasanaethu, a bod holl amodau benthyciadau a grantiau yn cael eu bodloni. A phan fo pethau yn mynd o chwith – fel sy'n digwydd o bryd i'w gilydd – mae angen iddynt wybod y gellir eu nodi a'u datrys yn gyflym ac yn gadarn. Mewn busnes modern cymhleth, mae amryw o feysydd cydymffurfiaeth pwysig ac mae angen pob un ohonynt yn galw am sylw a throsolwg rheolaidd, o fewn fframwaith sicrwydd busnes integredig, cyffredinol.

(9) Grymuso a gwerthfawrogi'r Pwyllgor Archwilio: Mae llawer mwy i sicrwydd busnes na gwaith y Pwyllgor Archwilio. Fodd bynnag, o safbwynt llywodraethu, y pwyllgor yw system imiwnedd y sefydliad ac, fel arfer, y pwyllgor hwn ddylai sylwi yn gyntaf ar unrhyw fethiant rheoli posibl. Mewn rhai sefydliadau, caiff gwaith archwilio ei ystyried fel gwaith diflas i'r rhai sy'n hoffi ticio blychau a dilyn gweithdrefnau, ac mae'n rhaid chwalu'r rhagdybiaethau hyn. Fel y Bwrdd, mae angen safbwynt strategol ar Bwyllgor Archwilio,

ynghyd ag aelodau sydd â'r sgiliau cywir a'r ymreolaeth a'r dylanwad i gael ei gymryd o ddifrif.

(10) **Rhaid cofio'r tenantiaid bob amser:** Yn olaf, nid yw tenantiaid a chwsmeriaid eraill yn amlwg yn y cyfrolau hyn ond eto i gyd, o blith yr holl randdeiliaid, nhw sydd â'r buddiant mwyaf. Gall eu cartrefi, eu gwasanaethau a'u landlord fod yn y fantol; ar ôl i bethau fynd o chwith, bach iawn o gyfle sydd iddynt leisio eu barn fel arfer. Felly, mae'r egwyddor graidd o warchod buddiannau tenantiaid yn aml yn syrthio i aelodau bwrdd, rheoleiddwyr a chynghorwyr, sydd â dyletswydd i denantiaid nawr ac yn y dyfodol, yn ogystal â threthdalwyr a'r sector yn ehangach.

7 Enghreifftiau o arferion cadarnhaol

Mae cyhoeddiad McKinsey, Dynamic Boards, yn 2003 yn nodi bod byrddau medrus yn chwarae tair rôl wahanol:

- Rhaid i'r bwrdd bennu cyfeiriad y sefydliad dielw drwy ei genhadaeth, ei strategaeth a'i bolisiau allweddol
- Mae angen i'r bwrdd sicrhau bod yr arweinyddiaeth, yr adnoddau a'r cyllid sydd ar gael yn gymesur â'r weledigaeth
- Rhaid i'r bwrdd fonitro perfformiad a sicrhau bod camau cywiro cyflym yn cael eu cymryd pan fo angen

Yn ogystal, mae bwrdd medrus yn ymateb yn ddynamig i'r amgylchedd ac yn cynnal ymrwymiad i'r arferion galluogol sy'n gwneud bwrdd yn effeithiol.

Mae arweiniad ar fodel llywodraethu cynhyrchiol gan BoardSource yn nodi y gall arwain at agweddau lefel uwch, cyfarfodydd bwrdd mwy ymgysylltiol ac effeithiol a sefydliad cryfach. Mae llywodraethu cynhyrchiol yn galw ar aelodau bwrdd i ddadansoddi a thrafod materion drwy lens macro. Mae hyn yn golygu paratoi ar gyfer cyfarfodydd bwrdd a gofyn cwestiynau gwahanol – a gwell – cyn dechrau meddwl yn feirniadol o gwmpas y bwrdd.

Daeth ymchwil i wrthdaro a thyndra yn yr ystafell bwrdd i'r casgliad canlynol:

'There is a clear distinction between conflict and tension. Tension is an important part of the board discussion, while conflict should be handled outside the boardroom.'

'Tension is seen as a positive and necessary force for any effective board, while conflict is disruptive and detrimental. When conflicts do occur they can fundamentally alter the dynamics of the board in ways from which it can prove difficult to recover.'

'A good board is one with managed tension, while a dysfunctional board allows unresolved tension to fester and escalate into conflict situations.'

Mae Ffederasiwn Cymdeithasau Tai yr Alban yn datblygu pecyn llywodraethu gan adeiladu ar ei lawlyfr llywodraethu presennol (nid oes ganddo God Llywodraethu ar hyn o bryd) ac mae wedi sefydlu gweithgor i gefnogi'r gwaith datblygu hwn.

Canfu ymchwiliad thematig o drefniadau hunanasesu gan Reoleiddiwr Tai yr Alban fod y cymdeithasau hynny a oedd wedi asesu eu hunain yn erbyn y safonau rheoleiddiol ar

gyfer llywodraethu a rheolaeth ariannol wedi dweud bod y broses wedi'u helpu i wella'u trefniadau llywodraethu.

Mae model arweinyddiaeth Prifysgol Abertawe yn cynnwys tri gwerth (rydym ni'n broffesiynol, rydym ni'n gweithio gyda'n gilydd, rydym ni'n gofalu), tri gwerth arweinyddiaeth (yr un tri gwerth gyda manylion ategol gwahanol) a fframwaith arweinyddiaeth broffesiynol sy'n cynnwys sgiliau a datblygiad proffesiynol. Ceir canllawiau ar 'beth fyddwn ni'n ei wneud' a 'beth na fyddwn ni'n ei wneud' ar gyfer pob gwerth arweinyddiaeth.

Tynnodd adroddiad grŵp gorchwyl a gorffen Llywodraeth Cymru ar lywodraethu ysgolion sylw at werth cynlluniau gwobrwyo i gyrff llywodraethu, gan gyfeirio at Wobr Efydd y Nod Ansawdd ac argymell y dylai pob corff dyfarnu weithio tuag at y safon hon (ac Arian ac Aur wrth iddynt ddatblygu ymhellach).

Mae ymchwil yn Awstralia i drefniadau llywodraethu sefydliadau di-elw yn herio'r cysyniad o arfer gorau ym maes llywodraethu yn gyfan gwbl (Chelliah, Boersma a Klettner, 2016). Daeth i'r casgliad na ddylid defnyddio safonau llywodraethu arfer gorau generig ar gyfer y sector dielw; dylai sefydliadau dielw allu dewis sut i fodelu eu fframweithiau llywodraethu yn ôl amgylchiadau gwahanol.

'Best practice governance in the NFP sector should not take the shape of broadly defined standards, formulated by organisations or regulatory bodies, but should instead be given form in an analytical tool that assists in identifying the contextual factors influencing the organisation, and contributes to the adoption of fitting governance responses.'

Mae hyn yn debyg i gasgliadau adolygiad o drefniadau llywodraethu corfforaethol o fewn cymdeithasau tai yng Ngogledd Iwerddon a ddefnyddiodd waith Chris Cornforth a'i gysyniad o baradocs. *'This approach suggests that rather than there being a single prescription or route map to good governance, there are competing conceptions of what good looks like, informed by conflicting underlying principles (for example between conformance and performance, and between partnership and accountability)'*

Daeth yr ymchwilwyr i'r casgliad:

'...we see that governance requires consistent adaptation to change in the operating environment; ... that there will be paradoxical positions adopted reflecting differences in combine values, and ... that these two factors may combine to produce varied responses to governance reforms such as board member payment.'

8 Llyfryddiaeth

Corfforaethol

Tasglu Ad-hoc ar Lywodraethu Corfforaethol, OCED, 1999

[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN\(99\)6&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=En)

King IV Report on Corporate Governance for South Africa 2016, Institute of Directors Southern Africa, 2016

<http://www.iodsa.co.za/page/DownloadKingIVapp>

UK Corporate Governance Code, Cyngor Adrodd Ariannol, 2016

<https://frc.org.uk/directors/corporate-governance-and-stewardship/uk-corporate-governance-code>

Addysg

Cod Llywodraethu Da ar gyfer Colegau yng Nghymru, Colegau Cymru, 2016

collegeswales.ac.uk/File/178/en-GB

Grŵp Gorchwyl a Gorffen Llywodraethu Ysgolion, Llywodraeth Cymru, 2013

<http://gov.wales/topics/educationandskills/publications/guidance/school-governance-task-and-finish-group/?skip=1&lang=cy>

Iechyd

Canllaw Llywodraethu Da ar gyfer Byrddau'r GIG, Academi Wales, 2014

<https://academiwales.gov.wales/pages/good-governance-guide-canllaw-llywodraethu-da>

Good Governance Handbook, Partneriaeth Gwella Ansawdd Gofal Iechyd/Sefydliad Llywodraethu Da, 2015

<https://www.good-governance.org.uk/services/good-governance-handbook-2/>

Dielw/gwirfoddol

Cod Llywodraethu i Elusennau (fersiynau i elusennau mawr a bach), Gorffennaf 2017

https://www.charitygovernancecode.org/cy/cod-llywodraethu-i-elusennau?set_language=cy

Archwiliad iechyd llywodraethu: Adnodd hunanasesu ar gyfer mudiadau gwirfoddol, CGGC, 2013

https://www.wcva.org.uk/media/258960/archwiliad_iechyd_llywodraethu.pdf

Llywodraethu Da: Cod i'r Trydydd Sector yng Nghymru, CGGC, 2012

https://www.wcva.org.uk/media/45540/wcva_good_governance_guide_w_2_.pdf

Sector cyhoeddus

International framework: good governance in the public sector, IFAC/CIPFA, 2014

<http://www.cipfa.org/policy-and-guidance/standards/international-framework-good-governance-in-the-public-sector>

Chwaraeon

A Code for Sports Governance, Sports England, heb ddyddiad

<https://www.sportengland.org/about-us/governance/a-code-for-sports-governance/>

Fframwaith llywodraethu ac arwain ar gyfer Cymru (ar gyfer y sector chwaraeon a hamdden yng Nghymru), Chwaraeon Cymru, Ebrill 2015

http://sport.wales/media/1602098/4180_sra_governance_and_leadership_frameworks_for_wales_welsh_translation_opt1_v4_-_final.pdf

Swyddfa Archwilio Cymru

Trosolwg o'r Trefniadau Llywodraethu – Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr, Swyddfa Archwilio Cymru/Arolygiaeth Gofal Iechyd Cymru, 2013

Trosolwg o'r Trefniadau Llywodraethu – Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr, crynodeb o'r cynnydd yn erbyn argymhellion a wnaed ym mis Mehefin 2013, Swyddfa Archwilio Cymru/Arolygiaeth Gofal Iechyd Cymru, 2013
[http://www.audit.wales/cy/system/files/publications/Betsi_Cadwaladr_UniLHB_%20Follow up_Welsh_2014.pdf](http://www.audit.wales/cy/system/files/publications/Betsi_Cadwaladr_UniLHB_%20Follow_up_Welsh_2014.pdf)

Papur Trafod: Yr Heriau Llywodraethu sy'n cael eu Peri gan Wasanaethau a Ddarperir yn Anuniongyrchol ac a Ariennir gan y Cyhoedd yng Nghymru, Swyddfa Archwilio Cymru, Chwefror 2017
https://www.wao.gov.uk/cy/system/files/publications/Remote_control_discussion_paper_final_welsh.pdf

Cronfa Buddsoddi Cymru mewn Adfywio, fersiwn wedi'i diweddarau, Swyddfa Archwilio Cymru, Gorffennaf 2015
https://www.wao.gov.uk/cy/system/files/publications/rifw-2015-welsh-final_1.pdf

Arfer da

A Review of the Corporate Governance Arrangements of Housing Associations in Northern Ireland, Prifysgol Ulster/Prifysgol Birmingham, 2015
<https://www.birmingham.ac.uk/Documents/college-social-sciences/social-policy/SPSW/Housing/research/housing-associations-in-NI-executive-summary.pdf>

Conflict and tension in the boardroom: how managing disagreement improves board dynamics, ICSA/Ysgol Fusnes Henley, 2017
<https://www.icsa.org.uk/knowledge/research/the-conflict-and-tension-in-the-boardroom-report>

Governance Challenges for Not-for-Profit Organisations: Empirical Evidence in Support of A Contingency Approach, John Chelliah, Martijn Boersma ac Alice Klettner, University of Technology, Sydney, 2016
https://www.researchgate.net/publication/296699469_Governance_Challenges_for_Not-for-Profit_Organisations_Empirical_Evidence_in_Support_of_A_Contingency_Approach

Self-assessing against regulatory standards – a thematic inquiry, Rheoleiddiwr Tai yr Alban, 2017
https://www.scottishhousingregulator.gov.uk/sites/default/files/publications/Self-assessing%20against%20Regulatory%20-%20Standards%20A%20thematic%20inquiry%20-%20August%202017%20%20%20%20_0.pdf

Model Arweinyddiaeth Prifysgol Abertawe: Rhoddwyd y Cam Cyntaf ar waith ym mis Medi 2015
<https://www.swansea.ac.uk/media/Swansea%20University%20Leadership%20Model%202016-CYMRAEG.pdf>

The Dynamic Board: lessons from high performing non-profits, McKinsey, 2003
<https://www.independentsector.org/resource/the-dynamic-board-lessons-from-high-performing-nonprofits/>

Using generative governance principles for better boardroom conversations, BoardSource, 2017
<https://boardsource.org/generative-governance-boardroom-conversations/>