



**Wales Centre for Public Policy**  
**Canolfan Polisi Cyhoeddus Cymru**

# **Datblygu arweinwyr yn y sector cyhoeddus**

**Jack Price, Craig Johnson, Helen Tilley a Steve  
Martin**

Medi 2020



# Ein Cenhadaeth

Mae Canolfan Polisi Cyhoeddus Cymru yn helpu i wella polisiâu a gwasanaethau cyhoeddus drwy gefnogi gweinidogion ac arweinwyr gwasanaethau cyhoeddus i gael mynediad at dystiolaeth annibynnol cydnerth ynghylch beth sy'n gweithio a cymhwyso hynny. Mae'n gweithio mewn partneriaeth ag ymchwilwyr blaenllaw ac arbenigwyr polisi er mwyn cyfodod a pharatoi dystiolaeth sy'n bodoli a chanfod bylchau ble mae angen cynhyrchu gwybodaeth newydd.

Mae'r ganolfan yn annibynnol ar y llywodraeth ond mae'n gweithio'n agos gyda llunwyr polisiâu ac ymarferwyr er mwyn datblygu syniadau ffres ynghylch sut mae mynd i'r afael â heriau strategol ym meysydd iechyd a gofal cymdeithasol, addysg, tai, yr economi a chyfrifoldebau datganoledig eraill. Mae'n:

- Cefnogi Gweinidogion Llywodraeth Cymru i ganfod, defnyddio a chael mynediad at dystiolaeth awdurdodol ac arbenigedd annibynnol all helpu i hysbysu a gwella polisi.
- Gweithio gyda gwasanaethau cyhoeddus er mwyn cynhyrchu, gwerthuso, cymhwyso a chael mynediad at dystiolaeth ynghylch beth sy'n gweithio o ran mynd i'r afael â heriau economaidd a chymdeithasol allweddol; a
- Defnyddio ei gwaith gyda Gweinidogion a gwasanaethau cyhoeddus er mwyn gwella dealltwriaeth o sut y gall dystiolaeth hysbysu a gwella polisiâu a gwasanaethau cyhoeddus a chyfrannu at ddamcaniaethau llunio a gweithredu polisiâu.

Drwy secondiadau, lleoliadau PhD a'i rhaglen Prentisiaethau Ymchwil, mae'r Ganolfan hefyd yn helpu i greu capasiti ymysg ymchwilwyr i ymgysylltu ag ymchwil dylanwadol sydd yn berthnasol i bolisi.

I gael mwy o wybodaeth, ewch i'n gwefan yn [www.wcpp.org.uk](http://www.wcpp.org.uk)

## Cyllidwyr Craidd



Sefydlwyd **Prifysgol Caerdydd** yn 1883. Wedi ei lleoli mewn prifddinas ffyniannus, mae Caerdydd yn brifysgol uchelgeisiol ac arloesol, sydd yn amcanu at feithrin perthnasoedd rhyngwladol cryf tra'n dangos ei hymrwymiad i Gymru.



Economic and Social Research Council

**Mae'r Cyngor Ymchwil Economaidd a Chymdeithasol (ESRC) yn rhan o Ymchwil ac Arloesi** yn y DU, sy'n sefydliad newydd sydd yn dod â saith cyngor ymchwil y DU, Arloesi yn y DU ac Ymchwil Lloegr at ei gilydd er mwyn gwneud y mwyaf o gyfraniad pob cyngor a chreu'r amgylchedd gorau i ymchwil ac arloesedd ffynnu.



Llywodraeth Cymru  
Welsh Government

**Llywodraeth Cymru** yw llywodraeth ddatganoledig Cymru, sydd yn gyfrifol am feysydd allweddol yn cynnwys iechyd, addysg, llywodraeth leol a'r amgylchedd.

# Cynnwys

<b>Crynodeb</b>	<b>4</b>
<b>Cyflwyniad</b>	<b>5</b>
<b>Cyd-destun</b>	<b>5</b>
<b>Tystiolaeth</b>	<b>6</b>
<b>Dulliau arwain</b>	<b>6</b>
<b>Hyfforddi a datblygu</b>	<b>9</b>
<b>Cynnydd</b>	<b>10</b>
<b>Un gwasanaeth cyhoeddus i Gymru</b>	<b>12</b>
<b>Academi Cymru</b>	<b>14</b>
<b>Argymhellion</b>	<b>16</b>
<b>Llyfryddiaeth</b>	<b>18</b>

# Crynodeb

- Mae'r adroddiad yma yn dadansoddi yr hyfforddi a datblygu arweinyddiaeth a ddarperir ar hyn o bryd yng ngwasanaethau cyhoeddus Cymru drwyddi draw.
- Mae'n defnyddio tystiolaeth o adolygiad cyflym o ddulliau a ddefnyddir mewn gwledydd eraill; cyfweiliadau gydag uwch arweinwyr gwasanaethau cyhoeddus a chyfarwyddwr gweithluoedd; a sesiwn bord gron gyda swyddogion ac arbenigwyr Llywodraeth Cymru.
- Mae arweinwyr gwasanaethau cyhoeddus yn cydnabod pwysigrwydd hyfforddai a datblygu arweinyddiaeth. Ond, mae'r ddarpariaeth a'r defnydd yn amrywio ledled y sector cyhoeddus.
- Mae cynni ariannol wedi lleihau cyllidebau hyfforddi yn y rhan fwyaf o sefydliadau, ond mae datblygu arweinyddiaeth mewn llywodraeth leol yn arbennig o ddarniog ac mae yna bryderon ynghylch darpariaeth mewn rhai sefydliadau iechyd sydd yn tanberfformio.
- Mae dulliau presennol yn cyfuno dulliau seiliedig ar sgiliau ac ymddygiad, ond mae pwyslais cynyddol wedi cael ei roi ar ymddygiad arwain.
- Mae angen i'r broses o ddatblygu arweinyddiaeth ganolbwyntio mwy ar ddeilliannau ac mae Cymru angen arweinwyr sydd yn deall sut mae harneisio technoleg ddigidol er mwyn trawsnewid eu sefydliadau.
- Mae Academi Cymru yn uchel ei barch o ran ei ddarpariaeth hyfforddiant a'i gyfraniad i ddatblygu arweinyddiaeth, ac fe'i ystyrir fel hyrwyddwr y syniad o un gwasanaeth cyhoeddus i Gymru.
- Dylid ei ail-ddibennu gyda mandad i ganolbwyntio ar arfogi arweinwyr i allu ysgogi trawsnewid gwasanaethau a gwella deilliannau i ddefnyddwyr.
- Dylai Academi Cymru a darparwyr eraill ddarparu hyfforddiant a datblygu arweinyddiaeth sydd wedi ei dargedu at sefydliadau sydd yn tanberfformio a sectorau ble mai cymharol fychan yw'r darpariaeth ar hyn o bryd.
- Mae'r ddibyniaeth bresennol ar hunan-ddethol a chymorth gan reolwyr llinell, a'r diffyg llwybrau cynnydd ffurfiol yn golygu bod yna risg o greu anfantais i arweinwyr posibl o grwpiau a dangynrychiolir ac o gefndiroedd nad ydynt yn draddodiadol.
- Dylai fod yn ofynnol i sefydliadau gwasanaeth cyhoeddus gyhoeddi strategaeth ar gyfer datblygu arweinyddiaeth a sicrhau bod yna lwybrau clir ar gyfer dyrchafu i uwch swyddi.
- Dylai sefydliadau cynrychioliadol, cyrff rhanbarthol a byrddau gwasanaethau cyhoeddus helpu i feithrin cydweithredu ac arfer orau drwy gyfrwng her a chymorth cymheiriaid.

# Cyflwyniad

Fel pob cenedl arall, mae Cymru yn mynd i'r afael â heriau sylweddol - a phandemig Coronafeirws ymysg y mwyaf amlwg - sydd yn golygu bod angen gwasanaeth cyhoeddus galluog ac ymatebol gaiff ei arwain gan arweinwyr talentog ac effeithiol. Gan ystyried hynny, gofynnodd y Prif Weinidog i Ganolfan Polisi Cyhoeddus Cymru ddadansoddi'r hyfforddiant a'r datblygiad a ddarperir ledled y gwasanaethau cyhoeddus yng Nghymru, gyda ffocws penodol ar arfogi arweinwyr heddiw a'r dyfodol.

Gofynnydd i ni ddarparu trosolwg o'r ddarpariaeth bresennol ac i archwilio safbwyntiau arweinwyr gwasanaethau cyhoeddus a chyfarwyddwyr gweithluoedd ynghylch ei effeithiolrwydd a'r ffyrdd y gellid ei atgyfnerthu.

## Cyd-destun

Amlygodd Comisiwn Williams (2014: 19) bwysigrwydd datblygu un gwasanaeth cyhoeddus i Gymru sydd â set o werthoedd ac amcanion a rennir, ac a nodweddir gan gydweithredu a rhannu arferion gorau yn effeithiol - yn y sectorau a rhwng y sectorau (Williams, 2014: 187). Cymeradwyodd y Gweinidog dros Wasanaethau Cyhoeddus ar y pryd yr angen am un gwasanaeth cyhoeddus wedi ei arwain gan 'werthoedd cymunedol a chydweithredol' (Andrews, 2015).

Roedd y dyhead i gael un gwasanaeth cyhoeddus i Gymru yn gysylltiedig â gweledigaeth newydd ynghylch arweinyddiaeth mewn gwasanaeth cyhoeddus sydd yn fwy cydweithredol ac a ysgogir gan ddiwylliant gwasanaeth cyhoeddus a rennir yn hytrach na diwyllianau proffesiynau, sectorau a sefydliadau unigol. Roedd ymateb Llywodraeth Cymru i Gomisiwn Williams yn cynnwys ymrwymiad i archwilio cyfleoedd ar gyfer cydweithredu a 'datblygu set o werthoedd a rennir ledled yr holl wasanaethau cyhoeddus' a chefnogaeth o'r newydd yn cael ei gynnig gan Academi Cymru (Llywodraeth Cymru, 2014: 18). Yn fwy diweddar, mae'r Prif Weinidog wedi nodi ei weledigaeth mewn perthynas ag Un Gwasanaeth Cyhoeddus i Gymru wedi ei arwain gan 'bobl sydd yn gweithio yn drawsffiniol, a phobl sydd yn gallu gweld y byd o fwy nag un persbectif' ac mae wedi cymeradwyo sefydliadu 'Arweinyddiaeth Hydraidd Wasgaredig a Rennir' sydd yn rhannu pŵer gyda staff rheng flaen, sefydliadau eraill a defnyddwyr gwasanaethau cyhoeddus (Academi Cymru, 2019).

Yn rhan ganolog o'r weledigaeth yma o ddull newydd o arwain mae Academi Cymru, a sefydlwyd yn 2012 er mwyn gwella darpariaeth hyfforddi arweinyddiaeth a datblygu ar gyfer cyflogaion gwasanaethau cyhoeddus ledled Cymru. Mae'r cylch gorchwyl yn cynnwys

gwasanaethau mewn lifrai, gweithwyr iechyd a llywodraeth genedlaethol a lleol; ac ar bob lefel o gynlluniau graddedigion i uwch arweinwyr.

Mae Academi Cymru wedi ymdrechu i ysgogi newid diwylliant drwy ddatblygu arweinyddiaeth sydd wedi ei alinio â'r gwerthoedd a nodir yn Neddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (2015) ac sydd yn canolbwyntio ar yr ymddygiadau sydd eu hangen i greu diwylliannau sefydliadol sydd yn cefnogi gwasanaethau cyhoeddus effeithiol. Mae wedi datblygu Fframwaith Ymddygiadau Arwain, model o arweinyddiaeth ar gyfer uwch arweinwyr gwasanaethau cyhoeddus gyda'r bwriad iddo fod yn gymwys ledled y gwasanaethau cyhoeddus (Academi Cymru, 2017) ac wedi hyrwyddo'r cysyniad o un gwasanaeth cyhoeddus i Gymru (Academi Cymru, 2018).

Nid yw'n ofynnol i sefydliadau gwasanaethau cyhoeddus ddefnyddio Academi Cymru ac mae nifer hefyd yn defnyddio darparwyr allanol yn ogystal â hyfforddiant mewnol. Mae cyrff eraill sydd â rôl bwysig o ran darparu hyfforddiant a datblygiad yn cynnwys Addysg a Gwella Iechyd Cymru (HEIW), sydd â'r dasg o wella hyfforddiant a datblygu ledled y gwasanaeth iechyd, a'r Academi Arweinyddiaeth Addysgol Genedlaethol (NAEL) sydd yn cefnogi'r sector addysg. Ond, o ystyried ei rôl ganolog, mae'n bwysig deall effaith Academi Cymru ar ddatblygu arweinyddiaeth gwasanaethau cyhoeddus.

## Tystiolaeth

Rydym wedi dadansoddi'r ddarpariaeth bresennol gan ddefnyddio tri math o dystiolaeth:

- Adolygiad cyflym o ddatblygu arweinyddiaeth gwasanaethau cyhoeddus yn y DU ac yn rhyngwladol;
- Deunaw o gyfweiliadau gydag uwch arweinwyr a chyfarwyddwyr gweithluoedd o Lywodraeth Cymru, GIG, gofal cymdeithasol, addysg, yr heddlu a gwasanaethau tân, awdurdodau lleol, cyrff cynrychioliadol, ac Academi Cymru. (Roeddem ym fwriadol wedi chwilio am amrywiaeth o safbwyntiau a phrofiadau gan wahanol sefydliadau, sectorau a rhannau o Gymru ac roeddem hefyd wedi cael cyfle i adolygu dogfennau ac ymchwil mewnol).
- Sesiwn bord gron gydag uwch swyddogion Llywodraeth Cymru ac arbenigwyr o du allan i Gymru.

## Dulliau arwain

- **Cydnabyddiaeth gynyddol i bwysigrwydd arweinyddiaeth gydweithredol**

- **Mwy o bwyslais ar bwysigrwydd ymddygiadau arwain**
- **Angen i arweinwyr sydd yn deall potensial technoleg ddigidol i drawsnewid gwasanaethau cyhoeddus**

Roedd yr arweinwyr gwasanaethau cymdeithasol a'r cyfarwyddwyr gweithluoedd a gyfwelwyd gennym yn adrodd bod gwahanol rannau o'r gwasanaeth cyhoeddus (iechyd, heddlu, awdurdod lleol etc.) angen sgiliau arwain penodol, ond ei bod hefyd yn bwysig cael arweinwyr sydd yn deall sut y mae sefydliadau a sectorau eraill yn gweithredu ac sydd yn gyfforddus i gydweithredu â nhw.

Yn rhannol am y rheswm hwnnw, mae'r rhan fwyaf o sefydliadau wedi symud ymlaen tuag at fodolau arwain sydd yn fwy seiliedig ar ymddygiad, sydd yn pwysleisio arferion a rhinweddau arwain o'i gymharu â hyfforddiant traddodiadol oedd yn canolbwyntio yn bennaf ar ddulliau arwain seiliedig ar sgiliau a datblygu galluoedd rheoli penodol. Dywedodd un cyfwelai wrthym:

**'Roeddem yn arfer bod yn seiliedig ar allu i raddau helaeth...rydym yn y broses o ddiweddarau ein strategaeth gweithlu a'n rhaglen datblygu arweinyddiaeth... Gan [symud] tuag at fframwaith ymddygiadol ar gyfer arweinwyr yn hytrach na bod yn gwbl seiliedig ar gymhwysedd. Mae hwn yn angen busnes...yn canolbwyntio mwy ar y cwsmer, yn fwy hyblyg, yn fwy masnachol a chyffelyb i fusnes yn y ffordd yr ydym yn gweithredu...mwy o ymddiriedaeth a didwylledd...gydag amcanion clir ar gyfer effaith gadarnhaol yn ein cymunedau.'**<sup>1</sup>

Yn ymarferol, mae'r rhan fwyaf o sefydliadau erbyn hyn yn chwilio am gyfuniad o sgiliau ac ymddygiad yn eu harferion recriwtio a'u gwaith o ddydd i ddydd, ac mae'r ddau yn aml yn gysylltiedig: gall sgiliau megis datrys anghydfod a chreu cynghreiriau newid ymddygiadau a grymuso cyflogion.

Mae i ba raddau y mae modelau seiliedig ar ymddygiad wedi cael eu rhoi ar waith yn amrywio rhwng sefydliadau. Mae nifer wedi dechrau datblygu modelau arwain newydd yn ddiweddar, ac mae cyrff sector megis HEIW a NAEL yn sefydliadau cymharol newydd sydd angen amser i sefydlu eu hunain. Ond, mae'r dystiolaeth yn dangos ein bod yn bwysig ymgorffori dulliau seiliedig ar ymddygiad ac arweinyddiaeth gydweithredol mewn strategaethau gweithlu fel eu bod yn hysbysu disgrifiadau swydd, adolygiad o berfformiad a

---

<sup>1</sup> '[We were] very competency-based... we're in the process of refreshing our workforce strategy and leadership development programme.... [moving] towards a behavioural framework for leaders rather than solely competency-based. It's a business need... more customer-focused, more agile, more commercial and business-like in the way we operate:... more trust and openness...with clear objectives for a positive impact in our communities.'

systemau gwobrwyo, ac mae hynny wedi bod yn thema gyffredin ymysg sefydliadau sydd wedi llwyddo i roi modelau arwain newydd ar waith.

Dyweddodd cyfweleion wrthym ei bod yn anodd newid hen ddiwylliannau ac arferion sydd yn rhwystr rhag gweithredu dulliau newydd a ddatblygu arweinyddiaeth. Eglurodd un Prif Weithredwr awdurdod lleol bod uwch rolau arwain yn eu sefydliad wedi cael eu llenwi ar sail hyd gwasanaeth. Roedd herio'r confensiwn hwnnw yn golygu anfodloni aelodau staff sydd wedi bod yn eu swyddi ers peth amser, a bydd newid diwylliant ar raddfa fawr yn golygu ymrwymiad hirdymor i rannu ac ymgorffori normau newydd yn hytrach na dim ond mandadu dulliau newydd o'r 'brig i lawr'.

Mae angen i arweinwyr gael eu harfogi i ddeall y rôl allweddol y gall technoleg ddigidol ei chwarae o ran trawsnewid gwasanaethau cyhoeddus. Er bod cyfweleion cymwys yn credu bod Cymru wedi gwneud cynnydd da yn y maes yma yn ystod y blynyddoedd diweddar, roeddent yn mynegi pryder bod rhannau o'r sector cyhoeddus yn dal i geisio dal i fyny. Dywedwyd wrthym bod uwch arweinwyr yn dal i feddwl yn aml bod digidol yn 'fater TG' neu yn cysylltu hynny â hyfforddiant offer a sgiliau, yn hytrach na rhywbeth a all drawsnewid y ffordd o gasglu a defnyddio data a chydweithredu â gwasanaethau eraill, sydd yn ei dro yn gwella'r gwasanaeth a ddarperir.

**'Bydd arweinwyr...yn blocio trawsnewid digidol...mae'n ymwneud â defnyddio data yn dda, a gwneud penderfyniadau seiliedig ar ddata...Nid yw uwch aelodau staff yn cael eu cyflogi'n gyson ar sail [eu] cefndir digidol a thrawsnewidiol.'**<sup>2</sup>

**'Nid yw trawsnewid digidol yn agwedd greiddiol o arweinyddiaeth [yng ngwasanaethau cyhoeddus Cymru]. ...Mae'n faes rhyfedd oherwydd bod y wybodaeth optimaidd rywle yng nghanol y sefydliad yn hytrach nag ar y brig. Mewn meysydd eraill mae'r sgiliau gorau fel arfer ar y brig...'**<sup>3</sup>

Mae trawsnewid digidol yn her unigryw o ran arweinyddiaeth oherwydd bydd hynny yn golygu bod angen dull o arwain sydd yn galluogi i aelodau o sefydliad nad ydynt yn rheolwyr i weithredu o'u pen a'u pastwn eu hunain. Mae hynny yn golygu bod angen nid yn unig i arweinwyr gael gwell dealltwriaeth o ddigidol a goblygiadau hynny i sefydliadau, ond mae hefyd yn golygu bod angen iddynt rymuso pobl yn eu sefydliad.

---

<sup>2</sup> 'Leaders... will block digital transformation... It's about using data well, and making data-led decisions... Senior people are not consistently hired based on [their] digital and transformative background.'

<sup>3</sup> 'Digital transformation isn't a core aspect of leadership [in the Welsh public service]. ...It's a weird subject area because the optimal knowledge is somewhere in the middle of the organisation rather than at the top. In other areas the best skills are usually at the top...'



# Hyfforddiant a datblygu

- **Mae'r ddarpariaeth hyfforddi a datblygu yn amrywio ar draws gwasanaethau cyhoeddus ac mae rhai yn fwy datblygedig nag eraill.**
- **Mae cynni wedi disbyddu capasiti hyfforddi y rhan fwyaf o sefydliadau, ac effeithiwyd ar lywodraeth leol yn arbennig o ddrwg.**
- **Mae angen mwy o fuddsoddi er mwyn llenwi'r bylchau yn y ddarpariaeth bresennol.**

Mae hyfforddiant arweinyddiaeth yn esblygu ledled gwasanaethau cyhoeddus Cymru, ond mae'n amlwg bod rhai rhannau o'r sector cyhoeddus ymhellach ar y daith nag eraill. Ym maes iechyd er enghraifft, mae gan HEIW yr adnoddau a'r cylch gorchwyl i drawsnewid gweithluoedd byrddau iechyd. Mae wedi mabwysiadu dull ymddygiadol o arwain, a disgwylir i'r holl staff arddel egwyddorion craidd, er y gall byrddau iechyd unigol deilwra hyfforddiant a datblygu yn unol ag amgylchiadau lleol. Mae gan HEIW adnoddau digonol ac mae ganddo berthynas waith dda gyda Llywodraeth Cymru ac Academi Cymru.

Hefyd mae gan y sector addysg grŵp penodol sydd wedi canolbwyntio ar ddatblygu arweinyddiaeth: Academi Genedlaethol Arweinyddiaeth Addysgol. Er ei fod yn iau ac yn llai na HEIW, mae ein cyfweleion yn ystyried ei fod yn gwneud gwaith da gydag adnoddau cyfyngedig. Ond ar hyn o bryd, nid yw'n ymddangos bod ei weithgareddau wedi treiddio i'r sector addysg yn gyfan gwbl ac mae ei berthynas gydag Academi Cymru yn wannach na sectorau eraill.

Mae Llywodraeth Cymru wedi ail-ddylunio ei ddarpariaeth hyfforddiant a datblygu mewnol, gan ei integreiddio i systemau rheoli perfformiad eraill. Mae ei waith datblygu arweinyddiaeth strategol yn canolbwyntio'n benodol ar gynyddu nifer y merched a grwpiau lleiafrifol sydd mewn uwch swyddi arwain. Roedd cyfweleion yn credu bod y dull yma yn welliant sylweddol ar y ddarpariaeth flaenorol ond y bydd yn cymryd amser iddo gael ei ymgorffori a dwyn ffrwyth. Awgrymwyd y byddai yn elwa o werthuso er mwyn canfod beth sydd yn gweithio yn dda a beth allai fod angen ei fireinio.

Mae yna amrywiaeth o wahanol ddulliau hyfforddi a datblygu mewn llywodraeth leol. Mae yna enghreifftiau o gydweithredu a rhannu arferion gorau, ond nid oes yna ddull sector gyfan, a gall y ddarpariaeth hyfforddiant a datblygu amrywio rhwng adrannau yn yr un awdurdod. Mae'r ymgysylltu ag Academi Cymru yn anghyson, gyda rhai awdurdodau lleol yn gefnogol iawn, rhai yn ymgysylltu llawer llai, a rhai yn gadarnhaol o ran egwyddor ond ddim yn gwneud llawer o ddefnydd yn ymarferol. Mae hynny yn rhannol yn adlewyrchu ystod y swyddogaethau y mae awdurdodau yn gyfrifol amdanynt a phwysigrwydd hyfforddiant proffesiynol a llwybrau gyrfa mewn nifer o wasanaethau. Mae'n wir hefyd bod gan nifer o

awdurdodau lleol gyllidebau hyfforddi llawer llai nag iechyd neu'r gwasanaethau mewn lifrai. Hefyd tynnodd y cyfweleion sylw at rwystrau logisteg arwyddocaol rhag datblygu dull mwy cydlynol, gan awgrymu y gallai hynny olygu bod angen mwy o arian gan Lywodraeth Cymru a/neu gytundebau ffurfiol rhwng cyrff cenedlaethol megis Academi Cymru a chynghorau unigol.

Mae'r gwasanaethau mewn lifrai wedi elwa o arferion strwythuredig iawn mewn perthynas â hyfforddi a datblygu arweinyddiaeth, a chyllid hirdymor rhesymol a diogel ar ei gyfer. Ond maent hefyd yn cydnabod yr angen i addasu hen ddulliau sydd efallai wedi cyfrannu at anghydbwysedd rhwng y rhywiau a diffyg amrywiaeth yn gyffredinol. Maent wedi cynnal cyllidebau hyfforddi er gwaethaf cynni ariannol ac mae ganddynt hefyd berthynas dda ag Academi Cymru.

Mae'r sector gofal cymdeithasol yn datblygu ei strategaeth a bydd yn elwa o brofiad sefydliadau eraill, yn cynnwys HEIW ac Academi Cymru.

Adroddodd y rhan fwyaf o'r cyfweleion bod eu sefydliadau wedi neilltuo llai o adnoddau ar gyfer hyfforddi a datblygu yn ystod y blynyddoedd diweddar, er bod rhai erbyn hyn yn ceisio dadwneud y duedd honno. Roedd y gostyngiad yn amlwg iawn yn achos llywodraeth leol; adroddodd un cyfwelai bod eu cyngor wedi torri ar yr holl hyfforddi a datblygu i bob pwrpas ar wahân i hyfforddiant perfformiad, oedd i bob pwrpas yn weithgaredd am ddim.

Hyd yn oed mewn sectorau sydd â hyfforddiant a datblygu cynhwysfawr, mae darpariaeth ffurfiol yn tueddu i fynd ar chwâl wrth i unigolion symud tuag at uwch swyddi arwain, a thuag at ddulliau mwy anffurfiol megis cynadledda a rhwydweithio, a chymorth cymheiriaid. Mae hynny yn fwy amlwg mewn gwasanaethau sydd o dan y pwysau cyllidebol mwyaf. Er bod cyfweleion sydd wedi cael profiad o'r dulliau anffurfiol yma yn eu gwerthfawrogi, nid yw'n amlwg a ydynt yn fwy effeithiol na rhaglenni datblygu ffurfiol, neu a ydynt yn ddim ond dewisiadau amgen cost isel.

Hefyd adroddodd cyfweleion ei bod yn gynyddol anoddach neilltuo amser ar gyfer hyfforddiant a datblygu po uchaf yw eich swydd. Pwysleisiodd nifer o gyfweleion bwysigrwydd rheolwyr llinell cefnogol o ran hwyluso eu hyfforddiant, ac mae rhai sefydliadau wedi pennu 'cyllideb' ar gyfer dyddiau hyfforddi y mae unigolion yn gallu eu cymryd. Ond yn ymarferol, gall llwyth gwaith trwm ei gwneud yn anodd iddynt gymryd y dyddiau yma.

## Cynnydd

- **Mae llwybrau cynnydd ffurfiol yn brin**
- **Mae yna gyfleoedd i gysylltu hyfforddiant a datblygu gyda chynnydd**

- **Mae absenoldeb llwybrau cynnydd ffurfiol yn cyfyngu ar gyfleoedd i ddatblygu cnewyllyn o weision cyhoeddus Cymreig yng Nghymru.**

Mae diffyg cnewyllyn arwain cryf Cymreig ac absenoldeb llwybrau cynnydd clir i uwch swyddi arwain yn golygu bod y gwasanaethau yng Nghymru yn aml yn mabwysiadu dull ar hap o reoli olyniaeth. Mae rhai sefydliadau yn dal i hyrwyddo staff yn seiliedig ar gyfnod gwasanaeth cyn belled â bod ganddynt sgiliau rheoli elfennol. Mae eraill yn dibynnu ar recriwtio talent allanol fel ymdrech i lenwi blwch sgiliau heb sicrhau bod y rhai gaiff eu recriwtio o'r newydd yn gyfarwydd â'r cyd-destun Cymreig neu werthoedd gwasanaeth cyhoeddus. Mae arweinwyr llywodraeth leol yn tueddu i fod yn rhai a ddatblygwyd gartref, tra bod y sector iechyd yn recriwtio cyfran fwy o'i arweinwyr o Loegr. Mae yna agweddau cadarnhaol a negyddol i'r ddau ddull, ond mae'r gwahaniaeth mewn dulliau yn amlygu cwestiynau allweddol ynghylch a yw'r dulliau presennol o recriwtio a chynnydd yn arfogi'r sector cyhoeddus yng Nghymru â'r math o arweinyddiaeth sydd ei angen arno er mwyn creu Cymru fwy ffyniannus, cydradd a gwyrdd. Byddai llwybrau cynnydd cryfach, mwy integredig, sydd yn edrych mwy i'r dyfodol, yn fanteisiol o ran bodloni amcanion arweinyddiaeth strategol sefydliadau ac uchelgais ehangach 'un gwasanaeth cyhoeddus i Gymru'.

Canfûm bod llwybrau cynnydd ffurfiol yn brin y tu allan i'r gwasanaethau mewn lifrai neu'r sector iechyd, er bod y gwasanaeth sifil yn gweithredu model dyrchafu safonol. Amlygwyd hynny gan gyfweleion fel maes i wella arno, yn arbennig mewn sefydliadau oedd wedi gweithredu modelau newydd ar gyfer hyfforddi, datblygu ac arweinyddiaeth. Yn ddiweddar, mae rhai sefydliadau wedi troi at drefniadau cysgodi neu fentora anffurfiol, er ei bod yn ddyddiau cynnar ar hynny, ac yn aml mae'n digwydd ochr yn ochr â mentora ar hap y mae unigolion yn ymgymryd ag ef drostynt eu hunain.

Mae absenoldeb llwybrau cynnydd ffurfiol yn cael ei adlewyrchu ym mhrofiadau uwch arweinwyr presennol. Ddywedodd bron pob un o'r rhai a siaradodd â ni eu bod wedi cael eu dyrchafu o ganlyniad i'w mentergarwch eu hunain yn hytrach nag o ganlyniad i lwybr ffurfiol. Er bod hynny yn adlewyrchu y cymhelliant a'r penderfyniad sydd ei angen i gyrraedd uwch swydd arwain, mae hynny hefyd yn awgrymu bod rhai arweinwyr posibl efallai ar eu colled oherwydd nad oes ganddynt fynediad i'r cyfleoedd hynny. Mae'n ymddangos bod arweinwyr y dyfodol naill ai angen bod yn benderfynol, neu yn ddigon ffodus i gael cymorth rheolwr neu sefydliad rhagweithiol. Mae llwybrau yn arbennig o wan ar lefelau uwch ble gallai fod yn achos o aros i bobl uwch symud yn eu blaenau o hyd, er bod rhai camau yn cael eu cymryd i unioni hynny, yn arbennig yn y gwasanaeth sifil.

Gallai llwybr cynnydd cliriach i uwch swyddi, a dull mwy rhagweithiol o reoli talent - mewn sefydliadau unigol a ledled y gwasanaethau cymdeithasol - leihau'r risg o allgau y rhai hynny o grwpiau a dangynrychiolir a'r rhai nad yw eu gyrfaoedd hyd yma yn cydweddu â'r proffil traddodiadol. Hefyd byddai holi am safbwyntiau staff, er mwyn deall yn well beth yw'r bylchau sydd yn bodoli, yn werthfawr.

Gall fod yna gyfleodd i gysylltu cynnydd a rhaglenni hyfforddiant a datblygu yn well, a gyda'r cysyniad ehangach o un gwasanaeth cymdeithasol. A byddai atgyfnerthu'r cysylltiad rhwng hyfforddiant a datblygu a chynnydd o un swydd i'r llall yn cynyddu'r cymhelliant i ymgysylltu â chrysiâu hyfforddiant, secondiadau, lleoliadau a chysgodi yn y gwaith.

Mae rhai rhaglenni canfod talent yn gynnar wedi cael eu sefydlu yn ddiweddar. Mae gan Lywodraeth Cymru raglen sydd yn canolbwyntio ar grwpiau a dangynrychiolir. Mae rhai sefydliadau yn ymdrechu i wella'r ffyrdd y maent yn canfod talent, ac mae Cynllun Graddedigion Gwasanaethau Cyhoeddus Academi Cymru yn ymdrech i feithrin cnewyllyn talentog o arweinwyr lefel canolig sydd â phrofiad mewn amrywiaeth o wasanaethau cymdeithasol.

# Un gwasanaeth cyhoeddus i Gymru

- **Mae'r cysyniad o 'un gwasanaeth cyhoeddus i Gymru' yn cael ei gydnabod a'i ddeall yn eang**
- **Ond, mae disgwyliadau a chyfrifoldebau sefydliadau er mwyn helpu i gyflawni hynny yn aneglur o hyd**
- **Byddai cynyddu rhwydweithiau traws-sector, secondiadau a herio cymheiriaid yn helpu**

Mae yna amrywiaeth o ffyrdd o annog un gwasanaeth cyhoeddus i Gymru. Maent yn cynnwys annog a gwobrwyo pobl sydd yn gweithio mewn gwahanol rannau o'r sector cyhoeddus yn ystod eu gyrfaoedd a/neu sefydlu strwythurau cyffredin sydd yn caniatáu gweithredu trawslywodraethol er mwyn taclo heriau polisi.

Roedd y rhan fwyaf o'r cyfweleion yn deall bod hynny yn ymwneud â chydweithredu a newid diwylliant.

**'Rwy'n credu bod raid i'r diffiniad o un gwasanaeth cyhoeddus fod yn un diwylliannol, ynghylch set o ddelfrydau a gwerthoedd sydd yn cwmpasu'r gwasanaeth yr ydym yn ceisio ei ddarparu ledled y sector cyhoeddus.'**<sup>4</sup>

**'[Mae'n] ymwneud â sut ydym yn ymddwyn, ein edrychiad, sut ydym yn darparu ein gwasanaethau...[Dyma] y cyfle i ddarparu gwell gwasanaethau**

---

<sup>4</sup> 'I think the definition of one public service has to be a cultural one, about a set of ideals and values that encompass the service that we are trying to deliver across the public sector.'

**o ansawdd uwch i bobl, gyda'r meddylfryd y gallwn wneud mwy gyda'r ymddygiad priodol.'**<sup>5</sup>

Ond, roeddent yn teimlo ei bod yn bwysig bod yn eglur ynghylch yr amcanion a'r nodau.

**'A ydych yn eglur ynghylch y broblem y bwriedir i un gwasanaeth cyhoeddus ei datrys? Mae'n swnio'n synhwyrol mewn un ystyr, ond mewn gwirionedd mae'n bwysig ateb y cwestiwn ynghylch beth mae'n ei gwmpasu - symudedd, diwylliant, meithrin eich hun...'**<sup>6</sup>

Un ffordd o ddarparu hynny oedd drwy weithlu mwy hyblyg a symudol all weithio ar draws 'seilos'. Roedd nifer o gyfweleion yn teimlo bod yna fanteision i feddu ar well dealltwriaeth o'r gwahanol rannau o wasanaeth cymdeithasol. Teimlwyd bod hynny yn arbennig o ddefnyddiol o ran y berthynas rhwng llywodraeth ganolog a chyrrff cyhoeddus eraill: roedd rhai yn teimlo nad oedd Llywodraeth Cymru yn deall eu rôl a'u realiti gweithredol yn dda, ac yn yr un modd y byddent yn elwa o ddeall yn well y cyd-destun y mae gweision sifil yn gweithredu ynddo.

Gallai darparu lle a chyfle i arweinwyr yn y sector cyhoeddus ymweld â sefydliadau eraill a gwella sut maent yn cael eu rhedeg, hyd yn oed am gyfnod byw, helpu i feithrin cydweithredu a gwella perfformiad. Gellid gwneud hynny yn anffurfiol yn hytrach na thrwy secondiadau ffurfiol neu leoliadau fyddai'n golygu cymhlethdodau o ran gwahaniaeth mewn cyflogau ac amodau rhwng sectorau. Hefyd, gallai sefydliadau annog herio cymheiriaid drwy rannu arferion o ddydd i ddydd gyda sefydliadau eraill a chael adolygiadau a heriau agored. Mae tystiolaeth o Loegr yn awgrymu y gall hynny wella perfformiad (Cymdeithas Llywodraeth Leol, 2020).

Roedd nifer o gyflogeion yn credu y byddai buddion yn deillio o wella'r ffordd y mae'r sector cyhoeddus yn annog cydweithredu, drwy fecanweithiau ffurfiol ac anffurfiol. Gallai hynny gynnwys rhaglenni hyfforddiant a datblygu disgyblaethau cymysg, secondiadau a rhaglenni herio cymheiriaid - er mwyn hybu rhwydweithiau a chydweithredu ledled y sector cyhoeddus.

Roedd rhai yn teimlo bod Academi Cymru yn chwarae rôl bwysig o ran annog cydweithredu, ond bod yna gwmpas iddo wneud mwy pe rhoddid mwy o adnoddau iddo a mandad gan Lywodraeth Cymru i wneud hynny.

**'Mae grymuso dinasyddion a chymunedau mewn gwladwriaeth sydd yn fwy parod i alluogi...yn eich arwain at fodel o arweinyddiaeth penodol iawn.'**

---

<sup>5</sup> '[Its] about how we behave, how we show up, how we deliver our services... [It] is the opportunity to deliver better, higher-quality services for people with the mindset that we can do more with the right behaviour.'

<sup>6</sup> 'Are you clear about the problem one public service is meant to solve? It sounds really sensible in one sense, but actually the question of what it's about – mobility, culture, growing your own – is important to answer...'

**Seiliedig ar ddeilliannau, cyd-gynhyrchu, galluogi grwpiau cymunedol a chymdeithas sifil, gwasanaeth cyhoeddus ble mae gan bawb asiantaeth...Os yw hynny yn iawn, mae yna gylch gorchwyl eglur iawn i Academi Cymru. Ond nid yw hynny....a beth sydd yn digwydd mewn gwirionedd, yn cyfateb.<sup>7</sup>**

Cyfeiriodd cyfweleion at heriau cyfarwydd o ran darparu 'un gwasanaeth cyhoeddus i Gymru' yn cynnwys gwahaniaeth mewn cyflogau ac amodau, yn arbennig pensiynau, a diffyg cydraddoldeb bri rhwng gwahanol sectorau a rolau swyddi. Cyfeiriwyd yn benodol at hynny yn achos gofal iechyd a gofal cymdeithasol.

## Academi Cymru

- **Mae Academi Cymru yn ddarparwr gwasanaeth uchel ei barch**
- **Nid yw pob rhan o'r gwasanaeth cyhoeddus yn ymgysylltu ag Academi Cymru**
- **Mae angen i Academi Cymru gael ei ail-ddibennu a chanolbwyntio o'r newydd ar ysgogi trawsnewidiad mewn gwasanaethau cyhoeddus er mwyn gwella deilliannau i'r cyhoedd**

Mae Academi Cymru wedi bod yn ddarparwr hyfforddiant a datblygu allweddol ledled y sector cyhoeddus yng Nghymru yn ystod y blynyddoedd diweddar. Er nad yw ei ddarpariaeth wedi ei fandadu, mae'r defnydd a wneir ohono ledled y sector cyhoeddus yng Nghymru yn sylweddol (mae ganddo gysylltiad â thua 12,000 o unigolion bob blwyddyn) ac ar y cyfan, mae gan gyfweleion barch ato. Fe'i cydnabuwyd am hyrwyddo dull ymddygiadol o ddatblygu arweinyddiaeth a hyrwyddo ethos cysyniad Un Gwasanaethau Cyhoeddus i Gymru drwy annog rhwydweithio rhwng arweinwyr ar draws gwahanol sefydliadau a sectorau.

Ond, mae'r ddarpariaeth a gynigir gan Academi Cymru yn tueddu i gael ei ddefnyddio gan y rhai sydd wedi eu clustnodi, neu sydd yn ystyried eu hunain, fel arweinwyr posibl, ac sydd eisoes yn credu y dylai hyfforddiant a datblygu chwarae rôl allweddol o ran cynnydd. Mae ei effaith hefyd yn amrywio rhwng sectorau. Fel yr eglurodd un cyfwelai:

---

<sup>7</sup> 'Empowering citizens and communities in a more enabling state...guides you to a very specific leadership model. Outcomes-based, about co-production, enabling community groups and civil society, a public service where everyone has agency... If that's right then there's a very clear remit for Academi Wales. There's a mismatch however between this ... and what actually happens.'

**‘Ganwyd [Academi Cymru] yn y [sector] iechyd, felly mae bob amser wedi cael ‘brand’ iechyd, boed hynny yn deg neu beidio. ...Mae pobl yn tueddu i ddewis troi at yr Academi drostynt eu hunain.’<sup>8</sup>**

Nid yw'r ddefnydd cyfyngedig gan lywodraeth leol yn deillio'n gyfan gwbl o ddiffyg galw gan y sector. Dywedodd Academi Cymru wrthym ei fod yn gwrthod nifer anghymesur o geisiadau gan lywodraeth leol ar gyfer ei raglenni blaenllaw oherwydd ansawdd wael y ceisiadau gan y sector. Hefyd awgrymodd rhai cyfweleion bod sefydliadau iechyd sydd yn tanberfformio yn defnyddio llai ar Academi Cymru na'r rhai sydd yn gwneud yn dda.

Mae'r ymgysylltu anghyson yma ledled y gwasanaethau cyhoeddus yn golygu bod yna risg y bydd unigolion sydd â'r potensial i fod yn arweinwyr yn cael eu gadael ar ôl. Mae mynediad i raglenni'r Academi ar hyn o bryd yn ddibynnol ar unigolion yn cynnig eu hunain ac yn cael cefnogaeth eu sefydliad a'u rheolwr llinell. Oherwydd hynny, efallai na fydd y sefydliadau sydd fwyaf angen gwell arweinyddiaeth yn elwa o'r gweithgaredd yma, ac mae yna risg y bydd yr Academi yn 'dysgu pader i berson', a thrwy hynny yn credu cnewyllyn o arweinwyr hunan-ddethol â chysylltiad agos o rai rhannau o'r gwasanaeth cyhoeddus tra'n gadael eraill heb eu cyffwrdd i raddau helaeth.

Nododd ein cyfweiliadau a'r aelodau bord gron o arbenigwyr nifer o ffyrdd y gallai Academi Cymru atgyfnerthu ei ddarpariaeth hyfforddi a datblygu presennol er mwyn gwarchod rhag hynny.

Yn amlwg, mae angen ffocws cadarn ar ymestyn ei gyrhaeddiad i'r rhannau hynny o'r sector cyhoeddus nad ydynt ar hyn o bryd yn ymgysylltu â nhw. Mae hynny yn golygu targedu sefydliadau a gwasanaethau sydd yn tanberfformio, yn hytrach na'r rhai sydd eisoes yn meithrin arweinwyr effeithiol ac sydd yn perfformio'n dda.

Roedd cyfweleion yn dadlau bod angen iddo fabwysiadu ffocws hyd yn oed cryfach ar ddeilliannau ac arweinyddiaeth systemau. Nid ddylai cydweithredu fod yn ddiben ynddo ei hun. Hefyd dylid cael mwy o uchelgais a mwy o bwyslais ar ysgogi trawsnewid a gwella. Mae angen i rai sydd yn dyheu i fod yn arweinwyr gael eu harfogi i allu taclo'r rhwystrau i newid diwylliannol. Mae angen rhannu arferion gorau yn fwy effeithiol a buddsoddiad sylweddol mewn herio a chefnogi cymheiriaid yng Nghymru.

Roedd yna hefyd gefnogaeth i gynyddu nifer ac amrywiaeth y cyfnewidiadau tymor byr sydd yn rhoi profiadau i arweinwyr mewn meysydd eraill yn y gwasanaeth cyhoeddus Cymreig sydd yn osgoi'r rhwystrau biwrocraidaidd i seondiadau ffurfiol.

---

<sup>8</sup> '[Academi Wales] was born in [the] health [sector] so has always had a clear health 'brand' on it, fairly or not. ...People tend to self-select to go to Academi.'

Mae Academi Cymru eisoes yn symud i'r cyfeiriad yma, ond mae rhai wedi cwestiynu a all fynd ymhellach a chyflymach, neu a oes angen i sefydliad newydd ei ddisodli. Ar hyn o bryd, mae wedi ei leoli yn Llywodraeth Cymru ac mae'n cael ei oruchwylio gan y Gweinidog dros Dai a Llywodraeth Leol. Argymhellodd Comisiwn Williams y dylai gael ei dynnu allan o'r llywodraeth, ac y dylid rhoi mandad pendant iddo i arwain y gwaith o ddatblygu cnewyllyn o arweinwyr gwasanaeth cyhoeddus ac ysgogi ffordd o feddwl systemau cyfan. Mae eraill wedi awgrymu y dylai sefydliad newydd ei ddisodli, gyda ffocws mwy pendant ar arweinyddiaeth a llywodraethu, fel Ysgol Lywodraethu Genedlaethol y DU gynt neu ysgol weinyddiaeth ENA Ffrainc.

Er bod yna rai elfennau deniadol i greu sefydliad newydd sydd â datblygu arweinwyr gwasanaeth cyhoeddus y dyfodol yn rhan greiddiol ohono, nid yw'n glir o'n cyfweiliadau a fyddai'r costau sefydlu a'r amharu anochel ar raglenni datblygu arweinyddiaeth presennol yn cyfiawnhau hynny. Fel y dadleuodd un cyfwelai:

**'Mae angen rhoi fframwaith arweinyddiaeth a datblygu cenedlaethol ar waith, ac Academi [Cymru] yw'r bobl amlwg i wneud hynny. Yn bendant dylent gael rôl fwy annibynnol [ar] Lywodraeth Cymru. Nid ydym eisiau creu llawer o asiantaethau sydd yn gwneud gwaith gwella, arweinyddiaeth a datblygu, rydym eisiau eglurder, a'r Academi sydd yn [y sefyllfa orau] ar gyfer y rôl honno.'**<sup>9</sup>

O bwysu a mesur, efallai y byddai'n well ail-ddibennu yn hytrach na disodli Academi Cymru, gan adeiladu ar gryfder ei 'frand' presennol a'r perthnasoedd yn y gwasanaeth cyhoeddus yng Nghymru, tra'n cynyddu'n sylweddol y lefel o uchelgais, a chanolbwyntio yn gadarn ar ei gyfraniad i ysgogi gwelliant mewn gwasanaeth cyhoeddus drwy arfogi arweinwyr heddiw a'r dyfodol.

## Argymhellion

Mae ein dadansoddiad yn nodi rhai llwyddiannau pwysig, ond mae hefyd yn amlygu elfennau pan nad yw'r ddarpariaeth hyfforddiant a datblygu arweinyddiaeth bresennol yn ddigonol er mwyn gwireddu'r uchelgais o drawsnewid gwasanaeth ac un gwasanaeth cyhoeddus i Gymru.

---

<sup>9</sup> 'You need a national leadership and development framework to be implemented, and Academi [Wales] are the obvious people to do that. They should absolutely have a more independent role [from] Welsh Government. We don't want to create lots of agencies doing improvement, leadership and development work, we want clarity and Academi are best [placed for] that role.'



Mae arweinwyr gwasanaethau cyhoeddus a chyfarwyddwyr gweithluoedd yn cydnabod pwysigrwydd hyfforddi a datblygu a'r cysyniad o un gwasanaeth cyhoeddus. Ond mae'r ddarpariaeth bresennol a'r defnydd ohoni wedi ei daenu yn anghyson, gyda gwahanol rannau o'r sector cyhoeddus yn mabwysiadu dulliau gwahanol iawn ac yn buddsoddi lefelau gwahanol iawn o adnoddau mewn datblygu arweinwyr.

Mae yna bryderon ynghylch diffyg cymhelliannau i arweinwyr posibl y dyfodol ymgysylltu â hyfforddi a datblygu. Mae'r or-ddibyniaeth bresennol ar hunan-ddethol a chymorth gan reolwyr llinell a'r diffyg llwybrau dilyniant ffurfiol yn golygu bod yna risg o greu anfantais i arweinwyr posibl o grwpiau a dangynrychiolir ac o gefndiroedd nad ydynt yn draddodiadol.

Mae yna bryderon nad yw'r hyfforddi a datblygu arweinyddiaeth presennol yn canolbwyntio digon ar ddeilliannau ac nad yw'n rhoi digon o bwyslais ar drawsnewidiad sefydliadol a thrawsnewid gwasanaeth. Mae yna beryg bod arweinyddiaeth cydweithredol yn cael ei ystyried fel diben ynddo ei hun yn hytrach na fel ffordd o wella deilliannau i ddefnyddwyr gwasanaeth.

Canfûm gefnogaeth i rai addasiadau cymharol fychan allai greu effeithiau cadarnhaol sylweddol yn cynnwys newidiadau i brosesau ffurfiol hyfforddi a datblygu, recriwtio a phenodi, yn ogystal â gwell cyfleoedd mewn perthynas â secondiadau, herio cymheiriaid a rhwydweithio.

At ei gilydd, roedd yna gefnogaeth i ail-ddibennu, yn hytrach nag amnewid Academi Cymru. Roedd rhai cyfweleion yn credu y byddai'n elwa o'i symud allan o'r gwasanaeth sifil, fel y byddid yn ystyried bod y gwasanaeth cyhoeddus yn ei gyfanrwydd yn berchen arno.

Yng ngoleuni y canfyddiadau yma, rydym yn argymhell datblygu ymagwedd at arweinyddiaeth sydd â mwy o ffocws ac sydd yn perthyn i'r gwasanaeth cyhoeddus cyfan, drwy:

- Rhoi'r dasg i Academi Cymru i hyrwyddo set unfurf o werthoedd a disgwyliadau ar gyfer datblygu arweinyddiaeth ledled y gwasanaeth cyhoeddus yng Nghymru.
- Ei gwneud yn ofynnol i Academi Cymru a darparwyr eraill fabwysiadu dull gaiff ei yrru gan ddeilliannau gyda ffocws cryf ar arfogi arweinwyr i ysgogi trawsnewidiad.
- Targedu'r hyfforddiant a datblygu arweinyddiaeth a gynigir ar sefydliadau sydd yn tanberfformio ac sydd ei angen fwyaf.
- Darparu mwy o adnoddau er mwyn cefnogi datblygu arweinyddiaeth mewn sectorau, megis llywodraeth leol, ble nad oes yna fawr o ddarpariaeth ar hyn o bryd.
- Ei gwneud yn ofynnol i bob sefydliad gwasanaeth cyhoeddus sefydlu strategaeth ar gyfer datblygu arweinyddiaeth a llwybrau cynnydd clir i uwch swyddi.
- Annog sefydliadau cynrychioliadol a byrddau gwasanaethau cyhoeddus i helpu i feithrin cydweithredu ac arfer orau drwy gyfrwng her a chymorth cymheiriaid.

# Llyfryddiaeth

Academi Cymru (2017). **Arwain yn y Gwasanaethau Cyhoeddus yng Nghymru - fframwaith ymddygiadau arweinyddiaeth i uwch arweinwyr** Adalwyd o <https://academiwales.gov.wales/Repository/resource/9bd24aea-760a-4a7d-a654-6143fab2ef73/en>

Academi Cymru (2018). **Un Gwasanaeth Cyhoeddus i Gymru.** Adalwyd o <https://academiwales.gov.wales/Repository/resource/c1990615-e602-4e58-9d29-309d8b125f0b/en>

Academi Cymru (2019). **Anerchiad Agoriadol 10fed Cynhadledd Arweinwyr Gwasanaethau Cyhoeddus Cymru Gyfan, Hydref 2019.** Adalwyd o <https://academiwales.gov.wales/repository/resource/89ad8fda-0d49-424c-ba68-0056a6a58134/en>

Andrews, L. (2015). **Beyond Williams: Public Service Leadership in Wales.** Adalwyd o <https://www.iwa.wales/click/2015/01/beyond-williams-public-service-leadership-in-wales/>

DeRue, D.S a Myers, C.G. (2014) **Leadership Development: A Review and Agenda for Future Research.** Yn *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Golygwyd gan D.B. Day. Oxford, Oxford University Press, pp. 832-856

Cymdeithas Llywodraeth Leol (2020). **Sector-led improvement: the impact and lessons learned.** Adalwyd o: <https://www.local.gov.uk/our-support/our-improvement-offer/sector-led-improvement-impact-and-lessons-learned>

Comisiwn Staff Gwasanaethau Cyhoeddus. (2018). **Adroddiad Terfynol** Adalwyd o <https://gov.wales/sites/default/files/publications/2019-03/final-report.pdf>

Williams, P. (2014). **Comisiwn Llywodraethu a Darparu Gwasanaeth Cyhoeddus (Comisiwn Williams).** Adalwyd o <https://gov.wales/sites/default/files/publications/2019-01/commission-public-service-governance-delivery-full-report.pdf>

## Manylion yr Awduron

Mae Jack Price yn Swyddog Ymchwil yng Nghanolfan Polisi Cyhoeddus Cymru

Mae Craig Johnson yn Ymchwilydd Cyswllt yng Nghanolfan Polisi Cyhoeddus Cymru

Mae Helen Tilley yn Uwch Gymrawd Ymchwil yng Nghanolfan Polisi Cyhoeddus Cymru

Steve Martin yw Cyfarwyddwr Canolfan Polisi Cyhoeddus Cymru

I gael mwy o wybodaeth cysylltwch â:

**Craig Johnson**

Canolfan Polisi Cyhoeddus Cymru

+44 (0) 29 2087 5345

[info@wcpp.org.uk](mailto:info@wcpp.org.uk)

**OGL** Mae'r adroddiad hwn wedi ei drwyddedu o dan delerau Trwydded Llywodraeth Agored