



Y gweithlu, diwylliant, ac arweinyddiaeth ar gyfer llywodraeth leol y dyfodol

Cyflwyniad

Mae'r [Gweithgor Annibynnol ar Lywodraeth Leol Gynaliadwy ar gyfer y Dyfodol](#) wedi cael ei sefydlu i ddarparu gweledigaeth ar gyfer llywodraeth leol gynaliadwy sy'n cael ei gyrru gan bwrpas yng Nghymru. O ystyried bod awdurdodau lleol yn wynebu pwysau difrifol o ran darparu gwasanaethau a'r her barhaus o 'wneud mwy gyda llai', ac wrth ystyried yr heriau yng nghyswllt arweinwyr yn creu newid gyda'r gweithlu a'r sefydliad mewn golwg, mae angen ystyried y cysylltiad rhwng y materion hyn.

Yn y cyd-destun hwn, mae'r canfyddiadau o'r cyfweiliadau a gynhaliwyd gan Ganolfan Polisi Cyhoeddus Cymru gydag arbenigwyr a rhanddeiliaid allweddol ym maes llywodraeth leol yn amlygu'r angen i ganolbwyntio ar dri ffactor cydgysylltiedig sy'n gwneud trawsnewidiad cynaliadwy yn bosibl: y gweithlu, diwylliant, ac arweinyddiaeth.

Mae gallu'r **Gweithlu** yn gwbl ganolog i'r broses ddiwygio. Mae angen i awdurdodau lleol gael gweithwyr sy'n cofleidio adnoddau digidol, yn gallu cydweithio ar draws gwasanaethau a sefydliadau, ac yn gallu addasu i heriau a ddaw i'r amlwg.

Mae **Diwylliant** sefydliad (strwythurau, prosesau, a normau) yn dylanwadu ar allu gweithwyr i ffynnu mewn amgylchedd sy'n meithrin dysgu ac arbrofi'n barhaus.

Mae **Arweinyddiaeth** yn hanfodol, gan fod trawsnewid yn gofyn am arweinwyr systemau sy'n gallu gweithio ar draws ffiniau sefydliadau a sectorau i ysbrydoli a dylanwadu ar weithredu ar y cyd.

Felly, nod y nodyn briffio hwn yw archwilio rhywfaint o'r dystiolaeth ar draws y tri maes hyn, a nodi cyfleoedd i wella a diwygio yng Nghymru. Mae'n cynnig darlun cryno, lefel uchel o'r dystiolaeth sydd ar gael, yn hytrach na throsolwg systematig helaeth ohoni. Rydym yn cydnabod bod y pynciau hyn yn gymhleth, ac y bydd angen esboniad o'r cyd-destun a mewnbwn pellach gan arbenigwyr i lunio argymhellion penodol ar gyfer awdurdodau lleol Cymru.

Y Gweithlu

Yn ystod y degawd diwethaf, mae dros hanner miliwn o swyddi cyngor wedi diflannu ar draws Cymru a Lloegr (Undeb GMB, 2025). Yng Nghymru yn benodol, mae nifer y staff llywodraeth leol wedi gostwng 19%, sy'n dangos y pwysau yr oedd gwasanaethau cyhoeddus eisoes yn eu hwynebu o ran capasiti cyn y pandemig ([Archwilio Cymru, 2023](#)). Mae gostyngiadau yn nifer y staff wedi gwaethygu'r bylchau oedd eisoes yn bodoli o ran arbenigedd a sgiliau arbenigol mewn cynghorau (ee, dylunio, seilwaith).

I ychwanegu at yr heriau hyn, mae cynghorau ar draws y DU a'r sector preifat yn cystadlu am staff medrus. Yn ôl arolwg o'r gweithlu a gynhaliwyd gan y Gymdeithas Llywodraeth Leol (CLIL), mae 94% o gynghorau Lloegr yn wynebu problemau o ran recriwtio a chadw staff, gydag 80% ohonynt yn cael trafferth dal gafael ar weithwyr cymdeithasol ar draws gwasanaethau plant yn ogystal â gwasanaethau oedolion (Cymdeithas Llywodraeth Leol, 2024). Yng Nghymru, dangosodd arolwg o'r gweithlu gofal

cymdeithasol fod tua chwarter yr ymatebwyr yn bwriadu gadael eu swydd yn ystod y flwyddyn i ddod; gyda diffyg datblygiad yn eu gyrfa, amodau gwaith gwael, a chyflog isel ymysg y prif ffactorau oedd wrth wraidd hynny ([Gofal Cymdeithasol Cymru, 2024](#)).

Mae'n bosibl nad yw hyn yn peri syndod, wrth ystyried yr anghysondeb rhwng cyflog llawn amser gros cyfartalog y gweithlu cenedlaethol (£37,000) a chyflogau staff cyngor (£34,000) yn Lloegr (Cymdeithas Llywodraeth Leol, 2024), sy'n gallu ei gwneud hyd yn oed yn anoddach denu a chadw staff yn y tymor hir.

Ond nid yw cyflog ar ei ben ei hun yn ddigon i fynd i'r afael â morâl na phroblemau systemig ehangach yng ngweithlu'r sector cyhoeddus. Yn ôl dadansoddiad diweddar gan Institute for Government (Keenan a Hoddinott, 2025), er bod cyrff adolygu cyflogau annibynnol yn argymhell dyfarniadau cyflog uwch na chwyddiant ar draws amrywiaeth eang o grwpiau yn y sector cyhoeddus, nid yw'r rhain ar eu pen eu hunain yn cael eu hystyried yn ddigon i 'ddatrys problemau hirsefydlog' recriwtio a chadw staff yn y sector cyhoeddus. Dywedant, er enghraifft, fod y rhwystrau strwythurol o fewn y gwasanaeth sifil sy'n atal datblygiad gyrfa wedi cyfrannu at chwyddiant graddau a chyfraddau gadael; weithiau mae staff iau yn ennill mwy nag uwch gydweithwyr gan fod diffyg fframwaith a strategaeth gyflogau eglur (Keenan a Hoddinott, 2025). Mae hyn yn pwysleisio'r angen am ddiwygiadau strwythurol ehangach ar draws gwasanaethau cyhoeddus er mwyn adfer sefydlogrwydd yn y gweithlu Llywodraeth Leol ac adennill eu hymddiriedaeth.

Gyda mwy o alw am wasanaethau statudol, mae'n ymddangos bod y gweithlu Llywodraeth Leol hefyd yn cael trafferth gyda chapasiti a gorweithio o bosibl. Dywed traean o gynghorau Lloegr bod ganddynt staff sydd ar absenoldeb salwch oherwydd straen, gorflinder a phroblemau sy'n gysylltiedig ag iechyd meddwl (Cymdeithas Llywodraeth Leol, 2024). Gall diffyg morâl a chymhelliant achosi problemau o ran cadw staff, gyda 40% o reolwyr ac

arweinwyr Llywodraeth Leol ar draws y DU yn dweud nad yw uwch arweinwyr yn eu hawdurdodau yn llwyddo i gymell y staff (Hyde ac O'Regan, 2024). Dim ond 67% o arweinwyr a rheolwyr Llywodraeth Leol sy'n credu bod uwch arweinwyr yn eu sefydliad yn effeithiol, a dim ond 44% sy'n credu bod digon o atebolrwydd am fethiannau (Hyde ac O'Regan, 2024). Mae hyn yn arwain at oblygiadau difrifol i'r gweithlu Llywodraeth Leol, gan ei bod yn ymddangos bod problemau ar lefel uwch yn cael effaith sylweddol ar forâl a pherfformiad yn is i lawr. Felly, mae'n hanfodol cael cynlluniau gweithlu strategol i fynd i'r afael â phroblemau gweithlu sy'n wynebu'r gweithlu Llywodraeth Leol yng Nghymru, a gallent gynnig strwythur i gynghorau fynd i'r afael â phrinder sgiliau a rhagweld hynny. Gallai cynlluniau o'r fath hefyd ddangos lle mae angen sgiliau newydd, boed hynny i ategu'r prosesau trawsnewid, i ymateb i newidiadau yn yr amgylchedd allanol, neu i gynnal dull newydd o ddarparu gwasanaethau.

Mae'n bosibl mai ar y cyd yw'r ffordd orau o fynd i'r afael â rhai o'r heriau sy'n ymwneud â'r gweithlu. Er enghraifft, llwyddodd dau awdurdod lleol yn Lloegr i oresgyn anawsterau wrth recriwtio swyddogion cynllunio drwy ailddylunio rolau swyddi, a rhannu tasgau y mae angen eu cyflawni'n lleol oddi wrth y rheini y gellid eu cyflawni o bell (LGIU, 2022). Mae enghreifftiau o'r fath yn dangos y gallai cydweithio wella problemau recriwtio, a'i gwneud yn bosibl i ddarparu gwasanaethau ar draws rhanbarthau.

Diwylliant

Un o elfennau'r agenda trawsnewid gwasanaeth cyhoeddus yw datganoli ac integreiddio gwasanaethau lleol i ddiwallu anghenion penodol defnyddwyr gwasanaethau (Sefydliad Siartredig Personél a Datblygu, 2012). Mae hynny'n llywio gweledigaeth ar gyfer trawsnewid lle mae darparwyr gwasanaethau'n cydweithio i ddarparu gwasanaethau integredig, a chymunedau'n gallu gwneud mwy drostynt eu hunain a bod yn fwy annibynnol.

Mae rhai o ganfyddiadau adolygiad systematig yn awgrymu bod rheoli risg, arweinyddiaeth a chyfranogiad y cyhoedd yn ffactorau allweddol i'w hystyried mewn cynlluniau trawsnewid gwasanaeth cyhoeddus (Enang et al. 2020). Hefyd, mae'r adolygiad yn dangos bod sgiliau gwaith tîm gweithwyr, a pharodrwydd i hwyluso newid trawsnewidiol, yn hanfodol er mwyn cyflawni'r cynlluniau hyn. Mae hyn yn amlygu mater ehangach, sef diwylliant y sefydliad. Mae 79% o arweinwyr ar lefel llywodraeth yn cydnabod yr angen i ddiwygio diwylliant sefydliadau er mwyn hwyluso trawsnewidiad digidol (Bertrand, Bakshi a McQueen, 2022). Er bod £26 biliwn yn cael ei gwario bob blwyddyn ar gynlluniau digidol, dydy'r cynlluniau hynny'n dal ddim yn cyflawni yn ôl y disgwyl, gyda lefelau bodlonrwydd y cyhoedd yn dal yn isel (yr Adran Gwyddoniaeth, Arloesi a Thechnoleg, 2025)

Hwyluso diwylliant o arloesi

Mae'r hyn a ddysgwyd o gyfweiliadau ag arloeswyr ar lefel llywodraeth yn y DU yn amlygu nifer o ffactorau sy'n gallu hwyluso arloesedd yng nghyswllt diwylliant ac ymgysylltu â'r gymuned (Birchall, 2023):

- **Mae arbrogfi'n ddiogel yn annog arloesedd** – gan gydnabod y gellir cydbwyso ymagwedd 'gweithredu'n gyflym, gwneud camgymeriadau' â rheoli risg mewn meysydd sensitif.
- **Blaenoriaethu hyblygrwydd dros berffeithrwydd** – a darparu gwasanaethau 'digon da' i gyflymu'r broses drawsnewid.
- **Herio'r sefyllfa bresennol** – mae'n werth cwestiynu prosesau sy'n bodoli ers tro a chael cefnogaeth uwch reolwyr, 'y rhyddid i fethu', a phrosesau caffael hyblyg.
- **Grymuso gweithwyr a chyd-greu atebion gyda dinasyddion** – creu rolau llysgennad arloesi ar gyfer gweithwyr brwdfrydig, a chydabod ac ymgysylltu'n frwd ag anghenion trigolion.

Mae'r enghreifftiau hyn yn amlygu manteision cofleidio darpariaeth hyblyg, cefnogaeth arweinwyr, a chael gwared ar rwystrau sefydliadol. Ar ben hynny, maent yn cyd-fynd â barn Swyddfa'r Cabinet ynghylch beth yw 'gwasanaeth sifil modern' a'u hawgrymiadau i ymwreiddio diwylliant o arloesi (Swyddfa'r Cabinet, 2024). Fodd bynnag, er mwyn ymwreiddio arloesedd go iawn, maent yn dadlau bod angen i'r seilwaith a'r prosesau cywir fod ar waith. Mae'r rhain yn cynnwys symleiddio prosesau achosion busnes biwrocraataidd, ffurfioli'r defnydd o brofion peilot cyn eu hehangu, hyrwyddo cynlluniau i werthuso syniadau staff, a gwobrwy ymddygiad arloesol. Byddai cael llwybr/proses glir ar gyfer atebolrwydd yn help i roi'r dulliau hyn ar waith yn llwyddiannus.

Rhoi arloesedd ar waith

Mae enghreifftiau o lywodraeth ganolog yn dangos sut gellir ymwreiddio arloesedd ar y lefel weithredol (Baugh, 2023):

- **'Prosiect Sbarc' – cystadleuaeth fewnol ar ffurf 'Dragon's Den'** i annog gweithwyr i gyflwyno syniadau a fydd yn eu helpu i ddatblygu, gyda'r nod o gyfrannu at sefydlu diwylliant o arbrogfi'n ddiogel.
- **Treialu prosiectau arloesi** mewn ymgyrchoedd marchnata sydd eisoes yn bodoli.
- **Dod o hyd i syniadau allanol** (hynny yw, o'r sector preifat/trydydd sector) y gellid eu rhoi ar waith mewn gwasanaethau cyhoeddus.
- **Cael canllawiau 'profi a dysgu'** er mwyn profi effeithiolrwydd syniadau newydd yn drylwyr.
- **Ehangu cynlluniau arloesol** drwy borth ar-lein sy'n hwyluso'r broses o rwydweithio a chysylltu ag eraill yn y maes i rannu syniadau a gofyn am help.
- **Defnyddio fframwaith gwneud penderfyniadau moesegol** i helpu

arweinwyr i benderfynu a ddylid mabwysiadu technoleg newydd.

Mae gallu'r sector cyhoeddus i arloesi yn aml yn dibynnu ar greu'r amodau mewnol priodol (gan ofalu bod staff rheng flaen a defnyddwyr gwasanaeth yn rhan gwbl ganolog o'r broses honno), a bod yn rhan o 'ecosystem arloesi' sy'n cynnwys melinau trafod, y byd academiaidd a rhanddeiliaid y farchnad (Beard, 2023).

Arweinyddiaeth

Mae arweinyddiaeth yn bwysig er mwyn gwella canlyniadau a chynhyrchiant ar draws gwasanaethau cyhoeddus (Tasglu Arwain y Gwasanaeth Cyhoeddus, 2018). Cynyddu mae'r angen brys am drawsnewidiad parhaol yng nghyswllt darparu gwasanaethau, ac mae cyflawni hynny'n dibynnu ar gael arweinyddiaeth effeithiol a pharhaus (Audit Scotland, 2024). Mae cael dull strategol clir wrth arwain, a threfniadau cydweithio a goruchwyliaeth effeithiol gan gynghorwyr etholedig, yn gallu bod yn allweddol i fynd i'r afael â'r problemau cynaliadwyedd presennol sy'n wynebu Llywodraeth Leol (Archwilio Cymru, 2024).

O ran arweinyddiaeth effeithiol ym maes gwasanaeth cyhoeddus, enwodd ymchwilyr ym Mhrifysgol Birmingham dair prif nodwedd sy'n perthyn i weision cyhoeddus yn yr 21^{ain} ganrif:

- Gweithio gyda chymhlethdod a meddylfryd system gyfan;
- Datblygu a gwerthfawrogi ffyrdd newydd o weithio; a
- Ffynnu mewn amgylchedd newydd (hynny yw, bod yn chwilfrydig am ddata ac yn gyfforddus yn ddigidol) (Needham et al., 2024).

Mae'r canfyddiadau hyn yn adleisio ymchwil flaenorol a gynhaliwyd gan Ganolfan Polisi Cyhoeddus Cymru ar ddatblygu arweinwyr yn y sector cyhoeddus (Price et al., 2020). Er enghraifft, mae gwybodaeth gan uwch

arweinwyr ar draws ystod eang o wasanaethau cyhoeddus yng Nghymru yn dangos newid tuag at fodolau arweinyddiaeth sy'n seiliedig ar ymddygiad (hynny yw, yn canolbwyntio ar arferion a phriodoleddau) yn hytrach na dibynnu'n llwyr ar hyfforddiant traddodiadol ar arweinyddiaeth (fel galluoedd rheoli ac sy'n seiliedig ar sgiliau). Tynnodd rhanddeiliaid sylw hefyd at yr angen i ymgymryd â rolau arwain ar sail mwy na dim ond hyd gwasanaeth. Er mwyn gwella'r broses o recriwtio arweinwyr a rheolwyr ym maes Llywodraeth Leol, dylai strategaeth y gweithlu hefyd gydnabod dyfnder y profiad perthnasol y gall pobl o'r sector preifat ei gynnig (Hyde ac O'Regan, 2024).

Gall gweithgareddau datblygu uwch arweinwyr wynebu rhwystrau o ran newid ymddygiad, gan gynnwys parodrwydd y sefydliad i dderbyn newid yn ogystal â'r cyd-destun ehangach a rhanddeiliaid (Edwards et al., 2021). Gallai mynd i'r afael â'r rhwystrau hyn helpu i hwyluso cynlluniau mwy effeithiol i hyfforddi arweinwyr. Dyma rai argymhellion, sy'n seiliedig ar yr asesiad cyflym o'r dystiolaeth a gynhaliwyd gan Ipsos MORI:

- Sicrhau bod rhwydweithiau cymheiriaid ar gael, sy'n gweithredu fel ffynhonnell o gymorth a gwybodaeth i feithrin ymddygiadau arloesol;
- Cael 'amser i fwrdd' o'r swydd bob dydd er mwyn rhoi amser i arweinwyr bwysu a mesur a meddwl yn fwy strategol am y cyd-destun ehangach; a
- Ffurfioli rhwydweithiau ar draws systemau i hwyluso partneriaeth gydweithredol fwy sefydlog i fynd i'r afael â materion systemig (Edwards et al., 2021).

Yn gynharach eleni, nododd yr Adran Gwyddoniaeth, Arloesi a Thechnoleg (2025) set o flaenoriaethau i alluogi'r sector cyhoeddus i gyflawni diwygiadau digidol, gan gynnwys defnyddio manteision deallusrwydd artiffisial er budd y cyhoedd, gwella seilwaith data digidol a chyhoeddus, buddsoddi mewn talentau arwain,

ac ymrwymo i fod yn dryloyw ac yn atebol ar draws y sector.

Mae arweinyddiaeth yn ffactor allweddol wrth greu a chynnal diwylliannau o arloesi. Mae gallu uwch arweinwyr i greu naratif strategol sy'n cyfleu pwrpas craidd, gan fynd ati i gynnwys gweithwyr yn y broses hon er mwyn sicrhau eu cefnogaeth, yn gwbl allweddol (Sefydliad Siartredig Personél a Datblygu, 2012). Yn eu tro, mae arweinwyr a rheolwyr hefyd yn chwarae rhan hollbwysig yn y gwaith o hwyluso newid diwylliannol. Mae ymchwil a gynhaliwyd ar ran y Ganolfan Arwain Genedlaethol yn pwysleisio pwysigrwydd dod yn sefydliadau dysgu sy'n gwella eu systemau presennol yn ogystal ag ymateb i ddatblygiadau newydd er mwyn gallu cydweithio'n effeithiol drwy arweinyddiaeth hwylusol, lle mae arweinwyr yn gweithredu fel catalyddion, cyfryngwyr a goruchwylwyr (King a Wilson, 2020).

Yn arbennig o berthnasol i rôl arweinyddiaeth mewn byd sy'n mynd yn fwy ac yn fwy 'digidol', mae canfyddiadau adolygiad llenyddiaeth yn dangos bod arweinwyr yn allweddol er mwyn datblygu diwylliant digidol yn eu sefydliadau – gyda'r angen iddynt feithrin perthynas â rhanddeiliaid o amrywiaeth eang o ddiwydiannau a blaenoriaethu hwyluso prosesau cydweithredol, gan fynd i'r afael ar yr un pryd â phryderon moesegol a allai godi hefyd (Cortellazzo, Bruni a Zampieri, 2019).

O ran arweinyddiaeth, mae hefyd yn bwysig ystyried dull arwain arweinydd. Mae ymchwil yn awgrymu y gall dull arwain trawsnewidiol fod yn ffordd effeithiol o fynd i'r afael ag arferion gweinyddol heriol (Mansaray, 2019), ac o greu diwylliant sefydliadol effeithiol (Streimikien et al., 2021). Dyma rai o nodweddion y dull hwn o arwain:

- Gallu synhwyro beth yw anghenion pobl a chreu ffyrdd o fynd i'r afael â nhw;
- Manteisio i'r eithaf ar adnoddau dynol wrth fynd ati i ganfod a datblygu talentau newydd; a

- Sicrhau cydbwysedd rhwng cyflawni nodau hirdymor y sefydliad a chynnal gwerthoedd ac egwyddorion dynol.

Casgliadau

Er bod ehangder a dyfnder data llywodraeth leol Cymru ar y pynciau hyn yn fwy cyfyngedig (wrth gymharu â gwledydd eraill y DU), mae'r adolygiad hwn yn amlygu themâu allweddol a welir mewn llenyddiaeth ehangach, a all gyfrannu at gyd-destun Cymru. Ar sail trosolwg lefel uchel o'r llenyddiaeth academiaidd a safbwyntiau arbenigwyr/gwybodaeth rhanddeiliaid, daw tair prif thema i'r amlwg:

- Mae **capasiti a gallu'r gweithlu** o dan bwysau di-baid, gyda phroblemau recriwtio, cadw staff a morâl yn gysylltiedig nid yn unig â materion cyflog ond hefyd â diffygion o ran llwyth gwaith, datblygiad gyrfa, a chymorth sefydliadol.
- Mae llwyddiant cynlluniau diwygio yn seiliedig ar **ddiwylliant y sefydliad**; mae'n ymddangos bod mynd ati i arbrofi'n ddiogel a chyd-greu â dinasyddion yn helpu i ymwreiddio newid, ond dim ond pan fydd cyfeiriad strategol clir wedi'i osod gan yr uwch arweinwyr.
- Gall **arweinyddiaeth** fod yn ffactor allweddol i hwyluso trawsnewid, ond mae hyn yn gofyn am symud tuag at fodelau sy'n seiliedig ar ymddygiad, cydweithio ar draws sectorau, a chreu rhwydweithiau cymheiriaid sy'n meithrin diwylliant o arloesi.

Mae lle i ddefnyddio'r gwersi hyn a'u gosod yng nghyd-destun awdurdodau lleol Cymru er mwyn helpu'r arweinyddiaeth i greu amodau sy'n hwyluso'r broses o newid diwylliant mewn awdurdodau. Yn y pen draw, gallai'r addasiadau hyn gael effaith gadarnhaol ar y gweithlu llywodraeth leol, a chyfrannu at allu cynghorau i ymateb yn fwy cynaliadwy i'r galw cynyddol am wasanaethau.

Ioana Filipaş
Mawrth 2026

Cyfeiriadau

Audit Scotland. (2024). **Delivering for the future – why leadership matters.** Cyrchwyd: https://audit.scot/uploads/2024-07/nr_240711_best_value_thematic_leadership.pdf

Baugh, S. (2023). **Seven ways to make the Civil Service more innovative...** Y Gwasanaeth Sifil. Cyrchwyd: <https://civilservice.blog.gov.uk/2023/09/12/seven-ways-to-make-the-civil-service-more-innovative/>

Beard, R. (2023). **The pillars of public sector innovation: create the internal conditions and partner with the broader ecosystem.** techUK. Cyrchwyd: <https://www.techuk.org/resource/the-pillars-of-public-sector-innovation-create-the-internal-conditions-and-partner-with-the-broader-ecosystem.html>

Bertrand, A., Bakshi, S., a McQueen, J. (2022).

How can government workers and technology align to serve future citizens? Ernst & Young Global Limited. Cyrchwyd: https://www.ey.com/en_uk/insights/government-digital-innovation/how-can-government-workers-and-technology-align-to-serve-future-citizens

Birchall, S. (2023). **How to foster a culture of innovation in government.** Government Transformation Magazine. Cyrchwyd: <https://www.government-transformation.com/transformation/how-to-foster-a-culture-of-innovation-in-government>

Swyddfa'r Cabinet. (2024). **Embedding a culture of innovation.** Cyrchwyd: <https://moderncivilservice.blog.gov.uk/2024/01/09/embedding-a-culture-of-innovation/>

Cortellazzo, L., Bruni, E., ac Zampieri, R. (2019). **The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review.** Cyrchwyd: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2019.01938/full>

Yr Adran Gwyddoniaeth, Arloesi a Thechnoleg. (2025). **A blueprint for modern digital government.** Cyrchwyd: <https://www.gov.uk/government/publications/a-blueprint-for-modern-digital-government/a-blueprint-for-modern-digital-government-html>

Edwards, M., Sinclair, A., Holmes, J., Mackay, S., ac Carter, A. (2021). The impact and effectiveness of leadership development activities for senior leaders. Ipsos MORI. Cyrchwyd: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/996802/NLC_Rapid_Evidence_Assessment_-_The_impact_and_effectiveness_of_leadership_development_activities_for_senior_leaders_1.pdf

Enang, I., Asenova, D., ac Bailey S. J. (2020). **Identifying influencing factors of sustainable public service transformation: a systematic literature review.** Cyrchwyd: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0020852319896399>

Undeb GMB. (2025). **Almost 600,000 council workers lost in England and Wales.** Cyrchwyd: <https://www.gmb.org.uk/news/almost-600,000-council-workers-lost-in-england-and-wales>

Y Swyddfa Gartref. (2025). **New rules to prioritise recruiting care workers in England.** Y Swyddfa Gartref, yr Adran Iechyd a Gofal Cymdeithasol, Fisâu a Mewnffudo y DU, Malhotra, S., ac Kinnock, S. Cyrchwyd: <https://www.gov.uk/government/news/new-rules-to-prioritise-recruiting-care-workers-in-england>

Hyde, R. ac O'Regan, N. (2024). **Local heroes? Assessing leadership and management in local government.** Social Market Foundation. Cyrchwyd: <https://www.managers.org.uk/wp-content/uploads/2024/01/Local-heroes-Jan-2024.pdf>

Keenan, H. ac Hoddinott, S. (2025). **Pay review bodies' recommendations should be a catalyst to workforce reform.** Institute for Government. Cyrchwyd:

<https://www.instituteforgovernment.org.uk/comment/pay-review-bodies-recommendations-catalyst-workforce-reform>

King, M., ac Wilson, R. (2020). **A Literature Review on Effective Leadership Qualities.** Y Ganolfan Arwain Genedlaethol. Cyrchwyd: <https://www.gov.uk/government/publications/nlc-public-service-leadership-literature-reviews/a-literature-review-on-effective-leadership-qualities-for-the-nlc-by-dr-martin-king-and-professor-rob-wilson>

Cymdeithas Llywodraeth Leol. (2024). **LG Workforce Strategy 2024. Survey of English councils.** Cyrchwyd: <https://www.local.gov.uk/sites/default/files/documents/LG%20Workforce%20survey%202024-25%20report%20-final%2020250609.pdf>

Cymdeithas Llywodraeth Leol. (2025). **ONS Quarterly Public Sector Employment Survey.** Cyrchwyd: <https://www.local.gov.uk/publications/ons-quarterly-public-sector-employment-survey>

Needham, C., Mangan, C., McKenna, D., a Lowther, J. (2024). **Revisiting the 21st Century Public Servant.** Prifysgol Birmingham. Cyrchwyd: https://21stcenturypublicservant.wordpress.com/wp-content/uploads/2024/07/public-servant_web.pdf

Mansaray, H. E. (2022). **The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review.** Cyrchwyd: https://www.academia.edu/78845455/The_Role_of_Leadership_Style_in_Organisational_Change_Management_A_Literature_Review

Price, J., Johnson, C., Tilley, H., ac Martin, S. (2020). **Datblygu arweinwyr yn y sector cyhoeddus.** Canolfan Polisi Cyhoeddus Cymru. Cyrchwyd: <https://wcpp.org.uk/wp-content/uploads/2020/09/Developing-Leaders-in-Public-Sector-.pdf>
<https://wcpp.org.uk/cy/report/datblygu-arweinwyr-yn-y-sector-cyhoeddus/> Tasglu Arwain y Gwasanaeth Cyhoeddus. (2018). **Better Public Services.** Cyrchwyd: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5ccb1034ed915d50bcc9e0ed/6.4846_CO_CPSL-Report_A4-P_WEB_NoLogo_002.pdf

Streimikiene, D., Mikalauskiene, A., Digriene, L., a Kyriakopoulos, G. (2021). **Assessment of the role of a leader in shaping sustainable organizational culture.** Cyrchwyd: https://www.amfiteatrueconomic.ro/temp/Article_3016.pdf

Sefydliad Siartredig Personél a Datblygu. (2012). **Leading culture change. Employee engagement and public service transformation.** Cyrchwyd: https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/leading-culture-change-employee-engagement-and-public-service-transformation_2012_tcm18-14116.pdf

Gwybodaeth am y Gweithgor annibynnol ar lywodraeth leol gynaliadwy ar gyfer y dyfodol

Sefydlwyd y gweithgor annibynnol ar lywodraeth leol gynaliadwy ar gyfer y dyfodol gan Ganolfan Polisi Cyhoeddus Cymru, ar y cyd 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 gynaliadwy sy'n cael ei gyrru gan bwrpas.

Mae'r grŵp yn cynnwys arweinwyr cynghorau, prif weithredwyr ac arbenigwyr annibynnol, o dan gadeiryddiaeth yr Athro Steve Martin. Bydd y grŵp yn adrodd yn ôl ar ei ganfyddiadau cyn etholiad 2026 y Senedd.

Gwybodaeth am Ganolfan Polisi Cyhoeddus Cymru

Yma yn y Ganolfan, rydym yn cydweithio ag arbenigwyr polisi blaenllaw i roi cyngor annibynnol a thystiolaeth o ansawdd da i weinidogion, y gwasanaeth sifil a gwasanaethau cyhoeddus Cymru, i'w helpu i wella penderfyniadau a chanlyniadau polisi.

Mae'r Ganolfan yn cael ei hariannu gan y Cyngor Ymchwil Economaidd a Chymdeithasol,

Llywodraeth Cymru a Phrifysgol Caerdydd. Mae wedi'i lleoli ym Mhrifysgol Caerdydd ac mae'n aelod o Rwydwaith What Works y DU.

I gael rhagor o wybodaeth cysylltwch â:

Jack Price

+44 (0)29 2087 5345

jack.price@wcpp.org.uk

Wales Centre for Public Policy

Cardiff University, Sbarc/Spark, Maindy Road, Cardiff CF24 4HQ



www.wcpp.org.uk



029 2087 5345



info@wcpp.org.uk



@WCfPP

