Adolygiad annibynnol o drefniadau llywodraethu sefydliadau addysg bellach yng Nghymru

Rob Humphreys
Cadeirydd y Panel Adolygu

Mawrth 2011

Adolygiad annibynnol o drefniadau llywodraethu sefydliadau addysg bellach yng Nghymru

Mawrth 2011

Rhagor o wybodaeth

Dylid cyfeirio ymholiadau am y ddogfen hon at:

Ysgrifenyddiaeth Adolygiad Llywodraethol AB
Yr Adran Plant, Addysg, Dysgu Gydol Oes a Sgiliau
Llywodraeth Cynulliad Cymru
Ffynnon Las
Heol Tŷ Glas
Llanisien
Caerdydd
CF14 5EZ

Ffôn: 029 2092 6078
e-bost: FEGovernanceReview@cymru.gsi.gov.uk

Copïau ychwanegol

Mae'r ddogfen hon ar gael ar wefan Llywodraeth Cynulliad Cymru yn www.cymru.gov.uk/addysgasgiliau

ISBN: 978 0 7504 5986 0
Cyf: CAD/GM/0164
WAG10-11171

Hawlfraint y Goron 2011

Cynnwys

Rhagair	2
Cyd-destun a chyflwyniad	4
Yr her	6
Y broses adolygu	11
Ymateb i'r cais am dystiolaeth	12
Canlyniadau	14
Pedair colofn llywodraethu effeithiol	16
Craffu ac atebolrwydd	20
Perchenogaeth	25
Capasiti ac effeithiolrwydd	31
Casgliad	34
Atodiad A: Sefydliadau addysg bellach Cymru	35
Atodiad B: Aelodau'r Panel Adolygu a'r cylch gorchwyl	36
Atodiad C: Cais am dystiolaeth	43
Atodiad Ch: Rolau llywodraethu o dan y strwythur newydd	45
Atodiad D: Argymhellion	48

Rhagair

Mae llywodraethu'n un o hanfodion sefydliadau modern. O'i wneud yn effeithiol, yn aml iawn, ni fydd y cyhoedd na hyd yn oed defnyddwyr neu gwsmeriaid y sefydliadau hynny'n sylwi arno ond mae'n hanfodol mewn dwy ffordd hollbwysig. Yn gyntaf, mae'n sicrhau bod y sefydliad yn destun craffu a herio a'i fod yn atebol i'r sawl mae'n eu gwasanaethu neu i'r sawl sy'n ei ariannu, a thrwy hynny, yn ei dro, mae'n sicrhau uniondeb a thryloywder. Yn ail, mae'n herio'r rhai sy'n arwain gwaith y sefydliad, a hynny mewn ffordd adeiladol a thrwyadl sy'n gwella'u perfformiad.

Estynnodd y Gweinidog dros Blant, Addysg a Dysgu Gydol Oes wahoddiad i mi ac i'm cyd-aelodau ar y Panel Adolygu Annibynnol ystyried sut gellid gwella a chryfhau llywodraethu yn y sector addysg bellach. Wrth dderbyn yr her hon yn frwd, roeddem yn sylweddoli bod gan addysg bellach ran ganolog i'w chwarae wrth hybu ffyniant economaidd a chyfiawnder cymdeithasol yng Nghymru. Gwyddem hefyd am enghreifftiau lu o berfformiad da eisoes ym mhob cwr o'r sector.

Ein tasg, yn ein golwg ni, oedd ystyried sut mae angen addasu a chryfhau trefniadau llywodraethu er mwyn ymateb i'r heriau pwysig iawn sy'n wynebu'r sector ar adeg pan fo'r amgylchedd allanol yn newid mor gyflym (yr economi, y farchnad lafur, a newidiadau cymdeithasol a demograffig ehangach) ac yn sgil newid strwythur y sector, gan gynnwys bod gofyn i sefydliadau gydweithio fwy nag erioed.

Yn fuan yn ein trafodaethau, ein casgliad oedd dylai'r buddsoddiad cyhoeddus mewn addysg bellach olygu dylid ystyried ei bod yn bodoli 'er budd y cyhoedd'. Er nad oedd gofyn i ni adolygu ffurfweddiad y sector, aethom ati i egluro pwrpasau addysg bellach. Roedd yn amlwg i ni fod angen i ni sicrhau ein bod yn glir ynglŷn â'i phwrpas cyn ystyried pa drefniadau llywodraethu a fyddai orau er mwyn i sefydliadau addysg bellach allu cyflawni'r pwrpas hwnnw.

Yn sgil hyn, datblygwyd yr hyn a alwn yn bedair 'colofn' llywodraethu. Dyma'r colofnau hynny: eglurder pwrpas; capasiti ac effeithiolrwydd; perchenogaeth; a chraffu ac atebolrwydd. Un o'r prif heriau oedd datblygu trefniadau a fyddai'n sicrhau cydbwysedd rhwng y gwahanol agweddau hyn ar lywodraethu a swyddogaethau addysg bellach.

Wrth geisio ymateb i'r her hon, bu'r canlynol, ymhlith eraill, yn gymorth i ni ac yn ddylanwad arnon ni, sef Jocelyne Bourgon, theorydd ym maes llywodraethu a gweinyddiaeth gyhoeddus yng

Nghanada, a chanlyniadau ymchwil a gomisiynwyd gennym ni'n hunain ar enghreifftiau penodol o lywodraethu mewn addysg bellach mewn mannau eraill yn y Deyrnas Unedig ac yn rhyngwladol.

Bu'r ymateb ysgrifenedig i'n cais am dystiolaeth yn gymorth mawr i ni hefyd, ynghyd â'r nifer o sefydliadau a dderbyniodd yn frwd ein gwahoddiad i ddod atom i siarad â ni'n bersonol am agweddau ar lywodraethu ac i ateb y llu o gwestiynau a oedd gennym ni. Rwy'n falch o gofnodi ein diolch iddyn nhw yma.

Ar ran y Panel Adolygu i gyd, hoffwn gofnodi fy niolch hefyd i staff yr Adran Plant, Addysg, Dysgu Gydol Oes a Sgiliau (APADGOS), sydd wedi darparu'r cymorth ysgrifenyddol ar gyfer yr adolygiad yn ogystal â chyngor a chymorth arbenigol yn ôl y galw.

Mae'r strwythurau llywodraethu newydd rydym yn eu cynnig yn gosod yr amodau ar gyfer gwell craffu, herio ac atebolrwydd. Byddan nhw'n galluogi sefydliadau addysg bellach i fwrw gwreiddiau dyfnach yn eu cymunedau, eu hardaloedd a'u rhanbarthau ac i fod yn fwy ymatebol iddyn nhw. Byddan nhw'n cynnig llwyfan i arweinwyr sefydliadau ffynnu arno. Byddan nhw hefyd yn rhoi'r adnoddau i sefydliadau ac i'w harweinwyr allu ymateb i heriau'r dyfodol.

Mae ein hargymhellion yn benthyg ac yn addasu agweddau ar lywodraethu gan y sector mentrau cymdeithasol. Efallai y bydd hyn yn arloesol yng ngolwg rhai. Eto i gyd, yn ein golwg ni, mae ein hargymhellion yn hynod o ymarferol, a chredwn mai esblygiad ar y trefniadau sydd gennym ni eisoes sydd yma, yn hytrach na rhyw chwyldro a chyffro mawr.

Os rhoddir ein hargymhellion ar waith, bydd angen i **bobl** sicrhau bod y trefniadau newydd yn gweithio gan chwythu anadl einioes i ddiwylliant craffu a herio bywiog. Credwn fod hynny'n bosibl a bydd yn deillio o'r trefniadau a'r strwythurau newydd rydym yn eu cynnig a byddan nhw'n arwain at hynny.

Rwy'n hynod o ddiolchgar am ymrwymiad, cyfraniad arbenigol a diwydrwydd fy nghyd-aelodau ar y Panel Adolygu. Ar ran y Panel i gyd, rwy'n falch o gyflwyno'r adroddiad hwn a'n hargymhellion i'r Gweinidog dros Blant, Addysg a Dysgu Gydol Oes.

Rob Humphreys
Mawrth 2011

Cyd-destun a chyflwyniad

1. Wrth gynnal yr adolygiad hwn, ein pwrpas oedd gosod yr amodau a'r strwythurau iawn i wella arweiniad effeithiol ac atebol mewn sefydliadau addysg bellach (AB) yng Nghymru. Wrth wneud hynny, roeddem yn sylweddoli bod y sector ei hun, a'r cyd-destunau ehangach sy'n gefndir iddo – megis yr economi a'r marchnadoedd llafur – yn newid yn gyflym. Mae'r sefydliadau hyn yn gyfrifol am sicrhau bod arian cyhoeddus a fuddsoddir yn diwallu anghenion ystod eang o ddysgwyr, defnyddwyr, cwsmeriaid a rhanddeiliaid eraill gan gefnogi strategaethau cenedlaethol, rhanbarthol ac isranbarthol. Credwn fod ein canfyddiadau a'n hargymhellion yn cynnig cyfle i'r sector addysg bellach lunio arferion llywodraethu ac atebolrwydd er gwell. Mae'r Panel Adolygu yn credu bydd rhoi'r argymhellion ar waith – drwy gydweithredu â grwpiau rhanddeiliaid allweddol – yn cryfhau'r llywodraethu ac felly'n gwella perfformiad sefydliadau AB heb ychwanegu at y baich rheoleiddio.

2. Mae'r adolygiad hwn yn ymwneud â'r 16 corfforaeth addysg bellach (neu gyrff llywodraethu) yng Nghymru a grëwyd o dan Ddeddf Addysg Bellach ac Uwch 1992. Fe'u llywodraethir gan fframwaith a ddisgrifir yng Ngorchymyn Corfforaethau Addysg Bellach (Disodli Offerynnau Llywodraethu ac Erthyglau Llywodraethu) (Cymru) 2006. Colegau AB neu golegau trydyddol cyffredinol Cymru yw'r rhain (Atodiad A).

3. Mae'r adolygiad hefyd yn ymwneud â'r pedwar sefydliad dynodedig (un coleg chweched dosbarth enwadol a thri sefydliad arbenigol sy'n cynnig cyrsiau yn y gymuned neu gyrsiau preswyl i oedolion) a grëwyd o dan y Ddeddf Addysg Bellach ac Uwch. Er hynny, cydnabyddir bod trefniadau cyrff llywodraethu'r sefydliadau dynodedig hyn yn amrywio ac nad ydyn nhw'n cael eu llywodraethu gan yr Offerynnau ac Erthyglau Llywodraethu, ond gan fframweithiau sydd wedi'u teilwra ar gyfer eu hamgylchiadau nhw eu hunain. Serch hynny, byddem yn disgwyl i'r sefydliadau hyn goleddu egwyddorion ac ysbryd argymhellion yr adolygiad hwn, ac yn wir i newid eu trefniadau'n unol â'r argymhellion lle bo hynny'n briodol.

4. Yn yr adroddiad hwn, cyfeirir at y sefydliadau uchod hyn i gyd fel sefydliadau addysg bellach.

5. Gyda'i gilydd, mae'r sefydliadau hyn yn darparu oddeutu chwe deg y cant o'r dysgu ôl-16 a ariennir gan Lywodraeth Cynulliad Cymru gyda dros 240,000[1] wedi cofrestru yn 2008/09. Yn 2009/10 dyrannwyd dros £343 miliwn o grantiau neu gontractau Llywodraeth Cynulliad Cymru i sefydliadau AB i ddarparu dysgu, sef bron wyth deg y cant o gyfanswm eu hincwm, gyda'r arian yn amrywio o £790,000 i £46 miliwn.

6. Er hynny, nid oedd yr adolygiad hwn yn ymwneud â systemau archwilio neu reoli. Wrth ymchwilio i'r maes hwn, cawsom ein sicrhau bod y system AB wedi aeddfedu a datblygu ers ei chynnwys o dan y Ddeddf Addysg Bellach ac Uwch ac nid yw Llywodraeth Cynulliad Cymru yn poeni'n fawr am iechyd ariannol cyffredinol y sector AB.

1 Addysg Bellach, Dysgu Seiliedig ar Waith a Dysgu Cymunedol yng Nghymru 2008/09 – SDR 60/2010 (Saesneg yn unig)

Yr her

7. Wrth i ni drafod, roeddem yn sylweddoli mai ein tasg a'n cylch gwaith oedd ystyried trefniadau llywodraethu sefydliadau AB a gwneud argymhellion yn eu cylch, yn hytrach na thrafod strwythur a pherfformiad y sector neu sefydliadau unigol. Er hynny, credwn fod trefniadau llywodraethu tryloyw ac effeithiol yn un o rag-amodau perfformiad da. Ond nid mater syml o drefniadau neu strwythurau ffurfiol yw hyn – mae sicrhau diwylliant llywodraethu sy'n gweithio, a hwnnw'n craffu ar arweinwyr a rheolwyr ac yn eu herio mewn ffordd gyson, drwyadl a chraff, hefyd yn elfen hollbwysig o sefydliad sy'n cael ei redeg yn dda.

8. Dechreuwyd drwy ystyried pwrpas addysg bellach mewn cymdeithas fodern ac yng Nghymru'n benodol. Dim ond trwy fod yn glir ynghylch ei phwrpas gellir ystyried y ffurf orau ar lywodraethu a fyddai'n galluogi sefydliadau AB a'r sector i gyflawni'r pwrpas hwnnw yn y ffordd orau bosibl.

9. Isod, dadansoddir pwrpas AB – a nifer o egwyddorion trefnu allweddol sy'n deillio o hynny – ond, wrth i ni archwilio a thrafod, cawsom ein hunain hefyd ar bwynt cychwyn rhagarweiniol arall, sef, bod y sector AB drwyddo draw wedi gwneud yn dda yn y blynyddoedd diwethaf, a bod nifer o sefydliadau AB yn cyrraedd safon uchel.

10. Ein tasg oedd archwilio sut mae'r trefniadau llywodraethu presennol yn gymorth neu o bosibl yn rhwystr o ran cyrraedd safonau cyson uchel. Yn benodol, ceisiwyd cynnig argymhellion a fyddai'n mynd y tu hwnt i wella perfformiad y sector ar ei ffurf presennol. Ceisiwyd hefyd ddatblygu trefniadau llywodraethu cadarn ac ymatebol a fydd yn sicrhau bod y sector mewn sefyllfa dda yn y degawdau nesaf, wrth iddo ymateb i newid yn yr amgylchedd allanol ac i'r newid pwyslais yn strategaethau a pholisïau Llywodraeth Cynulliad Cymru.

Pwrpas addysg bellach

11. Er bod proffil cyhoeddus y sector addysg bellach yn aml yn llai amlwg na phroffil ysgolion a'r sector addysg uwch, mae'n hanfodol sicrhau addysg bellach o safon mewn unrhyw gymdeithas fodern, ac mae hynny'n hollbwysig er mwyn sicrhau ffyniant economaidd a mwy o gyfiawnder cymdeithasol yng Nghymru. Sefydliadau AB yw'r sefydliadau allweddol i ddatblygu a chynnal sgiliau galwedigaethol unigolion a'r gweithlu ehangach. Drwy hynny, maen nhw'n cyfrannu at yr economi; ac fel rheol mae ganddyn nhw wreiddiau dwfn yn economi, yng nghymdeithas ac yn niwylliant eu hardal a'u

rhanbarth. Ond maen nhw'n cyfrannu ar draws amrywiaeth o feysydd polisi hollbwysig eraill, megis datblygu economaidd, adfywio cymdeithasol a chymunedol, a datblygu a hybu dinasyddiaeth frwd. Un o nodweddion a chryfderau'r rhan fwyaf o sefydliadau AB, ac un na fydd pobl bob tro'n sylwi arno, yw eu bod yn hybu ac yn cynnig cyfleoedd addysg ar draws yr ystod oedran, gan fod chwe deg y cant o'r dysgwyr sydd mewn AB yng Nghymru dros 24 oed, a'r rhan fwyaf ohonyn nhw'n astudio'n rhan amser.

12. Yn fras, dyma bwrpasau addysg bellach. Mae cydberthynas rhwng y rhain i gyd ac maen nhw wedi'u cydblethu'n garthen sydd, o ran ei ffurf, yn sefydliadol a hefyd yn sectoraidd i:

- ddarparu dysgu o safon drwy ddulliau cyflwyno amrywiol er mwyn galluogi dysgwyr, a'r rhai yn amrywio o 14 oed i oedolion, i wireddu eu potensial llawn
- cefnogi ffyniant economaidd drwy gydweithio â busnesau, cyflogwyr a defnyddwyr a chwsmeriaid eraill er mwyn diwallu anghenion ym maes hyfforddi a sgiliau
- codi dyheadau cymunedau a dysgwyr, goresgyn rhwystrau sy'n atal pobl rhag aros ym myd addysg neu rhag dychwelyd iddo
- annog datblygu dinasyddion brwd, nid yn unig fel gweithwyr medrus, ond drwy roi mwy o ymdeimlad o gyfrifoldeb cymdeithasol iddyn nhw
- bod yn gyfrwng rhagweithiol o bwys wrth gydgynllunio a datblygu llwybrau dysgu di-dor i ddysgwyr 14 oed a hŷn
- ehangu cyfranogaeth drwy gynhwysiant cymdeithasol a thrwy barchu amrywiaeth
- cefnogi adfywio yn eu cymunedau a'u rhanbarth
- gweithio gyda phartneriaid, defnyddwyr, cwsmeriaid a Llywodraeth Cynulliad Cymru i sicrhau canlyniadau economaidd, amgylcheddol, cymdeithasol a diwylliannol cadarnhaol i'r gymdeithas ehangach
- rhoi lles gorau'r dysgwr wrth wraidd pob penderfyniad.

13. Fel grŵp, ein barn gadarn ni i gyd oedd, er bod sefydliadau AB yn sefydliadau annibynnol, bod y buddsoddiad cyhoeddus maen nhw'n derbyn yn golygu bod addysg bellach fel set o sefydliadau, gweithgareddau a chanlyniadau yn gyrff sy'n bodoli er budd y cyhoedd. Roedd dadansoddi'r sector fel hyn yn gymorth i ni fframio a llunio'n trafodaethau a'n hargymhellion.

14. Ar ôl llunio barn am bwrpasau AB a sylweddoli bod AB yn bodoli er budd y cyhoedd, datblygwyd tri dimensiwn llywodraethu a defnyddiwyd y rhai yn fframwaith trefniadol i'n hargymhellion. Dyma'r colofnau: craffu ac atebolrwydd; perchenogaeth; a chapasiti ac effeithiolrwydd. Byddwn yn trafod pob un o'r rhain yn adrannau dilynol yr adroddiad hwn.

15. Gwelsom fod sefydliadau AB bellach yn sefydliadau darparu cynyddol gymhleth, a hynny mewn amgylchedd lle mae'r pwyslais ar rwydweithio a gwaith amlasiantaeth yn cynyddu, a'u bod yn gwasanaethu amrywiaeth ehangach o ddysgwyr a mathau eraill o ddefnyddwyr, gan gynnwys mudiadau yn y gymuned. Dangoswyd gan ein dadansoddiad nad yw sefydliadau AB yng Nghymru'n cydymffurfio ag un model penodol rhagor. Er bod rhai yn dal yn fach, ac yn gwasanaethu ardal benodol, mae eraill yn troi'n sefydliadau llawer mwy, sy'n diwallu anghenion ystod eang o ddysgwyr, cyflogwyr – yn amrywio o fentrau bach a chanolig eu maint i gwmnïau amlwladol – a rhanddeiliaid eraill ar draws ffiniau sawl awdurdod lleol. Oherwydd natur eang a chynhwysol y rhan fwyaf o sefydliadau AB, a'u rôl allweddol yn cefnogi economi fywiog, rhaid iddyn nhw ymwneud ag amrywiaeth enfawr o ddefnyddwyr, cwsmeriaid, rhanddeiliaid a phartneriaid.

16. Ein her oedd datblygu system llywodraethu a fyddai'n galluogi a chryfhau llywodraethu effeithiol ym mhob math o sefydliad AB fel maen nhw ar hyn o bryd a system gellid ei defnyddio hefyd mewn modelau sy'n siŵr o esblygu yn y dyfodol wrth i bobl gydweithio fwyfwy. Felly, bwriad hyn mewn gwirionedd yw sicrhau bod ein hargymhellion yn gallu gwrthsefyll newid yn y dyfodol.

17. Roedd ein 'Cylch gorchwyl' yn cyfeirio'r Panel Adolygu hefyd i archwilio mentrau cymdeithasol[2] ac i ystyried sut gallai'r arferion gorau yn eu trefniadau llywodraethu nhw fod o gymorth ym maes AB.

18. Mae Llywodraeth Cynulliad Cymru ei hun yn diffinio menter gymdeithasol fel '*busnes sydd ag amcanion cymdeithasol yn bennaf ac sy'n ail-fuddsoddi unrhyw 'elw' er mwyn cyflawni'r amcanion hynny neu er budd y gymuned. Nid yw felly yn cael ei*

---

2 Yn ôl John Pearce (*Social Enterprise in Anytown*, Calouste Gulbenkian Foundation, 2003), mae chwe nodwedd sy'n diffinio mentrau cymdeithasol:

- bod iddyn nhw bwrpas neu bwrpasau cymdeithasol
- eu bod yn cyflawni'r pwrpas cymdeithasol, o leiaf yn rhannol, drwy fasnachu yn y farchnad
- nid ydyn nhw'n dosbarthu elw i unigolion
- maen nhw'n cadw asedau a chyfoeth mewn ymddiriedaeth er budd y gymuned
- maen nhw'n cynnwys aelodau eu hetholaeth mewn ffordd ddemocrataidd yn nhrefn llywodraethu'r sefydliad
- maen nhw'n sefydliadau annibynnol sy'n atebol i etholaeth ddiffiniedig ac i'r gymuned ehangach.

gymell gan yr angen i wneud yr elw mwyaf posib i gyfranddalwyr a pherchenogion.'[3]

19. Nid rhywbeth newydd yw mentrau cymdeithasol yng Nghymru. Gellir ystyried llawer o'r cyrff a'r sefydliadau cymdeithasol a gwleidyddol pwysicaf a grëwyd gan bobl Cymru ers y bedwaredd ganrif ar bymtheg – megis capeli anghydffurfiol, undebau llafur a chymdeithasau cydweithredol – yn fentrau cymdeithasol o ran eu ffurf a'u bwriad. Yn y degawdau diwethaf, mae amrywiaeth o gynlluniau a chyrff sy'n fentrau cymdeithasol wedi'u datblygu yng Nghymru, gan gynnwys cymdeithasau tai a llawer o sefydliadau sy'n gysylltiedig â datblygu cymunedol.

20. Gwelsom nad yw mentrau cymdeithasol cyfoes yn defnyddio un ffurf gyfreithiol benodol. Er enghraifft, gall mentrau cymdeithasol gynnwys cymdeithasau, ymddiriedolaethau, partneriaethau, cwmnïau cyfyngedig drwy warant, cwmnïau cyfyngedig drwy gyfranddaliadau, cymdeithasau diwydiannol a llesiannol, partneriaethau ag atebolrwydd cyfyngedig, cwmnïau budd cymunedol a chyrff corfforedig elusennol.

21. Fel grŵp, roeddem yn fodlon bod y strwythurau cyfreithiol sy'n bodoli eisoes ar gyfer sefydliadau AB o ran perchenogaeth a'r asedau a freinir yn y cyrff llywodraethu (neu'r corfforaethau) yn caniatáu ar gyfer gweithgarwch entrepreneuraidd nad oedd yn tarfu ar bwrpasau canolog AB. Gwelsom nad oedd fawr o fudd datgymalu'r strwythur cyfreithiol hwn, a chreu costau sylweddol diangen i'r sector AB ac i'r cyhoedd, wrth greu strwythurau cyfreithiol newydd at ddibenion bod yn berchen ar asedau. O ran agwedd gul statws cyfreithiol sefydliadau AB, ein barn gyffredinol oedd 'does dim diben trwsio rhywbeth sy'n gweithio'.

22. Yn fuan yn yr adolygiad, cyflwynwyd tystiolaeth i ni gan y sector am weithgareddau mewn ambell sefydliad AB gellid eisoes eu hystyried yn ffurfiau ar fenter gymdeithasol. Nodwyd, er hynny, fod

---

[3] Llywodraeth Cynulliad Cymru (Mehefin 2005) *Strategaeth Mentrau Cymdeithasol ar gyfer Cymru*. Mae'r strategaeth yn mynd rhagddi i ddweud gall mentrau cymdeithasol:

- *ddarparu llwybrau i gyflogaeth prif ffrwd*
- *creu swyddi cynaliadwy*
- *cadw cyfoeth o fewn y gymuned leol*
- *cyfrannu at adfywiad cymunedol*
- *hybu dinasyddiaeth weithredol*
- *gwneud arian mewn ffordd gyfrifol o safbwynt cymdeithasol ac amgylcheddol*
- *adnabod a hybu anghenion cymunedau lleol*
- *gwella'r ffordd y mae gwasanaethau'n cael eu cyflawni er mwyn diwallu anghenion lleol*
- *estyn allan at bobl sy'n anweithgar yn economaidd neu'n ddifreintiedig.*

natur a maint y math hwn o weithgarwch yn amrywio'n sylweddol ar draws y sector. Man cychwyn y gweithgarwch hwn yw mai sefydliadau addysgol yw sefydliadau AB a bod iddyn nhw bwrpas cymdeithasol. Maen nhw'n ail-fuddsoddi gwargedau yn sgil eu gweithredu a'u gweithgareddau yn hytrach na dosbarthu elw i randdeiliaid, a'r corff llywodraethu, sy'n cynnwys rhanddeiliaid, sy'n gyfrifol mewn rhyw ffordd i'r gymuned ehangach, biau'r asedau a thir.

23. O'r sefydliadau AB fel sefydliadau annibynnol, mae llinell atebolrwydd glir a chadarn i Lywodraeth Cynulliad Cymru drwy'r fframwaith deddfwriaethol[4] a thrwy fuddsoddi arian cyhoeddus. Mae'r llinell atebolrwydd hon yn cydweddu'n dda â'r syniad bod AB yn bodoli er budd y cyhoedd.

24. Serch hynny, codwyd cwestiwn allweddol yn y dystiolaeth a gyflwynwyd i ni ac yn ein trafodaethau: Sut gall sefydliadau AB fod yn fwy atebol i'r cymunedau ehangach maen nhw'n gweithredu ynddyn nhw a'r cymunedau maen nhw'n eu gwasanaethu? I'w rhoi fel arall, a allai sefydliadau AB fod yn fwy effeithiol o safbwynt addysg, yn fwy mentrus, yn fwy atebol (drwy graffu a herio) ac yn nes at y cymunedau a'r busnesau maen nhw'n gweithio ynddyn nhw neu gyda nhw o wneud eu trefniadau llywodraethu'n '*fwy cymdeithasol*'?

25. Atebion cadarnhaol gafwyd i'r cwestiynau hyn a'r rhain a'r atebion hyn harweiniodd at graidd ein hargymhellion. Er ein bod yn meddwl gellid ystyried sefydliadau AB yn fentrau cymdeithasol ar eu ffurf bresennol, ac felly nad oes angen newid cyfreithiol mawr yn y maes hwn, mae modelau llywodraethu ar gael yn y sector mentrau cymdeithasol gellir eu benthyg neu eu haddasu er mwyn gwella trefn lywodraethu sefydliadau AB a'u gwneud yn fwy ymatebol. Byddwn hefyd yn awgrymu'n ddiweddarach gall sefydliadau AB defnyddio modelau arloesol sy'n deillio o'r sector cydweithredol a'r sector cydfuddiannol wrth ddatblygu mathau newydd o bartneriaethau gyda darparwyr a sefydliadau eraill. Yn y naill achos a'r llall, nid yw newid y strwythur ar ei ben ei hun yn ddigon; efallai y bydd angen newid diwylliant trefniadaethol sefydliadau AB er mwyn iddyn nhw fod yn fwy ymatebol, yn fwy atebol ac yn fwy cymdeithasol fentrus.

[4] Disgrifir hyn mewn deddfwriaeth ac mewn cyhoeddiadau eraill, er enghraifft ym Memorandwm Ariannol Llywodraeth Cynulliad Cymru (a ddiweddarwyd 2007).

Y broses adolygu

26. Sefydlwyd y Panel Adolygu ym mis Gorffennaf 2010 a chafwyd saith cyfarfod hyd at fis Chwefror 2011. Mae'r aelodau a'r cylch gorchwyl i'w gweld yn Atodiad B. Dewiswyd aelodau'r Panel Adolygu i adlewyrchu ystod eang o brofiad ac arbenigedd, gan gynnwys ym maes llywodraethu, addysg bellach, addysg uwch, busnes a diwydiant, cyflogwyr, undebau llafur a mentrau cymdeithasol.

27. Drwy gydol yr adolygiad, ceisiwyd ymgysylltu'n eang ac yn agored â'r sector AB ac â rhanddeiliaid allweddol ynglŷn â manteision ac anfanteision y trefniadau llywodraethu presennol.

28. Gwahoddwyd y sefydliadau a'r cyrff hyn i rannu eu barn â'r Panel Adolygu: pob sefydliad AB yng Nghymru (cadeiryddion y llywodraethwyr a phenaethiaid), ColegauCymru, Undeb Cenedlaethol Myfyrwyr (UCM) Cymru, Undeb Prifysgolion a Cholegau, Cymdeithas Llywodraeth Leol Cymru, Cymdeithas Cyfarwyddwyr Addysg Cymru (CCAC), Estyn, Cynghorau'r Sgiliau Sector, TUC Cymru, Ffederasiwn Hyfforddiant Cenedlaethol Cymru, NIACE Dysgu Cymru, Llywodraethwyr Cymru a'r Group 157 yn Lloegr. Cawsom 40 ymateb ysgrifenedig gan randdeiliaid, a gwahoddwyd sawl sefydliad i gyflwyno tystiolaeth yn ein cyfarfodydd. Drwy hyn, clywsom am enghreifftiau o arferion llywodraethu da gan y sector AB a'r tu hwnt, gan gynnwys barn, pryderon a dyheadau sefydliadau, dysgwyr, staff, partneriaid, defnyddwyr a chwsmeriaid.

29. Rhan o gylch gwaith y Panel Adolygu oedd archwilio modelau mentrau cymdeithasol ac ystyried pa mor berthnasol yw'r rhai i'r sector AB. Roeddem yn ffodus bod gan rai o aelodau'r Panel Adolygu arbenigedd yn y maes hwn, a cheisiwyd tystiolaeth hefyd gan sefydliadau, gan gynnwys Canolfan Gydweithredol Cymru, y Coleg Cydweithredol a Dŵr Cymru. Roedd hyn yn arbennig o werthfawr i ni o ran deall sut gall sefydliadau fod yn 'chwim eu troed' ac yn fentrus, ac eto i gyd yn atebol i gymunedau ehangach. Adlewyrchir rhai o'r arferion da a welsom yn ein hargymhellion.

30. Comisiynwyd y Learning and Skills Improvement Service hefyd i wneud ymchwil annibynnol i systemau llywodraethu yn y sector AB yn Lloegr ac yng Ngogledd Iwerddon, i North Carolina Community College System yn yr UD ac yn Boxhill TAFE, Awstralia, er mwyn i'r Panel Adolygu gael golwg ehangach ar yr arferion gorau'n rhyngwladol ac ar nodweddion llywodraethu da.

Ymateb i'r cais am dystiolaeth

31. Yn yr ymateb i'n cais am dystiolaeth, gwelsom fod y materion a godwyd gan randdeiliaid yn gyffredinol yn aml yn cael eu hadlewyrchu ym marn y sefydliadau AB eu hunain. (Rhestrir yr ymatebwyr yn Atodiad C.)

32. Cred llawer fod model llywodraethu AB yn fodel cynhwysol sy'n ceisio denu llywodraethwyr o ystod eang o gefndiroedd, gan adlewyrchu buddiannau busnesau, y gymuned, staff a dysgwyr. Tynnodd llawer o atebwyr sylw at ymrwymiad llywodraethwyr unigol, ac at ymrwymiad cyrff llywodraethu yn eu crynswth, i gyflawni nodau strategol eu sefydliadau a diwallu anghenion dysgwyr. Yn ein cyfarfodydd â llywodraethwyr, cadeiryddion llywodraethwyr, clercod a phenaethiaid, cawsom ein hargyhoeddi bod gan lywodraethwyr eu hunain ymrwymiad dwfn i'w sefydliadau eu hunain, a'u bod yn fodlon rhoi o'u hamser i wasanaethu'r cyhoedd.

33. Dywedodd llawer o randdeiliaid fod gofyn i sefydliadau AB allu ymateb yn gyflym ac yn hyblyg i anghenion cyflogwyr, i gynlluniau'r llywodraeth ac i flaenoriaethau wrth iddyn nhw newid – yn enwedig eu gwaith cydweithredol o dan yr agenda 14–19 a'r Agenda Gweddnewid. Teimlai sefydliadau AB hefyd fod ganddyn nhw yn gyffredinol linellau atebolrwydd clir i Lywodraeth Cynulliad Cymru a bod hyn yn trosi'n dda iawn i graffu a herio gan lywodraethwyr ar lefel y sefydliad unigol.

34. Awgrymai tystiolaeth Estyn, er bod llawer o gyrff llywodraethu'n sicrhau cydbwysedd da rhwng eu rôl 'stiwardio' a'u rôl 'herio', nad yw hyn yn wir ym mhobman.

"Gwirfoddolwyr yw'r llywodraethwyr ac maen nhw'n fwy awyddus i gefnogi nag ydyn nhw i herio.

Dyw rhai cadeiryddion cyrff llywodraethu ddim yn herio'r weithrediaeth ddigon llym ac maen nhw'n rhy barod i dderbyn y penderfyniadau strategol a wna'r pennaeth. Nid pob corff llywodraethu sy'n gwerthuso eu perfformiad a'u heffeithiolrwydd eu hunain."
(Estyn)

35. Roedd y dystiolaeth a gafwyd hefyd yn tynnu sylw at nifer o feysydd eraill lle mae angen sicrhau cynnydd. Mae effeithiolrwydd y trefniadau llywodraethu'n amrywio rhywfaint, a soniodd sawl sefydliad am yr anhawster maen nhw'n eu cael wrth recriwtio llywodraethwyr â'r arbenigedd, yr amser neu'r ymrwymiad angenrheidiol. Nid yw rôl llywodraethwyr bob tro'n cael ei ddeall yn gyffredinol y tu allan i'r sefydliad AB a dywedodd nifer o ymatebwyr dylai Llywodraeth Cynulliad Cymru chwarae rhan allweddol yn hybu gwell dealltwriaeth.

36. Roedd sefydliadau AB eu hunain ac ymatebwyr eraill yn cydnabod nad yw cyrff llywodraethu bob tro'n cynrychioli'n llawn y cymunedau maen nhw'n eu gwasanaethu. Awgrymodd sawl ymatebydd dylai llywodraethwyr fod yn fwy atebol i'w cymunedau lleol, a dylai cyrff llywodraethu fynd ati'n frwd i sicrhau aelodaeth sy'n fwy cytbwys o ran rhyw, oedran, ethnigrwydd a chefndir cymdeithasol.

37. Mae'r dystiolaeth gan gyflogwyr a'r Cynghorau Sgiliau Sector yn awgrymu – er bod enghreifftiau o arferion da i'w gweld – gallai sefydliadau AB ymgysylltu'n well ag anghenion byd busnes a diwydiant, ac nad oes gan fusnesau bach a chanolig yn benodol, ddigon o 'lais' o ran dylanwadu ar y sector AB.

38. Awgrymodd sawl ymatebydd fod y system llywodraethu bresennol yn canolbwyntio gormod ar y sefydliad unigol yn hytrach nag yn adlewyrchu rôl strategol i sefydliadau AB neu i'r sector yn fwy cyffredinol – er enghraifft mewn rhanbarth sy'n cynnwys mwy nag un sefydliad. Teimlai rhai hefyd ei bod yn anodd i sefydliadau sicrhau'r cydbwysedd iawn rhwng eu hatebolrwydd i'r llywodraeth, i gymunedau, ac i fuddiannau'r sefydliad ei hun. Awgrymwyd bod angen mwy o dryloywder i ddangos sut mae sefydliadau AB yn ymateb i anghenion eu cymunedau.

39. Teimlai sefydliadau AB eu hunain dylai'r trefniadau llywodraethu sicrhau gall sefydliadau AB, ysgolion a sefydliadau addysg uwch (AU) gydweithio'n fwy effeithiol. Roedd barn gref fod angen i drefniadau o'r fath fod yn drefniadau dwyffordd, a'i bod yn rhaid i bob partner fod yr un mor ymroddedig â'i gilydd i gydweithredu yn hytrach na mynd ar drywydd buddiannau ei sefydliad ei hun. Mynegwyd pryder nad oedd rhai ysgolion yn cydweithredu â sefydliadau AB gymaint ag y dylen nhw.

Canlyniadau

40. Mae'r model presennol yn rhoi'r rhyddid i gyrff llywodraethu osod cyfeiriad, ethos ac amcanion strategol y sefydliad AB. Dyma un o'r cerrig sylfaen o hyd yr adeiledir yr adolygiad hwn arnyn nhw. Bydd ein hargymhellion, os derbynnir nhw a'u rhoi ar waith yn briodol, yn creu system llywodraethu gadarn a fydd ar yr un pryd yn galluogi sefydliadau AB i fod yn 'chwim eu troed' o hyd ac i ddod yn fwy hyblyg ac yn fwy ymatebol eto i anghenion eu dysgwyr, defnyddwyr, eu cwsmeriaid a'u rhanddeiliaid.

41. O'r dystiolaeth a gyflwynwyd i ni, nid oeddem yn teimlo byddai ehangu maint y corff llywodraethu neu fod yn orbenodol ynglŷn â'r aelodaeth yn gymorth i sefydliadau AB gynnal eu busnesau'n fwy effeithiol. Felly, ym 'Mhennod 2 – Craffu ac atebolrwydd' rydym yn argymell corff llywodraethu meinach, llai o faint. Dyma un rhan o'r model llywodraethu newydd a gynigir gennym ni. Rydym yn cynnig ambell newid i'r derminoleg er mwyn cyfleu'r newid hwn.

> *Yn lle'r term 'corff llywodraethu' sy'n cynnwys 'llywodraethwyr', ceir y term 'bwrdd' a bydd hwnnw'n cynnwys Cyfarwyddwyr Gweithredol ac Anweithredol. Pan ddefnyddir y termau 'corff llywodraethu' a 'llywodraethwyr' yn yr adroddiad hwn, rydym yn cyfeirio at y trefniadau presennol.*

42. I ategu'r bwrdd meinach hwn, ym 'Mhennod 3 – Perchenogaeth', byddwn yn argymell corff y bwriedir iddo feithrin mwy o gysylltiad â'r rhanddeiliaid a'r cymunedau mae'r sefydliad AB yn eu gwasanaethu, gan gryfhau'r craffu a'r atebolrwydd ar eu rhan. 'Y corff aelodau' yw'r enw a roddwn ar y corff hwn, ac 'aelod' yw unigolyn sy'n aelod o'r corff hwn. Dyma'r elfen yn y model llywodraethu a argymhellir gennym ni sy'n benthyg llawer gan y sector mentrau cymdeithasol.

43. Mae'n bwysig bod dwy elfen y trefniadau llywodraethu newydd yn cael eu gweld yn ddwy elfen o'r un strwythur. Mae gan y naill a'r llall ei rôl benodol, ond model cyfannol yw hwn ac mae angen y ddwy elfen arno. Gyda'i gilydd, mae'r bwrdd a'r corff aelodau'n ffurfio system llywodraethu integredig ar gyfer sefydliadau AB. Bydd gan Gyfarwyddwyr ac aelodau rolau, cyfrifoldebau a dyletswyddau gwahanol ond bydd y rhai'n ategu ei gilydd. Fe'u rhestrir yn Atodiad D.

44. Ym 'Mhennod 4 – Capasiti ac effeithiolrwydd', byddwn yn ystyried cydweithredu, rhyddid sefydliadau AB i weithredu'n effeithiol a'r cysylltiadau â chyflogwyr. Bydd ein hargymhellion yn eu galluogi i fod yn fwy mentrus mewn cyd-destun lle gwelir mwy a mwy o gydweithredu, ac mewn byd sydd ar hyn o bryd yn wynebu anawsterau economaidd dybryd. Wrth drafod capasiti ac effeithiolrwydd sefydliadau AB, roedd y Panel Adolygu yn ymwybodol o waith arall a sbardunwyd gan Lywodraeth Cynulliad Cymru a allai ddylanwadu'n sylweddol ar siâp y sector AB yn y dyfodol, sef:

- y Mesur Addysg arfaethedig sy'n ganolbwyntio'n gadarn ar wella'r ddarpariaeth addysg gan wneud gwell defnydd ar adnoddau cyhoeddus drwy gydweithredu; lle bydd hi'n anodd datblygu atebion cydweithredol, bydd y Mesur yn gymorth i gyflymu'r broses newid
- Grŵp Gorchwyl a Gorffen yr Adolygiad o Addysg sydd wedi bod yn ystyried y ddadl dros newid y strwythurau gwasanaeth a threfniadau llywodraethu presennol, gan ystyried yn benodol pa wasanaethau addysg dylid eu darparu ar lefel genedlaethol, ar lefel consortia rhanbarthol, ar lefel awdurdod lleol a pha rai dylid eu datganoli i glystyrau o ddarparwyr.

45. Bwriedir i'r argymhellion sydd yn yr adroddiad hwn gefnogi'r naill agenda a'r llall.

Pedair colofn llywodraethu effeithiol

"Governance can be defined as the 'traditions, institutions and processes that determine the exercise of power in society'. It speaks to how society makes decisions on issues of public concern, how citizens are given voice in public decision-making, and how social partners work together to create public goods."
(Bourgon, 2008)[5]

46. Mae llywodraethu da wrth wraidd unrhyw sefydliad, boed fawr neu fach. Mae'n sicrhau uniondeb, tryloywder, ac mae'n rhoi strwythur i ymdeimlad o berchenogaeth a pherthyn. Mae hefyd yn darparu ar gyfer craffu ar y rhai sy'n gyfrifol ar lefel uwch am redeg y sefydliad, ar gyfer eu herio a'u dal yn gyfrifol. Mae'n un o ragofynion perfformiad rhagorol. Ar sail ein hadolygiad o'r dystiolaeth, rydym wedi nodi pedair 'colofn' llywodraethu ar gyfer y sector AB ac wedi'u defnyddio'n sail i'r adroddiad hwn. Dyma'r colofnau hynny:

- pwrpas clir
- capasiti ac effeithiolrwydd
- perchenogaeth
- craffu ac atebolrwydd.

47. Rydym eisoes wedi trafod pwrpasau AB, fel y gwelwn ni nhw, (paragraff 12). Yn yr adrannau canlynol, byddwn yn sôn am y tair 'colofn' llywodraethu arall o'n safbwynt ni.

Capasiti ac effeithiolrwydd

48. Dylai trefniadau llywodraethu gryfhau gallu sefydliadau AB ac – yn hollbwysig – allu'r sector drwyddo draw, i fod yn chwim ei droed ac yn ymatebol i ddysgwyr, defnyddwyr a chyflogwyr. Oherwydd bod marchnadoedd llafur yn newid yn gyflym, oherwydd y twf mewn sectorau o'r economi a chyflogaeth (ac yn wir oherwydd bod rhai sectorau'n dirywio) a chyfleoedd i sicrhau mewnfuddsoddi, ni fu erioed mwy o angen i sefydliadau AB a'r sector ymateb yn gyflym.

[5] J Bourgon 'The Future of Public Service: A search for a new balance', *The Australian Journal of Public Administration*, cyf. 67, rhif 4, 2008, tt.390–404, dyfynnwyd yn J V Denhardt a R B Denhardt (2003) *The New Public Service: Serving, not Steering*, Efrog Newydd a Llundain: M E Sharpe

49. Elfen o fod yn 'chwim eu troed' o reidrwydd fydd bod sefydliadau AB yn gallu bod yn hyblyg iawn o ran datblygu partneriaethau arloesol gyda darparwyr eraill (gan gynnwys ysgolion a phrifysgolion), y trydydd sector, mudiadau yn y gymuned a chyflogwyr, a'r rhai'n bartneriaethau sy'n cael eu sbarduno gan ganlyniadau.

50. Rhaid i sefydliadau AB – a phwysleisiwn unwaith eto, rhaid i'r sector drwyddo draw – hefyd allu ymateb yn gyflym, yn greadigol ac yn strategol i bolisïau'r Llywodraeth, ac fe all y polisi hwnnw fod yn bolisi cenedlaethol a/neu'n rhanbarthol, nid dim ond yn lleol.

51. Sylweddolwn fod pob corff cyhoeddus yn gorfod gweithredu gyda llai o adnoddau gan y trethdalwr erbyn hyn. Rydym yn argymell dylai sefydliadau AB sicrhau cymaint o incwm ag y bo modd o ffynonellau trydydd parti er mwyn lleihau eu dibyniaeth ar arian cyhoeddus, drwy greu partneriaethau a chydweithredu gyda darparwyr a chyrff eraill lle gallan nhw geisio defnyddio modelau sy'n deillio o'r sector cydweithredol a'r sector cydfuddiannol.

52. Mae rhai o'r materion uchod – ac nid ydym ond yn eu crybwyll yma – yn ymwneud â strwythur a gweithredu'r sector a'r sefydliadau. Nid yw ein diddordeb yn y materion hyn ond yn ymwneud â sut orau gall modelau ac arferion llywodraethu alluogi sefydliadau AB i ddatblygu a gwella'r capasiti a'r effeithiolrwydd hwnnw ac, ar yr un pryd, sicrhau bod y craffu a'r herio'n briodol ac yn drwyadl. Bydd y capasiti a'r effeithiolrwydd wrth weithredu – gan gynnwys symud at ffordd o weithio sy'n fwy rhagweithiol ac yn fwy cymdeithasol fentrus – yn gryfach os bydd sefydliadau AB a'r sector drwyddo draw yn destun craffu a herio a'u bod yn cael eu dal yn gyfrifol gan y rhai sy'n noddi'r sefydliadau a'r sector a'r rhai sy'n cael eu gwasanaethu ganddyn nhw.

Perchenogaeth

53. Uchod, cyflwynwyd y syniad bod addysg bellach er budd y cyhoedd, a bod hynny'n deillio o'r fframwaith deddfwriaethol a'r buddsoddiad cyhoeddus yn y sector ac mewn sefydliadau unigol. Mewn un ystyr, felly, os bydd rhywun yn gofyn 'Pwy yw gwir berchenogion sefydliadau AB neu AB yn ei chrynswth?' yr ateb yw'r cyhoedd yn gyffredinol neu'r dinesydd, oherwydd ar eu rhan nhw mae'r llywodraeth yn buddsoddi, yn rheoleiddio, ac yn eu dal yn gyfrifol.

54. Serch hynny, mae mwy nag un wedd i'r syniad o berchenogaeth. Gellid dweud hefyd bod gan ddinasyddion ran – neu fod ganddyn nhw hawl fel 'perchenogion' – mewn sefydliad AB penodol sydd wedi'i leoli yn eu cymuned neu sy'n gwasanaethu eu hanghenion galwedigaethol neu eu hanghenion fel aelodau o'r gymuned honno. Gwnaeth datganiad un o'r rhai a roddodd dystiolaeth i ni argraff arnon ni pan ddywedodd bydd y 'berchenogaeth' hon i'w gweld ar waith pan fydd dinasyddion yn sôn am 'ein coleg' yn hytrach nag am 'y coleg' wrth gyfeirio at eu sefydliad AB agosach.

55. Mae gan ddysgwyr hefyd berthynas ddeublyg â sefydliadau AB, fel dinasyddion ac fel myfyrwyr. Yn yr un modd, bydd gan gyflogwyr berthynas ddeublyg a hwythau'n gyrff sy'n talu trethi ac sy'n ddefnyddwyr ac yn gwsmeriaid i sefydliadau AB unigol. Gellir dweud hefyd bod gan randdeiliaid eraill megis awdurdodau lleol, mudiadau'r trydydd sector neu fudiadau yn y gymuned hawl i fudd yn y sefydliad AB sy'n gwasanaethu eu hardal neu anghenion eu sector.

56. Felly, mae angen cyfansoddi'r strwythurau llywodraethu er mwyn alluogi'r rhai sy'n eu rhan ohonyn nhw i ymgymryd â'u dyletswyddau a'u cyfrifoldebau yn y fath fodd ag i sicrhau bod yr holl wahanol weddau hyn ar fod yn rhanddeiliaid ac yn berchenogion yn ystyrlon. Nid tasg hawdd fydd gwireddu hyn.

Craffu ac atebolrwydd

57. Craffu ar y rhai sy'n gyfrifol am redeg sefydliad a'u dal yn gyfrifol yw un o'r elfennau sydd wrth wraidd llywodraethu. Rhaid i uwch swyddogion sefydliad AB, sy'n gyfrifol am ddatblygu strategaeth a'i rhoi ar waith, ac am ddefnyddio adnoddau cyhoeddus ac asedau sefydliad, fod yn agored i herio a chraffu trwyadl, a rhaid eu dal yn gyfrifol – er mwyn sicrhau perfformiad da, ac er mwyn sicrhau uniondeb a thryloywder. Mae'r broses hon – a ddylai fod yn broses barhaus – yn un o'r nodweddion sy'n angenrheidiol mewn sefydliad sy'n cael ei redeg yn dda ac sy'n llwyddo, a bydd arweinwyr o safon yn ffynnu ac yn gwneud eu gwaith gorau yn y math hwn o amgylchedd.

58. Ar sail y disgrifiad a'r dadansoddiad o'r gwahanol ffurfiau ar 'berchenogaeth' a ddisgrifir uchod, rydym wedi gweld bod atebolrwydd cyffredinol i'r trethdalwr, yn sgil y pwerau dros AB a freinir yn Llywodraeth Cynulliad Cymru ac yn sgil y ffaith ei bod yn cael ei hariannu o'r pwrs cyhoeddus.

59. Un datblygiad pwysig sy'n dod i'r amlwg yw bod arian cyhoeddus yn cael ei rannu ar lefel ranbarthol, yn hytrach nag ar lefel sefydliadau AB unigol yn unig. Yn y cyswllt hwn, efallai fod gwendid yn y trefniadau llywodraethu presennol.

60. Mae Estyn hefyd yn gorff pwysig sy'n dal sefydliadau AB yn atebol o ran ansawdd eu darpariaeth, drwy'r pwerau statudol sydd ganddo ar ran y cyhoedd yn gyffredinol.

61. Yr her fwy sy'n wynebu agweddau craffu ac atebolrwydd llywodraethu yw sicrhau bod y setiau ehangach o 'berchenogion' AB yn gallu chwarae rhan ystyrlon yn y trefniadau llywodraethu. Dyma'r agwedd mae'r model llywodraethu newydd a gynigir gennym ni yn mynd i'r afael â hi'n fwyaf uniongyrchol.

62. Er bod y drafodaeth uchod yn llifo o'r pwrpas, drwy gapasiti i berchenogaeth ac atebolrwydd, byddwn yn dechrau gyda'r olaf o'r rhain wrth gyflwyno'n casgliadau a'n hargymhellion manwl, er mwyn cychwyn gyda'r trefniadau fel maen nhw ar hyn o bryd.

Craffu ac atebolrwydd

"Ni ddylai cyfansoddiad y cyrff llywodraethu fod yr un fath ledled Cymru. Dylai'r gynrychiolaeth adlewyrchu proffil presennol y coleg a'r proffil sy'n datblygu. Os yw coleg yn darparu'n sylweddol ar gyfer sector diwydiannol penodol yna dylai cyfansoddiad y corff llywodraethu adlewyrchu hyn . . . a hefyd dylai adlewyrchu newidiadau sylweddol a rhoi hyblygrwydd i bartneriaid allu ymgysylltu ar lefel y bwrdd." (Coleg AB)

63. Cynigiwn dylid sefydlu bwrdd newydd ar gyfer pob sefydliad AB, a hwnnw'n cynnwys Cyfarwyddwyr Anweithredol a Chyfarwyddwyr Gweithredol (yn cynnwys pennaeth y sefydliad), gyda chymhareb o ddim llai na 2:1. Un elfen o strwythur llywodraethu newydd fyddai hyn ac fe'i hategid drwy sefydlu'r corff aelodau (trafodir hyn yn yr adran nesaf). Gallai staff neu ddysgwyr hefyd wneud cais am fod yn Gyfarwyddwyr Anweithredol.

64. Byddai'r bwrdd yn etifeddu cyfrifoldebau presennol y corfforaethau, fel y'u disgrifir yng Ngorchymyn Disodli Offerynnau Llywodraethu ac Erthyglau Llywodraethu (Cymru 2006) (ceir crynodeb yn Atodiad D) a byddai'n gyfrifol am ei gyfeiriad strategol cyffredinol ac am graffu ar uwch reolwyr y sefydliad a'u herio.

65. Nid ydym yn credu dylid mynd ati drwy bennu'n orbenodol union aelodaeth pob bwrdd, er ein bod yn credu dylai'r bwrdd gynnwys llai o nifer na'r nifer sydd ar y byrddau llywodraethu presennol. Yn hytrach, dylid defnyddio templed sy'n caniatáu i bob bwrdd:

- ddatblygu strwythurau sy'n gymorth iddyn nhw reoli arian cyhoeddus yn ddoeth ac yn effeithiol ac yn sicrhau'r atebolrwydd sy'n gysylltiedig â hynny
- cefnogi arloesi a gweithgareddau entrepreneuraidd a fyddai'n cynyddu incwm i'w ail-fuddsoddi ym mhrif bwrpasau'r sefydliad a, lle bo hynny'n briodol, yn lleihau'r ddibyniaeth ar arian cyhoeddus
- diffinio maint a chyfansoddiad y byrddau o ran eu perthnasedd i amcanion y bwrdd a'r ardal a wasanaethir. Gall hyn amrywio yn ôl maint y sefydliad AB
- hwyluso'i weithrediad drwy gynnwys cynrychiolaeth strategol o bob sector.

66. Byddai angen i Gyfarwyddwyr sicrhau eu bod yn gwbl ymwybodol o'r cod ymddygiad ar gyfer eu sefydliad AB, a defnyddio'u dylanwad i sicrhau safonau ymddygiad da, dilysrwydd personol ac annibyniaeth barn. Rhaid iddyn nhw roi lles y sefydliad AB o flaen eu lles nhw eu hunain a lles unrhyw grŵp arall maen nhw'n ymwneud ag ef. Rhaid i arferion gweithio fod yn gwbl unol ag argymhellion adroddiad Pwyllgor Nolan *Standards in Public Life*.

67. Rhaid i Gyfarwyddwyr Anweithredol feddu ar ddigon o sgiliau a gwybodaeth i graffu'n briodol ac ni ddylen nhw ymwneud â phenderfyniadau gweithrediadol. Serch hynny, byddan nhw'n dal uwch reolwyr yn gyfrifol am roi strategaethau ar waith ac am gyflawni amcanion a thargedau.

68. Dylai fod yn ddyletswydd ar y bwrdd drwyddo draw i ystyried swyddogaethau cenedlaethol a rhanbarthol y sector AB ac anghenion y rhai mae'r sector yn eu gwasanaethu ar lefel ranbarthol a chenedlaethol. Dylai'r ddyletswydd hon gynnwys gorfod ystyried rolau a darpar rolau darparwyr addysg eraill ochr yn ochr â'u rolau nhw eu hunain yn diwallu'r anghenion hynny. Dylai hyn fod yn rhan o broses hunanasesu llywodraethu.

69. Nid ydym ni fel Panel Adolygu yn tanystyried yr heriau a wynebir gan lywodraethwyr ar hyn o bryd, a'r ymrwymiad sy'n ofynnol er mwyn cyflawni'r rôl hon yn effeithiol. Dangosodd yr adborth a gafwyd gan sefydliadau AB pa mor anodd yw recriwtio llywodraethwyr a chanddyn nhw yr arbenigedd i gynnig yr arweiniad angenrheidiol, a'r amser i gyflawni rôl gymhleth sy'n cwmpasu paratoi, cyfarfodydd, gwaith papur a hyfforddiant.

70. Roedd llawer o sefydliadau AB yn cydnabod hefyd nad yw eu llywodraethwyr yn gwbl gynrychioladol o amrywiaeth y gwahanol gymunedau maen nhw'n eu gwasanaethu, er enghraifft o ran eu rhyw, eu hoedran, eu hethnigrwydd a'u proffil cymdeithasol-economaidd. Nid yw'n hawdd dod o hyd i'r bobl iawn sy'n barod i ymrwymo i ddyletswyddau llywodraethwr ac sy'n gallu gwneud hynny. Awgrymodd rhai sefydliadau AB fod statws llywodraethwyr, a'r diffyg tâl, yn gwaethygu'r broblem.

71. Nid oes modd anwybyddu'r pethau hyn, a bwriedir i'n hargymhellion helpu i fynd i'r afael â nhw drwy sefydlu model llywodraethu newydd, mwy cynhwysol. Dylid ystyried gadael i sefydliadau AB dalu i Gadeirydd ac i Gyfarwyddwyr Anweithredol y bwrdd os cyflwynir dadl glir, gadarn, o blaid hynny sy'n seiliedig ar dystiolaeth.

72. Dylai byrddau ddatblygu dulliau o fesur effaith y sefydliadau AB ar eu cymunedau ac ar eu rhanbarthau ynghyd ag effaith y cymunedau a'r rhanbarth ar y sefydliadau AB, fel rhan o'u cynllunio strategol. Dylid adolygu hyn drwy gynnal hunanasesiad blynyddol a dylai hwnnw gynnwys ymgysylltu â'r corff aelodau, a chael eu herio ganddyn nhw, ynghyd â meithrin dulliau arloesol o ymgysylltu â'r cyhoedd yn fwy cyffredinol. Er enghraifft:

- Sut mae'r sefydliad AB yn gwella cyfleoedd trigolion lleol ym maes gyrfa?
- Pa gyfran o gyflogwyr lleol a sefydliadau'r trydydd sector/ y gymuned sy'n defnyddio'r sefydliad AB?
- Sut mae'r sefydliad AB wedi helpu i liniaru anfantais gymdeithasol?
- Sut mae'n cefnogi'r economi leol, ranbarthol a chenedlaethol?
- Ydy'r sefydliad AB yn cydweithredu'n effeithiol â sefydliadau eraill?

73. Mae gan Lywodraeth Cynulliad Cymru ran allweddol i'w chwarae'n sefydlu dangosyddion perfformiad allweddol i'r byrddau, a dylai fynnu bod pob un yn cyhoeddi datganiadau ac adroddiadau blynyddol am eu perfformiad ar sail y dangosyddion hyn i'w hystyried gan y gymuned drwy'r corff aelodau.

Argymhellion

Rydym yn argymell dylai Llywodraeth Cynulliad Cymru:

A 1 Ddiwygio'r fframwaith rheoleiddiol mae corfforaeth addysg bellach yn gweithio o'i fewn, sef y Corfforaethau Addysg Bellach (Disodli Offerynnau Llywodraeth ac Erthyglau Llywodraethu) (Cymru) 2006, er mwyn gallu creu system llywodraethu newydd sy'n cynnwys bwrdd a chorff aelodau.

A 2 Ystyried galluogi byrddau i gyflwyno taliadau i'r cadeirydd ac i aelodau eraill sy'n Gyfarwyddwyr Anweithredol os ydyn nhw'n dymuno gwneud hynny, ar yr amod eu bod yn trafod hynny gyda'r Comisiwn Elusennau a chyrff priodol. Os bydd Llywodraeth Cynulliad Cymru yn eu rhoi ar waith, dylai byrddau sy'n dymuno talu i bobl allu dangos bod ganddyn nhw achosion clir, cadarn, seiliedig ar dystiolaeth dros wneud hynny.

A 3 Dileu'r categorïau aelodaeth o'r Offerynnau a'r Erthyglau, gan ganiatáu i Gyfarwyddwyr y Bwrdd gael eu dewis ar sail y sgiliau, y rhinweddau a'r profiad sy'n fuddiol i'r sefydliad AB.

A 4 Ei gwneud yn ddyletswydd ar fyrddau i ystyried swyddogaethau cenedlaethol a rhanbarthol y sector AB ac anghenion y rhai mae'r sector yn eu gwasanaethu ar lefel ranbarthol a chenedlaethol. Dylai'r ddyletswydd hon gynnwys gorfod ystyried rolau a darparu rolau darparwyr addysg eraill ochr yn ochr â'u rolau nhw eu hunain yn diwallu'r anghenion hynny.

A 5 Sefydlu dangosyddion perfformiad blynyddol a thymor hwy clir i'r byrddau adrodd yn eu cylch a'u cyhoeddi, gan gynnwys:

- canlyniadau dysgwyr
- iechyd ariannol
- ymgysylltu â'r gymuned ac â chyflogwyr
- cydweithredu â darparwyr dysgu 14+ eraill
- camau i liniaru anfantais gymdeithasol
- camau i fwrw ymlaen â'r agenda sgiliau a chyflogaeth.

Rydym yn argymell dylai'r byrddau newydd:

A 6 Gynnwys Cyfarwyddwyr Anweithredol a Gweithredol ar gymhareb nad yw'n llai na 2:1 a Chadeirydd Anweithredol a ganddo/ganddi bleidlais fwrw.

A 7 Cynnwys chwe Chyfarwyddwr fan leiaf a 12 ar y mwyaf, gyda 9 yn nifer ddelfrydol, i'w penodi gan y bwrdd, ar ôl Pwyllgor Chwilio, gan weithredu'n unol ag Egwyddorion Nolan.

A 8 Penodi Cyfarwyddwyr ar sail matrics sy'n cwmpasu sgiliau a gwybodaeth mewn meysydd sy'n cynnwys addysg, busnes a menter, cyllid, arweiniad, rheoli, y gyfraith ac adnoddau dynol.

A 9 Gallu rhoi tystiolaeth fod camau priodol ac ystyrlon wedi'u cymryd yn ystod y broses chwilio a phenodi i ganfod Cyfarwyddwyr Anweithredol sy'n adlewyrchu amrywiaeth y gwahanol gymunedau a wasanaethir ganddyn nhw, gan gynnwys amrywiaeth o ran iaith, rhyw, oedran, ethnigrwydd a phroffil cymdeithasol-economaidd (gan seilio hynny ar y meysydd cydraddoldeb a restrir yn Neddf Cydraddoldeb 2010).

A 10 Cynnwys y Pennaeth/Prif Weithredwr fel Cyfarwyddwr Gweithredol.

A 11 Cwrdd chwe gwaith y flwyddyn fan leiaf yn ogystal â Chyfarfod Cyffredinol Blynyddol byddai pob Cyfarwyddwr yn bresennol ynddo. Gwahoddid y corff aelodau i'r cyfarfod hwnnw a byddai ar agor i'r cyhoedd.

A 12 Etifeddu cyfrifoldebau a strwythur pwyllgorau presennol corfforaethau AB fel y'u rhestrir yng Ngorchymyn Disodli Offerynnau ac Erthyglau Llywodraethu (Cymru) 2006.

A 13 Sefydlu trefniadau effeithiol, i sicrhau bod barn ac ystyriaethau rhanddeiliaid, gan gynnwys dysgwyr a staff, yn cael eu bwydo i'r bwrdd. Gall trefniadau o'r fath gynnwys unigolion o'r corff aelodau, ond dylen nhw hefyd gynnwys setiau ehangach o ymgyngoreion.

A 14 Dylai fod gofyn iddyn nhw gyhoeddi datganiad blynyddol yn sôn am eu cynnydd o ran cyflawni'r dangosyddion perfformiad a bennwyd gan Lywodraeth Cynulliad Cymru.

A 15 Rhaid i Gyfarwyddwyr ddilyn rhaglen hyfforddi genedlaethol a ddatblygir gan Lywodraeth Cynulliad Cymru ar y cyd â'r sector AB, er mwyn sicrhau bod y bwrdd a llywodraethu'n fwy cyffredinol yn effeithiol.

A 16 Cynnal hunanasesiad blynyddol ar sail adborth llawn gan y corff aelodau.

A 17 Sicrhau bod Swyddog Llywodraethu ar waith sy'n atebol i'r bwrdd ac yn gyfrifol am sicrhau bod y bwrdd a'r corff aelodau'n gweithredu'n effeithiol. Byddai swyddogaeth a chyfrifoldebau'r swydd hon yn debyg i'r rhai a gyflawnir gan Glerc y Llywodraethwyr ar hyn o bryd.

74. Ym mharagraffau 86–89, rhestrir y trefniadau pontio a gynigir er mwyn galluogi sefydlu strwythur newydd y bwrdd.

Perchenogaeth

"Membership sets particular governance challenges for how members influence the board. Sustaining active membership becomes more difficult with increasing size . . . but when membership is active, it can be a considerable strength".[6]

75. Credwn dylai sefydliadau AB symud at fodelau llywodraethu sydd yn:

- hybu ethos a gweledigaeth sy'n denu aelodau o'r gymuned ehangach ac o'r rhanbarth i gefnogi'r sefydliad yn frwd, i graffu'n gadarn ar sail gwybodaeth a'u dal yn gyfrifol
- gweld eu hunain, ac yn cael eu gweld, yn sbardunau yn y gymuned a'r rhanbarth ac yn gyfrwng i feithrin sgiliau ac i gyfrannu at adfywiad economaidd, cymdeithasol a diwylliannol
- hybu canlyniadau tryloyw i'r gymuned, gan gynnwys buddiannau cymdeithasol/cymunedol amlwg a strategaethau cyfrifoldeb cymdeithasol
- annog datblygu dinasyddion brwd, yn ogystal â gweithwyr medrus, fel rhan o'u hymdeimlad ehangach o gyfrifoldeb cymdeithasol.

76. O dan y trefniadau presennol, mae angen i lywodraethwyr sicrhau cydbwysedd rhwng eu swyddogaeth yn goruchwylio cyfeiriad strategol y sefydliad ac ymateb i anghenion a barn rhanddeiliaid. Credwn, er bod rhai enghreifftiau o ddysgwyr, cyflogwyr a'r gymuned yn ymwneud yn effeithiol â llywodraethu, nad yw hyn yn mynd yn ddigon pell i sicrhau bod pob sefydliad AB yn atebol i'w gymuned ac i'w randdeiliaid. Er mwyn cyflawni hyn, mae angen modelau cymysg arnon ni sy'n gallu cyfuno nodweddion sefydliadau cyhoeddus, preifat a dyngarol/cydfuddiannol. Mae angen datblygu'r rhain mewn ffordd bragmatig fel rhan o broses sy'n werthfawr ynddi hi ei hun, yn hytrach na'i bod yn cael ei gorfodi oddi uchod.

6 *For Love and Money – Governance and Social Enterprise*, National Council for Voluntary Organisations, Rhagfyr 2007

"Oherwydd bod yr Agenda Trawsnewid wedi ehangu'r gymuned mae'r colegau yn eu gwasanaethu, dylid adolygu aelodaeth y rhanddeiliaid a dylid cyflwyno elfen o hyblygrwydd i'r system hefyd er mwyn datblygu ac adlewyrchu cymuned newydd y coleg."
(Coleg AB)

77. Felly, cynigiwn dylid sefydlu corff newydd sy'n cynrychioli buddiannau dinasyddion y gymuned ehangach a rhanddeiliaid allweddol eraill a wasanaethir gan bob sefydliad AB, y bydd y bwrdd yn adrodd iddo am ei berfformiad a'i lwyddiannau.

78. Gelwir yr endid hwn yn gorff aelodau a dylid sefydlu corff o'r fath ar gyfer pob sefydliad AB yng Nghymru. Dyma ail elfen y model llywodraethu cyflawn a bydd yn ategu gwaith y bwrdd. Dylai fod yn ddigon hyblyg i ddiwallu anghenion sefydliadau o wahanol faint, gan gynnwys y rhai sy'n gweithredu ar draws mwy nag un ardal awdurdod lleol. Byddai'n cynnwys unigolion o sefydliadau sy'n ymwneud â byd busnes a diwydiant, addysg, y cyhoedd a'r trydydd sector, adfywio a datblygu economaidd, yn ogystal ag â dysgwyr, rhieni/gofalwyr a staff. Byddai aelodau'n cael eu gwahodd neu'n gwneud cais am gael ymuno a byddai gan bob un 'lais' cydradd ar y corff aelodau; bydden nhw'n wirfoddolwyr, sy'n ymroddedig i fusnes a gwerthoedd y sefydliad a byddai ganddyn nhw gyfrifoldebau a dyletswyddau sy'n ymwneud â'r sefydliad ac â'r sector ehangach ar lefel ranbarthol a chenedlaethol.

79. Byddai'r corff aelodau'n fwrdd seinio ac yn gorff craffu i'r sefydliad AB a byddai'n cynorthwyo'r bwrdd i sefydlu cyfeiriad strategol y sefydliad AB. Byddai ganddo rôl driphlyg o:

- roi gwybod i'r bwrdd am broblemau, pryderon, cyfleoedd a datblygiadau sy'n berthnasol i waith y sefydliad AB
- herio'r bwrdd a'i ddal yn gyfrifol am gyflawni amcanion a thargedau a gwerthuso'i ymatebolrwydd i randdeiliaid
- cadarnhau ac ailbenodi Cyfarwyddwyr Anweithredol, gan gynnwys y cadeirydd.

80. Ac ystyried bod dimensiwn rhanbarthol yn dod i'r amlwg o fewn y sector, gallai fod yn ddymunol sefydlu corff aelodau sy'n berthnasol i glwstwr o sefydliadau AB, yn ogystal ag i un sefydliad AB. Efallai hefyd byddai modd cael corff cynrychioladol llai o faint o aelodau ar lefel genedlaethol, i asesu perfformiad y sector drwyddo draw, ac i gynghori'r Gweinidog a swyddogion ynglŷn â'r strategaeth ar gyfer y sector.

81. Bydd angen i'r corff aelodau ddenu aelodau o'r gymuned a rhanddeiliaid y mae ganddyn nhw weledigaeth ac ymrwymiad, a llwyddir i gyflawni hyn os bydd canlyniadau tryloyw i'r gymuned ehangach yn sgil gwaith y sefydliad. Byddai gan yr aelodau ddyletswyddau a chyfrifoldebau a dylai cyflawni'r swyddogaethau llywodraethau hyn yn effeithiol fod yn rhan o hunanasesiad y sefydliad AB. Dylai hefyd fod yn agored i arolygiadau ffurfiol Estyn.

82. Un o'r prif themâu a gododd yn sgil tystiolaeth rhanddeiliaid oedd cynrychiolaeth i ddysgwyr. Ar hyn o bryd, mae gofyn i sefydliadau AB gael un myfyriwr yn aelod o'r cyrff llywodraethu ac mae'r canllawiau arferion da a gyhoeddwyd gan Lywodraeth Cynulliad Cymru yn 2010 yn argymell dylid cael dau fyfyriwr yn aelodau er mwyn iddyn nhw allu cefnogi ei gilydd. Serch hynny, roedd sawl ymateb a gafwyd i'r cais am dystiolaeth yn tynnu sylw at anawsterau sicrhau cyfraniad ystyrlon gan ddysgwyr yn y broses benderfynu strategol.

"Mae nifer o resymau dros y ffaith bod cynrychiolaeth myfyrwyr mewn colegau yn siomedig neu'n anghyson. Fel arfer, mae demograffeg myfyrwyr yn fwy amrywiol a byrhoedlog; mae cymhelliant myfyriwr i fynychu'r coleg yn wahanol yn aml ac mae'r pwysau a roddir ar gynrychiolwyr myfyrwyr yn aml yn lladd y diddordeb. Mae'r ffactorau hyn wedi arwain at ddiffyg ymgysylltu gan y sector yn gyffredinol gan fod y colegau, yn unigol, wedi rhoi cynnig ar wella eu strwythurau cynrychiolaeth myfyrwyr ond wedi methu." (UCM Cymru)

83. Rydym yn cynnig sefydlu model llywodraethu meinach drwy'r bwrdd, ac felly, ni chredwn ei bod yn briodol pennu faint o ddysgwyr neu staff a ddylai fod yn aelodau. Efallai mai barn y sefydliadau AB fydd mai'r corff aelodau yw'r lle gorau ar gyfer y categorïau hyn. Er hynny, bydd y model llywodraethu newydd yn rhoi'r hyblygrwydd i sefydliadau unigol o ran y categorïau o aelodau byddan nhw'n eu penodi i'r bwrdd. Bydd gofyn i bob sefydliad hefyd, drwy'r corff aelodau, ddangos atebolrwydd i'w ddysgwyr, i aelodau'r staff, i gymunedau ac i ystod lawn o randdeiliaid.

84. Fel sy'n wir am y bwrdd, ni chredwn y dylid pennu canllawiau gorbenodol ar gyfer strwythur, aelodau na dulliau gweithredu'r corff aelodau. Yn hytrach, awgrymwn y dylid rhoi hyblygrwydd i sefydliadau AB sefydlu trefniadau a fydd yn diwallu eu hanghenion nhw eu hunain ac anghenion eu hardaloedd lleol, o fewn ffiniau cyffredinol canllawiau Llywodraeth Cynulliad Cymru, a gan roi sylw i amrywiaeth yr ardal a'r rhanbarth ehangach. Dylid pwysleisio nad bwrdd estynedig yw'r corff aelodau. Bydd ganddo'i gyfrifoldebau a'i ddyletswyddau ei hun fel rhan o strwythur llywodraethu cyffredinol llywio'r sefydliad AB. Cynnwys ac ysbryd Egwyddorion Nolan a ddylai dywys ei rôl.

85. Serch hynny, credwn yn gryf ei bod yn rhaid sicrhau cynrychiolaeth ddigonol i ddysgwyr ac i staff ar y corff aelodau, ni waeth a ydyn nhw wedi'u cynrychioli ar y bwrdd neu beidio, gan fod ganddyn nhw fudd sylweddol yn y sefydliad ac yn eu perthynas ag ef. Dylai sefydliadau AB a ganddyn nhw sawl campws ystyried hyn wrth ddyrannu lleoedd i ddysgwyr ac i staff ar y corff aelodau. Credwn hefyd na ddylai cynrychiolaeth dysgwyr a staff ar y corff aelodau ddisodli na thanseilio unrhyw brosesau a strwythurau ymgynghori arferol a rheolaidd angenrheidiol eraill, sy'n cynnwys cynrychiolwyr dysgwyr, yr UCM, staff ac undebau llafur

Argymhellion

Rydym yn argymell dylai Llywodraeth Cynulliad Cymru:

A 18 Ar y cyd â rhanddeiliaid, ddatblygu canllawiau i gynorthwyo sefydliadau AB i sefydlu cyrff aelodau.

Rydym yn argymell dylai'r corff aelodau newydd:

A 19 Gael ei sefydlu ar gyfer pob sefydliad AB yng Nghymru.

A 20 Adlewyrchu amrywiaeth yr holl gymunedau a wasanaethir ganddyn nhw, gan gynnwys yr iaith a ddefnyddir a dylid seilio hyn ar y meysydd cydraddoldeb a restrir yn Neddf Cydraddoldeb 2010.

A 21 Ymgysylltu â chyfeiriad strategol y sefydliad AB a'i gefnogi.

A 22 Bod yn fwrdd seinio ynglŷn â dylanwad y sefydliad AB o ran diwallu anghenion y cymunedau mae'n eu gwasanaethau.

A 23 Craffu ar y bwrdd a'i herio ynglŷn â pherfformiad a llwyddiannau'r sefydliad AB i sicrhau bod anghenion y dysgwr a buddiannau'r gymuned a rhanddeiliaid yng nghalon y broses penderfynu.

A 24 Cwrdd tair gwaith y flwyddyn fan leiaf a chymryd rhan mewn Cyfarfod Cyffredinol Blynyddol (a fydd ar agor i aelodau ac i'r cyhoedd).

A 25 Cael eu llywodraethu gan fframwaith a ddatblygwyd gan Lywodraeth Cynulliad Cymru ac sy'n seiliedig ar Egwyddorion Nolan.

A 26 Cynnwys 25 o aelodau fan leiaf a 50 ar y mwyaf.

A 27 Ethol cadeirydd i hwyluso cyfarfodydd (gyda chymorth y Swyddog Llywodraethu), a fydd yn mynychu cyfarfodydd y bwrdd fel sylwebydd a ganddo'r hawl i siarad.

A 28 Bod yn gyfrifol am gadarnhau penodi'r Cyfarwyddwyr Anweithredol a chymeradwyo'u hailbenodi, gan gynnwys cadeirydd y bwrdd, pan ddaw cyfnod eu gwasanaeth i ben.

Rydym yn argymell dylai aelodau:

A 29 Gynnwys unigolion a ganddyn nhw wybodaeth neu arbenigedd yn y meysydd:

- busnes, diwydiant a menter
- y sector cyhoeddus fel cyflogwr
- materion sy'n ymwneud â sgiliau a'r farchnad lafur
- adfywio a datblygu economaidd
- y trydydd sector
- darparu addysg ar lefel leol neu ranbarthol (sy'n gallu amrywio o addysg gynradd i addysg uwch).

A 30 Cynnwys dysgwyr.

A 31 Cynnwys staff y sefydliad AB

A 32 Cymryd rhan mewn rhaglen hyfforddi genedlaethol a ddatblygir gan Lywodraeth Cynulliad Cymru.

A 33 Cael eu dynodi ar sail cais ysgrifenedig ar ôl proses recriwtio a reolir gan banel annibynnol.

A 34 Cael eu penodiad ei gymeradwyo gan y bwrdd am dair blynedd ac am dri thymor ar y mwyaf.

A 34 Fod heb eu clymu drwy fandad i gynrychioli neu siarad ar ran grwpiau neu unigolion eraill.

Trefniadau pontio

86. O ran y trefniadau pontio, rydym yn argymell dylid sicrhau'r trefniadau newydd drwy sefydlu bwrdd cysgodi cyn gynted ag y bo modd ym mlwyddyn academaidd 2011/12 gyda'r nod bod y bwrdd yn ysgwyddo rheolaeth llywodraethu lawn o 1 Awst 2012 ymlaen. Rydym yn argymell mai'r Gweinidog dros Blant, Addysg a Dysgu Gydol Oes a ddylai benodi cadeirydd cyntaf y bwrdd newydd. Ar ôl hyn, bydd y cadeirydd yn penodi'r Cyfarwyddwyr Anweithredol, a ddewisir drwy broses chwilio a gynhelir yn unol ag Egwyddorion Nolan, gan ystyried y Cyfarwyddwyr priodol.

87. Rydym yn argymell dylid penodi pob cadeirydd a Chyfarwyddwr Anweithredol am gyfnod o dair blynedd a hynny am dri thymor ar y mwyaf. Er hynny, rydym yn argymell dylid darwahanu'r penodiadau i ddechrau, er mwyn osgoi sefyllfa lle byddai'r Cyfarwyddwyr Anweithredol i gyd yn newid ar yr un pryd pan fyddai cyfnod tair blynedd yn dod i ben. Bydd yr aelodau'n cadarnhau penodi'r Cyfarwyddwyr Anweithredol, a bydd angen cytundeb yr aelodau i'w hailbenodi. Bydd y broses hon yn berthnasol i Gadeirydd y Bwrdd hefyd.

88. Rydym hefyd yn argymell dylid sefydlu'r corff aelodau erbyn 1 Awst 2012. Dylid penodi'r Aelodau am dair blynedd hefyd ac am dri thymor fan hwyaf, gan ddarwahanu'r penodiadau cychwynnol unwaith eto er mwyn sicrhau parhad o fewn y Corff. Pwyllgor chwilio annibynnol fydd yn dod o hyd i'r Aelodau drwy gyfrwng ceisiadau ysgrifenedig. Yna, bydd y pwyllgor chwilio annibynnol yn argymell aelodau i'r bwrdd eu cymeradwyo.

89. Dylid penodi Swyddog Llywodraethu (a bydd y rôl honno'n debyg i rôl Clerc y Llywodraethwyr ar hyn o bryd) yn fuan yn ystod y broses pontio er mwyn cynorthwyo yn y broses ei hun.

Capasiti ac effeithiolrwydd

"*New systems of accountability* [should] balance the impact of rules and constraints to pursue policy goals, with reasonable risk-taking to innovate and improve performance, and with the obligation to maximise the achievement of results for citizens."[7]
(Jocelyne Bourgon)

90. Dylai cyrff llywodraethu sicrhau bod anghenion a buddiannau dysgwyr wrth wraidd yr holl benderfyniadau a wneir. Yn sgil yr ymgyrch o blaid mwy o waith partneriaeth a chydweithredu, mae gofyn i sefydliadau AB ganolbwyntio llai ar yr hyn sydd orau i'r sefydliad a chanolbwyntio mwy ar yr hyn sydd orau i'r dysgwyr, ac i'r gymuned a'r rhanbarth ehangach, gan greu a chynnal llwybrau di-fwlch sy'n cynnig cyfleoedd i ddysgu.

92. Rhaid i sefydliadau ymateb ac addasu i anghenion cyflogwyr, gan gynnwys rhagweld newid ehangach yn y farchnad lafur yn ogystal ag yn y galw yn y tymor byr. Ym mis Ebrill 2010, cyhoeddodd Estyn adroddiad cylch gwaith am effeithiolrwydd ymgysylltu â chyflogwyr yn y sector AB. Yn gyffredinol, gwelwyd bod llawer o sefydliadau AB yng Nghymru'n gweithio'n dda gyda chyflogwyr; gan amlaf, mae ganddyn nhw wybodaeth gyfoes am anghenion hyfforddi cyflogwyr. Mae rhai o'r sefydliadau AB mwyaf yn effeithiol iawn wrth reoli'r ymgysylltu â chyflogwyr drwy gyfrwng uned gwasanaethu arbennig. Serch hynny, mewn ambell sefydliad AB, bydd y cysylltu â chyflogwyr yn digwydd drwy gyfadrannau neu adrannau unigol, ac felly nid yw'r trefniadau ar gyfer ymgynghori â chyflogwyr yn ddigon systematig. Mae angen iddyn nhw ymgysylltu'n benodol â busnesau bach a chanolig a'u grwpiau o randdeiliaid, sy'n aml heb eu cynrychioli'n ddigonol ar gyrff llywodraethu.

92. Bydd atebolrwydd nid yn unig ar gyfer sefydliadau unigol, ond ar y cyd â darparwyr eraill ar sail ranbarthol a chenedlaethol, o ganlyniad i fuddsoddi systematig mewn darparu ar y cyd a rhaglenni cenedlaethol.

93. Ers ei ymgorffori yn 1992, mae'r sector AB wedi newid yn sylweddol, ac mae'r newid hwn wedi magu traed dros y degawd diwethaf. Elfen hanfodol yn hyn yw bod sefydliadau AB yn hollbwysig er mwyn sicrhau llwyddiant agenda cydweithio; mae angen iddyn nhw weithio'n glos gydag ysgolion a gyda sefydliadau

[7] J Bourgon (2008) 'Reclaiming Public Administration', *Ethos* Rhifyn 4

addysg uwch (AU) er mwyn sicrhau bod dysgwyr yn gallu manteisio ar ystod eang o ddewisiadau yn y cwricwlwm a chyfleoedd di-fwlch i gamu ymlaen. Mae Rhaglen Gweddnewid Llywodraeth Cynulliad Cymru hefyd yn sbarduno mwy o gydweithredu rhwng sefydliadau AB, gyda sawl coleg yn uno yn y blynyddoedd diwethaf a mwy o uno ar y gorwel. Mae'r sector AB yn cael ei ganmol am ymateb i'r agenda cydweithredu, a hynny'n ddigon teg, ond dengys ein dadansoddiad bod angen i'r trefniadau llywodraethu adlewyrchu'r dirwedd newydd hon. Rydym wedi ceisio mynd i'r afael â hyn yn y model llywodraethu a ddisgrifiwyd gennym ni yn yr adrannau uchod.

94. Credwn dylid cymryd camau pellach ym maes llywodraethu a chynrychiolaeth er mwyn gwella capasiti ac effeithiolrwydd. Rydym yn awgrymu gall sefydliadau AB adeiladu ar sail eu rhwydweithiau cyflogwyr presennol drwy sefydlu arsyllfeydd rhanbarthol er mwyn edrych ar anghenion diwydiant mewn ffordd fwy strategol, tymor hir. Yn ddelfrydol, byddai'r cynrychiolwyr yn dod o gwmnïau o wahanol faint, gan adlewyrchu'r gwahanol sectorau a'r mathau o fusnesau sydd ar gael yn lleol.

95. Dylai'r Bwrdd hefyd fod yn ddigon hyblyg i gynyddu refeniw ac incwm, a fydd wedyn yn cael ei fuddsoddi yn y sefydliad er budd dysgwyr, yn enwedig ac ystyried yr hinsawdd economaidd bresennol. Efallai y byddan nhw am ystyried dechrau ehangu eu hystod o weithgareddau, ar y sail gallai'r rhain fod o fudd uniongyrchol neu anuniongyrchol i'w cenhadaeth addysgol, ond gan sicrhau mai'r genhadaeth honno o hyd yw eu pwrpas craidd. Yma, mae cyfleoedd i ddefnyddio modelau – gan gynnwys agweddau ar lywodraethu – sydd i'w gweld yn y sector cydweithredol a chydfuddiannol i ddatblygu cydweithredu a phartneriaethau arloesol gyda darparwyr a chyrff eraill. Lle bydd arferion a threfniadau o'r fath yn llwyddo, gellid maes o law, lle bo hynny'n ymarferol ac yn briodol, eu defnyddio i gryfhau eto'r model llywodraethu a argymhellir yn yr adroddiad hwn.

Argymhellion

Rydym yn argymell dylai sefydliadau AB gydweithio er mwyn:

A 36 Sicrhau bod un grŵp cydweithredol ar waith ym mhob rhanbarth i oruchwylio, arwain ac annog wrth gefnogi trefniadau partneriaeth gyda darparwyr eraill. Mae'n bwysig i ddatblygiadau ar lawr gwlad allu camu ymlaen yn gyflym ac mewn ffordd gydlynol ac felly dylai'r gynrychiolaeth fod ar y lefel iawn, e.e. Pennaeth a Chyfarwyddwr y bwrdd.

A 37 Sefydlu Arsyllfeydd Busnes/Cyflogwyr/Diwydiant[8] – ar sail ranbarthol mewn partneriaeth â sefydliadau AB eraill fel sy'n briodol – er mwyn adeiladu ar sail rhwydweithiau cyflogwyr presennol sefydliadau AB ynghyd ag ar sail cyrff eraill sy'n cynrychioli buddiannau busnesau.

Rydym yn argymell dylai ColegauCymru:

A 38 Ddatblygu egwyddorion a chod llywodraethu gan gydweithio â Llywodraeth Cynulliad Cymru, i'w cymeradwyo gan y Gweinidog dros Blant, Addysg a Dysgu Gydol Oes, sy'n ymgorffori Saith Egwyddor Bywyd Cyhoeddus.

Rydym yn argymell dylai Llywodraeth Cynulliad Cymru:

A 39 Gynorthwyo sefydliadau AB i ddatblygu partneriaethau arloesol a chydfuddiannol gyda chyrff eraill, gan gynnwys clystyrau o sefydliadau AB a chyrff cyhoeddus eraill er mwyn darparu gwasanaethau ar y cyd, heb i hynny olygu bod y sefydliadau AB o dan anfantais ariannol na chyfreithiol. Dylid ystyried defnyddio modelau a threfniadau llywodraethu ar gyfer partneriaethau a chydweithio o'r fath sydd i'w gweld yn y sector cydweithredol a'r sector cydfuddiannol.

A 40 Ar y cyd â'r sector AB, datblygu rhaglen hyfforddi Cymru gyfan ar gyfer pawb sy'n ymwneud â llywodraethu sefydliadau AB, boed y rhai yn aelodau o fyrddau neu'n gyrff aelodau.

Rydym yn argymell dylai Estyn:

A 41 Sicrhau ei fod, wrth arolygu sefydliadau AB yn ffurfiol, yn cynnwys gwerthusiad o'r trefniadau llywodraethu a'u heffeithiolrwydd, gan ystyried rolau penodol y bwrdd a'r corff aelodau – a'r berthynas rhyngddyn nhw – dimensiwn rhanbarthol AB ac asesiad o ba mor ymatebol ydyw i anghenion y cymunedau a'r sectorau a wasanaethir gan y sefydliad.[9]

8 Fforymau sy'n darparu gwybodaeth yn sail ar gyfer cynllunio strategol, a bydd y rhai fel rheol yn cynnwys:

- ymchwilio
- lledaenu gwybodaeth ac arferion da
- 'gwylio'r gorwel' i ganfod tueddiadau newydd
- dod â gwybodaeth a safbwyntiau amrywiaeth o randdeiliaid at ei gilydd.

9 Arweiniad ar gyfer arolygu sefydliadau addysg bellach o Fedi 2010 www.estyn.gov.uk/english/inspection/inspection-guidance/further-education/

Casgliad

96. Gofynnwyd i ni yn ein 'Cylch gorchwyl' ystyried goblygiadau unrhyw argymhellion o ran costau. Heb gynnwys unrhyw gostau a fyddai ynghlwm wrth dalu i gadeirydd neu i Gyfarwyddwyr Anweithredol, mae'n debygol byddai angen ysgwyddo rhywfaint o gostau sefydlu cymedrol cychwynnol yn ystod y cyfnod pontio. Wedi hynny, credwn bydd costau'r trefniant llywodraethu newydd yn niwtral o ran cost neu'n costio fymryn yn fwy na'r trefniadau presennol. Bydd unrhyw gost ychwanegol fechan yn cael ei gwrthbwyso'n sylweddol gan fanteision y drefn newydd. Byddai talu i'r Cadeirydd neu i Gyfarwyddwyr Anweithredol yn cynyddu'r costau i ryw raddau, er na fyddai hynny'n sylweddol o'i ystyried yng nghyd-destun cyllideb y sector AB drwyddi draw, ac mae'n siŵr bydd Llywodraeth Cynulliad Cymru yn ystyried hyn wrth roi sylw i'r mater hwn.

97. Yn ein golwg ni, cadwyn o gynigion yw ein hargymhellion, ac felly, byddem am eu gweld yn cael eu rhoi ar waith fel hyn. Dwy ran o'r un strwythur yw'r bwrdd a'r corff aelodau newydd – ni ellir rhoi'r naill ar waith heb y llall.

98. Rydym yn ffyddiog bydd ein hargymhellion yn cryfhau trefniadau llywodraethu sefydliadau AB a'r sector AB drwyddo draw. Credwn byddan nhw hefyd yn rhoi'r adnoddau i sefydliadau ac i'r sector ymateb i heriau'r dyfodol yn ogystal â'r rhai sy'n eu hwynebu yn awr.

99. Mae ein trefniadau llywodraethu newydd yn ymarferol. Maen nhw'n golygu bydd angen i sefydliadau AB 'berchenogi' set eang ac angenrheidiol o gyfrifoldebau, ond maen nhw'n gwneud hyn drwy gynnig strwythur eglur a syml nad yw'n cynyddu'r baich biwrocrataidd nac ychwaith yn rhwystro'r sefydliadau rhag bod yn effeithiol. Yn wir, credwn yn gryf bydd y trefniadau newydd, drwy gryfhau'r drefn llywodraethu, yn galluogi sefydliadau AB a'r sector i gyflawni eu pwrpas yn fwy effeithiol a pherfformio'n well.

100. Os rhoddir y strwythurau newydd ar waith, bydd yn dal angen ymrwymiad, arbenigedd a sgiliau'r unigolion a fydd yn llenwi swyddi yn y strwythurau hynny. Fel y nodwyd sawl gwaith yn yr adroddiad hwn, mae diwylliant gweithio sy'n herio ac yn craffu yn elfen hanfodol o lywodraethu da. Yn ei dro, mae hyn yn gosod y cyd-destun ar gyfer sefydliadau sy'n perfformio'n dda. Os rhoddir ein hargymhellion ar waith, bydd her sylweddol yn trosglwyddo i'r rhai sy'n ymwneud â llywodraethu'r sefydliadau a'u harwain. Eu gwaith nhw fydd achub ar y cyfle a gyflwynir gan y strwythurau newydd i sicrhau eu bod yn gweithio, ac yn gweithio'n dda.

Atodiad A: Sefydliadau addysg bellach yng Nghymru

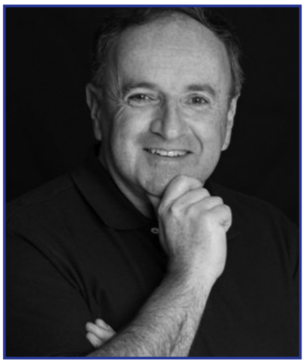
Math o sefydliad AB	Enw'r sefydliad AB	Cyrsiau a gynigir ac ystod oedran y myfyriwr
Colegau AB cyffredinol (11)	Coleg Ceredigion Coleg Glannau Dyfrdwy[10] Coleg Gŵyr Abertawe[11] Coleg Llandrillo[12] Coleg Menai Coleg Morgannwg Coleg Pen-y-bont ar Ogwr Coleg Powys Coleg Sir Benfro Coleg y Barri Y Coleg, Ystrad Mynach	Ystod eang o gyrsiau academaidd, galwedigaethol a phroffesiynol i fyfyrwyr amser llawn a rhan-amser o bob oed.
Colegau trydyddol (3)	Coleg Castell-nedd Port Talbot Coleg Glan Hafren Coleg Iâl, Wrecsam	Y rhan fwyaf o'r ddarpariaeth academaidd a galwedigaethol 16–19 mewn ardal (mae ychydig o ysgolion yn dal i gadw'u chweched dosbarth) ac amrywiaeth o gyrsiau i fyfyrwyr sy'n oedolion.
Colegau rhannol-drydyddol (2)	Coleg Gwent Coleg Sir Gâr	Un campws neu fwy mewn ardal drydyddol.
Coleg chweched dosbarth Catholig (1)	Coleg Catholig Dewi Sant	Cyrsiau academaidd amser llawn yn bennaf i fyfyrwyr 16–19 oed, er ei fod yn cynyddu ei ddarpariaeth alwedigaethol.
Coleg preswyl i oedolion (1)	CAG (G) Coleg Harlech	Cyrsiau i ddysgwyr sy'n oedolion a rhywfaint o ddarpariaeth breswyl.
Sefydliadau AB arbenigol (2)	Coleg Cymunedol YMCA CAG (De)	Sefydliadau addysgol dynodedig sy'n cynnal cyrsiau i ddysgwyr rhan-amser sy'n oedolion gan ddefnyddio adeiladau yn y gymuned.

10 Unwyd Coleg Glannau Dyfrdwy â Choleg Garddwriaeth Cymru ym mis Awst 2009, ac â Choleg Llysfasi ym mis Awst 2010.

11 Unwyd Coleg Abertawe a Choleg Gorseinon i greu Coleg Gŵyr Abertawe ym mis Awst 2010.

12 Unwyd Coleg Llandrillo â Choleg Meirion Dwyfor ym mis Ebrill 2010.

Atodiad B: Aelodau'r Panel Adolygu a'r cylch gorchwyl



Rob Humphreys (Cadeirydd)

Cyfarwyddwr Cymru yn y Brifysgol Agored yw Rob Humphreys, ac mae wedi bod yn y swydd honno er 2007. Cyn hynny, fe oedd Cyfarwyddwr NIACE Dysgu Cymru. Yn 2008–09, roedd yn Gynghorydd Arbenigol i Bwyllgor Materion Cymreig Tŷ'r Cyffredin yn ystod ei Ymchwiliad i Wasanaethau Trawsffiniol ac fe'i hailbenodwyd i'r swydd hon yn 2010. Bu'n aelod o Adolygiadau Rees a Graham o ffioedd ac ariannu addysg uwch ac o Gonfensiwn Cymru Gyfan, a gyhoeddodd ei adroddiad yn 2010 am bwerau'r Cynulliad Cenedlaethol Cymru.

Lis Burnett

Pennaeth Canolfan Entrepreneuriaeth Gymdeithasol Prifysgol Morgannwg yw Lis Burnett. Mae'r Ganolfan yn cynnig adnodd annibynnol i'r sector mentrau cymdeithasol ac mae'n gyfaill hollbwysig i entrepreneuriaid cymdeithasol. Yn fwy diweddar, mae Lis wedi gweithio gyda Chanolfan Gydweithredol Cymru'n ymchwilio i ymwybyddiaeth pobl o fentrau gymdeithasol yng Nghymru a sut maen nhw'n eu gweld, i oleuo'i strategaeth marchnata, ac â Chartrefi Dinas Casnewydd er mwyn datblygu eu mentrau cymdeithasol.

Maggi Dawson MBE

Prif Weithredwr/Ysgrifennydd Cyffredinol Cymdeithas Addysg y Gweithwyr yn Ne Cymru yw Maggi Dawson. Bu'n Gydlynydd Dysgu Gydol Oes gyda Chyngor Bwrdeistref Sirol Castell-nedd Port Talbot ac yn ymgynghorydd gydag Uned Mentrau Cymunedol Awdurdod Datblygu Cymru.

Roger Evans MBE

Cyfarwyddwr Safle Schaeffler UK Ltd yw Roger Evans, ac mae'n Gadeirydd Fforwm Gweithgynhyrchu Cymru, yn Gyfarwyddwr Fforwm Moduro Cymru, yn Gyfarwyddwr Cyngor Rheoli Cymru ac yn Ddirprwy Gadeirydd Coleg Sir Gâr.

Duncan Forbes

Prif Weithredwr Tai Cymunedol Bron Afon yw Duncan Forbes. Mae'n arbenigwr yn y gwahanol fframweithiau cyfreithiol sy'n effeithio ar fentrau cymdeithasol a fe oedd cydawdur '*Voluntary but not Amateur: A guide to the law for voluntary organisations and community groups*' (London Voluntary Service Council, 2000). Bu'n gyfreithiwr Bwrdeistref Sirol Torfaen ac fe'i penodwyd yn aelod o'r Grŵp Cynghori'r Gweinidog ar Fentrau Cymdeithasol ym mis Gorffennaf 2009.

Alison Itani

Cyfarwyddwr Wiltan Ltd, yw Alison Itani. Mae'n aelod o Bwrdd Cyflogaeth a Sgiliau Cymru (WESB) ac yn gyn-aelod o Adolygiad Addysg Uwch Merfyn Jones. Cafodd ei hyfforddi'n nyrs yn wreiddiol yn Ysbyty John Radcliffe yn Rhydychen gan symud i Gymru 18 mlynedd yn ôl. Mae hi wedi gweithio ar lefel reoli yn y sector gofal iechyd, y sector manwerthu ac yn sector y cyfryngau. Mae hefyd yn aelod o Grŵp Strategaeth Sgiliau Sylfaenol Cyngor Bwrdeistref Sirol Torfaen ac mae Wiltan Ltd yn Bartner Strategol yn Strategaeth Sgiliau Syflaenol o'r crud i'r bedd y Cyngor.

David Jenkins OBE

Mae David Jenkins yn Gadeirydd ar Fwrdd Iechyd Aneurin Bevan sy'n gyfrifol am gynllunio a darparu holl wasanaethau'r GIG ym Mlaenau Gwent, Caerffili, Sir Fynwy, Casnewydd a Thorfaen. Fe'i penodwyd i'r swydd hon ym mis Mehefin 2009. Cyn hynny, bu'n gadeirydd yr Asiantaeth Genedlaethol Arwain ac Arloesi mewn Gofal Iechyd yng Nghymru. Mae David hefyd yn Gadeirydd ar Ganolfan Datblygu a Hyfforddi Cydweithredu Cymru, swydd mae wedi'i dal ers dechrau'r 1990au. Rhwng 1983 a 2004 bu David yn Ysgrifennydd Cyffredinol TUC Cymru a dyfarnwyd OBE iddo yn 2004 am ei gyfraniad at wella cysylltiadau diwydiannol yng Nghymru.

Ioan Morgan CBE

Ymgynghorydd addysg yw Ioan Morgan. Ymddeolodd fel Pennaeth Coleg Swydd Warwick yn haf 2010. Mae wedi arwain tri choleg a thri uniad yn system AB Lloegr. Bu'n bennaeth ar Goleg Sir Benfro ac yn Gomisiynydd Cyflogaeth a Sgiliau. Cyfrannodd at Adroddiad Foster ar Addysg Bellach ac roedd yn aelod bwrdd y Quality Improvement Agency (QIA), Qualifications and Curriculum Authority (QCA) ac yn Gynghorydd i Bill Rammell, y Gweinidog dros Sgiliau yn y Llywodraeth Lafur ddiwethaf. Penodwyd Ioan yn CBE yn 2007 am ei wasanaethau i addysg bellach.

Yr Athro Stephen Yeo

Bu yr Athro Stephen Yeo yn Gadeirydd Coleg Cydweithredol, Manceinion ac yn Bennaeth Coleg Ruskin yn Rhydychen.

Cylch gorchwyl

Cyd-destun

1 Mae sefydliadau addysg bellach (AB) eisoes wedi ymrwymo i agenda gwella sgiliau Cymru gyfan, gan sicrhau fframwaith darparu gall pob dysgwr ei ddefnyddio i gael gafael ar gwricwlwm galwedigaethol ac academaidd eang a pherthnasol, a gan ehangu cyfranogaeth i genedlaethau newydd o fyfyrwyr a sicrhau bod modd iddyn nhw gamu ymlaen i addysg uwch.

2 Ym mis Mawrth 2010, cytunodd y Cabinet i fabwysiadu argymhellion adolygiad ymhlith rhanddeiliaid a oedd wedi ystyried priodoldeb trefniadau llywodraethu yng nghyd-destun y trefniadau presennol a'r Agenda Gweddnewid o ran gwaith partneriaeth. Mae casgliadau ac argymhellion yr adolygiad rhanddeiliaid hwn yn cynnig model da ar gyfer llywodraethu effeithiol o dan y trefniadau presennol, a rhoddir yr argymhellion ar waith gan Lywodraeth Cynulliad Cymru ar y cyd â sefydliadau eraill.

3 Gan adeiladu ar sail y canfyddiadau hyn, sefydlir Panel Adolygu o arbenigwyr i archwilio'r gwahanol fodelau llywodraethu mewn AB ond y tro hwn yng nghyd-destun yr amgylchedd cymdeithasol-economaidd presennol.

Nod

4 Bydd yr adolygiad hwn yn ystyried a yw'r trefniadau presennol, fel y'u gwelir yn yr Offerynnau ac Erthyglau Llywodraethu, yn dal yn berthnasol ar gyfer yr heriau a'r disgwyliadau sy'n wynebu'r sector AB a'r economi ehangach er mwyn diwallu anghenion cyflogwyr, unigolion a chymunedau yn awr ac yn y dyfodol.

5 Wrth ystyried y pethau hyn, bydd y Panel Adolygu'n ystyried goblygiadau agenda Cymru'n Un a'r newidiadau sydd wedi'u rhoi ar waith ac wrthi'n cael eu rhoi ar waith ym maes addysg a hyfforddiant 14–19. Bydd y Panel hefyd yn gosod ei ystyriaethau yng nghyd-destun strategaethau ôl-16 allweddol, Sgiliau sy'n Gweithio i Gymru ac Er Mwyn Ein Dyfodol, a Mesur Dysgu a Sgiliau, Rhaglen Adnewyddu'r Economi, a'r Cynllun Gweithredu Mentrau Cymdeithasol Llywodraeth Cynulliad Cymru.

Rhesymwaith

6 Yn *Addewid a Chyflawniad*, adolygiad annibynnol o genhadaeth a phwrpas addysg bellach, a gyhoeddwyd ym mis Rhagfyr 2007 ar ran Llywodraeth Cynulliad Cymru, cafwyd nifer o argymhellion ynglŷn ag ystod eang o feysydd, gan gynnwys llywodraethu sefydliadau AB. Roedd yr adroddiad yn pwysleisio bod angen i lywodraethu fod yn atebol am berfformiad y sefydliadau a'i gyfraniad at rwydweithiau. Roedd yr adolygiad yn cydnabod yr arferion da sydd eisoes ar waith mewn rhai sefydliadau AB gan sicrhau bod llywodraethwyr yn chwarae rhan bwysig yn y broses gwerthuso, drwy asesu ansawdd a phrosesau cyflawni, ond bod angen mabwysiadu hyn yn fwy cyffredinol.

7 Fel rhan o'i rhaglen i feithrin cenedl gref a hyderus, yn *Cymru'n Un* mae Llywodraeth Cynulliad Cymru yn sôn am ei bwriad i '*fanteisio i'r eithaf ar effaith economaidd, gymdeithasol a diwylliannol colegau a phrifysgolion ar ddysgwyr ac ar y gymuned ehangach.*' Mae'n ymrwymo hefyd i '*roi'r sgiliau angenrheidiol i bobl, ar bob lefel, i'w galluogi i wneud y cyfraniad gorau posibl i'r economi a'u cymunedau, ac i gyflawni eu potensial fel unigolion*'.

8 Mae Llywodraeth Cynulliad Cymru yn benderfynol o ddatblygu system addysg bellach (ac uwch) a fydd yn cynnig ystod eang o gyfleoedd dysgu, sy'n ymateb i anghenion myfyrwyr a chyflogwyr ac sy'n mynd i'r afael â thlodi ac anfantais.

9 Mae Cymru'n Un hefyd yn cefnogi datblygu mentrau cymdeithasol. Lansiwyd Cynllun Gweithredu Mentrau Cymdeithasol Llywodraeth Cynulliad Cymru yn 2009, ac mae hwn yn cydnabod bod mentrau cymdeithasol yn fwy perthnasol, nid yn llai perthnasol, yn yr hinsawdd economaidd bresennol. Nod Llywodraeth Cynulliad Cymru yw ehangu mentrau cymdeithasol a'u cynorthwyo i dyfu ledled Cymru.

Cylch gwaith

10 Bydd y Panel yn adolygu polisïau Llywodraeth Cynulliad Cymru yng nghyswllt addysg bellach, adfywio a mentrau cymdeithasol gyda golwg ar gynghori ynglŷn â model llywodraethu newydd a fydd yn galluogi sefydliadau AB i ateb anghenion modern y cymunedau a'r cymdeithasau maen nhw'n eu gwasanaethu. O fewn y cyd-destun hwn, bydd y Panel yn pwyso a mesur

cyfraniad sefydliadau AB at ddatblygiad economaidd a chymdeithasol Cymru yn awr ac yn y dyfodol, ac yn benodol rôl llywodraethu o ran galluogi hyn. Felly, mae angen sicrhau bod trefniadau llywodraethu priodol ar waith i sefydliadau AB allu cyfrannu at ddatblygu economi lwyddiannus a bywiog.

11 Bydd y Panel Adolygu'n datblygu model llywodraethu sy'n ymateb i anghenion dinasyddion, dysgwyr, cyflogwyr a chymunedau yn awr ac yn y dyfodol o ran darparu dysgu sy'n canolbwyntio ar y canlynol:

- partneriaethau a chydweithredu â darparwyr eraill ac â rhanddeiliaid cenedlaethol a rhanbarthol, megis cyflogwyr, yn dod yn elfen gynhenid o'r ddarpariaeth addysg bellach yng Nghymru
- cefnogi'n frwd ddatblygu economïau lleol cryf drwy gyfrwng sefydliadau AB yn darparu sgiliau, yn cyflogi ac yn prynu nwyddau a gwasanaethau
- cefnogi gwireddu cynlluniau polisi ehangach Llywodraeth Cynulliad Cymru i wella adfywio a sicrhau cymaint o werth ag y bo modd o bunt Cymru
- cyfrannu at anghenion cymdeithasol ac economaidd eu cymunedau ac at ofynion polisi addysg, cymdeithasol ac economaidd cenedlaethol.

Materion i'w hystyried

12 Bydd angen i gyngor y Panel Adolygu ystyried yn benodol:

- y cynnydd hyd yn hyn a'r arferion da sydd eisoes ar waith yn y sector addysg bellach
- sut mae'r trefniadau llywodraethu sy'n dod i'r amlwg yn sgil datblygu polisi addysg bellach yn cymharu â'r hyn sy'n digwydd yng ngwledydd eraill y Deyrnas Unedig, yn Ewrop ac yn fyd eang
- trefniadau llywodraethu meysydd cysylltiedig megis mentrau cymdeithasol a chyrff cydweithredol, ac elfennau gallai'r sector addysg bellach eu mabwysiadu

- canlyniadau'r adolygiad o'r trefniadau llywodraethu mewn addysg bellach, a gynhaliwyd gan banel adolygu rhanddeiliaid a gwblhawyd ym mis Chwefror 2010 ac a dderbyniwyd gan y Cabinet ar 15 Mawrth 2010
- y goblygiadau sy'n codi yn sgil Sgiliau sy'n Gweithio i Gymru (yn enwedig yr Agenda Gweddnewid) ac Er Mwyn Ein Dyfodol
- blaenoriaethau Llywodraeth Cynulliad Cymru yn *Cymru'n Un*
- y goblygiadau sy'n codi yn sgil *Adolygiad o'r gost weinyddu'r system addysg yng Nghymru*, 2010
- yr angen i ystyried goblygiadau cyllidebol ac ariannol unrhyw argymhellion.

Cydraddoldeb

13 Bydd angen i'r Panel Adolygu gadw mewn cof egwyddorion allweddol cyfle cyfartal, a pholisïau Llywodraeth Cynulliad Cymru ar gydraddoldeb hil, anabledd a hybu dwyieithrwydd; datblygu cynaliadwy; a chyfiawnder cymdeithasol, gan gynnwys amcanion Llywodraeth Cynulliad Cymru ym maes tlodi plant.

Tystiolaeth, adrodd a chymorth

14 Bydd y Panel yn ceisio cyfraniad gan randdeiliaid ac arbenigwyr allanol a bydd yn benodol yn ceisio tystiolaeth, safbwyntiau a barn swyddogion ColegauCymru.

15 Trefnir busnes y Panel lle bynnag y bo modd i gydweddu ag ymrwymiadau eraill yr aelodau.

16 Gofynnir i'r cadeirydd gyhoeddi adroddiad a fydd yn adlewyrchu gwaith y Panel Adolygu. Fe'i cyhoeddir yng ngaeaf 2010 a'i gyflwyno i'r Gweinidog dros Blant, Addysg a Dysgu Gydol Oes.

17 Neilltuir un o swyddogion Llywodraeth Cynulliad Cymru i gynorthwyo'r Panel. Bydd modd comisiynu ymchwil annibynnol os bydd gofyn.

Mai 2010

Atodiad C: Cais am dystiolaeth

Cafwyd ymateb ysgrifenedig gan yr unigolion a'r sefydliadau a ganlyn.

- Pennaeth y Coleg, Coleg Cymunedol YMCA
- Cadeirydd y Corff Llywodraethu, Coleg y Barri
- Cadeirydd y Corff Llywodraethu, Y Coleg, Ystrad Mynach
- Cadeirydd Bwrdd y Cyfarwyddwyr, Coleg Merthyr Tudful
- Clerc y Gorfforaeth, Coleg Glan Hafren
- Pennaeth, Coleg Gŵyr Abertawe
- Pennaeth a Chadeirydd y Llywodraethwyr, Coleg Pen-y-bont ar Ogwr
- Pennaeth a Chadeirydd Bwrdd y Llywodraethwyr, Coleg Ceredigion
- Pennaeth a Chadeirydd y Llywodraethwyr, Coleg Iâl
- Pennaeth, Coleg Llandrillo
- Pennaeth, Y Coleg, Ystrad Mynach
- Pennaeth, Coleg Sir Benfro
- Pennaeth Dros Dro, Coleg y Barri
- Pennaeth, Coleg Morgannwg
- Pennaeth/Prif Swyddog Gweithredol, Coleg Sir Gâr
- Deon a'r Prif Weithredwr, Coleg Merthyr Tudful
- Clerc y Gorfforaeth, Coleg Morgannwg
- Pennaeth a Chadeirydd y Llywodraethwyr, Coleg Menai
- Clerc y Gorfforaeth, Coleg Castell-nedd Port Talbot
- Darlithydd, Coleg Glan Hafren
- Pennaeth Dros Dro, CAG (G) Coleg Harlech
- Pennaeth, Coleg Powys
- Clerc y Gorfforaeth, Coleg Glannau Dyfrdwy
- Clerc, Coleg Catholig Dewi Sant
- Cadeirydd, Cyngor CAG y De
- Cymdeithas y Colegau
- Cyngor Cyllido Addysg Uwch Cymru (HEFCW)
- Llywodraethwyr Cymru
- Cymdeithas Athrawon a Darlithwyr Cymru
- Cymdeithas Rheolwyr Addysg
- Arolygiaeth Addysg a Hyfforddiant Ei Mawrhydi yng Nghymru (Estyn)
- Summit Skills
- NIACE Dysgu Cymru
- Sgiliau Ynni a'r Prif Wasanaethau, Cymru
- Undeb Cenedlaethol Myfyrwyr Cymru
- Department for Employment and Training, Gogledd Iwerddon
- Lywodraeth yr Alban, Tîm Colegau'r Alban
- Cymdeithas Llywodraeth Leol Cymru
- ColegauCymru
- Undeb Cenedlaethol Athrawon Cymru (UCAC)
- Undeb Prifysgolion a Cholegau

Cawsom dystiolaeth lafar hefyd gan yr unigolion a'r sefydliadau canlynol a'i chyflwyno naill ai i'r Cadeirydd neu i'r Panel Adolygu yn ei grynswth.

- ColegauCymru
- Cadeiryddion Llywodraethwyr sefydliadau addysg bellach
- Penaethiaid sefydliadau addysg bellach
- Coleg Llandrillo
- Coleg Glannau Dyfrdwy
- Coleg Merthyr Tudful, Prifysgol Morgannwg
- Coleg Sir Benfro
- Bwrdd Cyflogaeth a Sgiliau Cymru
- Undeb Cenedlaethol Myfyrwyr Cymru
- Undeb Prifysgolion a Cholegau
- 157 Group
- Co-operative College Manchester
- Yr Adran Busnes, Arloesi a Sgiliau
- Dŵr Cymru
- Canolfan Gydweithredol Cymru
- WCL (practis arbenigol sy'n ymgynghori ar newid yn y sector cyhoeddus a'r sector preifat)
- Learning and Skills Improvement Services (LSIS)

Atodiad Ch: Rolau llywodraethu o dan y strwythur newydd

Cyfrifoldebau'r bwrdd (fel y'u ceir yn Offerynnau ac Erthyglau Llywodraethu 2006 (a–g))

(a) pennu cymeriad addysgol a chenhadaeth y sefydliad a goruchwylio'i weithgareddau;
(b) defnyddio adnoddau'n effeithiol ac yn effeithlon, sicrhau bod y sefydliad a'r Gorfforaeth yn ddiddyled a diogelu eu hasedau;
(c) cymeradwyo amcangyfrifon incwm a gwariant blynyddol;
(d) penodi, graddio, gwerthuso, atal o'r gwaith, a phennu cyflogau ac amodau gwasanaeth deiliaid swyddi uwch a'r Clerc (gan gynnwys lle bydd y Clerc wedi'i benodi, neu i'w benodi, yn aelod o'r staff, ei b/phenodi, graddio, atal o'r gwaith a phennu'r cyflog yn rhinwedd ei swyddogaeth fel aelod o'r staff);
(e) diswyddo deiliaid uwch swyddi a'r Clerc;
(f) gosod fframwaith ar gyfer cyflogau ac amodau gwasanaeth pob aelod arall o'r staff;
(g) os nad oes bwrdd academaidd, sicrhau bod trefniadau ar waith i gynghori'r Pennaeth ynglŷn â safonau, cynllunio, cydlynu, datblygu a goruchwylio gwaith academaidd y sefydliad, gan gynnwys trefniadau derbyn, asesu ac arholi myfyrwyr a'r gweithdrefnau ar gyfer gwahardd myfyrwyr am resymau academaidd.

Ymhlith y gofynion ychwanegol y cyfeirir atyn nhw yn yr adroddiad mae'r canlynol.

Un o ddyletswyddau'r bwrdd fel corff fyddai:

(h) ystyried swyddogaethau cenedlaethol a rhanbarthol y sector AB ac anghenion y rhai mae'r sector yn eu gwasanaethu ar lefel ranbarthol a chenedlaethol. Dylai'r ddyletswydd hon gynnwys gorfod ystyried rolau a darpar rolau darparwyr addysg eraill ochr yn ochr â'u rolau nhw eu hunain wrth ddiwallu'r anghenion hynny. Dylai hyn fod yn rhan o broses hunanasesu llywodraethu;
(i) sicrhau trefniadau effeithiol, i sicrhau bod barn ac ystyriaethau rhanddeiliaid, gan gynnwys rhai'r dysgwyr a staff, yn cael eu bwydo i'r bwrdd. Gall grwpiau o'r fath gynnwys unigolion o'r corff aelodau, ond dylen nhw hefyd gynnwys setiau ehangach o ymgyngoreion;
(j) cyhoeddi datganiad blynyddol yn sôn am eu cynnydd o ran cyflawni'r dangosyddion perfformiad a bennwyd gan Lywodraeth Cynulliad Cymru;
(k) cymryd rhan mewn rhaglen hyfforddi genedlaethol a ddatblygir gan Lywodraeth Cynulliad Cymru mewn cysylltiad a'r sector AB;

(l) sicrhau bod Swyddog Llywodraethu ar waith sy'n atebol i'r bwrdd ac yn gyfrifol am sicrhau bod y bwrdd a'r corff aelodau'n gweithredu'n effeithiol; ac hefyd

(m) rhaid i Gyfarwyddwyr Anweithredol feddu ar ddigon o wybodaeth a sgiliau i graffu'n briodol ac ni ddylen nhw ymwneud â phenderfyniadau gweithrediadol. Serch hynny, byddan nhw'n dal uwch reolwyr yn gyfrifol am roi strategaethau ar waith ac am gyflawni amcanion a thargedau.

Cyfrifoldebau'r corff aelodau

(a) dal y cyfarwyddwyr yn gyfrifol am gyflawni'r busnes;

(b) craffu ar y bwrdd a'i herio ynglŷn â pherfformiad a llwyddiannau'r sefydliad AB i sicrhau bod anghenion y dysgwr a buddiannau'r gymuned a rhanddeiliaid wrth wraidd y broses penderfynu;

(c) ymgysylltu â chyfeiriad strategol y sefydliad AB, ei gefnogi a'i fonitro;

(d) monitro perfformiad o'i gymharu â thargedau a meincnodau'r sectorau;

(e) sicrhau bod strategaethau, polisïau ac ati'n hyrwyddo buddiannau gorau'r sefydliad AB;

(f) cynnig sgiliau, profiad neu gymhwyster personol i hybu nodau'r sefydliad AB;

(g) bod yn fwrdd seinio ynglŷn â dylanwad y sefydliad AB o ran diwallu anghenion y cymunedau mae'n eu gwasanaethu;

(h) ethol cadeirydd i hwyluso cyfarfodydd (gyda chymorth y Swyddog Llywodraethu), a fydd yn mynychu cyfarfodydd y bwrdd fel sylwebydd a ganddo'r hawl i siarad; ac

(i) bod yn gyfrifol am gadarnhau penodi'r Cyfarwyddwyr Anweithredol a chymeradwyo'u hailbenodi, gan gynnwys cadeirydd y bwrdd, pan ddaw cyfnod eu gwasanaeth i ben.

DS: Bydd y bwrdd yn mynd ati i drafod materion allweddol sy'n ymwneud â strategaeth a pherfformiad mewn ffordd agored a thryloyw â'r aelodau, ond ni chaiff yr aelodau bennu'r strategaeth nac ymwneud â rheoli'r sefydliad o ddydd i ddydd

Bydd aelod yn cyflawni'i rôl drwy:

(a) geisio sicrwydd gan Gyfarwyddwyr bod prosesau ar waith i gynnal safonau llywodraethu a chydymffurfio ariannol a gweithredol;
(b) herio'n adeiladol – gofyn cwestiynau (nid dim ond yng nghyfarfodydd yr aelodau); ac
(c) rhoi lles y sefydliad AB o flaen eu lles nhw eu hunain a lles unrhyw grŵp arall maen nhw'n ymwneud ag ef. Rhaid i arferion gweithio fod yn gwbl unol ag argymhellion adroddiad Pwyllgor Nolan *Standards in Public Life*.

Atodiad D: Argymhellion

Craffu ac atebolrwydd

Rydym yn argymell dylai Llywodraeth Cynulliad Cymru:

A 1 Ddiwygio'r fframwaith rheoleiddiol mae corfforaeth addysg bellach yn gweithio o'i fewn, sef y Corfforaethau Addysg Bellach (Disodli Offerynnau Llywodraeth ac Erthyglau Llywodraethu) (Cymru) 2006, er mwyn gallu creu system llywodraethu newydd sy'n cynnwys bwrdd a chorff aelodau.

A 2 Ystyried galluogi byrddau i gyflwyno taliadau i'r cadeirydd ac i aelodau eraill sy'n Gyfarwyddwyr Anweithredol os ydyn nhw'n dymuno gwneud hynny, ar yr amod eu bod yn trafod hynny gyda'r Comisiwn Elusennau a chyrff priodol. Os bydd Llywodraeth Cynulliad Cymru yn eu rhoi ar waith, dylai byrddau sy'n dymuno talu i bobl allu dangos bod ganddyn nhw achosion clir, cadarn, seiliedig ar dystiolaeth dros wneud hynny.

A 3 Dileu'r categorïau aelodaeth o'r Offerynnau a'r Erthyglau, gan ganiatáu i Gyfarwyddwyr y Bwrdd gael eu dewis ar sail y sgiliau, y rhinweddau a'r profiad sy'n fuddiol i'r sefydliad AB.

A 4 Ei gwneud yn ddyletswydd ar fyrddau i ystyried swyddogaethau cenedlaethol a rhanbarthol y sector AB ac anghenion y rhai mae'r sector yn eu gwasanaethu ar lefel ranbarthol a chenedlaethol. Dylai'r ddyletswydd hon gynnwys gorfod ystyried rolau a darpar rolau darparwyr addysg eraill ochr yn ochr â'u rolau nhw eu hunain wrth ddiwallu'r anghenion hynny.

A 5 Sefydlu dangosyddion perfformiad blynyddol a thymor hwy clir i'r byrddau adrodd yn eu cylch a'u cyhoeddi, gan gynnwys:

- canlyniadau dysgwyr
- iechyd ariannol
- ymgysylltu â'r gymuned ac â chyflogwyr
- cydweithredu â darparwyr dysgu 14+ eraill
- camau i liniaru anfantais gymdeithasol
- camau i fwrw ymlaen â'r agenda sgiliau a chyflogaeth.

Rydym yn argymell dylai'r byrddau newydd:

A 6 Gynnwys Cyfarwyddwyr Anweithredol a Gweithredol ar gymhareb nad yw'n llai na 2:1 a Chadeirydd Anweithredol a ganddo/ganddi bleidlais fwrw.

A 7 Cynnwys chwe Chyfarwyddwr fan leiaf a 12 ar y mwyaf, gyda 9 yn nifer ddelfrydol, i'w penodi gan y bwrdd, ar ôl Pwyllgor Chwilio, gan weithredu'n unol ag Egwyddorion Nolan.

A 8 Penodi Cyfarwyddwyr ar sail matrics sy'n cwmpasu sgiliau a gwybodaeth mewn meysydd sy'n cynnwys addysg, busnes a menter, cyllid, arweiniad, rheoli, y gyfraith ac adnoddau dynol.

A 9 Gallu rhoi tystiolaeth fod camau priodol ac ystyrlon wedi'u cymryd yn ystod y broses chwilio a phenodi i ganfod Cyfarwyddwyr Anweithredol sy'n adlewyrchu amrywiaeth y gwahanol gymunedau a wasanaethir ganddyn nhw, gan gynnwys o ran iaith, rhyw, oedran, ethnigrwydd a phroffil cymdeithasol-economaidd (gan seilio hynny ar y meysydd cydraddoldeb a restrir yn Neddf Cydraddoldeb 2010).

A 10 Cynnwys y Pennaeth/Prif Weithredwr fel Cyfarwyddwr Gweithredol.

A 11 Cwrdd chwe gwaith y flwyddyn fan leiaf yn ogystal â Chyfarfod Cyffredinol Blynyddol byddai pob Cyfarwyddwr yn dod iddo. Gwahoddid y corff aelodau, a byddai ar agor i'r cyhoedd.

A 12 Etifeddu cyfrifoldebau a strwythur pwyllgorau presennol corfforaethau AB fel y'u rhestrir yng Ngorchymyn Disodli Offerynnau ac Erthyglau Llywodraethu (Cymru) 2006.

A 13 Sefydlu trefniadau effeithiol, i sicrhau bod barn ac ystyriaethau rhanddeiliaid, gan gynnwys dysgwyr a staff, yn cael eu bwydo i'r bwrdd. Gall trefniadau o'r fath gynnwys unigolion o'r corff aelodau, ond dylen nhw hefyd gynnwys setiau ehangach o ymgyngoreion.

A 14 Dylai fod gofyn iddyn nhw gyhoeddi datganiad blynyddol yn sôn am eu cynnydd o ran cyflawni'r dangosyddion perfformiad a bennwyd gan Lywodraeth Cynulliad Cymru.

A 15 Rhaid i Gyfarwyddwyr ddilyn rhaglen hyfforddi genedlaethol a ddatblygir gan Lywodraeth Cynulliad Cymru ar y cyd â'r sector AB, er mwyn sicrhau bod y bwrdd a llywodraethu'n fwy cyffredinol yn effeithiol.

A 16 Cynnal hunanasesiad blynyddol ar sail adborth llawn gan y corff aelodau.

A 17 Sicrhau bod Swyddog Llywodraethu ar waith sy'n atebol i'r bwrdd ac yn gyfrifol am sicrhau bod y bwrdd a'r corff aelodau'n gweithredu'n effeithiol. Byddai swyddogaeth a chyfrifoldebau'r swydd hon yn debyg i'r rhai a gyflawnir gan Glerc y Llywodraethwyr ar hyn o bryd.

Perchenogaeth

Rydym yn argymell dylai Llywodraeth Cynulliad Cymru:

A 18 Ar y cyd â rhanddeiliaid, ddatblygu canllawiau i gynorthwyo sefydliadau AB i sefydlu cyrff aelodau.

Rydym yn argymell dylai'r corff aelodau newydd:

A 19 Gael ei sefydlu ar gyfer pob sefydliad AB yng Nghymru.

A 20 Adlewyrchu amrywiaeth yr holl gymunedau a wasanaethir ganddyn nhw, gan gynnwys yr iaith a ddefnyddir a dylid seilio hyn ar y meysydd cydraddoldeb a restrir yn Neddf Cydraddoldeb 2010.

A 21 Ymgysylltu â chyfeiriad strategol y sefydliad AB a'i gefnogi.

A 22 Bod yn fwrdd seinio ynglŷn â dylanwad y sefydliad AB o ran diwallu anghenion y cymunedau mae'n eu gwasanaethau.

A 23 Craffu ar y bwrdd a'i herio ynglŷn â pherfformiad a llwyddiannau'r sefydliad AB i sicrhau bod anghenion y dysgwr a buddiannau'r gymuned a rhanddeiliaid wrth wraidd y broses penderfynu.

A 24 Cwrdd tair gwaith y flwyddyn fan leiaf a chymryd rhan mewn Cyfarfod Cyffredinol Blynyddol (a fydd ar agor i aelodau ac i'r cyhoedd).

A 25 Cael eu llywodraethu gan fframwaith a ddatblygwyd gan Lywodraeth Cynulliad Cymru ac sy'n seiliedig ar Egwyddorion Nolan.

A 26 Cynnwys 25 o aelodau fan leiaf a 50 ar y mwyaf.

A 27 Ethol cadeirydd i hwyluso cyfarfodydd (gyda chymorth y Swyddog Llywodraethu), a fydd yn mynychu cyfarfodydd y bwrdd fel sylwebydd a ganddo'r hawl i siarad.

A 28 Bod yn gyfrifol am gadarnhau penodi'r Cyfarwyddwyr Anweithredol a chymeradwyo'u hailbenodi, gan gynnwys cadeirydd y bwrdd, pan ddaw cyfnod eu gwasanaeth i ben.

Rydym yn argymell dylai aelodau:

A 29 Gynnwys unigolion a ganddyn nhw wybodaeth neu arbenigedd yn y meysydd:
- busnes, diwydiant a menter
- y sector cyhoeddus fel cyflogwr
- materion sy'n ymwneud â sgiliau a'r farchnad lafur
- adfywio a datblygu economaidd
- y trydydd sector
- darparu addysg ar lefel leol neu ranbarthol (sy'n gallu amrywio o addysg gynradd i addysg uwch).

A 30 Cynnwys dysgwyr.

A 31 Cynnwys staff y sefydliad AB

A 32 Cymryd rhan mewn rhaglen hyfforddi genedlaethol a ddatblygir gan Lywodraeth Cynulliad Cymru.

A 33 Cael eu dynodi ar sail cais ysgrifenedig ar ôl proses recriwtio a reolir gan banel annibynnol.

A 34 Cael eu penodiad ei gymeradwyo gan y bwrdd am dair blynedd ac am dri thymor ar y mwyaf.

A 35 Heb fandad i gynrychioli neu siarad ar ran grwpiau neu unigolion eraill.

Capasiti ac effeithiolrwydd

Rydym yn argymell dylai sefydliadau AB gydweithio er mwyn:

A 36 Sicrhau bod un grŵp cydweithredol ar waith ym mhob rhanbarth i oruchwylio, arwain ac annog wrth gefnogi trefniadau partneriaeth gyda darparwyr eraill. Mae'n bwysig i ddatblygiadau ar lawr gwlad allu camu ymlaen yn gyflym ac mewn ffordd gydlynol ac felly dylai'r gynrychiolaeth fod ar y lefel iawn, e.e. Pennaeth a Chyfarwyddwr y Bwrdd.

A 37 Sefydlu Arsyllfeydd Busnes/Cyflogwyr/Diwydiant – ar sail ranbarthol mewn partneriaeth â sefydliadau AB eraill fel sy'n briodol – er mwyn adeiladu ar sail rhwydweithiau cyflogwyr presennol sefydliadau AB ynghyd ag ar sail cyrff eraill sy'n cynrychioli buddiannau busnesau.

Rydym yn argymell dylai ColegauCymru:

A 38 Ddatblygu egwyddorion a chod llywodraethu gan gydweithio â Llywodraeth Cynulliad Cymru, i'w cymeradwyo gan y Gweinidog dros Blant, Addysg a Dysgu Gydol Oes, sy'n ymgorffori Saith Egwyddor Bywyd Cyhoeddus.

Rydym yn argymell dylai Llywodraeth Cynulliad Cymru:

A 39 Gynorthwyo sefydliadau AB i ddatblygu partneriaethau arloesol a chydfuddiannol gyda chyrff eraill, gan gynnwys clystyrau o sefydliadau AB a chyrff cyhoeddus eraill er mwyn darparu gwasanaethau ar y cyd, heb i hynny olygu bod y sefydliadau AB o dan anfantais ariannol na chyfreithiol. Dylid ystyried defnyddio modelau a threfniadau llywodraethu ar gyfer partneriaethau a chydweithio o'r fath sydd i'w gweld yn y sector cydweithredol a'r sector cydfuddiannol.

A 40 Ar y cyd â'r sector AB, datblygu rhaglen hyfforddi Cymru gyfan ar gyfer pawb sy'n ymwneud â llywodraethu sefydliadau AB, boed y rheini'n aelodau o fyrddau neu'n gyrff aelodau.

Rydym yn argymell dylai Estyn:

A 41 Sicrhau ei fod, wrth arolygu sefydliadau AB yn ffurfiol, yn gwerthuso'u trefniadau llywodraethu a'u heffeithiolrwydd, gan ystyried rolau penodol y bwrdd a'r corff aelodau – a'r berthynas rhyngddyn nhw – dimensiwn rhanbarthol AB ac asesu pa mor ymatebol ydyw i anghenion y cymunedau a'r sectorau a wasanaethir gan y sefydliad.