Wales Centre for Public Policy
Canolfan Polisi Cyhoeddus Cymru
CLlLC WLGA

Sylfeini ar gyfer datblygu model newydd o lywodraeth leol yng Nghymru

Yn dilyn cyhoeddi ei bapur safbwynt cyntaf ym mis Mehefin 2025, mae'r **Gweithgor Annibynnol ar Lywodraeth Leol Gynaliadwy ar gyfer y Dyfodol** wedi bod yn ystyried rhai o'r newidiadau strwythurol a diwylliannol a fyddai'n cefnogi datblygiad model gweithredu mwy cynaliadwy ar gyfer cynghorau yng Nghymru.

Mae'r papur safbwynt hwn yn crynhoi cyd-destun y trafodaethau hyn ac yn mynegi safbwynt neu set o gynigion ar y materion a drafodwyd. Mae'n cyd-fynd â thystiolaeth annibynnol a gynhyrchwyd i gefnogi trafodaethau'r grŵp. (Ashelford, 2026a; 2026b; Muldoon-Smith, 2026).

Cyd-destun

Yn y papur safbwynt blaenorol, archwiliodd y grŵp bwrpas a swyddogaethau llywodraeth leol. Gellir dod o hyd i'r papur llawn yma ond casgliadau allweddol y grŵp oedd:

Mae'r cyfuniad o alw cynyddol am wasanaethau, yn arbennig gwasanaethau statudol, ynghyd â chyllidebau'n lleihau neu'n cyfyngu dros gyfnod o ddegawd, wedi arwain at sefyllfa lle nad oes gan Gynghorau fawr o gwmpas i ymateb i flaenoriaethau lleol. Mae mwyafrif sylweddol o weithgareddau ac adnoddau cynghorau yn canolbwyntio ar nifer cyfyngedig o wasanaethau statudol.

Gwerth unigryw llywodraeth leol yw ei agosrwydd at ei phoblogaeth leol a'i pherthynas â'r boblogaeth leol, ond mae cynghorau yn cael trafferth sylweddoli hyn oherwydd nad yw'r model presennol yn gynaliadwy ar gyfer llywodraeth leol. Disgwylir i gostau cynghorau o ran bodloni eu rhwymedigaethau cyfreithiol barhau i gynyddu. Ar yr un pryd, mae arian cyhoeddus am barhau i fod yn gyfyngedig. Goblygiadau hyn yw bod angen i rywbeth newid – boed hynny'n rhywbeth y mae cynghorau'n gyfrifol amdano, sut maen nhw'n cyflawni'r hyn maen nhw'n gyfrifol amdano, neu'r cyd-destun maen nhw'n gweithredu ynddo.

Yn y papur safbwynt cyntaf, amlinellodd y grŵp ei safbwynt fod pwrpas a gwerth cynghorau yn dal i fod yn ddilys, ac y dylem geisio cynnal haen leol o lywodraeth.

Hefyd, archwiliodd y grŵp a ddylai'r hyn y mae cynghorau'n gyfrifol amdano newid. Daeth y grŵp i'r casgliad nad gwneud newidiadau sylfaenol i swyddogaethau a chyfrifoldebau llywodraeth leol yw'r ateb. Does dim llawer y gall cynghorau roi'r gorau i'w wneud, ac ni fyddai trosglwyddo cyfrifoldeb am gyflawni swyddogaethau yn mynd i'r afael â'r her sylfaenol o angen cynyddol ac adnoddau cyfyngedig.

Goblygiad y papur safbwynt cyntaf yw bod angen ailystyried sut gallai llywodraeth leol gyflawni ei rolau yn fwy cynaliadwy yn y dyfodol, a sut mae angen i'w hamgylchedd gweithredu newid.

Mae'r papur hwn yn adeiladu ar y casgliadau hyn drwy archwilio rhai o'r newidiadau sydd eu hangen i gefnogi datblygiad model mwy cynaliadwy ar gyfer llywodraeth leol sy'n gwireddu'r pwrpas hwn, ac yn cyflawni'r swyddogaethau hyn. Mae'n edrych yn benodol ar y canlynol:

- sut mae llywodraeth leol yn cael ei ariannu;
- sut gallai cynghorau ddatblygu model gweithredu newydd;

- y math o arweinyddiaeth sydd ei hangen;
- pa weithlu y mae ei angen ar awdurdodau lleol i sicrhau newid; a
- sut mae angen i'r diwylliant mewn cynghorau newid.

Cyllid

Mae'n amlwg bod cyllid llywodraeth leol yn annigonol i gynnal y model presennol, ond mae hefyd yn amlwg bod cwmpas cyfyngedig i gynyddu'r amlen ariannu yn sylweddol.

Ystyriodd asesiad annibynnol a gomisiynwyd ar gyfer y grŵp (Muldoon-Smith 2026) wydnwch y system gyllid bresennol ar gyfer cynghorau yng Nghymru, a'i gymharu â'r dull a gymerwyd mewn detholiad o wledydd eraill yr OECD. Daeth hyn i'r casgliad bod gwendidau systemig yn y dull presennol o ariannu llywodraeth leol yng Nghymru. Mae ymreolaeth gyllidol yn gyfyngedig. Mae'r galw am wasanaethau statudol yn golygu nad oes fawr o gwmpas ar gyfer disgresiwn, ac mae cyllid grant tymor byr yn tanseilio dulliau gweithredu effeithiol ac effeithlon. Mae angen mwy o hyblygrwydd ar gynghorau er mwyn iddyn nhw allu addasu a newid.

Er mwyn cyrraedd sylfaen fwy cynaliadwy a gwydn, rhaid sicrhau bod y setliad presennol yn gweithio'n fwy effeithiol, a dylid ystyried ffyrdd eraill o godi a rheoli refeniw.

<u>Argymhellion</u>

Dylai Llywodraeth Cymru fynd ar drywydd pecyn o ddiwygiadau wedi'u trefnu o amgylch egwyddorion **sybsidiaredd ac ymreolaeth ystyrlon** ar gyfer llywodraeth leol.

Lle bo'n bosib, dylid cyflwyno'r diwygiadau hyn fel pecyn yn hytrach nag ymyriadau ar wahân. Dyma fydd y ffordd orau o gefnogi awdurdodau lleol i ddod yn fwy gwydn yn gyllidol.

Dylai ymreolaeth a gwydnwch cyllidol llywodraeth leol yng Nghymru gael ei wella, drwy'r canlynol:

- Rhoi **setliadau ariannu aml-flwyddyn** ar waith a fydd yn hwyluso cynllunio ariannol tymor hwy. Yng ngwledydd yr OECD, setliadau 3-5 mlynedd sy'n arferol, ac mae Lloegr yn symud tuag at gylch setliad 3 blynedd.
- **Lleihau'r broses o glustnodi grantiau** ymhellach, gan anelu yn y tymor byr at leihau'r broses o glustnodi o dan 10% o gyfanswm cyllid yr awdurdod, gydag uchelgais tymor hwy o ddileu grantiau wedi'u clustnodi.
- Dylai fod yn dybiaeth ac yn ofyniad penodol y dylai **unrhyw gyfrifoldebau sydd gan lywodraeth leol gael digon o gyllid i gyflawni'r cyfrifoldebau hyn**. Bydd hyn yn hanfodol i sicrhau nad yw gwasanaethau sy'n cael eu harwain gan alw yn gorlethu adnoddau ariannol llywodraeth leol.
- Amrywio refeniw ac archwilio ffynonellau refeniw newydd posib; gallai hyn gynnwys:
    - Gellid ystyried **prisio ffyrdd** fel dewis arall yn lle'r trethi cerbydau a thanwydd presennol, gyda'r arian a godir yn cael ei ddefnyddio i gefnogi'r gwaith o gynnal a chadw ffyrdd; trafnidiaeth gyhoeddus; a newid dulliau teithio (gan gynnwys lleihau tagfeydd). Gallai awdurdodau lleol weinyddu'r rhain fel yr awdurdod priffyrdd. Gallai fersiwn fwy uchelgeisiol o hyn gasglu data amser a lleoliad defnydd i gefnogi modelau codi tâl gwahaniaethol lle bo angen.
    - Ystyried a allai awdurdodau lleol gael **cyfran o drethi incwm neu drethi gwerthiant**, naill ai fel cynnydd mewn trethiant cenedlaethol neu fel amrywiad lleol, a fyddai'n cefnogi mwy o ymreolaeth gyllidol ac yn cysylltu dewisiadau polisi lleol ag incwm.
    - Gellid defnyddio trethi twristiaeth neu amgylcheddol i gynhyrchu refeniw pellach, a gellid rhoi mwy o ddisgresiwn i awdurdodau lleol dros ffioedd a thaliadau.
    - Gellir defnyddio **bondiau trefol** yn benodol i ariannu prosiectau cyfalaf. Gallai'r rhain fod naill ai drwy offerynnau trefol cymunedol sy'n cynnig cyfle i'r cyhoedd fuddsoddi mewn prosiectau seilwaith lleol (a allai gynnwys buddion penodol i drigolion lleol) neu fondiau masnachol, er y byddai hyn yn gofyn am newid yn y ddeddfwriaeth. Mae rhywfaint o dystiolaeth gan y Gymdeithas

Fuddsoddi yn awgrymu y byddai hyn yn gynnig poblogaidd a buddsoddadwy, pe bai'n cael ei gyflwyno.

- Dylid **gwella ac ail-galibradu systemau dosbarthu ariannol** cyfredol yn erbyn yr angen ar draws amrywiaeth o echelinau gan gynnwys natur wledig, tlodi, a galw am ofal cymdeithasol. Ar yr un pryd, gellid moderneiddio mecanweithiau fel y broses gydraddoli gyda data gwell a mwy o dryloywder, er bod yr egwyddor ailddosbarthu yn deg.
- **Dylai ailbrisio'r dreth gyngor** ddigwydd cyn gynted â phosib yn nhymor nesaf y Senedd.

Dylid symleiddio systemau goruchwylio a monitro i gynyddu gallu awdurdodau lleol i ymateb i anghenion lleol, ac uno gwasanaethau lle bo modd. Gallai hyn gynnwys

- Symudiad o fonitro darpariaeth yn erbyn dangosyddion penodol, sy'n aml yn gofyn am ymarferion casglu data pwrpasol, ac yn ei gwneud yn ofynnol i brosesau penodol gael eu dilyn, i **fframwaith sy'n seiliedig ar ganlyniadau** lle mae cyllid wedi'i glymu i ganlyniadau penodol ar gyfer gwasanaethau penodol gyda mwy o ymreolaeth i awdurdodau lleol wrth eu darparu, ac yn cael ei asesu yn erbyn ymarfer casglu data symlach a chyson. Gallai newid o'r fath i fonitro'r broses hwyluso symudiad tuag at atal a dull holistig o fynd i'r afael ag anghenion lleol, yn enwedig os gellir darparu gwasanaethau mewn ffordd gysylltiedig a hyblyg.
- Adolygu nifer ac amrywiaeth **gofynion adrodd** i Lywodraeth Leol ac i reoleiddwyr a cheisio rhesymoli hyn.
- **Dylid sefydlu system monitro ariannol dryloyw ac annibynnol**, er mwyn rhoi rhybudd cynnar lle gallai awdurdodau lleol wynebu anawsterau ariannol. Gallai hyn addasu'r system 'goleuadau traffig' a ddefnyddir yn Japan, neu enghreifftiau eraill o arfer gorau rhyngwladol. Byddai'r system hon yn ataliol, nid yn gosbedigol, gyda'r nod o gefnogi ymyrraeth gynnar i gynyddu gwydnwch cyllidol.
    - Gallai'r system hon hefyd gynnwys metrigau penodol, sy'n seiliedig ar ganlyniadau, ar gyfer ystyried agweddau eraill ar berfformiad y cyngor, gan ddefnyddio'r hyn a ddysgwyd o broses Asesu'r Panel Cyfoedion.
- Mae angen i newidiadau i'r system gyllid gael eu hategu gan **waith partneriaeth cryfach rhwng Llywodraeth Cymru a llywodraeth leol Cymru sydd wedi'i adeiladu ar ymddiriedaeth a pharch y ddwy ochr,** sydd yr un mor hanfodol i lwyddiant y diwygiadau hyn ag y bydd i ddatblygu model gweithredu newydd.

Datblygu model gweithredu newydd

Mae cynghorau wedi newid yn sylweddol yn ystod y degawd diwethaf, wrth i bwysau ariannol eu hysgogi i addasu'r hyn maen nhw'n ei wneud a sut maen nhw'n gwneud hynny. Serch hynny, am y rhesymau a nodwyd uchod ac ym mhapur safbwynt blaenorol y grŵp, mae'n amlwg bod angen dull gwahanol i sicrhau bod model newydd yn cael ei ddatblygu ar gyfer llywodraeth leol. Ar yr un pryd, mae'r pwysau ar y system hefyd yn cynnig cyfle i ddatblygu'r dull newydd hwn.

Mae'r newid sydd ei angen yn fwy sylfaenol na'r hyn a gyflawnwyd hyd yn hyn. Mae'r syniadau a gynigiwyd gan y gweithgor, a llywodraeth leol yn gyffredinol – sy'n cynnwys symud tuag at atal a newid rôl awdurdodau lleol ac yn y berthynas rhwng y dinesydd a'r wladwriaeth, ac ati – yn gofyn am newidiadau y tu hwnt i ffiniau sefydliadol. Gallai rhai o'r newidiadau hyn hefyd ymestyn parodrwydd awdurdodau lleol i dderbyn risg (yn ogystal â wynebu rhwystrau strwythurol fel cyllid), yn enwedig lle nad yw syniadau newydd wedi'u profi ar raddfa fawr.

Am y rhesymau hyn, ac oherwydd y byddai'n aneffeithlon i gynghorau roi sylw i heriau ar y cyd yn unigol, mae'n amlwg na fydd **awdurdodau unigol yn gallu cyflawni'r newidiadau hyn ar eu pen eu hunain; bydd angen eu cyflawni ar y cyd.**

Mae hwn yn un rhagofyniad angenrheidiol, ond mae ffactorau eraill y bydd angen iddyn nhw fod ar waith i hwyluso newid i fodel newydd. Mae rhai o'r rhain yn gofyn am newidiadau yn y ffordd y mae llywodraeth leol yn cael ei rheoli a'i

chyllido; mae eraill, i ryw raddau, yn nwylo llywodraeth leol.

Yn allweddol i lwyddiant unrhyw newid o dan arweiniad sector yw'r **gallu o fewn y sector i arloesi**. Mae gostyngiadau yn nifer y staff wedi effeithio'n arbennig ar ganolfannau corfforaethol awdurdodau lleol, yn bennaf er mwyn diogelu darpariaeth gwasanaethau rheng flaen, ond mae hyn yn golygu bod llai o allu i weithredu neu reoli ffyrdd newydd o weithio. Er mwyn cyflawni'r newidiadau a ddymunir, mae angen **(ail)adeiladu'r gallu hwn a datblygu diwylliannau sefydliadol sy'n gwerthfawrogi ac yn blaenoriaethu arloesedd.**

Mae angen hefyd am **berthynas newydd rhwng Llywodraeth Cymru a llywodraeth leol yng Nghymru**, gan gynnwys cytundeb cyffredin ar bwrpas a gwerth llywodraeth leol ac ar yr angen am newid. Mae angen i Lywodraeth Cymru fod yn bartner gweithredol a galluogol yn y broses hon, ac yn ymatebol i wneud newidiadau fel cylchoedd ariannu aml-flwyddyn lle bo angen.

__Argymhellion__

- Dylai Llywodraeth nesaf Cymru weithio gyda'r sector i **ddatblygu dull y cytunwyd arno o gefnogi'r gwaith o ddatblygu model mwy cynaliadwy ar gyfer llywodraeth leol**, yn seiliedig ar waith y gweithgor ac eraill.
- Dylai'r dull hwn ymgorffori'r gwaith sydd eisoes yn cael ei wneud ar hyn o bryd ar draws llywodraeth leol Cymru, gan gynnwys trawsnewid digidol, gan gadw pwyslais ehangach a thymor hwy ar **sut mae angen i awdurdodau lleol newid yn ddiwylliannol, yn sefydliadol ac yn weithredol i symud tuag at fodel newydd.**
- Y cam cyntaf fyddai ymarfer cwmpasu i ddatblygu model(au) posib ar gyfer creu a chynnal y gallu i arloesi mewn llywodraeth leol.
- Byddai'r ymarfer cwmpasu hwn yn anelu at **ddatblygu syniadau ac opsiynau y gellir eu profi gyda'r sector** gan gynnwys sicrhau bod y model(au) arfaethedig yn gymesur â maint yr her; bod adnoddau a chyfrifoldeb dros ddatblygu a chyflawni wedi'u nodi'n glir; a bod yna ddull y cytunwyd arno o ran ble byddai capasiti yn eistedd a sut byddai'n disodli, yn ategu neu'n adeiladu ar fentrau sy'n bodoli'n barod.

Arweinyddiaeth

Mae arweinyddiaeth yn allweddol i feithrin diwylliannau sefydliadol da; i alluogi a hwyluso arloesi a newid; ac i sicrhau mecanweithiau cyflenwi gwasanaethau ac atebolrwydd da.

Mae arweinyddiaeth llywodraeth leol yn cynnwys swyddogion ac aelodau etholedig. Mae angen priodoleddau penodol i'r rôl ar y ddau a gall y ddau hwyluso, neu rwystro, newid.

Ar hyn o bryd mae pwyslais sylweddol o hyd ar hyfforddiant arweinyddiaeth traddodiadol sy'n seiliedig ar sgiliau sy'n tynnu sylw at gymhwysedd rheoli dros ymddygiadau. Mae ymchwil yn awgrymu y gall model arweinyddiaeth sy'n seiliedig ar ymddygiad fod yn fwy effeithiol. Yn ogystal, gall dyrchafiad weithiau fod ar sail hyd gwasanaeth neu arbenigedd mewn maes heb roi cyfrif am addasrwydd ar gyfer uwch rolau arweinyddiaeth hefyd (nad ydyn nhw fel arfer yn dibynnu cymaint ar arbenigedd a sgiliau penodol yn y maes).

__Argymhellion__

Os daw model mwy cynaliadwy ar gyfer llywodraeth leol i'r amlwg, mae angen rhoi **pwyslais ar aelodau etholedig.** Bydd arweinyddiaeth wleidyddol yn allweddol i unrhyw newid, ond gallai gwireddu pwrpas llywodraeth leol yn llawn hefyd awgrymu newid yn y ffordd y mae cynghorwyr yn rhyngweithio â'u cymunedau a'u cynrychioli.

Yng ngoleuni'r casgliadau a'r argymhellion ehangach sy'n cael eu gwneud gan y grŵp hwn, mae lle i adolygu'r hyfforddiant a'r cymorth a gynigir i gynghorwyr. Mae cynnal safonau uchel o ran ymddygiad cynghorwyr hefyd yn hanfodol bwysig.

I **uwch swyddogion** o fewn awdurdodau lleol, bydd yn bwysig datblygu, meithrin a hyrwyddo'r arddulliau a'r rhinweddau arweinyddiaeth sy'n galluogi newid. Gallai hyn gynnwys:

- Symud tuag at **fodel arweinyddiaeth sy'n seiliedig ar ymddygiad** lle mae arferion a rhinweddau arweinwyr yn cael blaenoriaeth dros ddulliau traddodiadol sy'n seiliedig ar sgiliau. Gallai hyn olygu, er enghraifft,

datblygu a recriwtio arweinwyr yn seiliedig ar fwy na dim ond arbenigedd yn y maes, gan roi cyfrif am sut maen nhw'n arwain ac yn cefnogi eu timau (pa ddiwylliant maen nhw'n ei hyrwyddo, sut maen nhw'n cyflawni'r deilliannau gofynnol), sut maen nhw'n datblygu ac yn cynnal perthnasoedd a sut maen nhw'n cydweithio ag eraill.

- Yn gysylltiedig â hynny, bydd mabwysiadu **arddull arweinyddiaeth drawsnewidiol** yn cefnogi'r symudiad tuag at fodel gweithredu newydd.
- I gefnogi hyn, bydd angen **amser a lle** ar arweinwyr ac ymgeiswyr arweinyddiaeth **ar gyfer datblygu ac ymarfer myfyriol**, a bydd angen rheoli a chefnogi hyn yn weithredol o fewn y sefydliad. Gall hyn wella meddwl strategol a dealltwriaeth arweinwyr o'r cyd-destun ehangach maen nhw'n gweithredu ynddo, gan gefnogi dull mwy holistig o weithredu a chyflenwi gwasanaethau.
- Gall **rhwydweithiau cefnogaeth gan gymheiriaid**, boed yn ffurfiol neu'n anffurfiol, helpu i ledaenu arfer da a chefnogi arweinwyr i ddatblygu eu dulliau eu hunain.
- Sicrhau bod gan dîm arweinyddiaeth y Cyngor y gymysgedd iawn o wybodaeth a sgiliau (gan gynnwys craffter busnes a phrofiad yn y sector preifat), a bod y prosesau recriwtio a'r llwybrau gyrfa yn galluogi hyn.
- Mae angen sicrhau hefyd bod **ymgeiswyr arweinyddiaeth y dyfodol yn cael eu cefnogi**. Mae cam mawr i fyny o reolaeth ganol i fod yn uwch arweinydd, gan gynnwys yr angen am safbwynt strategol a mwy o fynediad a rhyngweithio gydag aelodau etholedig. Gall cefnogi pobl sy'n bwriadu cymryd y cam i fyny hwyluso'r newid hwn a chreu ffrwd hyfyw o arweinwyr y dyfodol.
- I gloi, dylai arweinwyr gefnogi **diwygio digidol a thrawsnewid digidol** gan gynnwys y canlynol:
    - Defnyddio AI, lle bo'n fuddiol, i gefnogi'r broses o gyflenwi gwasanaethau a chynyddu effeithlonrwydd / cynhyrchiant;
    - Cefnogi'r broses o wella seilwaith digidol a data o fewn awdurdodau lleol;
    - Buddsoddi mewn talent arweinyddiaeth; a
    - Bod yn dryloyw ac yn atebol o ran defnyddio technolegau digidol, a chefnogi dull gweithredu ar draws y sector ar gyfer yr un peth.

Gweithlu

Mae niferoedd staff llywodraeth leol wedi disgyn tua un o bob pump yn ystod y degawd diwethaf yng Nghymru, ac mae'r staff sy'n weddill yn gweithio'n galetach i lenwi'r bylchau. Mae nifer o awdurdodau lleol wedi blaenoriaethu diogelu staff a darpariaeth gwasanaethau rheng flaen, sy'n golygu bod canolfannau corfforaethol wedi cael eu gwagio i bob pwrpas, gyda rhai pobl yn ymgymryd â rolau ychwanegol yn ymarferol o ganlyniad.

Yn ogystal â'r heriau a achosir gan y gostyngiad yn nifer y staff ar draws llywodraeth leol, gall awdurdodau lleol gael trafferth recriwtio a chadw staff, yn enwedig ym maes gofal cymdeithasol lle mae amodau gwaith gwael, cyflogau isel a diffyg dilyniant yn cael eu gweld fel rhesymau pam mae staff yn gadael. Mae rhwystrau strwythurol i ddatblygu gyrfa (fel uwch rolau arweinyddiaeth prin a throsiant isel) yn broblem ar draws llywodraeth leol.

Mae recriwtio hefyd yn anodd ar gyfer rolau technegol arbenigol a daw bylchau sgiliau i'r amlwg mewn awdurdodau lleol o ganlyniad. Gall cyflogau fod ar ei hôl hi o gymharu â chyflogau'r sector preifat, gan wneud yr her hon yn waeth.

Mae'r problemau hyn, a'r galw cynyddol am wasanaethau statudol, wedi arwain at gynnydd mewn absenoldebau salwch sy'n gysylltiedig â straen a morâl isel yng ngweithluoedd cynghorau. Gall uwch arweinwyr gael eu hystyried yn anatebol, a all effeithio ymhellach ar forâl ac achosi problemau i ddiwylliant sefydliadol (gweler isod).

<u>**Argymhellion**</u>

Mae angen i'r sector fabwysiadu **cynllunio strategol ar gyfer y gweithlu** i ddeall pa sgiliau sydd eu hangen nawr ac yn y dyfodol. Byddai

hyn yn rhoi cyfrif am dueddiadau newydd a rhai sy'n dod i'r amlwg (ee effaith AI ar y farchnad lafur) a datblygu model(au) gweithredu newydd. Gellid defnyddio cynllunio strategol ar gyfer y gweithlu hefyd i ailadeiladu canolfannau corfforaethol er mwyn rheoli prosesau arloesi a newid neu i wella a chydlynu darpariaeth gwasanaethau yn well.

Byddai cynllun o'r fath yn galluogi'r sector i dargedu recriwtio o amgylch y sgiliau a'r rolau hyn, a gweithio gyda Llywodraeth Leol i ddatblygu rhaglenni targed sydd wedi'u cynllunio i sicrhau llwybrau a llif sgiliau. Byddai hefyd yn tynnu sylw at rai o'r heriau y mae angen atebion cenedlaethol ar eu cyfer (ee gwahaniaeth mewn cyflogau a thelerau ac amodau yn y sector cyhoeddus).

Gellid cynllunio'r gweithlu ar y cyd rhwng awdurdodau er mwyn sicrhau bod sgiliau ac adnoddau ar gael tra'n lleihau'r gost gyffredinol i'r lleiafswm, mewn ffordd debyg i'r cydweithio presennol fel Cydwasanaethau Rheoleiddio. Gellid ail-gynllunio rolau i wahanu tasgau y mae'n rhaid eu cyflawni'n lleol oddi wrth y rhai y gellid eu gwneud o bell a allai alluogi gweithio mwy effeithlon.

Er mwyn mynd i'r afael â morâl isel a diffygiad yn y gweithle, mae angen **diwygio amodau gwaith yn eang mewn awdurdodau lleol**, gan gynnwys darparu cymorth digonol ar gyfer llesiant; pecynnau cadw staff wedi'u targedu; a chynyddu'r defnydd o drefniadau gweithio'n hyblyg. Dylai hyn fod ochr yn ochr â newidiadau i ddiwylliant y sefydliad (isod).

Diwylliant

Mae diwylliannau sefydliadol da yn hanfodol i gynnal ymrwymiad a morâl gweithwyr ac i gyflawni pwrpas sefydliadol yn llwyddiannus.

Arweinyddiaeth yw un o brif ysgogwyr diwylliant ac yn enwedig wrth sbarduno, cyfryngu a stiwardio newid diwylliannol. I'r gwrthwyneb, gall arweinwyr nad oes ganddynt y rhinweddau a'r ymddygiadau sydd eu hangen i adeiladu a meithrin diwylliannau sefydliadol da rwystro newid ac arwain at ymddieithrio (neu waeth).

Gellir meithrin neu rwystro newid diwylliannol gan yr ymdeimlad sydd gan arweinwyr (ar bob lefel) ynghylch a oes ganddynt ganiatâd i wneud pethau'n wahanol neu 'ryddid i fethu' os nad yw newidiadau'n gweithio. Mae rhai o fewn llywodraeth leol yn teimlo nad yw hyn ar waith a bod goddefgarwch isel ar gyfer methu neu wneud pethau y tu hwnt i normau sefydledig. Mae yna hefyd rywfaint o osgoi risg sy'n ei gwneud hi'n anoddach awgrymu neu weithredu syniadau newydd.

Mae penderfyniadau ac ymddygiadau Llywodraeth Cymru yn helpu i siapio diwylliant cynghorau unigol a'r sector yn ei gyfanrwydd, fel sy'n wir am y mae'r ffordd y mae rheoleiddwyr a chomisiynwyr yn cyflawni eu dyletswyddau.

<u>Argymhellion</u>

Dylai awdurdodau lleol anelu at **ddatblygu diwylliannau sefydliadol sy'n agored, yn ymatebol ac yn meithrin arloesedd ar bob lefel**. Mae cyflawni hyn yn golygu gweithredu mewn sawl ffordd, gan gynnwys:

- Dylai arweinwyr, swyddogion ac aelodau etholedig fel ei gilydd, **ddarparu cymorth a chefnogaeth i brofi dulliau newydd**, gan gydnabod na fydd popeth yn llwyddiant neu'n llwyddo ar unwaith.
- Dylai'r diwylliant a ddymunir gael ei fynegi'n glir a'i integreiddio i Gynllun Corfforaethol cyngor, ei Gynllun Ariannol Tymor Canolig a'i agenda trawsnewid, a'i ategu ganddynt.
- Dylai cynghorau fod yn glir o ran ble a sut bydd cydweithio yn helpu i ysgogi dysgu a newid, ac i gyflawni datblygiad gwahanol ffyrdd o weithredu. Dylai cynghorau anelu at gymryd rhan mewn (ac efallai meithrin) **ecosystemau arloesi** lleol a allai gynnwys grwpiau cymunedol; melinau trafod; y byd academaidd; rhanddeiliaid o'r sector preifat ac eraill a allai nodi syniadau ac arferion o fannau eraill y gellid eu gweithredu o fewn gwasanaethau cyhoeddus.
- Cael mecanwaith neu ddull o gefnogi'r broses o ddatblygu neu fabwysiadu / addasu dulliau newydd. Fel yr amlinellwyd uchod, byddai hyn yn ddelfrydol yn cysylltu â dull sector-gyfan o arloesi a thrawsnewid. A byddai'n adlewyrchu rhai egwyddorion craidd a allai gynnwys:
    - Dylai **staff rheng flaen a defnyddwyr gwasanaethau** fod wrth wraidd mentrau arloesi, yn enwedig lle maen nhw'n effeithio ar y ddarpariaeth o

ddydd i ddydd, gyda chyfleoedd ar gyfer cyd-gynllunio neu fewnbwn defnyddwyr yn cael eu pwysleisio.

- Dylid cynnig cyfle i staff fwydo syniadau am newid i'w sefydliadau a **hyrwyddo cynlluniau ar gyfer gwerthuso syniadau, a gwobrwyo ymddygiad arloesol** i atgyfnerthu'r newid diwylliannol a ddymunir.
- Gall **dull 'profi a dysgu' graddol o newid,** yn seiliedig ar egwyddor arbrofi diogel, helpu i liniaru risg, gyda dulliau newydd yn cael eu rhoi ar brawf ac yna eu profi'n drylwyr.
- Dylai fod **llwybr clir i weithredu** prosiectau newydd gyda mecanweithiau atebolrwydd ar waith i sicrhau eu bod yn cael eu cyflawni.
- **Symleiddio prosesau biwrocrataidd** gan gynnwys prosesau cymeradwyo achosion busnes a gwneud caffael yn fwy hyblyg.

Goblygiadau

Mae safbwyntiau'r grŵp yn y meysydd hyn yn adlewyrchu'r angen i ailddychmygu sut gallai llywodraeth leol gyflawni ei rolau yn fwy cynaliadwy yn y dyfodol.

Tra bydd awdurdodau lleol unigol yn newid mewn gwahanol ffyrdd, wrth ymateb i anghenion eu poblogaethau a'u daearyddiaeth leol, mae angen mynegi beth yw'r hyn y mae awdurdodau lleol yn anelu amdano: sut beth fydd model gweithredu cynaliadwy ar gyfer llywodraeth leol yng Nghymru?

Felly, bydd allbwn terfynol y grŵp yn cynnwys gweledigaeth ar gyfer dyfodol llywodraeth leol y gellir ei datblygu a'i mabwysiadu gan lywodraeth leol mewn partneriaeth â Llywodraeth nesaf Cymru, er mwyn darparu cyfeiriad clir ar gyfer y sector.

Cyfle i roi adborth

Rydyn ni'n chwilio am safbwyntiau o fewn y sector, ei bartneriaid a phartïon eraill sydd â diddordeb. Os hoffech chi roi adborth ar y papur safbwynt hwn, gallwch wneud hynny drwy'r ddolen ganlynol: Arolwg

Cyfeiriadau

Ashelford, R. (2026a). **Transforming local government in Wales: Part 1: Exploring the evidence**. Canolfan Polisi Cyhoeddus Cymru.

Ashelford, R. (2026b). **Transforming local government in Wales: Part 2: Testing our starting points**. Canolfan Polisi Cyhoeddus Cymru.

Gweithgor Annibynnol ar Lywodraeth Leol Gynaliadwy ar gyfer y Dyfodol (2025). **Pwrpas a swyddogaeth llywodraeth leol yng Nghymru**. Canolfan Polisi Cyhoeddus Cymru. Cyrchwyd o https://wcpp.org.uk/cy/project/llywodraeth-leol-gynaliadwy-ar-gyfer-y-dyfodol/

Muldoon-Smith, K. (2026). **A critical juncture for change: Local government finance reform in Wales**. Canolfan Polisi Cyhoeddus Cymru.

Ynglŷn â'r gweithgor annibynnol ar lywodraeth leol gynaliadwy ar gyfer y dyfodol

Sefydlwyd gweithgor annibynnol ar lywodraeth leol gynaliadwy ar gyfer y dyfodol gan Ganolfan Polisi Cyhoeddus Cymru, mewn cydweithrediad â Chymdeithas Llywodraeth Leol Cymru.

Bydd y grŵp yn ystyried heriau a chyfleoedd ar draws cylch gwaith llywodraeth leol ac yn datblygu gweledigaeth a chynigion clir ar gyfer llywodraeth leol sy'n cael ei llywio gan bwrpas ac sy'n gynaliadwy.

Wedi'i ffurfio o arweinwyr cynghorau, prif weithredwyr ac arbenigwyr annibynnol, mae'r grŵp yn cael ei gadeirio gan yr Athro Steve Martin a bydd yn adrodd ar ei ganfyddiadau cyn etholiad y Senedd yn 2026.

Ynglŷn â Chanolfan Polisi Cyhoeddus Cymru

Yma yn y Ganolfan, rydyn ni'n cydweithio gydag arbenigwyr polisi blaenllaw i ddarparu tystiolaeth o ansawdd uchel a chyngor annibynnol i weinidogion, y gwasanaeth sifil a gwasanaethau cyhoeddus Cymru sy'n eu helpu i wella penderfyniadau a chanlyniadau polisi.

Wedi'i ariannu gan y Cyngor Ymchwil Economaidd Cymdeithasol, Llywodraeth Cymru, a Phrifysgol Caerdydd, mae'r Ganolfan wedi'i lleoli ym Mhrifysgol Caerdydd ac yn aelod o rwydwaith What Works y DU.

Am fwy o wybodaeth, cysylltwch â:

Jack Price

+44 (0)29 2087 5345

jack.price@wcpp.org.uk

Canolfan Polisi Cyhoeddus Cymru

Prifysgol Caerdydd, Sbarc/Spark, Ffordd Maindy, Caerdydd CF24 4HQ

www.wcpp.org.uk/cy

029 2087 5345

info@wcpp.org.uk

@WCfPP