24 Cathedral Road / 24 Heol y Gadeirlan
Cardiff / Caerdydd
CF11 9LJ
Tel / Ffôn: 029 2032 0500
Fax / Ffacs: 029 2032 0600
Textphone / Ffôn testun: 029 2032 0660
info@audit.wales / post@archwilio.cymru
www.audit.wales / www.archwilio.cymru

Y Prif Weithredwr
Cyngor Gwynedd
Stryd y Jêl
Caernarfon.
LL55 1SH

Cyfeirnod: 2240A2021-22

Dyddiad cyhoeddi: Ionawr 2021

Annwyl Dilwyn,

Ffordd Gwynedd – Adolygiad Lefel Uchel

Ar ôl ein hadolygiad Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol o'r Timau Ardal yn y gofal cymdeithasol i Oedolion yn 2019, fe wnaethom gynllunio, gyda'ch cefnogaeth, i gynnal adolygiad dilynol o Ffordd Gwynedd. Roedd y gwaith dilynol hwn i edrych ar y cyngor cyfan, ond gyda throsolwg 'lefel uchel' o'i chymharu â'r dull manwl a ddilynwyd gennym yn flaenorol. Mae ein casgliadau yn y llythyr hwn yn seiliedig ar gyfweliadau diweddar gyda phob Pennaeth Gwasanaeth, ein hadolygiad o'r Timau Ardal, a'n gwybodaeth gronedig am Ffordd Gwynedd a ddatblygwyd dros y pum mlynedd diwethaf.

Mae Ffordd Gwynedd yn ymwreiddio'n dda ac yn sbarduno newid diwylliannol, fodd bynnag, mae yna rai rhwystrau a chamsyniadau cyffredin yn bodoli sy'n arafu cynnydd Ffordd Gwynedd

Mae'n amlwg bod Ffordd Gwynedd wedi cael effaith fawr ar y ffordd y mae Cyngor Gwynedd yn gweithio ac yn meddwl. Mae'r Cyngor wedi trawsnewid elfennau o'r ffordd y mae'n gweithio drwy brosiectau newid a gefnogir yn gorfforaethol a rhai a sbardunwyd gan wasanaethau, yn ogystal â rhaglen hyfforddi sylweddol ar gyfer uwch-swyddogion.

Fodd bynnag, ceir rhai camsyniadau cyffredin a rhai rhwystrau sy'n llesteirio cynnydd pellach. Mae'r materion hyn yn cyfyngu ar y ffordd y mae Ffordd Gwynedd yn ymwreiddio ac yn dod yn rhan o'r ffordd reddfol o weithio.

Cysyniadau

Canolbwynt gweithgareddau – mae'r syniad o roi pobl Gwynedd yng nghanol popeth y mae'r cyngor yn ei wneud yn eglur. Fodd bynnag, caiff hyn ei fynegi'n amlach fel rhoi'r dinesydd yn y canol. Ar yr olwg gyntaf, newid bychan yn y geiriad yw hwn sydd heb arwyddocâd. Fodd bynnag, gall cael y gair 'dinesydd' mewn golwg gyfyngu'r meddwl ynghylch pwy neu beth yw canolbwynt y gweithgaredd sy'n cael ei gyflawni.

Mewn rhai achosion, yr unigolyn yw'r canolbwynt cywir, ond mewn achosion eraill gallai fod yn grŵp bach neu'n gymuned neu, yn y pegwn arall, gallai fod y sir gyfan. Mae angen i'r Cyngor ei herio ei hun o ran pwy neu beth ddylai fod yn ganolbwynt i'r gweithgaredd, a beth yw'r canlyniadau cyffredinol y mae'n bwriadu eu cyflawni.

Atal – mae atal yn weithgaredd y tybiwn ei fod yn digwydd cyn ymyrryd. Gan ystyried y gair Saesneg am 'atal', sef 'prevention', rhagddodiad sy'n golygu 'o flaen', 'cyn', 'ymlaen llaw' yw 'pre'. Beth bynnag, mae angen atal cyn, yn ystod ac ar ôl ymyriadau er mwyn cadw'r peth rhag digwydd eto, neu waethygu neu ddatblygu modelau cylchol, fel a welir mewn meysydd megis plant sy'n derbyn gofal, y mae eu plant hwythau yn eu tro yn aml yn derbyn gofal.

Mae angen i'r Cyngor ei herio'i hun ynghylch atal, a sicrhau ei fod yn glir sut y gellir gwneud gweithgarwch atal yn elfen greiddiol yn y gwaith o gynllunio, darparu ac adolygu gwasanaethau.

Arian – Mae cyfyngiadau ariannol wedi bod yn nodwedd glir a phresennol o lywodraeth leol dros y ddeng mlynedd ddiwethaf ac yn debygol o fod felly am beth amser i ddod. O'r herwydd, ceir cydberthynas glir, sydd wedi tyfu dros amser, rhwng Ffordd Gwynedd a'r angen i wneud arbedion. Er y gellir cyfiawnhau rhywfaint o'r cysylltu hwn, nid hyn ddylai fod yr unig sbardun. Mae angen dangos na fydd gwneud y peth iawn o bosibl yn arwain at arbedion ac y bydd gwneud y peth iawn, mewn achosion eraill, efallai yn costio mwy.

Dangosir hyn yn fwy amlwg gan yr anawsterau a welir yn aml wrth gyfrifo arbedion drwy newid y broses o feddwl yn nhermau systemau, yn hytrach na phwyso penderfyniadau ar wella canlyniadau i ddefnyddwyr gwasanaethau. Ar adegau, cyn belled â bod yna ddadl resymegol dros wella canlyniadau ac os yw'r adnoddau'n caniatáu, mae angen cymryd naid o ffydd a chredu y bydd dileu camau prosesau gwastraffus a gwneud buddsoddiad er mwyn gwella canlyniadau yn sicrhau arbedion yn y tymor canolig, hyd yn oed os na ellir profi hynny ar y dechrau.

Mae angen i'r Cyngor ei sicrhau ei hun nad yw'n cyfyngu ar arloesedd a chanlyniadau gwell drwy adael i'r angen i ddangos arbedion ddod yn gyntaf, cyn

cychwyn prosiectau newid. Mae angen iddo argyhoeddi swyddogion bod Ffordd Gwynedd yn ymwneud â gwneud y peth iawn mewn gwirionedd, hyd yn oed os yw'n costio mwy ar adegau. Heb gymryd y cam hwn, ni fydd swyddogion yn cynnig syniadau oni bai eu bod yn gallu profi'r arbedion ariannol yn glir, ac fe fydd hyn yn parhau i fygu arloesedd, gan atal rhagor o gynnydd, ac arwain at waeth canlyniadau o bosibl.

Data – Mae data yn ffynhonnell wybodaeth allweddol. Mae angen data er mwyn rhagweld y galw, cyfiawnhau newid, mesur gwariant neu egluro gwyriad oddi wrth y canlyniadau neu'r costau cyflawni disgwyliedig. Nid yw'n ymwneud â thargedau; yn hytrach, mae'n ymwneud â gwybodaeth. Heb ddata, nid oes gan sefydliadau y wybodaeth a'r ddealltwriaeth y mae arnynt ei hangen ar gyfer cynllunio a chyllidebu strategol a gweithredol. O ganlyniad, gall y ddau fod yn wannach.

Mae'r angen am ddata yn rhan sylfaenol o Ffordd Gwynedd; mae'n ffurfio rhan o'r hyfforddiant. Fodd bynnag, nid yw'r angen hwn wedi ymwreiddio'n gyffredinol fel egwyddor ac mae rhai gwasanaethau yn brin o ddata digonol. Er enghraifft, ein hadroddiad ar Lesiant Cenedlaethau'r Dyfodol - roedd darparu Gwasanaeth Gofal drwy bum Tîm Ardal yn tynnu sylw at y diffyg data ystyrlon o fewn Gwasanaethau Oedolion.

Mae'n gadarnhaol nodi bod y Cyngor wedi cydnabod yr angen am wybodaeth fanylach yn ystod pandemig COVID a'i fod bellach yn rhoi model rheoli perfformiad diwygiedig ar waith. Mae angen i'r Cyngor barhau â'r fenter hon a sefydlu mesurau i sicrhau bod pob gwasanaeth yn berthnasol, yn werthfawr ac o safon ac wedyn defnyddio'r mesurau hyn i reoli gwasanaethau'n effeithiol.

Diwylliant

Grymuso, Ymddiriedaeth ac Arweinyddiaeth – Mae Ffordd Gwynedd yn disgwyl i swyddogion unigol gymryd meddiant a chael eu grymuso i sbarduno newid a chynnig ffyrdd newydd o weithio. Fodd bynnag, er mwyn teimlo eich bod wedi eich grymuso, mae angen gallu ymddiried yn y rhai o'ch cwmpas. Mae angen iddynt fod yn gefnogol ac yn gadarnhaol, hyd yn oed wrth herio. Mae amgylchedd diogel yn allweddol, sef man diogel i arbrofi ac i edrych i mewn i syniadau. Man lle mae'n ddiogel i fethu a dysgu, gan geisio cefnogaeth a mewnbwn gan gydweithwyr.

Yn amlwg, ar lefel uwch yn unrhyw sefydliad mae angen cynhenid i dderbyn ac ymateb i her, mae'n rhan o'r swydd. Ond rhaid ei wneud mewn ffordd adeiladol, gefnogol neu, fel arall, gall fod yn wrthgynhyrchiol.

Ar hyn o bryd, yn y Cyngor, mae yna enghreifftiau lle nad yw'r berthynas hon o ymddiriedaeth a her adeiladol yn bodoli; caiff her ei disgrifio'n aml yng ngeiriau rhai pobl ond caiff ei gweld gan eraill fel rhywbeth dinistriol.

Er bod Ffordd Gwynedd yn gobeithio grymuso pawb, ni waeth pa lefel y maent arni yn y sefydliad, er mwyn sicrhau amgylchedd lle ceir mwy o ymddiriedaeth, efallai y bydd angen i'r Cyngor droi'n ôl at ddull mwy traddodiadol, strwythuredig o ddatblygu syniadau yn y tymor byr. Bydd hyn yn galluogi'r staff i deimlo eu bod yn cael eu cefnogi gan eu rheolwyr llinell, a rhoi syniadau gerbron yn sicr yn y wybodaeth y cânt gefnogaeth eu rheolwr llinell. Bydd dilyn y dull hwn yn rhoi'r amser sydd ei angen i ddulliau o arwain, megis hyfforddi a mentora, ddatblygu ac i'r Cyngor ystyried a sefydlu'r strwythurau a'r trefniadau sydd eu hangen i gyflawni fel tîm "Un Gwynedd". Gwir brawf llwyddiant fydd llif o syniadau sy'n cael eu cyflwyno ar y cyd, gyda chefnogaeth pawb, heb unrhyw heriau dinistriol ar y funud olaf. Bydd hyn yn brawf gwirioneddol ar arweinyddiaeth, ond mae datrys hyn drwy'r sefydliad i gyd yn sylfaenol i ddyfodol Ffordd Gwynedd.

Brand – Ceir enghreifftiau o heriau yn cael eu gwneud ar hyd y llinellau, 'dim dyna Ffordd Gwynedd'. Pan fo hyn yn gywir, gellir cyfiawnhau'r her, ond pan fydd yn cael ei sbarduno gan gamddealltwriaeth ynghylch rhai o'r cysyniadau y cyfeirir atynt uchod, mae'n anffodus ac yn ddinistriol. Mae angen herio'r achosion hyn yn ofalus, hyd yn oed os yw'r sawl sy'n gwneud y datganiad yn cael ei ystyried yn uwch neu os yw mewn safle o awdurdod.

Bwriedir i'r casgliadau hyn fod yn ddefnyddiol ac yn adeiladol. Er eu bod yn gryn her i'r Cyngor, teimlwn y bydd goresgyn y rhwystrau hyn yn cadarnhau Ffordd Gwynedd ymhellach fel conglfaen y ffordd y mae'r Cyngor yn meddwl, yn cynllunio ac yn gweithredu.

Yn gywir

Jeremy Evans, Rheolwr Archwilio