

Astudiaeth Sector ar Lywodraethu Cymdeithasau Tai wedi'u Cofrestru yng Nghymru

Crynodeb Ymchwil

Ymchwil gymdeithasol

Rhif: 50/2013

Mae'r astudiaeth ymchwil hon yn asesu pa mor dda y mae byrddau cymdeithasau tai yn bodloni safonau llywodraethu penodol a ddefnyddir ledled Cymru, yn enwedig Siarter Cartrefi Cymunedol Cymru ac arweiniad ategol, a'r Fframwaith Rheoleiddio.

Comisiynwyd yr ymchwil gan Fwrdd Rheoleiddiol Cymru ac fe'i cynhaliwyd gan Campbell Tickell Ltd rhwng mis Mawrth a mis Gorffennaf 2013.

Prif Ganfyddiadau:

1. Mae'n amlwg fod byrddau ac uwch dimau wedi cyfrannu llawer o ran meddwl a gwaith at wella llywodraethu dros yr ychydig flynyddoedd diwethaf. Awgryma'r dystiolaeth fod byrddau cymdeithasau tai yn deall yn dda iawn beth yw *damcaniaeth* yr hyn y maent yno i'w wneud.
2. Am fod y sefydliadau yn amrywiol ac nad yw'r ymchwil wedi canolbwyntio ar ddeall pob sefydliad yn fanwl, mae'n anodd gwneud datganiadau cyffredinol ynghylch a yw'r 'sector' yn bodloni'r safonau llywodraethu penodedig.
3. Rydym wedi gweld enghreifftiau o ragoriaeth a ddeil ei chymharu â rhagoriaeth mewn sectorau eraill, er enghraifft mewn perthynas ag eglurder a buddsoddiad o ran llunio rôl arweinyddiaeth y Bwrdd a sefydlu gweithio ar y cyd â'r weithrediaeth.

4. Bu tystiolaeth hefyd i awgrymu cyffredinedd neu ddiffyg parodrwydd mewn rhai sefydliadau (er enghraifft, byrddau yn ymatebol neu ddiffyg arfarnu), a bu tystiolaeth i awgrymu fod rhai byrddau ac uwch dimau yn gwybod nad ydynt eto'n bodloni'r safon y dylent fod yn ei bodloni, ond eu bod ar drywydd hynny ac angen mwy o amser (er enghraifft mewn perthynas ag ymagwedd fwy systematig o geisio sicrhau sgiliau byrddau).
5. Mae'n amlwg fod rhai sefydliadau hefyd yn wynebu rhwystrau sy'n amharu ar eu dymuniad i wella, er enghraifft mewn perthynas â recriwtio sgiliau allweddol neu fynd i'r afael ag amrywiaeth Bwrdd, newidiadau Bwrdd nas cynlluniwyd yn cael eu gosod arnynt (e.e. drwy etholiadau awdurdod lleol), cynnwys defnyddwyr gwasanaeth aneffeithiol mewn llywodraethu weithiau, neu ddim amgen na theimlo'n ansicr ynghylch y ffordd orau i weithredu proses (fel arfarnu Bwrdd, neu adnewyddu a chynllunio olyniaeth Bwrdd). Mae tystiolaeth gan gyfweleion yn awgrymu bod y rhwystrau hyn yn effeithio ar ansawdd llywodraethu.
6. Er nad yw presgripsiwn ynddo'i hun yn iachâd i bob afiechyd, mae'n anarferol (o gymharu â sectorau eraill) nad oes Cod Llywodraethu yn bodoli ar gyfer y sector.
7. O ran pa mor dda y mae cymdeithasau tai yn meithrin diwylliant o lywodraethu sy'n galluogi herio adeiladol, penderfynu effeithiol a deilliannau da, mae canfyddiadau'r ymchwil yn awgrymu bod her yn cael ei dehongli'n gul iawn weithiau fel y Bwrdd yn gweithredu mewn rôl oruchwylio neu ymddiriedol. Mae tystiolaeth fod rhai sefydliadau yn defnyddio'r gofodau y tu hwnt i gyfarfodydd Bwrdd (e.e. grwpiau gorchwyl a gorffen gyda staff gweithredol) i ddatblygu eu hymagwedd at her a chymorth, ac i weithredu mwy yn y moddau llywodraethu strategol a chynhyrchiol sy'n sylfaen i arweinyddiaeth Bwrdd. Ymddengys nad yw lleiafrif yn

ymwneud â rhwydweithiau a fforymau y tu allan i'w sefydliadau. Dengys tystiolaeth cyfweleion hefyd fod rhai byrddau yn rhy weithredol ac felly'n annhebygol o fod yn arwain, yn cyfarwyddo ac yn gwneud penderfyniadau yn hytrach na'n derbyn ac yn cymeradwyo cynigion gweithredol yn unig. Yn y bôn, mae'n anodd barnu o'r dystiolaeth sydd ar gael pa mor effeithiol y mae byrddau yn ymwneud â llunio strategaeth a threfnu'r hyn a welant fel y 'cwestiynau mawr' i'w trafod ar gyfer eu sefydliadau.

8. Trwy gydol y gwaith maes, roedd nifer o arwyddion bach i awgrymu (ond nid yn bendant iawn) nad yw lleiafrif o fyrddau yn cyflawni safonau llywodraethu boddhaol: nid ydynt yn deall eu rôl yn modelu ac yn ffurfio diwylliant ar gyfer eu sefydliadau, ac nid ydynt yn hunanymwybodol o'r bwch rhwng eu perfformiad eu hunain a safonau llywodraethu uchel. Mae enghreifftiau o'r mathau hyn o arwyddion yn cynnwys ynysigrwydd, amharodrwydd i

rannu gwybodaeth gyda strwythurau sefydlog, gwrthwynebu arfarnu'r Bwrdd, a herio aelodau staff yn amhriodol.

9. O ran p'un a yw trefniadau llywodraethu yn addas i'r diben i fodloni heriau'r dyfodol, y prif safbwynt ar draws y gwaith maes oedd bod angen i fyrddau a llywodraethu newid yn sylweddol er mwyn ymateb mewn ffordd reoledig a rhagweithiol i'r amgylchedd hwn sydd wedi newid. Yn bennaf, barn y cyfweleion oedd bod hon yn her i'w rhannu ac y byddent yn elwa ar fynd i'r afael â hi ar y cyd. Yn ymarferol, mae'r newid sylweddol yn mynnu gweithredu ystod o fesurau a mentrau, yn hytrach na bod yn gyfyngedig i un syniad mawr neu un ateb mawr.
10. Amlinellwn isod rai o'r canfyddiadau yn fwy manwl yn erbyn y meini prawf gwerthuso a ddeilliwyd o'r safonau llywodraethu amrywiol a nodwyd yn y briff.
11. **Rôl a gweithrediad y Bwrdd.**
Canfu'r ymchwil fod ymrwymiad

cyflawn bron i Siarter Cartrefi Cymunedol Cymru, ac mae gan bron pob un o'r cymdeithasau tai ddisgrifiadau rôl yn eu lle ar gyfer aelodau Bwrdd.

12. Mae'r meddwl diweddar ynglŷn â llywodraethu ar draws sectorau wedi rhoi llawer mwy o bwyslais ar ymddygiadau a diwylliant byrddau. Yn yr astudiaeth hon, dim ond ychydig dros hanner y cymdeithasau oedd â manylebau person yn eu lle, ac roedd amrywio mawr iawn rhwng ansawdd a buddsoddiad yng nghynnwys y disgrifiadau rôl, manylebau person a chodau ymddygiad a adolygwyd.

13. Mae ymchwil arall yn awgrymu bod rôl aelod Bwrdd wedi dod yn llawer mwy o faich, newid a gefnogir gan yr ymchwil hon. Soniodd cadeiryddion yn benodol fod gofynion eu rôl yn gyfwerth â diwrnod (neu, mewn un achos, diwrnod a hanner) yr wythnos. Teimla rhai aelodau Bwrdd eu bod ar eithaf hynny y gallant ymdopi ag ef o ran yr hyn a bwysleisiant sy'n ymrwymiad 'gwirfoddol'.

14. Maint a chyfansoddiad

Bwrdd. Datgelodd yr astudiaeth hon fod rhai o'r sefydliadau sy'n gweithredu byrddau 15 aelod yn ffafrio ac yn disgwyl gallu cael byrddau llai yn y dyfodol. Mae'r cyfeiriad newid yn y sector tuag at fyrddau llai eu maint, ac mae rhai o'r rhain wedi deilli o ganlyniad i adolygiadau o lywodraethu.

15. Mae dymuniad i gael mwy o hyblygrwydd yn y ffordd y mae cyfansoddiad Bwrdd a bennir gan y model Trosglwyddo Gwirfoddol ar Raddfa Fawr (LSVT) yn gweithredu.

16. Mae mwyafrif y cymdeithasau wedi cynnal archwiliadau o sgiliau yn yr ychydig flynyddoedd diwethaf, ond dim ond dwy ran o dair o'r cymdeithas sydd â matricesau sgiliau yn eu lle.

17. Mae canfyddiadau'r arolwg yn adlewyrchu'r her ehangach traws-sector i gyflawni mwy o amrywiaeth byrddau. Fel yn achos sectorau eraill, nid oes cynrychiolaeth ddigonol gan fenywod ar fyrddau cymdeithasau tai, ac mae

byrddau yn gyffredinol yn cynnwys pobl hŷn.

18. O ran cadeiryddion

cymdeithasau, mae llawer o'r tueddiadau mewn aelodaeth Bwrdd ehangach yn fwy amlwg, gydag oed cyfartalog cadeirydd yn uwch nag ar gyfer aelodau Bwrdd eraill, ac mae cadeiryddion yn fwy tebygol o fod yn ddynion.

19. **Byrddau a phwyllgorau.** Mae rhai byrddau yn cyfarfod yn fynych iawn a bydd traean o'r holl gymdeithasau yn cael cyfarfodydd hir iawn (sy'n para mwy na 2.5 awr).

20. **Y Cadeirydd.** Fe wnaeth ymatebwyr i'r ymchwil ddangos cydnabyddiaeth ar draws y sector o rôl hollbwysig y cadeirydd yn ffurfio'r diwylliant llywodraethu, ac roedd y cadeiryddion eu hunain yn graff ac yn ystyriol ynghylch sut i fynd i'r afael â'u rolau. Byddai cadeiryddion yn dymuno cael mwy o arweiniad o ran sut i gyflawni'u rolau yn dda.

21. **Y berthynas weithredol ac anweithredol.** Mae tystiolaeth i awgrymu bod dealltwriaeth dda

o natur ganolog perthynas y Cadeirydd a'r Prif Weithredwr i ddiwylliant llywodraethu a threfniadol y sefydliad.

Ymddengys fod y modd y caiff yr ymagwedd bartneriaeth ei hymestyn y tu hwnt i'r echelin canolog hwnnw i'r Bwrdd ehangach a'r tîm gweithredol ychydig yn llai datblygedig yn y sector efallai.

22. Mae awydd cryf yn y sector i gael swyddogion gweithredol ar y Bwrdd.

23. **Recriwtio i'r Bwrdd ac adnewyddu'r Bwrdd.** Mae symudiad cyffredinol wedi bod yn y sector tuag at ddulliau recriwtio mwy trwyadl, a'r cytundeb cyffredinol yw bod hyn wedi helpu i gryfhau llywodraethu.

24. Mae pryderon ynghylch y gronfa ddoniau a'r sylfaen sgiliau y gellir cael swyddogion anweithredol gwirfoddol ohonynt. Mae rhai byrddau wedi'i chael hi'n anodd recriwtio er mwyn llenwi bylchau sgiliau.

25. Mae tystiolaeth i awgrymu bod nifer o gymdeithasau tai wedi cael trafferth cynnwys

defnyddwyr gwasanaeth (trigolion) mewn modd ystyrlon yn y broses llywodraethu, ond mae ymrwymiad cryf i gynnwys tenantiaid ar lefel Bwrdd, a phenderfyniad i roi'r cymorth a'r hyfforddiant sydd ei angen ar aelodau Bwrdd sy'n denantiaid i weithredu fel aelodau Bwrdd.

26. Roedd barnau amrywiol ynghylch rhinweddau dewis ar sail sgiliau yn hytrach nag ethol tenantiaid i fyrddau. Ond roedd cytundeb na ddylai yn wir fod unrhyw 'aelodau Bwrdd sy'n denantiaid', ond yn syml aelodau Bwrdd a oedd yn digwydd bod yn denantiaid, a mwy o hyblygrwydd o ran faint o drigolion y mae'n ofynnol eu cael ar y Bwrdd.

27. Yn yr un modd, roedd cytundeb da ynglŷn â'r angen am i fecanweithiau craffu a chynnwys tenantiaid fod â chysylltiadau clir ac uniongyrchol â gwaith byrddau.

28. Nid oes terfyn cyfnodau ar gyfer aelodau Bwrdd gan ychydig o dan hanner yr holl gymdeithasau. O'r cyfanswm nifer o aelodau bwrdd, mae

12% wedi bod ar y bwrdd ers un mlynedd ar ddeg neu fwy. Yn fwy cadarnhaol, mae terfyn cyfnodau ar gyfer cadeiryddion yn y rhan fwyaf o sefydliadau.

29. **Tâl.** Fe wnaeth cyfweleion a'r rhai a fynychodd grwpiau ffocws godi'r mater pa un a fyddai tâl i aelodau Bwrdd yn helpu i wella'r gallu i recriwtio aelodau Bwrdd, a hynny'n ddigymell yn aml. Roedd amrywiaeth o farnau ynghylch dymunoldeb ac effaith cam o'r fath, a llawer o onestrwydd barn ynghylch a ddylai hyn ddod yn opsiwn.

30. **Diwylliant Bwrdd.** Mae cytundeb cyffredinol ar draws aelodau Bwrdd fod y diwylliant llywodraethu wedi bod yn gwella dros y blynyddoedd diweddar a bod mwy o allu gan Fyrddau i herio uwch aelodau staff yn effeithiol.

31. Byddai rhywfaint o'r dystiolaeth i weld yn awgrymu fod her yn cael ei dehongli'n bennaf fel holi'n ddyfal i wybodaeth a gyflwynwyd, ac yn llai fel her i ragdybiaethau ac opsiynau. Roedd rhai amheuan gan

aelodau staff a chan drigolion ynghylch ansawdd her.

32. Dylunio gwaith y Bwrdd.

Datgelodd yr ymchwil lawer o arwyddion addawol fod byrddau wedi bod yn ceisio rhoi ffocws eu cyfarfodydd Bwrdd ar y pethau sydd o bwys drwy'r ffordd y maent yn dylunio ac yn blaenoriaethu agendâu Bwrdd, a thrwy fod yn fwy llafar ynghylch gael gwybodaeth ar gyfer eu hanghenion.

33. Y tu hwnt i'r cyfarfod Bwrdd.

Mae'n anodd barnu o'r dystiolaeth sydd ar gael pa mor effeithiol y mae byrddau yn ymwneud â 'bod yn strategol', mewn blaengynllunio, ystyried senarios a'r 'darlun mwy' (yr agweddau cynhyrchiol ar lywodraethu).

34. Hyfforddiant. Mae gan fwyafrif y cymdeithasau tai hyfforddiant i aelodau Bwrdd wedi'i sefydlu'n gadarn ar eu 'dewislen' neu gynllun gweithgareddau llywodraethu ar draws y flwyddyn. Ni fu unrhyw galw cryf am fwy o hyfforddiant, dim ond am fwy o hyblygrwydd yn y modd y caiff hyfforddiant ei

gynnig oherwydd anhawster sicrhau amser aelodau Bwrdd i gyfranogi ynddo.

35. Arfarniadau. Mae arfarnu yn dal i ymsefydlu ar draws y sector - nid yw'n nodwedd ym mhob sefydliad. Tra bod tystiolaeth yn rhywle arall yn canolbwyntio ar ddylanwad hollbwysig y Cadeirydd ar ddiwylliant a pherfformiad y Bwrdd, canfu'r ymchwil mai dim ond dau o bob pum Cadeirydd sy'n cael eu harfarnu.

36. Rhoi'r dinesydd yn gyntaf.

Ceir barnau gwahanol ynghylch pa mor llwyddiannus y mae cymdeithasau yn dangos eu bod yn rhoi'r dinesydd yn gyntaf, gyda thystiolaeth gan drigolion nad yw newid diwylliant wedi digwydd eto mewn rhai sefydliadau. Roedd trigolion yn awyddus i'w llais gael ei glywed, ac i'r Bwrdd ymateb iddo, ac i'r byrddau fynd i'r afael ag ynysigrwydd drwy sicrhau bod aelodau yn ymgysylltu y tu allan i'w sefydliadau gyda sefydliadau a chymheiriaid eraill.

37. Byw gwerthoedd y sector

cyhoeddus. Roedd y rhan fwyaf o'r cyfweleion yn dehongli gwerthoedd y sector cyhoeddus yn rhy gul fel rhai sy'n cyfeirio at fod yn agored a thryloywder (efallai am y tynnir sylw at y rhain yn Neilliannau Cyflawni'r Fframwaith Rheoleiddiol). Nid oedd fawr o dystiolaeth i awgrymu fod byrddau wedi rhoi llawer o'u hamser i ystyried y ffordd orau iddynt wneud bod yn agored a thryloywder yn ystyrllon yn y modd y gweithiant. Roedd canfyddiadau eraill - er enghraifft, pryderon cyfweleion ynghylch pa un a fyddai talu aelodau Bwrdd yn gwanhau purdeb ymrwymiad aelodau Bwrdd – yn awgrymu bod gwerthoedd eraill (anhunanoldeb, uniondeb) yn llywio'r modd y mae aelodau Bwrdd ac uwch aelodau staff yn gweld rôl aelod Bwrdd, hyd yn oed os na chyfeirir at y rhain fel gwerthoedd sector cyhoeddus.

38. Bodloni heriau'r dyfodol. Mae

cytundeb cyffredinol cadarn ynglŷn â'r math o heriau a wynebir gan y sector yn y dyfodol, gyda staff gweithredol

ac anweithredol yn nodi mwy o risgiau i'r modd y mae sefydliadau yn cyflawni amcanion, mwy o gymhlethdodau ynghylch ariannu tai cymdeithasol, a pherthnasoedd yn newid gyda thrigolion ac eraill. Roedd llawer yn rhagweld y bydd angen sgiliau newydd ar fyrddau i ymateb i'r newidiadau hyn, a soniai rai am yr angen am newid diwylliant. Dywedodd aelodau Bwrdd y byddent yn croesawu mwy o drafod er mwyn hyrwyddo'u dealltwriaeth o risg a chyllid, a'u hymagwedd atynt. O'r dystiolaeth gyfyngedig a oedd ar gael, roedd yn anodd mesur pa mor effeithiol y mae byrddau yn edrych tua'r dyfodol (er enghraifft, wrth fodelu deilliannau neu senarios).

39. Er bod brwdfrydedd dros elfen gadarnach o rannu dysgu a dysgu ar y cyd ar draws y sector, teimlwyd bod y cyfryngau i wneud hynny yn annigonol

40. Rheoleiddio. Mae'r

canfyddiadau o'r astudiaeth hon yn adlewyrchu canfyddiadau'r gwerthusiad interim o'r

Fframwaith Rheoleiddio, sef y byddai byrddau yn dymuno i'r rheoleiddiwr ganolbwyntio mwy ar lywodraethu a hyfywedd ariannol fel rhan o ymagwedd at reoleiddio sy'n seiliedig ar risg.

1 Cefndir

Nodau

1.1 Diben yr astudiaeth, fel yr amlinellwyd yn y Briff a gyhoeddwyd gan Lywodraeth Cymru, yw:

- a) Asesu effeithiolrwydd arferion llywodraethu presennol cymdeithasau tai a chwmnïau cymunedol cydfuddiannol yn erbyn y safonau llywodraethu a bennir yn Siarter Cartrefi Cymunedol Cymru ar gyfer Llywodraethu Da, ac yn erbyn prif nodweddion y Fframwaith Rheoleiddio
- b) Ystyried materion perthnasol ynghylch llywodraethu a dadleuon mewn sectorau cysylltiedig eraill er mwyn nodi gwersi i'r sector cymdeithasau tai
- c) Helpu diogelu llywodraethu at y dyfodol a chefnogi llywodraethu addas i'r diben ymhlith cymdeithasau tai, gan nodi

anghenion hyfforddi, datblygu ac adeiladu cynhwysedd er mwyn cryfhau'r ymagwedd at lywodraethu ac arfer llywodraethu, i fodloni heriau'r dyfodol, sy'n cynnwys amgylchedd ariannol mwyfwy anodd ac effaith diwygio lles

- d) Ysgogi mwy o ffocws ar lywodraethu da a gwelliant parhaus fel y sail ar gyfer sector sy'n cael ei gynnal yn dda.

1.2 Mae mwy o wybodaeth am y cwestiynau allweddol ar gael yn y prif adroddiad.

2 Casgliadau ac argymhellion

2.1 Mae'r adroddiad hwn wedi archwilio cyflwr presennol llywodraethu mewn cymdeithasau tai wedi'u cofrestru yng Nghymru a'r materion a nodwyd gan bobl a siaradodd â ni. Mae'r adran hon yn myfyrio ar yr hyn a ddysgwyd, ac yn amlinellu rhai argymhellion ynglŷn â'r ffordd ymlaen.

2.2 Nawr yn 2013, gall fod angen hwb newydd i'r daith

llywodraethu ar gyfer cymdeithasau tai er mwyn cynnal ei gyfeiriad teithio cadarnhaol. Mae enghreifftiau o arfer da (yn wir, esiamplau o ragoriaeth), a byrddau sy'n gweithio'n dda gyda'i gilydd gyda'u huwch dimau mewn partneriaeth dda. Mae tystiolaeth hefyd o gryn gynnydd o ran trefniadau llywodraethu yn y sector dros yr ychydig flynyddoedd diwethaf.

2.3 Serch hynny, gwelsom

barodrwydd i drafod lle gallai pethau fod yn well, ac mae'n debyg bod mwy o gytundeb ynghylch y maes hwn nag ar y camau nesaf gorau. Ar yr un pryd, roedd cydnabyddiaeth y gallai rhai aelodau Bwrdd deimlo'n ddryslyd ac yn ddig hyd yn oed pe baent yn dirnad bod beirniadaeth o'u gwaith a'u perfformiad, a gellid eu gadael yn meddwl tybed beth yn union y dylent fod yn ei wneud yn well. Roedd amheuaeth ynghylch pam y comisiynwyd y gwaith hwn yn awr, yn dilyn mor fuan ar ôl yr adroddiad a gyhoeddwyd yn ddiweddar ar ddyfodol rheoleiddio tai. Roedd

lleiafrif bach iawn i weld yn dymuno edrych ar y tîm ymchwil fel rhyw fath o aseswyr neu arolygwyr allanol yn hytrach na chydweithredwyr profiadol. Efallai mai'r rheswm syml am hyn yw drwy eu cysylltu â'r Fframwaith Rheoleiddio newydd, sydd wedi effeithio ar waith cymdeithasau a'u byrddau, ond nad yw eto wedi llwyddo i gael derbyniad nac ymddiriedaeth yn eang ar draws pob un o'r sefydliadau.

2.4 Mae ymdeimlad gan lawer o aelodau Bwrdd a'u huwch dimau y gallai pethau fod yn well, a hoffent weld mapiau cliriach ar gyfer camau nesaf y daith. Ein barn ni'n hunain yw bod angen mwy o sylw a chymorth i atebolrwydd perfformiad (yn hytrach nag atebolrwydd gweithdrefnol yn unig) byrddau - mae meithrin diwylliant llywodraethu effeithiol yn hanfodol i Fyrddau sy'n arwain ac yn cyfarwyddo, ac nid ydym wedi gallu pennu'n hyderus pa mor dda y mae byrddau cymdeithasau tai yn deall hyn (mae rhai yn sicr yn deall).

2.5 Wrth gwrs, does dim argyfwng. Nid yw'r un gymdeithas Gymreig wedi bod angen ei hachub ers sawl blwyddyn, yn wahanol i rai o'u cydgymdeithasau yn yr Alban a Lloegr. Ar un lefel, mae llywodraethu yn gweithio'n dda, ac mae dealltwriaeth dda o'r fframwaith ar gyfer llywodraethu da. Ond mae'r amgylchedd busnes ar fin mynd gryn dipyn yn galetach. Ar adeg pan fo tlodi ymhlith tenantiaid yn cynyddu, mwy o risgiau a llai o gyllid cyhoeddus, rhaid wrth lywodraethu da. Gwelwn angen i gadw a hyd yn oed cyflymu'r cyfeiriad teithio, fel y gall llywodraethu ddatblygu'n fwy priodol a chyson o strategol, yn fwy heriol ac yn fwy gwybodus fel ymateb i'r newidiadau hyn. Mae angen trawsnewid o atebolrwydd gweithdrefnol i ymwybyddiaeth gryfach o atebolrwydd perfformiad. Un cwestiwn sy'n parhau yw pa un a fydd cyflymder newid yn yr amgylchedd gweithredu yn fwy na'r cyflymder newid mewn rhai trefniadau llywodraethu. Er bod gan rai cymdeithasau tai weithdrefnau ac ymagweddau

sy'n gweithio'n dda o'u cymharu â'r hyn y gallai 'da' ei olygu yn unrhywle, os yw'r sector i ddatblygu yr un mor gyflym ag amgylchedd sy'n prysur newid, mae angen gwaith pellach ar amrywio sgiliau a chymwyseddau, diwylliant llywodraethu, sut mae byrddau yn ysgogi newid ac yn cynllunio ar gyfer deilliannau'r dyfodol, a soffistigeiddio'r prosesau dadansoddi ariannol a dadansoddi risg.

Argymhellion

2.6 Byddem yn argymhell y camau canlynol nesaf ar gyfer y sector:

Rôl a gweithrediad y Bwrdd

- a) Cymdeithasau tai i sefydlu'n glir a hyrwyddo rôl y Bwrdd ac aelodau Bwrdd unigol drwy adolygu a diweddarau (lle bo angen) dogfennau llywodraethu craidd.
- b) Cymdeithasau tai i adrodd yn gyhoeddus ar ba safonau llywodraethu y maent wedi dewis cadw atynt a sut maent yn bodloni'u hunain y caiff y safonau hyn eu bodloni.

Dyma rai argymhellion mewn perthynas â pholisi:

- c) Cyflwyno Cod Llywodraethu, yn seiliedig ar ymagwedd 'cydymffurfio neu esbonio' (h.y. mae'r gymdeithas tai naill ai'n bodloni'r safonau a nodwyd yn y Cod, neu os am resymau angen busnes neu amrywiaeth, mae angen synhwyrol iddi beidio â gwneud hynny, mae'n egluro'n gyhoeddus unrhyw feysydd o beidio â chydymffurfio). Gallai hyn helpu i gyflymu cwblhau argymhellion eraill a roddwyd gerbron.
- d) Anogaeth i sefydliadau ethol a dewis aelodau Bwrdd ar sail cymwyseddau. (Mae'r ystyriaeth polisi hon yn llywio'r argymhelliad dilynol hefyd).

Maint a chyfansoddiad Bwrdd

- e) Gellir cymedroli ystyried pa mor fawr y gall y model Trosglwyddo Gwirfoddol ar Raddfa Fawr (LSVT) fod ymhellach na'r ychydig flynyddoedd cyntaf o'i gyflwyno. Heb y rhyddid i ddatblygu a moderneiddio eu model llywodraethu ar ôl eu cyfnod cychwynnol o gyflawni

addewidion trosglwyddo, gall LSVTau barhau i deimlo eu bod yn cyfaddawdu ar y safonau llywodraethu yr hoffent eu cyflawni. O safbwynt llywodraethu, mae dadl i ddweud bod blynyddoedd cynnar sefydliadau LSVT yn canolbwyntio'n drwm ar amcanion y penderfynwyd arnynt ymlaen llaw, a rôl y Bwrdd yn bennaf yw monitro a darparu sicrwydd i randdeiliaid eraill (er bod rhaid i hynny arwain at newid diwylliannol hefyd). Ar ôl cyflawni addewidion, fodd bynnag, mae'r modd llywodraethu yn newid o reidrwydd yn rhywbeth mwy strategol, a dylai'r model adlewyrchu'r newid hwnnw. Mae ffyrdd eraill (a gallai rhai ddadlau bod y rhain yn fwy effeithiol) i allu adrodd a dangos atebolrwydd i randdeiliaid, heblaw am ei ymgorffori yn strwythur y Bwrdd ei hun.

- f) Cymdeithasau tai i sicrhau bod matrices sgiliau yn ei le ar gyfer y Bwrdd, a bod rôl-ddisgrifiadau a manylebau person wedi'u teilwra'n addas

ar gyfer ymarferion recriwtio yn y dyfodol.

- g) Cymdeithasau tai i fonitro amrywiaeth eu byrddau a mynd i'r afael ag unrhyw anghydbwyseddau, er enghraifft, cynrychiolaeth annigonol menywod ar fyrddau, neu unrhyw nodweddion gwarchodedig eraill sy'n mynnu sylw.

Y Cadeirydd

- h) Cadeiryddion i ymgymryd â phroses arfarnu flynyddol, a ddylai gynnwys adborth gan aelodau Bwrdd a staff gweithredol. Gan sicrhau bod arfarnu yn broses gefnogol a datblygol, cadeiryddion i fynd i'r afael ag unrhyw feysydd mewn perthynas ag effeithiolrwydd unigol drwy'r broses arfarnu a thrwy adborth parhau i aelodau Bwrdd.
- i) Ystyriaeth ar draws y sector o sut y gallai strwythurau ymgysylltu presennol gael eu hadnewyddu, fel y gall cadeiryddion ymgysylltu a chyfrannu syniadau am y mathau o faterion a phwyntiau dysgu yr hoffent fod yn eu

trafod. Mae awydd cryf ymhlith cadeiryddion i gael eu hysbrydoli gan ffynonellau dysgu eraill, yn cael eu harwain a'u datblygu fel arweinyddion. Mae angen i gadeiryddion chwarae eu rhan drwy helpu llunio'r rhwydweithiau strategol hyn.

Recriwtio i'r Bwrdd ac adnewyddu'r Bwrdd

- j) Buddsoddiad lefel uchel mewn ymgyrch i greu cronfa ddoniau ddielw o swyddogion anweithredol ar draws y sector gwirfoddol, gyda ffocws penodol ar arallgyfeirio (profiad proffesiynol, rhyw, oed ac ati). Gallai hyn helpu byrddau cymdeithasau tai i fynd i'r afael ag amrywiaeth a bylchau sgiliau.
- k) Cymdeithasau i sicrhau bod aelodaeth Bwrdd yn amodol ar gyfnod swydd penodedig. I sicrhau datblygiad sy'n cael ei reoli yn hytrach na chwyldro, cydnabyddwn y gallai fod angen i hyn fod yn newid a gyflwynir fesul cam a gymera rai blynyddoedd (ond nid mwy na thair) i'w gwblhau.

- l) Cymdeithasau i fod â chynllun olyniaeth ar waith sy'n sicrhau adnewyddu'r Bwrdd yn gylchol ac mewn modd rheoledig.

Tâl

- m) Cynnal ymgynghoriad ynghylch tâl aelodau Bwrdd (argymhelliad polisi). Mae rôl yr aelod Bwrdd wedi mynd yn fwy cymhleth a dylai fod yr hyblygrwydd gan y sector i ddefnyddio tâl fel offeryn i sicrhau cynnydd cyflymach tuag at arallgyfeirio cyfansoddiad Bwrdd a recriwtio i fylchau sgiliau. Ni ddylai cael yr opsiwn i dalu beidio â chyfleu hawl awtomatig i wneud hynny: dylid ystyried maint a chymhlethdod sefydliad, ac i lawer o gymdeithasau efallai mai'r cwestiwn allweddol yn syml yw pa un a oes angen cynnig tâl am rôl y Cadeirydd neu beidio. Byddem yn disgwyl y byddai angen i unrhyw gymdeithas sy'n bwriadu talu baratoi achos busnes yn amlinellu pam.

Diwylliant Bwrdd

- n) Ceisir cyfleoedd ar draws cymdeithasau tai i gysylltu

aelodau Bwrdd a lledaenu arfer da a dysgu. Mae hwn yn fater polisi (sut y caiff y math hwn o gydweithredu rhwng cymdeithasau ei gefnogi/hwyluso) ac yn fater i fyrddau unigol i arwain. Mae'r grwpiau ffocws a gynhaliwyd fel rhan o'r ymchwil wedi dangos bod cymdeithasau yn barod iawn i gyfranogi mewn trafodaethau ehangach sy'n ysgogi eu meddwl pan fyddant yn mynd yn ôl i'w cymdeithasau eu hunain.

- o) Y Bwrdd ac aelodau gweithredol yn archwilio cydbwysedd y ddewislen llywodraethu, ac eglurder ynghylch sut mae'r Bwrdd yn ychwanegu gwerth. Credwn y byddai'r sector yn elwa ar lawer mwy o drafod ynghylch sut mae aelodau Bwrdd ac uwch aelodau staff yn gweithio gyda'i gilydd yn effeithiol. Mae angen i hyn gysoni â chynllunio gwaith y Bwrdd yn drwyadl, mewn cyfarfodydd a thu allan i gyfarfodydd, gan gynnwys ymrwymiad i Ddiwrnodau Cwrdd i Ffwrdd i'r Bwrdd ac amser yn cael ei neilltuo i fyfyrion strategol.

- p) Dylai cymdeithasau sicrhau cynnwys y Bwrdd mewn modd ystyrlon wrth gynhyrchu'r Cynllun Busnes, a monitro unrhyw risgiau strategol yn fanwl mewn perthynas â hyn.
- q) Byrddau i ofyn am wiriad allanol o dro i dro neu driongli eu barnau o'u perfformiad eu hunain, boed hynny drwy fwy o ddeialog galluogi gyda rheolwyr rheoleiddio, neu drwy gyfraniad 360 gan staff gweithredol, neu drwy gysylltiadau ystyrlon gyda'r corff preswyl uwch yn y sefydliad neu gan adolygiad allanol gan ymgynghoriaethau. Mae bod yn fwy o hunanymwybodol a pharodrwydd i dderbyn adborth a dysgu ohono, yn ein profiad ni, yn sylfeini i fyrddau sy'n cyflawni'n uchel.

Rhoi'r dinesydd yn gyntaf

- r) (Ynghyd â thrigolion sy'n gysylltiedig) y Bwrdd ac aelodau gweithredol i archwilio beth yw'r modd gorau o gyflwyno atebolrwydd i drigolion, a pha un a yw craffu gan drigolion yn cynnig model sy'n darparu her ac ymgysylltu effeithiol. Er bod y sector yn

warcheidiol iawn o'i werthoedd, ar adeg pan fo cyrff cyhoeddus yn cael eu dangos yn methu ac yn bygwth hyder y cyhoedd, gall y modd y mae byrddau yn dangos eu gwerthoedd a'u hatebolrwydd i ystod o randdeiliaid elwa ar archwilio ymhellach i hynny. Mae angen i'r egwyddorion bod yn agored a thryloyw fod yn ystyrlon, a gallai datblygiad cychwynnol derbyniol cyrff craffu trigolion helpu i roi ychydig o ddannedd i hyn. Nid oes angen i ymglymiad trigolion mewn llywodraethu drosi'n uniongyrchol yn aelodaeth Bwrdd bob tro os yw trigolion yn teimlo bod ganddynt lais cryfach a dylanwad ar y broses benderfynu o du mewn i'w strwythur strategol eu hunain. Mae hyn yn gyforiog o rai o ganfyddiadau'r gwerthusiad interim o'r Fframwaith Rheoleiddio, a nododd gymdeithasau y mae angen iddynt ymgysylltu â defnyddwyr gwasanaeth ar lefel fwy strategol, a gall fod bod rhai o'r camau gweithredu sy'n deillio o'r ddau adroddiad hwn yn flaenoriaethau a rennir.

Byw gwerthoedd y sector cyhoeddus

- s) Byrddau ac aelodau gweithredol i gael strategaeth glir mewn perthynas â'r modd y caiff gwerthoedd y sector cyhoeddus eu harfer drwy ymddygiadau a phrosesau, ac yn benodol ymrwymiad i lywodraethu 'gan wynebu tuag allan', e.e. gwybodaeth ar gael am bob Bwrdd (aelodaeth a sut mae'n gweithio) ar wefannau cymdeithasau, pob aelod Bwrdd yn ymrwymo i fynychu o leiaf un cyfarfod neu ddigwyddiad trigolion y flwyddyn.

Bodloni heriau'r dyfodol

- t) Un ystyriaeth ar draws y sector yw cynnal/ariannu cynhadledd fawr ar lywodraethu, diben cymdeithasol a masnacheiddiwrch mewn tai cymdeithasol, gyda siaradwyr yn mynychu o bob cwr o'r DU.
- u) Ar lefel polisi, mae angen eglurder ynghylch pa gorff sy'n darparu arweinyddiaeth meddwl mewn llywodraethu - hynny yw, syniadau ac arweiniad ar y cwestiynau mawr a heriau y dylai'r Bwrdd

fod yn gysylltiedig â nhw, a'r opsiynau a'r mentrau ynghylch sut y maent i fynd i'r afael â nhw. Byddai'r sector yn elwa ar adeiladu a pherchen ei weledigaeth gynhwysol ac amrywiol ei hun o lywodraethu da, a gweithio'n bwrpasol i weithredu'r weledigaeth honno. I gefnogi'r weledigaeth gytûn, mae angen ystod o fentrau cefnogol yn ymwneud â recriwtio, rhwydweithio a chymorth ar y ddwy ochr, hyfforddiant a dogfennaeth llywodraethu. Byddai'r dull o gyflawni'r weledigaeth yn ymarferol yn elwa o gael ymagwedd gydlynus a rhywfaint o fuddsoddiad. Mae cymdeithasau wedi dynodi y byddent yn croesawu cymorth o ran gwella'u mecanweithiau arfarnu, eu hymagwedd at recriwtio a dethol ar sail sgiliau, a'r cymorth a ddarparant i aelodau Bwrdd.

- v) Fel rhan o'r arweinyddiaeth hon, dylai fod arweiniad a/neu weithdai ar sut mae byrddau (a/neu bwyllgorau archwilio) yn cryfhau eu perchenogaeth o risgiau lefel uchel a

phenderfynu ar eu harchwaeth am risg.

- w) Ymrwymiad i wella llythrennedd ariannol y Bwrdd (gall proses y Cynllun Busnes uchod gynorthwyo yn hyn o beth).
- x) O ystyried rhai o heriau eraill y dyfodol a nodwyd - er enghraifft, mewn perthynas â diwygio lles - bydd yn bwysig i fyrddau sicrhau bod yr ymagwedd sefydliadol at faterion fel proffilio trigolion a mewnwleidiad trigolion yn ymateb i'r modd y mae'r amgylchedd gweithredu yn newid (e.e. deall incwm cartrefi a fforddiadwyedd) yn hytrach nag i'r amgylchedd blaenorol yn syml (lle gallai proffilio yn gyffredinol fod wedi canolbwyntio ar ffactorau fel nodweddion gwarchodedig). Gall hwn fod yn faes a fyddai'n elwa ar ymchwil traws-sector.

3 Dulliau

- 3.1 Ymgymherodd y tîm ymchwil â dull amlfodd, yn cynnwys ymchwil ddesg a gwaith maes ansoddol. Mae manylion llawn ar gael yn y prif adroddiad, ac mae adolygiad o lenyddiaeth ar lywodraethu da ar draws

sectorau gwahanol ar gael mewn adroddiad annibynnol ar wahân.

I gael mwy o wybodaeth, cysylltwch â:

Sara James

Gwasanaethau Gwybodaeth a

Dadansoddi

Llywodraeth Cymru

Rhydycar

Merthyr Tudful

CF48 1UZ

Ffôn: 0300 062 8562

E-bost:

sara.james@wales.gsi.gov.uk

Ymchwil Gymdeithasol Llywodraeth Cymru, 2013

ISBN: 978-1-4734-0146-4

© Hawlfraint y Goron 2013