WALES AUDIT OFFICE
SWYDDFA ARCHWILIO CYMRU

Cyngor Sir Fynwy

Adroddiad Archwilydd Cyffredinol Cymru

Asesiad Corfforaethol Rhagarweiniol – Awst 2010

Cyf: 417A2010

Llun trwy garedigrwydd Cyngor Sir Fynwy.

Arweiniwyd Tîm Asesiad Corfforaethol yr Archwilydd Cyffredinol ar gyfer Cyngor Sir Fynwy gan Alastair McQuaid (Swyddog Arweiniol Asesu Gwelliant) a Nick Selwyn (Cydlynydd Asesu Gwelliant) o dan gyfarwyddyd Jane Holownia (Partner).

Mae Cyngor Sir Fynwy yn datblygu dull uchelgeisiol o sicrhau gwelliannau i'w gymunedau mewn hinsawdd ariannol heriol. Bydd angen arweinyddiaeth a rheolaeth glir a chyson arno i sicrhau ei fod yn gwireddu'r buddiannau a ragwelir.

Swyddfa Archwilio Cymru
24 Heol y Gadeirlan
Caerdydd
CF11 9LJ
Ffôn: 029 2032 0500
Ffacs: 029 2032 0600
Ffôn Testun: 029 2032 0660
E-bost: info@wao.gov.uk
Gwefan: www.wao.gov.uk

Paratowyd y ddogfen hon at ddefnydd mewnol Cyngor Sir Fynwy fel rhan o'r gwaith a gyflawnir yn unol â swyddogaethau statudol, y Cod Ymarfer Archwilio ac Arolygu a'r Datganiad o Gyfrifoldebau a gyhoeddwyd gan Archwilydd Cyffredinol Cymru.

Nid oes unrhyw gyfrifoldeb ar Swyddfa Archwilio Cymru (yr Archwilydd Cyffredinol a'i staff) na, lle y bo'n gymwys, yr archwilydd penodedig, mewn perthynas ag unrhyw aelod, cyfarwyddwr, swyddog na chyflogai arall yn unigol, nac i unrhyw drydydd parti.

Os gwneir cais am wybodaeth y gallai'r ddogfen hon fod yn berthnasol iddi, tynnir sylw at y Cod Ymarfer a gyhoeddwyd o dan adran 45 o Ddeddf Rhyddid Gwybodaeth 2000. Mae Cod adran 45 yn nodi'r arfer a ddisgwylir gan awdurdodau cyhoeddus wrth ymdrin â cheisiadau, yn cynnwys ymgynghori â thrydydd partïon perthnasol. Mewn perthynas â'r ddogfen hon, mae Archwilydd Cyffredinol Cymru (a, lle y bo'n gymwys, ei harchwilydd penodedig) yn drydydd parti perthnasol. Dylid anfon unrhyw ymholiadau ynglŷn â datgelu neu ailddefnyddio'r ddogfen hon i Swyddfa Archwilio Cymru yn infoofficer@wao.gov.uk.

Cynnwys

Crynodeb 4

Rhan 1: Sut mae'r Cyngor wedi mynd ati i sicrhau gwelliant dros amser 6

Ni chafodd y dull blaenorol o sicrhau gwelliannau ei weithredu'n gyson drwy'r sefydliad cyfan ac nid oedd cyswllt rhyngddo a'r dasg o gyflawni blaenoriaethau corfforaethol clir ond mae dull gweithredu newydd yn cael ei ddatblygu 6

Yn y gorffennol, er bod y Cyngor wedi darparu gwasanaethau da ar y cyfan, nid yw wedi herio ffyrdd sefydledig o weithio yn gyson 6

Mae'r Cyngor wedi dechrau datblygu rhaglen newid fewnol fawr angenrheidiol a allai sicrhau arbedion a gwelliannau 7

Bydd sicrhau bod y rhaglen uchelgeisiol hon yn cyflawni canlyniadau cadarnhaol i ddinasyddion yn dibynnu ar ba mor dda y mae'r Cyngor yn arwain ac yn rheoli ei agenda trawsnewid 8

Rhan 2: Dadansoddiad o drefniadau'r Cyngor i'w helpu i wella 9

O dan arweinyddiaeth glir, mae rhaglen drawsnewid uchelgeisiol y Cyngor yn datblygu'n gyflym ac mae'r Cyngor yn cydnabod bod angen atgyfnerthu trefniadau ategol a'u cysoni â blaenoriaethau 9

Mae arweinwyr newydd yn chwarae rôl bwysig wrth ddatblygu dulliau newydd o drawsnewid y Cyngor yn gyflym 9

Mae gweithio mewn partneriaeth a systemau rheoli ariannol yn cefnogi gwelliant yn gadarnhaol ac maent yn cael eu hintegreiddio mewn rhaglen drawsnewid, er bod rhagor o waith i'w wneud 11

Ceir enghreifftiau da o brosesau gwneud penderfyniadau, rheoli a chynllunio, sy'n cefnogi gwelliannau o fewn gwasanaethau. Mae angen i'r Cyngor ddangos yn gyson fod y rhain yn arwain at welliannau ar gyfer ei drigolion 14

Mae angen rhagor o waith i sicrhau perchenogaeth ehangach o'r rhaglen drawsnewid o fewn y sefydliad a sicrhau ei bod yn cael ei chefnogi'n gyson gan drefniadau effeithiol ar gyfer cynllunio'r gweithlu a rheoli perfformiad ac asedau 15

Crynodeb

1 O dan Fesur Llywodraeth Leol (Cymru) (2009) (y Mesur) mae'n ofynnol i'r Archwilydd Cyffredinol gynnal Asesiad blynyddol o Welliant ar gyfer pob awdurdod gwella yng Nghymru; hynny yw cynghorau lleol, parciau cenedlaethol ac awdurdodau tân ac achub.

2 Er mwyn bodloni'r gofyniad hwn, bydd Swyddfa Archwilio Cymru yn cynnal:

- Asesiad Corfforaethol - sy'n asesu trefniadau awdurdod i sicrhau gwelliant parhaus;
- Asesiad o Berfformiad – sy'n asesu p'un a yw awdurdod wedi cyflawni'r gwelliannau a gynlluniwyd.

3 Yn y modd hwn gellir cynnal asesiad sefydliad cyfan ym mhob cyngor mewn dull safonol. Gyda'i gilydd, bydd y ddau asesiad hyn yn sail i adroddiad blynyddol i ddinasyddion, a elwir yn Adroddiad Gwella Blynyddol.

4 Mae'r Archwilydd Cyffredinol wedi cyfuno ei gwaith hi, gwaith yr Archwilydd Penodedig, a gwaith rheoleiddwyr perthnasol eraill, i lywio'r Asesiad Corfforaethol. Gan mai hon yw blwyddyn gyntaf y dull gweithredu newydd, mae'r asesiad yn un rhagarweiniol a dylid ystyried yr adroddiad hwn yn adroddiad ar gynnydd. Bydd yr Adroddiad Gwella Blynyddol hefyd yn ddiweddariad ar gyfer yr Asesiad Corfforaethol.

5 Ym mis Mawrth 2010, nodwyd yr her ariannol sy'n wynebu gwasanaethau cyhoeddus yng Nghymru gan yr Archwilydd Cyffredinol mewn adroddiad i'r Cynulliad Cenedlaethol, *Darlun o Wasanaethau Cyhoeddus*. Mae effaith bosibl y gostyngiadau mewn gwariant ar lywodraeth leol hefyd wedi'i hamlygu gan Gymdeithas Llywodraeth Leol Cymru (CLILC), y Sefydliad Siartredig Cyllid Cyhoeddus a Chyfrifyddiaeth (CIPFA) a Chymdeithas Prif Weithredwyr yr Awdurdodau Lleol (SOLACE). Mewn tystiolaeth i Bwyllgor Cyfrifon Cyhoeddus Cynulliad Cenedlaethol Cymru ym mis Mehefin 2010, nododd CLILC nad oedd modd osgoi'r ffaith y byddai'n rhaid i bob rhan o'r sector cyhoeddus edrych ar ei gwariant presennol a'r gwasanaethau a ddarperir ganddi ac nad oedd yn bosibl cywiro'r diffyg drwy arbedion effeithlonrwydd yn unig. Er mwyn ymateb i'r her hon, mae'n rhaid i awdurdodau lleol gynnal adolygiad sylfaenol o'r gwasanaethau a ddarperir ganddynt a sut y cânt eu darparu, gan ystyried dewisiadau ar gyfer cynyddu lefelau caffael yn hytrach na darparu gwasanaethau a chydweithio. Paratowyd yr Asesiad Corfforaethol yn y cyd-destun hwn.

6 Mae'r adroddiad yn nodi canfyddiadau'r Asesiad Corfforaethol yn unig, ac mae wedi'i lunio i ateb y cwestiwn:

'A yw trefniadau Cyngor Sir Fynwy (y Cyngor) yn debygol o sicrhau gwelliant parhaus?'

7 Lle mae trefniadau'r Cyngor ar gyfer sicrhau gwelliant yn datblygu, byddwn yn parhau i fonitro cynnydd, a lle y bo angen, byddwn yn rhoi'r wybodaeth ddiweddaraf yn ein Hadroddiad Gwella Blynyddol i'w gyhoeddi ym mis Tachwedd.

8 Gan mai Asesiad Corfforaethol Rhagarweiniol yw hwn, mae meysydd lle mai dim ond gwaith cyfyngedig sydd wedi bod yn bosibl ac felly rydym wedi defnyddio ffynonellau gwybodaeth presennol. Lle y bo'n briodol, caiff ein Hasesiad Corfforaethol nesaf yn 2011 ei lywio gan ragor o waith yn y meysydd hyn.

9 Y casgliad sy'n deillio o'n Hasesiad Corfforaethol cyntaf yw bod **y Cyngor yn datblygu dull uchelgeisiol o sicrhau gwelliannau i'w gymunedau mewn hinsawdd ariannol heriol. Bydd angen arweinyddiaeth a rheolaeth glir a chyson arno i sicrhau ei fod yn gwireddu'r buddiannau a ragwelir.**

10 Mae ein casgliad yn seiliedig ar ein hasesiad o'r cynnydd a wnaed gan y Cyngor dros amser, ynghyd â dadansoddiad o gryfderau a gwendidau ei drefniadau i gefnogi gwelliant. Esbonnir y casgliadau hyn yn fanwl yn Rhan 1 a Rhan 2 o'r adroddiad, yn y drefn honno. Canfuwyd y canlynol:

- ni chafodd y dull blaenorol o sicrhau gwelliannau ei weithredu'n gyson drwy'r sefydliad cyfan ac nid oedd cyswllt rhyngddo a'r dasg o gyflawni blaenoriaethau corfforaethol clir ond mae dull gweithredu newydd yn cael ei ddatblygu;

- o dan arweinyddiaeth glir, mae rhaglen drawsnewid uchelgeisiol y Cyngor yn datblygu'n gyflym ac mae'r Cyngor yn cydnabod bod angen atgyfnerthu trefniadau ategol a'u cysoni â blaenoriaethau.

Meysydd i'w gwella

11 Mae'r asesiad wedi nodi meysydd lle y cynigiwn y dylai'r Cyngor ystyried cymryd camau gweithredu.

Arddangosyn 1: Meysydd i'w gwella
C1 Pennu amcanion gwella a diweddaru'r Cynllun Gwella Corfforaethol i nodi gweledigaeth a blaenoriaethau'r Cyngor ar gyfer y dyfodol yn glir.
C2 Gweithredu systemau i ategu'r gwaith o gyflawni blaenoriaethau corfforaethol.
C3 Gwella'r modd y rheolir perfformiad.
C4 Sicrhau bod cynlluniau a gwasanaethau wedi'u cysoni i gefnogi'r rhaglen drawsnewid.
C5 Hyfforddi a chefnogi'r Pwyllgor Archwilio er mwyn iddo gyflawni'n effeithiol ei gylch gwaith o ran cyfrifoldeb statudol y Cyngor i roi trefniadau ar waith i sicrhau gwelliant parhaus wrth arfer ei swyddogaethau.

Rhan 1: Sut mae'r Cyngor wedi mynd ati i sicrhau gwelliant dros amser

Ni chafodd y dull blaenorol o sicrhau gwelliannau ei weithredu'n gyson drwy'r sefydliad cyfan ac nid oedd cyswllt rhyngddo a'r dasg o gyflawni blaenoriaethau corfforaethol clir ond mae dull gweithredu newydd yn cael ei ddatblygu

Yn y gorffennol, er bod y Cyngor wedi darparu gwasanaethau da ar y cyfan, nid yw wedi herio ffyrdd sefydledig o weithio yn gyson

12 Mae gan y Cyngor 43 o aelodau sy'n cynnwys 28 o gynghorwyr Ceidwadol, chwe chynghorydd Llafur, pum cynghorydd Democrataidd Rhyddfrydol a phedwar cynghorydd sydd naill ai'n cynrychioli Plaid Cymru neu'n annibynnol. Bu cyfeiriad gwleidyddol sefydlog i'r Cyngor am fod y weinyddiaeth Geidwadol bresennol wedi bod mewn grym ers 2004. Mae'r Cyngor yn gweithredu system gabinet â naw aelod gweithredol sydd i gyd yn dod o'r grŵp Ceidwadol sydd â'r nifer fwyaf o gynghorwyr. Bob blwyddyn mae'r Cyngor yn gwario tua £160 miliwn, dros £137 miliwn ar y gwaith o redeg gwasanaethau o ddydd i ddydd a £22.6 miliwn ar fuddsoddiad cyfalaf yn eiddo, ffyrdd a thechnoleg gwybodaeth y Cyngor. Cafodd y Cyngor y swm lleiaf o gyllid allanol cyfun y pen o blith pob un o awdurdodau unedol Cymru yn 2010-11.

13 Mae gan Sir Fynwy gyfran ychydig yn is o bobl o oedran gweithio a chyfran uwch o bobl o oedran ymddeol na Chymru yn gyffredinol. Mae ganddi gyfradd cyflogaeth uchel ac roedd ganddi'r incwm gwario gros uchaf yn 2008-09 ac mae'n un o'r ardaloedd mwyaf cefnog yng Nghymru. Fodd bynnag, mae'r darlun hwn yn cuddio ardaloedd bach ond pwysig o amddifadedd. Roedd cyfran fach o ranbarthau etholiadol yn 2009-10 ymhlith y 40 y cant o wardiau mwyaf difreintiedig yng Nghymru, tra bod dros eu hanner ymhlith yr 20 y cant o wardiau lleiaf difreintiedig. Mae rhan helaeth o'r sir yn cynnwys ardaloedd gwledig sy'n peri anawsterau i rai trigolion o ran cael gafael ar wasanaethau ac i'r Cyngor o ran sut mae'n darparu gwasanaethau i gymunedau gwasgaredig.

14 Yn gyffredinol, mae'r Cyngor wedi darparu gwasanaethau da i'w gwsmeriaid. Mae'r Cyngor wedi llwyddo i gynnal neu wella ei berfformiad yn erbyn mwy na dwy ran o dair o'r dangosyddion perfformiad cenedlaethol. Ar gyfer awdurdodau lleol Cymru yn 2008-09, roedd yn y chwartel uchaf ar gyfer tua 30 y cant o'r dangosyddion, roedd 40 y cant yn yr ystod ganol ac roedd 30 y cant yn y chwartel isaf. Aseswyd perfformiad yn erbyn y set genedlaethol o ddangosyddion strategol yn unig ac nid yw'r dangosyddion hyn bob amser wedi bod yn fesurau priodol o lwyddiant o ran y meysydd hynny a flaenoriaethwyd gan y Cyngor fel rhai i'w gwella.

15 Tan yn ddiweddar ni fu unrhyw newid yn strwythurau strategol ac adrannol y Cyngor a fawr ddim newid ar lefel uwch reolwyr. Nid yw'r strwythur rheoli wedi'i ategu gan ganolfan gorfforaethol fawr ac mae gwasanaethau wedi bod yn gyfrifol am rai o'r swyddogaethau galluogi a pholisi allweddol gan gynnwys elfennau o waith rheoli Adnoddau Dynol, rheoli perfformiad a datblygu polisi.

16 Nododd y Cyngor ei flaenoriaethau yn ei Gynllun Gwella Corfforaethol ar gyfer 2009-10. Mae'r gwaith o gyflawni blaenoriaethau corfforaethol wedi'i gydgysylltu drwy gynlluniau datblygu a chyflenwi gwasanaethau unigol a thimau y bwriedir iddynt ddarparu'r cyswllt rhwng yr amcanion strategol yn y Cynllun Gwella Corfforaethol a gweithgarwch o fewn gwasanaethau sy'n cyfrannu at gyflawni amcanion strategol. Nid yw cysylltiadau rhwng y Cynllun Gwella Corfforaethol, cynlluniau cyflenwi a datblygu a strategaethau gwasanaeth-benodol bob amser wedi bod yn glir a chyson, ac nid yw bob amser yn bosibl nodi a dangos sut mae gwasanaethau yn cyflawni blaenoriaethau corfforaethol.

Mae'r Cyngor wedi dechrau datblygu rhaglen newid fewnol fawr angenrheidiol a allai sicrhau arbedion a gwelliannau

17 Mae'r Cyngor wedi dechrau mynd i'r afael â rhai o'r heriau mawr sy'n ei wynebu, ac yn ystod y blynyddoedd diwethaf, mae wedi mynd i'r afael â rhai materion sylweddol i sicrhau gwelliant. Ymhlith yr enghreifftiau mae:

- trosglwyddo'r stoc tai i Gymdeithas Tai Sir Fynwy a oedd newydd ei sefydlu ym mis Ionawr 2008;
- symleiddio a gwella adeiladau a gwasanaethau ysgolion cynradd yn ystod y pum mlynedd diwethaf;
- ailgyflenwi adnoddau ar gyfer ei ddull o gasglu ac ailgylchu gwastraff domestig;
- rhaglen sylweddol o weithio integredig gyda'r Gwasanaeth Iechyd.

18 Mae gan y Cyngor Brif Weithredwr newydd, a benodwyd ym mis Medi 2009. Ei brif flaenoriaeth yw trawsnewid y Cyngor i sicrhau ei fod yn addas ar gyfer yr 21ain ganrif a'i nod yw newid y modd y mae'r Cyngor yn gweithredu ac yn mynd ati i sicrhau gwelliant yn llwyr er mwyn lleihau diffyg cyllidebol rhagweledig o tua £15.5 miliwn erbyn 2013-14. Un o ffactorau allweddol rhaglen drawsnewid Sir Fynwy yw gweithredu'r Strategaeth Gweithio Ystwyth a Swyddfeydd sy'n canolbwyntio ar foderneiddio'r busnes. Ynghyd â rhagor o waith ar gydweithio, effeithlonrwydd ac adnewyddu technoleg, mae'r Cyngor yn rhagweld y bydd hyn yn ei alluogi i sicrhau arbedion refeniw.

19 Ar 29 Medi 2009, cyhoeddodd yr Archwilydd Penodedig adroddiad archwilydd diamod ar y datganiadau ariannol, gan gadarnhau eu bod yn cyflwyno darlun teg o sefyllfa ariannol y Cyngor ar 31 Mawrth 2009. Ym mis Tachwedd 2009, cyhoeddodd yr Archwilydd Cyffredinol a'r Archwilydd Penodedig Lythyr Blynyddol ar ddatganiadau ariannol, trefniadau corfforaethol a pherfformiad y Cyngor. Daethant i'r casgliad bod y Cyngor yn gwella ei wasanaethau ond bod angen datblygu trefniadau corfforaethol a'u cydgysylltu'n well er mwyn cefnogi'r broses o gyflawni amcanion strategol y Cyngor yn well.

Bydd sicrhau bod y rhaglen uchelgeisiol hon yn cyflawni canlyniadau cadarnhaol i ddinasyddion yn dibynnu ar ba mor dda y mae'r Cyngor yn arwain ac yn rheoli ei agenda trawsnewid

20 Mae'r Mesur yn ei gwneud yn ofynnol i awdurdodau lleol Cymru wneud trefniadau ar gyfer sicrhau gwelliant parhaus a rhoi cyfrif amdano. Mae hyn yn cynnwys cyhoeddi cynlluniau ar gyfer gwella sy'n cynnwys amcanion gwella. Mae'r Cyngor yn penderfynu ar ei amcanion gwella ar gyfer 2010-11 ac mae'n bwriadu eu cyhoeddi ym mis Medi 2010.

21 Mae gan y Prif Weithredwr weledigaeth glir ar gyfer cyfeiriad y Cyngor yn y dyfodol, ac mae'n annog Aelodau Etholedig i feddwl o ddifrif am flaenoriaethau. Megis cychwyn y mae'r gwaith hwn felly nid yw wedi'i fabwysiadu'n ffurfiol na'i gyfleu'n eang eto. Mae newidiadau mawr yn digwydd o fewn y Cyngor a fydd yn trawsnewid pa wasanaethau a ddarperir gan y Cyngor a sut mae staff yn darparu'r gwasanaethau hynny i drigolion lleol.

22 Mae'r Cyngor hefyd yn ailstrwythuro gwasanaethau ar bob lefel ac mae hyn wedi arwain at newidiadau mawr ar lefel uwch reolwyr. Mae Tîm Rheoli Corfforaethol newydd wedi'i sefydlu sy'n cynnwys y Prif Weithredwr, Dirprwy Brif Weithredwr a thri Phrif Swyddog sy'n gyfrifol am Addysg a Phobl Ifanc, Gofal Cymdeithasol a Thai ac Adfywio a Diwylliant. Mae cynlluniau ar gyfer gweddill y sefydliad yn datblygu ac maent yn cael eu gweithredu yn ddilyniannol. O gofio maint y newid sy'n digwydd, mae angen rheoli'r rhaglen newid yn ofalus i sicrhau ei bod yn llwyddiannus.

Rhan 2: Dadansoddiad o drefniadau'r Cyngor i'w helpu i wella

O dan arweinyddiaeth glir, mae rhaglen drawsnewid uchelgeisiol y Cyngor yn datblygu'n gyflym ac mae'r Cyngor yn cydnabod bod angen atgyfnerthu trefniadau ategol a'u cysoni â blaenoriaethau

Mae arweinwyr newydd yn chwarae rôl bwysig wrth ddatblygu dulliau newydd o drawsnewid y Cyngor yn gyflym

Mae arweinwyr newydd yn rhoi cyfeiriad i'r Cyngor ac yn ei ysgogi

23 Mae gweledigaeth y Cyngor yn datblygu ond mae gan y Prif Weithredwr syniad clir o'r hyn sydd ei angen i sicrhau bod y sefydliad mewn sefyllfa i ymateb i'r heriau sy'n ei wynebu yn y dyfodol. Mae rhaglen newid uchelgeisiol yn cael ei chyflawni sy'n canolbwyntio ar strwythurau mewnol, prosesau a diwylliant sefydliadol ond sydd ag agenda glir iawn i drawsnewid gwasanaethau i ddinasyddion Sir Fynwy.

24 Mae rhaglen ailstrwythuro fewnol yn cael ei gweithredu ar lefel uwch swyddogion. Mae 20 swydd, gan gynnwys cyfarwyddwyr corfforaethol, wedi'u dileu ac mae naw swydd newydd ar wahanol delerau ac amodau wedi'u creu yn eu lle. Mae Tîm Rheoli Corfforaethol newydd wrthi'n cael ei sefydlu ac mae strwythur gwasanaethau newydd yn cael ei ddatblygu i gysoni gwasanaethau yn well â blaenoriaethau a chefnogi gweithio trawsbynciol, o fewn y Cyngor a chyda phartneriaid. Cred y Cyngor y bydd y newidiadau hyn yn rhyddhau arbedion arian parod gwerth £0.9 miliwn ar hyn o bryd, yn ogystal â mynd i'r afael â meysydd lle y nodwyd bod perfformiad yn wael. Yn benodol, mae'r newidiadau hyn yn ceisio mynd i'r afael â gwendidau mewn gwasanaethau galluogi craidd megis Adnoddau Dynol, Technoleg Gwybodaeth a Chyfathrebu (TGCh), rheoli asedau a gwaith polisi corfforaethol.

25 Cydnabyddir o fewn y Cyngor y bydd maint y trawsnewid sy'n digwydd yn cymryd peth amser i ymsefydlu cyn y caiff y buddiannau eu gwireddu'n llawn. Deëllir yn glir bod y rhaglen yn creu ansicrwydd i lawer o staff ac mae risg y gallai maint a chyflymder arfaethedig y rhaglen newid, oni chaiff ei harwain a'i rheoli'n ofalus, amharu ar berfformiad gwasanaethau a gweithrediad y Cyngor.

26 Gan ddisgwyl y bydd angen cefnogi'r gwaith o gyflawni'r rhaglen drawsnewid yn effeithiol, mae'r Prif Weithredwr wedi creu dwy swydd interim - sef Cyfarwyddwr Trawsnewid a Rheolwr Trawsnewid. Mae'r rhain yn gyfrifol am reoli agweddau allweddol ar y rhaglen newid a chyflawni prosiectau cyfalaf mawr megis ailddatblygu canol tref y Fenni. Mae'r Prif Weithredwr hefyd yn cymryd cyfrifoldeb rheoli uniongyrchol am wasanaethau allweddol megis democratiaeth, moderneiddio, menter, rheoli arian ac asedau sy'n hanfodol i gefnogi ei gynigion ar gyfer trawsnewid.

27 Mae ailstrwythuro gwasanaethau yn bwysig ond dim ond un elfen ydyw o'r agenda newid sy'n cael ei hyrwyddo. Mae'r Cyngor hefyd am greu dull arwain newydd ar gyfer uwch reolwyr. Disgwylir i'r Tîm Rheoli Corfforaethol gymryd cydberchenogaeth dros gyflawni, gweithredu gyda'i gilydd fel tîm a bod yn atebol am berfformiad a gwelliant ym mhob un o wasanaethau'r Cyngor. Mae hyn yn newid eithaf pendant o gymharu â'r dull rheoli adrannol blaenorol. Er mwyn trawsnewid a newid y diwylliant sefydliadol i'r graddau a fwriedir, mae'n hanfodol bod yr ymagwedd hon at arweinyddiaeth a rennir yn gweithredu'n effeithiol.

28 Mae strwythurau gwleidyddol hefyd yn newid gyda'r Cyngor yn rhoi'r gorau i bwyllgorau dethol sy'n adlewyrchu strwythurau adrannol ac yn mabwysiadu pwyllgorau trawsbynciol. Mae'r rhain yn helpu aelodau i ganolbwyntio ar lai o faterion ac ar ganlyniadau yn hytrach na gweithgareddau. Yn ystod yr ychydig flynyddoedd diwethaf, mae'r swyddogaeth graffu wedi dod yn fwy effeithiol ac mae dealltwriaeth dda ymhlith aelodau o bwysigrwydd gwaith craffu effeithiol. Etholir Cadeiryddion pwyllgorau dethol o'r tu mewn i'r pwyllgor, ar sail eu galluoedd yn hytrach na'u cysylltiadau gwleidyddol. Mae pwyllgorau yn pennu eu rhaglenni gwaith eu hunain ac mae Cadeiryddion yn cyfarfod yn unol â rhaglen benodol gyda'r Arweinydd a'r Dirprwy Arweinydd a Chadeiryddion Pwyllgorau Ardal fel Bwrdd Cydgysylltu a gadeirir gan y Prif Weithredwr. Mae'r bwrdd hwn yn cadw golwg ar fusnes y Cyngor yn gyffredinol. Mae'n amlwg bod aelodau pwyllgorau dethol yn gefnogol iawn i'r trefniadau newydd a'u bod yn ymrwymedig i sicrhau eu bod yn gweithio i wella'r rôl graffu.

Mae'r Cyngor yn cyflwyno ffyrdd newydd o weithio sy'n hanfodol i drawsnewid y modd y darperir gwasanaethau ac yn mynd i'r afael â gwendidau mewn gwasanaethau TGCh i ategu'r gwaith o weithredu'r broses

29 Mae Strategaeth Gweithio Ystwyth a Swyddfeydd y Cyngor yn hanfodol i'r newid mewn diwylliant a phrosesau darparu gwasanaethau sydd ei angen i drawsnewid y modd y darperir gwasanaethau. Mabwysiadwyd y Strategaeth Gweithio Ystwyth gan y Cyngor yn 2007 a rhagwelir y bydd ei gweithredu'n llwyddiannus yn newid y modd y darperir gwasanaethau i drigolion yn y dyfodol yn llwyr ac yn gwella'r ddarpariaeth yn sylweddol. Er mwyn cefnogi'r gwaith o gyflwyno'r strategaeth hon, mae'r Cyngor wedi pennu cyllideb o £1.232 miliwn. Mae'n rhagweld y bydd hyn yn esgor ar ystod o arbedion ariannol ac arbedion eraill, gan gynnwys:

- lleihau'r angen am swyddfeydd 30 y cant yn 2010 a 50 y cant erbyn 2015;
- cyfraddau absenoldeb sy'n gostwng oherwydd y symud tuag at weithio gartref;
- gostyngiad mewn costau teithio at ddibenion busnes ac amser teithio staff.

30 Mae'r Cyngor yn rhagweld y bydd y strategaeth hon yn sicrhau arbedion gwerth tua £1.7 miliwn dros y pum mlynedd nesaf.

31 Cydgysylltir y gwaith o gyflawni'r strategaeth hon gan reolwr prosiect penodol. Mae'r broses o'i chyflwyno yn cynnwys cyfathrebu'n rheolaidd â staff ac aelodau yn ysgrifenedig ac yn electronig a thrwy gyfarfodydd wyneb yn wyneb. At hynny, mae cyfarfodydd

cymorth mentora a hyfforddiant gorfodol ar reoli newid hefyd yn cael eu darparu i staff i'w galluogi i ymdrin â'r newidiadau hyn yn well.

32 Mae angen ymrwymiad parhaus i ddarparu digon o adnoddau ar gyfer gweithio ystwyth ac mae angen datblygu polisïau Adnoddau Dynol penodol ar weithio ystwyth. Fodd bynnag, y brif her o hyd yw'r newid diwylliannol ar gyfer staff y bydd angen iddynt weithio mewn gwahanol ffyrdd gan roi mwy o sylw i ganlyniadau a chynhyrchiant nag i broses a lleoliad.

33 Mae moderneiddio TGCh yn hanfodol i gynorthwyo'r Cyngor i drawsnewid ei ddull o ddarparu gwasanaethau ac ymgorffori trefniadau gweithio ystwyth. Mae gwasanaethau TGCh wedi gweithredu model desg gymorth technegol ac nid ydynt bob amser wedi cymryd rhan yn y gwaith o gyflawni prosiectau penodol. Yn wir mae rhai uwch aelodau o staff o'r farn bod y gwasanaeth wedi ymddieithrio ac nad yw bob amser yn cefnogi'r Cyngor fel busnes.

34 Mae'r Prif Weithredwr newydd wedi nodi bod gwelliannau ym maes TGCh yn hanfodol i gefnogi'r rhaglen drawsnewid ym mhob rhan o'r Cyngor ac mae wedi penodi Rheolwr Newid allanol i oruchwylio'r gwasanaeth. Mae'r Rheolwr Newid yn dechrau mynd i'r afael â rhai o'r materion hyn. Mae'r gwasanaeth yn cael ei ailstrwythuro drwy symud i ffwrdd o'r hen fodel desg gymorth i un sy'n canolbwyntio ar ategu'r gwaith o weithredu trefniadau gweithio ystwyth, gwelliannau yn y modd y darperir gwasanaethau a'r rhaglen newid sefydliadol ehangach. Mae'r Cabinet wedi cytuno i adleoli ei lwyfan gweithredu TGCh a staff cysylltiedig i Wasanaeth Adnoddau a Rennir â Heddlu Gwent a Chyngor Bwrdeistref Sirol Torfaen a leolir ym Mlaenafon. Rhagwelir y cymeradwyir yr achos busnes terfynol ym mis Medi 2010 ac mae'r gwaith o gynllunio ar gyfer y newid cydweithredol mawr hwn yn mynd rhagddo. Rhagwelir y sicrheir arbedion refeniw rheolaidd o fwy na £250,000 y flwyddyn.

Mae gweithio mewn partneriaeth a systemau rheoli ariannol yn cefnogi gwelliant yn gadarnhaol ac maent yn cael eu hintegreiddio mewn rhaglen drawsnewid, er bod rhagor o waith i'w wneud

Mae'r Cyngor yn dangos ymrwymiad clir i weithio mewn partneriaeth

35 Mae'r Cyngor yn chwarae rhan weithredol yn y Bwrdd Gwasanaethau Lleol (BGLl) sy'n ceisio sicrhau bod gwasanaethau cyhoeddus yn y sir yn mynd i'r afael â materion sy'n achosi pryder i'r gymuned. Mae'r Prif Weithredwr newydd yn gweithio gyda phartneriaid i gefnogi gwelliant ac mae wedi ceisio meithrin gallu o fewn y BGLl. Yn ddiweddar cytunodd y BGLl ar ei flaenoriaethau ar gyfer y dyfodol ac mae'n canolbwyntio ar wella hygyrchedd a chynaliadwyedd yn y sir. Sefydlwyd nifer o grwpiau gorchwyl a gorffen i roi'r agenda hon ar waith ac mae ystod o fentrau sy'n seiliedig ar y ddwy thema hyn yn cael eu datblygu. Mae'n ddyddiau cynnar o ran datblygu'r mentrau hyn ac maent yn cynnwys cynigion ar gyfer cydleoli gwasanaethau yn y sector cyhoeddus a rhannu adnoddau i sicrhau gwerth am arian.

36 Ar ôl i Brosiect Gwasanaethau a Rennir De-ddwyrain Cymru ddod i ben, mae'r Cyngor yn ystyried ffyrdd eraill o gydweithio ag awdurdodau cyfagos a chyrff cyhoeddus i nodi adnoddau a gallu rhwng sefydliadau a sicrhau arbedion effeithlonrwydd mewn gwasanaethau mewnol ac o ran defnyddio asedau. Er enghraifft,

mae'r Cyngor yn ystyried creu Tîm Archwilio Mewnol ar y cyd â Chyngor Dinas Casnewydd, Tîm Refeniw a Budd-daliadau ar y cyd â Chyngor Bwrdeistref Sirol Torfaen a gwasanaeth mabwysiadu teirochrog â Chyngor Dinas Casnewydd a Chyngor Bwrdeistref Sirol Torfaen. Mewn cydweithrediad â Chasnewydd a Thorfaen mae wedi llwyddo i gael £14 miliwn gan Lywodraeth y Cynulliad i ddatblygu rhaglen sydd wedi'i hanelu at gyflwyno dysgu technoleg-gyfoethog ar gyfer disgyblion uwchradd. Disgwylir i bob un o'r pedwar maes gael eu cadarnhau erbyn diwedd y flwyddyn galendr.

37 Mae'r Cyngor yn bartner gweithredol ym Mhrosiect Eiddilwch Gwent, Prosiect Gwyrdd a Chonsortiwm Gwella De Cymru ac ystyrir bod cydweithio yn flaenoriaeth polisi bwysig i sicrhau gwelliannau ac effeithlonrwydd yn y dyfodol. Mae'r gwaith o integreiddio iechyd a gofal cymdeithasol o ran creu swyddi ar y cyd yn mynd rhagddo'n dda a dyma'r model a ffefrir ar gyfer darparu gwasanaethau yn lleol ers sawl blwyddyn. Mae cysylltiadau â Bwrdd Iechyd Aneurin Bevan sydd newydd ei sefydlu yn datblygu a chydnabyddir bod angen rhagor o waith i sicrhau bod trefniadau cydweithio yn gweithredu'n effeithiol i sicrhau gwelliant. Gwnawn ragor o waith ar bartneriaethau ac yn arbennig gyda'r BGLI a'r sector iechyd fel rhan o'n gwaith Asesu Gwelliant parhaus gyda'r Cyngor.

38 Er bod tystiolaeth glir bod rhai partneriaethau yn gweithio'n dda, megis Prosiect Eiddilwch Gwent a'r Bartneriaeth Diogelwch Cymunedol, a bod y Cyngor yn rhoi'r trefniadau ar waith i gefnogi cydweithio effeithiol mewn eraill, nid yw bob amser yn bosibl dangos pa fanteision gwirioneddol i drigolion lleol y mae gweithio mewn partneriaeth wedi'u sicrhau. Mae angen rhagor o waith i wella'r modd y caiff effeithiolrwydd partneriaethau ei fonitro a'i werthuso.

Mae'r Cyngor yn rheoli ei gyllideb yn dda ac mae ei ymagwedd at gynllunio ariannol yn y tymor canolig yn gadarn ac yn dangos yn glir bod angen mynd i'r afael â'r diffyg cyllidebol byrdymor a thymor canolig a ragwelir ar frys

39 Mae cyllideb y Cyngor wedi'i rheoli'n dda yn ystod y blynyddoedd diwethaf a llwyddwyd i sicrhau cyllidebau cytbwys ar lefel cyfarwyddiaethau ac ar lefel gorfforaethol. Pennir y gyllideb yn flynyddol ac mae'n dilyn proses gadarn sy'n cysylltu â'r cynllun ariannol tymor canolig. Mae angen i gyfarwyddwyr gynnal asesiad blynyddol o wasanaethau sy'n nodi pwysau cyllidebol yn y dyfodol yn seiliedig ar newidiadau yn y boblogaeth, risgiau a nodwyd ac effaith penderfyniadau polisi cenedlaethol a lleol yn ogystal ag opsiynau ar gyfer enillion effeithlonrwydd. Mae'r dull hwn o weithredu yn agored i gryn her gan aelodau wrth lywio'r gyllideb derfynol a chytuno arni. Llunnir adroddiadau rheoli cyllidebol bob dau fis ac maent yn cynnwys gwybodaeth am berfformiad gan gyfarwyddiaethau sy'n dangos a yw gwariant yn fwy neu'n llai na'r gyllideb ac yn nodi pwysau ariannol yn y dyfodol.

40 Mae'r Cyngor wedi nodi ei fod yn wynebu pwysau ariannol sylweddol. Mae ganddo gynllun ariannol tymor canolig ar waith sy'n rhagweld diffyg refeniw cynyddol o £3.176 miliwn yn 2010-11 sy'n cynyddu i £15.5 miliwn erbyn 2013-14. Er mwyn mynd i'r afael â'r diffyg hwn yn ei gyllid, mae'r Cyngor wedi cytuno ar rai meysydd ar gyfer dadfuddsoddi y rhagwelir y byddant yn sicrhau arbedion gwerth £2.4 miliwn yn 2010-11. Mae hefyd yn bwriadu newid telerau ac amodau staff, gan gynnwys:

- lleihau lwfansau a chyfraddau milltiroedd defnyddwyr ceir a rhoi cynllun cymhelliant treth ar gyfer ceir allyriadau isel ar waith yn lle hynny i sicrhau arbedion pellach gwerth £0.8 miliwn y flwyddyn;

- adolygiad o'i sefydliad llafur uniongyrchol na heriwyd ei gynllun bonws, ei seiliau gweithredol a'i berfformiad yn ddiweddar.

41 Mae'r Cyngor wrthi'n penderfynu ar strategaeth sy'n nodi sut y bydd yn mynd i'r afael â'r diffyg o £15.5 miliwn yn ei gyfanrwydd ac mae angen rhagor o waith i nodi opsiynau i sicrhau arbedion effeithlonrwydd a lleihau gwariant refeniw. Diweddarwyd y cynllun ariannol tymor canolig presennol i gynnwys canlyniad penderfyniadau cyllidebol diweddar ar gyfer 2010-11. Rhagwelir y bydd y cynllun diwygiedig yn mynd i'r Cyngor i'w gymeradwyo ym mis Hydref 2010. Ceir nifer o bwysau ariannol a allai amharu ar gyllidebau refeniw, gan gynnwys:

- Gweithredu statws sengl. Mae'r Cyngor wedi neilltuo £5.064 miliwn i wneud hyn ac mae'n ceisio cytundeb â'r undebau llafur i ôl-ddyddio hawliadau i fis Ebrill 2009. Ni chwblhawyd y trafodaethau hyn eto ond gobeithir y bydd cydgytundeb y cytunwyd arno gan undebau llafur yn genedlaethol ar waith erbyn mis Medi 2010 a fydd yn ei gwneud yn bosibl i'r broses fynd rhagddi.

- Cost gweithredu canlyniad yr ymarfer gwerthuso swyddi a gwblhawyd yn ddiweddar. Cwblhawyd yr ymarfer hwn a modelwyd y costau sy'n gysylltiedig â'i weithredu ac efallai y byddant yn gofyn am adnoddau ychwanegol.

- Effaith Cymdeithas Tai Sir Fynwy yn tynnu allan o gytundebau lefel gwasanaeth gan gynnwys defnyddio swyddfeydd y Cyngor. Mesurwyd effaith ariannol hyn ac mae'n debyg y bydd yn gofyn am rywfaint o adnoddau ychwanegol i wrthbwyso'r lleihad mewn incwm gan Gymdeithas Tai Sir Fynwy.

42 Un o'r newidiadau allweddol mewn polisi sy'n cael ei gynnig gan y Cabinet a'r Tîm Rheoli Corfforaethol yw cysoni'r gyllideb ac adnoddau â blaenoriaethau corfforaethol y cytunwyd arnynt. Bydd y newid hwn yn gofyn am gytundeb gwleidyddol a bydd hefyd angen i'r Cyngor gydnabod na fydd yn gallu ariannu pob un o'i wasanaethau i sicrhau gwelliant cyson o flwyddyn i flwyddyn. Mae'n anochel y bydd angen ailddosbarthu ac ailalinio rhai adnoddau i gyflawni blaenoriaethau strategol y cytunwyd arnynt. Os caiff gwasanaethau eu blaenoriaethu ar gyfer arian, bydd angen iddynt berfformio a sicrhau gwelliant cyson dros amser ond, yn y gwasanaethau hynny nas blaenoriaethwyd ac sy'n gweithredu ar gyllidebau tynnach, bydd angen derbyn na welir fawr ddim gwelliant mewn perfformiad, os o gwbl, neu y gallai perfformiad ddirywio.

43 Megis dechrau y mae'r drafodaeth ynghylch symud adnoddau i gefnogi blaenoriaethau corfforaethol, ond mae'n cynnig rhai cyfleoedd i reoli lleihad mewn gwariant refeniw tra'n cynnal ac yn gwella perfformiad o ran blaenoriaethau allweddol y Cyngor. Bydd angen rheoli'r lleihad hwn yn ofalus a'i gysoni ag agweddau eraill ar y rhaglen drawsnewid, yn enwedig gweithgarwch cynllunio'r gweithlu a rheoli asedau, er mwyn iddo sicrhau'r arbedion sydd eu hangen a gwella perfformiad. At hynny bydd angen i'r Cyngor ystyried effaith symud adnoddau ar wasanaethau nas

blaenoriaethwyd. Gallai'r effeithiau hyn arwain at wasanaethau o safon is, cyfyngiadau ar argaeledd gwasanaethau neu gallent hyd yn oed arwain at rai gwasanaethau yn cael eu dileu'n gyfan gwbl.

Ceir enghreifftiau da o brosesau gwneud penderfyniadau, rheoli a chynllunio, sy'n cefnogi gwelliannau o fewn gwasanaethau. Mae angen i'r Cyngor ddangos yn gyson fod y rhain yn arwain at welliannau ar gyfer ei drigolion

Mae'r trefniadau llywodraethu yn effeithiol ond mae problemau adnoddau yn golygu nad ydynt bob amser yn sicrhau gwelliant

44 Mae'r Archwilydd Cyffredinol wedi diffinio llywodraethu da fel 'sicrhau bod y sefydliad yn gwneud y pethau cywir, yn y ffordd gywir, i'r bobl gywir, mewn ffordd agored, gonest ac amserol.' Mae gwaith craffu effeithiol yn chwarae rôl allweddol mewn llywodraethu da drwy herio penderfyniadau ac archwilio perfformiad.

45 Canfu ein hadolygiad o drefniadau llywodraethu yn Sir Fynwy yn 2009 fod egwyddorion llywodraethu da yn cael eu dangos yn y ffordd y mae'r Cyngor yn gweithio, er bod angen rhagor o waith yn gorfforaethol i'w hymgorffori ac i fanteisio arnynt er mwyn cyflawni canlyniadau gwell i ddinasyddion a defnyddwyr gwasanaethau. Er bod y rhai sy'n gysylltiedig â'r gwaith o ddarparu gwasanaethau yn deall pwy sy'n gwneud beth a pham a bod rhai meysydd gwasanaeth yn cydweithio i wella canlyniadau, gellid atgyfnerthu trefniadau corfforaethol i annog mwy o weithio ar draws meysydd gwasanaeth a gwella atebolrwydd i randdeiliaid. Mae'r Cyngor yn cydnabod bod angen herio modelau gwasanaeth presennol ac mae enghreifftiau o arloesi wrth ddarparu gwasanaethau yn dod i'r golwg, ond bydd heriau i wneuthurwyr penderfyniadau y bydd angen iddynt weithredu yn amserol gan gydnabod bod adnoddau yn cyfyngu ar y broses.

46 Mae gan Bwyllgor Archwilio'r Cyngor gyfrifoldeb i sicrhau bod trefniadau ar gyfer llywodraethu da ar waith a'u bod yn gweithredu'n effeithiol. Mae angen iddo gyflawni ei gylch gwaith ehangach o ran cyfrifoldeb statudol y Cyngor i sicrhau bod trefniadau ar waith i wella ei swyddogaethau yn barhaus. Mae hyn yn cynnwys mwy o oruchwyliaeth ar brosesau llywodraethu a rheolaethau anariannol a sicrhau bod blaenoriaethau, amcanion gwella, prosiectau, risgiau a pherfformiad y Cyngor yn destun proses graffu, herio a gwerthuso briodol. Mae Cadeirydd y Pwyllgor Archwilio yn sylweddoli bod lle i'r pwyllgor wella ei ddealltwriaeth o'i rolau mewn cysylltiad â phwyllgorau a swyddogaethau eraill ac mae'n awyddus iddo ddatblygu a gwella.

47 O 2010-11, bydd angen i ddatganiadau ariannol blynyddol y Cyngor ddatgelu Datganiad Llywodraethu Blynyddol, yn lle'r Datganiad ar Reolaeth Fewnol. Un o ofynion sylfaenol y Datganiad Llywodraethu yw Cod Llywodraethu sy'n nodi egwyddorion a threfniadau llywodraethu awdurdod. Er mai Pennaeth yr Adran Gyllid sydd â'r cyfrifoldeb cyffredinol am lunio datganiadau ariannol blynyddol y Cyngor, y Prif Weithredwr sy'n bennaf gyfrifol am ddatblygu a chyflwyno Cod Llywodraethu. Mae angen i'r Pwyllgor Archwilio ei sicrhau ei hun bod y cod ar waith ac yn gweithredu'n effeithiol.

48 Mae rhai aelodau o'r farn bod pwyllgorau dethol wedi'u gorlwytho ac nad oes ganddynt ddigon o amser i wneud gwaith craffu a dwyn y pwyllgor gweithredol a gwneuthurwyr penderfyniadau i gyfrif. Ni ddarperir digon o adnoddau i gynnal y lefel o gymorth a roddir gan swyddogion i bwyllgorau dethol. Gwnaed ymrwymiad cyllidebol i gyflogi swyddog arall i gynorthwyo gyda'r gwaith craffu i liniaru rhai cyfyngiadau ar gwmpas a gwaith posibl pwyllgorau dethol. Ceir nifer o enghreifftiau o sut mae pwyllgorau dethol wedi dylanwadu ar benderfyniadau polisi yn effeithiol megis darparu safleoedd i sipsiwn a theithwyr. Fodd bynnag, cyfeiriodd rhai aelodau at achosion lle mae pwyllgorau dethol wedi gofyn am adroddiadau penodol ar wasanaethau neu wybodaeth am berfformiad nas darparwyd.

49 Er bod pwyllgorau dethol yn cael gwybodaeth am berfformiad gwasanaethau, nid ydynt bob amser yn cael y wybodaeth ddiweddaraf am faterion cyllidebol am fod y wybodaeth hon yn cael ei chyflwyno i'r Pwyllgor Archwilio. Heb y wybodaeth hon, ni all aelodau adolygu perfformiad a dwyn y pwyllgor gweithredol i gyfrif.

50 Mae pwyllgorau dethol yn ceisio mynd i'r afael â rhai o'r gwendidau hyn ac yn ddiweddar cyflwynwyd dull o gynnal adolygiadau o wasanaethau ac adolygiadau trawsbynciol. Arweinir yr adolygiadau hyn gan gadeirydd y pwyllgorau dethol unigol sydd hefyd yn gyfrifol am ysgrifennu a chyflwyno adroddiadau sy'n deillio o'r adolygiadau. Mae'r system, sydd yng nghamau cynnar y broses o'i chyflwyno, eisoes wedi rhoi cyfle i bwyllgorau dethol herio'r pwyllgor gweithredol a gwasanaethau a'u dwyn i gyfrif yn fwy effeithiol a nodi cyfleoedd i wella.

51 Nid oes unrhyw godau ymarfer ar waith i hyrwyddo ymagwedd gyson at weithgarwch craffu a chynorthwyo aelodau i gyflawni'r rôl bwysig hon. Mae'r Cyngor wedi rhoi rôl hyrwyddwr craffu i un aelod ond nid oes unrhyw hyrwyddwyr craffu cyfatebol ar lefel swyddogion. Mae gan yr hyrwyddwr craffu gylch gwaith eang iawn ac nid yw'n chwarae rhan weithredol yng ngwaith pwyllgorau dethol unigol.

Mae angen rhagor o waith i sicrhau perchenogaeth ehangach o'r rhaglen drawsnewid o fewn y sefydliad a sicrhau ei bod yn cael ei chefnogi'n gyson gan drefniadau effeithiol ar gyfer cynllunio'r gweithlu a rheoli perfformiad ac asedau

Nid yw prosesau cynllunio gwasanaethau, blaenoriaethu ac ymgynghori â rhanddeiliaid bob amser yn gyson nac yn effeithiol wrth sicrhau gwelliant

52 Pennodd y Cynllun Gwella Corfforaethol diweddaraf, dyddiedig 2009-10, chwe nod strategol i'r Cyngor, sef:

- Gwneud Sir Fynwy yn lanach ac yn wyrddach
- Helpu pobl i fwynhau bywydau iachach
- Creu cyfleoedd dysgu i bawb
- Ysgogi economïau lleol cryf
- Cefnogi cymunedau cryfach a mwy diogel
- Gwella effeithiolrwydd y Cyngor.

53 Mae'r Cynllun Gwella Corfforaethol yn cynnwys ystod o gamau gweithredu cyffredinol y bwriedir iddynt helpu i gyflawni'r amcanion strategol hyn. Cefnogir hyn gan wasanaethau unigol sy'n cyhoeddi cynlluniau datblygu a chyflenwi bob blwyddyn. Mae'r cynlluniau hyn yn nodi'n fanwl y camau gweithredu, y rhaglenni gwaith a'r blaenoriaethau ar gyfer y gwasanaeth i gyflawni'r blaenoriaethau hyn a nodir yn y cynllun corfforaethol yn ogystal â sicrhau gwelliant yn gyffredinol. Mae'r cyfrifoldeb am gamau gweithredu a thargedau cynlluniau datblygu a chyflenwi yn cael ei raeadru i lawr i dimau gwasanaeth ac unigolion ac mae'r gwaith o'u cyflawni yn cael ei fonitro drwy'r Cynllun Adolygu a Datblygu Cyflogeion.

54 Canfuwyd bod gan y dull hwn o weithredu nifer o wendidau. Nid yw'r Cynllun Gwella Corfforaethol na'r cynlluniau datblygu a chyflenwi bob amser yn glir ac nid ydynt bob amser yn canolbwyntio ar ganlyniadau. Mewn rhai meysydd, ceir mesurau llwyddiant clir a phriodol sy'n canolbwyntio ar ganlyniadau y mae cysylltiad clir rhyngddynt â'r amcanion strategol. Fodd bynnag, mewn meysydd eraill, maent yn canolbwyntio ar faterion proses nad ydynt yn cyfrannu at gyflawni'r prif flaenoriaethau. Canfuwyd hefyd bod y cysylltiad rhwng y Cynllun Gwella Corfforaethol a chynlluniau datblygu a chyflenwi yn wan weithiau ac nad oedd bob amser yn bosibl dangos sut roedd gwasanaethau yn cyfrannu at gyflawni blaenoriaethau corfforaethol ar gyfer sicrhau gwelliant.

55 Nid yw'r Cyngor wedi diweddaru'r Cynllun Gwella Corfforaethol eto drwy gytuno ar ei flaenoriaethau ar gyfer gwelliant wrth symud ymlaen. Wrth bennu ei gyfeiriad strategol ar gyfer y dyfodol, bydd angen iddo ystyried y canlynol:

- sut y bydd y Cyngor yn rheoli effaith gostyngiadau mewn arian cyhoeddus;
- sut y caiff y gymuned ei chynnwys yn y gwaith o bennu blaenoriaethau er mwyn rheoli disgwyliadau dinasyddion;
- sut y bydd cynnwys y cyhoedd yn helpu'r Cyngor i wneud a gweithredu penderfyniadau a allai fod yn anodd ac amhoblogaidd.

56 Mae angen i wasanaethau cyhoeddus ddod o hyd i ffyrdd o alluogi dinasyddion i gael cyfle ystyrlon i leisio barn ar bethau sy'n bwysig iddynt, tra'n rheoli disgwyliadau'r dinasyddion hynny ar yr hyn sy'n bosibl gydag adnoddau cyfyngedig. Mae gan y Cyngor hanes da o ymgynghori â defnyddwyr gwasanaethau ac mae wedi datblygu Strategaeth Ymgysylltu â'r Cyhoedd i ategu ei ddull gweithredu. Yn gyffredinol, mae'r prosesau a ddefnyddir gan y Cyngor i ymgysylltu â thrigolion lleol wedi'u harwain gan adrannau yn hytrach nag ar lefel gorfforaethol. Mae enghreifftiau cadarnhaol o ymgysylltu effeithiol â defnyddwyr gwasanaethau a arweiniwyd gan adrannau yn cynnwys gwaith y tri phwyllgor ardal, yr ymgynghoriad a gynhaliwyd ar resymoli ysgolion ac ymgysylltu â hwy o ran y Cynllun Plant a Phobl Ifanc a'r Strategaeth Iechyd, Gofal Cymdeithasol a Lles.

57 Ni weithredwyd camau gweithredu allweddol o'r Strategaeth Ymgysylltu â'r Cyhoedd eto ac nid yw lefel a safon prosesau ymgysylltu ar hyn o bryd yn ddigon da i wella canlyniadau. Mae'r Cyngor wedi cydnabod y diffyg hwn ac mae wedi penodi Rheolwr Ymgysylltu â Dinasyddion i sicrhau bod yr awdurdod cyfan yn canolbwyntio ar yr agenda hon. Ni chynhaliwyd unrhyw

arolwg o foddhad dinasyddion na thrigolion yn ddiweddar. Yr arfer blaenorol o ran y Cynllun Gwella Corfforaethol oedd hysbysu trigolion o gynigion yn hytrach na mynd ati i ymgynghori â phobl a'u cynnwys yn y broses o bennu blaenoriaethau.

58 Mae'r Cyngor yn bwriadu mynd i'r afael â hyn yn y dyfodol ac mae'n datblygu cronfa ddata ymgynghori i ategu dull mwy systematig a chydgysylltiedig o ymgynghori. Mae angen iddo sicrhau ei fod yn nodi gwelliannau a fydd yn adlewyrchu blaenoriaethau ei gymunedau a'i drigolion ac yn diwallu eu hanghenion ac yn canolbwyntio ar eu cyflawni.

Mae'r Cyngor yn wynebu heriau sylweddol o ran adnoddau dynol wrth symud ymlaen

59 Mae gan y Cyngor adran Adnoddau Dynol ganolog sy'n rhoi'r arweiniad strategol ar ddatblygu polisi a hyfforddiant o fewn y Cyngor. At hynny mae gan bob adran dimau Adnoddau Dynol datganoledig. Mae'r rhain yn gyfrifol am faterion rheoli pobl o ddydd i ddydd o fewn y gwasanaethau unigol.

60 Mabwysiadodd y Cyngor Strategaeth ar gyfer Pobl yn 2008-09 i geisio sicrhau ei fod yn datblygu gweithlu â'r sgiliau, y wybodaeth a'r agweddau cywir i ddarparu gwasanaethau arloesol o safon. Mae'r Strategaeth ar gyfer Pobl yn darparu'r fframwaith strategol i'r Cyngor allu sicrhau bod gan ei staff yr adnoddau i sicrhau gwelliannau yn y dyfodol.

61 Heblaw am y Gwasanaethau Cymdeithasol, nid ymgymerwyd ag unrhyw weithgarwch cynllunio'r gweithlu o fewn adrannau ac mae cryn dipyn o waith i'w wneud o hyd i nodi anghenion o ran y gweithlu yn y dyfodol. Er enghraifft, mae'r Strategaeth ar gyfer Pobl yn nodi bod tua 63 y cant o gyflogeion yn 40 oed neu'n hŷn ac mae angen i adrannau gytuno ar sut y byddant yn mynd i'r afael â'r bwlch sgiliau a fydd yn codi pan fydd pobl yn ymddeol neu'n gorffen gweithio i'r Cyngor. Mae'r pwysau hyn yn y dyfodol yn dal i fod yn risg allweddol i'r Cyngor wrth symud ymlaen.

62 Mae'r Cyngor hefyd yn wynebu nifer o broblemau ar hyn o bryd o ran adnoddau dynol, gan gynnwys:

- Lleihad yn nifer y staff sy'n cyfateb i tua 300 o staff cyfwerth ag amser llawn yn ystod yr ychydig flynyddoedd nesaf i gydbwyso cyllidebau. Efallai y bydd hyn yn gofyn am ddiswyddo staff os na ellir sicrhau arbedion mewn ffyrdd eraill.

- Mynd i'r afael â mater rheoli perfformiad gwael o fewn y Cyngor, yn enwedig o ran gallu staff. Nid yw rheolwyr wedi ymdrin â pherfformiad gwael yn gyson a nodwyd bod angen rhagor o waith i alluogi rheolwyr i gyflawni'r rolau heriol hyn yn effeithiol. Mae hyn yn hanfodol o ystyried y bydd mwy o staff yn gweithio y tu allan i'r amgylchedd swyddfa traddodiadol ac yn gorfod eu rheoli eu hunain.

- Adolygu'r polisi arfarnu staff a'r broses o reoli adolygiadau blynyddol i sicrhau ei bod yn cysylltu gweithgarwch swyddogion unigol yn gyson â'r gwaith o gyflawni blaenoriaethau ar gyfer gwella a'i bod yn cael ei defnyddio i reoli eu perfformiad. Cafwyd nad yw perfformiad rhai aelodau o staff yn cael ei adolygu yn rheolaidd mewn rhai adrannau a bod adolygiadau yn aml o safon isel ac yn aneffeithiol wrth helpu aelodau unigol o staff i wella.

- At hynny mae'n debyg y bydd nifer o raglenni gwaith a mentrau mawr yn effeithio ar nifer a natur y sgiliau y bydd eu hangen ar y Cyngor, gan gynnwys moderneiddio gwasanaethau a mwy o gydweithio mewn partneriaeth, er enghraifft, effaith Prosiect Eiddilwch Gwent. Mae'r newidiadau hyn yn debygol o arwain at ormod o gapasiti mewn rhai meysydd, prinderau sgiliau mewn eraill a setiau sgiliau staff sy'n newid.

63 Mae'r Tîm Rheoli Corfforaethol newydd wedi nodi bod rheoli adnoddau dynol a chynllunio'r gweithlu yn flaenoriaethau mawr i'r Cyngor a disgwylir i waith ddechrau ar fynd i'r afael â'r gwendidau hyn. Fodd bynnag, bydd angen i hyn gael ei ategu a'i gefnogi gan swyddogaeth adnoddau dynol effeithiol â digon o adnoddau. Mae hefyd angen i'r Cyngor ddatblygu ei weledigaeth ar gyfer pa fath o wasanaethau a ddarperir yn y dyfodol a lefel y ddarpariaeth a rheoli unrhyw fwlch rhwng ei anghenion yn y dyfodol ac adnoddau a gallu staffio cyfredol.

Mae gwendidau o ran rheoli perfformiad, prosiectau a risg yn cael eu hadolygu i sicrhau bod y trefniadau yn cefnogi gwelliant

64 Mae gan y Cyngor systemau sefydledig ar gyfer cofnodi a rheoli perfformiad. Mae'r systemau hyn yn canolbwyntio'n bennaf ar adroddiadau monitro perfformiad chwarterol sy'n cael eu monitro gan uwch reolwyr o fewn cyfarwyddiaethau a'r pwyllgor dethol perthnasol. Mae adroddiadau yn defnyddio templed safonol ac yn cynnwys gwybodaeth am drafodion a phrosesau busnes megis cyfraddau swyddi gwag, absenoldeb oherwydd salwch a galwadau ffôn a gollwyd; crynodeb o'r cynnydd a wnaed o ran cyflawni'r cynllun gweithredu ar gyfer gweithio ystwyth; a pherfformiad yn erbyn dangosyddion perfformiad statudol cenedlaethol.

65 Fodd bynnag, ym mhob rhan o'r Cyngor, ceir gwendidau o hyd o ran nodi mesurau perfformiad sy'n berthnasol i'r amcan a'r canlyniad dymunol, pennu targedau, a rhoi darlun cynhwysfawr a chytbwys o berfformiad. Prin yw'r sylw a roddir i ddinasyddion ac effaith gweithgarwch ar ddinasyddion a chymunedau. Nid yw gorddibyniaeth ar ddangosyddion perfformiad cenedlaethol o fudd i'r Cyngor ac mae'r newid arfaethedig i ddatblygu mesurau lleol priodol sy'n canolbwyntio ar fesur canlyniadau i ddinasyddion yn briodol.

66 Mae staff ac aelodau yn cydnabod nad yw gwybodaeth am berfformiad yn gynhwysfawr a bod angen ei mireinio. Ceir enghreifftiau lle mae prosesau cofnodi wedi'i gwneud yn bosibl i nodi perfformiad gwael a'i herio'n effeithiol. Fodd bynnag, nid yw nifer o'r dangosyddion a'r systemau a ddefnyddir i werthuso perfformiad yn gadarn. Er enghraifft, mae'r Cyngor yn cyflwyno adroddiadau rheolaidd ar berfformiad i'r Pwyllgor Dethol gan ddefnyddio'r dangosyddion strategol cenedlaethol. O ran priffyrdd, cyflwynir adroddiadau ar ddau fesur sy'n ymwneud â chyflwr ffyrdd. Dim ond rhestru perfformiad a wna'r wybodaeth a ddarperir ac ni ddarperir unrhyw gymhariaeth â chynghorau eraill i ddangos pa mor dda y mae Sir Fynwy yn ei wneud na chynigion i wella perfformiad. Yn yr un modd, nid ydynt yn ymdrin â'r ystod lawn o wasanaethau a ddarperir gan y Cyngor o ran priffyrdd.

67 At hynny nid yw mesurau perfformiad yn cyd-fynd yn glir â nodau allweddol y Cynllun Gwella Corfforaethol sy'n ei gwneud yn anodd asesu a yw gwelliannau o ran blaenoriaethau craidd y Cyngor yn cael eu cyflawni. Er enghraifft, o dan well systemau rheoli traffig a diogelwch ar y ffyrdd, nodwyd y mesurau llwyddiant fel cyfres o gyflwyniadau i bwyllgorau ardal yn nodi cynigion i newid y ffordd yr oedd y Cyngor yn edrych ar ddiogelwch ar y ffyrdd a datblygu astudiaeth i archwilio'r potensial ar gyfer lleoedd parcio oddi ar y stryd. Mae'r ddau fesur hyn yn canolbwyntio ar broses yn hytrach na chanlyniadau.

68 Yn gorfforaethol, nid yw'r Cyngor yn defnyddio data meincnodi i nodi opsiynau ar gyfer gwella er bod rhywfaint o weithgarwch o fewn rhai cyfarwyddiaethau. Er enghraifft, mae'r Cyngor yn cymryd rhan yng ngrŵp meincnodi fflydoedd De Cymru. Ystyrir bod y grwpiau hyn yn llafurddwys iawn ac nid yw'r canlyniadau bob amser wedi dod â manteision sylweddol i'r Cyngor.

69 Mae angen gwella prosesau rheoli perfformiad i ategu'r gwaith o gyflawni amcanion gwella ac ystod o welliannau eraill y bydd llawer ohonynt yn dibynnu ar ddealltwriaeth o ddangosyddion perfformiad lleol yn hytrach na rhai cenedlaethol. Gallai cyflwyno Ffynnon, sef system rheoli perfformiad Cymru gyfan, sicrhau mwy o gywirdeb a chysondeb o ran sut y caiff gwybodaeth am berfformiad ei chasglu, ei chyfosod a'i chyflwyno. At hynny mae angen iddi hyrwyddo newid mewn diwylliant i sicrhau bod y system rheoli perfformiad yn cefnogi gweithgarwch rheoli perfformiad gweithredol yn ogystal â darparu gwybodaeth i hwyluso'r broses o gyflwyno adroddiadau.

70 Nid oes unrhyw system na dull gweithredu y cytunwyd arno i reoli prosiectau mawr o fewn y Cyngor yn effeithiol; maent yn tueddu i gael eu rheoli o fewn adrannau. Mae rhai aelodau o staff wedi cael hyfforddiant ffurfiol ar reoli prosiectau, megis PRINCE2 (Prosiectau mewn Amgylcheddau a Reolir), a cheir rhai enghreifftiau clir o egwyddorion rheoli prosiect da yn cael eu rhoi ar waith wrth gyflawni newidiadau megis mentrau Gweithio Ystwyth ac Ysgolion ar gyfer yr 21ain Ganrif. Yn aml mae angen i reolwyr gydbwyso'r angen i gyflawni prosiectau mawr a gwaith bob dydd sydd yn aml yn effeithio ar y modd y cânt eu cyflawni a'u llwyddiant. At hynny mae'r dull gwerthuso ôl-brosiect yn dal i fod yn anghyson ac nid yw pob prosiect yn cael budd o broses werthuso systematig i nodi opsiynau pellach ar gyfer gwella.

71 Nid yw dull y Cyngor o reoli risg wedi bod yn effeithiol bob amser. Nodir risgiau ar lefel weithredol mewn cynlluniau datblygu a chyflenwi unigol. Mae'r Cyngor yn crynhoi'r risgiau hyn mewn cydasesiad risg sy'n cwmpasu'r Cyngor cyfan. Er bod y cynlluniau datblygu a chyflenwi yn darparu fframwaith i nodi risg, nid ydynt yn system effeithiol ar gyfer ei rheoli. Nid ydynt yn cael eu hadolygu a'u diweddaru'n flynyddol ac mae iddynt ffocws gweithredol yn hytrach na strategol. Mae proses asesu risg newydd yn cael ei gweithredu a fydd yn disodli'r hen gydasesiad risg. Mae'r templed rheoli risg newydd yn bwriadu canolbwyntio ar asesu a rheoli risg ar lefel gwasanaethau penodol a lefel gorfforaethol. Bwriadwn wneud gwaith manylach yn y dyfodol ar ddull datblygol y Cyngor o reoli risg.

Nid oes gan y Cyngor ddigon o arian cyfalaf na chynllun rheoli asedau cyfoes i fynd i'r afael ag anghenion buddsoddi a nodwyd

72 Mae'r Cyngor yn rheoli stoc adeiladau sy'n heneiddio ar hyn o bryd ac mae'n ceisio adleoli ei swyddfeydd dinesig o neuadd y sir yng Nghwmbrân, sydd yn Nhorfaen, i ganolfan ddinesig newydd ym Mrynbuga a swyddogaethau canolog i swyddfeydd ym Magwyr yn ystod y 12 i 18 mis nesaf. Bydd hyn yn galluogi'r Cyngor i symud y rhan fwyaf o'i wasanaethau swyddfa eraill yn ôl o fewn y sir.

73 Mabwysiadwyd y Cynllun Rheoli Asedau cyfredol yn 2003 ac mae wedi dyddio. At hynny mae Cynllun Rheoli Asedau ar wahân ar gyfer Addysg sydd hefyd wedi dyddio, ar ôl cael ei ddatblygu yn 2003. Mae'r Cyngor yn diweddaru'r ddau gynllun hyn, yr ail un fel rhan o'i raglen ysgolion ar gyfer yr 21ain ganrif, ac mae'n disgwyl cwblhau'r ymarfer erbyn diwedd y flwyddyn galendr.

74 O ran buddsoddi cyfalaf, mae'r Cyngor wedi nodi bod angen adnoddau sylweddol i wella seilwaith, datblygu gwasanaethau newydd ac uwchraddio cyfleusterau sy'n bodoli eisoes. Y gofyniad cyfalaf rhagweledig yw £167.2 miliwn ar gyfer y Cyngor cyfan ac mae hyn yn cynnwys mwy na £70 miliwn ar gyfer moderneiddio ysgolion, £51 miliwn ar gyfer gwella priffyrdd a £17 miliwn ar gyfer cynnal a chadw eiddo sy'n deillio o asesiadau arolygon o gyflwr stoc.

75 Mae derbyniadau cyfalaf wedi lleihau yn ystod y blynyddoedd diwethaf ac mae'r Cyngor yn rhagweld na fydd yn codi mwy na £1 miliwn yn ystod y flwyddyn ariannol bresennol o werthu asedau. O ganlyniad i'r cwymp presennol yn y farchnad dai, mae'r Cyngor yn adolygu ei raglen gyfalaf tymor canolig ac mae'n cydnabod y bydd angen iddo gynhyrchu incwm yn gyflym drwy werthu asedau mawr, megis safle marchnad y Fenni, yn y dyfodol agos er mwyn sicrhau bod prosiectau mawr yn cael eu cyflawni.