

# Llunio Un Gwasanaeth Cyhoeddus i Gymru

Blaenoriaethau allweddol ac  
arweinyddiaeth

*Ebrill 2026*

# Cynnwys

<b>Crynodeb Gweithredol</b>	<b>1</b>
<b>Mae Cymru'n gyfoethog o ran polisi, ond mae bwlch yn y cyflawniad</b>	<b>2</b>
<b>Blaenoriaethau a nodwyd ar gyfer Un Gwasanaeth Cyhoeddus</b>	<b>4</b>
<b>Arweinyddiaeth ar gyfer Un Gwasanaeth Cyhoeddus</b>	<b>8</b>
<b>O'r sgwrs i'r newid</b>	<b>10</b>
<b>Eiliad o gyfle</b>	<b>12</b>

# Crynodeb Gweithredol

Nid oes gan Gymru ddiffyg gweledigaeth ar gyfer ei gwasanaethau cyhoeddus. Dros y ddau ddegawd diwethaf, mae wedi datblygu polisi uchelgeisiol wedi'i seilio ar gydweithredu, atal, a lles hirdymor. Mae deddfwriaeth fel Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (Cymru) wedi gosod fframwaith blaengar sy'n cael ei edmygu yn rhyngwladol. Fodd bynnag, mae Cymru yn wynebu cwestiwn sy'n cael ei ofyn yn barhaus ar draws systemau gwasanaeth cyhoeddus:

## **Pam nad yw profiad byw o wasanaethau cyhoeddus yn cwrdd â'r uchelgais polisi?**

Dyma'r man cychwyn ar gyfer y cyntaf mewn cyfres o fyrddau crwn traws-sector sy'n archwilio dyfodol arweinyddiaeth Un Gwasanaeth Cyhoeddus yng Nghymru. Mynychwyd y bwrdd crwn gan arweinwyr sy'n cynrychioli ystod eang o sefydliadau gwasanaethau cyhoeddus yng Nghymru.

Rhannwyd rhagdybiaeth allweddol i agor y drafodaeth:

**"Mae Cymru yn gyfoethog mewn polisi a rhetreg flaengar, ond yn wan wrth gyfieithu hyn i gyflawni. Y bwloch rhwng dyhead a gweithredu yw'r her go iawn."**

Daeth y "bwloch cyflawni" hwn yn edefyn a fu'n ymhlyg trwy lawer o'r drafodaeth.

Roedd y drafodaeth yn canolbwyntio ar her ganolog:

**Sut y gellir siapio arweinyddiaeth gwasanaethau cyhoeddus yng Nghymru, nawr ac ar gyfer y tymor hir, i ddiwallu anghenion dinasyddion a chymunedau'n well?**

Mae'r papur hwn yn darparu synthesis o'r drafodaeth honno tra'n tynnu dysgu ehangach o nifer o ddogfennau cyfeirio perthnasol i gefnogi fframio'r arsylwadau a amlinellir isod.

Nid oedd beirniadaeth o werthoedd gwasanaeth cyhoeddus Cymru yn thema yn y bwrdd crwn cyntaf. Roedd y drafodaeth yn adlewyrchiad ar gyflawni, arferion arweinyddiaeth, ac ymddygiadau system.

# Mae Cymru'n gyfoethog o ran polisi, ond mae bwlch yn y cyflawniad

Thema ailadroddus oedd bod Cymru yn "gyfoethog o bolisi" ond yn "gyfyngedig ar gyflawni." Roedd cyfranogwyr yn cytuno yn fras â'r rhagdybiaeth mai'r bwlch rhwng dyhead a gweithredu bellach yw'r rhwystr hanfodol i wasanaethau cyhoeddus Cymru.

Nid yw hyn yn unigryw i Gymru. Mae tystiolaeth ryngwladol yn dangos bod llywodraethau yn aml yn llwyddo datblygu uchelgais polisi ond yn cael trafferthion gyda chyflawni yn gyson ar draws systemau cymhleth. Yr her yw cyfieithu blaenoriaethau i weithredu cydgysylltiedig ar draws y system. Ond mewn cenedl fach fel Cymru, lle mae cydweithio yn bosibl ac yn ddisgwyliedig, gellir teimlo'r bwlch cyflawni yn fwy amlwg.

**Roedd cyfranogwyr yn adlewyrchu y gall heriau systemig weithiau arwain at greu:**

- cynlluniau newydd
- fforymau newydd
- byrddau newydd
- pwyllgorau newydd
- strwythurau newydd

Er y gall yr ymatebion hyn fod yn ddealladwy o ystyried gofynion polisi, atebolrwydd neu lywodraethu, nododd cyfranogwyr fod strwythurau ar eu pennau eu hunain anaml yn datrys heriau system cymhleth. Yr hyn sydd angen yn aml yw arweinyddiaeth addasadwy gyda'r caniatâd i ymateb i heriau'n fwy creadigol a chyflymach, gyda risgiau yn cael eu rhannu ag arweinwyr system eraill mewn perthynas ag ymdrechion a rennir trwy gynghreiriad a buddsoddi mewn perthnasoedd. Nid yw'n ymddangos bod digon o drosoledd ar draws systemau i sicrhau bod arweinwyr yn cael eu dal i gyfrif i gyflawni heriau a rennir. Fel y cipiodd un cyfranogwr:

***"We're not really geared up for the future...we're still very much rooted in the here and now in the structures that we operate in."***

Mae'r canlyniad yn glir: **mae'r her wirioneddol i Lywodraeth nesaf Cymru yn llai am ddylunio polisi a mwy am sut i weithredu'n well ac yn gyflymach.**

Ond roedd cyfranogwyr hefyd yn cydnabod manteision unigryw Cymru, ""Wales has the potential to become a beacon for modern, human-centred public services. Our size is our strength, we can be nimble, responsive, and innovative in ways that larger nations cannot."

Cyfeiriwyd sawl gwaith at Ddeddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (Cymru) 2015 fel un sy'n darparu seilwaith deddfwriaethol unigryw. Fodd bynnag, fel y nododd un cyfranogwr: "Dylai fod yn fantais gystadleuol go iawn i Gymru, ond ddim yn siŵr ein bod ni wedi datgloi hynny eto." Mae Trawsnewid Cymru<sup>1</sup> yn adleisio hyn, gan alw'r Ddeddf yn fframwaith a ddylai "fod yn sbarduno trawsnewid ond nad yw wedi'i weithredu'n llawn."

**"Wales has the potential to become a beacon for modern, human-centred public services.**

**Our size is our strength, we can be nimble, responsive, and innovative in ways that larger nations cannot."**

<sup>1</sup> Transform Wales, (2025), *Transforming public services for a modern Wales.*

# Blaenoriaethau a nodwyd ar gyfer Un Gwasanaeth Cyhoeddus

## Tlodi'n creu pwysau ar y system sy'n siapiao popeth arall

Pan ofynnwyd iddynt nodi blaenoriaethau a rennir sy'n gofyn am ymatebion system gyfan, daeth tlodi i'r amlwg yn syth ac yn ddiamwys.

Disgrifiodd cyfranogwyr dlodi nid fel maes polisi ar wahân, ond fel gyrrwr sylfaenol mewn galw yn enwedig ar draws iechyd, addysg, tai a gofal cymdeithasol. Roedd methu mynd i'r afael ag ef yn cael ei ystyried fel ffactor sy'n gyfrifol am Gronni Costau Argyfwng Dynol ac Ariannol Hirdymor,.

Roedd cydnabyddiaeth gryf bod atal ac ymyrraeth gynnar yn hanfodol, ond hefyd cydnabyddiaeth o'r anhawster gwleidyddol a gweithredol o atal tlodi tra bod yr angen i ymateb i argyfyngau yn dominyddu a gyrru penderfyniadau polisi.

Mae hyn yn dangos her arweinyddiaeth craidd:

**Sut mae arweinwyr yn amddiffyn blaenoriaethau tymor hir mewn systemau sydd wedi'u cynllunio i ymateb i bwysau tymor byr?**

## Gweithlu fel yr ased canolog

Daeth consensws cryf i'r amlwg ynglŷn a'r gweithlu fel her a chyfle hanfodol.

### Pwysleisiodd y cyfranogwyr:

- **Cynllunio a datblygu'r gweithlu a rennir** ar draws ffiniau sefydliadol
- **Creu swyddi sy'n cyflawni er mwyn** denu a cadw pobl sy'n ymrwymedig i wasanaeth cyhoeddus
- **Adeiladu timau amrywiol a chynhwysol** sy'n adlewyrchu cymunedau Cymreig
- **Datblygu modelau defnyddio hyblyg** sy'n caniatáu i sgiliau lifo lle bo angen

Fel y dywedodd un cyfranogwr:

***"I think the opportunity for One Public Service Wales is...can we start to share intelligence, can we start to share good practice, can we start to share approaches to recruitment, retention, making this a great place to work?"***

Mae gwaith Canolfan Arloesi Cymdeithasol Awstralia (TACSI) ar<sup>2</sup> "systemau hyfyw lleiafswm" yn awgrymu bod cael y bobl iawn gyda'r galluoedd cywir yn sylfaenol i gyflawni dyfodol cyfiawn.

Mae Trawsnewid Cymru<sup>3</sup> yn nodi bwlch critigol: "Er bod pocedi bach o'r sgiliau hyn, maen nhw'n aml yn rhy fach, wedi'u dosbarthu'n anwastad[...]eistedd mewn rolau iau heb y mandad i arwain newid."

## **Atal ac ymyrraeth gynnar**

Tynnodd nifer o gyfranogwyr sylw at yr angen i symud o reoli argyfwng adweithiol i atal rhagweithiol:

- Gweithio "ymhellach i fyny'r llif": ymyrryd yn gynharach i fynd i'r afael ag achosion sylfaenol cyn i broblemau waethygu

- Integreiddio gwasanaethau o amgylch dinasyddion a chymunedau yn hytrach na strwythurau sefydliadol
- Cymryd dull gydol-oes sy'n cysylltu ymyriadau ar draws gwahanol gyfnodau bywyd
- Buddsoddi mewn gwytnwch cymunedol a seilwaith cymdeithasol

Rhannodd un cyfranogwr:

***"We're brilliant firefighters, but if you know there's a fire, stop it at source...we seem to be very good at managing the consequence rather than the cause."***

Mae fframwaith TACSI yn pwysleisio "cydweithredu rhwydweithio" fel ffactor hanfodol ar gyfer gwaith atal, sy'n gofyn i bartneriaid weithio ar draws ffiniau traddodiadol. Mae cysyniad y fframwaith o "brofiadau ffractal", yn disgrifio sut mae newid ystyrlon yn aml yn dod i'r amlwg trwy ymyrraethau rhyng-gysylltiedig lluosog dros amser yn hytrach na rhaglenni unigol.

Yn ymarferol, mae hyn yn golygu cydlynu parhaus rhwng gwasanaethau, gan alinio ymyriadau o amgylch canlyniadau a rennir yn hytrach na rhaglenni ynysig.

2 The Australian Centre for Social Innovation, (2025), *Practices for realising just futures.*

3 Transform Wales, (2025), *Transforming public services for a modern Wales.*

## Ymddygiad yw integreiddio, nid strwythur

Roedd y geiriau a gynigiwyd i ddisgrifio gweledigaeth y cyfranogwyr ar gyfer Un Gwasanaeth Cyhoeddus yn y dyfodol yn cynnwys *integredig*, *cydgysylltiedig*, *dinesydd-ganolog*, *cynhwysol*, *tosturiol*, *gwybodus*, ac *ymddiried ynddo*.

Nid dyheadau newydd yw'r rhain. Ond awgrymodd y drafodaeth fod integreiddio yn dal i gael ei drin yn rhy aml fel ymarfer strwythurol yn hytrach nag fel ymarfer ymddygiadol.

Mae angen integreiddio:

- Atebolrwydd a rennir
- Cymhellion wedi'u halinio
- Data tryloyw
- Ymddiriedaeth rhwng sefydliadau
- Ac arweinwyr sy'n barod i weithredu y tu hwnt i ffiniau sefydliadol.

Mae gwell defnydd o ddata yn galluogi:

- Chwalu seilos data a gwybodaeth i greu dealltwriaeth a rennir o anghenion
- Defnyddio tystiolaeth i lywio penderfyniadau yn hytrach na dibynnu ar ragdybiaethau neu hwylustod gwleidyddol
- Dadansoddeg rhagfynegol i ragweld heriau yn y dyfodol
- Dangos effaith i adeiladu ymddiriedaeth y cyhoedd a sicrhau buddsoddiad parhaus

Mae "arferion polyfutures" TACSI<sup>4</sup> yn awgrymu bod angen integreiddio systemau gwybodaeth amrywiol, gan gynnwys data, profiad byw, a gwybodaeth frodorol. Mae eu fframwaith yn cydnabod bod yn rhaid cydbwysu tystiolaeth â dealltwriaeth ddynol.

## **Mae ymddiriedaeth yn fewnbwn ac yn ganlyniad**

Daeth ymddiriedaeth y cyhoedd i'r amlwg fel pryder a nod. Nododd cyfranogwyr hyder isel mewn sefydliadau ac angen ailadeiladu ffydd mewn llywodraeth ddatganoledig.

Yn allweddol, nid oedd ymddiriedaeth yn cael ei fframio fel mater cyfathrebu yn unig. Roedd yn gysylltiedig â:

- gwasanaethau sy'n gweithio
- tegwch a thryloywder
- effaith weladwy
- gonestrwydd am yr hyn sy'n bosibl ac nad yw'n bosibl

Roedd consensws cryf bod, er mwyn ennill ymddiriedaeth y cyhoedd, ei bod yn angenrheidiol cyflawni buddugoliaethau cyflym, diriaethol. Gall buddugoliaethau cyflym helpu i ddangos i'r cyhoedd bod camau yn cael eu cymryd mewn ffyrdd sy'n weladwy ar unwaith. Trwy wneud hynny, mae'n darparu mandad ac yn annog mwy o amynedd y cyhoedd wrth fynd i'r afael â'r heriau mwy cymhleth a fydd yn cymryd mwy o amser i ddangos arwyddion gweladwy o welliant. Mae ymddiriedaeth yn tyfu pan fydd pobl yn profi cymhwysedd ac uniondeb. Mae'n dirywio pan fydd systemau'n ymddangos yn araf, yn dameidiog neu'n anhryloyw.

# Arweinyddiaeth ar gyfer Un Gwasanaeth Cyhoeddus

Pan ofynnwyd iddynt sut y dylai arweinyddiaeth edrych ar gyfer y 5-15 mlynedd nesaf, nododd cyfranogwyr sawl ffactor a newidiadau angenrheidiol:

## Arweinyddiaeth sy'n seiliedig ar werthoedd

Pwysleisiodd y cyfranogwyr yr angen am arweinwyr sy'n:

- Llywio gwerthoedd cystadleuol yn dryloyw, gan wneud y cyfaddawdau mewn penderfyniadau cymhleth
- Ymgorffori gwerthoedd gwasanaeth cyhoeddus o uniondeb, didueddrwydd, a gwasanaeth i'r gymuned
- Creu diwylliannau sy'n cael eu gyrru gan werthoedd yn eu sefydliadau
- Pontio gwerthoedd gweinyddol a gwleidyddol wrth gynnal annibyniaeth broffesiynol

## Dull agored a chynhwysol

Rhaid i arweinwyr geisio safbwyntiau amrywiol a chreu diogelwch seicolegol ar gyfer gwahaniaeth, gan:

- Edrych y tu hwnt i leisiau arferol i gynnwys cymunedau ymylol
- Herio rhagdybiaethau trwy amlygiad i wahanol brofiadau byw
- Adeiladu timau arweinyddiaeth amrywiol sy'n adlewyrchu demograffeg Cymru
- Creu lle ar gyfer sgysiau anodd am newid systemig

Mae fframwaith yr OECD<sup>5</sup> yn pwysleisio:

***"diversity at senior levels is both a moral necessity, to strive to have SCS that are representative of the society they serve", and "a business imperative, as it can contribute to better policy and programme design."***

## Cydweithredu rhwydweithiol

Mae cymhlethdod heriau modern yn gofyn am arweinwyr sy'n gallu:

- Gweithio ar draws ffiniau sefydliadol heb aros am ddiwygio strwythurol
- Adeiladu a chynnal rhwydweithiau amrywiol o gydweithwyr
- Rhannu atebolrwydd am ganlyniadau trawsbynciol
- Llywio heb awdurdod hierarchaidd trwy ddylanwad a pherthnasoedd

Mae'r OECD<sup>6</sup> yn nodi cydweithredu rhwydweithio fel hanfodol:

***"Looking beyond their own organisation, successful SCS are adept at collaborating through networks, with other government actors, and beyond."***

Maent yn nodi bod "gweithio trwy gydweithredu rhwydweithio yn gofyn am addasiad i arddulliau arweinyddiaeth traddodiadol" a bod yn rhaid i arweinwyr

***"think in terms of 'what is good for society', and addressing problems from a holistic point of view, rather than purely a sectoral or institutional one."***

## Cysur gyda chymhlethdod ac ansicrwydd

Rhaid i arweinwyr y dyfodol allu:

- Gwneud penderfyniadau gyda gwybodaeth anghyflawn
- Dal paradocs ac amwysedd heb orfodi sicrwydd cynamserol
- Arbrofi a dysgu o lwyddiant a methiant
- Ddaru'n gyflym i amgylchiadau sy'n newid

Dangosodd pandemig COVID-19 fod arweinyddiaeth o'r fath yn bosibl pan fo angen. Roedd sawl cyfranogwr wedi ystyried sut gellid fod wedi cynnal yr egni a'r hyblygrwydd hwnnw.

## Persbectif hirdymor gyda chyflawniad tymor byr

Rhaid i arweinwyr gynnal y ddau orwel amser ar yr un pryd:

- Mynegi gweledigaethau cymhellol o ddyfodol a ddymunir
- Cyflawni gwelliannau diriaethol sy'n adeiladu hygyrdd a momentwm
- Gwneud penderfyniadau heddiw sydd o fudd i genedlaethau'r dyfodol
- Diogelu buddsoddiadau hirdymor rhag pwysau gwleidyddol tymor byr

# O'r sgwrs i'r newid

Mae tystiolaeth o ymarferion dyfodol a systemau yn awgrymu nad yw deialog ar ei ben ei hun yn creu trawsnewid. Mae newid yn digwydd pan fydd gweledigaeth yn gysylltiedig ag adnoddau, pŵer a gweithredu parhaus.

Mae ymchwil ar "isafswm systemau hyfyw" yn dadlau bod cynnydd yn aml yn dechrau gyda chytserau bach, ymarferol o berthnasoedd a gweithgareddau sy'n adeiladu momentwm dros amser.<sup>7</sup>

Yn yr ystyr hwn, rhaid i'r sgwrs Un Gwasanaeth Cyhoeddus symud y tu hwnt i fyfyrio cyfnodol ac i arbrofi a chyflawni parhaus.

## Gwrando'n wahanol

Tensiwn rheolaidd mewn arweinyddiaeth gyhoeddus yw'r bwlch rhwng yr hyn a dybir yn flaenoriaethau hirdymor yn erbyn yr hyn y mae dinasyddion yn ei brofi fel brys tymor-byr. Mae pontio'r bwlch yn gofyn am wrando effeithiol ar lais y dinasyddion parhaus.

Camau posibl i'w hystyried:

- Cynulliadau dinasyddion neu baneli dinasyddion
- Dull cyd-gynhyrchu clir, mandadol a dangosadwy i Gymru
- Dolenni adborth effeithiol i ddangos yn union sut mae dinasyddion wedi siapio penderfyniadau

## Cefnogi arweinwyr i weithio'n wahanol

Mae nifer o arweinwyr yn gynnwys systemau sy'n gwobrwyo rheoli risg, cydymffurfiaeth a pherfformiad sefydliadol dros arweinyddiaeth ac arloesi system.

Gallai camau i gefnogi arweinwyr gwasanaethau cyhoeddus yn effeithiol gynnwys:

- Creu manau diogel a bwriadol ar gyfer dysgu ac arbrofi traws-sector
- Signalau clir gan y llywodraeth bod cymryd risg meddylgar wrth fynd ar drywydd canlyniadau a rennir yn cael ei gefnogi
- Modelau atebolrwydd a rennir fel nad yw arweinwyr yn cael eu cosbi am gydweithio ar draws ffiniau
- Rhaglenni datblygu sy'n adeiladu systemau addasol a galluoedd arwain perthynol yn benodol

## Recriwtio a siapio arweinyddiaeth yn y dyfodol

Os yw Un Gwasanaeth Cyhoeddus yn gynaliadwy, mae angen i biblinellau arweinyddiaeth esblygu.

Cwestiynau i'w hystyried yw:

- A yw systemau recriwtio a dyrchafiad yn gwobrwyo cydweithrediad

- A ydym yn dewis arweinwyr sy'n gyfforddus ag amwysedd, partneriaeth a rhannu perchnogaeth canlyniadau?

Gallai ystyriaethau ymarferol gynnwys:

- Secondiadau traws-sector
- Rolau arwain gydag atebolrwydd a rennir neu ar y cyd ar draws sefydliadau
- Meini prawf recriwtio sy'n gwerthfawrogi arweinyddiaeth berthnasol a systemau ochr yn ochr ag arbenigedd technegol

## Buddugoliaethau cyflym sy'n adeiladu hygredd

Mae cynnydd gweladwy yn bwysig, ac nid yw buddugoliaethau cyflym yn arwynebol os ydynt yn dangos momentwm, bwriad, ac adeiladu ymddiriedaeth y cyhoedd.

Gallai enghreifftiau gynnwys:

- Nifer fach o flaenoriaethau cenedlaethol, heriau traws-sector sy'n cael eu hystyried ar y cyd
- Mentrau gweithlu a rennir
- Cynlluniau rhannu data peilot sy'n canolbwyntio ar atal ac ymyrraeth gynnar
- Adrodd cyhoeddus ar ganlyniadau penodol a rennir

# Eiliad o gyfle

Cydag etholiad y Senedd yn agosáu, mae Cymru mewn cyfnod lle bydd dewisiadau arweinyddiaeth yn siapio'r degawd nesaf o ddiwygio gwasanaethau cyhoeddus.

**Mae'r sgwrs am arweinyddiaeth Un Gwasanaeth Cyhoeddus yn y pen draw yn sgwrs am sut mae Cymru'n llywodraethu ei hun mewn cyfnod o gyfyngiadau a chymhlethdodau.**

Mae Cymru eisoes wedi mynegi'r math o system gwasanaeth cyhoeddus y mae ei eisiau. Y risg nawr yw blinder gyda diwygiadau sy'n teimlo'n barhaus ond anghyflawn. Mae pob cynllun newydd nad yw'n arwain at newid gweladwy yn gwneud yr un nesaf yn anoddach credu ynddo.

Os yw Un Gwasanaeth Cyhoeddus i fod yn fwy na dyhead cylchol, bydd angen i arweinyddiaeth esblygu o ddylunio newid i gynnal newid, yn enwedig pan fydd yn anodd yn wleidyddol, yn araf i ddangos canlyniadau, neu'n gofyn am newid ffyrdd cyfarwydd o weithio.

Mae pwysau ariannol, galw cynyddol a disgwyliadau'r cyhoedd yn golygu bod y ffin ar gyfer aneffeithlonrwydd yn culhau. O dan yr amodau hyn, mae arweinyddiaeth tameidiog yn risg systemig. **Yr her sydd o'n blaenau yw darparu gwasanaethau cyhoeddus sy'n gweithio. Bydd hynny'n gofyn am ddiwylliannau arweinyddiaeth sy'n gwobrwyo cydweithredu, dysgu a meddwl hirdymor, pan fydd pwysau tymor byr yn dominyddu.**