

Awdurdod Parc Cenedlaethol Bannau Brycheiniog – Cyflawni'r Rhaglen Newid

Blwyddyn archwilio: 2020-21

Dyddiad cyhoeddi: Chwefror 2021

Cyfeirnod y ddogfen: 2259A2020-21

Paratowyd y ddogfen hon ar gyfer defnydd mewnol Awdurdod Parc Cenedlaethol Bannau Brycheiniog fel rhan o waith a gyflawnir yn unol ag Adran 25 Deddf Archwilio Cyhoeddus (Cymru) 2004.

Ni chymerir unrhyw atebolrwydd gan yr Archwilydd Cyffredinol na staff Archwilio Cymru mewn perthynas ag unrhyw aelod, cyfarwyddwr, swyddog neu gyflogai arall yn eu cymhwyster unigol, nac mewn perthynas ag unrhyw drydydd parti.

Os ceir cais am wybodaeth y gall y ddogfen hon fod yn berthnasol iddi, tynnir sylw at y Cod Ymarfer a gyhoeddwyd o dan adran 45 Deddf Rhyddid Gwybodaeth 2000. Mae Cod adran 45 yn nodi'r arfer o ran trin ceisiadau a ddisgwylir gan awdurdodau cyhoeddus, gan gynnwys ymgynghori â thrydydd partiön perthnasol. Mewn perthynas â'r ddogfen hon, mae Archwilydd Cyffredinol Cymru ac Archwilio Cymru yn drydydd partiön perthnasol. Dylid anfon unrhyw ymholiadau ynglŷn â datgelu neu aildefnyddio'r ddogfen hon at Archwilio Cymru yn swyddog.gwybodaeth@archwilio.cymru.

Rydym yn croesawu gohebiaeth a galwadau ffôn yn Gymraeg a Saesneg. Ni fydd gohebu yn Gymraeg yn arwain at oedi.

Mae'r ddogfen hon hefyd ar gael yn Saesneg. This document is also available in English.

Cynnwys

Amlygwyd gwendidau o ran arweinyddiaeth a llywodraethu gan y modd y rheolwyd ac y cyflawnwyd y rhaglen newid fawr a gychwynwyd gan yr Awdurdod ym mis Hydref 2019.

Adroddiad cryno

Ffocws yr adolygiad	4
Yr hyn a ganfuom	4
Argymhellion	5

Adroddiad manwl

Cefndir a chyflwyniad	7
Mae'r rhesymeg dros y Rhaglen Newid yn eglur	9
Cafodd y broses o roi'r Rhaglen Newid ar waith ei thanseilio gan gyfathrebu gwael ac arweinyddiaeth amhendant	10
Cafodd y Rhaglen Newid ei hatal dros dro oherwydd y pandemig ond nid ymdriniwyd yn dda â'i hail-lansiad ym mis Medi 2020 ac fe greodd hynny broblemau pellach	12
Mae'r Rhaglen Newid wedi amlygu rhai gwendidau mewn systemau llywodraethu ac ymddygiadau	13
Rhaid i'r Awdurdod fynd i'r afael â rhai risgiau critigol ac ailadeiladu hyder, systemau a threfniadau llywodraethu i symud ymlaen	16

Atodiadau

Atodiad 1 – Methodoleg yr adolygiad	18
-------------------------------------	----

Adroddiad cryno

Ffocws yr adolygiad

- 1 Llywodraethu yw'r system a ddefnyddir i gyfarwyddo a rheoli cyrff cyhoeddus yng Nghymru. Mae'n ymwneud â strwythur a phrosesau ar gyfer gwneud penderfyniadau, atebolrwydd, rheolaeth ac ymddygiad mewn sefydliad. Mae llywodraethu'n dylanwadu ar y modd y caiff amcanion sefydliad eu pennu a'u cyflawni, sut y caiff risg ei monitro a sut yr eir i'r afael â risg a hefyd sut y caiff perfformiad ei optimeiddio. Mae llywodraethu da felly'n hanfodol i greu sefydliad â pherfformiad uchel sy'n defnyddio adnoddau'n ddoeth ac sydd â gweithlu sy'n gryf ei gymhelliant ac yn effeithiol.
- 2 Mae gan lywodraethu rôl ganolog o ran darparu heriau adeiladol i aelodau ac uwch reolwyr wrth iddynt wneud penderfyniadau anodd ynghylch pa wasanaethau a gynigir, ar gyfer pwy a'r adnoddau i'w cefnogi. Gall arferion llywodraethu da fod â rôl flaenllaw o ran helpu aelodau ac uwch reolwyr i greu'r diwylliant cywir i sefydliad fod yn llwyddiannus hefyd.
- 3 Mae gwendidau mewn trefniadau llywodraethu, gan gynnwys arweinyddiaeth weithredol wael, yn aml yn gallu gadael sefydliadau'n agored i wneud penderfyniadau gwael a all fod yn niweidiol i'w gwaith ac a all gael effaith negyddol ar eu partneriaid, eu rhanddeiliaid, staff a'r cyhoedd. Gall llywodraethu gwael arwain hefyd at drefniadau gwael ar gyfer defnyddio adnoddau, rheoli perfformiad, at reolaethau mewnol aneffeithiol ac arwain at fwy o risg gyfreithiol, reoleiddiol a mwy o risg i enw da.
- 4 Mae llywodraethu da'n arbennig o bwysig pan fo sefydliadau'n ymgymryd â rhaglen drawsnewid. O wneud hynny'n dda, bydd prosesau penderfynu, herio a goruchwyllo effeithiol yn helpu i esmwytháu newidiadau o'r fath, lleihau ansicrwydd a darparu sicrwydd bod newid yn cyflawni'r hyn a ddychmygwyd. O ystyried bod Awdurdod Parc Cenedlaethol Bannau Brycheiniog (yr 'Awdurdod') wedi ymgymryd â Rhaglen Newid, rydym wedi cynnal yr adolygiad hwn i ddarparu sicrwydd bod trefniadau llywodraethu'n gweithio'n effeithiol ac yn cefnogi'r rhaglen newid. Fe gynhaliom ni'r adolygiad yn ystod y cyfnod rhwng mis Tachwedd 2020 a mis Ionawr 2021. Nodir ein methodoleg yn **Atodiad 1**.

Yr hyn a ganfuom

- 5 Cyflwynwyd y Rhaglen Newid i gysoni gwaith yr Awdurdod yn well â Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol a Deddf yr Amgylchedd trwy greu Parc Cenedlaethol sydd mewn cyflwr amgylcheddol gwell nag ar hyn o bryd, ac y mae ei gymunedau'n gallu addasu i'r newid yn yr hinsawdd a phontio i economi carbon isel. Mae'r Rhaglen Newid hefyd yn hanfodol yn llygaid aelodau ac uwch reolwyr yr Awdurdod i helpu i fynd i'r afael â gwendidau a risgiau hirsefydlog. Yn arbennig, gosod blaenoriaethau strategol eglur, diwygio strwythurau rheoli, gwella arferion o ran gweithio fel tîm a chyfathrebu, lleihau biwrocratiaeth, hybu hyblygrwydd, arloesi a grymuso staff.
- 6 Roedd y broses o gyflawni'r Rhaglen Newid yn frith o broblemau o'r eiliad y cafodd ei lansio. Er bod y rhesymeg ar gyfer y Rhaglen Newid yn eglur, ni chafodd y broses o'i chyflawni ei hategu gan arweinyddiaeth bendant a gweithredol sydd wedi amharu ar gynnydd. Cafodd yr amserlen uchelgeisiol ar gyfer newid ei pheryglu hefyd gan ddiffyg manylder yn y cynigion cychwynnol a negeseuon cymysg a greodd ansicrwydd ar gyfer staff.

- 7 Fe arweiniodd effaith y pandemig at atal y Rhaglen Newid dros dro, a ychwanegodd ansicrwydd pellach. Cydnabyddir bod y newid cyflym i weithio gartref a'r pwysau ar staff wrth i'r parc ail-agor yn sylweddol. Ailgychwynwyd y Rhaglen Newid ym mis Medi 2020, ond nid ymdriniwyd yn dda â'i hail-lansiad.
- 8 Ar adeg ein gwaith nid oedd y broses o ailstrwythuro'r Rhaglen Newid wedi cael ei chwblhau eto ond mae'n dal i gael effaith gythryblus a negyddol tu hwnt ar yr Awdurdod, ei aelodau a staff. Nid yw wedi dwyn y gwelliannau a ddymunir; yn hytrach, mae wedi arwain at ansicrwydd anferth ac wedi amlygu rhai gwendidau sylfaenol o ran gwneud penderfyniadau, llywodraethu a rheoli staff.
- 9 Mae Prif Weithredwr yr Awdurdod wedi ymddiswyddo a bydd yn gadael yr Awdurdod ar 31 Mawrth, mae pump o'r chwe swydd newydd yn yr uwch dîm rheoli'n wag, mae morâl staff wedi gostwng, nid yw systemau mewn rhai meysydd allweddol yn effeithiol ac mae gwendidau o ran ymddygiadau llywodraethu a phrosesau penderfynu wedi cael eu hamlygu. Mae methiant i wneud cynnydd gydag agweddau arwyddocaol ar y Rhaglen Newid wedi arwain at aneglurder rhwng cyfrifoldebau swyddogion ac aelodau. Mae'r Awdurdod bellach yn gwneud rhai penderfyniadau anodd ac mae wedi dechrau mynd i'r afael ar frys â'r risgiau critigol hyn i ailadeiladu hyder a symud ymlaen.
- 10 Ar y cyfan, rydym wedi dod i'r casgliad yr **amlygwyd gwendidau o ran arweinyddiaeth a llywodraethu gan y modd y rheolwyd ac y cyflawnwyd y rhaglen newid fawr a gychwynwyd gan yr Awdurdod ym mis Hydref 2019.**

Argymhellion

- 11 Caiff ein hargymhellion ni i'r Awdurdod eu nodi isod. Yn ein barn ni, dylai'r Awdurdod ystyried yr argymhellion hyn yn unol â gofynion Deddf Archwilio Cyhoeddus (Cymru) 2004. Mae Adran 25 Deddf Archwilio Cyhoeddus (Cymru) 2004 yn ei gwneud yn ofynnol i'r Awdurdod ystyried yr argymhellion a wneir yn yr adroddiad hwn yn un o gyfarfodydd llawn yr Awdurdod o fewn un mis i ddyddiad cyhoeddi'r adroddiad.
- 12 Yn y cyfarfod, bydd angen i'r Awdurdod benderfynu:
 - a yw'r argymhellion yn yr adroddiad yn mynd i gael eu derbyn; a
 - pha gamau gweithredu (os o gwbl) i'w cymryd mewn ymateb i'r argymhellion.
- 13 Wedyn bydd angen i'r Awdurdod baratoi ymateb ysgrifenedig a chytuno ar eiriad yr ymateb hwnnw gyda ni cyn cyhoeddi ei ymateb.

Argymhellion

Gyrru'r Rhaglen Newid yn ei blaen

A1 Rydym yn argymhell y dylai'r Awdurdod:

- ddatblygu a chytuno ar gynllun gweithredu â cherrig milltir eglur ar gyfer cyflawni'r Rhaglen Newid;
- freinio'r modd y creffir ar gyflawni'r Cynllun Gweithredu yn y Pwyllgor Archwilio a Chraffu;

Argymhellion

- mynd ati'n rheolaidd (o leiaf yn fisol) i fonitro'r broses o roi'r cynllun gweithredu ar waith i sicrhau bod camau gweithredu'n cael eu cymryd a'r Rhaglen Newid yn cael ei chwblhau;
- mynd ati'n rheolaidd i roi diweddariad a chyfleu gwybodaeth am gynnydd o ran cyflawni'r Rhaglen Newid i'r holl aelodau a swyddogion; a
- mynd i'r afael â morâl gwael ymhlith staff trwy sicrhau bod swyddogion yn cael digon o gefnogaeth gan reolwyr llinell a'r sefydliad ehangach.

Cryfhau trefniadau llywodraethu

A2 Er mwyn sicrhau trefniant gweithio effeithiol rhwng aelodau a Swyddogion, rydym yn argymhell bod yr Awdurdod:

- yn adolygu ac yn egluro rolau a chyfrifoldebau aelodau a swyddogion i sicrhau bod safonau ymddwyn a'r ymddygiadau sy'n ofynnol yn eglur ac yn ddiamwys, gan gynnwys beth i'w wneud os nad yw pethau'n gweithio;
- yn datblygu rhaglen o hyfforddiant a chymorth i sicrhau bod yr holl aelodau a swyddogion yn deall eu cyfrifoldebau a'r ymddygiadau a ddisgwyllir ganddynt;
- yn sicrhau yr ymlynir yn llwyr wrth yr holl bolisiau allweddol ar gyfer safonau ymddwyn a'r ymddygiadau sy'n ofynnol; ac
- yn adolygu sut y mae newidiadau i gyfrifoldebau a rolau aelodau a swyddogion yn gweithio'n ymarferol o fewn y 12 mis nesaf.

Cryfhau prosesau penderfynu

A3 Rydym yn argymhell bod yr Awdurdod yn gwella prosesau penderfynu trwy:

- adolygu rôl Fforwm Polisi'r Parc, sut y mae'n gweithio'n ymarferol ac mewn perthynas â chyfansoddiad a phrosesau penderfynu priodol y weithrediaeth (Awdurdod); a
- sicrhau bod yr holl bapurau perthnasol ar gyfer cyfarfodydd yr Awdurdod yn cael eu hysgrifennu mewn iaith syml a chlir sy'n egluro termau technegol, yn osgoi 'jargon' ac yn nodi'n glir beth yw'r rhesymeg dros argymhellion.

- 14 Rydym yn bwriadu monitro a gwerthuso'r cynnydd o ran mynd i'r afael â'r argymhellion hyn trwy ein rhaglen barhaus o waith archwilio. Byddwn hefyd yn trafod canfyddiadau'r adolygiad hwn gyda Llywodraeth Cymru.

Adroddiad manwl

Cefndir a chyflwyniad

- 15 Mae'r Awdurdod yn cwmpasu rhannau o ardaloedd saith awdurdod unedig. Yr Awdurdod yw'r awdurdod cynllunio statudol ar gyfer ei ardal ac mae ganddo ddau ddiben statudol a dyletswydd statudol – **Arddangosyn 1**.

Arddangosyn 1: dibenion a dyletswydd statudol Awdurdod Parc Cenedlaethol Bannau Brycheiniog

Mae'r dibenion a'r ddyletswydd yn sail i'r holl waith a wneir gan yr Awdurdod a'r rhain yw'r man cychwyn ar gyfer y cynlluniau a'r strategaethau y mae'n eu datblygu.

Diben Statudol	<ul style="list-style-type: none">• gwarchod a gwella harddwch naturiol, bywyd gwyllt a threftadaeth ddiwylliannol y Parc Cenedlaethol.• hyrwyddo cyfleoedd i'r cyhoedd fwynhau a deall rhinweddau arbennig y Parc Cenedlaethol.
Dyletswydd Statudol	<ul style="list-style-type: none">• meithrin llesiant economaidd a chymdeithasol cymunedau sy'n byw yn y Parc Cenedlaethol.

Ffynhonnell: [Deddf yr Amgylchedd 1995](#)

- 16 O dan Atodlen 2 Gorchymyn Parciau Cenedlaethol (Cymru) 1995, caiff dwy ran o dair o'r 18 o aelodau o'r Awdurdod eu penodi gan gynghorau. Mae gan yr Awdurdod chwe aelod etholedig o Gyngor Sir Powys, ac un aelod etholedig yr un o gynghorau Blaenau Gwent, Sir Gaerfyrddin, Merthyr Tudful, Sir Fynwy, Rhondda Cynon Taf a Thorfaen. Caiff y chwe aelod arall eu penodi gan Weinidogion Cymru.
- 17 Mae penodiadau cyhoeddus a wneir gan Lywodraeth Cymru yn dilyn y [Cod Llywodraethu ar Benodiadau Cyhoeddus](#) gan Swyddfa'r Cabinet. Penodir aelodau o gynghorau i'r Awdurdod Parc Cenedlaethol gan eu hawdurdod cartref. Mae Cymdeithas Llywodraeth Leol Cymru, ynghyd â'r tri Awdurdod Parc Cenedlaethol yng Nghymru, wedi datblygu canllawiau drafft¹ i gynorthwyo cynghorau i wneud penodiadau. Mae'r canllawiau drafft yn nodi y dylai penodiadau fod yn seiliedig ar gyflawni cydbwysedd gwleidyddol a'i bod yn ddymunol bod y rhai a ddetholir yn cynrychioli wardiau sydd wedi'u lleoli'n gyfan gwbl neu'n rhannol o fewn y Parc.
- 18 Mae'r Awdurdod wedi datblygu ystod o systemau, prosesau a pholisïau i ategu trefniadau llywodraethu effeithiol ar gyfer yr Awdurdod. Cafodd y rhain eu hadolygu'n fwyaf diweddar yn 2018-19 ac fe grëwyd model llywodraethu newydd – **Arddangosyn 2**.

¹[https://governance.beacons-
npa.gov.uk/documents/s25541/CymGuidanceforLAsontheselectionofCouncilorsasMembersofNP
As.docx.pdf](https://governance.beacons-
npa.gov.uk/documents/s25541/CymGuidanceforLAsontheselectionofCouncilorsasMembersofNP
As.docx.pdf)

Arddangosyn 2 – strwythur llywodraethu'r Awdurdod Parc Cenedlaethol

Mae'r Awdurdod wedi creu fframwaith llywodraethu cynhwysfawr.

Awdurdod Parc Cenedlaethol

Cyflawni

Llywodraethu

Fforwm Polisi'r Parc

CHT - Pwyllgor Rheoli Cynllunio a Hawliau Tramwy

Gweithgor Tai Fforddiadwy

Pwyllgor Archwilio a Chraffu

Pwyllgor Safonau

Pwyllgor Penodiadau

Gweithgor Llywodraethu a Datblygu'r Aelodau

Ffynhonnell: Archwilio Cymru

19 I gynorthwyo aelodau a swyddogion i gyflawni llywodraethu da, mae'r Awdurdod hefyd wedi mabwysiadu cyfres o bolisiau a datganiadau i helpu i greu amgylchedd sydd o gymorth i gynnal busnes yn effeithiol, ac yn ategu prosesau penderfynu cadarn ac ymddygiadau priodol. Gyda'i gilydd, mae'r rhain yn darparu fframwaith ar gyfer ymddygiad priodol mewn swydd gyhoeddus. Maent yn cynnwys:

- [Cod Llywodraethu Corfforaethol](#);
- [Datganiad Llywodraethu Blynyddol](#)²;

² Nid oeddem yn gallu dod o hyd i fersiwn Gymraeg o'r ddogfen hon.

- [Cod Ymddygiad yr Aelodau](#)³;
 - [Polisi Rolau a Chyfrifoldebau ar gyfer aelodau](#)⁴;
 - [Protocol Aelodau a Swyddogion](#);
 - [Amodau Gorchwyl a'r Cynllun Dirprwyo](#); ac
 - Amodau Gorchwyl diwygiedig ar gyfer y Pwyllgor Penodiadau sy'n cynnwys yr arfarniad rheolaidd o berfformiad y Prif Weithredwr.
- 20 Cafodd Fframwaith Llywodraethu'r Awdurdod ei adolygu'n fwyaf diweddar yn 2018-19 ac fe roddwyd trefniadau newydd ar waith. Mae'r Amodau Gorchwyl a Chynllun Dirprwyo'n egluro pwy sy'n gyfrifol am benderfyniadau, ac mae dogfennau craidd megis y datganiad llywodraethu blynyddol a'r cod ymddygiad yn cydymffurfio â safonau a dderbynnir – er enghraifft, CIPFA a SOLACE. At ei gilydd, maent yn cynnwys yr holl elfennau y byddech yn disgwyl eu gweld ac maent yn debyg i rai Awdurdodau'r Parciau Cenedlaethol eraill yng Nghymru.
- 21 Ar adeg ein hadolygiad roedd gan yr Awdurdod 104 o aelodau o staff dan arweinyddiaeth Prif Weithredwr. Roedd y rhain wedi'u rhannu i dri maes gweithgarwch eang gyda thimau a swyddogion arbenigol ym mhob un:
- 13 aelod o staff yng ngwasanaethau'r Prif Weithredwr (Corfforaethol);
 - 22 aelod o staff yn y gwasanaethau Cynllunio a Rheoli Datblygu; a
 - 66 aelod o staff yn y gwasanaethau Cefn Gwlad, Rheoli Tir a Chymunedau.

Mae'r rhesymeg dros y Rhaglen Newid yn eglur

- 22 Ym mis Hydref 2019 fe gyflwynodd y Prif Weithredwr a'r Cyfarwyddwr Cyflawni adroddiad i'r Awdurdod Parc Cenedlaethol a oedd yn nodi ei Raglen Newid arfaethedig. Amcan y Rhaglen Newid oedd cysoni gwaith yr Awdurdod yn well â Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol a Deddf yr Amgylchedd trwy greu Parc Cenedlaethol sydd mewn cyflwr amgylcheddol gwell nag ar hyn o bryd, ac y mae ei gymunedau'n gallu addasu i'r newid yn yr hinsawdd a phontio i economi carbon isel. Mae'r [Adroddiad Cyflwr y Parc](#) diweddaraf yn dangos bod amgylchedd, ecoleg a bioamrywiaeth y Parc Cenedlaethol yn dirywio ac yn ei gwneud yn glir bod angen camau gweithredu drastig i newid hyn.
- 23 Mae'r Rhaglen Newid hefyd yn hanfodol yn llygaid aelodau ac uwch reolwyr yr Awdurdod i helpu i fynd i'r afael â gwendidau a risgiau a adnabuwyd ganddynt, sef:
- diffyg blaenoriaethau strategol eglur a ffocws ar ddiben;
 - diffyg ymateb cydlynus i ddisgwyliadau allanol sy'n niferus ac yn gwrthdaro â'i gilydd;
 - strwythur rheoli pendrwm;
 - arferion aneffeithiol o ran gweithio fel tîm a chyfathrebu;

³ Nid oeddem yn gallu dod o hyd i fersiwn Gymraeg o'r ddogfen hon.

⁴ Nid oeddem yn gallu dod o hyd i fersiwn Gymraeg o'r dudalen hon.

- prosesau beichus a biwrocraidd;
 - diffyg hyblygrwydd, arloesi a gallu i addasu o fewn yr Awdurdod; a
 - grymuso pobl yn yr Awdurdod i wneud penderfyniadau.
- 24 Mae gan yr Awdurdod hefyd uchelgais i gael mwy o effaith a chyflawni deilliannau mwy hirhoedlog nag yn y gorffennol. Yn arbennig, mae ar aelodau eisiau tynhau eu ffocws gan ganolbwyntio ar lai o flaenoriaethau; trawsnewid diwylliant yr Awdurdod; a chryfhau arweinyddiaeth ac atebolrwydd ar bob lefel. O ganlyniad, mae'r rhaglen Newid yn cynrychioli newid sylweddol yn y ffordd y caiff yr Awdurdod ei drefnu a'r ffordd y mae'n cyflawni yn erbyn ei Ddibenion a'i Ddyletswydd.
- 25 Yn hollbwysig, roedd y Rhaglen Newid hefyd yn cynnwys cynlluniau manwl i ailstrwythuro gwasanaethau, timau a swyddi. Rhoddwyd pedwar ar bymtheg o aelodau o staff yn y gwasanaethau Cynllunio a Rheoli Datblygu a'r gwasanaethau Cefn Gwlad, Rheoli Tir a Chymunedau mewn perygl o golli eu swyddi, er bod 8 swydd newydd wedi cael eu creu y rhagwelid y byddai staff yn cael eu recriwtio iddynt. Er gwaethaf y bygythiad o golli swyddi ac ansicrwydd sefydliadol sylweddol, mae'r staff y gwnaethom ni gyfweld â hwy ac a ymatebodd i'n harolwg ni'n cydnabod bod angen trawsnewid yr Awdurdod a'i bod yn hen bryd i hynny ddigwydd.
- 26 Roedd y papur cychwynnol a ystyriwyd gan yr Awdurdod ym mis Hydref 2019 yn cynnig ymgynghoriad 30 diwrnod o hyd gyda set derfynol o gynigion i aelodau eu hystyried a'u cymeradwyo ym mis Chwefror 2020. Fe wnaeth aelodau'r Awdurdod gymeradwyo'r Rhaglen Newid a rhoi'r cyfrifoldeb am gyflawni i'r Prif Weithredwr a'r Cyfarwyddwr Cyflawni. Dechreuodd proses ymgynghori gychwynnol ar 11 Tachwedd 2019 a daeth i ben ar 11 Rhagfyr 2019. Ategydd hon gan ail ymgynghoriad ym mis Mawrth 2020.

Cafodd y broses o roi'r Rhaglen Newid ar waith ei thanseilio gan gyfathrebu gwael ac arweinyddiaeth amhendant

- 27 Rydym wedi dod i'r casgliad bod syniadau hollbwysig ynghylch sut i roi'r weledigaeth eang ar waith heb eu datblygu ddigon ac nad oedd conglfeini allweddol ar gyfer y Rhaglen Newid yn eu lle.

Fe ymdriniwyd yn wael ag ymgynghori a chyfathrebu ynghylch y Rhaglen Newid

- 28 Gall ymgynghori agored, gwirioneddol arwain at ddatrysiadau creadigol a meithrin awyrgylch o ymddiriedaeth a chydweithio. Felly mae bod yn dryloyw'n hollbwysig yn y sefyllfaoedd hyn. Fodd bynnag, fe wnaeth uwch swyddogion gyfathrebu ac ymgysylltu'n wael gyda staff ac roedd hyn yn gyfle wedi'i golli i godi lefel cynnwys cyflogeion. Er bod uwch gydweithwyr wedi ceisio rhoi cyngor i'r Prif Weithredwr yn ystod y broses hon, canfuom fel a ganlyn:
- nid ymdriniodd uwch reolwyr yn dda ag adwaith cyflogeion i'r Rhaglen Newid. Roedd cyfathrebu a negeseuon ynglŷn â'r rhaglen newid yn wael ac yn anghyson. Cafodd staff negeseuon gwahanol gan uwch reolwyr gwahanol am y newidiadau arfaethedig

a'r hyn yr oedd yn ei olygu i unigolion. Fe achosodd hyn rwystredigaeth, drwgdybiaeth ac ansicrwydd i gyflogeion.

- mae'r dogfennau ymgynghori'n siarad am newid yn yr ystyr ehangach ond ceir diffyg sylwedd ar faterion allweddol. Nid oedd unrhyw swydd-ddisgrifiadau ar gyfer y swyddi newydd wedi'u cynnwys yn yr ymgynghoriad cychwynnol, na manylion sut y byddai sgiliau a gwybodaeth yn cael eu cadw, eu cynnal a'u datblygu. Yn ôl staff, pan oedd cwestiynau'n cael eu codi gydag uwch reolwyr ynglŷn â sut y byddai'r strwythur newydd yn gweithio'n ymarferol, roeddent yn mynd heb gael sylw gan mwyaf.
- ni cheisiodd uwch reolwyr gael syniadau neu awgrymiadau eraill gan staff ac roedd eu ffocws ar gyflawni'r newidiadau arfaethedig. Er y darparwyd 59 o ymatebion i'r ymgynghoriad cychwynnol, dywedodd nifer o aelodau o staff wrthym na wnaethant ddarparu adborth cynhwysfawr am nad oeddent yn teimlo'n rhan o'r broses nac wedi'u cynnwys ynddi a'u bod yn teimlo na fyddai uwch reolwyr yn gwrando arnynt. Iddynt hwy, roedd newid i'w weld yn syml fel pe bai'n digwydd beth bynnag.
- roedd bylchau allweddol yn y dogfennau ymgynghori. Dim ond yn rhannol y mae'r Aseiad o'r Effaith ar Gydraddoldeb wedi'i gwblhau ac nid yw'n darparu unrhyw sicrwydd clir nad yw cynigion yn effeithio'n anffafriol ar bobl â nodweddion gwarchoddedig neu ar y Gymraeg er enghraifft.

29 Rydym wedi dod i'r casgliad y gellid, ac y dylid, bod wedi gwneud mwy i ymgynghori mewn modd effeithiol ac ystyrlon â staff.

Fe achosodd rheolaeth wael ac arweinyddiaeth amhendant i'r Rhaglen Newid wyro oddi ar ei chwrs

30 Mae a wnelo'r Rhaglen Newid â mwy nag ailstrwythuro. Mae Aelodau y siaradom ni gyda hwy o'r farn ei fod yn ymarfer hir-ddisgwyliedig i ailwampio diwylliant yr Awdurdod. Maent yn cydnabod na fydd yr Awdurdod yn newid yn sylfaenol oni bai bod ymddygiadau'r bobl ynddo'n newid. Ac er mwyn cyflawni newid llwyddiannus mae'n rhaid wrth arweinyddiaeth gref a gweithredol gan uwch reolwyr i osod y cywair iawn. Roedd arweinyddiaeth ar y rhaglen newid yn wael.

31 Fe wnaeth y Cyfarwyddwr Cyflawni adael yr Awdurdod ym mis Rhagfyr 2019 ac mae'r swydd hon wedi bod yn wag byth ers hynny. Roedd y Cyfarwyddwr Cyflawni'n hanfodol i wneud i'r Rhaglen Newid ddigwydd. Ers ei ymadawiad bu cynnydd araf neu ddim cynnydd o gwbl, heb ryw lawer o ysgogiad gan uwch reolwyr i gyflawni pethau. Bu diffyg arweinyddiaeth bendant ac egniol yn yr Awdurdod ar yr adeg yr oedd ei hangen fwyaf, er bod aelodau wedi herio'r Prif Weithredwr i symud y Rhaglen Newid yn ei blaen.

32 Mae'r rhai yr ydym ni wedi siarad gyda hwy wedi nodi mai un o ganlyniadau hollbwysig yr uwch reolaeth ac arweinyddiaeth wael yma ar y Rhaglen Newid yw bod penderfyniadau wedi cael eu gohirio ar y gorau a'u hosgoi ar y gwaethaf. Er enghraifft, ni chafodd swydd y Cyfarwyddwr Cyflawni ei llenwi byth, er bod y Prif Weithredwr wedi gofyn am benodiad interim i'r swydd ym mis Ionawr 2020. Cafodd y methiant i lenwi swydd y Cyfarwyddwr Cyflawni, hyd yn oed dros dro, effaith enfawr ar allu'r Awdurdod i symud y Rhaglen Newid yn ei blaen. Yn yr un modd, ni fu ymgynghori cadarn â staff wrth ddatblygu'r Rhaglen, ac

nid ymdriniwyd yn ddigonol â'u pryderon parhaus. Ar gyfer swyddi staff a oedd mewn perygl, ni chyfathrebwyd yn eglur gyda staff sut y bwriedid gwneud iawn am golli eu harbenigedd. Yn yr un modd, fe godwyd heriau parhaus o ran capasiti ond nid ymdriniwyd â hynny trwy benodiadau dros dro tan fis Rhagfyr 2020, er bod cytundeb eang i fynd i'r afael â'r risgiau hyn.

- 33 Mae hyn wedi ychwanegu gryn dipyn at y dirywiad ym morâl staff ac wedi achosi ansicrwydd i swyddogion ac aelodau. Ac er eu bod yn cydnabod bod achos cadarnhaol o blaid newid, fe wnaeth rheolaeth wael adael staff yn teimlo nad oedd uwch reolwyr wedi ymgysylltu'n ddigonol â hwy a'u bod heb eu cynnwys yn ddigonol a heb gymhelliant digonol i'w gwneud yn llwyddiant.
- 34 Fe wnaeth y mwyafrif llethol o'r staff a ymatebodd i'n harolwg nodi eu gofidiau a'u pryderon ynghylch y modd y rheolwyd ac yr ymdriniwyd â'r Rhaglen Newid. Mae gan staff yr Awdurdod fuddsoddiad emosiynol enfawr mewn cynnal a hyrwyddo'r Parc Cenedlaethol, ond nid yw'r mwyafrif llethol o'r cyflogeion y siaradom ni gyda hwy ac a ymatebodd i'n harolwg yn teimlo'u bod yn cael eu clywed, er eu bod wedi parhau i fod yn driw ac yn ymrwymedig i'r Awdurdod a'i waith. Mae'r bygythiad y bydd pobl yn colli swyddi, yn ogystal â'r amgylchedd gwaith anodd, wedi achosi i forâl a pherfformiad ddirywio.

Cafodd y Rhaglen Newid ei hatal dros dro oherwydd y pandemig ond nid ymdriniwyd yn dda â'i hail-lansiad ym mis Medi 2020 ac fe greodd hynny broblemau pellach

- 35 Pan gyflwynwyd y cyfyngiadau symud yng Nghymru ym mis Mawrth 2020, roedd yn rhaid i gyrff cyhoeddus ymateb i sefyllfa a oedd yn newid yn gyflym i helpu i ddiogelu eu staff, ymwelwyr, trigolion a gwasanaethau cyhoeddus hanfodol fel y GIG. Yn arbennig, roedd yn rhaid i Awdurdodau'r Parciau Cenedlaethol gau safleoedd pwysig ar ddiwedd mis Mawrth yn dilyn mewnlifiad o dwristiaid a oedd yn creu perygl o ledu'r coronafeirws.
- 36 Fe ymatebodd yr Awdurdod i her y pandemig trwy newid i drefniadau gweithio gartref a theilwra gwasanaethau i reoli ymwelwyr â'r Parc Cenedlaethol yn effeithiol a lleihau'r effaith bosibl ar wasanaethau cyhoeddus allweddol yng Nghymru. Fe achosodd y pandemig hefyd i'r Awdurdod benderfynu atal y Rhaglen Newid i alluogi staff i gael lle ac amser i ganolbwyntio ar ymateb i'r Coronafeirws ar lawr gwlad.
- 37 Fodd bynnag, mae atal y Rhaglen Newid hefyd wedi arwain at ansicrwydd parhaus i staff, yn enwedig y rhai a oedd yn wynebu risg o golli eu swydd. Nid yw'n syndod bod morâl cyflogeion wedi parhau i blymio. Dywedodd staff y siaradom ni gyda hwy fod gorfod newid i weithio gartref mewn amgylchedd a oedd yn newid yn gyflym yn erbyn cefnlen o ddyfodol ansicr wedi creu pwysau a phryder personol sylweddol.
- 38 Gan gydnabod y broblem o ran arweinyddiaeth, fe gychwynnodd aelodau broses gwella perfformiad ar gyfer y Prif Weithredwr. Mae'r Pwyllgor Penodiadau'n darparu goruchwyliaeth a thargedau y cytunwyd arnynt gyda'r Prif Weithredwr ar gyfer adfer y Rhaglen Newid a chyflawni'r broses ailstrwythuro. Ar ddechrau'r cylch perfformiad, a barodd am dri mis, fe gynigiwyd darpariaeth dysgu, datblygu a chymorth i'r Prif Weithredwr. Fodd bynnag, parhawyd i fethu â chyrraedd targedau ac fe gynhaliwyd adolygiad ffurfiol pellach o berfformiad.

- 39 Mewn trafodaethau gydag aelodau, fe gyflwynodd y Prif Weithredwr raglen ddiwygiedig ym mis Medi 2020 gan adeiladu ar ganlyniad ymgynoriadau cynharach. Y newidiadau allweddol oedd creu Tîm Arwain Corfforaethol newydd, a fyddai'n atebol i'r Prif Weithredwr, a hwnnw'n cynnwys chwe Phennaeth Gwasanaeth newydd. Mae rhai o'r rolau hyn yn disodli swyddi presennol yn y strwythur, tra bo eraill wedi cael eu creu trwy uno swyddi rheolwyr.
- 40 Nid ymdriniwyd yn dda ag ail-lansiad y rhaglen gan y Prif Weithredwr. Cyflwynwyd y strwythur a'r rolau newydd i staff heb rhyw lawer o ymgysylltu rhag blaen a dim ond pan drefnwyd fod y strwythurau diwygiedig ar gael i'r gweithlu cyfan y clywodd nifer o swyddogion am newidiadau posibl i'w swyddi a chyfrifoldebau rheolaeth linell. Nododd staff y siaradom ni gyda hwy fod morâl a oedd eisoes yn isel wedi plymio ymhellach oherwydd ansicrwydd ychwanegol y newidiadau newydd hyn. Yn hytrach na helpu i greu diwylliant cadarnhaol a grymusol, fe wnaeth y ffordd wael yr ymdriniwyd â'r ail-lansiad arwain, yng ngeiriau un unigolyn, at 'amgylchedd mwy gwenwynig'.
- 41 O ganlyniad, mae nifer o gyflogeion wedi dewis gadael yr Awdurdod neu dderbyn swyddi ar raddau is yn y sefydliad. Mae'r ffaith bod pobl wedi dewis gadael yr Awdurdod, ynghyd â gostyngiad yng nghwmpas y broses ailstrwythuro, wedi golygu mai dim ond tair swydd sy'n cael eu colli ac mae'r rhan fwyaf o staff wedi cael lle yn y strwythur newydd.
- 42 Fodd bynnag, mae wedi lleihau cydnerthedd mewn meysydd allweddol – TGCh, cydymffurfiaeth a rheoli gwybodaeth er enghraifft – ond mae hefyd wedi arwain at wanhau rhai prosesau rheoli. Er enghraifft, oherwydd llai o gapasiti, mae staff yn rhoi sêl bendith a chymeradwyaeth i rai taliadau ar gyfer prosiectau i sicrhau bod yr Awdurdod yn tynnu arian grant i lawr. Erbyn mis Ionawr 2021, bydd rhyw 20% o staff (22 o bobl) heb reolwr llinell uniongyrchol. Yn ystod y cyfnod o weithio o bell ar hyn o bryd, gyda sawl un yn gweithio ar wahân i'w cydweithwyr, mae hyn yn creu risg i lesiant staff ac mae'n rhywbeth y mae'r Awdurdod yn ceisio mynd i'r afael ag ef ar frys.
- 43 I waethygu pethau, ym mis Medi 2020 dioddefodd yr Awdurdod ymosodiad seiber a oedd yn golygu nad oedd unrhyw wasanaethau TG am nifer o ddiwrnodau. Cafodd y gallu i gyfathrebu trwy e-bost ei adfer yn weddol gyflym, ac mae'r wefan, a oedd yn anhygyrch i ddechrau, wedi cael ei hadfer ac mae'r Awdurdod yn mynd i'r afael bob yn dipyn â bylchau mewn gwybodaeth ar gyfer y cyhoedd. Fodd bynnag, fe wnaeth canlyniadau'r ymosodiad hi'n ofynnol i'r Awdurdod ganslo nifer o gyfarfodydd pwyllgor ac roedd angen adnodd staff sylweddol i roi systemau craidd yn ôl ar waith yn ddiogel. Mae adeiladu'n ôl ar ôl yr ymosodiad seiber wedi bod yn feichus ac yn gryn her.
- 44 Ganol mis Rhagfyr 2020, fe ymddiswyddodd y Prif Weithredwr. Mae'n gweithio'i gyfnod rhybudd ar hyn o bryd ac mae i fod i orffen gyda'r Awdurdod ar 31 Mawrth 2021. Mae Cadeirydd a Dirprwy Gadeirydd yr Awdurdod wedi diffinio'i flaenoriaethau am y tri mis nesaf ac maent yn rhoi cymorth a chyfarwyddyd parhaus.

Mae'r Rhaglen Newid wedi amlygu rhai gwendidau mewn systemau llywodraethu ac ymddygiadau

- 45 Mae ymagwedd, arddull, disgwyliadau ac ymddygiad aelodau a swyddogion yn hollbwysig i lywodraethu iachus a phrosesau penderfynu cadarn. Pan nad yw hyn yn gweithio mae

sefydliad yn dioddef. Er bod y trefniadau llywodraethu wedi'u diweddarau yn 2018-19, fe wnaethom nodi rhai datgysylltiadau arwyddocaol a chynyddol sydd wedi dod i'r fei ac sydd wedi cael eu hamlygu gan y modd y mae'r Awdurdod wedi ymdrin â'r Rhaglen Newid.

- 46 Canfuom nad yw'r llinellau cyfrifoldeb ac atebolrwydd wedi cael eu dilyn yn gyson. Er enghraifft, mae'r protocol Aelodau a Swyddogion yn nodi'n glir y 'Dylai Aelodau a swyddogion ofalu peidio â rhoi'r argraff bod eu rolau gwahanol wedi dod yn aneglur mewn rhyw ffordd'. Fodd bynnag, yn ymarferol, mae rhai aelodau, yn enwedig y rhai sydd â rolau fel Cadeiryddion Pwyllgorau lle mae rhaglenni gwaith yn gofyn llawer, neu y gofynnir iddynt arwain ar faterion o sylwedd, wedi bod yn fwy gweithredol nag y dylent fod, ac wedi bod yn ymwneud â materion o ddydd i ddydd, gan gynnwys drafftio a chymeradwyo adroddiadau.
- 47 Yn dybiannol, disgwylir i aelodau penodedig weithio tua 35-40 o ddiwrnodau'r flwyddyn ar fusnes y Parc Cenedlaethol. Fodd bynnag, roedd aelodau penodedig y siaradom ni gyda hwy'n amcangyfrif eu bod yn treulio dros 100 o ddiwrnodau o'u hamser bob blwyddyn ar yr Awdurdod.
- Mae hyn yn rhannol am eu bod yn gweithredu fel pe baent mewn rolau gweithredol yn yr Awdurdod. Ond mae hefyd yn adlewyrchiad o'u profiad, eu galluoedd, a dyhead i wneud mwy.
- 48 Nododd swyddogion a ymatebodd i'n harolwg fod rhai aelodau'n aml yn mynd yn uniongyrchol at reolwyr canol a staff iau i gael gwybodaeth ac i drafod materion, gan osgoi uwch reolwyr. Mewn sefydliad bach, dyma'n aml sut y mae pobl yn gweithio. Fodd bynnag, nododd staff fod y dull gweithio hwn wedi cynyddu dros amser, a bod uwch reolwyr yn aml yn peidio â gweld ar beth mae staff yn gweithio a pham. Gall hyn fynd â'u sylw oddi ar eu 'swydd arferol' ond mae hefyd wedi gwaethygu aneglurder rhwng cyfrifoldebau.
- 49 Un o'r meysydd sy'n achosi pryder i lawer o staff, ac i rai aelodau, yw rôl ac agenda gynyddol Fforwm Polisi'r Parc (FfPP). Fe wnaeth y corff hwn ddisodli Fforwm Cyfeiriad y Dyfodol a arferai gwrdd yn flynyddol i ystyried yr heriau allanol mawr a oedd yn wynebu'r Parc Cenedlaethol. O'i gymharu, mae FfPP yn cwrdd yn fisol, mae angen cefnogaeth sylweddol arno ac mae'n rhoi pwysau pellach ar gapasiti sydd eisoes yn gyfyngedig.
- 50 Mae rhai swyddogion ac aelodau'n meddwl bod FfPP yn gweithredu fel 'Bwrdd Parc Cenedlaethol' answyddogol, gan lywio agenda a strategaeth yr Awdurdod Parc Cenedlaethol ond gan wneud llawer o'i fusnes yn breifat am nad yw agendâu, adroddiadau a chofnodion FfPP yn cael eu cyhoeddi⁵. Er bod argymhellion o FfPP yn cael eu hystyried yng nghyfarfodydd dilynol yr Awdurdod llawn, fe gododd rhai aelodau a swyddogion y siaradom ni gyda hwy bryderon ynghylch ei rôl. Maent hwy'n teimlo bod polisi'r Awdurdod i bob pwrpas yn cael ei lunio gan FfPP a gan ychydig o aelodau'n unig, heb i opsiynau eraill gael eu cyflwyno i'r Awdurdod llawn a chydag ymgysylltiad cyfyngedig â'r broses benderfynu.
- 51 Cryfder llywodraethu posibl yr Awdurdod Parc Cenedlaethol yw ei fod yn cyfuno sgiliau aelodau lleol a etholwyd ac sy'n atebol yn ddemocrataidd ag arbenigedd technegol a gwybodaeth dechnegol aelodau penodedig. Pan fo'r ddwy ran yn gweithio'n gysain gall

⁵ Mae'n ofynnol i awdurdodau lleol, gan gynnwys Awdurdodau Parciau Cenedlaethol, drefnu bod agendâu a chofnodion eu cyfarfodydd ar gael yn gyhoeddus. Atodlen 3 Gorchymyn Awdurdodau Parciau Cenedlaethol (Cymru) 1995/2803 fel y'i diwygiwyd.

helpu i greu sefydliad â pherfformiad uchel. Fodd bynnag, pan nad yw'r ddwy ran wedi'u halinio, neu pan nad ydynt yn gweithio'n dda gyda'i gilydd, gall achosi anghydfod a bod yn rhwystr i gynnydd.

- 52 Yn y 18 mis diwethaf nid yw grŵp aelodau'r Awdurdod wedi bod yn gweithredu fel un a bu peth datgysylltiad rhwng aelodau. Er enghraifft, mae rhai aelodau'n cydnabod bod eraill yn arbenigwyr sy'n hyderus i arwain a llywio'r agenda. O'i gymharu, mae llawer o aelodau y siaradom ni gyda hwy ac a ymatebodd i'n harolwg yn teimlo'n gyndyn o gyfrannu'n llawn at drafodaethau am nad ydynt yn meddu ar yr wybodaeth nac arbenigedd technegol i gystadlu â'r aelodau hynny y tybir eu bod yn arbenigwyr, neu i gynnig dewisiadau cadarn yn lle eu dewisiadau hwy. Mae aelodau eraill yn lleisio pryderon nad yw llawer o aelodau'n cyfrannu gymaint ag y gallent ac y dylent ac maent yn poeni bod canfyddiad mai hwy sy'n llywio'r agenda.
- 53 Mae rhywfaint o hyn wedi cael ei deimlo gryfaf yn y gwahaniaethau barn rhwng rhai aelodau ynglŷn â chyfeiriad yr Awdurdod. Ceir gwahaniaeth barn wrth ystyried ar gyfer pwy y mae'r Parc Cenedlaethol (trigolion, pobl Cymru neu'r DU a'r tu hwnt), a phriod flaenoriaethau'r Awdurdod ar gyfer rheoli tir a ffermio o'i gymharu â bioamrywiaeth, gwarchod cynefinoedd, cadwraeth a mynd i'r afael â'r newid yn yr hinsawdd. Ar sawl achlysur mae'r tensiynau hyn wedi berwi drosodd gan arwain at rai cwynion rhwng aelodau ynghylch ymddygiadau amhriodol.
- 54 Ceir hefyd rai materion llywodraethu i Lywodraeth Cymru eu hystyried, gan bod rhai o'r problemau'n deillio o ddiffyg ymgysylltu parhau â'r holl benodedigion. Heb os, mae'r broses benodi'n un drylwyr ac yn helpu i sicrhau penodedigion tra chymwysedig a phrofiadol iawn. Ond unwaith y gwneir penodiad i Awdurdod Parc Cenedlaethol, ychydig o gymorth parhaus a roddir gan Lywodraeth Cymru. Gall hyn olygu bod aelodau'n ddiameddiffyn, yn enwedig pan ydynt yn wynebu heriau sylweddol fel sydd wedi digwydd yn y 12 mis diwethaf yn yr Awdurdod.
- 55 Mae perthnasoedd gweithio rhwng rhai aelodau a swyddogion wedi methu hefyd. Mae hyn wedi bod yn amlwg mewn peth ymddygiad amhriodol sydd wedi cael effaith anffafriol ar rai aelodau o staff i'r graddau nad ydynt yn teimlo'n hyderus yn eu gwaith a'u gallu i ryngweithio ag aelodau mwyach. Mae swyddogion y gwnaethom ni ymgysylltu â hwy'n derbyn bod angen iddynt fod yn atebol am eu gwaith ac yn agored i brosesau herio a chraffu. Fodd bynnag, mae rhai aelodau o staff y siaradom ni gyda hwy ac a ymatebodd i'n harolwg yn teimlo bod rhai aelodau'n croesi'r llinell o ran yr hyn sy'n gyfystyr ag ymddygiad derbyniol.
- 56 Yn anffodus, mae enghreifftiau o ymddygiad gwael gan aelodau'n niweidio perthnasoedd gweithio a hyder staff. Mae hefyd wedi peri i staff iau fod yn agored i ymddygiad anodd gan rai aelodau penodedig. Mae'n rhesymol disgwyl i swyddogion uwch reoli'r sefyllfaoedd hyn a chodi patrymau o ymddygiad gwael gydag aelodau. Fodd bynnag, er bod yr Awdurdod wedi ceisio mynd i'r afael ag ymddygiad o'r fath, mae wedi parhau i ddigwydd. Nododd rhai swyddogion nad oes ganddynt ryw lawer o hyder yn y ffordd y bydd y sefydliad yn ymdrin ag unrhyw gwynion neu bryderon a godir ganddynt.

Rhaid i'r Awdurdod fynd i'r afael â rhai risgiau critigol ac ailadeiladu hyder, systemau a threfniadau llywodraethu i symud ymlaen

57 Yn y tymor byr, mae gan yr Awdurdod rai heriau mawr i'w goresgyn. Yn arbennig:

- recriwtio staff newydd i bump o'r chwe swydd wag ar yr uwch dîm rheoli – dim ond swydd y Pennaeth Cynllunio sydd wedi'i llenwi ar hyn o bryd;
- gyrru'r Rhaglen Newid yn ei blaen a dechrau ailadeiladu morâl staff;
- adnewyddu systemau llywodraethu – yn arbennig, diweddarau ac egluro rolau a chyfrifoldebau staff ac aelodau, gosod safonau eglur ar gyfer ymddwyn yn briodol ac ymddygiadau sy'n ofynnol, a sicrhau yr ymlynir wrth y rhain;
- sefydlu'r congffeini i greu diwylliant sefydliadol newydd;
- gwireddu ei weledigaeth a'i uchelgeisiau i greu Parc Cenedlaethol sydd mewn cyflwr amgylcheddol gwell nag ar hyn o bryd, ac y mae ei gymunedau'n gallu addasu i'r newid yn yr hinsawdd a phontio i economi carbon isel; ac
- adfer bri'r Awdurdod – mae llawer o'r aelodau a'r staff y siaradom ni gyda hwy'n credu bod enw da'r Awdurdod wedi cael ei niweidio a bod angen llawer o waith i adfer hyder ac ymddiriedaeth yn yr Awdurdod.

58 Mae'r rhain yn risgiau mawr i'r Awdurdod ac mae angen ymdrin â hwy mewn modd sensitif ond yn gyflym i sicrhau nad yw'r problemau cyfredol yn parhau i grynhoi a thanseilio'r sefydliad ymhellach. Gyda hyn mewn cof, fe gyflwynodd Cadeirydd a Dirprwy Gadeirydd yr Awdurdod bapur gerbron cyfarfod yr Awdurdod ar 15 Rhagfyr 2020 a oedd yn nodi sut y maent yn bwriadu symud ymlaen a rheoli'r risgiau hyn. Mae'r penderfyniadau allweddol y cytunodd aelodau arnynt yn cynnwys:

- portffolio o waith diwygiedig ar gyfer y Prif Weithredwr sy'n canolbwyntio ar faterion strategol allweddol mewn perthynas â recriwtio gyda'r nod o fod â'r uwch dîm arwain newydd yn ei le erbyn mis Mehefin 2021.
- mynd i'r afael â bylchau o ran capasiti a rheoli trwy brynu contractwyr i mewn, penodi staff dros dro, cyflwyno trefniadau cyflenwi a gweithredu ar lefel uwch dros dro a rhoi rhai gweithgareddau ar gontract allanol dan Gytundeb Lefel Gwasanaeth i gyrrff cyhoeddus eraill eu cyflawni ar ran yr Awdurdod.
- cynnal cyfarfodydd mwy rheolaidd gyda staff i sicrhau bod aelodau â'u 'bys ar bwls y sefydliad' ac yn gallu addasu sut y maent yn ymateb i fynd i'r afael â materion mewn amser real.
- canolbwyntio ar fynd i'r afael ag ymddygiad aelodau a'i wella trwy'r Gweithgor Llywodraethu a Datblygu Aelodau. Bwriedir cynnal yr Adolygiad o Effeithiolrwydd y Bwrdd, ac Arolwg i aelodau, yn y Fwyddyn Newydd a dylai'r rhain fod o gymorth i fynd i'r afael â materion o ran ymddygiad (er y gellid cryfhau'r arolwg trwy ofyn i staff perthnasol yn ogystal ag aelodau pa mor dda y mae prosesau a pherthnasoedd cyfredol yn gweithio yn eu tyb hwy).

59 Mae'r penderfyniadau hyn yn dangos ymrwymiad y Cadeirydd a'r Dirprwy Gadeirydd i ymdrin â chanlyniadau'r Rhaglen Newid a'r risgiau o ran llywodraethu y mae'r Awdurdod yn eu hwynebu ar hyn o bryd. Mae gan Aelodau a swyddogion y siaradom ni gyda hwy hyder

yn y Cadeirydd a'r Dirprwy Gadeirydd, ac maent yn credu bod ganddynt yr egni a'r penderfyniad i roi'r Awdurdod yn ôl ar y trywydd cywir.

- 60 Rydym wedi gweld arwyddion o ddechrau mynd i'r afael â'r materion allweddol a bod penderfyniadau anodd yn cael eu gwneud. Er enghraifft, ers cyhoeddi ymddiswyddiad y Prif Weithredwr, mae'r Cadeirydd a'r Dirprwy Gadeirydd wedi cynnal dau gyfarfod staff cyfan i wrando ar gwestiynau a'u hateb ac ar sail dreigl maent yn cwrdd â staff mewn cyfarfodydd tîm. Fodd bynnag, o ystyried lefel y risg sy'n wynebu'r Awdurdod, y cynnydd gwael hyd yma, yr heriau a achosir gan y pandemig a lefelau morâl isel a lefelau gorbryder uchel ymhlith staff, mae'n rhesymol dod i'r casgliad bod gan yr Awdurdod siwrnai anghyfforddus ac anodd o'i flaen.

Atodiad 1

Methodoleg yr adolygiad

Fe gynhaliom ni'r adolygiad rhwng mis Tachwedd 2020 a mis Ionawr 2021. Roedd ein trywyddion ymholi allweddol yn canolbwyntio ar asesu'r modd yr oedd y Rhaglen Newid yn cael ei rheoli a'i rhoi ar waith ac ymateb yr Awdurdod i COVID-19.

- Fe gwblhaom ni arolwg o holl staff ac aelodau'r Awdurdod i asesu cynaliadwyedd a chydnerthedd y gweithlu ac effeithiolrwydd ymateb yr Awdurdod i COVID-19. Lansiwyd yr arolwg ym mis Hydref 2020 ac fe gaeodd ar ddiwedd mis Tachwedd 2020. Fe ymatebodd rhyw 60% o swyddogion a 50% o aelodau.
- Fe drafodom ni'r materion a oedd yn dod i'r amlwg o'r arolwg gyda'r Prif Weithredwr a'r Rheolwr Gwasanaethau Democrataidd ac fe ddefnyddiom ni'r wybodaeth hon i helpu i lunio ffocws ein gwaith maes manwl.
- Fe adolygom ni bapurau pwyllgorau o'r 18 mis diwethaf, data allweddol, a dogfennau a gwybodaeth ar wefan yr Awdurdod.
- Fe gyfwelom ni ag ystod o aelodau'r Awdurdod gan gynnwys y Cadeirydd, y Dirprwy Gadeirydd, Cadeirydd y Pwyllgor Archwilio a Chraffu ac aelodau o'r Pwyllgor Archwilio a Chraffu.
- Fe gyfwelom ni ag ystod o uwch swyddogion, rheolwyr canol, a staff rheng flaen.
- Fe gynhaliom ni ddau grŵp ffocws gyda swyddogion.
- Fe gyfwelom ni â swyddogion o Lywodraeth Cymru.
- Fe gysylltom ni â'n staff archwilio ariannol a gwblhaodd yr archwiliad o gyfrifon yr Awdurdod ac fe ystyriom ni'r wybodaeth sydd ganddynt.



Archwilio Cymru
24 Heol y Gadeirlan
Caerdydd CF11 9LJ

Ffôn: 029 2032 0500

Ffacs: 029 2032 0600

Ffôn testun: 029 2032 0660

E-bost: post@archwilio.cymru

Gwefan: www.archwilio.cymru

We welcome correspondence and telephone calls in Welsh and English.
Rydym yn croesawu gohebiaeth a galwadau ffôn yn Gymraeg a Saesneg.