

**Adroddiad i Swyddfa Archwilio Cymru**

## **Meddylfryd Darbodus a Meddylfryd Systemau yn y Sector Cyhoeddus yng Nghymru**

**Ionawr 2010**

*Gan Dr. Keivan Zokaei, , Simon Elias, Brendan  
O'Donovan, Donna Samuel, Barry Evans a Julie  
Goodfellow*

## Tabl Cynnwys

Crynodeb Gweithredol.....	3
Dulliau Gwella yn y Sector Cyhoeddus yn y DU .....	5
Adolygiad o Lenyddiaeth.....	5
Y Cefndir i Feddylfryd Systemau .....	5
Meddylfryd Darbodus.....	6
Meddylfryd Systemau yn y Sector Cyhoeddus .....	8
Methodoleg .....	10
Yr Astudiaethau Achos .....	11
Astudiaeth Achos A – Cyngor Bwrdeistref Sirol Castell-nedd Port Talbot.....	11
Astudiaeth Achos B - Cyngor Bwrdeistref Sirol Blaenau Gwent .....	29
Astudiaeth Achos C – Cyngor Dinas Portsmouth .....	43
Casgliadau a Thrafodaeth o'r Ymchwil.....	59
Sut mae Meddylfryd Systemau yn darparu fframwaith ar gyfer newid.....	59
Effaith Targedau a Mesurau Cyfredol.....	61
Goblygiadau Ehangach Systemau.....	62
Cynaliadwyedd Gwelliannau .....	62
Cyfngiadau ac Argymhellion ar gyfer Ymchwil Bellach .....	63
Cyfeiriadau .....	64

## Crynodeb Gweithredol

### Cyflwyniad

Comisiynwyd Canolfan Ymchwil Menter Ddarbodus Prifysgol Caerdydd (LERC) i gynnal gwerthusiad o feddylfryd systemau yn y sector cyhoeddus ar ran Swyddfa Archwilio Cymru fel rhan o'i rhaglen sy'n canolbwyntio ar effeithlonrwydd a'r amgylchedd ariannol cyfyngedig yn y sector cyhoeddus.

Mae Swyddfa Archwilio Cymru yn cynllunio gwaith gyda phartneriaid yn y sector cyhoeddus ar arloesedd ac effeithiolrwydd y bydd yr ymchwil LERC yn hysbysu. Mae'r LERC yn cynnwys tri sefydliad yn y sector cyhoeddus, lle mae 'meddylfryd systemau' wedi'i ddefnyddio. Aseswyd y sefydliadau o ran y canlyniadau a gafwyd hyd yma, yn ogystal ag ymchwilio i'r dull gwella a ddefnyddiwyd.

Hoffai'r awduron ddiolch i'r sefydliadau a gytunodd i gymryd rhan yn y prosiect hwn. Yn ogystal â'r adroddiad hwn, mae crynodebau o'r astudiaethau achos ar gael ar Wefan 'Y Gyfnewidfa Arfer Da' Swyddfa Archwilio Cymru (<http://www.wao.gov.uk/goodpracticeexchange.asp>). Mae'r sefydliadau yn y sector cyhoeddus a gymerodd ran yn y prosiect ac sydd wedi rhoi eu caniatâd i gyhoeddi'r adroddiad hwn yw: Cyngor Bwrdeistref Sirol Castell-nedd Port Talbot (CPT) - Astudiaeth Achos A, Cyngor Bwrdeistref Sirol Blaenau Gwent (BG) - Astudiaeth Achos B a Chyngor Dinas Portsmouth - Astudiaeth Achos C.

### Canfyddiadau Allweddol

- Mae pedair thema yn codi o ddadansoddi'r astudiaethau achos:
  1. Sut mae meddylfryd systemau yn darparu fframwaith ar gyfer newid
  2. Effaith targedau a mesurau cyfredol
  3. Goblygiadau ehangach systemau
  4. Cynaliadwyedd gwelliannau
- Dilynodd pob achos yr un fethodoleg meddylfryd systemau. Wrth wneud hynny, darparodd y fethodoleg fframwaith ar gyfer deall gwir natur eu perfformiad cyfredol ac felly problemau cyfredol (a oedd yn wahanol ym mhob achos i'r hyn a dybiwyd).
- Nid oedd unrhyw 'becyn cymorth' i'w gymhwyso at broblemau rheolwyr, nac unrhyw gyrsiau hyfforddi y gallai rheolwyr fynd arnynt. Yn lle hynny, roedd angen i'r cyfranogwyr barhau i ddilyn y dull a sicrhau eu bod yn astudio eu gwasanaeth yn systematig.
- Felly y gweithwyr eu hunain oedd yn gyfrifol am ailgynllunio'r system lle roeddent yn gweithio – ffordd bwerus o ymgysylltu'r gweithwyr i wella'r gwasanaeth..
- Ym mhob achos, codwyd y mesurau a'r targedau cyfredol fel un o amodau system ar ôl mynd drwy'r broses 'Archwilio'.
- Canfu pob un enghreifftiau o ganlyniadau anfwriadol gwaith rheoli drwy dargedau, a arweiniodd at wasanaeth gwaeth i breswylwyr lleol ar ffurf amseroedd o'r dechrau i'r diwedd hwy a gwaith ychwanegol diangen ar gyfer yr awdurdodau lleol.

- Drwy ailgynllunio eu systemau, roedd yr awdurdodau yn gallu gweld bod ffiniau'r systemau roeddent yn eu gweithredu yn ymestyn ymhellach na'r parth a reolid gan eu gwasanaeth. Roedd gan bob astudiaeth achos enghreifftiau lle roedd asiantaethau eraill wedi sicrhau manteision o'r gwelliannau a ddeilliodd o waith ailgynllunio.
- Yn fwyfwy, mae'r dystiolaeth hon yn awgrymu y gall y manteision y gellir eu sicrhau o ymyriadau meddylfryd systemau fod hyd yn oed yn fwy na'r disgwyl pan edrychir arnynt ar lefel rhyngweithiadau systemau uwch.
- Defnyddiodd y dair sefydliad yn yr astudiaethau achos ddulliau meddylfryd systemau am wahanol gyfnodau o amser ers 2006, gan ddangos rhywfaint o gynaliadwyedd am fod yr egwyddorion wedi'u hymgorffori ym mhob un o'r gwasanaethau ac am eu bod yn cynnwys staff ar bob lefel.
- Oherwydd cwmpas cyfyngedig yr astudiaeth hon byddai'n afresymol honni pethau mawr ar gyfer cymhwysedd ehangach meddylfryd systemau a chynaliadwyedd y gwelliannau. Byddai angen ymchwil bellach ar raddfa fwy i wneud yr honiadau hyn.

## Dulliau Gwella yn y Sector Cyhoeddus yn y DU

Yn y sector cyhoeddus yn y DU, mae llawer o dechnegau a methodolegau gwella yn cael eu defnyddio gan gynnwys dulliau darbodus, Six Sigma, ailbeiriannu prosesau busnes (BPR), PRINCE2, rheoli ansawdd hollgynhwysfawr (TQM) a theori cyfyngiadau (TOC). Comisiynwyd yr adroddiad hwn gan Swyddfa Archwilio Cymru i ymchwilio i effeithiolrwydd y dull o gymhwyso meddylfryd systemau yn y sector cyhoeddus yng Nghymru. Mae'r adroddiad yn canolbwyntio ar y modd y cymhwysir ffurf benodol ar feddylfryd systemau sy'n deillio o systemau darbodus ond mae'n pwysleisio dulliau penodol wrth wella gwasanaethau cyhoeddus megis dealltwriaeth ddofn o'r pwrpas a'r galw wrth ddarparu gwasanaethau. Cysylltodd yr ymchwilyr â thri sefydliad yn y sector cyhoeddus lle roedd meddylfryd systemau wedi'i ddefnyddio i asesu'r canlyniadau a'r dulliau a fabwysiadwyd.

Mae'r adroddiad yn dechrau drwy adolygu'r llenyddiaeth allweddol am feddylfryd darbodus a meddylfryd. Mae wedyn yn trafod eu datblygiad a'u perthnasedd i wasanaethau cyhoeddus. Mae darbodus yn derm a fathwyd gan academyddion i ddisgrifio dull unigryw o reoli a sefydlwyd gan Gwmni Moduron Toyota (Womack, Jones a Roos, 1990). Gellid dadlau bod dull cyfannol o reoli systemau gweithredol yn cynnal meddylfryd darbodus ac felly fod cryn dipyn yn gyffredin rhwng meddylfryd darbodus a meddylfryd systemau fel y trafodir yn yr adolygiad o lenyddiaeth.

Wedyn bydd yr adroddiad yn rhoi disgrifiad byr o'r methodolegau a fabwysiadwyd i wneud yr ymchwil ac yn cyflwyno tair astudiaeth achos ar y modd y cymhwysir meddylfryd systemau mewn tri sefydliad, h.y. Grantiau Cyfleusterau i'r Anabl yng Nghyngor Bwrdeistref Sirol Castell-nedd Port Talbot, Budd-daliadau Tai yng Ngyngor Bwrdeistref Sirol Blaenau Gwent a Chyngor Dinas Portsmouth. Cyflwynir pob un o'r tair astudiaeth achos fel achos annibynnol, i sicrhau y gall darllynydd sydd am gyfeirio at achos unigol ei ddarllen yn hawdd a'i ddefnyddio. Felly, mae'n anochel bod rhywfaint o ailadrodd wedi bod wrth ddisgrifio'r dulliau meddylfryd systemau.

Hoffai'r awduron achub ar y cyfle hwn i ddiolch i'r sefydliadau a gytunodd i gymryd rhan yn y prosiect hwn. Roedd pob un o'r tri sefydliad yn agored ac yn onest. Mae'r astudiaethau achos sy'n ymddangos yn yr adroddiad hwn yn cynnwys y fersiynau a gymeradwywyd gan bob un o'r tri sefydliad a gymerodd ran yn y prosiect.

Daw'r adroddiad i ben drwy roi crynodeb o'r canfyddiadau yn y tri sefydliad ac argymhellion ar gyfer astudiaeth pellach.

## Adolygiad o Lenyddiaeth

### Y Cefndir i Feddylfryd Systemau

Tan ganol yr 20<sup>fed</sup> ganrif, y prif ddull o ymchwilio'n wyddonol i system gyfundrefnol oedd ei rhannu'n elfennau llai o faint ac astudio pob elfen yn unigol. Wrth wraidd y dull lleihaol hwn oedd syniad nad yw'r cyfanwaith yn fwy na chyfanswm y rhannau. Fodd bynnag, yn ystod y 1930au a'r 1940au, daeth gwyddonwyr (von Bertalanffy, 1940 a 1950; Wiener, 1948) ac athronwyr (Fries, 1936) i ddeall yn raddol, bod dealltwriaeth lawn o system yn gofyn am astudiaeth holistaidd o nid yn unig elfennau unigol y system ond hefyd y cydgyssylltiadau rhyngddynt a'r cydberthnasau â'r system ehangach yn gyfannol. Wrth wraidd y dull systemig hwn yw'r syniad bod nodweddion ychwanegol yn deillio o'r cyfanwaith na ellir eu priodoli i unrhyw ran benodol o'r system; mewn geiriau eraill mae'r system yn

fwy na chyfanswm ei helfennau. Felly mae meddylfryd systemau yn golygu archwilio'n wyddonol 'gyfanweithiau' a 'chyfanrwydd' a ystyriwyd, hyd yn ddiweddar, yn syniadau metaffisegol a oedd yn trosesgyn terfynau gwyddoniaeth (von Bertalanffy, 1972, tud. xviii). Yn ôl Flood (1999) *"we can only meaningfully understand ourselves by contemplating the whole of which we are an integral part"*.

Er iddo gael ei gyflwyno mewn gwyddoniaeth i ddechrau, yn fuan ymestynnodd damcaniaethwyr systemau eu trosiad organeddig i gynnwys endidau cymdeithasol ac endidau o waith dyn. Felly, ymledodd meddylfryd systemau i ddisgyblaethau megis gwaith rheoli cyffredinol (Deming, 1982; Ackoff, 1971), logisteg (Forrester, 1958), cyberneteg (Wiener, 1948), ac yn fwy diweddar yn y diwydiant gwasanaethau (Seddon, 2005). Mae meddylwyr systemau yn y diwidiannau gwasanaethau a'r sector cyhoeddus hefyd wedi defnyddio'r syniadau a ddatblygwyd yn y sector gweithgynhyrchu yn Japan ar ôl yr Ail Ryfel Byd yn enwedig syniadau meddylwyr dylanwadol megis Deming (Deming 1982) ac Ohno (1988) (Seddon 2005, ODPM 2005).

Roedd Deming yn gynghorydd rheoli adnabyddus i'r Japaneaid yn ystod y cyfnod yr oedd yr Americanaid yn ailadeiladu eu heconomi ar ôl y rhyfel. Dadleuodd fod sefydliadau'r Gorllewin ac felly economïau'r Gorllewin mewn argyfwng am eu bod yn credu mewn tybiaethau rheoli diffygiol. *"Most people imagine that the present style of management has always existed, and is a fixture. Actually, it is a modern invention – a prison created by the way in which people interact"* (Deming, 1994).

Roedd pwynt Deming yn un syml: dyfeisiodd dynolryw faes rheoli, felly gallai dynolryw ei ailddyfeisio. Roedd ei waith yn cynnwys beirniadaeth ddeifiol a manwl o dybiaethau'r Gorllewin ynghylch rheoli. Prif dargedau ei feirniadaeth oedd y defnydd o fesurau mympwyol i reoli'r ffordd y rheolir gwaith, yr arfer o reoli swyddogaethau gwahanedig yn annibynnol mewn sefydliad a pheiddio â chynnwys gweithwyr mewn prosesau gwneud penderfyniadau. Dadleuodd y byddai'n well mynd ati i ddeall a rheoli sefydliadau fel systemau.

### Meddylfryd Darbodus

Bellach mae meddylfryd darbodus ar flaen y gad o ran datblygiadau ym maes rheoli gweithrediadau ac mae wedi dod yn un o'r prif fodelau ar gyfer trefnu systemau cyflawni archebion (Tracey a Knight, 2008; Karlson ac Ahlstrom, 1996). Mae rhai sylwebyddion hyd yn oed wedi datgan mai meddylfryd darbodus yw'r *"paradigm for operations and its influence can be found in a wide range of manufacturing and service strategies"* (Lewis 2000 tud. 959).

Bathwyd y term 'meddylfryd darbodus' gan John Krafcik – sef Llywydd Gweithredol a Phrif Swyddog Gweithredol Hyundai Motor America bellach. Yn ei draethawd Gradd Meistr yn Sefydliad Technoleg Massachusetts lle roedd Krafcik yn ymchwilio i berfformiad systemau cydosod ceir yn Japan a'r Gorllewin, defnyddiodd y term i ddisgrifio gallu Toyota i wneud mwy gyda llai.

Er iddo gael ei fathu gan Krafcik, poblogeiddiwyd y term 'meddylfryd darbodus' gan Womack, Jones a Roos (1990) yn eu gwaith arloesol *The Machine That Changed The World*. Wrth feincnodi'r diwydiant ceir awgrymodd yr awduron fod bwlch sylweddol rhwng perfformiad y Japaneaid yn gyffredinol a pherfformiad Toyota yn benodol a pherfformiad gweithgynhyrchwyr ceir yn y Gorllewin. Gwnaethant gymharu proses fasgynhyrchu gonfensiynol System Gynhyrchu y Toyota gan ddadlau *"it uses less of everything – half the human effort in the factory, half the manufacturing space, half the investment in tools, half the engineering hours to develop a new product in half the time. Also, it requires keeping far less than half the needed inventory on site, results in many fewer*

*defects, and produces a greater and ever growing variety of products*". (Womack, Jones a Roos, 1990, tud. 13)

Yn ôl Ohno, tad System Gynhyrchu Toyota, dwy egwyddor sylfaenol meddylfryd darbodus yw Just-in-Time (JIT) a Jidoka. Gellir dehongli JIT, mewn cyd-destun ehangach, fel llif di-dor parhaus tra dehonglir Jidoka fel awtomateiddio ag agwedd ddynol, awtomateiddio deallus neu 'awtonomateg'. Bydd y canlynol yn crynhoi dwy egwyddor sylfaenol meddylfryd darbodus. Wrth wraidd y ddwy egwyddor sylfaenol hyn mae ymdrech barhaus i sicrhau perffeithrwydd ac athroniaeth gwella parhaus.

### **Egwyddor sylfaenol gyntaf meddylfryd darbodus: Llif parhaus**

Prif ddarganfyddiad Toyota Motors oedd y gallai tybiaethau ynghylch arbedion maint sy'n gysylltiedig â masgynhyrchu gael eu trechu gan arbedion llif. *"To think that mass-produced items are cheaper per unit is understandable, but wrong"* (Ohno 1988 tud. 68).

Canfu Ohno fod cost wirioneddol cynhyrchu yn gost o'r dechrau i'r diwedd (o ddechrau proses hyd at ei diwedd), a bod mwy o amrywio yn y llinell yn gadael llai o ddarnau ynghlwm yn y stoc a gwaith sy'n mynd rhagddo. Er bod y gost uned am bob cynnyrch yn uwch, roedd cyfanswm y costau cynhyrchu gryn dipyn yn is (Womack, Jones a Roos 2007). Gwnaeth Toyota y darganfyddiadau hyn o reidrwydd, gan arloesi yn ystod cyfnod anodd iawn. Mae System Gynhyrchu y Toyota yn dal i fod yn enghraifft o berfformiad o'r radd flaenaf am fod Toyota yn parhau i gymryd llai o oriau dyn ac yn gofyn am lai o stoc i gynhyrchu ceir o'r safon uchaf (â'r nifer leiaf o ddiffygion) o gymharu ag unrhyw weithgynhyrchwr sy'n cystadlu ag ef (Liker 2004).

Felly, elfen allweddol meddylfryd darbodus yw datblygu system a all gynhyrchu digon i ddiwallu'r galw o du cwsmeriaid mewn llif di-dor parhaus gyda'r capasiti dros ben lleiaf posibl (Ohno 1988). Drwy ymateb yn y ffordd orau posibl i'r galw o du cwsmeriaid mae'r broses ddarbodus yn fwyfwy abl i ddefnyddio capasiti.

### **Ail egwyddor sylfaenol meddylfryd darbodus: Jidoka neu systemau deallus**

Dehonglir ail egwyddor sylfaenol meddylfryd darbodus fel awtomateiddio ag agwedd ddynol neu 'awtonomateg'. Yn iaith Ohno, mae awtomateiddio yn gymwys i unrhyw fath o broses systemu – unrhyw sefyllfa sy'n cynnwys rhoi proses yn lle gweithgareddau a phenderfyniadau dynol. Y tu allan i faes gweithgynhyrchu ac mewn amgylchedd gwasanaeth gellid dehongli hyn fel systemu deallus, h.y. cyflwyno systemau a safonau gwaith heb danseilio gallu cyflogeion i feddwl a gwneud penderfyniadau. Ac eto anwybyddir yr agwedd hon ar feddylfryd darbodus i raddau helaeth yn y Gorllewin lle mae'r mwyafrif llethol o'r llenyddiaeth am feddylfryd darbodus yn canolbwyntio ar egwyddor 'llif parhaus' meddylfryd darbodus gan roi pwyslais cryf ar safoni cadarn. Tra bod awtomateiddio syml yn ymwneud ag effeithlonrwydd a lleihau llafur, mae awtonomateg yn canolbwyntio ar effeithiolrwydd, ar wella ansawdd, ac annibyniaeth y gweithiwr ar y system.

Heb os, tra bod biliynau wedi'u harbed drwy weithredu prosesau llif mewn llawer o ddiwydiannau, mae cynnwys pobl a chynnal gwelliannau yn dal i fod yn her enfawr i reolwyr. Mae rheolwyr yn wynebu'r broblem y gallai gweithredu systemau a safonau newydd a mwy effeithlon arwain at gollu cyfranogiad cyflogeion mewn ffyrdd newydd o weithio. Gellir edrych ar hyn fel creu systemau 'symlach' lle mae rôl y gweithiwr yn cael ei gostwng i rôl gweithredwr di-rym. Mae systemu 'symlach' yn cyfeirio at ddileu 'meddwl' o waith, yn eironig ddigon hyd yn oed yn achos systemau darbodus sydd i fod i sicrhau gwelliant parhaus. Mae Jidoka yn ymwneud â rhoi meddwl yn ôl yn y rheng flaen ac mewn systemau a safonau.

Yn hytrach na throi'r gweithiwr yn ychwanegiad at y peiriant, mae meddylfryd darbodus gwirioneddol yn mynnu bod cyflogaion rheng flaen yn gallu gwneud penderfyniadau, i dderbyn amrywiaeth ac ymateb i faterion ansawdd cymaint â phosibl, er engraifft. stopio'r llinell i ddatrys y broblem yr ymddengys, ar yr wyneb, ei bod yn amharu ar y llif parhaus hyd yn oed. Yn syml, mae Jidoka yn ymwneud â rhoi meddwl yn ôl mewn gwaith. Dyna pam yn System Gynhyrchu Toyota mae safoni yn fodd i weithwyr eu helpu eu hunain i wella'r broses, yn hytrach na dull rheoli a weithredwyd gan y rheolwyr i fonitro gweithgarwch. Gall y darllenydd gymharu hyn â gweithrediad unrhyw wasanaeth cyffredin megis canolfan alwadau lle nad oes gan staff rheng flaen fawr ddim awdurdod i ymdrin ag amrywiadau yn y gwaith y tu allan i'r rheolaethau a osodwyd arnynt, heb sôn am stopio'r llinell a gofyn am gymorth. Dengys yr astudiaethau achos isod fod systemu 'symlach' yn hollbresennol yn y sector cyhoeddus.

### Meddylfryd Systemau yn y Sector Cyhoeddus

Mae'r defnydd o feddylfryd systemau yn y sector cyhoeddus yn y DU yn mynd yn ôl o leiaf i'r adeg pan gyflwynwyd y Fethodoleg Systemau Meddal (SSM) gan Checkland (1999). Gwahaniaethodd Checkland (1999) rhwng systemau caled a nodweddir gan brosesau a strwythurau pendant y gellir eu mesur yn hawdd a systemau meddal sy'n annelwig, yn aneglur ac yn anodd eu mesur. Mae'r diffiniad o systemau caled yn aml yn gymwys i systemau o waith dyn a systemau ffisegol tra bod systemau meddal yn ymwneud i raddau helaeth â gweithgareddau dynol a chymdeithasol.

Drwy gymryd yn ganiataol bod cymhlethdodau cynhenid mewn systemau cymdeithasol, mae'r Fethodoleg Systemau Meddal yn ceisio ymdrin â safbwyntiau croes gwahanol randdeiliaid ynghylch y diffiniad o'r broblem o fewn y system. Drwy drafod ac ystyried y gwahanol safbwyntiau hynny mewn cyfres o gylchoedd dysgu iteratidd, mae'r rhai sy'n gwneud penderfyniadau yn cytuno ar nifer o newidiadau ymarferol i ddarparu ar gyfer safbwyntiau gwahanol randdeiliaid. At hynny, mewn achosion eithriadol, gallai fod modd cael cytundeb barn ymhlith yr holl randdeiliaid am yr ateb a ddymunir. Felly mae'r Fethodoleg Systemau Meddal yn rhagdybio bod gan y system nifer amrywiol o gwsmeriaid a nifer fawr o ddibenion ac yn defnyddio dulliau dysgu gweithredol i nodi'r atebion gorau posibl.

Fodd bynnag, er gwaethaf ymdrechion gwahanol arbenigwyr ym maes meddylfryd systemau (Chapman, 2002), ar hyn o bryd nid oes unrhyw dystiolaeth bod y Fethodoleg Systemau Meddal yn cael ei derbyn yn eang yn y sector cyhoeddus yn y DU y tu hwnt i sawl cymhwysiad ar wahân (Checkland, 1999). Mae diffyg cymhwysedd y dull gweithredu'r Fethodoleg Systemau Meddal wedi arwain at y feirniadaeth ei fod yn cynnal y sefyllfa bresennol yn hytrach na chymryd camau radical mewn perthynas â'r system. Yn yr un modd mae Jackson (2003) yn beirniadu'r dull am ei fod yn anryddfreniol ac yn atgynhyrchu elfennau hanfodol y sefyllfa bresennol drwy beidio â chymryd camau ynghylch y strwythurau sy'n bodoli eisoes.

I'r gwrthwyneb mae Seddon (2005) yn cynnig meddylfryd systemau sy'n fwy debyg i ddulliau systemau caled lle y rhagdybir bod y system yn cael ei chysylltu ag un diben cyfunol. Cyn hyn mae rhywfaint o ymchwil yn awgrymu bod y dull gweithredu hwn wedi bod yn llwyddiannus yn y sector cyhoeddus yn y DU (OPDM, 2005; Advice UK, 2008). Mae Seddon (2005) yn gwahaniaethu rhwng dau ddull o reoli ac o gynllunio gwaith: dulliau gweithredu confensiynol (a elwir ganddo yn orchymyn a rheoli) lle y sicrhair bod y defnydd gorau posibl yn cael ei wneud o rannau o sefydliad heb fawr o gyfeiriad, os o gwbl, at y sefydliad ehangach; a dull systemau sy'n canolbwyntio ar y cydberthynas rhwng gwahanol rannau'r sefydliad.



Diffinnir gorchymyn a rheoli fel “*regulation by management, with its battery of computer and other informational aids ... where decision-making is distant from the work and based on abstracted measures, budgets and plans*” (Seddon a Caulkin 2007). Mae meddylfryd systemau yn pwysleisio nid yn unig ‘cyfanrwydd’, ond hefyd ‘meddylfryd y system’ (h.y. meddylfryd rheolwyr a gweithwyr mewn system) y mae angen iddo newid er mwyn i'r system allu gwella. Dengys Figur 1 rai o'r gwahaniaethau allweddol rhwng y ddau ddull gweithredu.

*Ffigur 1: Gorchymyn a Rheoli o gymharu â Meddylfryd Systemau*

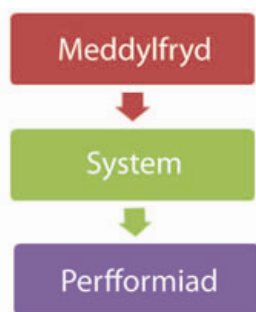
Meddylfryd Gorchymyn a Rheoli		Meddylfryd Systemau
O'r brig i'r bôn	<b>Safbwynt</b>	O'r tu allan i mewn
Arbenigol swyddogaethol	<b>Cynllunio</b>	Galw, gwerth a llif
Ar wahân i'r gwaith	<b>Gwneud penderfyniadau</b>	Wedi'i integreiddio â'r gwaith
Cyllideb, targedau, safonau, Gweithgarwch a chynhyrchiant	<b>Mesur</b>	Wedi'i gynllunio i ateb diben, dangos amrywiad
Allanol	<b>Cymhelliant</b>	Cynhenid
Rheoli cyllidebau a'r bobl	<b>Etheg rheoli</b>	Cymryd camau ynghylch y system
Cytundebol	<b>Agwedd tuag at gwsmeriaid</b>	Beth sy'n bwysig...?
Cytundebol	<b>Agwedd tuag at gyflenwyr</b>	Partneru a chydweithio
Newid yn ôl y prosiect/menter	<b>Agwedd tuag at newid</b>	Addasol, annatod

(Ffynhonnell: Seddon, 2005)

Bydd yr astudiaethau achos dilynol yn cyflwyno adroddiadau ar ddulliau gweithredu a ddatblygwyd er mwyn cymhwyso meddylfryd systemau mewn gwasanaethau trafodol yn y sector cyhoeddus. Mae'r broses o gymhwyso meddylfryd systemau ym mhob un o'r tri achos yn dilyn cylch 'Archwilio-Cynllunio-Gwneud' (a addaswyd o'r cylch Cynllunio-Gwneud-Archwilio-Gweithredu a argymhellwyd gan Deming). Mae'r cam Archwilio yn y broses wella yn darparu fframwaith ar gyfer deall y system a dysgu amdani.

At hynny, fe'i cynlluniwyd i sicrhau y caiff meddylfryd y cyfranogwyr ei newid yn ystod y dadansoddiad (Seddon 2005). Mae 'Archwilio' yn agor llygaid y sefydliad i egwyddorion ac athroniaeth 'gorchymyn a rheoli' sydd wrth wraidd cynllun y system gyfredol. Yr egwyddorion gorchymyn a rheoli hyn sy'n achosi i'r system danberfformio. Mae angen newid meddylfryd cyn cymryd camau ynghylch y system a chyn y gellir gwella perfformiad (fel y dangosir yn Ffigur 2).

Ffigur 2: Y gyberthynas rhwng meddylfryd rheoli, y system a'i pherfformiad



Ffynhonnell: (Seddon 2005 tud. 10)

Nodwedd allweddol arall yn yr astudiaethau achos dilynol yw mater targedau a mesurau yn y sector cyhoeddus. Bydd yr achosion yn dangos sut y gallai gosod mesurau mympwyol ar ffurf targedau a safonau greu diben mewn ffaith (h.y. cyflawni'r targedau). Mewn mannau eraill, mae'r llenyddiaeth wedi ymdrin â'r nifer fawr o ganlyniadau anfwriadol gosod targedau yn ganolog, a'u cyfyngiadau (Bevan a Hood 2006). Mae gosod targedau yn creu diben mewn ffaith, sef 'cyflawni'r targedau', ac felly mae'r achosion o 'gaming' fel y'i gelwir yn mynd yn ddi-rif. Hefyd, drwy nodi sut y dylid rhedeg gwasanaethau yn unol â modelau safonedig, gellid tanseilio gallu darparwyr gwasanaethau lleol i arloesi a pharhau i wella (h.y. safoni wedi'i symleiddio).

Ystyriodd yr adolygiad o lenyddiaeth a nodwyd uchod rôl meddylfryd systemau ehangach yn y llenyddiaeth reoli, y gwaith datblygu a'r datblygiadau arloesol a ddaeth i'r amlwg yng nghyd-destun meddylfryd darbodus a dehongli'r egwyddorion hyn i'w defnyddio mewn systemau gwasanaethau. Mae'r astudiaethau achos sy'n sail i'r adroddiad hwn yn mynd ymhellach i ddisgrifio effeithlonrwydd a goblygiadau defnyddio meddylfryd systemau mewn gwasanaethau cyhoeddus.

### Methodoleg

Defnyddiodd yr ymchwilyr fethodoleg yn seiliedig ar astudiaethau achos yn y prosiect hwn. Gellir diffinio astudiaeth achos fel dull empiraidd o ymchwilio i ddatblygu gwybodaeth gyfoethog, manwl a chyd-destunol am un achos. Yn y prosiect hwn nod yr ymchwil oedd deall ac ymestyn profiad o broses amodol, cyd-destunol a chymhleth, h.y. defnyddio gwelliannau meddylfryd systemau mewn gwasanaethau cyhoeddus. Yn ôl Yin (2003) yn y fath sefyllfaoedd mae'n bosibl mai dull yn seiliedig ar astudiaethau achos fyddai'r dewis ddull. Mae ymchwil sy'n seiliedig ar astudiaethau achos yn arbennig o addas i ateb cwestiynau 'pam' a 'sut' wrth ymchwilio i ffenomena cyfoes yn eu cyd-destunau go iawn. Yn y prosiect hwn y cwestiwn ymchwil cyffredinol yw: 'sut a pham y gallai defnyddio meddylfryd systemau wella perfformiad yn y sector cyhoeddus?' Yn amlwg, nid ymdrin â grymoedd cyffredinol yw nod ymchwil sy'n seiliedig ar astudiaethau achos; i'r gwrthwyneb daw dealltwriaeth sy'n deillio o astudiaethau achos drwy ymdrwytho yn y ffenomena a'u hystyried yn gyfannol. (Yin, 2003)

Mae ein ymchwil yn seiliedig ar astudiaethau achos lluosog ac mae'n cynnwys defnyddio tystiolaeth ansoddol a meintiol. Mae Yin (2003) yn gwahaniaethu rhwng tri math o ddefnydd o astudiaeth achos: ymchwiliol, lle y defnyddir achosion i nodi'r cwestiynau a'r ddamcaniaeth ar gyfer astudiaeth ddilynol; disgrifiadol, lle y defnyddir achosion i roi disgrifiad llawn o ffenomenon yn ei gyd-destun; ac esboniadol, lle y defnyddir achosion at ddibenion casglu a phrofi data ar gyberthnasau rhwng achos ac effaith. Yn y prosiect hwn, defnyddiwyd y dull ymchwilio sy'n seiliedig ar astudiaethau achos at ddibenion ymchwiliol a disgrifiadol.

Mae'r tri achos a ddewiswyd ar gyfer yr ymchwil hon yn 'sampl fwriadus'. Mae samplu bwriadus (neu samplu ansoddol) yn cynnwys chwilio am y grwpiau, y lleoliadau a'r unigolion lle mae'r prosesau y bwriedir eu hastudio fwyaf tebygol o ddigwydd (Denzin a Lincoln, 2000). Mae samplu bwriadus yn galluogi'r ymchwilydd i ddewis yr achosion mwyaf addas i ateb y cwestiynau ymchwil a chyflawni'r amcanion ymchwil (Saunders *ac eraill*, 2000). Yn y prosiect hwn, dewiswyd yr achosion a ddewiswyd i'w hastudio yn dilyn trafodaethau gydag arbenigwyr ym maes meddylfryd systemau sy'n ymwybodol o sefydliadau sydd wedi bod yn arbroti â'r dull ers peth amser (o leiaf flwyddyn). Roedd gan y tri sefydliad a ddewiswyd i'w harchwilio lefelau amrywiol o brofiad o wella prosesau. Mae dau yn Awdurdodau Lleol yng Nghymru ac mae un yn Adran Dai o lywodraeth leol yn Lloegr a ddewiswyd oherwydd bod ganddo fwy o brofiad o'r dull.

Mae nifer o awduron wedi datblygu canllawiau ac argymhellion i sicrhau y mabwysiedir dull systematig a thrylwyr o ymchwilio i astudiaethau achos fel y gellir sicrhau bod y canfyddiadau mor ddibynadwy a dilys â phosibl (Stake, 2000; Yin, 2003). Yn y prosiect hwn, datblygwyd protocol manwl ar gyfer casglu data a ddilynwyd gan ymchwilydd wrth gynnal y tair astudiaeth achos. Roedd tri cham ar wahân i'r broses casglu data:

1. Cyfweiliadau trylwyr â'r unigolion yn y sefydliad a oedd yn ymwneud agosaf â'r gwaith o roi meddylfryd systemau ar waith yn y sefydliad hwnnw.
2. Cyfweiliadau byr ag o leiaf dri aelod o staff yr oedd gwelliannau meddylfryd systemau wedi effeithio arnynt.
3. Llunio astudiaeth achos ddrafft wedi'i ddilyn gan drafodaethau parhaus gyda'r sefydliad perthnasol i sicrhau bod y canfyddiadau yn ffeithiol gywir.

## Yr Astudiaethau Achos

Bydd y tair astudiaeth achos ar wahân yn darparu dadansoddiad drwy stori 'cyn ac ar ôl' a byddant yn cynnwys gwybodaeth a gafwyd o waith casglu data. Fe'u cyflwynir yn yr adroddiad hwn fel enidau annibynnol ac felly mae'n anochel bod y dulliau yn cael eu hailadrodd ynddynt.

1. Cyngor Bwrdeistref Sirol Castell-nedd Port Talbot (CPT) Astudiaeth Achos A
2. Cyngor Bwrdeistref Sirol Blaenau Gwent (BG) Astudiaeth Achos B
3. Cyngor Dinas Adran Tai Portsmouth Astudiaeth Achos C

## Astudiaeth Achos A – Cyngor Bwrdeistref Sirol Castell-nedd Port Talbot

### ***Adolygiad Meddylfryd Systemau o'r Gwasanaeth Grantiau Cyfleusterau i'r Anabl***

Mae'r adroddiad ar yr astudiaeth achos hon yn rhoi trosolwg o'r broses wella a gyflawnwyd yn y gwasanaeth Grantiau Cyfleusterau i'r Anabl (GCA) yng Nghyngor Bwrdeistref Sirol Castell-nedd Port Talbot (CPT o hyn ymlaen) a'r cynnydd a wnaed erbyn mis Tachwedd 2009.

### Cefndir

Roedd adolygiad 'meddylfryd systemau' o'r gwasanaeth GCA yn rhan o raglen cynllunio gwasanaethau'r cyngor a ddaeth yn syth ar ôl yr adolygiad 'Rheoli Datblygu' fel ymyriad peilot yn CPT. Y cefndir i'r adolygiad o'r gwasanaeth GCA oedd y galw cynyddol a'r canfyddiad bod angen cynyddu capasiti. Un o nodau allweddol yr adolygiad, rhwng pethau eraill, oedd cynllunio system newydd a allai ymateb i'r galw mawr am GCAu sy'n adlewyrchu'r data cenedlaethol ar anabledd hirdymor, a luniwyd gan y Swyddfa Ystadegau Gwladol, sy'n nodi bod gan tua 34 y cant o boblogaeth Castell-nedd Port Talbot anabledd hirdymor.

Er mwyn ateb y galw am GCAu dros y pum mlynedd diwethaf mae CPT wedi buddsoddi £15 miliwn yn y gwaith o addasu cyfleusterau i'r anabl ar gyfer deiliaid cartref preifat. Gwariwyd £5.5 miliwn pellach ar waith tebyg ar gyfer tenantiaid y cyngor. Er gwaethaf y lefel uchel o fuddsoddi yn ystod y cyfnod hwn, mae'r galw am addasiadau wedi parhau i gynyddu. Ar hyn o bryd, ac er bod y gwasanaeth wedi gwella cryn dipyn, mae tua 450 o achosion ar y rhestr aros.

Barnwyd bod y gwasanaeth yn perfformio'n wael yn erbyn dangosydd cenedlaethol ar gyfer gwasanaethau GCA a nododd fod y cyngor yn yr 21<sup>ain</sup> safle allan o 22 o awdurdodau o ran faint o amser yr oedd yn ei gymryd ar gyfartaledd i dalu GCA o ddechrau'r broses hyd at ei diwedd. Fodd bynnag, roedd hyn yn gwrthdaro â'r holiadur boddhad cwsmeriaid blynyddol ar gyfer yr un cyfnod a nododd fod dros 99 y cant o gwsmeriaid yn fodlon ar y GCA a gawsant.

Dechreuodd y broses o wella'r gwasanaeth GCA gan ddefnyddio'r 'dull meddylfryd systemau' ym mis Tachwedd 2008 fel ffordd o gynyddu dysgu mewnol ac fe'i cefnogwyd yn llawn gan ymgynghorydd allanol. Dylid nodi bod y galw am grantiau yn ymgyflwyno yn y gwasanaeth GCA drwy atgyfeiriadau a'r gwasanaeth Therapi Galwedigaethol (ThG) yw'r pwynt cyswllt cyntaf ar gyfer y gwasanaeth GCA. Rhaid i bob cais gael ei ategu gan asesiad o 'anghenion' anabledd, a gyflawnwyd gan y gwasanaeth ThG ar ddechrau'r broses. Ar y dechrau nod yr adolygiad oedd:

- Sicrhau bod buddsoddiad y Cyngor mewn GCAu yn cael y budd mwyaf posibl
- Sicrhau bod y gwasanaeth GCA yn effeithlon

Fodd bynnag, mewn proses raddol o ddysgu a meithrin dealltwriaeth drylwyr o allu, neu anallu, y system gyfredol i ddiwallu anghenion cwsmeriaid aiddiffiniwyd amcanion yr adolygiad er mwyn cynllunio gwasanaeth newydd:

- Sy'n gallu ymateb i'r galw am GCAu.
- A fydd yn gwastraffu cyn lleied o adnoddau â phosibl, os o gwbl.
- Sy'n seiliedig ar broses barhaus o fesur, adolygu a gwella.
- Hyfforddi staff i gyrraedd gofynion ar y gwasanaeth.
- Canolbwyntio ar gynyddu annibyniaeth yn y cartref..
- Defnyddio adnoddau yn effeithiol er mwyn sicrhau bod diben y gwasanaeth yn cael ei gyflawni.
- Cymryd mantais llawn o weithio mewn partneriaeth â gwasanaethau iechyd, gofal cymdeithasol, landlordiaid cymdeithasol, darparwyr annibynnol a'r trydydd sector.

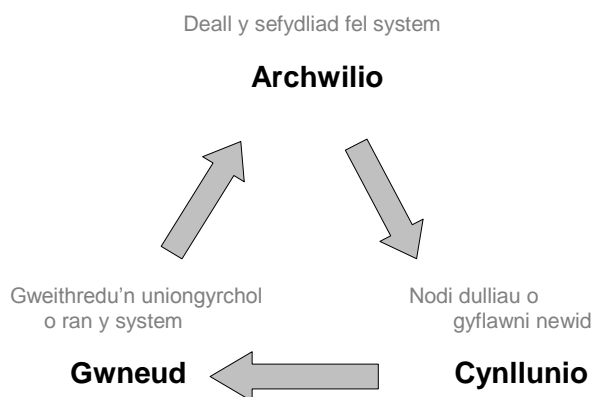
Un pwynt pwysig yw bod tîm yr adolygiad meddylfryd systemau wedi sylweddoli mai creu capasiti drwy effeithlonrwydd oedd eu rôl, er mwyn ateb y galw mawr am grantiau a oedd yn amlwg o giwiau'r rhestrau aros yn hytrach na sicrhau arbedion ariannol yn unig.

### Y Broses Wella

Ym mis Tachwedd 2008 ffurfiwyd tîm i dywys GCAu drwy un o adolygiadau meddylfryd systemau . Roedd y tîm aml-sgiliau yn cynnwys pum swyddog yr oedd gan bob un ohonynt gryn brofiad o'r ffordd y mae system GCA yn gweithio. Arweiniwyd y tîm gan reolwr y gwasanaeth ac roedd ganddo gefnogaeth lawn uwch arweinwyr a gymerodd ran yn yr adolygiad hefyd gan brofi natur y gwaith yn y rheng flaen. Cymerodd uwch arweinwyr ran mewn gweithgareddau rheng flaen megis clywed am y galwadau oedd ar y gwasanaeth, siarad ag aelodau o staff am eu gwaith, gofyn 'beth a'u hataliodd rhag gwneud gwaith da', a holi cwsmeriaid ynghylch 'beth oedd yn bwysig' iddynt hwy.

Dechreuodd y broses wella gydag ymgynghorydd allanol yn rhoi hyfforddiant i'r uwch arweinwyr ac aelodau'r tîm ar egwyddorion meddylfryd darbodus a meddylfryd systemau. Dilynodd y tîm ddull meddylfryd systemau a oedd yn cynnwys tri cham fel y nodir yn y diagram canlynol. Mae Ffigyrau 3 a 4 yn darparu esboniadau ac yn nodi'r amserlen ar eu cyfer.

*Ffigur 3: Dull 'Archwilio Cynllunio Gwneud' Meddylfryd Systemau*



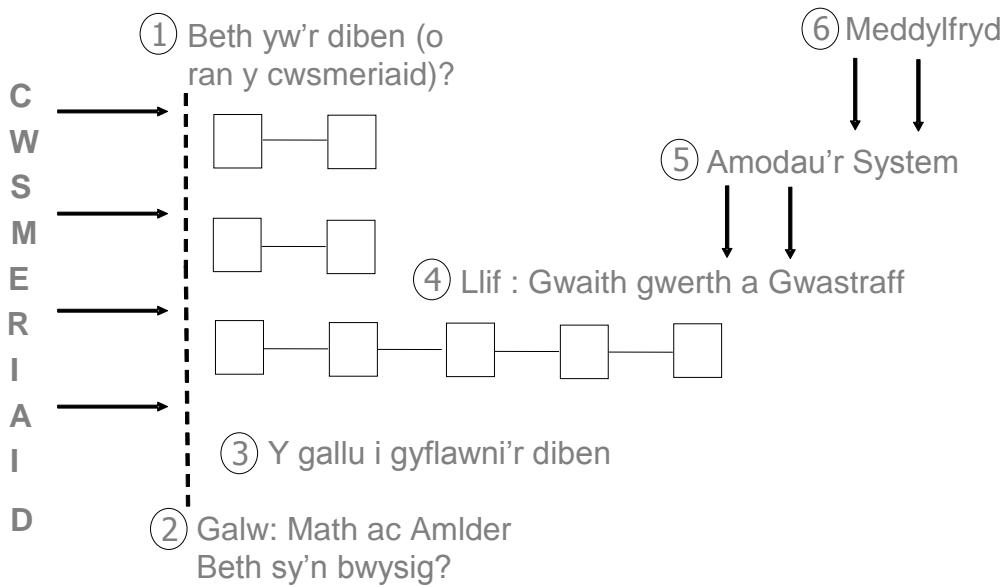
*Ffynhonnell: Seddon, 2005, tud. 110*

Ffigur 4: Camau'r Adolygiad Meddylfryd Systemau

Cam	Gweithgareddau	Amser
Archwilio	Astudio'r galw drwy gasglu gwybodaeth a thrwy ddeall beth sy'n bwysig i gwsmeriaid. Nodi 'diben' gwirioneddol y gwasanaeth o safbwynt cwsmeriaid  Mapio llif y gwaith a nodi gwastraff ac amodau systemau sy'n atal y llif  Ystyried i ba raddau yr oedd yr hen system yn gallu cyflawni'r diben (newydd)	Tach. 08 – Chwef. 09
Cynllunio	Ailgynllunio'r system i gyflawni'r diben gyda chyn lleied o wastraff â phosibl	Mawrth 09 – Mehefin 09
Gwneud	Rhyddhau capasiti  Integreiddio a greddfdu proses newydd, mesurau a'r dull	Gorffennaf 09 – yn parhau

**Diben:** Mae ffigur 5 yn dangos gwahanol gamau yn y cam 'Archwilio'. Dechreuodd y tîm drwy ddiffinio'r diben cywir ar gyfer y gwasanaeth. Diffiniwyd diben y system o safbwynt y cwsmeriaid fel a ganlyn: ***“Rhoi'r cymorth cywir i mi, pan fydd arnaf ei angen, i sicrhau y gallaf fyw mor annibynnol â phosibl”***. Gwnaed hyn drwy dreulio cryn dipyn o amser yn gwrando ar y galw gan astudio'r 'hyn a oedd yn bwysig' i gwsmeriaid. Esboniodd un aelod o'r tîm mai'r diben newydd yw ein ***“diben cywir”*** a'r hyn y dylem fod yn ei ddarparu o safbwynt cwsmer nid y diben datganedig (Datganiad cenhadaeth) na diben mewn ffaith (y gellid pennu targedau neu gyllidebau ar ei gyfer megis gwario o fewn 12 mis). Ar ôl astudio'r galwadau ar y gwasanaeth ac ar ôl holi cwsmeriaid wyneb yn wyneb ynghylch yr hyn a oedd yn bwysig iddynt hwy roedd y tîm hefyd yn gallu nodi'r camau yn y broses a oedd o werth i gwsmeriaid a oedd yn gysylltiedig â'r diben hwn, h.y. y 'camau gwerthfawr' oedd ***“Cael y wybodaeth i nodi'r cymorth cywir i mi”*** a ***“Sicrhau bod y gwaith yn cael ei wneud pan fydd arnaf ei angen”***.

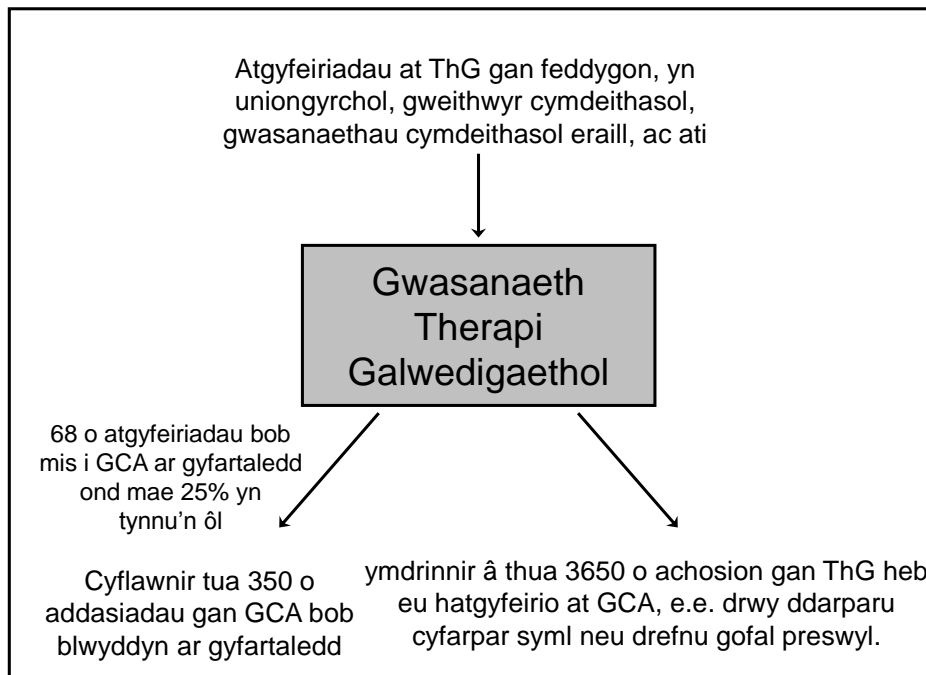
Ffigur: Model Archwilio ar gyfer Dadansoddi Systemau



### Canfyddiadau o'r cam 'Chwilio'

**Galw:** Ar ôl diffinio'r diben parhaodd y tîm i astudio'r galw ymhellach. Dylid nodi ei bod yn bosibl mai dim ond cyfran fach iawn o'r galw sy'n cael ei hatgyfeirio ar gyfer GCA. Mae'r Ffigur 6 yn esbonio nad yw cyfran fawr o'r galw yn cael ei hatgyfeirio at y gwasanaeth GCA yn bennaf oherwydd amseroedd arwain hir. At hynny, o'r 68 o atgyfeiriadau a wnaed bob mis ar gyfartaledd o'r gwasanaeth ThG i'r adran GCA, mae 17 yn tynnu'n ôl oherwydd amser arwain hir (h.y. 25 y cant) Dengys Ffigur 7 y galw misol cyfartalog dros dair blynedd yn olynol heb gynnwys y rhai a oedd wedi tynnu'n ôl.

Ffigur 6 - Nid yw cyfran fawr o'r galw yn cyfeirio at DFG, yn bennaf o ganlyniad i arwain gwaith hir

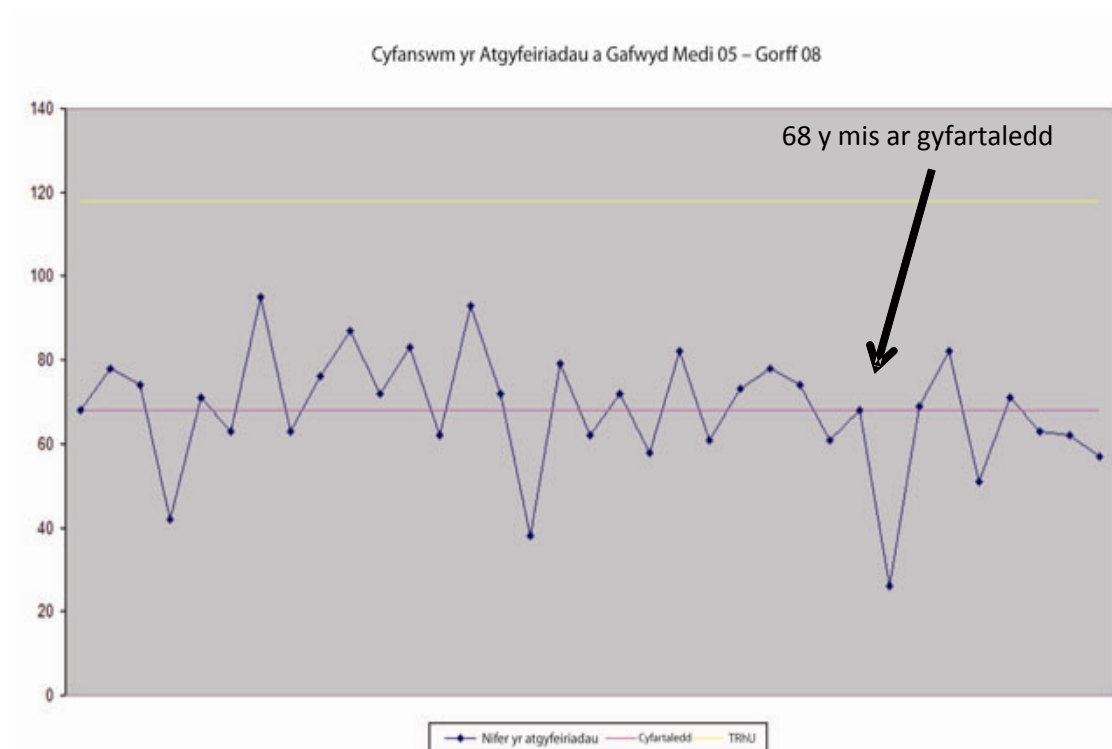


Ffigur: Galw i mewn i'r Gwasanaeth GCA yng Nghyngor Bwrdeistref Sirol CPT

Canfu'r tîm gwella fod 92 y cant o GCAau yn cael eu talu i bobl dros 50 oed sy'n cyfrif am 57 y cant o boblogaeth Castell-nedd Port Talbot ac mae'r ffigur hwn yn cynyddu. At hynny, mae gan 56 y cant o'r rhai dros 50 oed yn CPT (tua 30,000 o bobl) ryw fath o salwch cyfyngus hirdymor. Awgrymodd y dystiolaeth hon fod a wnelo'r gwasanaeth GCA yn fwy ag oedran nag anabledd a helpodd i roi'r gwasanaeth yn ei gyd-destun.



Ffigur 7 : Y Galw Misol Cyfartalog ar gyfer GCA dros dair blynedd yn olynol (ac eithrio y rhai wnaeth dynnu allan)



Roedd hwn yn bwynt dysgu pwysig a arweiniodd at ragor o waith ymchwil. Dangosodd astudiaeth bellach, o'r 750 o bobl a aeth i mewn i ofal preswyl dros gyfnod o bum mlynedd, fod 244 wedi'u nodi gan wasanaethau ThG ar gyfer GCA. Roedd 85 ohonynt wedi cael y GCA ond yn ddiweddarach aethant i mewn i ofal preswyl yn 84 oed ar gyfartaledd. Ni chafodd 159 GCA oherwydd yr amser aros ac fe'u derbyniwyd i ofal preswyl yn 80 oed ar gyfartaledd. Awgrymodd y dystiolaeth fod cydberthynas gref rhwng oedran cyfartalog yr unigolyn pan y'i derbyniwyd i ofal preswyl a chwblhau gwaith GCA, h.y. y posibilrwydd y câi unigolion eu derbyn i ofal preswyl bedair blynedd yn ddiweddarach mewn achosion lle y derbyniwyd GCA. Yn yr achos hwn, awgrymir y gallai'r 159 o bobl a dderbyniwyd i ofal preswyl yn 80 oed fod wedi cael pedair blynedd ychwanegol o fyw'n annibynnol gartref, pe bai addasiadau wedi bod ar gael yn gynharach.

Ar gyfartaledd byddai'r cyfnod hwn yn costio £380 fesul unigolyn bob wythnos mewn cartref gofal preswyl sy'n rhoi cyfanswm cost o £12.57 miliwn ( $159 \times £380 \times 52 \times 4$ ). Byddai gwaith GCA ar gyfer yr un grŵp o bobl, i ohirio eu derbyn i ofal preswyl am bedair blynedd o bosibl, am gost GCA gyfartalog o £7,000 fesul achos wedi costio £1.12 miliwn neu lai na 9 y cant o'r ffigur uchod<sup>1</sup>. Dylid nodi bod

<sup>1</sup> Rhaid nodi nad yw'r gost o beidio mynd i ofal preswyl yn gost addasu yn unig (hy, £7,000 tuag at GCA) ond hefyd unrhyw becyn gofal cartref a dderbyniwyd gan y cleient. Fodd bynnag, mae dadansoddiad yn dangos mai dim ond 2 y cant o'r rheini a gafodd GCA a dderbyniodd ofal yn y cartref yn ddiweddarach. Dylai dadansoddiad fwy manwl hefyd gymryd i ystyriaeth y gost o ofal cartref ar gyfartaledd. Ar ben hynny, gellid dadlau bod cyfanswm cost y cleient mewn gofal preswyl yn llai na £380 o ganlyniad i gynnal profion modd a chyfraniad y cleient. Yn anffodus, nid oes cyfartaledd dibynadwy yn bodoli. Felly, defnyddiwyd amcangyfrif ceidwadol o £380 ar gyfer y dadansoddiad a oedd y lleiaf mewn adroddiad yn cwmpasu 800 o achosion a dderbyniodd ofal preswyl. Mae ymchwil pellach yn cael ei argymhell i sefydlu cyfartaledd dibynadwy.

hyn ond yn dynodi arbediad posibl a damcaniaethol a bod y ffigurau yn cael eu cyfrifo yn adolygol; yn hytrach na arbedion go iawn .

Mae'n amlwg, drwy roi GCA priodol ar yr adeg briodol, y gellir cynnal pobl o fewn eu cartrefi eu hunain. Drwy wneud hynny nid yn unig y lleiheir costau gofal preswyl ond gellid dadlau ei fod yn sicrhau manteision emosiynol a chymunedol sylweddol i ddefnyddwyr gwasanaethau. Serch hynny, gallai gwasanaeth GCA amserol gael mwy o effaith na gohirio derbyn unigolion i ofal preswyl yn unig, er enghraifft lleihau costau mewn gwasanaeth gofal cartref neu ryddhau cleientiaid presennol o ofal preswyl. Mae Ffigur 8 yn rhoi enghreifftiau o achosion unigol a atgyfeiriwyd yn uniongyrchol at y tîm adolygu GCA o ffynonellau gofal cymdeithasol sydd wedi e'u nodi fel rhai sy'n cynrychioli achosion a reolir fel arfer gan swyddogion gofal cymdeithasol a gofal iechyd.

*Ffigur 8: Enghreifftiau o Effaith Gwasanaeth GCA Amserol*

Math o Ofal	Gwerth y Gwaith GCA	Gwerth Gofal Cyfatebol (rhagamcan)	Sail Cyfrifo
Gofal preswyl (gall hefyd fod yn berthnasol i ofal nyrsio)	£18,000	£80,000	Nodwyd bod y cleient yn gymwys i gael lleoliad gofal preswyl, gohirio ei dderbyn i ofal preswyl drwy ddarparu estyniad ar ffurf ystafell gawod a thrwy ymestyn ystafell wely drwy GCA.
Gofal Cartref	£1,500	£12,500	Mae'r cleient yn cael gwasanaeth glanhau comôd am 15 munud bob dydd. Cynigir gosod toiled drwy GCA. Yn seiliedig ar ddwy flynedd o wasanaeth a ddarparwyd eisoes ac amcangyfrif y ceir wyth mlynedd arall o annibyniaeth gartref.
Rhyddhau unigolyn o Ofal preswyl i fyw'n annibynnol	£6,500	£280,000	Mae'r cleient mewn gofal preswyl ar hyn o bryd. Chwilir am eiddo addas â mynedfa wastad ac fe'i haddasir ymhellach drwy GCA. Yn seiliedig ar bedair blynedd o wasanaeth a ddarparwyd eisoes ac amcangyfrif y ceir 10 mlynedd arall (yn gysylltiedig ag oedran y cleient)
Rhyddhau o ofal ysbyty, i fynd adref	£8,000	£60,500	Cleient yn yr ysbyty a chaiff ei dderbyn i ofal nyrsio yn y dyfodol. Bydd cyfleusterau â mynedfa wastad a ddarperir drwy GCA yn galluogi'r unigolyn i fyw'n annibynnol. Yn seiliedig ar arhosiad cyfartalog o dair blynedd i gael GCA (os caiff ei atgyfeirio) a'r amser 'aros' cyfatebol mewn gofal nyrsio.

Dengys y canfyddiadau uchod pa mor bwysig yw deall y system o'r dechrau i'r diwedd wrth fesur. Tra bod targedau a mesurau perfformiad confensiynol yn y sector cyhoeddus yn canolbwyntio ar effeithlonrwydd seilo, costau gweithgareddau a rheoli'r gyllideb, mae'r dystiolaeth yn awgrymu bod y gost wirioneddol yn gysylltiedig â llif y gwaith o gyflawni'r diben o'r dechrau i'r diwedd o'r system ehangach.

Yn bwysicach na hynny, dangosodd astudiaeth fanwl bellach o'r galw fod modd atal 71 y cant o'r galw a gyflwynwyd yn GCA yn seiliedig ar ymchwilio i 3,435 o alwadau ffôn yn dod i mewn i'r gwasanaeth ThG a'r Gwasanaeth Adnewyddu ac Addasu Tai (HRAS). Mae galw ataliadwy (a elwir hefyd yn alw sy'n deillio o fethiant) yn alw sy'n deillio o fethiant y system i wneud rhywbeth neu wneud rhywbeth yn iawn er enghraifft pan fydd cwsmer yn gofyn "Dw i ddim yn deall eich llythyr?",

“pam rwyf yn aros?” neu “pryd y byddwch chi yma?” Mae angen ymdrin â galw ataliadwy yn systematig a chael gwared ag ef o’r system.

Yn syml, bydd ymdrechion i wella effeithlonrwydd llif y gwasanaeth heb ddeall y galw ataliadwy sy'n aml yn ffurfio canran uchel o'r galw yn gyffredinol yn arwain at gynllunio proses sy'n aneffeithiol ac yn aneffeithlon. Dyna pam mae cyswllt annatod rhwng effeithlonrwydd ac effeithiolrwydd mewn prosesau gwella gwasanaethau. Dengys ffigur 9 ddadansoddiad o'r galw yn ôl math ac amllder fel y'i cyflwynwyd yn adran Gweinyddu ThG (astudiwyd 1,114 o alwadau dros 20 diwrnod gwaith). Dylai Ffigur 9 isod helpu i feithrin dealltwriaeth bellach o alw ataliadwy.

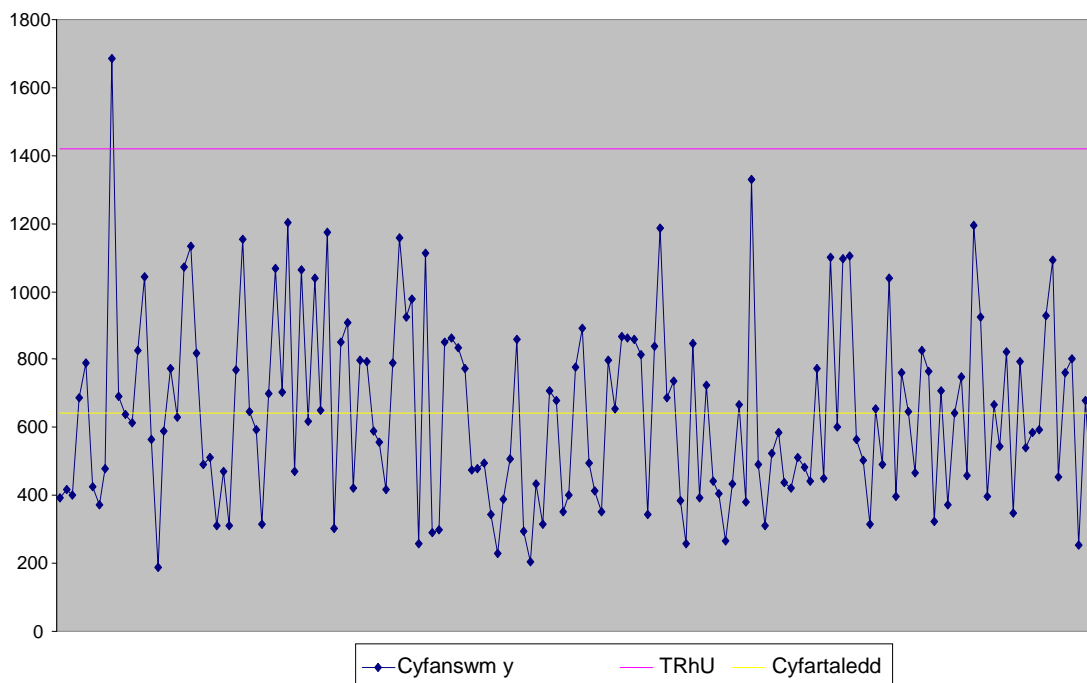
Ffigur 9: Dadansoddiad o'r Galw yn ôl Math ac Amllder

<b>“ Y Galw – Math ac Amllder ”</b>	
<b><i>Y Galw drwy Ffôn Adran Weinyddol ThG</i></b>	
Annosbarthadwy – Allaf i siarad â	506 o alwadau
<b>Dosbarthiadwy (Gwerth ac Ataliadwy)</b>	
<b>Galw am Werth:</b>	<b>38%</b>
“Cleient ydw i ac mae angen help arnaf”	36%
“Hoffwn newid fy apwyntiad gyda'r Gwasanaeth ThG”	2%
<b>Galw Ataliadwy:</b>	<b>62%</b>
“Atgyfeiriad wedi'i wneud, pryd byddwch yn galw yn y tŷ - Cleient”	22%
“Ymholiadau ynghylch cyfarpar – Beth ddylwn i ei wneud?”	5%
“Trosglwyddwyd yr alwad anghywir”	4%
“Gweithiwr cymdeithasol yn galw – pryd bydd y cleient yn cael ei asesu?”	3%
Y Galw sy'n Weddill- Mynd ar ôl galwadau, nid wy'n deall eich llythyr,	
Ymholiadau gan aelodau eraill o staff, mae gen i ddiffyg ac ati	28%

**Y gallu i gyflawni'r diben:** Yn y broses ‘Archwilio’ mesurir gallu'r system yn erbyn y diben neu'r hyn sy'n bwysig i gwsmeriaid. Felly, edrychwyd ar allu'r GCA yn nhermau faint o amser a gymerwyd o'r dechrau i'r diwedd i gwblhau'r gwaith (ateb y galw am werth). Fel y dangosir yn Ffigur 10, 675 o ddiwrnodau oedd yr amser arwain cyfartalog i gwblhau gwaith GCA a oedd yn cynnwys 435 o ddiwrnodau yn aros a 240 o ddiwrnodau o amser gosod. Unwaith eto, dengys Ffigur 10 mai 1,420 o ddiwrnodau yw'r terfyn rheoli uchaf sy'n golygu y gellir rhagweld y caiff gwasanaeth GCA ei ddarparu o fewn 1,420 o ddiwrnodau fan bellaf. Felly, nid oedd yn syndod canfod bod 25 y cant o'r rhai a atgyfeiriwyd ar gyfer GCA wedi tynnu'n ôl o'r rhestr aros yn ystod y pum mlynedd hyd at fis Rhagfyr 2008 (1,060 o unigolion). O'r unigolion hyn:

- bu farw 234 tra oeddent yn aros;
- tynnodd 193 yn ôl o'r system oherwydd pryderon ynghylch y prawf modd;
- penderfynodd 115 wneud y gwaith eu hunain yn hytrach nag aros;
- aeth 45 i mewn i ofal preswyl;
- tynnodd 271 yn ôl am resymau eraill nad ydynt yn hysbys.

Ffigur 10: Cyfanswm yr Amser a Aeth Heibio ar gyfer Darparu Gwasanaeth GCA



At hynny, dangosodd y dystiolaeth o'r atgyfeiriadau a wnaed (pwynt cyswllt cyntaf) yn ystod y 12 mis diwethaf, fod 45 y cant wedi tynnu'n ôl tra'n aros am asesiad gan y gwasanaeth ThG. Yn waeth byth, yn ystod y pum mlynedd diwethaf roedd 850 o unigolion wedi tynnu'n ôl ar ôl i waith paratoi ddechrau o dan y GCA:

- bu farw 130 tra oeddent yn aros;
- tynnodd 198 yn ôl am fod angen talu cyfraniad;
- tynnodd 312 yn ôl am resymau nad ydynt yn hysbys.

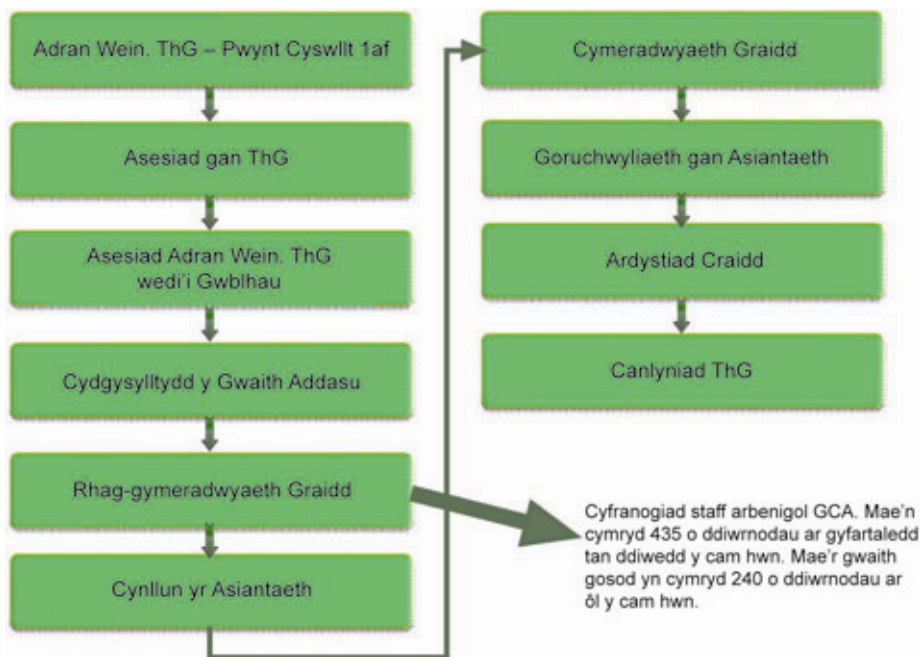
Nid yw'r dystiolaeth uchod yn ystyried y ffaith ei bod yn debyg na chafodd llawer o ddinasyddion eu hatgyfeirio ar gyfer GCA yn y lle cyntaf oherwydd yr amseroedd arwain hir. Mae'r dystiolaeth yn awgrymu, drwy ddarparu gwasanaeth GCA effeithiol, y gellid lleihau oedran cyfartalog unigolion a atgyfeirir at ofal preswyl yn sylweddol gan sicrhau arbedion cost degplyg. Unwaith eto, dengys y dystiolaeth bod sgîl-effaith ariannol methu â darparu gwasanaeth o fewn amseroedd arwain rhesymol yn fwy na'r costau uniongyrchol i'r gwasanaeth. Dyna pam y gellir ystyried bod mesurau gweithredol o allu'r system, megis Cyfanswm yr Amser a Aeth Heibio, yn fesurau arwain o berfformiad o gymharu â chost gweithgareddau a chyllideb sy'n fesurau dilyn. Fodd bynnag, mae'r ffocws amlwg ar fesurau dilyn o berfformiad yn y sector cyhoeddus yn debyg i yrru car tra'n edrych yn ôl yn y drych ôl.

**Llif:** Dim ond ar ôl cynnal astudiaeth helaeth o'r diben a'r galw y daw'r Model ar gyfer 'Archwilio' at gam mapio llif y gwasanaeth. Mae hyn yn hanfodol er mwyn sicrhau bod y broses wella yn cael ei llywio gan effeithiolrwydd yn hytrach na'r opsiwn llai ffafriol, sef rhoi'r pwyslais ar effeithlonrwydd. Mae deall galw ataliadwy a'r gallu i gynllunio'r llif yn erbyn y galw gwirioneddol (galw am werth) yn

un o fanteision sylfaenol y dull gweithredu. Drwy fapio'r llif nodwyd llawer o achosion o drosglwyddo rhwng gwahanol arbenigwyr, asiantau a gweinyddwyr.

Roedd y broses GCA o'r dechrau i'r diwedd yn cynnwys 291 o gamau. O'r camau hynny dim ond 20 a oedd o werth i'r cwsmer (yn seiliedig ar y diben). Dengys Ffigur 11 drosolwg o'r llif cyn y broses ailgynllunio drwy'r adolygiad meddylfryd systemau. Fel y dangosir, dim ond ar ôl i'r achos gael ei drosglwyddo nifer o weithiau y cymerodd staff arbenigol GCA ran yn y gwaith tra nad oedd gan y staff rheng flaen fawr ddim profiad nac awdurdod i ymdrin â'r achos. Y meddylfryd rheolaeth sydd wrth wraidd y fath system yw bod staff arbenigol yn rhy ddrud ac yn rhy brysur i ddelio â'r galw yn y pwynt cyswllt cyntaf.

Ffigur 11: Llif y Broses GCA cyn Ailgynllunio'r System



**Amodau'r System a Meddylfryd Rheolaeth:** Fel y dangosir yn Ffigur 5 uchod, er mwyn ailgynllunio gwasanaeth effeithlon yn seiliedig ar y diben, mae'n bwysig deall amodau'r system sy'n llywio'r perfformiad presennol yn ogystal â'r dybiaeth reoli sydd o reidrwydd wrth wraidd cynllun y system. Nodwyd amodau'r system yn y gwasanaeth GCA drwy holi staff rheng flaen ynghylch yr hyn a oedd yn eu hatal rhag gwneud gwaith da. Y rhwystrau a nodwyd ganddynt oedd **targedau, gweithdrefnau, rheolaethau, gofynion awdurdodi a systemau TG**. Yn aml gallai'r amodau system hyn ddatblygu'n ddibenion mewn ffaith ar gyfer y system. Mae'r dangosydd perfformiad cenedlaethol ar gyfer darparu GCA yn enghraifft dda o sut mae targedau neu fesurau a osodir yn ganolog yn datblygu'n ddiben mewn ffaith ac yn ysgogi'r ymddygiad anghywir.

Mae'r dangosydd cenedlaethol yn mesur faint o amser a gymerir i ddarparu GCA o'r pwynt cyswllt cyntaf hyd nes y cwblheir y gwaith o'r dechrau i'r diwedd. I bob diben mae'r dangosydd yn gymharydd 'tabl cynghrair' ledled Cymru sy'n gosod, yn anfwriadol efallai, darged cystadleuol ar gyfer awdurdodau. Mae'n tybio bod pob awdurdod yn dilyn yr un broses ac yn gweithio yn ôl yr un amseroedd o'r dechrau i'r diwedd. Fodd bynnag, yn ymarferol, nid yw'r broses o ddarparu GCAu ledled Cymru yn gyson ac nid yw'r modd y mesurir y data o reidrwydd yn adlewyrchiad gwirioneddol o berfformiad nac yn fesur gwirioneddol o effeithlonrwydd. Gallai'r gwasanaeth GCA fod wedi'i leoli o fewn gwahanol rannau o Awdurdodau Lleol a gallai'r amser arwain amrywio gan ddibynnu pryd

mae'r cloc yn stopio ac yn dechrau. Gellid dadlau bod hyn yn arwain at systemau GCA yn cael eu cynllunio i gyflawni'r dibenion mewn ffaith y bwriedir iddynt wella safle'r gwasanaeth yn hytrach na darparu'r atebion gorau i bobl anabl. Dim ond un darn o 'dystiolaeth' a gynnigir gan y dangosydd sef faint o amser a gymerwyd gan bob cyngor ar gyfartaledd i ddarparu GCA. Er enghraifft:

- nid yw'n nodi'r gwahanol lefelau o alw ar awdurdodau (mewn rhai ardaloedd megis Castell-nedd Port Talbot mae nifer y bobl anabl yn llawer uwch na'r cyfartaledd cenedlaethol);
- nid yw'n nodi sut mae prosesau darparu GCA yn amrywio rhwng cyngorau yn enwedig o ran y modd y mae'r gwasanaeth GCA yn gweithredu o fewn y system ehangach;
- nid yw'n dangos y gwahanol lefelau o flaenoriaeth a osodir ar GCAu gan bob Awdurdod;
- nid yw'n nodi ymrwymiad ariannol gwahanol Awdurdodau Lleol.

Ffigur 12: Enghraifft o'r Modd y Mae Amodau Systemau yn Ysgogi Ymddygiad Anghywir

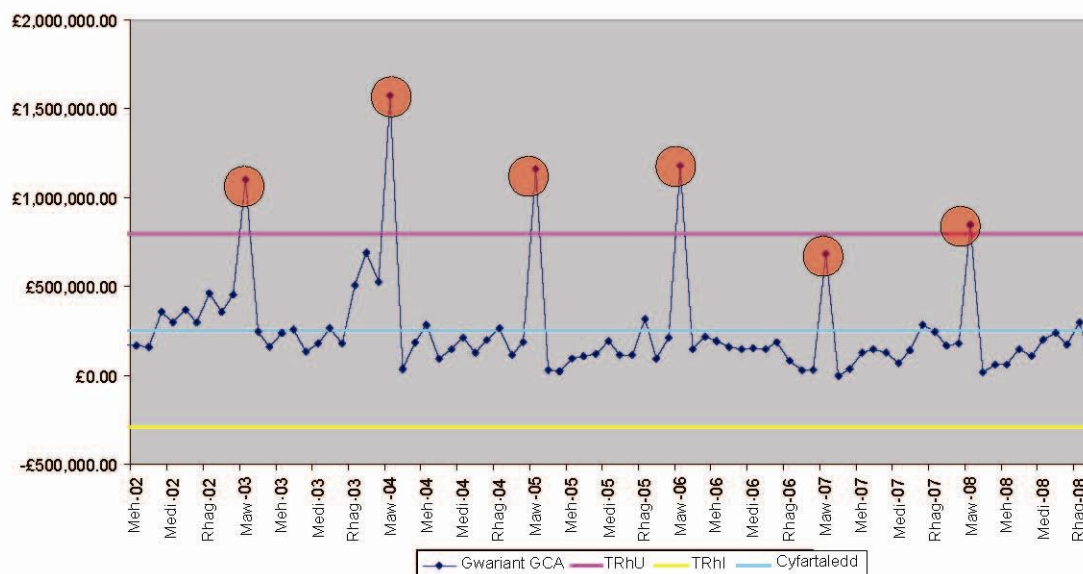
### Enghraifft:

*Roedd angen Cyfleuster cawod ar y llawr daear ar Mr a Mrs A (88 ac 84 oed yn y drefn honno) am fod gan Mr A ganŷer yr esgyrn. O ganlyniad roedd Mr A yn cysgu ar y llawr daear. Mae gan Mrs A anableddau eraill ond mae'n gofalu am Mr A hefyd. Tra'n paratoi i wneud y gwaith GCA bu farw Mr A. Roedd angen gwneud y gwaith er mwyn Mrs A hefyd. Oherwydd y diben 'mewn ffaith' a oedd yn gysylltiedig â'r dangosydd cenedlaethol a threfniadau cyllidebol y cyngor; pwyswyd ar Mrs A i ganiatáu i'r gwaith ddechrau ym mis Ionawr 2009, i sicrhau y câi ei gwblhau erbyn diwedd mis Mawrth. Roedd hyn yn golygu y byddai'r gwaith yn cael ei wneud o fewn tri mis i farwolaeth ei gŵr ac ar yr adeg oeraf a gwlypaf o'r flwyddyn. Parhaodd Mrs A i fyw yn y tŷ tra bod y gwaith dymchwel yn cael ei wneud i ddarparu mynediad i'r ystafell gawod newydd. Arweiniodd y cyfnod adeiladu at gostau uwch oherwydd problemau yn ymwneud â'r sylfeini a achoswyd gan y tywydd gwlyb, ac mae'n amlwg iddo achosi cryn ofid ac anesmwythyd i Mrs A.*

Mae canlyniadau a gyhoeddir bob blwyddyn gan Lywodraeth Cynulliad Cymru yn gosod Castell-nedd Port Talbot ymhlith yr awdurdodau sy'n perfformio 'waethaf'. Mae'r ffaith bod y dangosydd yn parhau i gael ei ddefnyddio efallai yn amharu ar wasanaethau GCA ledled Cymru am nad yw'n cymharu tebyg â thebyg ond mae'n effeithio ar forâl staff a gallai arwain at gostau uwch lle mai gwella safle'r cyngor yw'r diben bellach, yn hytrach na darparu gwasanaethau GCA sy'n helpu'r cwsmer. Nodir enghraifft nodweddiadol o'i effaith uchod yn Ffigur 12). Yn yr achos hwn, er mwyn i waith y gwasanaeth GCA gyflawni 'targedau'r' dangosydd o ran yr amserlen ar ddiwedd bob blwyddyn ariannol, dechreuir gosodiadau sy'n ymwneud â GCA ym mis Ionawr i sicrhau y cwblheir y gwaith cyn mis Ebrill.

Dengys y siart canlynol wariant (y gwasanaeth) GCA dros chwe blynedd; bod y gyllideb a thargedau perfformiad cenedlaethol yn amlwg yn llywio'r system GCA gyfan gan arwain at godiadau enfawr sydyn mewn gwariant tua diwedd bob blwyddyn ariannol sydd wedi'u marcio mewn coch. Er mwyn arbrofi â phrosesau ailgynllunio, dilewyd amodau'r system yn achos y gwasanaeth yn y GCA yng Nghastell-nedd Port Talbot. Anfonodd hyn neges hanfodol at staff bod meddylfryd rheolaeth wedi newid a dangosodd ymrwymiad uwch arweinwyr i newid. Mae'r canlynol yn esbonio camau ailgynllunio'r adolygiad meddylfryd systemau, h.y. camau 'Cynllunio' a 'Gwneud'.

Ffigur 13: Patrwm Gwariant GCA ac Ymddygiad a Ysgogir gan Dargedau



**Cynllunio:** Ar ôl cwblhau'r cam 'Archwilio', roedd y cam 'Cynllunio' yn cynnwys gwaith arbrosi i ganfod gwell system i gyflawni'r diben o safbwynt y cwsmer sydd hefyd yn symlach ac yn rhatach. Yng ngoleuni'r data a gasglwyd yn ystod y cam 'Archwilio', roedd hyn hefyd yn cynnwys edrych ar y buddion cost i ofal cymdeithasol a gofal iechyd a geir drwy ymyriad GCA cynnar. Yn fyr, nod y cam 'Cynllunio' oedd ailgynllunio'r gwasanaeth GCA er mwyn:

- Ymateb i'r galw, yn seiliedig ar y 'diben' newydd;
- Sicrhau 'llif perffaith';
- Datblygu mesurau i helpu i ddeall y gwaith fel y gellir ei wella (mae deall amrywiadau a gweithredu arnynt yn rhan annatod o weithgarwch mesur);
- Sicrhau bod rolau rheoli yn ychwanegu gwerth at y system newydd.

Dangosodd y dadansoddiad uchod fod perfformiad yn cael ei lywio gan amodau system sy'n deillio, yn eu tro, o feddylfryd rheolaeth. Felly, er mwyn newid y system, mae angen newid y credoau rheoli sy'n sail iddi. Penderfynodd tîm yr adolygiad y dylid darparu'r GCAu newydd yn seiliedig ar yr egwyddorion rheoli 'meddylfryd systemau' canlynol fel y'u lluniwyd gan yr uwch arweinwyr a gymerodd ran uniongyrchol yn yr adolygiad:

1. Dylai gwasanaethau wedi'u hailgynllunio ymateb i'r galw, yn seiliedig ar y 'diben'.
2. Mae rheolwyr yn archwilio'r system ac yn gweithredu arni.
3. Ysgogir cyflogeion i wneud gwaith da.
4. Dylai'r rhai sy'n gweithio yn y system gynllunio'r system.
5. Rhaid i benderfyniadau fod yn seiliedig ar ddata a thystiolaeth.

6. Mae rheolwyr yn hwyluso'r broses o newid ac ailgynllunio i gyflawni'r diben;
7. Dylai rheolwyr greu amgylchedd cefnogol i annog unigolion i wneud penderfyniadau i gyflawni'r diben;
8. Pan fydd cyflogeion yn codi mater, rhaid i reolwyr ystyried y broblem gyda'i gilydd ac wedyn gweithredu;
9. Dylai rheolwyr dreulio amser yn rheolaidd yn archwilio'r system o'r dechrau i'r diwedd;
10. Dylai'r system gynorthwyo'r cwsmer sy'n mynd drwy'r broses;
11. Dylai TG ategu'r system gyfan o'r dechrau i'r diwedd;
12. Defnyddio mesurau i ddweud wrthym sut rydym yn cyflawni'r diben.

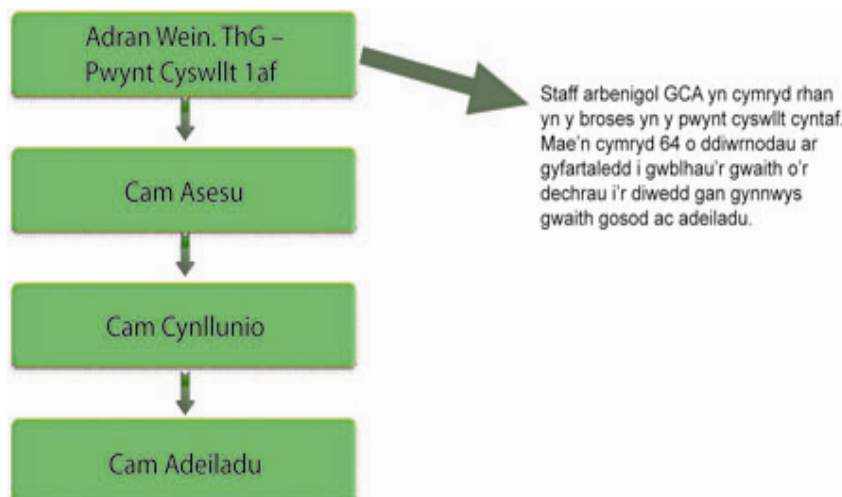
Mae'r egwyddorion uchod yn dra gwahanol i hen ddulliau meddylfryd rheolaeth. Dywedodd arweinydd y gwasanaeth, *“os canolbwyntiwn ar ddarparu gwasanaeth i ddinasyddion wrth wneud hynny rydym hefyd yn dod yn fwy effeithlon”*. Felly roedd y system wedi'i hailgynllunio yn seiliedig ar ddealltwriaeth ddofn o'r ffordd roedd gwaith yn gweithio. Yn seiliedig ar yr egwyddorion uchod gofynnodd aelodau'r tîm i'w hunain *“sut byddech yn darparu gwasanaeth o ddalen wag o bapur?”*

Arbrofodd y tîm gwella â'r system wedi'i hailgynllunio i sicrhau ei bod wedi cyflawni yn erbyn y mesurau cywir. Felly daeth y tîm 'Archwilio' yn gyfrifol am weithredu'r system wedi'i hailgynllunio hefyd. Un o nodau allweddol y broses ailgynllunio oedd dileu camau nad ydynt yn ychwanegu gwerth lle y bo'n bosibl. Er enghraifft, deuai'r staff arbenigol i'r rheng flaen gan eu galluogi i wynebu'r cwsmer yn y pwynt cyswllt cyntaf. Golygai hyn y byddai'r tîm ailgynllunio yn gweld cwsmeriaid pan oeddent yn gofyn am gyfarfod (pan oedd yn gyfleus i'r cwsmeriaid), yn hytrach na throsglwyddo gwaith i eraill (oni bai ei bod yn hanfodol) a'u bod yn trefnu i osodiadau ddechrau pan fydd yn gyfleus i'r cwsmer.

Chwaraeodd staff ran bwysig yn y gwaith o archwilio effeithiolrwydd yr hen system i sicrhau bod gwybodaeth o'r rheng flaen wedi llywio'r gwaith ailgynllunio. I'r rhai a gymerodd rhan yn y broses wella, bu'r profiad yn un dramatig. Mae swyddogion wedi nodi mai'r adolygiad yw'r darn pwysicaf o waith y maent wedi cymryd rhan ynddo erioed. Dywedodd un o'r rheolwyr a gymerodd rhan yn y gwaith ailgynllunio, *“pe baen ni i wedi mynd drwy'r broses ailgynllunio heb y cam 'Archwilio' gallai fod wedi bod yn wahanol iawn”*. Dangosodd trafodaethau gyda'r tîm ailgynllunio fod y dull dysgu gweithredol wedi cael cryn effaith ar eu gallu i ailgynllunio. Hefyd, nododd y tîm fod y dull sy'n seiliedig ar wybodaeth (h.y. penderfyniadau sy'n seiliedig ar ffeithiau yn unig) yn wahanol iawn i ddefnyddio profiad y gallai rhagfarnau a rhagdybiaethau ddylanwadu arno.



Ffigur 14: Llif y Broses GCA ar ôl Ailgynllunio'r System



Dengys Ffigur 14 uchod y llif yn y system ailgynllunio. Yn y model hwn mae'r swyddogion yn ymweld â'r safle cyn gynted ag y bo modd (gan ddiybnu pryd mae'r cwsmer am i'r swyddog ymweld ag ef). Yn bwysicach na hynny, roedd gwahanol arbenigwyr o fewn y tîm (h.y. therapydd galwedigaethol, syrfëwr, cydgysylltydd gwaith addasu a hyd yn oed gontractwr gosod) yn bresennol ar gyfer yr ymweliad cyntaf a deliwyd â'r gwaith yn y fan a'r lle heb drosglwyddiadau. Un o broblemau sylfaenol trosglwyddiadau yw nad yw'r wybodaeth a drosglwyddir rhwng arbenigwyr yn 'lân' yn aml (er engraifft gwybodaeth anghywir neu anghyflawn) sy'n arwain at 'alw ataliadwy'.

Hefyd, roedd y tîm yn gallu cael yr holl wybodaeth angenrheidiol o'r cwsmer a dileu ffynhonnell bwysig arall o 'alw ataliadwy'. At hynny, gallai'r tîm ailgynllunio roi cymorth ychwanegol megis gwasanaeth asesu budd-daliadau, gwaith atgyweirio hanfodol, cyfarpar bach, cyngor ar ynni a chyngor ar iechyd a diogelwch, yr hyn oll i alluogi pobl i barhau i fyw yn eu cartref eu hunain. Mae model y gwasanaeth GCA wedi'i ailgynllunio yn ymyrryd cyn gynted â phosibl am fod data yn dangos bod ymateb cynnar yn lleihau costau a galwadau pellach ar wasanaethau cymdeithasol.

Yn ystod y cam hwn cafodd 15 o achosion eu defnyddio fel arbrawf yn rhan o'r broses ailgynllunio. Un o nodweddion allweddol eraill y broses ailgynllunio yw bod yr un syrfëwr yn gyfrifol am gyflawni'r broses adeiladu (cynllunio, cost, goruchwylio ac ardystio) o'r dechrau i'r diwedd. Hefyd dechreuodd y tîm gasglu data (yn seiliedig ar fwy o fesurau ystyrion) i hyrwyddo gwelliant parhaus. Nodir bod tystiolaeth gynnar am fanteision y system yn gadarnhaol. Drwy leihau amseroedd arwain a rhoi cyfle i swyddogion feddwl, cafodd y swyddog cyswllt ar y tîm gyfle i ystyried prosesau caffael amgen megis cyflenwi deunyddiau, manylebau ac opsiynau o ran contractwyr. O ganlyniad nodwyd opsiynau i leihau cost gosodiadau o £7,000 i tua £6,300. Dywedodd Uwch Syrfëwr ar y tîm adolygu:

*"Sicrhawyd arbedion drwy wneud y gwaith yn iawn y tro cyntaf. Mae hyn i'w briodoli i'r gwell cyfathrebu rhwng y cwsmer, y ThG, y syrfëwr a'r contractwr. Nododd y cam 'Archwilio' wahaniaeth o £1,200 ar gyfartaledd ar gyfer pob grant. O ganlyniad i nodi'r data hwn adolygwyd 160 o achosion yn fanwl. Cafwyd bod 25 y cant o'r gwahaniaeth rhwng costau yn deillio o waith a oedd wedi'i ail-wneud am nad oedd y gwaith wedi cael ei wneud yn iawn y tro cyntaf. Drwy ddileu hyn caiff cost derfynol y grant ei lleihau. Hefyd drwy hyrwyddo gwaith arbrofi a gwelliant parhaus nodwyd arbedion pellach er engraifft. drwy negodi prisiau gostyngol â chyflenwyr ac ymchwilio i drefniadau amgen ar gyfer gosod y gwaith o gyflenwi a gosod cyfarpar arbenigol ar dendr".*

**Gwneud:** Ysgrifennwyd yr adroddiad hwn yn ystod camau cynnar y cam 'Gwneud' ac felly ni ellir rhoi esboniad llawn o'r canlyniadau eto. Fodd bynnag, mae'r tîm ailgynllunio yn lledaenu'r system newydd hon drwy gynnwys tîm cyfan y gwasanaeth GCA (tua 30 o swyddogion) yn raddol yn null gweithio'r system wedi'i hailgynllunio. Golyga hyn fod y swyddogion eraill yn llawn deall y rhesymau 'pam' mae'r system wedi'i hailgynllunio fel hyn a chael 'dweud eu dweud' yn ystod y broses. Un o'r egwyddorion allweddol ar yr adeg hon oedd cyflwyno'r system newydd yn drefnus i helpu staff i drosglwyddo o'r system bresennol i'r system newydd. Yn wahanol i'r mwyafrif o raglenni newid, yn hytrach na'i rhoi ar waith yn syth gan ddisgwyl i staff ddilyn y dulliau newydd.

Er mwyn gwneud hyn, mae timau eraill yn cael eu ffurfio gydag un arbenigwr o wahanol feysydd ym mhob tîm (er engraifft. therapydd galwedigaethol, syrfëwr a chydgysylltydd gwaith addasu). Nid yn unig y mae staff yn derbyn hyfforddiant ym maes 'meddylfryd systemau' ond caniateir iddynt hefyd arbrofi yn erbyn y diben a'r galw fel bod cymaint ohonynt â phosibl yn cefnogi'r system newydd ac i gyflawni yr un 'dysgu gweithredol' a dealltwriaeth ddofn drwy waith arbrofi. Y nod yw i greu canlyniadau parhaus. Un o nodau eraill y cam 'Gwneud' yw sicrhau bod y mesurau iawn yn cael eu rhoi ar waith ac y gall y system fonitro'r galw gan ddefnyddio'r mesurau cywir ac ymateb iddo. Mae'r canlynol yn esbonio mwy am fesurau.

### Canlyniadau cyn ac ar ôl

Defnyddir y mesurau canlynol i ddatblygu gwybodaeth a dealltwriaeth o'r system, ac adolygu canlyniadau arbrofion:

- Amseroedd o'r dechrau i'r diwedd;
- Amrywiadau (e.e. costau ychwanegol);
- Darparu'r gwasanaeth yn gywir y tro cyntaf;
- Y galw (e.e. ceisiadau am grantiau);
- Costau gwaith (e.e. categorïau o waith, perfformiad contractwyr);
- Morâl staff (e.e. salwch);
- Gwariant (e.e. misol);
- Boddhad cleientiaid yn seiliedig ar ddau gwestiwn;
- "Graddiwch y gwasanaeth a roddwyd ar raddfa o 1 i 10 (10 yw'r uchaf)";
- "Os nad ydych wedi rhoi 10 i'r gwasanaeth, dywedwch pam."

Ffigur 15: Gwelliannau Allweddol i'r Gwasanaeth GCA

Mesur GCA	Hen System	System wedi'i Hailgynllunio*	Sylwadau
Amser cyfartalog o'r dechrau i'r diwedd	675 o ddiwrnodau	64 o ddiwrnodau	675 yn cynnwys 435 o ddiwrnodau yn aros a 240 o ddiwrnodau o amser gosod
Camau'r llif (o'r dechrau i'r diwedd)	291 o gamau	34 o gamau	Pob cam o'r pwynt cyswllt cyntaf hyd nes y cwblheir y gwaith
Galw ataliadwy	71%	40 %	Gweler uchod
Costau darparu'r gwasanaeth (Cyfartaledd fesul grant)	£499	£319	Costau gweithgareddau staffio (gwelliant o 36%)
Cost gwaith ffisegol; cyfartaledd fesul achos	£7000	£6300	Arbedion caffael a llai o achosion lle mae angen ail-wneud y gwaith
Nifer yr unigolion sy'n tynnu'n ôl o'r cynllun GCA	33% o'r achosion	Dim	Mae ymyrryd yn gynnwys yn atal unigolion rhag tynnu'n ôl o'r cynllun GCA

\* Mae'r canlyniadau yn seiliedig ar sampl o 39 o achosion a gwblhawyd. Mae'r broses o ailgynllunio'r gwasanaeth yn dal i ddatblygu ac mae'n bosibl y bydd gwelliant parhaus yn arwain at ragor o welliannau.

Yn ôl y tîm ailgynllunio ac arweinwyr y gwasanaeth gellir gweithredu'r mesurau hyn a'u hatal fel sy'n ofynnol gan swyddogion y gwasanaeth neu gellid rhoi mesurau newydd yn eu lle pe bai angen. Gellir rhannu'r gwasanaeth llawn yn fesurau unigol i adlewyrchu cynnydd y timau, swyddogion unigol, categorïau o waith, prosiectau penodol neu arbrofion parhaus. Mae Ffigur 15 yn dangos rhai o'r mesurau a'r canlyniadau allweddol o'r broses wella 'meddylfryd systemau'.

### Casgliadau

Cytunodd yr arweinwyr ac aelodau'r tîm y gallai'r broses newid fod yn anodd ar y dechrau, yn enwedig i reolwyr sydd wedi sefydlu'r broses. Mae cyfarwydd-deb pobl gyda'r hen ffyrdd o weithio yn gallu achosi cyfnod anodd ar y dechrau. Gwnaethant esbonio hefyd fod y pwyslais ar ffeithiau (dull gwyddonol) a chynllunio proses wella ar ffurf dysgu gweithredol (dysgu drwy gymryd rhan yn y rheng flaen) wedi meithrin dealltwriaeth ddofn o fewn y tîm. Gellir eu hasesu fel nodwedd bwysig ar feddylfryd systemau. Yn yr achos hwn eisteddodd uwch arweinwyr a swyddogion y gwasanaeth GCA fel ei gilydd i lawr i wrando ar alwadau a mynd allan i ymweld â chleientiaid gyda therapyddion galwedigaethol (gan gynnwys Pennaeth yr Adran Dai a Chyfarwyddwr Gwasanaethau Cymdeithasol). Roedd y tîm o'r farn bod rheolwyr bellach "yn gallu deall y problemau sydd gennym yn well".

Canfyddiad diddorol arall yw lefel cyfranogiad swyddogion y gwasanaeth GCA neu'r 'gweithredwyr'. Mae rheolwyr yn y sector cyhoeddus a llywodraeth ganolog yn aml yn wynebu'r broblem y gallai gweithredu systemau newydd a mwy effeithlon arwain at golli cyfranogiad cyflogaion mewn ffyrdd newydd o weithio. Mae rhai sefydliadau yn ceisio cyfleu neu 'esbonio'r' angen am y system newydd drwy anfon rheolwyr canol ar raglenni hyfforddi. Fodd bynnag, prin fod hyn yn datrys y broblem am mai prin bod esbonio yn gyfystyr â dealltwriaeth a ddaw o gyfranogiad helaethach a mwy ymarferol yn y gwaith ei hun. Ar yr un pryd, nid oes syndod nad yw newidiadau wastad yn ymwreiddio os nad yw gweithwyr yn gwerthfawrogi pam bod angen y dull newydd o weithio. Mae sefydliadau a rheolwyr, sy'n credu eu bod yn deall manteision y system newydd, yn aml yn ymateb drwy orfodi newidiadau â llaw haearn. O ganlyniad creir systemau 'symlach' lle nad yw'r gweithiwr ond yn weithredwr di-rym. Felly, mae systemau gan awdurdod canolog yn dileu 'meddwl' o'r gwaith a'r

broses wella. Mae'n amlwg bod hyn yn dra gwahanol i'r hyn sydd wrth wraidd meddylfryd darbodus a meddylfryd systemau sy'n ceisio rhoi meddwl yn ôl yn y rheng flaen.

Lleisiodd aelodau'r tîm yn yr achos hwn bryder ynghylch 'arfer gorau' neu 'ganllawiau' o'r canol am "*nad ydynt yn gwneud synnwyr*" yn aml ac am nad oes ganddynt y wybodaeth gyd-destunol am y modd y mae gwaith yn gweithio. Dywedodd un aelod o'r tîm ailgynllunio, "*yr hyn a welwn yw bod arfer gorau yn tueddu i fod yn enghreifftiau o arfer da o wahanol systemau wedi'u rhoi at ei gilydd a'u gosod ar awdurdodau cwbl wahanol nad yw o reidrwydd yn gwella perfformiad*".

At hynny, mae'r broses wella wedi gofyn am gryn gyfranogiad gan wahanol haenau o'r sefydliad am fod pwyslais ar amodau system a meddylfryd sylfaenol sy'n llywio ymddygiad presennol y system. Derbynnir yn eang yn y llenyddiaeth am faes meddylfryd system fod strwythur systemau ac amodau systemau yn llywio ymddygiad. Dangoswyd hefyd, er mwyn newid ymddygiad, ei bod yn bwysig newid y meddylfryd sydd wrth wraidd strwythur ac amodau'r system.

Nododd, swyddog arweiniol y gwasanaeth GCA: "*yn debyg i'r rhan fwyaf o staff y gwasanaeth, rheolwyr rheng flaen ac uwch arweinwyr roeddwn yn credu bod y system yn briodol i anghenion defnyddwyr y gwasanaeth ac roeddwn i'n ceisio gwneud fy ngwaith yn dda. Fodd bynnag, deuthum i ddeall bod y rheolaethau, y targedau, y gweithdrefnau a'r safonau gwasanaeth a roddwyd ar waith i 'reoli'r' gwasanaeth, wedi arwain mewn gwirionedd at wahanu prosesau gwneud penderfyniadau oddi wrth y gwaith gan arwain at wastraff, colli morâl ymhlith staff rheng flaen a chostau uwch i ddarparu'r gwasanaeth. Yn anffodus roedd polisïau llawn bwriadau da wedi esgor ar y canlyniadau anghywir. Mae derbyn y ffaith hon wedi newid fy ffordd o feddwl a'm dealltwriaeth o sut y dylid darparu'r gwasanaeth. Dyma brofiad y byddai pob rheolwr yn y sector cyhoeddus yn cael budd ohono yn fy marn i*".

Sylw'r awdur yw bod systemu symlach i'w gael ym mhobman yn y sector cyhoeddus, yn amrywio o awdurdodau lleol i'r sector iechyd. Drwy roi staff arbenigol sy'n gallu meddwl a bodloni gofynion y cwsmeriaid yn y rheng flaen, nid yn unig y mae'r awdurdod lleol hwn wedi sicrhau arbedion ond mae wedi gwella amseroedd aros am wasanaeth yn sylweddol. Yn ddiddorol ddigon, nid yw cost gweithgareddau sy'n gysylltiedig â darparu'r gwasanaeth GCA ond wedi lleihau 36 y cant (o £499 i lawr i £319) tra gellid sicrhau mwy o ostyngiad na hynny mewn costau systemig ehangach fel y dangosir ym mesurau gweithredol yn ffigur 15. Er enghraifft, unigolyn sy'n byw'n annibynnol yn ei gartref ei hun am gyfnod o amser a allai bara pedair blynedd (ar gyfartaledd) ym mhob un o'r achosion a samplwyd, arbed £700 o'r grant cyfartalog a lleihau'r amser y mae'n ei gymryd i ddarparu'r gwasanaeth o 675 o ddiwrnodau i 64 o ddiwrnodau.

Yn ôl Peter Senge (1990), y meddyliwr enwog ym maes systemau, "The deepest insight comes when they [managers] realize that their problems and their hopes for improvement are inextricably tied to how they think. Generative learning cannot be sustained in an organisation where event thinking predominates. It requires a conceptual framework of structural or systemic thinking, the ability to discover structural causes of behaviour".

## Astudiaeth Achos B - Cyngor Bwrdeistref Sirol Blaenau Gwent

### *Cyflwyno Dull Gweithredu yn seiliedig ar Feddylfryd Systemau mewn Budd-daliadau Tai/Treth Gyngor*

#### **Cefndir**

Mae Cyngor Bwrdeistref Sirol Blaenau Gwent yn awdurdod lleol unedol yng Nghymru sy'n gwasanaethu 68,400 o ddinasyddion ac mae ganddo gyllideb o £131,758,000 (cyllideb net 2009/10 a gymeradwywyd). Mae gan Flaenau Gwent y gyfradd ddiweithdra uchaf yng Nghymru a gwelwyd cynnydd sylweddol yn y galw am fudd-daliadau tai a budd-daliadau treth gyngor yn ystod y flwyddyn ddiwethaf (llwyth achosion cynyddol o fwy na 1,000 ers mis Tachwedd 2008). Er i'r ymyriad hwn ddechrau ym mis Tachwedd 2008, mae'r Cyngor wedi bod yn meddwl am gyflwyno meddylfryd systemau ers 2007.

Mae'r Cyngor yn aelodau o'r Tîm Gwella Effeithlonrwydd Gwasanaethau (SEIT) ac wedi cymryd rhan yn yr holl weithgarwch sy'n ymwneud â meddylfryd systemau yn y Cyngor. Sefydlwyd SEIT dair blynedd yn ôl yn sgîl cyhoeddi polisi "Creu'r Cysylltiadau" Llywodraeth Cynulliad Cymru a alwodd am i awdurdodau lleol arbed o leiaf 1 y cant flwyddyn ar ôl blwyddyn dros gyfnod o bum mlynedd, yn adlewyrchu ar y cyfyngiadau ariannol y byddai angen cynyddol i gynghorau weithredu o'u mewn.

Cyn darganfod y dull gwella sy'n seiliedig ar feddylfryd systemau, roedd gwaith aelodau'r SEIT yn aml yn cynnwys ymgymryd â phrosiectau ad hoc o bob rhan o'r Cyngor ac nid oeddent wedi cael fawr o lwyddiant o ran sicrhau newidiadau a chymryd camau a allai wneud gwahaniaeth go iawn.

#### **Proses(au) a ddewiswyd ar gyfer gweithgarwch gwella**

Ar ôl rhywfaint o drafod a negodi ynghylch pa faes a fyddai fwyaf addas ar gyfer ymyriad meddylfryd systemau llawn, aeth Cyfarwyddwr Corfforaethol Adnoddau at Dîm Rheoli Corfforaethol y Cyngor ac awgrymodd y gwasanaeth Budd-daliadau Tai/Treth Gyngor. Dechreuodd gwaith yn y system hon ym mis Tachwedd 2008.

Ystyriwyd bod y gwasanaeth Budd-daliadau yn adran a oedd yn perfformio'n gryf (gan sicrhau'r chweched safle uchaf yn y DU yn ôl yn 2004 yn nhablau cynghrair Dangosyddion Perfformiad). Roedd hyn wedi derbyn canmoliaeth uchel ar y pryd. Ystyriwyd y byddai'n brawf diddorol o fethodoleg Meddylfryd Systemau i'w chymhwyso at wasanaeth a oedd yn perfformio'n gryf, megis y gwasanaeth Budd-daliadau.

Telir budd-daliadau tai i dri grŵp o bobl:

- Tenantiaid preifat (landlordiaid preifat, cymdeithasau tai a gwestai sy'n darparu cartrefi i unigolion sy'n agored i niwed (er mai prin iawn yw'r rhain);
- Perchnogion-feddianwyr (ar ffurf budd-daliadau treth gyngor);
- Tenantiaid y Cyngor.

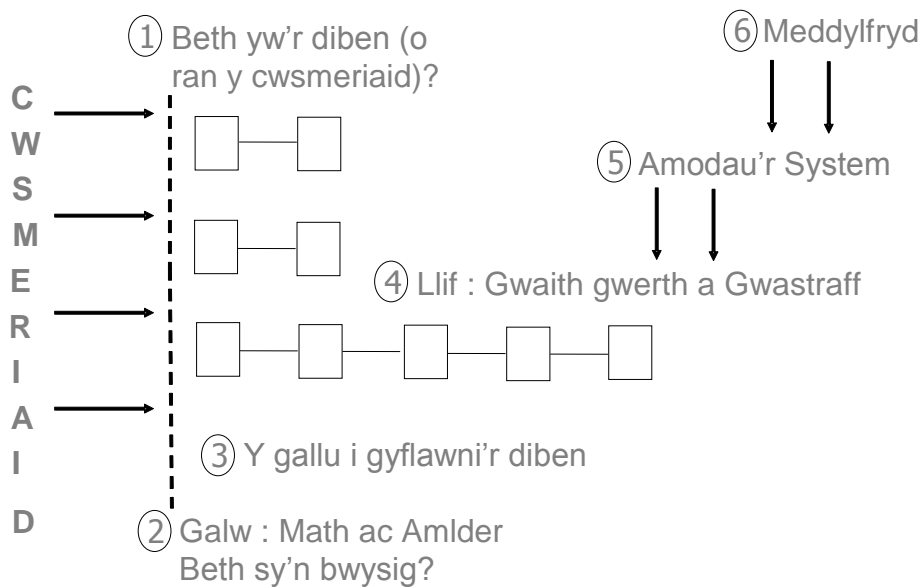
Mae'r adolygiad meddylfryd systemau wedi dangos, er bod y gwasanaeth yn perfformio'n dda o ran Dangosyddion Perfformiad, fod y system yn cynnal lefel o wastraff yn nhermau meddylfryd systemau a oedd yn cyfateb i tua 56 y cant, ac felly fod cryn le i wella.

Ffurfiwyd Uwch Dîm Adolygu cychwynnol a oedd yn cynnwys y Cyfarwyddwr Corfforaethol Adnoddau, Rheolwr Is-adran – Refeniw a Budd-daliadau, Rheolwr Cynorthwyol Is-adran – Refeniw a Gwasanaethau Cwsmeriaid, Rheolwr Cynorthwyol Is-adran – Refeniw, Datblygu ac Adennill ac aelodau'r SEIT. Ar ôl hynny, ymunodd pum aelod o staff rheng flaen/Arweinwyr tîm â'r Grŵp. Cynorthwywyd y tîm gan ymgynghorydd allanol.

Mae'n werth nodi, tua blwyddyn cyn yr ymyriad, fod yr adran budd-daliadau tai/treth gyngor, a oedd yn cynnwys dros 20 o gyflogeion, wedi'i strwythuro'n swyddfa flaen (y cyfeirir ati fel gwasanaethau cwsmeriaid) ac yn swyddfa gefn a oedd yn gyfrifol am y gwaith prosesu (sy'n golygu defnyddio'r system TG) a'r gwaith gwirio (sy'n golygu casglu/gwirio tystiolaeth). Mae gweithwyr rheng flaen yn cyfeirio at y ffaith bod y tair gorchwyl wedi'u gwahanu'n glir cyn yr ymyriad meddylfryd systemau ac at dyndra a chystadlu rhwng gwasanaethau cwsmeriaid a'r swyddfa gefn. Mae hwn yn gynllun gwasanaeth safonol ar gyfer budd-daliadau tai, fel y nododd Seddon (2008, tud. 27).

Dilynodd yr ymyriad meddylfryd systemau y cylch gwella "Archwilio, Cynllunio, Gwneud" a gynigiwyd gan Seddon (2005). Ar ôl sicrhau dealltwriaeth o'r diben a'r galw dadansoddir y gallu a'r llif cyn ailgynllunio'r broses yn seiliedig ar y galw. Mae'r diagram canlynol yn esbonio gwahanol gamau sy'n gysylltiedig â'r cam Archwilio.

Ffigur 16: Gwirio Model Dadansoddi Systemau



**Diben**

Drwy feithrin dealltwriaeth o'r galw o du cwsmeriaid roedd y tîm yn gallu llunio un diben ar gyfer y gwasanaeth budd-daliadau tai/treth gyngor o safbwynt y cwsmeriaid. Mae cyfleu'r diben yn elfen ganolog o broses wella ac mae'n darparu ffon fesur gyffredinol ar gyfer mesur newidiadau. Cyfeiriodd y tîm gwella at hyn fel diben "cywir" y gwasanaeth a ddiffiniwyd o safbwynt cwsmeriaid fel: "helpwch fi i gael y budd-dal cywir cyn gynted â phosibl".

## Galw

Er mwyn deall y galw roedd angen i aelodau'r tîm fod yn bresennol yn y gwaith a gwranddo ar alwadau yn dod i mewn neu aelodau o'r cyhoedd a oedd wedi dod i'r swyddfa, er mwyn cael gwybod pam roedd cwsmeriaid yn galw. Cofnodwyd natur yr alwad i'w dadansoddi yn ddiweddarach. Syfrdanwyd aelodau'r tîm gan yr hyn a glywsant wrth wrando ar alwadau a'r modd y deliodd y sefydliad â chwsmeriaid a'u trin. Roedd hyn yn groes i wybodaeth y dangosyddion perfformiad a nododd fod gan Flaenau Gwent wasanaeth budd-daliadau a oedd yn perfformio yn y chwarterel uchaf. Cafwyd:

- nad oedd cwsmeriaid yn deall y llythyrau a oedd yn cael eu hanfon allan;
- bod cwsmeriaid wedi rhoi gwybodaeth, ond bod y gwasanaeth yn aml yn gofyn iddynt roi rhagor;
- bod angen i gwsmeriaid gysylltu â'r gwasanaeth yn aml i gael gwybod ble roedd arni o ran prosesu eu hawliadau;
- nad oedd cwsmeriaid yn cael digon o amser yn aml i ymateb i lythyrau ymholiad.

Parhaodd y tîm i wrando ar alwadau am wythnosau nes eu bod yn teimlo'n hyderus eu bod wedi cofnodi'r holl fathau o alwadau ac felly amrywiaeth y galw. Ailwampiwyd y galwadau a gofnodwyd yn 107 o wahanol gwestiynau a ddosbarthwyd wedyn yn naw thema. O'r naw math o alwadau, roedd tri math yn perthyn i'r categori galw am werth ac roedd chwech yn perthyn i'r categori galw sy'n deillio o fethiant (neu alw ataliadwy) fel y dangosir yn Ffigur 17.

Ffigur 17- Gwerth a methiant y galw

Galw am werth	Galw sy'n deillio o fethiant (a elwir hefyd yn alw ataliadwy)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sut ydych chi i/Gallaf i?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A gawsoch?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mae fy amgylchiadau wedi newid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gwybodaeth ychwanegol yn cael ei rhoi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rwyf am dalu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pryd byddaf yn cael?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rhowch wybodaeth i mi/A allwch esbonio</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Am beth rydych chi yn gofyn?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mae'r alwad wedi dod i'r lle anghywir, h.y. dylai fod wedi mynd i adran arall nid ein hadran ni</li> </ul>

Cafodd y tîm fod 44 y cant o'r galwadau yn perthyn i'r categori galw am werth a bod 56 y cant o'r galwadau yn perthyn i'r categori galw sy'n deillio o fethiant. Cadarnhaodd darganfod cymaint o wastraff â hyn yn y system fod angen cynnal adolygiad llawn o'r maes gwasanaeth.

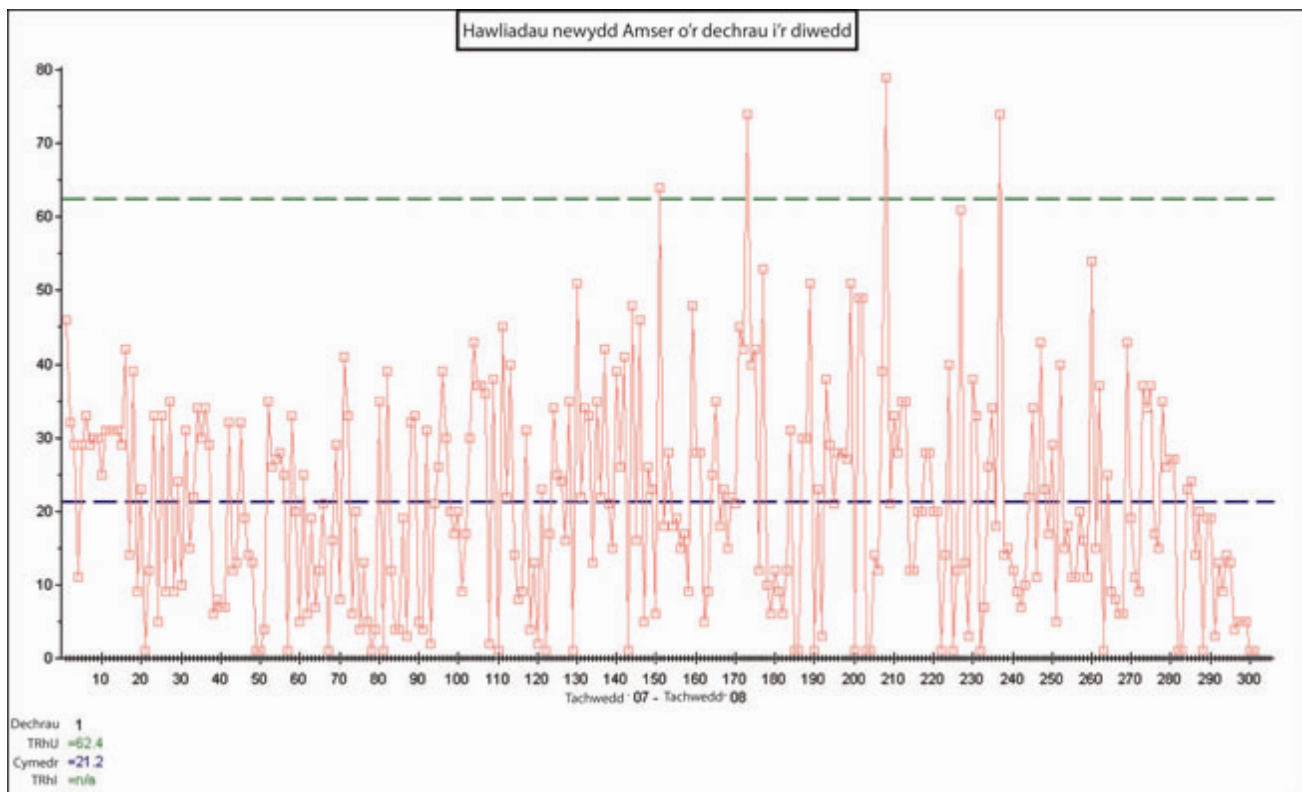
## Gallu a Llif

Roedd y cam nesaf yn cynnwys dadansoddi gallu'r gwasanaeth i ymateb i'r ddau fath o alw am werth:

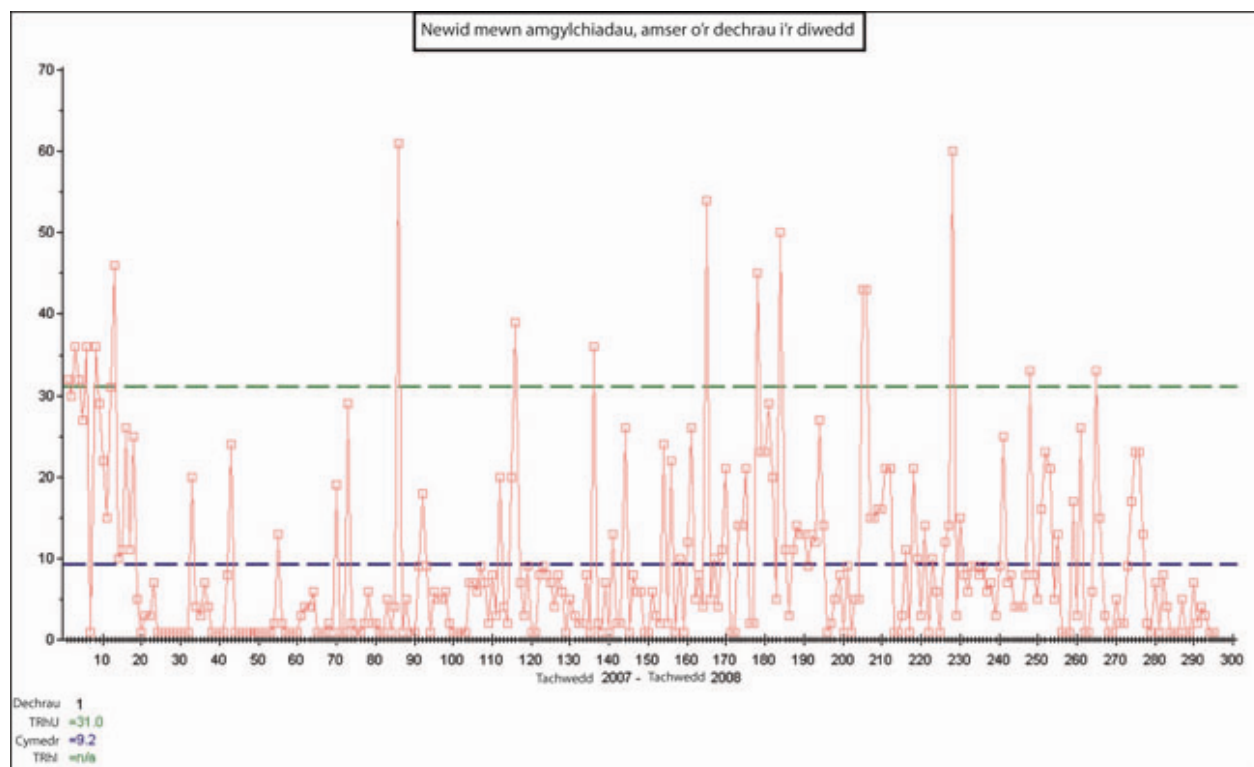
- hawliadau newydd (galw am y tro cyntaf o'r math 'Mae angen budd-dal tai arnaf') a
- newidiadau mewn amgylchiadau (e.e. 'Rwyf wedi symud tŷ').

Ymdriniwyd â'r ddau fath o alw ar wahân er mwyn hwyluso'r broses o weithredu'r gwelliant (er enghraifft, fel arfer mae newid mewn amgylchiadau yn fwy cymhleth na hawliadau newydd o ran gwybodaeth a sgiliau systemau). Nododd siartiau gallu a oedd yn seiliedig ar wybodaeth a gafwyd o systemau TG ei bod yn cymryd 21.2 o ddiwrnodau ar gyfartaledd i brosesu hawliad newydd a 9.1 diwrnod i brosesu newid mewn amgylchiadau.

Ffigur 18 - Siart galluogi dangos yr amser a gymerir i brosesu hawliadau newydd a newidiadau mewn amgylchiadau







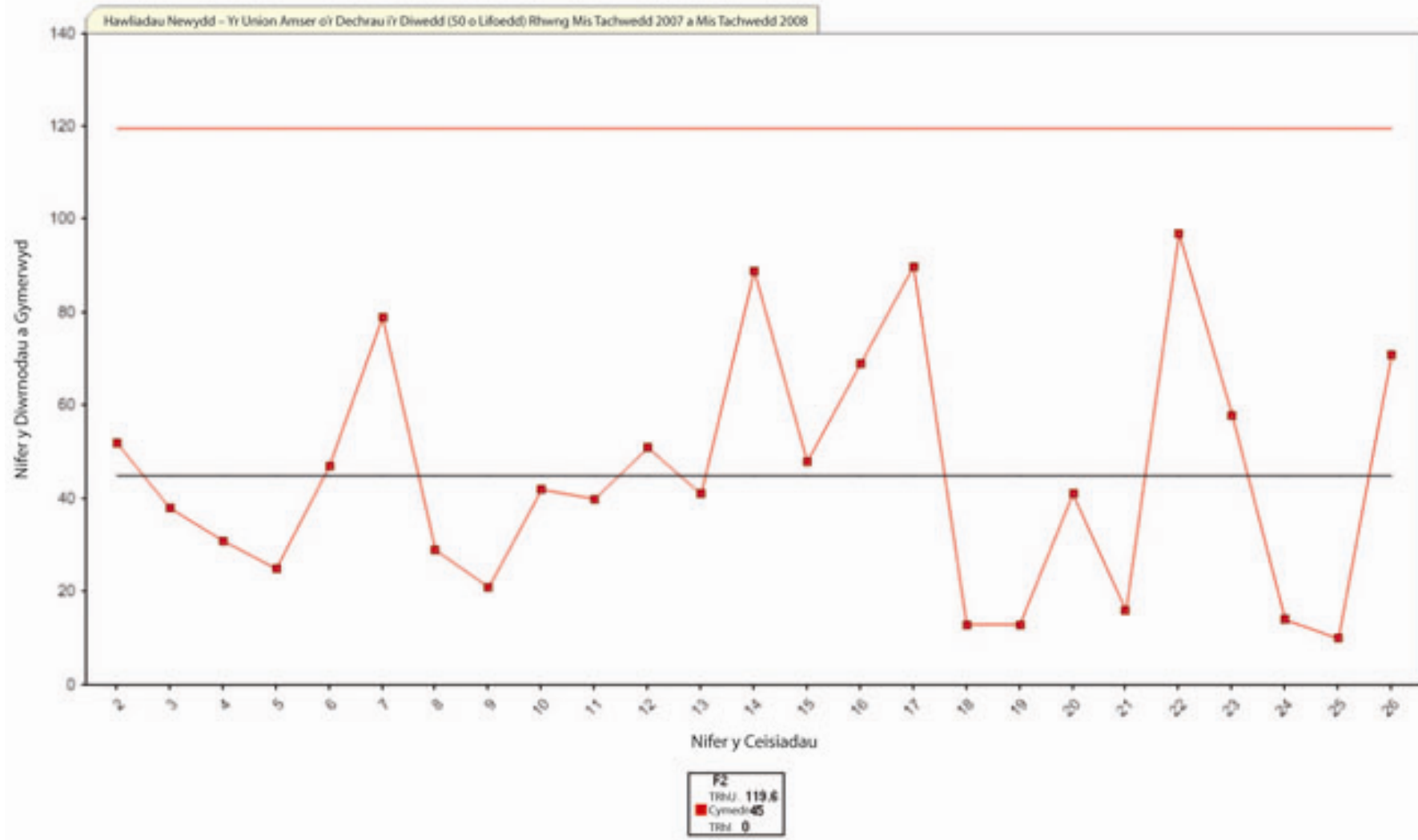
Fodd bynnag, ar ôl dadansoddi'r galw ac ymdrin â nifer fawr o gwsmeriaid go iawn ar ddechrau'r broses Archwilio roedd gan y tîm amheuan ynghylch dilysrwydd y data uchod. Hefyd roedd y tîm wedi sylwi mai dim ond un rhan o broses a nodwyd gan y system yn aml. Er enghraifft, mae'n bosibl bod y cwsmer wedi cyflwyno cais yn flaenorol ond cofnododd y system yr hawliad blaenorol o dan 'casgliad anffafriol' neu 'anghymwys' am nad oedd y cwsmer wedi rhoi'r dystiolaeth gywir. Yn yr achos hwn byddai'r "cloc" wedi dechrau unwaith eto y tro nesaf y câi cais ei gyflwyno. Felly ni fyddai'r data a gafwyd o'r system TG yn adlewyrchu'r canlyniad terfynol ar gyfer hawliad na faint o amser yn union a gymerodd o ddechrau'r broses hyd at ei diwedd o safbwynt y cwsmer. Gellid dadlau bod y system wedi'i haddasu i sicrhau bod targedau yn cael eu cyflawni.

Felly edrychodd y tîm ar 50 o achosion go iawn yn ymwneud â budd-daliadau i nodi'r amser o'r dechrau i'r diwedd o safbwynt y cwsmer a chanfu fod yr amseroedd hyn mewn gwirionedd yn llawer hwy nag a nodwyd gan y system. Dangosir tystiolaeth o achosion go iawn yn y diagramau canlynol. Dylid nodi bod llunio'r siartiau gallu hyn wedi cymryd cryn dipyn o amser am fod angen astudio pob achos yn fanwl drwy archwilio data hanesyddol.

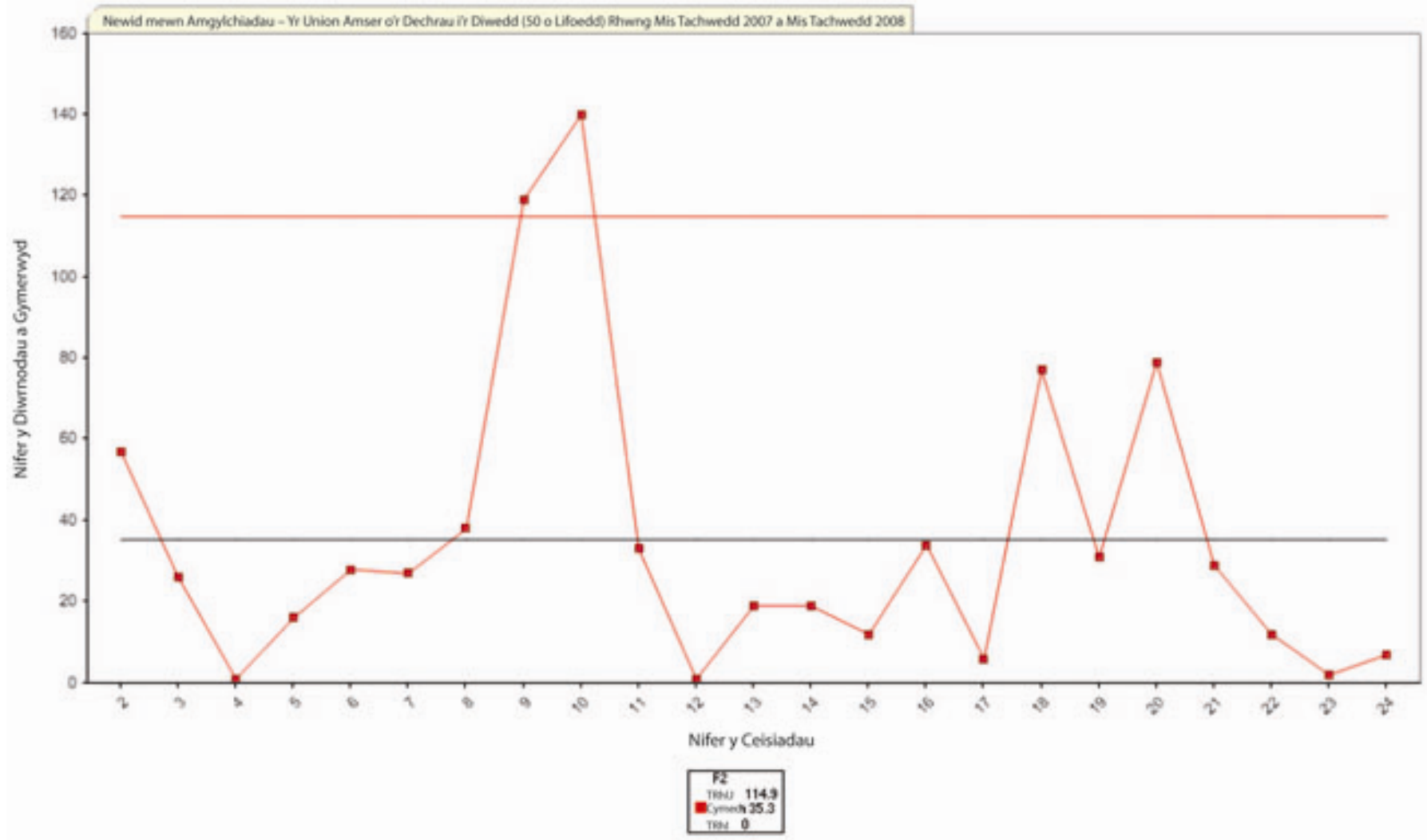
Fodd bynnag, roedd yn amlwg o'r siartiau rhedeg hyn bod y gwasanaeth a gafwyd gan hawlwr cryn dipyn yn is na'r safon a ddisgwyd gan wasanaeth sy'n perfformio yn y 'chwartel uchaf'. O'r 50 o achosion a ddadansoddwyd, 45 o ddiwrnodau oedd yr amser cyfartalog gwirioneddol ar gyfer prosesu "hawliadau newydd" a 35.3 o ddiwrnodau ar gyfer "newid mewn amgylchiadau".

At hynny, nodwyd rhai achosion lle roedd unigolion, oherwydd y system, wedi'u trin yn ofnadwy. Datblygwyd un enghraifft fel astudiaeth achos y cyfeiriwyd ati fel Mr a Mrs B, a gyflwynwyd i bob aelod o staff fel tystiolaeth o'r angen am newid. Mewn gwirionedd cynigiwyd ymddiheuriad i Mr a Mrs B ac iawndal am y gwasanaeth gwael ar ôl y broses codi ymwybyddiaeth.

Meddylfryd Darbodus a Meddylfryd Systemau yn y Sector Cyhoeddus yng Nghymru



## Meddylfryd Darbodus a Meddylfryd Systemau yn y Sector Cyhoeddus yng Nghymru



Amlygodd y gwaith dadansoddi manwl a wnaed ar 50 o achosion go iawn nifer o broblemau gyda'r system bresennol:

- Nid oedd unrhyw berchenogaeth ar achosion yn y system fel bod cwsmeriaid yn cael eu trosglwyddo o'r naill unigolyn i'r llall.
- Ar gyfer newid syml mewn amgylchiadau roedd y system yn mynnu bod ceisiadau llawn yn cael eu cwblhau.
- Gofynnwyd i gwsmeriaid roi mwy o wybodaeth nag oedd ei hangen ac weithiau yr un wybodaeth fwy nag unwaith.
- Roedd y system yn cynnwys dyfais a fyddai'n atal hawliad yn artiffisial fel y byddai'n rhaid i hawlwr gyflwyno cais arall (bwriadwyd i'r ddyfais helpu i gyflawni targedau a dangosyddion perfformiad).
- Gwrthodwyd y rhan fwyaf o geisiadau ôl-ddyddio.
- Gofynnwyd am wybodaeth gan gwsmeriaid er y gellid ei chael o ffynonellau eraill.
- Uwchlaw pob dim nid oedd yr amseroedd o'r dechrau i'r diwedd yn fanwl gywir o safbwynt y cwsmer, h.y. 45 a 35 o ddiwrnodau fel y nodwyd uchod.

Rhoddodd y dadansoddiad manwl o achosion go iawn dystiolaeth gymhellol bellach bod angen ailgynllunio'r gwasanaeth cryn dipyn.

### **Amodau'r System a Meddylfryd Rheolaeth**

Fel y dangosir yn y ffigur ar gyfer y model Archwilio, er mwyn gallu ailgynllunio gwasanaeth effeithlon ar sail y diben, nid yn unig y mae'n bwysig deall llif a gallu system i sicrhau gwerth, ond hefyd amodau'r system a'r dybiaeth reoli sydd wrth wraidd ymddygiad y system ac sydd o reidrwydd yn llywio perfformiad. Mae'r amodau a rhagdybiaethau hyn yn anochel gyrru perfformiad. Nodwyd amodau'r system drwy holi staff rheng flaen ynghylch y rhwystrau a oedd yn eu hatal rhag gwneud gwaith da. Yn yr achos hwn, er enghraifft, roedd y dangosyddion a'r ffordd roeddent yn cael eu casglu gan y system TG yn amodau system. Yn aml gwnaethant droi'n ddiben 'mewn ffaith' i'r system gan ysgogi'r math anghywir o ymddygiad.

### **Ailgynllunio (Cam Cynllunio a Cham Gwneud yr ymyriad)**

Dechreuwyd ailgynllunio'r system ym mis Mehefin 2009. Crëwyd tîm o bump a oedd yn cynnwys rheolwr canol, pedwar aelod o staff rheng flaen (a chanddynt gymysgedd o brofiad ym meysydd gwasanaethau cwsmeriaid, prosesu a gwirio), ac aelodau'r SEIT a oedd â rôl hwyluso a chynorthwyo. Roedd y tîm yn gyfrifol am gynllunio ffordd newydd o weithio a'i rhoi ar waith. Rhyddhawyd aelodau'r tîm o'u cyfrifoldebau o ddydd i ddydd a chawsant gyfle i arbrofi gyda gwahanol ddulliau gweithredu a oedd yn seiliedig ar gyflawni'r diben a gweithio yn unol â set o egwyddorion (gyda chynghor gan ymgynghorwyr). Yr egwyddorion hyn oedd:

- Gwnewch yr hyn sy'n bwysig i bob hawlydd;

## Meddylfryd Darbodus a Meddylfryd Systemau yn y Sector Cyhoeddus yng Nghymru

- Sicrhewch fod gwaith gwirio yn seiliedig ar wybodaeth;
- Ystyriwch bob achos yn ôl ei deilyngdod ei hun;
- Gwnewch y peth cywir unwaith pan fydd cleient yn cysylltu â'r gwasanaeth am y tro cyntaf;
- Cymerwch bob cam angenrheidiol i sicrhau eich bod yn ddiogel ac yn gweithredu'n gyfreithlon ond ddim mwy na hynny;
- Dewch ag arbenigedd i mewn – peidiwch ag atgyfeirio achosion at eraill;
- “Perchenogaeth” – o'r dechrau i'r diwedd.

Rhoddyd hawliadau newydd go iawn fesul un i'r tîm a gwnaethant drafod beth fyddai'r peth cywir i'w wneud i'r cwsmer hwn. Yn y pen draw cymerodd aelodau unigol o'r tîm berchenogaeth lawn o hawliad, ei brosesu o'r dechrau i'r diwedd, gan droi at arbenigwyr os oedd angen, ond heb drosglwyddo'r hawliad i unrhyw un arall.

Helpodd y broses ailgynllunio i nodi pob math o amodau system a oedd yn atal yr adran rhag darparu gwasanaeth perffaith. Roedd system TG drafferthus a phrosesau rhyngweithio beichus gyda'r Adran Gwaith a Phensiynau yn gyfyngiadau penodol a pharhaus. Cofnodwyd y rhain, ynghyd ag unrhyw faterion eraill a oedd yn eu hatal rhag 'gwneud y peth cywir', ar dudalennau siart troi a oedd yn gorchuddio waliau'r swyddfa ymhen fawr o dro.

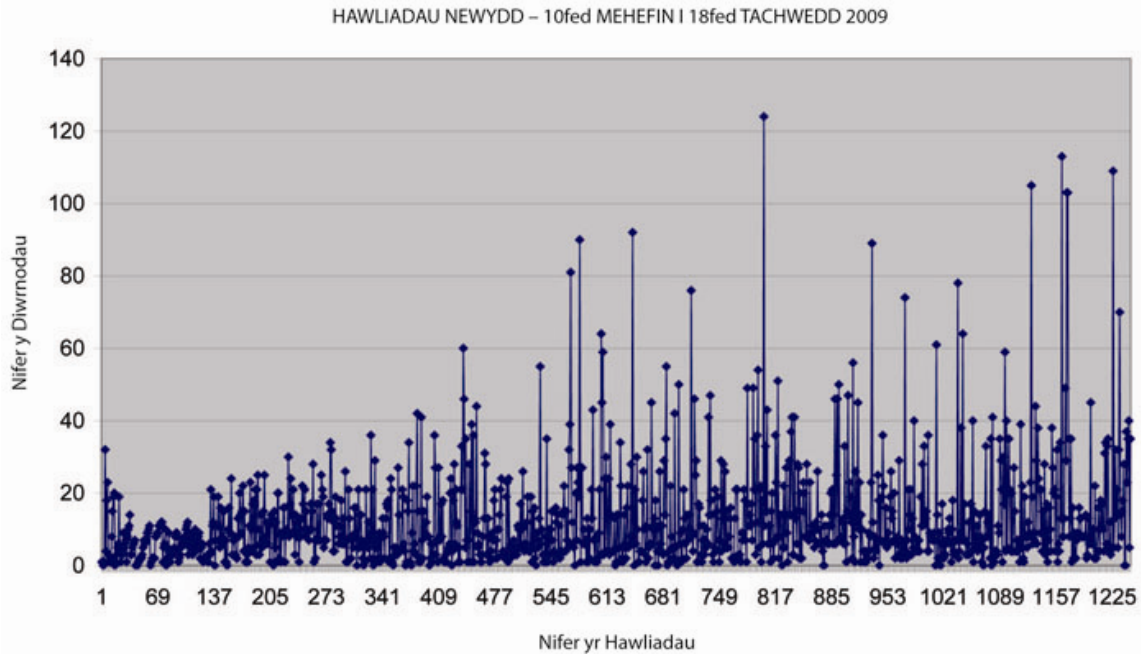
Er mwyn prosesu hawliad o'r dechrau i'r diwedd roedd angen i'r tîm ailgynllunio ac yn ddiweddarach bob aelod o'r adran uwchsgilio. Er enghraifft mae'n bosibl bod aelodau o staff o dan yr hen systemau yn gyfrifol am wirio hawliadau a dim byd arall, ac nad oedd ganddynt fawr ddim profiad o ymdrin â chwsmeriaid yn uniongyrchol na phrosesu hawliadau. Yn ddealladwy ddigon, roedd y newidiadau yn codi pryder ac ofn ar y dechrau. Dim ond drwy gael profiad yr oedd yn bosibl meithrin rhai o'r sgiliau newydd hyn. Mae'r system newydd yn galluogi staff i gael y profiad hwnnw.

Yn raddol magodd y tîm ailgynllunio hyder wrth ymdrin â hawliadau newydd. O dan yr hen system roedd bwlch o saith wythnos rhwng derbyn hawliadau newydd a dechrau eu prosesu oherwydd yr ôl-groniad. Fodd bynnag, mewn ychydig llai na thair wythnos roedd pob hawliad newydd ar y cownter yn cael ei brosesu o dan y system newydd.

Yn awr roedd yn rhaid i'r tîm ailgynllunio gyflwyno aelodau eraill o staff i'r broses newydd. Cyflwynwyd aelodau eraill o staff i'r broses newydd fesul unigolyn. Fe'u 'cyfeilliwyd' ag aelodau o'r tîm ailgynllunio nes bod eu hyder wedi cynyddu. Mewn ychydig fisoedd roedd y system newydd yn cael ei defnyddio gan bob aelod o staff. Heddiw, mae staff yn cyflawni'r gwahanol agweddau ar eu gwaith bob yn ail yn ystod yr wythnos drwy dreulio un diwrnod ar y ddesg gwasanaethau cwsmeriaid yn delio â chwsmeriaid, un diwrnod yn ateb y ffonau a thri diwrnod yn prosesu hawliadau wrth eu desgiau ac maent yn gyfrifol am hawliadau o'r dechrau i'r diwedd.

Dengys Ffigur 20 canlynol allu'r system o ran prosesu hawliadau newydd yn dilyn y broses ailgynllunio (yr union amser o'r dechrau i'r diwedd), sef tua 12.3 diwrnod ar gyfartaledd.

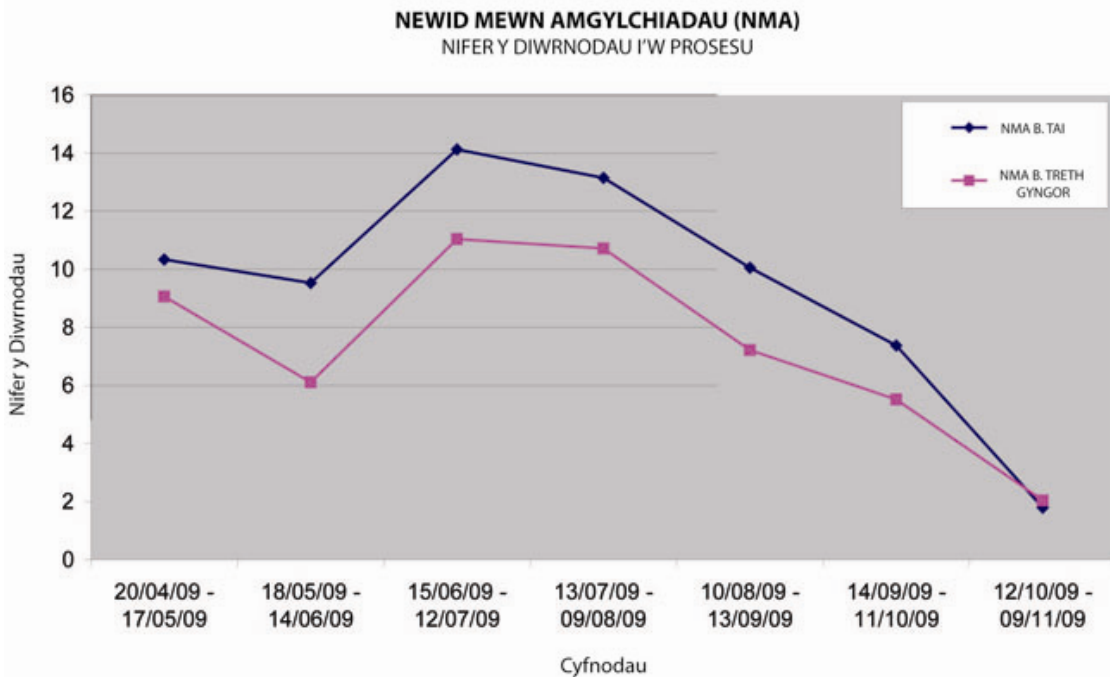
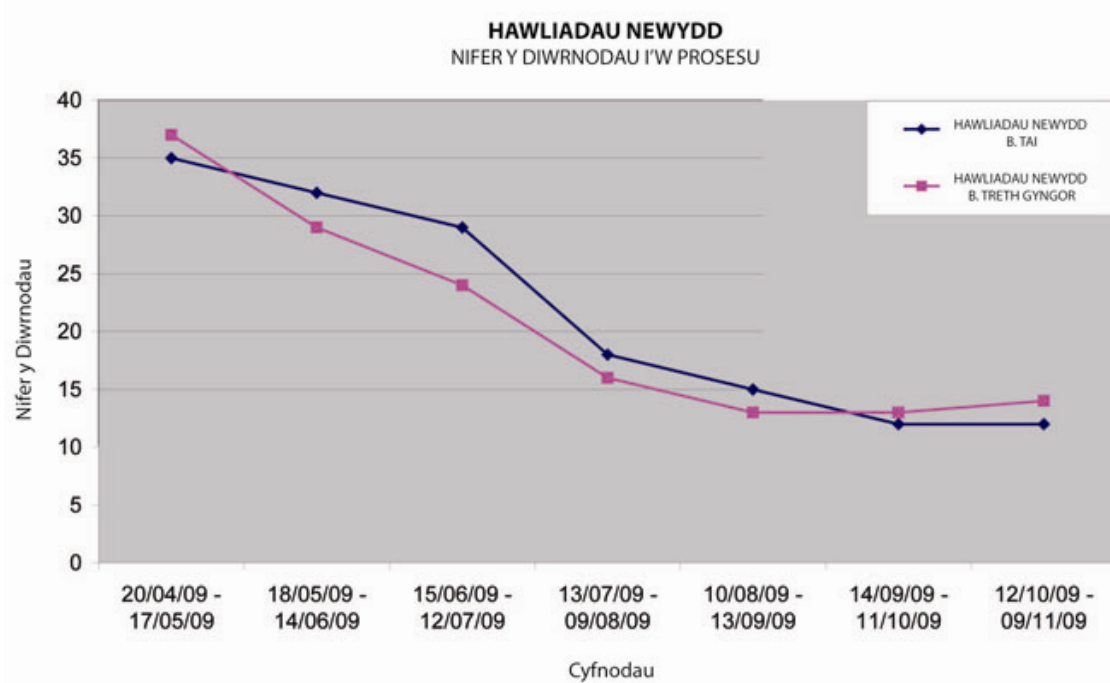
Ffigur 20- system gallu ar ôl ail-ddylunio



Dechreuodd y tîm ailgynllunio fynd i'r afael â newidiadau mewn amgylchiadau ym mis Medi 2009, sef y prif fath arall o alw. Mae newidiadau mewn amgylchiadau yn aml yn gymhleth a theimlir eu sgîl-ffeithiau mewn llawer o feysydd cysylltiedig. Cyn hynny, roedd yn rhaid i gwsmeriaid roi gwybod am newidiadau mewn amgylchiadau drwy gwblhau'r ffurflen gais lawn am fudd-daliadau a oedd yn cynnwys 36 o dudalennau. Fodd bynnag, cyflwynwyd pedair ffurflen newydd bellach, yn amrywio o ddau dudalen i bum tudalen.

Mae hyn wedi cael cryn effaith ar y cwsmer, am fod ceisiadau yn cael eu prosesu yn llawer cyflymach a hefyd yn fewnol ar yr is-adran budd-daliadau tai am fod angen llawer llai o adnoddau arni. Dangosir y manteision i'r cwsmeriaid yn Ffigur 21 bod yr amser a gymerir ar gyfartaledd i brosesu hawliadau newydd a newidiadau mewn amgylchiadau wedi lleihau'n sylweddol. Mae'r amser a gymerir i brosesu budd-dal treth gyngor ar gyfer hawliadau newydd a newidiadau mewn amgylchiadau hefyd wedi lleihau gan ddilyn patrwm tebyg. Y rheswm am hyn yw bod budd-daliadau treth gyngor hefyd yn cael eu prosesu o fewn yr un system a chan yr un staff.

Ffigur 21: amseroedd prosesu ar gyfer ceisiadau newydd a newidiadau mewn amgylchiadau yn dilyn system ailgynllunio



Roedd hi wedi cymryd ychydig mwy o amser i brosesu newidiadau mewn amgylchiadau ym mis Mehefin/Gorffennaf am i adnoddau gael eu hailgyfeirio bryd hynny i ddechrau'r broses o ailgynllunio'r system ar gyfer hawliadau newydd. Fodd bynnag, yn gyffredinol mae'r canlyniadau cynnar o ran newidiadau mewn amgylchiadau hefyd yn edrych yn addawol.

Ymhlith y prif fanteision i gwsmeriaid y gwasanaeth mae:

- Erbyn hyn pum tudalen ar y mwyaf y mae angen i gwsmeriaid eu llenwi i hysbysu Blaenau Gwent o newid mewn amgylchiadau, yn lle 36 o dudalennau - sy'n golygu bod y broses yn llawer cyflymach.
- Maent bellach yn delio ag un person o ddechrau'r achos hyd at ei ddiwedd ac maent yn gwybod at bwy y dylent droi os oes ganddynt unrhyw ymholiadau sy'n golygu ei fod yn wasanaeth llawer mwy personol.
- Erbyn hyn mae ganddynt lythyrau mwy eglur sy'n hysbysu cwsmeriaid o'u hawliau, fel nad oes angen iddynt ffonio a gofyn i rywun eu hesbonio sy'n golygu ei fod yn wasanaeth llawer mwy effeithlon.
- Erbyn hyn mae ganddynt yr opsiwn o ofyn i Swyddog Ymweld alw yn eu cartref i'w helpu i gwblhau ceisiadau neu gasglu dogfennau sy'n golygu ei fod yn wasanaeth llawer gwell.

Ymhlith y prif fanteision i Flaenau Gwent mae:

- Dangosodd fod Blaenau Gwent yn Awdurdod Lleol sy'n fodlon arbrofi gyda ffyrdd arloesol o ddarparu gwasanaethau mwy effeithlon ac effeithiol, i leihau effaith cyllid cyfyngedig cymaint â phosibl ac osgoi torri gwasanaethau. Ychwanegwyd at fri'r Awdurdod.
- Cynyddwyd morâl cyflogaion. Nododd holiadur staff fod 80 y cant o'r staff yn hapusach o dan y ffordd newydd o weithio nag oeddent flwyddyn yn ôl a bod y mwyafrif llethol o'r farn eu bod bellach yn darparu gwell gwasanaeth i'r cyhoedd a'u bod yn gweithio'n well fel Tîm - yn ddiaw bydd staff hapus yn rhoi gwell argraff a gwasanaeth i'r cyhoedd. At hynny, dylai eu hannog i gyfrannu at y ffordd y darperir y gwasanaeth ac felly at gynllunio eu swyddi eu hunain, gynnal y lefel uchel o forâl a geir ar hyn o bryd.
- Am fod hawliadau yn cael eu prosesu'n gyflymach ac am fod y system yn fwy cefnogol ar ran ceisiadau i ôl-ddyddio hawliadau, sicrhawyd manteision ariannol pellach yn amrywio o lai o ôl-ddyledion rhent a threth gyngor, llai o gamau adennill arian, llai o ordaliadau a llai o apeliadau.
- Drwy ddileu'r 'gwastraff' o'r system mae nifer yr ymwelwyr â'r Cownter wedi lleihau 40 y cant ers mis Mehefin.
- At hynny bydd angen llai o adnoddau i ddarparu'r gwasanaeth, ond nid yw'r manylion ar gael eto.



## Meddylfryd Darbodus a Meddylfryd Systemau yn y Sector Cyhoeddus yng Nghymru

Dywedodd aelod o Dîm Gwella Effeithlonrwydd Gwasanaethau: “Gwyddom nad yw'r gwasanaeth yn berffaith eto a byddwn yn dosbarthu Holiadur Cwsmeriaid yn fuan i gael gwybod beth sy'n gweithio iddynt hwy a pha bethau y mae'n rhaid i ni wella arnynt o hyd. Byddwn hefyd yn ystyried ceisio mesur effaith y gwelliannau a wnaed gennym ar sefydliadau eraill er enghraifft. disgwyliwn y bydd nifer yr atgyfeiriadau at y Ganolfan Cyngor ar Bopeth wedi lleihau, ac o bosibl achosion o gam-drin domestig a achosir gan bwysau ariannol hyd yn oed. Mae'n amlwg y bydd y dull gweithredu yn lleihau costau, ond, a hyn sy'n bwysig, dyma un o ‘sgîl-ffeithiau'r’ dull gweithredu nid y ffocws”.

Dywedodd aelod arall o'r Tîm Gwella Effeithlonrwydd Gwasanaethau: “Yn wir, y cyfan rydym yn ei wneud yw dychwelyd at yr egwyddorion sylfaenol ac yn galluogi staff i wneud y peth cywir er mwyn y cwsmer. Rydym eisoes wedi gweld lleihad yn y galw ‘gwastraff’ sy'n dod i mewn i'r system, a fydd yn lleihau costau yn y pen draw tra'n parhau i ddarparu gwasanaethau o ansawdd da sy'n canolbwyntio ar y cwsmer”.

**Ffigur 22- Proses cyn ac ar ôl gwella**

	Cyn	Ar ôl
<b>Nodweddion</b>	Cymerodd lawer o amser i brosesu hawliadau cwsmeriaid	Mae hawliadau cwsmeriaid yn cael eu prosesu yn llawer cyflymach
	Roedd y gwasanaeth yn dameidiog – dim perchenogaeth (Roedd y cwsmer yn delio â llawer o bobl)	Mae'r cwsmer yn delio ag un person sy'n berchen ar yr hawliad o'r dechrau i'r diwedd
	Anfonwyd llythyrau cymhleth at y cwsmer yn nodi sut roedd eu hawliad wedi'i gyfrifo	Anfonir llythyrau cymhleth at gwsmeriaid o hyd (mae'r broses o newid y system TG yn parhau) ond ar dudalen flaen y llythyr ceir taflen grynoded sy'n cynnwys y wybodaeth hanfodol y maent am ei chael
<b>Llwyth achosion byw</b>	9,422 ym mis Tachwedd 2008	10,594 ym mis Tachwedd 2009
<b>Galw sy'n deillio o fethiant</b>	56%	Nis ailfesurwyd eto. Mae'n debyg bod rhywfaint o alw sy'n deillio o fethiant yn y system o hyd
<b>Ôl-groniad</b>	300 - hawliadau newydd	0
	700 - newid mewn amgylchiadau	500 – h.y. mae wedi lleihau ers y broses ailgynllunio ym mis Medi 2009
<b>Amser o'r dechrau i'r diwedd</b>	45 o ddiwrnodau - hawliadau newydd	12.3* diwrnod
	35.3 - newid mewn amgylchiadau	8.6** diwrnod
<b>Materion yn ymwneud â'r system/polisi</b>	Lwfans Tai Lleol	Cyfyngiadau parhaus ar y system
	DWP	Mae cynlluniau yn cael eu llunio i wella cyfathrebu â DWP

	Cyn	Ar ôl
	System DWP – cafodd Blaenau Gwent gymhorthdal gweinyddu gan DWP ar gyfer pob achos a gofnodwyd ar y system prosesu budd-daliadau Tai/Treth Gyngor	Mae'r system wedi'i hailgynllunio yn nodi achosion anghymwys ymlaen llaw drwy wneud cyfrifiadau â llaw, nad ydynt yn mynd i mewn i'r system wedyn. Felly mae aseswyr yn gweithio ond maent yn atal achosion rhag mynd i mewn i'r system yn ddiangen. Mae'n bosibl y bydd Blaenau Gwent yn colli £48,000 o gymhorthdal gweinyddu gan DWP – er gwaethaf y lleihad call hwn mewn gwaith diangen (h.y. galw sy'n deillio o fethiant). Yn cael ei drafod gyda DWP/Llywodraeth Cynulliad Cymru

\*Mae'r gyfartaledd hwn yn perthyn i'r data a gyflwynir yn Ffigur 20. Mae'r data diweddaraf yn awgrymu bod y gyfartaledd wedi cynyddu i tua 18.3 diwrnod.

\*\*Cyfartaledd amser dechrau i'r diwedd ers ailgynllunio gwasanaeth "newid mewn amgylchiadau" a gafodd ei roi ar waith ym mis Awst 2009. Mae data nodedig llai na blwyddyn wedi ei adrodd yma. Mae'r tîm gwella yn monitro'n gyson y duedd ar gyfer sefydlogrwydd y system.

### Casgliad

Mae'r astudiaeth achos hon wedi dangos sut y cymhwyswyd meddylfryd systemau at adran budd-daliadau tai a threth gyngor Blaenau Gwent. Roedd cynllun y system flaenorol wedi'i nodi'n ganolog, ac eto canfuwyd ei fod wedi arwain at gryn dipyn o wastraff a gwasanaeth gwael i breswylwyr lleol. Rhoddwyd sail ddeallus i'r broses gyfan ac o ganlyniad mae'r rhai a gymerodd ran ynddi yn fwy argyhoeddedig nag erioed o werth parhaus Meddylfryd Systemau.

At hynny mae'r tîm bellach yn dechrau gwaith i gyflwyno meddylfryd systemau i Wasanaeth y Dreth Gyngor a'r Gwasanaeth Gofal Cymdeithasol i Oedolion, gyda chyffro arbennig ynghylch y potensial i feddylfryd systemau lwyddo yn y maes olaf hwn o ran rhyddhau mwy o adnoddau mewn gofal sylfaenol.

Gan gyfeirio at eu profiadau o feddylfryd systemau hyd yma dywedodd aelodau o'r SEIT: 'Weithiau fe'n syfrdanwyd o weld sut roedd y system yn ein gorfodi i drin ein preswylwyr mwyaf agored i niwed. Fodd bynnag, mae gweld y gwelliannau a wnaed i'r gwasanaeth hyd yma, a'r ffaith ein bod yn gwybod ein bod yn darparu gwasanaeth llawer mwy personol ac effeithlon i'n preswylwyr, a fydd yn parhau i wella, yn golygu bod y cyfan yn werth y drafferth'.

Dywedodd y Cyfarwyddwr Adnoddau Corfforaethol: "Mae'r dull o ailgynllunio gwasanaethau o safbwynt y cwsmer wedi dangos bod Meddylfryd Systemau yn gweithio drwy sicrhau gwasanaeth llawer gwell i'n preswylwyr a pherfformiad llawer gwell nag a gafwyd yn flaenorol. Mae gan Feddylfryd Systemau gryn botensial i ail-lunio gwasanaethau yn y sector cyhoeddus ar adeg pan fo angen newid oherwydd y sefyllfa ariannol anodd y mae'r wlad yn ei hwynebu".

## Astudiaeth Achos C – Cyngor Dinas Portsmouth

### *Rheoli Tai Awdurdod Lleol<sup>2</sup>*

#### **Cefndir**

Mae Cyngor Dinas Portsmouth yn awdurdod lleol unedol ar arfordir De Lloegr. Yn wahanol i lawer o awdurdodau lleol, mae gwasanaeth rheoli tai Cyngor Dinas Portsmouth wedi cadw perchenogaeth a rheolaeth uniongyrchol ar ei stoc dai. Y cyngor yw'r landlord cymdeithasol mwyaf yn is-ranbarth de Hampshire ac mae ganddo dros 17,000 o anheddau â thenantiaid ac anheddau lesddaliad, sy'n cynrychioli 18 y cant o'r deiliadaethau yn y ddinas. Mae tai cyngor Portsmouth yn chwarae rhan bwysig wrth gyflawni blaenoriaethau tai rhanbarthol. Mae gan yr adran gyllideb weithredol o £80 miliwn a thua 600 o aelodau o staff.

Ar ôl astudio eu gwasanaeth yn fanwl, gwnaeth rheolwyr tai Portsmouth ddewis hyddysg i osod mesurau eu hunain yn hytrach na chanolbwyntio ar dargedau a'r manylebau a bennwyd yn ganolog a osodwyd ar eu gwasanaeth. Erbyn hyn eu gwasanaeth tai yw un o'r enghreifftiau mwyaf datblygedig o feddylfryd systemau yn y sector cyhoeddus ac mae egwyddorion systemau yn cael eu defnyddio ym mhob rhan o'r adran. Mae gwasanaeth atgyweirio a chynnal a chadw'r cyngor yn enwedig bellach yn perfformio yn well nag a ddisgwyliwyd yn flaenorol am iddo gael ei gynllunio'n unswydd i ddiwallu anghenion cwsmeriaid yn lle cyflawni targedau. Fodd bynnag, cyn iddi wneud y newidiadau hyn, roedd yr adran yn sgorio'n uchel yn erbyn mesurau llwyddiant confensiynol.

Ym mis Gorffennaf 2006, roedd y Comisiwn Archwilio wedi nodi bod y cyngor yn gwneud yn dda iawn: roedd y Gwasanaeth Tai wedi sgorio tri marc allan o bedwar marc posibl ar gerdyn sgorio Asesiad Perfformiad Cynhwysfawr y cyngor ac roedd wedi ennill statws sefydliad Disglair. Nodwyd bod y gwasanaeth atgyweirio a chynnal a chadw yn 'wasanaeth dwy seren da â chryn botensial i wella'. Roedd dangosyddion perfformiad o 2005-06 wedi dangos bod unedau (cartrefi) gwag yn cael eu prosesu a'u hailosod o fewn 30 o ddiwrnodau, a'u gosododd yn y chwarterl perfformiad uchaf ar gyfer awdurdodau lleol eraill.

Er bod gan y gwasanaeth hanes da o lwyddiant byddai cynghorwyr lleol yn mynd at Bennaeth y Gwasanaeth Rheoli Tai, yn rheolaidd i ddweud wrthynt bod eu cymorthfeydd yn llawn preswylwyr yn cwyno eu bod yn gorfod aros am gyhyd â blwyddyn am i waith atgyweirio gael ei wneud ar eu tai cyngor. Roedd hyn yn groes i ganlyniadau arolygon y cyngor a oedd yn dweud bod 98 y cant o'r preswylwyr yn fodlon ar y gwasanaeth roeddent yn ei ddarparu. Roedd y sgôr hon yn seiliedig ar yr atebion i gwestiynau megis a oedd gweithwyr yn gyfeillgar ac yn gwenu pan wnaethant ymweld â'r eiddo, ac a oeddent wedi glanhau ar ôl cwblhau eu gwaith. Dangosodd DPAAu y cyngor fod gwaith atgyweirio yn cael ei wneud o fewn y gyllideb ac o fewn y

---

<sup>2</sup> Diolch i Paul Sorrell o Gyngor Dinas Portsmouth am helpu i gasglu llawer o'r data sy'n sail i'r adroddiad hwn

targedau amser fel y'u nodwyd yn ganolog ac a gafodd eu mesur gan y Comisiwn Archwilio. Penderfynodd y Pennaeth Rheoli Tai ymchwilio ymhellach i'r rheswm dros y negeseuon croes hyn. Arweiniodd drafodaethau gyda chydweithwyr at fynychu cwrs meddylfryd systemau, ac wedyn y penderfyniad i berthnasu meddylfryd systemau yng ngwasanaeth atgyweirio tai'r cyngor.

Drwy raglen waith helaeth i ddadansoddi'r galw drwy'r adran gyfan, mae Portsmouth wedi nodi bod rheoli yn unol â pholisïau tai canoledig yn arwain at wasanaethau gwaeth i breswylwyr lleol a oedd yn aneffeithlon iawn. Dengys profiad y cyngor nad yw dull cyffredinol o ragnodi gwasanaethau tai yn ganolog yn manteisio ar unigoliaeth a hunaniaeth yr ardal leol.

### **Prosesau a ddewiswyd ar gyfer gweithgarwch gwella**

Fel adran, gall y gwasanaeth Tai weithredu'n annibynnol, i ryw raddau, ar swyddogaethau eraill y cyngor, am ei bod yn cael ei rheoli gan set wahanol o ddeddfwriaeth. Mae'r lefel hon o annibyniaeth wedi cyfrannu at lwyddiant yr ymyriadau meddylfryd systemau yn adran dai Portsmouth: mae'r adran wedi bod yn fwy rhydd i ddilyn ei thrywydd ei hun o ran ymdrin ag amodau'r system y nodwyd eu bod yn rhwystro'r adran rhag darparu gwasanaeth ardderchog. Mae'r rheolwyr yn yr adran wedi croesawu'r annibyniaeth y mae eu statws yn ei rhoi iddynt ac ysgwyddo'r cyfrifoldeb am wella pob gwasanaeth i breswylwyr.

Yn yr adran dai, cafwyd ymyriadau yn y gwasanaethau canlynol:

- Atgyweirio a chynnal a chadw;
- Gwaith cynnal a chadw wedi'i gynllunio;
- Rheoli unedau gwag;
- Glanhau a chynnal tiroedd;
- Dyrannu tai;
- Incwm o renti;
- Gwasanaethau tai gwarchod.

Wrth i dîm meddylfryd systemau'r adran dai ddod yn fwy sefydledig, mae hefyd wedi cael cyfle i gymryd rhan yn y gwaith o ailgynllunio systemau adnoddau dynol a recriwtio corfforaethol y cyngor.

### **Yr ymyriad atgyweirio tai**

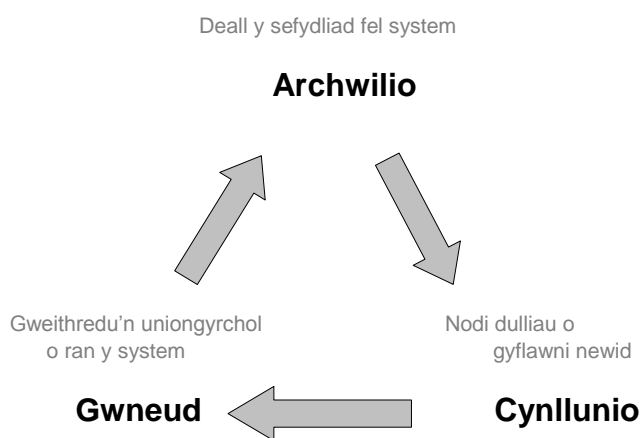
Perthnasodd Portsmouth feddylfryd systemau yn gyntaf i'r gwasanaeth atgyweirio a chynnal a chadw. Am mai dyma'r system sydd bellach wedi bod ar waith am y cyfnod hwyaf, mae meddylfryd systemau wedi'i integreiddio ym mhob rhan o'r gwasanaeth ac i lawr i'r haenau o gyflenwyr a chontractwyr yn y system. Er bod ymyriadau meddylfryd systemau ym maes atgyweirio tai wedi'u cofnodi mewn manau eraill (ODPM 2005), mae'r ymyriad hwn yn haeddu

## Meddylfryd Darbodus a Meddylfryd Systemau yn y Sector Cyhoeddus yng Nghymru

sylw arbennig oherwydd y graddau y mae wedi'i integreiddio ym mhob rhan o'r gadwyn gyflenwi.

Arweiniodd yr hyn a ddysgwyd yn ystod ymyriad y cyngor ei hun at y contractwyr a ddarparodd y gweithredwyr tai yn cydnabod rhai o'r problemau yn eu sefydliadau eu hunain hefyd. Ar ôl hynny mynnodd y Cyngor fod pob un o'i gcontractwyr tai yn troi'n sefydliadau meddylfryd systemau yn eu rhinwedd eu hunain – her yr ymatebodd pedwar o'r pum contractwr gwreiddiol iddi. Ni newidiodd y pumed ei systemau ac o ganlyniad nid adnewyddwyd ei contract.

*Ffigur 23: Dull 'Archwilio Cynllunio Gwneud' Meddylfryd Systemau*

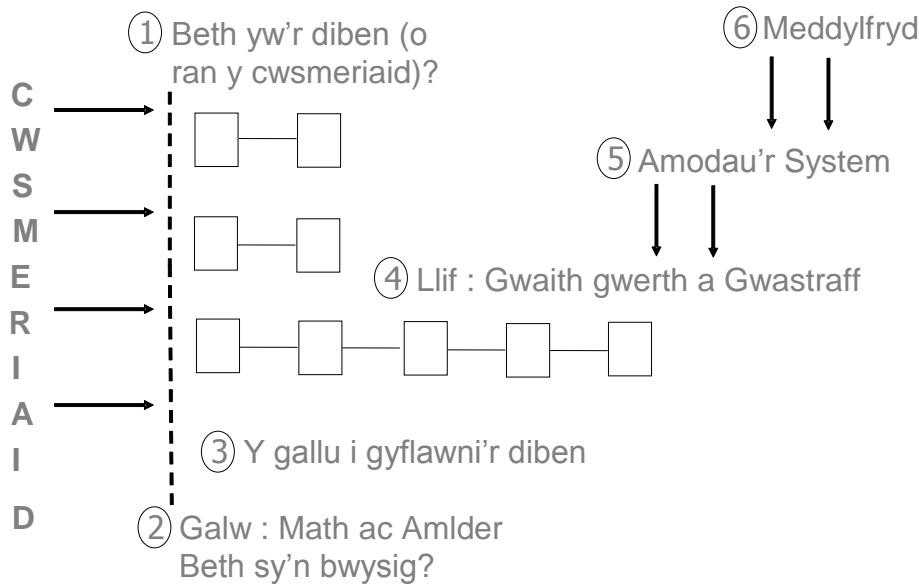


*Ffynhonnell: Seddon, 2005, tud. 110*

Yn yr ymyriad cyntaf yn y gwasanaeth atgyweirio a chynnal a chadw, dechreuodd y broses gychwynnol drwy ddewis tîm i ymgymryd â'r cam 'Archwilio' (y cam cyntaf ym model 'Archwilio-Cynllunio-Gwneud' Ffigur 23). Roedd yn cynnwys cynrychiolwyr o bob rhan o strwythur y gwasanaeth atgyweirio a chynnal a chadw. Roedd gan bob un ohonynt sgiliau, safbwyntiau a nodweddion personol gwahanol. Yr hyn sy'n bwysig yw bod pob un wedi'i ddewis am fod y cyngor yn gwybod eu bod yn cael eu parchu gan eu cydweithwyr, ond ymunodd pob un â'r tîm o'i wirfodd.

Roedd aelodau'r tîm yn ymwybodol nad cwrs hyfforddi arall mo hwn. Roedd pob un o'r cynrychiolwyr yn weithwyr a ddewiswyd o'r tu mewn i'r system bresennol (h.y. nid oedd unrhyw un yn cynrychioli preswylwyr yn y tîm archwilio). At hynny roedd angen i arweinwyr tîm ac uwch reolwyr a oedd yn gyfrifol am reoli'r gwasanaeth hwn gyfrannu at y broses archwilio a chynorthwyo yn ôl yr angen.

**Gwaith/prosiect gwella: camau'r broses 'Archwilio'**



*Ffynhonnell: (Seddon 2005 tud. 112)*

**Diben**

Ar ôl treulio amser i ddechrau yn gwrandao ar ofynion cwsmeriaid a ffoniodd y ganolfan alwadau, roedd gan y tîm ryw syniad o'r math o anghenion tai roedd y cwsmeriaid am i'r system eu diwallu. Dyna pryd y cytunodd y tîm ar ddiben y system, sef:

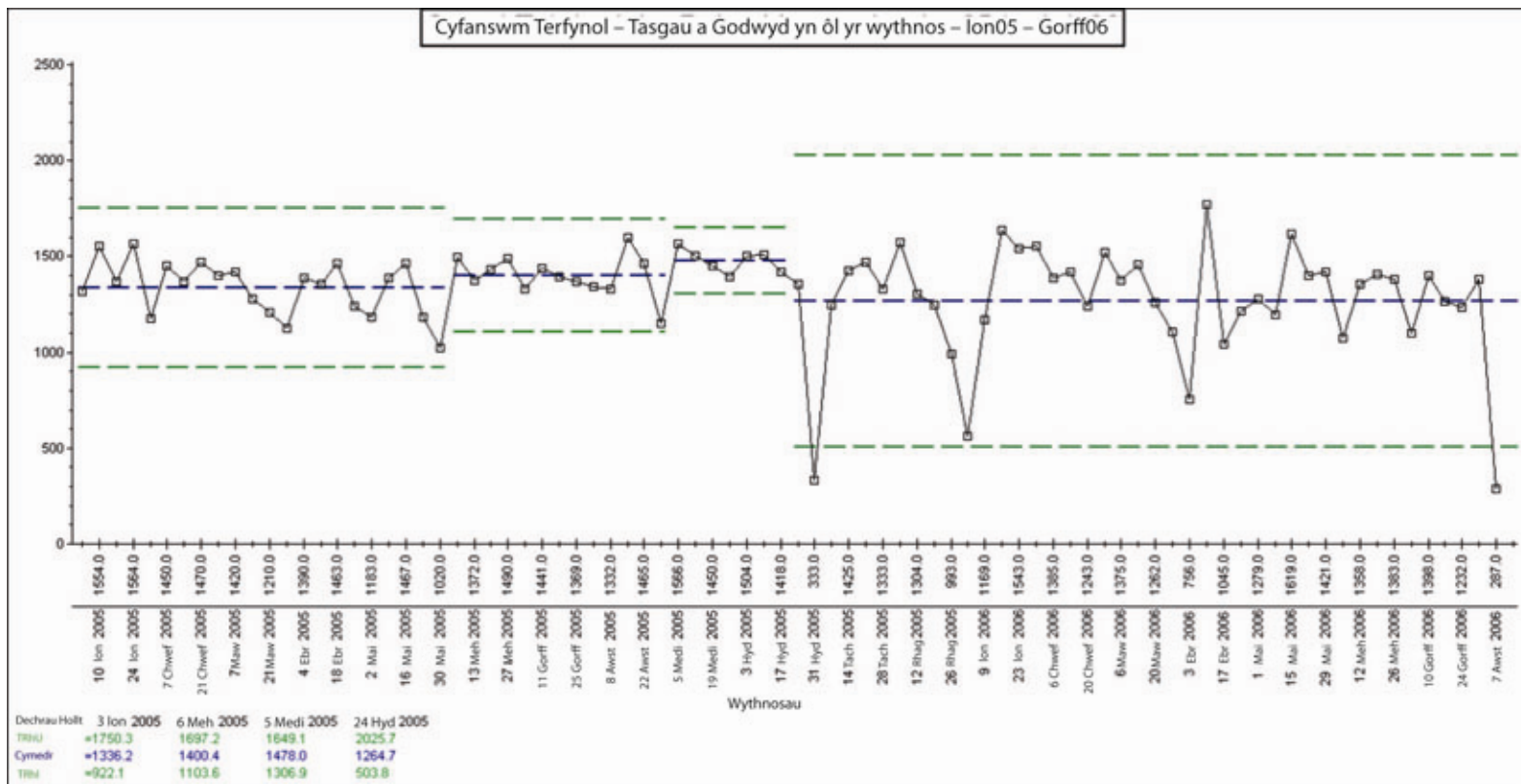
*'Gwneud y gwaith atgyweirio cywir ar yr adeg gywir'*

Roedd hyn yn groes i'r diben mewn ffaith presennol, a oedd yn rhoi mwy o sylw i strategaethau a chynlluniau busnes y cyngor, gan ganolbwyntio ar fesurau o weithgarwch ar gyfer elfennau o waith dros gyfnodau penodol o amser neu wariant cyllidebol neu yn erbyn Dangosyddion Perfformiad Allweddol (DPAau). Câl'r diben hwn sydd wedi'i ddiffinio'n syml ei ddilysu'n rheolaidd gan ganfyddiadau eraill y broses archwilio, gan wrando ar ofynion cwsmeriaid ac adborth drwy gydol yr ymyriad.

**Galw**

Mae ail gam y broses archwilio yn canolbwyntio ar y galw a'r hyn sy'n bwysig i'r cwsmer. Roedd angen i'r tîm ddatblygu dealltwriaeth uniongyrchol o'r galw drwy wrando ar alwadau ffôn a threulio amser yn arsylwi wrth y cownteri derbyn yn saith swyddfa ardal yr adran dai. Cafodd y tîm nad oedd unrhyw dystiolaeth empiraidd i ategu'r canfyddiadau o'r math o alw a'i amllder (er enghraifft. ei fod yn anrhagweladwy). Mewn gwirionedd, fel arall roedd hi: gellid dangos bod y galw yn rhagweladwy ar bob adeg o'r dydd/mis a blwyddyn. Mae Ffigur 25. yn nodi'r galwadau ar y system ac yn dangos bod nifer gymedrig y tasgau bob wythnos yn eithaf rhagweladwy dros amser.

Ffigur 25: Roedd galw newydd yn rhagweladwy dros gyfnod o amser (Nifer y tasgau a godwyd ar y system fesul wythnos)



Pan rannwyd y galw hwn yn gategorïau gwahanol a'i ddadansoddi, canfuwyd bod galw am werth fel arfer ar ffurf 'Dw i am i chi drwsio rhywbeth' (h.y. ceisiadau am y tro cyntaf am i waith atgyweirio gael ei wneud) ac iddo ymglyfwyno fel "allwch chi fy helpu / rhoi cyngor i mi?". Roedd galw yn deillio o fethiant ar ffurf "Rwyf wedi dweud wrthoch bod angen trwsio rhywbeth - ond nid wyf wedi clywed unrhyw beth ers hynny?", "Rydych wedi dechrau ar y gwaith atgyweirio ond nid yw wedi'i gwblhau eto", "Nid wy'n fodlon ar ansawdd y gwaith atgyweirio a wnaed", "Mae angen gwneud y gwaith atgyweirio hwn unwaith eto (aildrodd cais)" neu "dywedoch chi y byddech yma ond ni ddaethoch". Canfuwyd bod galw sy'n deillio o fethiant yn cynrychioli 60 y cant o'r holl alw.

Mae ail gam y broses o ddadansoddi'r galw yn cynnwys penderfynu beth sy'n bwysig i'r cwsmer, a ddylai lywio ymateb y sefydliad i'r galwadau am werth roedd yn eu cael. Yr elfennau o'r broses atgyweirio y cytunwyd arnynt gan y tîm, yn seiliedig ar ei brofiad o wrando ar ofynion cwsmeriaid, oedd:

- Câl'r gwaith ei gwblhau mewn un ymweliad;
- Byddai'r atgyweiriad yn gadarn, ni fyddai angen i rywun ffonio'r cyngor i ofyn iddo wneud rhagor o waith atgyweirio;
- Câl ei wneud naill ai;
- cyn gynted â phosibl neu;
- ar adeg a fyddai'n gyfleus i'r cwsmer.

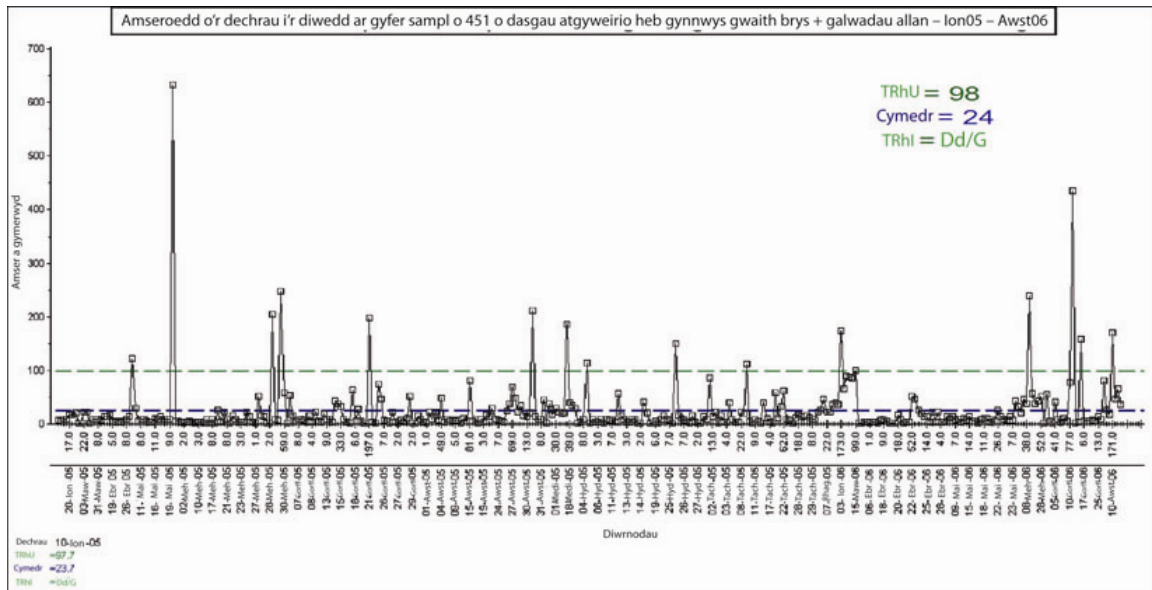
Am mai dyma'r mesurau cytûn o'r hyn a oedd yn bwysig i'r cwsmer, edrychodd y tîm ar allu'r gwasanaeth i gyflawni yn erbyn y mesurau hyn.

### Gallu

Mae'r siartiau prosesau ystadegol fel y'u dangosir yn Ffigur 26 yn nodi gallu'r system i wneud gwaith atgyweirio o'r dechrau i'r diwedd. Yn rhagweladwy ac yn ddibynadwy, roedd yn cymryd 98 o ddiwrnodau i wneud gwaith atgyweirio, gydag amser cymedrig o 24 o ddiwrnodau.



Ffigur 26: Yr amser a gymerwyd i wneud gwaith atgyweirio o'r dechrau i'r diwedd



Wrth ymchwilio i allu'r system bresennol i gyflawni diben y system, syfrdanwyd y tîm archwilio i ganfod nad oedd yr un o'r mesurau cyfredol a oedd yn cael eu defnyddio yn ymwneud â'r diben hwn. Roedd pob un o'r mesurau presennol yn ymwneud mewn gwahanol ffyrdd â gweithgarwch, cyllidebau neu berfformiad yn erbyn DPAAu fel y'u nodwyd yn ganolog ac a gafodd eu mesur gan y Comisiwn Archwilio. Roedd cryn dipyn o amser y staff yn cael ei dreulio yn casglu data anghywir, annibynadwy. Cyn gynted ag y dechreuodd y tîm gasglu ynghyd amseroedd ar gyfer gwneud gwaith atgyweirio o'r dechrau i'r diwedd yn seiliedig ar gofnodion hanesyddol, canfuwyd bod gwaith atgyweirio yn cymryd llawer mwy o amser i'w wneud nag yr oedd y mesurau confensiynol a gofnodwyd cyn hynny yn ei awgrymu. Mewn gwirionedd, canfuwyd bod 15 y cant o'r holl waith atgyweirio yn gofyn am bedwar neu ragor o ymweliadau i'w gwblhau.

**Llif**

Pan fapiwyd llif y gwaith o'r adeg y derbyniwyd cais am waith atgyweirio i'r adeg y cwblhawyd yr orchwyl, roedd y tîm yn gallu llunio'r diagram i ddangos yr holl gamau a phwyntiau penderfynu gwahanol yn y llif. (Ffigur 27)

Roedd Pennaeth Rheoli Tai yn gallu adrodd hanesyn personol a oedd yn dangos yr hyn roedd wedi'i ddysgu wrth astudio'r llif. Yn fuan sylweddolodd, yn achos gwaith atgyweirio adweithiol, mai dim ond pan oeddent mewn cyflwr gwael iawn yr oedd pethau yn cael eu trwsio. Ar un achlysur, roedd ef yn dilyn plymiwr yn y gwaith am ddiwrnod pan aethant i weld tap a oedd yn gollwng dŵr yr oedd angen ei atgyweirio. Llywiwyd ymddygiad y plymiwr gan y ffaith bod gan bob ardal swm o arian i'w wario bob mis. Felly dim ond y diffyg y rhoddwyd gwybod amdano a gâi ei atgyweirio ac ni châi unrhyw ddiffygion eraill a ddeuai i'r golwg eu hatgyweirio.

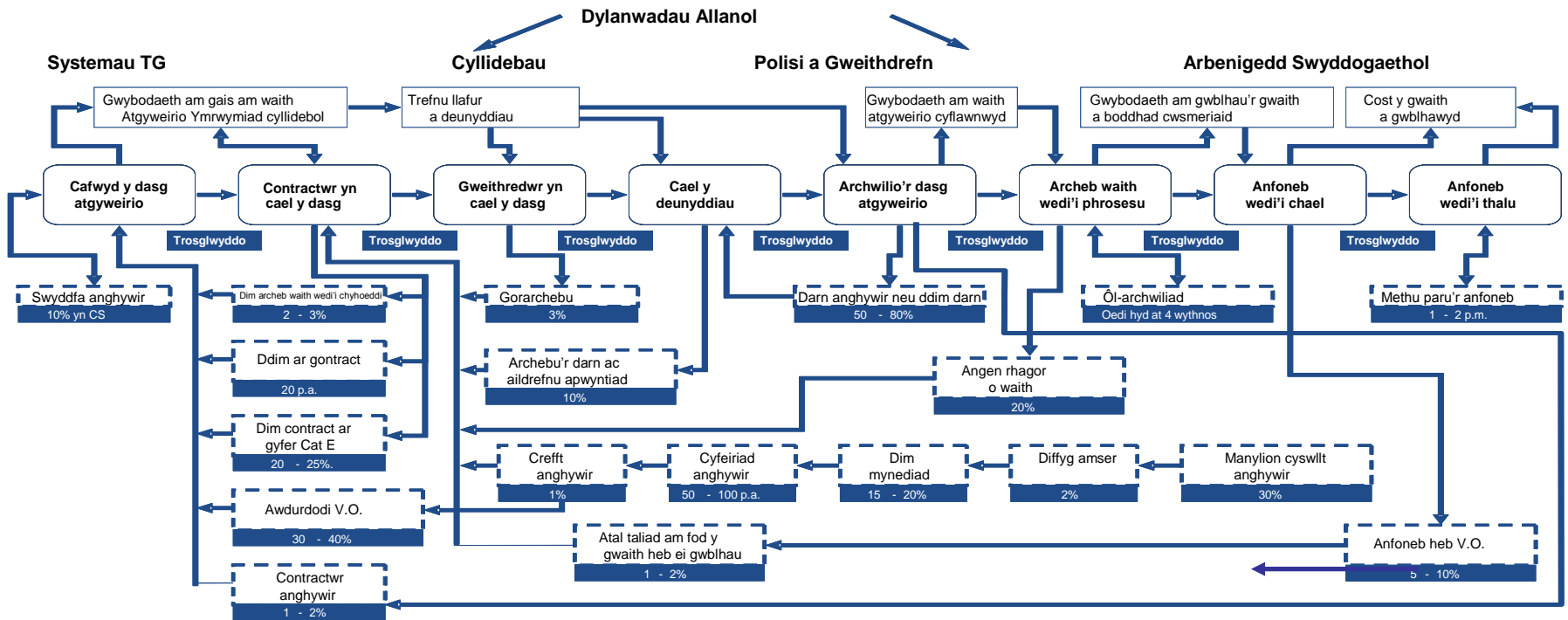
Yn fuan sylweddolodd ef fod hyn yn arwain at gyfrifiadau ynghylch costau nad oeddent yn gwneud synnwyr economaidd. Er enghraifft, mae newid wasier tap sy'n diferu yn costio tua £25,

tra amcangyfrifwyd y byddai newid tap yn costio £35 a darnau. Felly byddai angen i'r plymiwr wneud y dasg ratach a newid y wasier i drwsio'r tap a oedd yn gollwng yn y byrdymor. Wrth gwrs, byddai'r plymiwr yn gwneud hyn fel rheol am ei fod yn gwneud y dasg a oedd wedi'i nodi ar ei docyn, yn lle bod yn rhydd i ddefnyddio ei arbenigedd proffesiynol i wneud y dasg atgyweirio gywir. Fodd bynnag, pan astudiodd y tîm archwilio'r wybodaeth yn fanwl, canfu fod rhai wasieri wedi'u newid dair gwaith.

Felly, roedd cymharu'r costau  $3 \times £25 + £35 + \text{darnau} = £105 + \text{darnau}$  â'r gost untro  $£35 + \text{darnau}$  yn gyfrif mwy realistig. Y dasg atgyweirio gywir fyddai'r un gywir i'r eiddo a'r cwsmer. Wrth ddysgu hyn, gallai weld bod gwersi clir o ran perfformiad ym marn y cwsmer a chostau yr aed iddynt dros amser yn y gwasanaethau sy'n gyfrifol am wneud gwaith cynnal a chadw wedi'i gynllunio ac adweithiol.

Mae Ffigur 27 yn dangos pwyntiau penderfynu yn y broses atgyweirio ac amodau'r system a oedd yn effeithio ar y penderfyniadau hyn). Wedi'u marcio mewn print du mae'r prif gamau yn y broses o gyflawni tasg atgyweirio a chael eich talu yn y system hon. Islaw'r llinell hon o gamau cofnodir pa mor aml y byddai problemau yn codi lle y byddai angen ymweld â'r eiddo fwy nag unwaith neu ohirio'r gwaith atgyweirio.

Ffigur27: Llun system o'r system atgyweirio tai, gan gynnwys amodau'r system – amlygiadau'r meddylfryd sy'n sail i gynllun y system a'r modd y'i rheolir.



Wedi'u marcio mewn print du mae'r prif gamau yn y broses o gyflawni tasg atgyweirio a chael eich talu yn y system hon. Islaw'r llinell hon o gamau cofnodir pa mor aml y byddai problemau yn codi lle y byddai angen ymweld â'r eiddo fwy nag unwaith neu ohirio'r gwaith atgyweirio.

Drwy fynd drwy'r broses archwilio dysgodd y tîm lawer mwy o bethau manwl am y system ar hyd y ffordd, gan gynnwys y canlynol:

- Mewn gwirionedd nid oedd y rhagarchwiliadau a'r ôl-archwiliadau a oedd yn cael eu cynnal ar gyfer gwaith atgyweirio gan staff annhechnegol i sicrhau bod y gweithredwyr yn gwneud eu gwaith yn ychwanegu unrhyw werth o safbwynt y cwsmer, a'r cyfan roeddent yn ei wneud oedd peri oedi ac anghyfleustra i gwsmeriaid
- Roedd staff ym mhob rhan o'r system yn canolbwyntio ar gyflawni targedau cyllidebol a gwella sgorau DPAu er mwyn ceisio diogelu delwedd allanol dda'r sefydliad
- Roedd y gwasanaeth yn hollol adweithiol yn hytrach na rhagweithiol, ac roedd gwasanaeth da yn cael ei bwysu a'i fesur ar sail nifer y cwynion a gafwyd yn hytrach nag adborth uniongyrchol gan breswylwyr
- Nid oedd gwaith atgyweirio yn cael ei drin fel blaenoriaeth uchel ar gyfer staff anhechnegol yn y sefydliad
- Roedd cryn dipyn o wastraff, gyda'r canlyniad bod defnydd gwael yn cael ei wneud o adnoddau a sgiliau staff
- Nid oedd contractwyr yn cludo fawr ddim stoc, os o gwbl, ar eu faniau am nad oedd y cwmnïau contractwyr yn ymddiried yn eu gweithwyr i beidio â defnyddio'r stoc i wneud pethau eraill. O ganlyniad, roedd yn rhaid i gontractwyr ymweld â chartref nifer o weithiau er mwyn cwblhau un dasg.

Cyn hynny, dywedodd y Pennaeth Rheoli Tai fod yr adran wedi gwario arian ar farchnata'r adran i'w preswylwyr er mwyn ceisio cadw canlyniadau arolygon boddhad yn uchel. Drwy'r broses archwilio, daeth yn amlwg nad oedd hyn yn ychwanegu unrhyw werth i'r cwsmer, ac felly erbyn hyn nid oes unrhyw arian yn cael ei wario ar farchnata. Yn hytrach, dywedodd y dylai'r unig ddata ar foddhad cwsmeriaid ddod yn uniongyrchol o denantiaid sydd wedi cael gwasanaeth ac y dylid ei ddefnyddio i wella, yn hytrach na'i ddangos fel prawf o'i berfformiad.

### **Amodau'r system a'r hyn a ddatgelwyd ynghylch meddylfryd rheolaeth**

Ym model meddylfryd systemau, amodau'r system yw'r pethau sy'n esbonio pam mae'r system yn ymddwyn fel y gwna, a chrynhwyd y prif amodau a nodwyd yma (fel y dangosir yn Ffigur 27) fel a ganlyn:

- y targedau a osodir ar y system oddi uchod ar ffurf polisiau a gweithdrefnau;
- pwysau i fodloni gofynion cyllidebol (costau rheoli);
- rhannu'r gwaith yn arbenigeddau swyddogaethau;

- anhyblygrwydd y systemau T.G.

Drwy nodi'r amodau system hyn amlygwyd y meddylfryd a oedd wrth wraidd cynllun y system a'r ffordd roedd yn cael ei rheoli. Newid y meddylfryd hwn yw nod ymyriad meddylfryd systemau yn y pen draw: Mae "Meddylfryd" yn rheoli'r "System" sydd yn ei thro yn rheoli "Perfformiad" (Seddon 2005 tud. 10).

Canfuwyd bod amodau'r system yn cael llawer o effeithiau ystumiol ar weithredoedd pobl yn y system:

- Ysgogir rheolwyr i roi pwysau ar weithwyr canolfannau galwadau i newid categorïau o waith ar y system am y tybir bod tasgau brys yn costio mwy i'r sefydliad na gwaith atgyweirio rheolaidd, a hefyd er mwyn i'r sefydliad allu cyflawni ei gwtâu o dargedau ar gyfer categorïau o waith y mae'n rhaid rhoi gwybod amdanynt i'r Comisiwn Archwilio.
- Gallai un dasg gan gwsmer droi'n nifer o dasgau ar y system. Câi tasgau eu canslo a'u hailddechrau, er enghraifft pan nad oedd crefftwr yn gallu mynd i mewn i eiddo. Byddai hyn yn sicrhau y câi tasgau eu cwblhau o fewn y targedau amser.

Byddai'r targedau sy'n ceisio sicrhau bod Cymdeithasau Tai yn gwneud mwy o waith atgyweirio wedi'i gynllunio na gwaith atgyweirio adweithiol hefyd yn rhoi pwysau ar y system. Pan astudir y system, gwelir bod y gwahanu mympwyol rhwng gwaith atgyweirio wedi'i gynllunio a gwaith atgyweirio adweithiol yn achosi i'r sefydliad wrthod adnewyddu ceginau ar gyfer rhai pobl am fod disgwyl iddynt gael cegin newydd ymhen chwe mis fel rhan o raglen waith gynlluniedig, tra bod ceginau digon derbyniol yn cael eu rhwygo allan yn achos eraill i gyd-fynd â'r amserlen gynlluniedig. Canfu'r tîm ei bod yn well gwneud gwaith adnewyddu pan fydd fwyaf addas i'r eiddo a'r preswlydd, yn seiliedig ar wybodaeth am pryd y mae angen gwneud y fath waith atgyweirio.

Roedd llawer o'r amodau system hyn yn deillio o'r angen i gydymffurfio â manylebau a bennwyd yn ganolog gan naill ai'r llywodraeth neu gyrff arolygu. Nodwyd bod y gofynion hyn i gydymffurfio yn fygythiadau allanol i gynaliadwyedd y gwasanaeth wedi'i ailgynllunio.

### **Ailgynllunio**

Mae'r system wedi'i hailgynllunio yn ymgorffori'r gwaith arbrofi â'r dulliau newydd o weithio yn y cam 'Cynllunio' ac wedyn y broses o'i chyflwyno i weddill y sefydliad yng ngham 'Gwneud.' Cytunodd y tîm mai'r camau 'gwerth' hanfodol yn y broses, o safbwynt y cwsmer, oedd:

- sicrhau y gellir mynd i mewn i'r eiddo;
- canfod y broblem;
- cwblhau'r gwaith atgyweirio.

Drwy arbrofi â ffyrdd newydd o wneud gwaith atgyweirio ar gyfer preswylwyr, gwnaed sawl darganfyddiad arall ynghylch ffyrdd o wella'r broses:

## Meddylfryd Darbodus a Meddylfryd Systemau yn y Sector Cyhoeddus yng Nghymru

- Mae trefnu apwyntiadau ar amser penodol i wneud gwaith atgyweirio yn hwyluso mynediad i eiddo
- Dim ond y gweithredwr cywir, ac yntau'n bresennol yn yr eiddo, a all nodi'n fanwl gywir beth sydd ei angen i wneud gwaith atgyweirio yn effeithiol (er enghraifft trydanwyr ar gyfer gwaith trydanol).
- Ar gyfer gwaith atgyweirio ac apwyntiadau, mae angen edrych ar gwsmeriaid fel unigolion y mae gan bob un ohonynt ei wahanol 'werthoedd nominal' (pethau gwahanol sy'n bwysig iddynt o ran sut maent yn derbyn gwasanaeth) y mae angen eu cydnabod. Mae hyn yn groes i'r ffordd y dosbarthwyd amseroedd gynt yn rhai brys mawr, brys a heb fod ar frys nad oedd yn darparu ar gyfer gwahaniaethu rhwng anghenion cwsmeriaid.
- Mae pob ymweliad ag eiddo yn gyfle i wneud gwaith cynnal a chadw arno ac osgoi'r angen i wneud gwaith atgyweirio yn y dyfodol. Byddai'r gweithredwr bob amser yn gofyn 'A oes unrhyw beth arall sydd angen ei wneud?' pan fyddai'n gwneud gwaith mewn eiddo.
- Mae'n rhaid gwahanu penderfyniadau ynghylch gwaith atgyweirio oddi wrth ddyllanwadau eraill megis cyllideb neu dargedau ac arferion eraill. Y flaenoriaeth wedyn yw 'gwneud y peth cywir i'r cwsmer/yr eiddo' yn hytrach na 'dewis yr opsiwn rhataf i ddatrys y broblem'.
- Mae'n rhaid sicrhau bod gan y gweithredwr â'r sgiliau cywir yr adnoddau cywir i wneud y gwaith atgyweirio cywir.
- Drwy weithio mewn modd ymatebol, nid yn unig y mae'r cyngor yn bodloni eu cwsmeriaid ond mae hefyd yn gofalu'n rhagweithiol wrth edrych am ei stoc dai i atal problemau yn ymwneud â gwaith cynnal a chadw rhag codi yn y dyfodol.

### Y pwyntiau allweddol yw:

- mae Portsmouth bellach yn gwneud gwaith atgyweirio pan mae'n dod ar draws pethau sydd angen eu hatgyweirio yn hytrach na'u grwpio mewn 'rhaglenni o waith cynnal a chadw wedi'i gynllunio';
- os oes angen adnewyddu cegin neu foeler, yn ôl barn broffesiynol y crefftwr, gwneir hynny pan fydd yn gyfleus i'r cwsmer;
- dangoswyd nad yw oesau safonol blaenorol y cydrannau (a oedd yn seiliedig ar y rhaglenni o waith cynnal a chadw 'wedi'i gynllunio') yn cael eu hategu yn ymarferol;
- arferai'r rhaglen baentio allanol gael ei chyflawni mewn cylch o bum mlynedd. Fodd bynnag, oherwydd y newidiadau a wnaed ar hyn o bryd mae'r gwaith paentio allanol ar

40 y cant o'r blociau dros bum mlwydd oed ac eto ni fu unrhyw gynnydd mewn gofynion cysylltiedig.

Esboniodd sut mae newidiadau ailgynllunio y bwriadwyd iddynt gyflawni'r camau gwerth yn unig (asesu, canfod y broblem, cwblhau'r gwaith atgyweirio). Roedd yn gofyn am roi'r arbenigedd gorau ym mhen blaen y broses. Mae staff tai bellach yn canolbwyntio ar holi cwsmeriaid ynghylch eu problem i sicrhau bod y crefftwr â'r sgiliau cywir yn cael ei anfon i wneud y gwaith atgyweirio ar adeg sy'n gyfleus i'r cwsmer. Oherwydd hyn mae'r crefftwr cywir yn gwneud yr asesiad cyntaf o'r broblem.

Wrth iddo fynd drwy'r broses ailgynllunio sylweddolodd y tîm "oni fyddai'n fuddiol trwsio popeth y gall fod angen ei drwsio yr un pryd?" Roedd hyn yn gofyn am newid meddwl: bellach roedd yn rhaid iddo ymddiried yn y crefftwr i weithredu'n broffesiynol, rhywbeth nad oedd y system yn ei wneud cyn hynny. Nid oedd yn hawdd i bob rheolwr dderbyn y newid meddwl hwn. Er mwyn sicrhau dysgu normadol roedd yn rhaid iddo fynd â rhai o'r rheolwyr hyn drwy'r broses sawl gwaith cyn eu bod yn teimlo'n gyfforddus. Cafodd fod yn rhaid iddo oresgyn amheuan pobl y byddai crefftwyr yn diogi drwy weld yr amgylchiadau gwaith drostynt eu hunain.

**Ffigur 28: Canlyniadau'r broses cyn ac ar ôl y gweithgarwch gwella**

	Cyn	Ar ôl
<b>Diben</b>	Rheoli pob gweithgaredd er mwyn cyflawni'r targedau a chadw costau i lawr	Gwneud y gwaith atgyweirio cywir ar yr adeg gywir.
<b>Mesurau O'r dechrau i'r diwedd</b>	24 o ddiwrnodau ar gyfartaledd ar gyfer pob tasg atgyweirio	I lawr i 6.9 diwrnod ar gyfartaledd i wneud y gwaith atgyweirio y rhoddwyd gwybod amdano yn wreiddiol ac 11.2 diwrnod i wneud yr holl waith atgyweirio a nodwyd yn yr eiddo
<b>Galw sy'n deillio o fethiant</b>	60%	Tua 14% ar gyfer gwaith atgyweirio ar hyn o bryd
<b>Bodddhad cwsmeriaid</b>	Roedd hen fesurau MORI yn nodi 98% ar gyfer y gwasanaeth. Fodd bynnag, y gwir gyfraddau bodddhad â'r hen wasanaeth atgyweirio, fel y'u mesurwyd wrth ailgynllunio'r gwasanaeth, oedd 6 allan o 10	Cofnodwyd sgôr o 9.9 allan o 10 ar gyfartaledd ar gyfer y gwasanaeth atgyweirio ar gyfer y chwe mis diwethaf
<b>Yn lawn y Tro Cyntaf</b>	Heb ei fesur	91.8%
<b>Apwyntiadau a gadwyd</b>	Heb ei fesur	77.5%

**Costau:** Cynyddodd costau gwaith atgyweirio adweithiol wrth iddynt ganfod galw heb ei ddiwallu o du tai a oedd wedi dirywio dros amser. Nododd Portsmouth fod costau fesul tasg atgyweirio wedi lleihau 7 y cant o ganlyniad i'r broses ailgynllunio. Fodd bynnag, drwy ddileu'r gwahaniaeth mympwyol rhwng gwaith atgyweirio wedi'i gynllunio a gwaith atgyweirio adweithiol, canfu Portsmouth fod yr arbedion o'r gyllideb ar gyfer gwaith cynnal a chadw wedi'i gynllunio yn fwy na digon i ariannu'r cynnydd yng nghostau gwaith atgyweirio adweithiol. Mae costau gwaith atgyweirio hefyd wedi lleihau flwyddyn ar ôl blwyddyn. Erbyn hyn mae'r cyngor wedi gweithio ar leihau'r amser ar gyfer cyflawni pob tasg atgyweirio o'r dechrau i'r diwedd (ac mae wedi llwyddo i wneud hynny), gan gynnwys y gwaith atgyweirio hwnnw a ganfyddir dim ond ar ôl cyrraedd yr eiddo.

### **Meddylfryd systemau wedi'i integreiddio ar hyd y gadwyn gyflenwi**

Sicrhawyd canlyniadau yr un mor ddramatig gan y sefydliadau contractwyr unigol yn y gadwyn gyflenwi sydd wedi mabwysiadu dulliau meddylfryd systemau. Syfrdanwyd un contractwr o ganfod nad oedd ganddo unrhyw fesurau cyn hynny a oedd yn ei helpu i ddysgu a gwella ei fusnes.

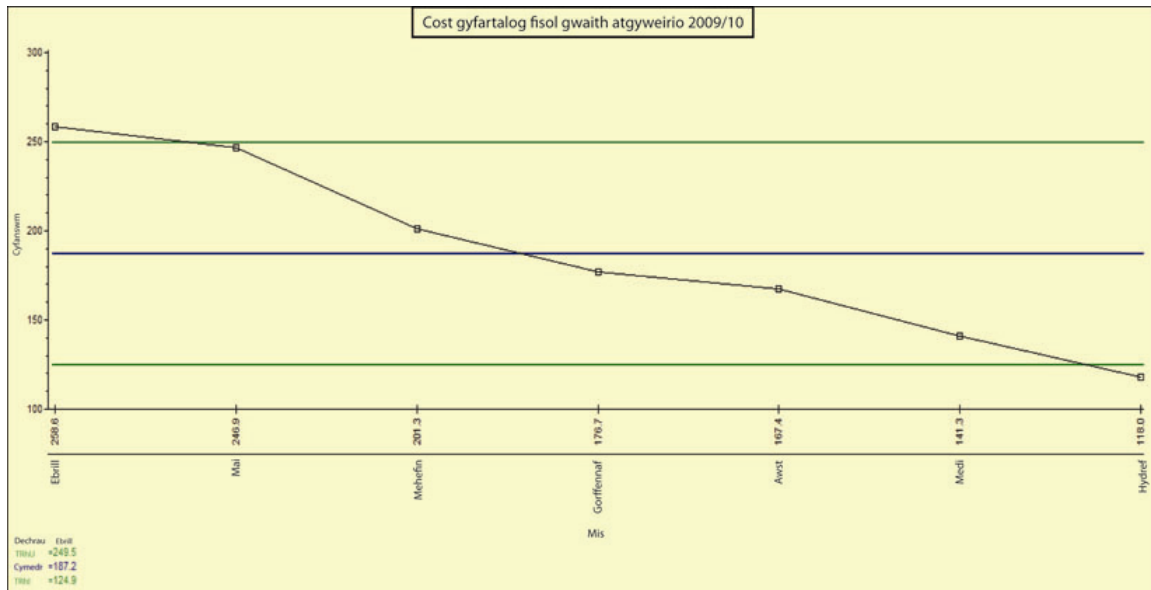
Erbyn hyn ei nod yw bod yn fusnes atgyweirio o'r dechrau i'r diwedd gwirioneddol. Mae wedi cynyddu ei gapasiti wrth ddefnyddio'r un staff, o 85 o dasgau bob dydd ar gyfartaledd i 225 o dasgau bob dydd, gan ddarparu ar gyfer ymgymryd â gwaith ychwanegol o contractwyr cynghorau eraill. Canfu hefyd mai elfen allweddol medru cwblhau tasg yn gywir y tro cyntaf oedd y gofyniad ar gyfer stoc fan addas.

Cynlluniwyd hyn yn erbyn y galw am ddarnau, sy'n golygu y câi'r faniau eu hail-lenwi ar yr amllder cywir. Penderfynodd fod angen cael gafael yn gyflym ar ddarnau na ellid eu cludo fel stoc fan er mwyn gwella ei fesurau i sicrhau bod gwaith atgyweirio'n cael ei wneud yn gywir y tro cyntaf. Mesurodd pob un o'r tri darparwr gwasanaethau ar gyfer Cyngor Dinas Portsmouth yr amser a dreuliodd yn casglu darnau a chanfu fod pob crefftwr yn treulio 1.8 awr y dydd ar gyfartaledd yn gwneud hynny.

O ganlyniad, penderfynodd un o gyfarwyddwyr y cwmni sefydlu eu cwmni ymateb cyflym eu hunain i gyflenwi darnau. Ceir gafael ar ddarnau ac fe'u danfonir yn uniongyrchol i'r safle lle mae angen gwneud gwaith atgyweirio. Golyga hyn nad oes angen i'r crefftwr medrus adael y safle i gasglu darnau ychwanegol, gan beri anghyfleustra i'r preswlydd. Cyn yr ymyriad, cymerai 13 diwrnod ar gyfartaledd i gwblhau tasg atgyweirio o'r dechrau i'r diwedd gyda therfyn rheoli uchaf o 59.1 o ddiwrnodau. Ar ôl yr ymyriad, roedd y ffigurau hyn wedi gostwng i 2.8 diwrnod ar gyfartaledd, gyda therfyn rheoli uchaf o 9.4 diwrnod. Mae Ffigur 28 yn dangos, o ganlyniad i gwblhau gwaith atgyweirio yn gywir y tro cyntaf (a lleihau nifer yr ymweliadau fesul tasg o 2.9 i 1.9), sut y lleihaodd y gost atgyweirio gyfartalog ar gyfer tasg o £258 ym mis Ebrill 2009 i £114 ym mis Hydref 2009.



Ffigur 29: Cost atgyweirio cyfartaledd misol 2009-10



Dangosodd set arall o fesurau o'r contractwr hwn fod galw sy'n deillio o fethiant bellach yn 9.4 y cant o gymharu â 25.6 y cant cyn hynny, sy'n golygu bod y cyngor mewn gwell sefyllfa i ymateb i geisiadau cwsmeriaid am waith atgyweirio.

**Ymyriadau Eraill: Gosod Tai yn Seiliedig ar Ddewis**

Nid yw gwasanaeth Rheoli Tai Cyngor Dinas Portsmouth wedi mabwysiadu model gosod tai yn seiliedig ar ddewis (CBL) y Llywodraeth. Mae CBL yn cael ei wthio'n ganolog ond yn nadansoddiad Portsmouth o'r galw o du cwsmeriaid, ni chafwyd bod angen proses hysbysebu a chynnig eiddo ar y we. Penderfynwyd nad oedd y CBL yn addas i anghenion cwsmeriaid Portsmouth ac y byddai'n ei orfodi i ymgorffori prosesau gwastraffus a fyddai'n cynyddu costau. Yn genedlaethol mae tuedd i gofrestrau tai dyfu pan fyddant yn rhan o system CBL. Fel arfer gellir llenwi'r rhestrau hyn â chwsmeriaid nad oes ganddynt unrhyw obaith realistig o gael tai cymdeithasol.

Lleihawyd cofrestr dai Portsmouth yn ofalus o bron 11,000 o unigolion i lai na 3,800 fel bod gan gwsmeriaid obaith realistig o ddod o hyd i lety addas. Mae gwasanaeth Rheoli Tai'r Cyngor wedi nodi unigolion â'r anghenion mwyaf ac mae wedi cysylltu â'r rhai sy'n annhebygol o gael eu hailgartrefu i'w helpu gydag opsiynau amgen. Mae'r gofrestr yn parhau i leihau, sy'n groes i'r duedd genedlaethol ac mae'n ei theilwra ei hun dros amser i gyd-fynd â nifer y tai sydd ar gael.

Yn lle mabwysiadu CBL mae Portsmouth wedi creu cynllun dyrannu tai sy'n canolbwyntio ar y cwsmer lle mae 'dewis' wedi'i gynnwys ym mhob cam allweddol heb ymgorffori aneffeithlonrwydd. Gall cwsmeriaid ddewis pryd y bydd eu tenantiaeth yn dod i ben a phryd y bydd eu tenantiaeth newydd yn dechrau. Mae'n ddull cyson o ddyrannu'r nifer gyfyngedig o unedau gwag yn eiddo'r cyngor ac eiddo landlordiaid cymdeithasol cofrestredig. Mae ei broses unedau gwag yn ategu'r cynllun dyrannu i sicrhau bod cartrefi yn cael eu dyrannu gan ystyried

anghenion cwsmeriaid. Mae gwasanaeth Rheoli Tai'r Cyngor yn cynnal cyfweiliadau wyneb yn wyneb ag ymgeiswyr nad oes angen iddynt lenwi ffurflenni cais na defnyddio technolegau ar y we – mae hyn yn sicrhau na chaiff y rhai mwyaf agored i niwed na'r rhai mwyaf difreintiedig eu dieithrio. Unwaith y bydd yr amgylchiadau wedi'u cadarnhau, rhoddir gwybod i gwsmeriaid faint o amser y gallai ei gymryd i ddarparu llety ar eu cyfer gan roi cyfle iddynt wneud penderfyniad ar sail gwybodaeth o'r dechrau. Yn ystod y chwe mis diwethaf, cofnodwyd sgôr o 9.0 allan o 10 ar gyfartaledd o ran boddhad cwsmeriaid ar gyfer y gwasanaeth unedau gwag.

### **Gwyrdd a Glân – y gwasanaeth glanhau a chynnal tiroedd**

Un o'r ymyriadau sydd wedi cael yr effaith fwyaf syfrdanol yw'r gwaith gyda'r gwasanaeth 'Gwyrdd a Glân'. Er nad yw y Gwasanaeth Gwyrdd a Glân yn rhoi gwybod am farn y Comisiwn Archwilio o'r Wasanaeth Tai, mae'r gwasanaeth a gynigir yn bwysig iawn i denantiaid lleol, am ei fod yn sicrhau bod yr ystadau yn cael eu cynnal a'u cadw'n dda a'u bod yn daclus. Diben y gwasanaeth oedd 'cadw'r ardal leol yn lân ac yn daclus', ac roedd yn arbennig o awyddus i sicrhau y câi gwastraff swmpus ei waredu'n gyflym.

Ymhlith rhai o'r canlyniadau a sicrhawyd roedd 15,390 o gasgliadau ysbwriel swmpus rhwng mis Ionawr a mis Mai 2007 lle y canfu'r tîm y gallai ymateb i geisiadau bellach mewn dwy awr ac 20 munud ar gyfartaledd (yr amser cyfartalog o'r adeg yr hysbyswyd y gwasanaeth o'r ysbwriel gyntaf i'r adeg y'i symudwyd o'r ystad), sgôr gyfartalog o 9.4 allan o 10 ar gyfer y gwasanaeth (2,209 o sgorau preswylwyr). Ers hynny mae gwasanaeth Tân ac Achub Hampshire wedi ysgrifennu at y cyngor i ddweud ei fod wedi sylwi ar leihad sylweddol yn nifer y tanau ar ystadau yn y ddinas, ac nad oeddent yn gwybod beth roedd Cyngor Dinas Portsmouth wedi'i wneud, ond ei fod yn gweithio!

Yn anecdotaidd, mae swyddogion yn nodi bod cyfranogiad y gymuned wedi cynyddu wrth i'r gwasanaeth wella: dywed preswylwyr, gan eu bod yn gwybod y caiff pethau eu trwsio, fod ganddynt gymhellant i roi gwybod am broblemau pan fyddant yn codi.

### **Casgliadau – sicrhau y darperir gwasanaethau lleol effeithiol**

Mae dull Cyngor Dinas Portsmouth o weithredu wedi cael cryn effaith ar y modd y darperir gwasanaethau tai. Mae cwsmeriaid ar eu hennill, fel y dangosir gan y data boddhad cwsmeriaid a gesglir ar ôl i waith atgyweirio gael ei gwblhau. Mae'r gwasanaeth yn parhau i ddysgu drwy wrando ar ofynion cwsmeriaid a bwydo gwybodaeth yn ôl i'w gwasanaethau. Mae'r broses hon wedi gofyn am gefnogaeth ac ymrwymiad staff ym mhob rhan o'r sefydliad, yn ogystal â phreswylwyr, cynghorwyr a darparwyr gwasanaethau.

Ym mhrofiad Portsmouth, mae polisi tai a reolir yn ganolog yn rheoli ansawdd y ddarpariaeth o wasanaethau. Mae rheoliadau a chymhellion, ar ffurf arian ychwanegol, targedau neu asesiadau corfforaethol, yn amharu ar y cwsmer. Maent hefyd yn rhwystro unigoliaeth, yn atal cynnydd ac yn atal awdurdodau tai rhag dyrannu adnoddau i'r rhai â'r anghenion mwyaf. Ym marn Portsmouth, mae gan awdurdodau tai lleol y gallu a'r wybodaeth leol i ddarparu'r gwasanaeth gorau i gwsmeriaid a dylid eu grymuso i wneud hynny.

## Casgliadau a Thrafodaeth o'r Ymchwil

Dyma'r pedair thema sy'n codi o'r dadansoddiad o'r astudiaethau achos hyn:

1. sut mae Meddylfryd Systemau yn darparu fframwaith ar gyfer newid;
2. effaith targedau a mesurau cyfredol;
3. goblygiadau ehangach systemau;
4. cynaliadwyedd gwelliannau.

### Sut mae Meddylfryd Systemau yn darparu fframwaith ar gyfer newid

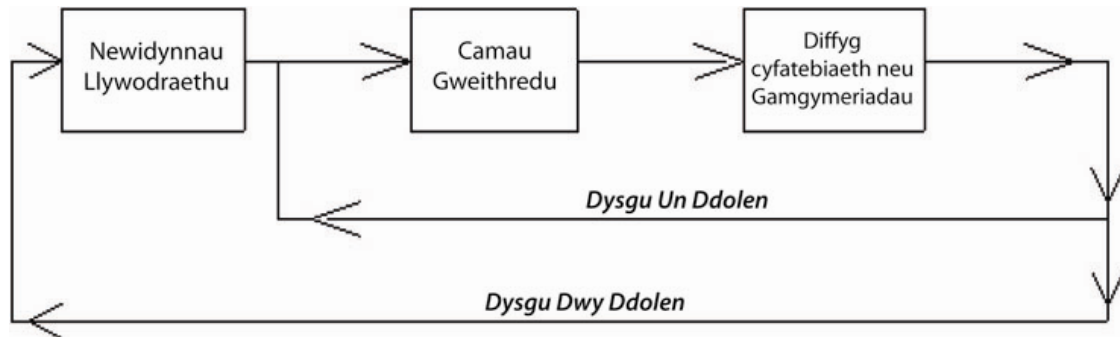
Dilynodd pob un o'r tri achos hyn yr un fethodoleg meddylfryd systemau. Wrth wneud hynny, darparodd y fethodoleg fframwaith ar gyfer deall gwir natur eu perfformiad cyfredol ac felly problemau cyfredol (a oedd yn wahanol ym mhob achos i'r hyn a dybiwyd). Yn wahanol i lawer o fethodolegau newid eraill, nid oedd unrhyw becyn cymorth i'w gymhwyso at broblemau rheolwyr, nac unrhyw gyrsiau hyfforddi i reolwyr eu dilyn. Yn lle hynny, roedd angen i'r cyfranogwyr barhau i ddilyn y dull a sicrhau eu bod yn astudio eu gwasanaeth yn systematig.

Un o nodweddion allweddol y dull gweithredu sy'n seiliedig ar feddylfryd systemau a astudiwyd yn yr adroddiad hwn yw'r pwyslais y mae'n ei roi ar feddylfryd effeithiolrwydd yn hytrach na meddylfryd effeithlonrwydd. Felly newidiwyd ffocws pob un o'r awdurdodau a astudiwyd fel eu bod yn canolbwyntio ar gyflawni yn erbyn diben canolog eu gwasanaeth ac yn gallu ailgynllunio eu system yn unol ag egwyddorion systemau. Ym mhob un o'r tri achos roedd yr ymyriad meddylfryd systemau yn cynnwys astudio'r galw yn gydwobodol mewn proses a oedd yn 'hwy nag arfer' a oedd yn werthfawr iawn ar gyfer y broses ailgynllunio. Mae ymgyfarwyddo'n fanwl â'r cwsmeriaid a'r galw wrth wraidd y dull gweithredu hwn.

Nodwedd arall ar y dull gweithredu hwn oedd mai'r gweithwyr eu hunain a oedd yn gyfrifol am ailgynllunio'r system lle roeddent yn gweithio – ffordd bwerus o sicrhau cyfranogiad y gweithwyr. Mewn perthynas â'r dull newid hwn, mae Seddon (2005) yn cyfeirio at ddamcaniaeth dysgu dwy ddolen Argyris a Schön (1974). Gan wahaniaethu rhwng dysgu un ddolen a dysgu dwy ddolen, mae Argyris (1999) yn esbonio bod: *“Single-loop learning occurs when matches are created, or when mismatches are corrected by changing actions. Double-loop learning occurs when mismatches are corrected by first examining and altering the governing variables and then the actions”*.

I Argyris a Schön (1974), mae dysgu un ddolen yn cynnwys gwella'n gynyddol drwy ddysgu sgiliau a galluoedd newydd, gwneud rhywbeth yn well heb herio'r credoau a'r tybiaethau sylfaenol. Mae dysgu dwy ddolen yn mynd ymhellach na dysgu un ddolen drwy ail-lunio'r patrymau meddwl ac ymddwyn sy'n rheoli pa gamau a gymerir (gweler Ffigur 30).

Ffigur 30: Dysgu un ddolen a dysgu dwy ddolen



Ffynhonnell: Argyris 1990 tud. 94)

Mae Argyris a Schön yn cydnabod defnydd Ashby (1952) o drosiad thermostat cartref i roi enghraifft. Pan fydd y tymheredd yn codi a gostwng o amgylch un pwynt gyda'r uned wresogi yn tanio ac yn diffodd mewn ymateb i newidiadau yn y tymheredd, gellid disgrifio hyn fel dysgu un ddolen: mae'r system adborth yn ymateb mewn ffordd syml i amrywiadau yn yr amgylchedd. Pan fydd deiliad y cartref yn ymyrryd ac yn newid y thermostat, gellir ystyried bod hyn yn cyfateb i ddysgu dwy ddolen: mae'r ddolen adborth ddynol yma yn cysylltu tymheredd y cartref nid yn unig â'r uned wresogi, ond â gosodiadau'r thermostat y bydd y tymheredd yn codi ac yn gostwng o'u hamgylch. *"Double-loop learning changes the governing variables (the 'settings') of one's programs and causes ripples of change to fan out over one's whole system of theories-in-use"* (Argyris a Schön 1974).

Drwy gydnabod bod system ryngweithio sy'n sail i'r camau rydych yn eu cymryd, mae modd newid ac wrth wneud hynny ddod yn fwy agored a hunanymwybodol. Mae Seddon (2005) yn disgrifio hyn fel yr angen i 'ddad-ddysgu' cyn y gellir 'dysgu'r' ffordd newydd y dylai system weithio, gan fabwysiadu dull datblygol ac addasol o newid.

*"Systems thinking is only truly learned by doing, by action learning: it is only by doing that managers can unlearn, can find out for themselves where their current beliefs about the design and management of work are flawed, in order to put into place something that works systematically better, and can systemically be further improved"* (Seddon a Caulkin 2007).

Mae defnyddio'r dull datblygol o newid yn rhan annatod o draddodiad meddylfryd systemau: *"The idea of emergent properties is the single most fundamental systems idea and to use this (and other) systems ideas in a conscious organised way is to do some systems thinking"* (Checkland 1997, dyfynnwyd yn Chapman 2002).

Galwodd Chin a Benne (1969) dysgu 'normadol ailaddysgol' ar y math hwn o ddysgu gweithredol, lle yr eir â phobl drwy eu gwaith i amlygu eu gwerthoedd anymwybodol sylfaenol ac wedyn eu newid, gan ddefnyddio'r hyn a alwant yn 'systemau dros dro' fel cyfrwng ailaddysgu. Mae Argyris (1999, tud. 90) yn awgrymu *"it is possible to help individuals learn new theories-in-use and to create new learning systems. The intervention requires the creation of a dialectical learning process where the participants can continually compare their theories-in-use, and the learning system in which they are embedded, with alternative models. This requires that interventionists make available alternative models with significantly different governing values and behavioural strategies"*.

Ym mhob un o'r tri achos cafwyd ymyriad ailaddysgol normadol a helpodd staff i gyferbynnu'r dull gorchymyn a rheoli â meddylfryd systemau (Ffigur 1), a alluogodd bobl i brofi eu damcaniaethau-ar-waith yn erbyn perfformiad a gofynion gwirioneddol y gwasanaeth.

### Effaith Targedau a Mesurau Cyfredol

Ym mhob un o'r achosion, codwyd y mesurau a'r targedau cyfredol fel amodau system a oedd yn ysgogi'r ymddygiad anghywir ar ôl mynd drwy'r broses 'Archwilio'. Canfu pob un enghreifftiau o ganlyniadau anfwriadol gwaith rheoli drwy dargedau, a arweiniodd at wasanaeth gwaeth i breswylwyr lleol ar ffurf amseroedd o'r dechrau i'r diwedd hwy a gwaith ychwanegol diangen ar gyfer yr awdurdodau lleol. Oherwydd y targedau hyn nid oedd y staff yn gallu gweithredu mewn ymateb i'r hyn a oedd yn bwysig i'r cwsmer/preswilydd ac roeddent yn tarfu ar lif y gwaith.

Er enghraifft, yn enghraifft Castell-nedd Port Talbot, roedd y terfynau amser ar ddiwedd y flwyddyn yn ysgogi ymddygiad lle roedd camau yn cael eu cymryd i sicrhau bod arian yn cael ei wario, ond yn aml ar yr adeg waethaf, fwyaf anghyfleus o'r flwyddyn i'r preswylwyr dan sylw. Yn Portsmouth roedd tenantiaid yn cael eu rhestru ar gardiau am fod allan pan ddeuai contractwyr i wneud gwaith atgyweirio, fel na fyddai'r awdurdod yn amharu ar y ffigurau ar gyfer ei berfformiad mewn achosion brys, pan oedd yr adegau hyn mewn gwirionedd yn anghyfleus i'r preswilydd ac wedi peri i'r awdurdod orfod ymweld â'r eiddo sawl gwaith er mwyn gwneud y gwaith.

Roedd y gwaith yn y systemau wedi'u hailgynllunio yn seiliedig ar fesurau a ddeilliodd o safbwynt y cwsmer. Roedd angen i reolwyr weld goblygiadau rheoli drwy dargedau drostynt eu hunain er mwyn iddynt allu awdurdodi'r newidiadau oedd eu hangen i wella perfformiad. Ym mhob achos mae data wedi dangos bod ymyrraeth gynnar gan staff medrus wedi lleihau costau a galwadau pellach ar y gwasanaeth, gan leihau gwastraff.

Mae rhai sefydliadau eisoes wedi dechrau deialog â'u harolygiaeth/corff archwilio i esbonio pam y rhoddwyd y gorau i ddefnyddio'r hen dargedau a pham mae mesurau newydd wedi'u mabwysiadu yn eu lle. Awgrymodd un o'r awdurdodau dan sylw y dylai'r archwilwyr eu hunain gyfrannu at rywfaint o newid 'normadol' drwy gymryd rhan yn y broses 'archwilio'. Fel hyn, mae'n bosibl y bydd yr arolygwyr yn gallu gweld effaith mesurau mympwyol ar berfformiad.

## Goblygiadau Ehangach Systemau

Drwy ailgynllunio eu systemau, roedd yr awdurdodau yn gallu gweld bod ffiniau'r systemau roeddent yn eu gweithredu yn ymestyn ymhellach na'r parth a reolid gan eu gwasanaeth. Er enghraifft, yn achos Castell-nedd Port Talbot, canfuwyd bod gwelliannau yn y system GCA yn cael sgîl-ffeithiau ar y systemau iechyd a gofal preswyl: byddai gosod GCA yn dileu'r angen i unigolion symud i mewn i ofal preswyl ac yn ychwanegu tua thair blynedd at eu disgwyliad oes cyfartalog.

Ym Mlaenau Gwent, credwyd, o ganlyniad i wella system budd-daliadau treth y cyngor, fod llai o achosion yn gorfod ymweld â'r Ganolfan Cyngor ar Bopeth, canfyddiad a ategwyd gan waith y corff cyngori mantell Advice UK (Advice UK, 2009). Yn Portsmouth, roedd ailgynllunio'r gwasanaeth 'gwyrdd a glân' wedi cael effaith anfwriadol fwy cadarnhaol, sef: nododd y gwasanaeth tân lleol fod nifer y tanau ar yr ystadau lle roedd y gwasanaeth wedi'i ailgynllunio wedi lleihau'n sylweddol. Yn fwyfwy, mae'r dystiolaeth hon yn awgrymu y gall y manteision y gellir eu sicrhau o ymyriadau meddylfryd systemau fod hyd yn oed yn fwy na'r disgwyl pan edrychir arnynt ar lefel ymyriadau systemau uwch.

## Cynaliadwyedd Gwelliannau

Roedd y tair astudiaeth achos wedi bod yn defnyddio dulliau yn seiliedig ar feddylfryd systemau am wahanol gyfnodau o amser. Yn Portsmouth, roedd yr adran gyfan wedi'i threfnu gan ddefnyddio dulliau yn seiliedig ar feddylfryd systemau ers i'r gwaith cyntaf ddigwydd yn 2006. Dengys hyn rywfaint o gynaliadwyedd am fod yr egwyddorion wedi'u hymgorffori ym mhob un o'r gwasanaethau. Mae'r ffaith bod staff ar bob lefel wedi cyfranogi yn yr ymyriad yn Portsmouth hefyd yn argoeli'n dda o ran y llenyddiaeth am gynaliadwyedd: *"Long term sustainable change cannot be achieved on the basis of remote expert diagnosis by consultants and recommendations endorsed only by higher management. Participation at all levels is essential"* (Jackson 2003).

Ffactor allweddol arall o ran cynaliadwyedd gwelliannau yw osgoi 'systemu symlach' neu egwyddor Jidoka drwy gynnwys staff rheng flaen a rheolwyr yn y gwaith dadansoddi ac ailgynllunio ym mhob un o'r tair astudiaeth achos.

Serch hynny, oherwydd cwmpas cyfyngedig yr astudiaethau hyn byddai'n afresymol honni pethau mawr gan na ellir nodi cynaliadwyedd gwelliannau meddylfryd systemau ar sail y canfyddiadau hyn. Byddai angen ymchwil bellach, efallai ar ffurf astudiaeth ehangach megis y Rhaglen Cerbydau Modur Ryngwladol a fu'n sail i lyfr Womack, Jones a Roos, sef 'The Machine that Changed the World' yn 1990 ac a arweiniodd at boblogeiddio syniadau meddylfryd darbodus.

## Cyfyngiadau ac Argymhellion ar gyfer Ymchwil Bellach

Roedd yr ymchwil hon ond yn cwmpasu tri sefydliad a ddewiswyd mewn sampl bwrpasol i ymchwilio i effeithiolrwydd meddylfryd systemau mewn gwasanaethau cyhoeddus. Felly ni ellir cyffredinoli canlyniadau'r astudiaeth yn ystadegol. Fodd bynnag, gellid cyffredinoli'r canfyddiadau yn ddadansoddol o gofio'r ymchwil fanwl a wnaed ym mhob achos. Gall gwneud astudiaeth ehangach o'r gwahanol dulliau gwella a ddefnyddir yn y sector cyhoeddus yng Nghymru helpu nodi cryfderau a gwendidau pob un. At hynny, gellir awgrymu y gallai integreiddio gwahanol dulliau eraill o weithredu a gwahanol gysyniadau eraill megis rheoli adnoddau gynyddu manteision y dulliau meddylfryd systemau yr ymchwiliwyd iddynt yn yr adroddiad hwn.

Argymhelliad allweddol arall yw y dylid sicrhau y deëllir y mathau o wasanaethau lle mae egwyddorion a dulliau meddylfryd systemau yn cael eu defnyddio yn fwyaf llwyddiannus. Unwaith eto bydd hyn yn golygu defnyddio sampl fwy o sefydliadau yn ogystal ag astudio rhai yn fanwl.

## Cyfeiriadau

Ackoff, R. 1971 'Towards A System of Systems Concepts', Management Science, Cyf. 17, Rhif 11, tudalennau 661-671.

Advice UK 2008 'It's the System, Stupid! Radically Rethinking Advice' AdviceUK: Llundain (Gellir ei lawrlwytho o [www.adviceuk.org.uk](http://www.adviceuk.org.uk), cyrchwyd 7/4/2009)

Advice UK 2009 'Interim Report: Radically Rethinking Advice Services in Nottingham' AdviceUK: Llundain

Argyris, C. a Schön, D. 1974 'Theory in practice: Increasing professional effectiveness' San Francisco: Jossey-Bass

Argyris, C. 1990 'Overcoming Organizational Defences: Facilitating Organizational Learning', Allyn a Bacon, Boston, MA.

Argyris, C. 1999 'On Organisational Learning' Blackwell Publishing: Llundain

Ashby, R. 1956 'An Introduction to Cybernetics', Chapman a Hall.

Bevan G a Hood C 2006 'Have targets improved performance in the English NHS?' British Medical Journal Cyf 332 18 Chwef

Chapman J 2002 'System Failure' Demos: Llundain

Checkland P 1997 'Systems' yn International Encyclopaedia of Business and Management Thomson Business Press, dyfynnwyd yn Chapman 2002

Chin R a Benne KD 1969 'General strategies for effecting changes in human systems' yn Bennis, WG, Benne, KD, Chin R gol 'The Planning of Change' (2il Argraffiad) Holt, Rinehart a Winston Inc: UDA

Deming W E 1982 'Out of the Crisis' MIT Press; Massachusetts

Deming WE 1994 'The New Economics: For Industry, Government, Education' MIT

Denzin, N. K. a Lincoln Y. S. (2000) Handbook of Qualitative Research, Sage: Llundain

Forrester, J. W. 1958 'Industrial Dynamics: a Major Breakthrough for Decision Makers' Harvard Business Review, Cyf. 36, Rhif 4 (Gorffennaf-Awst), tudalennau 37-66 Press: Massachusetts

Flood R 1999 'Rethinking The Fifth Discipline, Learning within the unknown' Routledge

Fries, H. S. 1936 'On an Empirical Criterion of Meaning', Philosophy of Science, Cyf. 3, Rhif 2, tudalennau 143-151

Jackson, M, Johnstone, N a Seddon, J 2007 'Evaluating Systems Thinking in Housing' Journal of the Operational Research Society rhif 59, 186-197

Jackson, M 2003 'Systems Thinking: Creative Holism for Managers' Wiley and Sons: Chichester



## Meddylfryd Darbodus a Meddylfryd Systemau yn y Sector Cyhoeddus yng Nghymru

Karlsson, C. ac Ahlstrom, P. (1996) Assessing Changes Towards Lean Production Management. *International Journal of Operations and Production Management*, 16, 24-41.

Krafcik, J.F. 1988, 'Triumph of the Lean Production System', *Sloan Management Review*, Cyf. 30 Rhif 1, tudalennau 41-52.

Lewis, M. 2000 Lean Production and Sustainable Competitive Advantage. *International Journal of Operations and Production Management*, 20, 959-978

Liker J 2004 'The Toyota Way' McGraw-Hill: Efrog Newydd

Swyddfa'r Dirprwy Brif Weinidog (ODPM) 2005 'A Systematic Approach to Service Improvement Evaluating Systems Thinking in Housing' cyhoeddiadau ODPM: Llundain.

Ohno, T 1988 'Toyota Production System' Productivity Press: Portland, Oregon. Cyfieithwyd o'r llyfr Japaneg gwreiddiol, cyhoeddwyd gyntaf yn 1978

Saunders, M., Lewis, P. a Thornhill, A. (2000) *Research Methods for Business Studies*, 2il Argraff., FT: Llundain

Seddon J a Caulkin S 2007 'Systems thinking, lean production and action learning' in *Action Learning Research and Practice* Cyf 4 Rhif 1 Ebrill 2007, rhifyn arbennig: 'Lean Thinking and Action Learning.'

Seddon J 2005 'Freedom from Command and Control' Vanguard Press Buckingham.

Senge, P 1990 'The Fifth Discipline' Random House Business Books.

Stake, R. 2003, yn Denzin a Lincoln (gol.), *Handbook of Qualitative Research*, ail argraffiad, Sage Publications

Tracey, D. a Knight, J. (2008) *Lean Operations Management: Identifying and Bridging the Gap between Theory and Practice*. *Journal of American Academy of Business*, Caergrawnt, 12.

von Bertalanffy, L. 1940 'Der Organismus als physikalisches System betrachtet (the organism considered as physical system)' *Die Naturwissenschaften*, Cyf. 28, tudalennau 521-531.

von Bertalanffy, L. 1950 'An outline of General Systems Theory', *British Journal for the Philosophy of Science*, Cyf. 1, tudalennau 139-164.

von Bertalanffy, L. 1972 'Forward to Laszlo, E., *Introduction to Systems Philosophy: toward a new paradigm of contemporary thought*' Gordon and Breech Science Publications: Llundain.

Wiener, N. 1948 'Cybernetics; or, Control and communication in the animal and the machine' Efrog Newydd : Wiley

Womack, J. P., D. T. Jones and Roos D, 1990 'The Machine that Changed the World' New York, Macmillian.

Womack a Jones 1996 'Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Organisation' Simon and Schuster: Efrog Newydd

Yin R., 2003, *Case Study Research: Design and Methods*, trydydd argraffiad, Sage Publications

**Meddylfryd Darbodus a Meddylfryd Systemau yn y Sector Cyhoeddus yng Nghymru**

Yin R., 2003, Applications of Case Study Research, ail argraffiad, Sage Publications