

Llunio Un Gwasanaeth Cyhoeddus i Gymru

Ymddiriedaeth a

Chydweithrediad y Cyhoedd

Ebrill 2026

Cynnwys

Crynodeb Gweithredol	1
Rhan 1	2
Mae ymddiriedaeth yn cael ei adeiladu trwy brofiadau byw	2
Y bwlch rhwng polisi a chyflawni	3
Rhan 2	4
Cylchoedd tymor byr vs. heriau tymor hir	4
Arweinyddiaeth, diwylliant a risg	5
Crynodeb	7

Crynodeb Gweithredol

Daeth yr ail fwrdd crwn a gynhaliwyd yn y gyfres Shaping One Public Service in Wales ag arweinwyr gwasanaethau cyhoeddus at ei gilydd unwaith eto i archwilio cwestiwn allweddol:

Sut y gellir cryfhau ymddiriedaeth a chydweithrediad y cyhoedd i gefnogi Un Gwasanaeth Cyhoeddus i Gymru yn fwy effeithiol?

Tynnodd y drafodaeth sylw at ymrwymiad cryf i weithio ar draws ffiniau er budd cyffredin dinasyddion a chymunedau. Fodd bynnag, fe wnaeth hefyd amlygu ffactorau sy'n cyfyngu ar gydweithredu yn ymarferol: amharodrwydd i fentro, atebolrwydd sefydliadol cul, strwythurau cyllido, a'r pwysau i gyflawni o fewn seilos.

Trafodwyd ymddiriedaeth y cyhoedd fel un wedi'i adeiladu'n bennaf trwy brofiadau byw, hynny yw profiadau y rhai sy'n darparu gwasanaethau a'r rhai yr effeithir arnynt yn uniongyrchol ganddynt.

Mae hyn yn adlewyrchu tystiolaeth ehangach bod ymddiriedaeth y cyhoedd wedi'i gysylltu'n agos â sut mae pobl yn profi gwasanaethau yn ymarferol, nid yn unig sut mae'r gwasanaethau yn cael eu disgrifio.

Lle mae profiadau dinasyddion yn deg, yn ddibynadwy ac yn ymatebol, mae ymddiriedaeth yn cael ei gryfhau. Mae ymddiriedaeth yn gweithredu ar sawl lefel: rhwng dinasyddion a sefydliadau, rhwng sefydliadau, a rhwng arweinwyr gydag agendâu sy'n gorgyffwrdd. Lle mae ymddiriedaeth yn isel, mae cydweithredu yn dod yn anoddach ac yn fwy amddiffynnol. Lle mae ymddiriedaeth yn uchel, mae mwy o barodrwydd i rannu risg, gwybodaeth ac atebolrwydd.

Mae'r papur hwn yn adlewyrchu'r themâu sy'n dod i'r amlwg ar gyfer y drafodaeth ac yn ystyried yr hyn y maent yn ei olygu i ddyfodol Un Gwasanaeth Cyhoeddus yng Nghymru. Mae'r papur hefyd yn tynnu ar bapurau perthnasol allweddol.

Rhan 1

Mae ymddiriedaeth yn cael ei adeiladu trwy brofiadau byw

Un o'r themâu mwyaf cyson trwy gydol y drafodaeth oedd y syniad bod ymddiriedaeth y cyhoedd yn cael ei siapio i raddau helaeth gan brofiad uniongyrchol dinasyddion o'r gwasanaethau cyhoeddus y maent yn rhyngweithio â nhw neu yn eu defnyddio.

Siaradodd rhai cyfranogwyr am y ffaith bod datgysylltiad rhwng y cyrff cyhoeddus sy'n gallu, ar adegau, gwneud penderfyniadau cyn gwrando ar y cyhoedd i ddeall sut maen nhw'n profi gwasanaethau cyhoeddus ar hyn o bryd yn ogystal â sut maen nhw eisiau eu profi yn y dyfodol.

Mae ymddiriedaeth y cyhoedd yn tyfu pan fydd pobl yn cael profiad da o'r gwasanaethau cyhoeddus y maent yn cael mynediad atynt. Roedd cyfranogwyr yn adlewyrchu nad yw'r profiadau hyn bob amser yn gadarnhaol ar hyn o bryd. Mae hyn yn llai am bobl methu cyflawni eu 'rhestrau dymuniadau' ond yn fwy am fod yn rhan o brofiad cydgynhyrchiol dilys sy'n ystyried yr holl ffactorau perthnasol gan

gynnwys cyfyngiadau cyllidebol. Os yw dinasyddion ynghlwm â thrawsnewid gwasanaeth ac yn deall yr heriau sy'n wynebu gweision cyhoeddus, maent yn fwy tebygol o fod yn berchen ar ac amddiffyn canlyniad cymesur a chynaliadwy yn hytrach na mynd ar drywydd rhywbeth sy'n strategol ddiffygiol neu'n ariannol anghynaliadwy.

Bydd disgwyliadau gwasanaethau cyhoeddus yn parhau i gynyddu, ac mae angen sicrhau bod dinasyddion yn cael eu trin yn deg, yn gyson ac yn ymatebol.

Mae ymchwil ar wasanaethau cyhoeddus wedi dangos ers tro bod dinasyddion yn barnu sefydliadau i raddau helaeth trwy eu profiadau gwasanaethau uniongyrchol yn hytrach na thrwy fwriad polisi.

Wrth geisio cynyddu lefel ymddiriedaeth y cyhoedd, roedd cyfranogwyr yn ystyried y gallai darparu gwasanaeth gwych bob tro helpu i newid y persbectif hwnnw. Fodd bynnag, o ystyried y cyfyngiadau presennol ar adnoddau a chyllidebau, nid yw hyn bob amser yn bosibl. Er, un ffordd o fynd i'r afael â'r realiti presennol hwn oedd yr angen i wasanaethau cyhoeddus fod yn 'radical o dryloyw ac onest':

- am pryd mae pethau'n mynd o'i le - tynnu sylw at werth bod yn onest ynglŷn â phryd nad yw pethau'n mynd yn iawn, a beth sydd wedi/fydd yn cael ei wneud i'w drwsio
- ynglŷn â heriau adnoddau
- am ba gyfleoedd gwirioneddol sydd ar gyfer pobl i lunio sut olwg sydd ar 'ddigon da' yng nghydestun heriau adnoddau

Mewn perthynas â gonestrwydd radical, mae hyn yn golygu ei bod yn hanfodol i'r negeseuon a'r wybodaeth y mae dinasyddion yn eu derbyn fod yn amserol, yn onest ac yn bwysicaf oll, er mwyn i'r wybodaeth gyrraedd cymunedau. Gall gwasanaethau cyhoeddus yn aml dreulio amser yn creu a gweithredu cynlluniau cyfathrebu sydd ddim yn llwyddo rhyngweithio na glanio'n briodol â chymunedau. Soniodd y cyfranogwyr am yr angen i weithio'n uniongyrchol gyda chymunedau i ymgorffori gwasanaethau o fewn ffabrig cymunedau, fel bod pobl yn gwybod sut i gael y gwasanaethau cywir sydd eu hangen arnynt. Dyfynnwyd enghraifft o Blackpool lle roedd model cysylltydd cymunedol yn cyflogi unigolion sy'n byw yn y cymunedau a oedd yn gwasanaethu fel broceriaid gonest rhwng gwasanaethau a dinasyddion.

Darparwyd cymorth a chyfleoedd dysgu er mwyn iddynt ddatblygu ag arweiniodd hyn yn ei dro at gynnydd mewn ymddiriedaeth y cyhoedd.²

Y bwlch rhwng polisi a chyflawni

Thema allweddol arall oedd y berthynas bresennol rhwng uchelgais polisi a chyflawni. Nid oes prinder polisiâu blaengar ac uchelgeisiol yng Nghymru, ond mae'r bwlch rhwng yr uchelgais a'r gallu i'w cyflawni yn amlwg. Mae hyn yn adlewyrchu patrymau ehangach a welir yn rhyngwladol, lle mae llywodraethau yn aml yn gweld cyflawni ar draws systemau cymhleth yn fwy heriol na dylunio polisi.³

Un adlewyrchiad oedd pwysigrwydd cael y bobl iawn, gyda'r profiad a'r ymddiriedaeth iawn o fewn cymuned benodol, o'r cychwyn cyntaf sy'n gweithio gyda'r cymunedau hynny, i ddylunio gwasanaethau a all gynyddu cyflymder ac effeithiolrwydd cyflwyno yn ogystal â:

1. Sicrhau bod gwasanaethau a pholisïau yn weithredadwy
2. Sicrhau bod gwasanaethau yn diwallu anghenion y rhai a fydd yn eu defnyddio

² BMC Health Services Research, (2021), Community Connectors (CCx)

³ OECD, (2024), Steering from the Centre of Government in Times of Complexity: Compendium of Practices

Roedd cyfranogwyr yn adlewyrchu y gall y dilyniant traddodiadol o strategaeth, polisi a chyflawni greu heriau pan nad yw realiti gweithredu yn cael eu hystyried yn llawn o'r cychwyn cyntaf. Roedd y farn bod yn rhaid i uchelgais polisi fod wedi'i seilio ar realiti gweithredol ac ariannol, a'i siapio gyda'r rhai sy'n gyfrifol am gyflawni. Fel y nododd un cyfranogwr, ***“it's not good policy if it's not designed to be delivered.”***

Rhannodd cyfranogwyr hefyd fod adeiladu ymddiriedaeth mewn gwasanaethau yn mynd y tu hwnt i weithredu ac mae hefyd yn cael ei effeithio gan sicrhau bod adborth a chyfleoedd dysgu yn cael eu darparu ar ôl gweithredu cyntaf neu gam peilot cynnig newydd. Mae'n bwysig bod pobl yn cael y cyfle i roi adborth a chynnig mewnwelediadau ynghylch a yw gwasanaeth a oedd wedi'i fwriadu i wneud rhywbeth penodol, yn gweithio yn ôl y disgwyl. Mae hyn yn galluogi sefydliadau i fynd y tu hwnt i osod allbynnau clir yn unig a symud i ddeall y manylion am y canlyniadau gwirioneddol.

Rhan 2

Ochr yn ochr â thrafodaeth am ymddiriedaeth a chydweithredu yn ymarferol, rhoddodd gyfranogwyr ystyriaeth i ble y gallai cydweithredu traws-sectorol gael yr effaith fwyaf.

Mae'r myfyrdodau hyn yn symud y tu hwnt i egwyddorion ac i feysydd lle roedd cydweithredu yn cael ei ystyried yn arbennig o angenrheidiol, ac o bosibl yn drawsnewidiol, os caiff ei gynnal dros amser. Ni arweiniodd y drafodaeth at restr ddiffiniol o flaenoriaethau. Fodd bynnag, daeth sawl thema i'r amlwg fel meysydd lle gallai cydweithio ar draws gwasanaethau cyhoeddus wneud gwahaniaeth ystyr, yn enwedig wrth adeiladu ymddiriedaeth a gwella canlyniadau.

Cylchoedd tymor byr vs. heriau tymor hir

Yn yr un modd â'r bwrdd crwn cyntaf, roedd cyfranogwyr yn adlewyrchu bod cyllid tymor byr a chylchoedd prosiect yn gwneud cydweithredu parhaus yn heriol. Mae gwasanaethau yn aml yn cael eu trin fel mentrau cyfyngedig mewn amser yn hytrach na systemau esblygol a pharhaus. Mae hyn yn gorwedd mewn cyferbyniad â'r heriau hirdymor y mae gwasanaethau cyhoeddus yn eu hwynebu fel tlodi, ymddiriedaeth, atal, sy'n gofyn am barhad mewn ymateboldeb. Mae llenyddiaeth ymarfer systemau yn tynnu sylw at y ffaith bod heriau cymdeithasol cymhleth yn gofyn am gydweithrediad parhaus dros amser yn hytrach nag ymyriadau byr, cyfyngedig o amser.⁴

Roedd cyfranogwyr yn rhannu barn y gallai modelau cyflawni cyfredol greu cylch o gynllunio, treialu ac ailgynllunio, heb bob amser ganiatáu digon o amser i ddulliau ymgorffori ac aeddfedu. Mae rhai cyfranogwyr yn cwestiynu a yw gwasanaethau yn cael eu trin yn rhy aml fel prosiectau gyda phwynt terfynol, yn hytrach nag fel systemau esblygol sydd angen addasu dros amser.

Gwelwyd bod hyn yn cael goblygiadau i gydweithio. Gall cylchoedd tymor byr ei gwneud hi'n anoddach adeiladu a chynnal perthnasoedd traws-wasanaeth, alinio blaenoriaethau neu fuddsoddi mewn dysgu a rennir. Nododd y cyfranogwyr fod cydweithredu yn aml yn datblygu'n raddol ac yn dibynnu ar barhad, y gellir ei amharu gan newid rhaglenni neu drefniadau ariannu.

Er enghraifft, mae'r Ffindir wedi datblygu dulliau o gynllunio a chydlynu strategol hirdymor o ganol y llywodraeth i greu parhad ar draws cylchoedd cynllunio ac alinio adrannau llywodraethol ac asiantaethau yn well o amgylch nodau aml-flwyddyn a rennir, gan ddangos sut y gall prosesau strwythuredig, hirdymor gefnogi cydweithredu trawsbynciol.⁵

Ystyriwyd heriau hirdymor fel cyfleoedd lle gallai cydweithredu traws-wasanaeth fod â gwerth. Gwelwyd bod cydweithredu parhaus yn fwy addas i fynd i'r afael â materion cymhleth nad ydynt yn ffitio'n daclus o fewn ffiniau sefydliadol neu ariannol. Yn y cyddestun hwn, disgrifiwyd cydweithredu nid fel haen ychwanegol o waith, ond fel rhan o sut y gellir mynd i'r afael â heriau hirdymor yn fwy cydlynol.

Arweinyddiaeth, diwylliant a risg

Codwyd arweinyddiaeth a diwylliant sefydliadol fel ffactorau sy'n dylanwadu ar y posibilrwydd o gydweithio. Roedd cyfranogwyr yn adlewyrchu bod cydweithredu traws-wasanaeth yn aml yn gofyn i arweinwyr rannu risg, gweithio gydag ansicrwydd a blaenoriaethu canlyniadau system gyfan ochr yn ochr â chyfrifoldebau sefydliadol. Tynnodd Fframwaith Ymddiriedolaeth OECD sylw at y ffaith bod ymddiriedaeth yn berthnasol ac yn ddeinamig, gan ymestyn y tu hwnt i ryngweithiadau dinasyddion-gwasanaeth i berthynas rhwng gwasanaethau, gan atgyfnerthu pwysigrwydd amodau gwaith cydweithredol.⁶

⁵ OECD, (2024), *Steering from the Centre of Government in Times of Complexity: Compendium of Practices*

⁶ OECD, (2021), *An Updated OECD Framework on Drivers of Trust in Public Institutions to Meet Current and Future Challenges*

Cafwyd trafodaeth am sut y gall systemau cyfredol wobrwyo gofal a rheoli risg, weithiau yn ei gwneud hi'n anodd i arweinwyr ddilyn dulliau cydweithredol sy'n cario ansicrwydd. Yn y cyd-destun hwn, gall cydweithio deimlo'n bersonol neu'n sefydliadol beryglus, hyd yn oed lle mae ymrwymiad cryf i weithio mewn partneriaeth.

Mae'r OECD yn tynnu sylw at raglen Gwell Gwasanaethau Cyhoeddus Seland Newydd fel enghraifft lle defnyddiwyd arweinyddiaeth wleidyddol a chydlynu llywodraeth i alinio asiantaethau o amgylch canlyniadau a rennir. Nodwyd ymrwymiad i set gyfyngedig o flaenoriaethau, atebolrwydd ar y cyd ac adrodd cyhoeddus rheolaidd fel galluogwyr pwysig.⁷

Awgrymodd rhai cyfranogwyr fod diwylliant arweinyddiaeth yn chwarae rhan sylweddol wrth lunio pa mor bell y gall cydweithredu ddatblygu. Lle mae arweinwyr yn bod yn agored, dysgu a rhannu perchnogaeth, disgrifiwyd cydweithredu fel rhywbeth sy'n haws i'w gynnal. I'r gwrthwyneb, lle mae trefniadau atebolrwydd yn canolbwyntio'n gul ar berfformiad sefydliadol, gall cydweithredu ddod yn eilaidd i flaenoriaethau sefydliadol.

Cyfeiriodd un cyfranogwr at waith gan grŵp ymchwil yng ngogledd Sbaen sy'n archwilio llywodraethu a chynaliadwyedd aml-lefel. Fe wnaethant ddisgrifio sut roedd dod â gwahanol rannau o'r system ynghyd yn helpu cyfranogwyr i ddeall gwerth rolau ei gilydd yn well, gan gynnwys cyfraniadau cymunedau a dinasyddion. Roedd hyn yn helpu i leihau diffyg ymddiriedaeth ac adeiladu perthnasoedd mwy adeiladol ar draws y system.⁸

Trafodwyd arweinyddiaeth yn y dyfodol hefyd o ran recriwtio, diwylliant, meddylfryd a dysgu a datblygu. Nododd cyfranogwyr werth posibl denu a chefnogi arweinwyr sy'n gyfforddus ag arbrofi, sydd ag archwaeth risg iach ac sy'n awyddus i weithio ar draws ffiniau. Roedd hyn yn cynnwys creu mwy o gyfleoedd i uwch arweinwyr a arweinwyr sy'n dod i'r amlwg weithio gyda'i gilydd, dysgu oddi wrth ei gilydd a herio ffyrdd sefydledig o weithio, ochr yn ochr â dulliau fel mentora gwrthdroi.

Yn gyffredinol, roedd arweinyddiaeth a diwylliant yn cael eu hystyried fel galluogwyr a chyfyngiadau. Fe'u nodwyd hefyd fel meysydd lle gallai newidiadau mewn ymarfer greu amodau ar gyfer cydweithredu traws-sector mwy cyson ac effeithiol dros amser.

⁷ OECD, (2024), *Steering from the Centre of Government in Times of Complexity: Compendium of Practices*

⁸ Orkestra, Basque Institute of Competitiveness, (2023), *Research on multilevel governance and regional transformation*

Crynodeb

Awgrymodd yr ail fwrdd crwn nad yw ymddiriedaeth a chydweithredu yn faterion o fwriad da neu ymddygiad unigol yn unig. Maent yn cael eu llunio gan y system ehangach lle mae gwasanaethau cyhoeddus yn gweithredu.

Disgrifiodd cyfranogwyr dirwedd gwasanaeth cyhoeddus lle mae cydweithredu yn cael ei werthfawrogi'n eang, ond yn aml yn anodd ei gynnal. Gall cylchoedd cyllido tymor byr, atebolrwydd sefydliadol a diwylliannau sy'n gwrthwynebu risg wneud gweithio traws-sector yn fregus, hyd yn oed lle mae perthnasoedd yn gryf. Yn y cyd-destun hwn, gellir adeiladu ymddiriedaeth yn araf ond gall gael ei danseilio'n gyflym.

Roedd ymddiriedaeth yn gysylltiedig yn gyson â phrofiad byw. **Lle mae gwasanaethau yn cael eu profi fel rhai sy'n deg, ymatebol a gonest - mae hyder yn tyfu.** Lle mae bwlch rhwng uchelgais polisi a realiti cyflawni, mae ymddiriedaeth yn cael ei gyfaddawdu. **Mae hyn yn awgrymu nad yw ymddiriedaeth ar wahân i gyflenwi ond wedi'i gysylltu'n agos â sut mae gwasanaethau yn gweithredu yn ymarferol.**

Tynnodd y drafodaeth sylw hefyd at bwysigrwydd parhad. Nid yw heriau hirdymor fel tlodi, atal a lles cymunedol yn ffitio'n daclus o fewn cylchoedd rhaglen byr. Roedd cyfranogwyr yn adlewyrchu bod cydweithredu yn aml yn gofyn am amser, sefydlogrwydd a dysgu a rennir i wreiddio.

Gyda'i gilydd, mae'r myfyrdodau hyn yn awgrymu bod cryfhau ymddiriedaeth a chydweithredu yn gofyn am sylw i berthnasoedd a'r amodau system sy'n siapia sut mae gwasanaethau cyhoeddus yn cael eu cynllunio, eu hariannu a'u harweinio.