Archwilio Cymru
Audit Wales

Masnacheiddio mewn Llywodraeth Leol

Adroddiad Archwilydd Cyffredinol Cymru

Hydref 2020

Paratowyd yr adroddiad hwn i'w gyflwyno i'r Senedd yn unol â Deddf Archwilio Cyhoeddus (Cymru) 2004.

Mae'r Archwilydd Cyffredinol yn annibynnol o'r Senedd ac o lywodraeth. Mae'n archwilio ac yn ardystio cyfrifon Llywodraeth Cymru a'r cyrff cyhoeddus sy'n gysylltiedig â hi ac a noddir ganddi, gan gynnwys cyrff y GIG. Mae ganddo'r pŵer i gyflwyno adroddiadau i'r Senedd ar ddarbodaeth, effeithlonrwydd ac effeithiolrwydd y defnydd a wna'r sefydliadau hynny o'u hadnoddau wrth gyflawni eu swyddogaethau, a sut y gallent wella'r defnydd hwnnw.

Mae'r Archwilydd Cyffredinol hefyd yn archwilio cyrff llywodraeth leol yng Nghymru, mae'n cynnal astudiaethau gwerth am arian mewn llywodraeth leol ac yn arolygu cydymffurfiaeth gydag anghenion Mesur Llywodraeth Leol (Cymru) 2009.

Mae'r Archwilydd Cyffredinol yn ymgymryd â'i waith gan ddefnyddio staff ac adnoddau eraill a ddarperir gan Swyddfa Archwilio Cymru, sydd yn fwrdd statudol wedi'i sefydlu ar gyfer y nod hwnnw ac i fonitro a chynghori'r Archwilydd Cyffredinol.

© Archwilydd Cyffredinol Cymru 2020

Archwilio Cymru yw brand ymbarél Archwilydd Cyffredinol Cymru a Swyddfa Archwilio Cymru, y mae pob un ohonynt yn endidau cyfreithiol ar wahân sydd â'u swyddogaethau cyfreithiol eu hunain. Nid yw Archwilio Cymru ei hun yn endid cyfreithiol. Er bod gan yr Archwilydd Cyffredinol y swyddogaethau archwilio ac adrodd a ddisgrifir uchod, prif swyddogaethau Swyddfa Archwilio Cymru yw darparu staff ac adnoddau eraill ar gyfer arfer swyddogaethau'r Archwilydd Cyffredinol, a monitro a chynghori'r Archwilydd Cyffredinol.

Cewch ailddefnyddio'r cyhoeddiad hwn (heb gynnwys y logos) yn rhad ac am ddim mewn unrhyw fformat neu gyfrwng. Os byddwch yn ei ailddefnyddio, rhaid i chi ei ailddefnyddio'n gywir ac nid mewn cyd-destun camarweiniol. Rhaid cydnabod y deunydd fel hawlfraint Archwilydd Cyffredinol Cymru a rhaid rhoi teitl y cyhoeddiad hwn. Lle nodwyd deunydd hawlfraint unrhyw drydydd parti bydd angen i chi gael caniatâd gan ddeiliaid yr hawlfraint dan sylw cyn ei ailddefnyddio.

Am fwy o wybodaeth, neu os ydych angen unrhyw un o'n cyhoeddiadau mewn ffurf ac/neu iaith wahanol, cysylltwch â ni drwy ffonio 029 2032 0500 neu drwy e-bostio post@archwilio.cymru. Rydym yn croesawu galwadau ffôn yn Gymraeg a Saesneg. Gallwch ysgrifennu atom hefyd, yn Gymraeg neu'n Saesneg, a byddwn yn ymateb yn yr iaith rydych chi wedi ei defnyddio. Ni fydd gohebu yn Gymraeg yn arwain at oedi.

This document is also available in English.

Cynnwys

Crynodeb 4

Mae angen y diwylliant, sgiliau a systemau cywir ar gynghorau er mwyn datgloi buddion masnacheiddio a lliniaru'r risgiau cysylltiedig 4

Argymhellion 8

Mae angen i gynghorau ddiffinio a chytuno ar yr hyn y mae masnacheiddio'n ei olygu iddynt eu hunain, eu cymunedau a'u dinasyddion 9

Mae creu diwylliant masnachol cadarn yn allweddol wrth ymgymryd â gweithgarwch masnachol 16

Bydd angen i gynghorau sy'n ymgymryd â gweithgarwch masnachol newydd fuddsoddi yn eu gweithlu er mwyn sicrhau eu bod yn meddu ar allu digonol a'r sgiliau cywir 21

Mae angen i gynghorau gytuno ar weledigaeth glir a dull strategol ar gyfer masnacheiddio sydd wedi'u hintegreiddio â blaenoriaethau ehangach 27

Mae angen i gynghorau gael prosesau arfarnu opsiynau cadarn er mwyn gallu gwerthuso dewisiadau masnachol a phenderfynu arnynt 35

Mae angen i gynghorau ddiffinio'u parodrwydd i dderbyn risg a buddion wrth benderfynu ar ymgymryd â gweithgareddau masnacheiddio 40

Mae angen i gynghorau ddeall a rheoli risg i enw da ac o fod yn destun beirniadaeth wleidyddol wrth benderfynu ar ba gyfleoedd masnachol i ymgymryd â nhw 45

Atodiadau 60

1 Methodoleg archwilio 61

2 Y ddeddfwriaeth allweddol sy'n llywodraethu gweithgareddau masnacheiddio 62

Crynodeb

Mae angen y diwylliant, sgiliau a systemau cywir ar gynghorau er mwyn datgloi buddion masnacheiddio a lliniaru'r risgiau cysylltiedig

1 Mae llywodraeth leol wedi ymdrin ag effaith cyni yn dda hyd yn hyn. Cyflawnwyd hyn mewn sawl ffordd, yn bennaf drwy weithredu mesurau effeithlonrwydd, torri'n ôl ar gynigion gwasanaethau, lleihau nifer yr aelodau staff, a chynyddu'r dreth gyngor. Wrth i ddisgwyliadau dinasyddion a'r galw am wasanaethau gynyddu, mae cynghorau'n wynebu dyfodol heriol. Ynghyd ag effaith y pandemig COVID-19, maent hefyd yn gweithio, ac yn darparu gwasanaethau i gymunedau, mewn ffyrdd y gall fod wedi newid yn sylfaenol.

2 Dros y blynyddoedd diweddar, mae symudiad wedi digwydd yn agweddau cynghorau tuag at newid ac arloesedd, o ganlyniad i gyni i raddau helaeth. Fodd bynnag, er bod llawer o gynghorau bellach yn meddwl mewn modd hanfodol wahanol, mae cyfran sylweddol yn llai parod i newid, neu mae'r ewyllys ganddynt ond maent yn ansicr ynghylch sut i wneud hynny. O edrych ar yr ochr orau, nid oes modd rhagweld y cyllid fydd ar gael at y dyfodol, felly mae angen syniadau newydd er mwyn trawsnewid y ffordd y mae cynghorau'n gweithredu i ddiogelu gwasanaethau, a'u gwella, ar gyfer eu cymunedau. O ganlyniad, ni fu cymaint o angen erioed am arloesi a thrawsnewid llywodraeth leol, i fod yn uchelgeisiol a meddwl yn hanfodol wahanol ynghylch yr hyn y mae cynghorau'n ei wneud, a sut, a'r cydberthnasau sydd ganddynt â'u trigolion.

3 Mae cynghorau wedi ymgymryd â gweithgarwch masnachol ar ryw ffurf ers amser maith, ac mae llawer o gynghorau'n archwilio cyfleoedd masnachol ychwanegol i liniaru yn erbyn y pwysau ariannol y maent yn eu hwynebu. Yn y gorffennol diweddar, mae gweithgarwch masnachol wedi canolbwyntio'n bennaf ar godi tâl am wasanaethau a gwerthu gwasanaethau i gynghorau cyfagos. Mae masnacheiddio wedi canolbwyntio ar feysydd traddodiadol gwaith cynghorau o ganlyniad, ac mae fel arfer wedi bod yn estyniad o wasanaethau hirsefydlog a gwasanaethau y gwneir defnydd helaeth ohonynt. Fodd bynnag, wrth i dargedau ariannol fynd yn fwyfwy uchelgeisiol, mae angen ystyried ffyrdd gwahanol o wneud arbedion, diogelu gwasanaethau a chreu incwm. O ganlyniad mae masnacheiddio'n dod yn fwyfwy pwysig ar gyfer cynghorau.

4 Nid oes diffiniad swyddogol o'r hyn y mae 'masnacheiddio' yn ei olygu. Gall gweithio mewn modd mwy masnachol amrywio rhwng:

a gweithredu gwasanaeth mewn modd mwy effeithlon, er enghraifft drwy leihau'r gost, codi taliadau, neu ddenu cwsmeriaid neu ddefnyddwyr newydd;

b creu elw drwy godi mwy o dâl am wasanaeth nag y mae'n ei gostio i'w ddarparu, a pheidio â'i gynnal drwy gymhorthdal;

c darparu gwasanaethau mewn ffordd wahanol, gan arwain at lai o berchenogaeth, dylanwad neu reolaeth gan y cyngor, drwy roi gweithgaredd allan i gontract neu drosglwyddo ased i grŵp cymunedol, er mwyn galluogi'r gwasanaeth i weithredu yn y byd masnachol gydag ychydig bach o gymhorthdal neu ddylanwad gan y cyngor, os o gwbl; a

ch datblygu gwasanaethau hollol newydd yn y farchnad 'breifat' mewn cystadleuaeth â busnesau preifat at y diben penodol o greu elw.

5 Fodd bynnag, oherwydd bod cynghorau'n gyfrifol am ddarparu amrediad eang o wasanaethau cyhoeddus, mae'n rhaid iddynt hefyd gydbwyso canolbwyntio'n fwy ar yr ochr fasnachol â'u prif gyfrifoldebau fel y 'rhwyd ddiogelwch' ar gyfer eu dinasyddion a'u cymunedau. Her allweddol sy'n wynebu cynghorau felly yw dyfarnu i ba raddau y dylent, neu ni ddylent, ddilyn y syniad o 'fasnacheiddio'.

6 Os bydd cynghorau'n penderfynu buddsoddi mewn cyfleoedd masnachol, bydd angen iddynt fod yn glir o safbwynt y buddion a geir o wneud hynny ar gyfer y cyngor, y bobl leol a'r gymuned ehangach. Mae hefyd yn bwysig bod partneriaid a rhanddeiliaid allweddol cyngor yn deall ac yn gwybod yr hyn y mae masnacheiddio'n ei olygu i'r cyngor, yn ogystal â beth nad yw'n ei olygu, o gofio bod cynghorau'n buddsoddi arian cyhoeddus. Mae bod yn agored o safbwynt ble mae arian yn cael ei fuddsoddi a'r buddion a ddaw yn sgil hynny yn hanfodol er mwyn ennyn ymroddiad gan randdeiliaid.

7 Os na chaiff y dull ar gyfer masnacheiddio ei reoli'n dda, neu os nad yw'n cyflawni'r hyn a fwriedir, gall hefyd beri risg i gyflwr ariannol y cyngor. Po fwyaf y mae cyngor yn mabwysiadu meddylfryd masnacheiddio, po fwyaf y mae'n gwthio'r tu hwnt i'w barth cyfforddus a'r ffordd y mae'n rheoli risg. Bydd yn gosod cyngor, ei brosesau, ei aelodau a'i staff mewn sefyllfa wahanol iawn ac nid oes unrhyw warant y bydd popeth yn dod ynghyd, a gweithio yn ôl yr hyn a ddisgwylir. Mae rhywfaint o risg ynghlwm wrth weithgarwch masnachol, a gall ofyn am fuddsoddi symiau sylweddol o arian nad oes sicrwydd y gellir eu hadennill pe na fydd penderfyniadau buddsoddi'n cyflawni'r hyn a ragwelir a/neu pe na fydd cwsmeriaid yn defnyddio'r gwasanaethau newydd, ac yn penderfynu prynu o leoedd eraill.

8 Gan gofio'r heriau o gyflawni cynlluniau masnacheiddio a'r angen i sicrhau'r budd gorau a lleihau risg, ar ran Archwilydd Cyffredinol Cymru rydym wedi archwilio dulliau cynghorau o safbwynt mentrau masnachol. Yn gyffredinol, rydym wedi dod i'r casgliad **bod angen y diwylliant, sgiliau a systemau cywir ar gynghorau er mwyn datgloi buddion masnacheiddio a lliniaru'r risgiau cysylltiedig**.

9 Isod, rhown ddadansoddiad o'r rheswm y mae masnacheiddio'n bwysig, yr heriau sy'n wynebu cynghorau wrth fynd i'r afael â'r materion hyn, a nifer o syniadau, gan ddefnyddio ein gwaith ymchwil a'n gwaith maes, ynghylch sut y gall cynghorau symud ymlaen â'u syniadau ar gyfer masnacheiddio.

10 Mae'r adroddiad hwn wedi'i anelu'n benodol at helpu aelodau etholedig ac uwch-swyddogion i archwilio a dyfarnu ar yr effaith bosibl ar eu sefydliadau wrth ystyried a ddylid ymgymryd â gweithgareddau masnacheiddio. Bydd hefyd yn helpu cynghorau i ddangos pa mor dda y maent yn cyflawni eu cyfrifoldebau o safbwynt sicrhau gwerth am arian.

11 Mae'r adroddiad wedi'i rannu'n saith adran. Mae pob un o'r adrannau'n canolbwyntio ar agwedd graidd ar fasnacheiddio. Amlinellir y rhain yn **Arddangosyn 1**. Ymhob un o adrannau'r adroddiad, byddwn yn crynhoi ein canfyddiadau allweddol er mwyn helpu cynghorau i wneud y canlynol:

a deall yr agwedd hon ar fasnacheiddio;

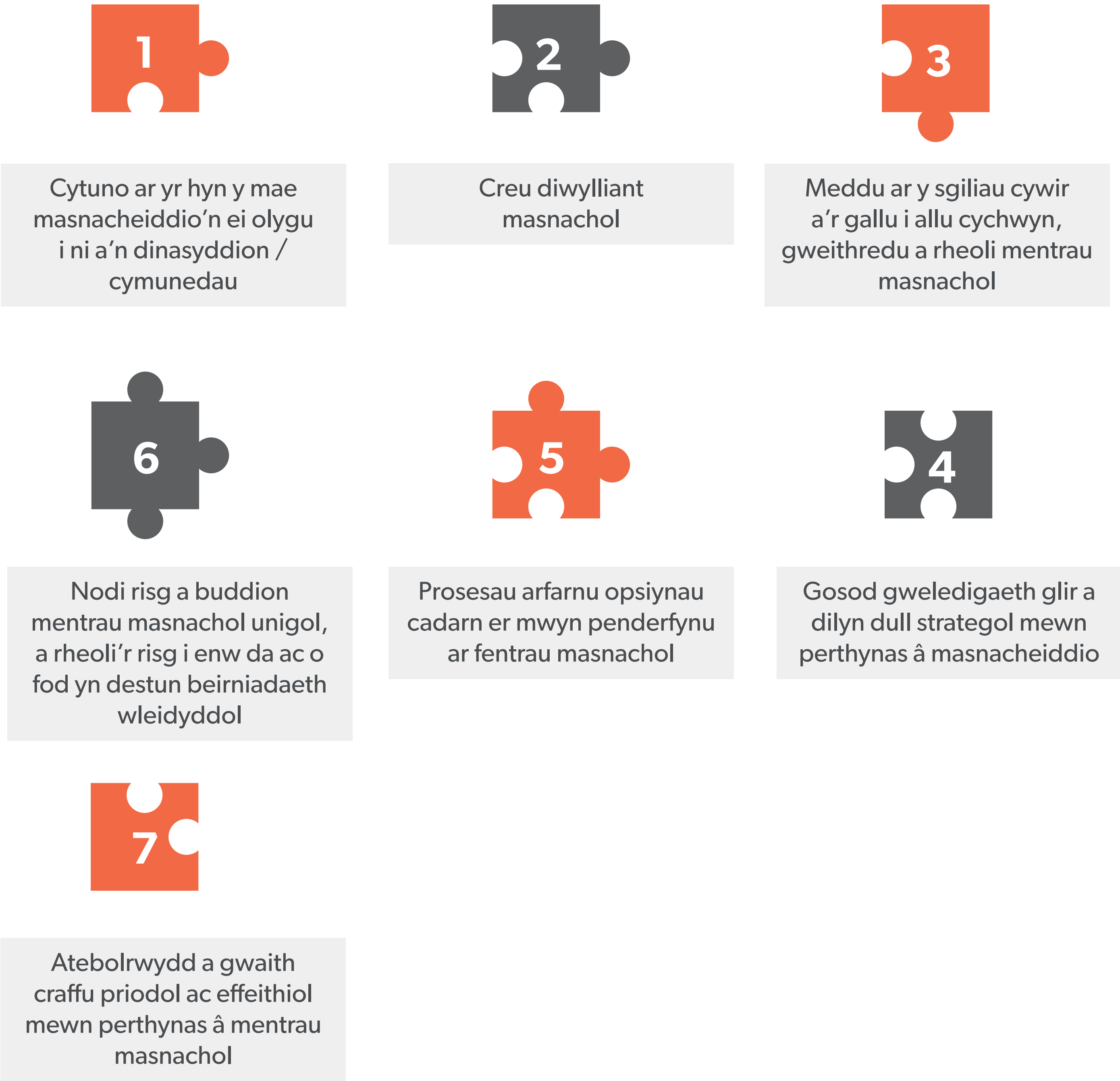
b herio dulliau cyfredol; a

c dyfarnu ar le y gallent symud y gwaith hwn yn ei flaen, a sut.

12 Mae diwedd pob adran yn cynnwys hunanwerthusiad byr sy'n seiliedig ar gwestiynau allweddol y gall cynghorau fyfyrio arnynt a dyfarnu ar eu sefyllfa ar hyn o bryd, ac ar y meysydd i'w gwella. Gellir defnyddio'r asesiadau hyn yn unigol, ond rydym yn argymell eich bod yn rhoi ystyriaeth iddynt gyda'i gilydd ac yn ystyried yr adroddiad hwn yn ei gyfanrwydd. Gyda'i gilydd, credwn fod y rhain yn cynnig fframwaith defnyddiol i gynghorau ei ddefnyddio wrth ystyried masnacheiddio.

13 Yn olaf, mae **Atodiad 1** yn amlinellu ein dulliau archwilio ac mae **Atodiad 2** yn crynhoi rhywfaint o'r ddeddfwriaeth allweddol sy'n tanategu masnacheiddio.

Arddangosyn 1: ‘Blociau adeiladu’ masnacheiddio



Ffynhonnell: Archwilio Cymru.

Argymhellion

Argymhellion

Argymhellion

A1 Mae ymgymryd â gweithgareddau masnacheiddio yn gofyn i gynghorau feddu ar allu digonol a'r sgiliau cywir, ac i fod â systemau cadarn ond ystwyth ar waith. **Argymhellwn fod cynghorau'n defnyddio'n hofferynnau hunanwerthuso i ddatblygu strategaeth sy'n gweddu i'r graddau y maent am ddilyn y syniad o fasnacheiddio.**

Mae angen i gynghorau ddiffinio a chytuno ar yr hyn y mae masnacheiddio’n ei olygu iddynt eu hunain, eu cymunedau a’u dinasyddion

1.1 Mae masnacheiddio, os ymgymerir ag ef yn y modd cywir, a’i fod yn cael ei gynllunio, ei weithredu a’i reoli yn briodol, yn cynnig cyfleoedd i gynghorau ddiogelu’r ddarpariaeth o wasanaethau cyhoeddus hanfodol drwy eu darparu drwy fodelau newydd sy’n lleihau costau neu sy’n creu elw. Gall gwireddu cyfleoedd masnachol hefyd arwain at ddewis gwell o wasanaethau er mwyn mynd i’r afael g anghenion ehangach yn yr ardal leol ac mae’n cefnogi’r prosesau o foderneiddio a thrawsnewid cyngor.

1.2 Mae elfen o risg hefyd ynghlwm â cheisio gwireddu cyfleoedd masnachol a dod yn fwy entrepreneuraidd. Mae meddwl mewn modd masnachol yn ei gwneud yn ofynnol i gyngor allu creu mewnwelediad trwy ymuno rhannau gwahanol o’r sefydliad. Er mwyn gwneud hyn yn dda, mae angen bod pobl gennych sydd â’r sgiliau cywir, sy’n deall yr amgylchedd gweithredu ehangach, ac sy’n meddu ar graffter mewn busnes. Mae’n rhaid iddynt allu gwneud achos cymhellol ar gyfer rhoi opsiynau ar waith ac mae’n rhaid bod hyn yn seiliedig ar ddata a gwaith dadansoddi o ansawdd da.

1.3 Gan gofio bod entrepreneuriaeth yn broses o gydbwyso risgiau a buddion, mae angen i gynghorau ystyried a chytuno ar ddau fater sylfaenol cyn ymgymryd â gweithgareddau masnacheiddio.

Cytuno ar yr hyn y mae masnacheiddio'n ei olygu i'n cyngor

1.4 Ar ei ffurf symlaf, mae masnacheiddio'n ymwneud â gwerthu nwyddau neu wasanaethau i ddinasyddion neu sefydliadau. Nid yw'r arfer hwn yn destun dadleuol, a gall fod yn un hirsefydlog ym maes llywodraeth leol. Fodd bynnag, mae'r graddau y mae cyngor yn bwriadu ymgymryd â gweithgarwch masnachol yn gallu dod yn destun mwy dadleuol. Ceir cwestiynau allweddol sydd angen eu hystyried er mwyn sicrhau bod cyngor yn gosod cyfyngiadau priodol ar y graddau y mae am ymgymryd â gweithgarwch masnachol. Rydym yn galw'r rhain yn 'egwyddorion masnacheiddio'. Er enghraifft, a yw cynghorau'n mynd i:

- ymgymryd â gweithgarwch masnachol sy'n adeiladu ar eu gwasanaethau presennol?
- dechrau gweithredu mewn meysydd masnachol hollol newydd?
- ymgymryd â gweithgarwch masnachol o fewn eu ffiniau daearyddol yn unig?
- ceisio gwireddu cyfleoedd o fewn ardaloedd awdurdodau lleol a/neu wledydd eraill?
- cystadlu â busnesau lleol?
- cystadlu â'r trydydd sector?
- cystadlu â chynghorau eraill?
- ceisio adennill yr holl gostau sy'n gysylltiedig â'r gweithgaredd?
- ceisio gwneud yr elw mwyaf posibl?
- bod yn glir o ran sut y byddant yn defnyddio'r elw y maent yn ei greu?

1.5 Mae gwybod yr hyn a ystyrir sy'n dderbyniol ar gyfer eich cyngor, o'r cychwyn, yn rhoi eglurder i bawb o safbwynt yr hyn y mae masnacheiddio'n ei olygu i chi, ond hefyd beth nad ydyw. Yn ystod ein gwaith maes, clywsom bryder gwirioneddol, yn aml, gan uwch-swyddogion ac aelodau etholedig, fod masnacheiddio'n golygu preifateiddio neu werthu gwasanaethau'r cyngor (neu y gellid ei ganfod felly). Y perygl yw y gallai cynghorau golli eu prif ddiben: 'Ai gwasanaethu'r cyhoedd yw ein prif nod ynteu wneud arian ohonynt?' Felly mae angen ystyried yr hyn a olygir gan fasnacheiddio yn ei gyfanrwydd – y da a'r drwg.

1.6 Pam fod hyn yn bwysig? Wel, cynghorau yw arweinwyr eu cymuned leol ac maent yn rhwyd ddiogelwch i rai dinasyddion. Yn aml, nhw yw'r sefydliadau y mae pobl yn troi atynt pan maent mewn argyfwng a bod angen help arnynt. Maent yn trefnu ac yn darparu amrediad eang o wasanaethau sy'n helpu i gadw pobl yn ddiogel ac yn iach. Os ydynt yn gwyro'n ormodol oddi ar eu gweithgarwch craidd, maent yn peri methu â chyflawni eu rhwymedigaethau statudol ehangach. Mae'r pandemig wedi dangos faint mae dinasyddion yn dibynnu ar wasanaethau cynghorau, ac mae wedi tynnu sylw at y graddau y mae cyni wedi bygwth y ddarpariaeth o wasanaethau cyngor a werthfawrogir yn fawr. Cododd proffil y rhan y mae llywodraeth leol yn ei chwarae wrth lunio a gwasanaethu cymunedau yn ystod ein gwaith maes ac, yn syml, os bydd cynghorau'n parhau i dorri'n ôl ar wasanaethau, gellir cwestiynu pa mor berthnasol y byddant yn parhau i fod i lawer o'u dinasyddion.

Deall effaith bosibl dewisiadau masnachol ar ein dinasyddion a'n cymunedau

1.7 Mae ennyn cyfranogiad gan ddinasyddion a chymunedau lleol yn hanfodol wrth ddatblygu ymdeimlad o berchenogaeth ar y broses o wneud penderfyniadau'n lleol ac ar ddarparu gwasanaethau. Mae hyn yn hanfodol pan fo cynghorau'n ystyried gwyro oddi ar eu gweithgarwch craidd ac ymgymryd â phethau y mae llawer o bobl yn ystyried sydd y tu hwnt i'w parth cyfforddus.

1.8 Daw neges glir o'n harolwg. Dylai cynghorau fuddsoddi mewn cyfleoedd a gweithgareddau sydd o fudd uniongyrchol i'w hardal a'r dinasyddion y maent yn eu gwasanaethu, ond ni ddylent geisio cystadlu â busnesau preifat. Ni ddylent wneud eu hunain yn agored i risg ddiangen hyd yn oed os oes cyfle i adennill incwm mwy o faint. Roedd y bobl y siaradon ni â nhw'n gwerthfawrogi eu cyngor am yr hyn y mae'n ei wneud yn dda. Er eu bod yn gweld y buddion yn sgil dod yn fwy entrepreneuraidd, nid ydynt am weld gwasanaethau craidd o dan fygythiad oherwydd bod eu cyngor yn ymgymryd â gweithgareddau peryglus.

1.9 Mae'n bwysig nodi bod ein harolwg i ddinasyddion yn amlygu'r ffaith y ceir cefnogaeth gref dros y syniad y gallai cynghorau weithredu mewn ffordd sy'n fwy masnachol. Rhoddodd naw ymhob deg o ymatebwyr gefnogaeth fras i'r syniad y gallai eu cyngor ymgymryd â gweithgareddau masnachol y byddai'n cynnal yr ardal leol yn y pen draw drwy dwf economaidd a buddsoddiad yn y cymunedau mwyaf difreintiedig. Cytunodd dau ymhob dri hefyd y dylai'r cyngor ond ymgymryd â gweithgareddau masnachol sy'n helpu i gefnogi a rhoi cymorth i'r bobl sydd fwyaf agored i niwed yn y gymdeithas. Mae llawer o'r rhai y gwnaethom eu harolygu am weld eu cyngor yn cymryd camau i ddiogelu gwasanaethau lleol a werthfawrogir yn fawr, ac maent yn cydnabod mai un ffordd o wneud hyn yw cynyddu refeniw a datblygu ffynonellau newydd o incwm.

1.10 Fodd bynnag, daw'r cymorth hwn ag ychydig o amodau ynghlwm wrtho, fel a ganlyn:

- nid oedd ychydig dros hanner yr ymatebwyr (51%) yn cefnogi'r syniad y dylai eu cyngor ymgymryd â gweithgareddau masnachol mewn rhannau eraill o Gymru;
- nid oedd dros hanner yr ymatebwyr (53%) am weld cynghorau'n cystadlu â busnesau preifat; a
- gwrthwynebodd y rhan fwyaf o'r bobl (63%) a ymatebodd i'n harolwg y syniad y gallai eu cyngor ymgymryd â gweithgarwch masnachol newydd mewn rhannau eraill o'r DU, a gwrthwynebodd tri chwarter (74%) y syniad y galli hynny ddigwydd yng ngwledydd eraill Ewrop.

1.11 Pan ddaw i'r cwestiwn o'u parodrwydd i dderbyn risg, mynegodd dinasyddion safbwyntiau cymysg. Roedd ychydig o dan 40% yn cefnogi'r syniad y gallai eu cyngor ddefnyddio'u cronfeydd arian wrth gefn i greu incwm. Ond gwrthwynebodd chwarter (23%) y syniad o fuddsoddi arian cyhoeddus mewn gweithgareddau masnachol o gwbl, ac roedd pumed (17%) am weld eu cyngor yn rhoi blaenoriaeth i gael eu harian yn ôl yn hytrach na gwneud penderfyniadau mwy peryglus a all gael gwell enillion ar eu buddsoddiad.

1.12 Yn ogystal, mae angen i gynghorau sicrhau bod y penderfyniadau y maent yn eu gwneud ar ran eu cymunedau'n adlewyrchu gwead economaidd-gymdeithasol yr ardal. Ceir heriau cymdeithasol, iechyd ac economaidd sylweddol mewn llawer o gymunedau yng Nghymru. Hyd yn oed cyn y pandemig, roedd pobl yn profi anawsterau ag incymau isel, twf cyflogau isel, a thlodi mewn gwaith a'r tu allan iddo. Yn yr un modd, mae llawer o drefi a busnesau ledled Cymru hefyd wedi bod yn ei chael hi'n anodd oherwydd gostyngiad yn nifer yr ymwelwyr, cystadleuaeth gan gyflenwyr ar-lein, a chostau cynyddol. Ac mae COVID-19 wedi dwysáu'r sefyllfa hon.

1.13 Y ffaith sylfaenol yw bod angen i gynghorau lleol fod yn ymwybodol o sut mae eu dewisiadau masnachol yn cael effaith ar eu cymunedau a busnesau lleol. Er enghraifft, yn yr achosion lle mae cynghorau wedi newid eu gwasanaethau i weithredu mewn modd mwy masnachol a chreu incwm, canfyddom nad yw dinasyddion wedi cael profiad cadarnhaol bob amser. Canfu ein harolwg fod naw ymhob deg o ddinasyddion yn ystyried bod gwasanaethau a fasnachir, fel hamdden, yn ddrutach bellach, a bod wyth ymhob deg yn datgan na allent fforddio defnyddio gwasanaethau cymaint ag y byddent yn dymuno. Teimlodd tua saith ymhob deg o'r ymatebwyr i'r arolwg hefyd nad yw'r ansawdd o safbwynt yr hyn a gynigir gan eu cyngor cystal ag o'r blaen.

1.14 Mae'n rhaid cydbwyso'r cyfle i greu lefelau sylweddol o incwm newydd felly yn erbyn dod i farn ar yr effaith bosibl ar bobl a busnesau. Pe byddech yn cynyddu'r taliadau rydych yn eu codi, gallai hynny arwain at ostyngiad yn y defnydd – gallai hyn gyrraedd cydbwysedd, neu gallech weld cynnydd mewn refeniw. Gallech hefyd brofi gostyngiad mewn incwm os teimlir bod gwasanaethau'n anfforddiadwy. Yn yr un modd, gall cystadlu â busnesau preifat gynnig cyfle i greu incwm newydd. Ond gallai cystadlu beryglu busnesau lleol, cael effaith andwyol ar ganol trefi, gan arwain at fwy o unedau/adeiladau gwag, ac arwain at gynnydd mewn diweithdra. Mae cynghorau'n ymwybodol iawn o hyn ar sail ein harolwg o aelodau etholedig, lle nododd 53% o'r ymatebwyr fod canfyddiad o effaith andwyol ac ymateb andwyol gan y gymuned leol yn rhwystrau i fasnacheiddio.

Cytuno ar yr hyn y mae masnacheiddio'n ei olygu ar ein cyfer ni, ein dinasyddion a'n cymunedau

Isod, rydym wedi amlinellu hunanasesiad i helpu cynghorau i werthuso'u perfformiad presennol ac i nodi ym mha feysydd y mae angen iddynt wella.

Materion i ni eu hystyried a chytuno arnynt	Rydym yn glir o ran hyn ac nid oes angen gwaith pellach	Na, mae rhagor o waith gennym i'w wneud
Byddwn yn ymgymryd â gweithgarwch masnachol sy'n adeiladu ar ein gwasanaethau presennol.		
Byddwn yn dechrau gweithredu mewn meysydd masnachol hollol newydd.		
Byddwn yn ymgymryd â gweithgarwch masnachol o fewn ein ffiniau daearyddol yn unig.		
Byddwn yn ceisio gwireddu cyfleoedd o fewn ardaloedd awdurdodau lleol a/neu wledydd eraill.		
Byddwn yn cystadlu â busnesau lleol.		
Byddwn yn cystadlu â'r trydydd sector.		
Byddwn yn cystadlu â chynghorau eraill.		
Byddwn yn bwriadu adennill yr holl gostau sy'n gysylltiedig â'r gweithgaredd.		
Byddwn yn ceisio gwneud yr elw mwyaf posibl.		
Rydym yn glir o ran sut y byddwn yn defnyddio'r elw rydym yn ei greu.		
Rydym wedi cynnwys dinasyddion, busnesau a rhanddeiliaid er mwyn ein helpu i ddiffinio'r hyn y mae masnacheiddio'n ei olygu ar gyfer ein cyngor.		

Materion i ni eu hystyried a chytuno arnynt	Rydym yn glir o ran hyn ac nid oes angen gwaith pellach	Na, mae rhagor o waith gennym i'w wneud
Rydym yn deall yr effaith y mae masnacheiddio’n ei chael ar y canlynol: • Dinasyddion • Busnesau • Ein cymunedau • Partneriaid • Rhanddeiliaid		
Rydym wedi mesur yr hyn sy'n fforddiadwy i'n dinasyddion a'n cymunedau.		
Rydym yn cyfleu'r hyn y mae masnacheiddio'n ei olygu ar gyfer ein cyngor, yn fewnol ac yn allanol, yn effeithiol, yn ogystal â beth nad ydyw.		

Mae creu diwylliant masnachol cadarn yn allweddol wrth ymgymryd â gweithgarwch masnachol

2.1 Mae cynghorau'n newid. Bu symudiadau mawr dros yr 20 mlynedd diwethaf o safbwynt sut caiff gwasanaethau eu comisiynu, eu rheoli a'u darparu, a bu twf ym meysydd gwasanaethau a rennir, darpariaeth ddigidol, mentrau ar y cyd, a bargeinion dinas-ranbarth a thwf. Nid yw llywodraeth leol yn aros yn llonydd, ac mae ganddi hanes maith o arloesi a newid.

2.2 Fodd bynnag, unwaith y mae cyngor wedi penderfynu i ba raddau y mae am weithredu mewn modd mwy masnachol, mae angen iddo sicrhau ei fod yn meddu ar yr ethos neu ddiwylliant cywir, ynghyd ag uwch-arweinyddiaeth glir ac effeithiol i yrru'r broses. I wneud hyn, mae'n ofynnol i gyngor sicrhau bod ei ddull o weithio'n cefnogi entrepreneuriaeth a mentergarwch er mwyn creu 'diwylliant masnachol'.

2.3 O'n gwaith maes, canfyddom mai'r pwnc mwyaf cyson a nodir fel yr her allweddol sy'n wynebu cynghorau wrth iddynt ddod yn fwy entrepreneuraidd yw newid diwylliant sefydliadau. Mae cynghorau'n dechrau cymhwyso meddylfryd mwy masnachol i'r gwaith o ddarparu gwasanaethau mewnol, ond hefyd wrth ystyried cyfleoedd newydd.

2.4 Yn gynnar yn y broses, nododd Cyngor Sir Fynwy bwysigrwydd diwylliant, ac arweinyddiaeth wleidyddol a phroffesiynol. Cafwyd cyfeiriad clir o frig y cyngor o ran bod yn fwy arloesol a rhagweithiol. Yn hytrach nag ymateb i gyni drwy barhau i wneud toriadau, mae'r cyngor yn annog staff i ddilyn opsiynau a allai greu elw er budd gwasanaethau'r cyngor.

2.5 Mae rhai awdurdodau wedi ymgorffori masnacheiddio yn eu rhaglenni trawsnewid, gan gydnabod bod sicrhau llwyddiant yn y broses o ddod yn fwy entrepreneuraidd yn ymwneud â newid diwylliant y sefydliad yn y pen draw. Ceir enghreifftiau yn y dulliau a ddefnyddir gan Gyngor Caerdydd, Cyngor Bwrdeistref Sirol Rhondda Cynon Taf a Chyngor Bwrdeistref Sirol Caerffili.

2.6 Er gwaethaf cydnabod pwysigrwydd creu diwylliant masnachol a'r angen am arweinyddiaeth effeithiol er mwyn tanategu dulliau newydd, yn aml mae cynnydd wedi bod yn gyfyngedig a/neu'n araf mewn rhai cynghorau. Mae meithrin y parodrwydd, y sgiliau a'r diwylliant o fewn y grŵp o aelodau etholedig a'r gweithlu ar gyfer arloesi a gweithredu mewn modd mwy masnachol yn gofyn am gymhelliant ac ymroddiad, ac am ganolbwyntio ar gyflawni. Gall hyn fod yn heriol i'w wneud pan fo angen arnoch gydbwyso darparu gwasanaethau er lles y cyhoedd yn erbyn cynnal gwasanaethau yn yr un modd â busnes, sy'n canolbwyntio ar greu elw.

2.7 Canfu ein harolwg o aelodau etholedig fod cefnogaeth gref am y syniad bod eu cyngor yn ymgymryd â gweithgarwch masnachol newydd, ac roedd tri chwarter yn cefnogi'r gweithgarwch hwn. Adleisiwyd y canfyddiad hwn gan y bobl a ymatebodd i'r arolwg o dimau rheoli corfforaethol, lle nododd 83% fod aelodau etholedig yn eu cefnogi i ymgymryd â gweithgarwch masnachol newydd, a phrif yrwyr yr agenda entrepreneuraidd yw arweinydd y cyngor a/neu'r prif weithredwr.

2.8 Er hynny, nid yw saith aelod ymhob deg am i'w cyngor gymryd mwy o risgiau er mwyn creu mwy o fuddion. Mae'n bwysig nodi mai ond traean o'r aelodau etholedig sy'n credu bod eu cyngor yn meddu ar y diwylliant sefydliadol cywir i ymgymryd â gweithgarwch masnacheiddio yn effeithiol.

2.9 Yn aml, mae'r man cychwyn ar gyfer llawer o gynghorau sydd ar ddechrau eu 'taith fasnachol' yn ymwneud â darbwyllo pobl. Gwnaethom ganfod bod y dasg o feithrin diwylliant sy'n fwy masnachol yn aml yn dod o dan adain uwch-swyddogion trawsnewid ac mae'n golygu diffinio'r hyn y mae masnacheiddio'n ei olygu i'w cyngor, pa weithgarwch masnachol sy'n digwydd yn barod, a phenderfynu ar barodrwydd y cyngor i dderbyn risg.

2.10 O’n gwaith ymchwil, caiff nodweddion allweddol sefydliad sydd â diwylliant masnachol cadarnhaol eu hymgorffori gan y canlynol – **Arddangosyn 2**:

Arddangosyn 2: Nodweddir cyngor masnachol sydd â diwylliant masnachol cadarnhaol gan …

Arweinwyr gwleidyddol amlwg iawn ac ymroddedig, sydd â nodau uchelgeisiol, ac sydd wedi’u cefnogi gan dîm cryf o swyddogion rheoli

Dealltwriaeth glir mai masnacheiddio yw ‘ein ffordd o wneud pethau yma, ac mae masnacheiddio’n adlewyrchu ein gwerthoedd’

Gwneud penderfyniadau mewn modd tryloyw, atebol ac amserol

Cydnabod bod y bobl hynny sy’n gwneud penderfyniadau’n atebol ac y cânt eu dwyn i gyfrif

Disgwyliadau realistig y mae dealltwriaeth glir ohonynt gan bob rhan o’r cyngor

Cyfathrebu effeithiol sy’n cyfleu’r hyn a olygir gan fasnacheiddio, a beth nad ydyw, yn glir

Lefelau uchel o gymorth rhwng arweinwyr a staff a arddangosir drwy lefelau uchel o ymroddiad i weledigaeth a strategaethau masnachol y cyngor

Ymroddiad i gyflenwi gwaith, sylw i fanylion, a bod yn drwyadl wrth roi polisïau a strategaethau masnachol ar waith

Ffynhonnell: Archwilio Cymru.

2.11 Mae cynnwys rhanddeiliaid lleol yn y broses o wneud penderfyniadau masnachol yn ffordd dda o ddefnyddio arbenigedd, gwybodaeth a sgiliau lleol, ac o sicrhau bod penderfyniadau'n ystyried y cyd-destun lleol. Mae angen i gynghorau hefyd sicrhau eu bod yn cyfathrebu'n effeithiol â rhanddeiliaid a'u bod yn glir ynghylch sut bydd dewisiadau masnachol yn cael effaith ar ddinasyddion, busnesau a chymunedau. Mae hyn yn bwysig oherwydd efallai na fydd dinasyddion yn deall yr hyn sy'n digwydd, a gallent ddigio wrth weld arian cyhoeddus yn cael ei wario ar fentrau masnachol newydd, fel caffael eiddo masnachol.

Creu diwylliant masnachol

Isod, rydym wedi amlinellu hunanasesiad i helpu cynghorau i nodi a gwerthuso'u perfformiad presennol ac i nodi ym mha feysydd y mae angen iddynt wella.

Materion i ni eu hystyried	Rydym yn glir o ran hyn ac nid oes angen gwaith pellach	Na, mae rhagor o waith gennym i'w wneud
Rydym wedi gosod disgwyliadau realistig o safbwynt yr hyn y mae masnacheiddio'n ei olygu ar ein cyfer ni, ac mae pob rhan o'r cyngor yn eu deall.		
Rydym yn deall bod masnacheiddio'n rhan o'n 'ffordd o wneud pethau yma, ac mae masnacheiddio wedi'i adlewyrchu yn ein gwerthoedd'.		
Mae gennym arweinwyr gwleidyddol sy'n amlwg iawn, sy'n ymroddedig, ac sydd â nodau masnacheiddio clir.		
Mae gennym dîm cryf o swyddogion rheoli sydd â dealltwriaeth glir o fasnacheiddio ac sy'n cefnogi'r gwaith o gyflawni ein nodau.		
Rydym wedi gosod disgwyliadau clir y caiff penderfyniadau sy'n berthnasol i fasnacheiddio eu gwneud mewn modd tryloyw, a chyn gynted ag y bo'n briodol i wneud hynny.		

Materion i ni eu hystyried	Rydym yn glir o ran hyn ac nid oes angen gwaith pellach	Na, mae rhagor o waith gennym i'w wneud
Mae'r bobl hynny sy'n gwneud penderfyniadau ynghylch masnacheiddio'n atebol am eu dewisiadau a chânt eu dwyn i gyfrif drwy drefniadau llywodraethu clir.		
Ceir lefelau uchel o ymroddiad i weithio ar y cyd er mwyn cyflenwi gweledigaeth a strategaethau masnachol y cyngor.		
Mae gennym sylw da i fanylion, ac rydym yn drwyadl o ran sut rydym yn asesu ac yn herio ein hunain.		
Mae gennym ddiwylliant dysgu agored a gonest er mwyn helpu'r cyngor i ddysgu o benderfyniadau buddsoddi o bob rhan o'r DU, ac rydym yn defnyddio'r wybodaeth hon i lunio'n dulliau.		

Bydd angen i gynghorau sy'n ymgymryd â gweithgarwch masnachol newydd fuddsoddi yn eu gweithlu er mwyn sicrhau eu bod yn meddu ar allu digonol a'r sgiliau cywir

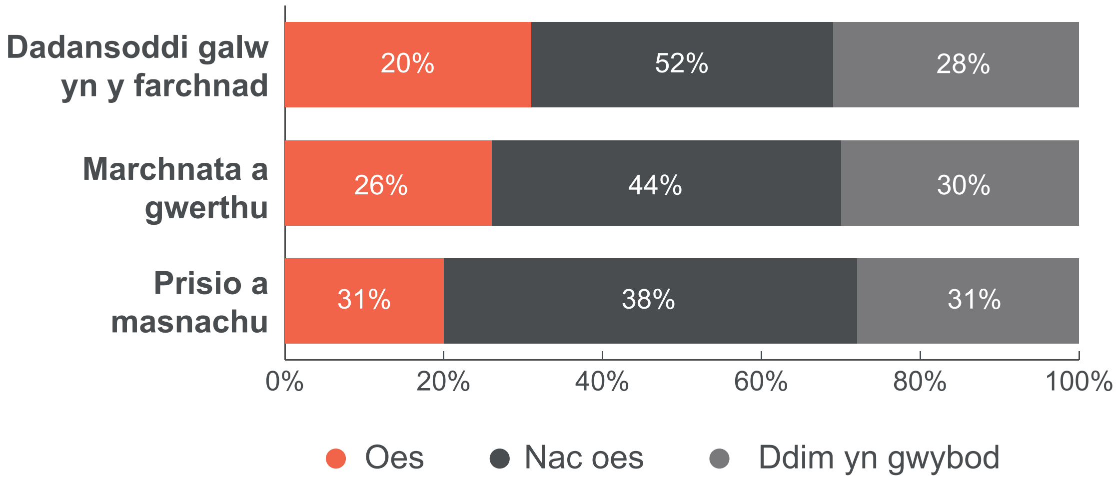
3.1 Nid yw'r profiad, yr wybodaeth a'r set o sgiliau sy'n ofynnol ar gyfer ymgymryd â gweithgareddau masnachol yn rhai y cysylltir â llywodraeth leol yn draddodiadol. Fodd bynnag, wrth i fwy a mwy o gynghorau ddechrau ymgymryd â gweithgareddau masnachol, mae'n bwysig eu bod yn arfogi eu hunain â'r sgiliau cywir i wneud hyn yn dda.

3.2 Mae gwireddu mentrau masnachol yn gofyn am bobl sy'n gallu cydnabod cyfleoedd a chymhwyso craffter masnachol i'w dealltwriaeth o'r amgylchedd gweithredu ehangach. Mae'n bwysig nodi bod gwneud hyn yn dda yn ei gwneud yn ofynnol bod uwch-swyddogion ac aelodau etholedig yn meddu ar y sgiliau cywir i oruchwylio a chraffu ar benderfyniadau a gweithgarwch masnachol sy'n ymwneud ag arian cyhoeddus.

3.3 Mae angen i gynghorau gael pobl sy'n gallu ymgymryd â gwaith arfarnu opsiynau cadarn, gwaith modelu costau, a gwaith dadansoddi'r farchnad a segmentau; pobl sy'n fedrus o ran gwneud achos cymhellol ar gyfer dilyn opsiynau yn seiliedig ar waith dadansoddi data doeth; a phobl sy'n gallu nodi a lliniaru risg mewn meysydd anghyfarwydd neu newydd o fusnes. Mae **Arddangosyn 3** yn dangos nad yw cynghorau'n teimlo eu bod yn meddu ar y sgiliau a phrofiad angenrheidiol bob amser yn y meysydd allweddol hyn.

Arddangosyn 3: Safbwyntiau timau rheoli corfforaethol ynghylch meddu ar y lefel gywir o sgiliau masnachol mewn tri maes allweddol

Mae llai na thraean o aelodau timau rheoli corfforaethol yn credu bod eu cyngor yn meddu ar y sgiliau ac arbenigedd angenrheidiol mewn meysydd allweddol er mwyn ymgymryd â gweithgarwch masnacheiddio'n llwyddiannus.



Ffynhonnell: Archwilio Cymru, Arolwg o Dimau Rheoli Corfforaethol, Ionawr 2020.

3.4 Canfu ein harolwg o dimau rheoli corfforaethol fod cynghorau'n cydnabod nad yw'r adnoddau na'r sgiliau ganddynt ar hyn o bryd i ymgymryd â gweithgarwch masnachol newydd. Dim ond 16% o ymatebwyr i'n harolwg o dimau rheoli corfforaethol sy'n credu, yn fras, fod eu cyngor yn meddu ar y sgiliau ymhlith staff, ac ar yr adnoddau, i ymgymryd â gweithgarwch masnachol newydd a'i gyflawni. Mae aelodau etholedig o'r un farn, gyda 57% o'r bobl a ymatebodd i'n harolwg yn nodi bod lefelau sgiliau swyddogion yn rhwystr i ymgymryd â mentrau masnachol newydd yn llwyddiannus.

3.5 Mae cyni – sydd wedi bod yn gatalydd mewn llawer o ffyrdd ar gyfer creu'r angen i gynghorau ymgymryd â gweithgarwch masnachol – hefyd wedi rhwystro gallu cynghorau i wneud yr union beth hwnnw, mewn ffordd baradocsaidd, drwy erydu lefel y sgiliau ac arbenigedd ymhlith eu gweithlu. Mae gweithluoedd cynghorau'n llai gwydn, a cheir diffyg gallu ynddynt, i greu a gwireddu syniadau newydd oherwydd bod gwasanaethau dan straen ac mae pobl o dan bwysau.

3.6 Gall cystadlu â'r sector preifat er mwyn cael gafael ar y bobl gywir sydd â'r sgiliau cywir i symud gweithgarwch masnachol yn ei flaen hefyd fod yn heriol. Mae'r cynghorau y siaradon ni â nhw'n amlygu'r anawsterau o ran gallu denu pobl o'r safon gywir pan na allant gynnig cyflogau sy'n gyfatebol â rhai'r sector preifat. Ceir amharodrwydd mewn rhai cynghorau i gynnig cyflogau sy'n gyfatebol â'r farchnad, sy'n cyfyngu ar eu gallu i gael gafael ar bobl sy'n meddu ar y sgiliau a phrofiad cywir. Yn yr un modd, mae cyrff cenedlaethol, fel y Ffederasiwn Busnesau Bach a Chyngres Undebau Llafur Cymru, yn credu bod cynghorau yn ninas-ranbarth Caerdydd mewn sefyllfa well o safbwynt denu pobl sydd â'r sgiliau cywir, ond y bydd cynghorau mewn rhannau eraill o Gymru'n cael anhawster wrth gystadlu â'r sector preifat ac y bydd angen iddynt gronni eu hadnoddau.

3.7 Er gwaethaf y pwysau gweithlu hyn, dim ond un o'r strategaethau masnacheiddio a arolygwyd gennym a nododd fod hon yn risg fawr, gan amlinellu sut mae'r cyngor hwnnw'n bwriadu mynd i'r afael â hi. Mae hyn yn peri gofid gan fod dros hanner y cynghorau a ymatebodd i'n harolwg o dimau rheoli corfforaethol wedi amlygu bod angen iddynt wella sgiliau staff er mwyn eu harfogi eu hunain er mwyn gallu ymgymryd â gweithgareddau masnachol newydd.

Strategaeth Fasnacheiddio Cyngor Dinas Bryste 2019-22

Mae'r cyngor yn cydnabod pwysigrwydd buddsoddi yn ei weithlu presennol i sicrhau ei fod yn meddu ar y sgiliau a'r gallu i ymgymryd â gweithgarwch masnachol newydd. Mae hyn yn cynnwys gwaith sylweddol o safbwynt darbwyllo aelodau etholedig i hyrwyddo'r buddion a geir yn sgil masnacheiddio – yn rhai ariannol a rhai strategol – ar gyfer Bryste, y cyngor, a'i ddinasyddion.

3.8 Fodd bynnag, ceir rhai cynghorau sy'n mynd i'r afael â'r broblem o sicrhau sgiliau a gallu aelodau o staff. Ar adeg ein gwaith maes yn gynnar yn 2020, roedd Cyngor Sir Fynwy newydd sefydlu tîm cyfreithiol masnachol i helpu i gefnogi'r cyngor wrth wireddu ei uchelgeisiau masnachol ac i ganolbwyntio ar liniaru risgiau allweddol. Ceisiodd y cyngor yn weithredol i lenwi'r swyddi newydd hyn â phobl a oedd â chefndir ym maes masnach yn bennaf, yn hytrach na phrofiad o lywodraeth leol.

3.9 Mae'r rhai cynghorau'n mynd i'r afael â llenwi bylchau drwy ddefnyddio cymorth allanol – er enghraifft, mae Cyngor Bwrdeistref Sirol Castell-nedd Port Talbot yn gweithio gyda'r Gymdeithas Rhagoriaeth mewn Gwasanaeth Cyhoeddus. Fodd bynnag, wrth i gynghorau ystyried creu incwm drwy fodd masnachol yn gynyddol, mae angen i lawer wneud mwy o waith o ran buddsoddi yn eu gweithlu a sicrhau eu bod yn meddu ar y sgiliau a gallu cywir.

3.10 Amlygodd ein harolwg o aelodau o dimau rheoli corfforaethol mai ond chwe chyngor sydd wedi buddsoddi mewn cyflogi swyddogion neilltuedig i arwain ar weithgarwch masnachol. Mae'r rhain fel a ganlyn:

- Cyngor Bwrdeistref Sirol Blaenau Gwent;
- Cyngor Bwrdeistref Sirol Caerffili;
- Cyngor Bwrdeistref Sirol Merthyr Tudful;
- Cyngor Sir Fynwy;
- Cyngor Sir Penfro; a
- Chyngor Dinas a Sir Abertawe.

3.11 Gwnaeth bron dau draean o'r aelodau etholedig a ymatebodd i'n harolwg nodi bod gallu aelodau etholedig i benderfynu ar opsiynau mewn modd effeithiol yn rhwystr i waith eu cyngor wrth ymgymryd â mentrau masnachol newydd. Mae'r ymatebion i'n harolwg o dimau rheoli corfforaethol yn cyd-fynd â hyn – dim ond 19% a nododd eu bod yn credu bod aelodau etholedig wedi'u hyfforddi'n ddigonol ac sydd â sgiliau digonol er mwyn gallu ystyried, ac yna cymeradwyo, mentrau masnachol newydd. Amlygodd aelodau etholedig hefyd fod diffyg craffter mewn busnes ymhlith aelodau o dimau uwch-reolwyr.

3.12 Mae ein tystiolaeth yn nodi bod gwaith craffu'n faes arall lle mae angen i gynghorau fuddsoddi mewn uwchsgilio wrth ymgymryd â mentrau masnachol newydd. Amlygodd ymatebwyr i'n harolwg o dimau rheoli corfforaethol fod gwendidau yng ngallu eu cyngor i oruchwylio gweithgarwch masnachol yn effeithiol – dywedodd 41% o ymatebwyr nad yw pwyllgor craffu eu cyngor yn meddu ar yr wybodaeth a'r profiad i ddarparu goruchwyliaeth risg effeithiol dros weithgarwch masnachol newydd. Os yw cynghorau am ddatgloi'r buddion a geir o fasnacheiddio, mae'n rhaid i uwchsgilio'u gweithlu ffurfio rhan allweddol o'u strategaeth fasnachol.

Ein gweithlu, ein sgiliau a'n gallu

Isod, rydym wedi amlinellu hunanasesiad i helpu cynghorau i nodi a gwerthuso'u perfformiad presennol ac i nodi ym mha feysydd y mae angen iddynt wella.

Materion i ni eu hystyried	Rydym yn glir o ran hyn ac nid oes angen gwaith pellach	Na, mae rhagor o waith gennym i'w wneud
Rydym wedi rhoi blaenoriaeth i'r gwaith o greu diwylliant masnachol a meddylfryd entrepreneuraidd yn y cyngor.		
Rydym yn meddu ar y profiad a gwybodaeth gywir, a'r set gywir o sgiliau, i ymgymryd â gweithgareddau masnachol yn llwyddiannus.		
Mae gennym ddigon o staff ar gyfer ymgymryd â gwaith masnachol.		
Mae gennym staff sy'n perthyn i'r gwasanaethau cywir, ac sydd ar y lefel gywir, i ymgymryd â gwaith masnachol.		
Gallwn recriwtio'r bobl gywir sy'n meddu ar y sgiliau cywir i gyflawni ein gwaith masnachol.		

Materion i ni eu hystyried	Rydym yn glir o ran hyn ac nid oes angen gwaith pellach	Na, mae rhagor o waith gennym i'w wneud
Rydym wedi amlinellu sut bydd y cyngor yn arfogi aelodau etholedig a staff â'r sgiliau allweddol er mwyn cyflenwi gwaith masnacheiddio'n llwyddiannus, gan gynnwys y canlynol: • Dadansoddi marchnadoedd a'r galw • Marchnata a gwerthu • Prisio a masnachu		
Mae gennym raglen hyfforddi sy'n arfogi'n staff a'n haelodau etholedig ar gyfer ymgymryd â gwaith masnachol.		
Mae gennym rolau a chyfrifoldebau a'r pwerau cyfreithiol ar gyfer ymgymryd â gweithgarwch masnachol, ac mae'r rhain wedi'u diffinio a'u hegluro.		
Rydym wedi ceisio barn gyfreithiol er mwyn cefnogi pob agwedd ar weithgarwch masnachol, ac yn enwedig o ran sut i drin elw a wneir, ac mae staff yn glir o safbwynt sut i fynd i'r afael â hyn.		
Gallwn ddefnyddio sgiliau a gwybodaeth ein busnesau a rhanddeiliaid lleol, a'u rhoi ar waith, er mwyn ein helpu i ddatblygu ein gweithlu i ddod yn fwy medrus yn fasnachol.		

Mae angen i gynghorau gytuno ar weledigaeth glir a dull strategol ar gyfer masnacheiddio sydd wedi'u hintegreiddio â blaenoriaethau ehangach

4.1 Nid yw cynghorau a busnesau preifat yr un peth. Mae ganddynt gyfrifoldebau, rhwymedigaethau a nodau gwahanol. Er y defnyddir iaith gyffredin efallai mewn perthynas â chreu elw a gweithredu mewn modd masnachol, mae angen i gynghorau hefyd roi sylw dyledus i'w rhwymedigaethau a dyletswyddau statudol. Er bod gweithredu mewn modd mwy masnachol yn canolbwyntio ar greu incwm, ni ddylai hyn fod yn nod ynddo'i hun. Mae'n rhaid i gynghorau hefyd ystyried sut y gall gweithgarwch masnachol helpu i gefnogi'r gwaith o ddarparu eu gwasanaethau craidd a chyflawni blaenoriaethau strategol.

Bydd dull strategol da ar gyfer masnacheiddio:

- yn dilyn dull corfforaethol, cyngor cyfan hirdymor, gan ddechrau â diben a swyddogaeth y cyngor, nid ffurf neu strwythur y gwasanaeth a ddarperir ar hyn o bryd;
- yn seiliedig ar set eglur o egwyddorion a gwerthoedd sy'n amlinellu pwysigrwydd gwerth cymdeithasol ac egwyddorion buddsoddi 'moesegol';
- yn integreiddio mentrau masnacheiddio â rhaglenni trawsnewid a/neu adfer sefydliadau dros yr hirdymor er mwyn sicrhau bod masnacheiddio'n rhan o 'ddarlun ehangach' ac nad yw'n cael ei ystyried yn rhywbeth sydd y tu allan i weithgarwch craidd y cyngor;
- yn dangos buddion a risgiau sy'n gysylltiedig â masnacheiddio ar gyfer dinasyddion, yr economi leol a chymunedau lleol, ac yn rhoi diffiniad clir o'r hyn y mae masnacheiddio'n ei olygu ar gyfer y cyngor, a beth nad ydyw;
- yn integreiddio a chysylltu ag amcanion llesiant, blaenoriaethau corfforaethol, a strategaethau cyngor a rhanbarthol eraill, yn enwedig cynlluniau ar gyfer trawsnewid ac adfer sefydliadau ar ôl COVID-19;
- yn ceisio sicrhau bod gweithgareddau masnachol yn darparu mwy nag elw yn unig, neu o leiaf yn sicrhau nad ydynt yn rhwystro cyfraniad ehangach cynghorau i'r ardal a'r gymuned leol;
- yn cydnabod pwysigrwydd creu diwylliant masnachol a meddylfryd entrepreneuraidd;
- yn amlinellu sut bydd y cyngor yn arfogi aelodau etholedig a staff â'r sgiliau allweddol ar gyfer cyflenwi gwaith masnacheiddio'n llwyddiannus;
- yn diffinio ac yn egluro'r rolau, y cyfrifoldebau a'r pwerau cyfreithiol ar gyfer ymgymryd â gweithgarwch masnachol (er enghraifft, cleient, comisiynydd, rheolwr contract, bwrdd cyfarwyddwyr (cyfraith cwmnïau), cyfranddalwyr, ac ati;
- yn nodi pwy sy'n atebol am benderfyniadau; ac
- yn cynnwys trefniadau llywodraethu clir, tryloyw a phriodol ar gyfer gweithgarwch masnachol sydd wedi'u hymgorffori'n llwyr yn y system atebolrwydd a gwneud penderfyniadau democrataidd leol.

Ffynhonnell: Archwilio Cymru.

4.2 O'n gwaith maes, canfyddom mai ychydig o gynghorau sydd wedi creu strategaeth ar gyfer masnacheiddio. Mae Cyngor Sir Fynwy wedi integreiddio ei ddull masnachol â'i strategaeth fuddsoddi a thrysorlys, ac mae'r rhain yn alinio'n dda â'r cynllun corfforaethol a'r cynllun llesiant. Mae gan Gyngor Bwrdeistref Sirol Caerffili strategaeth fasnacheiddio a buddsoddi ar ffurf ddrafft, ond ar adeg ein gwaith maes nid oedd wedi'i chymeradwyo. Mae chwe chyngor pellach yn y broses o ddatblygu strategaeth fasnachol, ond nid ydynt eto wedi cytuno ar eu gwerthoedd ac egwyddorion masnachol.

4.3 Er bod masnacheiddio wedi dod yn fwyfwy pwysig, ac mae i'w weld yn hawlio lle mwy amlwg ar agendâu pwyllgorau craffu a chabinetau cynghorau, canfu ein hadolygiad o bapurau cyngor dros y ddwy flynedd ariannol diwethaf mai araf y bu'r cynnydd i raddau helaeth. Yn rhy aml, mae cynghorau'n canolbwyntio ar yr hyn y maent yn ei wneud yn barod, ac er bod nifer cynyddol yn siarad am feddwl mewn ffordd fwy masnachol o ran y ffordd y maent yn darparu gwasanaethau, ychydig ohonynt sydd wedi datblygu polisi neu strategaeth fasnachol benodol. Mae diffyg dull strategol cytunedig ar gyfer masnacheiddio'n golygu nad yw cynghorau'n cael y buddion gorau posibl o fentrau masnachol ac yn peri iddynt fethu cyfleoedd pan fônt yn codi.

4.4 Mae cynghorau eraill wedi bod yn arafach o ran mabwysiadu dull strategol ar gyfer masnacheiddio, ac mae'r cynnydd wedi bod yn fwy organig, ac mae'r parodrwydd i weithredu mewn modd mwy entrepreneuraidd yn amrywio'n fawr ymhlith uwch-swyddogion, aelodau a gwasanaethau gweithredol. Er enghraifft, canfu ein harolwg o dimau rheoli corfforaethol pob un o'r 22 o gynghorau fod gan gyfanswm o wyth cyngor strategaeth fasnachol, neu eu bod wrthi'n ei datblygu, a'u bod heb gytuno ar eu gwerthoedd ac egwyddorion masnachol.

4.5 Dim ond 41% o aelodau etholedig o bob un o'r 22 o gynghorau a oedd wedi ymateb i'n harolwg oedd yn cytuno bod eu cyngor wedi cytuno ar safbwynt o ran ymgymryd â masnacheiddio. Er bod dau draean o aelodau etholedig wedi cydnabod y bydd masnacheiddio'n helpu i leddfu effaith toriadau mewn cyllid, a bod dros hanner ohonynt yn teimlo y byddai'n cefnogi'r gwaith o gyflawni amcanion llesiant, mae'r rhan fwyaf ohonynt yn pryderu'n fwy am y ffaith y gallai gweithgaredd masnachol fynd o'i le nag y maent am ddysgu o'r hyn sy'n gweithio. Yn gyffredinol, mae aelodau etholedig yn ystyried bod '**adennill eu harian**' yn bwysicach na gwneud **'elw ar gefn eu harian'**. Mae aelodau etholedig yn fwy cyfforddus â buddsoddi mewn gweithgarwch masnachol sy'n helpu i wella seilwaith lleol a chyflenwi rhaglenni adfywio nag yr ydynt mewn buddsoddi mewn mentrau sy'n creu elw yn unig.

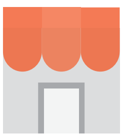
4.6 Mae'r cynghorau gorau yn defnyddio cyfleoedd masnachol i'w helpu i gyflawni eu blaenoriaethau strategol a darparu buddion i'r gymuned ehangach. O'n gwaith, gwelsom sawl enghraifft dda o sut mae cynghorau yn Lloegr yn defnyddio'u pwerau statudol a'u dull ar gyfer masnacheiddio i ganolbwyntio ar:

- helpu i gynnal a rhoi cymorth i'r bobl sydd fwyaf agored i niwed yn y gymdeithas, yn enwedig pan fônt yn 'syrthio' neu'n 'methu';
- gwella bywydau pobl a ble maent yn byw; a
- chreu ffrydiau incwm newydd ar gyfer creu cyfoeth a gwella amgylchiadau economaidd y bobl hynny sydd mewn cymunedau difreintiedig.

4.7 Er enghraifft, bydd diffinio'r buddion masnachol a strategol a geir o fenter bosibl yn galluogi cyngor i nodi'r cyfle ar gyfer creu incwm a'r buddion ehangach o ddilyn opsiwn. Mae **Arddangosyn 4** yn rhoi enghreifftiau o bedwar gweithgaredd masnachol sy'n gallu creu incwm ar gyfer cyngor, a helpu hefyd i gyflenwi buddion strategol fel nodau llesiant.

Arddangosyn 4: Diffinio'r budd strategol a geir o fasnacheiddio

Gall meddwl am fasnacheiddio yn ei gyfanrwydd, ac amlygu'r buddion a geir o opsiynau a gweithgareddau, o safbwynt yr elw a wneir ac o safbwynt buddion cymunedol/strategol, helpu'r rhai sy'n gwneud penderfyniadau i roi cyd-destun i benderfyniadau ac i wneud penderfyniadau gwbl wybodus.

Gweithgaredd	Budd masnachol	Budd strategol
Cyflenwi ynni	• Elw gyda chynnydd mewn incwm • Seilwaith sy'n barod i'w ddefnyddio er mwyn gallu manteisio ar y cyfle (data ac ati)	• Mynd i'r afael â 'thlodi tanwydd' • Eirioli dros gydraddoldeb cymdeithasol • Hyrwyddo adnoddau adnewyddadwy lleol • Trechu tlodi
Eiddo masnachol 	• Ffrwd incwm newydd • Creu elw • Tyfu'r sylfaen drethu	• Adfywio (ffisegol, cymdeithasol ac economaidd) • Denu mewnfuddsoddiad • Cefnogi'r gwaith o gyflawni nodau cynlluniau datblygu lleol • Gweithredu fel catalydd ar gyfer newid – e.e. buddsoddi mewn parthau adfywio dynodedig ac ati)

Gweithgaredd	Budd masnachol	Budd strategol
Datblygiadau tai preifat – gosod a/neu werthu tai preswyl, gan gynnwys tai fforddiadwy a chost isel ar gyfer eu gwerthu	• Ffrwd incwm newydd • Creu elw drwy incwm o rentu ac o werthu • Creu/defnyddio cyfraniadau adran 106 i wella seilwaith y gymuned	• Mynd i'r afael â digartrefedd a'r angen am dai • Lleihau anghydraddoldeb cymdeithasol • Gwella iechyd pobl • Cefnogi datblygwyr tai lleol • Creu swyddi/prentisiaethau
Cynhyrchu ynni	• Ffrwd incwm newydd • Creu elw drwy gynllun 'Tariff Cyflenwi' • Mynediad i gynlluniau grant a rhaglenni adfywio	• Mynd i'r afael â newid yn yr hinsawdd • Mynd i'r afael â thlodi tanwydd • Lleihau'r defnydd o danwyddau ffosil • Lleihau ein hôl troed carbon • Cynyddu'r cyflenwad o ynni 'gwyrdd'

Ffynhonnell: Archwilio Cymru.

4.8 Dros y blynyddoedd diweddar, mae nifer o fargeinion dinesig a thwf wedi'u cymeradwyo. Mae bargeinion dinesig a thwf yn rhoi mwy o bŵer a hyblygrwydd i ddinasoedd a rhanbarthau ddatblygu cyflogaeth a sgiliau, cyfleoedd masnachol, cymorth i fusnesau, tai, trafnidiaeth a mewnfuddsoddiad. Ceir sawl bargen o'r fath yng Nghymru – sef Bargen Ddinesig Prifddinas-Ranbarth Caerdydd a Bargen Dinas-Ranbarth Bae Abertawe, a bargeinion twf yng Nghanolbarth Cymru a Gogledd Cymru.

4.9 Mae bargeinion dinesig yn becynnau pwrpasol o gyllid sydd â phwerau gwneud penderfyniadau datganoledig a drafodir rhwng llywodraethau a chynghorau lleol. Daeth adroddiad Audit Scotland ar fargeinion dinesig a thwf yr Alban ar gyfer 2020 i'r casgliad y dylai cynghorau sicrhau bod bargeinion yn alinio â strategaeth economaidd ranbarthol gytunedig, gyda mewnbwn gan amrediad o bartneriaid, a'u bod yn gallu dangos sut y byddant yn helpu i gyflawni blaenoriaethau cenedlaethol a lleol ar gyfer datblygu economaidd.

Arddangosyn 5: Bargen Dinasoedd Tay

Cafodd strategaeth economaidd ranbarthol ei datblygu yn gyntaf a gafodd ei defnyddio i lywio cynnig Bargen Tay. Rhoddodd y strategaeth ystyriaeth i'r materion economaidd a nodwyd yn y cynlluniau cymuned a'r cynlluniau gwella canlyniadau lleol (LOIP) ar gyfer y rhanbarth. Mae'r amcanion a bennir yn Strategaeth Economaidd Ranbarthol Dinasoedd Tay yn seiliedig ar flaenoriaethau allweddol strategaeth economaidd yr Alban. Mae twf cynhwysol wrth wraidd y fargen a cheir dealltwriaeth glir o'r hyn y mae twf cynhwysol yn ei olygu ar gyfer Rhanbarth Dinasoedd Tay. Cafodd mwy o ymdrech ei gwneud i ymgysylltu â r handdeiliaid wrth nodi prosiectau, gan gynnwys drwy wahoddiad agored am syniadau ar gyfer prosiectau.

Ffynhonnell: Audit Scotland[1].

1 Audit Scotland, Scotland's City Region and Growth Deals, Ionawr 2020.

Dull strategol ar gyfer masnacheiddio

Isod, rydym wedi amlinellu hunanasesiad i helpu cynghorau i nodi a gwerthuso’u perfformiad presennol ac i nodi ym mha feysydd y mae angen iddynt wella.

Materion i ni eu hystyried	**Rydym yn glir o ran hyn ac nid oes angen gwaith pellach**	**Na, mae rhagor o waith gennym i'w wneud**
Rydym wedi cytuno ar ddull corfforaethol a chyngor cyfan ar gyfer masnacheiddio.		
Mae gennym set eglur o egwyddorion a gwerthoedd sy'n amlinellu'r hyn rydym yn ceisio'i gyflawni drwy fasnacheiddio.		
Rydym yn canolbwyntio ar werth cymdeithasol ac egwyddorion buddsoddi ‘moesegol’ yn ein gwaith masnachol.		
Mae'n dull ni ar gyfer masnacheiddio'n rhan o ‘ddarlun ehangach’ ac nid yw'n cael ei ystyried yn rhywbeth sydd y tu allan i weithgarwch craidd y cyngor.		
Rydym wedi ymgorffori masnacheiddio o fewn rhaglenni hirdymor ar gyfer trawsnewid a/neu adfer sefydliadau ar ôl COVID-19.		
Rydym yn glir o ran y buddion a'r risgiau sy'n gysylltiedig â masnacheiddio ar gyfer dinasyddion, yr economi leol a chymunedau lleol.		
Rydym wedi diffinio’n eglur yr hyn y mae masnacheiddio'n ei olygu i'r cyngor, a beth nad ydyw.		
Mae ein dull ar gyfer masnacheiddio wedi'i integreiddio ac yn gysylltiedig ag amcanion llesiant, blaenoriaethau corfforaethol, a strategaethau cyngor a rhanbarthol eraill.		

Materion i ni eu hystyried	Rydym yn glir o ran hyn ac nid oes angen gwaith pellach	Na, mae rhagor o waith gennym i'w wneud
Rydym yn ceisio sicrhau bod gweithgareddau masnachol yn darparu mwy nag elw yn unig, a'u bod yn gwneud cyfraniad ehangach i'n hardal a'n cymunedau.		
Rydym wedi nodi pwy sy'n atebol am wneud penderfyniadau masnachol ac mae'n glir gan bwy mae'r ‘gair olaf’.		

Mae angen i gynghorau gael prosesau arfarnu opsiynau cadarn er mwyn gallu gwerthuso dewisiadau masnachol a phenderfynu arnynt

5.1 Bydd proses arfarnu opsiynau effeithiol yn nodi'r set fwyaf priodol o gamau gweithredu angenrheidiol er mwyn cyflawni'r canlyniadau a ddymunir. Mae angen yr wybodaeth a data cywir arni er mwyn gallu ystyried a phenderfynu ar yr opsiwn cywir. Dylai ddangos yn glir sut mae'r cyfle masnachol yn cyfrannu at y gwaith o gyflawni amcanion corfforaethol. Mae angen i arfarniadau opsiynau ddilyn proses strwythuredig sydd wedi'i dogfennu fel bod aelodau etholedig yn gwybod yr hyn i'w ddisgwyl a'u bod yn glir o safbwynt eu rôl wrth wneud penderfyniadau.

5.2 Gwnaethom ganfod enghreifftiau da o'r ystyriaeth y rhoddodd cynghorau i amrediad o opsiynau masnachol. Mae gan Gyngor Sir Fynwy lwybrau atebolrwydd clir ar gyfer ei broses dau gam, lle caiff cynigion buddsoddi eu cyflwyno i bwyllgor buddsoddi yn y lle cyntaf i ystyried a ddylid bwrw ymlaen i gynnal diwydrwydd dyladwy a thrafodaeth bellach. Yna, mae'r pwyllgor buddsoddi'n derbyn achos busnes ac argymhelliad ar ôl i'r broses diwydrwydd dyladwy ddod i ben. Mae'r broses hon yn ei gwneud yn bosibl trafod opsiynau ac asesu risgiau, ac mae'n rhoi cyfleoedd i aelodau etholedig herio ac archwilio achosion busnes yn fanwl cyn penderfynu a ddylid buddsoddi ynddynt. Yn yr un modd, ar adeg ein gwaith maes, roedd Cyngor Bwrdeistref Sirol Caerffili wrthi'n cyflwyno templed cynllunio busnes newydd a phroses arfarnu opsiynau. Roedd templedi'n cynnwys opsiynau ar gyfer cyllido torfol a throsglwyddo asedau cymunedol.

5.3 Mae canfyddiadau'n harolwg o dimau rheoli corfforaethol yn nodi bod tua hanner o'r cynghorau'n credu bod ganddynt ddull cadarn ar gyfer arfarnu opsiynau ar gyfer mentrau masnachol, a'u bod yn canolbwyntio ar y materion allweddol wrth ystyried dewisiadau. Mae'r rhain yn cynnwys, er enghraifft, y risg i'r cyngor a risgiau sy'n gysylltiedig ag ymgymryd â'r fenter, cost 'wirioneddol' opsiynau a sut cânt eu hariannu, lefelau tebygol yn nefnydd gwasanaethau, a sut mae opsiynau'n gweddu i gyfrifoldebau statudol fel y Gymraeg ac anghydraddoldebau. Mae'r rhain yn feysydd allweddol y mae angen canolbwyntio arnynt er mwyn llywio trafodaethau a rhoi sicrwydd i'r bobl sy'n gwneud penderfyniadau.

5.4 Yn gyffredinol, mae trefniadau arfarnu cynghorau'n gosod llai o bwyslais ar ffactorau allanol fel, er enghraifft, meintioli a deall effaith opsiynau ar fusnesau lleol a'r gymuned, dadansoddi marchnadoedd, a phenderfynu ar faterion prisio a masnachu. Nid yw'r gwaith o ddadansoddi cystadleuaeth yn enwedig wedi'i ddatblygu'n ddigonol. I raddau helaeth, nid yw achosion busnes yn cynnwys asesiad digon manwl o effaith cystadleuwyr. Mae hyn yn bwysig oherwydd gall buddsoddiadau masnachol gael effaith niweidiol neu ysgogol ar gystadleuwyr lleol.

5.5 Yn ogystal, drwy'n gwaith maes a'n hadolygiadau o ddogfennau, gwnaethom nodi sawl maes arall lle mae angen cryfhau prosesau arfarnu a dogfennaeth. Ni cheir adroddiadau ar arfarniadau opsiynau, ac nid ydynt ar gael yn gyhoeddus, yn gyffredinol. Rydym yn cydnabod y sensitifrwydd masnachol tebygol wrth drafod opsiynau, ond mae'n rhaid cydbwyso hwn yn erbyn cyfrifoldebau ehangach y cyngor o ran gweithredu mewn modd tryloyw, yn enwedig mewn perthynas â buddsoddi arian cyhoeddus. Mae gweithredu mewn modd agored lle bynnag y bo'n bosibl yn egwyddor y byddem yn disgwyl i gynghorau ei hymgorffori.

5.6 Mewn ychydig o gynghorau, nid yw dogfennaeth yn ddigon manwl ac mae'n seiliedig ar gymeradwyaeth 'ie' neu 'na' syml, nad yw'n cynnwys sail resymegol i gefnogi'r penderfyniad. Gwnaethom ganfod nad oedd nifer o gynghorau'n cynnwys terfynau amser gweithredu a therfynau amser gwireddu buddion, ac nad oeddent yn crynhoi, na'n amlinellu, pam mae opsiwn wedi'i wrthod. Yn ogystal, nifer bach ohonynt sy'n cynnwys y risg o 'wneud dim' fel opsiwn. Mae cynnwys dadansoddiad o'r rhesymau nad yw opsiwn wedi'i gefnogi, a bod yn glir o safbwynt y risgiau ehangach o wneud dim, yn helpu i gryfhau arferion gwaith, a'r broses o wneud penderfyniadau gan aelodau etholedig.

5.7 Arallgyfeirio yw'r ffordd orau o gynyddu sefydlogrwydd buddsoddiadau a lleihau'r risg o golli arian os yw gwerth menter fasnachol unigol yn gostwng. Fodd bynnag, gwnaethom ganfod hefyd fod gormod o arfarniadau opsiynau'n ystyried buddsoddiadau masnachol mewn modd ynysig, ac nid oeddent yn ystyried y portffolio o fuddsoddiadau yn ei gyfanrwydd. Nid yw arallgyfeirio'n cael gwared ar y risg yn ei chyfanrwydd, ond bydd yn helpu i gynnal sefydlogrwydd portffolio dros amser. Mae'n bwysig felly ystyried opsiynau unigol o fewn cyfanswm yr holl fuddsoddiadau sydd wedi'u cymeradwyo a'u gwrthod er mwyn sicrhau y gall y bobl sy'n gwneud penderfyniadau ystyried y gweithgarwch presennol

yn ei gyfanrwydd.

5.8 Mae angen gosod mwy o bwyslais ar sicrhau bod cysylltiadau clir rhwng penderfyniadau masnachol a blaenoriaethau strategol neu amcanion corfforaethol, ac ar nodi gwerth cymdeithasol a buddion cymunedol hirdymor fel cynnydd mewn enillion ar gyfartaledd, mwy o brentisiaethau, a chaffael yn lleol. Nid yw asesiadau effaith ar gydraddoldeb ac asesiadau effaith unigol yn cael eu cynnwys mewn achosion busnes yn rheolaidd. Cynhelir rhai asesiadau gan ganolbwyntio ar y tymor byr, a nododd sawl rhanddeiliad cenedlaethol fod tuedd i'w trin fel 'ymarfer ticio blychau'.

5.9 Ffordd dda o wneud hyn yw drwy gwblhau asesiad diwydrwydd dyladwy masnachol. Mae diwydrwydd dyladwy yn helpu i ystyried y risg sy'n gysylltiedig â phenderfyniadau ariannu, ac mae'n hanfodol wrth greu amgylchedd o atebolrwydd a thryloywder. Mae diwydrwydd dyladwy yn bwysig er mwyn galluogi aelodau etholedig i wneud penderfyniad gwybodus o ran a ddylid ymgymryd â menter fasnachol ai peidio – **Arddangosyn 6**.

Arddangosyn 6: Pwysigrwydd diwydrwydd dyladwy masnachol

Cynnal diwydrwydd dyladwy masnachol yw'r broses o fesur pa mor ddeniadol yw penderfyniad i fuddsoddi o safbwynt masnachol. Yn wahanol i ddiwydrwydd dyladwy ariannol, sy'n canolbwyntio ar iechyd ariannol y penderfyniad yn unig, mae diwydrwydd dyladwy masnachol yn rhoi trosolwg mwy cyflawn o'r sefyllfa ariannol, a hefyd yr amgylchedd mewnol ac allanol y bydd y fenter fasnachol yn gweithredu ynddo.

Bydd asesiad diwydrwydd dyladwy masnachol yn dadansoddi perfformiad a'r tebygrwydd y caiff targedau eu cyflawni, a bydd yn amlygu'r problemau posibl y gallai ddigwydd. Mae'r asesiad yn helpu i ddarparu gwybodaeth fanwl i gynghorau am bob menter benodol a'r farchnad y mae'n perthyn iddi. Mae wedi'i gynllunio i alluogi'r cyngor i wneud penderfyniad gwybodus, ac amlygu unrhyw risgiau posibl sy'n gysylltiedig â'r penderfyniad masnachol y mae'n ei wneud.

Bydd cynnwys pob asesiad diwydrwydd dyladwy masnachol yn amrywio, ond bydd fel arfer yn cwmpasu'r wybodaeth ganlynol:

- Adolygiad o ragfynegiadau'r arfarniad opsiynau
  - Pa mor realistig yw targedau?
  - I ba raddau y bydd modd cyflawni'r cynllun busnes?
- Gwneud gwaith ymchwil i'r farchnad a chynnal asesiad ohoni
  - Ymhle o fewn y farchnad y mae'r opsiwn yn perthyn?
  - I ba gyfeiriad y mae'r farchnad yn symud?
  - Sut y gallai hyn gael effaith ar werth/llwyddiant ein menter?
  - Beth yw'r tueddiadau yn y farchnad?
- Gwaith dadsansoddi cystadleuwyr a'r sylfaen gwsmeriaid
  - Pwy yw'r cystadleuwyr cryfaf a gwannaf?
  - Sut bydd y fenter hon yn perfformio yn erbyn mentrau cystadleuol?
  - Beth yw'r proffil cwsmeriaid sy'n perthyn iddi?
- Modelu refeniw/cyfalaf
  - Beth yw ein rhagolygon ar gyfer cyflawni ein lefelau refeniw rhagweledig?
  - Faint o arian y gallwn ddisgwyl ei wneud dros gyfnod penodedig?
- Prisio a meintiau elw
  - Sut mae prisiau wedi amrywio'n hanesyddol, ar gyfartaledd?
  - Beth yw'r rhagolwg ar gyfer prisiau at y dyfodol?

Ffynhonnell: Archwilio Cymru.

Arfarniad opsiynau ar gyfer masnacheiddio

Isod, rydym wedi amlinellu hunanasesiad i helpu cynghorau i nodi a gwerthuso'u perfformiad presennol ac i nodi ym mha feysydd y mae angen iddynt wella.

Materion i ni eu hystyried	Rydym yn glir o ran hyn ac nid oes angen gwaith pellach	Na, mae rhagor o waith gennym i'w wneud
Mae gennym broses arfarnu opsiynau glir ar gyfer penderfynu ar bob opsiwn masnachol.		
Rydym bob amser yn gwneud y canlynol ar gyfer pob arfarniad opsiynau masnachol: • diffinio'n hamcanion, y cyfyngiadau/risgiau, y gwobrau posibl, a'r hyn rydym am ei gyflawni, yn glir; • casglu digon o wybodaeth i ddeall yr opsiynau sy'n derbyn ystyriaeth yn llawn; • ystyried amrediad eang o opsiynau ar gyfer y fenter fasnacheiddio; • cynnwys ystyriaeth o'r risg o 'wneud dim'; • asesu a dadansoddi opsiynau yn ôl matrics pennu gradd/sgôr cytunedig; a • dethol yr opsiwn mwyaf priodol yn seiliedig ar ein dadansoddiad. .		
Rydym yn gwneud penderfyniadau tryloyw yn seiliedig ar wybodaeth o ansawdd da wrth benderfynu ar bob arfarniad o opsiynau masnacheiddio.		
Rydym yn gweithredu'r penderfyniad a wnaed ar ôl cwblhau arfarniad opsiynau mewn modd amserol ac effeithiol.		
Mae gennym drefniadau rheoli perfformiad cadarn yn eu lle er mwyn monitro gwaith cyflenwi'r opsiwn detholedig.		
Rydym yn adolygu effeithiolrwydd ein penderfyniadau, ac yn ymgymryd â gwaith gwerthuso ar ôl gweithredu, er mwyn gwirio bod yr amcanion a osodwyd gennym yn cael eu cyflawni.		

Mae angen i gynghorau ddiffinio'u parodrwydd i dderbyn risg a buddion wrth benderfynu ar ymgymryd â gweithgareddau masnacheiddio

6.1 Mae'r parodrwydd i dderbyn risg yn bwnc llosg, sydd o bwys oherwydd ei fod yn hanfodol i'r broses o wneud y penderfyniadau cywir. Yn aml, caiff ei yrru gan safonau ariannol a chyfrifyddu cydnabyddedig, rheoliadau llywodraethu corfforaethol, a gofynion statudol eraill[2]. Mae'r gallu i ddeall a mynegi'r parodrwydd i dderbyn risg yn galluogi'r bobl sy'n gwneud penderfyniadau i benderfynu ar faint o risg y dylai'r cyngor ei derbyn ymhob sefyllfa.

6.2 Mae'r ymagwedd tuag at dderbyn risg, a'r parodrwydd i'w derbyn, felly'n benderfyniad gwleidyddol: mae'n rhan o ddiwylliant cyngor, ac mae wedi'i osod gan uwch-arweinwyr y sefydliad. Mae'n bwysig bod pawb yn y cyngor, ar bob lefel ohono, yn deall eu parodrwydd i dderbyn risg, o'r cabinet i'r tîm rheoli corfforaethol i reolwyr prosiectau, a bod y lefelau lluosog hyn yn gyson, yn gydlynol ac wedi'u halinio, o safbwynt eu parodrwydd i dderbyn risg.

6.3 Fodd bynnag, nid yw bod yn dda wrth reoli risgiau'n ymwneud ag osgoi penderfyniadau a pharhau â'r sefyllfa bresennol. Nid yw unrhyw benderfyniad yn rhydd rhag risg. Ceir bob amser rhywfaint o ansicrwydd mewn perthynas â phenderfyniadau a gwneud penderfyniadau, a cheir risg bob amser. Yn yr un modd, gall gwneud dim fod yn beryglus hefyd, wrth i bwysau costau o boblogaeth sy'n heneiddio, y galw cynyddol am wasanaethau, a biliau cyflog cynyddol barhau i dyfu. Yn yr hinsawdd ariannol sydd ohoni, gallai meddwl mai parhau â'r sefyllfa bresennol yw'r trywydd â llai o risg fod yn benderfyniad llawer mwy peryglus na cheisio newid gwasanaeth neu ddatblygu un newydd.

6.4 Mewn perthynas â gwneud penderfyniadau ar weithgarwch masnachol, mae angen i gynghorau roi cyd-destun i'r risg gymharol a'r buddion posibl a geir. Mae hyn yn bwysig oherwydd bod rhai cynghorau (yn enwedig yn Lloegr) yn dibynnu'n fawr ar incwm masnachol i ariannu gwasanaethau rheng flaen. Felly, gallai colli unrhyw incwm masnachol gael effaith andwyol ar wasanaethau rheng flaen. Rhaid i gynghorau felly gydbwyso'r buddion posibl yn erbyn y risgiau er mwyn penderfynu a yw'n werth peryglu arian cyhoeddus ac enw da'r cyngor.

2 Er enghraifft, mae'r Canllawiau Statudol ar Fuddsoddiadau Llywodraeth Leol a gyhoeddir gan CIPFA yn ei gwneud yn glir na ddylai awdurdodau lleol fenthyg mwy na'r swm sydd ei angen arnynt, na chyn ei fod angen arnynt, er mwyn cael budd o fuddsoddi'r symiau ychwanegol a fenthycwyd yn unig, ac y dylai awdurdod lleol osgoi gwneud arian cyhoeddus yn agored i risgiau diangen neu sydd heb eu meintioli.

6.5 Er enghraifft, mae caffael eiddo masnachol fel meysydd awyr neu borthladdoedd, parciau manwerthu, archfarchnadoedd, gwestai, campysau addysgol neu feddygfeydd er mwyn creu incwm drwy godi rhent yn cynnig cyfle i wneud symiau mawr o arian. Mae mwy o risg hefyd ynghlwm wrth wneud hyn oherwydd ei fod yn aml yn golygu benthyg heb sicrhad er mwyn buddsoddi mewn caffaeliadau o'r fath. Yn 2014-15, gwnaeth cynghorau Lloegr fuddsoddi ychydig dros £1 biliwn i mewn i gaffael tir ac adeiladau. Erbyn 2018-19, roedd y ffigur wedi cynyddu i £4.4 biliwn. Mae data'r Weinyddiaeth Tai, Cymunedau a Llywodraeth Leol (MHCLG) yn dangos, yn 2018-19, mai'r buddsoddwyr mwyaf mewn eiddo masnachol oedd Cyngor Bwrdeistref Spelthorne wrth iddo wario £270 miliwn, Cyngor Bwrdeistref Warrington â £220 miliwn a Chyngor Bwrdeistref Eastleigh â £194 miliwn.[3]

6.6 Mae'r twf yn yr achosion o fenthyg er mwyn ariannu caffaeliadau masnachol yn Lloegr felly wedi arwain at godi pryderon gan y llywodraeth, a chyrff proffesiynol fel Sefydliad Siartredig Cyllid Cyhoeddus a Chyfrifyddiaeth (CIPFA), fod cynghorau'n gwneud penderfyniadau sy'n fwyfwy peryglus. Mae'r olaf yn cynghori cynghorau i gyfeirio at ganllawiau'r llywodraeth, sy'n rhybuddio cynghorau i beidio â dod yn ddibynnol ar incwm masnachol, mynd i ormod o ddyled o'i chymharu â gwariant, a mynd i ddyled er mwyn ariannu buddsoddiadau masnachol.

6.7 Er enghraifft, wrth ystyried buddsoddiadau mewn eiddo, os yw adeiladau manwerthu yn aros yn wag am gyfnodau hir, ac nid ydynt yn creu incwm o rent, yna bydd ffynonellau ariannol eraill yn ofynnol er mwyn gallu parhau i ad-dalu benthyciadau. Yn yr un modd, mae gostyngiad yn y farchnad eiddo'n debygol o arwain at ostyngiad yng ngwerth eiddo a'r risg o ecwiti negyddol ar gyfer yr awdurdod lleol sy'n buddsoddi. Mae risgiau hefyd yn amlwg ar gyfer mentrau masnachol eraill nad ydynt yn gysylltiedig ag eiddo.[4]

3 Y Weinyddiaeth Tai, Cymunedau a Llywodraeth Leol, Local Authority Capital Expenditure and Receipts, England:2018-19 Final Outturn, 26 Medi 2019.

4 Sefydlodd Cyngor Bwrdeistref Bournemouth Fanc Bournemouth â'r nod o roi benthyciadau i fusnesau lleol. Deunaw mis yn ddiweddarach cafodd ei orfodi i gau oherwydd mai ond 22 o gwsmeriaid yr oedd wedi'u cael yn ystod y cyfnod hwnnw.

6.8 Mewn ymateb i'r risg gynyddol o fenthyg arian ar gyfer gweithgarwch masnachol, mae nifer o newidiadau pwysig ar droed. Yn gyntaf, ymgynghorodd y Weinyddiaeth Tai, Cymunedau a Llywodraeth Leol ar newid y Cod Materion Ariannol yn 2017[5] er mwyn ei gwneud yn ofynnol sicrhau bod strategaeth gyfalaf flynyddol yn cael ei datblygu a'i chyhoeddi. Yn ail, cyhoeddodd y Sefydliad Siartredig Cyllid Cyhoeddus a Chyfrifyddiaeth ganllaw newydd yn ystod hydref 2019 sy'n canolbwyntio ar fuddsoddi mewn eiddo masnachol. Ac yn drydydd, ac yn fwyaf arwyddocaol, gwnaeth ymgynghoriad Bwrdd Benthyciadau Gwaith Cyhoeddus Trysorlys ei Mawrhydi ar delerau benthyg benthyciadau yn y dyfodol ddarparu ar gyfer buddsoddiadau masnachol.[6] O'u hystyried gyda'i gilydd, rhagwelir y byd effaith y newidiadau hyn yn lleihau lefel fenthyca'r sector cyhoeddus ar gyfer buddsoddiadau masnachol yn y dyfodol.

6.9 Un o'r penderfyniadau pwysicaf ar gyfer unrhyw gyngor sy'n ystyried masnacheiddio, felly, yw faint o risg i'w chymryd. Mae'r ymadrodd 'parodrwydd i dderbyn risg' yn cael ei ddefnyddio'n aml i ddisgrifio'r lefel dderbyniol o risg, ond nid oes diffiniad safonol am y term hwn. Yn aml, gall penderfyniadau rheoli pwysig olygu cymryd risg, ac mae angen i gynghorau allu ateb nifer o gwestiynau allweddol fel a ganlyn:

- Faint o risg rydym yn ei hwynebu?
- Faint o risg y gallwn ei chymryd?
- Faint o risg y dylwn ei chymryd?
- Faint o risg rydym am ei chymryd?
- Faint o risg y byddwn yn ei chymryd?
- Faint o risg rydym wrthi'n ei chymryd?
- Faint o risg ydy'n dinasyddion yn gyfforddus i ni ei chymryd?

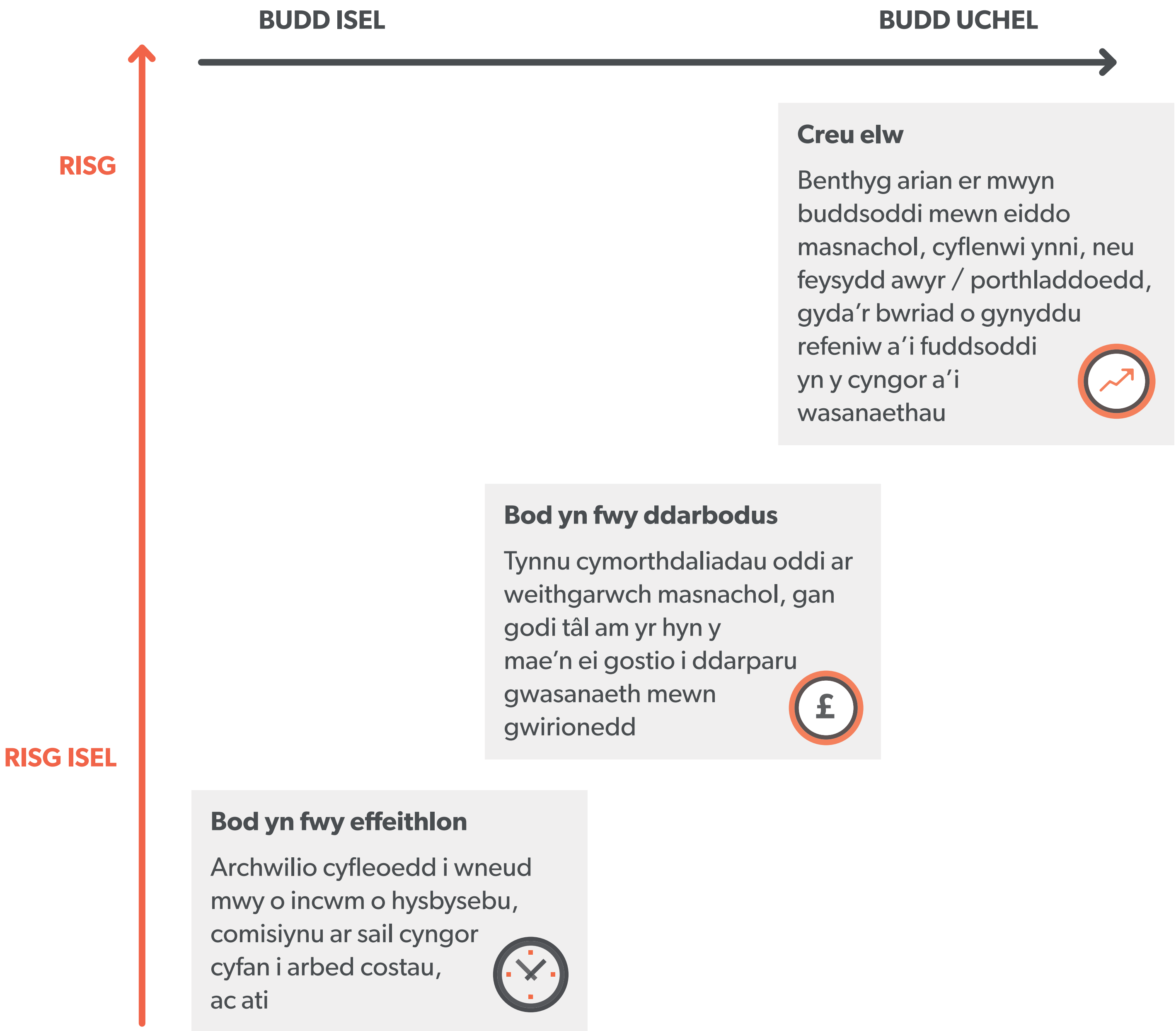
6.10 O ganlyniad, mae angen i gynghorau asesu a deall y penderfyniadau y maent yn eu gwneud, a cheisio lliniaru a rheoli eu heffaith bosibl. Felly, mae angen i gynghorau amlygu pa mor debygol ydyw y gallai pethau ddigwydd, a pha mor ddifrifol y gallai'r effaith fod. Dylai'r asesiad hwn fod yn rhydd rhag jargon ac yn hawdd ei ddeall. Bydd risg gymharol isel a buddion isel yn gysylltiedig â rhai opsiynau, a bydd y gwrthwyneb yn wir am opsiynau eraill – **Arddangosyn 7**.

5 GOV.UK, Proposed changes to the prudential framework of capital finance, Tachwedd 2017 (diweddarwyd Chwefror 2018).

6 CIPFA, Future Lending Terms Consultation, Gorffennaf 2020.

Arddangosyn 7: Y matrics risg i fuddion

Mae angen i gynghorau ystyried risg a buddion y penderfyniadau masnachol y maent yn eu cymryd. Yn aml, mae gweithgareddau risg isel yn golygu bod y buddion ariannol yn isel. Gall derbyn mwy o risg ddod â buddion mwy o faint, ond gall hefyd beryglu sefyllfa ariannol a gwasanaethau'r cyngor os nad yw'r gweithgaredd yn mynd rhagddo yn y modd a ragwelwyd neu yn ôl y gobaith.



Ffynhonnell: Archwilio Cymru.

6.11 Felly mae angen i gynghorau ystyried yr hyn y mae risg yn ei olygu iddynt a pha mor gyfforddus ydynt o safbwynt ymgymryd â gweithgaredd o'r fath. Nid yw hyn yn fater du a gwyn – mae'n ymwneud â chael cydbwysedd y penderfyniad yn gywir pan fyddwch yn ystyried dewisiadau masnachol. Isod, ar sail ein gwaith maes a'n gwaith ymchwil, rydym yn crynhoi'r nodweddion allweddol sy'n perthyn i ddull effeithiol o asesu risg a buddion wrth werthuso buddsoddiadau masnachol – **Arddangosyn 8**.

Arddangosyn 8: Nodweddion allweddol dull effeithiol o asesu risg a buddion wrth werthuso buddsoddiadau masnachol

- Deall pwy a beth mae risg yn perthyn iddynt, a phwy fydd yn cael budd o benderfyniadau masnachol. Mae cael enillion ariannol pur ar gyfer cyngor yn amcan rhy gul, ac mae'n rhaid rhoi ystyriaeth i werth cymdeithasol neu economaidd ehangach penderfyniad
- Sicrhau bod masnacheiddio'n ffurfio rhan o broses asesu risg strategol lefel uchel y cyngor
- Asesu effaith risg ar senarios parhad busnes, fel effaith gostyngiad mewn incwm o fuddsoddiadau a gostyngiad mewn galw
- Sicrhau bod masnacheiddio'n ddarostyngedig i brosesau diwydrwydd dyladwy, craffu a gwerthuso priodol, sy'n cynnwys ystyriaeth o'r budd cymdeithasol ehangach, llunio'r farchnad, a'r effaith
- Canolbwyntio ar ystyriaethau cyfrifoldeb cymdeithasol, fel sicrhau bod buddsoddi'n aros yn lleol, a pheidio â buddsoddi mewn cwmnïau neu fanciau sydd â hanes gwael o ran buddsoddi mewn modd moesegol
- Defnyddio templed asesu effaith unigol sy'n ystyried pob mater cyfreithiol perthnasol, a phob ystyriaeth berthnasol o safbwynt llesiant cymdeithasol, llesiant amgylcheddol a llesiant economaidd, yn ogystal ag ystyriaethau'n ymwneud â chydraddoldeb, amrywiaeth a'r Gymraeg
- Canolbwyntio ar effaith 'gwneud dim', yn ogystal â gwneud rhywbeth, wrth ystyried risg

Ffynhonnell: Archwilio Cymru.

Mae angen i gynghorau ddeall a rheoli risg i enw da ac o fod yn destun beirniadaeth wleidyddol wrth benderfynu ar ba gyfleoedd masnachol i ymgymryd â nhw

7.1 Gall buddsoddiadau masnachol gwael roi ergyd i ganfyddiadau'r cyhoedd o ran gallu ei gyngor lleol i wneud penderfyniadau. Mae hyn yn bwysig oherwydd y gall dealltwriaeth wael o risgiau, a'u camreoli, gael effaith ddifrifol ar enw da cyngor lleol, a gall hyn gael nifer o effeithiau canlynol ar ganfyddiadau'r cyhoedd o ran i ba raddau y gellir ymddiried yn ein sefydliadau democrataidd, a pha mor effeithiol yr ydynt. Gall rheoli risg yn wael hefyd gael effaith ar forâl staff, atal staff o ansawdd uchel rhag ymgeisio am swyddi â'r cyngor, a chael effaith andwyol ar barodrwydd rhanddeiliaid a chyflenwyr i weithio gyda'r cyngor. Yn y pen draw, bydd hefyd yn cael dylanwad ar barodrwydd y cyngor i gymryd risgiau yn y dyfodol.

7.2 Nid yw enw da cyngor yn ffurfio yn yr un modd ag enw da cwmni sy'n perthyn i'r sector preifat. Mae profiad blaenorol, disgwyliadau, credoau gwleidyddol ac amrywiaeth o ffactorau personol eraill, fel eich oedran, eich iechyd a'ch llesiant, yn cael dylanwad cryf ar ganfyddiad y cyhoedd o gynghorau. O'n harolwg o ddinasyddion, mae hefyd yn glir fod pobl yn ystyried cynghorau mewn ffordd wahanol iawn i fusnesau preifat – mae ganddynt rôl a gwerth gwahanol.

7.3 Un ffordd y gall cynghorau reoli risg i'w henw da yw trwy ymgymryd â mentrau sydd â sylfeini cadarn mewn gwneud pethau mewn modd moesegol, a sicrhau bod masnacheiddio'n cefnogi pwrpas cyngor – sef gweithgarwch sydd â ffocws cyfartal ar fynd i'r afael â phroblemau lleol fel tlodi tanwydd neu dyfu'r trydydd sector, a buddsoddi mewn ffyrdd sy'n corffori gweledigaeth y cyngor.

7.4 Mae angen i uwch-aelodau o staff cynghorau weithio'n agos ag aelodau etholedig a rhoi sicrwydd iddynt na fydd unrhyw benderfyniadau masnachol yn eu gwneud yn rhy agored heb fod eisiau. Mae canolbwyntio ar y buddion ehangach sy'n gysylltiedig â phenderfyniad masnachol yn ffordd dda o lunio'r drafodaeth hon – er enghraifft, drwy amlygu'r ffaith y gall mentrau masnachol fod yn fwy ymatebol i anghenion trigolion, cynnig mwy o ddewis, a darparu gwasanaethau o ansawdd gwell. Gall dulliau masnachol ddarparu opsiynau fforddiadwy amgen i fusnesau preifat, gallant ymateb i alw nad yw wedi'i fodloni, a gallant alluogi cynghorau i ddarparu gwasanaethau nad yw'r sector preifat yn eu cyflenwi.

7.5 Mae gwneud buddsoddiadau masnachol sy'n gymdeithasol gyfrifol yn un ffordd o wella hyder dinasyddion ym mhrosesau'r cyngor o safbwynt gwneud penderfyniadau. Ceir nifer o enghreifftiau da o achosion o lunio polisi cymdeithasol gyfrifol yng Nghymru. Mae cynghorau Sir y Fflint, Sir Fynwy a Chaerdydd ar gamau amrywiol yn y broses o sefydlu systemau i fonitro safonau moesegol y sefydliad a'i berfformiad. Mae gan Gyngor Caerdydd Bwyllgor Safonau a Moeseg a Pholisi Caffael Cymdeithasol Gyfrifol newydd[7] ac mae'r cyngor yn bwriadu ystyried buddsoddiadau masnachol fel rhan o raglen waith y pwyllgor.

7.6 Mae ein harchwiliad manwl o sampl o bolisïau llywodraethu moesegol o bob rhan o'r DU, a gwaith dadansoddi sylwadau a safbwyntiau o'n cyfweliadau cenedlaethol a'n gwaith maes, wedi canfod nifer o bwyntiau dysgu pwysig o safbwynt buddsoddiadau masnachol sy'n gymdeithasol gyfrifol. Mae'r rhain yn cynnwys bod yn glir o ran yr hyn y mae buddsoddiad cymdeithasol, llywodraethu moesegol neu fasnach deg yn ei olygu ar gyfer y cyngor a'i gymunedau. Mae ffafrio cwmnïau lleol, a sicrhau bod buddsoddiadau'n aros yn lleol, yn nodwedd gynyddol o fframweithiau comisiynu a chynlluniau adfer cynghorau, er mwyn sicrhau bod buddsoddiadau'n cael effaith gadarnhaol ar gymunedau cyngor. Mae'r **Cod Ymarfer ar Gyflogaeth Foesegol mewn Cadwyni Cyflenwi**[8] a gyhoeddwyd gan Lywodraeth Cymru yn 2018 yn rhoi amrediad da o wybodaeth a fydd yn helpu cynghorau i sicrhau bod eu gweithgarwch yn cefnogi arferion moesegol mewn cyflogaeth.

7.7 Yn dilyn ein gwerthusiad manwl o fuddsoddiadau masnachol ledled Cymru, isod yn **Arddangosyn 9** gwnaethom amlinellu pedair egwyddor allweddol ar gyfer sut y gall cynghorau geisio rheoli risg i enw da ac o fod yn destun beirniadaeth wleidyddol.

7 Polisi Caffael Cymdeithasol Gyfrifol Cyngor Caerdydd.
8 Llywodraeth Cymru, Cod Ymarfer: Cyflogaeth Foesegol mewn Cadwyni Cyflenwi, 2018

Arddangosyn 9: Egwyddorion masnacheiddio mewn modd 'cymdeithasol gyfrifol'

Sefydlu cyfres o safonau moesegol a chymdeithasol gyfrifol ar gyfer masnacheiddio, a mynnu bod cyflenwyr, rhoddwyr benthyciadau a phartneriaid yn gweithredu'n unol â'r rhain

Cyfleu'r hyn y mae'r cyngor yn ceisio'i gyflawni'n effeithiol, yn fewnol ac yn allanol

Sicrhau bod arweinwyr a staff cynghorau'n dilyn eu pregeth eu hunain, ac yn arddangos ymddygiad moesegol a chymdeithasol gyfrifol

Creu diwylliant dysgu agored a gonest i helpu'r cyngor i ddysgu o benderfyniadau buddsoddi o bob rhan o'r DU, a defnyddio'r wybodaeth hon i lunio'i waith

Ffynhonnell: Archwilio Cymru

Cydbwyso risgiau a buddion masnacheiddio

Isod, rydym wedi amlinellu hunanasesiad i helpu cynghorau i nodi a gwerthuso’u perfformiad presennol ac i nodi ym mha feysydd y mae angen iddynt wella.

Materion i ni eu hystyried	Rydym yn glir o ran hyn ac nid oes angen gwaith pellach	Na, mae rhagor o waith gennym i'w wneud
Rydym wedi cytuno ar lefel dderbyniol o risg ar gyfer masnacheiddio.		
Wrth ystyried menter fasnachol, a’i chymeradwyo, rydym yn gwybod y canlynol: • faint o risg rydym yn ei hwynebu; • faint o risg y gallwn ei chymryd; • faint o risg y dylwn ei chymryd; • faint o risg rydym am ei chymryd; • faint o risg y byddwn yn ei chymryd; • faint o risg rydym wrthi’n ei chymryd; a • faint o risg ydy’n dinasyddion yn gyfforddus i ni ei chymryd.		
Wrth gymeradwyo menter fasnachol, rydym yn gwneud y canlynol: • gosod targed elw net realistig – h.y. elw ar ôl rhoi cyfrif am yr holl dreuliau gweithredu; a • darparu rhagolwg realistig o incwm, fesul mis, ar gyfer pob menter fasnachol.		

Materion i ni eu hystyried	Rydym yn glir o ran hyn ac nid oes angen gwaith pellach	Na, mae rhagor o waith gennym i'w wneud
Rydym wedi sefydlu proses diwydrwydd dyladwy masnachol, ac rydym yn ei defnyddio i'n cefnogi wrth gymeradwyo risgiau masnachol. Mae ein hasesiad diwydrwydd dyladwy yn ein harwain at wneud y canlynol: • gosod targedau a nodau cynllun busnes sy'n realistig ac y mae modd eu cyflawni; • ymchwilio i'r farchnad, a'i hasesu, a nodi ein safle oddi mewn iddi; • asesu i ba gyfeiriad y mae'r farchnad yn symud, a sut bydd hyn yn cael effaith ar werth/llwyddiant ein menter; • nodi a dadansoddi pwy yw ein cystadleuwyr cryfaf a gwannaf, ac asesu sut byddwn yn perfformio yn eu herbyn; • nodi ein sylfaen gwsmeriaid a phennu proffil o ddefnydd tebygol ein menter, a'r galw amdani; • gwerthuso ein rhagolygon ar gyfer cyflawni ein refeniw rhagweledig ac yn ystod pa gyfnod; • nodi amrywiaethau mewn pris ar gyfartaledd yn hanesyddol; • rhagweld prisiau at y dyfodol; a • modelu gwariant refeniw a gwariant cyfalaf.		
Rydym yn asesu'r risg ar gyfer gweithgarwch masnachol, gan sicrhau bod yr un trefniadau llywodraethu ac atebolrwydd yn ymestyn yn gyson i bob math o weithgarwch masnachol sydd â risg uchel.		
Mae gennym drefniadau dirprwyo effeithiol ar gyfer gweithgarwch masnachol sydd â risg isel.		

Materion i ni eu hystyried	Rydym yn glir o ran hyn ac nid oes angen gwaith pellach	Na, mae rhagor o waith gennym i'w wneud
Mae ein dull ar gyfer masnacheiddio'n alinio â blaenoriaethau'r cyngor, ac rydym yn glir ynghylch sut mae pob opsiwn yn cyfrannu at ein cynllun corfforaethol a'n hamcanion llesiant.		
Rydym yn cyfleu'r hyn y mae'r cyngor yn ceisio'i gyflawni drwy fasnacheiddio yn effeithiol, yn fewnol ac yn allanol, ac rydym yn canolbwyntio'n benodol ar werth cymdeithasol ein mentrau.		
Mae ein proses arfarnu opsiynau'n cynnwys asesiad penodol o sut bydd y fenter yn darparu gwerth cymdeithasol ar gyfer y cyngor.		
Rydym wedi sefydlu cyfres o safonau moesegol a chymdeithasol gyfrifol ar gyfer masnacheiddio.		
Rydym yn mynnu bod cyflenwyr, rhoddwyr benthyciadau a phartneriaid yn gweithredu'n unol â'n safonau moesegol a chymdeithasol gyfrifol.		
Mae ein gwaith monitro a gwerthuso ar fentrau cymdeithasol yn canolbwyntio'n benodol ar ba werth cymdeithasol a gyflenwir.		

Mae angen i gynghorau gael prosesau llywodraethu a goruchwylio effeithiol ar gyfer penderfyniadau masnachol

Mae gwneud penderfyniadau doeth yn arwain at fuddsoddiadau masnachol gwell

8.1 Bydd cynnal busnes yn y byd sydd ohoni wedi'r pandemig yn golygu manteisio i'r eithaf ar yr holl adnoddau sy'n eiddo i'r cyngor, ac achub ar bob cyfle i gefnogi'r economi. Mae sicrhau bod trefniadau llywodraethu ac atebolrwydd yn eu lle ar gyfer cymeradwyo a chraffu ar weithgarwch masnachol newydd yn allweddol wrth gyflawni'r nod ehangach hwn. Mae **Arddangosyn 9** yn dangos dull Cyngor Dinas Bryste o ddeall sut i gydbwyso rhyddid masnachol ag atebolrwydd cyhoeddus. Mae Strategaeth Fasnacheiddio Cyngor y Ddinas 2019-22 yn nodi ac yn amlinellu'r angen i sicrhau'r cydbwysedd cywir rhwng gweithredu'n fasnachol a bod yn atebol am arian cyhoeddus a bod yn dryloyw yn ei gylch.

Arddangosyn 10: Dull Cyngor Dinas Bryste o reoli'r tensiwn rhwng gweithredu mewn amgylchedd masnachol ar yr un pryd â rhoi sylw dyledus i ddefnyddio arian cyhoeddus yn briodol

Gweithredu'n fasnachol

Enillion ariannol – Cymhelliant i wneud elw a sicrhau enillion ariannol i randdeiliaid.

Rhyddid masnachol – Dilyffethair: Gwneud penderfyniadau sydd â chymhelliant ariannol, e.e. cyfranogi mewn cynlluniau effeithlonrwydd trethi sy'n dod ag enw drwg i'r cyngor.

Cyfrinachedd – Cyfrinachedd llwyr: Honiadau o gadw cyfrinachau a thorri deddfwriaeth dryloywder.

Penderfyniadau cyflym – Rhyddid i wneud penderfyniadau ar eu liwt eu hun: Gwneud penderfyniadau mewn modd cyflym ac afloyw, y gall dioddef o 'feddwl mewn seilos' gan nad yw wedi'i gysylltu â'r ddinas.

Safonau diwydiannol – Caffael ar eu liwt eu hun: Gallu i weithredu'r systemau diwydiannol diweddaraf, ond dim gallu o ran rhannu data â'r cyngor.

Defnydd priodol o arian cyhoeddus

Effaith/canlyniadau gwell – Canlyniadau gwell sydd wedi'u halinio â chanlyniadau strategol a chenhadaeth gymdeithasol y cyngor.

Rheolaeth ddemocrataidd – Wedi'i reoli'n dynn: Rheoli manwl gan swyddogion etholedig yn hytrach nag arbenigwyr busnes.

Tryloywder – Tryloywder anghyfyngedig: Niwed i fuddion masnachol y cwmnïau a'u safle yn y farchnad.

Y drefn ddyladwy – Rheolaeth weithredol: Sefydliad yn colli dynamiaeth a'i safle yn y farchnad, a'i bod yn ofynnol cael cymeradwyaeth ar sawl lefel cyn gweithredu. Cystadleuaeth â busnes y cyngor o safbwynt gwneud penderfyniadau o ddydd i ddydd.

Systemau'r cyngor – Rheoli caffael: Sefydliad yn cael ei glymu gan reolau caffael / prosesau cymeradwyo y mae posibilrwydd iddynt arwain at oedi wrth weithredu systemau a chystadleuaeth am adnoddau'r cyngor.

Ffynhonnell: Cyngor Dinas Bryste.

8.2 Rydym yn canfod bod ymgysylltiad a chyfranogiad aelodau etholedig mewn materion masnacheiddio yn amrywio. Mae'r dulliau gorau yn cynnwys aelodau etholedig yn gynnar, ac mae ganddynt bolisïau penodol, sydd wedi'u diffinio'n dda ac sydd wedi'u diweddaru'n rheolaidd, sy'n briodol i amgylchiadau lleol ac sy'n cefnogi cynghorwyr wrth gyflawni eu cyfrifoldebau am lywodraethu, gwneud penderfyniadau a goruchwylio. Dylid ystyried safonau diwydiannol ac arfer gorau mewn unrhyw broses gwneud penderfyniadau, ac rydym yn canfod bod y cynghorau sydd fwyaf effeithiol yn edrych tuag allan ac yn ceisio dysgu am yr hyn sy'n gweithio, ac o brofiadau cynghorau eraill.

8.3 Er canfod darlun cymysg o safbwynt prosesau llywodraethu a goruchwylio effeithiol dros benderfyniadau masnachol yng Nghymru, gwnaethom nodi ychydig o ddulliau da drwy ein hadolygiad o bapurau cyfarfodydd cabinet a phwyllgorau craffu. Mae Cyngor Sir Fynwy a Chyngor Bwrdeistref Sirol Castell-nedd Port Talbot wedi creu pwyllgorau buddsoddi trawsbleidiol penodol sy'n cynnwys cynghorwyr, swyddogion ac arbenigwyr allanol, a gall hynny ddadwleidyddoli materion. Mae Cyngor Bwrdeistref Sirol Conwy a Chyngor Sir y Fflint yn dilyn model craffu cyn penderfyniadau, ac yn rhoi'r cyfle i aelodau etholedig herio a llunio ffocws gweithgarwch masnachol ar faterion ehangach fel llesiant economaidd. Mae Cyngor Caerdydd yn defnyddio grwpiau gorchwyl a gorffen i ymgymryd â gwaith dadansoddi manwl ac i ymchwilio i opsiynau ar gyfer gweithgarwch masnachol at y dyfodol, a'u nodi.

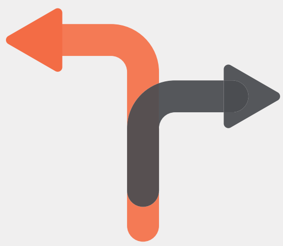
Arddangosyn 11: Sicrhau prosesau llywodraethu a goruchwylio effeithiol dros benderfyniadau masnachol

Mae gan Gyngor Sir Dorset fframwaith clir ar gyfer gwneud penderfyniadau ar gyfer gwaith llywodraethu a goruchwylio dros faterion masnachol. Mae'r cyngor yn ystyried bod hyn yn hanfodol bwysig wrth sicrhau bod dull 'un cyngor' tryloyw ac atebol yn cael ei ddilyn o safbwynt masnacheiddio a chreu incwm.

Caiff gweithgarwch masnachol, a phenderfyniadau allweddol ar gyfer ymgymryd â gweithgarwch o'r fath, eu goruchwylio gan y Bwrdd Masnacheiddio a Chreu Incwm.

Mae prif gyfrifoldebau'r bwrdd fel a ganlyn:

- gweithredu fel porth ar gyfer masnacheiddio, a buddsoddi mewn achosion busnes sy'n gysylltiedig â chreu incwm;
- derbyn neu wrthod cyfleoedd newydd i greu incwm, a rhai sydd eisoes yn bodoli, a sicrhau y gwneir penderfyniadau ar gyfer creu incwm gan ddilyn egwyddorion sy'n seiliedig ar dystiolaeth ac sy'n cefnogi amcangyfrifon realistig o'r lefel incwm sydd i'w chyflawni;
- sicrhau y gwneir y gorau i fasnacheiddio a chreu incwm o fewn y fframwaith a amlinellir yn y polisi;
- monitro ac adolygu perfformiad yn erbyn targedau masnacheiddio a chreu incwm y cytunwyd arnynt;
- derbyn ac ystyried adolygiad blynyddol o bob gwasanaeth cyngor y codir tâl amdano;
- ystyried a gwneud penderfyniadau ar gynigion ar gyfer newidiadau mewn prisiau ac ar falans costau ac incwm;
- ystyried a gwneud penderfyniadau lle y cynigir y bydd 'cymhorthdal' yn ofynnol; ac
- ystyried a gwneud penderfyniadau ar gyfraddau consesiwn a grwpiau targed.



Ffynhonnell: Cyngor Sir Dorset, Commercialisation and Income Generation Strategy.

Gall gwaith craffu effeithiol ar wneud penderfyniadau sicrhau canlyniadau gwell a sicrhau y dysgir gwersi

8.4 Mae gwaith craffu effeithiol yn bwysig oherwydd, ar ei orau, gall gyfrannu at wneud penderfyniadau da a sicrhau bod arian cyhoeddus yn cael ei wario mewn ffordd ddoeth. Mae ein harolwg o dimau rheoli corfforaethol cynghorau'n amlygu bod 86% o ymatebwyr yn credu bod gan eu cyngor brosesau craffu priodol a chlir ar gyfer goruchwylio gweithgareddau masnacheiddio, a nododd 84% fod aelodau etholedig yn cael yr wybodaeth angenrheidiol i herio a chraffu ar faterion masnachol.

8.5 Fodd bynnag, dim ond 27% sy'n credu bod aelodau etholedig yn meddu ar sgiliau, arbenigedd a gwybodaeth effeithiol er mwyn herio a chraffu ar benderfyniadau ac opsiynau'n effeithiol. Nid yw hyn yn cael ei hwyluso gan fylchau mewn gwybodaeth allweddol, ac yn aml nid yw aelodau etholedig yn derbyn y manylder angenrheidiol i'w galluogi i graffu ar ddewisiadau masnachol a phenderfynu arnynt. Gall y rhain gynnwys, er enghraifft, rhoi ystyriaeth i ddefnydd, prisio, amodau'r farchnad, gwaith dadansoddi cystadleuwyr, a thwf. Mae aelodau'r timau rheoli corfforaethol yn cydnabod bod y rhain yn fylchau mawr o safbwynt y data allweddol sydd ei angen er mwyn deall, monitro a gwerthuso gweithgarwch masnachol.

Arddangosyn 12: Sicrhau gwaith craffu effeithiol ar benderfyniadau masnachol

Amlinellodd Cyngor Medway yng Nghaint y rhan allweddol y mae craffu'n ei chwarae yn ei fframwaith masnacheiddio yn 2015, gan ei ddiweddaru yn 2020. Mae trefniadau hyfforddiant ac arweiniad ar gyfer aelodau penodol wedi'u datblygu er mwyn helpu i graffu ar weithgarwch masnachol. Mae hyn yn cynnwys astudiaethau achos a mesurau perfformiad sy'n gosod y cydbwysedd cytunedig rhwng amcanion economaidd, cymdeithasol ac amgylcheddol sydd wedi'u cynnwys mewn cynlluniau busnes.

Mae'r chwech maes allweddol y mae'r cyngor wedi'u nodi y dylid craffu arnynt fel a ganlyn:

- helpu i yrru gwaith trawsnewid diwylliannol yn ei flaen a gosod esiampl dda.
- cefnogi dyfarniadau am y sail resymegol sy'n sylfaen i weithgarwch masnachol.
- ffocws ar risgiau o safbwynt enw da, arian a phartneriaeth.
- goruchwylio cydberthnasau rhwng partneriaid.
- goruchwylio'r gwaith o fonitro perfformiad (yn hytrach na'r gwaith o fonitro perfformiad ei hun).
- mae ymgysylltu'n gynnar â gwaith craffu wedi'i gynnwys yn y broses datblygu busnes ar gyfer mentrau masnachol mawr a'r rheiny sydd o faint canolig. O dan bwerau dirprwyedig, mae trefniadau cadw cydbwysedd penodol ar gyfer buddsoddiadau bychain wedi'u cynnwys yn fframwaith llywodraethu corfforaethol diweddaredig y cyngor.

Ffynhonnell: Cyngor Medway.

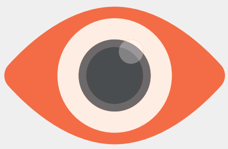
8.6 Mae ein hadolygiad manwl o adroddiadau a chofnodion cyfarfodydd cabinet a phwyllgorau craffu pob un o'r 22 o gynghorau ers mis Ionawr 2018 yn amlygu pwysigrwydd argymhellion clir sydd wedi'u tanategu gan dystiolaeth o ansawdd da wrth gyflwyno gwybodaeth i aelodau etholedig. Mae'r adroddiadau a chofnodion craffu gorau hefyd yn amlinellu'r hyn yr ystyrir sy'n weithgarwch masnachol mewn ffordd glir, ac maent yn cydnabod pwysigrwydd monitro cynnydd ac effaith gweithgarwch masnachol yn erbyn amrediad o fesurau canlyniadau a blaenoriaethau / amcanion llesiant perthnasol sydd wedi'u cytuno gan y cyngor.

8.7 Rhaid sicrhau bod gwaith craffu da ac effeithiol ar opsiynau masnachol yn derbyn sylw dyledus ac y rhoddir gwerth priodol iddo. Rhoddodd Cyngor Bwrdeistref Warrington ddiffiniad clir i'w barodrwydd i dderbyn risg, ac aliniodd ei strategaeth creu incwm â strategaeth y cyngor, y strategaeth cwsmeriaid a'r cynllun ariannol tymor canolig er mwyn sicrhau cynaliadwyedd ariannol ar gyfer buddsoddiadau i'r hirdymor. Cytunodd aelodau'r pwyllgor craffu hefyd ar ba bethau na fyddai'r cyngor yn buddsoddi ynddynt, a pha bethau y byddai'n eu gwneud yn agored i risg yn ddiangen. Oherwydd bod mentrau masnachol yn aml yn gofyn am gyllid sylweddol a bod mwy o risg yn perthyn iddynt, mae angen i gynghorau sicrhau eu bod yn gwneud mwy o waith craffu, dim llai, er mwyn diogelu arian cyhoeddus.

8.8 O'n gwaith ymchwil, mae nodweddion allweddol sefydliad sydd â threfniadau llywodraethu effeithiol sy'n cefnogi diwylliant masnachol cadarnhaol i'w gweld yn **Arddangosyn 13**.

Arddangosyn 13: Ceir enghreifftiau amlwg o'r canlynol mewn cyngor sydd â dull cadarnhaol ar gyfer craffu ar weithgareddau masnacheiddio …

- Dull tryloyw sy'n amlinellu sut caiff penderfyniadau eu gwneud, a gan bwy
- Diwylliant gwneud penderfyniadau hyderus sydd ag aelodau etholedig nad oes ofn arnynt herio swyddogion a dwyn pobl i gyfrif
- Ymgysylltu â'r gymuned fusnes a rhanddeiliaid allweddol, a chael cyfranogiad ganddynt, a sicrhau y ceir cefnogaeth wleidyddol drawsbleidiol
- Sicrhau bod gwaith craffu'n ychwanegu gwerth ac nad yw'n arafu'r broses o wneud penderfyniadau'n ddiangen
- Ymgorffori gwaith craffu ar weithgarwch masnachol ym mhrif ffrwd y trefniadau llywodraethu corfforaethol, a'i integreiddio ynddynt
- Ymgymryd â gwaith craffu cyn gwneud penderfyniadau er mwyn llywio dewisiadau, a gwneud gwaith craffu ar ôl gwneud penderfyniadau i sicrhau bod yr hyn a gytunwyd yn gweithio
- Craffu ar y gwaith o osod targedau a mesurau o lwyddiant er mwyn barnu gwelliant dros amser, a monitro'r rhain pan fônt wedi'u cytuno
- Rhannu'r hyn a ddysgwyd a chasglu tystiolaeth o gynghorau eraill yng Nghymru a'r tu hwnt er mwyn dysgu o'r hyn sy'n gweithio



Ffynhonnell: Archwilio Cymru.

Gwaith llywodraethu a chraffu ar weithgareddau masnacheiddio

Isod, rydym wedi amlinellu hunanasesiad i helpu cynghorau i nodi a gwerthuso'u perfformiad presennol ac i nodi ym mha feysydd y mae angen iddynt wella.

Materion i ni eu hystyried	Rydym yn glir o ran hyn ac nid oes angen gwaith pellach	Na, mae rhagor o waith gennym i'w wneud
Mae gennym raglen hyfforddi sy'n arfogi ein haelodau etholedig i graffu ar fentrau masnachol yn effeithiol.		
Mae gennym strwythurau llywodraethu clir a phriodol er mwyn gwerthuso a chymeradwyo mentrau masnachol, a chraffu arnynt.		
Rydym wedi ymgorffori gwaith craffu ar weithgarwch masnachol ym mhrif ffrwd ein trefniadau llywodraethu corfforaethol, a'i integreiddio ynddynt.		
Rydym yn gweithredu mewn modd tryloyw, ac mae pawb yn glir o safbwynt sut y caiff penderfyniadau ar gymeradwyo mentrau masnachol eu gwneud, a gan bwy.		
Mae gennym ddiwylliant gwneud penderfyniadau hyderus, ac nid oes ofn ar aelodau etholedig herio swyddogion a dwyn pobl i gyfrif.		
Rydym yn derbyn gwybodaeth o ansawdd da er mwyn gwneud y canlynol: • dyfarnu a ddylem gymeradwyo menter fasnachol; a • monitro perfformiad ein mentrau masnachol, a'u gwerthuso'n llawn.		
Rydym yn ymgynghori ag arbenigwyr, ac yn eu defnyddio i'n helpu i graffu ar fentrau masnachol.		

Materion i ni eu hystyried	Rydym yn glir o ran hyn ac nid oes angen gwaith pellach	Na, mae rhagor o waith gennym i'w wneud
Mae ein gwaith craffu'n ychwanegu gwerth ac nid yw'n arafu'r broses o wneud penderfyniadau yn ddiangen.		
Rydym yn ymgymryd â gwaith craffu cyn gwneud penderfyniadau er mwyn llywio dewisiadau.		
Rydym yn ymgymryd â gwaith craffu ar ôl gwneud penderfyniadau er mwyn sicrhau bod yr hyn rydym yn ei gymeradwyo'n gweithio.		
Rydym yn gosod targedau a mesurau llwyddiant i farnu gwelliant dros amser, ac rydym yn monitro'r rhain pan fônt wedi'u cytuno.		
Rydym yn craffu ar ein holl fentrau masnachol er mwyn sicrhau eu bod yn dod â buddion i'r cyngor.		
Rydym yn rhannu'r hyn a ddysgir o gynghorau eraill yng Nghymru a'r tu hwnt, ac yn defnyddio tystiolaeth ohonynt, er mwyn dysgu'r hyn sy'n gweithio, neu beidio, y risgiau rydym yn eu hwynebu, a'r buddion posibl.		

Atodiadau

1 Methodoleg archwilio

2 Y ddeddfwriaeth allweddol sy’n llywodraethu gweithgareddau masnacheiddio

1 Methodoleg archwilio

Adolygu'r lleynddiaeth

Rydym wedi adolygu amrediad eang o ddogfennau a chyfryngau, gan gynnwys y canlynol:

- polisi, canllawiau statudol a deddfwriaeth Llywodraeth Cymru;
- cynlluniau llesiant pob un o'r 19 o Fyrddau Gwasanaethau Cyhoeddus;
- papurau cyfarfodydd cabinet a phwyllgorau craffu pob un o'r 22 o gynghorau ers mis Ionawr 2018;
- amrediad o bolisïau a strategaethau ar gyfer creu incwm ac ar gyfer gweithgareddau masnachol;
- data a gyhoeddwyd gan StatsCymru a'r Swyddfa Ystadegau Gwladol; a
- gwaith ymchwil a chanllawiau perthnasol eraill gan y llywodraeth, cynghorau, y Sefydliad Siartredig Cyllid Cyhoeddus a Chyfrifyddiaeth (CIPFA), a chyrff ymchwil.

Arolygon

Gwnaethom gynnal arolwg manwl dros y ffôn gydag 842 o bobl o bob un o'r 22 o ardaloedd cyngor yng Nghymru. Gwnaethom gynnal arolwg ar-lein â phob aelod etholedig, a gwnaethom dderbyn 263 o ymatebion gan bob un o'r 22 o gynghorau. Gwnaethom hefyd arolygu pob un o'r 22 o dimau rheoli corfforaethol, a gwnaethom dderbyn ymatebion gan 44 o swyddogion unigol. Cawsom ymatebion gan bob un o'r 22 o gynghorau yng Nghymru.

Gwaith maes

Gwnaethom gynnal amrediad o gyfweliadau cenedlaethol a lleol â staff awdurdodau lleol yng Nghyngor Sir Fynwy, Cyngor Sir Caerfyrddin, Cyngor Bwrdeistref Sirol Caerffili a Chyngor Bwrdeistref Sirol Castell-nedd Port Talbot. Gwnaethom hefyd ymweld â chynghorau a swyddfeydd rhanbarthol ym Mryste a Manceinion. Gwnaethom gynnal cyfweliadau â chyrff cenedlaethol, gan gynnwys APSE, Sefydliad Joseph Rowntree, NESTA, a'r Rhwydwaith Llywodraeth Leol, a chlywsom astudiaethau achos manwl yn ystod digwyddiad gan Lywodraeth y DU o'r enw 'Local Government Commercialisation: Generating Income To Support More Effective Public Services'.

2 Y ddeddfwriaeth allweddol sy'n llywodraethu gweithgareddau masnacheiddio

Gweithgaredd	Deddfwriaeth allweddol
Pwerau penodol	Deddf Llywodraeth Leol 1972 Deddf Llywodraeth Leol (Darpariaethau Amrywiol) 1976 Deddf Rheoleiddio Traffig Ffyrdd 1974
Cyrff cyhoeddus	Deddf Awdurdodau Lleol (Nwyddau a Gwasanaethau) 1970 – Pwerau cyffredinol ar gyfer cydweithredu â chyrff cyhoeddus eraill er mwyn darparu gwasanaethau.
Llesiant y gymuned	Rhoddodd Deddf Llywodraeth Leol 2000 bŵer cyffredinol i awdurdodau lleol ddarparu gwasanaethau neu weithgareddau angenrheidiol er lles y gymuned leol.
Pŵer i fasnachu	Ddeddf Llywodraeth Leol 2003 – Roedd yn cynnwys pŵer cyffredinol ar gyfer cynghorau er mwyn iddynt godi tâl am wasanaethau a ddarparwyd yn ôl disgresiwn. Yn caniatáu masnachu dan enw cwmni awdurdod lleol lle mae gan gyngor bŵer statudol i weithredu'r gwasanaeth sy'n destun masnachu. Gall cyngor wneud y canlynol: • codi tâl am unrhyw beth cyn belled ag y bo gan y cyngor awdurdod cyfreithiol i gynnal y gwasanaeth (ac oni waherddir codi tâl); • codi tâl am unrhyw beth y mae'n rhaid iddo'i wneud i sefydlu, rhedeg a buddsoddi mewn gwasanaeth; • masnachu, at ddibenion masnachol, mewn unrhyw beth y mae'n dymuno'i wneud er lles y gymuned; a • gwneud elw ar ei weithgareddau masnachol. Mae'r mathau hyn o ryddid yn galluogi cyngor i ysgogi arloesedd yn y gwaith o gyflenwi ei wasanaethau ac i sefydlu cyfryngau masnachu posibl er mwyn cynnal gwasanaeth er lles y gymuned.
Pŵer cymhwysedd cyffredinol	Deddf Lleoliaeth 2011 – Yn Lloegr yn unig, ac mae wedi creu pwerau ar gyfer masnachu â'r cyhoedd a'r sector preifat. Yn galluogi cynghorau i wneud unrhyw beth y gall unigolyn ei wneud, oni waherddir hynny o dan y gyfraith, ac mae'n ddarostyngedig i egwyddorion cyfraith gyhoeddus. Nid yw hon yn bodoli yng Nghymru, ond mae Llywodraeth Cymru wedi'i chynnwys yn y Bil Llywodraeth Leol ac Etholiadau (Cymru) ar ei ffurf ddrafft.

Archwilio Cymru
24 Heol y Gadeirlan
Caerdydd
CF11 9LJ

Ffôn: 029 2032 0500

Ffacs: 029 2032 0600

Ffôn testun: 029 2032 0660

Rydym yn croesawu galwadau ffôn
yn Gymraeg a Saesneg

E-bost: post@archwilio.cymru

Gwefan: www.archwilio.cymru