



Wales Centre for Public Policy
Canolfan Polisi Cyhoeddus Cymru

Llunio polisiau gyda meddylfryd weithredu

**Anne-Marie Baan, Jane Lewis, Emma Wills, Eleanor
Ott, Amy Lloyd a Dan Bristol**

Y Ganolfan Tystiolaeth a Gweithredu

Tachwedd 2023



Ein Cenhadaeth

Mae Canolfan Polisi Cyhoeddus Cymru yn helpu i wella gwasanaethau cyhoeddus a'r broses o lunio polisïau drwy gefnogi gweinidogion ac arweinwyr gwasanaethau cyhoeddus i gyrchu tystiolaeth annibynnol drylwyr am yr hyn sy'n gweithio, a'i gymhwyso. Mae'n gweithio mewn partneriaeth ag ymchwilwyr ac arbenigwyr polisi blaenllaw i gyfodod a defnyddio tystiolaeth sy'n bodoli eisoes a nodi bylchau lle mae angen cynhyrchu gwybodaeth newydd.

Mae'r Ganolfan yn annibynnol ar y llywodraeth ond mae'n gweithio'n agos gyda llunwyr ac ymarferwyr polisïau i ddatblygu syniadau newydd 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 gwneud y canlynol:

- Cefnogi Gweinidogion Llywodraeth Cymru i nodi, cyrchu a defnyddio tystiolaeth awdurdodol ac arbenigedd annibynnol a all helpu i lywio a gwella polisïau;
- Gweithio gyda gwasanaethau cyhoeddus i gyrchu, cynhyrchu, gwerthuso a chymhwyso tystiolaeth ynghylch yr hyn sy'n gweithio o ran mynd i'r afael â'r prif heriau economaidd a chymdeithasol;
- Defnyddio'i gwaith gyda Gweinidogion a gwasanaethau cyhoeddus i hyrwyddo dealltwriaeth o sut y gall tystiolaeth lywio a gwella gwasanaethau cyhoeddus a'r broses o lunio polisïau a chyfrannu at ddamcaniaethau ynghylch llunio a gweithredu polisïau.

Drwy secondiadau, lleoliadau doethuriaeth a'i rhaglen Prentisiaethau Ymchwil, mae'r Ganolfan hefyd yn helpu i feithrin gallu ymysg ymchwilwyr i gymryd rhan mewn ymchwil sy'n berthnasol i bolisïau sy'n cael effaith.

I gael rhagor o wybodaeth, ewch i'n gwefan yn www.wcpp.org.uk

Arianwyr craidd



Sefydlwyd Prifysgol Caerdydd yn 1883. Mae Caerdydd yn brifysgol uchelgeisiol ac arloesol sydd wedi'i lleoli mewn prifddinas ffyniannus, sy'n ymgyrraedd at feithrin perthnasau rhyngwladol cryfion wrth dangos ei hymrwymiad i Gymru.



Mae'r Cyngor Ymchwil Economaidd a Chymdeithasol (ESRC) yn rhan o Ymchwil ac Arloesedd y DU, sefydliad newydd sy'n dwyn ynghyd saith cyngor ymchwil y DU, Innovate UK a Research England i wneud y mwyaf o gyfraniad pob cyngor a chreu'r amgylchedd gorau i ymchwil ac arloesi ffynnu.



Llywodraeth Cymru yw llywodraeth ddatganoledig Cymru, sy'n gyfrifol am feysydd allweddol o fywyd cyhoeddus, gan gynnwys iechyd, addysg, llywodraeth leol, a'r amgylchedd.

Y Ganolfan Tystiolaeth a Gweithredu

Mae'r Ganolfan Tystiolaeth a Gweithredu yn rhagweld byd lle gall pobl wella'u bywydau drwy gefnogaeth sy'n deg ac yn effeithiol. Rydym yn sefydliad cyfryngol a chynghorol tystiolaeth bwrpasol byd-eang, sy'n ymroddedig i ddefnyddio'r dystiolaeth orau ym maes polisi ac ymarfer er mwyn gwella bywydau pobl sy'n wynebu trallod. Wedi'i sefydlu yn Awstralia yn 2016, mae'r Ganolfan Tystiolaeth a Gweithredu yn dîm amlddisgyblaethol ar draws pum swyddfa yn Llundain, Melbourne, Oslo, Singapore, a Sydney. Rydym yn gweithio gyda'n partneriaid, gan gynnwys llunwyr polisi, llywodraethau, ymarferwyr, darparwyr rhaglenni, arweinwyr sefydliadau, ac arianwyr mewn pedwar maes gwaith allweddol:

- Deall a gwneud synnwyr o'r sylfaen dystiolaeth
- Cynhyrchu tystiolaeth drwy dreialu, profi a gwerthuso polisïau a rhaglenni i sbarduno penderfyniadau mwy effeithiol a sicrhau canlyniadau gwell
- Datblygu dulliau a phrosesau i gael tystiolaeth o ansawdd uchel am weithredu ac ymyriadau effeithiol ym maes polisi ac ymarfer
- Meithrin diwylliannau ar gyfer defnyddio tystiolaeth

Mae gan y Ganolfan Tystiolaeth a Gweithredu arbenigedd penodol ym maes gwyddor gweithredu, sef y corff cynyddol o dystiolaeth am yr hyn sy'n ofynnol ar gyfer gweithredu ymyriadau, polisïau a rhaglenni yn effeithiol. Rydym yn cyfrannu at sylfaen dystiolaeth ddatblygol ar weithredu, ac yn defnyddio'r dystiolaeth hon mewn astudiaethau fel yr un hon i gefnogi ffyrdd gwell o weithredu.

I gael rhagor o wybodaeth ewch i'n gwefan: www.ceiglobal.org



Diolchiadau

Mae'r awduron yn dymuno cydnabod arweiniad y Grŵp Cynghori ar gyfer yr adolygiad hwn: Annette Boaz, Simon Brindle, Andrew Charles, Mark Jeffs, Steve Martin a Joanne Smithson.

Cynnwys

Crynodeb	6
Cyflwyniad	8
Ffocws yr adroddiad hwn	8
Y dystiolaeth yr ydym yn ei defnyddio	10
Strwythur yr adroddiad	11
Gwyddor gweithredu a gweithredu polisiau	12
Fframio'r broses o weithredu polisiau	12
Gwyddor gweithredu	16
Dull fframio prosesau gweithredu polisiau ar gyfer yr astudiaeth hon	20
Dulliau	27
Adnoddau polisi	27
Adolygiadau	31
Cryfderau a chyfyngiadau	37
Cynnwys polisiau	38
Eglurder o ran nodau ac amcanion polisiau: yr elfennau 'pam' a 'beth'	38
Penderfynu ar y ffordd o weithredu polisiau: yr elfen 'sut'	39
Dethol offerynnau polisi	39
Darparu cyfeiriad ar gyfer prosesau gweithredu	40
Defnyddio tystiolaeth	42
Dulliau ar gyfer rhwystrau sy'n ymwneud â chynnwys polisiau	43
Alinio	44
Alinio â chyd-destun y polisi	44
Alinio ag anghenion a blaenoriaethau	46

Alinio â'r seilwaith gweithredu	48
Adnoddau	48
Strwythurau a systemau	49
Dulliau o gefnogi aliniad	51
Dulliau cefnogi gweithredu	53
Dadansoddi problemau a chyd-destunau	53
Dulliau ac offerynnau	54
Ymgysylltu â rhanddeiliaid	58
Nodi a chynllunio adnoddau a galluoedd gweithredu	61
Dulliau ac offerynnau	63
Llywodraethu a chydweithio	64
Monitro, gwerthuso, dysgu a rheoli risg	65
Arweinyddiaeth	68
Cyfathrebu a fframio	71
Cynllunio prosesau gweithredu	72
Trafodaeth	73
Lleihau amwysedd	74
Lleihau amwysedd ar ôl llunio'r polisi	75
Cynyddu aliniad	76
Mecanweithiau cydatgyfnerthol a chydadferol	78
Denu mwy o bobl i'r gwaith o lunio polisiâu	79
Ecwiti fel ystyriaeth weithredu graidd	80
Sylwadau i gloi	81
Cyfeiriadau	83

Crynodeb

- Ar draws nifer o feysydd polisi, mae llawer o achosion yn dangos sut mae heriau gweithredu wedi achosi i bolisiâu beidio â chyflawni'r canlyniadau a fwriadwyd. Nod yr adroddiad hwn yw cyfod dysgu am weithredu polisiâu a nodi sut y gall gwaith polisi fod yn fwy ymwybodol o'r hyn sydd ei angen er mwyn ei weithredu'n effeithiol. Mae wedi'i anelu at lunwyr polisi a'r rhai sy'n ymwneud â gweithredu polisiâu yng Nghymru, yn enwedig o fewn Llywodraeth Cymru.
- Mae'r cyfod hwn yn dwyn ynghyd dystiolaeth o i) adolygiadau o astudiaethau o weithredu polisiâu, a ii) adnoddau polisi sy'n cynnig canllawiau ar gyfer integreiddio ffocws ar weithredu wrth lunio a chyflwyno polisiâu. Mae hefyd yn defnyddio'r dysgu o faes gwyddor ac ymarfer gweithredu. Cafodd model cysyniadol ei ddatblygu i gefnogi'r gwaith o gyfod tystiolaeth, a'i fireinio ar sail ein canfyddiadau.
- Mae angen i bolisiâu fod yn glir ynghylch yr elfennau 'pam' (y broblem neu'r angen canfyddedig y mae'n ymateb iddo), 'beth' (nodau'r polisi a'r newid y bwriedir ei gyflawni), a 'sut' (yr offerynnau polisi, y strategaethau a'r cyfrifoldebau ar gyfer gweithredu). Gall amwysedd ynghylch cynnwys y polisi danseilio'r broses o'i weithredu. Mae defnyddio damcaniaethau a thystiolaeth wrth lunio polisiâu yn hwylusydd ar gyfer gweithredu polisiâu.
- Mae'r graddau y mae cynnwys y polisi yn alinio â'r cyd-destun gweithredu yn un o'r penderfynyddion allweddol o ran llwyddiant y broses weithredu. Mae hyn yn golygu alinio ag: i) y cyd-destun polisi, ii) anghenion a blaenoriaethau'r rhai sy'n ymwneud â gweithredu, iii) y seilwaith a'r adnoddau ariannol a dynol sydd ar gael i gefnogi'r broses weithredu.
- Mae agweddau ar alinio da yn bethau sy'n hwyluso ac yn galluogi'r broses weithredu, tra bod agweddau ar alinio gwael yn peri achosi rhwystrau neu heriau.
- Mae llwyddiant y broses weithredu yn dibynnu ar gefnogaeth a gweithgareddau ystod o gyfranogwyr, gan ddibynnu ar ble mae'r gweithredu'n digwydd.
- Gall y rhai sy'n ymwneud â hyn gynnwys llunwyr polisi mewn meysydd cysylltiedig, rhannau eraill o'r llywodraeth, cyrff llywodraethu is-genedlaethol megis awdurdodau lleol neu fyrddau iechyd, sefydliadau gweithredu i lawr y gadwyn (e.e. ysbytai, ysgolion), a sefydliadau cyfryngol sy'n darparu

cymorth fesul sector. Mae angen cydlynu ac integreiddio gweithgareddau gweithredu ar draws y lefelau hyn.

- Bydd y graddau y bydd, neu y gall polisïau fod yn benodol ynghylch cynnwys y polisi yn amrywio. Yn yr un modd, bydd y graddau y mae cynnwys y polisi yn alinio â'r cyd-destun gweithredu yn amrywio. Gall hyn fod oherwydd, er enghraifft, agendâu a phwysau gwleidyddol, polisïau sydd wedi'u cyflwyno o fannau eraill, cyfyngiadau cyllidebol, yr angen i drosi ac amrywio ar draws lleoliadau wrth weithredu, neu amrywiaeth mewn barn a chanfyddiadau ymhlith gwahanol randdeiliaid polisi.
- Mae'r gwaith cyfosod hwn yn rhoi sylwi'r ffaith bod angen i weithredu fod yn ystyriaeth ganolog o'r cychwyn cyntaf a thrwy gydol pob cyfnod o waith polisi.
- Mae'r gwaith o lunio polisïau gyda golwg craff ar weithredu yn cynnwys sicrhau bod meddylfryd gweithredu yn rhan o resymeg y polisi, fel bod y polisi'n cynnwys cyfeiriad, canllawiau ac adnoddau ar gyfer gweithredu ac yn sefydlu'r prosesau a'r seilwaith sydd eu hangen ar gyfer gweithgareddau gweithredu cydgysylltiedig ar draws lefelau.
- Mae'r gwaith o lunio polisïau gyda golwg craff ar weithredu hefyd yn golygu rhoi sylw i amwysedd yng

nghynnwys y polisi ac asesu a gwella'r graddau y mae polisïau a chyd-destunau gweithredu aml-lefel yn cyd-fynd â'i gilydd.

- Ymhlith y dulliau a all gefnogi gwaith polisi â golwg craff ar weithredu mae: dadansoddi problemau a chyd-destunau; casglu, cyfosod a defnyddio tystiolaeth; ymgysylltu â rhanddeiliaid; nodi a chynllunio adnoddau a galluoedd; llywodraethu a chydweithio; monitro, gwerthuso a dysgu; arweinyddiaeth, a chyfathrebu a fframio.
- Gall llunwyr polisi a gweision sifil ddefnyddio'r dulliau cefnogi gweithredu hyn ar wahanol adegau yn y cylch polisi.
- Mae'r dulliau yn atgyfnerthu ac yn cyd-fantoli ei gilydd. Bydd pa mor gynnar y mae meddylfryd gweithredu yn cael ei gymhwyso a pha mor gynnar y mae gwaith a gweithgareddau dadansoddi sy'n canolbwyntio ar weithredu yn cael eu cyflawni (neu beidio) yn dylanwadu ar yr hyn sydd ei angen yn ystod camau diweddarach y gwaith.

Cyflwyniad

Ffocws yr adroddiad hwn

Nod yr adroddiad hwn yw ateb y cwestiwn canlynol: “Beth mae gwaith polisi â golwg craff ar weithredu yn ei olygu? “. Yn y bôn, sut y gall gwaith polisi fod yn ymwybodol o'r hyn sydd ei angen ar gyfer ei weithredu'n effeithiol, a sut y gellir cyflwyno'r meddylfryd hwn yn y broses o lunio polisïau?

Bydd effaith unrhyw bolisi, ni waeth pa mor dda y caiff ei lunio a'i gynllunio, yn dibynnu ar ba mor dda y caiff ei weithredu. *'Nid yw polisïau'n llwyddo nac yn methu ar eu pen eu hunain.'* (Hudson, Hunter a Peckham, 2019, t.1). Mae gan Ganolfan Polisi Cyhoeddus Cymru ddiddordeb hirsefydlog mewn gweithredu polisïau, gan wneud defnydd cynyddol o wyddor gweithredu a'r dystiolaeth empirig a damcaniaethol esblygol ar ffyrdd effeithiol o weithredu sy'n deillio o feysydd astudiaeth eraill.

Mae'r adroddiad hwn wedi'i anelu'n bennaf at lunwyr polisi a'r rhai sy'n ymwneud â gweithredu polisïau yng Nghymru, yn enwedig o fewn Llywodraeth Cymru. Mae dechrau'r adroddiad hwn yn adlewyrchu nifer o nodweddion amlwg yng nghyd-destun polisïau yng Nghymru. Yn gyntaf, mae barn gyffredin mewn meysydd polisi yng Nghymru yn awgrymu, er bod gan Gymru lawer o bolisïau 'da', bod y broses o'u gweithredu weithiau'n wael. Yn ail, dim ond cymhwysedd deddfwriaethol rhannol sydd gan y Senedd, fel system ddatganoledig. Mae datganoli yng Nghymru yn fwy cyfyngedig na'r systemau yn yr Alban a Gogledd Iwerddon, ac mae mwy o bwerau wedi'u cadw'n ôl i'r DU. O ganlyniad, o bryd i'w gilydd mae Cymru'n cael polisïau a wnaed yn San Steffan nad yw wedi cael llawer o ddylanwad arnynt, a gall wneud polisïau datganoledig sydd (yn fwriadol neu'n anfwriadol) yn tynnu'n groes i'r rhai a ddatblygwyd yn San Steffan sy'n berthnasol i bwerau a gadwyd yn ôl.

Wrth gwrs, nid yw'r her o weithredu polisïau yn gyfyngedig i Gymru. Ledled y DU, ac yn fyd-eang mewn gwirionedd, ceir nifer o enghreifftiau o bolisïau sydd wedi methu â chyflawni eu bwriadau. Mae Hogwood a Gunn (1984, a ddyfynnir yn Cairney, 2019) yn disgrifio hyn fel rhywbeth a achosir gan amrywiaeth o ffactorau megis *polisi gwael* (mae'r polisi wedi'i weithredu'n dda, ond nid oedd yn gallu sicrhau'r canlyniadau a ddymunir), *gweithredu gwael*

(polisi heb ei weithredu'n dda) a *lwc ddrwg* (wedi'i weithredu'n dda a gellid bod wedi disgwyl iddo weithio, ond wedi'i danseilio gan ffactorau y tu hwnt i reolaeth y llunwyr polisi).

Mae mentrau diweddar yn y DU wedi ceisio mynd i'r afael â'r diffygion hyn drwy geisio gwella'r broses o lunio a chyflawni polisïau. Er enghraifft, mae Deliverology (Barber a Moffit, 2011) yn trosoli egwyddorion allweddol rheoli perfformiad, drwy ffurfio unedau cyflawni, gosod targedau a thafllwybrau, a chynnal adolygiadau rheolaidd o berfformiad sydd wedi'u harwain gan ddata. Mae Meddylfryd Dylunio yn defnyddio dull ailadroddus a chyfranogiad defnyddwyr i archwilio a diffinio mater polisi, a syniadaeth a phrototeipio cydweithredol i ddylunio datrysiadau polisi arloesol. Mae dulliau eraill yn cynnwys meddylfryd systemau a llunio polisïau agored. Yng nghyd-destun Cymru, mae dull o lunio polisïau wedi'i ymgorffori yn y gyfraith. Mae Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (Cymru) 2015 yn amlinellu pum 'ffordd o weithio' y mae angen i gyrff cyhoeddus eu hystyried wrth wneud penderfyniadau:

- Cydweithredu: gweithio ar draws seilios o fewn y sefydliad a rhwng sefydliadau;
- Integreiddio: mynd i'r afael â materion mewn ffordd gyfannol sy'n adlewyrchu'r cysylltiadau rhwng materion;
- Cyfranogiad: gweithio gyda'r rhai sydd â diddordeb yn y mater sy'n cael sylw, a sicrhau bod hyn yn adlewyrchu amrywiaeth y boblogaeth darged;
- Atal: gweithredu i atal problemau rhag digwydd; a
- Hirdymor: cydbwysu anghenion tymor byr â diogelu anghenion tymor hwy.

Drwy ddilyn y dull hwn o lunio polisïau, y bwriad yw y bydd cyrff cyhoeddus yn gwneud penderfyniadau gwell sy'n cyd-fynd ag egwyddorion datblygu cynaliadwy.

Deilliodd y mentrau hyn o gydnabod yr angen i wella polisïau a chynyddu effeithiolrwydd, ac eto nid ydynt yn gyffredinol wedi ymchwilio'n ddyfnach i 'sut' mae gweithredu. Felly, nid yw'r broses bolisïau yng Nghymru wedi esblygu eto i gynnwys ystyriaeth ddofn o weithredu.

Nod yr adroddiad hwn yw cyfodod 'dysgu o ran gweithredu polisïau. Rydym yn mynd i'r afael â hyn drwy gasglu tystiolaeth o'r heriau (a ffactorau hwyluso) a brofir wrth weithredu polisïau, a'r strategaethau a argymhellir i gefnogi a gwella'r broses o weithredu polisïau. Ein trywydd yn yr adroddiad hwn yw bod angen i feddylfryd gweithredu, a gwaith a gweithgareddau dadansoddiad sy'n canolbwyntio ar weithredu, gael eu hymgorffori mewn gwaith polisi o'r cychwyn cyntaf a'u cynnal drwy gydol pob cyfnod o waith polisi.

Rydym yn canolbwyntio ar yr hyn a elwir weithiau'n bolisïau â 'P fawr' – hynny yw, polisïau dan gyfarwyddyd y llywodraeth sydd wedi'u deddfu, dan fandad neu wedi'u rheoleiddio ar lefel genedlaethol, lefel ffederal, lefel wladwriaethol neu lefel llywodraeth leol / trefol. Mae natur polisïau a arweinir gan y llywodraeth yn codi heriau gweithredu penodol (Norris et al., 2014; Forberger et al., 2022; Havers et al., 2020; Jankhotkaew et al., 2022):

- Bwriedir iddynt gael eu cymhwysu'n eang, ond gellir eu herio;
- Mae cyd-destunau gweithredu yn gymhleth ac yn amrywiol; ac
- Fe'u datblygir gan unigolion a grwpiau sy'n bell oddi wrth y lleoliadau a fydd yn gyfrifol am eu gweithredu ac nid ydynt bob amser wedi'u gwreiddio ynddynt.

Y dystiolaeth yr ydym yn ei defnyddio

Yn yr adroddiad hwn, rydym yn defnyddio dau fath o dystiolaeth:

- **Adolygiadau:** cyfosodiadau o dystiolaeth o astudiaethau o weithredu polisïau sy'n nodi ffactorau a hwylusodd neu a lesteiriodd y broses o weithredu polisïau. Rydym yn cyfeirio at y rhain yn yr adroddiad fel 'adolygiadau'. Roedd defnyddio cyfosodiadau presennol mewn 'adolygiad o adolygiadau' yn ddull effeithlon a'i gwnaeth yn bosibl inni archwilio ystod o feysydd polisi.
- **Adnoddau:** dogfennau canllaw (pecynnau cymorth, canllawiau ac ati) sy'n cynnig strategaethau a dulliau ar gyfer integreiddio ffocws ar weithredu yn y gwaith o lunio a chyflawni polisïau. Rydym yn cyfeirio at y rhain drwy gydol yr adroddiad fel 'adnoddau'. Mae'r rhan fwyaf o'r rhain yn eang a dim ond rhai ohonynt sy'n ymdrin â gweithredu, ac mae cadernid eu sylfeini empirig neu dystiolaethol yn amrywio.

Rydym yn cyfeirio at y casgliad o adolygiadau a'r adnoddau fel 'testunau'.

Ar ben hynny, rydym yn ymgorffori dealltwriaeth o faes gwyddor ac ymarfer gweithredu, ac yn cymhwyso lens gwyddor gweithredu i'n gwaith dadansoddi er mwyn integreiddio dysgu o'r testunau a adolygwyd.

Strwythur yr adroddiad

Mae'r adran nesaf yn fframio ac yn rhoi cyflwyniad cryno i wyddor gweithredu a'r broses o weithredu polisïau. Mae'r adran ddilynol yn darparu gwybodaeth fanylach am y dulliau a ddefnyddir yn yr astudiaeth hon. Yna awn ymlaen i drafod y canfyddiadau mewn tair adran, sy'n cwmpasu i) cyfiosod tystiolaeth o'r testunau a adolygwyd sy'n ymwneud â chynnwys polisïau; ii) rhwystrau a hwyluswyr gweithredu sy'n dod i'r amlwg o lefel yr aliniad rhwng polisïau a chyd-destunau gweithredu; a iii) dulliau a argymhellir i gefnogi'r broses weithredu. Mae'r adran drafod derfynol yn integreiddio'r canfyddiadau ac yn anelu at awgrymu cyfarwyddiadau ar gyfer cryfhau'r broses o weithredu polisïau yng Nghymru.

Gwyddor gweithredu a gweithredu polisiau

Mae'r adran hon yn rhoi cyflwyniad cryno i'r broses o weithredu gwyddoniaeth gweithredu a gweithredu polisi a'i fframio. Ein bwriad yw amlinellu rhai o'r cysyniadau a'r modelau a ddefnyddir ym mhob un, gan roi cyd-destun i'r astudiaeth a thynnu sylw at gysyniadau yr ydym yn eu defnyddio yn ein gwaith dadansoddi. Rydym hefyd yn nodi'r model cysyniadol a ddatblygwyd gennym i gefnogi'r gwaith o gyfosod tystiolaeth o'r adolygiadau (h.y. cyfosodiadau presennol o astudiaethau o'r broses o weithredu polisiau) ac adnoddau (h.y. dogfennau canllaw a pheccynnau cymorth ar gyfer gwaith polisi).

Fframio'r broses o weithredu polisiau

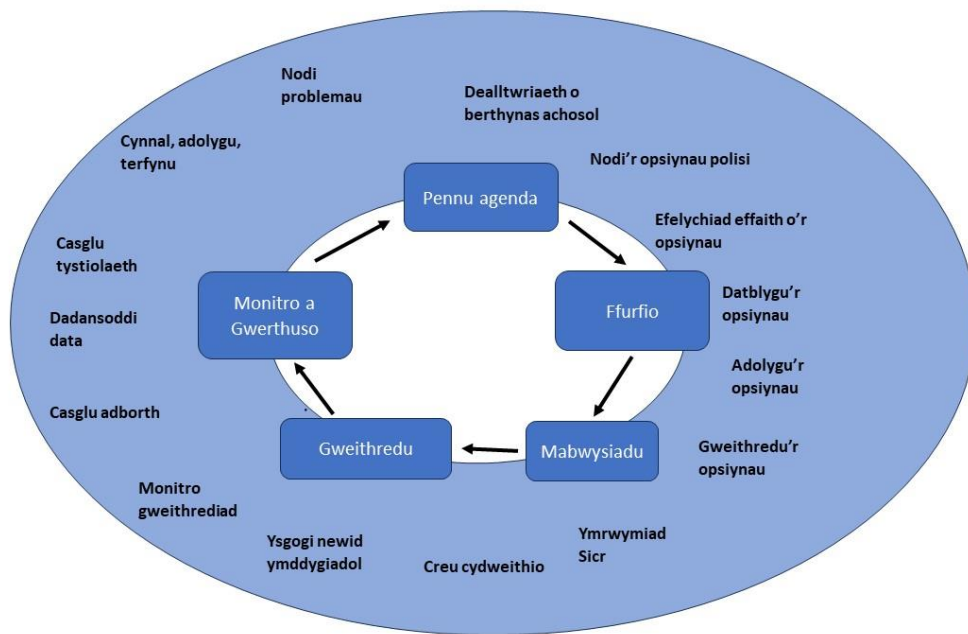
Mae'r cylch polisi yn hewristig clasurol ar gyfer deall y broses o lunio polisiau (Forberger et al., 2022). Mae'n cyflwyno'r broses weithredu fel cyfnod penodol yn y cylch. Mae rhywfaint o amrywiad yn y camau penodol a ddefnyddir mewn cynrychioliadau ohono, ond mae fersiwn sydd wedi'i haddasu a'i hymestyn, a gymerwyd o un o'r cyfosodiadau a adolygwyd, i'w gweld yn Ffigur 1.

Fodd bynnag, mae'r cylch polisi wedi cael ei feirniadu am bortreadu model sy'n rhy resymegol a llinol sy'n methu ag adlewyrchu sut beth yw llunio polisiau modern mewn gwirionedd (Cairney, 2019).

Heb os, mae trosi bwriadau polisi yn newidiadau parhaus ar lawr gwlad yn dasg gymhleth iawn sy'n dibynnu ar ystod eang o ffactorau. Mae gweithredu polisiau yn golygu pontio polisiau rhwng lefelau, o lunwyr polisi yn y llywodraeth i sefydliadau sy'n eu gweithredu. Gall sefydliadau gweithredu eu hunain weithredu ar wahanol lefelau, er enghraifft gan gynnwys strwythurau llywodraethu rhanbarthol neu leol (e.e. awdurdodau lleol, heddluoedd, ymddiriedolaethau iechyd, swyddfeydd treth) a gwasanaethau rheng flaen (e.e. ysgolion neu ysbytai). At hynny, o fewn sefydliadau mae gweithredu polisiau'n symud trwy wahanol lefelau o staff (o arweinwyr trwy'r rheolwyr i weithwyr). Mae rhwydweithiau, clymbleidiau, lobïau,

cymunedau, partneriaethau a grwpiau diddordeb presennol hefyd yn rhan o'r hafaliad, a gall rhai newydd ffurfio neu gael eu ffurfio fel rhan o weithredu polisïau. Gall cyrff ymbarél, cyrff proffesiynol, asiantaethau sector neu gyrff cyfryngol eraill fod yn rhan o hyn, naill o ran cefnogi'r broses weithredu neu oherwydd eu bod yn rhan o'r cyd-destun gweithredu. Bydd y cyfansoddiad yn amrywio rhwng sectorau polisi, gan adlewyrchu trefniadau rheoli a llywodraethu ffurfiol yn ogystal â chynghreiriau anffurfiol sydd wedi datblygu dros amser. Gyda'i gilydd, yr unigolion, rhwydweithiau, sefydliadau a rhannau o sefydliadau amrywiol hyn yw'r 'cyfranogwyr gweithredu' sy'n ymwneud â gweithredu polisïau, mewn amrywiol ffyrdd. Mae polisïau'n cael eu hail-ddehongli a'u hail-lunio wrth iddynt symud trwy'r rhannau hyn o systemau (Bullock et al., 2021).

Ffigur 1. Hewristig y cylch polisi a gweithgareddau cysylltiedig nodweddiadol



I'w atgynhyrchu o Forberger et al., 2022.

Yn aml mae sylw'n cael ei roi i'r gwahaniaeth rhwng dulliau 'o'r brig i lawr' ac 'o'r gwaelod i fyny' o ymdrin â pholisïau. Mae dulliau 'o'r brig i lawr' yn ystyried llunio polisïau a'u gweithredu fel proses ganolog a arweinir gan y llywodraeth, sy'n cael ei gweithredu drwy

strwythurau a chysylltiadau hierarchaidd, lle mae'r cyfranogwyr canolog yn llunwyr polisi. Felly, mae gweithredu yn ymwneud â glynu wrth eu bwriadau.

Mae dull 'o'r gwaelod i fyny' yn ystyried polisiâu a'r broses o'u gweithredu fel y camau a gymerir gan weithredwyr lleol ('biwrocratiaid ar lawr gwlad', fel y'u diffiniwyd gan Lipsky, 1980) sy'n trosi ac yn deddfu penderfyniadau polisi yn arferion, gan ddefnyddio disgrisiwn ac ymreolaeth i addasu polisiâu er mwyn ystyried pryderon ac anghenion lleol. O'r safbwynt hwn, mae llwyddiant polisi yn dibynnu ar sgiliau'r cyfranogwyr lleol hyn, a dim ond ychydig ar y gweithgareddau canolog a gwaith llunwyr polisi.

Mae safbwyntiau sy'n cyfosod ac yn cydnabod cyfyngiadau'r ddau ddull hyn yn ystyried y gwaith o lunio polisiâu fel set barhaus o ryngweithiadau, trafodaethau a chyfnewidiadau rhwng cyfranogwyr lluosog ar sawl lefel – pob un â gwahanol ddealltwriaethau, fframiau a phwysau. Yn y cysyniad hwn, mae ffactorau fel y rhwydweithiau a'r clymbleidiau sy'n bodoli, y cyd-destunau ehangach y mae polisiâu'n digwydd ynddynt, a dosbarthiad a llif gwybodaeth, pŵer ac adnoddau oll yn cael eu hystyried yn ddylanwadau pwysig ar brosesau gweithredu. Nid yw gweithredu yn cael ei ystyried yn gyfnod ar wahân mewn proses linol, ond yn hytrach fel rhan annatod o'r gwaith o *lunio* polisiâu, wrth i ddeddfu polisiâu llunio a dylanwadu ar eu canlyniadau drwy gamau dehongli, trosi ac ailadeiladu (Viennet a Pont, 2017). Mae Fframwaith Clymblaid Eiriolaeth Sabatier (1988) yn enghraifft o'r persbectif integredig hwn. Mae gweithredu polisiâu'n dod yn fwy heriol mewn systemau sy'n llai hierarchaidd, a lle mae negodi a chyd-adeiladu yn chwarae rhan arwyddocaol.

Mae Matland (1995) yn dadlau bod ysgolheigion dulliau 'o'r brig i lawr' ac 'o'r gwaelod i fyny' yn astudio polisiâu gwahanol, mewn gwirionedd. Mae'n cynnig model ar gyfer deall prosesau gweithredu, sy'n seiliedig ar ddau ddimensiwn: gwrthdaro ac amwysedd. Mae amwysedd yn cyfeirio at ddiffyg eglurder ynghylch nodau arfaethedig polisiâu ac ansicrwydd ynghylch y rolau gwahanol y mae sefydliadau'n eu chwarae wrth weithredu, neu'r dulliau neu'r strategaethau i'w defnyddio. Mae gwrthdaro yn cyfeirio at b'un a oes gan sefydliadau sydd â rhan neu ddiddordeb mewn gweithredu safbwyntiau gwahanol am nod y polisi. Gyda'i gilydd, mae'r ddau ddimensiwn hyn yn llunio'r dull gweithredu eang sy'n ofynnol yn ôl model Matland (1995):

- *Amwysedd isel + gwrthdaro isel*: mae hyn yn darparu amodau ar gyfer *gweithredu gweinyddol* lle mae penderfynu ar strategaethau gweithredu yn broses benderfynu

resymegol, ac mae'r canlyniadau a ddymunir yn weddol sicr ar yr amod bod digon o adnoddau ar gael. Gellir rhoi trefn hierarchaidd ar weithredu, ac mae dull o'r brig i lawr yn addas.

- *Amwysedd isel + gwrthdaro uchel*: mae hyn yn digwydd pan fo nodau wedi'u diffinio'n glir ond eu bod yn anghydnaws, neu pan fo gwrthdaro dros fynediad i ddulliau sy'n cael eu rheoli gan gyfranogwyr sy'n amheus ynghylch y polisi neu'n ei wrthwynebu. Dyma'r amodau ar gyfer *gweithredu gwleidyddol*. Mae llwyddiant proses weithredu yn dibynnu ar orfodaeth neu negodi, a ffefrir dulliau o'r brig i lawr.
- *Amwysedd uchel + gwrthdaro isel*: yn y sefyllfa hon, er bod nodau'r polisi wedi'u derbyn, mae amwysedd ynghylch rolau a dulliau gweithredu, ac mae mecanweithiau achos-ffaith yn ansicr. Mae'r canlyniadau'n dibynnu ar amodau cyd-destunol, ac mae'r broses weithredu yn debygol o amrywio o un safle i'r llall. Dyma'r amodau ar gyfer *gweithredu arbrofol*, sy'n blaenoriaethu dysgu, a ffefrir dulliau gweithredu o'r gwaelod i fyny.
- *Amwysedd uchel + gwrthdaro uchel*: yma, mae'n debygol y bydd gormodedd o ddehongliadau a gweledigaethau sy'n cystadlu. Mae'n debygol y bydd lefelau uchel o amrywiad ar lefel leol, lle mae cryfder clymbleidiau lleol a gwerthoedd a theyrngarwch proffesiynol yn chwarae rhan. Gosodir yr amodau ar gyfer *gweithredu symbolaidd* lle cyfranogwyr lleol sydd â'r dylanwad mwyaf ond lle mae cyfranogwyr canolog yn cael dylanwad pwysig gan ddarparu adnoddau, cymhellion a chanolbwyntio sylw. Nid yw modelau o'r brig i lawr nac o'r gwaelod i fyny yn briodol.

Mae dulliau fel y rhain ar gyfer deall prosesau gweithredu wedi cael eu beirniadu am ganolbwyntio ar gyflawni a gweithredu polisïau, a elwir weithiau'n 'ganol-weithredu', ac nid ydynt yn cyfrif yn ddigonol am y prosesau cymhleth sy'n digwydd ar draws systemau, o'r cyfnod cyn gweithredu i'r cyfnod cynnal (Crable et al., 2022; Lobczowska et al., 2022). Yn ogystal, mae astudiaethau ym maes gweithredu polisïau yn dal i fod yn faes cymharol newydd sydd wedi bod yn ddibynnol ar ddulliau ymchwil ansoddol. O'r herwydd, prin yw'r dystiolaeth gyffredinol o'r penderfynyddion mwyaf hanfodol o fewn sefydliadau gweithredu a'r system ehangach ar gyfer gweithredu (Allen et al., 2020).

Gwyddor gweithredu

Mae gwyddor gweithredu yn darparu corff mwy helaeth o dystiolaeth empirig ar gyfer deall y prosesau sy'n gysylltiedig â gweithredu a sut mae cyd-destunau sefydliadol ac allanol yn dod yn berthnasol. Fodd bynnag, mae wedi datblygu i raddau helaeth fel astudiaeth o'r nifer sy'n manteisio ar raglenni, arferion neu ymyriadau sy'n cael eu llywio gan dystiolaeth, a'r ffordd y mae'r pethau hyn yn cael eu sefydliadu. Mae maes polisïau'n yn aml wedi cael ei gysyniadu a'i astudio fel agwedd ar y cyd-destun gweithredu ehangach – yn ddylanwad ar weithredu neu'n rhwystr neu'n hwylusydd – ond nid y broses o weithredu polisïau, ynddo'i hun, fu'r ffocws canolog fel rheol (Bullock et al., 2021; Crable et al., 2022). Fodd bynnag, ceir cysylltiadau rhwng gweithredu polisïau a gwyddor gweithredu, ac mae llawer i'w ddysgu o'u hintegreiddio (Bullock et al., 2021; Nilsen et al., 2013).

Yn yr un modd â gweithredu polisïau, mae astudiaethau'n rhoi sylw i'r ffaith bod effeithiolrwydd *gweithredu* yn hanfodol i effeithiolrwydd *ymyriadau*. Yn wir, yn y casgliad o feta-ddadansoddiad o effeithiolrwydd ymyrraeth cyfiawnder troseddol (Lipsey et al., 2009, t.127), ceir darlun o ba mor arwyddocaol yw gweithredu ar gyfer canlyniadau. Mae'r casgliad yn nodi y gall: '*... ymyriad sydd yn ei hanfod yn llai effeithiol ond sydd wedi'i weithredu'n dda berfformio'n well nag un mwy effeithiol a weithredir yn wael.*'

Mae gwyddor gweithredu yn cwmpasu ffrâm amser gweithredu sy'n ehangach na ffrâm amser y cylch polisi. Mae'r fframwaith Archwilio, Paratoi, Gweithredu a Chynnal (EPIS) (Moullin et al., 2019) yn amlinellu cyfnodau gweithredu penodol fel a ganlyn:

- Archwilio (nodi'r broblem, cwmpasu a dewis atebion)
- Paratoi (adeiladu'r seilwaith a'r capasiti ar gyfer gweithredu)
- Gweithredu (gweithredu cychwynnol, a chywiro'r trywydd a gwneud addasiadau yng ngoleuni adborth cynnar)
- Cynnal (pan fydd y newid wedi ymwreiddio ac ymsefydlu).

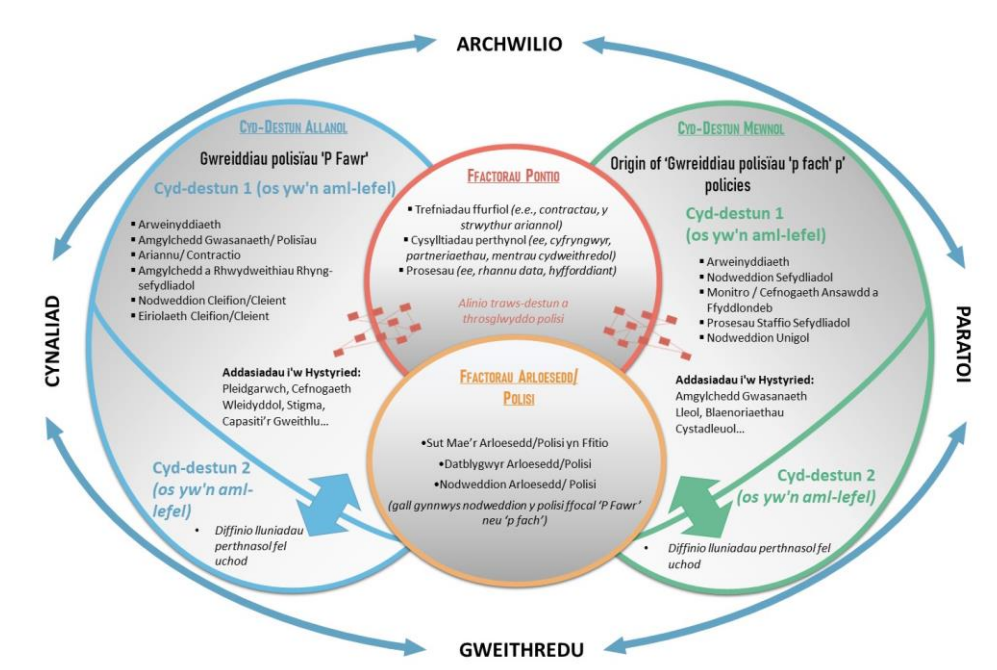
Mae'n bwysig nodi bod cysylltiadau a dolenni adborth rhwng cyfnodau, ac nid yw gweithredu yn ddilyniant llinol taclus. Weithiau mae angen dychwelyd i gyfnod cynharach i ailadrodd neu atgyfnerthu gwaith, a gall camau a gymerir (neu na chymerir) mewn un cyfnod ddylanwadu ar eraill.

Mae'r ffactorau sydd naill ai'n gallu hwyluso neu rwystro gweithredu mewn modd effeithiol (sef 'penderfynyddion') wedi cael eu cyfod mewn sawl fframwaith a model. Er enghraifft, mae fframwaith EPIS yn cysyniadu:

- *Cyd-destun allanol* neu amgylchedd ehangach (sy'n cynnwys dylanwadau fel polisiau, cyllid, rhwydweithiau rhyngsefydliadol, symudiadau cymdeithasol a nodweddion cleifion neu nodweddion cyhoeddus)
- *Cyd-destun mewnol* y ffactorau sefydliadol lleol sy'n dylanwadu ar weithredu (e.e. arweinyddiaeth, nodweddion sefydliadol, staffio ac ati)
- Rhwng y rhain mae nodweddion yr *arloesiad neu'r polis*, gan gynnwys sut mae'n cyd-fynd â chyd-destunau mewnol ac allanol
- *Ffactorau pontio* megis trefniadau contractio neu ariannol, partneriaethau, a phrosesau megis hyfforddiant sy'n creu cysylltiadau rhwng cyd-destunau mewnol ac allanol a phriodoleddau'r polisi.

Dangosir fersiwn o fframwaith EPIS, sydd wedi'i optimeiddio ar gyfer gweithredu polisiau, yn Ffigur 2 (atgynhyrwyd o Crable et al., 2022).

Ffigur 2. Fersiwn o'r fframwaith Archwilio, Paratoi, Gweithredu a Chynaliadwyedd (EPIS), wedi'i hoptimeiddio o ran polisiau



Atgynhyrwyd o Crable et al., 2022

Yn yr un modd, mae'r Fframwaith Cyfunol ar gyfer Ymchwil Weithredu (Damschroder et al., 2022) yn amlinellu dylanwadau ar weithredu sy'n ymwneud â'r canlynol:

- Yr *ymyriad*: e.e. ei ffynhonnell, sylfaen dystiolaeth, mantais gymharol, gallu i addasu a chymhlethdod
- Y *lleoliad allanol*: h.y. y cyd-destun ehangach ar gyfer gweithredu, gan gynnwys partneriaethau a rhwydweithiau, polisïau, cyllid, symudiadau cymdeithasol ac amodau lleol
- Y *lleoliad mewnol*: h.y. y sefydliad gweithredu, e.e. ysgol neu ysbyty, gan gynnwys nodweddion strwythurol, diwylliant, adnoddau, tensiwn ar gyfer newid, a chydawnsedd â'r arloesiad
- *Unigolion* sy'n cymryd rhan fel arweinwyr gweithredu, aelodau tîm neu dderbynwyr: e.e. eu hanghenion, eu gallu a'u cymhelliant
- *Prosesau gweithredu*: e.e. defnyddio timau, asesu anghenion a chyd-destun, asesu cyd-destun, cynllunio, teilwra, ymgysylltu ag eraill.

Un ffocws allweddol ym maes gwyddor gweithredu yw pa mor dda y mae'r arloesiad sy'n cael ei gyflwyno yn cyd-fynd â nodweddion y cyd-destun ehangach. Dyma lle mae strategaethau gweithredu — y gweithgareddau penodol yr ymgwymerir â hwy i gyflwyno, gweithredu a gwreiddio newid — yn dod yn berthnasol. Mae'n ddefnyddiol meddwl am strategaethau gweithredu fel pont rhwng arloesiad a'r lleoliad gweithredu, ac fel ymdrechion i wella'r aliniad rhwng arloesiad a'r lleoliad gweithredu (von Thiele Schwarz, Aarons a Hasson, 2019). Mae nifer o dacsonomau neu fframweithiau, ond yn y rhai a ddefnyddir fwyaf (Powell et al., 2015; Waltz et al., 2015), mae 73 o strategaethau unigol o astudiaethau empirig wedi cael eu nodi a'u grwpio yn naw set o strategaethau gweithredu:

- Strategaethau gwerthusol ac ailadroddol: defnyddio tystiolaeth i asesu ac addasu'r broses weithredu a'r ymyrraeth
- Cymorth rhyngweithiol e.e. hwyluso, goruchwyllo, cymorth technegol
- Addasu a theilwra yn ôl y cyd-destun
- Datblygu rhyng-berthnasau rhanddeiliaid
- Hyfforddi ac addysgu rhanddeiliaid
- Cefnogi ymarferwyr neu'r rhai sy'n ymwneud â chyflawni, er enghraifft drwy gymorth technegol

- Ymgysylltu â'r cyhoedd neu'r buddiolwyr terfynol
- Strategaethau ariannol, e.e. cael gafael ar gyllid newydd
- Newid seilwaith, e.e. nodweddion safleoedd ffisegol, rolau, systemau sefydliadol, deddfwriaeth.

Defnyddir y Fframwaith Canlyniadau Gweithredu (Proctor et al., 2011) yn helaeth i lunio canlyniadau gweithredu perthnasol. Mae'r fframwaith hwn yn gwahaniaethu canlyniadau fel canlyniadau cleientiaid neu ganlyniadau cymdeithasol (h.y. nodau terfynol ymyriadau, e.e. llesiant gwell neu fwy o gyflogaeth) a chanlyniadau gwasanaeth (e.e. effeithlonrwydd a chanolbwyntio ar y cleient). Mae'r Fframwaith Canlyniadau Gweithredu yn gwahaniaethu rhwng y canlyniadau gweithredu canlynol ac yn eu disgrifio, sydd hefyd wedi cael eu defnyddio mewn gwerthusiadau o brosesau gweithredu polisïau:

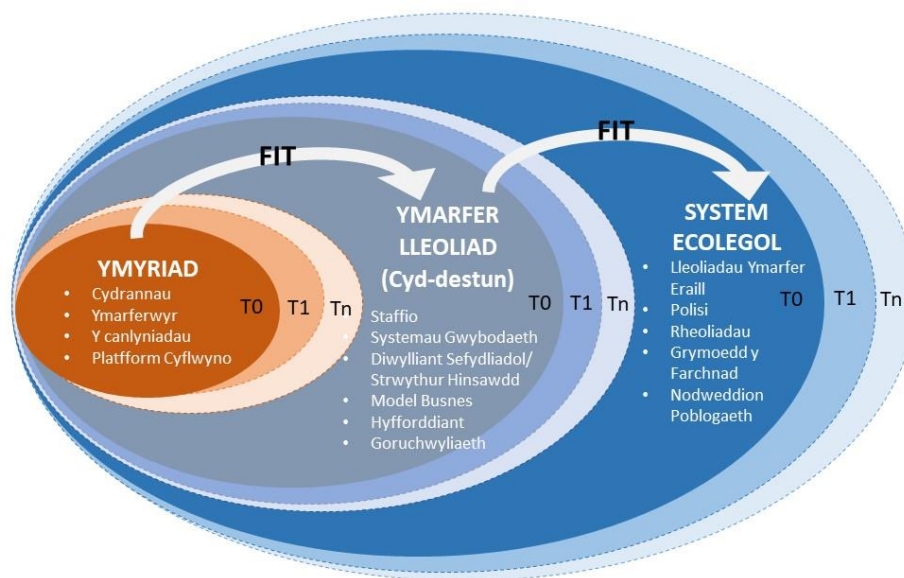
- Derbynioldeb: a yw'r ymyriad yn ddymunol ac wedi'i gefnogi
- Mabwysiadu: a yw'n cael ei wneud
- Priodoldeb: a ystyrir ei fod yn gweddu i anghenion a dewisiadau diwylliannol
- Dichonoldeb: a ellir ei weithredu'n rhwydd
- Ffyddlondeb: a yw'n cael ei weithredu fel y bwriadwyd
- Costau gweithredu: costau penodol gweithredu
- Treiddiad: integreiddio neu sefydliadoli o fewn systemau ac ymarfer
- Cynaliadwyedd: a'r gallu i dyfu, pa un a yw'r arloesiad yn parhau i gael ei ddefnyddio ac ar waith, ac a yw'n cael ei ehangu i leoliadau newydd.

Gall pob un o'r naw canlyniad fod yn berthnasol yn ystod y broses weithredu ac i wahanol agweddau ar weithredu. Gall y Fframwaith Canlyniadau Gweithredu hefyd roi eglurder ynghylch yr hyn y dylid canolbwyntio ymdrechion gweithredu neu waith gwerthuso arno ar wahanol adegau mewn amser.

Wrth i wyddor gweithredu ddatblygu, mae wedi rhoi mwy o bwyslais ar ddeall sut mae datblygiadau arloesol yn cael eu hymgorffori a'u cynnal mewn systemau, a'r angen am addasiadau parhaus ar y cyd rhwng arloesiadau a'r lleoliadau sefydliadol ac ehangach y cânt eu gweithredu ynddynt. Mae'r Fframwaith Cynaliadwyedd Dynamig yn rhoi sylw i'r ffaith bod datblygiadau arloesol a'u cyd-destunau mewn cyflwr newidiol cyson fel bod angen proses barhaus o ddysgu, datrys problemau ac addasu er mwyn sicrhau eu bod yn cyd-fynd â'i gilydd mor dda â phosibl ac mor addas â phosibl (Chambers, Glasgow a Stange, 2013). Gall

cynnwys ffurfiol polisïau, fel y'i nodir mewn statud neu reoliad, fod yn llai hydrin nag ymyriadau eraill, ond mae polisïau'n newid ac yn addasu wrth iddynt gael eu deddfu mewn cyd-destunau lleol. Felly, efallai y bydd y fframwaith yn cynnig mewnwelediadau defnyddiol ar gyfer dadansoddi polisïau.

Ffigur 3. Fframwaith Cynaliadwyedd Dynamig



I'w atgynhyrchu o Chambers, Glasgow a Stange (2013)

Dull fframio prosesau gweithredu polisïau ar gyfer yr astudiaeth hon

Roedd angen i ni ddatblygu dull fframio ar gyfer yr astudiaeth hon a fyddai'n ein llywio wrth gyfosod tystiolaeth o'r adolygiadau a'r adnoddau a ddefnyddir yn yr astudiaeth hon. Byddai hyn yn ein galluogi i ddefnyddio'r hyn a ddysgwyd o wyddor gweithredu. Mae'r model y gwnaethom ei ddefnyddio yn y pen draw yn cael ei ddylanwadu gan y fframweithiau gwyddor gweithredu a ddisgrifir uchod a chan y rhai a ddatblygwyd gan Bullock et al. (2021) a Viennet a Pont (2017) (a ddisgrifir isod), ac fe'i haddaswyd wrth i ni weithio trwy ein dadansoddiad. Er, fel yr ydym wedi nodi, bod sawl fframwaith yn bodoli eisoes (a bod pryderon ynghylch eu cynnydd parhaus), daethom i'r farn bod angen model cysyniadol pwrpasol ar gyfer yr

astudiaeth hon a fyddai'n darparu cysylltiad syml rhwng penderfynyddion, prosesau a gweithgareddau gweithredu, ac a allai fod yn ganllaw ar gyfer gweithredu polisïau.

Datblygodd Bullock et al. (2021) fframwaith damcaniaethol integredig o'r broses weithredu o safbwynt polisïau, sy'n cyfeirio at dair set o ffactorau sy'n dylanwadu ar brosesau a chanlyniadau polisïau:

- offerynnau a strategaethau polisi;
- penderfynyddion neu ddylanwadau ehangach ar weithredu; a
- chyfranogwyr polisïau.

Maent yn nodi bod y broses o weithredu polisïau yn cynnwys y ffaith bod polisïau'n pontio rhwng lefelau (o'r llywodraeth i sefydliadau gweithredu fel y disgrifir), er y gallant ddechrau ar unrhyw lefel a neidio lefelau. Maent hefyd yn nodi bod polisïau'n newid wrth iddynt symud rhwng lefelau. Mae penderfyniadau polisi a gweithgareddau gweithredu ar un lefel yn dod yn rhan o'r cyd-destun ar gyfer gweithredu ar lefelau eraill. Wrth drafod penderfynyddion gweithredu, mae Bullock et al yn nodi nad cynnwys polisi, fel y cyfryw, sy'n pennu p'un a yw polisi yn llwyddo neu'n methu ond, yn hytrach, pa un ai dyma'r cynnwys cywir ar gyfer y broblem ac a yw'n cyd-fynd â'r cyd-destun gweithredu. Bydd yr hyn sy'n cael ei wneud (neu heb ei wneud) yn ystod y cam llunio polisi cychwynol hefyd yn effeithio ar y broses weithredu, er enghraifft pwy fu'n ymwneud â'r cam hwn a ph'un a chafodd addasiadau eu gwneud mewn ymateb i adborth. Maent hefyd yn tynnu sylw at y ffaith y bydd cymhlethdod natur fertigol gweinyddiaeth gyhoeddus yn dylanwadu ar y broses weithredu. Ar gyfer hierarchaeth fwy cymhleth neu 'fwy trwchus' bydd angen mwy o gymhwysedd rheoli a llywodraethu er mwyn ei gweithredu'n effeithiol; a rhwydweithiau cryfach a chysylltiadau rhyng-sefydliadol ymhlith rhanddeiliaid gweithredu er mwyn hwyluso'r broses o weithredu.

Datblygodd Viennet a Pont (2017) fframwaith ar gyfer gweithredu polisïau ym maes addysg sy'n amlinellu pedwar dimensiwn sy'n hanfodol i weithredu polisïau'n effeithiol:

- dylunio polisïau yn ddoeth;
- ymgysylltu â rhanddeiliaid mewn ffordd gynhwysol;
- cyd-destun sefydliadol, polisi a chymdeithasol ffafriol; a
- strategaeth weithredu gydlynol ar gyfer cyrraedd ysgolion.

Roedd y model a ddatblygwyd gennym ar gyfer yr astudiaeth hon yn defnyddio'r ddau fframwaith hyn ac fe'i dangosir yn Ffigur 4, isod. Mae ein model yn dechrau gyda chynnwys polisi sy'n cynnwys cyfuniad o nodau polisi ac offerynnau polisi sy'n pennu, ar lefel uchel, sut y bwriedir i newid ddigwydd (gan gydnabod y gallai'r 'newid' a ragwelir golygu parhau neu gynnal y sefyllfa). Gall y polisi ei hun hefyd gynnwys canllawiau gweithredu. Cyfeirir at yr elfennau hyn fel y 'rhesymeg polisi' mewn adrannau yn nes ymlaen.

Gall y rhesymeg polisi hon gyd-fynd â'r cyd-destun mewn lleoliadau gweithredu i raddau mwy neu lai (e.e. ysgolion neu ysbytai – y 'cyd-destun mewnol' yn y fframweithiau EPIS a CFIR: Moullin et al., 2019; Damschroder et al., 2022) a'r cyd-destun ehangach ar gyfer gweithredu (gan gynnwys, e.e. agweddau polisi, cymdeithasol, sefydliadol (ar wahanol lefelau) ac economaidd ar y cyd-destun, a'r rhwydweithiau, y cynghreiriau, y clymbleidiau a'r partneriaethau sy'n bodoli). Gall y rhesymeg polisi hon gyd-fynd yn dda â'r cyd-destunau hyn os, er enghraifft, yw'r angen i newid wedi'i gydnabod yn eang; os oes cytundeb eang â rhesymeg y polisi; os yw normau a gwerthoedd yn gyd-fynd; ac os yw'r capasiti a'r seilwaith ar gyfer gweithredu yn bodoli neu'n cael ei roi ar waith. Mae'n bosibl na fydd yn gyd-fynd cystal os mai ychydig o'r pethau hyn sy'n berthnasol, neu dim ohonynt o gwbl.

Yn gyffredinol, bydd yr hyn sy'n sicrhau bod pethau'n gyd-fynd yn dda yn ddylanwadau cadarnhaol posibl ar gyfer gweithredu (hwyluswyr a galluogwyr), ac mae'n bosibl y bydd yr hyn sy'n peri i bethau beidio â chyd-fynd cystal yn ddylanwadau negyddol ar gyfer gweithredu (rhwystrau neu heriau). Mae'n bwysig nodi y gall fod rhesymau y gellir eu cyfiawnhau dros unrhyw agweddau nad ydynt yn gyd-fynd i ddechrau, a hynny efallai pan fo polisi'n amharu'n fwriadol neu pan fydd yn deillio o lywodraeth San Steffan ac nad yw (eto) wedi'i addasu ar gyfer Cymru.

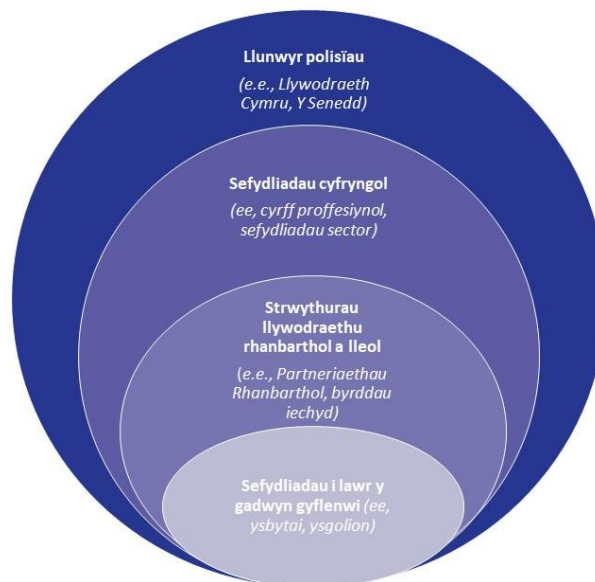
Mae ein model yn rhagweld y bydd gweithgareddau gweithredu yn digwydd o fewn tri maes cyffredinol:

- Llywodraeth genedlaethol: Llywodraeth Cymru neu, yn achos deddfwriaeth, y Senedd
- Lleoliadau gweithredu: fel y nodwyd gennym, mae'r rhain yn bodoli ar sawl lefel ac yn cynnwys cyrff llywodraethu rhanbarthol a lleol (e.e. Byrddau Partneriaeth Rhanbarthol, Byrddau Gwasanaethau Cyhoeddus, awdurdodau lleol, heddluoedd, byrddau iechyd) a sefydliadau mwy 'i lawr y gadwyn' (e.e. ysbytai, darparwyr gwasanaethau y trydydd sector, ac ysgolion). Gall cyrff llywodraethu fod y lleoliad

gweithredu terfynol (e.e., tîm gwaith cymdeithasol mewn awdurdod lleol), neu fod ar lefel uwchlaw'r lleoliad gweithredu terfynol (e.e. bwrdd iechyd yn achos polisi a weithredir mewn ysbytai)

- Sefydliadau cyfryngol: megis cyrff proffesiynol, sefydliadau sector, neu sefydliadau hyd braich o fewn strwythurau'r llywodraeth a'r tu allan iddynt. Mae'n bosibl y bydd cyfarwyddiadau yng nghynnwys y polisi i'r sefydliadau hyn wneud gwaith penodol i gefnogi lleoliadau gweithredu, neu gallant wneud hynny ar eu liwt eu hunain.

Ffigur 4. Meysydd mewn gweithredu



Mae angen cydlynu ac integreiddio gweithgareddau gweithredu ar draws y meysydd hyn. Er enghraifft, gallai gweithredu penderfyniad Llywodraeth Cymru i ehangu darpariaeth gyffredinol prydau ysgol am ddim gynnwys trafodaethau negodi rhwng Llywodraeth Cymru, Cymdeithas Llywodraeth Leol Cymru ac awdurdodau lleol ynghylch y cymorth ariannol sydd ei angen i gynyddu'r ddarpariaeth; canllawiau i awdurdodau lleol a nodir gan Lywodraeth Cymru ar hyrwyddo amcanion ehangach (e.e. cefnogi deiet iach, cefnogi cynhyrchu bwyd yn lleol ac mewn ffordd gynaliadwy); newidiadau i arolygiadau ysgolion gan Estyn; canllawiau awdurdodau lleol a roddir i ysgolion; ysgolion yn cydweithredu ar lefel leol neu ranbarthol i gynllunio ar gyfer newidiadau angenrheidiol neu eu cyflawni; ysgolion yn ail-negodi

contractau gyda chwmnïau arlwy; a gweithgareddau o fewn ysgolion unigol, e.e. buddsoddi mewn cyfleusterau ac offer.

Yn ganolog i'n model yw'r syniad y gellir cynyddu'r graddau y mae elfennau'n cyd-fynd â'i gilydd, ac y gellir mynd i'r afael â gwrthdaro sy'n deillio o gam-alinio. Mae camau gweithredu y gall llunwyr polisi eu cymryd i gynyddu'r tebygolrwydd o weithredu'n llwyddiannus ar draws camau'r broses o lunio polisi, o'r gwaith archwilio cychwynnol a'r gwaith o ddatblygu'r polisi i'w gyflwyno'n ehangach a'i gynnal. Rydym yn disgrifio'r rhain fel dulliau cefnogi gweithredu (gweler yr adran yn nes ymlaen). Mae'r rhain yn brosesau y gellir eu defnyddio i helpu llunwyr polisi (ac eraill) i alinio cynnwys polisi â'r cyd-destun gweithredu, a mynd i'r afael â rhwystrau a hwyluswyr gweithredu a allai godi o ganlyniad i feysydd o gamalinio, h.y. drwy liniaru rhwystrau posibl neu wirioneddol a sbarduno hwyluswyr posibl. Bydd pa ddulliau yn union sy'n angenrheidiol neu'n optimaidd yn dibynnu ar feysydd o gamalinio yn ogystal â'r rhwystrau a'r hwyluswyr posibl i weithredu.

Rhagdybiaeth allweddol arall yn ein model yw bod rhyngweithiadau'n bodoli rhwng y dulliau cefnogi gweithredu a ddefnyddir ar wahanol adegau ac mewn gwahanol rannau o'r cyd-destun gweithredu, gyda dolenni adborth a mecanweithiau cyd-fantoli rhyngddynt. Er enghraifft, gallai strategaethau datblygu polisi fel gwaith mapio systemau, prototeipio a chyd-ddatblygu helpu i sicrhau bod cynnwys polisi yn cyd-fynd yn well â chyd-destunau gweithredu o'r dechrau, gan leihau rhwystrau posibl a chreu amodau galluogi ar gyfer gweithredu. Ar y llaw arall, gallai gwneud llai yn ystod y cam llunio polisi olygu y bydd angen cefnogaeth weithredu ddwysach yn nes ymlaen, er enghraifft darparu mwy o arweiniad, cynnwys cyfryngwyr i gefnogi ac arwain prosesau gweithredu, darparu cymhellion ac adnoddau, ac ymgysylltu â rhanddeiliaid.

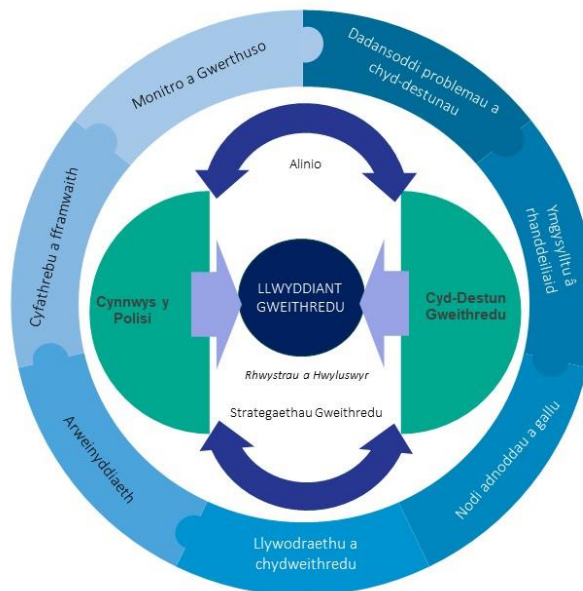
Mae ein model cysyniadol yn cynnwys y cydrannau canlynol:

- *Cynnwys neu 'resymeg' y polisi:* elfennau 'pam' (diffiniad o'r broblem), 'beth' (amcanion) a 'sut' y polisi (offerynnau'r polisi a'r cyfeiriad ar gyfer ei weithredu);
- *Y cyd-destun gweithredu:* y cyd-destun cymdeithasol, diwylliannol, gwleidyddol, economaidd, seilwaith a sefydliadol ar wahanol lefelau (e.e. y lleoliad gweithredu, rhanbarthol, cenedlaethol);
- *Strategaethau gweithredu:* y gweithgareddau penodol a wneir i gyflwyno, gweithredu ac ymgorffori polisi gan gyfranogwyr gweithredu ar wahanol lefelau (h.y. Llywodraeth

Cymru, sefydliadau cyfryngol, lleoliadau gweithredu). Efallai bod y strategaethau hyn wedi'u pennu (fel arfer ar lefel uchel) yng nghynnwys y polisi, ond gellir eu hymhelaethu ymhellach fel rhan o waith cynllunio gweithredu sy'n digwydd ar ôl cadarnhau cynnwys y polisi; a

- *Dulliau cefnogi gweithredu*: y gweithgareddau yr ydym wedi'u nodi drwy ein hadolygiad a all helpu llunwyr polisi a gweision sifil i sicrhau bod cynnwys y polisi yn cyd-fynd â'r cyd-destun gweithredu, ac i liniaru rhwystrau posibl neu rwystrau gwirioneddol a all ddeillio o ddiffyg aliniad, ac i ysgogi hwyluswyr gweithredu posibl.

Ffigur 5. Model fframio ar gyfer gweithredu polisïau



Rydym yn defnyddio'r model hwn fel y strwythur trefnu yn ein gwaith dadansoddi ac adrodd yn yr adrannau canlynol. Yn bennaf, rydym yn defnyddio'r adolygiadau i ddangos sut mae nodweddion polisïau a'r graddau yr oeddent yn cyd-fynd â chyd-destunau gweithredu naill ai'n cefnogi neu'n cyfyngu ar lwyddiant polisi. Ymhellach, rydym yn defnyddio'r adolygiadau a'r adnoddau i nodi a disgrifio dulliau cefnogi gweithredu y gellid eu defnyddio i gefnogi aliniad a mynd i'r afael â rhwystrau a, defnyddio hwyluswyr yn ystod gwahanol gyfnodau o waith llunio polisïau.

Mae'n bwysig nodi, er bod y testunau a gynhwysir weithiau'n gwneud cysylltiadau penodol rhwng strategaethau gweithredu neu dulliau cefnogi a rhwystrau (gan argymhell strategaeth neu dull penodol i fynd i'r afael â rhwystr penodol), roedd y cysylltiadau hyn yn aml yn absennol. At hynny, mae tystiolaeth empirig gyfyngedig yn y testunau a adolygwyd sy'n ymwneud â'r agwedd hon, sy'n golygu bod bwlch sylweddol o ystyried y dystiolaeth gynyddol o ymchwil ym maes gwyddor gweithredu sy'n awgrymu y dylid dewis strategaethau gweithredu i gyd-fynd â rhwystrau, hwyluswyr a chyd-destunau gweithredu. Yn ein dadansoddiad, rydym yn nodi dulliau a allai fod fwyaf effeithiol yn ein barn ni o ran mynd i'r afael â gwahanol rwystrau neu feysydd o gamaliniio, neu eu hosgoi, gan ddefnyddio hyn sydd wedi'i ddysgu o wyddor gweithredu. Fodd bynnag, mae'n bwysig nodi mai ein dehongliadau ni yw'r rhain ac nad ydynt yn cael eu profi mewn ffordd empirig.

Cyn i ni ymchwilio'n ddyfnach i'n canfyddiadau, mae'r adran nesaf yn rhoi mwy o wybodaeth am y dulliau a ddefnyddiwyd gennym i nodi a dethol adolygiadau ac adnoddau i'w cynnwys, ac yn disgrifio'r rhai sydd wedi'u cynnwys.

Dulliau

Fel yr amlinellwyd yn y cyflwyniad, mae'r gwaith cyfod hwn yn canolbwyntio ar weithredu polisi dan gyfarwyddyd y llywodraeth sy'n cael ei ddeddfu, ei fandadu neu ei reoleiddio gan gorff llywodraethu ar lefel llywodraeth leol, lefel y wladwriaeth, lefel ffederal neu lefel genedlaethol. Rydym yn diffinio polisi fel *'datganiad o safbwynt, bwriad neu weithred y llywodraeth ynghylch mater neu bwnc penodol'*. Gwnaethom eithrio protocolau gwasanaeth, NICE a chanllawiau iechyd eraill, yn ogystal â newid arferion a modelau gwasanaeth nad oes cysylltiad penodol rhyngddynt â'r broses o weithredu polisi.

Yn seiliedig ar broses ymgynghori â Chanolfan Polisi Cyhoeddus Cymru, y meysydd polisi y gwnaethom eu cynnwys fel rhai sydd o fewn cwmpas y dull oedd: iechyd, gwasanaethau cymdeithasol, tai, lles cymdeithasol, amaethyddiaeth a datblygu gwledig, diogelu'r amgylchedd a newid yn yr hinsawdd, adfywio ardaloedd lleol, addysg, a throedd a chyfiawnder. Gwnaethom gynnwys polisïau a weithredir ar lefel leol, ranbarthol, wladwriaethol neu genedlaethol, neu ar lefel sefydliad unigol (e.e. ysgolion neu ysbytai) neu unedau mwy (e.e., awdurdodau lleol). O ran daearyddiaeth, dim ond adolygiadau a oedd yn cynnwys astudiaethau o wledydd incwm uchel (yn unol â dosbarthiad Banc y Byd) y gwnaethom eu hystyried, gan ein bod yn rhagweld mai'r rhain fyddai fwyaf perthnasol i'r cyd-destun yng Nghymru. Cefnogodd grŵp cynghori, a oedd yn cynnwys arbenigwyr o'r byd academiaidd, Llywodraeth Cymru a'r Rhwydwaith What Works, benderfyniadau ar ddiffiniadau a chwmpas y gwaith cyfod, a gwnaethant hefyd gynghori ar y detholiad o adnoddau a gafodd eu cynnwys.

Adnoddau polisi

I ddod o hyd i adnoddau polisi perthnasol, cynhaliwyd chwiliad systematig ar 22 o wefannau sefydliadau, gan gynnwys Labordy Polisi'r DU (Swyddfa'r Cabinet), y Swyddfa Archwilio Genedlaethol (y DU ac Awstralia), y Centre for Effective Services (Iwerddon), a'r Sefydliad ar gyfer Cydweithrediad a Datblygiad Economaidd. Gwnaethom nodi adnoddau sydd â'r nod o ddod â ffocws gweithredu i faes llunio a chyflwyno polisïau, ac adnoddau a oedd yn cynnwys dogfennau canllaw a phhecynnau cymorth. Cafodd cyfanswm o 113 o adnoddau eu nodi fel

rhai a allai fod yn berthnasol. Ar ôl proses sgrinio fanwl ddilynol, nodwyd bod 22 o adnoddau o fewn y cwmpas, ac o'r rhain cafodd 10 eu dethol ar gyfer eu cynnwys. Dewiswyd y set olaf o adnoddau mewn ymgynghoriad â Canolfan Polisi Cyhoeddus Cymru gan ystyried graddau eu ffocws ar faes gweithredu polisïau, a ph'un a oedd yr adnodd yn cynnig canfyddiadau a oedd â'r potensial i fod yn drosglwyddadwy ac yn bosibl eu rhoi ar waith.

Mae rhai adnoddau'n ymdrin â'r broses o ddylunio a gweithredu polisïau mewn ffordd fwy cyffredinol (e.e. Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, Ysgol Harvard Kennedy), tra bod eraill yn canolbwyntio ar ddull penodol fel newid ymddygiad, meddylfryd systemau, llunio polisïau agored neu ddulliau gweithredu llywodraeth gyfan. Yn yr adnoddau gan y Sefydliad Llywodraethu ac Iechyd Cyhoeddus Lloegr, ceir ffocws sectoraidd ar gyfiawnder ac iechyd, yn y drefn honno. Nid yw'r sylfeini empirig neu dystiolaethol ar gyfer y strategaethau a'r argymhellion a nodir wedi cael eu datgan yn glir bob amser, er bod rhai adnoddau'n seilio'u canfyddiadau'n benodol ar astudiaethau achos a chyfweiliadau ag unigolion a chanddynt brofiad helaeth ym maes llunio polisïau.

Tabl 1. Crynodeb o'r adnoddau a gynhwysir

Teitl	Sefydliad: awduron	Blwyd dyn	Crynodeb
Successful implementation of policy initiatives	Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia	2014	Mae'r canllaw yn nodi ystyriaethau o ran arferion gwell wrth weithredu menter polisi, gan ymdrin â phynciau fel llywodraethiant, rheoli risg, ymgysylltu â rhanddeiliaid, cynllunio, adnoddau, monitro a gwerthuso.
The Public Impact Fundamentals. Helping governments progress from idea to impact	Centre for Public Impact	2018	Mae'r adroddiad yn trafod agweddau allweddol polisïau effeithiol gan ddefnyddio'r fframwaith Hanfodion Effaith Gyhoeddus sy'n cynnwys cyfreithlondeb, polisïau a gweithredu.

Teitl	Sefydliad: awduron	Blwyd dyn	Crynodeb
New approaches to policy implementation: How public executives address the complexity of policy implementation and what can be done to increase efficiency and sustainability	Ymgynghorwyr Ramboll: Ejler et al.	2018	Mae'r papur yn cynnig arweiniad ac ysbrydoliaeth ar sut i lywio cymhlethdod er mwyn sicrhau bod diwygiadau polisi a rhaglenni polisi yn cael eu gweithredu'n llwyddiannus. Datblygwyd y papur ar sail cyfweiliadau gyda 30 o swyddogion gweithredol yn y sector cyhoeddus yng Ngogledd Ewrop.
Implementing whole of government approaches	Canolfan Gwasanaethau Effeithiol: Colgan, Kennedy a Doherty	2014	Mae'r adroddiad yn archwilio potensial gwyddor gweithredu i gefnogi dull gweithredu llywodraeth gyfan mewn ffordd ymarferol. Ceir disgrifiad o fframwaith gweithredu er mwyn cynorthwyo'r gwaith o bennu cyfnodau a dilyniant y gwaith, ynghyd â'r galluogwyr y mae angen rhoi sylw iddynt ar bob cam o'r broses weithredu.
Achieving behaviour change: a guide for national government	Iechyd Cyhoeddus Lloegr: West et al.	2020	Mae'r canllaw yn darparu dull strwythuredig o gyflawni newid ymddygiad er mwyn cefnogi amcanion polisi. Mae'n seiliedig ar yr Olwyn Newid Ymddygiad a ddatblygwyd drwy integreiddio 19 o fframweithiau gwyddor ymddygiad o sawl disgyblaeth a sector.

Teitl	Sefydliad: awduron	Blwyd dyn	Crynodeb
Open policymaking toolkit	Y Labordy Polisi, Swyddfa'r Cabinet	2016	Mae'r llawlyfr yn cynnwys gwybodaeth am lunio polisiau agored yn ogystal â'r offer a'r technegau y gall llunwyr polisi eu defnyddio i greu polisiau sy'n fwy agored ac yn cael eu harwain gan ddefnyddwyr.
Architect, Pilot, Scale, Improve: A framework and toolkit for policy implementation	Ysgol Kennedy Harvard: Fagan, Cornejo a Cushing	2021	Mae'r adnodd yn darparu fframwaith pedwar cam ar gyfer datblygu cynlluniau gweithredu effeithiol: Pensaer, Peilot, Graddfa, Gwella. Darperir set o offer sy'n cefnogi pob un o gamau'r fframwaith, yn ogystal ag offer ar gyfer rheoli newid a rheoli prosiectau.
An introductory systems thinking toolkit for civil servants	Swyddfa'r Llywodraeth ar gyfer Gwyddoniaeth	2022	Nod y pecyn cymorth yw darparu'r offer meddylfryd systemau er mwyn cydweithio â phartneriaid ar draws sectorau i gynllunio prosesau gweithredu a chreu amodau sy'n ei gwneud yn bosibl cyflwyno polisiau'n effeithiol mewn systemau cymhleth.
Introducing a 'Government as a System' toolkit	Labordy Polisi: Siodmok	2020	Mae'r pecyn cymorth yn amlinellu gwahanol ysgogiadau neu gamau gweithredu y gallai llunwyr polisi eu defnyddio i ddylanwadu ar ganlyniadau polisi gwahanol.
Doing them Justice. Lessons from four cases of policy implementation	Institute for Government: Norris et al.	2014	Mae'r cyhoeddiad yn dangos yr hyn sy'n unigryw am weithredu polisiau sy'n canolbwyntio ar gyfiawnder cymdeithasol a'r gwersi y mae'r enghreifftiau hyn yn eu darparu ar gyfer gweithredu polisiau yn fwy cyffredinol.

Adolygiadau

Gwnaethom archwilio saith cronfa ddata am adolygiadau systematig ac adolygiadau eraill o astudiaethau a gwerthusiadau a oedd yn canolbwyntio ar weithredu polisïau ac yn cynnwys canfyddiadau sy'n ymwneud â rhwystrau a hwyluswyr i brosesau gweithredu, dethol strategaethau gweithredu a/neu ddylunio polisïau. Gwnaethom sgrinio 4,043 o destunau (4,043 lle cafodd teitlau a chrynodebau eu sgrinio, a 144 lle cafodd y testun llawn ei sgrinio) a nodi bod 50 yn bodloni ein meini prawf ar gyfer eu cynnwys. Oherwydd bod yr adnoddau ar gyfer yr astudiaeth hon yn gyfyngedig, gwnaethom ddedol 15 papur ar gyfer eu cynnwys. Mewn cytundeb â Canolfan Polisi Cyhoeddus Cymru, gwnaethom eithrio adolygiadau a oedd yn canolbwyntio ar offeryn polisi neu bwnc penodol iawn a oedd yn cyfyngu ar y graddau y gellid eu cyffredinoli, y rheini a oedd â safbwynt cul o ran gweithredu (e.e. yn ystyried derbynioldeb yn unig), neu'r rheini a oedd yn cynnwys canfyddiadau byr yn unig mewn perthynas â phenderfynyddion gweithredu polisïau.

Tynnwyd data o'r 15 papur, a chynhaliwyd arfarniad ansawdd gan ddefnyddio rhestr wirio CASP ar gyfer adolygiadau systematig. Yn gyffredinol, aseswyd bod yr adolygiadau a gynhwysir o ansawdd digonol i'w cynnwys yn yr adolygiad.

Yn gyffredinol, mae'r rhan fwyaf o'r papurau (13), yn ymwneud ag iechyd, gan gwmpasu gweithgarwch corfforol, bwyd a maeth, diogelu cyflogaeth yn ystod cyfnodau mamolaeth, rheoli alcohol, hybu iechyd lleol, ac atal a rheoli heintiau mewn ysbytai. Roedd y ddau adolygiad arall yn canolbwyntio ar arloesi ac addysg ym maes yr amgylchedd, yn y drefn honno. Roedd y lleoliadau gweithredu yn amrywio ond yn cynnwys ysgolion, ysbytai, y gweithle, lleoliadau bwyd ac awdurdodau lleol. Astudiodd rhai adolygiadau gymysgedd o leoliadau gweithredu, neu ni wnaethant nodi hyn. Roedd y rhan fwyaf o'r adolygiadau'n ymwneud â pholisïau a osodir gan gyrff llywodraethu ar wahanol lefelau (e.e. llywodraeth genedlaethol, ffederal a/neu leol).

Nid oedd canlyniadau gweithredu polisi na mesurau ar gyfer effeithiolrwydd yn cael eu diffinio na'u mesur yn benodol yn y rhan fwyaf o'r papurau. Dim ond ychydig o'r papurau a ddefnyddiodd fframweithiau gwyddor gweithredu, sef y fframwaith CFIR (yn Jankhotkaew et al., 2022) a'r fframwaith RE-AIM (Cyrraedd, Effeithiolrwydd, Mabwysiadu, Gweithredu, Cynnal) (yn Horodyska et al., 2015a).

Tabl 2. Adolygiadau wedi'u cynnwys

Teitl	Awduron a blwyddyn cyhoeddi	Maes polisi	Math o adolygiad	Daearyddiaeth ymchwil	Crynodeb
What we know about the actual implementation process of public physical activity policies: results from a scoping review.	Forberger et al., 2022	Addysg, lechyd	Adolygiad cwmpasu	UDA (7), y DU (1), Seland Newydd (1) ac Oman, (1)	Mae'r adolygiad yn nodi prosesau a strategaethau gweithredu polisiâu cyhoeddus sy'n targedu ymddygiad corfforol anweithgar ar lefel unigolion.
Transformative innovation policy: A systematic review	Haddad et al., 2022	Arloesi	Adolygiad systematig	Heb ei ddisgrifio	Mae'r adolygiad yn ystyried y llenyddiaeth sy'n dod i'r amlwg ar 'Bolisïau Arloesi Trawsnewidiol' ac yn nodi nodweddion polisi unigryw a'u goblygiadau drwy gydol y cylch polisi.
A systematic review and meta-synthesis of policy intervention characteristics that influence the implementation of government-directed policy in the hospital setting: implications for infection prevention and control	Havers et al., 2020	lechyd	Adolygiad systematig a meta-ddadansoddiad	UDA (44), y DU (5), Awstralia a Chanada (3)	Mae'r adolygiad yn archwilio'r modd y gweithredir polisiâu a gyfarwyddir gan y llywodraeth mewn ysbytai, gan anelu at nodi nodweddion ymyriadau polisi sy'n dylanwadu ar weithredu.

Teitl	Awduron a blwyddyn cyhoeddi	Maes polisi	Math o adolygiad	Daearyddiaeth ymchwil	Crynodeb
Implementation conditions for diet and physical activity interventions and policies: An umbrella review	Horodyska et al., 2015a	Iechyd	Adolygiad ymbarél	Heb ei ddisgrifio	Mae'r adolygiad yn nodi amodau y nodwyd eu bod yn cefnogi'r gwaith o weithredu polisïau sy'n ymwneud â deiet a gweithgarwch corfforol, ac mae'r amodau hyn yn cael eu mapio i feysydd fframwaith RE-AIM.
Good practice characteristics of diet and physical activity interventions and policies: an umbrella review	Horodyska et al., 2015b	Iechyd	Adolygiad ymbarél	Heb ei ddisgrifio	Mae'r adolygiad yn nodi 'nodweddion arferion da' a welir ar draws ystod o bapurau sy'n ymwneud â gweithredu polisïau ac ymyriadau i wella gweithgarwch corfforol a deiet.
Integrative review: identifying the evidence base for policymaking and analysis in health care	Kennedy et al., 2019	Iechyd	Adolygiad integreiddiol	UDA (7), Canada (6), Ewrop (16), Awstralia (6) a Seland Newydd (1), Asia (8), Affrica (15), y Dwyrain Canol (4), y Caribî (1) a daearyddiaethau lluosog (3)	Mae'r adolygiad hwn yn nodi ac yn cyfod yr hyn a ddysgwyd ynghylch llunio polisïau iechyd, i gefnogi'r gwaith o ddatblygu fframwaith dadansoddi polisïau sy'n gysylltiedig ag iechyd.
Factors Influencing the Implementation of Nutrition Policies in Schools: A Scoping Review	Mclsaac et al., 2019	Addysg, Iechyd	Adolygiad cwmpasu	Polisïau sy'n deillio o wahanol wledydd: UDA (32), Canada (10), Awstralia (6), y Deyrnas Unedig (3) ac eraill (8)	Mae'r adolygiad cwmpasu hwn yn edrych ar yr hyn sy'n hysbys am y ffordd y mae polisïau maeth ysgolion yn cael eu gweithredu, a pha gamau y gellir eu cymryd i gefnogi ysgolion i wneud hyn yn dda.

Teitl	Awduron a blwyddyn cyhoeddi	Maes polisi	Math o adolygiad	Daearyddiaeth ymchwil	Crynodeb
Identifying barriers and facilitators in the development and implementation of government-led food environment policies: a systematic review	Ng et al., 2022	Iechyd	Adolygiad systematig	Deilliodd y polisïau o Unol Daleithiau America (64), Canada (17), Fiji (16), Awstralia (14), Mecsico (11) a Chile (9).	Mae'r adolygiad yn ystyried y ffactorau sy'n effeithio ar weithredu polisïau sy'n cefnogi amgylcheddau bwyd iachach (amgylchoedd ac amodau ffisegol, gwleidyddol, economaidd a chymdeithasol-ddiwylliannol sy'n cyfryngu systemau bwyd ac yn siapio deietau unigolion), megis polisïau ynghylch labelu, hyrwyddo, prisiau ac argaeledd bwyd, a darpariaeth bwyd mewn ysgolion a lleoliadau eraill.
Implementing food environment policies at scale: What helps? What hinders? A systematic review of barriers and enablers	Nguyen et al., 2021	Iechyd	Adolygiad systematig	Astudiaethau a gynhaliwyd mewn chwe gwlad, gyda'r nifer uchaf o astudiaethau yn deillio o Unol Daleithiau America (6), Awstralia (5) a Chanada (5)	Mae'r adolygiad hwn yn edrych ar ffactorau sy'n dylanwadu ar weithredu polisïau sy'n ymwneud â bwydydd a diodydd iach, sy'n anelu at gefnogi ymdrechion i atal gordewdra.

Teitl	Awduron a blwyddyn cyhoeddi	Maes polisi	Math o adolygiad	Daearyddiaeth ymchwil	Crynodeb
Implementation, mechanisms and effects of maternity protection legislation: a realist narrative review of the literature	Probst et al., 2018	Iechyd	Adolygiad naratif	Y DU, y Swistir, Denmarc, Sbaen, Canada, Iwerddon, Norwy, Ffrainc, yr Almaen, Gwlad Belg a Gwlad Pwyl.	Mae'r adolygiad yn asesu'r hyn sy'n rhwystro ac yn hwyluso'r gwaith o weithredu deddfwriaeth i amddiffyn iechyd gweithwyr beichiog a'u plant yn y groth o ganlyniad i ddod i gysylltiad â'r gweithle.
Enablers and barriers to implementation of and compliance with school-based healthy food and beverage policies: a systematic literature review and meta-synthesis	Ronto et al., 2020	Addysg, Iechyd	Adolygiad systematig a meta-synthesis o lenyddiaeth	UDA (11), Canada (8), Awstralia (5), y DU (1), Malaysia (1), Norwy (1) ac Ynysoedd Philippines (1).	Mae'r adolygiad yn canolbwyntio ar sut y mae ysgolion yn gweithredu ac yn cydymffurfio â pholisïau sy'n ymwneud â bwydydd a diodydd iach, a'r rhwystrau a'r hwyluswyr cysylltiedig.
Education Policy Implementation: A literature review and proposed framework	Viennet a Pont, 2017	Addysg	Adolygiad o lenyddiaeth	Gwledydd y Y Sefydliad ar gyfer Cydweithrediad a Datblygiad Economaidd	Mae'r adolygiad yn dadansoddi penderfyniadau polisiâu ym maes addysg ac yn egluro'r hyn sy'n gysylltiedig â gweithredu polisiâu mewn systemau addysg cymhleth.

Teitl	Awduron a blwyddyn cyhoeddi	Maes polisi	Math o adolygiad	Daearyddiaeth ymchwil	Crynodeb
Facilitators for the development and implementation of health promoting policy and programs – A scoping review at the local community level	Weiss et al., 2016	Iechyd	Adolygiad cwmpasu	UDA, Awstralia, Sweden, Iwerddon, Lloegr, Denmarc, Canada, Sweden, yr Almaen, yr Iseldiroedd, Seland Newydd, y Ffindir, Croatia, Norwy a'r Alban.	Mae'r adolygiad yn ymchwilio i'r ffactorau sy'n dylanwadu ar weithredu polisiâu a hwyluswyr sy'n hybu iechyd lleol er mwyn cefnogi'r broses o feithrin gallu a chyflawni canlyniadau iechyd gwell.
Alcohol Policy Implementation in High-Income Countries: A Systematic Review of Empirical Studies	Wright, 2020	Iechyd	Adolygiad systematig	Y DU, Lloegr, yr Alban, Seland Newydd, St Kitts a Nevis, Gwlad Thai, De Affrica a Fietnam.	Nod yr adolygiad yw deall sut y mae polisiâu alcohol cenedlaethol wedi cael eu gweithredu'n lleol a nodi ffactorau allweddol sy'n helpu i lywio'r broses o weithredu.

Cryfderau a chyfyngiadau

Mae'r cyfodiad hwn yn dwyn ynghyd dystiolaeth o wahanol ffynonellau sydd wedi ein galluogi i archwilio ystod eang o enghreifftiau o'r hyn sy'n rhwystr ac yn hwyluso'r broses o weithredu polisiau mewn perthynas â gwahanol leoliadau a meysydd polisi, ynghyd â strategaethau i gryfhau a chefnogi'r broses weithredu. Drwy gynnal adolygiad cyflym o adolygiadau, bu'n bosibl i ni gyfosod gwybodaeth o ystod eang o gasgliadau data sylfaenol. Fodd bynnag, roedd yr adolygiadau weithiau'n darparu disgrifiadau manwl cyfyngedig o brosesau a phenderfynyddion gweithredu. Gwnaeth y dull hwn hefyd gyfyngu ar ein gallu i chwilio am astudiaethau perthnasol mewn ffordd gynhwysfawr a sensitif yn y modd y byddai adolygiad systematig llawn yn ei ganiatáu, neu i gyfosod gwybodaeth o ffynonellau cynradd. Yn ogystal, oherwydd bod yr adnoddau ar gyfer yr astudiaeth hon yn gyfyngedig, roedd nifer yr astudiaethau y gellid eu cynnwys yn yr adolygiad hwn wedi'i gyfyngu hefyd. At hynny, roedd y rhan fwyaf o'r adolygiadau academiaidd yn ymdrin â gweithredu polisiau iechyd.

Roedd yr adolygiadau academiaidd yn canolbwyntio'n bennaf ar weithredu polisiau mewn sefydliadau lle darperir gwasanaethau, gan roi sylw yn arbennig i rwystrau a hwyluswyr ar y lefel hon. Canolbwyntiodd yr adnoddau polisi ar ddatblygu polisiau ar lefel uwch, gan ddisgrifio strategaethau a dulliau ond heb gysylltu'r rhain â rhwystrau neu hwyluswyr penodol. Nid oedd sylfeini empirig neu dystiolaethol yr adnoddau yn glir bob amser. Roedd adolygiadau'n tueddu i fod yn brin o fesurau clir o lwyddiant o ran gweithredu, ac roeddent yn gyfyngedig o safbwynt y strategaethau a gynigiwyd mewn ymateb i'r hyn sy'n rhwystro prosesau gweithredu. Roedd y ffaith bod ffocws y ddau fath o adnoddau ychydig yn wahanol i'w gilydd yn ei gwneud yn heriol creu cydlynu'r canfyddiadau o'r adolygiadau a'r adnoddau. Yn ogystal, prin yw'r dystiolaeth sy'n cysylltu strategaethau a dulliau penodol â rhwystrau a hwyluswyr penodol.

Cynnwys polisiau

Fel y nodwyd yn yr adran flaenorol, elfen gyntaf y model cysyniadol sy'n fframio ein dadansoddiad yw cynnwys polisiau. Yn yr adran hon, rydym yn trafod dau fater allweddol a ddaeth i'r amlwg o'r testunau a adolygwyd: yr angen i sicrhau bod nodau, bwriadau a gofynion gweithredu polisiau yn eglur; a dethol yr offerynnau a'r strategaethau polisi gorau posibl er mwyn i'r polisi ddod yn ddeddf (y 'rhesymeg polisi'). Gyda'i gilydd, mae'r rhain yn cwmpasu'r elfennau 'pam', 'beth' a 'sut' ym maes llunio polisiau.

Eglurder o ran nodau ac amcanion polisiau: yr elfennau 'pam' a 'beth'

Mae gwneud diagnosis clir a dadansoddiad o'r broblem yn cynorthwyo cyfreithlondeb ac yn helpu i arwain y broses o ddylunio a chyflwyno polisiau (Norris et al., 2014; Viennet a Pont, 2017; Centre for Public Impact, 2018). Awgrymir bod yn rhaid amlinellu'r mater neu'r angen (canfyddedig) y mae polisi'n ymateb iddo mewn ffordd eglur (Viennet a Pont, 2017; Kennedy et al., 2019; Centre for Public Impact, 2018). Gellir blaenoriaethu gweithredu polisiau sy'n ymateb i anghenion polisi brys ac y gellir eu cyfiawnhau orau (Fullan, 2015 yn Viennet a Pont, 2017). Mae Norris et al. (2014), ar sail eu hastudiaethau achos o weithredu polisiau ym maes cyfiawnder cymdeithasol, yn awgrymu y gall diffinio problemau mewn ffordd eglur gynorthwyo'r rhai sy'n gwneud penderfyniadau i wneud dewisiadau yn ystod y broses weithredu, yn enwedig o ran blaenoriaethu adnoddau. Hyd yn oed pan fo tir cyffredin yn nod y polisi a'r buddion a rennir ynddo, mae gwahanol ffyrdd o weld y broblem yn gallu rhwystro'r broses o'i weithredu (Norris et al., 2014).

Mae llawer o'r adolygiadau'n tynnu sylw at yr angen i nodau ac amcanion polisi fod yn eglur i'r rhai sy'n ymwneud â'r broses o'i weithredu (gan gynnwys arweinwyr gweithredu, ymarferwyr a buddiolwyr arfaethedig, gan gynnwys y cyhoedd) er mwyn i bolisi gael ei weithredu'n llwyddiannus (Havers et al., 2020; McIsaac et al., 2019; Horodyska et al., 2015b; Kennedy et al., 2019; Nguyen et al., 2021; Weiss, Lillefjell a Magnus, 2016). Mae diffyg eglurder yn arwain at sefyllfa lle ceir dehongliadau amrywiol o bolisiau ymhlith grwpiau

perthnasol, ac felly gall ddod yn rhwystr i'r ymdrech i gydymffurfio â pholisïau a gweithredu'n llwyddiannus (Ronto et al., 2020; Jankhotkaew et al., 2022; Viennet a Pont, 2017).

Mae diffinio'n eglur ganlyniadau disgwylidig, yr hyn sy'n gyfystyr â llwyddiant, a pha nodau polisi sydd â'r flaenoriaeth uchaf yn fuddiol wrth arwain y broses weithredu (Viennet a Pont, 2017; Norris et al., 2014). At hynny, gall eglurder o'r fath fod yn fanteisiol yn ystod cyfnodau o drawsnewid gwleidyddol, oherwydd y gall gynorthwyo'r llywodraethau neu'r gweinidogion newydd i '*ddeall, cadw a datblygu'r polisi mewn ffordd gydlynol*' (Norris et al., 2014, t.11).

Gall amlinellu'r mecanweithiau achosol tybiedig sy'n sail i'r polisi hefyd helpu o ran ei weithredu. Fel y disgrifiwyd gan Fullan (yn Viennet a Pont, 2017, t. 29) 'mae'r theori achosol (neu'r theori newid) sy'n sail i'r polisi yn hanfodol, oherwydd mae'n adrodd y stori am sut a pham mae'r newid polisi yn digwydd, a gall gyfrannu at sicrhau cyfranogiad y rhai sy'n rhan o'r broses, a'u harwain '.

Penderfynu ar y ffordd o weithredu polisiau: yr elfen 'sut'

Dethol offerynnau polisi

Mae sawl testun yn rhoi sylw i ba mor bwysig yw dewis offerynnau a strategaethau polisi priodol.¹ Fel y nodwyd gan Viennet a Pont (2017), mae gweithredu yn '*broses newid gymhleth yn hytrach na'r cyfnod gweithredu yn y cylch o lunio polisi*' (t.11). Yn y bôn, mae gweithredu polisi yn ymwneud â newid ymddygiad, gan gynnwys ymhlith y rhai sy'n ymwneud â chyflawni'r polisi (Colgan, Kennedy a Doherty, 2014). Felly, er mwyn gweithredu polisiau yn llwyddiannus mae angen nodi'r newidiadau (ymddygiad) arfaethedig ar gyfer gwahanol grwpiau / lefelau, a dethol offerynnau ac ysgogiadau polisi priodol, sy'n gysylltiedig â'r broblem sy'n destun y polisi, a hynny drwy ddamcaniaeth achosol ddilys (Viennet a Pont, 2017). Mae pa un a ellir gweithredu polisi yn rhywbeth sy'n cael ei bennu i raddau helaeth gan y rhesymeg y mae'r polisi yn ei '*awgrymu rhwng y broblem sy'n destun y polisi a'r ateb y mae'n ei gynnig a dichonoldeb yr olaf*' (Viennet a Pont, 2017, t. 28).

¹ Gellir disgrifio offerynnau polisi fel yr offer a ddefnyddir gan lywodraethau i fynd ar drywydd canlyniad a ddymunir, megis offerynnau rheoliadol, ariannol, neu wybodaeth ac addysgol (Cairney, 2019)

Roedd sawl adolygiad crybwyll yr angen am ymateb polisi cynhwysfawr. Mae Horodyska et al. (2015b) yn nodi bod sicrhau natur aml-ddimensiynol y dull (gyda'r nod o newid ffactorau unigol / personol a'r amgylchedd cymdeithasol a ffisegol) yn arfer da ar gyfer polisiau sy'n anelu at achosi newidiadau mewn ymddygiad deietegol a gweithgarwch corfforol. Mae eraill (Nguyen et al., 2021; Ronto et al., 2020; Mclsaac et al., 2019; Ng et al., 2022) yn nodi bod gweithredu polisiau sy'n ymwneud â bwydydd a diodydd iach yn llwyddiannus mewn ysgolion yn gofyn am roi ymyriadau ar waith i fynd i'r afael â'r ystod lawn o rwystrau. Gall hyn olygu bod angen strategaethau i fynd i'r afael ag effeithiau ariannol posibl ar randdeiliaid detholedig (e.e. costau uwch, llai o elw / referiw) sydd wedi cael effaith negyddol ar y broses weithredu. Mae sawl adolygiad yn rhoi sylw i fylchau yn yr offerynnau a'r strategaethau polisi a ddefnyddir, gan gynnwys cyfathrebu a chodi ymwybyddiaeth, system fonitro neu offerynnau cyfreithiol i gefnogi atebolrwydd a chydymffurfiaeth neu reoleiddio (Ronto et al., 2020; Mclsaac et al., 2019; Wright, 2019; Jankhotkaew et al., 2022; Ng et al., 2022). Mae 'problemau drygionus' (megis tlodi, trosedd neu ordewdra) yn gofyn am gael ymyriadau polisi amlochrog a set fwy amrywiol a chymhleth o offerynnau polisi. Gall hyn olygu cyfuno polisiau ar yr ochr gyflenwi a pholisiau ar ochr y galw, a pholisiau sy'n torri ar draws meysydd a sectorau polisi (Haddad et al., 2022).

Darparu cyfeiriad ar gyfer prosesau gweithredu

Mae angen i bolisiau hefyd ddarparu – o leiaf ar lefel uchel – rywfaint o gyfeiriad ar gyfer y dull gweithredu (e.e. Mclsaac et al., 2019; Forberger et al., 2022). Gall absenoldeb cyfeiriad a chanllawiau lefel uchel ar gyfer y broses o weithredu polisi arwain at ddryswch ynghylch sut y dylid rhoi'r polisi ar waith a'i weithredu (Mclsaac et al., 2019; Ejler et al., 2018; Weiss, Lillefjell a Magnus, 2016; Jankhotkaew et al., 2022). Ni ddylid rhoi'r rhai sy'n gyfrifol am weithredu mewn sefyllfa lle maent yn gweithio allan sut i weithredu polisi (Viennet a Pont, 2017).

Yn rhannol, mae hyn yn golygu diffinio'r rolau a'r gofynion ar gyfer y rhai sy'n ymwneud â'r broses weithredu (Jankhotkaew et al., 2022; Havers et al., 2020; Weiss, Lillefjell a Magnus, 2016). O ran gweithredu polisiau, mae Havers et al. (2020) yn datgan bod gweithredu angen cael eglurder ynghylch: cynnwys y polisi, y gwaith cynllunio a'r adnoddau sy'n angenrheidiol ar gyfer gweithredu, yr hyn sy'n ofynnol gan y rhai sy'n ymwneud â'r broses weithredu, y sail dystiolaeth y tu ôl i'r polisi, a'r broses weithredu.

Mae sawl testun yn crybwyll pa mor bwysig yw cael proses weithredu sydd wedi'i dylunio'n dda ac yn gydlynol (e.e. Viennet a Pont, 2017; Forberger et al., 2022). Mae rhai o'r

adolygiadau'n dangos yr ymdrech sylweddol sy'n aml yn ofynnol wrth ymwneud â gweithredu polisi a'r angen am gefnogaeth gan sefydliadau llywodraethu neu noddi er mwyn meithrin y broses o weithredu polisi, megis cefnogaeth dechnegol, hyfforddiant, neu ddarparu canllawiau ac enghreifftiau (Probst et al., 2018; Kennedy et al., 2019; Havers et al., 2020; Nguyen et al., 2021; Mclsaac et al., 2019).

Fodd bynnag, mae'r testunau a adolygwyd yn ymhlygu bod dyfarniad i'w wneud ynghylch y graddau y mae'r broses weithredu yn cael ei phennu ar lefel genedlaethol. Gall canllawiau ar weithredu ei gwneud yn haws rhoi polisiâu mewn cyd-destunau a lleoliadau lleol. Mae'r testunau y gwnaethom ey cynnwys yn pwysleisio bod angen i brosesau gweithredu polisiâu i neilltuo lle ar gyfer teilwra polisiâu i gyd-destunau lleol, gan gydbwysu'r angen i fod yn gyson wrth weithredu â'r angen i ystyried y broses yn y cyd-destun lleol (Wright, 2019; Kennedy et al., 2019). Dywed Wright (2019) fod *'gweithredwyr polisi alcohol yn llywio cydbwysedd rhwng ceisio rhoi polisi alcohol yng nghyd-destun anghenion lleol yn effeithiol wrth fodloni disgwyliadau cenedlaethol ynghylch polisi a ddatblygwyd yn ganolog, a hynny i gyd er eu bod wedi'u cyfyngu gan yr adnoddau (ariannol ac anariannol) sydd ar gael iddynt'* (t. 91). Mae Colgan, Kennedy a Doherty (2014) hefyd yn cyfeirio at ba mo bwysig yw dod o hyd i gydbwysedd rhwng gorfodi diwygio a gadael lle i sefydliadau gweithredu ddysgu ac addasu wrth wynebu amodau anhysbys a/neu newidiol. Mae rhai testunau yn nodi'n benodol bod dull o'r brig i lawr o lunio polisiâu yn rhwystr i weithredu'n llwyddiannus (Ronto et al., 2020; Nguyen et al., 2021).

Mae'n bosibl y gall cyfryngwyr sydd y tu allan i'r corff llywodraethu sy'n gosod y polisi ddarparu canllawiau a chymorth gweithredu. Trafododd Havers et al. (2020) y broses o weithredu polisi cenedlaethol ar reoli heintiau mewn ysbytai, a nododd ei bod yn digwyddiad cyffredin i ganllawiau ynghylch gweithredu polisiâu gael eu darparu gan gorff sydd ar wahân i'r corff llywodraethol cyfarwyddol. Mewn rhai achosion, canolfan gydlynw neu endid system iechyd arall oedd y corff hwnnw, neu hyd yn oed, weithiau, yr ysbyty ei hun. Cafodd y gwaith o drosi cynnwys polisiâu i leoliadau clinigol ei gefnogi gan endidau neu rwydweithiau y tu allan i'r llywodraeth, megis colegau proffesiynol neu gyrff cyllido (Havers et al., 2020). Yn yr un modd, mae Ronto et al. (2020) yn nodi y gallai fod angen fframwaith neu gefnogaeth ehangach, sef gan arbenigwyr maeth, er mwyn arwain y gwaith o weithredu polisiâu bwydydd a diodydd iach mewn ysgolion.

Mae sawl testun yn nodi bod diffyg meddylfryd gweithredu wrth lunio polisiâu. Mae Havers et al. (2020) yn dod i'r casgliad nad rhywbeth cyffredin oedd rhoi ystyriaeth i'r ochr weithredu wrth ddatblygu polisiâu dan gyfarwyddyd y llywodraeth yn yr ysbyty.

Defnyddio tystiolaeth

Mae defnyddio damcaniaethau a thystiolaeth wrth ddylunio polisi yn cael ei nodi fel enghraifft o'r hyn sy'n hwyluso prosesau gweithredu polisiâu (Horodyska et al., 2015a; Horodyska et al., 2015b, Havers et al., 2020). Yn ddefnyddol, dylai diffinio'r broblem y bydd y polisi yn mynd i'r afael â hi fod yn seiliedig ar dystiolaeth gadarn a gwybodaeth dda am y sector a'r cyd-destun economaidd-gymdeithasol, diwylliannol, demograffig a gwleidyddol (Viennet a Pont, 2017; Kennedy et al., 2019; Centre for Public Impact, 2018). Yn yr un modd, yn ddefnyddol, dylai'r broses o ddethol offerynnau a strategaethau polisi gael ei arwain gan wybodaeth am fecanweithiau newid yn y system bolisiâu, megis cyfranogwyr a'u strategaethau bargeinio (Viennet a Pont, 2017; West et al., 2020). Mae Horodyska et al. (2015b) yn nodi bod cymhwyso damcaniaethau — er enghraifft ynghylch newid ymddygiad — yn arfer da wrth ddatblygu polisiâu sydd â'r nod o newid ymddygiad deietegol a gweithgarwch corfforol.

Gall defnyddio tystiolaeth (gadarn) hefyd roi cyfreithlondeb neu hygyrdded i bolisiâu (Wright, 2019; Kennedy et al., 2019; Centre for Public Impact, 2018). Roedd diffyg tystiolaeth a chonsensws yn y gymuned wyddonol ynghylch amlygiad menywod beichiog i risg wedi cael effaith andwyol ar gyflwyno polisi amddiffyn mamolaeth (Probst et al., 2018). Yn adolygiad Wright (2019) ar bolisiâu rheoli alcohol, *'nododd rhai erthyglau fod y canfyddiad bod rhaglen benodol yn 'seiliedig ar dystiolaeth' yn rhoi hygyrdded iddi, gan helpu i sicrhau bod rhanddeiliaid yn ei chefnogi'*(t.72). Fodd bynnag, gall yr hyn a ystyrir yn dystiolaeth ddarbwyllol amrywio ar draws rhanddeiliaid, megis rhwng ymarferwyr iechyd y cyhoedd a rhanddeiliaid trwyddedu yn achos polisiâu rheoli alcohol (Wright, 2019). Tra bod yr adolygiad gan Kennedy et al. (2019) hefyd yn nodi bod polisiâu'n fwy derbyniol i rhanddeiliaid pan fo'r sylfaen dystiolaeth yn gadarn, maent yn nodi bod cyfraniad tystiolaeth tuag at lywio polisiâu iechyd yn amrywio ac y *'gall ysgogwyr gwleidyddol fod â mwy o ddylanwad na thystiolaeth wrth lywio cynnwys y polisi'* (Kennedy et al., 2019, t. 3239).

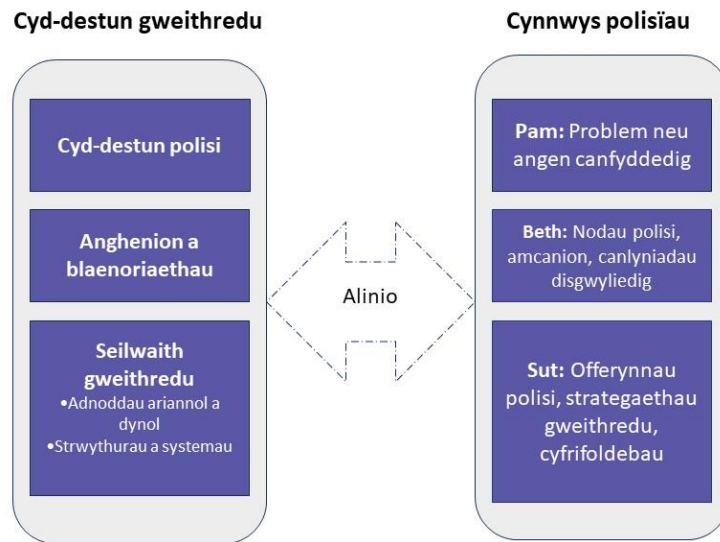
Dulliau ar gyfer rhwystrau sy'n ymwneud â chynnwys polisiau

Bydd y graddau y bydd, neu y gall polisiau fod yn benodol ynghylch yr elfennau 'pam', 'beth' a 'sut' yn amrywio. Gall hyn, er enghraifft, ddibynnu ar y sylfaen dystiolaeth bresennol, lefel yr ymrwymiad gwleidyddol, a'r gofod a'r awydd am amrywiad ar lefel leol, fel yr eglurir yn fanylach ym mhennod y Drafodaeth. At hynny, mae'r bennod ar ddulliau cefnogi gweithredu yn amlinellu gweithgareddau a all gynnig cefnogaeth ar gyfer diffinio cynnwys polisiau gan gynnwys dadansoddi problemau; meddylfryd systemau a dadansoddi dynameg systemau; defnyddio fframweithiau megis yr Olwyn Newid Ymddygiad (Michie, van Stralen a West, 2011); ac ymgysylltu â rhanddeiliaid.

Alinio

Mae ffrâm gysyniadol a nodir yn y cyflwyniad yn nodi bod y cysyniad o alinio (neu gyd-fynd) yn allweddol yn y broses o weithredu polisïau. Bydd y graddau y mae cynnwys polisïau yn cyd-fynd â'r cyd-destun gweithredu yn dylanwadu ar y rhwystrau a'r hwyluswyr ac, yn eu tro, y strategaethau sydd eu hangen i fynd i'r afael â nhw. Mae ein dadansoddiad o'r testunau yn nodi tri mater canolog: y graddau y mae'r polisi yn cyd-fynd â chyd-destun y polisi; anghenion a blaenoriaethau; a'r seilwaith y mae gweithredu yn digwydd oddi mewn iddo. Rydym yn trafod pob un o'r materion hyn yn yr adran hon. Fodd bynnag, mae'n werth nodi, ar y pwynt hwn, y gellir mynd i'r afael â'r rhwystrau hyn, a bod alinio'n rhywbeth dynamig, nid yn gysyniad sefydlog. Mae hyn yn golygu y gellir mynd i'r afael â materion drwy ddylunio cynnwys polisi a dethol strategaethau gweithredu, a hynny ar sawl cam yn ystod y broses o lunio'r polisi.

Ffigur 6. Alinio cynnwys polisïau â'r cyd-destun gweithredu



Alinio â chyd-destun y polisi

Nid yw polisïau'n cael eu cyflwyno ar eu pennau eu hunain, ond i mewn i gyfres gymhleth o bolisïau a rheoliadau sydd eisoes yn bodoli. Mae potensial i bob polisi newydd o gystadlu â

blaenoriaethau cenedlaethol a lleol eraill am adnoddau a sylw (Norris et al., 2014). Nododd yr adolygiadau, pa nad yw polisïau neu reoliadau yn cyd-fynd â'i gilydd yn dda, y gall blaenoriaethau sy'n cystadlu â'i gilydd rwystro'r broses weithredu. Er enghraifft:

- Roedd blaenoriaethau polisi cystadleuol yn creu gwrthdaro a mwy o faich biwrocraidd yn y broses o weithredu polisïau amgylchedd bwyd a pholisïau ysbytai ar gyfer rheoli heintiau (Havers et al., 2020; Ng et al., 2022).
- Creodd y rhwydwaith presennol o bolisïau a rheoliadau fylchau cyfreithiol a chymhlethdodau a oedd yn dagfa yn y broses o weithredu polisïau rheoli alcohol (Jankhotkaew et al., 2022).
- Roedd argaeledd absenoldeb salwch fel dewis arall yn lle absenoldeb ataliol yn rhwystro'r broses o weithredu deddfwriaeth amddiffyn mamolaeth (Probst et al., 2018).
- Gall haenu polisïau newydd ar ben hen bolisïau greu anghysondebau sy'n rhwystro'r broses o weithredu polisïau arloesi trawsnewidiol (Haddad et al., 2022).

Fel arall, os yw polisïau wedi'u halinio'n ddigonol, mae'n bosibl newid systemau cymhleth hyd yn oed (Viennet a Pont, 2017). Gall polisïau presennol hefyd greu seilwaith a set o rwydweithiau a all gefnogi'r broses o weithredu polisïau newydd (Norris et al., 2014). Fodd bynnag, mae adolygiad Haddad et al (2022) ar bolisïau arloesi trawsnewidiol yn gwneud y pwynt pwysig bod cyflawni newid mewn 'heriau mawr' yn golygu bod angen ansefydlogi systemau cymdeithasol-dechnegol sydd wedi'u cloi i mewn, gan ymhlygu y gall fod angen peidio ag alinio, yn fwriadol, mewn rhai achosion.

Mae gweithredu polisïau yn aml yn rychwantu ffiniau ar lefel llywodraeth genedlaethol ac ar lefelau gweithredu leol. Gall cam-alinio rhwng polisïau adlewyrchu meysydd o wrthwynebiad gwleidyddol (Haddad et al., 2022) neu fandadau sy'n gwrthdaro, er enghraifft rhwng systemau iechyd ac addysg. Gall hyn fod yn ganlyniad i ddeialog annigonol yn ystod y broses o ddatblygu polisi ac mewn gwaith o ddydd i ddydd (McIsaac et al., 2019). Mae'r adnodd 'llywodraeth gyfan' (Colgan, Kennedy a Doherty, 2014) yn nodi bod nifer cynyddol o heriau yn gofyn am gynnal deialog a chyflawni dulliau gweithredu ar y cyd ar draws adrannau ac asiantaethau'r llywodraeth, yn enwedig er mwyn mynd i'r afael â phroblemau 'drygionus' neu ddwfn sy'n rhan o gylch gwaith adrannau lluosog y llywodraeth.

Alinio ag anghenion a blaenoriaethau

Mae llawer o'r testunau a adolygwyd yn rhoi sylw i'r graddau y mae polisi'n alinio ag anghenion a blaenoriaethau rhanddeiliaid, a hynny fel ffactor sy'n galluogi'r broses o weithredu'r polisi neu sy'n gwneud y broses honno'n heriol (e.e. Jankhotkaew et al., 2022; Ronto et al., 2020; Horodyska et al., 2015b). Mae polisiâu sy'n hyrwyddo deiet iach a gweithgarwch corfforol yn fwy tebygol o fod yn llwyddiannus pan fyddant yn seiliedig ar broses o nodi ac asesu anghenion y boblogaeth darged (Horodyska et al., 2015b). Yn ogystal, dylai'r broses y mae blaenoriaethau polisiâu sy'n gysylltiedig ag iechyd yn cael eu nodi a'u penderfynu fod yn dryloyw (Kennedy et al., 2019). Mewn rhai adolygiadau, mae'r syniad hwn wedi'i gysylltu â'r defnydd o dystiolaeth wrth lunio polisi a/neu ar gyfer cyfiawnhau polisi (Kennedy et al., 2019; Wright, 2019).

Gall y ffordd y mae problem a diben y polisi yn cael eu fframio effeithio ar gyfreithlondeb ac ymrwymiad rhanddeiliaid, yn enwedig gan y gall safbwyntiau am natur ac achosion yr her sydd o dan sylw amrywio ymhlith gwahanol randdeiliaid (Norris et al., 2014; Colgan, Kennedy a Doherty, 2014; Viennet a Pont, 2017).

Yn y rhan fwyaf o destunau, nodwyd bod y gefnogaeth a geir gan randdeiliaid polisi yn rhwystr neu'n hwylusydd allweddol. Nodwyd bod angen gwahanol fathau o gefnogaeth gan wahanol grwpiau rhanddeiliaid:

- *Cefnogaeth gwleidyddol* (Horodyska et al., 2015a; Kennedy et al., 2019; Centre for Public Impact, 2018; Norris et al., 2014; Jankhotkaew et al., 2022). Gall parodrwydd arweinwyr gwleidyddol i wario cyfalaf gwleidyddol i gefnogi amcan y polisi ddylanwadu ar gyfreithlondeb y polisi, a gall ddarparu cefnogaeth dros ei weithredu (Canolfan Effaith Gyhoeddus, 2018). Gall aliniad personol arweinwyr gwleidyddol â pholisi a'u defnydd o ddylanwad i adeiladu consensws o ran cefnogaeth gael effaith sylweddol ar y tebygolrwydd o sicrhau llwyddiant, tra bod gwrthwynebiad gwleidyddol gweithredol yn effeithio ar gyfreithlondeb canfyddedig polisi (Canolfan Effaith Gyhoeddus, 2018). Yn ogystal, mae cefnogaeth gwleidyddol ar gyfer amcanion polisi yn fregus yn ystod cyfnodau o drawsnewid gwleidyddol (Norris et al., 2014).
- *Blaenoriaethau a nodau sefydliadol*. Nodwyd yn eang bod cefnogaeth a chyfranogiad gan y rhai sy'n ymwneud â chyflwyno polisiâu yn benderfynydd llwyddiant (Ronto et al., 2020; Ng et al., 2022; Viennet a Pont, 2017; Nguyen et al., 2021). Ni fydd unrhyw bolisi newydd yn cael ei ddeddfu'n llwyddiannus oni bai bod y rhai sy'n ymwneud â'i

weithredu wedi ymrwymo iddo (Fagan, Cornejo a Cushing, 2021). Er enghraifft, roedd sicrhau llwyddiant wrth weithredu polisïau bwydydd a diodydd iach yn yr ysgol (Ronto et al., 2020) neu bolisïau gweithgarwch corfforol (Forberger et al., 2022) yn heriol pan mai canfyddiad arweinwyr a staff ysgolion oedd bod y polisïau'n cael eu cam-alinio â'r flaenoriaeth o sicrhau perfformiad academiaidd. Yn yr un modd, roedd y gwerth isel a roddir ar broblemau iechyd y cyhoedd sy'n gysylltiedig ag alcohol, gan asiantaethau sy'n gyfrifol am weithredu polisïau, yn tanseilio'r gwaith cyflenwi (Jankhotkaew et al., 2022). Hyd yn oed o fewn y llywodraeth, gall gwahanol adrannau fod â normau, gwerthoedd a chredoau gwahanol (Colgan, Kennedy a Doherty, 2014; Norris et al., 2014). Fodd bynnag, gellir hwyluso prosesau gweithredu pan fydd polisïau yn cyd-fynd ag agweddau, credoau a hoffterau'r rhai sy'n ymwneud â gweithredu (Havers et al., 2022; Ronto et al., 2018; Horodyska et al., 2015a; Ng et al., 2022; Nguyen et al., 2021; Probst et al., 2018).

- *Normau cymdeithasol a blaenoriaethau'r boblogaeth darged:* Rhoddwyd sylw hefyd i'r graddau y mae polisïau'n cyd-fynd ag agweddau a blaenoriaethau buddiolwyr arfaethedig y polisïau, a chyda normau cymdeithasol a diwylliannol (Ronto et al., 2020; Nguyen et al., 2021; Ng et al., 2022; Mclsaac et al., 2018; Probst et al., 2018; Horodyska et al., 2015a). Er enghraifft, creodd anghydraddoldebau rhyw a chymdeithasol bwysau economaidd a sefydliadol ar fenywod i aros yn y gwaith a rhwystro'r broses o weithredu deddfwriaeth amddiffyn mamolaeth (Probst et al., 2018). Mae fframwaith a phhecyn cymorth Fagan, Cornejo a Cushing (2021) yn nodi, er mwyn sicrhau bod modd datblygu polisi ar raddfa fwy, mae rhaid iddo fod yn gyson â diwylliant a normau lleol i fod yn raddadwy, ac felly mae angen ystyried a all polisi ddod yn rhan o arferion dyddiol y gymuned fwriadedig (sy'n berthnasol hefyd i aliniad â ffactorau lefel sefydliadol).
- *Mae alinio â buddiannau grwpiau rhanddeiliaid eraill wedi'i nodi fel penderfynydd.* Mae sawl adolygiad yn rhoi sylw i'r ffaith bod aliniad cyfyngedig â buddiannau'r diwydiant manwerthu bwyd ac alcohol yn atalydd o ran gweithredu (Horodyska et al., 2015a; Ng et al., 2022; Ronto et al., 2020; Jankhotkaew et al., 2022). Nodir hefyd p'un a oedd sefydliadau cymunedol yn cynnig cefnogaeth neu wrthwynebiad (Ng et al., 2022, Horodyska et al., 2015a; Jankhotkaew et al., 2022).

Alinio â'r seilwaith gweithredu

Y drydedd agwedd ar aliniad a nodwyd yn y testunau a adolygwyd yw aliniad â'r hyn yr ydym yn ei gysyniadu fel y seilwaith gweithredu. Rydym yn defnyddio'r term hwn i gyfeirio at nodweddion y cyd-destun gweithredu sydd ar gael (neu beidio) i gefnogi prosesau gweithredu, yn benodol: adnoddau (ariannol a dynol), a strwythurau a systemau.

Adnoddau

Ar draws y testunau sydd wedi'u cynnwys, nodwyd yn aml bod adnoddau annigonol yn rhwystr allweddol i'r broses o weithredu polisïau'n llwyddiannus, hyd yn oed pan oedd polisïau wedi'u mandadu gan y gyfraith neu reoliad (Forberger et al., 2022). Roedd hyn yn cynnwys adnoddau mewn sefydliadau gweithredu a rhannau eraill o'r system. Nid oedd adolygiadau bob amser yn nodi'r mathau o adnoddau dan sylw, ond roedd cyllid ac adnoddau dynol yn amlwg yn allweddol.

Mae argaeledd yr arian, yr adnoddau a'r arbenigedd sydd eu hangen i weithredu polisïau ar raddfa fawr yn ystyriaeth allweddol (Fagan, Cornejo a Cushing, 2021; Kennedy et al., 2019; Jankhotkaew et al., 2022). *'Mae camaliniad rhwng adnoddau ac anghenion yn ystod y cam cyflwyno yn creu risg sylweddol na fydd y tîm gweithredu yn gallu cyflawni'r canlyniadau gofynnol yn y cyfnod amser gofynnol.'* (Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, 2014, t. 51).

Roedd adnoddau ariannol yn hwylusydd arbennig o bwysig, ac yn berthnasol ar wahanol lefelau gan gynnwys lefel llywodraeth neu asiantaeth leol, lefel sefydliad darparu gwasanaethau a lefel teulu (Mclsaac et al., 2019; Ronto et al., 2020; Viennet a Pont, 2017; Wright, 2019). Gwnaeth Forberger et al., 2022 (2022) ddarparu enghraifft o fethiant llwyr o weithredu pan ostyngwyd y gyllideb yr oedd ei hangen i weithredu deddfau cenedlaethol ar weithgarwch corfforol mewn ysgolion mewn dwy dalaith yn UDA. Mae Probst et al. (2018) yn nodi'r angen i gyflwyno'r achos ariannol dros weithredu (yng nghyd-destun polisïau diogelu mamolaeth), drwy gymharu costau gweithredu amddiffyniadau â chostau peidio â gweithredu. Nodwyd bod diffyg cynaliadwyedd mewn cyllid a dosbarthiad anghyfartal o adnoddau ariannol (ac eraill) rhwng rhanddeiliaid gweithredu yn rhwystrau hefyd (Weiss, Lillefjell a Magnus, 2016; Wright, 2019).

Yn y testunau a adolygwyd, rhoddir sylw i aliniad gofynion polisi â'r adnoddau dynol sydd ar gael. Nodwyd argaeledd amser staff a sgiliau a gwybodaeth y rhai sy'n ymwneud â

gweithredu ar wahanol lefelau hefyd fel penderfynydd allweddol (Jankhotkaew et al., 2022; Havers et al., 2020; Weiss, Lillefjell a Magnus, 2016; Ng et al., 2022; Nguyen et al., 2021). Mewn perthynas â pholisïau arloesi trawsnewidiol, mae Haddad et al. (2022) yn nodi bod galluoedd cyfranogwyr gweithredu yn dylanwadu ar brosesau gweithredu polisïau, gan gynnwys galluoedd llywodraethu, cymhwysedd a gallu gweithredu llywodraethau a llunwyr polisi yn ogystal â'r rhai sy'n ymwneud â mabwysiadu polisïau.

Roedd diffyg gallu ymhlith y sefydliadau a'r unigolion sy'n gweithredu'r polisi yn rhwstr cylchol i weithredu a nodwyd ar draws y testunau a adolygwyd (e.e. Jankhotkaew et al., 2022; Ng et al., 2022; Weiss, Lillefjell a Magnus, 2016; Mclsaac et al., 2019). Er mwyn gweithredu'n llwyddiannus mae angen deall ac ymroi i set eang o sgiliau ar sawl lefel, gan gynnwys lefelau llywodraeth ganolog, llywodraeth leol ac o fewn sefydliadau gweithredu (Norris et al., 2014). Mae'r sgiliau hyn yn cynnwys sgiliau gwleidyddol, technegol a gweinyddol, ac arbenigedd mewn gweithredu a rheoli newid, ac yn yr arferion penodol sy'n ofynnol gan y polisi. Ystyriwyd bod gwybodaeth a sgiliau yn arbennig o bwysig os yw'r prosesau sy'n cael eu cyflwyno yn gymhleth ac yn cymryd llawer o amser (Mclsaac et al., 2019; Jankhotkaew et al., 2022).

Mae Weiss et al. (2016) yn dod i'r casgliad bod gan gynyddu cymhwysedd llunwyr polisi ac ymarferwyr ar gyfer datblygu a gweithredu polisïau hybu iechyd ar lefelau lleol y potensial i gryfhau cefnogaeth ariannol a gwleidyddol. Maent yn nodi y bu ymddangosiad Penderfynyddion Cymdeithasol Iechyd fel fframwaith ymarferol ar gyfer gweithredu polisïau yn ddylanwadol, ac y gallai fframwaith tebyg ar lefel leol gynyddu cymhwysedd ymarferwyr a llunwyr polisi lleol a chreu iaith gyffredin.

Cafodd bylchau mewn sgiliau eu lliniaru drwy ddarparu gwybodaeth, arweiniad, hyfforddiant, cefnogaeth a chymorth technegol, yn ogystal ag adnoddau fel offerynnau cwricwlwm, cynlluniau gwersi, a thafenni (Mclsaac et al., 2019; Havers et al., 2020; Horodyska et al., 2015a; Nguyen et al., 2021).

Strwythurau a systemau

Nodir hefyd rôl *'strwythurau ffisegol a sefydliadol neu systemau a ddatblygwyd neu a ddefnyddiwyd er mwyn cefnogi prosesau o weithredu polisïau dan gyfarwyddyd y llywodraeth'* (Havers et al., 2020, t. 90). Hwn oedd yr ail rwystr pwysicaf yn eu hadolygiad o

weithredu polisïau heintiau mewn ysbytai ², ac fe'i nodwyd yn aml ar draws yr adolygiadau. Mae'r rhan fwyaf o'r dystiolaeth o'r adolygiadau yn ymwneud â seilwaith ar lefel y sefydliad gweithredu (neu'r cyd-destun mewnol), ond mae rhai adolygiadau hefyd yn nodi bod nodweddion rhwydweithiau sydd y tu allan i'r sefydliad gweithredu (o fewn y cyd-destun allanol) yn berthnasol a/neu ar wahanol lefelau (Haddad et al., 2022; Havers et al., 2020; Forberger et al., 2022).

Mae agweddau allweddol ar seilwaith, fel y nodwyd ar draws yr adolygiadau, yn cynnwys:

- *Seilwaith ffisegol mewnol*: er enghraifft, roedd cael ffreuturau, gerddi a chyfleusterau ailgylchu compost yn hwyluswyr ar gyfer gweithredu polisïau yn ymwneud â'r amgylchedd bwyd a pholisïau maeth mewn ysgolion (Ng et al., 2022; Mclsaac et al., 2019). Hwylusodd systemau TG y broses o weithredu polisïau iechyd ac addysg newydd (Havers et al. 2020; Viennet a Pont, 2017).
- *Systemau, prosesau ac arferion sefydliadol*: roedd y broses o weithredu mesurau i reoli heintiau mewn ysbytai wedi'i hwyluso mewn achosion pan oedd mecanweithiau polisi yn cyd-fynd â phrosesau, llif gwaith a gweithgareddau'r sefydliad (Havers et al., 2020). Roedd rhestrau gwirio a chanllawiau ac offer cefnogi penderfyniadau megis rhybuddion cofnodion electronig neu offerynnau cymorth penderfyniadau clinigol hefyd yn hwyluswyr (Havers et al., 2020). Mae effeithiolrwydd strwythurau sefydliadol a gweithdrefnau mewnol yn pennu gallu sefydliadau i weithredu polisi newydd (Viennet a Pont, 2017). Mae parodrwydd a gallu i weithredu a chynnal diwygiadau polisi hefyd yn cael ei ddylanwadu gan arweinyddiaeth, rheolaeth a diwylliant sefydliadol (Viennet a Pont, 2017).
- *Rolau i gefnogi newid mewn arferion*: Roedd cael rolau presennol ar waith i gefnogi'r broses o weithredu polisïau, neu'r gallu i ailstrwythuro rolau neu newid dyraniad gwaith yn hwyluso prosesau gweithredu (Havers et al., 2020).
- *Cyrff proffesiynol a chyrff eraill, strwythurau llywodraethiant, rhwydweithiau a chysylltiadau sefydledig*: Gall y rhain ddarparu cyfeiriad i'r broses weithredu neu oruchwyliaeth ohoni. Hwyluswyd y broses o weithredu polisïau heintiau mewn ysbytai pan oedd corff ar wahân (mewnol neu allanol) yn cefnogi'r broses weithredu, oherwydd gofynion gweithredu ochr yn ochr â darparu gwasanaethau clinigol fel

Mae² Haver et al. yn defnyddio'r term 'seilwaith' i gyfeirio at strwythurau ffisegol a sefydliadol a systemau. Rydym wedi ei ddefnyddio i gyfeirio at set ehangach o benderfynyddion.

arfer (Havers et al., 2020). Hwyluswyd y broses o weithredu polisiâu amgylchedd bwyd drwy gael capasiti sefydliadol strwythuredig, megis pwyllgor tasglu (Nguyen et al., 2021). Mae hanes o strwythurau ffurfiol ac anffurfiol ledled y ddinas ac o gydlynu rhwng gwahanol lefelau llywodraeth ac asiantaethau wedi hwyluso'r broses o weithredu polisiâu gweithgarwch corfforol cyhoeddus (Forberger et al., 2022).

- *Nodweddion ardaloedd lleol*: Roedd alinio ag agweddau ar y seilwaith mewn ardaloedd daearyddol lleol yn benderfynydd o ran gweithredu polisiâu'n ymwneud â maeth a'r amgylchedd bwyd mewn ysgolion. Nodwyd, mewn sawl astudiaeth, bod y ffaith bod opsiynau bwyd sy'n cydymffurfio, ac nad ydynt yn cydymffurfio â'r polisiâu ar gael yn rhwystr mawr i'r broses o weithredu'r polisiâu (Ronto et al., 2020; Ng et al., 2022; Nguyen et al., 2021). Mae Mclsaac et al. (2019) yn amlygu'r angen i gydnabod materion ehangach a systemig a'u dylanwad ar amgylchedd yr ysgol, megis demograffeg, materion tlodi a diogelwch bwyd, ac argaeledd a hygyrchedd y bwyd sy'n cael ei gynig a'i werthu i fyfyrwyr "oddi ar y campws". Daeth y materion systemig ehangach hyn – sy'n ymwneud â ffactorau economaidd-gymdeithasol a ffynonellau eraill o anghydraddoldebau – i'r amlwg fel rhai sy'n ddylanwadol yn y broses weithredu (Mclsaac et al., 2019).

Wrth weithredu, mae'n bosibl y bydd angen ymgysylltu â'r seilwaith presennol (ac os felly mae angen ystyried yn gynnar sut y gellir ei ddefnyddio) neu efallai y bydd angen cael adnoddau ar gyfer creu neu osod seilwaith newydd, a hynny'n benodol er mwyn cefnogi'r broses o weithredu'r polisi newydd. Mae astudiaethau'n tynnu sylw at yr angen i nodi'r rhain yn gynnar yn y broses gynllunio ar gyfer eu gweithredu. Er enghraifft, cafodd y broses o weithredu polisiâu iechyd ei hwyluso pan oedd cynnwys y polisi yn cynnwys disgrifiad o'r seilwaith angenrheidiol ar gyfer gweithredu (Havers et al., 2022).

Dulliau o gefnogi aliniad

Ni fydd polisiâu bob amser yn cyd-fynd yn llwyr â chyd-destun, anghenion a blaenoriaethau canfyddedig, a seilwaith gweithredu y polisi. Gall hyn fod oherwydd, er enghraifft, agendâu a phwysau gwleidyddol, polisiâu sydd wedi'u cyflwyno o fannau eraill, cyfyngiadau cyllidebol, amrywiaethau sylweddol ar draws lleoliadau lle mae'r polisi'n cael ei weithredu, neu amrywiaeth mewn barn a chanfyddiadau ymhlith gwahanol randdeiliaid polisi.

Fel y nodwyd, gellir cynyddu aliniad, a gellir mynd i'r afael â'r gwrthdaro sy'n deillio o gamaliniad drwy ystod o ddulliau a drafodir yn yr adran nesaf. Gellir mynd i'r afael ag

amwysedd ac aliniad wrth ddylunio'r polisi ac wrth ei weithredu. Mae dulliau o gefnogi gwaith dylunio polisiâu i leihau amwysedd a gwneud y mwyaf o aliniad yn cynnwys dadansoddi problemau a meddylfryd systemau; dadansoddi'r cyd-destun gweithredu a'r seilwaith; ymgysylltu â rhanddeiliaid; ac arweinyddiaeth. Gall ymwybyddiaeth o feysydd o gamalinió a'u goblygiadau gefnogi'r rhai sy'n gwneud penderfyniadau i gymryd camau priodol yn ystod y broses weithredu. Mae buddsoddi mewn adnoddau a seilwaith, llywodraethiant a chydweithio, a monitro a gwerthuso yn enghreifftiau o ddulliau cefnogi gweithredu a all helpu i liniaru neu wneud iawn am feysydd o gamalinió .

Dulliau cefnogi gweithredu

Mae'r adran hon yn amlinellu dulliau posibl o gefnogi aliniad cynnwys y polisi â'r cyd-destun gweithredu, ac o fynd i'r afael â rhwystrau a hwyluswyr i'r broses weithredu sy'n codi o ganlyniad i feysydd o gamalinio. Cynigir y prosesau fel ffyrdd o gryfhau'r aliniad rhwng cynnwys y polisi — yr elfennau pam, beth a sut — a'r amgylchedd gweithredu; sef y graddau y mae'n cyd-fynd â'r polisi presennol, anghenion a blaenoriaethau gwahanol grwpiau, a'r adnoddau, y strwythurau a'r systemau ar gyfer gweithredu.

Mae'r adran hon yn cyflwyno crynodeb o'r dulliau cefnogi gweithredu sydd wedi'u trafod neu eu hargymell yn y testunau a adolygwyd, yn enwedig yr adnoddau polisi. Y dulliau rydym yn ymdrin â nhw yw: dadansoddi problemau a chyd-destunau, ymgysylltu â rhanddeiliaid, nodi a chynllunio adnoddau a galluoedd gweithredu, llywodraethiant a chydweithio, monitro a gwerthuso, arweinyddiaeth, cyfathrebu a fframio. Lle maent ar gael, rydym yn cyfeirio at y dulliau a'r offerynnau a gafodd eu cynnwys neu y cyfeirir atynt yn yr adnoddau polisi.

Mae'r dulliau hyn yn berthnasol ar sawl cam o'r broses o lunio polisiâu. Er enghraifft, mae ymgysylltu â rhanddeiliaid yn hanfodol drwy gydol y broses, o syniadaeth a dadansoddi problemau yn ystod y camau cynnar hyd at y camau cynnal a chyflwyno ar raddfa fwy. At hynny, gall yr hyn a ddigwyddodd yn ystod camau cynharach y broses o lunio'r polisi ddylanwadu ar y broses o'i weithredu. Er enghraifft, os nad yw meysydd o anghytundeb posibl ynghylch datrysiadau neu ddulliau polisi wedi dod i'r amlwg yn ystod y broses o ddatblygu'r polisi, yna mae'n bosibl y byddant yn dod i'r amlwg yn ystod y broses o'i weithredu, gan effeithio ar gymhelliant gwahanol gyfranogwyr i gefnogi a gweithredu'r polisi. Yn olaf, mae'r dulliau yn gydberthynol ac yn dylanwadu ar ei gilydd. Er enghraifft, gall ymgysylltu â rhanddeiliaid gefnogi'r gwaith o ddadansoddi problemau, nodi adnoddau a chydweithio; ac mae arweinyddiaeth yn rhan annatod o sicrhau adnoddau ar gyfer gallu gweithredu a llywodraethiant.

Dadansoddi problemau a chyd-destunau

Mae sawl testun yn pwysleisio pa mor bwysig yw mabwysiadu dull dadansoddi problemau yn gynnar er mwyn meithrin dealltwriaeth a rennir o achosion sylfaenol y broblem dan sylw a chreu gweledigaeth ar y cyd ar gyfer newid (Colgan, Kennedy a Doherty, 2014; Kennedy et al., 2019; Centre for Public Impact, 2018).

Mae adnoddau'n cyfeirio at yr ystod eang o ddadansoddiadau sy'n berthnasol i'r broses o lywio sut mae problemau'n cael eu diffinio a'r gwaith o ddethol offerynnau a strategaethau polisi. Nodir pwysigrwydd cydnabod y problemau systemig ehangach a fydd yn dylanwadu ar y broses weithredu, ac ystyried rhwystrau a hwyluswyr ar draws sawl lefel (Mclsaac et al., 2019; Kennedy et al., 2019). Mae'r adolygiad gan Viennet a Pont (2017) yn rhoi sylw i'r angen i ddeall yr amgylchedd gwleidyddol a chymdeithasol; asesu tueddiadau ac ergydion cymdeithasol, economaidd, gwleidyddol a demograffig a fydd yn dylanwadu ar y broses weithredu; deall pa gyfranogwyr fydd yn dylanwadu ar farn, blaenoriaethau a chymhelliant; ac asesu ymatebion tebygol. Gall adolygu polisïau llwyddiannus mewn cyd-destunau eraill hefyd lywio'r broses ddylunio (Norris et al., 2014; Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, 2014).

Dylai aliniad polisi fod yn ganolbwynt wrth lunio polisïau. Mae hyn yn golygu ystyried amcanion cymdeithasol, economaidd ac amgylcheddol gyda'i gilydd, dadansoddi'r rhyngweithio rhwng polisïau, cyflwyno casgliadau newydd o gyfranogwyr i'r gwaith, a chydabod yr angen i weithio ar draws meysydd polisi (Haddad et al., 2022). Mae'r broses hon hefyd yn golygu bod angen alinio â strategaethau neu fframweithiau cenedlaethol a hefyd y gwaith o lunio polisïau mewn sectorau eraill (Kennedy et al., 2019). Dylid ystyried unrhyw gyd-ddibyniaethau ar draws meysydd llywodraeth ac ymhlith lefelau gweithredu (cenedlaethol, lleol, proffesiynol, gweinyddol) wrth ddylunio polisïau (Colgan, Kennedy a Doherty, 2014).

Dylai'r detholiad o strategaethau gweithredu gael ei ategu gan ddealltwriaeth gadarn o'r cyd-destun gweithredu a dylid eu teilwra i weddu i gyd-destunau lleol (Ejler et al., 2018; Forberger et al., 2022). Mae hyn yn cynnwys, er enghraifft, deall blaenoriaethau, pwysau, llif gwaith, arferion gwaith ac amgylcheddau ffisegol presennol mewn lleoliadau sefydliadol ar gyfer gweithredu (Havers et al., 2020; Horodyska et al., 2015a).

Dulliau ac offerynnau

Mae adnoddau'n argymhell dulliau a thechnegau penodol ar gyfer dadansoddi problemau ac asesu cyd-destunau gweithredu.

Awgrymir arfer meddylfryd systemau fel dull o gryfhau'r gwaith ar y cyd o ran ddadansoddi problemau cymhleth neu ddrygionus, helpu i fynegi elfen 'ac felly?' y polisi, a nodi a dadansoddi pwyntiau trosoledd posibl. *Mae meddylfryd systemau 'yn fframwaith ar gyfer gweld y rhyng-gysylltiadau mewn system ac yn ddisgyblaeth ar gyfer gweld a deall*

agweddau perthnasol ar y system gyfan — y 'strwythurau' sy'n sail i sefyllfaedd cymhleth' (Swyddfa'r Llywodraeth ar gyfer Gwyddoniaeth, 2022b, t.2). Diffinnir system fel '*set o elfennau neu rannau wedi'u cydgysylltu yn y fath fodd fel y gallant gynhyrchu eu patrwm ymddygiad eu hunain, annisgwyl o bosibl, dros amser*' (Swyddfa'r Llywodraeth ar gyfer Gwyddoniaeth, 2022b, t.3).

Mae Pecyn Cymorth Meddylfryd Systemau Swyddfa'r Llywodraeth ar gyfer Gwyddoniaeth (GO Science) (2022a) yn cynnig set o offerynnau i gynorthwyo'r gaith o ddadansoddi problemau, egluro effeithiau polisi a geisir, a meithrin dealltwriaeth o sut y gallai cyd-destun effeithio ar ganlyniadau polisi mewn systemau cymhleth. Mae mapio systemau yn cael ei gyflwyno fel dull arbennig o ddefnyddiol ar gyfer delio â chymhlethdod. Mae'r adnodd hwn hefyd yn disgrifio efelychu fel dull o ymarfer neu arbrofi gyda datrysiadau polisi a dulliau gweithredu amgen ac yn helpu o ran rhagweld sut y gallai gwahanol randdeiliaid ymateb i newidiadau arfaethedig.

Mae'r pecyn cymorth gan eiriolwyr Fagan, Cornejo a Cushing (2021) yn argymhell dynameg systemau, a ddisgrifir fel dull o ddeall, modelu a disgrifio systemau cymhleth. Gall y pecyn cymorth hwn amlygu'r rhyng-gysylltiadau, gan helpu i ganfod pam mae problem yn bodoli a phrofi gwahanol atebion polisi a strategaethau gweithredu.

Mae adnoddau hefyd yn cynnig arweiniad ar sut i feddwl trwy brosesau newid a all gefnogi'r broses o ddethol offerynnau polisi. Mae model *Government as a System* (Siodmok, 2020) yn categoreiddio set eang o ysgogiadau y gellir eu defnyddio ar y cyd gan lunwyr polisi i fynd i'r afael â phroblemau cymhleth. Mae'r rhain yn croesi llywodraeth leol a llywodraeth genedlaethol, ac yn cael eu gosod ar raddfa sy'n amrywio o bŵer mwy cydweithredol (e.e. annog, datganoli penderfyniadau, cynghori) i bŵer llywodraeth mwy ffurfiol (e.e. deddfu, gosod safonau, craffu).

Mae canllaw Iechyd Cyhoeddus Lloegr (West et al., 2020) yn darparu dull strwythuredig o ganfod yr hyn sydd ei angen i gyflawni newid ymddygiad er mwyn cefnogi amcanion polisi. Mae'n seiliedig ar yr Olwyn Newid Ymddygiad (Michie, van Stralen a West, 2011). Mae'r dull yn dechrau drwy nodi'r ymddygiadau y mae angen eu meithrin ymhlith poblogaethau a grwpiau perthnasol er mwyn cyflawni amcanion polisi, a'r hyn a fydd yn sicrhau'r ymddygiadau hynny. Y dybiaeth allweddol yw bod ymddygiad yn cael ei lunio gan fedrusrwydd, cyfle a chymhelliant unigol (COM-B). Mae'r diagnosis ymddygiad hwn wedyn yn llywio'r broses o ddethol y mathau o ymyrraeth sydd fwyaf addas ar gyfer dylanwadu ar

ymddygiad (e.e. addysg, perswâd, cymhelliant, gorfodaeth) a nodi'r opsiynau polisi sydd fwyaf tebygol o gyflawni ymyriadau (e.e. canllawiau, deddfwriaeth, rheoleiddio, mesurau cyllidol, darparu gwasanaethau). Yn yr un modd, mae'r adnodd gan Fagan, Cornejo a Cushing (2021) yn rhoi pwyslais ar ddeall cymhellion pobl i groesawu newid, ac ystyried cymhellion a phrociau, o ystyried bod lefel o wrthwynebiad i newid i'w ddisgwyl ar gyfer unrhyw bolisi.

Mae adnoddau'n awgrymu bod dadansoddi problemau a chyd-destunau a dethol offerynnau a strategaethau polisi yn debygol o ddefnyddio gwahanol ffynonellau o dystiolaeth. Mae'r rhain yn cynnwys, er enghraifft, ymchwil defnyddwyr, ymchwil ethnograffig, gwyddor ymddygiad, gwyddor gweithredu, gwerthusiadau a thystiolaeth am yr hyn sy'n gweithio (Horodyska et al., 2015b, GO Science, 2022a, West et al., 2020; Nguyen et al., 2021).

Thema gyffredin ar draws yr adnoddau yw'r pwyslais ar gynnwys rhanddeiliaid a chydweithio wrth ddadansoddi systemau, er mwyn amlygu a deall gwahanol ffyrdd o edrych ar y broblem (Norris et al., 2014; GO Science, 2022a), dadansoddi'r cyd-destun, a rhagweld rhwystrau posibl. Gall barn a gwybodaeth y bobl yn y system hefyd helpu i ddatgelu gorgyffwrdd â pholisïau eraill (Norris et al., 2014). Amlygir pwysigrwydd cynnwys sbectwm eang o safbwyntiau, gan gynnwys y rhai a all fod yn erbyn ymyriad polisi arfaethedig (GO Science, 2022a).

Mae'r Pecyn Cymorth Llundio Polisi'au Agored (Swyddfa'r Cabinet, 2016) yn nodi proses ar gyfer gweithio trwy gamau cychwynnol diagnosis (sef deall y broblem sy'n destun y polisi), darganfod (deall anghenion y defnyddiwr), datblygu (cynhyrchu a phrototeipio datrysiadau polisi) cyn symud i'r cam cyflawni. Mae'r pecyn cymorth yn darparu arweiniad ac offerynnau a thechnegau i gefnogi dulliau cydweithredol drwy gydol y camau hyn. Mae'n annog cyd-lunio gyda defnyddwyr, ethnograffeg a'r dull ystwyth o reoli prosiectau lle defnyddir "sbrintiau" dylunio cyflym ailadroddol i ddylunio a phrofi datrysiadau polisi. Mae prototeipio yn cael ei gyflwyno fel dull o helpu i wneud polisi'au'n fwy cyflawnadwy drwy nodi atebion polisi dichonadwy yn gynnar yn y broses.

Mae Ejler et al. (2018) yn crybwyll y fframwaith CFIR (gweler y Cyflwyniad) a'r offeryn Asesu Parodrwydd Sefydliad i Newid (ORCA) er mwyn helpu i arwain y broses o ddadansoddi'r cyd-destun sefydliadol y bwriedir gweithredu polisi ynddo. Mae'r olaf yn cynnwys graddfa i asesu'r cyd-destun sefydliadol, gan gynnwys diwylliant, arweinyddiaeth a pharodrwydd ar gyfer newid.

Er nad yw'n strategaeth a nodwyd yn yr adnoddau a adolygwyd gennym, gall elfennau o fapio gwaith gweithredu (Fernandez et al., 2019) fod yn ddull gwerthfawr i'w gynnwys fel rhan o ddadansoddi problem a chyd-destun. Byddai'r broses hon yn cynnwys nodi pwy fydd y gweithredwyr ar wahanol lefelau, yr hyn y bydd angen iddynt ei wneud yn wahanol er mwyn gweithredu'r polisi, a sut y gellir cychwyn, cefnogi a monitro'r ymddygiadau hyn. Mae'n bosibl y bydd angen gwaith cwmpasu neu ymgysylltu â rhanddeiliaid er mwyn deall hyn yn llawn. Gall tystiolaeth ynghylch ymdrechion blaenorol i ysgogi newid fod yn ddefnyddiol, ynghyd â dadansoddiad o'r gallu a'r medrusrwydd presennol i weithredu'r newidiadau sydd eu hangen. Yn ddelfrydol, dylai'r strategaethau hyn arwain at gynnwys polisi sy'n cynnwys cynllun ar gyfer gweithredu sy'n eglur o ran y rolau a'r cyfrifoldebau ar wahanol lefelau, neu sy'n amlinellu sut y bydd prosesau gweithredu yn cael eu sefydlu, eu cefnogi a'u cydlynu yn y dyfodol.

Blwch 1. Enghreifftiau o offerynnau i gefnogi'r gwaith o ddadansoddi problemau a chyd-destunau

Ffynhonnell: Swyddfa'r Llywodraeth ar gyfer Gwyddoniaeth, 2022a

Y model mochyn: Yn darparu fframwaith i archwilio a deall barn, safbwyntiau a rolau gwahanol randdeiliaid mewn perthynas â phroblem / polisi / system (t. 19).

Diagram cyd-destun: Helpu i gael dealltwriaeth ar y cyd o'r system y mae'r broblem yn bodoli oddi mewn iddi – ei ffiniau a'r ffactorau y gellir dylanwadu arnynt (t. 24).

Mapio diagram dolen achosol: Deall y ffactorau a'r cysylltiadau o fewn y system. Mae'n adeiladu map o'r cysylltiadau a'r rhyngddibyniaethau o fewn system, drwy ddefnyddio dealltwriaeth o achos ac effaith o fewn y system i greu dolenni adborth (t. 33).

Dadansoddiad a naratif dolen achosol: Dadansoddi a datblygu naratif grymus a hygyrch o'r diagram dolen achosol (t. 41).

Diagram stoc a llif: Deall y ddynmeg o fewn y system a llywio'r broses gynllunio ar gyfer ymyriadau a newidiadau i'r system yn y dyfodol. Mae diagramau stoc a llif yn mapio dynmeg system a gellir eu defnyddio i greu efelychiad o'r system (t. 48).

Ymgysylltu â rhanddeiliaid

Awgrymir ymgysylltu â rhanddeiliaid yn eang fel strategaeth i gefnogi aliniad â'r polisi a'r cyd-destun gweithredu yn ogystal â'r anghenion a'r blaenoriaethau canfyddedig (Kennedy et al., 2019; Ronto et al., 2020; Ng et al., 2022; CES, Viennet a Pont, 2017; Haddad et al., 2022; Fagan, Cornejo a Cushing, 2021; Nguyen et al., 2021; Weiss, Lillefjell a Magnus, 2016). Mae'r testunau'n trafod yr angen i ddod â rhanddeiliaid at ei gilydd i gydweithio wrth lunio a gweithredu polisiâu.

Disgrifir amrywiol ddibenion a manteision ymgysylltu â rhanddeiliaid:

- *Cryfhau dealltwriaeth o achosion problemau a datblygu gweledigaeth a rennir ar gyfer newid* gan gynnwys drwy gynyddu'r aliniad ag anghenion a blaenoriaethau rhanddeiliaid (e.e. GO Science, 2022a; Siodmok, 2020; Kennedy et al., 2019; Colgan, Kennedy a Doherty, 2014).
- *Cefnogi'r gwaith o nodi a chyd-lunio datrysiadau polisi*: Ystyrir bod harneisio sgiliau, arbenigedd a dealltwriaeth ar draws grwpiau rhanddeiliaid yn bwysig er mwyn ei gwneud yn bosibl i arloesedd ac atebion ddod i'r amlwg, a gall helpu i ddilysu neu brofi rhagdybiaethau (e.e. Haddad et al., 2022; Kennedy et al., 2019; Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, 2014).
- *Nodi rhwystrau posibl i'r broses weithredu a chynllunio strategaethau gweithredu*: Ystyrir hefyd bod dod â rhanddeiliaid ynghyd yn werthfawr o ran codi pryderon, sicrhau y rhoddir sylw priodol i'r cyd-destun, nodi heriau posibl, a chynllunio a dylunio strategaethau gweithredu i harneisio galluogwyr posibl a mynd i'r afael â rhwystrau posibl (e.e., Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, 2014, Viennet a Pont, 2017; Ejler et al., 2018; Weiss, Lillefjell a Magnus, 2016; Kennedy et al., 2019).
- *Sicrhau ymroddiad a chefnogaeth*: Ystyrir bod ymgysylltu yn helpu i feithrin ac ysgogi cefnogaeth am bolisiâu, creu ymwybyddiaeth neu 'addysgu' rhanddeiliaid, datblygu dilysiad, helpu i fynd i'r afael ag agweddau negyddol am y polisi, neu oresgyn gwrthwynebiad (e.e., Ng et al., 2022; Kennedy et al., 2019; Viennet a Pont, 2017; Nguyen et al., 2021; Centre for Public Impact, 2018).

Mae'r adnoddau polisi yn argymhell cynnwys rhanddeiliaid perthnasol yn gynnar yn y broses ac yna drwyddi draw, tra bod angen diffinio amcan eu hymgysylltiad yn glir (Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, 2014; Colgan, Kennedy a Doherty, 2014; Centre for Public Impact, 2018; Norris et al., 2014). Mae ymgysylltu â rhanddeiliaid yn berthnasol ym mhob

cam o'r broses o lunio polisi. Felly gall dulliau ymgysylltu ac ymgynghori amrywio yn unol â hynny, gan amrywio o ddarparu gwybodaeth i gymryd rhan yn y broses o wneud penderfyniadau polisi (Kennedy et al., 2019). Dylid ystyried gallu gwahanol gyfranogwyr a phryd y bydd yn gwneud hynny, gan gynnwys gwahaniaethau posibl mewn fframiau cyfeirio (Haddad et al., 2022; Kennedy et al., 2019). Efallai y bydd angen caniatáu mwy o amser ar gyfer dylunio polisi pan fydd mwy o gyfranogwyr yn cymryd rhan (Kennedy et al., 2019), felly dylid ystyried y goblygiadau o ran amserlenni'r polisi ac adnoddau.

Mae'r adnoddau hefyd yn argymhell cynnwys yr holl randdeiliaid y mae eu gwaith, eu cyfranogiad neu eu cydweithrediad yn hanfodol i sicrhau bod y broses o weithredu'r polisi yn llwyddiannus (Colgan, Kennedy a Doherty, 2014; Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, 2014). Gall grwpiau rhanddeiliaid fod yn unigolion neu'n sefydliadau, a gallent gynnwys rheolwyr asiantaethau gweithredu, personél cyflenwi rheng flaen, cynrychiolwyr defnyddwyr gwasanaeth, arweinwyr cymunedol a barn, cyrff rheoleiddio, cyflogwyr a chynrychiolwyr diwydiant. Mae'n bwysig cynnwys cyfranogwyr a all fod yn llai cefnogol i bolisi (Horodyska et al., 2015a; Ng et al., 2022). Cynghorir cynnwys gwasanaethau cymorth perthnasol yn gynnar o fewn y llywodraeth (e.e. gwasanaethau cyfreithiol, cyllid, cyfathrebu) er mwyn helpu i osgoi bylchau yn y gwaith o ddylunio'r broses weithredu (Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, 2014). Argymhellir hefyd harneisio mewnbwn gan bobl sydd â phrofiad o gyflawni mewn lleoliadau eraill a phobl a chanddynt wybodaeth am weithredu a phrofiad o'i wneud, oherwydd y gall eu cyfranogiad helpu i bennu derbynioldeb a dichonoldeb y cynllun gweithredu (Viennet a Pont, 2017; Colgan, Kennedy a Doherty, 2014).

Mae Norris et al. (2014) yn rhoi sylw i'r ffaith y gall ymgysylltu trawsbleidiol liniaru'r ansicrwydd y gall cyfnod pontio gwleidyddol ei gyflwyno wrth weithredu. Er eu bod yn nodi bod hyn yn mynd yn groes i reddfau llawer o weinidogion ac i gymhellion gwleidyddol, gall nodi lle mae'r mymryn lleiaf o gytundeb helpu i gadw polisi ar agenda'r rhai sy'n gwneud penderfyniadau. Ystyrir hefyd ei bod yn werthfawr creu cyfleoedd ar gyfer cymeradwyo'r newid o dan sylw mewn ffordd weladwy a chyfathrebu'n gyson yn ei gylch (Colgan, Kennedy a Doherty, 2014).

Dulliau ac offerynnau

Fel y nodwyd, mae ymgysylltu â rhanddeiliaid yn rhan greiddiol o'r Pecyn Cymorth Llundio Polisiâu Agored (Swyddfa'r Cabinet, 2016), ac ystyrir ei fod yn ganolog i'r broses o ddylunio

polisiâu. Mae Blwch 2 yn rhoi enghreifftiau pellach o'r offerynnau a all gefnogi'r broses o ddylunio polisiâu.

Mae'r pecyn cymorth a ddatblygwyd gan Fagan, Cornejo a Cushing (2021) yn awgrymu bod mapio rhanddeiliaid yn weithgaredd y dylid ei gyflawni i nodi ac asesu cefnogaeth a gwrthwynebiad (yn fewnol ac yn allanol) ynghylch menter polisi. Mae hyn yn cynnwys asesu diddordeb a faint o bŵer a dylanwad sydd gan bob rhanddeiliad. Mae Colgan et al. (2014) hefyd yn argymhell y dylid mapio'r rhanddeiliaid y mae eu gwaith yn effeithio ar weithredu mentrau polisi'r llywodraeth gyfan yn llwyddiannus (ni argymhellir unrhyw offeryn penodol yn y naill adnodd neu'r llall).

Mae Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia (2014) yn darparu rhestr wirio i helpu uwch-arweinwyr yn y llywodraeth i asesu a yw'r trefniadau ar gyfer ymgysylltu â rhanddeiliaid wedi cael sylw digonol. Mae'r eitemau'n ymwneud â dethol rhanddeiliaid, sefydliadau a rheolwyr.

Blwch2. Enghreifftiau o offerynnau Llundio Polisiâu Agored i gefnogi'r broses o ddylunio polisiâu

Ffynhonnell: Swyddfa'r Cabinet (2016)

Diagnosis: dod o hyd i broblem y polisi. Mae'r rhain yn offerynnau a thechnegau sy'n dod â gwybodaeth, tystiolaeth a phobl bresennol ynghyd er mwyn rhannu dealltwriaeth a diffinio'r her bolisi, ac maent yn cynnwys: gosod heriau, cardiau offer data, safari tystiolaeth, cardiau gobaith ac ofn, mapio teithiau, personas, cyfnas polisi, segmentu defnyddwyr.

Darganfod: deall anghenion defnyddwyr. Mae'r offerynnau a'r technegau sy'n helpu i ddatblygu dealltwriaeth o anghenion defnyddwyr a gwneud diagnosis o'r problemau a'r heriau polisi y mae angen i'r polisi fynd i'r afael â nhw yn cynnwys: gwyddor data, delweddu data, deialog fwriadol, ethnograffeg, cyfweiliadau, ymgysylltu â'r cyfryngau cymdeithasol, ymchwil defnyddwyr, profion guerrilla, diwrnodau syniadau a jamiau polisi, data agored, y cyfryngau cymdeithasol a dadansoddi data.

Datblygu: cynhyrchu syniadau. Mae offerynnau a thechnegau sy'n helpu i greu syniadau a fydd yn ymateb i anghenion defnyddwyr yn cynnwys: cardiau newid, torfoli, diwrnodau gwaith hac, diwrnodau syniadau a jamiau polisi, taflen datblygu syniadau, braslunio. Byddai datblygiad yn golygu symud o ystod eang o syniadau arloesol i nifer bach o syniadau sydd wedi'u hystyried yn dda y gellir eu prototeipio a'u profi gyda defnyddwyr wrth eu cyflwyno.

Cyflenwi: prototeipio a gwella syniadau. Mae prototeipio yn golygu rhoi cynnig ar syniad i weld a allai weithio, er mwyn magu hyder mewn datrysiad arfaethedig cyn y cam treialu. Gall ddigwydd ar sawl ffurf, ac mae mathau posibl yn cynnwys: prototeipio wrth fwrdd, prototeipio pwynt cyffwrdd, prototeipio profiad.

Nodi a chynllunio adnoddau a galluoedd gweithredu

Gall nodi'r adnoddau sydd eu hangen, a dadansoddi'r adnoddau presennol fel rhan o waith cynllunio, helpu i oresgyn rhwystrau sy'n gysylltiedig ag adnoddau annigonol ac osgoi ymdrechion gweithredu ansefydlogi (Havers et al., 2020; Ronto et al., 2020; Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, 2014; Colgan, Kennedy a Doherty, 2014; Kennedy et al., 2019).

Mae'n hanfodol sicrhau bod adnoddau digonol ar gyfer gweithredu. Os oes angen, dylai'r llywodraeth sicrhau bod adnoddau ychwanegol ar gael i hwyluso'r broses o weithredu polisiâu, a hynny, er enghraifft, drwy ddarparu cyllid ychwanegol (Jankhotkaew et al., 2022; Ng et al., 2022). Mae llwyddiant y broses weithredu nid yn unig yn cael ei ddylanwadu gan yr adnoddau sydd ar gael, ond hefyd gan y ffordd y gellir manteisio i'r eithaf ar yr adnoddau hynny, eu defnyddio neu eu rhannu (Ng et al., 2022; Horodyska et al., 2015b; Weiss, Lillefjell a Magnus, 2016) a ph'un a oes cynllun neu strategaeth ar waith i'w defnyddio (Viennet a Pont, 2017). Er enghraifft, un o'r strategaethau ar gyfer cynyddu mynediad at adnoddau ar gyfer gweithredu polisiâu bwyd mewn ysgolion yw cydweithredu ar draws awdurdodaethau wrth gydlynu prosesau caffael bwyd ar gyfer ysgolion (Mclsaac et al., 2019). Gellir rhoi cefnogaeth i weithredwyr ddatblygu cynlluniau gweithredu sy'n cyd-fynd â'r cyfyngiadau ar yr adnoddau sydd ar gael iddynt (e.e. Mclsaac et al., 2019; Nguyen et al., 2021; Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, 2014).

Mae'n allweddol hefyd ystyried y galluoedd a'r sgiliau sy'n ofynnol i ymgymryd â gweithredu – yn y llywodraeth ac mewn asiantaethau gweithredu – yn gynnar yn y broses (Havers et al., 2020; Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, 2014; Colgan, Kennedy a Doherty, 2014). Mae angen i dimau gweithredu feddu ar y galluoedd angenrheidiol drwy nodi a sicrhau staff sydd â'r arbenigedd, yr wybodaeth, y sgiliau a'r profiad perthnasol o weithredu. Argymhellir gweithio'n ôl o sut y byddai polisi yn cael ei weithredu er mwyn nodi'r timau a'r galluoedd gofynnol (Norris et al., 2014).

Bydd anghenion datblygu gallu yn amrywio yn ôl y lefelau profiad ac arbenigedd sy'n bodoli eisoes, a byddant yn fwy pan fydd angen rolau a gweithdrefnau newydd (Colgan, Kennedy a Doherty, 2014). Ymhlith y strategaethau allweddol ar gyfer goresgyn y bylchau hyn a chefnogi'r broses weithredu mae darparu arweiniad, hyfforddiant, cymorth technegol, offerynnau a deunyddiau (Jankhotkaew et al., 2022; Mclsaac et al., 2019; Nguyen et al., 2021; Horodyska et al., 2015b). Er mwyn sicrhau ei fod yn effeithiol, dylid ategu hyfforddiant hefyd gyda gweithgareddau yn y gweithle fel hyfforddi, adborth ac asesu cydymffurfedd yn ffurfiannol (Ejler et al., 2018). Mae angen i sefydliadau gweithredu fuddsoddi mewn hyfforddiant a datblygu sgiliau, ac mae angen ystyried hyn.

Pan fydd y broses o weithredu polisi yn ei gwneud yn ofynnol cydweithio rhwng cyrff gweithredu, megis mewn mentrau llywodraeth gyfan, nodwyd bod sgiliau creu perthynas a sgiliau cydweithredol yn bwysig (Colgan, Kennedy a Doherty, 2014; Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, 2014). At hynny, nododd Colgan, Kennedy a Doherty (2014) fod y gwaith rhychwantu ffiniau hwn yn gofyn am nodweddion a galluoedd diwylliannol megis sgiliau rhwydweithio, empathi, dwyochredd, ymddiriedaeth, y gallu i weld sawl safbwynt, a rheoli drwy ddylanwad, a'i bod yn bwysig ystyried y pethau hyn mewn prosesau gweithredu. Gellir darparu cefnogaeth ar gyfer galluoedd rhychwantu ffiniau drwy ddatblygu canllawiau ymarfer, darparu hyfforddiant ar y cyd, sefydlu cyfnewidiadau gweithwyr, a chychwyn mentrau rhwydweithio (Colgan, Kennedy a Doherty, 2014).

Mae sawl un o'r testunau hefyd yn rhoi sylw i bwysigrwydd gosod amserlenni realistig ar gyfer gweithredu. Gall cyflwyno newidiadau fesul tipyn mewn modd graddol helpu i sicrhau nad yw rhanddeiliaid yn cael eu gorlethu â newidiadau sydyn, a gall gynyddu'r siawns y caiff amcanion eu cyflawni (Weiss, Lillefjell a Magnus, 2016; Ronto et al., 2020; Nguyen et al., 2021). Fodd bynnag, os yw'r broses weithredu'n rhy araf, mae'n bosibl y caiff momentwm ei gollu neu y caiff adnoddau eu rhoi dan bwysau (Viennet a Pont, 2017). Daw adolygiad Viennet a Pont (2017) i'r casgliad bod effeithiau amseru a chyflymder ar y broses weithredu yn ansicr, a'u bod yn dibynnu ar y gallu i weithredu ac i ba raddau y mae'r polisi'n dderbyniol.

Yn gyffredinol, er mwyn sicrhau bod rhwystrau o ran adnoddau a gallu yn cael sylw, mae angen cael cam cynllunio digonol er mwyn penderfynu pa seilwaith a gallu y byddai eu hangen ar gyfer gweithredu polisi, yn ogystal â pha adnoddau fyddai eu hangen, fel y gellir eu datblygu os nad ydynt yn bodoli eisoes.

Gall cynnwys rhanddeiliaid wella dealltwriaeth o adnoddau a galluoedd o ran y rhai sydd ar gael yn bresennol a'r rhai sydd eu hangen, gan arwain at strategaethau gweithredu gwell. Heb ddigon o ymchwil a chydweithio â'r rhai ar lawr gwlad, bydd yn anodd pennu galluoedd gweithredwyr. Gellir ceisio mewnbwn gan staff rheng flaen, gwasanaethau cymorth, rheolwyr a phartneriaid cyflenwi (Kennedy et al., 2019; Fagan, Cornejo a Cushing, 2021; Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, 2014; Viennet a Pont, 2017).

Dulliau ac offerynnau

Mae gan Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia (2014) restr wirio o ystyriaethau i uwch-arweinwyr ei defnyddio wrth benderfynu a yw'r trefniadau ar gyfer adnoddau gweithredu wedi cael sylw digonol. Ymhlith yr wyth pwynt hynny ar y rhestr wirio mae pwyntiau sy'n ymdrin â ph'un a oes gan y corff gweithredu ddigon o adnoddau i gwblhau'r broses weithredu o fewn yr amserlen benodol, p'un a yw'r adnoddau'n cyd-fynd â'r gweithgareddau gweithredu angenrheidiol, a ph'un a oes angen addasu adnoddau. Yn ogystal, mae p'un a yw'r tîm gweithredu yn ddigon medrus a phrofiadol, a ph'un a yw rolau aelodau'r tîm yn y broses weithredu yn wedi'u deall yn iawn ganddynt, yn allweddol.

Gall yr Offeryn Meddwl Parod (o Ganolfan Wandersman), er nad yw'n cael ei archwilio yn ein hadnoddau, fod yn adnodd defnyddiol ar gyfer asesu, meithrin ac ysgogi'r parodrwydd ar gyfer newid sydd ei angen. Disgrifiwyd bod parodrwydd ar gyfer newid mewn sefydliadau yn cynnwys y cymhelliant i fabwysiadu arloesiad, y gallu i ymgorffori neu fabwysiadu'r newid mewn polisi ('gallu penodol i arloesiad'), a'r graddau y mae prosesau sefydliadol, arweinyddiaeth, rhwydweithiau, diwylliant a seilwaith yn gwneud y cyd-destun yn un sy'n gweithredu'n dda ('gallu cyffredinol') (Scaccia et al., 2015). Mae galluoedd cyffredinol yn cynnwys ystyriaethau sefydliadol megis diwylliant, hinsawdd, arloesedd sefydliadol, arweinyddiaeth o ran defnyddio adnoddau, strwythur a chapasiti staff. Ymhlith y galluoedd sy'n benodol i arloesiad mae gwybodaeth, sgiliau a galluoedd sy'n benodol i arloesiad, cael hyrwyddwr rhaglen, cefnogaeth hinsawdd gweithredu benodol (sy'n gysylltiedig â chyfathrebu a rheoli ynghylch gweithredu), a chysylltiadau rhyng-sefydliadol. Gellir defnyddio asesiad o barodrwydd i nodi ble a sut nad yw newid mewn polisi yn cyd-fynd â chyd-destunau gweithredu ac i lywio'r broses o ddethol strategaethau i wella parodrwydd ac aliniad.

Yn ogystal, er nad ydynt wedi'u cynnwys yn unrhyw un o'r testunau a adolygwyd gennym, gall elfennau mapio gweithredu (a drafodwyd uchod) fod yn ddull gwerthfawr o nodi'r

adnoddau a'r personél sy'n angenrheidiol ar gyfer prosesau gweithredu (Fernandez et al., 2019).

Llywodraethu a chydweithio

Mae trefniadau llywodraethiant cadarn yn hanfodol i sicrhau llwyddiant prosesau gweithredu (Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, 2014). Ystyrir bod cydlynu effeithiol rhwng gwahanol lefelau o lywodraeth ac asiantaethau gweithredu yn hwylusydd o ran gweithredu polisiâu (Forberger et al., 2022; Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, 2014; Probst et al., 2018; Mclsaac et al., 2019). I'r gwrthwyneb, nodir bod rolau, cyfrifoldebau ac atebolrwydd nad ydynt wedi cael eu diffinio, neu sy'n aneglur o ran gweithredu, yn rhwystrau (Mclsaac et al., 2019; Wright, 2019; Jankhotkaew et al., 2022). Yn yr adnoddau, felly, cynghorir sefydlu trefniadau llywodraethiant ac atebolrwydd clir (Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, 2014; Colgan, Kennedy a Doherty, 2014).

Mae angen i strwythurau llywodraethiant gyd-fynd â'u pwrpas (Colgan, Kennedy a Doherty, 2014; Norris et al., 2014). Er y gall mentrau tymor byr ddibynnu ar drefniadau anffurfiol, gall mentrau sydd â'r nod o gyflawni newid dros yr hirdymor ei gwneud yn ofynnol cael strwythurau mwy parhaol, gan gynnwys darpariaeth mewn deddfwriaeth (Colgan, Kennedy a Doherty, 2014). Mae Forberger et al., 2022 (2022) yn dod i'r casgliad, mewn perthynas â gweithredu polisi gweithgarwch corfforol, bod yn rhaid i awdurdodau fod â nod cyffredin ac awydd i gydweithio er mwyn i gydlynu fod yn effeithiol. Canfuwyd bod strwythurau anffurfiol a ffurfiol yn y gorffennol yn hwyluso cydlynu. (Forberger et al., 2022).

Ar gyfer ymyriadau polisi amlweddol sy'n cwmpasu meysydd polisi a sectorau lluosog, mae angen gydlynu'n fwy helaeth ac o bosibl bydd angen mathau gwahanol o lywodraethiant. Mae angen cydlynu'n fertigol (rhwng gwahanol lefelau o lywodraeth ac asiantaethau gweithredu) a chydlynu'n llorweddol (rhwng gwahanol feysydd polisi) (Weiss, Lillefjell a Magnus, 2016; Haddad et al., 2022; Colgan, Kennedy a Doherty, 2014). Mewn perthynas â gweithredu polisiâu arloesi trawsnewidiol, mae Haddad et al. (2022) yn nodi bod rhai astudiaethau'n pwysleisio'r angen i ategu neu ddisodli llywodraethiant 'o'r brig i lawr' gyda dulliau 'o'r gwaelod i fyny', gan gyfuno cyfeiriad a chanllawiau canolog gyda chyfrifoldeb dirprwyedig a llywodraethiant datganoledig sydd wedi ymwreiddio sy'n gadael lle ar gyfer hunan-drefnu a rhwydweithio. Maent yn cyflwyno'r cysyniad o "gymysgedd llywodraethiant" sy'n cyfuno dulliau llywodraethu o'r gwaelod i fyny ac o'r brig i lawr.

Mae cydweithrediadau rhwng gweithredwyr a chydweithio traws-sectoraidd (e.e. gwasanaeth iechyd a chymdeithasol) yn alluogwr ar gyfer gweithredu'n llwyddiannus (Horodyska et al., 2015a; Horodyska et al., 2015b; Weiss, Lillefjell a Magnus, 2016; Ronto et al., 2020; Wright, 2019). Mae adolygiad Weiss, Lillefjell a Magnus (2016) yn nodi mai cydweithredu yw'r ffactor mwyaf cyffredin o ran cyflawni nodau ac amcanion hybu iechyd bwriadedig ar draws lleoliadau lleol. Mae Jankhotkaew et al. (2022) yn argymhell cydweithio amlsectoraidd yn ystod y cam llunio polisi er mwyn ymdrin â nodau sy'n gwrthdaro ymhlith gwahanol sectorau mewn perthynas â pholisïau rheoli alcohol (h.y. buddiannau iechyd y cyhoedd a buddiannau economaidd).

Mae adolygiadau ac adnoddau wedi'u cynnwys sy'n amlinellu awgrymiadau ynghylch sut y gellid cryfhau cydweithredu a chydlynu. Mae Weiss, Lillefjell a Magnus (2016) yn nodi bod cydweithio *'yn cael ei hwyluso orau pan ddefnyddir timau, pwyllgorau neu fforymau sy'n cynnwys gweithwyr proffesiynol o wahanol sefydliadau, sectorau, a disgyblaethau o'r tu mewn a'r tu allan i'r sector iechyd'* (t. 4). Cyfeirir at ymddiriedaeth fel hwylusydd pwysig o ran cydweithredu (Weiss, Lillefjell a Magnus, 2016), a nodir pwysigrwydd diwylliannau cydweithredu a chreu cymhellion i gydweithio mewn perthynas â gwaith llywodraeth gyfan (Colgan, Kennedy a Doherty, 2014). Canfu Norris et al. (2014) fod y ffordd y caiff polisïau eu cyfleu i weithredwyr gwahanol yn gallu dylanwadu ar y tebygolrwydd bod y ddau beth yn ymuno. Nodir bod arweinyddiaeth yr un mor allweddol o ran hyrwyddo cydweithredu a chydlynu ac osgoi tiriogaetholdeb (Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, 2014).

Dulliau ac offerynnau

Dylid ystyried llywodraethiant a chydweithio a'u hintegreiddio ym mhob cam o'r broses o lunio polisïau (Weiss, Lillefjell a Magnus, 2016; Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, 2014). Mae Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia (2014) yn cynnig rhestr wirio y gellir ei defnyddio i helpu i asesu digonolrwydd trefniadau llywodraethu, er enghraifft o ran y graddau y mae buddiannau dilys ystod o randdeiliaid yn cael eu hystyried. Ni chynigiwyd unrhyw offerynnau penodol eraill ar gyfer asesu neu gryfhau llywodraethiant a chydweithio yn y testunau a adolygwyd.

Monitro, gwerthuso, dysgu a rheoli risg

Argymhellir prosesau monitro, adolygu a gwerthuso fel strategaeth i gefnogi, cryfhau a gyrru'r broses o weithredu polisïau (Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, 2014; Havers

et al., 2020; Viennet a Pont, 2017; Horodyska et al., 2015a; Haddad et al., 2022; Forberger et al., 2022; Wright, 2019). Gall y prosesau hyn ddarparu sylfaen ar gyfer rheoli'r broses weithredu yn weithredol (Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, 2014).

Gall monitro data a gesglir drwy gydol y broses weithredu helpu i ddatblygu deallusrwydd strategol am gynnydd a llywio penderfyniadau am yr hyn sydd angen ei newid (Haddad, Viennet a Pont, 2017; Norris et al., 2014). Gall monitro mewnwelediadau hefyd gynorthwyo o ran addasu prosesau gweithredu yn ôl cyd-destunau lleol (Viennet a Pont, 2017), ac yn sgil newidiadau yn y cyd-destun allanol (Norris et al., 2014). Mae gwaith monitro'n arbennig o bwysig pan fo cyd-destunau'n ansefydlog a dynamig, ac wrth ddelio â systemau cymhleth sy'n gallu esblygu mewn ffordd nad oes modd ei rhagweld (GO Science, 2022a).

Cyfeirir at y ffordd y gall gwaith monitro ac adolygu gymell y rhai sy'n ymwneud â gweithredu. Nodwyd bod absenoldeb system fonitro yn ffactor sy'n cyfrannu at ddiffyg cydymffurfedd mewn perthynas â pholisïau alcohol, bwyd a diod, (Ronto et al., 2020; Jankhotkaew et al., 2022; Wright, 2019; Ng et al., 2022). Mae Ronto et al. (2020) a Mclsaac et al. (2019) ill dau'n awgrymu y gallai gwaith monitro fod yn opsiwn addas ar gyfer annog pobl i ymrwymo i bolisïau mewn ysgolion a glynu wrthynt. Yn ogystal, mae'r adolygiad gan Viennet a Pont (2017) yn rhoi sylw i'r ffaith bod y safonau atebolrwydd uwch a roddir ar weithredwyr polisïau addysg, mewn rhai cyd-destunau, wedi arwain at broses weithredu well, er eu bod yn nodi bod yn rhaid addasu systemau atebolrwydd yn ôl y cyd-destun lleol a'r cyfnod er mwyn osgoi effeithiau anfwriadol. Mae angen dethol targedau a dangosyddion yn ofalus er mwyn sicrhau nad yw gymhellion yn cael eu haflunio, megis yn achos '*addysgu ar gyfer y prawf*' (Viennet a Pont, 2017, t.38).

Er mwyn gweithredu'n llwyddiannus, mae angen hefyd nodi, rheoli a monitro risgiau, er mwyn helpu i liniaru effaith ffactorau cyd-destunol hysbys neu annisgwyl ar y broses weithredu a all godi yn ystod y broses weithredu (Colgan, Kennedy a Doherty, 2014; Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, 2014; Fagan, Cornejo a Cushing, 2021).

Argymhellir y dylid sefydlu trefniadau priodol a chllir ar gyfer monitro, adolygu, gweithgareddau gwerthuso a rheoli risg cyn gynted â phosibl, gan gynnwys dolenni adborth a all hwyluso'r gwaith o addasu cydrannau'r broses weithredu mewn ffordd amserol (Norris et al., 2014; Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, 2014). Er mwyn arwain y gwaith hwn, mae angen diffinio amcanion, canlyniadau disgwylidig, a thargedau'r polisi a'r broses weithredu (Colgan, Kennedy a Doherty, 2014; Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia,

2014; Viennet a Pont, 2017). Mae'n arbennig o berthnasol cael eglurder ynghylch y rolau a'r cyfrifoldebau ar gyfer monitro a gwerthuso mewn mentrau llywodraeth gyfan. Dylai prosesau fod yn gymesur a dylid nodi pwy yw'r prif ddefnyddwyr (Viennet a Pont, 2017). Pan fo cyfyngiadau capasiti, gall y llywodraeth benderfynu allanoli swyddogaethau monitro. Canfu astudiaethau achos gan Norris et al. (2014) ei bod yn fuddiol cynnwys gweinidogion mewn trefniadau olrhain cynnydd.

Ystyrir bod dulliau dysgu'n bwysig hefyd. Argymhellir mabwysiadu dulliau dynamig a hyblyg o ddatblygu a gweithredu polisïau mewn sawl un o'r testunau a adolygwyd (Haddad et al., 2022; Fagan, Cornejo a Cushing, 2021; GO Science, 2022a). Mae'r adolygiadau'n cynnig defnyddio methodoleg gylchol dros ddull o gynllunio a dilyniannu mewn modd llinol, gyda dolenni adborth byr rhwng gweithredwyr a'r llywodraeth sy'n ei gwneud yn bosibl i wybodaeth lifo'n gyflym, ac ymgorffori llunwyr polisi mewn dysgu ar y cyd (Haddad et al., 2022; Weiss, Lillefjell a Magnus, 2016; Norris et al., 2014). Gall dull o'r fath feithrin ffordd o ymaddasu i gyd-destunau cymdeithasol, gwleidyddol ac amgylcheddol newidiol. Anogir datblygu ymwybyddiaeth gynnar o sut y gallai cyd-destunau newid ac ymgorffori cynlluniau wrth gefn er mwyn cefnogi addasiadau cyflym (Norris et al., 2014). Pwysleisir hefyd ei bod yn werth treialu prosesau gweithredu polisïau er mwyn cefnogi'r gwaith o fireinio prosesau dylunio a gweithredu polisïau, a dysgu o amrywiadau (Fagan, Cornejo a Cushing, 2021; Ejler et al., 2018; GO Science, 2022a). Argymhellir defnyddio dulliau gwerthuso sy'n rhoi pwyslais ar ddysgu ac atblygedd yn hytrach nag atebolrwydd a rheolaeth, tra dylid blaenoriaethu dulliau gwerthuso ffurfiannol dros werthuso crynodol (Haddad et al., 2022).

Cynigir y dylid sefydlu mecanweithiau ffurfiol ar gyfer casglu profiadau ac arferion da o ran gweithredu a dysgu a rennir hefyd (Colgan, Kennedy a Doherty, 2014; Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, 2014; Norris et al., 2014). Mae angen annog a hwyluso prosesau trosglwyddo gwybodaeth o fentrau'r gorffennol i dimau gweithredu newydd er mwyn cefnogi dull ailadroddol a dysgu (Norris et al., 2014; GO Science, 2022b). Rhan bwysig o hyn yw creu amgylchedd lle gellir rhannu mewnwelediadau a phrofiadau o ran gweithredu – gan gynnwys methiannau – mewn ffordd agored, a datblygu dealltwriaeth o fecanweithiau y mae actorion yn dysgu drwyddynt (Norris et al., 2014). Mae Haddad et al. (2022) yn rhoi sylw i'r ffordd y gall arweinyddiaeth wan, diffyg gallu amsugol, gwrthdaro buddiannau, a thueddiad i ddilyn arferion fod yn heriol i'r broses o ddysgu wrth lunio ac addasu polisïau .

Dulliau ac offerynnau

Mae Ejler et al. (2018) a Fagan, Cornejo a Cushing (2021) ill dau yn annog defnyddio cylch iteriad a gwelliant Cynllun-Gwneud-Astudio-Gweithredu, sy'n cynnig fframwaith ar gyfer datrys problemau sy'n ymwneud â rhwystrau i'r broses weithredu.³ Mae'r olaf hefyd yn annog y dull Dilyniant Peilot lle defnyddir cyfres o gynlluniau peilot i brofi a gwella'r gwaith cyflawni, gan ddechrau gyda'r cyd-destunau mwyaf ffafriol ac ehangu i'r rhai mwy heriol, cyn tyfu'r polisi ar raddfa fwy i'r holl dderbynwyr arfaethedig.

Mae Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia (2014) yn cynnig rhestr wirio y gellir ei defnyddio i helpu i asesu a yw trefniadau ar gyfer monitro, gwerthuso wedi cael sylw digonol. Mae'r Pecyn Cymorth Meddylfryd Systemau (GO Science, 2022a) yn cynnwys templed a chanllawiau ar gyfer datblygu strategaeth monitro a gwerthuso.

Arweinyddiaeth

Nodir bod arweinyddiaeth yn benderfynydd ynddo'i hun o ran llwyddiant prosesau gweithredu (Nguyen et al., 2021; Horodyska et al., 2015a; Weiss, Lillefjell a Magnus, 2016; Kennedy et al., 2019; Haddad et al., 2022; Ng et al., 2022; Mclsaac et al., 2019), ac mae'n bwysig ar gyfer hwyluso prosesau fel ymgysylltu â rhanddeiliaid, a llywodraethu a chydweithio. Mae'r adolygiadau'n cyfeirio at bwysigrwydd arweinyddiaeth ymhlith gwahanol grwpiau (e.e. llunwyr polisi, gweithredwyr), ar wahanol lefelau (unigol a sefydliadol) ac at wahanol ddibenion (dylunio a gweithredu polisiâu) (Ng et al., 2022; Kennedy et al., 2019; Mclsaac et al., 2019; Haddad et al., 2022).

Mae sawl adnodd polisi yn pwysleisio pa mor hanfodol bwysig yw arweinyddiaeth o ran gweithredu polisiâu (Ejler et al., 2018; Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, 2014; Colgan, Kennedy a Doherty, 2014; Norris et al., 2014; Kennedy et al., 2019). Mae Ejler et al. (2018), ar sail cyfweiliadau â swyddogion gweithredol yn y sector cyhoeddus, yn dod i'r casgliad mai arweinyddiaeth yw'r penderfynydd mwyaf angenrheidiol ar gyfer mynd i'r afael â rhwystrau i brosesau gweithredu. Er mwyn sicrhau bod prosesau gweithredu'n llwyddiannus, mae angen cael arweinwyr parod a galluog sy'n *'gynigwyr gweladwy o'r broses weithredu'* ac

³ Mae rhagor o fanylion ar gael yma: <https://nirn.fpg.unc.edu/module-1/improvement-cycles>

sy'n meithrin ymrwymiad (Ejler et al., 2018, t.8). Maent hefyd yn rhoi sylw i rôl arweinwyr o ran canolbwyntio, blaenoriaethu a mynnu bod gweithredu'n digwydd, a delio ag ymwrthedd. Yn yr un modd, mae Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia (2014) yn nodi pwysigrwydd sicrhau bod uwch-arweinwyr yn weladwy er mwyn dangos i'r bobl yn eu sefydliad pa mor bwysig yw menter polisi benodol.

Mae'r adolygiadau hefyd yn trafod rôl arweinwyr mewn lleoliadau gweithredu. Mae Mclsaac et al. (2019) yn crybwyll sut y gall arweinyddiaeth ar lefel ysgol hwyluso'r broses o weithredu, a hynny, er enghraifft, drwy sicrhau ymrwymiad y swyddogaeth weinyddu, cefnogi gwaith cynllunio ac atgyfnerthu cysylltiadau. Nodir yn aml bod ymrwymiad arweinwyr a rheolwyr sefydliadau yn alluogwyr o ran gweithredu polisïau sy'n ymwneud â bwydydd a diodydd iach: *'gall arweinyddiaeth dda ar lefel y polisi hefyd ddarparu cefnogaeth gefndir ar gyfer gweithredu o fewn sefydliadau drwy flaenoriaethu polisïau ac ymrwymiad'* (Nguyen et al., 2021, t. 11).

Sonnir bod arweinyddiaeth yn arbennig o bwysig ar gyfer mentrau polisi trawsadrannol a'r rheini y mae llawer o wahanol randdeiliaid yn ymwneud â nhw, neu'r rheini sy'n galw am newid sefydliadol sylweddol (Colgan, Kennedy a Doherty, 2014; Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, 2014). Mae gweithredu mentrau llywodraeth gyfan yn gofyn am lefel uchel o arweinyddiaeth ar y lefel wleidyddol a gweinyddol – gan weinidogion ac uwchweision cyhoeddus fel ei gilydd (Colgan, Kennedy a Doherty, 2014). Gall ymgysylltu'n effeithiol ag endidau eraill y llywodraeth helpu i atal ffurfio seilos sefydliadol neu diriogaetholdeb a all rwystro prosesau gweithredu (Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, 2014). Mae Haddad et al. (2022) yn rhoi sylw, mewn perthynas â pholisïau arloesi, i'r angen i lunwyr polisi weithredu fel broceriaid rhwng gwahanol randdeiliaid er mwyn cychwyn deialog a gweithgareddau ar y cyd, meithrin ymddiriedaeth ac alinio buddiannau, ac annog cydweithio. Gall diffyg arweinyddiaeth yn y maes hwn arwain at anawsterau wrth gydlynu cyfranogwyr lluosog.

Mae rhai o'r testunau'n nodi rôl arweinwyr a hyrwyddwyr anffurfiol ar wahanol lefelau (Nguyen et al., 2021; Mclsaac et al., 2019; Ejler et al., 2018; Fagan, Cornejo a Cushing, 2021). Mae Fagan, Cornejo a Cushing (2021) yn argymhell y dylid annog cyfranogiad gan arweinwyr barn a broceriaid pŵer er mwyn trosoli eu cefnogaeth. Mae Ejler et al., (2018) yn cynnig y dylid nodi a pharatoi hyrwyddwyr y dyfodol i ennyn cyfranogiad arweinwyr lleol mewn proses weithredu.

Mae Norris et al. (2014) yn nodi'r rôl gadarnhaol y gall gwleidyddion ei chwarae wrth lywio proses gweithredu effeithiol. Maent yn dod i'r casgliad, ar sail eu hastudiaethau achos, y gall cyfranogiad agos is-weinidogion gefnogi'r gwaith o gyflwyno polisi. Er y gall gweinidogion ddarparu nawdd a chyfeiriad lefel uchel ar gyfer polisiau blaenllaw, canfuwyd bod is-weinidogion mewn sefyllfa well yn gyffredinol i arwain y broses o drosi nodau polisi eang yn bolisiau y gellir eu gweithredu. Roedd cyfranogiad is-weinidogion yn golygu cynnal archwiliadau ffurfiol ac anffurfiol gyda swyddogion a gweithredwyr er mwyn llywio'r gwaith o gyflawni, negodi'r ffiniau rhwng polisiau newydd a blaenoriaethau eraill, hwyluso gweithgarwch mwy cydgysylltiedig, a llywio gwrthwynebiadau neu heriau (gan gynnwys drwy ddefnyddio 'llywodraethiant meddal' sy'n nodweddiadol o gyfarfodydd dwyochrog, cysylltiadau gwleidyddol a rhwydweithiau). Mae Colgan, Kennedy a Doherty (2014) yn argymhell y dylid sicrhau arweinyddiaeth wleidyddol a gweinyddol ar weinidogion allweddol ac uwch-swyddogion cyhoeddus ar ddechrau a thrwy gydol oes prosiect.

Dylid egluro disgwyliadau'r arweinwyr a'r math o arweinyddiaeth sy'n ofynnol. Mae Ejler et al. (2018) yn gwahaniaethu rhwng y gwahanol ddulliau posibl o arwain, sef arweinwyr hierarchaidd, arweinwyr cyfannol, arweinwyr dirprwyo ac arweinwyr cyd-greu. Maent yn nodi y dylid datblygu'r dull arwain yn unol â'r cyd-destun gweithredu penodol a'r rhwystrau a'r hwyluswyr posibl. Dylai'r dull gweithredu ystyried pa mor gryf yw'r arweinyddiaeth, ac efallai y bydd angen cael gweithgareddau gweithredu pwrpasol sydd wedi'u hanelu at arweinwyr, neu fod angen ehangu cwmpas y gefnogaeth weithredu rhag ofn bod yr arweinyddiaeth yn wan (Ejler et al., 2018). Ar gyfer gweithgareddau llywodraeth gyfan, mae Colgan, Kennedy a Doherty (2014) yn awgrymu bod angen '*arweinyddiaeth wleidyddol sydd ag arddull crefftwr*', *sef arweinwyr sy'n gorfod canolbwyntio ar feithrin a chynnal cysylltiadau, rheoli cymhlethdod a chyd-ddibyniaeth, a rheoli mathau niferus o atebolrwydd sy'n gwrthdaro*' (Fafard, 2013 yn Colgan, Kennedy a Doherty, 2014, t. iv).

Dulliau ac offerynnau

Mae'r offeryn Asesu Parodrwydd Sefydliadau i Newid (ORCA), a grybwyllwyd yn gynharach, yn cynnwys cwestiynau mewn perthynas ag arweinyddiaeth. Nid yw'r testunau sydd wedi'u cynnwys yn awgrymu unrhyw offerynnau na thechnegau penodol ar gyfer asesu neu gryfhau arweinyddiaeth.

Cyfathrebu a fframio

Pwysleisir bod cyfathrebu'n ffactor galluogi pwysig o ran gweithredu polisiâu (Ronto et al., 2020). Mae Norris et al. (2014), ar sail eu hastudiaethau achos ar weithredu polisiâu cyfiawnder cymdeithasol, yn dod i'r casgliad bod y naratif sy'n cyd-fynd â pholisi yn dylanwadu ar y ffordd y caiff y polisi hwnnw ei ddehongli a'i gyflwyno. Gall cyfathrebu effeithiol gefnogi'r broses o weithredu polisi drwy liniaru rhwystrau sy'n ymwneud â chanfyddiadau negyddol o bolisi, a'r diffyg o ran ymroi, derbyn a chefnogi'r broses o weithredu'r polisi (Jankhotkaew et al., 2022; Nguyen et al., 2021; Ronto et al., 2020). Gall hefyd gefnogi'rgwaith o ymgysylltu â rhanddeiliaid (er y dylid nodi nad yw cyfathrebu bob amser yn cael ei wahaniaethu oddi wrth ymgysylltu yn y testunau a adolygwyd) ac mae'n agwedd hanfodol ar gydlynu a llywodraethu.

Dylai cyfathrebu gyfleu sawl agwedd, megis datganiad o'r broblem sy'n destun y polisi, ac amcanion, damcaniaethau sylfaenol a mecanweithiau achosol, tystiolaeth ategol, strategaethau ar gyfer cyflwyno a gweithredu'r polisi, a'r gofynion a'r cyfrifoldebau ynghylch ei weithredu (Horodyska et al., 2015b; Mclsaac et al., 2019; Kennedy et al., 2019; Viennet a Pont, 2017). Dylai unrhyw gyfathrebu sy'n ymwneud â'r polisi fynegi'n glir y mater neu'r angen (canfyddedig) y mae'r polisi'n ymateb iddo neu, fel arall, fe ddylai gyfiawnhau'r polisi (Viennet a Pont, 2017). Gallai cyfathrebu tystiolaeth o gyd-destunau eraill y gweithredwyd polisi tebyg ynddynt helpu i liniaru pryderon ynghylch effeithiau andwyol, er enghraifft ynghylch colli refeniw, a gwella derbyniad polisi (Kennedy et al., 2019; Ronto et al., 2020). Gall cyfathrebu am gynnydd a chanlyniadau polisi a gyflawnwyd roi hwb i'r broses weithredu hefyd (Nguyen et al., 2021). Ystyrir hefyd bod fframio problem neu amcanion polisi yn bwysig er mwyn mynd i'r afael â heriau ynghylch cyfreithlondeb a chymorth rhanddeiliaid (Norris et al., 2014, Viennet a Pont, 2017). Mae Mclsaac et al. (2019), yn eu hadolygiad ar bolisiâu maeth mewn ysgolion, yn awgrymu y gall fframio maeth fel blaenoriaeth graidd ar gyfer gwella canlyniadau addysgol helpu i alinio ymdrechion a datblygu camau gweithredu ar y cyd tuag at newid.

Mae angen cyfeirio cyfathrebu at bawb y bydd y newid yn effeithio arnynt a dylai ddechrau'n gynnar yn y broses weithredu a pharhau drwyddi draw (Fagan, Cornejo a Cushing, 2021; Viennet a Pont, 2017; Nguyen et al., 2021; Mclsaac et al., 2019; Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, 2014; Norris et al., 2014; Colgan, Kennedy a Doherty, 2014). Bydd hyn yn debygol o gynnwys cyfathrebu ar draws gwahanol grwpiau (e.e. y cyfryngau, cymunedau, cyflenwyr bwyd) a lefelau'r system (e.e. y llywodraeth, lleoliadau gweithredu, y

boblogaeth darged) (Mclsaac et al., 2019). Dylai gweithredwyr hefyd sicrhau bod eu sianeli cyfathrebu dewisol yn cyd-fynd â'u strategaethau cyfathrebu presennol, a'u bod yn gost-effeithiol.

Dulliau ac offerynnau

Nid yw'r testunau sydd wedi'u cynnwys yn awgrymu unrhyw offerynnau na thechnegau penodol i asesu neu gryfhau gweithgareddau cyfathrebu.

Cynllunio prosesau gweithredu

Mae'r adran hon wedi nodi dulliau y gall llunwyr polisi eu defnyddio i gefnogi'r broses o lunio polisiâu gyda meddylfryd gweithredu. Mae ystyried sut y gall y dulliau hyn gefnogi'r broses o weithredu polisiâu yn ganolog i'r gwaith o gynllunio prosesau gweithredu. Mae cynllunio prosesau gweithredu yn aml yn cynnwys diffinio amcanion a thargedau gweithredu, strategaethau a gweithgareddau gweithredu, adnoddau, llywodraethiant, amseru, cyfathrebu ac ymgysylltu, rheoli risg, gwaith monitro a gwerthuso (Viennet a Pont, 2017; Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia, 2014). Mae'r adran hon wedi trafod ystyriaethau ac awgrymiadau mewn perthynas â phob un o'r meysydd hyn.

Trafodaeth

Mae ein cyfodiad o ffactorau sy'n dylanwadu ar weithredu yn amlygu'r angen i brosesau gweithredu fod yn ystyriaeth ganolog drwy gydol y gwaith o lunio polisïau. Mae gweithredu yn broses gymhleth o newid sy'n y mae unigolion, sefydliadau, grwpiau, rhwydweithiau a chlymbleidiau ar lefelau lluosog a rhyng-gysylltiedig yn ymwneud â hi, lle caiff bwriadau polisi eu mireinio, eu cefnogi, eu trosi, eu deddfu, eu gwreiddio a'u cynnal – neu beidio. Ceir neges reolaidd yn y testunau a adolygwyd sef bod angen ystyried prosesau gweithredu yn gynnar iawn yn y gwaith o lunio polisïau. Mae angen ystyried meddylfryd gweithredu yn y broses o ddatblygu cynnwys polisi a thrwy gydol cylch y polisi, ac mae angen deall bod y broses weithredu yn golygu llawer mwy na 'gweithredu' polisi yn unig. Mae angen datblygu cynnwys y polisi gyda'r broses o'i weithredu mewn golwg, gan ystyried rhwystrau a hwyluswyr posibl i'r broses weithredu. Mae llunwyr polisi fel arall yn gadael y broses ddiwygio yn rhy gynnar (Viennet a Pont, 2017).

Fel y nodwyd yn y cyflwyniad, gall methiant polisi ddigwydd oherwydd anlwc, polisi gwael neu broses weithredu wael. Nid yw ein dadansoddiad yn cynnig llawer a fyddai'n helpu gydag anlwc – er y gallai dadansoddi'r cyd-destun a gwaith monitro helpu i osgoi neu baratoi ar gyfer rhywfaint o'r hyn y gellid ei brofi fel anlwc fel arall, a byddai'n helpu o ran cywiro'r trywydd i'w ddilyn. Nid oes modd osgoi polisi gwael yn gyfan gwbl yng nghyd-destun datganoli yng Nghymru, nac ychwaith i'r gwneuthurwr polisi unigol sy'n gyfrifol am weithredu'r polisi ar ôl i'w gynnwys gael ei bennu. Fodd bynnag, caiff polisïau eu mireinio, eu trosi a'u deddfu drwy eu gweithredu. Yn yr ystyr hwn, mae gweithredu yn rhan o'r broses o lunio polisïau, ac felly mae'n cynnig cyfleoedd i achub neu wneud yn iawn am bolisi 'drwg'. Mewn gwirionedd, gellir lleihau'r tebygolrwydd y caiff polisi ei weithredu'n wael – a dylid gwneud hynny –drwy ddefnyddio meddylfryd gweithredu.

Yn y bennod olaf hon, rydym yn tynnu sylw at ddwy thema allweddol sy'n dod i'r amlwg o'r penodau blaenorol y mae angen rhoi sylw iddynt er mwyn gweithredu polisïau'n llwyddiannus: lleihau amwysedd a chynyddu aliniad. Mae'r rhain yn adleisio teipolegau Matland (1995) (gweler y cyflwyniad) sy'n rhoi blaenoriaeth i amwysedd a gwrthdaro fel dylanwadau allweddol ar ffurf y broses weithredu. Mae ein syniad o amwysedd yn gyson â syniad Matland ar y cyfan. Rydym yn disodli'r dimensiwn gwrthdaro gydag aliniad. Mae

aliniad yn darparu dull fframio sy'n ehangach na gwrthdaro ac mae'n fwy cyson â'r testunau a adolygwyd gennym, ac mae hefyd yn gysniad canolog mewn gwyddor gweithredu.

Mae'r dulliau cymorth gweithredu a ddisgrifiwyd gennym yn y bennod flaenorol yn mynd i'r afael ag amwysedd ac aliniad, a gellir eu defnyddio fel rhan o'r gwaith o lunio polisiâu, neu ar ôl eu llunio. Mae'r dulliau hyn yn debygol o fod yn berthnasol mewn sawl achos o weithredu polisiâu, ond bydd y dibenion o wneud hynny a'r ffordd y gellid eu defnyddio yn amrywio, gan ddibynnu hefyd ar y cyfnod yn y broses o lunio polisi.

Lleihau amwysedd

Mae ein dadansoddiad yn rhoi sylw i'r ffaith y gall tri math o amwysedd godi, a all darfu ar y broses weithredu, ac mae angen eu lleihau:

- Amwysedd o ran yr elfen 'pam' yng nghynnwys y polisi: y broblem neu'r angen canfyddedig y mae'r polisi'n ymateb iddo
- Amwysedd ynghylch yr elfen 'beth' yng nghynnwys y polisi: nodau'r polisi a'r newid y bwriedir ei greu
- Amwysedd ynghylch yr elfen 'sut' o ran y broses weithredu: dethol offerynnau polisi, y gweithgareddau y mae angen eu cyflawni i drosi'r polisi yn newid ar lawr gwlad, a phwy, ar wahanol lefelau yn y system, sydd angen gwneud beth er mwyn cefnogi a deddfu hyn.

Gellir lleihau'r amwysedd ynghylch yr elfennau 'pam' a 'beth' ym mwiad a chynnwys y polisi mewn nifer o ffyrdd ar wahanol gamau yn ystod y gwaith o lunio'r polisi, ac mae gan y dulliau cefnogi gweithredu a ddisgrifiwyd yn gynharach rôl i'w chwarae. Wrth lunio polisi, gall dadansoddi problemau a'r cyd-destun, a defnyddio tystiolaeth bresennol helpu i sicrhau dealltwriaeth glir o'r broblem sydd o dan sylw, bod ysgogiadau posibl wedi'u nodi, a bod yr ateb polisi gorau posibl wedi cael ei ddethol. Mae'n bosibl y bydd angen ymgysylltu â rhanddeiliaid er mwyn datblygu dealltwriaeth ar y cyd o'r mater. Efallai y bydd angen defnyddio strategaethau fframio er mwyn cyfleu rhesymeg glir a dadlau dros yr ateb polisi. Byddai angen mynd i'r afael ag amwysedd ynghylch yr elfen 'sut' o ran gweithredu gan ddefnyddio ffocws gwahanol. Gall mapio'r broses weithredu ac asesu parodrwydd sefydliad i newid (a drafodir yn y bennod Dulliau Cymorth Gweithredu) fod yn ddull gwerthfawr i'w gynnwys fel rhan o ddadansoddiad o broblemau a chyd-destun. Byddai canolbwyntio ar

ddefnyddio tystiolaeth neu ymgysylltu â rhanddeiliaid yn gyfystyr â newid o ddeall y mater ac asesu atebion, i weithio allan sut i roi'r ateb ar waith.

Bydd y graddau y gellir datrys y gwahanol fathau hyn o amwysedd yn amrywio. Er enghraifft, efallai na fydd yn bosibl, nac yn ddefnyddiol, nodi dulliau penodol o weithredu (yr elfen 'sut') mewn meysydd lle na ellir pennu'r ffordd ymlaen eto a lle mae angen gadael mwy o le ar gyfer amrywiad neu arloesedd lleol. Gallai hyn fod yn berthnasol, er enghraifft, i 'broblemau drygionus' sydd â'u gwreiddiau mewn rhyngweithiadau mewn systemau cymhleth ac nad ydynt yn hawdd eu datrys trwy waith cynllunio sefydlog, ond a allai elwa ar ddull mwy ailadroddol. Gall fod yn berthnasol hefyd pan fo tystiolaeth gyfyngedig o'r hyn sy'n gweithio. Lle mae gwerth mewn teilwra'r broses yn lleol a'i gosod yn y cyd-destun lleol neu fod angen gwneud hynny, mae'n bosibl nad hoelio'r broses weithredu yng nghynnwys y polisi fydd y dull gorau posibl, ond yn hytrach creu proses a seilwaith i gefnogi, goruchwyllo a llywio'r broses weithredu yn lleol, gan sicrhau bod mecanweithiau cadarn ar gyfer monitro a chywiro trywydd y broses wedi'u sefydlu. Mae'n bosibl y bydd mwy o oddefgarwch hefyd am amwysedd cychwynnol ynghylch yr elfen 'sut' os yw polisi'n cyd-fynd yn dda â blaenoriaethau a chymhellion y rhai sy'n ymwneud â chymhelliant ac â'r seilwaith presennol o normau, arferion, adnoddau a chysylltiadau.

Lleihau amwysedd ar ôl llunio'r polisi

Os na ddatryswyd amwysedd wrth lunio'r polisi, gellir defnyddio dulliau cefnogi gweithredu o hyd i wneud iawn am hynny, gan leihau amwysedd drwy ddatblygu dealltwriaeth ar y cyd o'r elfennau 'pam', 'beth' a 'sut'. Gallai hyn fod yn weithgaredd sy'n cael ei wneud yn uniongyrchol gan lunwyr polisi, neu ei ddirprwyo i asiantaethau'r llywodraeth, cyrff hyd braich neu gyfryngwyr anllywodraethol sydd â rolau cymorth sector. Mae'n bosibl y bydd angen mynd i'r afael ag amwysedd ynghylch yr elfennau 'pam' a 'beth' drwy gyfathrebu, ymgysylltu â rhanddeiliaid, llywodraethiant ac arweinyddiaeth.

Os bydd amwysedd yn parhau ynghylch yr elfen 'sut' ar ôl llunio'r polisi, gallai cynllunio'r broses weithredu wneud iawn am fylchau, gyda gwaith pwrpasol, cynhwysol a chynhwysfawr i ddatblygu cynllun gweithredu — gwaith a allai gael ei arwain gan y llywodraeth neu gan gyrff cyfryngol. Bydd pa mor llac neu dynn y caiff y cynllun gweithredu ei ddiffinio a'i ddal yn ganolog yn amrywio gan ddibynnu ar ei aliniad â'r cyd-destun gweithredu — gweler ymhellach isod.

Efallai y bydd angen cael system lywodraethu glir ar waith hefyd i fynd i'r afael ag amwysedd o ran yr elfen 'sut'. Mae angen gwaith cydlynol ar sawl lefel er mwyn gweithredu – mae'n gamp tîm – ac, felly, mae'n bosibl y bydd angen i strwythurau llywodraethu ac arweinyddiaeth feithrin cydweithredu rhwng timau yn llorweddol ac yn fertigol. Bydd dadansoddi'r cyd-destun ac ymgysylltu â rhanddeiliaid yn helpu i nodi'r mathau o arweinyddiaeth sydd eu hangen a phennu, er enghraifft a oes lle i arweinyddiaeth ffurfiol ac anffurfiol, neu arweinyddiaeth ganolog a dosbarthedig,.

Yn olaf, pan na ellir pennu elfen 'sut' y polisi, neu pan nad yw wedi cael ei phennu, mae gwaith monitro a gwerthuso a gyfeirir tuag at arbrofi ailadroddol, dysgu ac addasu yn ogystal â monitro cynnydd gweithredu yn debygol o fod yn werthfawr.

Cynyddu aliniad

Mae ein dadansoddiad yn rhoi sylw i ba mor hanfodol bwysig mae alinio bwriad a chynnwys polisi â'r cyd-destun gweithredu. Mae nodweddion y cyd-destunau gweithredu y mae aliniad yn debygol o fod pwysicaf yn eu cylch fel a ganlyn:

- cyd-destun y polisi: y rhwydwaith presennol o bolisïau a sut mae hyn yn creu meysydd o anghysondeb, cyfatebolrwydd a photensial ar gyfer atgyfnerthu cydfuddiannol
- blaenoriaethau, nodau a chymhellion sefydliadau ac unigolion sy'n gyfranogwyr yn y broses weithredu, neu sydd fel arall yn rhan o'r dirwedd weithredu, a'r normau cymdeithasol, diwylliannau a hoffterau sydd ar waith
- y seilwaith gweithredu sy'n cynnwys y canlynol:
 - adnoddau ariannol a dynol sydd ar gael yn y system i gefnogi'r broses weithredu, gan gynnwys dosbarthu a chynnal adnoddau, a sut y gellir eu defnyddio i gefnogi arweinyddiaeth a'r broses weithredu;
 - y seilwaith sydd ar gael i gefnogi'r broses weithredu, gan gynnwys strwythurau, rhwydweithiau a chysylltiadau; seilwaith ffisegol a daearyddol; a systemau, prosesau ac arferion sefydliadol.

Mae'n bosibl na fydd modd cyflawni aliniad yn ystod cam llunio'r polisi am sawl rheswm. Fel y nodwyd, gall San Steffan osod polisi heb ystyried y cyd-destun gwleidyddol, cymdeithasol neu sefydliadol yng Nghymru. Mae ffiniau i'r gwaith o lunio polisïau bob amser, ac mae'n golygu gwneud dewisiadau a chyfaddawdau sy'n adlewyrchu realiti gwleidyddol, ariannol a

phragmatig. Gall polisiâu hefyd fod wedi'u halinio'n dda â rhai agweddau ar y cyd-destun (e.e. gyda pholisiâu eraill a gwerthoedd cymdeithasol) ond wedi'u halinio'n wael ag eraill (e.e. buddiannau rhai rhanddeiliaid a'r seilwaith i gefnogi'r broses weithredu). Mae hefyd yn bwysig nodi y gall fod yn fwriad gan y polisi i darfu ar y cyd-destun neu'r systemau presennol a newid y cydbwysedd pŵer presennol. Er enghraifft, mae adolygiad Probst et al. (2018) o ddeddfwriaeth diogelu mamolaeth yn nodi ei bod gryn dipyn ar y blaen i agweddau cymdeithasol a sefydliadol ynghylch beichiogrwydd a gwaith. Fel mae Probst et al. (2018, t. 919) nodi, yn yr achosion hyn bydd y gwaith sydd ei angen i gynyddu aliniad yn sylweddol: *'Bydd angen llawer o feddwl a llawer o gamau gweithredu i ddatgymalu sylwadau sy'n darlunio mamolaeth a gwaith fel dau beth anghydnaws a chreu cydbwysedd gwell a mwy pendant rhyngddynt.'*

Nid yw aliniad yn sefydlog ychwaith: mae'n broses ddynamig, a gall graddfa'r aliniad amrywio wrth i bolisiâu newid trwy'r broses drosi ac wrth i gyd-destunau gweithredu newid.

Felly, rhan bwysig o lunio polisi yw nodi a mynd i'r afael â meysydd lle nad yw cynnwys y polisi wedi'i alinio'n dda â chyd-destunau gweithredu. Gall dadansoddi amgylcheddau cymdeithasol a gwleidyddol, ac ymgysylltu â rhanddeiliaid, helpu i nodi o ba gyfeiriad y mae cefnogaeth a gwrthwynebiad yn debygol o ddod, ac i nodi'r cryfderau a'r asedau mewn systemau (e.e. galluoedd lleoliadau rheng flaen, neu normau sefydliadol a gwerthoedd cymdeithasol, neu sefydliadau cyfryngol) y gellir eu cynnwys er mwyn cefnogi'r broses weithredu. Byddai tystiolaeth o ymdrechion newid blaenorol (gan gynnwys o gyd-destunau eraill) yn berthnasol yma hefyd. Gallai'r strategaethau hyn arwain at ddeddfwriaethau polisi mewn ffordd fwy effeithiol a chywrair ac at ddarparu canllawiau gweithredu, gan gynnwys dyrannu cyfrifoldebau i gyfryngwyr, rhwydweithiau neu sefydliadau eraill y mae angen iddynt ymgymryd â rolau yn y broses weithredu.

Os nad aethpwyd i'r afael â chamaliniad wrth ddiffinio cynnwys y polisi, gellir mynd i'r afael ag ef o hyd wrth ei weithredu. Er enghraifft, gallai hyn olygu newid neu fireinio polisiâu eraill er mwyn dileu gwrthdaro neu anghysondeb; defnyddio dull fframio, cyfathrebu ac ymgysylltu â rhanddeiliaid i ddylanwadu ar flaenoriaethau cymdeithasol neu sefydliadol neu i gulhau meysydd o gamalinio; trafod gyda rhanddeiliaid eraill sydd â buddiannau sy'n gwrthdaro; darparu adnoddau ariannol; neu feithrin gallu drwy'r llywodraeth neu gyfryngwyr sy'n darparu cymorth technegol neu hyfforddiant.

Mae ein dadansoddiad yn awgrymu y gallai damcaniaethau, modelau a fframweithiau o wyddor gweithredu fod yn ddefnyddiol ar gyfer arfer meddylfryd gweithredu wrth lunio polisiâu. Mae lefel uchel o gysondeb rhwng y materion a godir yn ein cyfodiad a chynnwys fframweithiau penderfynyddion gweithredu fel EPIS a CFIR (a ddisgrifir yn y cyflwyniad). Mae'r ffocws y mae'r fframweithiau hyn yn ei roi ar nodweddion yr ymyriad; cymhellion, agweddau a gallu'r bobl sy'n ymwneud â gweithredu; a nodweddion systemau 'mewnol' ac 'allanol' a all gefnogi neu rwystro'r broses weithredu wedi'i adleisio'n gryf yn ein cyfodiad. Gall y fframweithiau hyn felly helpu o ran rhagweld a mynd i'r afael â rhwystrau a hwyluswyr posibl.

Mae'r categorïau o strategaethau gweithredu a amlinellwyd gan Waltz et al. (2015) hefyd yn cyd-fynd yn gryf â'r strategaethau a gynigir neu a ddisgrifir yn y testunau sydd wedi'u cynnwys. Mae'n bosibl y byddant yn ddefnyddiol wrth ddethol strategaethau gweithredu a dulliau cefnogi. Efallai y bydd y canlyniadau a ddisgrifir yn y Fframwaith Canlyniadau Gweithredu (Proctor et al., 2011) yn gymorth defnyddiol ar gyfer cyfarwyddo ymdrechion gweithredu a chefnogaeth. Mae'n bosibl y bydd dulliau o faes gwyddor gweithredu, fel mapio'r broses weithredu ac asesu parodrwydd (a ddisgrifir yn y bennod Dulliau Cymorth Gweithredu) yn ddefnyddiol hefyd.

Mecanweithiau cydatgyfnerthol a chydadferol

Mae ein dadansoddiad yn awgrymu y gall dulliau cefnogi gweithredu fod yn gydatgyfnerthol ac yn gydadferol, dros amser, a bod rhyngweithiadau uniongyrchol ac anuniongyrchol rhyngddynt. Mae hyn yn awgrymu ei bod yn bosibl adfer neu wneud iawn yn ddiweddarach am ddulliau na chawsant eu defnyddio, neu na chawsant eu defnyddio'n ddigonol, yn ystod camau cynharach. *Mae'n bosibl* y bydd rhai dulliau yn fwy gwerthfawr yn y cam dylunio polisi (e.e. dadansoddi problemau a'r cyd-destun); *mae'n bosibl* y bydd rhai yn fwy perthnasol ar ôl y cam cynllunio polisi cychwynol (e.e. cyfathrebu a fframio). Fodd bynnag, mae'n debygol ei bod yn fwy buddiol parhau i fod yn hyblyg o ran amserlenni ac i ddethol y dulliau sy'n gweddu orau i sefyllfa polisi penodol.

Mae dulliau cefnogi gweithredu yn gydatgyfnerthol yn yr ystyr y gall strategaethau atgyfnerthu ac ychwanegu gwerth at ei gilydd. Er enghraifft, gall dadansoddi problemau a'r cyd-destun lywio pwy sydd angen cymryd rhan mewn ymgysylltu â rhanddeiliaid; gall

ymgysylltu â rhanddeiliaid greu amodau cefnogol sy'n gwneud arweinyddiaeth a llywodraethiant dosbarthedig yn fwy effeithiol. Maent yn gydadferol oherwydd y gellir mynd i'r afael â bylchau yn y ffordd y cafod strategaethau a dulliau eu defnyddio'n gynharach, a hynny drwy ddefnyddio'r dulliau cefnogi gweithredu cywir wedi hynny. Er enghraifft, gellir gwneud iawn am absenoldeb gweithgareddau ymgysylltu â rhanddeiliaid yn ystod y camau cynnar o lunio polisi, a hynny drwy ei ymgorffori yn ddiweddarch yn ystod y broses o gynllunio'r broses weithredu; gall amwysedd mewn rhesymeg polisi nad yw'n cael ei ddatrys wrth lunio polisi gael ei ddatrys drwy waith cyfathrebu a fframio diweddarach, neu drwy strwythur llywodraethu datganoledig sy'n cynnwys cyfryngwyr sy'n arwain gweithgareddau cydweithredol sy'n gwneud synnwyr.

Y goblygiad yw bod angen dethol, adolygu ac addasu dulliau cymorth gweithredu ar sail yr hyn a ddaeth o'r blaen, a pha mor dda y mae wedi gweithio.

Mae'n werth nodi hefyd, er ein bod wedi canolbwyntio ar weithgarwch a arweinir neu a gychwynir gan lunwyr polisi, y gall y dulliau cefnogi gweithredu gael eu defnyddio gan gyfranogwyr gweithredu eraill, y gall fod eu hangen neu y gall fod angen eu cyflawni er mwyn gwneud iawn am fylchau yn ystod gweithgareddau cynnar yn y broses o lunio'r polisi. Er enghraifft, gall awdurdod lleol osod ei strwythur arweinyddiaeth neu ei system fonitro ei hun i gefnogi'r broses weithredu; gall bwrdd iechyd ymgysylltu â rhanddeiliaid i benderfynu sut i weithredu polisi cenedlaethol; gall ysgol ystyried sut i gyfathrebu a llunio newid polisi, neu sut i ymgysylltu â staff a myfyrwyr, fel rhan o'r broses o'i weithredu.

Denu mwy o bobl i'r gwaith o lunio polisiau

Mae'r angen i gynnwys mwy o bobl yn y gwaith o lunio polisiau yn neges gref sy'n codi yn ein cyfodiad – gan gynnwys buddiolwyr arfaethedig y polisi, y bobl a'r sefydliadau a fydd yn ymwneud ag arwain neu gefnogi'r broses weithredu, eraill sydd â buddiannau breintiedig, a rhwydweithiau, clymbleidiau a mudiadau perthnasol. Bydd safbwyntiau aml-lefel ar weithredu yn bwysig, gan ystyried y gweithgareddau sydd eu hangen ar wahanol lefelau mewn systemau i drosi polisi'n weithredu. Gall hyn gynnwys cwmpasu sefydliadau rheng flaen; strwythurau llywodraethu lleol, rhanbarthol neu genedlaethol y maent yn atebol iddynt; cyrff cyfryngol neu gyrff cymorth sector; asiantaethau llywodraeth hyd braich ac asiantaethau anllywodraethol, ac adrannau eraill y llywodraeth. Mae'r holl grwpiau hyn yn gyfranogwyr

gweithredu posibl, ac mae angen i lunwyr polisi ymgysylltu â'r grwpiau hyn a gweithredu fel broceriaid rhyngddynt.

Yng Nghymru, mae Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol yn darparu dull fframio a chymorth ar gyfer cynnwys mwy o bobl yn y gwaith o lunio polisiâu. Mae'n annog cyrff cyhoeddus i wneud hyn drwy ddiffinio ffyrdd o weithio sy'n rhoi sylw i wahanol setiau o gyfranogwyr sydd â rôl yn y gwaith o lunio polisiâu:

- 'cydweithio' gyda'r rhai sydd â rôl i'w chwarae wrth gyflawni amcan neu amcanion;
- 'integreiddio' ar draws meysydd polisi, sy'n gofyn am ymgysylltu â'r rhai y mae eu hamcanion yn gorgyffwrdd, yn cefnogi neu'n cystadlu â'r amcanion sydd i'w cyflawni; a
- 'cyfranogiad' y rhai sydd â diddordeb mewn cyflawni amcan, neu y mae ymgyrhaedd at gyflawni amcan yn effeithio arnynt, gan ganolbwyntio'n benodol ar sicrhau amrywiaeth.

Mae'r testunau a adolygwyd yn rhoi sylw i'r ffaith bod y bwloch gweithredu yn codi'n rhannol oherwydd y pellter rhwng llunwyr polisi a'r lleoliadau gweithredu, ac oherwydd statws anghyfartal llunio polisiâu a llunwyr polisi, a'r rhai sy'n arwain neu'n ymwneud â'r broses weithredu. Gellir defnyddio'r dulliau cefnogi gweithredu a ddisgrifiwyd gennym i ddod â llunwyr polisi yn agosach at gyd-destunau a chyfranogwyr gweithredu.

Ecwiti fel ystyriaeth weithredu graidd

Mae ecwiti yn berthnasol fel penderfynydd yn y broses weithredu (rhywbeth a allai hwyluso neu fod yn rhwystr i'r broses weithredu) ac fel dimensiwn pwysig o effeithiolrwydd y broses weithredu. Cyfeiriwyd ato fel penderfynydd mewn sawl adolygiad. Mae Norris et al. (2014) yn rhoi sylw i'r ffaith bod polisiâu cyfiawnder cymdeithasol yn debygol o fod yn gymhleth a dadleuol; yn cael eu profi'n wahanol gan wahanol bobl; yn rychwantu ffiniau; yn emosiynol; ac yn mynd i'r afael â materion sydd wedi ymwreiddio. Mae cyfodiad Probst et al. (2018), sy'n ymwneud â pholisi amddiffyn mamolaeth, yn nodi'r rôl y mae dynameg pŵer yn y gweithle a statws cymdeithasol menywod yn eu chwarae fel dylanwadau ar y broses weithredu. At hynny, mae McIsaac et al. (2019) nodi bod statws economaidd-gymdeithasol ac adnoddau ysgolion wedi dylanwadu ar effeithiolrwydd y broses o weithredu polisiâu maeth mewn ysgolion.

Os na fydd y broses o weithredu'r polisi'n cyrraedd ac yn cyflawni'r effeithiau a fwriadwyd ar gyfer y rhai sydd wedi'u hymyleiddio fwyaf o fewn y grŵp targed, bydd y broses weithredu yn cynyddu yn hytrach na lleihau anfantais gymharol. Mae hyn yn awgrymu bod angen mwy o ystyriaeth o'r rhan y mae tegwch yn ei chwarae mewn maes polisi, a sut y gallai annhegwch effeithio ar dderbynioldeb polisi newydd, y gallu a'r seilwaith ar gyfer gweithredu, yr effeithiau posibl, a'r strategaethau gweithredu a'r dulliau cefnogi gweithredu sydd eu hangen i gyflawni tegwch o ran canlyniadau. Er mwyn cyrraedd a sicrhau'r effeithiau a fwriadwyd ar gyfer y rhai mwyaf ymylol neu ddifreintiedig ymhlith y buddiolwyr arfaethedig, mae angen mynd ati i ystyried y rhwystrau a'r hwyluswyr penodol y maent yn eu hwynebu, ac mae angen dethol neu addasu dulliau a strategaethau cymorth gweithredu mewn ffordd bwrpasol. Gall hyn ddylanwadu ar y dulliau gweithredu sydd eu hangen ar gyfer polisi er mwyn cyrraedd grwpiau y mae anghydraddoldeb strwythurol yn effeithio arnynt; a dylanwadu ar bwy sydd angen cymryd rhan yn y broses o ymgysylltu â rhanddeiliaid; dyrannu adnoddau a chymorth ar gyfer gweithredu; yr hyblygrwydd ar gyfer teilwra a rhoi'r broses weithredu yn ei chyd-destun; a'r hyn sydd i'w fonitro a'i werthuso.

Sylwadau i gloi

Mae llunio polisiâu gyda meddylfryd gweithredu yn cynnwys ymgorffori meddylfryd gweithredu mewn rhesymeg polisi, fel bod y polisi'n cynnwys cyfeiriad, canllawiau ac adnoddau ar gyfer ei weithredu ac yn sefydlu'r prosesau a'r seilwaith sydd eu hangen ar gyfer prosesau gweithredu cydgysylltiedig ar draws lefelau. Mae'n golygu mynd i'r afael ag amwysedd o ran yr elfennau 'beth', 'pam' a 'sut' yn y polisi. Mae'n cynnwys asesu a gwella graddau'r aliniad rhwng polisiâu a chyd-destunau gweithredu aml-lefel. Gellir cyflwyno meddylfryd gweithredu i'r gwaith o lunio polisiâu drwy nifer o strategaethau a dulliau: dadansoddi problemau a'r cyd-destun; casglu, cyfosod a defnyddio tystiolaeth; ymgysylltu â rhanddeiliaid; nodi adnoddau a galluoedd; llywodraethiant a chydweithio; monitro, gwerthuso a dysgu; arweinyddiaeth; a chyfathrebu a fframio.

Mae'r adroddiad yn amlinellu dulliau, adnoddau ac offerynnau a all gefnogi'r gwaith hwn ac sy'n deillio o brosesau dylunio polisiâu a gwyddor gweithredu.

Gellir defnyddio'r dulliau cefnogi hyn ar wahanol adegau yn ystod y cylch polisi. Maent yn gydatgyfnerthol ac yn gydadferol, a bydd y meddylfryd gweithredu cynharach a'r gwaith a wneir (neu na wneir) yn dylanwadu ar yr hyn sydd ei angen yn ystod camau diweddarach y gwaith.

Yr hyn sy'n hollbwysig yw bod llunwyr polisi yn ymgysylltu â'r hyn sydd ei angen er mwyn ei weithredu'n effeithiol, eu bod yn sefydlu ac yn cefnogi eraill i sefydlu'r amodau a'r seilwaith ar gyfer gweithredu'n effeithiol, ac nad ydynt yn gadael yr ymdrech ddiwygio cyn pryd.

Cyfeiriadau

Sylwer: mae cyfeiriadau sydd wedi'u marcio â '' yn bod hwn ymhlith yr adnoddau polisi sydd wedi'u cynnwys yn yr adolygiad. Mae adolygiadau academaidd sydd wedi'u cynnwys wedi'u nodi â '**'.*

Allen, P., Pilar, M., Walsh-Bailey, C., Hooley, C., Mazzucca, S., Lewis, C., Metttert, K D., Dorsey, C., Purtle, Kepper, M., Baumann, A., a Brownson, R. C. (2020). **Quantitative measures of health policy implementation determinants and outcomes: a systematic review.** Implementation Science, 15(1), 1-17.

Barber, M., Kihn, P., a Moffit, A. (2011). **Deliverology: From idea to implementation.** McKinsey on Government, 6, 32-39.

Bullock, H. L., Lavis, J. N., Wilson, M. G., Mulvale, G., a Miatello, A. (2021). **Understanding the implementation of evidence-informed policies and practices from a policy perspective: a critical interpretive synthesis.** Implementation Science, 16, 1-24.

Cairney, P. (2019). **Understanding public policy: theories and issues (Vol. 2).** Bloomsbury Publishing

*Centre for Public Impact. (2018). **The Public Impact Fundamentals: Helping governments progress from idea to impact.** Adalwyd o:
<https://www.centreforpublicimpact.org/assets/documents/CPI-Public-Impact-Fundamentals-Report-English.pdf>

Chambers, D. A., Glasgow, R. E., a Stange, K. C. (2013). **The dynamic sustainability framework: addressing the paradox of sustainment amid ongoing change.** Implementation science, 8(1), 1-11.

*Colgan, A., Kennedy, L. A. a Doherty, N. (2014). **A Primer on implementing whole of government approaches.** Dilyn: Centre for Effective Services. Adalwyd o:
https://www.researchgate.net/publication/279172816_A_Primer_on_Implementing_Whole_of_Government_Approaches

Crable, E. L., Lengnick-Hall, R., Stadnick, N. A., Moullin, J. C., ac Aarons, G. A. (2022). **Where is “policy” in dissemination and implementation science? Recommendations to advance theories, models, and frameworks: EPIS as a case example.** Implementation Science, 17(1), 80.

Damschroder, L. J., Reardon, C. M., Opra Widerquist, M. A., a Lowery, J. (2022). **Conceptualizing outcomes for use with the Consolidated Framework for Implementation Research (CFIR): the CFIR Outcomes Addendum.** Implementation Science, 17(1), 1-10.

*Ejler, N., Ostersen, J., Graff, D., a Dyrby, T. (2018). **New approaches to policy implementation: How public executives address the complexity of policy implementation and what can be done to increase efficiency and sustainability.**

Ramboll. Adalwyd o: <https://www.activeimplementation.org/wp-content/uploads/2018/12/Ramboll-PolicyImplementationEU-2016.pdf>

*Fagan, M., Cornejo, M., a Cushing, T. (2021). **Architect, Pilot, Scale, Improve: A framework and toolkit for policy implementation.** Ysgol Kennedy Harvard. Adalwyd o: <https://case.hks.harvard.edu/architect-pilot-scale-improve-a-framework-and-toolkit-for-policy-implementation/#:~:text=The%20starting%20point%20is%20a%20four-step%20framework%20for,change%20management%20and%20project%20management%20are%20also%20provided.>

Fernandez, M. E., Ten Hoor, G. A., Van Lieshout, S., Rodriguez, S. A., Beidas, R. S., Parcel, G., G., Ruiter, R. A., Markham, C. M., a Kok, G. (2019). **Implementation mapping: using intervention mapping to develop implementation strategies.** *Frontiers in public health*, 7, 158.

Forberger, S., Reisch, L. A., Meshkovska, B., Lobczowska, K., Scheller, D. A., Wendt, J., Christianson, L., Frense, J., Steinacker, J. M., Woods, C. B., Luszczynska, A., a Zeeb, H. (2022). **What we know about the actual implementation process of public physical activity policies: results from a scoping review. *European Journal of Public Health*, 32(Supplement_4), iv59-iv65.

Haddad, C. R., Nakić, V., Bergek, A., a Hellsmark, H. (2022). **Transformative innovation policy: A systematic review. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 43, 14-40.

Havers, S. M., Kate Martin, E., Wilson, A., a Hall, L. (2020). **A systematic review and meta-synthesis of policy intervention characteristics that influence the implementation of government-directed policy in the hospital setting: Implications for infection prevention and control. *Journal of Infection Prevention*, 21(3), 84-96.

Horodyska, K., Luszczynska, A., Hayes, C. B., O'Shea, M. P., Langøien, L. J., Roos, G., van den Berg, M., Hendriksen, M., De Bourdeaudhuij, I., a Brug, J. (2015)a. **Implementation conditions for diet and physical activity interventions and policies: an umbrella review. *BMC Public Health*, 15, 1-22.

Horodyska, K., Luszczynska, A., van den Berg, M., Hendriksen, M., Roos, G., De Bourdeaudhuij, I., a Brug, J. (2015)b. **Good practice characteristics of diet and physical activity interventions and policies: an umbrella review. *BMC Public Health*, 15, 1-16.

Hudson, B., Hunter, D., a Peckham, S. (2019). **Policy failure and the policy-implementation gap: can policy support programs help?** *Policy design and practice*, 2(1), 1-14.

Jankhotkaew, J., Casswell, S., Huckle, T., Chaiyasong, S., a Phonsuk, P. (2022). **Barriers and facilitators to the implementation of effective alcohol control policies: a scoping review. *International journal of environmental research and public health*, 19(11), 6742.

Kennedy, C., O'Reilly, P., O'Connell, R., O'Leary, D., Fealy, G., Hegarty, J. M., Brady, A. M., Nicholson, E., McNamara, M., a Casey, M. (2019). **Integrative review; identifying the evidence base for policymaking and analysis in health care. *Journal of advanced nursing*, 75(12), 3231-3245.

Lipsey, M. W. (2009). **The primary factors that characterize effective interventions with juvenile offenders: A meta-analytic overview.** *Victims and offenders*, 4(2), 124-147.

Lipsky, M. (1980). **Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services**. Efrog Newydd: Russell Sage Foundation.

Lobczowska, K., Banik, A., Romaniuk, P., Forberger, S., Kubiak, T., Meshkovska, B., Neumann-Podczaska, A., Kaczmarek, K., Scheidmeir, M., Wendt, J. a Scheller, D. A., Wieczorowska-Tobis, K., Steinacker, J. M., Zeeb, H., a Luszczynska, A. (2022). **Frameworks for implementation of policies promoting healthy nutrition and physically active lifestyle: systematic review**. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 19(1), 1-12.

Matland, R. E. (1995). **Synthesizing the implementation literature: The ambiguity-conflict model of policy implementation**. *Journal of public administration research and theory*, 5(2), 145-174.

Mclsaac, J. L. D., Spencer, R., Chiasson, K., Kontak, J., a Kirk, S. F. (2019). **Factors influencing the implementation of nutrition policies in schools: a scoping review. *Health Education & Behavior*, 46(2), 224-250.

Michie, S., van Stralen, M. M., a West, R. (2011). **The behaviour change wheel: a new method for characterising and designing behaviour change interventions**. *Implementation science*, 6(1), 1-12.

Moullin, J. C., Dickson, K. S., Stadnick, N. A., Rabin, B., ac Aarons, G. A. (2019). **Systematic review of the exploration, preparation, implementation, sustainment (EPIS) framework**. *Implementation Science*, 14(1), 1-16.

Ng, S., Yeatman, H., Kelly, B., Sankaranarayanan, S., a Karupaiah, T. (2022). **Identifying barriers and facilitators in the development and implementation of government-led food environment policies: a systematic review *Nutrition Reviews*, 80(8), 1896-1918.

Nguyen, B., Cranney, L., Bellew, B., a Thomas, M. (2021). **Implementing food environment policies at scale: what helps? what hinders? a systematic review of barriers and enablers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(19), 10346.

Nilsen, P., Ståhl, C., Roback, K., a Cairney, P. (2013). **Never the twain shall meet?-a comparison of implementation science and policy implementation research**. *Implementation Science*, 8, 1-12.

*Norris, E., Kidson, M., Bouchal, P., a Rutter, J. (2014). **Doing them Justice: Lessons from four cases of policy implementation**. Institute for Government. Adalwyd o: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/Policy%20Implementation%20case%20studies%20report%20-%20final.pdf>

Powell, B. J., Waltz, T. J., Chinman, M. J., Damschroder, L. J., Smith, J. L., Matthieu, M. M., Proctor, E.K., a Kirchner, J. E. (2015). **A refined compilation of implementation strategies: results from the Expert Recommendations for Implementing Change (ERIC) project**. *Implementation science*, 10(1), 1-14.

Probst, I., Zellweger, A., Politis Mercier, M. P., Danuser, B., a Krief, P. (2018). **Implementation, mechanisms and effects of maternity protection legislation: a realist narrative review of the literature. *International archives of occupational and environmental health*, 91(8), 901-922.

Proctor, E. K., Silmere, H., Raghavan, R., Hovmand, P., Aarons, G., Bunger, A., Griffey, R., a Hensley, M. (2011). **Outcomes for implementation research: conceptual distinctions, measurement challenges, and research agenda.** Administration and policy in mental health and mental health services research, 38, 65-76.

Ronto, R., Rathi, N., Worsley, A., Sanders, T., Lonsdale, C., a Wolfenden, L. (2020). **Enablers and barriers to implementation of and compliance with school-based healthy food and beverage policies: a systematic literature review and meta-synthesis. Public health nutrition, 23(15), 2840-2855.

Sabatier, P. A. (1988). **An advocacy coalition framework of policy change and the role of policy-oriented learning therein.** Policy sciences, 21(2-3), 129-168.

Scaccia, J. P., Cook, B. S., Lamont, A., Wandersman, A., Castellow, J., Katz, J., a Beidas, R. S. (2015). **A practical implementation science heuristic for organizational readiness: R= MC2.** Journal of community psychology, 43(4), 484-501.

*Siodmok, A. (2020). **Introducing a 'Government as a System' toolkit.** Policy Lab. Adalwyd o: <https://openpolicy.blog.gov.uk/2020/03/06/introducing-a-government-as-a-system-toolkit/>

*Swyddfa Archwilio Genedlaethol Awstralia (2014). **Successful implementation of policy initiatives: Better Practice Guide.** Adalwyd o: <https://apo.org.au/sites/default/files/resource-files/2014-10/apo-nid41796.pdf>

*Swyddfa'r Cabinet. (2016). **Open Policy Making toolkit.** Adalwyd o: <https://www.gov.uk/guidance/open-policy-making-toolkit>

*Swyddfa'r Llywodraeth ar gyfer Gwyddoniaeth. (2022)a. **Systems thinking: an introductory systems thinking toolkit for civil servants.** Adalwyd o: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1079880/GO-Science_Introduction_to_Systems_Thinking_2022v1.0.pdf

Swyddfa'r Llywodraeth ar gyfer Gwyddoniaeth. (2022)b. **The civil servant's systems thinking journey: weaving systems thinking throughout the policy design process.** Adalwyd o: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1079384/GO-Science_Systems_Thinking_Toolkit_2022_v1.0.pdf

Viennet, R., a Pont, B. (2017). **Education Policy Implementation: A Literature Review and Proposed Framework. OECD Education Working Papers, 162.

von Thiele Schwarz, U., Aarons, G. A., a Hasson, H. (2019). **The Value Equation: Three complementary propositions for reconciling fidelity and adaptation in evidence-based practice implementation.** BMC Health Services Research, 19, 1-10.

Waltz, T. J., Powell, B. J., Matthieu, M. M., Damschroder, L. J., Chinman, M. J., Smith, J. L., Proctor, E.K., a Kirchner, J. E. (2015). **Use of concept mapping to characterize relationships among implementation strategies and assess their feasibility and importance: results from the Expert Recommendations for Implementing Change (ERIC) study.** Implementation Science, 10, 1-8.

Wandersman Center. **Readiness Thinking Tool**. Adalwyd o:
<https://www.wandersmancenter.org/using-readiness.html>

Weiss, D., Lillefjell, M., a Magnus, E. (2016). **Facilitators for the development and implementation of health promoting policy and programs—a scoping review at the local community level. BMC Public Health, 16(1), 1-15.

*West, R., Michie, S., Chadwick, P., Atkins, L., a Lorencatto, F. (2020). **Achieving behaviour change: A guide for national government**. Iechyd Cyhoeddus Lloegr. Adalwyd o:
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/933328/UFG_National_Guide_v04.00__1__1_.pdf

Wright, A. (2019). **Local Alcohol Policy Implementation in Scotland: Understanding the Role of Accountability within Licensing. International Journal of Environmental Research and Public Health, 16, 1880.

Manylion yr Awduron

Mae Anne-Marie Baan yn Ymgynghorydd yn y Ganolfan Tystiolaeth a Gweithredu.

Jane Lewis yw Rheolwr Gyfarwyddwr y DU ac Ewrop yn y Ganolfan Tystiolaeth a Gweithredu.

Mae Emma Wills yn Ymgynghorydd yn y Ganolfan Tystiolaeth a Gweithredu.

Mae Dr Eleanor Ott yn Uwch-gynghorydd yn y Ganolfan Tystiolaeth a Gweithredu.

Mae Dr Amy Lloyd yn Gydymaith Ymchwil yng Nghanolfan Polisi Cyhoeddus Cymru.

Dan Bristow yw'r Cyfarwyddwr Polisi ac Ymarfer yng Nghanolfan Polisi Cyhoeddus Cymru.

I gael rhagor o wybodaeth, cysylltwch â:

Dan Bristow

Canolfan Polisi Cyhoeddus Cymru

+44 (0) 29 2087 5345

info@wcpp.org.uk