5 Rhagfyr 2016

Archwilydd Cyffredinol Cymru
Auditor General for Wales

# Llyfrgell Genedlaethol Cymru – Adolygiad Llywodraethu

WALES AUDIT OFFICE
SWYDDFA ARCHWILIO CYMRU

Rwyf wedi paratoi a chyhoeddi'r adroddiad hwn yn unol â Deddfau Llywodraeth Cymru 1998 a 2006.

Roedd tîm astudio Swyddfa Archwilio Cymru yn cynnwys Huw Lloyd Jones a Nick Raynor dan gyfarwyddyd Ann-Marie Harkin.

**Huw Vaughan Thomas**
**Archwilydd Cyffredinol Cymru**
**Swyddfa Archwilio Cymru**
**24 Heol y Gadeirlan**
**Caerdydd**
**CF11 9LJ**

Mae'r Archwilydd Cyffredinol yn annibynnol o'r Cynulliad Cenedlaethol 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 Cynulliad Cenedlaethol 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 2016

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


| | | |
|---|---|---|
| | Adroddiad cryno | 4 |
| | Crynodeb | 4 |
| | Argymhellion | 6 |
| 1 | Mae'r Llyfrgell wedi profi cyfnod o aflonyddwch yn ei hanes rhagorol pan ddaeth yr angen i ostwng costau yn brif bwyslais ac yn flaenoriaeth hollbwysig | 9 |
| | Mae gan y Llyfrgell hanes hir a rhagorol o gasglu a chadw gwybodaeth er budd cenedlaethau'r dyfodol | 10 |
| | Rhwng 2013 a 2015, gwnaeth y Llyfrgell arbedion sylweddol er mwyn parhau i fod yn hyfyw, ond nid oedd ei chynlluniau ariannol wedi'u hintegreiddio'n ddigonol â'r Cynllun Strategol | 13 |
| 2 | Ers mis Gorffennaf 2015 mae'r Llyfrgell wedi gwella agweddau pwysig ar ei threfniadau llywodraethu a rheoli, ond mae'n wynebu heriau a chyfleoedd wrth geisio parhau i fod yn gynaliadwy | 25 |
| | Mae ymateb cadarnhaol y Llyfrgell i'r argymhellion yn adroddiad PwC wedi helpu i wella'r trefniadau llywodraethu a chreu perthynas waith agosach rhwng y tîm gweithredu a'r Bwrdd | 26 |
| | Mae gan yr Ymddiriedolwyr gyfres eang o sgiliau a phrofiad ond gallai'r Llyfrgell fanteisio ar eu swyddogaethau yn llawnach a gwella prosesau gwneud penderfyniadau | 27 |
| | Mae'r Llyfrgell yn cydnabod bod angen newid er mwyn cynnal ei hyfywedd ariannol | 35 |
| | Mae datblygu Cynllun Strategol newydd a gweithredu Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol yn darparu cyfleoedd i'r Llyfrgell integreiddio'i gwaith o gynllunio ei hadnoddau yn well | 39 |
| | Atodiadau | |
| | Atodiad 1 – Ymrwymiadau a wnaed yng Nghynllun Strategol 2014-2017, 'Gwybodaeth i Bawb' | 47 |
| | Atodiad 2 – Ein methodoleg | 48 |

# Adroddiad cryno

## Crynodeb

1 Sefydlwyd Llyfrgell Genedlaethol Cymru (y Llyfrgell) gan Siarter Brenhinol (y Siarter) yn 1907. Ei nod, fel y nodir yn y Siarter, yw 'casglu, diogelu a rhoi mynediad at bob math a ffurf ar wybodaeth gofnodedig, yn enwedig mewn perthynas â Chymru a Chenedl y Cymry a phobloedd Celtaidd eraill, er budd y cyhoedd, gan gynnwys y rhai sy'n ymroi i ymchwil a dysg'. Mae casgliad enfawr y Llyfrgell o bwysigrwydd cenedlaethol a rhyngwladol.

2 Roedd gohebiaeth allanol i'r Archwilydd Cyffredinol yn ystod 2014 a 2015 yn nodi pryderon ynglŷn ag agweddau ar drefniadau arwain a llywodraethu'r Llyfrgell, gan gynnwys tensiynau yn y berthynas â'r staff a chyhoeddusrwydd am bryderon penodol ynglŷn â chanlyniad tribiwnlys cyflogaeth, a ganfu bod dau aelod o staff wedi eu diswyddo'n annheg. O ganlyniad, dywedodd yr Archwilydd Cyffredinol wrth y Llyfrgell, Llywodraeth Cymru a'r Pwyllgor Materion Cyhoeddus yn 2015 y byddai'n cynnal adolygiad o drefniadau llywodraethu'r Llyfrgell.

3 Ym mis Mawrth 2015, comisiynwyd Pricewaterhouse Coopers gan Fwrdd Ymddiriedolwyr y Llyfrgell i adolygu gweithrediad polisi disgyblu'r Llyfrgell. Penderfynodd yr Archwilydd Cyffredinol y byddai'n aros am ganlyniad y gwaith hwn a rhoi amser i'r Llyfrgell ymateb iddo cyn cynnal ei adolygiad.

4 Cynhaliodd staff Swyddfa Archwilio Cymru, ar ran Archwilydd Cyffredinol Cymru, yr adolygiad hwn yn gynnar yn 2016. Nodir ein methodoleg yn fwy manwl yn Atodiad 2. Amcanion ein hadolygiad oedd darparu:

- sicrwydd i Lyfrgell Genedlaethol Cymru ynglŷn â threfniadau llywodraethu y Llyfrgell; a
- darlun o Fwrdd Ymddiriedolwyr y Llyfrgell a'r uwch reolwyr ar adeg o newid sylweddol yn ei arweinyddiaeth weithredol ac anweithredol.

5 Canfuwyd, yn dilyn cyfnod anodd rhwng 2013 a 2015, bod y Llyfrgell wedi gwella agweddau pwysig ar ei threfniadau llywodraethu a rheoli, ond bod angen gwneud rhagor o waith er mwyn sicrhau bod gan y Llyfrgell sylfaen gynaliadwy.

6 I gefnogi'r casgliad hwn, mae Rhan Un o'r adroddiad hwn yn nodi bod y Llyfrgell wedi profi cyfnod o aflonyddwch yn ei hanes rhagorol pan ddaeth yr angen i ostwng costau yn brif bwyslais ac yn flaenoriaeth hollbwysig. Rydym yn adrodd:

- Bod gan y Llyfrgell hanes hir a rhagorol o gasglu a chadw gwybodaeth er budd cenedlaethau'r dyfodol.

- Rhwng 2013 a 2015, gwnaeth y Llyfrgell arbedion ariannol sylweddol er mwyn parhau i fod yn hyfyw, ond nid oedd ei chynlluniau ariannol wedi'u hintegreiddio'n ddigonol â'r Cynllun Strategol. Yn wyneb gostyngiadau flwyddyn ar ôl blwyddyn yn ei chymorth grant gan Lywodraeth Cymru, sy'n cynrychioli dros 80 y cant o incwm blynyddol y Llyfrgell, canolbwyntiodd y Llyfrgell ei sylw ar sicrhau'r arbedion angenrheidiol trwy ostwng nifer y staff a gyflogir. Fodd bynnag, ac er gwaethaf pryderon yr Ymddiriedolwyr, ni ystyriwyd effaith y gostyngiadau staff ar agweddau eraill o'r Cynllun Strategol yn ddigon manwl.

- O ganlyniad i dân yn 2013 a'r materion a gododd o'r modd gwael o ymdrin â dau achos disgyblu, collwyd y pwyslais ar flaenoriaethau strategol y Llyfrgell.

7 Yn Rhan Dau yr adroddiad, rydym yn casglu bod y Llyfrgell wedi gwella agweddau pwysig ar ei threfniadau llywodraethu a rheoli, ers mis Gorffennaf 2015, ond mae'n wynebu heriau a chyfleoedd wrth iddi geisio parhau i fod yn gynaliadwy. Rydym yn adrodd:

- Bod ymateb cadarnhaol y Llyfrgell i'r argymhellion yn adroddiad PwC[1] wedi helpu i wella'r trefniadau llywodraethu ac wedi creu perthynas waith agosach rhwng y swyddogion gweithredol a'r Bwrdd.

- Mae gan yr Ymddiriedolwyr amrywiaeth eang o sgiliau a phrofiad, ond gallai'r Llyfrgell elwa mwy ar eu swyddogaethau a gwella prosesau penderfynu ac effeithiolrwydd cyfarfodydd y Bwrdd. Mae amharodrwydd y Bwrdd i drafod materion a allai fod yn sensitif mewn sesiwn agored cyn Ebrill 2016 wedi adlewyrchu a chyfrannu at erydu'r ffydd rhwng y staff ac arweinwyr y Llyfrgell.

- Mae'r Llyfrgell yn cydnabod bod angen newid er mwyn cynnal ei hyfywedd ariannol. Yn benodol, mae'r Llyfrgell yn cydnabod na fydd defnyddio cronfeydd wrth gefn i fantoli'r gyllideb yn gynaliadwy ac y bydd angen iddi gynhyrchu incwm ychwanegol neu barhau i gyflawni rhagor o arbedion. Fodd bynnag, rydym yn nodi bod gallu'r Llyfrgell i ystyried ei chyllid yn y tymor hirach wedi ei gyfyngu gan agweddau ar drefniadau ariannu cyfredol Llywodraeth Cymru.

- Mae datblygu Cynllun Strategol newydd a gweithredu Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol yn cynnig cyfleoedd i'r Llyfrgell integreiddio'r gwaith o gynllunio ei hadnoddau, gan gynnwys ei staff a chyflwr ac addasrwydd adeilad y Llyfrgell yn well.

8 Rydym yn nodi ein argymhellion isod.

1 Adolygiad allanol annibynnol o Lyfrgell Genedlaethol Cymru, Pricewaterhouse Coopers, mis Gorffennaf 2015. Mae Adroddiad PwC ar gael ar wefan y Llyfrgell Genedlaethol ynghyd ag agenda a chofnodion cyfarfod y Bwrdd ym mis Gorffennaf 2015.

## Argymhellion

| Argymhellion | Argymhelliad |
|---|---|
| A1 Rydym yn argymell bod Llywodraeth Cymru yn egluro ei safle drwy ymateb i argymhellion Pwyllgor Cyfrifon Cyhoeddus:<br>• dylai fod gwell eglurder am drefniadau yswiriant y Llyfrgell; a<br>• dylai'r trefniadau yswiriant hynn gael eu hadolygu. | Paragraph 1.29 |
| A2 Er mwyn cynyddu lefel ddealltwriaeth y staff a'r Bwrdd am swyddogaethau ei gilydd, dylai'r Llyfrgell:<br>• greu cyfleoedd ffurfiol ac anffurfiol i'r Ymddiriedolwyr a'r staff gyfarfod yn rheolaidd; a<br>• sefydlu trefniadau i sicrhau nad yw ymgysylltiad rhwng Ymddiriedolwyr a'r staff yn tanseilio strwythurau rheoli llinell y Llyfrgell | Paragraff 2.16 |
| A3 Er mwyn gwella effeithiolrwydd ei gyfarfodydd, dylai'r Bwrdd:<br>• rhoi blaenoriaeth i'r eitemau hynny y mae angen gwneud penderfyniad arnynt wrth lunio ac amserlenni eitemau ar gyfer yr agenda;<br>• canolbwyntio'r drafodaeth ar ddod i benderfyniad pan fo angen gwneud y cyfryw benderfyniad;<br>• cofnodi penderfyniadau'n eglur yn y cofnodion; ac<br>• sefydlu a chynnal cofnod o gamau gweithredu, ac adolygu ei statws ym mhob cyfarfod o'r Bwrdd. | Paragraff 2.21 |
| A4 Er mwyn gwella ansawdd y broses o wneud penderfyniadau yng nghyfarfodydd y Bwrdd, dylai'r Bwrdd sefydlu rhagor o bwyllgorau â chylch gorchwyl clir, a gallai eu cylchoedd gorchwyl gynnwys materion sy'n ymwneud â'r:<br>• gweithlu, gan gynnwys cydnabyddiaeth ariannol y staff; a<br>• ystâd y Llyfrgell. | Paragraff 2.26 |
| A5 Er mwyn cynyddu lefel y ffydd a'r cydweithrediad rhwng y staff ac arweinwyr y Llyfrgell:<br>• dylai'r tîm gweithredol ymgysylltu â'r Undebau Llafur wrth ystyried strwythur, cynnwys ac amledd arolwg canfyddiad staff unigol, a cheisio cefnogaeth yr Undebau Llafur wrth annog cyfranogiad llawn yr holl staff; a<br>• dylid adrodd canlyniadau arolygon staff yn rheolaidd i'r Bwrdd yn y dyfodol. | Paragraff 2.30 |

| Argymhellion | | Argymhelliad |
|---|---|---|
| A6 | Er mwyn gwella tryloywder cyfarfodydd y Bwrdd, dylai'r Llyfrgell gyhoeddi ar ei gwefan:<br>• papurau yn cefnogi eitemau agenda mewn sesiynau agored; a<br>• rhesymau byr yn cefnogi'r penderfyniad i gyfyngu ar allu'r cyhoedd i fod yn bresennol er mwyn trafod yr eitemau hynny mewn sesiwn gaeedig. | Paragraff 2.33 |
| A7 | Yn rhan o'r gwaith cynllunio ariannol yn y dyfodol, dylai'r Bwrdd ystyried sefydlu targedau ar gyfer terfynau uchaf ac isaf balans y cronfeydd preifat anghyfyngedig a nodi'n glir y rhesymau am ei benderfyniad. | Paragraff 2.41 |
| A8 | Er mwyn cefnogi'r Llyfrgell i gyflawni ei ddyletswydd statudol i gynllunio ar gyfer dyfodol cynaliadwy, dylai Llywodraeth Cymru ystyried:<br>• rhoi gwybod i'r Llyfrgell ar y cyfle cynharaf yn y flwyddyn ariannol flaenorol beth yw'r dyraniad ariannol; ac<br>• ailddechrau'r arfer o ddarparu cyllidebau dangosol i'r Llyfrgell pan fydd Llywodraeth y DU yn cadarnhau'r lefelau dangosol o gyllid i Lywodraeth Cymru ar gyfer y dyfodol. | Paragraff 2.45 |
| A9 | Wrth weithredu ei strategaeth cynhyrchu incwm, dylai'r Llyfrgell sicrhau dull cyson o weithredu a monitro cynlluniau busnes adrannol sy'n cynnwys dadansoddiad cadarn o'r incwm a gynhyrchir a'r costau cysylltiedig. | Paragraff 2.48 |
| A10 | Wrth ddatblygu ei Gynllun Strategol newydd 'Gwybodaeth i Bawb', dylai'r Bwrdd fabwysiadu cynllun busnes tair blynedd, i'w ddiweddaru'n flynyddol, sy'n:<br>• galluogi i'r Cynllun Gweithredol blynyddol gael ei gynhyrchu yn fwy amserol, er mwyn caniatáu digon o ymgysylltiad â'r Bwrdd; a<br>• sefydlu cyfres o brosiectau a chyllidebau a threfniadau llywodraethu i gyd-fynd â nhw a fydd, gyda'i gilydd, yn cyflawni ei Gynllun Strategol. | Paragraff 2.53 |
| A11 | Wrth gynhyrchu ei Strategaeth Datblygu'r Gweithlu, gweithredu dull dau gam o reoli cynllunio gweithlu trwy:<br>• asesu'r trefniadau gweithlu cyfredol er mwyn hysbysu adolygiad strategol o swyddogaethau'r Llyfrgell a'i darpariaeth yn y dyfodol; a<br>• datblygu, pan fo'r cyfeiriad strategol yn eglur, 'Strategaeth Pobl' sy'n adlewyrchu'r cynllun corfforaethol ac sy'n cynnwys elfennau cynllunio gweithlu, cynllunio dilyniant, a rheoli talent. | Paragraff 2.63 |

| Argymhellion | Argymhelliad |
|---|---|
| A12 Wrth ddatblygu ei chynlluniau rheoli asedau, dylai'r Llyfrgell:<br>• gyfochri'r cynllun â'i chynlluniau strategol tymor canolig, gan ystyried y weledigaeth ar y cyd ar gyfer math a nifer y gwasanaethau y bydd y Llyfrgell yn eu cynnig o'i safle yn Aberystwyth;<br>• asesu cyflwr cyfredol ei hasedau ystâd, nodi pa mor dda y maent yn gwasanaethu anghenion y Llyfrgell, a chostau'r camau sy'n ofynnol i'w gwella i'r safonau gofynnol er mwyn cyflenwi Cynllun Strategol y Llyfrgell;<br>• sefydlu gwaelodlin realistig ar gyfer costau cynnal a chadw rheolaidd yn y dyfodol;<br>• blaenoriaethu'r asedau y mae angen sylw arnynt, dangos sut y bydd gwelliannau sydd wedi eu cynllunio yn cyfrannu at ddarparu amcanion strategol y Llyfrgell a'r risgiau sy'n gysylltiedig â pheidio â gwneud y gwaith; a<br>• gweithio gyda Llywodraeth Cymru i nodi'r ffynonellau o gyllid y mae eu hangen i ddatblygu a chynnal a chadw'r asedau. | Paragraff 2.70 |

Rhan 1

## Mae’r Llyfrgell wedi profi cyfnod o aflonyddwch yn ei hanes rhagorol pan ddaeth yr angen i ostwng costau yn brif bwyslais ac yn flaenoriaeth hollbwysig

## Mae gan y Llyfrgell hanes hir a rhagorol o gasglu a chadw gwybodaeth er budd cenedlaethau'r dyfodol

1.1 Sefydlwyd Llyfrgell Genedlaethol Cymru (y Llyfrgell) gan Siarter Brenhinol (y Siarter) yn 1907. Ei nod, fel y nodir yn y Siarter, yw 'casglu, diogelu a rhoi mynediad at bob math a ffurf ar wybodaeth gofnodedig, yn enwedig mewn perthynas â Chymru a Chenedl y Cymry a phobloedd Celtaidd eraill, er budd y cyhoedd, gan gynnwys y rhai sy'n ymroi i ymchwil a dysg'. Mae casgliad enfawr y Llyfrgell o bwysigrwydd cenedlaethol a rhyngwladol.

1.2 Ers symud i'w hadeilad presennol yn 1916, mae'r Llyfrgell wedi esblygu ac addasu i newidiadau technolegol a gofynion cyfreithiol, yn enwedig yn ystod y 30 mlynedd ddiwethaf. Mae'r Llyfrgell yn un o ddim ond pum llyfrgell adneuo cyfreithiol yn Ynysoedd Prydain ac, o dan Ddeddf Llyfrgelloedd Adneuo Cyfreithiol 2003, caiff hawlio copi o unrhyw a phob gwaith a argreffir yn y DU ac Iwerddon, a hynny gan bob cyhoeddwr. Ers i Ddeddf Llyfrgelloedd Adneuo Cyfreithiol ddod i rym, mae'r Llyfrgell wedi bod yn gweithio ar y cyd â sefydliadau tebyg eraill i sefydlu system ar gyfer adneuo cyhoeddiadau electronig a microffurf. Mae hyn, yn ogystal â deddfwriaeth arall ac amrywiaeth o gytundebau â llyfrgelloedd a sefydliadau eraill, yn cyfrannu at y ffaith bod y Llyfrgell yn ychwanegu mwy na 4,000 o eitemau i'w chasgliad bob wythnos wrth weithredu ei Pholisi Datblygu Casgliadau. Mae Arddangosyn 1 yn ceisio crynhoi graddfa ac amrywiaeth casgliad y Llyfrgell.

Arddangosyn 1 – Mae'r Llyfrgell yn diogelu ac yn rhoi mynediad i'r cyhoedd at amrywiaeth enfawr o adnoddau printiedig, gweledol, clyweledol ac electronig sy'n cynyddu'n barhaus

Ffynhonnell: Addaswyd o Llyfrgell Genedlaethol Cymru

1.3 Mae'r Siarter yn nodi diben craidd y Llyfrgell. Caniatawyd Siarteri Atodol yn 1911 ac yn 1978, i ddiwygio agweddau ar gyfansoddiad y Llyfrgell. Yn 2006, gwnaeth Siarter Atodol arall newid y cyfansoddiad yn sylweddol trwy ddisodli'r Llys o Lywodraethwyr a'r Cyngor blaenorol â Bwrdd anweithredol o 15 o Ymddiriedolwyr (y Bwrdd). Caiff yr Ymddiriedolwyr hawlio treuliau rhesymol ond nid ydynt yn cael cydnabyddiaeth ariannol am eu gwaith. Mae'r Siarter hefyd yn sefydlu swyddogaeth y Llywydd, sy'n cadeirio cyfarfodydd y Bwrdd. Mae'r Bwrdd yn dirprwyo'r gwaith bob dydd o weithredu'r Llyfrgell i'r Llyfrgellydd, sydd hefyd yn Brif Weithredwr ac yn Swyddog Cyfrifyddu ar gyfer y Llyfrgell, a'r tîm gweithredol.

1.4 Mae'r Llyfrgell hefyd yn elusen gofrestredig. Yn hynny o beth, mae'n ofynnol i Ymddiriedolwyr a rheolwyr y Llyfrgell gadw at ofynion Deddf Elusennau 2011 ac maent yn atebol i'r Comisiwn Elusennau am sicrhau bod holl weithgareddau'r Llyfrgell yn cael eu cynnal er budd y cyhoedd, a chydag ystyriaeth briodol i'r canllawiau a gyhoeddir gan y Comisiwn Elusennol.

1.5 Yn ogystal â'r dyletswyddau a nodir yn y Siarter ac yn rhinwedd ei statws elusennol, mae'r Llyfrgell hefyd yn Gorff a Noddir gan Lywodraeth Cymru, ac felly mae'n atebol i'r Gweinidog a enwebir gan y Prif Weinidog . Mae Dogfen Fframwaith, a baratowyd gan Lywodraeth Cymru mewn ymgynghoriad â'r Llyfrgell yn 2011, yn nodi'r cyd-destun eang y mae'r Llyfrgell yn gweithredu oddi mewn iddo a manylion y telerau a'r amodau sy'n gymwys i'r cymorth grant y mae Gweinidogion Cymru yn ei ddarparu i'r Llyfrgell. Mae'r Ddogfen Fframwaith yn nodi y dylai gael ei hadolygu bob pum mlynedd o leiaf.

1.6 Mae'r Ddogfen Fframwaith yn nodi'n glir ac yn gryno beth yw swyddogaethau a chyfrifoldebau unigolion allweddol yng ngwaith llywodraethu'r Llyfrgell, o fewn Llywodraeth Cymru ac yn y Llyfrgell. Pan fo'n berthnasol, mae'r Ddogfen Fframwaith yn ystyried ac yn cyfeirio at bwerau a dyletswyddau'r Llyfrgell o dan y Siarter a'i chyfrifoldebau fel elusen gofrestredig.

1.7 Mae'r Ddogfen Fframwaith hefyd yn crynhoi'r trefniadau cynllunio busnes a rheoli perfformiad y mae'n ofynnol i'r Llyfrgell ymlynu atynt. Rydym yn crynhoi'r trefniadau hyn yn Arddangosyn 8 ar dudalen 18. Mae'r holl gynlluniau a'r strategaethau gofynnol yn ôl y Ddogfen Fframwaith, ynghyd ag adroddiadau blynyddol ac adroddiadau perfformiad chwarterol y Llyfrgell, ar gael ar wefan y Llyfrgell  yn ogystal â llythyr cylch gwaith blynyddol y Gweinidog.

2 Yn 2011, pan luniwyd y Ddogfen Fframwaith, y Gweinidog Tai, Adfywio a Threftadaeth oedd yn gyfrifol am oruchwylio'r Llyfrgell ac ef oedd yn gweithredu swyddogaethau Gweinidogion Cymru yn gysylltiedig â'r Llyfrgell. Ar ôl ad-drefnu yn ystod 2011, trosglwyddwyd y cyfrifoldeb hwn i'r Gweinidog Busnes, Menter, Technoleg a Gwyddoniaeth. Ers mis Mai 2016, Ysgrifennydd y Cabinet dros yr Economi a'r Seilwaith sy'n gyfrifol am oruwchwlio'r Llyfrgell.

3 **National Library of Wales' Corporate Documentation**

## Rhwng 2013 a 2015, gwnaeth y Llyfrgell arbedion sylweddol er mwyn parhau i fod yn hyfyw, ond nid oedd ei chynlluniau ariannol wedi'u hintegreiddio'n ddigonol â'r Cynllun Strategol

### Mae cymorth grant Llywodraeth Cymru, sy'n cynrychioli mwy na 80 y cant o incwm blynyddol y Llyfrgell, wedi bod yn gostwng flwyddyn ar ôl blwyddyn

1.8 Mae'r Llyfrgell yn derbyn incwm refeniw drwy:

- gyllid grant Llywodraeth Cymru, sy'n cynnwys grant cynnal refeniw cymorth grant, a chymorth grant ychwanegol ar adegau at ddibenion penodol;
- cyllid grant gan gyrff eraill;
- incwm masnachu, yn cynnwys gwerthiant, arlwyo, meysydd parcio ac incwm amrywiol arall;
- rhoddion a chymynroddion; ac
- incwm buddsoddi.

1.9 Mae Arddangosyn 2 isod yn dangos incwm refeniw y Llyfrgell ar gyfer pob un o'r chwe blynedd ariannol ers 2010-11. Er bod incwm o roddion a chymynroddion wedi cynyddu'n sylweddol ym mhob un o'r tair blynedd ariannol ddiwethaf, roedd cyfanswm yr incwm refeniw ar gyfer 2015-16 ond ychydig yn uwch nag yr oedd yn 2010-11. Rydym yn cyfrifo bod gostyngiad o ryw 6.7 y cant wedi bod yng nghyfanswm yr incwm refeniw, mewn termau real, o'i gymharu â phrisiau 2010-11. Ar ben hynny, mae incwm a dderbynnir ar ffurf rhoddion a chymynroddion, oherwydd ei natur, yn anrhagweladwy ac ni ellir dibynnu arno fel sail ar gyfer gwaith cynllunio ariannol. Mae Llywodraeth Cymru hefyd yn darparu grantiau cyfalaf i'r Llyfrgell. Rydym yn cyfeirio ar wahân yn Rhan 2 o'r adroddiad hwn (paragraffau 2.64 – 2.70) at ddefnydd y Llyfrgell o gyllid cyfalaf.

Arddangosyn 2 – Er gwaethaf cynnydd yng nghyfanswm y rhoddion a'r cymynroddion, roedd cyfanswm incwm refeniw y Llyfrgell ond ychydig yn uwch yn 2015-16 nag yn 2010-11

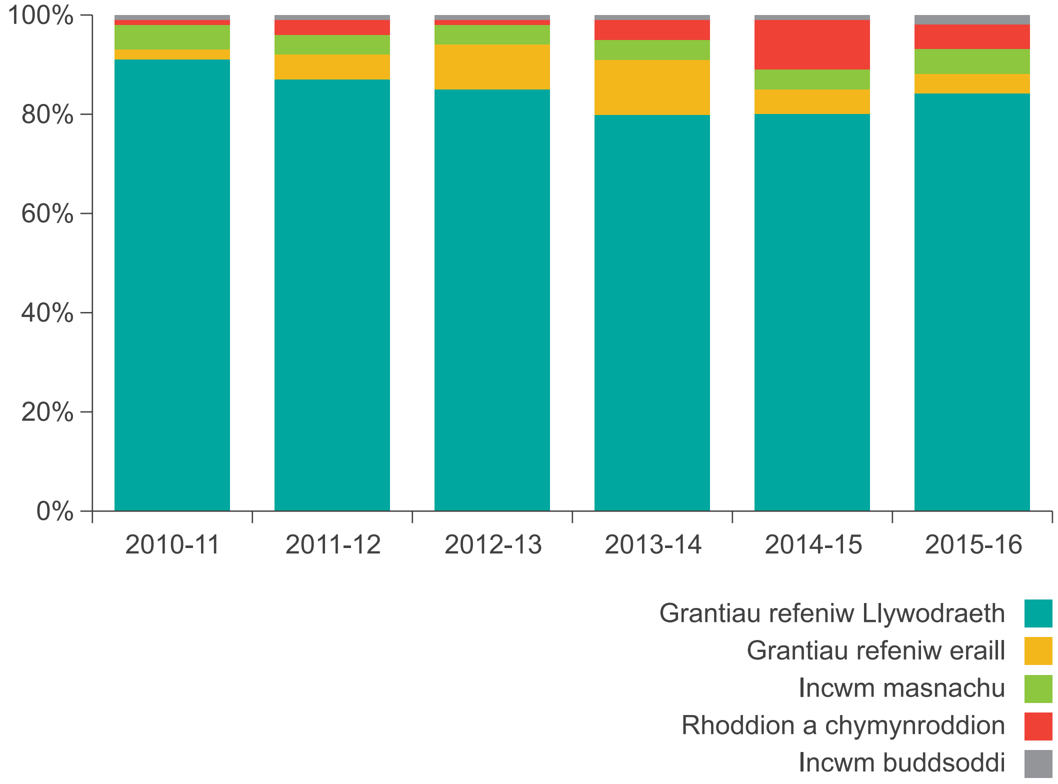
| Ffynhonnell incwm | 2010-11 £000 | 2011-12 £000 | 2012-13 £000 | 2013-14 £000 | 2014-15[4] £000 | 2015-16 £000 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Grantiau refeniw Llywodraeth Cymru[5] | 10,933 | 10,523 | 10,345 | 10,591 | 11,439 | 10,481 |
| Grantiau eraill | 266 | 629 | 1,106 | 1,469 | 739 | 462 |
| Incwm masnachu | 555 | 502 | 458 | 506 | 572 | 569 |
| Rhoddion a chymynroddion | 60 | 305 | 74 | 588 | 1,434 | 572 |
| Incwm buddsoddi | 143 | 167 | 171 | 184 | 188 | 204 |
| **Cyfanswm** | **11,957** | **12,126** | **12,154** | **13,338** | **14,372** | **12,288** |

Ffynhonnell: Cyfrifon blynyddol, Llyfrgell Genedlaethol Cymru

1.10 Mae'r Llyfrgell yn dibynnu'n helaeth ar grantiau Llywodraeth Cymru, cymorth grant yn bennaf, i ariannu ei gwaith dyddiol. Mae Arddangosyn 3 yn dangos bod lefel ddibyniaeth y Llyfrgell ar Lywodraeth Cymru wedi gostwng o 91 y cant yn 2010-11 i ychydig o dan 80 y cant yn 2013-14 a 2014-15, yn bennaf oherwydd cynnydd mewn ffynonellau eraill o gyllid grant o ganlyniad i roddion a chymynroddion. Fodd bynnag, mae'r ddibyniaeth ar grantiau Llywodraeth Cymru wedi cynyddu i 85 y cant yn 2015-16.

4 Mae'r ffigurau ar gyfer 2014-15 yn seiliedig ar y ffigurau wedi'u hailddatgan yng nghyfrifon 2015-16 lle y mae nifer o 'grantiau eraill' sy'n dod i gyfanswm o £898,000 wedi'u hailddatgan yn grantiau Llywodraeth Cymru. Y ffigur cyfatebol ar gyfer 2015-16 yw £767,000
5 Mae grantiau refeniw Llywodraeth Cymru yn cynnwys cymorth grant craidd a chymorth grant atodol at ddibenion penodol.

Arddangosyn 3 – Mae'r Llyfrgell yn parhau i ddibynnu'n helaeth ar grantiau refeniw Llywodraeth Cymru er mwyn cyflawni ei dyletswyddau'n llawn

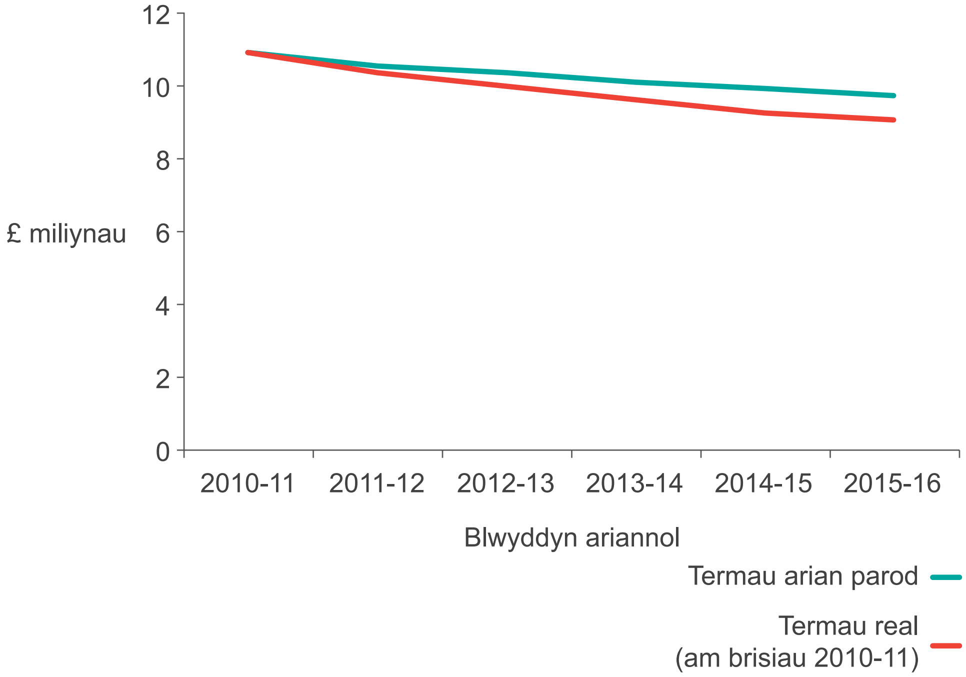



Ffynhonnell: Cyfrifon blynyddol, Llyfrgell Genedlaethol Cymru[6]

1.11 Cymorth grant craidd yw'r cyfran fwyaf o gyllid grant refeniw Llywodraeth Cymru o bell ffordd. Yn 2015-16, er enghraifft, roedd cymorth grant yn cynrychioli 93 y cant o'r cymorth refeniw £10.5 miliwn gan Lywodraeth Cymru. Dyranwyd y £776,000 sy'n weddill i gefnogi amrywiaeth o brosiectau penodol fel gwaith y Llyfrgell ar y Rhyfel Mawr. Mae Arddangosyn 4 yn dangos bod cymorth grant craidd Llywodraeth Cymru i'r Llyfrgell wedi gostwng flwyddyn ar ôl blwyddyn, o £10.9 miliwn yn 2010-11 i £9.7 miliwn yn 2015-16. Rydym yn amcangyfrif, yn seiliedig ar brisiau 2010-11, bod y gostyngiad hwn o 11 y cant mewn arian parod yn cynrychioli gostyngiad o ryw 17.2 y cant mewn termau real.

6 Mae'r ffigurau ar gyfer 2014-15 wedi eu cymryd o'r sefyllfa wedi'i hailddatgan a ddangosir yng nghyfrifon 2015-16.

Arddangosyn 4 – Mae Cymorth Grant Refeniw Llywodraeth Cymru ar gyfer costau gweithredu craidd wedi gostwng flwyddyn ar ôl blwyddyn ers 2010-11



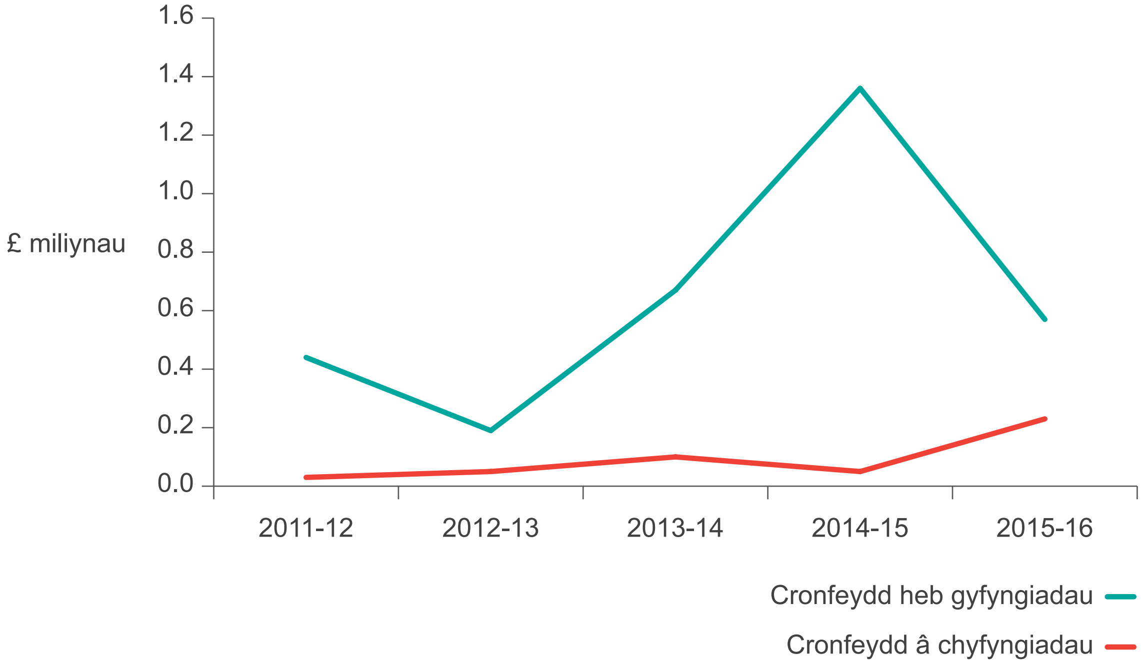

Ffynhonnell: Cyfrifon blynyddol, Llyfrgell Genedlaethol Cymru, a llythyron cylch gwaith Llywodraeth Cymru

1.12 Mae'r Llyfrgell yn cael incwm grant o ffynonellau eraill heblaw am Lywodraeth Cymru. Gwnaeth Cronfa Treftadaeth y Loteri, er enghraifft, gynorthwyo'r broses o brynu Llawysgrifau Boston[7] yn 2012, a'r Gronfa honno yw'r cyfrannwr mwyaf i brosiect Cynefin, sydd â'r nod o atgyweirio a digideiddio tua 1,200 o fapiau degwm a thrawsgrifio mwy na 30,000 o dudalennau o ddogfennau mynegai. Fodd bynnag, cyfran fach o incwm y Llyfrgell yn unig yw incwm o'r fath; yn bwysig, mae cyllid o'r fath yn talu am waith a bennir mewn amodau grant ac mae'n ychwanegol at y dyletswyddau a'r swyddogaethau a nodir yn Siarter y Llyfrgell. Ar ben hyn, mae incwm grant sy'n gysylltiedig â phrosiectau penodol wedi ei gyfyngu i gyfnod penodol. Mae'r Llyfrgell felly yn dibynnu ar gymorth grant Llywodraeth Cymru er mwyn cyflawni ei dyletswyddau statudol.

7 The Boston Manuscript is a rare medieval manuscript of the Laws of Hywel Dda

1.13 Mae cronfeydd preifat ar ffurf rhoddion, cymynroddion a'r incwm buddsoddi y maent yn eu cynhyrchu yn cynrychioli rhan fach ond pwysig o incwm blynyddol y Llyfrgell. Mae rhai cronfeydd preifat yn destun cyfyngiadau; gallai rhoddwyr, er enghraifft, bennu y ceir defnyddio eu rhoddion i ychwanegu at gasgliad y Llyfrgell yn unig. Roedd cyfanswm yr incwm ar ffurf cronfeydd preifat ar gyfer y cyfnod o bum mlynedd rhwng 2011-12 a 2015-16 yn £3.7 miliwn. Nid oedd unrhyw gyfyngiadau ar £3.2 miliwn o'r incwm, a derbyniwyd ryw £1.2 miliwn o hwn fel un gymynrodd sylweddol yn 2014-15. Mae Arddangosyn 5 yn dangos bod incwm o gronfeydd preifat blynyddol, yn ystod y bum mlynedd rhwng 2011-12 a 2015-16, wedi amrywio o £245,000 yn 2012-13 a £1.41 miliwn yn 2014-15. Ar ddiwedd 2015-16, roedd balans cronfa breifat heb gyfyngiadau arni y Llyfrgell yn ryw £7.9 miliwn. Rydym yn nodi rhagor o sylwadau am ddefnydd y Llyfrgell o gronfeydd preifat heb gyfyngiadau arnynt yn Rhan 2 o'r adroddiad hwn (paragraffau 2.34 – 2.41).

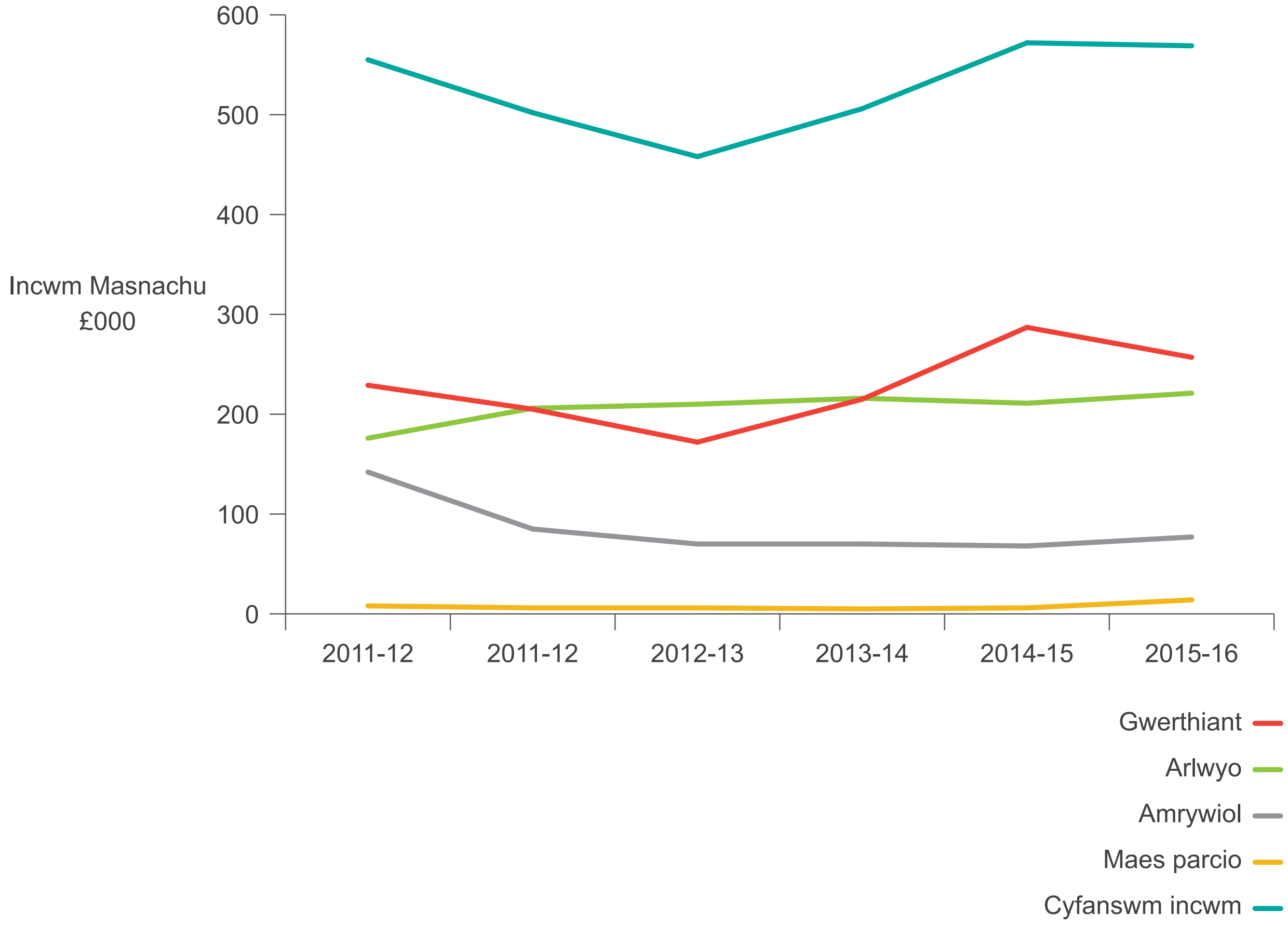
Arddangosyn 5 – Mae incwm o gronfeydd preifat yn codi a gostwng, a dros y pum mlynedd rhwng 2011-12 a 2015-16, mae wedi amrywio o rhwng £245,000 a £1.41 miliwn




Ffynhonnell: Cyfrion Blynyddol, Llyfrgell Genedlaethol Cymru

1.14 Mae incwm masnachu yn darparu'r pedwaredd ffynhonnell o incwm i ategu cyllid Llywodraeth Cymru. Yn y blynyddoedd diwethaf, mae incwm masnachu wedi cynrychioli tri y cant o incwm y Llyfrgell yn unig, gan amrywio rhwng £460,000 yn 2012-13 a £570,000 yn 2015-16. Mae Arddangosyn 6 yn dangos mai gwerthiant ac arlwyo sy'n cyfrannu'r swmp o incwm masnachu'r Llyfrgell, wrth i siop y Llyfrgell a Pendinas, y bwyty yn y safle, gyda'i gilydd gyfrannu bron i hanner y cyfanswm.

Arddangosyn 6 – Incwm masnachu o ryw £500,000 y flwyddyn sy'n cynnwys gwerthiant ac Arwylo yn bennaf




Ffynhonnell: Cyfrifon Blynyddol, Llyfrgell Genedlaethol Cymru

1.15 Er y bu ychydig o gynydd mewn incwm masnachu dros y ddwy flynedd ddiwethaf, dim ond cyfraniad bach y mae refeniw o werthiant ac arlwyo yn parhau i'w wneud i gyfanswm incwm y Llyfrgell. Mae cyfleoedd i gynyddu refeniw o'r fath yn gyfyngedig; nid yw'r Llyfrgell yn denu ymwelwyr achlysurol yn y modd y mae atyniadau treftadaeth eraill yn ei wneud, yn hytrach mae'n dibynnu'n bennaf ar y bobl hynny sy'n dymuno defnyddio ei chasgliadau ar gyfer ymchwil. Wrth i gasgliad y Llyfrgell fod ar gael yn ddigidol yn gynyddol, mae nifer y defnyddwyr sy'n ymweld â'r safle yn Aberystwyth yn gostwng ac mae'n debygol o barhau i wneud hynny. Er bod y Llyfrgell yn ceisio codi ei phroffil trwy, er enghraifft, gynnal darlithiau a digwyddiadau i ysgolion, nid yw'r incwm masnachu a gynhyrchir gan ddigwyddiadau o'r fath, ym mhob achos, yn talu costau staffio'r siop a'r bwyty.

## Gwnaeth y Llyfrgell arbedion ariannol sylweddol er mwyn parhau i fod yn hyfyw wrth wynebu gostyngiadau mewn cymorth grant

1.16 Cymeradwyodd y Bwrdd ei Gynllun Strategol cyfredol, 2014-2017, 'Gwybodaeth i Bawb,' (y Cynllun Strategol) ym mis Chwefror 2014. Mae 'Gwybodaeth i Bawb' yn nodi cenhadaeth, gweledigaeth, gwerthoedd a blaenoriaethau strategol y Llyfrgell. Mae Arddangosyn 7 yn dangos dau ddarn o gyflwyniad y Cynllun Strategol sy'n mynegi'n glir yr angen i wneud newidiadau sylweddol er mwyn ymateb i'r hinsawdd ariannol sy'n gwaethygu. Roedd y Cynllun Strategol yn disodli'r cynllun tair blynedd blaenorol, 'Y Llyfrgell Ystwyth', a fabwysiadwyd ym mis Chwefror 2011, a oedd hefyd yn cydnabod yr angen am newid yng nghyd-destun gostyngiadau yn lefel y gwariant cyhoeddus.

Arddangosyn 7 – Mae Cynllun Strategol 2014-2017, 'Gwybodaeth i Bawb', yn nodi'n glir yr angen i wneud newidiadau sylweddol mewn ymateb i ostyngiadau mewn gwariant cyhoeddus

| **Darnau o Gyflwyniad y Llyfrgellydd i 'Gwybodaeth i Bawb'** |
|---|
| 'Mae'r gostyngiad yng ngwariant cyhoeddus y Deyrnas Unedig yn debyg o barhau yn ystod cyfnod y Cynllun Strategol hwn. Gan nad yw'r Llyfrgell wedi ymroi i weithgareddau sy'n ymylol i'w phwrpas, mae'n dilyn bod rhaid iddi ymateb i'r gostyngiad hwn naill ai trwy ddod o hyd i ffyrdd mwy cost-effeithiol o gyflawni ei swyddogaethau craidd, neu drwy leihau rhychwant ei gwasanaethau'. |
| 'Bydd adnoddau, neu ddiffyg adnoddau, yn destun pryder amlwg yn ystod 2014-17. Bydd cyllido refeniw ar gyfer gwasanaethau craidd a chyllido cyfalaf ar gyfer datblygiadau newydd a chynnal a chadw'n hadeilad yn debygol o leihau. Daw chwilio am amryw ffynonellau cyllido yn fwyfwy pwysig, fel y daw mynd ati'n weithgar i godi arian a chynyddu incwm'. |

Ffynhonnell: Gwybodaeth i Bawb': Cynllun Strategol 2014-2017 Llyfrgell Genedlaethol Cymru, tudalennau 3-4

1.17 Gwnaeth y Bwrdd hefyd gymeradwyo Cynllun Ariannol Tymor Canolig ym mis Chwefror 2014. Mae cofnodion cyfarfod y Bwrdd ar 21 Chwefror 2014 yn '… pwysleisio mor bwysig ydoedd i'r Aelodau sylweddoli sefyllfa'r Llyfrgell; yr unig ffordd y gallai aros yn ariannol gynaliadwy fyddai trwy golli nifer sylweddol o'i staff yn ystod y ddwy flynedd nesaf…ymddangosai'r cyfnod o 2014 ymlaen yn un llwm iawn a bod risg sylweddol o fethu'n ariannol erbyn 2016/17 y dylid ymdrin â hi ar frys.' Roedd y Cynllun Ariannol Tymor Canolig yn amcangyfrif bod angen tynnu £1.25 miliwn, swm sy'n cyfateb i ryw 40 o swyddi (tua 14 y cant o'r gweithlu ar y pryd), o gyllideb sylfaenol y Llyfrgell. O ganlyniad i'r rhagolwg ariannol llwm ond ansicr hwn, dechreuodd y Llyfrgell raglen o ailstrwythuro, yn seiliedig ar ddiswyddiadau cynnar gwirfoddol gyda'r bwriad o:

- gefnogi darpariaeth y Cynllun Strategol newydd; a
- chreu arbedion sylweddol yn y gyllideb sylfaenol.

Rydym yn cyfeirio'n fwy manwl at effaith y rhaglen ailstrwythuro ym mharagraffau 2.54 – 2.63.

## Nid oedd y cynlluniau i ddarparu arbedion sylweddol yn y gyllideb sylfaenol wedi'u hintegreiddio na'u cyfochri'n ddigonol ag agweddau eraill ar y Cynllun Strategol

1.18 Rydym yn cyfeirio ym mharagraff 1.16 at Gynllun Strategol y Llyfrgell, sy'n ffurfio rhan o'r cylch cynllunio busnes a rheoli perfformiad sy'n ofynnol gan Lywodraeth Cymru a nodir yn y Ddogfen Fframwaith. Mae Arddangosyn 8 yn crynhoi'r gofynion a nodir yn y Ddogfen Fframwaith.

### Arddangosyn 8 – Mae'r Ddogfen Fframwaith yn nodi'r trefniadau cynllunio busnes a rheoli perfformiad y mae'n rhaid i'r Llyfrgell ymlynu atynt

| | |
|---|---|
| Bob tair i bedair blynedd | 'Bydd y Llyfrgell yn cynhyrchu Cynllun neu Strategaeth Gorfforaethol… yn adlewyrchu y nodau a'r amcanion a bennir yn Siarter y Llyfrgell, ac… yn adlewyrchu agenda strategol Llywodraeth Cymru.' |
| Yn flynyddol | 'Bydd y Llyfrgell yn paratoi cynllun gweithredol blynyddol sy'n nodi lefel y gwasanaeth sydd i'w gyflawni mewn meysydd allweddol… Caiff y cynllun gweithredol ei hysbysu gan lythyr cylch gorchwyl y Gweinidogion, agenda strategol Llywodraeth Cymru a Strategaeth y Llyfrgell, ac amcanion y Siarter.'<br>'..bydd y Llyfrgell yn cyhoeddi adroddiad o'i gweithgareddau i ganiatáu i'r Cynulliad Cenedlaethol, cleientiaid eraill a'r cyhoedd ddyfarnu ei llwyddiant wrth gyflawni ei thargedau.' |
| Yn chwarterol | '..bydd y Llyfrgell yn darparu adroddiad i'r adran sy'n ei noddi i nodi'r cynnydd tuag at gyflawni'r targedau allweddol a nodir yn y cynllun gweithredol'. |

Ffynhonnell: Llyfrgell Genedlaethol Cymru: Dogfen Fframwaith, 2011

1.19 Cynhyrchwyd Cynllun Strategol 2014-2017, ‘Gwybodaeth i Bawb’, yn amserol, ac roedd yn cydymffurfio â gofynion y Ddogfen Fframwaith. Mae’r Cynllun Strategol yn ddogfen atyniadol sy’n nodi cyfanswm o 23 o ymrwymiadau, wedi eu trefnu o dan pum Blaenoriaeth Strategol:

- Mynediad;
- Arbenigedd;
- Cydweithio;
- Cynaliadwyedd; a
- Blaengaredd.

Mae’r Blaenoriaethau Strategol yn gyson â blaenoriaethau Llywodraeth Cymru a nodwyd yn Llythyr Cylch Gorchwyl 2014-15 ac wedi’u halinio’n dda â nhw. Rydym yn nodi’r ymrwymiadau o dan bob Blaenoriaeth Strategol yn Atodiad 1.

1.20 Fodd bynnag, rhoi cyfeiriad yn unig y mae’r Cynllun Strategol. Nid yw, er enghraifft, yn ceisio mesur graddfa’r newid sy’n angenrheidiol o dan bob un o’r 23 o ymrwymiadau, na’i gost. Nid yw’r Cynllun Strategol yn cynnig unrhyw wybodaeth am ddilyniant tebygol yr ymrwymiadau yn ystod y cyfnod o dair blynedd.

1.21 Gwnaeth Bwrdd Ymddiriedolwyr y Llyfrgell gydnabod bod cynllun busnes mwy manwl yn ofynnol fel sail i’r Cynllun Strategol, i’w gysylltu â’r Cynllun Ariannol Tymor Canolig a’r gostyngiadau staff a oedd eisoes ar waith. Er gwaethaf ceisiadau rheolaidd am eglurhad, nid oedd y Bwrdd yn gallu bodloni ei hun bod perthynas glir rhwng cyflawni’r strategaeth newydd a’r rhaglen ailstrwythuro staff. Rhwng mis Tachwedd 2014 a mis Gorffennaf 2015, gofynnodd y Bwrdd yn rheolaidd am ‘gynllun busnes’ ynglŷn â’r rhaglen ailstrwythuro a mynegodd bryderon am gynnwys ac ansawdd yr wybodaeth yr oedd yn ei derbyn ynglŷn â’r rhaglen. Er enghraifft, cynhaliodd y Bwrdd gyfarfod arbennig ar 23 Ionawr 2015 i ystyried yn benodol y Cynllun Trawsnewid Gweithrediadol yn gysylltiedig â’r Rhaglen Ailstrwythuro Corfforaethol. Mae cofnodion y cyfarfod yn nodi pryderon yr Ymddiriedolwyr nad oedd y papur a gyflwynwyd yn dangos y weledigaeth tymor canolig na hirdymor a bod cynllun busnes tair blynedd yn angenrheidiol. Roedd Ymddiriedolwyr yn dymuno deall sut y byddai gostyngiadau yng nghyllideb y Llyfrgell yn effeithio ar wasanaethau a pha wasanaethau fyddai’n cael eu darparu’n wahanol o ganlyniad i doriadau i’r gyllideb.

1.22 Yn y cyfarfod hwn ym mis Ionawr 2015, gofynnodd y Bwrdd i'r Llyfrgellydd ar y pryd baratoi cynllun busnes tair blynedd ynghyd â rhagamcanion ariannol priodol ar gyfer cyfarfod nesaf y Bwrdd. Fodd bynnag, nid oedd y cynllun a gyflwynwyd ym mis Mawrth na fersiwn arall a gyflwynwyd ym mis Gorffennaf 2015 yn bodloni disgwyliadau'r Bwrdd, ac ni chafodd ei gymeradwyo.

1.23 Yn y cyfamser, mae'r Llyfrgell wedi cyflwyno ei Chynllun Gweithredu blynyddol ar gyfer 2015-16 i Lywodraeth Cymru, yn unol a'r hyn sy'n ofynnol. Mae'r Bwrdd yn gyfrifol am benderfynu ar gynnwys y Cynllun Gweithredol, trwy ymgynghori â'r adran noddi. Mae'r Bwrdd yn trafod ac yn cymeradwyo'r Cynllun Gweithredol bob blwyddyn, ond mae'r graddau y mae'r Bwrdd wedi cymryd rhan yn y gwaith o gynhyrchu a herio'r cynlluniau, yn y blynyddoedd diwethaf, wedi ei gyfyngu'n amhriodol. Wrth gymeradwyo Cynllun Gweithredol 2015-16, roedd y Bwrdd yn cydnabod nad oedd wedi neilltuo digon o amser i drafod y cynllun yn fwy manwl.

1.24 Mae'r Ddogfen Fframwaith yn nodi y bydd Cynllun Gweithredol y Llyfrgell wedi'i hysbysu gan lythyr Cylch Gorchwyl y Gweinidog, agenda strategol y Llywodraeth, Strategaeth y Llyfrgell, ac amcanion y Siarter. Mae'r Ddogfen Fframwaith yn nodi'n glir y dylai Cynllun Gweithredol y Llyfrgell gynnwys gofynion y llythyr cylch gorchwyl yng nghyd-destun dyletswyddau statudol ac elusennol y Llyfrgell. Dylai'r Cynllun Gweithredol blynyddol felly gyflawni dwy swyddogaeth, sef:

- pennu'r fframwaith ar gyfer cyflawni'r agweddau hynny ar yr ymrwymiadau a nodir yng Nghynllun Strategol y Llyfrgell sydd i'w gweithredu yn ystod y flwyddyn, a'r camau a'r targedau allweddol hynny sy'n gysylltiedig â'r ymrwymiadau hynny; a

- darparu atebolrwydd i Lywodraeth Cymru trwy grynhoi'r prif weithgareddau a datblygiadau a fydd yn cyflawni blaenoriaethau strategol Llywodraeth Cymru a nodir yn y llythyr cylch gorchwyl.

1.25 Yn ymarferol, mae cynllun gweithredol y Llyfrgell wedi bodloni gofynion y Ddogfen Fframwaith o ran y rhan fwyaf o'r agweddau. Fodd bynnag, nid yw'r gwaith o gynllunio a gweithredu'r newidiadau staff sy'n ofynnol oherwydd y gostyngiadau mewn cymorth grant wedi'u hintegreiddio'n ddigonol yn uchelgeisiau ehangach y Llyfrgell a nodir yn y Cynllun Strategol, 'Gwybodaeth i Bawb'. Er enghraifft, nid yw wedi bod yn glir sut y gallai gostyngiadau staff effeithio ar uchelgais strategol y Llyfrgell i, 'Ymestyn presenoldeb ar draws Cymru', ac 'Archwilio ffrydiau incwm newydd'. Bydd alinio'r cynlluniau gweithredol yn well yn cyfrannu'n uniongyrchol at wella cynaliadwyedd y Llyfrgell, sy'n un o Flaenoriaethau Strategol y Llyfrgell ei hun a hefyd yn ofyniad yn Llythyr Cylch Gorchwyl Llywodraeth Cymru ar gyfer 2014-15.

## O ganlyniad i dân ym mis Ebrill 2013 a'r materion a gododd yn dilyn y dull gwael o ymdrin â dau achos o ddisgyblu, collwyd y pwyslais ar flaenoriaethau strategol y Llyfrgell

1.26 O ganlyniad i dân yn y to ym mis Ebrill 2013 achoswyd difrod helaeth i adeilad y Llyfrgell. Swyddfeydd gafodd eu heffeithio fwyaf gan y tân a'r dŵr a ddefnyddiwyd i'w ddiffodd, a gwnaed camau cyflym gan y staff i helpu i sicrhau mai ychydig iawn o ddifrod a fu i'r casgliadau. Nid oedd unrhyw anafiadau i'r staff nac i ymwelwyr; er bod prif ystafell weinyddu'r Llyfrgell wedi'i dinistrio gan y dŵr o'r tân, parhaodd gwasanaethau a gweithrediadau digidol y llyfrgell fod ar gael.

1.27 O dan delerau nawdd Lywodraeth Cymru, mae'r Llyfrgell wedi ei chynnwys at ddibenion yswiriant gan Warantiad y Goron. Cyfrannodd Lywodraeth Cymru £2.47 miliwn o grant cyfalaf ychwanegol yn ystod 2013-14 ar gyfer atgyweirio'r adeilad, a gwnaeth gyfraniad refeniw arall o £470,000 i'r cymorth grant craidd i gydnabod y costau a oedd yn gysylltiedig â'r tân.

1.28 Gyda chymorth ariannol Llywodraeth Cymru, mae'r Llyfrgell wedi ymdrin â chanlyniadau uniongyrchol y tân. Fodd bynnag, mae trafodaethau yn parhau o ran a fyddai'r Llyfrgell yn gallu dechrau achos cyfreithiol llwyddiannus yn erbyn contractwr er mwyn adennill peth o'r costau a wariwyd. Nid yw Gwarantiad y Goron yn cwmpasu'r risgiau ariannol sy'n gysylltiedig â chamau o'r fath, a thrafodwyd 'materion sy'n ymwneud â'r tân' gan y Bwrdd a'i gynghorwyr ariannol yn y rhan fwyaf o gyfarfodydd y Bwrdd rhwng dechrau 2014 a diwedd 2015, gan gymryd amser y gellid fel arall fod wedi'i ddefnyddio i ganolbwyntio ar flaenoriaethau strategol y Llyfrgell.

1.29 Yn Craffu ar Gyfrifon 2014-15[8], mynegodd Pwyllgor Cyfrifon Cyhoeddus Cynulliad Cenedlaethol Cymru y farn, 'bod tân 2013 wedi codi cwestiynau am drefniadau yswiriant y Llyfrgell Genedlaethol.' Argymhellodd y Pwyllgor (Argymhelliad 3) y dylai trefniadau yswiriant y Llyfrgell 'gael eu hadolygu ar fyrder i sicrhau bod y trefniadau yn y dyfodol yn gost-effeithiol ac yn lleihau colledion i'r pwrs cyhoeddus.' Rydym yn cefnogi'r farn hon a barn y Pwyllgor Cyfrifon Cyhoeddus (Argymhelliad 4) bod 'bod angen mwy o eglurder ynghylch trefniadau yswiriant y Llyfrgell Genedlaethol ac rydym yn argymell y dylid cynnal trafodaethau â Llywodraeth Cymru i fynd i'r afael â hyn.' Yn ei hymateb i'r Pwyllgor Cyfrifon Cyhoeddus ym mis Chwefror 2016, nododd y Llyfrgellydd bod y Bwrdd wedi gofyn droeon i Lywodraeth Cymru am ragor o eglurhad am y cynllun, ond, yn y pen draw, mai mater i Lywodraeth Cymru ei ystyried yw hwn, yng nghyd-destun ehangach ei pherthynas â'r cyrff y mae'n eu noddi.

8 Craffu ar Gyfrifon 2014-15, Pwyllgor Cyfrifon Cyhoeddus Cynulliad Cenedlaethol Cymru, Argymhellion 2-4, Rhagfyr 2015

1.30 Ym mis Mawrth 2015, cytunodd y Bwrdd i gomisiynu adolygiad allanol annibynnol ynglŷn â gweithredu polisi disgyblu'r Llyfrgell. Arweiniodd hyn at Dribiwnlys Cyflogaeth yn penderfynu yn erbyn y Llyfrgell yn ystod hydref 2014. Penodwyd PricewaterhouseCoopers i gynnal yr adolygiad ac adroddodd i'r Bwrdd ym mis Gorffennaf 2015 (Adroddiad PwC[9]).

1.31 Mae canfyddiadau allweddol Adroddiad PwC yn nodi, '….y gellid bod wedi ymdrin â'r broses ddisgyblu a'r hawliadau canlynol a'r Tribiwnlys Cyflogaeth yn fwy effeithiol. Nodir materion yn yr adolygiad sy'n ymwneud â threfniadau llywodraethu a diwylliant y Llyfrgell a all atal y Llyfrgell rhag symud ymlaen os na fydd yn ymdrin â hwy.' Mae adroddiad PwC yn nodi 11 o argymhellion.

1.32 Mae'r broses ddisgyblu a'r dasg ddilynol o ymateb i'r 11 o argymhellion yn Adroddiad PwC wedi cymryd llawer o amser y swyddogion gweithredol a'r Bwrdd, ac mae hyn wedi golygu llai o amser ac egni i flaenoriaethau'r Llyfrgell. Mae Rhan 2 o'r adroddiad hwn yn cyfeirio yn fwy manwl at y cynnydd y mae'r Llyfrgell wedi'i wneud wrth fynd i'r afael â'r argymhellion a'r canfyddiadau allweddol yn adroddiad PwC.

9 Adolygiad allanol annibynnol o Lyfrgell Genedlaethol Cymru, PricewaterhouseCoopers, Gorffennaf 2015. Mae Adroddiad PwC ar gael ar wefan Llyfrgell Genedlaethol Cymru ynghyd ag agenda a chofnodion cyfrafod y Bwrdd ym mis Gorffennaf 2015.

## Rhan 2

# Ers mis Gorffennaf 2015 mae’r Llyfrgell wedi gwella agweddau pwysig ar ei threfniadau llywodraethu a rheoli, ond mae’n wynebu heriau a chyfleoedd wrth geisio parhau i fod yn gynaliadwy

## Mae ymateb cadarnhaol y Llyfrgell i'r argymhellion yn adroddiad PwC wedi helpu i wella'r trefniadau llywodraethu a chreu perthynas waith agosach rhwng y tîm gweithredu a'r Bwrdd

2.1 Mae Arweinyddiaeth y Llyfrgell wedi bod trwy gyfnod o newid sylweddol. Ymddiswyddodd y Llyfrgellydd blaenorol ym mis Awst 2015 ar ôl dwy flynedd yn unig yn y swydd, a dechreuodd ei olynydd, yr unfed ar ddeg i gyflawni'r swydd ers 1909, ym mis Tachwedd 2015 ar sail dros dro. Mae'r Llyfrgellydd newydd yn dod â llawer o brofiad gwerthfawr i'r swydd, ar ôl arwain yn flaenorol y tîm sy'n cynrychioli Is-adran Noddi Llywodraeth Cymru yn ei drafodaethau â'r Llyfrgell.

2.2 Cefnogir y Llyfrgell gan Dîm Gweithredol sydd wedi ei hanneru mewn nifer o bedwar swyddog ar ddechrau 2015 i ddau yn unig flwyddyn yn ddiweddarach. Cefnogir y Tîm Gweithredol, yn ei dro, gan Grŵp Cyflawni, tîm o naw o uwch reolwyr, gan gynnwys y Llyfrgellydd a dau Gyfarwyddwr.

2.3 Nid oedd Llywydd yn y swydd ar adeg ein gwaith maes, gan fod y Llywydd blaenorol wedi cyrraedd diwedd ei gyfnod yn y swydd ym mis Rhagfyr 2015. Arweiniodd y Dirprwy Lywydd y Bwrdd hyd nes i'r Llywydd newydd ddechrau ar ei swydd ym mis Ebrill 2016, ac yna ymddiswyddodd yng Ngorffennaf 2016.

2.4 Cymerodd y Bwrdd gamau pendant ar frys ar ôl derbyn adroddiad PwC ym mis Gorffennaf 2015. Sicrhaodd fod yr adroddiad llawn yn mynd yn gyhoeddus ar y diwrnod derbyn, a sefydlodd dasglu llywodraethu yn cynnwys Ymddiriedolwyr ac uwch reolwyr i gynhyrchu cynllun gweithredol a'i roi ar waith. Mae'r Llyfrgell wedi adrodd am gynnydd yn erbyn ei chynllun gweithredu yn rheolaidd ac rydym yn casglu, yn gryno, fod:

- cynnydd da wedi bod o ran mynd i'r afael â'r diffygion niferus a nodwyd yn adroddiad PwC, gan ddefnyddio cyngor arbenigol yn ôl y gofyn;
- camau gweithredol ac effeithiol wedi'u cymryd gan y Dirprwy Lywydd i ymgysylltu'n rheolaidd â'r Llyfrgellydd newydd ac i fonitro ei pherfformiad; ac
- arweinwyr yn y Llyfrgell yn cydnabod ac yn deall bod cyfyngiadau i dîm adnoddau dynol bach y Llyfrgell, ac yn cydnabod yr angen i ddefnyddio cyngor arbenigol i ymdrin â materion cymhleth ond prin fel y rhai hynny a arweiniodd at y Tribiwnlys Cyflogaeth.

2.5 Mae canfyddiadau allweddol adroddiad PwC yn cyfeirio at yr angen i fynd i'r afael â 'materion ….sy'n ymwneud â threfniadau llywodraethu a diwylliant y Llyfrgell'. Mae materion o'r fath, oherwydd eu natur, yn rhai y mae'n rhaid mynd i'r afael â nhw dros y tymor canolig a'r tymor hirach. Er hynny, canfuwyd bod y broses o ymateb i'r argymhellion yn adroddiad PwC wedi helpu i ffurfio perthynas waith agosach a mwy cynhyrchiol rhwng yr Ymddiriedolwyr a'r uwch reolwyr. Mae'r ffaith fod y Llyfrgellydd newydd a'r Llywydd Dros Dro wedi bod yn cydweithio'n agos, a'r ffaith fod prosesau cyfathrebu wedi gwella llawer ymhlith y tîm gweithredol, wedi cyfrannu'n sylweddol at hyn. Cyn penodi'r Llywydd newydd ym mis Ebrill 2016, roedd cyfarfodydd neu sgyrsiau ar y ffôn yn wythnosol rhwng y Dirprwy Lywydd a'r Llyfrgellydd o fudd i'r naill ochr a'r llall wrth gyflawni dealltwriaeth a rennir o flaenoriaethau a chynnydd. Mae'r Llywydd newydd wedi parhau â'r arfer gwerthfawr hwn ers ei benodiad. Yn ogystal â hyn, mae'r Llyfrgellydd, ers ei phenodiad, wedi ceisio gwella'r ymgysylltiad â'r staff trwy, er enghraifft, gynhyrchu bwletin newyddion wythnosol.

## Mae gan yr Ymddiriedolwyr gyfres eang o sgiliau a phrofiad ond gallai'r Llyfrgell fanteisio ar eu swyddogaethau yn llawnach a gwella prosesau gwneud penderfyniadau

### Mae Ymddiriedolwyr yn dod â set eang o sgiliau a phrofiad i'r Llyfrgell

2.6 Mae'r ymddiriedolwyr yn dod ag ystod gyfoethog o brofiad ac arbenigedd i'r swyddogaeth ac yn cwmpasu'r sectorau cyhoeddus a phreifat. Mae'r ffaith bod Ymddiriedolwyr fel arfer yn gwasanaethu am gyfnodau penodol o bedair blynedd (ac uchafswm o wyth mlynedd yn olynol) yn sicrhau trosiant rheolaidd ac yn dod â gwaed newydd a syniadau ffres i'r Bwrdd. Mae lle i gynyddu cwmpas y Bwrdd eto o ran y cydbwysedd rhwng y rhywiau a'r proffil oedran; ar adeg ein gwaith maes ym mis Ionawr 2016, dim ond tri o'r 14 o Ymddiriedolwyr oedd yn fenywod.

2.7 Mae'r ffaith nad oes cydnabyddiaeth ariannol i swyddogaeth Ymddiriedolwr yn dangos ymrwymiad yr Ymddiriedolwyr i'r Llyfrgell. Roedd ein cyfweliadau â'r Ymddiriedolwyr yn cadarnhau, yn unol â gofynion cyfreithiau elusen, eu bod yn ymroddedig i weithredu er budd gorau'r Llyfrgell. O dan delerau ei chytundeb nawdd, mae Llywodraeth Cymru yn penodi wyth o'r 15 o Ymddiriedolwyr i'r Bwrdd, gan gynnwys y Llywydd a'r Dirprwy Lywydd. Fodd bynnag, ni chanfuwyd unrhyw wahaniaeth yn lefel ymrwymiad yr Ymddiriedolwyr i'r Llyfrgell rhwng Ymddiriedolwyr a benodwyd gan Lywodraeth Cymru a'r rhai hynny a benodwyd gan y Llyfrgell.

2.8 Mae Adroddiad PwC yn cyfeirio at 'ddiffyg ymgynghori â'r Tîm Gweithredol'[10] rhwng hydref 2013 a'r adeg y cyflwynwyd eu hadroddiad ym mis Gorffennaf 2015. Fodd bynnag, canfuwyd bod y tîm gweithredu wedi gweithio'n dda gyda'i gilydd, dan y Llyfrgellydd presennol, i gefnogi'r Ymddiriedolwyr i ddatblygu a chynnal eu dealltwriaeth o'u swyddogaeth. Mae Ymddiriedolwyr sydd newydd eu penodi yn dilyn proses ymsefydlu werthfawr sy'n codi eu hymwybyddiaeth o'u swyddogaethau fel Ymddiriedolwyr ac, yn bwysig iawn, y math o waith sy'n digwydd o ddydd i ddydd yn y Llyfrgell. Mae Ymddiriedolwyr hefyd yn cael copi o'r 'Cydymaith i Ymddiriedolwyr', a ddiwygiwyd ddiwethaf ym mis Tachwedd 2015, sy'n grynodeb trefnus o ddogfennau perthnasol gan gynnwys:

- Siarter Brenhinol Atodol 2006 a'r Statudau;
- Cod Ymddygiad, y cytunwyd arno gan y Bwrdd yn 2007 ac sy'n ymgorffori 'Egwyddorion Nolan[11]';
- 'Yr Ymddiriedolwr Hanfodol', a gyflwynwyd gan y Comisiwn Elusennau yn 2015;
- Y Ddogfen Fframwaith a ddarparwyd gan Lywodraeth Cymru, trwy ymgynghori â'r Llyfrgell, ac a gyflwynwyd yn derfynol yn 2011; a
- Fframwaith Llywodraethu Corfforaethol a gynhyrchwyd gan y Llyfrgell yn 2013, sy'n crynhoi cyfrifoldebau allweddol y Bwrdd a Thîm Gweithredol y Llyfrgell; pwerau dirprwyo'r Bwrdd; yr ymddygiad a ddisgwylir gan y Bwrdd; a thrafodion y Bwrdd wrth ddarparu gwasanaethau i bobl Cymru.

## Mae sgôp i fanteisio'n llawnach ar swyddogaeth yr Ymddiriedolwyr, yn y Llyfrgell ac yn allanol

2.9 Prif swyddogaeth yr Ymddiriedolwyr yw cyfranu at brosesau gwneud penderfyniadau yng nghyfarfodydd y Bwrdd. Mae'r Bwrdd wedi cyfarfod yn ffurfiol ar bum achlysur yn 2014 ac eto yn 2015. Mae rhai Ymddiriedolwyr hefyd yn gwasanaethu ar y Pwyllgor Archwilio sydd, fel arfer, yn cyfarfod, bedair gwaith y flwyddyn. Rydym yn trafod ym mharagraffau 2.22 – 2.33 swyddogaeth cyfarfodydd y Bwrdd a'r dull o'u cynnal, yn ogystal â strwythur pwyllgorau'r Bwrdd.

2.10 Fodd bynnag, mae gan Ymddiriedolwyr swyddogaeth fel cenhadon allanol dros y Llyfrgell ond ni fanteisiwyd ar hyn yn ddigonol hyd yn hyn. Mae dealltwriaeth gynyddol yn y Llyfrgell, er gwaethaf y ffaith bod mwy a mwy o'i chasgliadau bellach ar gael ar ffurf ddigidol, mai cyfyngedig yw lefel yr ymwybyddiaeth o waith y Llyfrgell ledled Cymru a thu hwnt. Hyd yn ddiweddar, ychydig iawn o ddealltwriaeth fu gan y Llyfrgell o ganfyddiadau'r bobl hynny sy'n defnyddio ei gwasanaethau, a hyd yn oed lai o ddealltwriaeth o sut y gellid ymgysylltu'n fwy effeithiol â'r bobl hynny nad ydynt yn gwybod llawer am y Llyfrgell, ei gwaith a'r gwasanaethau a gynigir ganddi.

10 Adolygiad allanol annibynnol o Lyfrgell Genedlaethol Cymru, PricewaterhouseCoopers, mis Gorffennaf 2015
11 Egwyddorion Nolan yw sail y safonau moesol a ddisgwylir gan ddeiliaid swyddi cyhoeddus. Fe'u nodir yn 'Saith Egwyddor Bywyd Cyhoeddus', a gyhoeddwyd gan y Pwyllgor Safonau mewn Bywyd Cyhoeddus yn 1995

2.11 Mae Cynllun Strategol 2014-2017 yn cynnwys nifer o ymrwymiadau sydd â'r nod o gynyddu presenoldeb ffisegol ac ar-lein y Llyfrgell ledled Cymru, ac ymgysylltu'n fwy effeithiol gyda defnyddwyr gwasanaeth. Mae'r cynllun gweithredol blynyddol ar gyfer 2013-14 yn cynnwys addewid i 'barhau i gynyddu proffil y Llyfrgell' ac mae'r cynlluniau cyfatebol ar gyfer 2014-15 a 2015-16 yn cynnwys, fel camau gweithredol, ddatblygiad a gweithrediad strategaethau a pholisïau marchnata a gwaith allgymorth. Mae'r datblygiadau hyn wedi bod yn araf, ond mae'r Llyfrgell wedi penodi pennaeth cysylltiadau allanol yn ddiweddar, sy'n gwneud cynnydd. Mae'r cynllun gweithredol ar gyfer 2016-17 yn gwneud addewid i weithredu strategaethau newydd ar gyfer Marchnata ac Allgymorth ac Ymgysylltu erbyn mis Medi 2016. Rydym yn deall bod y cynlluniau hyn yn gwneud cynnydd fel y bwriadwyd.

2.12 Mae Ymddiriedolwyr newydd wedi dod ag arbenigedd ychwanegol ym maes marchnata i'r Bwrdd. Mae Dirprwy Lywydd y Bwrdd wedi cyfarfod â Chorff Cynghori'r Llyfrgell, corff o ddefnyddwyr gwasanaeth sydd â'r potensial i fod yn werthfawr. Maent wedi cyfarfod o bryd i'w gilydd yn ystod y blynyddoedd diweddar ond nid yw ei swyddogaeth yn eglur iawn ar hyn o bryd. Fodd bynnag, yn fwy cyffredinol, nid yw potensial yr Ymddiriedolwyr i hybu'r Llyfrgell o fewn eu rhwydweithiau eang ac amrywiol wedi ei weithredu'n systematig ac nid yw'r rheolwyr bob amser wedi cefnogi ymdrechion gan Ymddiriedolwyr unigol i wneud hynny. Mae ymgysylltiad o'r fath gan Ymddiriedolwyr yn golygu y gallai fod perygl i Ymddiriedolwyr, wrth hybu'r Llyfrgell, gael eu hunain mewn sefyllfa lle mae ganddynt fuddiannau sy'n gwrthdaro. Fodd bynnag, mae gan y Bwrdd drefniadau amlwg ar waith a ddylai, os cânt eu cymhwyso'n gadarn, liniaru'r risg hwn.

2.13 Mae Ymddiriedolwyr newydd yn cael hyfforddiant ymsefydlu gwerthfawr sy'n cynnwys cyflwyniadau gan reolwyr adrannau. Mae'r broses yn cynorthwyo'r Ymddiriedolwyr i ddeall amrywiaeth a graddfa'r gwaith a wneir gan y Llyfrgell ac yn eu cyflwyno i rai o'r bobl sy'n gwneud y gwaith. Pan fydd y broses ymsefydlu wedi'i chwblhau, fodd bynnag, bydd y rhan fwyaf o'r Ymddiriedolwyr yn ymgysylltu ag aelodau'r tîm gweithredol yn unig. Mae cyfarfodydd y Bwrdd yn y gorffennol wedi cynnwys diweddariadau ar lafar gan reolwyr adrannau, ond yn ddiweddar disodlwyd y broses hon gan gyfres o adroddiadau ysgrifenedig sy'n adlewyrchu'r digwyddiadau diweddaraf ym mhob rhan o'r Llyfrgell. Mae'r adroddiadau yn llawn gwybodaeth yn gyffredinol ond maent yn cymryd amser gwerthfawr yng nghyfarfodydd y Bwrdd.

2.14 Dim ond ychydig o ymwybyddiaeth sydd gan y staff o swyddogaeth yr Ymddiriedolwyr ac nid ydynt yn cael llawer o gyfle i ymgysylltu â nhw. Fodd bynnag, mae'r Pwyllgor Llywodraethu a Pherfformiad newydd wedi cydnabod mewn papur trafodaeth bod yr ymgais yn Rheoliadau 2006 i lunio ffiniau clir rhwng swyddogaethau'r Ymddiriedolwyr a swyddogaethau'r Tîm gweithredol wedi achosi dryswch. Wrth lunio diwygiadau i'r Rheoliadau, mae'r papur yn nodi y dylai swyddogaeth yr Ymddiriedolwyr, fel y nodir yn y Siarter a'r Statudau (ac yr ymhelaethwyd arni gan y Comisiwn Elusennau), orgyffwrdd o ran swyddogaethau gweithredol mewnol a swyddogaeth yr Ymddiriedolwyr a'r Bwrdd. Mae'r papur trafod yn awgrymu bod cyfnewid gwybodaeth a sylwadau yn rhydd yn hanfodol.

2.15 Yn ei hanfod, mae'r papur yn cydnabod bod swyddogaeth yr Ymddiriedolwyr, hyd yn hyn, yn canolbwyntio'n rhy gaeth ar eu presenoldeb a'u cyfraniad yng nghyfarfodydd ffurfiol y Bwrdd ac, mewn rhai achosion, yn y pwyllgor Archwilio. Yn hytrach, mae'r papur yn cynnig y dylai'r Ymddiriedolwyr fod yn gallu cyfathrebu'n rhydd ar faterion sy'n berthnasol i effeithiolrwydd swyddogaethau, datblygiad a pherthynas allanol y Llyfrgell ar gamau priodol.

2.16 Rydym yn cydnabod y gallai galwadau eraill ar eu hamser gyfyngu ar yr amser ychwanegol, yn ogystal â'r cyfarfodydd ffurfiol, y bydd rhai Ymddiriedolwyr yn gallu ei neilltuo i'w swyddogaethau yn y Llyfrgell. Fodd bynnag, er mwyn cyflawni'n llwyddiannus y swyddogaeth fwy rhydd a ragwelir yn y papur a gynhyrchwyd gan y Pwyllgor Llywodraethu a Pherfformiad, mae angen mwy o ymwybyddiaeth o waith y Llyfrgell ar y Bwrdd a'r materion y mae ei staff yn eu hwynebu wrth gyflawni eu swyddogaethau. Rydym yn cydnabod y pryderon, a fynegwyd gan ychydig o'r Ymddiriedolwyr, bod ymgysylltu'n agos â staff yn peri risg o danseilio strwythur reoli'r Llyfrgell. Fodd bynnag, trwy ddatblygu trefniadau a dulliau rheoli priodol, rydym o'r farn bod y Llyfrgell mewn sefyllfa dda i reoli'r risg yn llwyddiannus.

### Mae'r Bwrdd yn derbyn papurau ategol clir ac amserol, ond mae'r agendâu yn aml yn rhy hir ac ni chaiff y penderfyniadau eu cofnodi'n glir bob tro

2.17 Yn rhan o'n gwaith maes, rydym wedi adolygu agendâu, papurau a chofnodion pob cyfarfod o'r Bwrdd a gynhaliwyd dros y ddwy flynedd ddiwethaf. Roeddem hefyd yn bresennol mewn un cyfarfod o'r Bwrdd fel arsylwyr. Canfuwyd bod y papurau wedi eu cyflwyno yn dda yn gyffredinol a'u hysgrifennu'n glir yn Gymraeg ac yn Saesneg. Mae'r Ymddiriedolwyr yn derbyn eu pecynnau agenda mewn da bryd ac maent, yn seiliedig ar dystiolaeth y cyfarfod a arsylwyd gennym, yn paratoi'n drylwyr ar gyfer y cyfarfodydd. Gwnaeth y Dirprwy Lywydd gadeirio'r cyfarfod yn dda, gan sicrhau bod yr holl Ymddiriedolwyr yn cymryd rhan, gan gynnwys rhai Ymddiriedolwyr newydd a oedd yn dod i'w cyfarfod Bwrdd cyntaf. Roedd y cyfraniadau a'r cwestiynau yn adeiladol, yn herio'r rheolwyr yn briodol, ac roeddent yn berthnasol yn gyffredinol i'r pynciau a drafodwyd.

2.18 Mae Rheoliadau'r Bwrdd[12] yn nodi y bydd yn cyfarfod saith gwaith y flwyddyn fel rheol. Fel y nodwyd ym mharagraff 2.9, mae'r cyfarfodydd o'r Bwrdd yn ystod 2014 a 2015 wedi digwydd yn llai aml. Yn rhannol, o ganlyniad, mae'r agendâu arferol yn drwm. Mae'r agenda ar gyfer y sesiwn agored o gyfarfod mis Chwefror 2016, er enghraifft, yn cynnwys 22 eitem bwysig, a phum eitem arall wedi eu hamserlennu ar gyfer y sesiwn gaeedig. Roedd yr eitemau a oedd i'w trafod yn y sesiwn agored yn cynnwys y Cynllun Gweithredol ar gyfer 2016-17 a chyllideb 2016-17, yn ogystal â strategaethau codi arian a chaffael.

12 Rheoliadau a wnaed gan yr Ymddiriedolwyr yn unol â'r Siarter Atodol a'r Statudau, 2006

2.19 O'r 27 o eitemau agenda a amserlenwyd ar gyfer y sesiwn agored, roedd papurau ategol ar gyfer 18 ohonynt. Nododd y Bwrdd yn eglur yn ystod y cyfarfod y byddai angen gwybodaeth ategol i lywio'r drafodaeth ynglŷn â rhaglen ailstrwythuro'r Llyfrgell, yn y dyfodol. Ar gyfer yr eitemau hynny a ategwyd gan bapurau, roedd pecynnau agendâu yr Ymddiriedolwyr yn cynnwys un dudalen gyflwyno ddefnyddiol yn nodi diben yr eitem yn glir a'r camau gweithredu, os o gwbwl, sy'n ofynnol i'r Bwrdd eu cymryd. Fodd bynnag, mae 10 o'r 18 o bapurau yn rhai 'er gwybodaeth' neu ar gyfer y Bwrdd eu nodi, a dim ond wyth oedd angen cymeradwyaeth y Bwrdd. Roedd dwy o'r tair awr a amserlennwyd ar gyfer y sesiwn agored wedi mynd heibio cyn i'r Bwrdd ddechrau trafod materion allweddol yn ymwneud â chyllid a llywodraethu'r Llyfrgell.

2.20 Mae cofnodion y cyfarfodydd yn darparu crynodeb byr o drafodaethau'r Bwrdd. Maent hefyd yn cofnodi unrhyw gamau gofynnol, sy'n ddefnyddiol, o ganlyniad i'r trafodaethau hyn. Mae agendâu a chofnodion y gorffennol yn awgrymu nad oes unrhyw waith trwyadl yn cael ei wneud i fynd ar drywydd y pwyntiau gweithredu mewn cyfarfodydd dilynol a'u bod wedi'u cwblhau er boddhad y Bwrdd.

2.21 Nid yw'r trafodaethau sy'n ymwneud ag eitemau y mae angen gwneud penderfyniadau arnynt yn canolbwyntio'n ddigon clir ar ddod i benderfyniad. O ganlyniad, mae'r cofnodion yn anghyson o ran eglurder cofnodi a yw'r Bwrdd wedi cymeradwyo'r eitemau hynny yr oedd angen gwneud penderfyniad arnynt. Yng nghyfarfod mis Chwefror 2016, er engrhaifft, gofynnodd y Tîm Gweithredu i'r Bwrdd gymeradwyo strategaeth gaffael newydd ar gyfer y Llyfrgell. Fodd bynnag, y cyfan y mae'r cofnodion yn ei nodi yw 'Roedd yr aelodau'n falch o nodi'r Strategaeth'..

## Mae gan y pwyllgor Llywodraethu a Pherfformiad newydd, sy'n adrodd i'r Bwrdd, y potensial i roi pwyslais clir i drafodaethau yng nghyfarfodydd y Bwrdd

2.22 Mae Siarter Atodol 2006 yn caniatáu i'r Ymddiriedolwyr, '…o bryd i'w gilydd benodi'r cyfryw Bwyllgorau (a fydd yn gorfod cynnwys pwyllgor archwilio) ag a dybir yn gyfleus ganddynt ac yn cynnwys y cyfryw Ymddiriedolwyr ag y gwelant yn dda a naill ai gyda neu heb unrhyw berson neu bersonau eraill…..'. Mae'r Siarter yn nodi'n glir i ba raddau y caiff yr Ymddiriedolwyr ddirprwyo swyddogaethau i bwyllgorau o'r fath ac yn caniatáu i'r Bwrdd benderfynu i ba raddau y dylai cofnodion pwyllgorau o'r fath gael eu rhoi gerbron y Bwrdd.

2.23 Yn y blynyddoedd diweddar, y Pwyllgor Archwilio yw'r unig bwyllgor sydd wedi bod yn adrodd i'r Bwrdd. Mae'r Pwyllgor Archwilio yn cynnwys dau aelod annibynnol ac mae'n cyfarfod pedair gwaith y flwyddyn. Mae staff Swyddfa Archwilio Cymru, archwilydd allanol y Llyfrgell, yn mynychu'r rhan fwyaf o gyfarfodydd y pwyllgor Archwilio; yn gyffredinol, maent yn cael eu cynnal yn dda ac maent yn ystyried yn rheolaidd amrywiaeth berthnasol o faterion megis adroddiadau gan archwilwyr mewnol ac allanol, a chynnwys cofrestr risg y Llyfrgell. Mae'r Bwrdd yn cael copi o gofnodion y Pwyllgor Archwilio er gwybodaeth yn ystod ei sesiynau caeedig.

2.24 Yn ogystal â'r Pwyllgor Archwilio, mae'r Bwrdd wedi sefydlu grwpiau 'gorchwyl a gorffen' ad hoc amrywiol, sy'n cynnwys staff ac Ymddiriedolwyr, i ystyried materion penodol. Ar ôl derbyn Adroddiad PwC, er enghraifft, ffurfiwyd Tasglu Llywodraethu dan arweiniad y Dirprwy Lywydd, i sbarduno ymateb y Llyfrgell i'r argymhellion yn yr adroddiad. Mae llwyddiant y Tasglu Llywodraethu wedi arwain at sefydlu Pwyllgor Llywodraethu a Pherfformiad, a gynhaliodd ei gyfarfod cyntaf yn gynnar ym mis Chwefror 2016 ac adroddodd i'r Bwrdd yn hwyrach y mis hwnnw.

2.25 Roedd cyfarfod cyntaf y pwyllgor Llywodraethu a Pherfformiad yn gynhyrchiol. Yn benodol, argymhellwyd bod y Bwrdd yn cymeradwyo:

- papur ar swyddogaethau'r Bwrdd a'r tîm gweithredol, a'r berthynas rhyngddynt;
- fersiwn ddiwygiedig o Fframwaith Llywodraethu'r Llyfrgell;
- Rheoliadau diwygiedig; a
- dangosyddion perfformiad ar gyfer y chwarter cyn y cyfarfod.

2.26 Mae gan argymhellion i'r Bwrdd, fel y rhai a nodwyd gan y Pwyllgor Llywodraethu a Pherfformiad, y potensial i gyflymu trafodion busnes yng nghyfarfodydd y Bwrdd. Cynhelir trafodaethau manwl yng nghyfarfod y pwyllgor yn hytrach nag yng nghyfarfod y Bwrdd, gan alluogi'r Bwrdd i ganolbwyntio ar yr argymhellion a'i ymateb iddynt. Mae'r Bwrdd wedi cydnabod bod dull tebyg o ymdrin â'r materion eraill o bwys y mae'r Llyfrgell yn eu hwynebu yn debygol o wella prosesau'r Bwrdd ar gyfer gwneud penderfyniadau, ac ers ein gwaith maes sefydlwyd Pwyllgor Cynllunio Ariannol.

## Mae amharodrwydd y Bwrdd i drafod materion a allai fod yn sensitif mewn sesiwn agored wedi adlewyrchu a chyfrannu at erydu'r ffydd rhwng y staff ac arweinwyr y Llyfrgell

2.27 Mae digwyddiadau ers 2013 wedi achosi dirywiad ym morâl y staff a llai o ffydd a hyder yn arweinwyr y Llyfrgell ar lefel weithredol ac ar lefel y Bwrdd. Yn ystod ein gwaith maes, cyfeiriodd grwpiau ffocws staff ac Undebau Llafur at nifer o ganfyddiadau negyddol, gan gynnwys bod:

- y broses ailstrwythuro barhaus wedi achosi gormod o lwyth gwaith i staff penodol, ac nad yw'r staff hynny wedi cael digon o arweiniad er mwyn gallu blaenoriaethu'n effeithiol;
- y newidiadau mewn cyfrifoldebau heb eu cyfathrebu'n ddigon da sy'n golygu nad yw rhai aelodau o'r staff bellach yn deall pwy sy'n gyfrifol am bethau penodol;
- diffyg cynnydd mewn tâl wedi erydu gwerth cyflogau; a
- dull y Llyfrgell o ymdrin â'r achosion disgyblu a arweiniodd at y tribiwnlys cyflogaeth yn annheg.

2.28 Caiff y canfyddiadau hyn eu hadlewyrchu yng nghanlyniadau arolygon staff. Mae'r tîm adnoddau dynol yn cynnal arolwg bob dwy flynedd ar ran y rheolwyr i alluogi tîm gweithredol y Llyfrgell i fesur morâl y staff a nodi problemau. Cafwyd ymateb llawer llai i'r arolwg diweddaraf, a gynhaliwyd ym mis Tachwedd 2015, na'r hyn a gafwyd yn 2013 gyda 240 aelod staff yn cwblhau'r arolwg. Er ei bod yn ofynnol i'r staff lenwi'r arolwg yn 2015, dim ond 120 o'r staff (48 y cant) wnaeth hynny. Mae ffaith fod y gyfradd ymateb yn llawer llai yn tanseilio dilysrwydd y dadansoddiad cymharol o'r ddwy gyfres o ganlyniadau. Er hyn, roedd arolwg 2015 yn awgrymu bod problemau sylweddol yn parhau gan gynnwys:

- anfodlonrwydd â lefel yr ymgynghori ynglŷn â pholisïau a phenderfyniadau;
- pa mor gefnogol yw'r uwch reolwyr;
- safon straenus perthnasau ag eraill yn y gwaith; ac
- morâl yn isel o fewn y sefydliad.

2.29 Ar wahân i arolwg y rheolwyr, mae'r Undebau Llafur ar y cyd yn cynnal gwerthusiad blynyddol o ganfyddiadau'r aelodau am amrywiaeth o faterion, a llawer ohonynt yn debyg i'r rhai hynny sy'n cael eu cynnwys yn yr arolwg adnoddau dynol. Fel gyda'r arolwg adnoddau dynol, bu gostyngiad i 84 yn nifer yr ymatebion i arolwg yr Undebau Llafur ym mis Chwefror 2016, ychydig yn llai na hanner yr aelodau. Roedd yr ymatebion eto yn tueddu i gadarnhau'r canfyddiadau negyddol y clywsom yn ystod ein gwaith maes, ond mae rhai arwyddion o welliant araf. Mae arolwg yr Undebau Llafur, er enghraifft, yn adrodd bod:

- bron i thri chwarter o'r ymatebwyr o'r farn bod lefelau straen wedi cynyddu yn ystod y 12 mis diwethaf;
- canran tebyg yn anghytuno bod eu morâl personol yn uchel; a
- dim llawer o ymatebwyr yn cytuno bod y Llyfrgell yn cael ei harwain yn.

2.30 Hyd yn ddiweddar iawn, nid yw'r Undebau Llafur wedi rhannu canlyniadau'r arolygon gyda thîm gweithredol y Llyfrgell. Er bod yr Undebau Llafur wedi trafod canlyniadau'r arolwg mewn cyfarfodydd anffurfiol gyda'r adran Adnoddau Dynol, nid oes unrhyw drafodaeth ffurfiol wedi bod rhwng y rheolwyr a'r Undebau Llafur ynglŷn â chanlyniadau'r arolwg. Yn yr un modd, nid yw'r tîm gweithredol wedi cynnal trafodaeth ffurfiol gyda'r Undebau Llafur ynglŷn â chanlyniadau'r arolwg rheolwyr bob dwy flynedd. Nid yw'r Bwrdd wedi ei friffio ar ganlyniadau'r un o'r arolygon.

2.31 Trafodir y rhan fwyaf o eitemau agenda y Bwrdd mewn sesiynau sy'n agored i'r cyfryngau a'r cyhoedd. Caiff agendâu'r sesiynau hyn eu cyhoeddi ar wefan y Llyfrgell mewn da bryd a chaiff y cofnodion eu cynnwys yno hefyd, cyn gynted ag y byddant wedi cael eu cymeradwyo yng nghyfarfod nesaf y Bwrdd. Fodd bynnag, nid yw'r Llyfrgell yn cyhoeddi'r papurau sy'n ategu eitemau'r agenda. Mae'r arfer hwn yn ei gwneud yn amhosibl i unrhyw aelod o'r cyhoedd sy'n bwriadu dod i gyfarfod o'r Bwrdd ddarllen papurau ymlaen llaw ac mae'n ei gwneud yn fwy anodd iddynt ddilyn trafodaeth y Bwrdd pan fyddant yn bresennol mewn cyfarfod.

2.32 Tan Ebrill 2016, mae'r rhan fwyaf o gyfarfodydd Bwrdd wedi cynnwys 'sesiynau caeedig' hefyd. Mae aelodau gweithredol wedi mynychu'r sesiynau hyn ond ni chafodd y cyfryngau a'r cyhoedd fod yn bresennol, ac ni chafodd cynrychiolwyr Undebau Llafur y Llyfrgell fod yn bresennol ychwaith. Cyn cyfarfod mis Gorffennaf 2016, nid oedd y Llyfrgell yn cyhoeddi unrhyw fanylion am eitemau'r agenda ar gyfer y sesiynau caeedig, ond roeddent fel arfer yn cynnwys eitemau fel cofnodion cyfarfodydd blaenorol y Pwyllgor Archwilio a materion sy'n ymwneud â'r broses o ailstrwythuro.

2.33 Rydym yn cydnabod ei bod yn gwbl ddilys eithrio rhai materion rhag craffu cyhoeddus. Gall eitemau y mae'n rheidrwydd trafod manylion eu contract, er enghraifft, gael eu heithrio ar sail sensitifrwydd masnachol, a gall rhai materion sy'n ymwneud â'r broses ailstrwythuro ganolbwyntio ar ddyfodol grwpiau bach o staff sy'n hawdd eu hadnabod. Fodd bynnag, mae absenoldeb, hyd yn ddiweddar, agenda a oedd ar gael i'r cyhoedd ynghyd â'r rhesymau pam yr ystyriwyd rhai eitemau penodol yn rhy sensitif i'w trafod mewn sesiwn agored wedi adlewyrchu a chyfrannu at erydu'r ffydd rhwng y staff ac arweinwyr y Llyfrgell.

## Mae’r Llyfrgell yn cydnabod bod angen newid er mwyn cynnal ei hyfywedd ariannol

### Mae’r Llyfrgell wedi ymateb i’r her o ostwng ymhellach ei chostau refeniw ar gyfer 2016-17 ond mae’n amlwg na ellir cynnal ei dull o gydbwyso’r gyllideb

2.34 Mae gostyngiadau sylweddol yn y cymorth grant yn parhau. £9.26 miliwn yw’r cymorth grant refeniw gan Lywodraeth Cymru ar gyfer 2016-17, sydd £460,000 yn llai nag yn 2015-16. Hefyd, mae Llywodraeth Cymru wedi cael gwared ar y Grant CyfalafPrynu Casgliadau penodol o £305,000 o ddyraniad grant y Llyfrgell. Er hyn, cafodd y grant yma ei ddychwelyd yn hwyrach.

2.35 Wrth bennu ei chyllideb refeniw ar gyfer 2016-17, bwriad y Llyfrgell oedd defnyddio £480,000 o’i chronfeydd preifat anghyfyngedig i dalu am y diffyg a ragwelir yng nghostau gweithredu’r Llyfrgell o ganlyniad i ostyngiad mewn cymorth grant. Mewn adroddiad i’r Bwrdd ynglŷn â chyllideb 2016-17 ym mis Chwefror 2016 nodwyd rhagamcanion ariannol hirdymor yn seiliedig ar gymorth grant sefydlog nad oedd yn sicr o gwbl, a thybiaethau na fyddai unrhyw leihad i nifer y staff, y byddai’r gyllideb yn sefydlog ac y byddai codiad cyflog o un y cant. Yn seiliedig ar ragamcanion y Llyfrgell, a chan wneud penderfyniad i gyflawni nifer o brosiectau a nodwyd ac ariannu’r diffyg, byddai cronfeydd preifat y Llyfrgell yn gostwng o £8.6 miliwn i £1.7 miliwn erbyn 2019-20.

2.36 Mae’r Ymddiriedolwyr a’r uwch reolwyr yn deall yn glir, felly, heblaw bod y cronfeydd wrth gefn yn cael eu buddsoddi er mwyn cynhyrchu rhagor o incwm neu ragor o arbedion, bod eu defnyddio i gyfrannu at gostau gweithredu dyddiol y Llyfrgell yn strategaeth anghynaliadwy.

2.37 Mae cronfeydd preifat y Llyfrgell yn deillio o roddion elusennol a’u rheolaeth wedi hynny, yn hytrach nag o unrhyw arbedion neu gweddillion o weithgareddau gweithredol y Llyfrgell. Mae cronfeydd preifat yn cynnwys dau gategori: cronfeydd preifat cyfyngedig a chronfeydd preifat anghyfyngedig. Cyfeiriwyd ym mharagraff 1.13 at y ffaith bod gan y Llyfrgell tua £7.9 miliwn mewn cronfeydd preifat anghyfyngedig ar ddiwedd 2015-16. Yn ogystal â hyn, roedd gan y Llyfrgell £7.8 miliwn arall mewn cronfeydd preifat cyfyngedig, a bron 90 y cant o hynny ar ffurf asedau a roddwyd na cheir troi eu gwerth ariannol yn arian parod.

2.38 Mae'r Llyfrgell yn nodi ei Pholisi Cronfeydd Wrth Gefn yn ei chyfrifon blynyddol ac yn y ffurflen y mae'n ei dychwelyd i'r Comisiynydd Elusennau. Ni cheir ond defnyddio cronfeydd preifat cyfyngedig y Llyfrgell yn unol â thelerau pob cymynrodd penodol. Fodd bynnag, mae cronfeydd wrth gefn preifat anghyfyngedig y Llyfrgell ar gael i'w defnyddio at ddisgresiwn y Bwrdd er mwyn cyflawni amcanion cyffredinol y Llyfrgell. Mae'r Polisi Cronfeydd Wrth Gefn yn ei gwneud yn eglur bod gan gronfeydd wrth gefn preifat dri phrif amcan:

- cyfrannu at gostau refeniw gweithredu'r Llyfrgell;
- ychwanegu at y Grant Prynu Casgliadau i alluogi'r Llyfrgell i gyflawni ei pholisi casgliadau; ac
- ariannu'r gwaith o brynu asedau cyfalaf gan gynnwys offer, adeiladau, caledwedd a meddalwedd cyfrifiaduron.

2.39 Mae cyfeiriadau at Bolisi Cronfeydd Wrth Gefn y Llyfrgell yng nghyfrifon blynyddol 2015-16 yn darparu mwy o eglurder nag o'r blaen am y gwahaniaeth rhwng cronfeydd wrth gefn y Llyfrgell a'r math o gyfyngiadau sy'n gysylltiedig â phob categori. Mae'r amcanion polisi ar gyfer y defnydd o gronfeydd wrth gefn preifat anghyfyngedig yn eglur. Fodd bynnag, nid ydynt yn darparu llawer o ganllawiau i lywio prosesau'r Bwrdd o wneud penderfyniadau. Mae diffyg cytundeb ac eglurder ymhlith yr Ymddiriedolwyr ynglŷn â beth ddylai cronfeydd preifat anghyfyngedig gael eu defnyddio ar ei gyfer, pryd y ceir eu defnyddio, a faint y ceir eu defnyddio. Nid yw bwriad y Llyfrgell i ddefnyddio cronfeydd preifat anghyfyngedig i gefnogi'r Llyfrgell wrth geisio penderfynu ar ateb tymor canolig mwy cynaliadwy yn afresymol nac yn groes i'r polisi cronfeydd wrth gefn. Fodd bynnag, mae rhai o'r Ymddiriedolwyr o'r farn na ddylai cronfeydd preifat anghyfyngedig gael eu defnyddio i ariannu costau rhedeg y Llyfrgell o ddydd i ddydd.

2.40 Mae'r lefel gyfredol o gronfeydd wrth gefn ar ffurf cronfeydd wrth gefn preifat anghyfyngedig yn cynrychioli llai na blwyddyn o gymorth grant blwyddyn ac felly nid yw'n ormodol. Yn ogystal â hyn, mae derbyniadau ar ffurf cymynroddion, oherwydd eu natur, yn anrhagweladwy; ni all y Llyfrgell ddibynnu, yn ei chynlluniau ariannol, ar ddebyn rhoddion rheolaidd yn y dyfodol.

2.41 I reoli cronfeydd wrth gefn preifat anghyfyngedig hyd yn hyn, dull y llyfrgell yw uchafu gwerth y cronfeydd yn hytrach na gosod ystod targed ar gyfer y maint sydd ganddo wrth gefn. Mae arweiniad y Comisiwn Elusennau[13] yn nodi 'Nid oes lefel unigol o gronfeydd wrth gefn, na hyd yn oed ystod, sy'n gywir ar gyfer pob elusen'. Er hyn, mae penderfynu ar y trothwy addas i'r uchafswm ac isafswm cronfeydd wrth gefn sy'n briodol ar gyfer y Llyfrgell yn rhan bwysig o brosesau rheoli ariannol a chynllunio ar gyfer y dyfodol; byddai lefel benodol o gronfeydd wrth gefn yn cefnogi penderfyniadau ynghylch y modd y gellid ariannu prosiectau neu weithgareddau newydd, er enghraifft, ac a oes angen eu gostwng neu eu cynyddu. Dylai uchafswm ac isafswm cronfeydd wrth gefn cael eu hadolygu'n gyson ac ni ddylai fod yn statig nac yn anhyblyg. Er hyn, gall targedau y cytunwyd arnynt, yn seiliedig ar resymeg eglur, hefyd fod yn werthfawr wrth gyfiawnhau bod lefelau'r cronfeydd wrth gefn yn briodol, ac y gellid eu defnyddio i gefnogi'r achos dros gael cyllid ychwanegol neu i esbonio penderfyniadau sy'n arwain at newidiadau yn y ddarpariaeth o wasanaeth.

13 'Charity reserves: building resilience' (CC19): Comisiwn Elusennau, Ionawr 2016

### Mae'r diffyg eglurder o ran y trefniadau ariannu yn y dyfodol a'r cyfyngiadau ar gymorth grant y ceir ei gario ymlaen yn amharu ar y gallu i gynllunio a rheoli darpariaeth gwasanaeth y Llyfrgell yn y tymor canolig

2.42 Mae cynlluniau ariannol tymor canolig cadarn a rhywfaint o eglurder o ran y trefniadau ariannu yn y dyfodol yn angenrheidiol er mwyn cynllunio darpariaeth gwasanaeth mewn modd cynaliadwy ac effeithiol. Gan ei bod yn Gorff a Noddir gan Lywodraeth Cymru, mae'r Llyfrgell yn cael gwybod beth fydd ei chyllid cymorth grant craidd blynyddol yn hwyr yn ystod y flwyddyn ariannol flaenorol. Ym mhob un o'r tair blynedd ariannol diwethaf, mae Llywodraeth Cymru wedi darparu cymorth grant ychwanegol hefyd, yn hwyr yn y flwyddyn, ar yr amod y bydd cyllid craidd y flwyddyn ganlynol yn cael ei ostwng i wrthbwyso peth o'r cyllid ychwanegol. Roedd y cyllid ychwanegol fel a ganlyn:

- Yn 2013-14, grant refeniw ychwanegol o £470,000 i gydnabod y costau o ganlyniad i'r tân;
- Yn 2014-15, grant cymorth ychwanegol o £600,000 i gefnogi rhaglen ddiswyddiadau gwirfoddol y Llyfrgell, gyda gostyngiad  o £300,000 mewn cymorth grant ar gyfer 2015-16;
- Yn 2015-16, cymorth grant ychwanegol o £270,000, gyda gostyngiad o £170,000 yn 2016-17.

2.43 Yn yr un modd â chyrff eraill a noddir gan Lywodraeth Cymru, mae'r Ddogfen Fframwaith yn caniatáu i'r Llyfrgell gadw dim mwy na dau y cant o'i grant cymorth gros blynyddol – tua £200,000 ar hyn o bryd – fel balansau arian parod ar ddiwedd y flwyddyn ariannol. Ceir cytuno ar symiau i'w cario ymlaen sy'n uwch na'r swm hwn yn ysgrifenedig ymlaen llaw â Llywodraerth Cymru ar sail achos unigol. Mae Llywodraeth Cymru, yn y gorffennol, wedi cymeradwyo ceisiadau i gario drosodd balansau arian parod na wariwyd a oedd yn fwy na'r terfyn o ddau y cant. Fodd bynnag, mae'r cyfyngiadau a roddir ar falensau arian parod na wariwyd ar ddiwedd y flwyddyn yn cyfyngu ar allu'r Llyfrgell i gymryd safbwynt tymor hirach wrth reoli ei chyllid. Mae'r cyfyngiadau ar y swm y ceir ei gario drosodd yn achosi problemau penodol o ran defnyddio'n ddarbodus gyllid ychwanegol a dderbynnir yn hwyr yn y flwyddyn ariannol.

2.44 Ers 2015-16, nid yw setliad cyllid blynyddol y Llyfrgell, fel y nodir yn llythyr cylch gorchwyl Llywodraeth Cymru, wedi cynnwys unrhyw lefelau ariannu dangosol ar gyfer blynyddoedd yn y dyfodol. Mae'r diffyg lefelau ariannu dangosol hwn yn amharu ar allu'r Llyfrgell i gynllunio ei darpariaeth gwasanaeth yn effeithiol yn y tymor canolig. Yn benodol, gallai cynllunio cyllideb yn seiliedig ar dybiaeth rhy optimistaidd olygu bod angen lleihau ar nifer y staff anstrategol yn gyflym, maes o law, er mwyn cyflawni'r arbedion nas rhagwelwyd yn y gyllideb. Ar y llaw arall, mae cynllunio cyllideb ar sail dyfodol rhy llwm yn gallu arwain at ansicrwydd dianghenraid ymhlith y staff, ac at erydu morâl.

2.45 Mae Llywodraeth Cymru hefyd yn wynebu ansicrwydd yn ei ragamcanion incwm ar gyfer y dyfodol, yn enwedig o ystyried canlyniad y refferendwm ym mis Mehefin 2016 y dylai'r Deyrnas Unedig adael yr Undeb Ewropeaidd. Rydym yn derbyn y ddadl na all Llywodraeth Cymru gynnig sicrwydd, dan yr amgylchiadau hyn, am lefelau ariannu yn y dyfodol ar gyfer Corff a Noddir gan Lywodraeth Cymru. Fodd bynnag, rydym o'r farn ei bod yn rhesymol i Lywodraeth Cymru roi gwybod i'r Llyfrgell beth fydd ei dyraniad cyllideb blynyddol mor gynnar â phosibl yn ystod y flwyddyn ariannol flaenorol, ac y dylai ailddechrau'r arfer o ddarparu cyllidebau dangosol pan fydd Llywodraeth y DU wedi cadarnhau'r lefelau ariannu ar gyfer y dyfodol i Lywodraeth Cymru.

## Mae'r Llyfrgell yn cydnabod yr angen i greu incwm ychwanegol neu sicrhau rhagor o arbedion

2.46 Mae Cynllun Strategol 2014-2017 y Llyfrgell, 'Gwybodaeth i Bawb', yn cydnabod bod angen i'r Llyfrgell amrywio ei sylfaen ariannu a nodi cyfleoedd i gynyddu'r incwm y mae'n ei gynhyrchu, trwy godi arian neu trwy fasnachu. Mae Cynllun Gweithredol 2016-17 yn adlewyrchu'r Cynllun Strategol ac yn cynnwys targed i sicrhau cynnydd o 10 y cant mewn incwm masnachol, ac mae'r llythyrau cylch gorchwyl diweddar gan Lywodraeth Cymru wedi cynnwys targedau cynhyrchu incwm. Mae llythyr cylch gorchwyl 2016-17 yn cynnwys targed cynhyrchu incwm ar gyfer y Llyfrgell o £660,000, er enghraifft, sydd tua 16 y cant yn uwch na'r lefel masnachu a adroddwyd yng nghyfrifon y Llyfrgell ar gyfer 2015-16. Bydd adleoli Comisiwn Brenhinol Henebion Cymru i adeilad y Llyfrgell yn ddiweddar, o 2016-17, yn gwneud cyfraniad gwerthfawr trwy ddarparu incwm rhent blynyddol o £95,000.

2.47 I annog y Llyfrgell i gynhyrchu incwm, mae Llywodraeth Cymru wedi cadw'r hawl i gadw elfen o gyllid cymorth grant y Llyfrgell yn 2016-17 os nad yw'n fodlon â'r cynydd y mae'r Llyfrgell yn ei wneud i gynyddu incwm. Fodd bynnag, mae'r Llyfrgell, yn briodol, yn pryderu bod y pwyslais ar gynyddu incwm, yn hytrach nag phroffidioldeb digwyddiadau sy'n codi incwm. I sicrhau cynnydd sylweddol mewn incwm net, bydd angen buddsoddi adnoddau prin.

2.48 Er hyn, mae cydnabyddiaeth gynyddol yn y Llyfrgell o'r angen i fabwysiadu dull gweithredu tebycach i fusnes ac i ystyried incwm ochr yn ochr â'r costau a achosir wrth ei gynhyrchu. Mae uwch reolwyr hefyd yn deall y gallai fod angen i'r Llyfrgell ystyried a fydd angen codi tâl yn y dyfodol am rai o'r gwasanaethau i'r cyhoedd sydd am ddim ar hyn o bryd. Mae'r Grŵp Cyflawni yn datblygu strategaeth cynhyrchu incwm newydd sydd i fod yn gydnaws â'r rhaglen ailstrwythuro busnes a'r strategaeth farchnata.

## Mae datblygu Cynllun Strategol newydd a gweithredu Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol yn darparu cyfleoedd i'r Llyfrgell integreiddio'i gwaith o gynllunio ei hadnoddau yn well

### Mae'r gofyniad i ddatblygu Cynllun Strategol newydd yn cynnig cyfle i gefnogi darpariaeth fwy effeithiol nag o'r blaen gyda chyfres o gynlluniau sylfaenol sy'n integredig, sydd ag adnoddau ar eu cyfer ac a berchnogir yn eang

2.49 Cynllun Gweithredol 2016-17 yw'r trydydd cynllun a'r cynllun olaf o'r fath yn oes y Cynllun Strategol, 'Gwybodaeth i Bawb', sy'n cwmpasu'r cyfnod 2014-2017. Cyflwynodd y Llyfrgellydd y Cynllun Gweithredol drafft ar gyfer 2016-17 i'r Bwrdd ym mis Chwefror 2016, gan gydnabod ei fod, ar yr adeg honno, yn anghyflawn a'u bod yn dal yn gweithio arno. Mae hyn o bosibl yn ddealladwy ar gyfer 2016-17 oherwydd y newidiadau yn arweinwyr y Llyfrgell, ac mae cylch cynllunio blynyddol y Llyfrgell yn dechrau yn rhy hwyr yn ystod y flwyddyn i'w galluogi i gynhyrchu Cynllun Gweithredol blynyddol terfynol y cytunwyd arno i'w weithredu ar ddechrau'r flwyddyn ariannol newydd.

2.50 Er hyn, mae Cynllun Gweithredol 2016-17 yn llawer iawn gwell o'i gymharu â'r blynyddoedd blaenorol. Yn benodol, mae'r cynllun yn integreiddio cynlluniau'r Llyfrgell ar gyfer mynd i'r afael â blaenoriaethau Llywodraeth Cymru, Blaenoriaethau Strategol y Llyfrgell sydd wedi eu cyhoeddi a'i dyletswyddau o dan ei Siarter Frenhinol yn fwy effeithiol nag o'r blaen. Mae'r Cynllun Gweithredol hefyd yn cynnwys nifer o ddyddiadau a thargedau penodol sy'n ychwanegol at y rhai hynny y cytunwyd arnynt gyda Llywodraeth Cymru, ac yn cefnogi swyddogaeth yr Ymddiriedolwyr wrth fonitro cynnydd yn ystod y flwyddyn.

2.51 Bydd angen cynllunio prosiect mwy manwl ar y rhan fwyaf o feysydd y Cynllun Gweithredol er mwyn eu cyflawni'n effeithiol. Gellid cyflawni rhai gan aelodau staff neu adrannau unigol, ond bydd dull corfforaethol strategol yn ofynnol ar lawer o'r rhai eraill – fel gweithredu strategaeth gyfathrebu mewnol ac allanol newydd. Mae'r Tîm Gweithredol a'r Bwrdd yn cydnabod bod diffyg trefniadau cydlynol wedi bod gan y Llyfrgell yn y gorffennol i sicrhau y gellid cyflawni'r elfennau hynny o'r cynllun gweithredol sy'n gofyn am ddull corfforaethol, ar draws strwythur adrannol y Llyfrgell.

2.52 Maes allweddol o'r rhaglen ailstrwythuro yw datblygiad y Grŵp Cyflawni sy'n cynnwys uwch-reolwyr ar draws y Llyfrgell. Er nad yw wedi ei wireddu'n llawn eto, mae gan y Grŵp Cyflawni y potensial i roi rhagor o gysondeb i'r trefniadau ar gyfer arwain adrannau, a chreu dull corfforaethol o fynd i'r afael â'r newidiadau mewnol ac allanol sylweddol y mae'r Llyfrgell yn eu hwynebu. Mae'r angen i ddatblygu nifer o strategaethau allweddol mewn meysydd fel marchnata; cynhyrchu incwm; allgymorth ac ymgysylltu, wedi ei nodi mewn Cynlluniau Gweithredol olynol, ond prin fu'r cynnydd cyn 2016-17. Bydd y Grŵp Cyflawni yn allweddol wrth ddatblygu strategaethau o'r fath ac arwain eu timau wrth gyfrannu at weithredu'r strategaethau hynny.

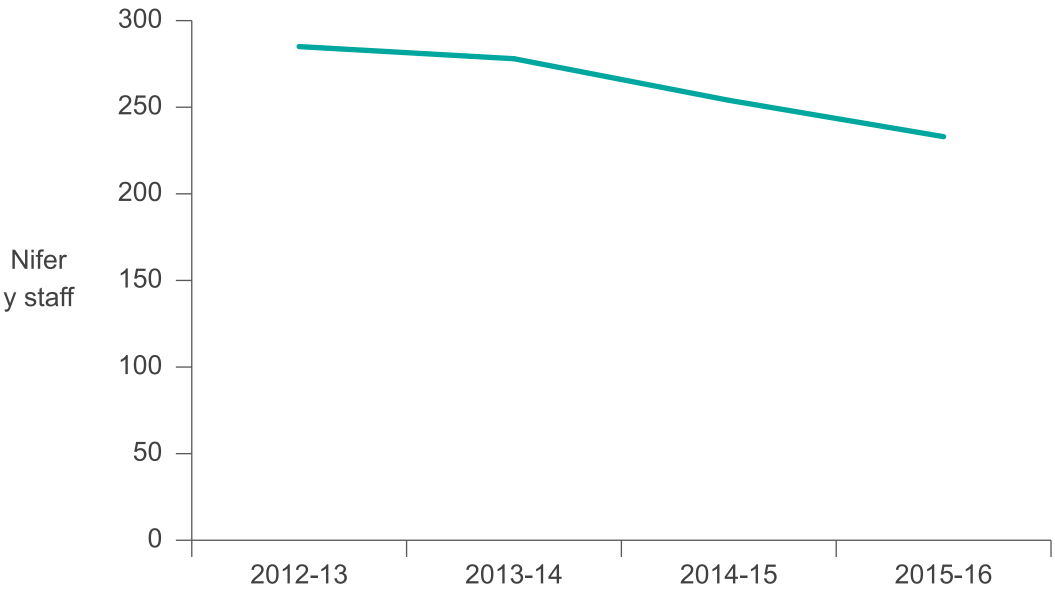
2.53 Wrth i gyfnod y mae ‘Gwybodaeth i Bawb’, y Cynllun Strategol ar gyfer 2014-2017, yn ei gwmpasu ddod i ben, mae’r llyfrgell wedi dechrau trafod sut i ymgynghori ac ymgysylltu â’i rhanddeiliaid allweddol er mwyn adfywio ei chyfeiriad ar gyfer y tair neu bedair blynedd nesaf. Mae’r broses o ailddiffinio ei strategaeth yn cynnig cyfle gwerthfawr i’r Llyfrgell yn ogystal â fod yn sylfaen ar gyfer ei gwaith cynllunio strategol gyda threfniadau cynllunio gweithredol mwy amserol a chadarn.

## Mae angen i’r Llyfrgell ailasesu’r amrywiaeth a hyd a lled y gwasanaethau y mae’n eu darparu a’r safonau ansawdd y mae’n ceisio eu cyflawni wrth ymateb i’r gostyngiad a brofwyd o ran cyllid a’r lleihad o ran niferoedd staff

2.54 Mae’r staff yn y Llyfrgell yn falch o amrywiaeth ac ansawdd y gwasanaethau y maent yn eu darparu, pa un a ydynt yn ymateb yn uniongyrchol i ymholiadau gan y cyhoedd neu drwy eu gwaith yn diogelu casgliad y Llyfrgell a sicrhau ei hygyrchedd.

2.55 Y gostyngiad yn nifer y staff yw’r prif ffynhonnell o arbedion ariannol o hyd. Mae Arddangosyn 9 yn dangos, o ganlyniad i’r rhaglen ailstrwythuro staff a ddechreuodd yn 2013-14 bod gostyngiad o bron i 20 y cant wedi bod yn nifer y staff cyfwerth ag amser llawn rhwng 1 Ebrill 2013 a 1 Ebrill 2016. Collwyd pedwar deg pump o swyddi cyfwerth ag amser llawn ers 1 Ebrill 2014, yn unol â’r cynigion yn y Cynllun Ariannol Tymor Canolig y cytunwyd arno ym mis Chwefror 2014.

Arddangosyn 9 – Mae gostyngiad o bron i 20 y cant wedi bod yn nifer y staff cyfwerth ag amser llawn a gyflogwyd yn Llyfrgell Genedlaethol Cymru rhwng 2012-13 a 2015-16




Ffynhonnell: Cyfrifon Blynyddol, Llyfrgell Genedlaethol Cymru

2.56 Mae'r rhaglen ailstrwythuro wedi cyflawni ei nod o leihau nifer yr aelodau staff er mwyn gwneud arbedion ariannol a chydbwyso'r gyllideb.Gwnaed hyn trwy beidio â chyflogi rhywun newydd yn lle aelod o staff sy'n ymddeol neu'n gadael am swydd arall, neu trwy ddiswyddo gwirfoddol, gan osgoi diswyddo gorfodol. Cytunwyd ar gyfanswm o 27 o becynnau taliadau diswyddo gwirfoddol yn ystod 2014-15 a 2015-16 am gost o ychydig dros £1.35 miliwn, a phob un yn bresennol yng nghyfrifon 2014-15. Cyfrannodd Llywodraeth Cymru £500,000 o gymorth grant ychwanegol i gefnogi costau diswyddo y Llyfrgell yn ystod 2014-15, a ad-dalwyd trwy gymorth grant llai yn 2015-16.

2.57 Wrth Graffu ei Gyfrifon 2014-15[14], nododd Pwyllgor Cyfrifon Cyhoeddus Cynulliad Cenedlaethol Cymru, '…ei bod yn ymddangos bod gan y Llyfrgell Genedlaethol gynllun pensiwn a chynllun taliadau diswyddo sy'n hael o'u cymharu â sefydliadau eraill yn y sector cyhoeddus yng Nghymru' a bod angen edrych ar gynaliadwyedd y cynllun'. Argymhellodd y Pwyllgor y dylai'r Llyfrgell adolygu cynaliadwyedd ei chynll un pensiwn.

2.58 Yn ei llythyr mewn ymateb i'r Pwyllgor Cyfrifon Cyhoeddus, nododd y Llyfrgell ei bod ar hyn o bryd yn gweithredu cynllun pensiwn wedi'i ariannu'n llawn, yn wahanol iawn i sefydliadau tebyg eraill. Mae'r Bwrdd Ymddiriedolwyr yn adolygu'r cynllun pensiwn yn rheolaidd ac mae Bwrdd Ymddiriedolwyr Pensiwn yn goruchwylio. Mae'r llythyr hefyd yn datgan bod rheolwyr wrthi'n adolygu'r trefniadau diswyddo a bod ymrwymiad i reolwyr a chynrychiolwyr Undebau Llafur drafod y trefniadau presennol a ffurfiwyd yn rhan o'r cynnig tâl ar gyfer 2015-2017 y cytunwyd arno ym mis Rhagfyr 2015.

2.59 Rydym yn deall bod y trafodaethau hyn am drefniadau pensiwn y Llyfrgell yn parhau. Cydnabu sawl aelod o staff wrth siarad â nhw bod y Llyfrgell yn gweithredu cynllun pensiwn hael. Fodd bynnag, rydym hefyd yn cydnabod, yn dilyn cyfnod hir o rewi cyflogau cyn y cytundeb ym mis Rhagfyr 2015, y byddai unrhyw ymgais gan reolwyr i leihau'r buddion pensiwn wedi tanseilio ymhellach y morâl ymhlith y staff sydd eisoes yn fregus. Yn ogystal â hyn, mae'r buddion sy'n gysylltiedig â thaliadau diswyddo gwirfoddol wedi helpu'r Llyfrgell i gydbwyso'i chyllideb yn sgil y gostyngiad i gymorth grant.

2.60 Fodd bynnag, nid yw'r Llyfrgell wedi monitro'n ddigon agos effaith y lleihad yn nifer y staff ar wahanol rannau o'i busnes. Mae'r Llyfrgell wedi ceisio ymgorffori'r lleihad ym maint ei gweithlu a pharhau i gynnig ei hystod lawn o wasanaethau i'r cyhoedd. Mae rheolwyr ac uwch reolwyr wedi ceisio lleihau effaith colli arbenigedd o'u hadrannau trwy drefniadau trosglwyddo cyn i'r staff adael a chynllunio ailddosbarthu cyfrifoldebau ymhlith yr aelodau staff sy'n weddill.

14 Craffu ar Gyfrifon 2014-15, Pwyllgor Cyfrifon Cyhoeddus Cynulliad Cenedlaethol Cymru, mis Rhagfyr 2015

2.61 Mae'r Llyfrgell hefyd wedi adnewyddu ei chynllun gwirfoddoli, gan alluogi'r rhai sy'n ymddiddori mewn gwaith y Llyfrgell i gyfrannu ar y safle yn Aberystwyth ac ar-lein o'u cartrefi. Rhwng mis Awst 2015 a mis Mehefin 2016, mae Cylchlythr y Llyfrgell yn nodi y cynyddodd nifer y gwirfoddolwyr o 37 i 48, a gwelwyd cynnydd o 70 y cant yn nifer yr oriau gwasanaeth a ddarparwyd ganddynt yn ystod y tri mis blaenorol i oddeutu 2,400 o oriau.

2.62 Er hyn, ni all y cynnydd yn nifer y gwirfoddolwyr, ac nid dyma yw ei fwriad, cymryd lle colli nifer mawr o aelodau staff, llawer ohonynt yn arbenigwyr yn eu maes. Bydd unrhyw ostyngiadau pellach i'r cyllid felly, yn ddios yn cael effaith ar amrywiaeth a hyd a lled y gwasanaethau y gall y Llyfrgell eu darparu. Mae'n rhaid i'r Llyfrgell gyflawni ei hamcanion craidd a'i dyletswyddau statudol; fodd bynnag, nid yw'r Llyfrgell wedi asesu a blaenoriaethu'n ddigonol yr amrywiaeth o wasanaethau y mae'n eu darparu, gan ystyried, yn unigol neu mewn cydweithrediad â chyrff eraill, y canlynol:

- a oes ganddi'r sgiliau a'r gallu i barhau i'w darparu;
- a oes angen eu darparu o gwbl; neu
- a oes modd eu darparu mewn ffordd wahanol.

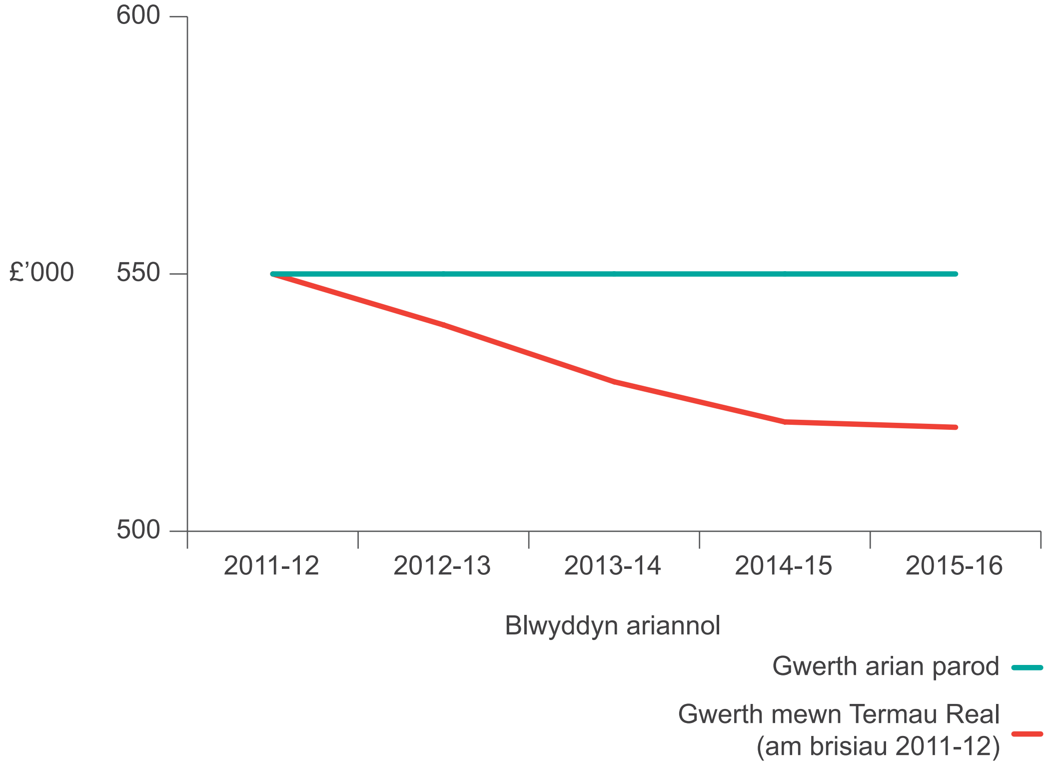
2.63 Mae'r Bwrdd a'r Tîm Gweithredol wedi nodi, fel her allweddol, yr angen i ddatblygu gweithlu hyblyg i ymateb i'r heriau ariannol o'u blaen, a cholli staff ac arbenigedd yn sgil y rhaglen ailstrwythuro. Mae'r Llyfrgell wedi ymrwymo yn ei chynllun gweithredol ar gyfer 2016-17 i gyflawni'r rhaglen ailstrwythuro sefydliadol a llunio Strategaeth Datblygu'r Gweithlu newydd erbyn mis Rhagfyr 2016.

## Mae'r Llyfrgell yn ymrwymedig i ddatblygu cynllun rheoli asedau cadarn sy'n ymdrin â chyflwr yr adeilad a defnydd o'r gofod sydd ynddo

2.64 Agorwyd adeilad y Llyfrgell, sydd wedi'i leoli mewn safle amlwg yn edrych dros Fae Ceredigion a thref Aberystwyth, yn wreiddiol ym 1916. Mae'r bloc canolog, a gwblhawyd ym 1937, yn Adeilad Rhestredig Gradd II*. Agorwyd trydydd adeilad y Llyfrgell ym 1996, gan ddyblu'r capasiti storio sydd gan y Llyfrgell.

2.65 Mae'r Llyfrgell yn cael cymorth grant cyfalaf gan Lywodraeth Cymru ac yn defnyddio hyn i fuddsoddi yn yr adeilad, offer a thechnoleg gwybodaeth. Mae Arddangosyn 10 yn dangos bod cymorth grant cyfalaf craidd wedi parhau yn sefydlog mewn termau arian parod, ar £550,000 y flwyddyn am sawl blwyddyn. Fodd bynnag, mewn termau real golyga hyn fod gwerth y dyraniad yn 2015-16 wedi syrthio rhyw 5.4 y cant i tua £520,000 ers 2011-12.

Arddangosyn 10 – Mae gwerth cymorth grant cyfalaf sylfaenol wedi gostwng yn ystod y blynyddoedd diwethaf




Ffynhonnell: Llythyron cylch gwaith Llywodraeth Cymru i Lyfrgell Cenedlaethol Cymru

2.66 Yn ogystal â'r dyraniad cymorth grant cyfalaf craidd, mae Llywodraeth Cymru hefyd wedi darparu buddsoddiad cyfalaf ychwanegol ar gyfer prosiectau penodol ac er mwyn gwneud gwaith adfer a datblygu angenrheidiol ar adeiladau a seilwaith y Llyfrgell. Rhoddodd Llywodraeth Cymru grant o £2.47 miliwn yn 2013-14, er enghraifft, i ariannu gwaith adnewyddu yn dilyn y tân yn 2013. Rhoddodd Llywodraeth Cymru £3.5 miliwn arall (£3.3 miliwn yn 2014-15 a £200,000 pellach yn 2015-16) i'r prosiect 'Courtyard Infill' er mwyn darparu llety priodol ar gyfer Comisiwn Brenhinol Henebion Cymru a'r Cofnod Henebion Cenedlaethol. Fodd bynnag, mae gwerth gostyngol y cyllid cyfalaf yn debygol o arwain at gynnydd dros amser yn y gwaith cynnal a chadw sy'n aros i gael ei wneud. Bydd diffyg buddsoddiad yn yr adeilad yn creu problemau o ran cynaliadwyedd hirdymor casgliadau, gwasanaethau ac adeilad y Llyfrgell. Mae'r Llyfrgell yn ystyried ei bod yn risg sylweddol, er enghraifft, nad yw rhannau o'r adeilad yn bodloni rheoliadau tân cyfoes.

2.67 Mae Rheolwyr ac Ymddiriedolwyr wedi mynegi ers tro eu pryder bod lefel y buddsoddiad mewn cynnal a chadw'r adeilad yn annigonol i atal y dirywiad i'w gyflwr ac i ymdrin â materion iechyd a diogelwch. Ym mis Mehefin 2015 cyflwynodd y Llyfrgell ddogfen i Lywodraeth Cymru yn crynhoi'r prif flaenoriaethau ar gyfer cyllid cyfalaf. Amcangyfrifwyd bod angen gwerth £26.55 miliwn o waith dros y pum mlynedd i 2020-21. Seiliwyd yr amcangyfrif hwn yn bennaf ar restr flaenorol o brosiectau cyfalaf, gwerth £24 miliwn, a oedd wedi'i chynnwys yng nghynllun gweithredu 2013-14.

2.68 Yn ogystal â'r problemau yn ymwneud â chyflwr adeilad y Llyfrgell, mae aelodau staff ac Ymddiriedolwyr yn cydnabod bod problemau hefyd o ran pa mor ddigonol ac addas yw'r adeilad. Yn ei swyddogaeth fel llyfrgell adneuo cyfreithiol, mae'r Llyfrgell yn derbyn ac yn cadw, ar gyfartaledd, dros 4,500 o eitemau newydd bob wythnos. Mae angen amodau arbenigol ar rai eitemau er mwyn eu cadw ar gyfer cenedlaethau'r dyfodol. Mae dangosyddion perfformiad y Llyfrgell ar gyfer 2014-15 a 2015-16 yn dangos y caiff 65 y cant o'r casgliad ei gadw dan amodau amgylcheddol priodol. Er bod y ffigur hyn yn unol â thargedau'r Llyfrgell ei hun, bydd diffyg lle priodol yn y Llyfrgell yn y pendraw ar gyfer y casgliad hwn. Nododd archwiliad mewnol o 'Rheoli Gofod Casgliadau' yn 2015-16 nad oedd unrhyw drefniadau ffurfiol ar waith i reoli a chynllunio ar gyfer y galw am ofod yn y Llyfrgell.

2.69 Mae arferion y cyhoedd o ran sut maen nhw'n cael gafael ar gasgliadau'r Llyfrgell hefyd yn newid ac mae gan hyn oblygiadau i ddyfodol adeilad y Llyfrgell. Yn ystod y ddwy flynedd 2014-15 a 2015-16, er enghraifft, mae dangosyddion perfformiad y Llyfrgell yn dangos bod bron 380,000 o eitemau newydd o'i chasgliad ar gael yn ddigidol. Yn yr un cyfnod, gwelwyd cynnydd o 16 y cant yn nifer yr ymweliadau â gwefan y Llyfrgell i 1.26 miliwn, a gwelwyd gostyngiad canran debyg o ostyngiad yn y defnydd o'r ystafelloedd darllen i 20,330.

2.70 Mae penodiad Pennaeth Ystadau a Gwasanaethau Cefnogi ym mis Awst 2015 wedi dechrau cyflawni dull mwy strategol o reoli adeilad y Llyfrgell, gan ganolbwyntio ar faterion iechyd a diogelwch, cynnal a chadw a pharhad busnes. Fodd bynnag, mae cynllun gweithredol y Llyfrgell ar gyfer 2016-17 yn ymrwymo i ddatblygu cynllun newydd i reoli asedau ar gyfer ystad y Llyfrgell.

## Mae rhoi Ddeddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol ar waith yn gyfle amserol a gwerthfawr i'r Llyfrgell ymdrin â'i chynaliadwyedd yn y dyfodol

2.71 Mae cynaliadwyedd wrth galon diben craidd y Llyfrgell. Ei Hamcan, yn ôl diffiniad Siarter Brenhinol Ategol 2006, yw, 'casglu, cadw a rhoi mynediad i wybodaeth gofnodedig o bob math ac ar bob ffurf, yn arbennig gwybodaeth sy'n ymwneud â Chymru… er budd y cyhoedd'. Ei swyddogaeth, felly, yw sicrhau y gall cenedlaethau'r dyfodol elwa ar yr wybodaeth a gynhyrchwyd gan genedlaethau'r gorffennol a'r presennol. Fodd bynnag, rydym ni wedi canfod na fu'r penderfyniadau a wnaed hyd yn hyn wedi'u integreiddio'n ddigonol i sichrau cynaliadwyedd y Llyfrgell yn sgil y lleihad mewn cyllid cyhoeddus.

2.72 Mae Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (Cymru) 2015[15] (y Ddeddf) yn gymwys i bob Corff a Noddir gan Lywodraeth Cymru, gan gynnwys y Llyfrgell. Mae'r Ddeddf yn ei gwneud yn ofynnol i'r cyrff cyhoeddus sy'n gynwysiedig yn ei chwmpas 'gyflawni datblygiad cynaliadwy' trwy wneud y cyfraniad mwyaf i'r saith Nod Llesiant a ddiffinnir yn y Ddeddf. Wrth gynnal datblygiad cynaliadwy, mae'r Ddeddf yn ei gwneud yn ofynnol i'r Llyfrgell bennu amcanion llesiant ar gyfer newid hirdymor, a chymryd pob cam rhesymol i gyflawni'r amcanion hynny. Wrth wneud hyn, mae'n rhaid i'r Llyfrgell gymhwyso egwyddor datblygiad cynaliadwy trwy roi ystyriaeth i'r pum 'ffordd gynaliadwy o weithio':

- golwg hirdymor;
- dull integredig o weithio;
- cynnwys pobl;
- cydweithio ag eraill; ac
- atal.

2.73 Mae'r Bwrdd ar gam cynnar o'i ddealltwriaeth o ofynion y Ddeddf. Fodd bynnag, mae llythyr cylch gwaith Llywodraeth Cymru ar gyfer 2016-17 yn ei gwneud yn ofynnol i'r Llyfrgell ddatblygu ei hymateb i'r Ddeddf erbyn mis Mawrth 2017. Mae'r gofyniad hwn yn rhoi cyfle gwerthfawr ac amserol i'r Bwrdd ddatblygu cynllun strategol newydd i olynu 'Gwybodaeth i Bawb', gan sicrhau bod yr holl gynllunio yn cyd-fynd â'i amcanion llesiant newydd, ac yn cyfrannu atynt.

15 Mae rhagor o wybodaeth am ofynion y Ddeddf ar gael yn 'Cydamcanu – Cydymdrechu', canllawiau statudol Llywodraeth Cymru ar Ddeddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (Cymru), 2015

# Atodiadau

Atodiad 1 – Ymrwymiadau a wnaed yng Nghynllun Strategol 2014-2017, ‘Gwybodaeth i Bawb’

Atodiad 2 – Ein methodoleg

# Atodiad 1 – Ymrwymiadau a wnaed yng Nghynllun Strategol 2014-2017, 'Gwybodaeth i Bawb'

| Blaenoriaeth Strategol | Ymrwymiadau |
|---|---|
| **Mynediad** | Byddwn yn:<br>I Hwyluso mynediad a defnydd, a rhoi pwrpas newydd i gasgliadau<br>II Ymestyn presenoldeb ar draws Cymru<br>III Datblygu a diogelu casgliadau i sicrhau mynediad<br>IV Cynnal, datblygu a darparu mynediad at y casgliad cenedlaethol yn cynnwys deunydd adnau cyfreithiol<br>V Annog a chasglu adborth gan ddefnyddwyr<br>VI Cynnal a chefnogi ymchwil, gan gynyddu'r effaith ar y casgliadau |
| **Arbenigedd** | Byddwn yn:<br>I Rhannu sgiliau a gwybodaeth<br>II Arwain drwy osod safonau arfer da<br>III Datblygu'r Gwasanaeth Cadwraeth a Chadwedigaeth Ddigidol ar gyfer Prosiect Etifeddiaeth Ddogfennol Cymru<br>IV Meithrin a diogelu sgiliau a chymwyseddau |
| **Cydweithio** | Byddwn yn:<br>I Ymgysylltu â defnyddwyr a grwpiau perthynol<br>II Cydweithio â'r sector preifat<br>III Datblygu Rhaglen Partneriaeth Gymunedol gyda phartneriaid yn y sector cyhoeddus<br>IV Cydweithio â chyrff eraill o fewn Cymru a thu hwnt<br>V Cyfranogi mewn ymchwil rhyngwladol<br>VI Chwarae rôl arweiniol yn y sectorau diwylliant a threftadaeth |
| **Cynaliadwyedd** | Byddwn yn:<br>I Archwilio ffrydiau incwm newydd<br>II Meithrin diwylliant o welliant parhaus<br>III Mesur a monitro gwerth ac effaith y Llyfrgell<br>IV Hyrwyddo, datblygu a chynnal effeithlonrwydd amgylcheddol |
| **Blaengaredd** | Byddwn yn:<br>I Arwain trafodaeth genedlaethol am y potensial i sefydlu Archif Genedlaethol i Gymru<br>II Arwain a chydweithredu wrth ddatblygu sylfaen gwybodaeth i Gymru<br>III Bod yn flaengar wrth ddatblygu cyfleoedd masnachol |

Ffynhonnell: 'Gwybodaeth i Bawb', Llyfrgell Genedlaethol Cymru, Chwefror 2014

# Atodiad 2 – Ein methodoleg

Mynegwyd mewn gohebiaeth allanol i'r Archwilydd Cyffredinol yn ystod 2014 a 2015 bryderon ynglŷn ag agweddau ar arweinyddiaeth a gwaith llywodraethu'r Llyfrgell, gan gynnwys tensiynau o ran cysylltiadau staff a chyhoeddusrwydd am bryderon penodol yn ymwneud â chanlyniad tribiwnlys cyflogaeth, a ganfu bod dau aelod o staff wedi'u diswyddo'n annheg. O ganlyniad, dangosodd yr Archwilydd Cyffredinol i'r Llyfrgell, Llywodraeth Cymru a Phwyllgor Cyfrifon Cyhoeddus yn 2015 y byddai'n ymgymryd ag adolygiad o drefniadau llywodraethu'r Llyfrgell.

Ym mis Mawrth 2015, comisiynodd Bwrdd Ymddiriedolwyr y Llyfrgell, Pricewaterhouse Coopers i adolygu gweithrediad polisi disgyblu'r Llyfrgell. Penderfynodd yr Archwilydd Cyffredinol aros am ganlyniad y gwaith hwn a neilltuo amser i'r Llyfrgell ymateb iddo cyn ymgymryd â'i adolygiad.

Wrth gynnal yr adolygiad, ystyriwyd amrywiaeth eang o ddogfennau gennym. Rydym yn cyfeirio at y dogfennau hyn yn ôl yr angen yn yr adroddiad. Maent yn cynnwys:

- fframweithiau, Siarteri, llythyrau cylch gwaith Llywodraeth Cymru a dogfennau eraill sy'n nodi'r gofynion allanol sy'n llywio'r Llyfrgell;
- cynlluniau strategol a gweithredol y Llyfrgell;
- cyfrifon blynyddol y Llyfrgell;
- adroddiad PwC a chynlluniau gweithredu ac adroddiadau monitro'r Llyfrgell;
- cofnodion o gyfarfodydd y Bwrdd a'r Pwyllgor Archwilio, a'r papurau a gyflwynwyd i'r cyfarfodydd hynny o 2015 ymlaen; a
- data o arolygon staff a gynhaliwyd gan y Weithrediaeth a chan Undebau Llafur yn y Llyfrgell.

Rhwng mis Ionawr a mis Mawrth 2016, cynhaliwyd trafodaethau rhyngom ni â swyddogion perthnasol Llywodraeth Cymru ac roeddem ni'n bresennol yng nghyfarfod mis Chwefror y Bwrdd fel arsylwyr. Cynhaliwyd dau grŵp ffocws hefyd a oedd yn cynnwys aelodau staff y Llyfrgell a ddewiswyd ar hap, gan gyfweld ag:

- 11 o'r Ymddiriedolwyr a oedd, ar y pryd, yn aelodau o'r Bwrdd;
- y pedwar aelod o Dîm Gweithredol y Llyfrgell;
- sampl o benaethiaid adrannau yn y Llyfrgell;
- cynrychiolwyr o'r Undebau Llafur; ac
- archwilwyr mewnol y Llyfrgell.

Wales Audit Office

24 Cathedral Road

Cardiff CF11 9LJ

Tel: 029 2032 0500

Fax: 029 2032 0600

Textphone: 029 2032 0660

We welcome telephone calls
in Welsh and English.

E-mail: info@audit.wales

Website: www.audit.wales

Swyddfa 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