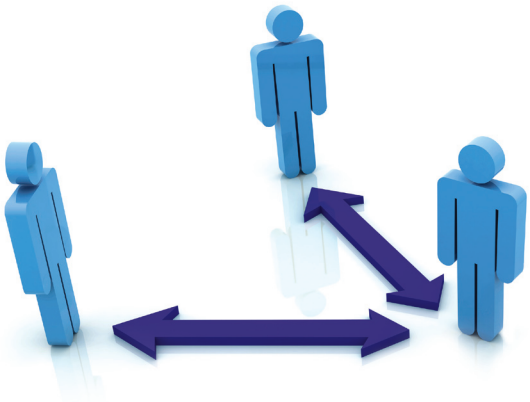
ADEILADU ARBENIGRWYDD YNG NGHYMRU

CONSTRUCTING EXCELLENCE IN WALES

Astudiaethau Achos

Trosglwyddo Stoc yng Nghymru

Dadansoddiad Cymharol



i2i - inform to involve

i2i - hysbysu i ymrwymo

Noddir gan Lywodraeth Cynulliad Cymru
Sponsored by Welsh Assembly Government

www.cewales.org.uk

Adeiladu Arbenigrwydd yng Nghymru

Astudiaethau Achos Trosglwyddo Stoc yng Nghymru

Dadansoddiad Cymharol

Mae'r adroddiad hwn yn ystyried cyfarwyddiadau a gofynion penodol ein cleient.

Ni fwriedir iddo fod ar gyfer unrhyw drydydd parti ac ni ddylai unrhyw drydydd parti ddibynnu arno ac ni ysgwyddir unrhyw gyfrifoldeb i unrhyw drydydd parti.

Ove Arup & Partners Ltd
4 Pierhead Street,
Glannau'r Brifddinas,
Caerdydd
CF10 4QP

Ffôn +44 (0)29 2047 3727
Ffacs +44 (0)29 2047 2277

www.arup.com

Cynnwys

		Tudalen
1	Crynodeb Gweithredol	1
1.1	Trosglwyddo	1
1.2	Pobl	1
1.3	Cyfranogi	2
1.4	SATC	2
1.5	Perfformiad	3
1.6	Perthnasoedd	4
1.7	Adfywio	4
1.8	Cysylltiadau cyhoeddus	5
1.9	Casgliadau	5
2	Cyflwyniad	7
2.1	Cefndir i'r ymchwil	7
2.2	Tai cymunedol cydfuddiannol	7
2.3	Diben a strwythur yr adroddiad hwn	8
2.4	Y Cymdeithasau Trosglwyddo Stoc ar Raddfa Fawr (TSRF)	8
3	Trosglwyddo	9
4	Pobl	10
4.1	Adfywio'r sefydliad	10
4.2	Integreiddio	11
4.3	Amlygrwydd rheolwyr	13
4.4	Gwerthoedd a gweledigaeth	14
4.5	Cyfathrebu mewnol	14
4.6	Crynodeb	15
5	Cyfranogi	16
	Crynodeb	18

6 Llywodraethu 19

Crynodeb 20

7 SATC 20

7.1 Caffael 21

7.2 Cynnwys tenantiaid mewn Caffael a SATC 21

7.3 Swyddogion Cyswllt Tenantiaid 22

7.4 Ymateb tenantiaid i SATC 23

7.5 Arolygon cyflwr stoc 23

7.6 Gweithio gyda chontractwyr 24

7.7 Cyflogaeth a hyfforddiant lleol 25

7.8 Busnesau Bach a Chanolig 26

7.9 Cyrraedd SATC 27

8 Perfformiad 28

9 Perthnasoedd 29

9.1 Awdurdod lleol 'cartref' 29

9.2 Cymunedau yn Gyntaf 30

9.3 Llywodraeth Cynulliad Cymru a Chynulliad Cenedlaethol Cymru 30

9.4 Benthycwyr 31

9.5 Cwmnïau cyfleustodau 31

9.6 Y sector tai cymdeithasol 31

10 Adfywio 32

10.1 Beth yw adfywio? 32

10.2 Ariannu adfywio 33

10.3 Cynhwysiant ariannol 33

10.4 Cynaliadwyedd Amgylcheddol 34

10.5 Pwy sy'n elwa? 34

10.6 I ba raddau? 34

11 Cysylltiadau Cyhoeddus 35

12 Casgliadau 36

1 Crynodeb Gweithredol

Comisiynwyd Arup gan Adeiladu Arbenigrwydd yng Nghymru i gynnal astudiaethau achos o dair cymdeithas tai 'trosglwyddo stoc ar raddfa fawr' (TSRF) yng Nghymru, lle bo stoc dai'r cyngor wedi'i throsglwyddo i Landlordiaid Cymdeithasol Cofrestredig (LCC) a ffurfiwyd yn arbennig. Byddai'r astudiaethau achos hyn wedyn yn destun dadansoddiad cymharol, sef diben yr adroddiad hwn. Mae'n archwilio rhai o'r pethau mae cymdeithasau TSRF wedi'u darganfod yn ystod y broses drosglwyddo ac ym misoedd a blynyddoedd cynnar annibyniaeth y gymdeithas ar yr awdurdod llawer, a pha ffactorau sydd wedi pennu efallai a fu profiadau'n gadarnhaol neu'n negyddol. Mae'r dadansoddiad yn astudio'r trosglwyddo, pobl sy'n gweithio i'r gymdeithas, cyfranogiad y tenantiaid, llywodraethu, cyrraedd Safon Ansawdd Tai Cymru (SATC) – gan gynnwys caffael y gwaith sydd ei angen, perfformiad, y berthynas sydd gan y gymdeithas TSRF â chyrff eraill, adfywio, a chysylltiadau cyhoeddus.

Ni enwir y tair cymdeithas dan sylw cyn belled â phosibl at ddiben y dadansoddiad hwn. Mae un o'r tair cymdeithas wedi dewis cymdeithas model cymunedol cydfuddiannol. Mae cwmnïau cydfuddiannol yn seiliedig ar gymuned ac yn eiddo i gymuned ac maent yn cynnwys tenantiaid yn y penderfyniadau sy'n ymwneud ag adfywio a datblygu eu hardal. Mae gan y cwmni cydfuddiannol rwymedigaeth gyfansoddiadol i ddatblygu strategaeth grymuso tenantiaid. Gan y gymdeithas hon mae'r stoc fwyaf o'r tair. Mae'r ddwy gymdeithas arall wedi dilyn model LCC traddodiadol.

Mae'r meysydd diddordeb allweddol, sy'n cael eu harchwilio'n fanylach yn y prif adroddiad, yn cael eu nodi isod. Mae'r rhain yn arwain at y casgliadau a grynhoir ar dudalen 6.

1.1 Trosglwyddo

- Digwyddodd y trosglwyddo'n llawer cyflymach yn nwy o'r cymdeithasau nag yn y drydedd, a gymerodd dros flwyddyn ar ôl y bleidlais gadarnhaol. Roedd hyn oherwydd cyd-drafodaethau maith â'r awdurdod lleol. Yn y ddau achos o drosglwyddo cyflymach, roedd cymaint i'w wneud mewn amser byr nes bod rhai tasgau'n cael eu brysio'n anochel. Er bod digonedd o amser i wneud popeth yn y trosglwyddo a oedwyd, nid oedd ffocws yn perthyn i'r cyd-drafodaethau â'r awdurdod lleol, rhywbeth a sicrheir efallai gan derfynau amser tynnach.
- Cafodd pob un o'r tair cymdeithas broblemau gydag ansawdd gwael y wybodaeth am gartrefi a gafwyd gan yr awdurdod lleol.
- Roedd gan y tair cymdeithas TSRF sylwadau i'w gwneud am ddefnyddio ymgynghorwyr. Er bod angen prynu arbenigedd i mewn, mae'n debyg bod ymgynghorwyr yn tueddu i gymhwyso ymagwedd 'un math yn addas i bawb' i rai meysydd.

1.2 Pobl

- Un o'r negeseuon allweddol o gymdeithasau TSRF yw bod newid diwylliant yn bosibl.
- Mae angen datblygu rheolwyr yn arweinwyr yn sector tai cymdeithasol Cymru. Gellir gwneud hyn drwy hyfforddiant, secondiadau y tu allan i'r maes tai a recriwtio o ddiwydiannau eraill.
- Mae ymdriniaeth â 'newid' yn un bwysig wrth drosglwyddo stoc, a bydd y ffordd mae arweinwyr yn dehongli ystyr 'newid' yn effeithio'n sylweddol ar sut deimlad ydyw gweithio i'r gymdeithas TSRF.
- Mae angen cymryd amser i wrando ar staff rheng flaen yn y cyfnod pontio hwn (ac yn y dyfodol), yn arbennig gan fod pob cymdeithas TSRF yn dibynnu ar yr unigolion hyn i gyfleu negeseuon allweddol y gymdeithas i'r tenantiaid.

- Fel rheol, yr adran atgyweiriadau a chynnal a chadw yw'r grŵp mwyaf heriol o staff o ran cyfleu gwerthoedd y gymdeithas ac ennyn eu diddordeb mewn ffordd newydd o weithio.
- Rhoddwyd blaenoriaeth yn y tair cymdeithas dan sylw i roi cyfleoedd i staff roi sylwadau am y ffordd y caiff y gymdeithas TSRF ei rhedeg.
- Mae pob un o'r tair cymdeithas TSRF yn canolbwyntio ar ei rôl yn landlord yn anad dim, ond hefyd yn archwilio yn ei gweledigaeth a'i gwerthoedd beth mae'n ei olygu mewn gwirionedd bod yn landlord da. Mae cyfranogiad tenantiaid ac ymgynghori â thenantiaid, cynaliadwyedd, ymagwedd ddiffwdan, cynllunio strategol a chydweithredu yn rhan o'r diffiniad hwnnw.
- Mae profion rheoli newid mewn cymdeithas TSRF yn golygu bod y gymdeithas yn dysgu gyda'i gilydd a'i bod, yn y pen draw, yn gymdeithas fwy cydlynol, sy'n cyfathrebu'n well.

1.3 Cyfranogi

- Mae pob un o'r tair cymdeithas TSRF yn cydnabod bod gwrando ar denantiaid ac annog cyfranogiad gan denantiaid yn fuddiol i fusnes.
- Nid yw strategaethau cyfranogiad tenantiaid yn annog ystod eang o denantiaid i gymryd rhan o reidrwydd. Er enghraifft, mae amser cyfarfodydd neu'r amser sydd ei angen i fod yn aelod o banel yn gallu rhwystro'r rheini sy'n gweithio rhag cymryd rhan.
- Credir bod trafodaethau am un pwnc yn fwy poblogaidd na'r cyfleoedd ehangach i gymryd rhan (h.y. trafod gwelliannau ar eich ystâd yn hytrach nag eistedd ar banel caffael ardal gyfan).
- Mae angen dulliau arloesol i gyrraedd tenantiaid ieuengach. Mae angen targedu a chynllunio dulliau cyfathrebu i fynnu ymateb (yn hytrach na chyfathrebu un ffordd yn unig).
- Mae angen datblygu amrywiaeth o ffyrdd i denantiaid gyfathrebu, fel bod y sianel ar agor drwy'r amser a'u bod yn gallu rhoi gwybod i'r gymdeithas TSRF beth yw eu barn heb orfod aros am yr holiadur nesaf sydd, beth bynnag, yn tueddu i ofyn cwestiynau penodol a chaeedig.
- Deellir bod cyfranogiad tenantiaid yn 'beth da' gan y sector tai cymdeithasol ledled y DU. Mae tenantiaid hapusach yn fwy tebygol o dalu eu rhent ac aros yn eu cartref, gan gefnogi sefydlogrwydd ariannol y gymdeithas tai. O ran bod yn landlord da, mae'r cymdeithasau TSRF eisiau bod yn gefnogol heb fod yn dadol na nawddoglyd. Mae'r cymdeithasau TSRF yn cydnabod ei bod yn ddigon posib fod terfynau'n perthyn i raddau cyfranogiad defnyddiol, ond nid yw'r rhan fwyaf o gymdeithasau unman yn agos at y terfyn hwnnw eto.

1.4 Llywodraethu

- Nid yw'r cymdeithasau TSRF wedi cael anhawster yn llenwi eu lleoedd ar fyrddau tenantiaid, gan ddangos ymgysylltu effeithiol â thenantiaid.
- Disgrifiodd y cymdeithasau TSRF pa mor 'ffodus' y buont gydag aelodau eu byrddau tenantiaid, gan nodi gallu a harmoni da ar y byrddau.
- Mae newid cynghorwyr lleol ar ôl etholiadau llywodraeth leol yn gallu golygu diffyg parhad ymhlith cynrychiolwyr y cyngor ar fwrdd y gymdeithas TSRF.

1.5 SATC

- Mae ymagwedd y cymdeithasau TSRF at gaffael eu prif raglenni gwella oll wedi ceisio sicrhau'r buddion mwyaf posibl i economïau lleol a chyfrannu at adfywio economaidd-gymdeithasol ehangach. Mae angen i gymdeithasau TSRF gymryd cyfrifoldeb am gaffael fel cleientiaid deallus, gan ddeall effeithiau eu pryniannau.
- Mae un o'r cymdeithasau wedi ymuno â chonsortiwm lleol ar gyfer ei chontractio. Nid oes llawer iawn o brofiad o weithio gyda fframweithiau yng Nghymru, gan olygu bod pawb dan sylw'n dysgu wrth fynd yn ei flaen.
- Yn y dyfodol, dylai cymdeithasau TSRF ystyried caffael cyn gynted â phosibl, gan ddisgwyl llofnodi contractau ryw ddeufis ar ôl trosglwyddo i sicrhau bod contractwyr yn gallu dod ar y safle cyn gynted â phosibl. Efallai bydd angen dod ag adnodd caffael medrus i mewn cyn trosglwyddo.
- Mae cynnwys tenantiaid yn y broses gaffael yn golygu eu bod yn fwy tebygol o fod yn eiriolwyr i'r sefydliad, y ffordd mae'n gweithredu a'r penderfyniadau a wna.
- Mae pob un o'r tair cymdeithas TSRF wedi canfod bod cymysgedd o ymatebion gan denantiaid i waith SATC ar eu cartrefi. Prin y gall rai ohonynt gredu pa mor dda ydyw, tra bo eraill yn ei chael yn anodd dioddef yr aflonyddwch.
- Un her gyffredin mewn cymdeithasau TSRF yw ymgyfarwyddo â chyflwr yr ystâd oherwydd prinder y data a gasglir mewn arolygon cyflwr stoc cyn y trosglwyddo. Nid yw hyn yn feirniadaeth o'r syrfewyr, ond yn hytrach realiti unrhyw sefyllfa lle profir sampl o bortffolio cyfan. Ni all byth fod digon o fanylion i hysbysu rhaglen waith fawr yn llawn, a byddai'n waharddol o ddrud arolygu pob eiddo'n helaeth.
- Mae cymdeithasau TSRF yn eithaf aml ar flaen y gad o ran dulliau caffael neu gontractio newydd yn y sector cyhoeddus, felly'r unig ffordd o wneud iddynt weithio yw sicrhau bod partneriaid yn y newyddbethau hyn yn wybodus.
- Mae perthynas gref iawn rhwng byw mewn tai cymdeithasol a mathau lluosog o amddifadedd.[1] Un o'r ffyrdd y gallai cymdeithasau TSRF ddechrau mynd i'r afael â hyn yw drwy dargedu'r rheini y mae angen hyfforddiant arnynt fwyaf (y rheini sydd byth wedi gweithio, er enghraifft, sy'n dod o ardal â disgwyliadau isel o gyflogaeth, neu'r rheini heb fawr o uchelgais mewn perthynas â chyflogaeth) ar gyfer eu cynlluniau hyfforddai. Mae'n debygol y bydd angen buddsoddi mwy yn yr ymgeiswyr hyn na'u cyfoedion â chyflawniad academaidd uwch, y mae eu rhieni wedi gweithio, neu sy'n fwy uchelgeisiol. Mae un gymdeithas TSRF eisiau dod o hyd i'r ymgeiswyr hynny sydd â'r potensial mwyaf. Mae wedi lleisio rhwystredigaeth fod llawer o gyllid y llywodraeth i brentisiaid ynghlwm wrth helpu'r di-waith tymor hir yn ôl i'r gwaith neu ganolbwyntio ar bobl 16-19 oed, ac nid yr ymgeiswyr hyn o reidrwydd yw'r mwyaf tebygol o aros mewn cyflogaeth.
- Ar hyn o bryd, mae bwlch rhwng y sgiliau sydd eu hangen ar grefftwyr a'r hyfforddiant a ddarperir, ac mae teimlad bod colegau'n canolbwyntio ar ble y gallant gael y cyllid mwyaf, yn hytrach na galw diwydiant.
- Y materion pwysicaf sy'n gysylltiedig â busnesau bach a chanolig a allai weithio ar raglenni SATC yw:
  - pecynnu gwaith er budd cwmnïau llai;
  - bod yn gyfarwydd â'r farchnad leol ar gyfer busnesau bach a chanolig;
  - rôl a chyfrifoldeb y gymdeithas TSRF fel cleient; a
  - gallu busnesau bach a chanolig i gwblhau gwaith SATC.

  Fel gydag unrhyw gontractwr, mae cyfathrebu gonest yn bwysig iawn.

1 Gweler Feinstein et al, *The Public Value of Social Housing: A Longitudinal Analysis of the Relationship Between Housing and Life Chances* (Smith Institute, 2008).

- Roedd pob un o'r tair cymdeithas TSRF yn amlygu bod angen cynnwys amser yn y rhaglen i gynllunio gwaith caffael yn briodol ac, efallai'n bwysicach na dim, gwneud y cyfnod cynllunio hwn yn rhan o'r broses drosglwyddo yn hytrach na rhywbeth sy'n cael ei ystyried wedyn. Mae cael y contractwyr cywir (ni waeth a ydynt yn gwmnïau bach a lleol neu'n gwmnïau cenedlaethol a fydd yn is-gontractio), y gall rhywun gael perthynas waith agored a gonest â hwy, yn bwysig i fywyd cynnar y gymdeithas TSRF a'i llwyddiant fel cymdeithas.
- Mae angen ystyried SATC mewn modd ymarferol. Ni fyddai llawer o newidiadau (i gynllun cegin, er enghraifft, neu ychwanegu toiled) yn anodd mewn adeilad newydd. Fodd bynnag, mae bywyd yn fwy cymhleth wrth geisio sicrhau bod stoc dai bresennol yn cyrraedd y safon, yn enwedig os yw'r stoc honno'n heneiddio neu mewn bloc o fflatiau.

1.6 Perfformiad

- Mae ymrwymiad lefel uchel a gweladwy at gasglu data at ddibenion rheoli perfformiad yn ei gwneud yn haws i staff weld bod hyn yn rhan o'r gwaith bob dydd, nid rhywbeth diflas sy'n tynnu sylw oddi wrtho.
- Mae HouseMark, gwasanaeth gwella perfformiad sy'n eiddo ar y cyd i'r Sefydliad Tai Siartredig (CIH) a'r Ffederasiwn Tai Cenedlaethol (NHF), yn cael ei ddefnyddio gan gymdeithasau TSRF ar gyfer meincnodi. Teimlir ei fod yn fwy perthnasol pan fydd Tai yn torri i ffwrdd o'r awdurdod lleol, gan fod modd dadelfennu costau ac effeithiau gwasanaethau amrywiol yn haws.
- Mae ffocws ar reoli perfformiad yn proffesiynoli tai, gyda staff ar lefelau amrywiol o'r gymdeithas yn deall y cysylltiadau rhwng casglu data a gwella gwasanaethau i denantiaid. Gellir priodoli rhan o'r ddealltwriaeth hon i staff yn gweld newidiadau cadarnhaol yn digwydd a lywiwyd gan wybodaeth reoli.

1.7 Perthnasoedd

- Un o'r darnau allweddol o eirfa a ddefnyddir pan fydd pobl yn siarad am drosglwyddo stoc yw 'etifeddiaeth'. Gall fod yn llawer rhy hawdd rhoi bai ar y cyngor y trosglwyddwyd tai ohono am sefyllfaoedd anodd, yn enwedig os oes cyd-drafodaethau anodd adeg y trosglwyddo, ond mae'n rhaid cynnal perthynas gyfeillgar yn y rhan fwyaf o sefyllfaoedd oherwydd bydd rhai gwasanaethau'n parhau i gael eu rhannu, ac oherwydd bydd y gymdeithas TSRF a'r awdurdod lleol yn bartneriaid strategol allweddol yn y maes tai yn yr ardal.
- Cafwyd anghytundebau rhwng cymdeithasau TSRF a Chymunedau yn Gyntaf mewn rhai ardaloedd. Gall y rhain fod am ddehongli ystadegau, clustnodi lleoedd gwag y gymdeithas TSRF i bobl o'r ardal Cymunedau yn Gyntaf ac, yn fwy cyffredinol, ymagweddau at adfywio. Fodd bynnag, cydnabu'r holl gymdeithasau TSRF mor bwysig yw gweithio'n effeithiol gyda Chymunedau yn Gyntaf, felly rydym yn awyddus i wella perthnasoedd.
- Awgrymwyd y dylai LlCC gael mwy o bresenoldeb wrth i'r trosglwyddo gael ei gyd-drafod i sicrhau ei fod yn digwydd yn amserol a bod digon o arbenigedd yn cael ei brynu i mewn i hwyluso'r broses (arbenigedd cyfreithiol a chaffael, er enghraifft).
- Wrth i gymdeithasau tai arallgyfeirio eu gweithgareddau y tu hwnt i rôl y landlord traddodiadol, mae'n amlwg bod angen y gallu i arddangos yr achos busnes ar gyfer y gweithgareddau hyn er boddhad y benthycwyr.
- Yn ogystal â rhwydweithiau anffurfiol ymhlith cymdeithasau TSRF yng Nghymru, roedd y cymdeithasau dan sylw yn yr astudiaeth hon oll yn awyddus i gydweithio â Chartrefi Cymunedol Cymru (CHC) a'r Sefydliad Tai Siartredig (CIH). Un enghraifft o hyn yw gwaith ar fenter cyllid datblygu cymunedol, sy'n cystadlu â benthycwyr trothwy i ddarparu cyllid mwy fforddiadwy.

1.8 Adfywio

- Ystyr 'adfywio' yw'r ffyrdd y mae'r gymdeithas TSRF yn cael gwerth ychwanegol o'i chaffaeliad, yn cael at gyllid neu'n hwyluso cydweithio i wella'r cyd-destun cymdeithasol, economaidd ac amgylcheddol mae tenantiaid yn byw ynddo. Gall hyn fod drwy rymuso grwpiau cymunedol, rhentu adeiladau i elusennau, defnyddio ardaloedd diffaith, neu ddarparu swyddi neu brofiad gwaith.
- Gall amodau economaidd-gymdeithasol lleol ysgogi arloesedd mewn adfywio oherwydd natur frys rhai o'r problemau. Gan ei bod yn gorff â chysylltiadau da yn lleol, gall gwaith cymdeithas TSRF fod yn allweddol a gall nifer o weithgareddau adfywio ddibynnu arno.
- Mae cynhwysiant ariannol (CA) yn uchel ar yr agenda adfywio i bob un o'r tair cymdeithas, gyda strategaethau CA ar waith a swyddogion CA arbenigol neu Gynghorwyr Budd-daliadau Lles yn rhoi'r strategaethau ar waith.
- Un o'r cwestiynau allweddol sy'n codi o adfywio a arweinir gan dai yw pwy ddylai, a phwy sydd, yn elwa ar weithgareddau ehangach cymdeithas tai. Os ystyrir bod ardal gyfan yn lle da i fyw, mae hyn o fudd i denantiaid ac i'r gymdeithas tai. Ar y llaw arall, a oes gan y gymdeithas TSRF gyfrifoldeb i ganolbwyntio ei gweithgareddau'n fwy eiddgar ar y bobl mae eu rhenti'n ariannu ei bodolaeth? Nid oes angen i weithio i denantiaid a sicrhau enillion i'r gymuned ehangach fod yn weithgareddau sy'n annibynnol ar ei gilydd.

1.9 Cysylltiadau cyhoeddus

- Un o'r amrywiadau mwyaf o'r naill gymdeithas i'r llall oedd eu hymagweddau at gysylltiadau cyhoeddus. Er bod un gymdeithas TSRF yn awyddus i ddatgan ei chyflawniadau o ben tŷ, er mwyn i denantiaid a rhanddeiliaid weld mor galed ac effeithiol mae'n gweithio i raddau, mae cymdeithas TSRF arall yn awyddus i gadw proffil is nes ei bod wedi penderfynu ar ei blaenoriaethau a'i negeseuon allweddol y tu allan i'r gymdeithas.
- Fodd bynnag, ni fydd unrhyw strategaeth CC mor effeithiol â chael tenantiaid a staff yn eiriolwyr i'r gymdeithas a'i dulliau.

1.10 Casgliadau

Crynhoir isod y casgliadau allweddol y daethpwyd iddynt am y tebygrwydd a'r gwahaniaethau rhwng tair cymdeithas TSRF yn ne Cymru. Gellir dod o hyd i drafodaethau hirach ar ddiwedd y brif ddogfen.

- Ni ellid dweud yn bendant fod dewis y cymdeithasau i ddilyn model cymunedol cydfuddiannol neu beidio yn gyfrifol am y gwahaniaethau rhyngddynt. Nid oherwydd ymrwymiad cyfansoddiadol i gyfranogiad tenantiaid, er enghraifft, y mae'n llwyddiannus o reidrwydd. Yn hytrach, mae bod yn gydfuddiannol yn caniatáu i nodau'r gymdeithas gael eu cyfleu'n ddealladwy gan fod y model yn strwythuro naratif am y gymdeithas yn ogystal â'i llywodraethu, ac yn denu staff i'r gymdeithas sy'n rhannu ei nodau ac sy'n fodlon gweithio'n galed i'w cyflawni.
- Os yw'n debyg na fydd dim yn newid ar ôl trosglwyddo, bydd tenantiaid yn meddwl tybed beth oedd ei ddiben. Os bydd popeth yn newid ar unwaith, gallai'r staff a'r tenantiaid deimlo'n ansicr. Er mwyn datrys y tensiwn hwn, mae angen dod o hyd i gydbwysedd a chyfleu'n glir y rhesymau am y newidiadau sy'n digwydd.
- Fel cymdeithas sy'n canolbwyntio ar Dai yn unig (yn hytrach nag awdurdod lleol â llu o gyfrifoldebau), mae gan y gymdeithas TSRF fwy o reolaeth ar ei pherfformiad.

- Mae'n anodd canfod a yw gweithgareddau adfywio amrywiol yn gwella bywydau pobl mewn gwirionedd. Nid oes unrhyw ateb uniongyrchol i'r penbleth hwn; mae cymdeithasau TSRF yn parhau i fentro o ran yr hyn y gallant ei gyflawni i denantiaid y tu hwnt i'r agwedd brics a morter ar fod yn landlord. Yn y cyfamser, gallant gefnogi gwaith i ddeall dangosyddion cymdeithasol, gwrando ar yr hyn mae tenantiaid yn ei ddweud wrthynt, a chasglu data ar gyfer dadansoddiadau arhydol o'u gwaith yn y dyfodol.
- Mae'n anodd gwybod ai dim ond tenantiaid yw'r bobl sy'n teimlo budd mentrau amrywiol, ynteu'r gymuned ehangach mae'r tenantiaid yn rhan ohoni. Os yw cymdeithasau TSRF yn poeni ynghylch pwy sy'n elwa ar eu gweithgareddau, dylent ddatblygu ffordd o gofnodi pwy sy'n teimlo effaith eu gwaith adfywio.
- Mae cyllid Ewropeaidd yn gymhleth dros ben ac, yn y gorffennol, pryderwyd rhywfaint y gallai cymdeithasau TSRF fod yn colli cyfle i gael cymorth ariannol posibl ar gyfer adfywio oherwydd diffyg dealltwriaeth. Gall y sector tai yng Nghymru gydweithio i ddod o hyd i ffordd drwy'r gors hon, gan wella sgiliau a rhannu gwybodaeth. Gwnaethpwyd cynnydd diweddar yn y maes hwn, drwy gymorth gwasanaeth ymgynghori a ariannwyd gan Gartrefi Cymunedol Cymru, sy'n cefnogi cynnig Cymru gyfan am gyllid cydgyfeirio'r UE.
- Mae angen cymorth rheolaidd ar fusnesau bach a rheolaidd er mwyn iddynt fod yn rhan o'r farchnad sy'n cyflenwi cymdeithasau TSRF. Mae angen cymorth arnynt i ddeall y safonau y disgwylir iddynt eu cyrraedd a blaenoriaethau'r gymdeithas y maent wedi'u contractio iddi. Mae angen i fusnesau bach a chanolig ddatblygu rhywfaint o onestrwydd am faint o waith y gallant ei dderbyn yn ymarferol. Mae angen i gymdeithasau TSRF eu hunain fod yn gleientiaid deallus a chyfrifol. Mae hyn yn cynnwys gwybod pwy yw'r busnesau bach a chanolig yn lleol ac egluro iddynt pam mae'n gwneud synnwyr busnes da gweithio gyda chymdeithasau TSRF. Gellir annog busnesau bach a chanolig i gydweithio'n fwy llwyddiannus er eu budd hwy a'r gymdeithas TSRF.
- Dylai cymdeithasau TSRF ddatblygu amrywiaeth o ddulliau ar gyfer gwrando ar denantiaid (gan gynnwys cyfranogiad gweithgar fel aelodaeth bwrdd neu grŵp) fel bod y sianel gyfathrebu ar agor o hyd. Gall gweithwyr tai proffesiynol ddysgu gwrando mwy ac efallai dosbarthu llai o holiaduron. Ar ôl gwrando, dylid addasu'r gwasanaethau'n amlwg er mwyn iddynt wella ac fel bod tenantiaid yn gallu gweld y cymerir eu barnau o ddifrif. Amlygir hyn yn y model cyfathrebu 'dywedoch chi, gwnaethom ni' a fabwysiadwyd gan lawer o sefydliadau sector cyhoeddus.
- Tybir bod bwlch mewn sgiliau rheoli ac arwain yn sector Tai Cymru. Mae angen mynd i'r afael â'r broblem hon er mwyn gwneud LCCiaid yn effeithiol yn y tymor byr, ond mae angen cynllunio ar gyfer olyniaeth hefyd i sicrhau cryfder ac egni'r sector yn y dyfodol.
- Mae'n rhaid i'r maes tai ddenu pobl ymroddedig a dawnus yn y lle cyntaf. Ar hyn o bryd, ni ystyrir ei fod yn cynnig gyrfa arbennig o ddeniadol, a gellir gwneud gwaith i wella ei ddelwedd.
- Er bod angen i'r trosglwyddo ddigwydd mewn modd amserol i leihau'r ansicrwydd i staff a thenantiaid, gall y cyfnod rhwng pleidlais gadarnhaol a'r trosglwyddo ei hun fod yn her unigryw gan fod cynifer o flaenoriaethau'n cystadlu yn erbyn ei gilydd. Mae angen penderfynu ar flaenoriaethau allweddol yn gynnar iawn, a phrynu arbenigedd i mewn lle bo angen. Ni ellir bychanu maint yr her.
- Er gwaethaf gwahaniaethau mewn demograffig stoc a thenantiaid, mae materion allweddol y trosglwyddo ei hun yr un fath ar draws y cymdeithasau. Bydd y mân wahaniaethau'n unigryw, ond mae'r prif heriau'n debyg iawn. Mae hyn yn golygu ei bod yn gwbl werth chweil i gymdeithasau TSRF presennol ac arfaethedig rannu cynifer o'u profiadau â phosibl oherwydd bydd bob amser gwersi y gallant ddysgu oddi wrth ei gilydd.
- Gellid ystyried ymchwil pellach sy'n canolbwyntio ar y gwersi y gellir eu trosglwyddo o gaffael tai cymdeithasol ac adfywio lleol.

2 Cyflwyniad

2.1 Cefndir i'r ymchwil

Comisiynwyd Arup gan Adeiladu Arbenigrwydd yng Nghymru i gynnal astudiaethau achos o dair cymdeithas tai 'trosglwyddo stoc ar raddfa fawr' (TSRF) yng Nghymru, lle bo stoc dai'r cyngor wedi'i throsglwyddo i LCC a ffurfiwyd yn arbennig. Byddai'r astudiaethau achos hyn wedyn yn destun dadansoddiad cymharol, sef diben yr adroddiad hwn.

Yn 2001, cymeradwyodd Cynulliad Cenedlaethol Cymru'r strategaeth dai genedlaethol, Cartrefi Gwell i Bobl Cymru, sy'n nodi gweledigaeth dymor hir y Cynulliad. Wrth wraidd y weledigaeth honno mae'r disgwyliad y caiff pob aelwyd y cyfle i fyw mewn cartref o ansawdd da. I gyflawni hyn, mae'n rhaid cynnal a gwella safon a chyflwr ffisegol tai presennol i Safon Ansawdd Tai Cymru (SATC). Disgwylir i stoc tai cymdeithasol gyrraedd y safon erbyn 2012. Fel y dywed Dr Bob Smith o Brifysgol Caerdydd, 'mewn rhai rhannau o Gymru, mae trosglwyddo stoc yn cael ei ddefnyddio yn allwedd i gyrraedd SATC, a hyrwyddo adfywio lleol'.[2]

Yn dilyn pleidlais ffurfiol i denantiaid am y mater, mae perchenogaeth ar dai cyngor yn trosglwyddo i LCC. Proses un ffordd yw trosglwyddo - ni ellir ei gwrthdroi. Gall y landlord newydd fod yn gymdeithas tai bresennol neu'n gymdeithas newydd a grëwyd gan y cyngor ar gyfer y trosglwyddo. Mae staff tai'r cyngor hefyd yn trosglwyddo i'r gymdeithas newydd o dan Reoliadau Trosglwyddo Ymgymeriadau (Diogelu Cyflogaeth) (TUPE).

Yng Nghymru, mae'r broses o drosglwyddo stoc wedi'i chwblhau ym Mhen-y-bont ar Ogwr, Rhondda Cynon Taf, Torfaen, Sir Fynwy, Conwy a Chasnewydd. Mae trosglwyddo wedi dechrau ym Merthyr, mae Ceredigion a Gwynedd wedi cael pleidleisiau cadarnhaol, ac mae pleidlais arfaethedig ym Mlaenau Gwent. Cynigiwyd bod cadw stoc yn opsiwn yng Nghaerdydd, Bro Morgannwg, Powys, Sir Benfro, Sir Gaerfyrddin, Sir Ddinbych ac Ynys Môn. Mae pum awdurdod yn adolygu eu dewisiadau: Caerffili, Sir y Fflint, Castell-nedd Port Talbot, Abertawe a Wrecsam.

2.2 Tai cymunedol cydfuddiannol

Mae rhai o'r cymdeithasau TSRF newydd hyn wedi dewis mabwysiadu model tai cymunedol cydfuddiannol.

Datblygwyd y model hwn gan Cobbetts i Lywodraeth Cynulliad Cymru yn 2002. Mae'n dilyn y Rheolau Enghreifftiol ar gyfer cymdeithas ddiwydiannol a darbodus (IPS) a gofrestrwyd â'r Awdurdod Gwasanaethau Ariannol (FSA), fel y mae'r model TSRF traddodiadol. Mae cwmnïau tai cymunedol cydfuddiannol yn seiliedig ar y gymuned ac yn eiddo i'r gymuned, ac yn cynnwys tenantiaid wrth wneud penderfyniadau ynghylch adfywio a datblygu eu hardal. Mae gan y cwmni cydfuddiannol rwymedigaeth gyfansoddiadol i ddatblygu strategaeth grymuso tenantiaid.

Dalir asedau tai ar y cyd (mewn ymddiriedolaeth) gan y tenantiaid er budd y gymuned, a chynigir cyfran i bob tenant. Tenantiaid yw'r unig randdeiliaid yn y gymdeithas ac nid oes modd gwaredu'r elfen gydfuddiannol o gwmni cymunedol cydfuddiannol. Cynlluniwyd y cwmni cydfuddiannol i esblygu ac addasu i fodloni anghenion newidiol y gymuned a wasanaetha fel bod pobl mewn cymdogaeth benodol yn gallu ymdrin mewn modd strwythuredig â materion sy'n effeithio arnynt. Mae gan y gymdeithas bwerau penodol i sefydlu cronfa gymunedol ar gyfer buddsoddi mewn busnesau, prosiectau a gweithgareddau yn y gymuned.

2 Dr Bob Smith, 'Nid mewn Undydd y Codwyd Rhufain: Polisi Tai yng Nghymru ar ôl Datganoli' yn Oni Heuir...Ni Fedir: Cydymaith Cynhadledd Tai 2009 CIH Cymru (2009), t. 11.

2.3 Diben a strwythur yr adroddiad hwn

Wrth i nifer gynyddol o awdurdodau lleol yng Nghymru ddewis rhoi pleidlais i'w tenantiaid am drosglwyddo stoc dai, mae sgyrsiau rhwng gweithwyr tai proffesiynol mewn cyfarfodydd a seminarau wedi amlygu'r newid tra chyflym yn y cymdeithasau trosglwyddo stoc newydd. Mae'r hyn a arferai fod yn adran cyngor wedi cael staff newydd, ad-drefnu a dod yn ... rhywbeth arall. Fel y dywedodd Cyfarwyddwr un gymdeithas TSRF, mae llawer iawn o ddysgu'n digwydd yn ystod y broses drosglwyddo ac yn y cyfnod yn syth wedi'r trosglwyddo. Mae'n bosibl bod y gwersi y bu'n rhaid i weithredwyr, rheolwyr a staff ar bob lefel eu dysgu mewn LCCiaid trosglwyddo stoc, am dai ac adfywio, am eu tenantiaid, am fusnes, ac am eu hunain, yn cael eu dysgu mor gyflym fod perygl y byddant yn cael eu hanghofio pan ddaw'r dulliau gwaith newydd yn arfer sefydledig. Diben y dadansoddiad cymharol hwn yw amlygu meysydd profiad a gwahaniaethau cyffredin rhwng y tair cymdeithas TSRF, er mwyn datblygu canllaw 'gwersi a ddysgwyd' cryno i gymdeithasau TSRF eraill. Mae'r adroddiad yn archwilio'r hyn mae'r cymdeithasau TSRF wedi'i ddarganfod drwy'r broses drosglwyddo ac yn ystod misoedd a blynyddoedd cynnar annibyniaeth y gymdeithas ar yr awdurdod lleol, a pha ffactorau sydd wedi pennu a oedd profiadau'n gadarnhaol neu'n negyddol.

Mae'r dadansoddiad yn cynnwys:

- Trosglwyddo;
- Pobl;
- Cyfranogi;
- Llywodraethu;
- SATC;
- Perfformiad;
- Perthnasoedd;
- Adfywio; a
- Chysylltiadau cyhoeddus.

Disgrifir casgliadau'r dadansoddiad ar y diwedd. Nid yw gwersi a gafwyd o'r tair cymdeithas TSRF a astudiwyd yn cael eu priodoli i gymdeithas unigol. Er ei bod bron yn amhosibl peidio â'u datgelu mewn sector mor fach, mae natur wleidyddol tai yn ei gwneud yn fwy synhwyrol cadw pellter rhwng cymdeithas TSRF arbennig a phrofiadau penodol (fel perthynas ag asiantaethau eraill, Llywodraeth Cynulliad Cymru, neu ymgynghorwyr) yn y ddogfen hon.

Mae profiadau o drosglwyddo stoc yng Nghymru hefyd yn cael eu cymharu mewn mannau allweddol yn yr adroddiad â phrofiadau cymdeithasau yng ngweddill y DU. Defnyddir ymchwil a ariannwyd gan Sefydliad Joseph Rowntree, a arweiniwyd gan Hal Pawson ym Mhrifysgol Herriot-Watt a Bob Smith ym Mhrifysgol Caerdydd, i wneud y gymhariaeth hon. Mae eu hymchwil yn ystyried effaith trosglwyddiadau stoc a ddigwyddodd ar ôl 1997 mewn ardaloedd trefol ym Mhrydain, yr hyn maent yn ei alw'n drosglwyddiadau 'ail genhedlaeth'.

2.4 Y Cymdeithasau TSRF

Astudiwyd tair cymdeithas yn ne Cymru yn rhan o'r ymchwil cyfredol i drosglwyddo stoc. Fe'u gwnaethpwyd yn anhysbys cymaint â phosibl at ddibenion y dadansoddiad hwn. Dim ond un o'r tair cymdeithas a ddewisodd model tai cymunedol cydfuddiannol, ond mae aelodaeth a chyfranogiad tenantiaid yn cael eu hannog o hyd yn y ddwy gymdeithas tai arall, sydd wedi dilyn model LCC traddodiadol. Gan y gymdeithas gydfuddiannol mai'r stoc fwyaf o'r tair. Mae gan un arall bortffolio bach o stoc wedi'i gwasgaru'n wledig, ac mae mwyafrif tai'r drydedd gymdeithas ar ystadau mawr.

3 Trosglwyddo

Mae profiad trosglwyddo pob cymdeithas, yn naturiol, yn unigryw. Trosglwyddodd dwy o'r cymdeithasau yn yr un cyd-destun gwleidyddol cenedlaethol, gyda Llywodraeth Cynulliad Cymru (LlCC) yn cefnogi trosglwyddo stoc, ond cymerwyd llawer hirach i gyflawni'r naill drosglwyddiad na'r llall. Maent hefyd yn wynebu heriau gwahanol iawn yn yr ardaloedd maent yn gweithredu ynddynt. Mae un ardal awdurdod lleol yn wledig a thybir ei bod yn gyfoethog â phrisiau tai uchel, tra bo lefelau uwch o amddifadedd gan y llall. Daeth y drydedd gymdeithas TSRF i fodolaeth yn llawer cynt, pan nad oedd trosglwyddo stoc yn cael ei ddeall cystal yng Nghymru. Mae maint y stoc, y berthynas â'r awdurdod lleol, nifer y staff sy'n trosglwyddo, y model trefniadaethol a fabwysiadir, a'r blaenoriaethau a ddewisir oll yn effeithio ar y stori drosglwyddo ym mhob achos.

Fel y crybwyllwyd uchod, cymerodd y trosglwyddiad fwy na blwyddyn ar ôl y bleidlais gadarnhaol mewn un o'r cymdeithasau oherwydd cyd-drafodaethau maith â'r awdurdod lleol. Bu'r swyddogion gweithredol yn y gymdeithas hon yn uchel eu cloch am yr angen i gyfyngu ar yr amser a gymerir i gyflawni'r trosglwyddo. Mae'n rhaid i denantiaid a staff fel ei gilydd wynebu cyfnod o ansicrwydd, ac mae'r ymgyrch yn dechrau colli hygrededd. Maent wedi galw ar LlCC i ddefnyddio ei dylanwad ar awdurdodau lleol i gyflymu trosglwyddiadau. Siaradodd staff yn y ddwy gymdeithas TSRF arall yn aml am y cyfnod cyffrous ar ôl y bleidlais, pan fo cymaint i'w gyflawni i sefydlu cymdeithas newydd ond hefyd cymaint o gymhelliant. Yn y gymdeithas TSRF lle cymerodd y trosglwyddo amser hir, roedd ymdeimlad go iawn o staff wedi ymlâdd ar ôl y cyfnod aros, heb fod yn gallu dweud unrhyw beth sylweddol wrth denantiaid ac yn gorfod cecru dros fân bethau â'r awdurdod lleol. Wedi dweud hynny, un gŵyn gyffredin yn y ddau drosglwyddiad cyflymach oedd bod gormod i'w wneud mewn amser byr nes bod rhai tasgau'n cael eu brysio. Er bod digonedd o amser i wneud popeth yn y trosglwyddiad a oedwyd, nid oedd ffocws yn perthyn i'r cyd-drafodaethau, rhywbeth sy'n cael ei orfodi efallai os oes terfynau amser tynnach.

Un ffactor arall sy'n gallu arafu'r broses drosglwyddo, neu wneud y cyfnod ar ôl pleidlais gadarnhaol yn wylltach byth, yw cael tîm rheoli sy'n cynnwys unigolion o wahanol sefydliadau (a hyd yn oed gwahanol sectorau). Mewn rhai cymdeithasau TSRF ym Mhrydain, mae'r tîm rheoli'n trosglwyddo bron yn gyfan gwbl o'r cyngor, neu mae o leiaf wedi'i hen sefydlu, er mwyn cynllunio'n fanwl yn syth ar ôl y bleidlais. Pwysleisiodd un o'r tair cymdeithas TSRF a astudiwyd nad oedd yn y sefyllfa honno, a'i bod yn rhaid iddi ganolbwyntio ar wneud i'r trosglwyddo ddigwydd yn hytrach na chynllunio manylion yr hyn a fyddai'n digwydd yn nes ymlaen. Er enghraifft, roedd LlCC yn araf i gadarnhau bod ganddi'r pwerau i gynnig cyllid bwlch i foddhad y benthycwyr, a gymerodd fisoedd i'w ddatrys.

Roedd un gymdeithas o'r tair yn benderfynol o ddangos ei gallu i gyflawni gwelliannau i denantiaid cyn gynted â phosibl, a gwnaeth hyn yn amlwg iawn drwy osod y set gyntaf o ffenestri newydd y diwrnod wedi'r trosglwyddo. Yn y gymdeithas hon hefyd efallai y gellir gweld yr adrenalin mwyaf yn ysgogi gweithgarwch dros flwyddyn ar ôl trosglwyddo. Mae ychydig o rybudd yn cael ei roi yma yn astudiaeth Pawson, Smith et al am drosglwyddiadau ar ôl 1997 ym Mhrydain. Dywedir y gall lefelau morâl uchel gael eu tanseilio gan yr ansicrwydd tua diwedd y cyfnod addewidion pan fydd cymdeithasau'n aml yn wynebu posibilrwydd ailstrwythuro mawr.[3] Wrth i 2012 (y terfyn amser i gartrefi gyrraedd SATC) nesáu, mae angen rheoli'r pontio i'r cyfnod nesaf yn oes y gymdeithas TSRF. Trafodir materion tebyg yn fanylach yn yr adran nesaf sef 'Pobl'.

O ran gwrthwynebu trosglwyddo, roedd y grŵp lobïo Defend Council Housing yn weithgar iawn yn nwy o'r ardaloedd awdurdod lleol sydd dan sylw. Er gwaethaf yr ymgyrchoedd hyn, cafwyd pleidlais gadarnhaol. Mae staff yn y gymdeithas yn priodoli hyn, yn rhannol, i'r pwyslais a roes y cyngor ar fuddion lleol trosglwyddo stoc.

3 Hal Pawson, Robert Smith et al, *The Impacts of Housing Stock Transfer in Urban Britain*, Y Sefydliad Tai Siartredig/Sefydliad Joseph Rowntree (2009), t. 4.

Roedd un o'r tair cymdeithas TSRF yn teimlo ei bod wedi dysgu gwersi am gael rhwymedigaethau gan yr awdurdod lleol y ffordd galed, gan gaffael popeth y tu mewn i ffiniau ystadau gan gynnwys mannau agored, lleoedd chwarae diffaith, a cheuffosydd. Mae angen llawer iawn o adnoddau i gynnal a chadw unrhyw beth heblaw eiddo preswyl, ac mae'n arbennig o anodd os yw'r rhwymedigaethau hyn yn rhywfaint o syndod. Ar y llaw arall, gall rhwymedigaethau tir y cyhoedd fod yn asedau yn y tymor hir, yn arbennig os oes modd datblygu ardaloedd o dir neu os yw'n bosibl gweld enillion rhent ar siopau a ddefnyddir yn helaeth. Mae'r gymdeithas hon yn argymell i gymdeithasau TSRF y dyfodol gael meddalwedd mapio System Gwybodaeth Ddaearyddol dda er mwyn gweld yn union yr hyn mae'n berchen arno a gallu troshaenu gwybodaeth ddemograffig ac arall. Gwnaeth un gymdeithas TSRF arall a drosglwyddodd yn hwyrach na hon gymryd sylw o'r hyn a ddigwyddodd a phenderfynu cyd-drafod llai o rwymedigaethau yn rhan o'i bargen drosglwyddo.

Roedd rhai nodweddion ar drosglwyddo yn gyffredin i bob un o'r tair cymdeithas a archwiliwyd. Mae pob un wedi cwyno am ansawdd gwael y wybodaeth am gartrefi a gafwyd gan yr awdurdod lleol. Pe byddai hyn wedi cael ei nodi'n gynharach, byddai mwy o amser wedi'i dreulio gan y cymdeithasau TSRF yn casglu a choladu data am y stoc, y cartrefi a'r ardal leol.

Yn ogystal, roedd gan y tair ohonynt sylwadau i'w gwneud am ddefnyddio ymgynghorwyr. Er bod angen prynu arbenigedd i mewn, mewn rhai meysydd mae'n debyg bod ymgynghorwyr yn tueddu i gymhwyso ymagwedd 'un math yn addas i bawb', fel argymell strwythurau rheoli er enghraifft. Wrth i drosglwyddo stoc ddod yn fwyfwy cyffredin, gall prif weithredwyr cymdeithasau TSRF yng Nghymru deimlo'n fwy hyderus am egluro'r hyn sy'n mynd i weithio iddynt fel cymdeithas unigol. Cyn bod llawer o brofiad i ddysgu ohono, roedd ymgynghorwyr yn tueddu i osod modelau o rywle arall yn y DU. Mae'n debyg na chydnabuwyd rhyw lawer fod awdurdodau lleol yn amrywio'n fawr yng Nghymru, ac y byddai hyn yn dylanwadu (neu y dylai ddylanwadu) ar sut olwg sydd ar y gymdeithas TSRF newydd..

4 Pobl

Mae'r adran hon yn archwilio rheoli a staffio'r cymdeithasau, diwylliant sefydliadol, cyfathrebu mewnol, a sut mae gweithio i'r cymdeithasau TSRF hyn a gweithio gyda hwy yn wahanol i weithio i'r awdurdodau lleol cyfatebol.

4.1 Adfywio'r gymdeithas

Mewn gweithdy gyda chynrychiolwyr o'r tair cymdeithas TSRF, LlCC ac Arbenigrwydd Adeiladu Cymru a drefnwyd i drafod rhai o'r materion a godwyd gan yr astudiaethau achos, datgelwyd bod recriwtio i mewn i'r gymdeithas TSRF yn gallu adfywio'r hyn a arferai fod yn adran dai'r cyngor. Mae staff newydd â gwahanol gefndiroedd gyrfa yn dod â phrofiad amrywiol, brwdfrydedd, ac eisoes wedi dangos cysylltiad â'r gymdeithas newydd drwy ymgeisio i ymuno â hi.

Fel y dywed Pawson, Smith et al yn eu hastudiaeth o gymdeithasau TSRF ledled Prydain:

> *Un peth pwysig sydd wedi cyfrannu at newid diwylliannol i nifer o landlordiaid yn yr astudiaeth achos yw recriwtio i swyddi gwag, lle rhoddwyd mwy o bwyslais ar brofiad masnachol ymgeiswyr nag a roddwyd fel arfer o dan landlordiaeth awdurdod lleol (t.63).*

Dywed ein tair astudiaeth achos yng Nghymru wrthym y cydnabyddir gwerth canolfannau asesu mwyfwy ar gyfer recriwtio er mwyn deall yr hyn y gallai ymgeiswyr o wahanol sector ei gyfrannu at y gymdeithas TSRF.

Disgrifiodd un o'r tair cymdeithas TSRF sut mae'n edrych am bobl ag ymrwymiad dwfn i wasanaeth cwsmeriaid. Mewn geiriau eraill, mae'n chwilio am unigolion y mae eu gwerthoedd personol yn cyfateb i rai'r

gymdeithas. Mae'r gymdeithas TSRF gymunedol gydfuddiannol yn cynnwys y tenantiaid yn agos yn y broses recriwtio a dewis. Ystyrir bod cynnwys tenant ar y panel cyfweld ar gyfer rolau sy'n wynebu allan yn rhoi hygrededd ychwanegol i'r broses ymhlith yr union denantiaid y gallai'r ymgeisydd fod yn gweithio gyda hwy. Mae'r tenantiaid sy'n cymryd rhan fel arfer yn cael eu dewis drwy gysylltiadau â'r Tîm Grymuso Tenantiaid.

Nododd dwy o'r tair cymdeithas y bu ychydig o anhawster yn recriwtio gweithredwyr tai a staff uwch. Mae cymdeithasau wedi edrych at Loegr a'r tu hwnt i'r sector tai i fodloni'r angen hwn. Yn y gweithdy, disgrifiwyd yr anghenraid hwn mewn termau negyddol, ond ni thrafodwyd o gwbl o ba werth ymhlyg y gallai hunangynhaliaeth yng Nghymru fod o ran staff uwch tai. Mae'n awgrymu diffyg hyfforddi a mentora yn y sector, ac mewn addysg drydyddol, ond pan gaiff y rhain eu nodi a phan gymerir camau i'w datrys, ni fydd angen i'r ffin genedlaethol rwystro llif ymgeiswyr rhagorol rhwng Cymru a Lloegr, ar yr amod nad yw'r llif allanol yn mynd tua'r dwyrain i gyd. Nid yw sgiliau technegol yn broblem benodol ym maes tai Cymru, ond mae gwir angen datblygu rheolwyr yn arweinwyr ar y lefel uchaf. Gellir gwneud hyn drwy hyfforddiant, secondiadau y tu allan i'r maes tai a recriwtio pobl o ddiwydiannau eraill. Mae rhan o'r hyfforddiant arwain a datblygu ar gyfer un gymdeithas TSRF yn canolbwyntio ar sgiliau empathi, yn ogystal â materion technegol neu ymarferol. Ar draws y sector, mae gwaith i'w wneud o hyd i wella sgiliau 'meddal'. Dau faes ychwanegol lle gall y sector gydweithio i wella gallu yw sgiliau adfywio 'caletach' (fel cyllid) a chael at gyllid.

Gellir denu ymgeiswyr rhagorol gan y ffaith bod cyflogau'n rhesymol, bod y sector preifat bellach yn llai deniadol fel sector cyflogaeth, a bod unigolion yn gallu gwneud rhywbeth er lles y gymdeithas. Fodd bynnag, gellid gwella delwedd y maes tai fel gyrfa. Yn anffurfiol, mae un gymdeithas TSRF wedi siarad â chymdeithasau tai eraill sy'n talu cyflogau uwch, ac nid yw hyn o reidrwydd yn denu ymgeiswyr o safon uwch. Er mwyn cadw staff da, mae cymdeithasau TSRF wedi egluro ei bod yn rhaid i swyddi fod yn ddiddorol a boddhaus.

Awgrymodd un prif weithredwr fod angen cynllunio ar gyfer olyniaeth – nid mewn cymdeithasau sengl yn unig, ond fel bod pobl gan y sector sy'n barod i arwain mewn swyddi allweddol yng Nghymru. Mae'n rhaid i gynaliadwyedd rheolwyr a staff fod yn ystyriaeth.

Un her bellach wrth recriwtio yw bod trosiant staff yn isel iawn yn draddodiadol yn sector tai cymdeithasol Cymru, yn arbennig mewn rolau sy'n wynebu allan, felly nid oes cyfleoedd yn aml iawn i ddod â 'bywyd newydd' i mewn.

4.2 Integreiddio

Mae'r staff newydd, y trafodir eu recriwtio uchod, yn ymuno â chymdeithas sydd fel arfer yn cynnwys mwyafrif o staff a oedd yn gweithio'n flaenorol i'r awdurdod lleol. Mae staff awdurdod lleol wedi arfer â diogelwch swydd digyffelyb bron, ac efallai hefyd eu bod wedi dewis gweithio yn y sector cyhoeddus am resymau ideolegol. Gall fod rhywfaint o nerfusrwydd, felly, am y math o gymdeithas y byddant yn ymuno â hi. Adeg trosglwyddo, mae'n rhaid i'r ddau grŵp hyn symud ymlaen a chydweithio yn un gymdeithas gydlynol. Mae'n ddealladwy fod hyn yn mynnu bod pawb dan sylw'n addasu i ryw raddau. Mae trosglwyddo stoc yn sefyllfa unigryw o ran yr integreiddio hwn. Fodd bynnag, mae tebygrwydd rhwng trosglwyddo stoc a chaffaeliadau ac uno cwmnïau yn y diwydiant gwasanaethau ariannol. Mewn gwirionedd, o'r cefndir hwn y daw Pennaeth Datblygu Sefydliadol un o'r cymdeithasau TSRF hyn. Fel y dywed Pawson, Smith et al:

> *Mae cymdeithasau TSRF wedi tueddu i roi blaenoriaeth uchel i drawsnewid diwylliant sefydliadol ac mae'r uchelgais hwn wedi'i wireddu'n eang; e.e. gydag ethos corfforaethol llai hierarchaidd, mwy cynhwysol â mwy o ffocws ar y cwsmer yn dod i'r amlwg. (t.1)*

Gwnaeth un o'r cymdeithasau dan sylw, er enghraifft, fynegi dyhead i symud tuag at wasanaeth strwythuredig, cynlluniedig, yn hytrach na gwasanaeth cwbl ymatebol, gan gynnwys tenantiaid wrth osod safonau gwasanaeth.

Mae amryw ffyrdd y gellir magu ymdeimlad o rannu diwylliant. Yn y gweithdy a ddisgrifiwyd uchod, un o'r negeseuon allweddol gan brif weithredwyr cymdeithasau TSRF oedd bod newid diwylliant yn bosibl. Bu dwy o'r tair cymdeithas yn disgrifio cynadleddau staff. Mae dod â'r holl staff ynghyd yn rhywle oddi ar y safle yn gallu cael effaith drawsffurfiol ei hun. Disgrifiwyd hefyd fod cynnwys staff mewn datblygu'r gymdeithas, ac ymgynghori â hwy ynghylch datblygu'r gymdeithas, yn hyrwyddo cysylltiad staff â'r gymdeithas TSRF. Nid yn unig y bydd staff wedi'u recriwtio yn cael cyfnod cynefino pan gaiff y gymdeithas TSRF ei ffurfio, bydd y staff a drosglwyddwyd yn cael eu 'hailgynefino'. Canfu pob un o'r tair cymdeithas TSRF mai dyma'r cyfnod cynefino ffurfiol cyntaf a gafodd rhai o staff cyngor blaenorol erioed, er eu bod wedi gweithio yn y cyngor ers blynyddoedd. Mae'r holl staff, wedyn, yn cael 'croeso' a chyflwyniad i'r hyn y mae'r gymdeithas yn gobeithio ei gyflawni a sut bydd yn mynd ati. Yn ogystal, roedd staff a deimlai fod uwch reolwyr eu cyflogwyr blaenorol wedi'u diystyru yn cael y neges ar unwaith y bydd yn wahanol gweithio i gymdeithas TSRF. Adlewyrchir yr agwedd reoli oleuedig hon mewn cymdeithasau TSRF ledled y DU. Ar ôl 1997, cydnabu landlordiaid 'trosglwyddo trefol' yn nodweddiadol fod atgyweirio diwylliant sefydliadol yn amcan â blaenoriaeth uchel o'r cychwyn cyntaf. Mae uchelgeisiau allweddol yma wedi tueddu i gynnwys sicrhau ymrwymiad staff eang i nodau asiantaeth, gan ddatblygu gweithlu mwy cyfrifol, brwdfrydig, a hyrwyddo ethos â mwy o synnwyr cyffredin busnes a ffocws ar y cwsmer (Pawson, Smith et al, t. 3).

I un o'r cymdeithasau TSRF, cafwyd effaith fawr ar y staff drwy symud i swyddfeydd newydd eu hadeiladu. Erbyn hyn mae llawer mwy o gyswllt wyneb yn wyneb rhwng pobl ac, felly, gwahanol berthynas rhwng adrannau, mwy o ddysgu anffurfiol, ac ymdeimlad mwy o hunaniaeth y gymdeithas. Fodd bynnag, mae angen cofio'r staff hynny sydd yn dal i fod mewn lleoliadau ategol eraill. Ni ellir byth llwyr waredu'r risg y bydd y staff hynny'n teimlo ychydig yn ynysig, ond gellir ymdrechu i leihau'r teimlad hwn, drwy sicrhau cydraddoldeb telerau ac amodau a'u cynnwys mewn gweithgareddau llai ffurfiol (fel Comic Relief) er enghraifft. Mae un arall o'r cymdeithasau TSRF yn dal i aros i symud i bencadlys newydd, sy'n golygu bod staff gweithredol a staff rheng flaen wedi'u gwahanu'n llythrennol oddi wrth uwch reolwyr.

Nid yw integreiddio'n syml, ac ni ddylai unrhyw gymdeithas TSRF ddisgwyl hynny. Er gwaethaf ymdrechion gorau gweithwyr datblygu sefydliadol proffesiynol, disgrifiwyd bod gwaith 'seilo' (h.y. gwahanol adrannau'n gweithio ar eu pennau eu hunain heb lawer o gyfathrebu rhyngddynt) yn risg gan fod timau mor brysur gyda'r tasgau sydd ganddynt i'w gwneud ar ôl trosglwyddo.

Er ei bod yn rhaid cyfleu'n glir i staff y newidiadau a'r manteision cysylltiedig â throsglwyddo stoc, gall y 'cynnwrf' hefyd arwain at ymdeimlad o siom yn y gymdeithas ar ôl y trosglwyddo. Bydd tenantiaid yn gallu gweld y gwaith ffisegol a gyflawnir o ganlyniad i'r trosglwyddo, ond os nad ydynt yn ymwneud yn uniongyrchol â'r brif raglen wella, bydd staff yn ei chael yn anoddach dirnad ymhle y gwnaethpwyd newidiadau cadarnhaol. Mae ymdriniaeth â 'newid' yn un bwysig wrth drosglwyddo stoc, a bydd y ffordd mae arweinwyr yn dewis dehongli ystyr 'newid' yn effeithio'n sylweddol ar sut deimlad ydyw gweithio i'r gymdeithas TSRF. Er enghraifft, mae newid a orfodir yng ngweithdy rhywun yn aml yn cael ei ystyried yn fygythiad. Mae newid hefyd yn gyfle am welliant, fodd bynnag. Yn ogystal â bod yn gymhelliad i drosglwyddo stoc dai, defnyddir hyn yn alwad i uno mewn gwleidyddiaeth genedlaethol a rhyngwladol, felly dyma neges y gallai staff fod yn gyfarwydd â hi eisoes. Mewn geiriau eraill, gellir defnyddio rhethreg wleidyddol i gyfleu nodau'r gymdeithas. Rhan o'r her i arweinwyr cymdeithasau TSRF yw helpu staff i weld y tu hwnt i'w blinderau neu anghysuron posibl am orfod symud adeilad, newid trefn a dysgu ffyrdd newydd o weithio, i fanteision lefel uwch newid strwythur.

Efallai bod rhai aelodau staff sydd wedi trosglwyddo wedi gwrthwynebu'r symud yn fawr. Fodd bynnag, mewn un awdurdod lleol, rhoddwyd gwybod i staff tai faint o waith y byddai SATC yn ei olygu, a'r rhwystrau cyllidebol y byddent yn eu hwynebu wrth geisio cwblhau'r gwaith hwnnw pe na fyddai trosglwyddo'n digwydd. Roedd rhan o'r gwerthusiad opsiynau tai yn y cyngor yn cynnwys gwaith gyda staff i'w helpu i ddeall y model darparu gwasanaeth y byddai'n rhaid iddynt weithio iddo gydag adnoddau cyngor prin. O edrych yn ôl, disgrifiwyd nad oedd llawer o obaith i hyn a bod trosglwyddo'n ymddangos yn rhagolwg llawer

mwy deniadol.

Ar ôl trosglwyddo, canfu un gymdeithas TSRF fod yr adrannau y trosglwyddwyd mwyafrif y staff iddynt (yn hytrach na recriwtio staff) yn tueddu i fod yn eithaf isel eu morâl, tra bo morâl 'hyd y nen' yn yr adrannau a grëwyd o'r newydd fel Gwasanaethau Corfforaethol. Nid yn unig y mae'r grŵp olaf hwn yn agos at wraidd y prosiect trosglwyddo stoc, mae ganddo hefyd dasgau newydd a diddorol i'w cwblhau. Mae angen cymryd amser i wrando ar staff rheng flaen yn y cyfnod pontio hwn (ac yn y dyfodol), yn arbennig gan fod y gymdeithas yn dibynnu ar yr unigolion hyn yn cyfleu negeseuon allweddol y gymdeithas TSRF i denantiaid.

Awgrymodd rheolwr mewn un gymdeithas TSRF mai un perygl sy'n wynebu cymdeithas wrth ddod â dau grŵp o gyflogeion ynghyd yw ystrydebu sut mae'r grwpiau hyn yn ymddwyn a sut y teimlant am y gymdeithas. Mae'n siŵr o fod gwahaniaethau rhwng y rheini y gorfodwyd iddynt newid cyflogwr a'r rheini sydd wedi dewis gwneud, ond nid yw hyn yn golygu nad oes ar y grŵp blaenorol eisiau i'r gymdeithas lwyddo hanner cymaint â staff newydd. Mae deall yr hyn sy'n cymell pob aelod o staff fel unigolion yn ystyriaeth allweddol.

Ychydig iawn o gymdeithasau TSRF sy'n osgoi ad-drefnu ar ôl trosglwyddo. Mae un o'r cymdeithasau TSRF dan sylw wedi canfod bod mynd drwy gyfnodau trawsnewid fel cymdeithas, gan wneud camgymeriadau ar hyd y ffordd, wedi bod yn rhan werthfawr o ddatblygiad personol y staff. Mae'r profiad o ddatrys problemau yn golygu bod unigolion a thimau mewn sefyllfa well bellach i ymdrin â materion sy'n codi yn y dyfodol. Mae pob rhan o'r busnes wedi newid i ryw raddau yn y gymdeithas TSRF hon, ond mae hyn yn golygu bod pobl wedi cael digonedd o gyfle i ddylanwadu ar y cwmni y maent yn gweithio iddo.

Gwnaeth pob un o'r tair cymdeithas TSRF drosglwyddo Sefydliad Llafur Uniongyrchol, Sefydliad Gwasanaeth Uniongyrchol neu Uned Cynnal a Chadw Tai. Mae gan y timau hyn wahanol enwau ym mhob cymdeithas, ond fel rheol dyma'r crefftwyr sy'n gwneud atgyweiriadau ymatebol i gartrefi. Mewn rhai cymdeithasau TSRF, maent yn cael eu contractio hefyd i wneud rhan o waith rhaglen wella SATC. Er cysondeb, cyfeirir atynt i gyd fel 'SGUau' yn yr adroddiad hwn. Y tri SGU oedd y grŵp mwyaf heriol o staff o ran cyfleu gwerthoedd y gymdeithas ac ennyn eu diddordeb yn y ffordd newydd o weithio a gynrychiolwyd gan drosglwyddo. Mae nifer o resymau posibl am hyn. Oherwydd natur y gwaith, sy'n cynnwys faniau a storio deunyddiau, mae SGUau fel arfer yn gweithio ar wahanol safle i staff eraill. O ganlyniad, mae rhwystr ffisegol rhag cyfathrebu a rhyw feddylfryd 'herwr' gan eu bod ar wahân i bŵer wedi'i ganoli. Nodweddir SGUau hefyd yn gyffredinol gan staff hŷn sydd wedi gweithio i'r cyngor (yn aml mewn sawl amlygiad wrth i lywodraeth leol gael ei had-drefnu) am y rhan fwyaf o'u bywydau gwaith. Gallai rhywun ddisgwyl rhywfaint o sinigiaeth os yw'r staff hyn wedi gweld 'newid' yn mynd a dod heb unrhyw effaith faterol. I atgyfnerthu'r sinigiaeth hon am y dechreuad newydd, bydd gwaith y SGU yn parhau, i ddechrau, fel y gwnaeth erioed i raddau helaeth, gyda'r un bobl yn gweld yr un tenantiaid yn yr un eiddo. Yn olaf, mae negeseuon a anfonir drwy e-bost neu drwy fewnrwyd yn llai tebygol o gyrraedd yr aelodau staff hyn, gan na fydd y rhan fwyaf ohonynt yn gallu defnyddio cyfrifiadur bob dydd.

Wedi dweud hyn, mewn cymdeithasau trosglwyddo stoc mewn mannau eraill ym Mhrydain, mae boddhad mewn swydd wedi gwella, yn rhannol oherwydd mwy o adnoddau yn ei gwneud yn bosibl ymateb yn gadarnhaol i geisiadau tenantiaid (Pawson, Smith et al, t. 107). Roedd staff ar lefelau amrywiol un o'r cymdeithasau dan sylw, gan gynnwys yn y SGU, yn atseinio'r pwynt hwn. Yn eu geiriau hwy, gallent 'ddweud "ie" wrth denantiaid yn amlach'.

Mae staff yn y gymdeithas sy'n ymwneud â chyllid a gweinyddu yn sylwi ar newid yn eu dull gweithio ar unwaith. Er enghraifft, mewn un awdurdod lleol, byddai cyfrifon rhent yn cael eu cymodi unwaith y flwyddyn, tra bo'r gymdeithas TSRF yn gwneud hyn i'r geiniog unwaith y mis. Hefyd, mae amseru taliadau budd-dal tai yn gwahaniaethu rhwng awdurdodau lleol a chymdeithasau tai, sef newid arall y mae'n rhaid i staff ymgyfarwyddo ag ef.

4.3 Amlygrwydd Rheolwyr

Mae adroddiad Pawson, Smith et al yn disgrifio sut:

> *Mae uwch reolwyr yn nodweddiadol yn fwy gweladwy, hygyrch a haws mynd atynt mewn cymdeithasau TSRF nag a oedd yn wir mewn adrannau tai cyfatebol cyn y trosglwyddo. Dywed fod y rhan fwyaf o'r cymdeithasau newydd wedi ymdrechu i gael diwylliant mwy cynhwysol, o'r gwaelod i fyny lle rhoir blaenoriaeth i ymgynghori â'r gweithlu ac annog creadigrwydd ar ran aelodau unigol o staff. Dywed yr adroddiad fod arweinyddiaeth reolaethol ysbrydoledig yn tueddu i chwarae rhan lawer mwy arwyddocaol mewn cymdeithasau tai trosglwyddo nag adrannau tai awdurdod lleol (t.4).*

Mae un o'r cymdeithasau TSRF wedi dangos ei hymrwymiad i reoli amlwg a didwylledd yn y gymdeithas drwy sicrhau bod waliau gwydr gan yr holl swyddfeydd a'r ystafelloedd cyfarfod yn ei phencadlys. Mae gweithgareddau pawb yn weladwy yn llythrennol, felly ni all staff deimlo bod penderfyniadau'n cael eu gwneud y tu ôl i ddrysau caeedig.

Roedd bychander un arall o'r cymdeithasau, strwythur pwrpasol o denau, yn golygu ei bod yn anodd, ar adegau, dod o hyd i'r adnoddau i ymdrin â'r gwaith ychwanegol a ddaw yn sgil trosglwyddo. Fodd bynnag, roedd yn golygu hefyd y gallai uwch reolwyr wneud eu hunain yn weladwy ac ar gael i staff rheng flaen. Soniodd staff yma y buasai'r llwyth gwaith cynyddol yn llawer anoddach ei ysgwyddo, heb arweinyddiaeth y bobl uwch yn gymdeithas, a oedd yn arwain yn ôl esiampl yn ogystal â gair.

Ym mhob un o'r tair cymdeithas, rhoddwyd blaenoriaeth i gyfleoedd i roi sylwadau am y ffordd y caiff y gymdeithas TSRF ei rhedeg, ac mae staff wedi'u cynnwys wrth ffurfio'r gymdeithas y maent yn rhan ohoni.

4.4 Gwerthoedd a gweledigaeth

Fel y nodwyd uchod, un o'r heriau allweddol wrth reoli'r newid a ddaw yn sgil trosglwyddo stoc dai yw meithrin gweledigaeth a gwerthoedd y gymdeithas yn y staff.

Mae gweledigaeth un gymdeithas yn cael ei chyfleu fel un sy'n ymwneud â chyflogi staff proffesiynol a defnyddio dull rheoli parchus. Mae'r gymdeithas TSRF hefyd yn disgwyl cael gweithdrefnau monitro perfformiad effeithiol wedi'u meincnodi. Yn uchelgeisiol, mae arni eisiau bod y dewis cyntaf nid y dewis olaf o dai yn ei hardal weithredu. Nid yw'r un o'r ddwy gymdeithas arall yn cyfleu'r uchelgais hwn yn benodol, ond gallai fod yn ymhlyg yn eu holl nodau eraill. Mae'r gymdeithas TSRF sydd wedi gobeithio hyn hefyd yn gobeithio ymateb yn gyflym i'r amgylchiadau, lleihau risg a manteisio ar gyfleoedd. Nid oes arni byth eisiau bod yn hunanfodlon na gwastraffu amser ac ymdrech. Yn fwy diddorol na dim efallai, ar gyfer cymdeithas tai sy'n dilyn model traddodiadol, mae'r gymdeithas yn gobeithio ennyn ffydd a pharch tenantiaid sydd wrth wraidd y broses o wneud penderfyniadau.

Un o amcanion canolog un o'r cymdeithasau eraill yw darparu cartrefi a gwasanaethau o ansawdd uchel, ond mae'n anelu hefyd at ddatblygu partneriaethau effeithiol, arddangos atebolrwydd, a buddsoddi mewn adfywio cymunedol. Yn yr un modd, mae gwerthoedd corfforaethol y gymdeithas, a ddatblygir gydag ymgynghoriad staff, yn cael eu trefnu o dan themâu ansawdd, atebolrwydd, partneriaeth a pharch. Nid yw'n syndod bod bob un o'r tair cymdeithas TSRF yn canolbwyntio ar eu rôl yn landlord yn bennaf oll, ond hefyd yn archwilio yn eu gweledigaeth a'u gwerthoedd beth yw gwir ystyr bod yn landlord da. Mewn gwirionedd, mae prif weithredwr un o'r cymdeithasau TSRF yn gobeithio y bydd y gymdeithas, ymhen deng mlynedd, yn cael ei hystyried yn asiantaeth adfywio effeithiol sydd hefyd yn digwydd bod yn landlord da. Ar draws y tair cymdeithas, mae darlun o gyfranogiad ac ymgynghoriad tenantiaid, cynaliadwyedd, ymagwedd ddiffwdan, cynllunio strategol a chydweithredu yn rhoi lliw i'r diffiniad hwnnw.

Mewn un gymdeithas, mae Rheolwr Gwella Busnes yn rhan o'r uwch dîm rheoli. Mae trawsnewid y swydd arbennig hon o Reolwr Ymchwil Polisi i Reolwr Prosiectau i'r rôl gyfredol yn gwneud cryn dipyn i arddangos aeddfedrwydd ac esblygiad y gymdeithas. Dechreuodd yn gymdeithas a oedd yn ceisio lleoli ei hun a phenderfynu ar gyfeiriad, ac mae bellach yn fusnes â llwybr trefnus i'w reoli, er nad diwedd ei datblygiad disgwyliedig mo hyn o bell ffordd.

4.5 Cyfathrebu mewnol

Mae adroddiad Pawson, Smith et al yn nodi bod landlordiaid astudiaeth achos yn nodweddiadol yn rhoi mwy o flaenoriaeth i gyfathrebu mewnol na'u cymheiriaid cyn trosglwyddo (t. 67). Caiff y sylw hwn ei gadarnhau gan y tair cymdeithas TSRF yn astudiaeth achos Cymru. Mae'r ffaith bod cymdeithasau TSRF yn canolbwyntio ar dai ac adfywio a arweinir gan dai, yn hytrach na gweithgareddau amrywiol awdurdod lleol, yn gwneud y gwaith o gyfathrebu â staff rywfaint yn haws. Yn hytrach na pherygl gorlwytho staff â gormod o wybodaeth, bydd y rhan fwyaf o weithgareddau'r gymdeithas yn berthnasol i'r staff i gyd. Fodd bynnag, mae'r ffaith bod cymdeithas TSRF yn etifeddu'r rhan fwyaf o'i phobl o'r awdurdod lleol yn cyflwyno ei rhwystrau ei hun.

Dywedodd un o'r cymdeithasau TSRF ei bod yn her i reolwyr a oedd yn newydd i'r gymdeithas, heb brofiad blaenorol o awdurdodau lleol, ddeall y diwylliant awdurdod lleol cyn y trosglwyddo. Dywedodd staff a drosglwyddwyd mewn arolygon ac yn anffurfiol na chafwyd llawer iawn o gyfathrebu effeithiol yn y cyngor, a bod cyfleoedd yn brin i gymryd perchenogaeth ar brosiectau.

Mewn un gymdeithas, pwysleisiwyd y gwahaniaethau cadarnhaol rhwng y cyngor a'r gymdeithas TSRF newydd o'r pwynt trosglwyddo, er mwyn cefnogi'r addewid y byddai tai'u cael eu darparu mewn modd sy'n canolbwyntio mwy ar y tenant. Fodd bynnag, arweiniodd hyn at heriau annisgwyl o ran cyfathrebu mewnol. Roedd rhai aelodau o staff a drosglwyddodd yn teimlo bod y pellhau amlwg oddi wrth y cyngor yn ffordd o feirniadu eu cyflogwr blaenorol ac, yn ymhlyg, eu beirniadu hwy. Mae'r enghraifft hon yn arddangos sut y gellir camddehongli syniad y 'dechreuad newydd' ac nad y neges syml i'w chyfleu mohoni y gallai rheolwyr ei disgwyl.

Tybiodd un gymdeithas TSRF y buasai'r cyfnod yn arwain at drosglwyddo wedi gadael staff yn y cyngor yn boddi dan wybodaeth am yr hyn y byddai'r gymdeithas newydd yn sefyll amdano a sut y gobeithiai weithio. Adeg y trosglwyddo, fodd bynnag, sylweddolwyd mai ychydig iawn o gyfathrebu mewnol a fu hyd at yr adeg honno.

Dim ond gan un o'r tair cymdeithas TSRF y mae mewnrwyd staff. Mae un arall wedi cael ei rhwystro rhag datblygu mewnrwyd gan ei bod, adeg yr astudiaeth achos, yn parhau i rannu system TG â'r awdurdod lleol. Nid oedd y drydedd wedi ystyried bod hyn yn flaenoriaeth ar unwaith, gan ddweud bod symud i bencadlys newydd yn ffordd gyflymach o ddod â staff ynghyd i gyfathrebu wyneb yn wyneb.

4.6 Crynodeb

Yn ystod cyfweliadau ym mhob un o'r tair cymdeithas TSRF, byddai swyddogion yn defnyddio'r geiriau 'Pe bai gennym lechen lân, gallem fod wedi...'. Fodd bynnag, unrhyw beth ond llechen lân yw trosglwyddo stoc. Mae'n ddechreuad newydd, ond nid ar wyneb dilychwyn. Mewn rhai ffyrdd, prosiect adfer ydyw, yn arbennig os bydd rhywun yn ystyried y gwelliannau i gartrefi. O ran pobl, mae cymdeithas TSRF yn rhywfaint o ludwaith. Cyfunir deunyddiau amrywiol â gwahanol rinweddau i gynhyrchu cyfanrwydd bywiog. Nid yw hyn yn digwydd heb ymdrech, ac mae'n rhaid ad-drefnu rhai darnau. I droi cefn ar drosiad, er gwaethaf y gwahaniaethau rhwng y tair cymdeithas TSRF, maent wedi dysgu gwersi cyffredin. Mae'n amlwg bod angen gwella gallu arweinwyr yn sector tai cyhoeddus Cymru, ac mae camau ymarferol yn cael eu cymryd i fynd i'r afael â hyn. Mae gan y sector waith i'w wneud hefyd i wella ei ddelwedd er mwyn ei ystyried yn rhywle lle gall ymgeiswyr ardderchog ddatblygu gyrfaoedd boddhaus a chymdeithasol gyfrifol. Fodd bynnag, mae'r heriau a'r caledi wrth reoli newid mewn cymdeithas TSRF yn gallu golygu bod y gymdeithas yn dysgu gyda'i gilydd ac yn ymddangos wedyn yn un fwy cydlynol, sy'n cyfathrebu'n well. Ni ellir gwneud dim o'r gwaith o

uwchraddio cartrefi tenantiaid heb fuddsoddiad cyfatebol yn y gweithlu, ac mae pob un o'r tair cymdeithas TSRF yn cydnabod hyn. Maent yn gwahaniaethu o ran cynnwys tenantiaid wth recriwtio, y flaenoriaeth maent wedi'i rhoi i gael cynifer o aelodau staff â phosibl mewn un adeilad, a'r uchelgeisiau maent yn dewis eu hamlygu yn eu gwerthoedd a'u gweledigaeth.

5 Cyfranogi

Mae'r adran hon yn archwilio rhai o fanteision ac anfanteision cyfranogi, gan sôn am waith y tu allan i'r astudiaeth hon a'i gymharu â phrofiad y tair cymdeithas TSRF. Nid dyma'r unig le yn yr adroddiad hwn sy'n trafod cyfranogi, gan ei fod bellach yn rhan annatod o'r rhan fwyaf o weithgareddau'r gymdeithas TSRF.

Yn y gweithdy prosiect, dywedodd un cyfranogwr fod cymunedau'n cynnig ymdeimlad o berthyn; mae cynnig cyfle cyffredin i berthyn i gymdeithas fel cymdeithas TSRF, neu gymryd rhan ynddi, yn gallu helpu i gryfhau cymunedau. Dywed adroddiad Pawson, Smith et al y bu trosglwyddiadau ail genhedlaeth yn ysgogiad i gynnwys tenantiaid wrth wneud penderfyniadau sefydliadol, ar lefel cyfunol ac ar lefel unigol (t.1). Fodd bynnag, yn groes i hyn mai tystiolaeth ehangach o arolygon boddhad tenantiaid sydd wedi dangos nad yw cyfran y tenantiaid sy'n "fodlon ar gyfleoedd i gyfranogi" a gynigiwyd gan gymdeithasau tai trosglwyddo ail genhedlaeth ond yn cyfateb i'r norm ar gyfer pob landlord (t. 53). Yn ogystal, dim ond y cyswllt lleiaf posibl y mae ar rai tenantiaid ei eisiau â'u landlord ac nid ydynt yn ceisio cyfranogi. Mae arddangos canlyniad cadarnhaol o gyfranogiad tenantiaid, felly, yn fantell y gall cymdeithasau TSRF Cymru ei chymryd iddynt.

Cydnabu'r gweithdy nad yw strwythurau cyfranogiad tenantiaid o reidrwydd yn annog ystod eang o denantiaid i gymryd rhan. Er enghraifft, mae amser cyfarfodydd neu'r amser sydd ei angen i fod yn aelod o banel yn gallu atal y rheini mewn gwaith rhag cymryd rhan, tra bo pobl sydd wedi ymddeol yn fwy tebygol o fod ag eisiau ac yn gallu cymryd rhan. Er bod hyn yn golygu nad yw'r bobl sy'n cymryd rhan yn cynrychioli demograffig y tenant, mae'n un o ffeithiau bywyd cymdeithasol fod rhai grwpiau (grwpiau oedran yn arbennig) yn fwy tueddol ac yn fwy abl i gyfranogi mewn cymdeithasau fel cymdeithasau tai ac elusennau. Gellid disgrifio hyn fel 'oedran gwirfoddoli' mewn bywyd yn dilyn 'oedran gwaith'.

Nid oedd ymrwymiad amlwg yn unrhyw un o'r tair cymdeithas TSRF i gofnodi sut mae tenantiaid sy'n cymryd rhan yn cael eu recriwtio ac yn ôl pa feini prawf. Er dylai cyfranogiad osgoi fod yn ormodol o fiwrocrataidd, pan fydd cymdeithas yn gofyn i bobl wneud penderfyniadau am gartrefi eu cymdogion, byddai'n ddoeth cofnodi pam mae'r sawl hwnnw wedi'i ddewis ar gyfer y dasg hon a gwneud y broses yn olrheiniadwy. Daw'r sylw hwn o'r tu allan i'r gymdeithas TSRF ac ni wnaethpwyd sylw amdani gan unrhyw un a gyflogir gan gymdeithas TSRF, ac yn y gweithdy prosiect nid oedd rhyw lawer yn poeni am yr angen i asesu tegwch neu natur ddemocratig cyfranogiad tenantiaid.

Gwnaeth adroddiad gan grŵp ffocws yn yr Alban ar gyfer uwch weithredwyr sector cyhoeddus godi rhai cwestiynau allweddol am gynnwys tenantiaid mewn cymdeithasau tai. Mae'r adroddiad yn nodi ei bod yn dasg gymhleth a llafurus bod ar unrhyw fath o banel rheoli, a bod cymdeithasau tai yn gymdeithasau sy'n werth miliynau sy'n gweithredu mewn amgylchedd caled. Hola'r adroddiad a oes gan denantiaid y sgiliau neu'r hyder i gyflawni tasg o'r fath, ac a ydynt bob amser yn ddigon diduedd. Mae hefyd yn gofyn pam y dylai tenantiaid hyd yn oed fod ag eisiau cael y lefel hon o gyfrifoldeb.[4]

O ran annog cyfranogiad ehangach, credir bod trafodaethau am un pwnc yn gweithio'n well na'r cyfleoedd ehangach i gymryd rhan (e.e. eistedd ar grwpiau gweithredol amrywiol). Er enghraifft, mae tenantiaid yn fwy tebygol o gymryd rhan mewn gwaith SATC sy'n digwydd ar eu hystâd na rhywbeth sydd wedi'i ddatgysylltu'n fwy oddi wrth eu bywydau.

5 Civica, Social Housing In Scotland: *Tenant Participation and Community Cohesion* (2006)

Mae angen dulliau arloesol i gyrraedd tenantiaid ieuengach. Mae angen targedu a chynllunio dulliau cyfathrebu i gael ymateb (yn hytrach na chyfathrebu un ffordd yn unig). Mae demograffig y tenant yn newid tuag at grŵp oedran ieuengach ac nid yw cymdeithasau TSRF yn siŵr a ydynt yn gwybod beth mae ar y grŵp hwn ei eisiau o'i landlord ac o le i fyw.

Mae pob un o'r tair cymdeithas TSRF yn cydnabod ei bod o fudd i'r busnes gwrando ar denantiaid a'u hannog i gyfranogi. Gellir addasu gwasanaethau er gwell, ac mae perygl y bydd y busnesau'n marweiddio heb y cyfraniad hwn.

Dylid cofnodi a mesur canlyniadau cyfranogiad. Cydnabu'r cymdeithasau TSRF fod y maes tai, fel sector, yn dda yn casglu data, ond nid cystal yn troi'r data hwnnw'n wybodaeth reoli. Tybir mai 'cyfranogi' yw'r llwybr confensiynol i fod yn landlord da mewn tai cymdeithasol modern, ond mae'n anodd iawn profi o hyd pa effaith ddiriaethol a gaiff cyfranogi ar lwyddiant y gymdeithas. Yn anecdotaidd, gall swyddogion yn y cymdeithasau TSRF ganfod ei fanteision ac adrodd am ymatebion ffafriol gan denantiaid. Mae hefyd yn anodd mesur amcanion mewn perthynas â gwella cyfranogiad tenantiaid, gan fod y graddau y teimla tenantiaid eu bod yn gallu cyfrannu at weithredu'r gymdeithas yn oddrychol. Gall amgylchiadau personol ddylanwadu ar y teimlad hwn, neu ddeuoliaeth teimlad tuag at gymryd rhan yn sut mae'r landlord yn gweithredu. Mae pob un o'r tair cymdeithas TSRF yn cydnabod bod angen iddi ei gwneud mor hawdd â phosibl i'r rheini sydd eisiau cyfranogi wneud hynny.

Mae Swyddfa Archwilio Cymru wedi sylwi ar gydberthynas rhwng cymdeithasau tai sy'n perfformio'n dda yng Nghymru ac:

> *Ymrwymiad diffuant, lefel uchel i gynnwys preswylwyr drwy aelodau bwrdd a staff uwch yn eu cynnwys yn ymarferol, er enghraifft, mewn arolygiadau safle. Ystyriwyd bod cynnwys preswylwyr yn gyfrifoldeb i bawb a chefnogwyd yr ymagwedd hon drwy hyfforddiant, cefnogaeth a monitro targedau cynnwys. [...] Cafodd dewisiadau cynnwys unigol tenantiaid eu cofnodi, cafodd gweithgarwch ei deilwra i fodloni'r dewisiadau hynny a fynegwyd a chefnogwyd cyfranogi effeithiol drwy hyfforddiant, gwybodaeth hygyrch, cyngor a mentora annibynnol a gwobrau, fel arfer 'mewn da', am gymryd rhan.*[5]

Nid yw'n syml cynnwys tenantiaid, hyd yn oed os cytunwyd bod hynny'n syniad da. Awgrymodd un gymdeithas TSRF fod dechrau cyfleu neges cyfranogiad tenantiaid cyn y trosglwyddo wedi golygu efallai bod y gwerthoedd hyn wedi'u mabwysiadu'n gyflymach yn y gymdeithas ar ôl iddi gael ei sefydlu. Hyd yn oed pe byddai pawb yn y gymdeithas yn cefnogi'r syniad, nid yw'n golygu y bydd ar denantiaid eisiau cyfranogi.

Mae tîm grymuso tenantiaid un pwrpas gan y gymdeithas TSRF sy'n mynd ar drywydd model cydfuddiannol. Mae staff yn y tîm hwn wedi sôn bod dilyn y model cydfuddiannol yn mynnu bod y gymdeithas yn hyblyg wrth ymgysylltu â thenantiaid. Yn hytrach na chael un strategaeth syml ar gyfer cyfranogiad, mae'n cael ei integreiddio i holl weithgareddau'r gymdeithas. Mae'n debyg bod tenantiaid wedi deall yr heriau a bod yn rhan wirioneddol o wneud penderfyniadau. Maent wedi gweld, yn uniongyrchol, faint o waith sy'n cael ei wneud i sefydlu cymdeithas TSRF. Yn ôl pobl yn y gymdeithas, mae cyfranogi'n golygu darpariaeth fwy effeithlon: nid oes raid i swyddogion ddyfalu barn tenants a rhanddeiliaid gan eu bod yn bresennol yn yr ystafell gyda hwy, yn gwneud y penderfyniadau ochr yn ochr â hwy. Wedi dewis hyn, defnyddiodd y ddwy gymdeithas TSRF nad ydynt wedi dilyn model cydfuddiannol yr un dadleuon i argymell cyfranogiad tenantiaid.

Mae cyfathrebu â thenantiaid yn rhan allweddol o gyfranogi. Yn y gweithdy prosiect, awgrymwyd bod angen datblygu amrywiaeth o ffyrdd i denantiaid gyfathrebu, fel bod y sianel bob amser ar agor a gallant fynegi eu barn i'r gymdeithas TSRF heb orfod aros i'r holiadur nesaf, sydd beth bynnag yn tueddu i ofyn cwestiynau penodol a chaeedig i raddau helaeth.

5 Wales Audit Office, *Lessons from Inspection: Housing Association Inspection* 2005-2008 .

Ar hyn o bryd, mewn un gymdeithas TSRF, Siopau Un Stop y cyngor yw'r prif fannau y gall y cyhoedd gael at y gymdeithas. Un o'r pethau sy'n drysu tenantiaid am y trefniant hwn yw os bydd tenantiaid yn ffonio'r siopau, staff y cyngor sy'n ateb. Nid yw hyn yn gwneud rhyw lawer i atgyfnerthu'r gwahaniaeth rhwng y ddau sefydliad ym meddyliau tenantiaid.

Mae'r adroddiad hwn eisoes wedi trafod yr effaith gadarnhaol ar staff o symud i un swyddfa. Fodd bynnag, mewn un gymdeithas TSRF bu rhywfaint yn poeni am ganoli'r swyddfeydd gan fod staff wedi gweld LCCiaid eraill yn colli eu presenoldeb yn yr ardal ar ôl symud allan o swyddfeydd ardal. I ateb hyn, mae rheolwyr yn dadlau y bydd swyddogion yn bresennol o hyd yn yr ardal, ond nid mewn swyddfeydd. Dau beth gwahanol yw cael swyddfa mewn ardal a mynd i ymweld â chartrefi tenantiaid yn yr ardal honno, gan nad yw'r swyddfa'n rhoi unrhyw sicrwydd bod ymweliadau'n cael eu gwneud.

Mae un gymdeithas TSRF wedi gwneud gwaith ymchwil i lefelau llythrennedd ymhlith tenantiaid, a chanfod eu bod yn llawer is na chyfartaledd Cymru. Mae'n awyddus felly i symud i ffwrdd o gyfathrebu drwy daflenni yn unig ac i sicrhau bod crefftwyr a Swyddogion Cyswllt Tenantiaid sy'n ymweld â chartrefi tenantiaid yn ymwybodol o negeseuon allweddol mae angen eu cyfleu. Pwysleisiwyd gwerth cyswllt wyneb yn wyneb, gan atseinio canfyddiadau Swyddfa Archwilio Cymru, ac mae hyn yn ysgogiad i sicrhau bod rolau'r Swyddog Cyswllt Tenantiaid a'r syrfëwr SATC yn fewnol (gweler isod am drafodaeth bellach ar y pwynt hwn). Gellir cael gwybodaeth gan y swyddogion hyn, ei chadw gan y gymdeithas, a'i defnyddio i ddarparu gwell gwasanaeth i denantiaid. Llai na 4% o denantiaid yn y gymdeithas TSRF arbennig hon sy'n gallu mynd ar y rhyngrwyd. Ychydig iawn o denantiaid a fyddai'n defnyddio'r rhyngrwyd i gael gwybodaeth am dai, ac mae'r rheini sydd â'r rhyngrwyd yn tueddu i'w ddefnyddio'n bennaf i siopa. Byddai gwefan y gymdeithas felly ar gyfer cynulleidfa gorfforaethol yn hytrach na'i thenantiaid ac felly ni fu'n flaenoriaeth ei datblygu.

Mae un o'r cymdeithasau TSRF yn adnabyddus yn ei hardal weithredu, yn bennaf oherwydd ei fflyd o faniau gwyn, sydd wedi helpu i greu hunaniaeth brand i'r gymdeithas. Caiff ei hystadau eu hystyried yn rhai 'cyngor' yn aml o hyd (er bod hyn yn anochel a bod ystadau tai ledled Prydain yn cael eu hystyried yn rhai 'cyngor' pan fuont yn eiddo preifat ers degawdau). Mae'r gymdeithas yn disgwyl y bydd y tenantiaid yn dod i ddeall mwyfwy'r newid o gyngor i gymdeithas TSRF.

Mae'r gymdeithas TSRF gydfuddiannol gymunedol wedi lansio ymgyrch aelodaeth tenantiaid. Mae'r holiadur yn gofyn i bobl pam mae arnynt eisiau ymuno wedi cael golwg ar sut mae tenantiaid yn siarad am yr ardal. Yn y cannoedd o ymatebion, ni siaradodd neb am 'gymunedau': maent yn siarad am gymdogaethau neu eu hystadau. Mae'n datgelu bod 'cymuned' yn derm jargon i raddau ac mae'n hawdd i gymdeithasau TSRF anghofio hynny pan gaiff ei ddefnyddio'n barhaus mewn llenyddiaeth llywodraeth a sector. Yn ogystal, nid yw tenantiaid yn tueddu i ddweud bod arnynt eisiau bod yn aelod gan fod eisiau pleidlais arnynt, ond gan fod eisiau llais arnynt, neu eisiau i'w barnau gael eu clywed. Mae'r gymdeithas TSRF wedi dysgu nid yn unig am ei thenantiaid, ond am werth gofyn cwestiynau penagored fel nad yw terminoleg swyddogol yn cael ei orfodi ar y ffordd y mae tenantiaid eisiau siarad am eu profiadau a'u dyheadau.

Crynodeb

Mae'r sector tai cymdeithasol ledled y DU yn deall bod cyfranogiad tenantiaid yn 'beth da'. Yr achos busnes ar gyfer cynnwys tenantiaid yw y gellir teilwra gwasanaethau i'w hanghenion. Mae tenantiaid hapusach yn fwy tebygol o dalu eu rhent ac aros yn eu cartrefi, gan gefnogi sefydlogrwydd ariannol y gymdeithas tai. O ran bod yn landlord da, mae'r cymdeithasau TSRF yn ceisio bod yn gefnogol heb fod yn dadol na nawddoglyd. Mae deall yr hyn yn union y mae angen ei newid am dai a'r landlord sy'n ei reoli, yn hytrach na thybio mai'r gweithwyr tai proffesiynol sy'n gwybod orau, yn rhan o'r rôl honno. Mae'r cymdeithasau TSRF yn cydnabod bod terfynau'n perthyn i raddau cyfranogiad defnyddiol, ond nad yw'r rhan fwyaf o gymdeithasau unman yn agos at y terfyn hwnnw eto. Os gwneir penderfyniadau sy'n addas i denantiaid yn y tymor byr ond sy'n niweidiol i'r cynllun busnes, efallai yr aethpwyd heibio'r terfyn.

6 Llywodraethu

Dywedodd Adroddiad Essex ei bod yn rhaid *'gwneud mwy i gynyddu galluoedd ariannol a busnes byrddau a chryfhau eu swyddogaeth herio i'w gweithredwyr'*.[6] Mae'n debyg bod gallu byrddau i weithio yn y modd hwn yn rhywfaint o achos pryder yn y sector, er nad oedd yr un o'r cymdeithasau TSRF yn yr astudiaeth hon yn dangos unrhyw nerfusrwydd ynghylch eu byrddau eu hunain yn gweithio'n ddigon da. Mewn adroddiad gan Gartrefi Cymunedol Cymru am lywodraethu cymdeithasau tai, gwnaethpwyd rhestr o argymhellion yn 2008.[7] Nodwyd y rhain hefyd gan Adroddiad Essex. Mae'r rheini sy'n gyffredinol ac yn berthnasol i'r astudiaeth hon yn cael eu crynhoi a'u trafod isod:

- *Dylai 1/3 o aelodau bwrdd cymdeithasau fod yn denantiaid, gan gydnabod na chyflawnir hyn ond ar lwyfan o ymgysylltu helaeth ac effeithiol â thenantiaid*. Mae gan y tair cymdeithas TSRF a gafodd eu cynnwys yn yr astudiaeth hon fwrdd sy'n cynnwys 1/3 o denantiaid, 1/3 o aelodau cyngor ac 1/3 o 'aelodau annibynnol', a ddewisir fel arfer am eu profiad mewn maes perthnasol. Canfu Pawson, Smith et al fod newidiadau cyfansoddiadol (i'r bwrdd neu feysydd llywodraethu eraill), mewn cymdeithasau tai trosglwyddo stoc ar ôl 1997, yn aml yn digwydd ar ôl 'cyfnod addewidion' cychwynnol y gymdeithas pan oedd yn bwriadu arallgyfeirio ei gweithgareddau (tt.41-3). Yng Nghymru, byddai hyn rywbryd ar ôl 2012, pan fydd SATC wedi'i chyrraedd. Nid yw'r cymdeithasau TSRF yn yr astudiaeth hon wedi cael trafferth yn llenwi'r lleoedd ar eu byrddau tenantiaid, gan ddangos eu bod yn ymgysylltu'n effeithiol â thenantiaid.

- *Dylid gwahodd holl denantiaid cymdeithasau tai i ddal cyfranddaliadau yn eu cymdeithas*. Er bod y gymdeithas TSRF tai cymunedol cydfuddiannol yn yr astudiaeth hon yn dangos yr ymrwymiad mwyaf i annog tenantiaid i ymaelodi â'r gymdeithas, mae dal cyfranddaliadau'n opsiwn i denantiaid y cymdeithasau TSRF eraill hefyd. Mewn un gymdeithas, mae Fforwm Aelodau cysgod yn eistedd o dan y bwrdd yn yr hierarchaeth llywodraeth, a bydd yn dod yn Fforwm Aelodau llawn pan fydd etholiadau wedi'u cynnal. Oedwyd hyn ychydig er mwyn sicrhau bod y fforwm yn cynnwys sampl cynrychiadol o gartrefi. Mae aelodaeth y fforwm ar agor i bawb ar hyn o bryd, ond cyn hir bydd ar gau i unrhyw un heblaw tenantiaid sydd wedi dewis ymaelodi â'r gymdeithas.

- *Dylid argymell aelodau bwrdd i'w penodi ar sail hysbyseb agored a chyfweliad; dylai byrddau gynllunio ar gyfer olyniaeth aelodaeth; dylai byrddau roi gweithdrefnau ar waith ar gyfer gwerthuso a datblygu eu holl aelodau eu hunain*. O ran aelodau byrddau tenantiaid ledled Prydain, yn y dyddiau cynnar ar ôl trosglwyddo roedd y rhain yn 'tueddu i gel eu recriwtio drwy brosesau etholiadol 'agored' - h.y. lle bu ychydig neu ddim cyfyngiad ar gymhwyster tenantiaid sy'n eistedd i sefyll fel ymgeiswyr.' Fodd bynnag, wrth i amser fynd heibio, dechreuodd cymdeithasau TSRF 'hidlo' ymgeiswyr yn fwy i asesu galluoedd, cymhelliant ac ymrwymiad (Pawson, Smith et al, t. 50). Gan mwyaf, roedd y cymdeithasau TSRF yn yr astudiaeth hon yng Nghymru'n disgrifio mor 'ffodus' y buont gydag aelodau eu byrddau tenantiaid, gan nodi gallu a harmoni da ar y byrddau. Amser a ddengys a fydd hidlo pellach yn digwydd mewn blynyddoedd diweddarach, yn arbennig gan fod cymdeithasau TSRF bellach yn wynebu her ychwanegol hinsawdd economaidd anodd; mae angen bwrdd sefydlog a galluog mewn adegau cythryblus i fusnesau.

- *Dylid gwahodd awdurdodau lleol i enwebu aelodau bwrdd i gymdeithasau sy'n gwneud cyfraniad sylweddol yn eu hardal*. Mae adroddiad Pawson, Smith et al yn nodi bod meini prawf dewis cynghorau yn aml wedi'u dylanwadu (neu eu hysgogi) yn wleidyddol ac nad oeddent o reidrwydd yn ystyried galluoedd neu ymrwymiad enwebeion a bod diffyg parhad yn dueddol o arwain o newidiadau mewn rheolaeth wleidyddol

6 Grŵp Gorchwyl a Gorffen Tai Fforddiadwy, *Adroddiad i'r Dirprwy Weinidog dros Dai*, 'Adroddiad Essex', Cynulliad Cenedlaethol Cymru (Mehefin 2008), t. 45.

7 Paul Griffiths, *Adroddiad am Lywodraethu Cymdeithasau Tai yng Nghymru*, Cartrefi Cymunedol Cymru (2008).

neu gylchdroi cynrychiolwyr cyngor ar gyrff allanol (t. 49). Mae hyn yn atseinio'r profiad yng Nghymru. Mae newidiadau yng nghyfansoddiad y bwrdd yn ei gwneud yn anodd sicrhau cysondeb a pharhad. Gall lefelau presenoldeb aelodau bwrdd cyngor hefyd fod yn wael. Mae gweithgor mewn un gymdeithas TSRF wrthi'n adolygu posibilrwydd cyflwyno gwerthusiadau i addysgu aelodau bwrdd a chynyddu effeithiolrwydd. Mae cymdeithasau TSRF eraill yn y DU wedi cyflwyno codau ymddygiad, weithiau yn rhan o gamau cywiro ar ôl perfformiad gwael gan aelod bwrdd (Pawson, Smith et al, t. 52).

Pan grëwyd un gymdeithas TSRF cynghorydd oedd ei chadeirydd bwrdd, ond tuag adeg yr etholiadau cyngor penderfynodd yr awdurdod lleol na ddylai ei aelodau cabinet fod ar fwrdd y gymdeithas TSRF. Yn fuan ar ôl trosglwyddo, gall fod yn ddefnyddiol cael aelodau cabinet profiadol ar y bwrdd, ond gall gwrthdaro buddiannau ddatblygu wrth i amser fynd heibio a phenderfynodd y cyngor fod angen perthynas fwy pell arno.

- *Argymhellir cael safon ofynnol i adrodd gwybodaeth berfformiad allweddol i Fyrddau sy'n cynnwys gwybodaeth wedi'i meincnodi a disgwyliad clir y disgwylir i fyrddau ddefnyddio gwybodaeth berfformiad i lywio camau a chyflawni cynnydd*. Trafodir mwy am wybodaeth rheoli perfformiad yn yr adran 'Perfformiad'.

Crynodeb

Siaradodd y tair cymdeithas TSRF yn gadarnhaol iawn am aelodau eu byrddau tenantiaid ac ychydig o bryderon, os o gwbl, a fynegwyd ganddynt am allu eu byrddau i wneud y penderfyniadau cywir a gofyn y cwestiynau cywir er lles tenantiaid eraill a'r gymdeithas. Efallai bydd angen rhywfaint o hyfforddiant, i ddechrau, i annog pob aelod bwrdd i feddwl yn strategol yn hytrach na chael eu drysu gan faterion gweithredol. Mae'n bwysig bod cynghorwyr wedi ymrwymo cymaint ag aelodau bwrdd eraill, ond mae cylchoedd democratiaeth lleol yn golygu y bydd yr unigolion a enwebir gan y cyngor yn newid yn anochel, sy'n gallu bod yn ddryslyd a di-fudd wrth feithrin bwrdd cydlynol. Mewn mannau eraill ym Mhrydain, mae rhai cymdeithasau TSRF wedi symud i strwythur bwrdd heb enwebeion cyngor.

7 SATC

Mae SATC yn diffinio cartrefi o ansawdd da fel y rheini sydd:

- Mewn cyflwr da;
- Yn ddiogel;
- Wedi'u gwresogi'n ddigon da, yn defnyddio tanwydd yn effeithlon ac wedi'u hinsiwleiddio'n dda;
- Yn cynnwys y ceginau ac ystafelloedd ymolchi diweddaraf;
- Yn cael eu rheoli'n dda (ar gyfer tai sy'n cael eu rhentu);
- Mewn amgylcheddau deniadol a diogel;
- Cymaint â phosibl yn addas i ofynion penodol yr aelwyd (e.e. anableddau penodol).

Roedd gan bob un o'r tair cymdeithas TSRF lawer iawn o waith i'w wneud i sicrhau bod yr eiddo maent yn berchen arno ac yn ei reoli yn cyrraedd y safon hon erbyn 2012.

7.1 Caffael

Mae ymagwedd y cymdeithasau TSRF at gaffael eu prif raglenni gwella oll wedi ceisio sicrhau'r buddion mwyaf posibl i economïau lleol a chyfrannu at adfywio economaidd-gymdeithasol ehangach. I rai, mae hyn yn golygu cynnwys ymrwymiadau llafur lleol yn y contractau, tra bo ymateb wedi'i amseru ymhlith amodau'r contract i un o'r lleill (sy'n golygu ei bod yn rhaid i'r contractwr fod yn bellter synhwyrol o'r stoc dai). Gallai hefyd gynnwys ymrwymo contractwyr i wario canran o werth y contract ar brosiectau cymunedol, neu wneud gwaith mewn da. Mae angen i gymdeithasau TSRF gymryd cyfrifoldeb am gaffael fel cleientiaid deallus, gan ddeall effeithiau ei phryniannau.

Mae un o'r cymdeithasau wedi ymuno â chonsortiwm lleol ar gyfer ei chontractio, gan ddefnyddio chwech o bedwar contractwr ar ddeg o'r fframwaith ar hyn o bryd. Mae'r broses wedi datgelu nad oes llawer iawn o brofiad o weithio gyda fframweithiau yng Nghymru, sy'n golygu bod pawb yn dysgu wrth symud ymlaen. Roedd yn rhaid hefyd i'r gymdeithas dreulio cryn amser a rhoi llawer o ymdrech i ailgyhoeddi ei hysbysiadau OJEU i ganiatau i gymdeithasau eraill yn y consortiwm elwa ar y contractau mae'n eu cyd-drafod mewn perthynas â rhaglen wella SATC. Gwnaeth hyn oedi dechrau'r rhaglen wella yn ddifrifol. Serch hynny, mae'r gymdeithas hon bellach yn argyhoeddedig fod proses OJEU yn ddefnyddiol; mae'n glir a thryloyw a dim ond ychydig yn hirach na dulliau caffael mwy traddodiadol mae'n ei gymryd.

Bydd academi consortiwm yn cael ei sefydlu cyn hir, gan olygu y gall prentisiaid symud rhwng gwahanol sefydliadau contractio, gan roi profiad hyfforddi mwy cyffredinol iddynt.

Mewn cyferbyniad, mae cymdeithas TSRF arall yn honni y dylid dod o hyd i gydbwysedd rhwng cael disgowntiau maint yn rhan o gonsortiwm, grŵp neu glwb prynu, a'r berthynas y gellir ei datblygu rhwng y gymdeithas TSRF a chwmnïau lleol, bach yn unig. Weithiau, gellir dod o hyd i well bargen drwy godi'r ffôn yn syml a gofyn i rywun lleol pa werth y gall ei ychwanegu at gontract. Credir y gall fod yn anoddach, gyda'r grwpiau mawr, cael buddion cynhwysiant cymdeithasol. Fodd bynnag, nid oes ffigurau manwl yn cefnogi hyn, ac efallai mai dim ond mwy o gyd-drafod yw ystyr 'caletach' yn hytrach na bod y buddion yn amhosibl eu cyflawni.

Cyngor un o'r tair cymdeithas i gymdeithasau TSRF y dyfodol yw ystyried caffael cyn gynted â phosibl. Dylent ddisgwyl llofnodi contractau ryw ddeufis ar ôl trosglwyddo i sicrhau y gall contractwyr ddod ar y safle cyn gynted â phosibl. I wneud i hyn ddigwydd, dylid prynu adnodd caffael medrus i mewn (os nad yw ar waith eisoes yn yr awdurdod lleol) cyn trosglwyddo. Mae hyn yn golygu y gellir gwireddu'r addewidion a wnaed i denantiaid yn y ddogfen gynnig yn llawer cynharach.

7.2 Cynnwys tenantiaid mewn Caffael a SATC

Yn y gymdeithas gymunedol gydfuddiannol, cafodd tenantiaid eu hymrestru i gymryd rhan mewn datblygu Holiadur Cyn-gymhwyso (HCG). Darparwyd amlinelliad o HCG a bu tenantiaid yn awgrymu cwestiynau y dylid eu hychwanegu. Trafodwyd mewn gweithdy yr hyn sy'n cyfrif y mwyaf i'r tenantiaid, er enghraifft gwaith o ansawdd uchel a dull 'cywir y tro cyntaf'. Ystyriwyd cynhwysiant cymdeithasol yng nghyfnod yr HCG ond ni nodwyd contractwyr posibl ar yr elfen hon. Canlyniad y broses ymgynghori oedd HCG a ddatblygwyd ar safonau traddodiadol ond gyda gwelliannau yn benodol i ofynion y gymdeithas TSRF. Bu tenantiaid yn cyfrannu at baratoi'r mecanwaith sgorio ar gyfer tendrau, gan gynnwys pennu'r rhaniad rhwng cost ac ansawdd ar gyfer asesiadau pwyso, a buont hefyd ar ymweliadau ledled y wlad i weld realiti gwaith y contractwyr mewn mannau eraill. Roeddent yn gallu siarad â thenantiaid a oedd wedi cael profiad uniongyrchol o waith y contractwyr, a chredwyd bod hyn yn dwyn gwybodaeth werthfawr am yr hyn a olygir yn wirioneddol wrth gyflogi contractwr i'r brif raglen welliannau, fel sut yr ymdrinnir â chwynion, i bwy roedd y contractwyr yn adrodd, a pha mor dda y cynlluniwyd y gwaith. Mae 'Cynhwysiant Cymdeithasol' yn rhan o elfen ansawdd asesiadau contractwr. Roedd tenantiaid yn tueddu i fod yn llym am sut y byddent yn asesu

contractwyr ar y mathau hyn o feini prawf, oherwydd hoffent weld eu cymdogaethau yn elwa ar y contractau ariannol mawr mae cwmnïau preifat yn eu hennill yn rhan o raglen SATC.

Mae gan gymdeithas arall 'Grŵp Adeiladu Gwell' sy'n cynnwys tenantiaid a swyddogion. Mae grŵp llywio ar gyfer y grŵp ehangach yn cynnwys tri aelod tenant a thri aelod swyddog. O'r tenantiaid, mae gan un ohonynt brofiad sylweddol o gaffael, arferai un ohonynt fod â chwmni contractio a bu'r llall yn weithgar iawn ym maes cyfranogiad tenantiaid yn y gorffennol. Un peth a fu'n destun trafod fu'r meini prawf a ddefnyddir i benderfynu ym mha eiddo, ystadau neu strydoedd y dylid gwneud gwaith SATC gyntaf. Canfu Pawson, Smith et al fod gwerthusiad manwl o boblogrwydd a chynaliadwyedd tymor hir wedi dylanwadu'n gryf ar y rhaglen yng Nghymdeithas Tai Glasgow. O ganlyniad, roedd buddsoddiad yn cael ei ganolbwyntio ar 'stoc graidd' yn hytrach na bod yn destun yr egwyddor 'gwaethaf gyntaf' a oedd yn dylanwadu ar benderfyniadau blaenorol yn yr adran dai. (t.26)

Dewisodd y gymdeithas yng Nghymru â'r Grŵp Adeiladu Gwell yr egwyddor 'gwaethaf gyntaf' wrth raglennu gwaith, ond mae ei stoc mewn cyflwr llawer gwell na stoc Cymdeithas Tai Glasgow, felly nid oedd angen gwahaniaethu rhwng stoc graidd a stoc y gellid ei gwerthu neu ei dymchwel. Yn bwysig, cafodd tenantiaid eu cynnwys yn y penderfyniad gan y gymdeithas TSRF hon i ymdrin yn gyntaf ag eiddo yr oedd angen ei wella fwyaf.

Aeth aelodau tenant grŵp llywio'r Grŵp Adeiladu Gwell i ymweld ag un o'r ystadau lle ceir gwaith parhaus i uwchraddio tai cyfan. Gwelsant eiddo lle nad oedd gwaith wedi dechrau eto, un lle'r oedd y gwaith newydd ddechrau ac un lle'r oedd bron â gorffen. Buont yn edrych hefyd ar wahanol fathau o eiddo, er mwyn iddynt ddeall yn union yr hyn mae'r gwaith yn ei gynnwys, a defnyddio'r wybodaeth honno yn y penderfyniadau a wnânt yn y dyfodol. Mae cynnwys tenantiaid yn wybodus wrth gynllunio gwelliannau SATC yn caniatáu ar gyfer gwneud penderfyniadau trwyadl, cynhwysol ac atebol.

Mae'r gymdeithas gymunedol gydfuddiannol hefyd wedi gweithredu arolygiadau a arweinir gan denantiaid o waith gwella SATC ar ei heiddo. Mae pedwar Aseswr Gwelliant Parhaus wedi'u hyfforddi, gydag arolygiadau cychwynnol yn cael eu cynnal ar eiddo lle bo gwaith wedi'i gwblhau a'i gymeradwyo. Mae'r arolygiadau'n astudio eitemau fel socedi trydanol, ymylon garw ar wynebau gwaith a theils, a gorlifoedd mewn ystafelloedd ymolchi. Mae'n anochel y bydd yr arolygiadau hyn yn cymryd amser, yn arbennig gan fod uchelgais i'r rhaglen estyn i waith ar y gweill. Yr her allweddol fydd annog digon o denantiaid i hyfforddi fel aseswyr er mwyn cynnal arolygiadau ychwanegol a arweinir gan denantiaid.

Pan fydd y rhaglen un o'r tair cymdeithas ar gyfer gwaith SATC yn cyrraedd ystâd arbennig, ceir noson denantiaid, lle gall tenantiaid weld i'w hunain y math o ddeunyddiau a ddefnyddir ac mae'r broses yn cael ei hegluro. Gwahoddir pob tenant sydd ar fin cael gwaith wedi'i wneud i fod yn 'Denant Cyswllt'. Dyma gyfle anffurfiol i fod yn gyswllt rhwng y gymuned a'r gymdeithas TSRF. Y syniad y tu ôl i'r cynllun hwn yw na fydd rhai tenantiaid eisiau adrodd yn ffurfiol am gwynion i'r landlord nac ymuno â grŵp tenantiaid. Yn y gymdeithas hon, caiff Swyddogion Cyswllt Tenantiaid eu cyflogi gan y contractwr (gweler isod).

Mae cynnwys tenantiaid yn y broses gaffael yn golygu eu bod yn fwy tebygol o fod yn eiriolwyr i'r gymdeithas, y ffordd y mae'n gweithredu a'r penderfyniadau a wna. Canfuwyd bod tenantiaid yn realistig, gan ddeall pam efallai bod rhesymau ariannol am argymhelliad, er enghraifft.

7.3 Swyddogion Cyswllt Tenantiaid

Un peth sy'n destun cryn drafod yn y sector yw a ddylai Swyddogion Cyswllt Tenantiaid gael eu cyflogi gan yr LCC neu'r contractwr. Ar gyfer un o'r cymdeithasau TSRF lle bo'r contractwr yn cadw Swyddogion Cyswllt Tenantiaid, mae manteision ac anfanteision o beidio â'u cael yn fewnol. Ar brosiect bach (llai na'r brif raglen waith) byddai'n anodd i'r gymdeithas gyfiawnhau cost eu cyflogi. Os yw contractwyr yn cael eu partneru'n briodol, dylai fod digon o ymddiriedaeth i'r system gyfredol weithio'n dda. Un broblem bosibl gyda'r Swyddog

Cyswllt Tenantiaid yn gweithio i'r contractwyr yw nad oes gan y gymdeithas TSRF unrhyw reolaeth ar drosiant staff, felly gallai fod anghysondeb o bosibl yn y bobl sy'n mynd i mewn i gartrefi tenantiaid. Er bod uwch reolwyr yn weddol hapus â Swyddogion Cyswllt Tenantiaid contractwr mae'n debyg, byddai'n well gan aelodau eraill o staff yn y gymdeithas pe byddent yn gweithio'n fewnol.

Penderfynodd y gymdeithas TSRF gymunedol gydfuddiannol ddod â Swyddogion Cyswllt Tenantiaid yn fewnol yn hytrach na bod y contractwr yn eu cyflogi, llwybr y byddai'n ei argymell i'r cymdeithasau TSRF eraill. Y Swyddog Cyswllt Tenantiaid yw man cyswllt y tenant cyn, yn ystod ac ar ôl y gwaith, sy'n egluro'r broses, yn trafod unrhyw ddewisiadau (e.e. cynlluniau lliw) sydd gan y tenant, ac yn sicrhau bod yr eiddo a'r bobl sy'n byw yno yn cael eu trin â pharch. Mae'r swyddog hefyd yn dychwelyd ar ôl i'r gwaith gael ei gwblhau er mwyn llenwi arolygon boddhad tenantiaid. Mae'r rhain yn holi i ba raddau y rhoddwyd gwybod i'r tenant beth oedd yn digwydd, a gyrhaeddodd y gweithwyr ar y diwrnod cywir ac yn cynnwys cwestiynau am gwrteisi, cymwynasgarwch, glendid a diogelwch. Mae'r heriau sy'n gysylltiedig â'r dull gwaith hwn yn dod yn bennaf o'r ffaith bod contractwyr wedi arfer â chael eu Swyddogion Cyswllt Tenantiaid eu hunain, felly mynnir newid yn y berthynas.

7.4 Ymateb tenantiaid i SATC

Mae pob un o'r tair cymdeithas TSRF wedi canfod bod cymysgedd o ymatebion tenantiaid i'r gwaith. Prin y gall rai ohonynt gredu mor dda ydyw, tra bo eraill yn ei chael yn anodd goddef yr aflonyddwch. Soniodd un gymdeithas TSRF am y ffordd mae'n ceisio cwblhau'r holl waith mewnol (gwaith trydanol, y gegin, yr ystafell ymolchi a gwresogi) mewn un sesiwn o ryw bythefnos. Gellir gwneud gwaith allanol dros gyfnod hwy gan nad yw'n aflonyddu cymaint. Mwyaf y mae contractwyr yng nghartref rhywun, mwyaf y problemau maent yn debygol o'u cael o ran mynediad.

Gwnaeth un gymdeithas TSRF bob ymdrech i gadw preswylwyr yn eu cartrefi yn ystod atgyweiriadau, ond pan oedd y gwaith yn aflonyddu llawer, byddent yn eu hadleoli i eiddo gwag. Roedd hyn yn haws yn y cyfnod cynnar ar ôl trosglwyddo gan fod mwy o eiddo gwag. Wrth gyrraedd y naill darged (lleihau nifer y cartrefi gwag), daw'n gymhlethach cyrraedd y llall (cyflawni'r rhaglen atgyweiriadau). Nid yw symud tenantiaid mor hawdd i gymdeithasau TSRF eraill â llai o gartrefi gwag.

7.5 Arolygon cyflwr stoc

Un o'r heriau cyffredin mewn cymdeithasau TSRF yw ymgyfarwyddo â chyflwr yr ystâd oherwydd diffyg data a gesglir mewn arolygon cyflwr stoc cyn y trosglwyddo. Nid beirniadaeth o'r syrfewyr mo hyn, ond yn hytrach realiti unrhyw sefyllfa lle bo sampl o bortffolio cyfan yn cael ei brofi. Ni ellir byth cael digon o fanylion i lywio rhaglen waith fawr yn llwyr, a byddai'n waharddol o ddrud arolygu pob eiddo'n helaeth. Roedd cynllun busnes un gymdeithas TSRF yn ddiffygiol mewn perthynas ag eiddo gwag o ganlyniad i'r arolwg cyflwr stoc. Rhagamcanwyd gwelliannau i eiddo gwag gan ddefnyddio'r arolwg, heb gydnabod bod y costau i ddod ag eiddo gwag i safon ailosod yn llawer uwch na gwella'r eiddo cyfartalog. Gwariwyd pedair gwaith cymaint yn y maes hwn nag a nodwyd yn y cynllun busnes. Cafodd y gorwariant hwn ei liniaru gan fargen a gyfrifwyd gyda'r cyngor i'r gymdeithas TSRF gadw pob derbyniad Hawl i Brynu, y gwerthwyd mwy ohonynt nag a ragwelwyd oherwydd amodau marchnad ffafriol. Yn ogystal, cafodd llawer eu gwerthu heb eu gwella, gan leihau traul y gymdeithas TSRF.

Mewn un gymdeithas TSRF, cafodd cyfran o'r stoc ei harolygu sawl blwyddyn cyn y trosglwyddo. Yn union cyn y trosglwyddo, cafodd cyfran lai ei harolygu i ddilysu'r ffigurau cynharach. Nid yn unig y mae arolygu mwy o eiddo'n costio mwy o arian, mae'n cymryd mwy o amser. Mwyaf yr amser sy'n mynd heibio, lleiaf cywir y daw'r data a gasglwyd gyntaf. Yn syth ar ôl y trosglwyddo, yn yr achos hwn, daeth i'r amlwg bod y gwaith cynharaf bellach wedi dyddio, felly arolygwyd sawl can eiddo arall. Dyma oedd yr arolwg cyflwr stoc helaethaf a gynhaliwyd ar draws y tair cymdeithas TSRF.

Dywedodd prif weithredwr un gymdeithas TSRF a ffurfiwyd yn ddiweddar yng Ngogledd Cymru (nad yw wedi'i chynnwys yn yr ymchwil astudiaeth achos) mewn seminar yng nghynhadledd CIH 2009 fod ei gymdeithas wedi cynnal arolwg cwmpasu 100% o'r stoc, i ychwanegu at yr arolwg prisio stoc a gynhaliwyd cyn y trosglwyddo.

Prif oblygiad arolwg cyfyngedig yw y daw rhaglenni gwaith yn anghywir. Mae angen mwy o amser nag a ragwelwyd ar rai meysydd gwaith (er enghraifft, pan ddaw plastr i ffwrdd o'r waliau pan dynnir hen gegin allan) tra bo rhai'n cymryd llai o amser nag a ragwelwyd (fel gwella adeiladau anhraddodiadol i un gymdeithas TSRF yn yr astudiaeth hon). Mae anghywirdebau rhaglennu yn cael effaith ganlyniadol ar gywirdeb y cynllun busnes. Mae hyn yn adlewyrchu'r sefyllfa yng ngweddill y DU; fel y dywed Pawson, Smith et al, canfu hanner y cymdeithasau dan sylw fod graddau'r atgyweiriadau dal i fyny yn fwy na'r disgwyl (o leiaf mewn rhai achosion oherwydd arolygon cyflwr stoc diffygiol cyn y trosglwyddo). Yn ogystal, dywed mai dim ond lleiafrif o'r cydrannau incwm a gwariant a oedd yn gywir mewn rhagamcaniadau cynlluniau busnes gwreiddiol cymdeithasau tai trosglwyddo trefol (t. 35).

Bu'n rhaid i un gymdeithas TSRF fodloni heriau hefyd sy'n gysylltiedig â rhywfaint o'r gwaith mae tenantiaid wedi'i wneud ar eiddo eu hunain. Gall rhai o'r gweithiau hyn ostwng gwerth yr eiddo yn hytrach na'i wella. Nid yn unig y mae angen bod yn sensitif am y gwelliannau hyn os yw'r un tenant yn yr eiddo o hyd, os oes tenant newydd wedi symud i mewn, mae'n debygol o ddisgwyl i'r landlord ddadwneud y newidiadau a wnaeth y tenant blaenorol.

7.6 Gweithio gyda chontractwyr

Mae nifer o heriau cyffredin i gymdeithasau TSRF sy'n gysylltiedig â gweithio gyda chontractwyr, a ddisgrifir isod. Nid yw'r gwahaniaethau rhwng y perthnasoedd hynny'n tueddu i ymwneud â maint y rhaglen waith sy'n cael ei chaffael, na lleoliad y gymdeithas TSRF, ond ethos mwy cyffredinol y gymdeithas. Canfu un gymdeithas TSRF ag ymrwymiad cryf i adfywio cymdeithasol a gweithgareddau cysylltiedig fod y berthynas yn waith caled i ddechrau oherwydd blaenoriaethau tra wahanol menter gymdeithasol (y gymdeithas TSRF) a chontractwyr a ysgogir gan elw. Bydd contractwyr hefyd eisiau gwneud pethau eu ffordd eu hunain. Daeth y safbwyntiau gwahanol hyn i'r amlwg yn ystod y broses gydweithio, ac roeddent yn golygu y bu'n rhaid i'r gymdeithas TSRF fonitro'n ofalus a yw targedau cynhwysiant cymdeithasol yn cael eu cyrraedd i'w boddhad. Gall llafur lleol a phrosiectau cymunedol fod yn bryderon ymylol i gontractwyr. O ganlyniad, mae monitro a oes canran o werth y contract yn wirioneddol yn rhoi budd i denantiaid, felly, cyn bwysiced â'i gynnwys yn y contract yn y lle cyntaf. Mae gan gymdeithas TSRF arall ymrwymiad yr un mor gryf i gael gwerth ychwanegol i'r cymunedau a wasanaetha, ond mae gan rai staff uwch brofiad manwl o weithio gyda chontractwyr yn y diwydiant adeiladu, felly nid oeddent yn twyllo eu hunain mor llym y byddai angen iddi fod i sicrhau bod contractwyr yn deall, ac yn gallu atseinio, ei gwerthoedd. Canfu'r drydedd gymdeithas TSRF lai o ddatgysylltiad rhwng ei nodau ei hun a nodau ei chontractwyr, yn rhannol oherwydd profiad sector preifat staff ac yn rhannol gan fod ei chontractau'n fwy traddodiadol ac felly'n llai heriol na'r hyn y mae contractwyr mwy wedi arfer â'i gyflawni. Wrth fagu'r berthynas rhwng y gymdeithas a'r contractwyr, awgrymodd rheolwyr mewn un gymdeithas TSRF y buasai cyfnod cyn paratoi i egluro'r hyn mae ar y gymdeithas ei eisiau a'r hyn y mae ei angen ar y tenantiaid yn ddefnyddiol iawn.

Mae'n hanfodol cyfathrebu â chontractwyr posibl ac wedyn contractwyr a gyflogwyd drwy gydol y prosesau caffael a chynllunio. Mae cymdeithasau TSRF yn eithaf aml ar flaen y gad o ran dulliau caffael neu gontractio newydd yn y sector cyhoeddus, felly'r unig ffordd o wneud iddynt weithio yw sicrhau bod partneriaid yn yr arloesiadau hyn yn wybodus.

Pan ddechreuodd y rhaglen waith gynlluniedig, canfu un gymdeithas TSRF fod rhai rhwystrau ar waith SATC, ond bod hyn yn gwella o hyd. Yn ymarferol, roedd ansawdd yn llai o broblem na'r amser a gymerwyd i wella'r ambell eiddo cyntaf. Mwyaf y mae contractwyr mewn eiddo, mwyaf y problemau mynediad maent yn debygol o'u cael wrth i bobl golli amynedd.

7.7 Cyflogaeth a hyfforddiant lleol

'Recriwtio a Hyfforddiant wedi'u Targedu' (RHT) yw un ffordd o fynd i'r afael ag anweithgarwch economaidd drwy fuddsoddiad SATC. Mae'r pwyslais ar sicrhau bod cyfleoedd hyfforddi a chyflogaeth i 'newydd-ddyfodiaid' yn cael eu darparu fel gofyniad contractau, gan olygu bod y rheini sydd fwyaf mewn angen yn elwa ar waith yr LCC. Mae gan LCCiaid y pŵer cyfreithiol i wneud hwn yn un o ofynion eu contractau. Yn ôl adroddiad Savills/i2i, mae LCCiaid Cymunedol Cydfuddiannol yn arbennig o addas i gyflawni RHT a chynhwysiant cymdeithasol ehangach gan fod eu rheolau enghreifftiol yn nodi mai tenantiaid sy'n berchen ar yr LCC, a bod tenantiaid yn cael eu grymuso i ymwneud ag adfywio a datblygu eu cymunedau.[8] Fodd bynnag, mae gweithgareddau un o'r cymdeithasau TSRF eraill yn yr astudiaeth hon yn dangos nad cwmnïau cydfuddiannol cymunedol mo'r unig LCCiaid i gael buddion cyflogaeth leol drwy eu harferion caffael.

Gosoddwyd targedau llafur lleol wrth gaffael y brif raglen wella ac mae'r rhain wedi bod yn llwyddiannus, ond mae'n anoddach sicrhau bod y diwaith yn mynd yn ôl i'r gwaith (yn hytrach na phobl yn symud o'r naill swydd i'r llall), yn enwedig pan fo cenedlaethau o deuluoedd yn yr ardal a fu heb waith. Mae'r gymdeithas TSRF arbennig hon wedi dysgu o brofiadau o'r Alban o gynnwys buddion cymunedol fel RHT mewn caffael. Ynghyd â'r awdurdod lleol a LlCC, y gymdeithas TSRF yw un o'r prif bartneriaid mewn Canolfan Hyfforddiant Adeiladu (ac mae'n cadeirio'r grŵp llywio). Mae contractwyr wedi cytuno i gynnal lleoliadau i hyfforddeion o'r ganolfan, ond mae'r gymdeithas TSRF yn awyddus nad 'rhagflas' yn unig y bydd y rhain. I osgoi hyn, mae LCCiaid eraill yn cael eu hannog i gymryd rhan mewn cynllun lle gall hyfforddeion symud o'r naill brosiect i'r llall. Fel y nodwyd yn gynharach yn yr adroddiad hwn, mae cymdeithas TSRF arall yn gweithio ar gynllun hyfforddeion drwy'r consortiwm cyfan i roi'r profiad ehangaf posibl i brentisiaid. Mae'r cynlluniau hyn yn fwyaf heriol os y rheini y mae angen hyfforddiant a buddsoddiad amser arnynt fwyaf yw'r ymgeiswyr y mae'r gymdeithas TSRF eisiau eu targedu fwyaf ar gyfer lleoliadau o'r fath, oherwydd iddynt fod allan o waith ers cryn dipyn a bod ganddynt lefelau isel o gyflawniad academaidd.

Mewn cyferbyniad i'r ymagwedd hon, mae cymdeithas TSRF arall eisiau chwilio am yr ymgeiswyr hynny â'r potensial mwyaf. Mae wedi lleisio rhwystredigaeth fod llawer o gyllid y llywodraeth ar gyfer prentisiaid ynghlwm wrth helpu'r di-waith tymor hir yn ôl i'r byd gwaith, gan ystyried nad yr ymgeiswyr hyn o reidrwydd sy'n fwyaf tebygol o aros mewn gwaith. Mae'r gymdeithas yn fodlon ymgysylltu â'r farchnad lafur ganolraddol, ond yn disgwyl i'r fath ymgeiswyr ymuno â'r cwmni fel labrwyr; nid oes cyllid ar gael am hyn. Nid yw'r gwahaniaethau rhwng y gymdeithas hon a'r llall a ddisgrifir uchod yn gysylltiedig ag ymagweddau at hyfforddiant yn unig; mae'r bobl mae'r gymdeithas TSRF yn dewis eu cyflogi a'u hyfforddi hefyd yn ddangosydd gwahaniaethau ideolegol rhwng cymdeithasau, y gellid ystyried yn fras eu bod rhywle ar raddfa rhwng 'sosialaidd' a 'chorfforaethol'.

O ran heriau sy'n gysylltiedig â hyfforddi a chyflogi crefftwyr, bu amharodrwydd hanesyddol yn y maes i weithio ar brosiectau ôl-ffitio. Mae'n waith mwy anniben, gyda phroblemau fel waliau morter du a gorfod gweithio mewn adeiladau hŷn. Cymhlethir hyn ymhellach gan bresenoldeb tenantiaid – mae'n rhaid symud dodrefn, mae bob amser yn bosibl y bydd rhywbeth yn cael ei ddifrodi, gall fod yn anoddach mynd i mewn ac mae'n rhaid i'r gweithwyr ystyried anghenion y preswylwyr, yn hytrach na'r ffordd hawsaf o gwblhau'r gwaith yn unig.

Bu profiadau cymysg o ddefnyddioldeb darparwyr addysg drydyddol. Canfu un gymdeithas TSRF fod mynd at golegau ychydig flynyddoedd yn ôl i geisio sefydlu cyrsiau hyfforddi neu bartneriaethau penodol yn annhebygol o gael unrhyw ganlyniadau. Erbyn hyn, mae'r colegau chweched dosbarth yn cynnal cyrsiau sy'n gysylltiedig â llifoedd gwaith y gymdeithas TSRF. Nid oedd y cyfleoedd hyfforddi ar gael o'r blaen i gefnogi uchelgeisiau'r gymdeithas, ond mae'r rhain wedi dod i'r amlwg erbyn hyn. Fodd bynnag, canfu cymdeithas arall fod colegau'n ei chael yn anodd gwneud dewisiadau pan fo nifer gyfyngedig o brentisiaethau neu swyddi a nifer fawr o ymgeiswyr. Ystyrir hefyd eu bod yn anhyblyg am y mecanweithiau sgorio a ddefnyddiant i asesu ymgeiswyr, gan roi pobl heibio i grefftau arbennig oherwydd y sgoriau maent yn eu cyflawni yn ystod asesiad.

8 Savills ac i2i, SATC a *Mwy: Sicrhau'r Buddion Mwyaf Posibl Ledled Cymru* (Tachwedd 2008).

Ar hyn o bryd, mae yna fwlch rhwng y sgiliau sydd eu hangen a'r hyfforddiant a ddarperir, ac mae teimlad bod colegau'n canolbwyntio ar ble y gallant gael y cyllid mwyaf, yn hytrach na galw'r diwydiant. Mae perygl nad ydynt ond yn cynhyrchu pobl ddi-waith â gwell sgiliau, yn hytrach na pharatoi pobl ar gyfer canfod gwaith.

7.8 Busnesau Bach a Chanolig

Mae creadigrwydd cymdeithasu TSRF wrth ymateb i'r her o gaffael gwaith gwella SATC, a gwerth contractau i ardal ddaearyddol arbennig, yn golygu bod y math o gwmnïau sy'n cael eu dewis ar gyfer y contractau hyn o ddiddordeb mawr y tu mewn i'r sector a'r tu hwnt. Mae'r gwaith sy'n cael ei wneud ar gymalau cynhwysiant cymdeithasol a llafur lleol mewn contractau yn newyddion da mewn hinsawdd economaidd anodd, ac mae'n bosibl y bydd yn lliniaru rhywfaint ar y tywyllwch ynghylch diswyddiadau a dirwasgiad. Fodd bynnag, cafwyd camddealltwriaeth yn arwain at sylw negyddol yn y wasg mewn rhai rhannau o Gymru, ac ni fu busnesau bach a chanolig yn gallu ateb yr her o gynnig am waith SATC gymaint ag y gobeithiwyd.

Roedd gweithio gyda busnesau bach a chanolig ymhlith themâu allweddol y gweithdy prosiect, a dyma rai o'r pwyntiau allweddol a godwyd:

- Mae'n bwysig adnabod pwy yw'r busnesau bach a chanolig yn ardal y gymdeithas TSRF. Busnesau bach a chanolig yw mwyafrif helaeth y sector adeiladu yng Nghymru. Mae angen i rai sy'n caffael wybod ymhle mae'r cwmnïau hyn, faint o waith y gallent ei dderbyn, a pha gymorth sydd ei angen arnynt. Mae'r wybodaeth hon yn annhebygol o ddod mewn ffurf ddefnyddiol gan yr awdurdod lleol. Gan fod y gymdeithas TSRF yn caffael cymaint o waith, gall fod perygl gorlwytho busnes bach a chanolig penodol nes mai'r gymdeithas TSRF yw ei unig gleient. Gall cymdeithasau TSRF benderfynu a ydynt eisiau gwneud busnesau bach a chanolig yn agored i'r risg hwn ai peidio, neu gallant becynnu gwaith fel nad yw hyn yn digwydd.
- Mae cyfle i ddysgu o'r sector datblygu busnes o ran cynnig cymorth busnes, a pha fusnesau i'w targedau ar gyfer y cymorth hwn. Nid yw'n beth da o reidrwydd democrateiddio mynediad at unrhyw gymorth y gall asiantaethau ei gynnig i fusnesau bach a chanolig, oherwydd bydd rhai'n ymateb yn llawer gwell nag eraill ac yn dod yn gontractwr da, tra bydd eraill yn cael trafferth yn cyrraedd y lefel a ddisgwylia'r gymdeithas TSRF (os bydd eisiau cyrraedd y lefel hon o gwbl).
- Amheuir rhywfaint a yw busnesau bach a chanolig yn deall cynhwysiant cymdeithasol, ond hefyd a oes angen iddynt. Yn bwysicach na dim, mae angen iddynt ddeall anghenion eu cleientiaid, boed hynny'n gymdeithas TSRF neu'n wahanol fath o gymdeithas. Nid yw contractwyr mawr o reidrwydd yn well o gwbl na rhai llai yn teilwra eu cynnig i gymdeithas TSRF, ym mhrofiad un o'r cymdeithasau TSRF dan sylw yn y prosiect.
- Dylai busnesau bach a chanolig ddechrau cydweithio mwy yn hytrach na gweithio'n gystadleuol yn unig. Gallent sefydlu cydweithfa, neu o leiaf gweithio mewn partneriaeth i fodloni anghenion cleientiaid tai cymdeithasol. Gallai cynlluniau rhannu prentis fod yn fan cychwyn i hyn.
- Mae angen ystyried natur y prif gontractwr y mae'r gymdeithas TSRF yn ei ddewis. Er enghraifft, mae rhai contractwyr yn ddarparwyr uniongyrchol, tra bo eraill yn rheoli cadwyn gyflenwi. Bydd gan y rhain wahanol berthynas â busnesau bach a chanolig lleol, sy'n golygu y gallai rhaglen wella SATC y gymdeithas TSRF effeithio'n fwy neu'n llai ar yr economi leol gan ddibynnu ar y math o brif gontractwr a ddewisa.
- Gall gallu fod yn broblem i fusnesau bach a chanolig. Gall y gymdeithas TSRF helpu busnesau bach a chanolig i fagu gonestrwydd am faint o waith y gall un cwmni ei dderbyn, yn ogystal â chyfathrebu â chymdeithasau TSRF cyfagos am yr hyn y byddant yn ei gaffael a phryd, i ddarparu cyfres o gontractau a hirhoedledd gwaith, yn hytrach nag un gormodedd o gontractau y mae'r cwmnïau llai yn methu ymdopi â hwy.

- I annog busnesau bach a chanolig i gynnig am waith, mae'n rhaid ei becynnu mewn modd sy'n eu galluogi i fod yn gystadleuol. Bydd y ffordd y caiff yr Holiadur Cyn-gymhwyso ei ysgrifennu hefyd yn effeithio ar ba mor dda mae busnesau bach a chanolig yn ymateb iddo.

- Mae cynllunio ar gyfer caffael yn y cyfnod trawsnewid o awdurdod lleol i gymdeithas TSRF yn anghenraid. Yn syth ar ôl y trosglwyddo mae pwysau ar ddarpariaeth a disgwyliadau tenantiaid i'w rheoli.

Y materion pwysicaf o dan y pennawd hwn, yn ôl y tair cymdeithas TSRF dan sylw yn y prosiect, yw pecynnu gwaith er budd busnesau bach a chanolig, bod yn gyfarwydd â'r farchnad leol o ran busnesau bach a chanolig, rôl a chyfrifoldeb y gymdeithas TSRF fel cleient a gallu busnesau bach a chanolig i gwblhau gwaith SATC. Yn yr un modd ag unrhyw gontractwr, mae cyfathrebu gonest yn hollbwysig.

Roedd y gymdeithas gymunedol gydfuddiannol yn anelu at drefnu ei chaffael er budd yr economi leol (ond nid ar draul cystadleurwydd Ewrop gyfan) drwy waredu rhwystrau traddodiadol i gwmnïau llai, fel profion trosiant, a thrwy ganiatáu i gontractwyr gynnig am waith yn unol â maint y cwmni yn hytrach na maint cyffredinol y gwaith sydd ei angen, h.y. rhannu llifoedd gwaith mawr yn becynnau gwaith llai, hydrin efallai. Mae prif gontractwyr wedi'u hymrwymo i ddefnyddio cyflenwyr lleol, gan gynhyrchu mwy o gyfleoedd am swyddi a hyfforddiant yn lleol. Cynhaliwyd rhaglen o baratoi'r gadwyn gyflenwi leol gan gynnwys digwyddiadau ymwybyddiaeth i baratoi contractwyr a'u cyflwyno i asiantaethau cefnogi, cyflwyniadau i'r prif gontractwyr, a hyfforddiant ar gadw cyfrifon agored. Er bod y ddwy gymdeithas TSRF arall yr un mor awyddus i gadw'r bunt SATC yn lleol, nid ydynt wedi canolbwyntio i'r un graddau ar allu busnesau bach a chanolig a'r gadwyn gyflenwi leol.

7.9 Cyrraedd SATC

Gwnaeth bob un o'r tair cymdeithas TSRF amlygu bod angen cynnwys amser i gynllunio caffael yn briodol yn y rhaglen ac, efallai'n bwysicaf oll, gwneud y cyfnod cynllunio hwn yn rhan o'r broses drosglwyddo yn hytrach na rhywbeth sy'n cael ei ystyried wedyn. Mae cael y contractwyr cywir (ni waeth a ydynt yn gwmnïau bach a lleol neu rhai cenedlaethol a fydd yn is-gontractio), y gall rhywun gael perthynas waith agored a gonest â hwy, yn bwysig i fywyd cynnar y gymdeithas TSRF a'i llwyddiant fel cymdeithas. Teimlai un gymdeithas TSRF ei bod yn ddefnyddiol i'r contractwr a'r gymdeithas allu herio popeth: y contractau, y dulliau, y gadwyn gyflenwi, y berthynas ei hun. Mae hyn er mwyn cymryd ymagwedd drwyadl i gael y canlyniad cywir i denantiaid.

Yng ngweddill Prydain, canfu Pawson, Smith et al, mewn nifer fechan o drosglwyddiadau cyn 2001, mai rhan o'r broblem gyda gwaith rhaglen oedd cael gwaith moderneiddio penodedig cyn cyhoeddi'r Safon Tai Gweddus (t. 36). Cafodd un gymdeithas TSRF dan sylw yn yr astudiaeth gyfredol yr un broblem gyda SATC. Er bod y ddwy arall yn gweithio i safon fwy diffiniedig, roeddent yn dal i ystyried bod newidiadau LlCC posibl i'r safon yn risg sylweddol i fusnes.

Mae pob un o'r tair cymdeithas TSRF wedi canfod bod angen cymryd ymagwedd ymarferol at SATC. Ni fyddai llawer o newidiadau (i gynllun cegin, er enghraifft, neu ychwanegu toiled) yn anodd mewn adeilad newydd. Fodd bynnag, mewn modd tebyg i'r heriau a ddaw gyda strwythurau sefydliadol a staff eisoes yn eu lle adeg y trosglwyddo, mae bywyd yn gymhlethach wrth geisio dod â stoc dai bresennol i gyrraedd y safon, yn arbennig os yw'r stoc honno'n heneiddio neu mewn bloc o fflatiau. Mae'r newidiadau amgylcheddol sydd eu hangen o amgylch tai a fflatiau hefyd yn ddrud. Mewn rhai achosion, mae angen ail-ddylunio ystadau cyfan er mwyn cyrraedd y safon yn briodol, ond nid yw hyn yn ymarferol. Mae cymdeithasau TSRF wedi canfod bod LlCC yn cydymdeimlo'n gyffredinol â'r angen i addasu SATC i'r cyd-destun y caiff ei defnyddio ynddo.

8 Perfformiad

Sylwodd staff ym mhob un o'r tair cymdeithas ar newid sylweddol mewn agweddau at reoli perfformiad ers trosglwyddo. Er enghraifft, mae'r tair cymdeithas TSRF wedi cynnal arolygon STATUS, yr holiadur o safon diwydiant, er nad yw'r rhain yn ofynnol eto yng Nghymru. Ystyrir bod cysylltu cynlluniau busnes â chanlyniadau boddhad tenantiaid yn gam gwych ymlaen. Yn arbennig, mae ymrwymiad lefel uchel ac amlwg i gasglu data at ddibenion rheoli perfformiad yn ei gwneud yn haws i staff weld bod hwn yn rhan o'r gwaith bob dydd, nid rhywbeth diflas sy'n tynnu sylw oddi wrtho. Datgelodd y gweithdy prosiect fod rheoli perfformiad yn gallu cael canlyniadau cadarnhaol a negyddol. Ar yr ochr negyddol, mae'n helpu i nodi staff nad ydynt yn perfformio i'r safon a ddisgwylir gan y gymdeithas TSRF ac efallai na fydd yr aelodau hyn o staff yn rhan o ddyfodol y gymdeithas. Ar yr ochr gadarnhaol, mae rheoli perfformiad yn cynnig eglurder ar gyfer y dyfodol. Mae HouseMark yn arf a ddefnyddir ac a werthfawrogir yn helaeth ar gyfer meincnodi gan gymdeithasau TSRF, yn arbennig ei gyfarfodydd clwb gwella. Teimlir bod rhywbeth fel HouseMark yn fwy perthnasol pan fydd y maes Tai wedi torri i ffwrdd o'r awdurdod lleol, gan fod modd dadelfennu costau ac effeithiau gwasanaethau amrywiol yn haws.

Canfu Swyddfa Archwilio Cymru fod gan rai cymdeithasau tai '*drefniadau rheoli perfformiad cadarn a oedd yn ysgogi gwelliant gwasanaeth, ond nad oedd gan rai eraill systemau cynhwysfawr nac effeithiol a oedd yn sicrhau gwell perfformiad* (t. 24). Mae'r tair cymdeithas TSRF dan sylw yn yr astudiaeth gyfredol yn ystyried bod rheoli perfformiad yn flaenoriaeth fewnol, sy'n hanfodol i ddeall sut y gall y gymdeithas wella. Er enghraifft, mae un gymdeithas TSRF yn anelu at fynd y tu hwnt i benawdau adrodd dangosyddion perfformiad allweddol er mwyn galluogi rheolwyr i ofyn y cwestiynau cywir am wella: yn hytrach na dim ond adrodd nifer y diwrnodau y mae'n eu cymryd i wella eiddo gwag, mae'n cofnodi sawl un o'r diwrnodau hynny oedd yn cynnwys pobl yn gweithio ar y safle i weld pa mor effeithlon yw'r broses.

Er gwaethaf y blaenoriaethu hyn, gall casglu gwybodaeth berfformiad fod yn rhywfaint o her i gymdeithasau os nad yw hwn yn arfer wedi'i hen sefydlu. Mynegodd un gymdeithas y gred ei bod wedi dechrau dod i ddeall deallusrwydd busnes mewn gwahanol feysydd gwasanaeth, yn rhannol gan na all rheolwyr ddibynnu ar gasglu data yn ganolog (fel yn y cyngor) felly ei bod yn rhaid iddynt gymryd perchenogaeth ar berfformiad. Eglurodd pob un o'r tair cymdeithas TSRF fod y broses Adolygu Datblygiad Personol (ADP) ar gyfer gwerthusiadau staff wedi'u helpu i feithrin diwylliant o reoli perfformiad da. Pan gaiff staff eu cynnwys wrth osod targedau i'w hunain, mae'n haws iddynt weld perthnasedd gwneud hyn ar draws y gymdeithas, gan leihau ofnau sy'n gysylltiedig â gosod targedau. Mae gwerthusiadau 360° yn ddefnyddiol, ond mae angen hyfforddiant i wneud i hyn weithio. Gellir cysylltu'r rhain â chanlyniadau boddhad tenantiaid.

Un cymhlethdod pellach i gymdeithasau newydd sy'n dechrau monitro perfformiad yw bod ffigurau meincnodi cychwynnol fel arfer cynddrwg ar gyfer y deunaw mis cyntaf oherwydd diffyg data ac oherwydd gwahaniaethau mewn mesurau perfformiad rhwng cymdeithasau. Mae un gymdeithas TSRF wedi gwrthod y system gofnodi iechyd a diogelwch lle bo contractwyr yn gyfrifol am adrodd am ddigwyddiadau iechyd a diogelwch gan fod hyn yn gallu arwain at ddiffyg adrodd ar ran y contractwr. Mae system wedi'i disodli lle bo arolygwyr y gymdeithas TSRF ei hun yn mynd allan ar safle ac yn cofnodi unrhyw beth anniogel. Mae cofnod perfformiad contractwyr yn llawer gwaeth na'r hyn y maent wedi arfer ei weld, oherwydd y newid hwn mewn casglu data. Yn hytrach na dim ond adrodd am ddigwyddiadau, caiff iechyd a diogelwch eu hystyried mewn ystyr ataliol, fel clirio gwifrau trydanol sy'n llusgo i lawr y grisiau. Daw'n her meincnodi yn erbyn cymdeithasau sy'n gwneud adrodd traddodiadol yng Nghymru a Lloegr, gan ei bod yn ymddangos bob amser fod y contractwyr perfformio'n wael, oherwydd adroddir am fwy o ddigwyddiadau.

Un o'r negeseuon mae rheolwyr un gymdeithas TSRF wedi'i chael o'i hadroddiad arolygiad Swyddfa Archwilio yw bod digon o wybodaeth yn cael ei chasglu ond nad yw eto'n manteisio arni'n llawn. Wrth i staff wella eu

llythrennedd TG ac ymgyfarwyddo mwyfwy â'r feddalwedd, dylai'r sefyllfa hon wella. Mae gwneud y mwyaf o'r dechnoleg sydd ar gael, fel System Gwybodaeth Ddaearyddol, yn rhywbeth mae'r gymdeithas yn gobeithio canolbwyntio arno yn y dyfodol.

Mae absenoldeb cronfa ddata ar y cyd â'r cyngor ar ôl trosglwyddo wedi gwneud bywyd yn galed i un gymdeithas TSRF. Cafodd y wybodaeth a oedd gan yr awdurdod lleol ei chopïo i'r gymdeithas TSRF ond erbyn hyn mae'n rhaid i'r ddwy ochr ddiweddaru'r gronfa ddata'n annibynnol a dibynnu ar ei gilydd i sicrhau bod y sefydliad arall yn gwybod am newidiadau. Yn ardal yr awdurdod hwn, y cyngor sy'n llwyr reoli'r rhestr aros am dai o hyd. Un ffordd ymarferol y mae hyn yn achosi problem yw nad yw'r gymdeithas TSRF yn gwybod pwy ar y rhestr aros a allai fforddio rhannu perchenogaeth ar eiddo, sy'n golygu bod penderfyniadau am gyflwyno cynllun felly'n llai trwyadl nag y gallent fod.

Mae'r ffocws hwn ar reoli perfformiad yn proffesiynoli'r maes tai, gyda staff ar lefelau amrywiol o'r gymdeithas yn deall y cysylltiadau rhwng casglu data a gwella gwasanaethau i denantiaid. Gellir priodoli rhan o'r ddealltwriaeth hon i staff yn gweld newidiadau cadarnhaol sy'n cael eu gwneud oherwydd gwybodaeth reoli.

9 Perthnasoedd

9.1 Awdurdod lleol 'cartref'

Un o'r darnau allweddol o eirfa a ddefnyddir pan fydd pobl yn siarad am drosglwyddo stoc yw 'etifeddiaeth'. Mae'r gymdeithas TSRF yn etifeddu staff, polisïau ac agweddau yn ogystal â stoc gan yr awdurdod lleol. Gall fod yn llawer rhy hawdd rhoi bai ar y cyngor am sefyllfaoedd anodd, yn arbennig os oes cyd-drafodaethau anodd adeg trosglwyddo, ond mae'n rhaid cynnal perthynas gyfeillgar yn y rhan fwyaf o sefyllfaoedd gan fod rhai gwasanaethau'n parhau i gael eu rhannu, ac oherwydd bydd y gymdeithas TSRF a'r awdurdod lleol yn bartneriaid strategol allweddol yn y maes tai yn yr ardal. Nododd Swyddfa Archwilio Cymru fod pob cymdeithas tai a arolygwyd ganddi yn '*ceisio ymateb yn gadarnhaol i bartneriaid awdurdod lleol a bod nifer wedi datblygu atebion effeithiol i fodloni anghenion cymhleth*' (t. 13).

I ddechrau, roedd un o'r cymdeithasau TSRF dan sylw yn yr astudiaeth yn prynu llawer o wasanaethau'n ôl wrth y cyngor, ond mae'n raddol yn troi cefn ar y rhain. Mewn un arall, roedd staff a drosglwyddodd o'r cyngor yn teimlo bod y berthynas rhwng Tai ac adrannau eraill o'r cyngor cyn trosglwyddo yn anodd eisoes, ond ers trosglwyddo fod pwysigrwydd perthynas barhaus â'r gymdeithas TSRF wedi arwain at fwy o gydweithredu gan y cyngor.

Roedd un gymdeithas TSRF wedi gwella'r berthynas â'i hawdurdod 'cartref' drwy fenter gofalwr cymunedol. Mae tri gofalwr yn treulio diwrnod yr wythnos ar bob un o'r ystadau. Anghytunwyd ynghylch pwy oedd yn gyfrifol am dipio anghyfreithlon, ond mae cyfathrebu rhwng y cyngor, y gofalwyr a'r tenantiaid wedi gwella pethau.

Mae rheoli canfyddiadau cynghorwyr am y trawsnewid o wasanaeth cyngor i gymdeithas TSRF yn gallu bod ymhlith heriau lawer trosglwyddo stoc. Adeg y trosglwyddo mewn un ardal, sefydlwyd system ymchwilio aelodau etholedig. Mae'n rhaid i bob ymholiad gan gynghorwyr, ACau ac ASau fynd drwy wasanaethau corfforaethol y gymdeithas TSRF, ac mae swyddog un pwrpas ar gyfer cwynion ac ymholiadau. I ddechrau, roedd cynghorwyr yn ymddangos fel petaent yn erbyn y syniad gan ei bod yn well ganddynt allu ffonio a siarad â swyddogion penodol. Erbyn hyn, mae ganddynt system lle byddant yn gyffredinol yn cael ymateb ysgrifenedig, sylweddol ymhen 10 diwrnod. Mae cynghorwyr hefyd yn gallu dangos tystiolaeth i'w hetholwyr eu bod wedi nodi'r gŵyn a sicrhau y caiff sylw dilynol.

9.2 Cymunedau yn Gyntaf

Mae Cymunedau yn Gyntaf yn fenter gan LlCC, wedi'i hanelu at adfywio cymunedau mwyaf difreintiedig Cymru, gan eu galluogi i fynd ar drywydd datblygu cynaliadwy a mynd i'r afael ag anfantais gymdeithasol eu hunain, drwy bartneriaethau lleol. Caiff rhai ardaloedd Cymunedau yn Gyntaf eu gweinyddu yn rhan o'r cyngor (y corff derbyn grantiau) a nhw sy'n cyflenwi'r staff. Mae'r gwaith adfywio sy'n cael ei wneud, felly, yn parhau i gael ei ysgogi gan y cyngor. Cafwyd anghytundebau rhwng cymdeithasau TSRF a Chymunedau yn Gyntaf mewn rhai ardaloedd. Efallai bod y rhain am ddehongli ystadegau, clustnodi lleoedd gwag cymdeithasau TSRF i bobl o'r ardal Cymunedau yn Gyntaf ac, yn fwy cyffredinol, ymagweddau at adfywio. Mae un o'r cymdeithasau TSRF yn amau mai un cymhlethdod ychwanegol yw bod gan gymdeithasau trosglwyddo stoc adnoddau rhagorol ar gyfer eu gweithgareddau adfywio, o'u cymharu â chyllideb fwy cyfyngedig Cymunedau yn Gyntaf. Fodd bynnag, mae'r holl gymdeithasau TSRF yn cydnabod pa mor bwysig yw gweithio'n effeithiol gyda Chymunedau yn Gyntaf, felly maent yn awyddus i wella perthnasoedd.

Mae un o'r cymdeithasau TSRF yn gobeithio cydweithio â Chymunedau yn Gyntaf ar ymagwedd 'canolbwynt cymunedol', lle gall Cymunedau yn Gyntaf a rhanddeiliaid eraill rannu safle ar ystadau i wneud y mwyaf o gyfleoedd i gyflenwi gwasanaethau hygyrch ar y cyd. Yn Lloegr, mae'r cyfryw gynlluniau wedi'u hyrwyddo gan Ymddiriedolaeth Elusennol y Cymdeithasau Tai ac maent yn ystyried mai angorion y gymuned yw cymdeithasau tai. Mae'r gymdeithas TSRF hon yn cefnogi'r syniad ei bod yn well mynd â'r gwasanaeth i'r gymuned, gyda chlwstwr canolog o ddarparwyr.

9.3 Llywodraeth Cynulliad Cymru a Chynulliad Cenedlaethol Cymru

Nododd Adolygiad Essex fod adolygiadau LlCC o'r fframwaith rheoleiddio i gyd wedi canolbwyntio ar ddatblygu rheoleiddio llai manwl, rheoleiddio mwy strategol, mwy o hunanasesu, a defnyddio mwy o ddangosyddion perfformiad a meincnodau: '*sydd oll yn anelu at wneud sector mwy effeithlon ac effeithiol sy'n gallu gwella'n barhaus*' (t. 43).

Fodd bynnag:

> *Ni fu Llywodraeth Cynulliad Cymru yn gallu cyflawni'r drefn y mae wedi anelu ati, er gwaethaf ymdrechion gorau pawb dan sylw. Mae hyn yn rhannol oherwydd blaenoriaethau polisi eraill, ond hefyd gan fod y drefn bellach yn boddi dan fanylion. (t. 43)*

Mae Adolygiad Essex yn gwneud argymhellion cynhwysfawr am newid rheoleiddio, a byddai'r rhain yn effeithio'n sylweddol ar adnoddau yn LlCC. Fel y mae'r adolygiad ei hun yn nodi, ni fydd yr un o'r newidiadau hyn 'yn digwydd heb adnoddau priodol' (t. 49). Un gŵyn sy'n gyffredin ymhlith y cymdeithasau TSRF dan sylw yn yr astudiaeth hon yw bod prinder adnoddau eisoes ar gyfer Tai yn LlCC. Mae'n debyg bod cymdeithasau TSRF wedi teimlo na chawsant ddigon o gefnogaeth gan LlCC drwy gydol y broses drosglwyddo, yn arbennig pan gymerwyd amser hir i wneud penderfyniadau am gyllid bwlch. Roedd un gymdeithas TSRF yn teimlo y dylai LlCC gael mwy o bresenoldeb pan gyd-drafodir trosglwyddo, i sicrhau ei fod yn digwydd mewn modd amserol a bod digon o arbenigedd yn cael ei brynu i mewn i hwyluso'r broses (arbenigedd cyfreithiol a chaffael, er enghraifft).

Mae un o'r cymdeithasau wedi egluro mor bwysig ydyw bod Aelodau Cynulliad Cymru yn gweld ymhle mae'r gymdeithas TSRF yn cyflawni ar bolisïau ac amcanion llywodraeth. Mae'r gymdeithas yn mynd ati i edrych am y synergedd rhwng yr hyn mae ACau yn siarad amdano a'r hyn mae'r gymdeithas TSRF yn ei wneud. Mae'r gymdeithas TSRF a'r cyngor wedi gwneud addewid i etholwyr yr ACau; mae angen i ACau wybod eu bod yn cyflawni o ran yr addewidion hynny, y gallant fod yn ffyddiog am gyflymder y cyflawni a bod tenantiaid yn cael eu cynnwys yn barhaus wrth wneud penderfyniadau.

9.4 Benthycwyr

Un berthynas allweddol sydd gan gymdeithas TSRF yw'r berthynas â'i benthycwyr. Trosglwyddodd pob un o'r tair cymdeithas TSRF dan sylw yn yr astudiaeth hon mewn hinsawdd economaidd lle nad oedd yn anodd cyd-drafod cyfraddau ffafriol ar fenthyciadau. Mae benthyciadau sy'n cael eu cyd-drafod tua diwedd 2008 ac i mewn i 2009 yn debygol o fod yn gymhlethach. Yn naturiol, mae gan fenthycwyr ddiddordeb mewn lefelau galw am dai yn yr ardal a chost atgyweiriadau/ôl-ffitio, ond hefyd yn y gymdeithas a'i huwch reolwyr. Mae angen i fanciau a chymdeithasau adeiladu wybod a fydd y busnes yn cael ei reoli'n dda. Canfu un gymdeithas TSRF fod benthycwyr yn tueddu i fod yn fwy nerfus am dyrau fflatiau ac adeiladau anhraddodiadol. Gwnaeth un darpar fenthyciwr wrthod cynnig cymdeithas TSRF ddechreuol arall gan ei fod yn poeni bod bwlch rhwng y cynllun busnes a nodau adfywio'r gymdeithas; nid oedd yn glir ar unwaith sut y byddai'n talu am y gweithgareddau adfywio. Wrth i gymdeithasau tai arallgyfeirio eu gweithgareddau y tu hwnt i rôl y landlord traddodiadol, mae'n glir fod angen gallu arddangos yr achos busnes ar gyfer y gweithgareddau hyn er boddhad y benthycwyr.

9.5 Cwmnïau cyfleustodau

Mae un o'r cymdeithasau TSRF yn datblygu partneriaeth â chyflenwr dŵr, gyda'r gymdeithas TSRF yn casglu trethi dŵr ar ran y cyflenwr. Dyma gynllun sy'n cael ei hyrwyddo gan y rheolydd, Ofwat. Mae'n helpu'r cyflenwr i ddod yn agosach at denantiaid a gall helpu gyda fforddiadwyedd trethi: mae mwy o gasglu i'r darparwr yn golygu arbedion cost, ac mae'r arbedion hyn yn cael eu trosglwyddo i denantiaid. Er bod y cynllun i gasglu trethi dŵr ar ran y cyflenwr yn ymddangos yn brawf, roedd yn newid mawr i'r ffordd roedd tenantiaid wedi arfer â thalu eu biliau. Hyd yn hyn, nid yw'r ddwy gymdeithas TSRF arall dan sylw yn yr astudiaeth hon wedi ymgysylltu â chwmnïau cyfleustodau yn y modd hwn.

9.6 Y sector tai cymdeithasol

Yn ogystal â rhwydweithiau anffurfiol ymhlith cymdeithasau TSRF yng Nghymru, roedd y cymdeithasau dan sylw yn yr astudiaeth hon oll yn awyddus i gydweithio â Chartrefi Cymunedol Cymru (CHC) a'r Sefydliad Tai Siartredig (CIH). Cydnabyddir y gall fod yn fwy pwerus siarad ag un llais ac ymgeisio am gyllid i'w dalu i un gronfa gyfunol, na gweithio ar eich pen eich hun. Fodd bynnag, mae'r cydweithrediadau hyn hefyd yn caniatáu cyfle am ddadl rhwng cymdeithasau, gan nad yw cydweithio'n arwydd o gwbl fod y cymdeithasau TSRF yn ymdrechu am unffurfiaeth; mae'n rhaid iddynt bob un ymateb yn greadigol ac effeithiol i heriau cymdeithasol, amgylcheddol ac economaidd yr ardaloedd lle gweithredant. Mae'r ffaith bod y tair cymdeithas TSRF dan sylw yn yr astudiaeth hon yn hapus i gymryd rhan yn yr ymchwil ond hefyd yn agored ac ymroddedig drwy'r cyfan yn dangos mor awyddus ydynt i gyflawni gwelliannau ar draws y sector, ond cadw rhyw gystadleuaeth iach rhwng cymdeithasau o hyd.

10 Adfywio

10.1 Beth yw adfywio?

Yn y cyd-destun hwn, mae 'adfywio' yn golygu'r ffyrdd y mae'r gymdeithas TSRF yn cael gwerth ychwanegol o'i chaffael, yn cael at gyllid neu'n hwyluso cydweithio i wella'r cyd-destun cymdeithasol, economaidd ac amgylcheddol y mae tenantiaid yn byw ynddo. Gellir gwneud hyn drwy rymuso grwpiau cymunedol, rhentu adeiladau i elusennau, defnyddio ardaloedd diffaith, neu ddarparu swyddi neu brofiad gwaith. Canfu adroddiad Pawson, Smith et al *mai un o ddatblygiadau annisgwyl allweddol cymdeithasau tai trosglwyddo ail genhedlaeth yw'r graddau y maent yn ymwneud ag adfywio cymunedol* (t. 5). Yng Nghymru, gan fod trosglwyddo stoc wedi digwydd yn arafach nag yn Lloegr, disgwyliwyd y datblygiad hwn ychydig yn fwy rywfodd o'r hyn a wna cymdeithas tai a sut olwg sydd arni. Golyga hyn, felly, fod disgwyliadau'n uwch (ymhlith cymdeithasau tai, gwleidyddion a'r rhai sy'n llunio polisïau os nad yn benodol ymhlith tenantiaid). Yn bendant mewn un gymdeithas TSRF dan sylw yn y prosiect hwn rhagwelwyd ymhlith y staff y byddai llawer iawn o weithgareddau cynhwysiant cymdeithasol ac adfywio o'r cychwyn cyntaf ar ôl trosglwyddo. Roedd yn rhaid rheoli'r disgwyliadau hyn er mwyn i'r gymdeithas TSRF bwyso a mesur a llunio strategaeth i ddyrannu adnoddau yn y modd gorau posibl. Mae'n debyg y sylweddolwyd yn gynharach yn esblygiad pob cymdeithas unigol yng Nghymru y gallai adfywio a arweinir gan dai wella nid brics a morter yn unig, ond hefyd cyfleoedd bywyd tenantiaid. Yn ôl adroddiad gan Gartrefi Cymunedol Cymru, yn 2007/08, yn ystod gwaith cynnal a chadw ac atgyweirio, gwariodd cymdeithasau tai yng Nghymru tua £1.7m ar hyfforddiant a £2.6m pellach ar wariant arall gan gynnwys prosiectau adfywio cymunedol.[9] Mae adroddiad Cartrefi Cymunedol Cymru yn ymdrin â phob cymdeithas tai yng Nghymru, nid cymdeithasau TSRF yn unig. Wrth i fwy o awdurdodau drosglwyddo stoc dai yng Nghymru, mae'r ffigurau hyn yn cynyddu, yn rhannol gan fod maint pur cymdeithasau TSRF yn golygu bod ganddynt fwy o bŵer prynu a'u bod yn awyddus i ddefnyddio'r pŵer hwnnw i gynhyrchu'r buddion gorau posibl i gymunedau lleol.

Er ei bod yn rhaid i ddwy o'r cymdeithasau TSRF sy'n cymryd rhan yn y prosiect ymdrechu yn erbyn problemau cymdeithasol sy'n gysylltiedig ag ardaloedd trefol, mae unrhyw faterion cynhwysiant cymdeithasol yn ardal y drydedd gymdeithas TSRF yn cael eu gwaethygu gan broblemau gyda chludiant mewn ardal wledig. Wedi dweud hyn, mae unrhyw faterion felly yn llawer llai difrifol na'r lefelau diweithdra, iechyd gwael ac amddifadedd i'r ddwy gymdeithas TSRF arall.

Mae un o'r cymdeithasau TSRF wedi ffurfio partneriaeth ffrwythlon ag elusen ieuenctid lleol. Targedir yr ieuenctid yn y perygl mwyaf ar ystadau ar gyfer gweithgareddau gwrthdyniadol, a fydd hefyd yn darparu sgil iddynt i'w ddefnyddio i ddatblygu gyrfa. Roedd gan yr elusen bresenoldeb eisoes yn nhair o'r ystadau mwyaf amddifadus yn yr ardal pan ddigwyddodd y trosglwyddo, ac roedd ar y gymdeithas TSRF eisiau gallu manteisio ar y wybodaeth a'r sgiliau a ddatblygwyd a'u cefnogi ag adnoddau. Er enghraifft, roedd yr awdurdod lleol yn berchen ar ardal chwarae ddiffaith, yr oedd yr elusen yn ei defnyddio ar gyfer cynlluniau chwarae yn ystod yr haf ac ati. Yn annisgwyl, daeth cyfalaf ar gael i brynu cabannau i'r elusen i gynnal gweithgareddau cymdeithasol a reolir. Cymerodd yr awdurdod lleol rent rhad am y safle gan y gymdeithas TSRF, a ganiataodd wedyn i'r elusen ei ddefnyddio. Paratowyd y safle gan un o gontractwyr y gymdeithas TSRF ar raglen wella SATC (rhan o fuddion cymunedol y contractau SATC). Heb arbenigedd technegol a sgiliau rheoli prosiect y contractwr, ni fuasai gan yr elusen unman i roi ei chabannau, y maent yn cynnal gweithgareddau ac yn gweithredu meithrinfa ohonynt. Mae'r prosiect hwn hefyd wedi cael cymorth arian loteri, ac ariannodd Cyngor Chwaraeon Cymru bron hanner cost ardal chwaraeon amlddefnydd ar y safle, gan ddangos gallu cymdeithasau trosglwyddo i ddenu cyllid ar gyfer cyfleusterau. Mae'n enghraifft dda o sut y gall cymdeithas tai ddod â phartïon amrywiol ynghyd (yn yr achos hwn, contractwr, elusen a'r awdurdod lleol) i ddechrau cynllun sy'n rhoi budd uniongyrchol i denantiaid.

9 Cartrefi Cymunedol Cymru ac Uned Ymchwil Economi Cymru, *Cymdeithasau Tai Cymru: Mesur yr Effaith*, Crynodeb Gweithredol (2008).

Mae'r math hwn o gydgysylltu asiantaethau a phecynnu prosiectau yn gyffredin i'r ddwy gymdeithas TSRF y mae eu tenantiaid yn dioddef y lefelau amddifadedd uchaf. Wedyn, gall amodau economaidd-gymdeithasol lleol fagu arloesedd oherwydd natur frys rhai o'r problemau. Gan ei bod yn gorff lleol â chysylltiadau da, gall gwaith cymdeithas TSRF fod yn allweddol a gall nifer o weithgareddau adfywio ddibynnu arno.

10.2 Cyllido adfywio

Mae un gymdeithas TSRF wedi sefydlu Cronfa Cymorth Cymunedol i gefnogi mentrau adfywio yn y gymuned leol. Mae'r gronfa'n darparu grantiau bach ac yn anelu at adlewyrchu anghenion cymunedau lleol. Daw arian ar gyfer y gronfa hon o rodd chwarterol o'r gymdeithas TSRF, enillion o werthu rhai asedau, a chymorth grant gan ffynonellau elusennol a chyhoeddus.

Mae cymdeithas TSRF arall wedi sefydlu is-gwmni elusennol, sy'n canolbwyntio'n gyfan gwbl ar nodau adfywio'r gymdeithas. Cynorthwywyd hyn i ddechrau gan rodd elusennol gan brif fenthyciwr y gymdeithas. Drwy gaffael y gwaith mawr, mae nifer o gytundebau â chyflenwyr i'w hychwanegu at y gronfa hon. Mae'n rhaid mai'r prif ffocws i'r gymdeithas TSRF yw tai. Gellir trefnu hyn mewn modd sy'n ychwanegu gwerth i denantiaid a chymunedau, ond ni all adfywio fod yn brif weithgarwch LCC, fel y nodwyd yn yr adran am fenthycwyr uchod. Mae'r is-gwmni elusennol yn caniatáu'r gymdeithas hon i wneud gwaith da fel landlord a sicrhau ar yr un pryd y gellir cyrraedd ei nodau ehangach ar gyfer y cymunedau a wasanaetha, yn rhannol drwy werth y contractau sy'n ymwneud â chyrraedd SATC mewn cartrefi. Nid yw'r gangen hon o'r busnes yn cael ei rheoleiddio gan LlCC, sy'n golygu bod y gymdeithas yn teimlo y gall fod yn fwy beiddgar yn ei gweithgareddau adfywio oherwydd bydd yn destun llai o fiwrocratiaeth a rheoleiddio.

10.3 Cynhwysiant ariannol

Mae cynhwysiant ariannol (CA) yn uchel ar yr agenda adfywio ar gyfer pob un o'r tair cymdeithas, gyda strategaethau CA ar waith a swyddogion CA arbenigol neu Gynghorwyr Budd-daliadau Lles yn rhoi'r strategaethau ar waith. Yn un o'r cymdeithasau, roedd y gwasanaeth CA wedi'i gontractio allan yn flaenorol i Shelter, ond cyflawnwyd gwasanaeth sy'n cydlynu'n well â gweithgareddau eraill y gymdeithas TSRF drwy ei wneud yn fewnol. Mewn un arall o'r cymdeithasau TSRF, bu'r Rheolwr Cyllid yn arwain ar ddatblygu'r strategaeth CA, gan ddangos nad dim ond swyddogaeth swyddfa gefn yw cyllid. Mae pob haen o ymchwil yn y strategaeth honno wedi'i datblygu gan aelod o staff y mae'n ymdrin â'i faes arbenigedd. Er enghraifft, mae rhywun mewn rheoli asedau wedi gwneud yr haen am gynhesrwydd fforddiadwy, a rhywun mewn grymuso tenantiaid wedi gwneud yr haen am ddeall anghenion tenantiaid.

Mae cymdeithasau TSRF yng Nghymru yn archwilio gyda Chartrefi Cymunedol Cymru sefydlu Sefydliad Cyllid Datblygu Cymunedol (SCDC). Mae'r SCDC am ddarparu benthyciadau i denantiaid mewn ymdrech i drawsfeddiannu'r benthycwyr carreg drws drud. Adeg ysgrifennu, roedd £1.5 miliwn o gyfalaf, mewn egwyddor, wedi'i sicrhau drwy'r cynllun asedau heb eu hawlio. O dan y cynllun Trysorlys EM hwn, caiff arian sy'n cael ei ddal mewn cyfrifon cwsg banc a chymdeithas adeiladu ei ail-fuddsoddi yn y gymuned. Yn dilyn cytundeb rhwng y Trysorlys a sector bancio'r DU, sefydlwyd y Comisiwn ar Asedau Heb eu Hawlio, gyda'r nod o sicrhau'r effaith gymdeithasol fwyaf posibl o ryddhau arian o gyfrifon cwsg. Cyflwynir yr arian drwy gwmni o'r enw Social Finance. Mae'r Adran Gwaith a Phensiynau hefyd wedi cytuno, mewn egwyddor, i gyllido cronfa dwf. Disgwylir y bydd yr SCDC yn cyflenwi gwaith undebau credyd presennol, gan gynnig cynnyrch gwahanol (oherwydd gallu'r SCDC i fenthyg mewn perygl) ond tynnu sylw ar yr un pryd i fuddion benthycwyr fel undebau credyd. Disgwylir lansio'r cynllun yn ystod haf 2009.

10.4 Cynaliadwyedd Amgylcheddol

Mae pob landlord cymdeithasol, drwy SATC, wedi ymrwymo i wella'r amgylchedd lle mae ei gartrefi. Fodd bynnag, yn rhan o'u cyfrifoldeb cymdeithasol, mae gan gymdeithasau TSRF ddiddordeb hefyd mewn meddwl tymor hwy a lleihau'r effaith negyddol a gaiff eu cartrefi a'u gweithgareddau ar y blaned, er enghraifft drwy leihau olion troed carbon. Mae un gymdeithas TSRF yn rhoi pŵer solar ar waith yn ei chynlluniau tai gwarchod. Bydd celloedd ffotofoltäig yn cael eu cyflenwi gan ddeunydd insiwleiddio uwch mewn adeiladau. Bydd ail gam y prosiect yn cyflwyno systemau thermol solar yn raddol i dai anghenion cyffredinol. Y darlun mwy yw y gellir datgysylltu tenantiaid o amrywiadau'r farchnad cyflenwi ynni. Yn ei dro, mae hyn yn gwneud cyllidau'r busnes yn fwy diogel gan fod y tenant yn llai tebygol o gael anhawster yn talu biliau.

10.5 Pwy sy'n elwa?

Un o'r cwestiynau allweddol a ddaw o adfywio a arweinir gan dai yw pwy a ddylai, a phwy sydd, yn elwa ar weithgareddau ehangach cymdeithas tai. Yn naturiol, i'w thenantiaid mae cyfrifoldeb cyntaf y gymdeithas. Fodd bynnag, drwy wella mynediad at amwynderau mewn ardal, bydd pobl eraill yn y gymuned yn elwa. Os ystyrir bod ardal gyfan yn lle da i fyw, mae hyn yn fuddiol i'r tenantiaid ac i'r gymdeithas tai. Un fantais amlwg yw bod gwerth cymharol y stoc yn debygol o godi. Ar y llaw arall, a oes gan y gymdeithas TSRF gyfrifoldeb i ganolbwyntio ei gweithgareddau'n graffach ar y bobl mae eu rhenti'n ariannu ei bodolaeth? Amlygir y ddadl hon yn arbennig mewn perthynas â chreu swyddi lleol. A oes ots bod swyddi a phrentisiaethau sy'n gysylltiedig â gwaith SATC yn cael eu llenwi gan bobl leol ond nid tenantiaid? Yn sicr, gwnaeth un o'r cymdeithasau TSRF a gymerodd ran yn y prosiect hwn fynegi pryder nad oedd ei swyddi lleol yn gwneud gwahaniaeth uniongyrchol i bobl sy'n byw ar ei hystadau. Roedd gan un o'r cymdeithasau TSRF eraill fwy o ddiddordeb mewn dod o hyd i'r ymgeiswyr lleol mwyaf cydwybodol a fyddai'n dyfalbarhau â'r swydd yn y tymor hir, ni waeth a ddaethant o un o'i thai ai peidio. Er bod cymdeithasau TSRF mewn sefyllfa dda i hwyluso adfywio ac yn gallu cael at gyllid sylweddol i wneud gwahaniaeth, nid yw amser ac adnoddau'n ddi-ben-draw, serch hynny. Pan fydd cymdeithasau TSRF yn monitro ar bwy mae eu gwaith ehangach wedi effeithio ac i ba raddau – ac mae angen gwneud hyn, hyd yn oed os yw dulliau ar gyfer gwneud hynny'n cael eu datblygu o hyd – gallant benderfynu eu hunain a ydynt yn helpu'r bobl y maent yn credu, fel cymdeithas, y dylent fod yn eu helpu.

10.6 I ba raddau?

Er bod heriau sylweddol o hyd yn gysylltiedig â phrofi effaith gwaith adfywio, mae'r ffordd y mae cymdeithasau TSRF wedi adnoddu'r gweithgareddau hyn yn cynnig cyfleoedd i sectorau eraill, fel yr oedd un gymdeithas yn awyddus i nodi. Os bydd cymdeithas TSRF yn defnyddio contractwr mawr i osod ceginau ac yn dweud 'sawl swydd y gallwch ei darparu'n lleol?' a 'pha ganran o werth y contract y gellir ei wario ar wella'r ystâd mewn ffyrdd eraill?', pam na ddylai ymddiriedolaeth GIG wneud yr un fath? Os gall cymdeithas TSRF lwyddo i ddefnyddio cyflenwyr lleol, a ellir caffael prydau ysgol yn yr un ffordd? Gellid ystyried ymchwil pellach sy'n canolbwyntio ar y gwersi y gellir eu trosglwyddo o gaffael tai cymdeithasol ac adfywio lleol.

11 Cysylltiadau Cyhoeddus

Un o'r amrywiadau mwyaf o'r naill gymdeithas i'r llall a gymerodd ran yn yr astudiaeth hon oedd eu hymagweddau at gysylltiadau cyhoeddus. Er bod un gymdeithas TSRF yn awyddus i ddatgan ei chyflawniadau o ben tŷ, er mwyn i denantiaid a rhanddeiliaid weld mor galed ac effeithiol mae'n gweithio i raddau, mae cymdeithas TSRF arall yn awyddus i gadw proffil is nes ei bod wedi penderfynu ar ei blaenoriaethau a'i negeseuon allweddol y tu allan i'r gymdeithas.

Yn rhan o'r ymchwil astudiaeth achos, trafododd y tair cymdeithas TSRF feysydd risg i'r busnes y mae'n rhaid eu rheoli. Un o'r meysydd cymhlethach yw'r risg i enw da, yn rhannol gan fod canlyniadau trychineb cysylltiadau cyhoeddus yn gallu bod mor niweidiol, ond hefyd gan fod nifer fawr o ffactorau afreolus yn gallu niweidio enw da; ni all y gymdeithas TSRF reoleiddio'r hyn mae tenantiaid, staff, gwleidyddion a'r cyfryngau'n ei ddweud amdani. Fodd bynnag, gall ddylanwadu ar yr hyn a adroddir drwy gyhoeddi'r newyddion da ac, os nad osgoi pethau negyddol yn digwydd yn gyfan gwbl, lliniaru eu heffaith.

Mae llawer o denantiaid yn credu o hyd bod cymdeithasau TSRF yn rhan o'r cyngor y maent wedi gwahanu oddi wrtho, a gall sylw mewn papurau lleol adlewyrchu hyn, gan ddibynnu ar y gymdeithas. I'r gwrthwyneb, os gwahaniaethir rhwng y gymdeithas TSRF a'r awdurdod lleol, efallai bod y cynnwrf ynghylch trosglwyddo wedi codi disgwyliadau tenantiaid o'u landlord i lefelau afrealistig.

Nid oes gan un o'r cymdeithasau TSRF Reolwr CC amser llawn, ac mae cyfathrebu'n cael ei gydlynu a'i fonitro gan aelod o staff â rôl arall yn y gymdeithas. Un her yma fu sefydlu perthynas â'r wasg leol. Un rheswm am hyn yw bod gan y papur newydd drosiant uchel o ohebwyr. Er bod datganiadau i'r wasg yn cael eu cyhoeddi gan y gymdeithas TSRF, nid yw mwyafrif helaeth y straeon cadarnhaol yn cael eu cyhoeddi. Roedd prif weithredwr blaenorol y gymdeithas TSRF yn cynnal cyfarfodydd â golygydd y papur newydd i geisio ffurfio gwell perthynas, ond daeth hyn i ben pan gyhoeddwyd manylion adroddiad Swyddfa Archwilio a ddatgelwyd.

Mewn cyferbyniad, mae cymdeithas TSRF arall yn rhoi ffocws cryf iawn ar gysylltiadau'r cyfryngau. Mae tua 70% o'i thenantiaid yn darllen y papur newydd lleol bob wythnos, gan ei wneud yn allfa bwysig am wybodaeth a hysbysebu. Un wers bwysig a ddysgwyd, felly, yw y dylai cymdeithasau TSRF dargedu cyfryngau lleol i gyfleu eu neges. Er enghraifft, mae'r gymdeithas TSRF hon yn siarad â phapur newydd rhanbarthol i ledaenu straeon a anelir at wleidyddion a rhai sy'n llunio polisïau, ond dim ond 4% o bobl sy'n darllen y papur hwn yn lleol felly nid yw'n werth rhoi straeon am newid rhif ffôn, er enghraifft, yn y cyhoeddiad hwn.

Un ffordd y gall cymdeithas TSRF wella ei chysylltiadau â'r cyfryngau lleol yw ymateb i ymholiadau'n gyflym. Mae newyddiadurwyr fel arfer yn gweithio i derfynau amser tynn, ac mae awdurdodau lleol yn aml yn cael trafferth yn rhoi sylwadau'n ddigon cyflym neu gywiro'r stori oherwydd polisïau CC cyfyngol.

Fodd bynnag, ni fydd unrhyw strategaeth CC mor effeithiol â chael tenantiaid a staff yn eiriolwyr i'r gymdeithas a'i dulliau. Os yw tenantiaid yn cael eu cynnwys yng ngwaith y gymdeithas TSRF ac yn deall, er enghraifft, pam mae'n caffael nwyddau a gwasanaethau yn y modd y mae, maent yn fwy tebygol o'i chefnogi ar lafar. I'r gwrthwyneb, os nad oes gan y sawl sy'n dod i atgyweirio tap mewn cartref tenant air da i'w ddweud am y gymdeithas, ni fydd unrhyw erthygl cylchgrawn neu bapur newydd yn gwrthdroi'r effaith ar y tenant. Gellir deall wedyn fod 'atgyweiriadau' yn weithgarwch sy'n gysylltiedig â chyflwr ffisegol tŷ a chanfyddiadau pobl am y gwasanaeth, yn union fel y mae 'adfywio' yn golygu mwy na brics a morter yn unig.

12 Casgliadau

Disgrifir isod y casgliadau allweddol y daethpwyd iddynt am y tebygrwydd a'r gwahaniaethau rhwng tair cymdeithas TSRF yn ne Cymru.

- Ni ellid dweud yn bendant fod dewis y cymdeithasau i ddilyn model cymunedol cydfuddiannol neu beidio yn gyfrifol am y gwahaniaethau rhyngddynt. Er bod y gymdeithas TSRF gymunedol gydfuddiannol yn yr astudiaeth hon yn aml ar flaen y gad o ran adfywio, cyflawni cyllid a chyfranogiad tenantiaid, roedd wedi cael y cyfle i ddysgu gan gymdeithas o feddwl tebyg a drosglwyddodd rai blynyddoedd ynghynt. Tra bo'n gymdeithas ifanc iawn o hyd, felly, gellid ei hystyried yn 'ail genhedlaeth' yng nghyd-destun Cymru. Nid ymrwymiad cyfansoddiadol i gyfranogiad tenantiaid nac adfywio o reidrwydd yw'r rheswm pam mae'r pethau hyn yn llwyddo; nid mater o ddewis y naill ddull llywodraethu neu'r llall mohono. Yr hyn a oedd yn amlycach yn y cwmni cymunedol cydfuddiannol ac mewn cyferbyniad â'r cymdeithasau TSRF eraill, oedd bod y model yn cyflenwi geirfa a chyfiawnhad am weithgareddau â chydwybod gymdeithasol. Gallai staff a rheolwyr ddefnyddio'r model yn faen prawf. Mae'r ffaith bod y natur gydfuddiannol yn caniatáu i nodau'r gymdeithas gael eu cyfleu'n ddealladwy hefyd yn denu staff i'r gymdeithas sy'n rhannu'r nodau hynny ac sy'n fodlon gweithio'n galed i'w cyflawni. Y wers i'w dysgu, felly, yw bod cymdeithasau TSRF sy'n dewis modelau heblaw'r cwmni cymunedol cydfuddiannol yn dal i allu canfod canlyniadau cadarnhaol, tebyg drwy lunio naratif o gyfranogiad ac adfywio sy'n ennyn diddordeb staff, staff posibl, tenantiaid, a rhanddeiliaid eraill.
- Mae set anghyson o orchmynion yn dilyn trosglwyddo: mae'n rhaid cynnal agweddau manteisiol parhad mewn gwasanaethau tai (fel gwybodaeth leol a thawelu meddyliau tenantiaid), ond mae'n rhaid hefyd hysbysebu newid radicalaidd er gwell. Os yw'n debyg na fydd dim yn newid, bydd tenantiaid yn meddwl tybed beth oedd diben trosglwyddo. Os bydd popeth yn newid ar unwaith, efallai bydd staff a thenantiaid yn teimlo'n ansicr. I ddatrys y mater hwn, mae'n rhaid cael cydbwysedd a chyfleu'n glir y rhesymau am y newidiadau sy'n digwydd. Mae hefyd yn werth pwysleisio bod mwyafrif y tenantiaid wedi pleidleisio o blaid trosglwyddo. Byddant yn disgwyl newid, ond mae hefyd yn bwysig nad yw'r rheini a bleidleisiodd yn erbyn trosglwyddo'n dechrau teimlo bod y broses yn eu dieithrio.
- Fel cymdeithas sy'n canolbwyntio'n llwyr ar Dai (yn hytrach nag awdurdod lleol â myrdd o gyfrifoldebau), mae gan y gymdeithas TSRF fwy o reolaeth ar ei pherfformiad. Gellir deall cost real gwasanaethau arbennig yn haws, a sylwi ar effeithiau newidiadau. Fodd bynnag, mae perygl damcaniaethol o golli'r rheolaeth honno os bydd cymdeithasau TSRF yn arallgyfeirio eu gweithgareddau'n helaeth ar ôl 2012.
- Mae gwaith wedi'i wneud gan gyrff fel y Comisiwn Datblygu Cynaliadwy, y Sefydliad Economeg Newydd a llawer mwy i ddatblygu dangosyddion lles ac asesu effaith mentrau cymdeithasol, elusennau a chyrff sector cyhoeddus. Fodd bynnag, mae'n anodd iawn o hyd canfod a yw gweithgareddau amrywiol (a ffyrdd penodol o wneud y gweithgareddau hynny) yn gwella bywydau pobl. Er enghraifft, a yw rhoi braint i lafur lleol wrth gaffael gwaith gwella SATC yn mynd i wneud gwahaniaeth i nifer y bobl ddi-waith dymor hir ar ystadau'r gymdeithas TSRF? A fydd y bobl hynny'n aros mewn gwaith? A yw gweithgareddau adfywio'n mynd i wneud i bobl deimlo'n well am ble maen nhw'n byw? Nid oes unrhyw ateb uniongyrchol i'r broblem hon; mae cymdeithasau TSRF yn parhau i fentro ynghylch yr hyn y gallant ei gyflawni i denantiaid y tu hwnt i'r agwedd brics a morter ar fod yn landlord. Yn y cyfamser, gallant gefnogi gwaith i ddeall dangosyddion cymdeithasol, gwrando ar yr hyn mae tenantiaid yn ei ddweud wrthynt, a chasglu data ar gyfer dadansoddiadau arhydol o'u gwaith yn y dyfodol.

- Mae'r cymdeithasau TSRF yn gobeithio bod cymalau llafur lleol mewn contractau, gwelliannau i'r amgylchedd a chefnogi elusennau, yn debygol o wneud gwahaniaeth i bobl yn yr ardal lle gweithredant. Fodd bynnag, mae'n anodd gwybod ai tenantiaid neu'r gymuned ehangach yw'r bobl sy'n teimlo budd mentrau amrywiol. Drwy wella cartrefi tenantiaid drwy godi eu safon i gyrraedd SATC, ac annog tenantiaid i fod yn wybodus neu gymryd rhan mewn gwneud penderfyniadau yn rhan o'r broses hon, mae'r ffocws yn eithaf amlwg ar y tenant. Mae barnau gwahanol am yr angen i ganolbwyntio gweithgareddau eraill, fodd bynnag. Gallai'r hyn sy'n dda i'r gymuned fod yn dda i denantiaid TSRF ynddi. Eto, nid oes llawer o dystiolaeth, os o gwbl, i gefnogi hyn. Fodd bynnag, mae gan y gymdeithas TSRF ddyletswydd i roi blaenoriaeth i'w thenantiaid ei hun. Fel gyda'r pwynt uchod, nid oes unrhyw ateb syml i'r mater hwn. Mae, efallai, yn ddadl barhaus a all barhau i lywio polisi'r gymdeithas TSRF.

- Mae cyllid Ewropeaidd yn gymhleth dros ben, ac mae rhai'n poeni y gallai cymdeithasau TSRF fod yn colli cyfle i gael cymorth ariannol posibl ar gyfer adfywio oherwydd diffyg dealltwriaeth. Yn y gorffennol, roedd y Gymdeithas Llywodraeth Leol yn ei alw'n 'gors fiwrocrataidd'.[10] Gall y sector tai yng Nghymru gydweithio i ddod o hyd i ffordd drwy'r gors hon, gan wella sgiliau a rhannu gwybodaeth.

- Mae angen cefnogaeth gyson ar fusnesau bach a chanolig er mwyn iddynt fod yn rhan o'r farchnad sy'n cyflenwi cymdeithasau TSRF. Mae angen cymorth arnynt i ddeall y safonau mae disgwyl iddynt eu bodloni a blaenoriaethau'r gymdeithas y maent wedi'u contractio iddi. Mae angen i fusnesau bach a chanolig ddatblygu rhywfaint o onestrwydd am faint o waith y gallant ei dderbyn yn ymarferol. Mae angen i gymdeithasau TSRF eu hunain fod yn gleientiaid deallus a chyfrifol. Mae hyn yn cynnwys gwybod pwy yw'r busnesau bach a chanolig yn lleol ac egluro iddynt pam mae'n gwneud synnwyr busnes da gweithio gyda chymdeithasau TSRF. Gellir annog busnesau bach a chanolig i gydweithio'n fwy llwyddiannus er eu budd ei gilydd (a'r gymdeithas TSRF).

- Dylai cymdeithasau TSRF ddatblygu amrywiaeth o ddulliau i wrando ar denantiaid (gan gynnwys cyfranogi'n weithgar fel ymaelodi â bwrdd neu grŵp) fel bod y sianel gyfathrebu ar agor o hyd. Gall gweithwyr tai proffesiynol ddysgu gwrando mwy ac efallai dosbarthu llai o holiaduron. Wedi gwrando, dylai gwasanaethau gael eu haddasu'n amlwg fel eu bod yn gwella ac fel bod tenantiaid yn gallu gweld bod rhywun yn cymryd eu barnau o ddifrif.

- Tybir bod bwlch mewn sgiliau rheoli ac arwain yn y sector Tai yng Nghymru. Nid yn unig y mae angen mynd i'r afael â'r broblem hon er mwyn gwneud LCCiaid yn effeithiol yn y tymor hir, mae hefyd angen cynllunio ar gyfer olyniaeth i sicrhau cryfder a dynamiaeth y sector yn y dyfodol.

- Mae'n rhaid i'r maes tai ddenu pobl ymroddedig a dawnus yn y lle cyntaf. Ar hyn o bryd, nid yw'n cael ei ystyried yn yrfa arbennig o ddeniadol, a gellir gwneud gwaith i wella ei ddelwedd.

- Er bod angen i drosglwyddo ddigwydd mewn modd amserol i leihau ansicrwydd i staff a thenantiaid, gall y cyfnod rhwng pleidlais gadarnhaol a throsglwyddo gwirioneddol fod yn her unigryw oherwydd cynifer o flaenoriaethau sy'n cystadlu yn erbyn ei gilydd. Mae'n rhaid i'r holl waith a wneir i ddechrau busnes newydd (recriwtio staff, datblygu polisïau, dewis pencadlys ac ati) gael ei gyfuno â chyd-drafod y trosglwyddo (asedau a rhwymedigaethau, gwasanaethau a rennir, ail-lenwi ac ati), rheoli disgwyliadau staff presennol, a chynllunio rhaglen gwella stoc helaeth (arolygu, caffael ac ati). Ar ben hyn i gyd, mae'r rhan fwyaf o gymdeithasau TSRF yn anelu at wneud gwell gwaith na'r awdurdod lleol ac ysgogi adfywio cymdeithasol ac economaidd yn ei hardal weithredu. I rai unigolion, bydd y cyfnod hwn sy'n llawn adrenalin yn gynhyrchiol ac yn gyffrous. I eraill, bydd yn eu drysu a'u rhoi dan straen. Mae angen penderfynu blaenoriaethau allweddol yn gynnar iawn, a phrynu arbenigedd i mewn lle bo angen. Ni ellir amcangyfrif maint yr her yn rhy isel.

10 Datganiad newyddion y Gymdeithas Llywodraeth Leol. 9 Mai 2007, <http://www.lga.gov.uk/lga/core/page.do?pageId=41777>

- Er gwaethaf gwahaniaethau mewn demograffig stoc a thenant, mae materion allweddol trosglwyddo ei hun yr un fath ar draws y cymdeithasau. Bydd y mân bethau'n yn unigryw, ond mae'r prif heriau'n debyg iawn. Mae hyn yn golygu ei bod yn gwbl werth chweil i gymdeithasau TSRF presennol ac arfaethedig rannu cynifer o'u profiadau â phosibl oherwydd bydd gwersi bob amser y gallant ddysgu wrth ei gilydd.
- Gellid ystyried ymchwil pellach sy'n canolbwyntio ar y gwersi y gellir eu trosglwyddo o gaffael tai cymdeithasol ac adfywio lleol.

ADEILADU ARBENIGRWYDD YNG NGHYMRU

CONSTRUCTING EXCELLENCE IN WALES

2nd Floor East / 2il Lawr

Longcross Court / Cwrt Longcross,

47 Newport Road / 47 Heol Casnewydd

Cardiff / Caerdydd CF24 0AD

T 02920 493322

F 02920 493233

www.cewales.org.uk