



Gwerthusiad o Gymorth Sgiliau Llywodraeth Cymru i Tata Steel

Crynodeb Gweithredol

1. Nodau a methodoleg ymchwil

- 1.1 Yn 2018, comisiynwyd Cambridge Policy Consultants (CPC) gan Lywodraeth Cymru (LIC) i gynnal gwerthusiad annibynnol o fuddsoddiad Llywodraeth Cymru i roi Cymorth Sgiliau i Tata Steel UK Limited (y cyfeirir ato fel Tata Steel o hyn ymlaen) ym mlwyddyn ariannol 2016-17. Amcanion y gwerthusiad oedd asesu:
 - A weithredwyd gweithgareddau rhaglen yn ôl y bwriad, a beth oedd y gwersi proses ar gyfer buddsoddi yn y dyfodol mewn datblygiad sgiliau.
 - I ba raddau yr arweiniodd y cymorth at effeithiau pellach ar y busnes a'r cyflogaeth.
 - A oedd yr effeithiau hyn yn ychwanegol a'r tu hwnt i'r hyn y byddai'r cwmni wedi'i fuddsoddi yn absenoldeb cymorth Llywodraeth Cymru.
 - Gwerth am arian buddsoddiad sgiliau Llywodraeth Cymru o ran cost effeithiolrwydd ac effeithlonrwydd yr hyfforddiant a gyflenwyd.
- 1.2 Ym mis Rhagfyr 2016, cyhoeddodd Llywodraeth Cymru gyfres o fuddsoddiadau mawr yn rhan o raglen gymorth barhaus i sicrhau dyfodol tymor hir i weithfeydd Tata Steel yng Nghymru. Gan weithio'n agos gyda'r Unedau Llafur a Tata Steel, rhyddhaodd Llywodraeth Cymru gyfanswm o £4m o grantiau ar gyfer blwyddyn ariannol 2016-17 i gefnogi dysgu wedi'i gynllunio i wella sgiliau proffesiynol a thechnegol sy'n berthnasol i'r diwydiant dur ac i'r farchnad gyflogaeth ehangach.
- 1.3 Roedd cais Tata Steel am Gyllid Sgiliau Hyblyg yn seiliedig ar strategaeth gweithlu'r cwmni: a) i alluogi'r cwmni i fod yn fwy arloesol a chyflwyno technegau gweithgynhyrchu a pheirianeg uwch i'r busnes i wella lefelau effeithlonrwydd, cynhyrhaeth a chost effeithiolrwydd; a b) i gefnogi'r busnes drwy wella'r prosesau rheoli olyniaeth a rheoli gwybodaeth, gan ganolbwyntio ar drosglwyddo gwybodaeth a sgiliau'r gweithlu aeddfed i'r genhedlaeth iau.
- 1.4 Rhoddwyd hyfforddiant i 5,925 o gyflogaeth i gyd gyda chymorth Llywodraeth Cymru, a 4.1 o achosion hyfforddiant y pen ar gyfartaledd ymhlith y cyflogaeth ar draws yr wyth prosiect canlynol:
 - Cadwyn gyflenwi 1 a 2 i gefnogi rhaglen Trawsnewid Cadwyn Gyflenwi gyfredol Tata Steel sy'n ceisio gwella ansawdd y cynnyrch, gwella cyflenwad mewn union bryd, lleihau diffygion a gwella cysylltiadau â chwsmeriaid a rheoli contractwyr yn well - 5,624 o ddysgwyr, £1.85m (49% o holl gyllid LIC).
 - Rhagoriaeth weithredol i roi hyfforddiant cymhwysedd crefft a mwy o hyblygrwydd i ddatblygu sgiliau llafurlu crefft ac ehangu ei sail wybodaeth - 2,474 o ddysgwyr, £0.8m (20% o'r cyllid).
 - Prosiect talent i uwchsgilio a denu talentau newydd i'r diwydiant - 386 o ddysgwyr, sef prentisiaid yn bennaf, £5m (14% o'r cyllid)

- Rhagoriaeth cynnal a chadw i lenwi'r proffil cymhwysedd i'r rheini mewn rolau crefft a pheirianwyr – 2,191 o ddysgwyr, £0.3m (9% o'r cyllid).
- Iechyd a diogelwch a'r amgylchedd i fodloni safonau busnes Tata Steel a sicrhau bod cyn lleied o ddamweiniau â phosibl - 11,645 o ddysgwyr, £0.16m (4% o'r cyllid).
- Arwain a rheoli i gefnogi pontio cyflogeion i lefelau uwch yn ogystal â chysiau byrrach i recriwtiaid newydd a staff presennol i roi cymorth gyda hyfforddi, dylanwadu a rheoli amser - 2,723 o ddysgwyr, £0.1m (3% o'r cyllid).
- Rhagoriaeth cwsmeriaid/cyflenwyr yn darparu chwe phrentisiaeth uwch mewn Gwyddor Defnyddiau, Cwsmeriaid ac Ansawdd - 6 o ddysgwyr, £0.04m, (1% o'r cyllid).

1.5 Defnyddiodd y gwerthusiad amrywiaeth o ddulliau:

- Adolygiad desg o'r llenyddiaeth am anghenion hyfforddiant y diwydiant Dur yn y DU
- Adolygiad o ddata monitro prosiect i gefnogi datblygu ffrâm sampl ar gyfer cyfweiliadau cyflogeion ar sail lefel cymorth Llywodraeth Cymru a nifer y dysgwyr uwchlaw trothwyon lleiaf.
- Arolygon o ddysgwyr am eu profiadau o'r hyfforddiant a pha wahaniaeth a wnaeth i'w cyflogaeth a'u sgiliau. Roedd y gwaith maes yn cyfuno dau arolwg ar-lein ar draws yr wyth prosiect (453 o ymatebion), cyfweiliadau ffôn â sampl o gyflogeion (27 o gyfweiliadau) a thrafodaethau grŵp ffocws gyda chyflogeion (40 yn bresennol).
- Grwpiau ffocws (38 yn bresennol) a chyfweiliadau ffôn (23 ohonynt) â rheolwyr rhaglen, rheolwyr gweithredol a goruchwylwyr Tata Steel er mwyn asesu effaith yr hyfforddiant ar effeithlonrwydd a chynhyrhaeth.

2. Canfyddiadau allweddol

Effeithiau'r hyfforddiant ar y dysgwyr

2.1 Nodwyd effeithiau'r hyfforddiant ar y dysgwyr drwy drafodaethau gyda'r dysgwyr eu hunain. Y canfyddiadau allweddol yw:

- Lefelau uchel o foddhad ymhlith y cyflogeion ag ansawdd yr hyfforddiant, a 96 y cant o'r dysgwyr yn fodlon iawn neu'n eithaf bodlon ar ansawdd y ddarpariaeth.
- Mae tystiolaeth gref o ddefnyddio'r sgiliau, a mwyafrif helaeth y dysgwyr o'r farn fod yr hyfforddiant yn berthnasol i'w swydd gyfredol.
- Mae tystiolaeth bod yr hyfforddiant, mewn mwyafrif sylweddol o achosion, wedi arwain at wella morâl y cyflogeion. Soniodd 96% am well cymhelliant a hyder ymhlith yr effeithiau.
- Un o nodau allweddol y cyllid oedd gwella cyflogadwydd y dysgwyr pe byddent yn ceisio gwaith yn y farchnad lafur ehangach. Roedd effeithiau clir ar sgiliau trosglwyddadwy; roedd 96% o'r dysgwyr a 98% o'r prentisiaid o'r farn fod yr hyfforddiant wedi darparu sgiliau trosglwyddadwy iddynt y gallent fynd â hwy at gyflogwyr eraill.
- Roedd yr hyfforddiant hefyd yn bwysig i'w cefnogi i gamu ymlaen yn eu gyrfa, ac roedd ychydig llai na hanner y dysgwyr a symudodd i rôl uwch neu rôl wahanol ar yr un lefel yn ystyried bod yr hyfforddiant wedi cyfrannu at y newid hwn mewn swydd.
- Roedd pob ymatebwr o'r farn fod yr hyfforddiant wedi rhoi mwy o ddiddordeb iddynt mewn gwneud hyfforddiant ychwanegol ac ennill mwy o gymwysterau.

Effeithiau'r hyfforddiant ar y busnes

2.2 Nodwyd effeithiau'r hyfforddiant ar brosesau busnes drwy drafodaethau gyda'r dysgwyr eu hunain a'u rheolwyr gweithredol a'u goruchwylwyr. Y canfyddiadau allweddol yw:

Effeithiau ar berfformiad y busnes

- Mae'r hyfforddiant wedi helpu i fodloni gofynion cynhyrchu'r diwydiant wrth iddynt newid, ac roedd mwyafrif helaeth y dysgwyr ar draws pob cwrs yn teimlo bod yr hyfforddiant wedi gwella eu sgiliau technegol, gan eu galluogi i gwblhau tasgau i safon ac ansawdd uwch. Teimla'r cyflogeion yn gadarnhaol am gyfraniad yr hyfforddiant at arferion gwaith newydd a gwell ffyrdd o weithio ar draws nifer o feysydd busnes allweddol.
- O ganlyniad i'r hyfforddiant a lefelau uchel o ddefnyddio sgiliau, cafwyd effeithiau amlwg ar berfformiad y busnes. Er enghraifft, mae'r prosiectau Cadwyn Gyflenwi wedi canolbwyntio ar fynd i'r afael â'r angen am gydweithio'n well â'r cwsmer, gostwng amseroedd arwain a rheoli'r gadwyn gyflenwi'n well. Mae'r prosiectau hyn wedi canolbwyntio ar drawsnewid y ffordd y mae'r cwmni'n gwasanaethu ei gwsmeriaid drwy ddadansoddi'r cyfleoedd sydd ar gael ac ymateb i amgylchiadau sy'n newid drwy wella perfformiad mewn union bryd ac effeithlonrwydd y gweithgynhyrchu. O ganlyniad i'r prosiectau hyn, roedd gwelliannau clir a mesuradwy ym moddhad y cwsmer, yn sgil gwasanaeth mwy dibynadwy a rheoli ansawdd yn well.
- Mae tystiolaeth bod rhywfaint o'r hyfforddiant wedi arwain at arbed costau, yn sgil mwy o gyrchu prosesau'n fewnol a thrwy leihau gwastraff.
- Cafwyd effeithiau economaidd hefyd drwy well arbedion effeithlonrwydd, er enghraifft drwy gofnodi stoc a chostio cynnyrch yn well.

Effeithiau ar allu a hyblygrwydd y gweithlu

- Mynd i'r afael â bylchau o ran gallu a hyblygrwydd oedd dau o amcanion allweddol Tata Steel, ac roeddent yn hanfodol i helpu'r busnes i ymdopi â cholli 1,000 o bobl fedrus.
- Mae Tata Steel wedi defnyddio ei system Datblygu Adnoddau Dynol fewnol i dargedu'r lefel briodol o hyfforddiant yn well: ar bwy y mae angen gwybodaeth am brosesau/gweithdrefnau newydd; pwy sydd angen eu rhoi ar waith; ac ar bwy mae angen gallu rheoli eu cymhwyso i'r busnes. Mae hyn wedi helpu i sicrhau bod lefelau defnyddio sgiliau'n uchel, ac roedd mwyafrif helaeth y cyflogeion yn credu bod yr hyfforddiant yn berthnasol i'w swydd.
- Cafodd yr holl brosiectau effeithiau sylweddol ar gynhyrchaeth cyflogeion, gyda 66% o'r dysgwyr yn cytuno bod eu hyfforddiant wedi'u galluogi i gwblhau tasgau'n gyflymach. Er enghraifft, un o effeithiau craidd yr hyfforddiant rhagoriaeth cynnal a chadw oedd lleihau aneffeithlonrwydd ac oediadau gwaith yn sgil bylchau mewn cymwysedau.
- Mae'r hyfforddiant wedi helpu Tata Steel i addasu i newidiadau mewn trefnu gwaith ac, yn ôl y dysgwyr, o ganlyniad i'r hyfforddiant, maent yn fwy rhagweithiol yn eu swyddi ac mae'r cyrsiau wedi'u gwneud yn well am ddatrys problemau. Yn y dyfodol, teimlir bod yr hyfforddiant hwn yn allweddol wrth gefnogi'r newidiadau a fydd yn digwydd o ganlyniad i uno Tata Steel â ThyssenKrupp.
- Cafwyd ffocws cryf ar hyfforddiant i gefnogi hyblygrwydd yn y gweithlu, er enghraifft, drwy hyfforddiant rhagoriaeth weithredol i ddatblygu ac ehangu sgiliau'r llafurlu crefft. Nodwyd bod gallu gweithio'n fwy hyblyg ymhlith buddion allweddol yr hyfforddiant, yn ôl rhyw ddwy ran o dair o'r dysgwyr, ac mae tystiolaeth yn awgrymu bod hyn wedi arwain at wella effeithlonrwydd y gweithgynhyrchu.

Effeithiau ar gynllunio ar gyfer olyniaeth

- Mae'r hyfforddiant wedi helpu i gefnogi cynllunio ar gyfer olyniaeth, a hynny drwy uwchsgilio'r gweithlu presennol a thrwy gymryd prentisiaid newydd a fu'n hanfodol wrth barhau'r sianel o dalent i'r busnes. Ymhlith dysgwyr y rhaglen Dalent, byddai'r rhan fwyaf naill ai wedi ymgeisio am Brentisiaeth gyda chwmni arall (pe na fyddai'r cyfle gyda Tata Steel ar gael), ymgeisio am swydd gyda gwahanol gwmni neu astudio yn y Brifysgol. Byddai lleiafswm, sef 12 y cant, wedi

ystyried cael swydd gyda Tata Steel ond heb yr hyfforddiant, gan awgrymu bod y brentisiaeth yn gymhellant allweddol i ymuno â Tata Steel.

Effeithiau ar ddarparu gweithle iach a diogel

- Cafodd dros 4,000 o ddysgwyr hyfforddiant drwy'r prosiect Iechyd, Diogelwch a'r Amgylchedd. Roedd tystiolaeth glir fod goruchwylwyr a rheolwyr, o ganlyniad i'r hyfforddiant, yn deall ac yn ymgorffori'r agwedd hon yn y prosesau gwaith. Arweiniodd yr hyfforddiant hefyd at fagu hyder ymhlith y staff, er enghraifft mae ganddynt sgil (cymorth cyntaf) y gallant ei ddefnyddio os bydd ei angen, a hynny yn y gwaith neu yn y gymuned ehangach.

3. Casgliadau

- 3.1 Ar y cyfan, darparodd LIC £3,682,563 o gyllid ar gyfer 25,049 o achosion hyfforddiant, sef £147 yr un. Cafodd 5,925 o gyflogeion hyfforddiant am gost o £621 y pen i LIC. Cyfrannodd Tata Steel £4,037,645 at gost yr hyfforddiant, sef £681 y pen i'r hyfforddeion, sy'n gywerth â £1.10 am bob £1 a fuddsoddwyd gan LIC.
- 3.2 Bu'r cymorth hwn gan LIC yn effeithiol mewn perthynas ag amcanion Tata Steel i drawsnewid perfformiad y busnes; i gynyddu hyblygrwydd a gallu'r gweithlu; i gefnogi cynllunio ar gyfer olyniaeth ac i ddarparu gweithle diogel ac iach. Roedd sbardunau allweddol yr effaith gadarnhaol hon yn cynnwys:
 - Porth hyfforddiant cynhwysfawr Tata Steel, People Link, sy'n dal cynlluniau datblygu personol yr holl gyflogeion, a ddiweddarir yn ôl fframwaith cymhwysedd Tata ac sy'n ysgogi deall yn fanwl ar bwy mae angen pa lefel o hyfforddiant, er enghraifft ymwybyddiaeth am weithdrefnau, ymarferwr neu arbenigwr gan ddibynnu ar y swydd.
 - Dan amodau dechreuol Tata Steel, roedd lefelau ychwanegolrwydd cyllid yn uchel, a hynny'n rhannol oherwydd amgylchiadau ariannol Tata Steel (a olygai na ellid bod wedi ariannu mwyafrif yr hyfforddiant yn breifat).
- 3.3 Un o nodau allweddol cyllid LIC oedd darparu sgiliau trosglwyddadwy i'r cyflogeion y gallent fynd â hwy i fannau eraill. Roedd 96 y cant o'r dysgwyr yn credu bod yr hyfforddiant wedi darparu sgiliau trosglwyddadwy iddynt. Awgryma hyn fod tua 5,688 o gyflogeion wedi cynyddu eu lefel o sgiliau trosglwyddadwy o ganlyniad i'r prosiect. Cost buddsoddiad LIC y pen i'r cyflogeion sydd wedi elwa yn y modd hwn yw tua £647. Bras amcangyfrif yw hwn a dylid ei drin â gofal.
- 3.4 Mewn rhai rhannau o'r busnes roedd y cyllid yn gwbl ychwanegol, yn yr ystyr na fyddai'r hyfforddiant wedi digwydd heb gyllid LIC. Roedd hyn yn enwedig o wir am fod y busnes, ar y pryd, wedi cael cyfnod o danfuddsoddiad, ac am nad oedd yn ddichonadwy buddsoddi cyfalaf sylweddol yn y busnes, felly roedd gwella effeithiolrwydd cyflogeion yn ganolog i wella perfformiad y busnes.
- 3.5 Mewn rhannau eraill, roedd y cyllid yn rhannol ychwanegol. Yn y manau hyn, ystyriwyd bod cyllid Llywodraeth Cymru wedi cael effaith mewn tair prif ffordd:
 - Mewn perthynas â chyflymder gweithredu – y gallu i gynnal cyrsiau ar yr un pryd a chyflwyno darpariaeth benodol. Teimlwyd bod y cyllid ar gyfer *Rhagoriaeth Cynnal a Chadw a Rhagoriaeth Weithredol* wedi effeithio'n sylweddol ar gyflymder gweithredu.
 - Y gallu i ddefnyddio mwy o ddarpariaeth allanol. Teimlwyd bod hyn wedi gwneud gwahaniaeth sylweddol i weithredu'r prosiectau Cadwyn Gyflenwi gan alluogi rhaglen ddysgu fwy cynhwysfawr a all effeithio'n ehangach felly ar brosesau busnes.
 - Mewn perthynas â graddfa'r ddarpariaeth – drwy gynnig hyfforddiant i nifer mwy o bobl, er enghraifft, roedd y rheolwyr *Rhagoriaeth Cyflenwyr Cwsmeriaid a Talent* o'r farn fod y cyllid wedi cael effaith sylweddol ar nifer y prentisiaid a dderbyniwyd yn 2016/17.
 - Oherwydd ffocws deddfwriaethol rhywfaint o'r hyfforddiant yn y prosiect *Iechyd, Diogelwch a'r Amgylchedd*, roedd rheolwyr y prosiect yn teimlo bod hyn yn llai ychwanegol. Fodd bynnag,

cafodd y cyllid effaith drwy ryddhau adnoddau ar gyfer darpariaeth allanol a sicrhodd fod y prosiect yn cael ei gyflwyno yn gyflymach nag y buasai fel arall.

- 3.6 Roedd llwyddiant y prosiect hwn yn rhannol berthnasol i amodau dechreuol Tata Steel, ei sefyllfa ariannol waelodol a gynyddodd ychwanegolrwydd y cymorth, ynghyd â gallu a chryfder ei strwythurau mewnol a'i caniatodd i nodi'n effeithiol ymhle y byddai hyfforddiant yn ychwanegu'r gwerth mwyaf.
- 3.7 Pe byddai pecyn cymorth tebyg yn cael ei ystyried yn y dyfodol gyda chyflogwr/cyflogwyr mewn gwahanol amgylchiadau, dylai LIC geisio sicrhau bod mwy o reolaeth ar y modd y caiff y cyllid ei gyfarwyddo, a'r modd y caiff gwybodaeth fonitro ei chasglu, er enghraifft drwy:
- fonitro pwy sy'n cael yr hyfforddiant e.e. gweithwyr iau/hŷn, rheolwyr/staff iau, yn ôl daearyddiaeth/safle;
 - monitro faint o'r hyfforddiant sy'n arwain at gymwysterau a achredir yn allanol;
 - sicrhau bod cyllid yn cael ei dargedu mwy at feysydd sy'n gwneud y mwyaf o ychwanegolrwydd y cymorth e.e. drwy leihau darpariaeth amgylcheddol/cydymffurfio â diogelwch; a
 - chyflwyno systemau monitro er mwyn i arfarnwr allu asesu fesul dysgwr y cyfuniadau o hyfforddiant a gafwyd er mwyn deall yn well sut mae'r gwahanol becynnau hyfforddiant yn integreiddio.

Awduron yr Adroddiad: Andy Hirst, Christina Short, Cambridge Policy Consultants



CAMBRIDGE POLICY CONSULTANTS

Adroddiad Ymchwil Llawn: Hirst, A; Short, C (2019) *Gwerthusiad o Gymorth Sgiliau Llywodraeth Cymru i Tata Steel*. Caerdydd: Llywodraeth Cymru, rhif adroddiad GSR 11/2010.

Ar gael yn: <https://gov.wales/statistics-and-research/evaluation-welsh-government-skills-support-tata-steel/?lang=cy>

Mae'r farn a fynegwyd yn yr adroddiad hwn yn perthyn i'r ymchwilwyr ac nid i Lywodraeth Cymru o reidrwydd.

I gael rhagor o wybodarth, cysylltwch â:

Heledd Jenkins

Yr Isadran Ymchwil Gymdeithasol a Gwybodaeth

Gwasanaethau Gwybodaeth a Dadansoddi

Llywodraeth Cymru, Parc Cathays,

Caerdydd, CF10 3NQ

E-bost: Heledd.Jenkins2@llyw.cymru